

Volker Steinhübel

# **Strategisches Controlling**

Prozess und System

3., unveränderte Auflage



Herbert Utz Verlag · München

## **Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre**

Herausgegeben von

Prof. Dr. Dieter Beschorner, Universität Ulm  
Prof. Dr. Hans Hieke, Freiberg

Band 147

Zugl.: Diss., St. Petersburg, Staatl. Akad. f. Ingenieur-Ökonomie, 1994

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der  
Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von  
Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem  
oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Daten-  
verarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugs-  
weiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2004

ISBN 3-8316-0435-5

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)

Wer sich am Ziele glaubt, geht zurück

(Laotse)



## **Vorwort zur zweiten Auflage:**

Das Thema Strategisches Controlling ist insbesondere auch durch die Entwicklung im Bereich des Performance Measurement noch aktuell von herausragender Bedeutung für die Unternehmensführung. Neben Fragen der Strategieformulierung stehen derzeit Instrumente und Methoden zur Steuerung, Implementierung und Umsetzung der Strategien im Mittelpunkt der Diskussion. Dabei hat sich insbesondere das Konzept der Balanced Scorecard als praktikabel und praxisnah erwiesen. In der hier vorliegende Publikation wird ein eigenständiges Konzept des Performance Measurement aufgezeigt, i. e. ein Strategisches Rechnungswesen. Dessen Strukturierung und Abwicklung sowie dessen Einordnung in ein umfassendes strategisches Controlling werden umfassend und gleichzeitig detailliert beschrieben.

Die Erkenntnisse dieser Veröffentlichung sind in den letzten Jahren sowohl in meine Vorlesungen an unterschiedlichen Hochschulen und Akademien in Europa und Asien als auch in divergente Praxisprojekte in Form von Beratungen und Coaching eingeflossen. Dabei hat sich die Praktikabilität und Stringenz der Ausführungen und Ergebnisse als besonders hilfreich für die Findung von strategischen Zielen und bei der Entwicklung und Bewertung von Strategien herausgestellt.

Seit der Veröffentlichung der ersten Auflage im Jahr 1997 haben sich wesentliche Veränderungen in der beruflichen Tätigkeit des Autors vollzogen. Er ist heute Hochschullehrer an der Fachhochschule Riedlingen für die Lehrgebiete Betriebswirtschaftslehre und Controlling sowie geschäftsführender Gesellschafter der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH in Nürtingen.

Dem interessierten Leser mögen mit dieser Publikation einerseits vielfältige Anregungen für die praktische Umsetzung eines Strategischen Controlling und gleichzeitig neue Implikationen für die theoretische Auseinandersetzung mit der strategischen Führung gegeben werden.

Mein besonderer Dank gilt dem VVF Verlag V. Florentz GmbH für die erfolgreiche Zusammenarbeit und die Gestaltung einer zweiten Auflage meiner Dissertation.

Stuttgart, 06.11.01

Prof. Dr. Volker Steinhübel



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Assistent am Institut für Controlling der FH Nürtingen in den Jahren 1991-1994. Sie konnte aufgrund der vielfältigen internationalen Beziehungen des Instituts, insbesondere zur Staatl. Akademie für Ingenieur-Ökonomie in St. Petersburg angefertigt werden. Diese Institution nahm die im Rahmen eines kooperativen Promotionsverfahrens geschriebene Arbeit im Dezember 1994 als Dissertation an. Nach erfolgreicher Verteidigung der wissenschaftlichen Ergebnisse und der Bestätigung der Eignung der Erkenntnisse für die Praxis durch deutsche und russische Unternehmen und Verbände ist mir von der VAK Moskau der russische Doktorgrad „Kandidat der Wirtschaftswissenschaften (k.e.n.)“ verliehen worden.

Mein herzlicher Dank gilt an dieser Stelle Herrn Prof. Dr. A. K. Kasanzev, dem Inhaber des Lehrstuhls für Betriebsorganisation an der Staatl. Akademie für Ingenieur-Ökonomie, St. Petersburg für die Ermöglichung und Betreuung des Promotionsverfahrens sowie die gewährte Unterstützung bei allen Fragen in bezug auf die russische Umsetzung und Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse.

Meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. G. Ebert, der durch seine stetige Diskussions- und Hilfsbereitschaft sowie das erfolgreiche Praktizieren des Prinzips "Fördern und Fordern" nachhaltig zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen hat, bin ich zu besonderem Dank verpflichtet.

Weiterhin danke ich den Herausgebern, insbesondere Herrn Prof. Dr. D. Beschoner, für die Aufnahme meiner Publikation in die Reihe „Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre“ beim VVF Verlag V. Florentz GmbH.

Ich widme die vorliegende Publikation meiner geliebten Frau Anja, die immer das richtige Gespür für den notwendigen Trost, aber auch den erforderlichen Anstoß und Ansporn in dieser Zeit hatte.

Stuttgart, im September 1997

Dipl.-Bw. (FH), k.e.n. (VAK Moskau) V. Steinhübel





## **Geleitwort**

Die kontinuierliche Verbreitung und Weiterentwicklung des Controllinggedankens und der damit zusammenhängenden unterschiedlichen Realisationen in den verschiedensten Branchen und Unternehmensgrößen hat ihren Niederschlag in einer steigenden Zahl von Veröffentlichungen auch im deutschen Sprachraum gefunden. Auch haben sich eine Reihe von Sondergebieten etabliert, wie z. B. Öko-Controlling, Forschungs- und Entwicklungs-Controlling, Investitions-Controlling, Personal-Controlling u. dgl. Spielarten mehr.

Mit der Arbeit von Herrn Steinhübel wird nun kein weiteres neues „Bindestrich-Controlling“ vorgestellt, sondern das strategische Controlling im Kontext moderner Unternehmensführung untersucht. Auf den Betrachtungsebenen der unternehmerischen Zielsetzung einerseits und der gesellschaftlichen Werte und Anforderungen in ökonomischer, technischer, sozialer und ökologischer Hinsicht andererseits, untersucht diese Arbeit die strategischen Ausprägungen der Unternehmensführung. Unter anderem ist ein interessanter Aspekt der hier vorliegenden Arbeit die Frage, ob durch den Einsatz strategischer Lernprozesse auf der Basis eines strategischen Controlling, strategische Planungs- und Kontrollmodelle gestaltet werden können und ob daraus ein umfassendes strategisches Rechnungswesen strukturiert werden kann.

Lesenswert macht dieses Buch vor allem die vom Autor hergestellte Verbindung zwischen dem theoretischen Ansatz des strategischen Controlling im Kontext moderner Unternehmensführung und dessen ökonomischer Interpretation und möglicher Umsetzungsperspektiven. Theoretisch wie auch praktisch am Controlling und seiner Weiterentwicklung interessierte Leser mögen hier zu einer weiterführenden Diskussion Anregungen finden.

Die Herausgeber

Ulm und Freiberg im Oktober 1997



# Inhaltsverzeichnis

Seite:

<b>EINFÜHRUNG</b>	I-V
<b><u>1. KAPITEL: BEDEUTUNG DES CONTROLLING IM SYSTEM UNTERNEHMUNG</u></b>	1
<b>A. Grundlegende Systembedingungen</b>	1
I. Externe und interne Veränderungen	1
II. Systemtheoretische Fundierung	2
III. Unternehmung als System	5
<b>B. Unternehmensführung</b>	6
I. Wesen und Bedeutung der Unternehmensführung	6
II. Aufgaben der Unternehmensführung	7
III. Inhaltliche Differenzierung der Unternehmensführung	8
1. Operative Unternehmensführung	9
2. Strategische Unternehmensführung	9
a) Strategiebegriff	10
b) Strategisches Denken in der Unternehmensführung	11
c) Konzeptionen strategischer Unternehmensführung	12
3. Normative Unternehmensführung	13
<b>C. Controlling</b>	16
I. Grundlagen des Controlling	16
1. Zeitliche und inhaltliche Entwicklung	16
2. Wesen und Bedeutung des Controlling	19
a) Definition des Controlling	19
b) Wesen des Controlling	21
c) Inhaltliche Differenzierung des Controlling	24
3. Controlling als Managementfunktion und Führungskonzeption	28

II. Grundelemente des Controlling	29
1. Planung	29
a) Planungsbegriff	29
b) Planungsfunktionen	30
c) Planungsprozeß	30
2. Kontrolle	30
a) Kontrollbegriff	31
b) Kontrollfunktionen	31
c) Methoden, Typen und Maßstäbe der Kontrolle	31
d) Kontrollprozeß	32
3. Information	33
a) Informationsbegriff	33
b) Kommunikationsprozeß	33
III. Gestaltung des Controlling	34
1. Operatives Controllingsystem	34
a) Integrierte Gesamtplanungssysteme	34
b) Entscheidungsorientierte Kostenrechnungssysteme	35
c) Dynamische Informationssysteme	36
2. Strategische Controllinginstrumente	37
a) Strategische Planungsinstrumente	37
b) Strategische Kontrollinstrumente	37
c) Strategische Informationsinstrumente	38
3. Schematische Darstellung des beschriebenen Controllingsystems	39

<b><u>2. KAPITEL: STRATEGISCHES CONTROLLING</u></b>	40
<b>A. Strategische Unternehmensplanung</b>	41
I. Wesen und Bedeutung der strategischen Unternehmensplanung	41
1. Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren	42
a) Arten von Erfolgspotentialen	43
b) Arten von Erfolgsfaktoren	44
c) Lebenszyklus von Erfolgspotentialen	45
2. Strukturelemente der strategischen Planung	46
a) Zielstruktur	46
b) Problemstruktur	47
c) Planstruktur	48
3. Strategien	49
a) Organisatorische Strukturierung	51
b) Innen-/Außenorientierung von Strategien	52
c) Strategisches Planungsmodell	57
II. Strategischer Planungsprozeß	59
1. Grundlagen des strategischen Planungsprozesses	59
2. Gestaltung strategischer Planungsprozesse	61
a) Synoptischer Ansatz	61
b) Inkrementaler Ansatz	61
c) Kontingenzansätze	62
d) Abschließende Wertung	63
3. Phasen des Strategischen Planungsprozesses	64
a) Strategische Zielsetzung	65
b) Gestaltung und Bewertung von Strategien	67
c) Strategische Entscheidung	68
III. Instrumente der strategischen Unternehmensplanung	69
1. Analyseinstrumente	69
a) Umweltanalyse	69
b) Unternehmensanalyse	71
c) Potential- und Lückenanalyse	74
2. Prognoseinstrumente und Heuristiken	76
a) Quantitative Prognosetechniken	76
b) Qualitative Prognosetechniken	76
c) Heuristiken	79

3. Portfolio-Konzeption	79
a) Lebenszykluskurve	80
b) Kostenerfahrungskurve	80
c) Portfolio-Modelle	80
<b>B. Strategische Unternehmenskontrolle</b>	<b>83</b>
I. Wesen und Abgrenzung strategischer Kontrollen	83
1. Inhaltliche Abgrenzung der strategischen Kontrolle	83
2. Problemfelder der strategischen Kontrolle	86
a) Meß- und Wertungsprobleme	86
b) Organisatorische Problemfelder	93
c) Verhaltensbedingte Probleme	98
3. Strategischer Kontrollprozeß	101
a) Bildung der Kontrollgrößen	101
b) Durchführung der Kontrollauswertung	102
c) Strategische Kontrollentscheidung	104
II. Konzeptionen zur strategischen Kontrolle	105
1. Der Ansatz von Galweiler	105
2. Der Ansatz von Zettelmeyer	108
3. Der Ansatz von Steinmann/Schreyögg	110
4. Der Ansatz von Coenenberg/Baum	113
5. Der Ansatz von Scholz	116
III. Gestaltung eines strategischen Kontrollmodells	119
1. Unternehmung als evolutionsfähige Organisation	119
a) Individuelles Lernen	120
b) Organisationales Lernen	121
c) Geplante Evolution	123
2. Strategisches Kontrollmodell	128
a) Grundstruktur	128
b) Kontrollebenen, -objekte und -typen	131
c) Konkretisierung der Kontrollobjekte	134
d) Organisation der strategischen Kontrolle	136

<b>C. Strategisches Rechnungswesen</b>	139
I. Stellung des Rechnungswesens im Informationssystem	140
1. Grundlagen betrieblicher Informationssysteme	140
2. Operatives Informationssystem	141
3. Strategisches Informationssystem	144
a) Grundlagen eines strategischen Informations- systems	145
b) Elemente eines strategischen Informations- systems	146
II. Stellung des strategischen Rechnungswesens in der Unternehmensrechnung	149
1. Struktur der Unternehmensrechnung	149
2. Strategieorientiertes Rechnungswesen	150
a) Strategisches Kostenmanagement	152
b) Target Costing	153
c) Prozeßkostenrechnung	154
III. Grundstruktur eines strategischen Rechnungswesens	157
1. Ziel-, Steuerungs- und Erfassungsgrößen	157
2. Teilbereiche des strategischen Rechnungswesens	162
a) Potentialrechnung	162
b) Strategienrechnung	164
c) Prämissenbuchhaltung	165
d) Strategisches Berichtswesen	166
3. Instrumente und Methoden	167
a) Potentialbilanz	168
b) Potentialerfolgsrechnung	173
4. Schematische Darstellung	174

<b><u>3. KAPITEL: PRAXIS UND PERSPEKTIVEN DES CONTROLLING</u></b>	175
<b>A. Strategisches Controlling in der Praxis</b>	175
I. Leitbilder von Unternehmen	175
1. Unternehmensleitbilder	175
2. Führungsrichtlinien	177
II. Methodische Aspekte des strategischen Controlling	179
III. Erfolgsfaktoren im Unternehmen und im Umfeld	183
1. Chancen und Gefahren im Unternehmensumfeld	183
2. Stärken und Schwächen im Unternehmen	184
3. Erfolgsfaktor Kreativität	185
IV. Praktische Anwendung der Potentialrechnung	187
1. Darstellung der Ausgangssituation	187
a) Ist-Zustand	187
b) Soll-Zustand	187
c) Erfassung der Erfolgspotentiale und -faktoren	188
2. Bewertung und Abbildung der Erfolgspotentiale	190
a) Ist-Potentialbilanz	190
b) Soll-Potentialbilanz	192
c) Veränderungen in den Erfolgspotentialen	194
d) Wirkungen auf die Gesamtpotentialität	195
e) Strategieformulierung und -implementierung	198
V. Organisatorische Aspekte des strategischen Controlling	199
1. Controlling in Klein- und Mittelbetrieben	199
2. Konzern-Controlling	201
<b>B. Zusammenfassung und Ausblick</b>	204
Anmerkungen zum 1. Kapitel	207
Anmerkungen zum 2. Kapitel	215
Anmerkungen zum 3. Kapitel	245
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	247
LITERATURVERZEICHNIS	249



## EINFÜHRUNG

### **A. Themenstellung und Zielsetzung**

Die zunehmend komplexen und dynamischen Umfeldbedingungen des Unternehmens erfordern eine Neuorientierung der Unternehmensführung. In der Vielfalt der inhaltlichen und strukturellen Anforderungen und Problemstellungen liegt die Herausforderung, hinsichtlich aller Führungsebenen, -prozesse und -instrumente neue Ideen und Programme zu entwickeln und zu realisieren.

Die dauerhafte Existenz einer Unternehmung gilt als gesichert, wenn die unternehmerischen Ziel- und Zwecksetzungen mit den gesellschaftlichen Werten und Anforderungen auf der ökonomischen, technischen, sozialen und ökologischen Sphäre übereinstimmen. Wesentliche Erfolgsvoraussetzung für eine Unternehmung ist ihre ständige Lern- und Änderungsfähigkeit. Die strategische Ausprägung der Unternehmensführung steht daher im Mittelpunkt dieser Arbeit.

Lernprozesse im Unternehmen resultieren aus einer integrierten Verknüpfung von Planen und Kontrollieren in einem Controllingprozeß. Zur Realisierung strategischer Lernprozesse muß, zur Sicherung und Steuerung der strategischen Planung, eine entsprechende strategische Kontrolle erst gestaltet werden. In einer lernfähigen Organisation wird dann die Aufgabenstellung der strategischen Führung, i.e. die Gewinnung und Sicherung von Erfolgspotentialen sowie die Formulierung und Implementierung geeigneter Strategien, durch das strategische Controlling erfolgreich unterstützt.

Die zunehmende Bedeutung qualitativer Faktoren im Rahmen der strategischen Zielsetzung und Strategiegenerierung bedingt die Entwicklung neuer Informationsinstrumente. Zur Beurteilung der strategischen Potentiale müssen diese auch unpräzise und nur umrissene Phänomene abbilden können, da eine Bewertung mit den klassischen Methoden der Betriebswirtschaftslehre nur eingeschränkt möglich ist.

An den genannten Tatbeständen, daß eine umfassende, controlling-orientierte strategische Kontrolle, ein entsprechendes strategisches Kontrollmodell sowie ein strategisches Informationssystem bisher nicht in ausreichendem Maße entwickelt wurden, knüpft die vorliegende Arbeit an. Es wird der Versuch unternommen, strategische Lernprozesse auf der Basis eines strategischen Controlling zu definieren, strategische Planungs- und Kontrollmodelle zu gestalten und letztlich ein umfassendes strategisches Rechnungswesen zu strukturieren.

Daraus leiten sich als Unterziele ab:

- eine umfassende Darstellung des strategischen Controlling als Managementfunktion und Führungskonzeption;
- die Charakterisierung des evolutiven Prozeß des strategischen Controlling;
- die Darlegung der Nutzung des Controlling für die Abwicklung lernfähiger Prozesse zur Gewinnung von strategischen Zielen und Strategien sowie für die Modellierung von strategischen Planungs- und Kontrollsystemen;
- die Gestaltung eines strategischen Planungsmodells und eines daraus evolutiv abgeleiteten strategischen Kontrollmodells mit differenzierten Kontrollebenen, -objekten und -typen;
- die Strukturierung eines zusätzlichen, das operative Rechnungswesen ergänzende, strategischen Rechnungswesens als Informationsbasis und -quelle für strategische Entscheidungen und das strategische Controlling.