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

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

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, Forschung- 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 hergestellt 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:

EINFÜHRUNG I-V

1. KAPITEL: BEDEUTUNG DES CONTROLLING IM SYSTEM UNTERNEHMUNG 1

A. Grundlegende Systembedingungen 1

I. Externe und interne Veränderungen 1

II. Systemtheoretische Fundierung 2

III. Unternehmung als System 5

B. Unternehmensführung 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

C. Controlling 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 Planungsunstrumente 37
b) Strategische Kontrollinstrumente 37
c) Strategische Informationsinstrumente 38

3. Schematische Darstellung des beschriebenen Controllingsystems 39

2. KAPITEL: STRATEGISCHES CONTROLLING 40

A. Strategische Unternehmensplanung 41

I. Wesen und Bedeutung der strategischen Unternehmensplanung 41

1. Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren 42

a) Arten von Erfolgpotentialen 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. Strategische Unternehmenskontrolle 83

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

C. Strategisches Rechnungswesen 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 Informationssystems 145
b) Elemente eines strategischen Informationssystems 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

3. KAPITEL: PRAXIS UND PERSPEKTIVEN DES CONTROLLING 175

A. Strategisches Controlling in der Praxis 175

I. Leitbilder von Unternehmen 175

1. Unternehmensleitbilder 175

2. Führungsrichtlinien 177

II. Methodische Apekte des strategischen Controlling 179

III. Erfolgsfaktoren im Unternehmen und im Umfeld 183

1. Chancen und Gefahren im Unternehmensumfeld 183

2. Starken 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. Zusammenfassung und Ausblick 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 Strategiengenerierung 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 Rechnugswesens als Informationsbasis und -quelle für strategische Entscheidungen und das strategische Controlling.

B. Methodik

Im Rahmen einer ganzheitlich-evolutionären Konzeption können auch dynamische und komplexe Problemstellungen und -entwicklungen analysiert und interpretiert werden. Das ganzheitliche-evolutionäre Leitbild strebt die Synthese zwischen dem linear-kausalen und dem kreisförmig-vernetzten Denken an. Die betriebswirtschaftliche Umsetzung dieses Leitbilds gelingt durch die systemische Betrachtung der Unternehmung (vgl. Kapitel 1) sowie durch die "Idee der geplanten Evolution" mit dem Lenkungsprinzip des "gemäßigten Voluntarismus" (vgl. Kapitel 2). In der Kombination einer analytisch-deskriptiven mit einer systemisch-präskriptiven Vorgehensweise wird das ganzheitlich-evolutionäre Paradigma realisiert.

Die praktische Anwendbarkeit des theoretischen Paradigmas und der entwickelten Modelle wird durch die Behandlung in vielen Seminaren an Hochschulen und mit Praktikern, ausführliche Gespräche mit Unternehmern, Geschäftsführern und Unternehmensberatern sowie durch die Berücksichtigung empirischer Erkenntnisse aus der Beratungstätigkeit sichergestellt.

C. Gang der Arbeit

Im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden auf der Basis der externen und internen Bedingungsfaktoren moderner Wirtschaftsunternehmen die grundlegenden systemischen Eigenschaften und Dimensionen der Unternehmensführung und insbesondere des Controlling dargestellt. Das Controlling wird als wesentliche Lenkungsfunktion und Managementkonzeption vorgestellt und entsprechend seiner Grundelemente Planen, Kontrollieren und Informieren differenziert.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen, Prozessen, Instrumenten und Modellen des strategischen Controlling. Die strategische Planung und Kontrolle werden in einer neuen, umfassenden und zugleich integrierten Form detailliert dargestellt und strukturiert. Die informationelle Versorgung des strategischen Controlling wird durch die Elemente eines strategischen Rechnungswesens realisiert. Diese Elemente werden am Ende des Kapitels in einer strukturierten und differenzierten Form modellhaft systematisiert.

Das dritte Kapitel zeigt mögliche praktische Umsetzungen, Anwendungen und Perspektiven des strategischen Controlling. Anhand konkreter Fälle werden einzelne Controllinginstrumente und -aufgaben exemplarisch dargestellt. Die Erörterung von Ansatzpunkten einer systemischen Weiterentwicklung des strategischen Rechnungswesens und des Controlling erfolgt zum Schluß.

Gedankenflußplan

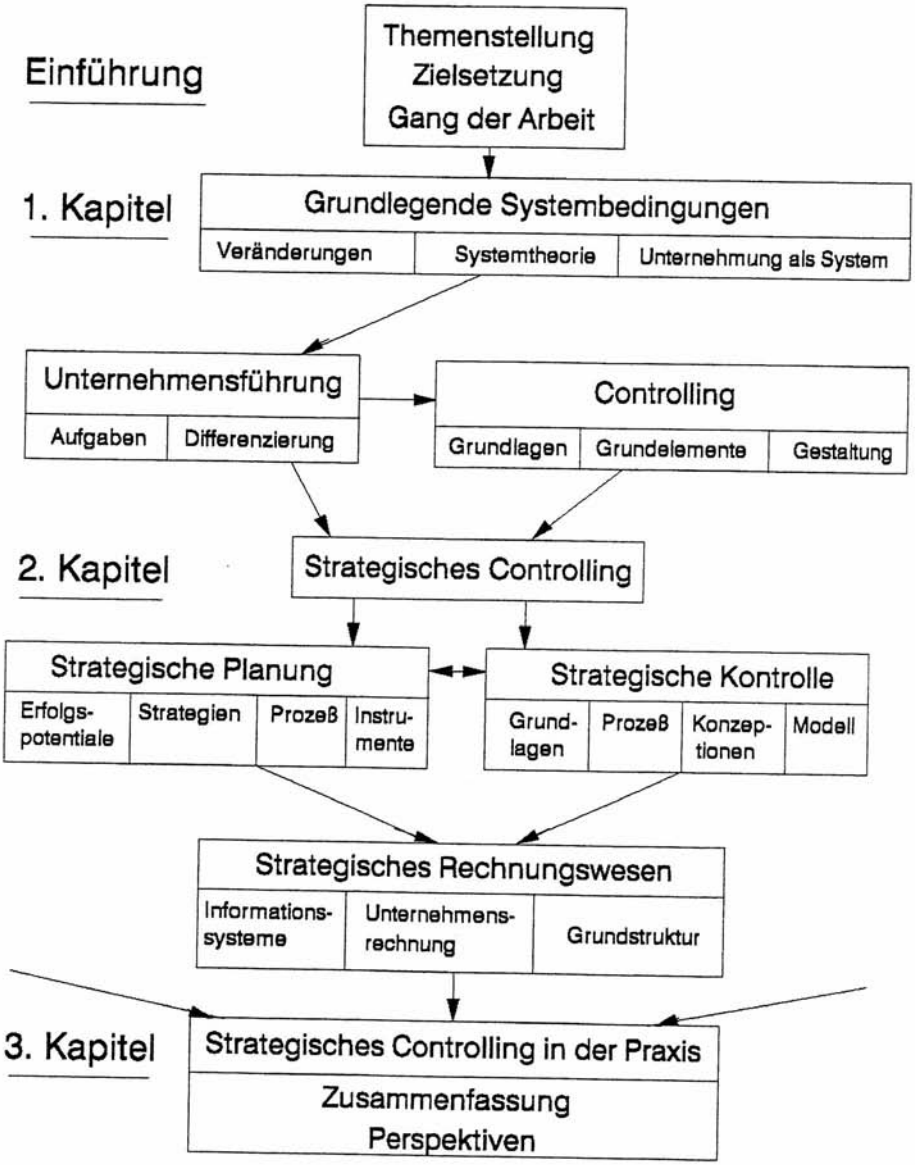

Abb. 0: Gedankenflußplan

1. Kapitel: Bedeutung des Controlling im System Unternehmung

A. GRUNDLEGENDE SYSTEMBEDINGUNGEN

I. Externe und interne Veränderungen

Im Kontext aktueller politischer, sozialer, ökologischer, technologischer und ökonomischer Wandlungsprozesse ist die gesellschaftliche Position von Wirtschaftsunternehmen neu bestimmt. Die Umweltbeziehungen des Unternehmens werden in demokratischen, marktwirtschaftlich organisierten und international verflochtenen Volkswirtschaften immer vielfältiger und unterliegen ständigen Veränderungen.1) Die letzte Dekade unseres Jahrtausends könnte, glaubt man den Aussagen der bekannten Zukunftsforscher, die Zeit des turbulentesten Wandels in der Geschichte werden.

Der europäische Binnenmarkt als Folge des politischen und ökonomischen Integrationsprozesses in Europa wird einen gewaltigen Wachstumsschub auslösen. Durch den Zusammenbruch der sozialistischen Planwirtschaften entstehen neue Marktwirtschaften mit enormem Bedarf an Gütern und Diensten in Osteuropa. Die Wiedervereinigung der Bundesrepublik Deutschland, die neuen asiatischen Märkte sowie die politische Stabilisierung und wirtschaftliche Erholung der Länder Lateinamerikas eröffnen allen Volkswirtschaften neue Betätigungsfelder.

In den westlichen Industrienationen werden die politischen und ökonomischen Veränderungen von einem gesellschaftlichen Wertewandel begleitet und reflektiert. Dieser zeigt sich vor allem in einem verstärkten ökologischen Bewußtsein, der generellen Ablösung von Pflicht- und Akzeptanzwerten durch die Bedeutung der individuellen Selbstentfaltung und -verwirklichung, einem bewußterem Konsumverhalten und in dem zunehmenden Trend zur freizeitorientierten Gesellschaft.

Als Konsequenz der Wissensexplosion sind auch in Zukunft technologische Quantensprünge zu erwarten, mit den Folgen einer "schöpferischen Zerstörung"2) bestehender Märkte und Produkte. Die resultierende Informationsdichte muß mit entsprechenden Kommunika-

tionssystemen adaptiert und organisiert werden.

Nicht nur aufgrund des politischen und gesellschaftlichen Bewußtseinswandels, sondern vor allem auch durch die Erkenntnis der gemeinsamen globalen Bedrohungen wird Ökologie zu einem bedeutenden und entscheidenden Wettbewerbsfaktor.3)

Die weltweite Vernetztheit des Geschehens (Globalisierung der Markte) konkretisiert sich betriebswirtschaftlich in neuen Wettbewerbern, Nachfragern, Partnern und Öffentlichkeiten.

Die geschilderte quantitative und qualitative Verdichtung der ökologischen, okonomischen, technologischen und sozialen Einflußfaktoren wirkt auf das einzelne Unternehmen im Sinne einer immer größeren Umweltkomplexität, in der es sich neu orientieren und entsprechend agieren muß. Zur Beherrschung der Komplexität, d.h. einer "annähernd unendlichen Anzahl verschiedener, ständig sich ändernder Wechselbeziehungen",4) muß das System Unternehmung genügend Eigenkomplexitat5) in Form neuer Strukturen, Prozesse und Schnittstellen entwickeln. Komplexität muß gelernt werden. Für einen adäquaten Umgang mit der komplizierten und dynamischen Umweltsituation ist auch seitens der Unternehmen systemisches Denken und Handeln erforderlich.

II. Systemtheoretische Fundierung

"Die 'Wirklichkeit als Ganzes ist ein gewaltiges universales Lebewesen', und dementsprechend erst einmal als solches zu beherzigen,... "6) Um an der Turbulenz und Komplexität der Umwelt nicht zu scheitern, muß der Blick auf das logische Ganze gerichtet werden. Das Unternehmen muß sich selbst entsprechend als Subsystem eines vernetzten "Supersystems" Umwelt begreifen und eine ganzheitliche Perspektive einnehmen. Im Zuge eines Paradigmenwechsel wird diese ganzheitliche Betrachtung die eher reduktionistische Sicht der Wissenschaften ablösen.7)

2. Wesen und Bedeutung des Controlling

a) Definition des Controlling

Der Begriff "Controlling" ist ableitet vom englischen "to control" in der Bedeutung von "leiten", "regeln", "beherrschen", "lenken", "steuern", "prüfen", etc.. Diese semantische Vielfalt ermöglicht keine Eingrenzung eines konkreten Controlling-Begriffs. Aus den sprachlichen Wurzeln kann vielmehr dessen heutige Unschärfe abgelesen und begründet werden. Die vielfältigen Deutungsmöglichkeiten finden in einer entsprechenden Vielzahl von Definitionen ihren Niederschlag. - "Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes."100)

Preissler definiert Controlling als Arbeitsbegriff wie folgt: "Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozeß durch zielgerichtete Informationser- und -verarbeitung unterstützt."101) Es soll "dafür sorgen, daß ein 'Apparat' existiert, der darauf hinwirkt, daß die Unternehmung Gewinn erzielt."102)

Eine ähnlich enge Auslegung findet sich bei Weber. Als "ein Teilbereich der Unternehmensführung" ermöglicht Controlling "durch die integrierende Übernahme und/oder Unterstützung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen und die Bereitstellung der dafür erforderlichen Informationen eine koordinierte Gewinnsteuerung des Unternehmens."103)

Entsprechend bedeutet Controlling bei Serfling ein "informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und Einrichtung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens."104) Die Informationsfunktion stellt auch Reichmann in den Vordergrund, der Controlling als ein "systemgestütztes Management-Informationssystem" begreift, "das zugleich zur systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planung, Koordinati-

on und Kontrolle benutzt werden kann".105)

Peemöller definiert die grundsätzliche Aufgabe des Controlling ähnlich. Diese besteht darin, "die Unternehmensführung mit Informationen zu versorgen, die für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens erforderlich sind."106)

Ziegenbein erweitert den Controlling-Begriff durch die "Bereitstellung von Methoden (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster u.ä.) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Koordination solcher Prozesse."107)

Für Horvath liegt die wesentliche Aufgabe des Controlling in der Koordination. Er definiert Controlling als ein "Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt."108)

Weiter kann Controlling als "modernes Konzept der Unternehmenssteuerung"109) betrachtet werden, das nach Schröder die Funktionen "Planung", "Information", "Analyse/Kontrolle" und "Steuerung" umfaßt,110) bzw., in der Definition von Bramsemann, ein "Konzept der Unternehmensführung durch Planung, Information, Organisation und Kontrolle"111) darstellt.

Das von Mayer beschriebene, an der Biokybernetik orientierte, "engpaß-, ziel-, nutzen- und zukunftsorientierte Führungskonzept" Controlling wird durch die Prozessoren "Planung, Information, Analyse, Steuerung und Kontrolle als vernetzte Impulsgeber", die Module "Zielformulierung", "Zielsteuerung" und "Zielerfüllung" als "vernetzte Systemelemente" sowie die "vernetzten operativen und strategischen Werkzeugkästen" bestimmt.112)

Controlling bedeutet weder ein Allheilmittel mit "Omnipotenzanspruch" für die gegenwärtigen und zukünftigen Probleme der Unternehmensführung, noch ist es auf bloße Teilaufgaben im Führungsprozess reduzierbar. Der Controllingbegriff impliziert vielmehr beides, i. e. eine relativ abstrakte Deutungsebene im konzeptionellen Bereich sowie eine konkrete Bestimmung funktioneller Handlungsprozesse im Unternehmen. Eine adäquate Controllingdefinition muß daher sowohl der eher philosophischen Dimension eines neuen Denk-, Verhaltens- und Orientierungsansatzes113) gerecht werden wie auch der pragmatisch bedingten Leistungserfordernis neuer, integrierter Handlungsprozesse. Als Leitbild für seine theoretische Fundierung und praktische Realisierung kann das Controlling deshalb als "Managementfunktion und Führungskonzeption"114) begriffen werden.

b) Wesen des Controlling

Die wesensbestimmenden Elemente des Controlling sind die Führungsaufgaben Planen, Kontrollieren und Informieren.115) In bezug auf die involvierten Funktionen handelt es sich also um keinen originär neuen Ansatz. Das Neue am Controlling ist vielmehr, als Folge der veränderten Rahmenbedingungen der Unternehmen, die inhaltliche Neuausrichtung dieser Führungsfunktionen und der Versuch ihrer integrierten Verknüpfung.116)

Aus dem Internen Rechnungswesen, dem traditionellen Instrument zur Unternehmenssteuerung, entwickelte sich das Controlling zur Unterstützung der modernen Unternehmensführung. Dementsprechend werden die Grundelemente Planen, Kontrollieren und Informieren jeweils im Rechnungswesen und Controlling mit anderer inhaltlicher Orientierung belegt:117)

- Planen: vom "ex-post-plus"-Vorgehen zum Versuch der Transformation der Zukunft in die Gegenwart;

- Kontrollieren: von der personenorientierten Suche nach Schuldigen zur aktiven sachorientierten Hilfeleistung;

- Informieren: von einer positionsbezogenen, statischen Bringschuld zu einer vor allem aufgabenbezogenen, dynamischen Holschuld.

Dieser Entwicklungszusammenhang wird in der folgenden Darstellung schematisch dargestellt.

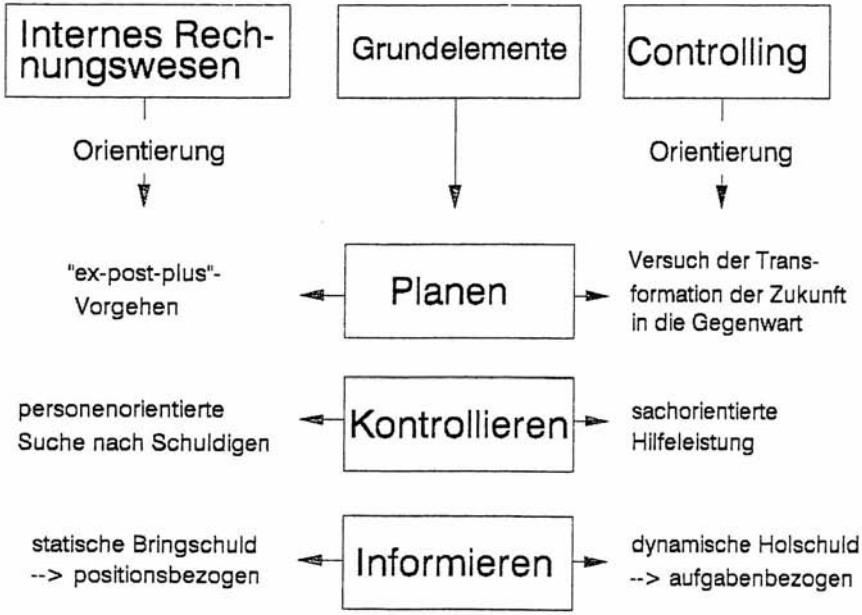

Abb.3: Neuorientierung der Grundelemente118)

Die integrierte Verknupfung der Grundelemente ermöglicht das Entstehen eines Lernprozesses im Unternehmen, das zum permanenten "Lernort"119) umfunktioniert wird.

2. Gestaltung strategischer Planungsprozesse

Die betriebswirtschaftliche Planungsliteratur diskutiert gegensätzliche Leitbilder zur Gestaltung von strategischen Planungsprozessen. Als Extrema können ein synoptisches und ein inkrementales Grundverständnis formuliert werden.112)

a) Synoptischer Ansatz

Die synoptische Grundhaltung führt zu einem systematischen und geordneten, in ganzheitlicher und umfassender Weise abzuwickelnden Planungsprozeß.113) Bei der Strategieentwicklung werden, ausgehend von den Zielerreichungszuständen, die generierten Strategien hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit beurteilt.114)

Der synoptische Planungsprozeß läuft folgendermaßen ab:115)

1. Bestimmung der strategischen Ziele und der strategischen Lücke;
2. Entwicklung von Strategiealternativen;
3. Zielorientierte Bewertung dieser Alternativen;
4. Auswahl der Strategie mit dem höchsten Zielerreichungsgrad.

Diese Vorgehensweise ist gekennzeichnet durch eine

- holistische Betrachtungsweise,
- zukunftsgerichtete Umweltüberwachung,
- systematische Entscheidungsfindung,
- zielorientierte Wirkungsprognostizierung aller Alternativen,
- zweckorientierte Auswahl,
- koordinierte, hierarchische Abläufe,
- wissenschaftliche Methodenunterstützung des Prozesses.116)

b) Inkrementaler Ansatz

Der inkrementalen Grundhaltung entspricht eine unsystematische, in kleinen Schritten vollzogene und auf kurzfristig existente Teilprobleme fixierte Abwicklung des Planungsprozesses.117) Dabei

geht man von bestehenden Strategien aus, die hinsichtlich neu durchgeführter Analysen bzw. neuer Entwicklungen auf Modifikationen untersucht werden.118) Im Vordergrund der Betrachtung steht das Kriterium der Machbarkeit.119)

Der inkrementale Planungsprozeß läuft folgendermaßen ab:120)

1. Identifikation und Bewältigung eines drängenden Teilproblems des komplexen Gesamtproblems bei fehlender Gesamtzielorientierung und fehlender exakter Trennung von Mitteln und Zielen;
2. Entwicklung einer bzw. mehrerer ähnlicher Strategiealternativen;
3. Bewertung im Rahmen politischer Verhandlungsprozesse;
4. Implementierung der Strategiealternativen in kleinen Schritten bei reaktiver Anpassung an neu aufkommende Probleme ("muddling-through").

Diese Vorgehensweise ist gekennzeichnet durch eine

- begrenzte Ziel- und Alternativenzahl,
- geringfügige Abweichungsberücksichtigung,
- zyklische Problemdefinition und Alternativenbewertung,
- angestrebte Realisation einer Teillösung der endgültigen Problemlösung,
- kurzfristige Problemorientierung statt langfristiger Zielorientierung.121)

c) Integrative Ansätze

Der kontingenztheoretische Ansatz, der logische Inkrementalismus und das Konzept der Systemrationalität bedeuten den Versuch einer Integration der synoptischen und inkrementalen Sichtweise mit dem Ziel, die Vorteile beider Ansätze zu verknüpfen und deren jeweils diagnostizierten Nachteile zu vermeiden.

Der kontingenztheoretische Ansatz zielt auf eine Abstimmung des Planungsprozesses mit der jeweiligen Umweltsituation.122) Für si-

III. Instrumente der strategischen Unternehmensplanung

Die Instrumente der strategischen Unternehmensplanung werden getrennt nach Analyseinstrumenten, Prognoseinstrumenten und Heuristiken sowie Portfolio-Konzeptionen dargestellt.

1. Analyseinstrumente

a) Umweltanalyse

Ein Instrument zur Untersuchung der externen Umweltbedingungen (Chancen und Risiken) ist die Marktanalyse. Abgegrenzte Märkte, Teilmärkte und Marktsegmente168) werden hinsichtlich ihres Marktvonen und fremden Marktanteile von Unternehmen, der bisherigen und erwarteten Preisentwicklung sowie der Ausgestaltung der weiteren Marketinginstrumente analysiert169). Die gewonnenen Informationen werden zur weiteren Erkenntnis der Marktstrukturen und -prozesse verwertet.

Die Branchenanalyse grenzt die Struktur einer Branche durch fünf Wettbewerbskräfte, i.e. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienste, Verhandlungsstärke der Abnehmer und Verhandlungsstärke der Lieferanten ab.170)

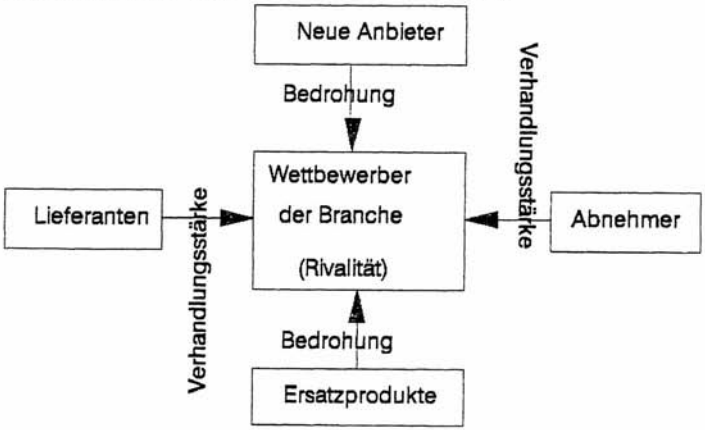

Abb.16: Elemente der Branchenstruktur171)

Mit Hilfe der Konkurrentenanalyse werden alle strategisch relevanten Daten der Konkurrenzunternehmen analysiert.172) Durch die Kenntnis über die geschäftlichen Aktivitäten und das Leistungsspektrum der Wettbewerber können komparative Leistungsvorteile erkannt und ausgenützt sowie eine Fehlallokation eigener Ressourcen verhindert werden.

Wettbewerber / Faktoren	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Produkt			
Produktion			
F & E			
Absatz			
Personal			
Finanzen			
Organisation			
Verwaltung			
Controlling			

Abb.17: Konkurrentenanalyse173)

Die strategische Suchfeldanalyse erschließt neue Betätigungsfelder des Unternehmens in der Umwelt.174) Diese Methode unterstützt das "Entdecken und/oder Erfinden, das Analysieren und das Bewerten von Suchfeldern."175) Dazu muß ein Prozeß durchlaufen werden, der:

"1. die Entdeckung und Erfindung von Suchfeldern unterstützt
2. geeignete Suchfelder ausfiltert
3. Methoden für die Analyse von Suchfeldern bereitstellt
4. die Formulierung konkreter, umsetzbarer Suchfeldprogramme bedingt."176)

b) Unternehmensanalyse

Zur Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen) stehen die Ressourcenanalyse, die Wertkettenanalyse und die Strategische Bilanz als instrumentelle Ansätze zur Verfügung.

Die Ressourcenanalyse ordnet und beschreibt die finanziellen, physischen, organisatorischen, technologischen und humanen Unternehmensressourcen aus strategischer Sicht.177) Als Hilfsmittel zur Darstellung der Ressourcen dient die Funktions-/Ressourcen-Matrix.

Funktion / Ressourcen	Produktion	Marketing	Finanzen	F & E	Management
Finanzr.					
Physische R.					
Organisationsr.					
Technolog. R.					
Humanr.					

Abb.18: Funktions-/Ressourcen-Matrix178)

Die Wertekette teilt ein Unternehmen in "strategisch relevante Tätigkeiten" auf, "um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen."179) Sie symbolisiert den Gesamtwert eines Unternehmens, bestehend aus Wertaktivitäten und Gewinnspanne. Mit Hilfe der primären und unterstützenden Wertaktivitäten erstellt das Unternehmen ein wertvolles Produkt für seine Abnehmer. Die Differenz zwischen den Kosten der Wertaktivitäten und dem Gesamtwert bildet die Gewinnspanne. Die Analyse der einzelnen Aktivitäten kann dann Vorteile des Unternehmens in einem Gesamtmarkt bzw. einer Nische aufzeigen, denn die Wertaktivitaten sind die "einzelnen Bausteine des Wettbewerbsvorteils."180)

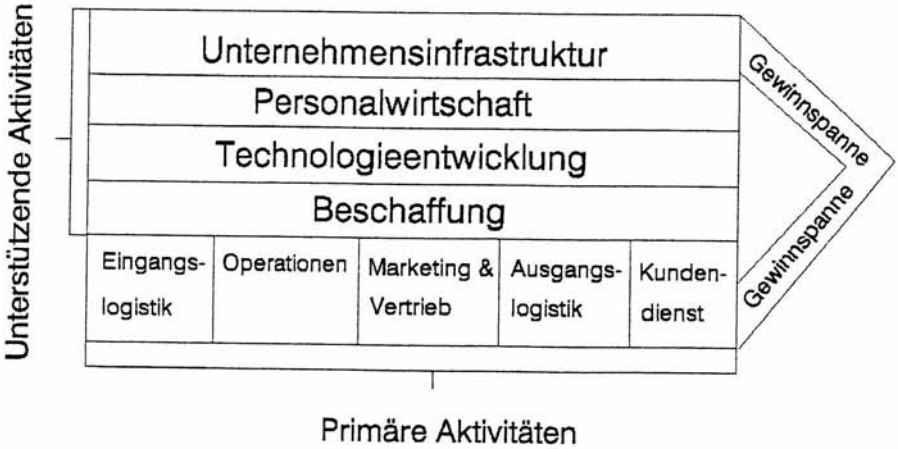

Abb.19: Wertekette181)

Die Strategische Bilanz ermöglicht die Ermittlung des gegenwärtigen und zukünftigen strategischen Engpasses.182) Als Bilanzpositionen werden die Faktoren Kapital, Material, Personal, Absatz und know how herangezogen und deren positive und negative Abhängigkeiten im jeweiligen Unternehmen ermittelt. Dadurch läßt sich der strategische Engpaß als geringster Abstand zwischen Aktivseite und Passivseite darstellen.

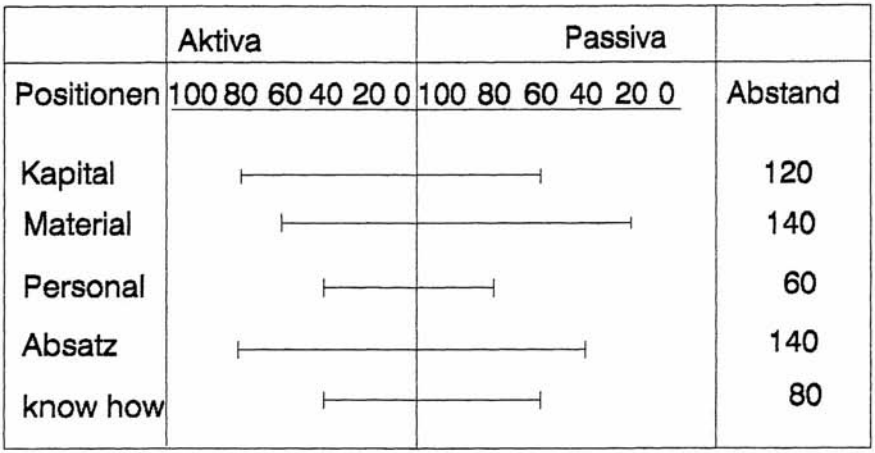

Abb.20: Strategische Bilanz183)

c) Potential- und Lückenanalyse

Mittels der Potentialanalyse lassen sich in einer Kombination der Ergebnisse von Unternehmens- und Umweltanalyse Erfolgspotentiale bestimmen.184) Im Rahmen dieser Analyse werden die erkannten, zukünftigen Stärken als subjektive Größen und die Schlüsselfaktoren des Marktes als objektive Größen bestimmt. Die Bewertung der subjektiven und objektiven Größen erfolgt am stärksten Wettbewerber des Unternehmens, der stets die Position Null einnimmt.

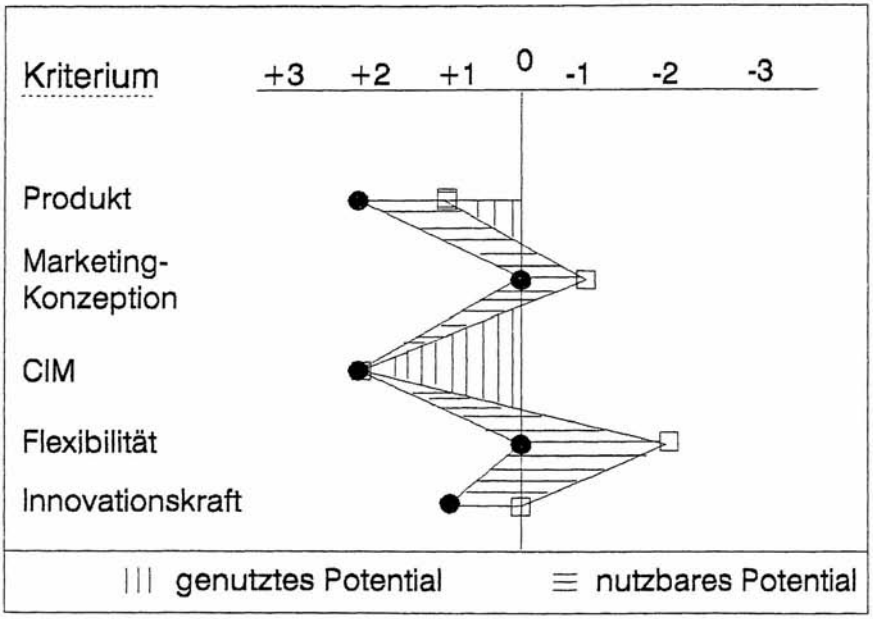

Abb.21: Potentialanalyse185)

Aus der Verbindung der Skalenwerte ergibt sich das Stärkenprofil des Unternehmens. Es visualisiert die genutzten oder verstärkt nutzbaren, geplanten Potentiale.

Die Potentialanalyse stellt die Basis für die Lücken- bzw. GAP-Analyse dar.186) Dieses Instrument zeigt die Differenz zwischen einem angestrebten und einem erreichten Zustand auf. Dazu wird zunächst die strategische Zielkurve über den gesamten strategischen Planungshorizont festgelegt. In der Annahme gleichbleibender Strategien erfolgt die Extrapolation der aktuellen Planwerte über den Planungshorizont. Eine strategische Lücke wird dann diagnostiziert, wenn die Zielkurve oberhalb der Planprognosekurve liegt. Diese ist mit neuen Strategien zu verringern bzw. zu schließen.

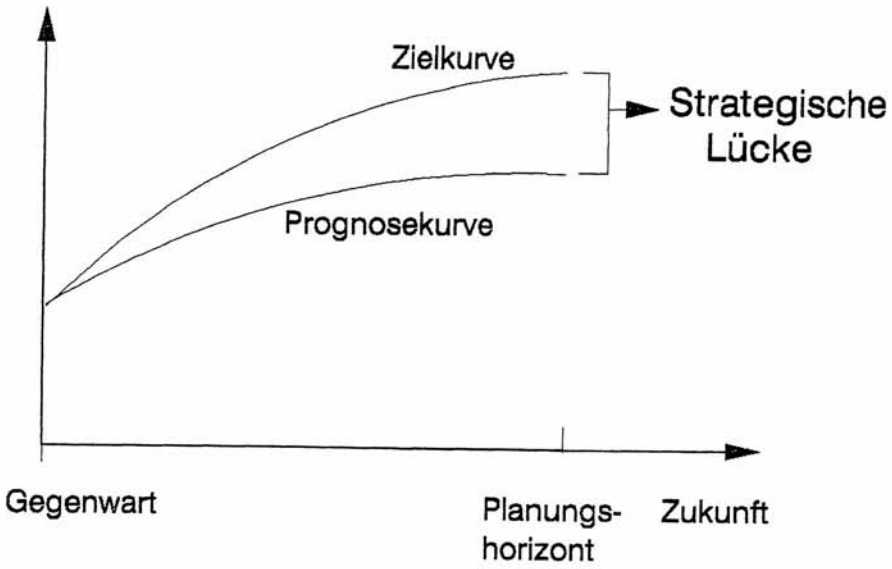

Abb.22: GAP-Analyse187)

2. Prognoseinstrumente und Heuristiken

Prognosen können definiert werden als "Voraussagen über einen zukünftigen und realen Tatbestand, die auf der Basis von praktischen Erfahrungen und/oder theoretischen Erkenntnissen vermittelt werden."188) Die Qualität einer Prognose wird erheblich beeinflußt durch das angewendete Prognoseverfahren mit einer quantitativen oder qualitativen Methodik.

a) Quantitative Prognosetechniken

Die einfache Trendextrapolation, die Methode der gleitenden Durchschnitte, die Methode der exponentiellen Glättung, die Spektralanalyse und die Box-Jenkins-Methode zählen zu den Methoden der Zeitreihenanalyse.189)

Des weiteren kommen einfache und multiple Regressionsanalysen in linearer oder nicht-linearer Form zur Anwendung, sofern ein Zusammenhang zwischen einer oder mehreren unabhängigen und einer oder mehreren abhangigen Variablen angenommen werden kann.190)

Ökonometrische und Unternehmensmodelle sind mathematische Modelle zur Unterstützung wirtschaftlicher Entscheidungen. Sie zeigen die Gesetzmäßigkeiten und die Veränderungen eines Systems auf.191)

Die Methode der Simulation wird bei komplizierten, nicht geschlossen lösbaren Formalproblemen herangezogen.192) Sie kann als "zielgerichtetes Experimentieren an Modellen, die der Wirklichkeit nachgebildet sind",193) beschrieben werden. Die Risiko-Analyse ist ein Modell, das in der Entscheidungsvorbereitung bei unsicheren Erwartungen immer bedeutender wird. Sie bedient sich sehr häufig der Simulation.194)

b) Qualitative Prognosetechniken

Ein für die strategische Unternehmensplanung wichtiges intuitives Verfahren ist die Expertenbefragung.195) Bei mehrstufigen Experten-

3. Kapitel: Praxis und Perspektiven des Controlling

Das operative Controlling ist heute in den meisten deutschen Unternehmen zufriedenstellend institutionalisiert und integriert. Derzeit steht die Idee des strategischen Controlling im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussion, das Bewußtsein in der Praxis wie auch die tatsächliche Umsetzung in die Unternehmenswirklichkeit sind jedoch noch wenig verbreitet. Einige Ansätze zur Verwirklichung strategischer Inhalte, Prozesse und Instrumentarien werden im folgenden dargestellt.

A. Strategisches Controlling in der Praxis

I. Leitbilder von Unternehmen

Im Leitbild sind die grundsätzlichen und damit allgemeingültigen, gleichzeitig aber auch abstrakten Vorstellungen über Ziele und Verhaltensweisen1) eines Unternehmens zusammengefaßt. Das darin postulierte "realistische Idealbild"2) muß nach innen und außen kommuniziert werden. Kommunikationsfähige Leitbilder zeichen sich durch ihre Einfachheit, ihren visionären und auffordernden Charakter sowie ihre Zielorientierung aus.3) Dadurch grenzen sie die strategischen Handlungsspielräume des Unternehmens ein und geben gleichzeitig den Strategen die notwendige Orientierung für dauerhaft aufzubauende Erfolgspotentiale. Leitbilder stellen daher den Ausgangspunkt der strategischen Planung und den Rahmen der strategischen Kontrollen dar.

Nachfolgend werden exemplarisch einige Unternehmensleitbilder und Führungsrichtlinien von Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen vorgestellt.

1. Unternehmensleitbilder

Im vom Vorstand und Mitarbeitern entwickelten Leitbild einer Bildungseinrichtung sind folgende Grundprinzipien dokumentiert:4)

- Stellung und gesellschaftliche Grundposition der Einrichtung
- Grundsätze und Ziele der Bildungsarbeit
- Leistungsangebot und Einsatz der Referenten
- Verpflichtung zu Innovation und Qualität
- Personalentwicklung, Führung und Zusammenarbeit
- Glaubwürdigkeit durch Verbindlichkeit.

Die Grundsätze und Ziele der Bildungsarbeit werden unter anderem wie folgt konkretisiert:

"Aufgabe der Lehrenden ist es, aktive Lernprozesse der Teilnehmer - auch in allgemeinbildenden Bereichen - einzuleiten und zu begleiten. Durch Abstand zur Tagesarbeit und im Gespräch mit anderen kann der einzelne vor dem gemeinsamen Erfahrungshintergrund erleben, wie Situationen des beruflichen und privaten Lebens auch anders gesehen und bewältigt werden können. Dabei wird die Freiheit der Meinung respektiert."5)

"Ziel der Bildungsarbeit ist die Förderung der ganzheitlichen Entwicklung der individuellen Persönlichkeit des Teilnehmers, das Wachstum seiner fach- und führungsbezogenen Fähigkeiten, das Erkennen seiner persönlichen Potentiale, das Bewußtmachen seiner Einstellungen und Verhaltensweisen sowie die Erhaltung seiner Leistungskraft."6)

In den Unternehmensgrundsätzen einer Bank sind der
- gesellschaftliche Standort,
- die Unternehmensziele und
- die Grundsätze der Zusammenarbeit und der betriebliche Ordnungsrahmen

bestimmt.7)

Hinsichtlich der Ziele wird unter anderem dargelegt:

"Die Zufriedenheit der Kunden soll durch hohe Leistungs-Qualität erreicht werden. Dazu gehören auch die umfassende, individuelle Beratung und fortschrittliche Problemlösungen."8)

III. Erfolgsfaktoren im Unternehmen und im Umfeld

Das Leitbild setzt den zeitlich unbefristeten normativen Rahmen für die Enticklung und Definition konkreter Ziele und Strategien durch das strategische Controlling. Die Ziele in Form der Erfolgspotentiale können durch strategische Erfolgsfaktoren15) präzisiert werden. Gleichzeitig entwickeln und nützen die Strategien die erkannten Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Dessen Potentialität wird also maßgeblich durch die externen und internen Erfolgsfaktoren bestimmt. Die Veränderungen der Erfolgsfaktoren im Umfeld sind dementsprechend kontinuierlich hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Unternehmen und die internen Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Das Controlling der "Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges"16) benötigt konstruierte Checklisten und Kataloge möglicher Chancen und Gefahren bzw. Stärken und Schwächen.

1. Chancen und Gefahren im Unternehmensumfeld

Chancen und Gefahren zeigen sich für das Unternehmen zum Beispiel
- in der politischen Situation,
- in der Entwicklung der Volkswirtschaft,
- in Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik,
- im Einfluß der Interessenverbände,
- in der Bevölkerungsentwicklung,
- in den neuen Lebensweisen,
- in sozialpsychologischen Strömungen,
- in der technologischen Entwicklung,
- in der technologischen Veraltung der Produkte,
- in den Expertensystemen,
- in ökologischen Trends,
- in der Wettbewerbsdynamik,
- in den vernetzten Marktstrukturen,
- in der Branchenstruktur,
- im Marktvolumen,
- in der Kundenstruktur,
- in den Produktsubstituten,
- in der Corporate Identity,

- in den Beschaffungssektoren,
- in den Finanzmärkten,
- im Arbeitsmarkt,
- etc.17)

2. Stärken und Schwächen im Unternehmen

Stärken und Schwächen eines Unternehmens zeigen sich zum Beispiel
- im Sortiment,
- in der Produktqualität,
- in den Distributionswegen,
- in der Public Relations,
- in der Produktionstechnologie,
- in den Produktionskapazitäten,
- in der Qualität,
- in der Fertigungsflexibilität,
- in den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten,
- im Forschungs- und Entwicklungs-Know-how,
- in den Patenten und Lizenzen,
- in der Qualifikation der Mitarbeiter
- in der Qualifikation der Führungskräfte,
- im Kreativitäts-(Innovations-)potential,
- im Betriebsklima,
- im Fluktuationsgrad,
- in der Kapitalstruktur,
- in der Finanzlage,
- im Selbstfinanzierungsgrad (cash flow),
- in den stillen Reserven,
- in den Führungssystemen,
- im Führungsstil,
- in der Organisationsstruktur,
- in den Informationssystemen,
- in der Unternehmenskultur,
- in Beteiligungen und Kooperationen,
- in der Innovationsfähigkeit,
- in der Lernfähigkeit und Lernbereitschaft,
- etc.18)

IV. Praktische Anwendung der Potentialrechnung

Das nachfolgende, auf einer empirischen Untersuchung basierende Beispiel stellt den Versuch dar, die internen Potentiale im Bereich der Bürokommunikation eines Unternehmens zu erfassen, zu bewerten und abzubilden.27) Dazu werden ein Ist- sowie ein Soll-Zustand beschrieben und deren strategische Dimensionen im Sinne der Potentialität mit Hilfe einer Potentialbilanz, einer Potentialerfolgsrechnung und einem Potentialitätsdiagramm dargestellt. Die Bedeutung der abgebildeten Potentialitätserkenntnisse liegt vor der quantitativen Zustandsbeschreibung vorrangig in der aufzuzeigenden qualitativen Entwicklung des Unternehmens.

1. Darstellung der Ausgangssituation

a) Ist-Zustand

Bis Ende der 70er Jahre wurden überwiegend einfache Datenfernübertragungsverbindungen geschaffen, die durch Punkt-zu-Punkt-Verbindungen Informationen zwischen Rechnern übertragen konnten. Als Weiterentwicklung entstanden Netzwerkarchitekturen und -systeme, die häufig nebeneinander eingesetzt werden. Die Netzwerke sind hierarchisch aufgebaut, in sich geschlossen und werden zentral gesteuert. Eine Verbindung zwischen den Systemen unterschiedlicher Hersteller ist nicht möglich. Die Folge sind heterogene Netzwerkstrukturen mit redundanter Datenhaltung, unterschiedlicher Datenformate und eine Inkompatibilität der Hardware.

Dieser Ist-Zustand im Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, daß jeweils ein bzw. mehrere Großrechner (Host) durch ein Leitermedium mit entsprechenden Terminals verbunden sind.

b) Soll-Zustand

Die Systementwicklung der letzten Jahre ermöglicht eine technische und logische Integration von heterogenen Netzwerkstrukturen in immer größeren Dimensionen. In diesem Sinne offene Netz-

werke erlauben die Kommunikation zwischen Rechnern unterschiedlicher Herstellerfirmen und Architekturen. Informationen können nach vereinbarten, standardisierten Prozeduren untereinander ausgetauscht und interpretiert werden.

Der Soll-Zustand zeichnet sich durch die Integration heterogener Netzwerkstrukturen aus. Es werden vor allem Personal-Computer eingesetzt, die leistungsstärker als Terminals sind. Damit lassen sich redundante Datenhaltungen und Insellösungen vermeiden.

c) Erfassung der Erfolgspotentiale und -faktoren

Ausgehend von der oben beschriebenen Situation wird nachfolgend für den Teilbereich der Bürokomunikation versucht, die Potentialität zu ermitteln. Hierbei gilt es, institutionelle und personelle Erfolgspotentiale zu unterscheiden, die nachfolgend dargestellt werden.

Institutionelle Erfolgspotentiale:

- Organisation: hierunter ist die Qualität der realisierten Aufbau- und Ablauforganisation zu verstehen;
- Systemniveau: hierfür ist die Qualität und Quantität der realisierten Netzwerkstrukturen entscheiden.

Personelle Erfolgspotentiale:

- Qualifikation: hier sind das betriebswirtschaftliche und technisch Wissen sowie die Erfahrungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen;
- Motivation: hierbei sind die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Anreize und Motivatoren zu analysieren.

Bei der Ermittlung der Potentialität müssen unter anderem die in Abbildung 48 dargestellten externen und internen Erfolgsfaktoren beachtet werden.

Stichwortverzeichnis

Absolute Potentialität	169
Analogiemethode	139
Betriebliche Informationssysteme	140
Bewertungen	91 ff
Controller	18, 28, 181
Controlling	16 ff
Controlling - Grundelemente	21
Controlling - Historie	16 ff
Controlling - Philosophie	21 f
Controlling als Managementfunktion und Führungskonzeption	28
Deutero-learning	122 f
Double-loop-learning	83, 122
Dilemma der Kontrolle	95
Duale Organisation	94
Durchführungskontrolle	111
Entwicklungsfähigkeit	119
Erfolgsfaktoren	42
Erfolgsfaktorarten	44
Erfolgsfaktoren - Checklisten	183, 184
Erfolgsfaktor Kreativitat	185
Erfolgspotentiale	42
Erfolgspotentialarten	43
Erfolgpotentiallebenszyklus	45
Evolutionsfähige Organisation	119
Fehler der 4 Art	89 ff
Früherkennungssysteme	146
Fuhrungsaufgaben	7
Fuhrungsrichtlinien	177 f
Geplante Evolution	123 ff
Gesamtpotentialität	169, 196
Information	33
Informationsarten und -quellen	140
Informationsbarrieren	95
Integrativ-Strategisches-Management	116

Kompensationsfunktion 110
Konsistenzkontrolle 106
Kontrollfunktion und -methoden 31
Kontrolle 30
Kontrolltypen und -prozeß 32
Kostenerfahrungskurve 80
Kostenrechnungssysteme 36
Kybernetik 4

Leitbild 175 f
Lernfähigkeit 120
Lernprozesse 120 ff

Mentales Management 15
Meß- und Wertungsprobleme der strategischen Kontrolle 86 ff
Meßvorgang 87

Operatives Controlling 25 f
Operative Controlling-Systeme 34 ff
Operatives Rechnungswesen 141
Organisation des strategischen Controlling 199 ff
Organisation der strategischen Kontrolle 92 ff, 136

Personale Aspekte der strategischen Kontrolle 98 ff
Planstruktur in Unternehmen 48 f
Planerreichungskontrolle 113 f
Plangenerierungskontrolle 113 f
Planung 29
Planungsfunktion 30
Planungsprozeß 30
Potentialbilanz 168, 170 f, 190ff
Potentialerfolgsrechnung 173
Potentialitat 158, 160, 161
Potentialitatsdiagramm 169, 172, 197
Potentialitatskontinuum 161
Potentialrechnung 162 ff, 187 ff
Praxis des strategischen Controlling 175
Pràmissenbuchhaltung 165
Pramissenkontrolle 111
Problemfelder der strategischen Kontrolle 86
Problemstruktur in Unternehmen 47
Produkt-/Markt-Strategien 54 f
Prozeßkostenrechnung 154 ff

Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre

Herausgegeben von

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

Band 145: Gerhard Gaigl: **Der Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse in Deutschland:** Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern und Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien
ISBN 3-8316-8476-6

Band 144: Bernhard Kopp: **Strategisches Marketing der Zeitungsverlage in Deutschland, Österreich und der Schweiz** · Wege und Methoden zur strategischen Neuorientierung
ISBN 3-8316-0350-2

Band 143: Stefan Kuball: **Entwicklung eines integrativen Kennzahlensystems zur strategiegestützten Beurteilung der Schlüsselleistungen einer Organisation**
ISBN 3-8316-8457-X

Band 142: Bernhard Stockmeyer: **Ansatzpunkte und Methoden zur Effizienzsteigerung im Innovationsmanagement der Ernährungsindustrie**
ISBN 3-8316-8442-1

Band 141: Undine Maidl: **Entwicklung einer standardisierten Vorgehensweise zur Positionierung von Marken in mittelständischen Unternehmen** · dargestellt am Beispiel der Deutschen Molkereiwirtschaft
ISBN 3-8316-8441-3

Band 140: Hans Gernot Braun: **Unternehmenszusammenschlüsse milchverarbeitender Unternehmen**
ISBN 3-8316-8412-X

Band 138: Jürgen Strohm: **Internationale Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung** Auswirkungen und Akzeptanz eines ökonomisch, ökologisch und sozial ausgewogenen, weltweiten Ordnungsrahmens
ISBN 3-8316-8380-8

Band 137: Tillmann Rüsch: **Entfaltung des Leistungspotentials von virtuellen Unternehmen: Einsatzbedingungen und Strategien zur Prävention von Schnittstellenproblemen**
ISBN 3-8316-8374-3

Band 133: Markus Böning: **Einsatzmöglichkeiten eines lebenszyklusorientierten Controlling von Produktionsanlagen**
ISBN 3-8316-8291-7

Band 129: Andreas Schmid: **Probleme der Bilanzierung und Bewertung bei Gegengeschäften**
ISBN 3-8316-8252-6

Band 125: Andreas Bodemer: **Personalbedarfsermittlungsverfahren** · Analyse der relativen und absoluten Vorteilhaftigkeit der Zeitreihenverfahren für die Ermittlung des zukünftigen quantitativen Soll-Personalbestands
ISBN 3-8316-8162-7

Band 122: Martin Vogelsang: **Die Macht der Banken** · Ein gesellschaftspolitisches Problem in der Analyse moderner ökonomischer Theorieansätze
ISBN 3-8316-8115-5

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · utz@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 1700 lieferbaren Titeln: www.utzverlag.de