



**Thema: Strategisches Controlling**

**1. Vorwort: Strategie**

**2. Definition, Abgrenzung und Ziele**

**3. Aufgaben**

**4. Werkzeuge**

**Balanced Scorecard  
Beyond Budgeting  
Portfolio-Analyse**

**5. Kalenderblatt**

**6. STEIDL Unternehmensberatung**

## 1. Vorwort: Strategie

Liebe Leser,

die Inflation der Begriffe in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis sieht die Worte „Strategie“ und „Controlling“ mit Sicherheit auf den vorderen Plätzen: Strategisches Controlling wird wohl unter den Spitzenreitern zu finden sein. Doch worum geht es eigentlich beim strategischen Controlling? Sind die Aufgaben eher quantitativer oder qualitativer Art? Wie grenzt sich das strategische vom operativen Controlling ab?

Bevor ich aufzeige, wo die Ziele und Aufgaben des strategischen Controlling liegen und mit welchen Werkzeugen die Aufgaben bewältigt und die Ziele erreicht werden, will ich versuchen, „Strategie“ so zu definieren, dass dieser Begriff betriebswirtschaftlich eingeordnet und in der betrieblichen Praxis angewendet werden kann.

Nach längerer Suche bin ich bei einem der Begründer der strategischen Unternehmensführung, Igor Ansoff (*Implanting Strategic Management*), fündig geworden:

„Die Strategie gibt lediglich die allgemeine Richtung an, die ein Unternehmen einschlagen soll. Sie legt Leitplanken fest, innerhalb derer strategische Projekte zu entwickeln sind. Aus der Strategie folgt nicht unmittelbar eine Aktion. Strategien sind zukunftsgerichtet. Sie bauen auf stark verdichteten, unvollständigen und unsicheren Informationen auf. Wenn Strategien erfolgreich sein sollen, bedarf es daher einer periodischen Rückmeldung, damit die Strategien oder gar die Ziele laufend überdacht werden können.“

Damit wissen wir vor allem, was Strategie **nicht** ist: eine Verlängerung des Planungshorizonts auf fünf oder mehr Jahre oder in guten Zeiten ein schlichtes „Weiter so!“ Eine wirkliche strategische Planung schließt auch vollständige Veränderungen des Geschäftsmodells, sogenannte Diskontinuitäten, ein. Eines der besten Beispiele für strategische Unternehmensführung ist die Weiterentwicklung der Preussag zur heutigen TUI, wobei wir die Probleme, die alle Vollsortimenter auf dem Touristikmarkt nach dem 11. September 2001 zu bewältigen hatten, außer Ansatz lassen wollen.

Und mit der Notwendigkeit der periodischen Rückmeldung, auf die Ansoff (s. o.) hingewiesen hat, ist der Weg zum strategischen Controlling aufgezeigt: regelmäßige und ereignisabhängige Rückmeldungen aus dem Unternehmen und aus seiner Umwelt, wenn sich das Unternehmen aus dem Zielkorridor hinausbewegt.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem Newsletter heißt immer Leserinnen und Leser!)

## 2. Definition, Abgrenzung und Ziele

Das operative Controlling, das mit den Instrumenten Planung, Information, Analyse und Steuerung das operative Geschäft betreut, gelangt an Grenzen, die nur durch das strategische Controlling überwunden werden können. Das strategische Controlling hat dafür zu sorgen, dass heute Maßnahmen ergriffen werden, die zur Existenzsicherung, d. h. zur Erhaltung und Steigerung der Erfolgspotenziale beitragen.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling sind:

- Längerer Zeithorizont
- Intensiverer Umfeldbezug
- Geringerer Termindruck
- Führungsstil durch Such- und Kreativitätstechniken geprägt
- Umfassendere Zielsetzung

Damit können die Ziele des strategischen Controllings wie folgt beschrieben werden:

- Koordination und Steuerung der Aktivitäten der einzelnen Funktionen / Geschäftseinheiten des Unternehmens zur Erreichung der in der Strategie vereinbarten Ziele

- Verbindung zwischen strategischer Planung und strategischem Management zur aktiven Steuerung des Unternehmens sowie zur langfristigen Entwicklung der strategischen Erfolgsfaktoren

- Gewähr, dass Strategie, Organisation und Unternehmenskultur mit dem Umfeld in einem Fließgleichgewicht stehen

## 3. Aufgaben

Daraus lassen sich folgende Aufgaben für das strategische Controlling ableiten:

- Unterstützung der Unternehmensführung beim Prozess des strategischen Managements durch:

- Überprüfung der unternehmerischen Vision

- Überwachung der Unternehmensgrundsätze

- Planung und Konkretisierung strategischer Programme

- Kontrolle und Steuerung der Strategie

Dabei sind drei unterschiedliche Orientierungen zu unterscheiden:

Rückschau: Kontrolle der Planungsprämissen

Kontrolle: Zielerreichung / Ergebniskontrolle

Vorschau: Planung von verschiedenen Szenarien

Als Hilfestellung bei der ständigen Prüfung hinsichtlich der Erfüllung der Aufgaben hat sich die Arbeit mit Checklisten bewährt, aus denen ich zur Verdeutlichung einige Beispielfragen zitiere:

#### Unternehmerische Vision

Verfügt das Unternehmen als Ganzes über eine unternehmerische Vision?

Gibt es unternehmerische Visionen für alle Geschäftsbereiche oder Geschäftseinheiten?

#### Unternehmungspolitik

Stimmen die Strategien der einzelnen Geschäftseinheiten und der Unternehmung als Ganzes mit den unternehmungspolitischen Grundsätzen überein?

Wird der unternehmungspolitische Handlungsspielraum von der Unternehmensleitung im Interesse der Strategien genutzt?

#### Strategien

Sind die Strategien klar und explizit formuliert?

Ist die Gesamtstrategie der Unternehmung mehr als die Summe der Strategien der einzelnen Geschäftseinheiten?

Diese Checklisten sind für weitere Bereiche wie Organisation, Umsetzung und Unternehmenskultur auszuformulieren und innerhalb der Bereiche weiter zu verfeinern. Dadurch erhält man ein Kompendium von Ansätzen zur Prüfung des Erfüllungsgrades des strategischen Controlling aus unterschiedlichen Blickwinkeln; darüber hinaus gewinnt die Unternehmensleitung Möglichkeiten, die Strategien, deren Begründung und schließlich deren Umsetzung mit Führungskräften und Mitarbeitern zu kommunizieren.

## 4. Werkzeuge

Jedes Unternehmen, in dem strategisches Controlling durchgeführt wird, hat seinen eigenen „Werkzeugkasten“, gefüllt mit Instrumenten, die für das jeweilige Unternehmen oder den speziellen Einsatzfall maßgeschneidert worden sind. Wenn ich im Folgenden auf einige dieser Instrumente zu sprechen komme, dann eher im Sinne von Konzepten oder Vorgehensweisen, die jeder für sich und seine Zwecke anpassen muss. Darüber hinaus werde ich – stellvertretend für die Vielzahl der im Einsatz befindlichen Instrumente – nur einige wenige nennen:

### Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard, 1992 von Kaplan und Norton in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt, ist ein Konzept zur Steuerung und Kontrolle eines Unternehmens in Bezug auf sein Leitbild und seine Strategien. Dieses Konzept bezieht außer der Finanzperspektive Aspekte wie Kunden, interne Prozesse und Wachstum ein.

Ausgehend von der strategischen Planung werden kritische Erfolgsfaktoren definiert; daraus wird ein Kennzahlensystem abgeleitet. Diese Kennzahlen dienen der Messung der Zielerreichung und zur Entwicklung von Korrekturmaßnahmen.

Mit Balanced Scorecards ist es hervorragend möglich, Strategien darzustellen, zu kommunizieren und zu operationalisieren, d.h. verfolgbar und kontrollierbar zu machen. Dadurch wird ein wesentlicher Beitrag zum strategischen Management in Form der Komplexitätsreduzierung geleistet.

### Beyond Budgeting

Die Methode des Beyond Budgeting, die seit den 90er Jahren bei den ersten Unternehmen eingesetzt wird, stammt aus Skandinavien. Hier wird erfolgreich der Ansatz verfolgt, die Einschränkungen und Nachteile starrer Budgetierungen zu vermeiden.

Um ohne fixierte Budgets auskommen zu können, muss in den Unternehmen nach klaren Prinzipien zur Führung wie zur Ergebniskontrolle gearbeitet werden:

Führungsprinzipien:

- eine auf Wettbewerbserfolg ausgerichtete Unternehmenskultur
- klare Zielorientierung, eindeutige Werte, Gruppenprämierung
- Strategiedelegation auf *Front-Line-Manager*
- unternehmensweite Wettbewerbsförderung
- Teamvernetzung und uneingeschränkte Kundenorientierung
- transparente und offene Informationssysteme

Prinzipien der Ergebniskontrolle:

- Wettbewerber übertreffen
- Erfolge teamorientiert vergüten
- Strategie als stetigen Prozess definieren
- notwendige Ressourcen unverzüglich zuteilen
- auch interne Kapazitäten am Markt messen
- transparente Handhabung von Informationen

## **Portfolio-Analyse**

Propagiert und erstmalig in den 70er Jahren mit großem Erfolg von General Electric eingesetzt ist die Portfolio-Analyse eine Methode, Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Strategien hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken zu bewerten.

Ist die Analyse-Ebene das Gesamtunternehmen, dann sind die Elemente die strategischen Geschäftseinheiten oder Strategien. Grundüberlegung bei der Portfolio-Analyse ist es, die einzelnen Elemente nicht isoliert zu betrachten, sondern ihre Wirkung im Verbund. Damit ist die Portfolio-Analyse nicht nur ein Analyse-, sondern auch ein Führungsinstrument.

Zum Einsatz kommen unterschiedliche, häufig in Form einer Matrix abgebildete Verfahren:

Portfolio-Matrix der Boston-Consulting-Group  
Segment-of-One®-Ansatz der Boston-Consulting-Group  
Portfolio-Matrix von McKinsey  
Markt-Produktlebenszyklus von Arthur D. Little  
ZiZeRo®-Methodik der STEIDL Unternehmensberatung

Weitere Instrumente wie z. B. Geschäftsprozess-Analyse, EFQM-Modell, SWOT-Analyse oder Umwelt-Analyse werden wie zahlreiche andere in vielen Unternehmen erfolgreich eingesetzt; sie im Einzelnen aufzuführen und zu bewerten würde in diesem Newsletter zu weit führen.

## 5. Kalenderblatt

Die Notwendigkeit zu entscheiden  
reicht weiter als die Fähigkeit zu erkennen.

(Immanuel Kant)

## 6. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung,  
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training  
und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)