

Prof. Dr. V. Steinhübel

***Strategisches Controlling in mittelständischen
Unternehmen***

1. Grundsätzliche Bedeutung des strategischen Controlling

Die grundlegenden Veränderungen im Unternehmensumfeld betreffen in starkem Maße auch die mittelständischen Unternehmen. In einem Umfeld, das zunehmend durch internationalen Wettbewerb, Technologisierung und verkürzte Produktlebenszyklen gekennzeichnet ist, ist die strategische Ausrichtung in vielen Bereichen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Nur so kann heute die dauerhafte Existenzsicherung für Unternehmen nachhaltig vorangetrieben werden. Analysiert man die Gründe des derzeit und in Zukunft bestehenden Wandels genauer, können generell drei unterschiedlichen Ebenen identifiziert werden (Vgl. Ebert, G., 2001, S. 75 ff.):

• **Kontinuität vs. Diskontinuität:**

Das Verhältnis zwischen Kontinuität und Diskontinuität bezeichnet den Wandel von stetigen, berechenbaren Entwicklungen, die der Erfahrung in Form des Faktenwissens eine hohe Bedeutung zukommen lassen, hin zu unstetigen, unberechenbaren Entwicklungen (True Ambiguity).

• **Transparenz vs. Komplexität:**

Die Entwicklung von einer transparenten Umwelt hin zu überwiegender Komplexität zeichnet sich im Wandeln von durchschaubaren, verständlichen Tatbeständen, die ein hohes Maß an Sicherheit entstehen lassen, hin zu mehr und mehr undurchschaubaren, unverständlichen Tatbeständen aus, die eine zunehmende Verunsicherung bei den Mitarbeitern und Führungskräften bewirken;

• **Eigendynamik vs. Fremddynamik:**

Die weitgehende Selbstbestimmung, welche die Gefahr der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile in sich birgt, wird durch eine steigende

Fremdbestimmung abgelöst, die das Problem der rechtzeitigen Adaption und konsequenten Umsetzung durch die Führungskräfte bewirkt. Um den Veränderungen auf den genannten drei Ebenen erfolgreich begegnen zu können, bedarf es eines grundlegenden Wandels in der Ausrichtung des Controlling. Es muss auf das logische Ganze ausgerichtet werden, um an der Turbulenz und Komplexität des Umfelds nicht zu scheitern. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, hat ein erfolgreiches Controlling acht wesentliche Felder und Objekte ganzheitlich im Blick zu behalten (vgl. *Abbildung 1*).

Diese sind zum einen die Kostenseite, die Kundenanforderungen, die Qualitätsanforderungen, das Risikomanagement, die Auswirkungen internationaler Vorschriften bspw. in der Rechnungslegung, das Zeitmanagement, sowie die Strategie- und Wissenssteuerung. Nur so kann die Sicherstellung der Adaption- und Antizipationsfähigkeit eines Unternehmens ganzheitlich gewährleistet werden.

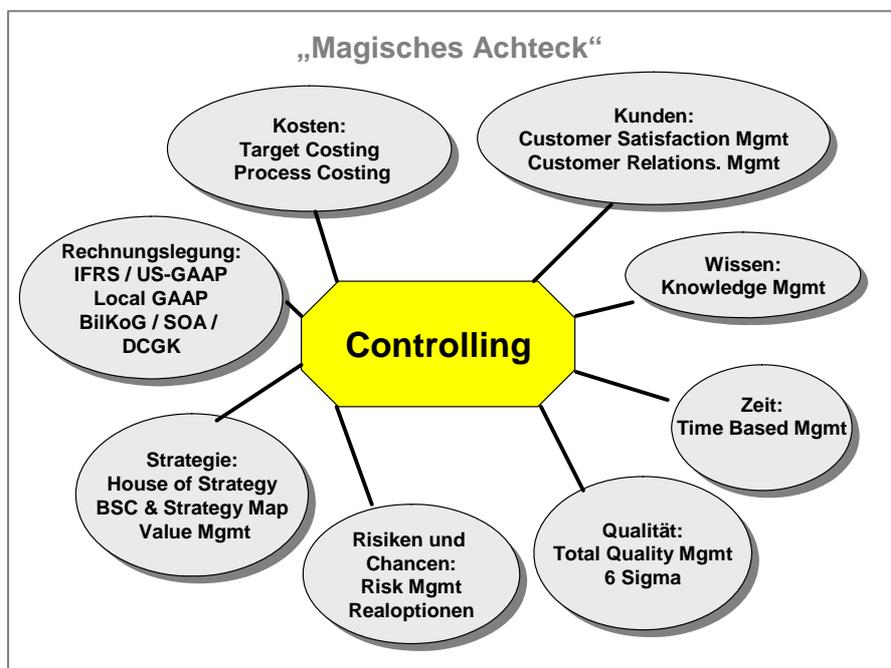


Abbildung 1: Magisches Achteck des Controlling

Aufgaben des strategischen Controlling

Insbesondere dem strategischen Controlling ist durch seine Orientierung an zukunftsorientierten **externen und internen Erfolgs-voraussetzungen**, hierbei eine herausragende Rolle zu zuweisen. Nur durch das rechtzeitige Erkennen und Schaffen neuer, sowie die Pflege vorhandener Potentiale kann eine nachhaltige Existenzsicherung gewährleistet werden (Vgl. Steinhübel, V.: 2004. S. 42 ff.). Zur Potentialsteuerung kann zwischen den Größen **externe und interne Potentialität** unterschieden werden. Beide dienen grundsätzlich der Steigerung der Effektivität des mittelständischen Unternehmens. Die externe Potentialität bewertet hierbei die Chancen und Gefahren im Umfeld des Unternehmens, die interne Potentialität ermittelt die Stärken und Schwächen innerhalb des Unternehmens. Die Ausprägungen der externen Potentiale sind die neuartigen Betätigungsfelder des Unternehmens. Bestehende externe Potentiale konkretisieren sich u.a. als erfolgreiche Produkt-/Markt-Kombinationen (Kerngeschäft), Lieferanten-, Arbeitsmarkt- und Kapitalgeberbeziehungen des Unternehmens.

Dagegen sind interne Potentiale die nicht zweckgebundenen Sach-, Human- und Finanzkapitalien bzw. neue Kombinationen der Kernkompetenzen. Hierunter versteht man grundsätzlich die zweckgebundenen und konfigurierten humanen, technischen, informationellen, strukturellen, normativen und finanziellen Kapazitäten des Unternehmens. Zur optimalen Realisierung und Nutzung der externen und internen Potentiale sind entsprechende Strategien zu entwickeln. Als Ergebnis des strategischen Planungsprozesses zeigen Strategien auf, "wie ein Unternehmen seine bestehenden und seine potentiellen Stärken dazu benutzt, Umweltbedingungen und deren Veränderungen gemäß den unternehmerischen Absichten zu begegnen." (Kreikebaum, H. 1997, S. 50). Sie beinhalten Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung der Ziele und sind in die jeweiligen Grundeinstellungen, Wertvorstellungen, subjektiven

Gesamtmarkt- oder die Spezialisierungsstrategie (Nischenstrategie) abgegrenzt (Vgl. Porter 1999, S. 116 ff.).

Der **ressourcenorientierte Ansatz** analysiert die im Unternehmen bestehenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien daraufhin, ob sie funktionsbereichs- und organisationseinheitenübergreifend vorhanden sind. Sofern dies der Fall ist, liegen sog. Kernkompetenzen“ (Vgl. Hamel/Prahalad, 1995, S. 50 ff.) eines Unternehmens vor.

Durch deren aktuelle und zukünftige Nutzung, oder durch eine neue Kombination, und damit den Aufbau neuer Märkte, bieten sie divergente Möglichkeiten und Chancen, die dauerhafte Existenzberechtigung und -sicherung eines Unternehmens zu unterstützen. Kernkompetenzen können u.a. mit den Kriterien Kundennutzen, Einzigartigkeit und Ausbaufähigkeit bestimmt werden.

Der **wertorientierte Ansatz** untersucht, ob die in die Potentiale getätigten Investitionen zur Erhaltung der Kernkompetenzen und zur Realisierung der angestrebten Marktstrategien tatsächlich auch eine mittel- und langfristige Wertsteigerung, d.h. eine über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals hinausgehende Steigerung des Unternehmenswerts erbringen. Aus dem Unternehmenswert kann dann als Residualgröße der Marktwert des Eigenkapitals, der sog. Shareholder Value, abgeleitet werden. Zur Ermittlung des Shareholder Value stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung, die entweder auf diskontierten Cash Flows (DFCF-Ansätze) oder dem sog. Economic Value Added (EVATM) beruhen (Ebert, G./ Steinhübel, V., 2/2000).

Als aktuellem und **ganzheitlichem Ansatz** des strategischen Controlling obliegt es der **Balanced Scorecard**, die unterschiedlichen Ergebnisse der o.g. Orientierungen zu integrieren. In Form der Balanced View gelingt

einerseits eine ausgewogene und zielorientierte Steuerung und andererseits die Vermeidung einer unverhältnismäßigen Fokussierung entweder auf eine extreme Ausnutzung der vorhandenen Potentiale zur Gewinnerzielung oder auf einen zu umfassenden und fehlgesteuerten Aufbau zukünftiger Potentiale. Darüber hinaus wird die Implementierung der Strategie erleichtert und ein dauerhaftes Lernen via Strategy Maps zur ständigen Maxime im Unternehmen.

2. Strukturierung und Umsetzung mit dem „House of Strategy“

Zur Umsetzung der Anforderungen eines erfolgreichen strategischen Controllings in die Praxis hat es sich bewährt, ein sog. „**House of Strategy**“ aufzubauen (Vgl.: Steinhübel, V./ Exner, R., 2003, S. 41.)

Dieses nimmt zunächst, quasi als Dach des Hauses, die unternehmensspezifische **Vision** und **Mission** auf. Darin wird die generelle Zielsetzung und Aufgabenstellung des Unternehmens manifest. Der Umgang mit den einzelnen Bezugsgruppen des Unternehmens (Stakeholder) wird in den „Dachbalken des Hauses“ als **Unternehmensgrundsätze** fixiert. Zur Realisierung der generellen Aufgabenstellung, zur Wertschaffung für die Interessensgruppen und zur strategischen Fokussierung des Unternehmens wird ein **Leitbild** „als zentrale Stützmauer“ entworfen, in dem der Unternehmenszweck, gekennzeichnet durch die Frage „Was fehlt dem Markt, wenn es unser Unternehmen nicht gibt?“, und die aktuellen Führungsmaximen integrativ beschrieben sind. Zu den **Führungsmaximen** zählen sowohl Gestaltungs- als auch Steuerungsmaximen. Konkretisiert haben diese folgende Ausprägungen:

- die **Gestaltungsmaximen** in Form des Marketings/Vertriebs (Kunden-/Marktorientierung), der Logistik (Struktur-/Prozessorientierung) und der Innovation (Neuerungs- und Entwicklungsorientierung) sowie
- die **Steuerungsmaximen** in Form des Controllings (Steuerungs- und Lernorientierung), des Developings (Personal & Organisation) und des

Treasurings (Wertorientierung). (Vgl. Ebert, G./ Steinhübel, V., Heft 20/1997).

Die „Säulen“ des Hauses bilden die **Kernkompetenzen** des Unternehmens. Diese stehen in reziproker Beziehung zum **Unternehmensleitbild**. Aus dem Leitbild ergeben sich einerseits die Kernkompetenzen des Unternehmens, andererseits bilden diese gleichzeitig die Basis für das Leitbild. Die Kernkompetenzen basieren auf der Unternehmensstrategie und vice versa. Diese ist dauerhaft auf allen Ebenen des Unternehmens umzusetzen. Die Strategieimplementierung gelingt ausbalanciert und zielfokussiert mit der **Balanced Scorecard (BSC)**. Diese bildet das Fundament des House of Strategy und stützt das gesamte Gebäude. Die laufende Rückmeldung über die Strategieumsetzung (single loop learning) sowie über ggf. erforderliche Strategieanpassungen (double loop learning) übernehmen die unternehmensspezifischen **Strategy maps**. Eingerahmt werden alle strategischen Komponenten des Unternehmens durch die **Unternehmenskultur** (vgl. *Abbildung 3*).

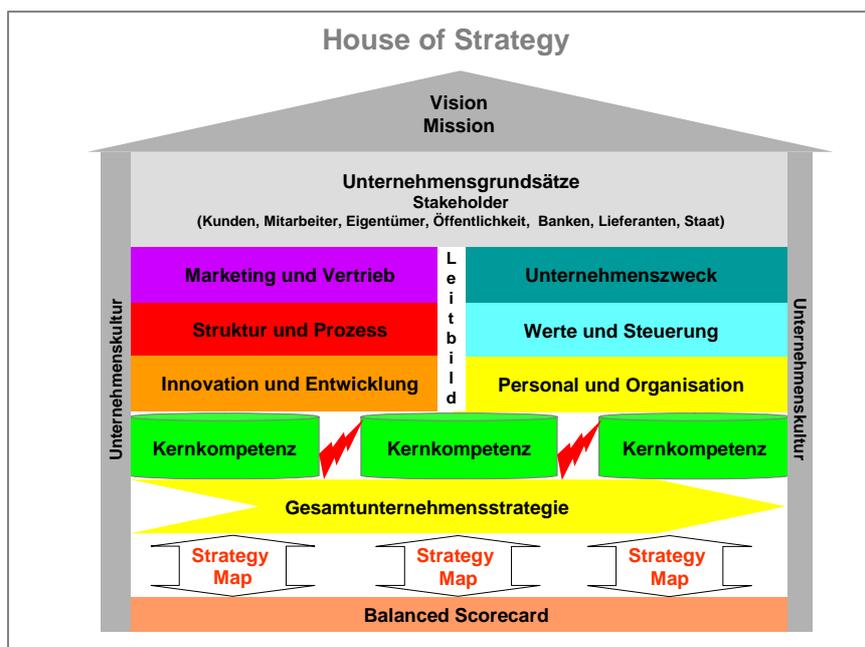


Abbildung 3: House of Strategy

3. Strategisches Controlling in der Praxis

Im Rahmen mehrerer Beratungsprojekte hat die *Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH* in mittelständischen Unternehmen ein strategisches Controlling etabliert und ein House of Strategy umgesetzt.

Hierbei hat sich methodisch folgendes integratives Vorgehen in Form des „8-Step-Modells“ bewährt:

1. **Step:** SWOT-Analyse mit Erfolgsmatrix
2. **Step:** Definition der Unternehmensgrundsätze
3. **Step:** Formulierung des Unternehmensleitbildes
4. **Step:** Bestimmung der Kernkompetenzen
5. **Step:** Festlegung der Unternehmensstrategie
6. **Step:** Erstellung einer Balanced Scorecard
7. **Step:** Umsetzung einer Strategy Map
8. **Step:** Einbindung der Unternehmenskultur

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte dargestellt und jeweils mit Beispielen aus der Praxis unterlegt und verdeutlicht.

1. Step: SWOT-Analyse mit Erfolgsmatrix

Zur Feststellung der aktuellen und zukünftigen Situation des Unternehmens, also zur Bestimmung der externen und internen Potentiale, wird zunächst eine SWOT-Analyse durchgeführt. Auf diesem Wege können die externen Potentiale und kritischen Erfolgsfaktoren sowie die internen Potentiale und Kernkompetenzen bzw. Schwachstellen ermittelt, bewertet und gegenübergestellt werden. Als Ergebnis lassen sich die strategischen Felder in Form einer Erfolgsmatrix ableiten (vgl. *Abbildung 4*).

Wettbewerbsvorteile: Erfolgsmatrix

		Juristische Entwicklungen	Neue Technologien	Dienstleistungs- produkte	Regionale Ausdehnung
Kernkomp. (Int.)	Hierarchiearme Organisation		XX	XX	XX
	Techn. Prozess- Know how		XX	XX	XX
	Fachkompetenz und Vertrauen		X	X	
	Ertragskraft	X	XX	XX	XX
Schwachst. (Int.)	Prozesse/ Organisation		X	XX	XX
	Marketing- und Vertriebsprozess		X	XX	XX
	Führung und Kommunikation	X	X	XX	XX

Abbildung 4: Erfolgsmatrix

2. Step: Definition der Unternehmensgrundsätze

Formulierte Unternehmensgrundsätze beziehen sich auf die Beziehung, den Umgang und die Position des Unternehmens im Verhältnis zu differenzierten Stakeholdergruppen. In einem mittelständischen Industrieunternehmen können diese beispielsweise wie folgt formuliert werden.

- **Gesellschafter:** *Wir sichern unsere Unabhängigkeit durch eine gewinn- und wertorientierte Handlungsweise. Unseren Gesellschaftern bieten wir eine solide Vermögens- und Kapitalentwicklung;*
- **Kunden:** *Wir bieten unseren Kunden umfassende Systemlösungen. Wir schaffen Zukunftssicherheit und innovative Nutzenpotentiale;*
- **Mitarbeiter:** *Wir bieten unseren Mitarbeitern durch ihre Leistungsbereitschaft sichere Arbeitsplätze mit unternehmerischer Verantwortung. Durch gezielte Personalentwicklung bieten wir umfassende Zukunftsperspektiven. Wir stehen zu unserer sozialen Verantwortung;*
- **Banken und Finanzpartner:** *Wir zeichnen uns für unsere Banken und Finanzpartner durch hohe Selbstfinanzierungskraft, Bonität und Zahlungssicherheit aus;*
- **Lieferanten:** *Wir pflegen mit unseren Lieferanten eine langfristige, konstruktive Zusammenarbeit und intensiven Know-how-Transfer;*
- **Gesellschaft:** *Wir stehen mit unserer Standorttreue für regionale Verbundenheit und gesellschaftliche Verantwortung. (Quelle: Sailer, W., Nr. 156, 2, 2003).*

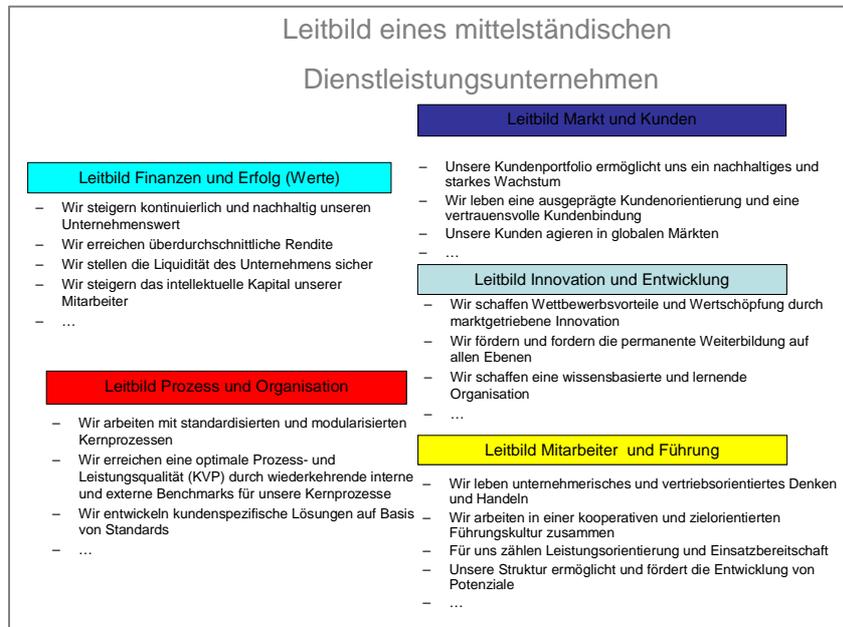
3. Step: Formulierung Leitbild

Wie bereits beschrieben, konkretisiert das Leitbild die Gestaltungs- und Steuerungsmaximen im Unternehmen, orientiert an den Vorgaben der Mission und Vision. *Das Leitbild eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens wird in der nachfolgenden Abbildung 5 auszugsweise wieder gegeben.*

Als Vision wurde für dieses Unternehmen formuliert:

„Wir wollen der stärkste globale Partner für Informations- und Serviceleistungen werden.“

Das passende Mission Statement lautet: „More Value to information.“



(Quelle: Reinisch AG, Karlsruhe, www.reinisch.de).

Abbildung 5: Leitbild eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens (Quelle: www.reinisch.de)

4. Step: Bestimmung der Kernkompetenzen

Kernkompetenzen beschreiben die Integration von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien zu einem funktionsbereichs- und organisationseinheitenunabhängigen Gesamtbündel. Sie sind „Alleinstellungsmerkmale“, die in der im spezifischen Unternehmen vorliegenden Kombination

- einen erheblichen Kundennutzen (d.h. überdurchschnittlichen Beitrag zum wahrgenommenen Wert) erbringen,
- eine Abhebung von der Konkurrenz (d.h. einzigartig im Wettbewerb sein) gewährleisten,
- sowie ausbaufähig (d.h. nicht produktbezogen) und damit eine Grundlage für den Eintritt in neue Märkte sind.

Die Kernkompetenzen eines mittelständischen Industriebetriebs zeigen sich in:

- *seinem Technologischem know how,*
- *seiner Fähigkeit Komplettlösungen zu erstellen,*
- *seiner Multikulturalität,*
- *sowie in seiner Entscheidungsfähigkeit und –geschwindigkeit.*

5. Step: Festlegung der Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategien können die Ausprägungen Kostenführerschaft, Differenzierung sowie Nischenbearbeitung haben.

Die strategische Ausrichtung eines Dienstleistungsunternehmens bspw. ist die Marktführerschaft in definierten Märkten (Vgl. hier und im Folgenden: Reinisch AG, Karlsruhe 2005). Der zentrale Treiber zur Erreichung dieses Ziels liegt in der Formulierung einer klaren Wachstumsstrategie als Grundstrategie des Unternehmens. Starkes und nachhaltiges Wachstum kann erreicht werden durch:

- *Neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln,*
- *Neue Branchen erschließen,*
- *Bestandskunden pflegen und weiterentwickeln sowie Neukunden gewinnen,*
- *M&A- Aktivitäten zum Ausbau vorhandener Standorte, zur Gründung neuer Standorte und zum Wachstum im Ausland,*
- *Fokussierung auf strategische Geschäftsfelder in Form von Analyse und Konzeption, Technische Dokumentation, Systemintegration, Service-Engineering und Feedbackmanagement.*

Als weiterer Baustein der Unternehmensstrategie ist die Bestimmung von vier fokussierten Zielbranchen, i.e. Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, Aviation und Medizintechnik, erfolgt. Die externe Differenzierung zum Wettbewerb basiert auf der Prozessführerschaft und der Serviceführerschaft. In der internen Organisation sind diese

Differenzierungsmerkmale in folgenden Komponenten reflektiert und verankert:

- *Standortstrategie mit verteilten Standorten zur Realisierung der Kundennähe. Die sog. Regionalbüros bestehen aus einem zentralen Kern mit kundennahen Satelliten.*
- *Standortübergreifender Austausch von Kompetenzen zur Bereitstellung der besten Mannschaft für den Kunden und dessen Anforderung.*
- *Strategische Personalentwicklung zur Sicherstellung der Übereinstimmung von Aufgabe und Kompetenz bei Fach- und Führungskräften.*
- *Wissens- und Innovationsmanagement auf Basis von Methoden, Systemen und Infrastrukturen, aber vor allem auf Basis der Bereitschaft der Mitarbeiter zu offener und vertrauensvoller Zusammenarbeit.*
- *Unternehmens- und Führungskultur wird aktiv von allen Organisationsmitgliedern gelebt.*
- *Weiterentwicklung zu einer lebendigen, wissens- und lerngetriebenen Organisation.*

6. Step: Erstellung einer Balanced Scorecard

Die Umsetzung der gewählten Strategie kann mittels des Instruments der Balanced Scorecard erfolgen. Dies wird am Beispiel einer Krankenversicherung sowie eines Industrieunternehmens verdeutlicht.

Bei einer Krankenversicherung sind auf den klassischen vier Perspektiven Ökonomie, Kunden, Prozess sowie Lernen und Innovation bspw. folgende Ziele differenziert formuliert und festgehalten worden (vgl. Abbildung 6).

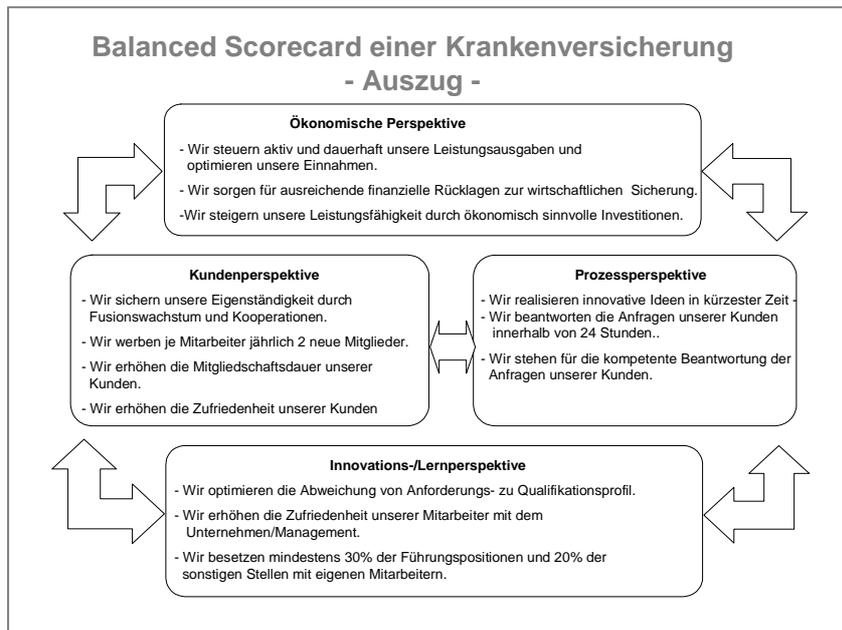


Abbildung 6: Ziel- Balanced Scorecard einer mittelständischen Krankenversicherung

In einem Industrieunternehmen dagegen sind folgende Scores für eine Balanced Scorecard auf oberster Hierarchieebene als zielführend erachtet worden (vgl. Abbildung 7).

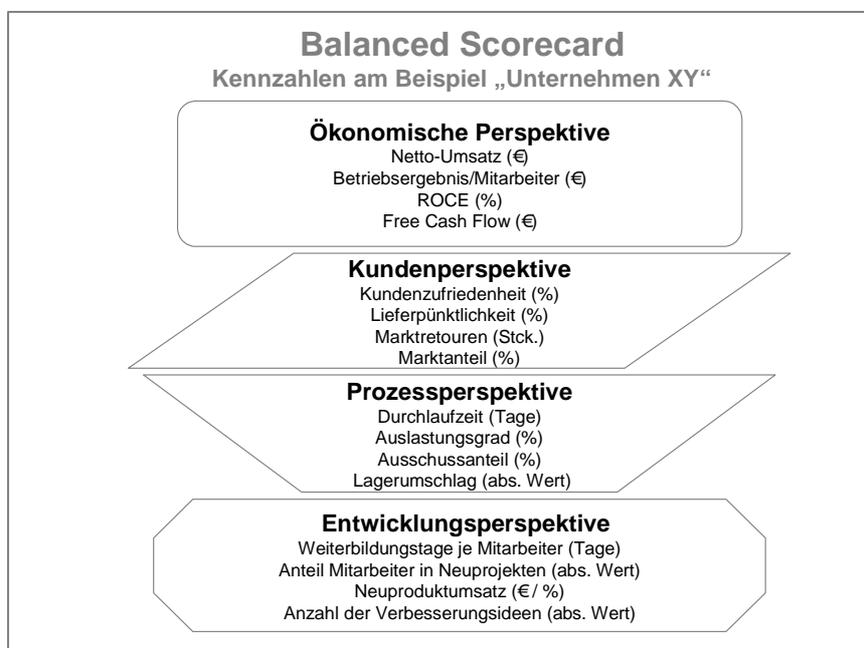


Abbildung 7: Scores einer Balanced Scorecard für einen Industriebetrieb

7.Step: Umsetzung in einer Strategy Map

Um die definierten ökonomischen Ziele zu erreichen und die Wertschöpfung bei den Kunden sicher zu stellen, bietet sich die Umsetzung mittels einer Strategy Map an.

In einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen wurde hierfür eine Fokussierung auf drei strategische Kernthemen, die in entsprechenden Strategy Maps abgebildet werden, vorgenommen:

- ✓ *Exzellente Innovation*
- ✓ *Exzellente Leistungserstellung*
- ✓ *Exzellente Marktbedienung (Vgl. Reinisch AG, Karlsruhe 2005).*

In der nachfolgenden Abbildung 8 wird die Gestaltung der strategischen Pfade (Strategy Roads) in der Strategy Map für das Thema market excellence beispielhaft dargestellt.

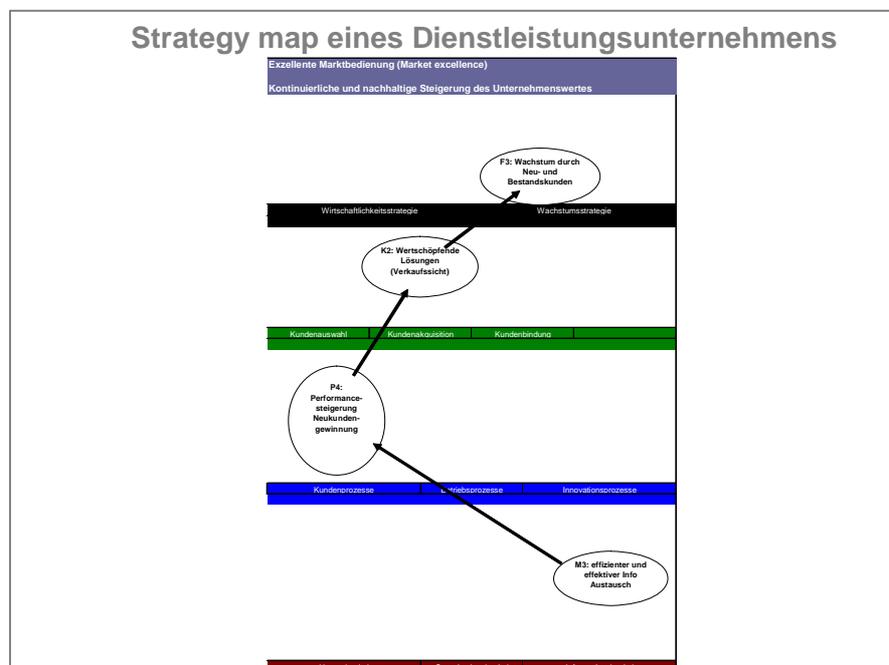


Abbildung 7: Strategy map eines Dienstleistungsunternehmens

8.Step: Einbindung in die Unternehmenskultur

Eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Themen kann nur dann erfolgen, wenn diese auch in der Unternehmenskultur halt finden.

Als letzter Bestandteil des House of Strategy sind die Schlüsselfaktoren der Unternehmenskultur bei dem Dienstleistungsunternehmen wie folgt kommuniziert (Vgl. Reinisch AG: Intellectual Capital Report 2005, Karlsruhe 2005). Wir gemeinsam:

- *haben Persönlichkeit und Kompetenz (Offenheit, Loyalität und Anerkennung)*
- *identifizieren uns in hohem Maße mit Aufgabe und Unternehmen (Vertrauen, Respekt, Dynamik, Flexibilität)*
- *werden permanent gefordert, gefördert und können uns weiterbilden*
- *arbeiten eigenverantwortlich und mit hohem Einsatz (Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit)*
- *handeln mit maximaler Kundenorientierung*
- *sind begeistert und begeistern (Vorbild, Sinnstiftung, Spaß)*
- *zeigen uns offen für interne Zusammenarbeit und Wissensaustausch*
- *... sind damit erfolgreicher als andere!*

4. Ausblick und Entwicklung

Um den gesteigerten Anforderungen an die strategische Ausrichtung des Controlling umfassend begegnen zu können, müssen Unternehmen auch das dafür notwendige Wissen im Unternehmen und im Unternehmensumfeld gezielt identifizieren, entwickeln, nutzbringend einsetzen und bewerten. Wettbewerbskritische Faktoren, wie beispielsweise die Arbeitserfahrung und Innovationskraft der Mitarbeiter, die aus Teamsituationen neu entstehenden Kompetenzen oder besonders erfolgreiche Problemlösungsstrategien finden derzeit wenig Beachtung. Gerade in diesen Komponenten ruhen jedoch die zukünftigen Wettbewerbsvorteile, die das Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt bestehen lassen. Verlässliche und aussagekräftige Methoden zur Steuerung von Unternehmenswissen sind daher Voraussetzung für eine effektive und effiziente Steuerung des Unternehmens. Ziel auch in kleinen und mittleren Unternehmen muss es deshalb dauerhaft sein, ein ganzheitliches Wissensmanagement aufzubauen, damit die vorhandene Wissensbasis optimal identifiziert, genutzt, erweitert und bewertet werden kann. Um dies zu gewährleisten, muss das Wissensmanagementsystem in das House of Strategy integriert werden.

Neben diesen intern vorliegenden Gründen sprechen noch einige weitere Faktoren dafür, das Wissen und die strategisch geschaffenen Werte einer Unternehmung steuerbar und in einem weiteren Schritt sogar extern bewertbar zu machen.

Die korrekte Darstellung des Unternehmenswertes, bestehend aus materiellen und immateriellen Bestandteilen, birgt Vorteile sowohl zur internen Steuerung des Unternehmens als auch gegenüber externen Stakeholdern. Um Risiken abwägen zu können und um Informationsanforderungen umfassend gerecht zu werden, muss die Differenz zwischen Buch- und Marktwert valide begründbar sein. Auch die veränderten Rahmenbedingungen bei der Kreditvergabe nach Basel II erhöhen den Anspruch an Unternehmen, ihren „wahren Wert“ plausibel

darzustellen und zu begründen. Um dieser zusätzlichen Anforderung gerecht zu werden bietet sich die Bestimmung des von der *Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH* entwickelten Knowledge Value Added (KVA^{ifc}) an. Er bestimmt den strategischen Wertbeitrag des Intellectual Capital eines Unternehmens und hilft somit die externe Kommunikation gegenüber Stakeholdern (Banken, Shareholder, ...) durch eine aussagekräftige wertorientierte Kennziffer zu unterstützen.

Jedoch ist zu beachten, dass lediglich die effektive und effiziente Kombination von interner Steuerung und externer Kommunikation des Wissenswerts zu einem erfolgreichen Ergebnis führt. Nur in methodischer Verbindung mit einer Balanced Scorecard kann eine erfolgreiche interne Wissenssteuerung und externe Wissensrepräsentation und damit die Sicherung der Antizipations- und Adaptionsfähigkeit des Unternehmens gelingen.

Literaturverzeichnis

Monographien

Hamel, G. / Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995
Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 6.Auflage, Heidelberg 1997.
Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, München 1999.
Steinhübel, V.: Strategisches Controlling –System und Prozess, 3. Aufl., München 2004

Beitrag in Herausgeberschrift

Ebert, G.: Unternehmensführung, in: Bestmann, U. (Hrsg.): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München 2001, S. 75ff.
Steinhübel, V./ Exner, R.: Balanced Scorecard – Wesensmerkmale und Erfolgstreiber, in Ebert, G. (Hrsg.), Handbuch des Controlling, Landsberg am Lech, 2003, Anwendung, 5.

Zeitschriften Beitrag

Ebert, G./Steinhübel, V.: Aktuelle Tools im Controlling, Teil 2: Balanced Scorecard, in: Input, Heft 2/2000.
Ebert, G./ Steinhübel, V.: Unternehmen im Wandel, in: Betrieb und Wirtschaft - Zeitschrift für Rechnungswesen, Steuern, Wirtschafts- Arbeits- und Sozialrecht im Betrieb, Heft 20/1997, Berlin/München

Firmeninformation

Sailer, W.: Unternehmensgrundsätze der Waldner Gruppe, in: Waldner Firmengruppe, Magazin für Kunden und Mitarbeiter, Nr. 156, 2, 2003
Reinisch AG: Intellectual Capital Report 2005, Karlsruhe 2005.
www.reinisch.de