

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>7</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problemstellung .....	11
1.2 Gang der Untersuchung .....	14
<b>2 Eigenschaft und Herausforderungen der Dienstleistungsunternehmen.....</b>	<b>17</b>
2.1 Dienstleistungen.....	17
2.2 Veränderung der Umwelt im Dienstleistungssektor .....	19
2.3 Kosten- und Konkurrenzproblematik.....	21
2.4 Zunehmende Bedeutung der Kundenorientierung .....	23
<b>3 Das Controlling .....</b>	<b>27</b>
3.1 Das strategische Controlling als Teil des Controlling-Systems .....	28
3.2 Kernaufgaben im Controlling-System .....	30
3.2.1 Informationsfunktion.....	30
3.2.2 Planungsfunktion.....	32
3.2.3 Kontrollfunktion.....	34
3.2.4 Steuerungs- und Koordinationsfunktion.....	35
<b>4 Strategische Analyseinstrumente zum Zweck der Strategiefindung .....</b>	<b>39</b>
4.1 SWOT-Analyse.....	39
4.1.1 Analyse der externen Chancen und Risiken.....	40
4.1.2 Umweltanalyse anhand der Deutschen Lufthansa AG.....	42
4.1.3 Analyse der internen Stärken und Schwächen .....	46
4.1.4 Unternehmensanalyse anhand der Deutschen Lufthansa AG.....	48
4.1.5 Bildung von SWOT-Normstrategien.....	52
4.2 Ausgewählte Strategieportfolio-Konzepte .....	55
4.2.1 Grundlagen der Portfolio-Analyse .....	55
4.2.1.1 PIMS-Konzept .....	56
4.2.1.2 Das Erfahrungskurvenmodell .....	57
4.2.1.3 Das Lebenszyklusmodell .....	59

4.2.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio-Analyse .....	61
4.2.2.1	Ableitung von Normstrategien mit Hilfe des BCG-Portfolios .....	63
4.2.2.2	Praxisbeispiel der Strategiebildung mit der Boston-I-Portfolio-Analyse.....	65
4.2.3	McKinsey-Portfolio-Analyse.....	67
4.2.3.1	Vergleich zwischen McKinsey-Portfolio-Analyse und BCG-Portfolio-Analyse.....	67
4.2.3.2	Ableitung von Normstrategien mit Hilfe der McKinsey-Portfolio-Analyse .....	68
<b>5</b>	<b>Strategisches Konzept der Balanced Scorecard zur Implementierung von Unternehmensstrategien .....</b>	<b>73</b>
5.1	Problemfelder bei der Implementierung von Strategien .....	73
5.2	Ursprung und Zielstellung der Balanced Scorecard.....	74
5.3	Schlüsselfaktoren der Balanced Scorecard in Dienstleistungsunternehmen .....	77
5.3.1	Vision und Strategiewahl.....	77
5.3.2	Analyse der Ursache-Wirkungs-Ketten.....	79
5.3.2.1	Ursache-Wirkungs-Kette nach Kaplan und Norton .....	79
5.3.2.2	Wertschöpfungskonfiguration .....	80
5.3.3	Festlegung von Kennzahlen und Ableiten der strategischen Maßnahmen .....	82
5.4	Balanced Scorecard in der BMW Group Financial Services .....	84
5.4.1	Bedeutung und Herausforderung der Autobanken .....	84
5.4.2	Vorstellung der BMW Group Financial Services.....	86
5.4.3	Strategieprozess der BMW Group Financial Services mit Hilfe der BSC .....	87
5.4.4	Erfahrung der BMW Group Financial Service mit der Balanced Scorecard .....	90
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>93</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>97</b>
	<b>Internetquellen .....</b>	<b>103</b>