

Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling

WWW - Edition

**Stand des strategischen Controlling
unter Berücksichtigung des
öffentlichen Bereichs**

Matthias Guterl

Nr. 4

03/1998

Herausgegeben von: Prof. Dr. Klaus-Peter Franz
Prof. Dr. Hans-Dieter Feser
Prof. Dr. Hermann Fahse
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kurt R. Sendldorfer

1992 wurde an der Universität Kaiserslautern das Projekt Hochschulcontrolling gegründet, um eine wirksame Studienzeiterkürzung mit Hilfe von Controlling-Instrumenten zu unterstützen. Darüber hinaus wird aus bestehenden Konzepten privatwirtschaftlicher Unternehmen ein Controlling-Konzept für Universitäten entwickelt.

Der aktuelle Stand des Projektes Hochschulcontrolling der Universität Kaiserslautern wird im Rahmen der „Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling“ publiziert.

Dieses Arbeitspapier ist eine im Rahmen des Projektes Hochschulcontrolling angefertigte Diplomarbeit mit dem Thema „Stand des strategischen Controlling unter Berücksichtigung des öffentlichen Bereichs“. Aus den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen über das strategische Controlling in privatwirtschaftlichen Unternehmen wird in diesem Textauszug die Übertragbarkeit des strategischen Controlling auf den öffentlichen Bereich untersucht und bisherige Ansätze im öffentlichen Bereich dargestellt.

Kurt Sendldorfer

**Stand des strategischen Controlling unter
Berücksichtigung des öffentlichen Bereichs**

Diplomarbeit im Rahmen des Projektes Hochschulcontrolling

WS 1993/94

Impressum: Hrsg.: Prof. Dr. Klaus-Peter Franz, Prof. Dr. Hans-Dieter Feser,

Prof. Dr. Hermann Fahse, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kurt R. Sendldorfer.

Anschrift: Universität Kaiserslautern, Hochschulcontrolling; Postfach 3049;
67653 Kaiserslautern;

Tel.: + 49 – (0)631 – 205 – 3803; Fax: + 49 – (0)631 – 205 – 4386;

Email: sendldor@rhrk.uni-kl.de

Bisher wurden im Rahmen der Arbeitspapierreihe folgende Beiträge veröffentlicht
((http://www.verw.uni-kl.de/vn10_2/hsc/Apapier.htm):

Nr.	Autor	Titel der Publikation
1	Sendldorfer, Kurt	Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen und Möglichkeiten der Übertragung auf die Universität
2	Herrmann, Birgit	Effizienzsteigerung in der Hochschullehre
3	Marsch, Jürgen	Übertragung und Anwendung des Benchmarking auf den Hochschulbereich am Beispiel von drei Studiengängen der Universität Kaiserslautern
4	Guterl, Martin	Stand des strategischen Controllings unter Berücksichtigung des öffentlichen Bereiches

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Struktur der Arbeit	6
2 Controlling: Begriff und Abgrenzung	9
2.1 Charakterisierung des Controllings	9
2.1.1 Controlling als Führungsteilfunktion zur Koordination des Führungsprozesses	12
2.1.2 Controlling als führungsunterstützende Service- und Beratungsfunktion.....	14
2.2 Definition des Controllings für diese Arbeit	16
2.3 Zeithorizont des Controllings.....	17
3 Strategische Planung und strategisches Management	20
3.1 Strategisches Zielsystem	20
3.2 Entwicklung der strategischen Orientierung	23
3.3 Strategische Planung	28
3.4 Strategisches Management	33
3.5 Einordnung des strategischen Controllings ins strategische Management.....	38
4 Strategisches Controlling	41
4.1 Bedeutungsinhalte des strategischen Controlling (Literaturanalyse).....	41
4.1.1 Ansatz von Mann.....	41

4.1.2 Ansatz von Horváth.....	46
4.1.3 Ansatz von Munari/Naumann.....	48
4.1.4 Ansatz von Coenenberg/Baum.....	49
4.1.5 Ansatz von Böcker	51
4.1.6 Angloamerikanische Sichtweisen zu strategischem Controlling.....	53
4.2 Kritik am strategischen Controllingbegriff.....	54
5 Aufgaben des strategischen Controllings	56
5.1 Informationsmanagement.....	57
5.1.1 Wahrnehmung der In- und Umwelt des Unternehmens.....	58
5.1.2 Instrumente für die Unternehmens- und Umweltanalyse	61
5.2 Strategische Planung	64
5.3 Operationalisierung strategischer Pläne.....	71
5.4 Strategische Kontrolle	73
5.4.1 Strategische Überwachung.....	77
5.4.2 Prämissenkontrolle	77
5.4.3 Durchführungskontrolle.....	80
5.5 Zusammenfassung der Aufgaben des strategischen Controlling	83
6 Beitrag des strategischen Controllings zum Unternehmenserfolg.....	86
6.1 Strategische Controllingintensität und Unternehmensperformance.....	87
6.2 Strategische Controllingintensität und Risiko	90
6.3 Risiko-Performance-Zusammenhang.....	91
7 Strategisches Controlling im öffentlichen Bereich.....	93

7.1 Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung.....	94
7.2 Stand des strategischen Controlling in der öffentlichen Verwaltung.....	99
7.2.1 Problemfindung und Frühwarnung	100
7.2.2 Aufgabenkritik.....	100
7.2.3 Umfassendes strategisches Controlling in öffentlichen Institutionen.....	103
7.3 Rahmenbedingungen für Universitäten.....	105
7.4 Vorschlag für ein strategisches Controlling an der Universität.....	108
8 Zusammenfassung.....	115
Anhang	118
Literaturverzeichnis.....	125

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:: Gedankenflußplan zum Aufbau der Arbeit	8
Abbildung 2-1: Vergleich zwischen operativem und strategischem Controlling	19
Abbildung 3-1: Vernetzung der Zielebenen.....	22
Abbildung 3-2: Die Entwicklungsstufen zum strategischen Management.....	24
Abbildung 3-3: Das McKinsey-7S-Modell	28
Abbildung 3-4: Prozeß der strategischen Planung	32
Abbildung 3-5: Porters Modell der Industriestruktur.....	34
Abbildung 3-6: Der strategische Managementprozeß.....	36
Abbildung 3-7: Controllingdefinition - Strategisches Controlling - Strategisches Management	40
Abbildung 4-1: Fünf Sichtweisen des strategischen Controllings	43
Abbildung 4-2: Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling bei Mann .	45
Abbildung 4-3: Strategisches und operatives Controlling bei Horváth	47
Abbildung 4-4: Strategische Steuerung und strategisches Controlling bei Munari/Nauman....	49
Abbildung 4-5: Strategisches Controlling bei Coenenberg/Baum.....	50
Abbildung 4-6: Controlling und Kontrolle bei Böcker.....	52
Abbildung 5-1: Informationsanalyse.....	59
Abbildung 5-2: Planung und Kontrolle im klassischen und im neuen Konzept	74
Abbildung 5-3: Das System strategischer Kontrolle	76
Abbildung 5-4: Strategische Kontrolle im strategischen Prozeß	76

Abbildung 5-5: Prozeß der Erstellung und Überwachung strategischer Planprämissen.....	79
Abbildung 5-6: Tätigkeiten in der strategischen Kontrolle und deren Verteilung auf mögliche Aufgabenträger	82
Abbildung 5-7: Beteiligung an den Aufgaben des strategischen Managements.....	85
Abbildung 6-1: Erfolgsbeitrag des strategischen Controllings für einzelne Performance-Maße	87
Abbildung 6-2: Unternehmensperformance für unterschiedliche Controllingintensitäten	89
Abbildung 6-3: Erfolgsbeitrag des strategischen Controllings auf die Streuung einzelner Performance-Maße.....	90
Abbildung 6-4: Risiko für unterschiedliche Controllingintensitäten.....	90
Abbildung 6-5: Risiko-Performance-Zusammenhang	92
Abbildung 7-1: Merkmale privatwirtschaftlicher und öffentlicher Bereich.....	93
Abbildung 7-2: Handlungsspielraum im öffentlichen Bereich.....	99
Abbildung 7-3: Abgrenzung der kritischen Ebenen im öffentlichen Bereich	102
Abbildung 7-4: Beispiel einer auf die strategische Planung öffentlicher Aufgaben ausgerichteten Potfolio-Analyse.....	104
Abbildung 7-5: Umfeldler und deren Einflüsse auf die Universität.....	110
Abbildung 7-6: Zurückgehende und zunehmende Nachfrage	111
Abbildung 7-7: Stärken-Schwächen-Analyse zweier Fachbereiche	112
Abbildung 7-8 Nachfrage-Stärken-Matrix.....	113

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmen sind heute und werden in Zukunft vermehrt durch wirtschaftliche, technologische, gesellschaftliche und politische Entwicklungen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Bei zunehmendem Konkurrenzdruck wird es gleichzeitig wichtiger und schwieriger, zukünftige Tendenzen frühzeitig zu erkennen. Parallel dazu steigt die Bedeutung der Flexibilität eines Unternehmens, für dessen langfristigen Erfolg stets teurer werdende Entwicklungen in immer kürzeren Zeiten auf dem Markt amortisiert werden sollen.¹

Der zunehmende internationale Wettbewerbsdruck, unter dem Unternehmen heute stehen, der soziale Wandel in unserer Gesellschaft und die immer drängenderen ökologischen Forderungen, verlangen neue Konzepte zur effizienten und erfolgreichen Unternehmensführung. Konzepte sind gesucht, die der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Wirtschaftsgeschehens gerecht werden. Diese Entwicklungen betreffen nicht nur das unternehmerische Umfeld, auch innerhalb der Unternehmung sind Veränderungen notwendig.²

Die schnell fortschreitende Informationstechnologie bringt neue Möglichkeiten, aber auch die Gefahr der Übersättigung durch unwesentliche Informationen mit sich und verlangt deshalb nach einem umfassenden, geplanten Informationsmanagement.

Die Ablösung des Industrie- durch das Informationszeitalter ist in vollem Gange.³

Auf der Führungsebene zeigt sich dieser Übergang in der ständigen Zunahme der bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigenden Daten. Um die externen und internen Entwicklungen und Veränderungen rechtzeitig aufzuspüren, zu verarbeiten und interne Anpassungen vornehmen zu können, bedarf es eines umfassenden strategischen Managementkon-

¹ Vgl. Schoch, D., S. 1.

² Vgl. Steinöcker, R., S. 1.

³ Vgl. Schmitz-Dräger, R., S. 1.

zepts. Wesentliche Bestandteile eines solchen Konzepts sind die strategische Planung und das strategische Controlling.⁴

Um den neuen Herausforderungen zu begegnen, wurde die traditionelle Planung durch die strategische Planung erweitert und seit Mitte der 80er Jahre durch das Konzept des strategischen Managements ergänzt. Dadurch soll eine verstärkte Kundenorientierung, eine bessere Positionierung gegenüber der Konkurrenz, das frühzeitige Erkennen von Entwicklungen und Tendenzen und damit auch eine Erhöhung der Flexibilität erreicht werden.

Strategisches Management wird heute als anerkanntes Führungsinstrument gesehen, das jedoch nur in den größeren Unternehmen angewandt und weiterentwickelt wird.⁵

Dieses hat zum Ziel, dem Manager Informations- und Führungsinstrumente zur Verfügung zu stellen, die die mit der Um- und Inweltdynamik eines Unternehmens verbundenen Unsicherheiten beherrschen helfen sollen.

Mit der Entwicklung zum strategischen Management ist auch eine vergleichsweise junge Tendenz im Controlling verbunden. Basierend auf der Diskussion im anglo-amerikanischen Raum wurde von Mann 1976 postuliert, das Controlling vom aktuellen Tagesgeschäft auf die strategische Steuerung eines Unternehmens auszudehnen.⁶

Sowohl die strategische Planung als wichtigstes Instrument des strategischen Managements als auch das strategische Controlling haben aufgrund der geschilderten Entwicklungen an Bedeutung gewonnen, wobei sie vorerst noch mehr oder weniger unabhängig voneinander entwickelt wurden. Dabei zeigte sich folgendes:⁷

– Unter "Strategie" wurde zunächst strategische Planung verstanden. Erst später wurde sich intensiver mit der Umsetzung der Strategien und schließlich der strategischen Kontrolle befaßt.

⁴ Vgl. ebenda, S. 1.

⁵ Vgl. Meyer, J.; Greif H.H., S. 200.

⁶ Vgl. Pfohl, H.C.; Zettelmeyer B., S. 159.

⁷ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 2.

– Um die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und die Unternehmenssteuerung zu verbessern, sind möglichst aktuelle aussagefähige Informationen notwendig. Im Rahmen dieses Bedarfs entwickelte sich das Controlling zu einer integrierten Unterstützungsfunktion des Managements. Dabei blieb Controlling vorerst auf die operative Ebene beschränkt. Die neuere Ausdehnung auf den strategischen Bereich konzentriert sich vor allem auf die Koordination und Integration der Planung. Der Aspekt der strategischen Kontrolle wird oft vernachlässigt.⁸

Die Notwendigkeit eines strategischen Controllings zur Unterstützung des strategischen Managements wurde in den letzten Jahren von Theorie und Praxis zunehmend erkannt. So sind zu diesem und verwandten Themenkreisen einige Publikationen erschienen. Je nach theoretischem Hintergrund und Interesse des Verfassers differieren die Aussagen, wobei sich etwas vereinfachend folgende Ansätze unterscheiden lassen:⁹

- "Pragmatischer Ansatz": Aus dem bestehenden operativen Controlling werden hauptsächlich bekannte Controlleraktivitäten auf die strategische Planung übertragen. In erster Linie werden dabei Hilfsmittel zur strategischen Planung als Instrumente des strategischen Controllers erläutert (meist Portfoliotechnik).¹⁰
- "Rechnungswesenorientierter Ansatz": Es wird versucht das betriebliche Rechnungswesen den neuen Anforderungen anzupassen und seine Aussagekraft zu erhöhen (Deckungsbeitragsrechnung, Managementfolgerechnung, Prozesskostenrechnung, Target-Costing).¹¹
- "Kontrolltheoretischer Ansatz": Ausgehend von operativen Kontrolltheorien werden Unterschiede bezüglich Aufgabe und Gestaltung der Kontrolle für den strategischen Bereich erarbeitet und daraus ein strategisches Kontrollkonzept abgeleitet.¹²

⁸ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), S.V.

⁹ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 2.

¹⁰ Vgl. Schröder, E.F (89) oder Liessmann, K..

¹¹ Vgl. Horváth, P. (90).

¹² Vgl. Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 2 und die dort angegebene Literatur.

- "EDV-orientierter Ansatz": Hier wird die Frage nach Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung der strategischen Planung und des Controllings durch computergestützte Instrumente behandelt.¹³

Diese grobe Einteilung der strategischen Controlling-Ansätze verdeutlicht, daß die Diskussion über die Inhalte des strategischen Controllings kontrovers ist. Die Meinungsvielfalt über Inhalte und Zielsetzung des strategischen Controlling mag darin begründet sein, daß es sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung, zur Bewältigung der aufgeführten Probleme bewährt hat, obwohl keine theoretisch eindeutige Definition vorlag.

Die Unterschiede der verschiedenen Sichtweisen liegen im wesentlichen in den Zielsetzungen und den Intentionen der Definitionen begründet, wobei die Abgrenzung des strategischen Controllings zur strategischen Planung und welcher Institution sie im Unternehmen zuzuordnen ist die größten Probleme bereitet.

Es fehlt trotz umfangreicher Literatur ein generelles strategisches Controlling-Konzept, welches die Ausgestaltung im Rahmen des strategischen Management darstellt und eindeutig die Beziehung zur strategischen Planung aufzeigt.

Ein solches Konzept des strategischen Controllings, das als Grundlage für das Controlling im Rahmen des strategischen Managements dienen kann, ist aber notwendig, wenn das Controlling auch im Bereich des strategischen Management die Bedeutung erlangen soll, die ihm auf operativer Ebene heute zukommt.¹⁴

Unter dem Eindruck der zunehmenden Probleme des öffentlichen Bereichs wird seit geraumer Zeit versucht, die Erkenntnisse des privatwirtschaftlichen Controlling zu übertragen. Hier muß von anderen Rahmenbedingungen und Restriktionen als in der Privatwirtschaft ausgegangen werden.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung sind Entwicklungen festzustellen, die in Richtung Controlling weisen. Vor allem in der Schweiz - aber auch in Deutschland - ist in diesem Zu-

¹³ Vgl. ebenda, S. 3.

¹⁴ Vgl. ebenda, S. 3.

sammenhang der Ausbau der Finanzplanung zu erwähnen, die zumindest Elemente des Controllings enthält.¹⁵

Bis heute liegt jedoch noch kein umfassendes theoretisches Konzept für ein Controlling im öffentlichen Bereich vor. Es stellt sich die Frage inwieweit strategisches Management dort betrieben wird und inwieweit die existierenden Instrumente der strategischen Planung und der strategischen Kontrolle aus der Privatwirtschaft angewandt werden können oder modifiziert werden müssen, um ein strategisches Controlling sinnvoll zu machen.

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit soll ein strategisches Controlling-Konzept erarbeitet werden, um zu zeigen, daß strategisches Controlling einen Beitrag zur Bewältigung der strategischen Aufgaben eines Unternehmens leisten kann. Dieses Konzept soll die aktuellen Bezüge zur strategischen Planung und zum strategischen Management enthalten und seine Aufgaben und Instrumente in der Privatwirtschaft darstellen.

Ebenfalls soll die Übertragbarkeit und die Modifizierung des strategischen Controllings auf den öffentlichen Bereich geklärt werden.

Folgende Teilziele sollen zu der oben aufgeführten Zielsetzung der Arbeit führen:

1. Die theoretischen Grundlagen von Controlling als allgemeines - für alle Typen von sozialen Systemen gültiges - Konzept zur Führungsunterstützung sollen aufgezeigt werden.
2. Es sollen die Entwicklung der strategischen Orientierung in Unternehmen der Privatwirtschaft und die Inhalte der strategischen Planung und des strategischen Management dargestellt werden.
3. Die Aufgaben, Instrumente und die Einordnung von strategischem Controlling ins strategische Management sollen definiert und die unterschiedlichen Begriffsinhalte der wissenschaftlichen Diskussion dargestellt werden.
4. Der Erfolgsbeitrag eines strategischen Controllings zum Unternehmenserfolg wird auf Basis einer empirischen Studie von Günther erläutert.

¹⁵ Vgl. Buschor, E., S. 207.

5. Die besonderen Bedingungen im öffentlichen Bereich und die Anwendbarkeit des strategischen Controlling aus der Privatwirtschaft sollen analysiert werden.

1.3 Struktur der Arbeit

Die weitere Arbeit besteht aus sieben Kapiteln (vgl. Abbildung 1.1), die in mehrere Abschnitte gegliedert sind.

Ziel im ersten Teil der Arbeit ist es, Controlling zu erklären und ein Controlling-Verständnis für diese Arbeit abzugrenzen. Dazu werden zuerst verschiedene gängige Controlling-Sichtweisen aus der Fachliteratur dargestellt (Kapitel 2).

Eine Ausrichtung auf langfristige Probleme ist in der heutigen Zeit für jedes Unternehmen überlebenswichtig. Die Entwicklung der strategischen Orientierung, sowie die Abgrenzung von strategischem Management, strategischer Planung und strategischem Controlling soll im dritten Kapitel erläutert werden.

Aufgrund der im zweiten Kapitel erarbeiteten Grundlagen und vor dem Hintergrund des strategischen Management werden die unterschiedlichen wissenschaftlichen Sichtweisen des strategischen Controllings dargestellt (Kapitel 4).

Im fünften Kapitel wird strategisches Controlling in vier Aufgabengebiete geteilt: Informationsmanagement, strategische Planung, Operationalisierung strategischer Pläne und strategische Kontrolle. Diese vier Bereiche und die verwendeten Instrumente werden näher untersucht.

Bei der Entwicklung eines neuen Aufgabenkomplexes in einem Unternehmen stellt sich die Frage nach dem Beitrag zum Unternehmenserfolg. Im sechsten Kapitel wird dazu eine empirische Untersuchung vorgestellt.

Aus den Erkenntnissen von strategischem Controlling in privatwirtschaftlichen Unternehmen und unter Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen wird im siebten Kapitel die Übertragbarkeit auf den öffentlichen Bereich untersucht und die bisherigen Ansätze für strategisches Controlling im öffentlichen Bereich dargestellt. Für Universitäten als Spezialfall des öffentlichen Bereichs werden Instrumente des strategischen Controllings aus der Privatwirtschaft modifiziert.

Inhalt und Ergebnis dieser Arbeit werden abschließend zusammengefaßt und mit einem Ausblick auf die weiter Entwicklung des strategischen Controllings in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Bereich verbunden (Kapitel 8).

In Abbildung 1-1 wird der Gedankenfluß der vorliegenden Arbeit graphisch dargestellt.

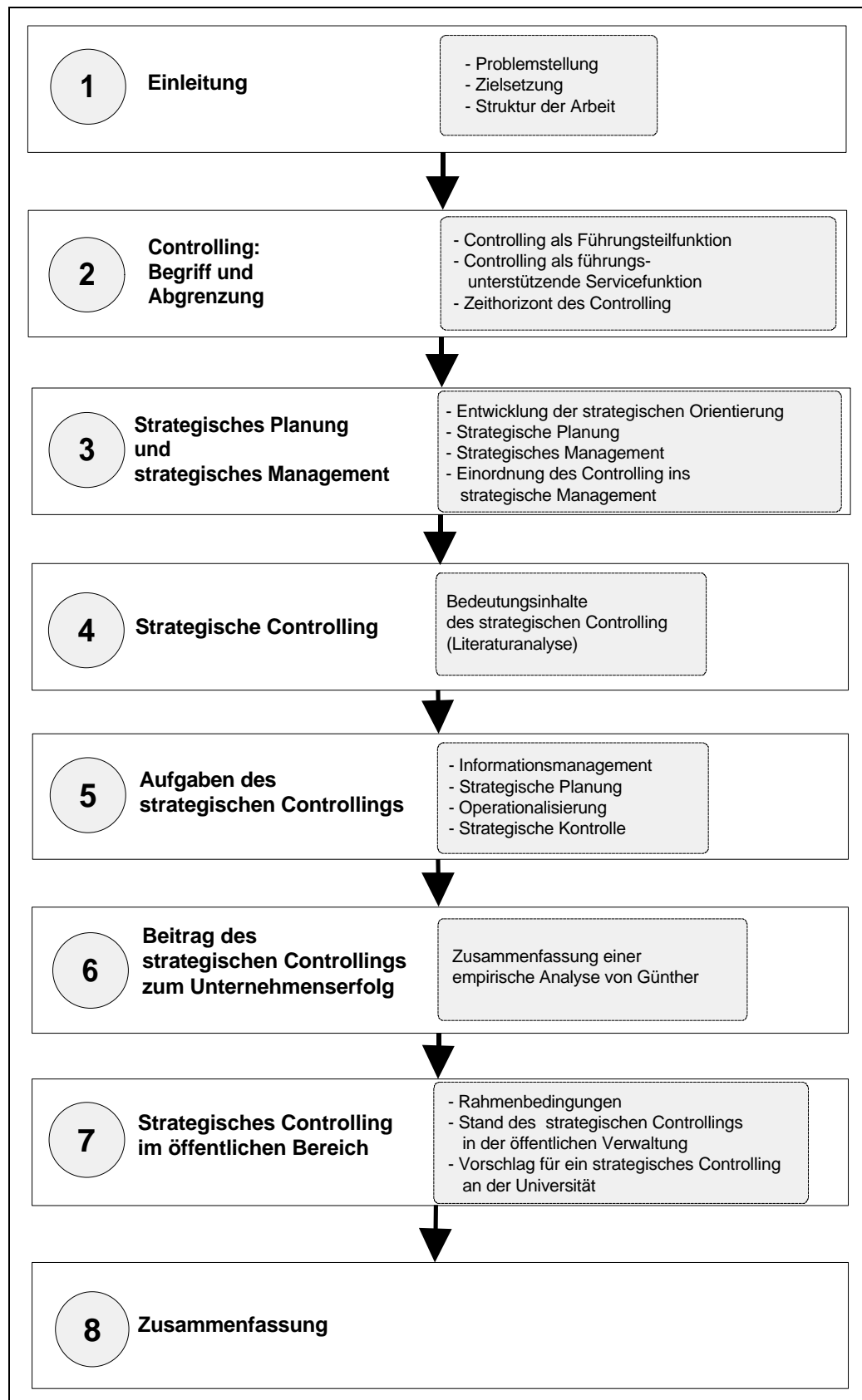


Abbildung I-1.: Gedankenflußplan zum Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Zusammenstellung.

2 Controlling: Begriff und Abgrenzung

In diesem Kapitel werden Ursachen, die zu verschiedenen Definitionen von Controlling im deutschsprachigen Raum geführt haben, erläutert. Anschließend wird eine Begriffsbestimmung für Controlling vorgenommen. Es werden nicht alle verschiedenen Ansätze aufgezeigt, sondern nur die zwei Hauptrichtungen dargestellt.

Abgeleitet aus diesen Sichtweisen wird der Controlling-Begriff für die Verwendung in dieser Arbeit abgegrenzt und der Zeithorizont des Controllings beschrieben.

2.1 Charakterisierung des Controllings

"Begriff und Konzept des Controlling kennzeichnet ein ungewöhnlicher Widerspruch: Auf der einen Seite findet sich kein größeres Unternehmen, das nicht mehrere Controllerstellen eingerichtet hat, auf der anderen Seite besteht eine sehr breite Meinungsvielfalt darüber, was Controlling ausmacht, wo seine Spezifika liegen und ob Controlling überhaupt eine eigenständige Teildisziplin der Betriebswirtschaft bilden kann."¹⁶

"Während Controlling für einige lediglich ein Schlagwort ist, das noch keine Probleme löst, sondern vielfach wegen seiner Deutungs- und Aufgabenvielfalt, seiner dubiosen Kompetenzausstattung und seiner unklaren organisatorischen Einordnung erst welche schafft, erheben Verfechter die Controllingkonzeption zum tragenden Prinzip der Unternehmensführung."¹⁷

"Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes."¹⁸

Auf die historische Entwicklung des Controllings soll hier nicht ausführlich eingegangen werden.¹⁹ Einige grundsätzliche Umstände, die zur heute bestehenden Meinungsvielfalt über Controlling führten, werden kurz aufgezeigt.

¹⁶ Weber, J. (90), S. 5.

¹⁷ Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 1.

¹⁸ Preissler, P.R. (91), S. 2.

Schon beim Versuch die Definition des Controlling-Begriffs mit Hilfe der sprachlichen Wurzeln zu klären, treten Probleme auf. Unter dem Begriff Controlling werden im deutschsprachigen Raum im Vergleich zum englischsprachigen Raum zum Teil unterschiedliche Inhalte subsumiert, daraus resultiert ein großer Teil der Meinungsvielfalt.²⁰

Wortstamm des Controlling-Begriffs ist das Verb "to control". Dabei darf "to control" sicherlich nicht im Wortsinn mit kontrollieren oder Kontrolle übersetzt werden. Im betriebswirtschaftlichen Controlling läßt sich heute eine Interpretation mit der Bedeutung der Lenkung, der Steuerung bzw. der Regelung von Prozessen feststellen.²¹

Diese sprachlichen Analysen geben nützliche Einblicke in die Bedeutung des Controlling-Begriffs, besitzen aber nicht den Status einer eigenständigen Controllingkonzeption.

Der (betriebswirtschaftliche) Begriff "Controlling" hat sich aus der Praxis gebildet, es wurde erst später von der wissenschaftlichen Theorie versucht, ein einheitliches Verständnis zu generieren. Die fehlende Grundlage theoretischer Vorstellung ist ein Grund für die mangelnde Eindeutigkeit des Controlling-Begriffs.²²

Um eine gewisse Struktur in die Controlling-Diskussion zu bringen, wurde von der Wissenschaft versucht zwischen funktionalen und institutionalen Aspekten des Controllings zu unterscheiden.²³

- Funktional betrachtet geht es darum herauszufinden, welche Funktion oder welches Funktionsbündel in einem Unternehmen mit Controlling bezeichnet wird, welches sein (oft nicht explizit genannter) Zweck ist und welche Aufgaben zur Erfüllung dieses Zwecks wahrgenommen werden müssen. Es können dies z.B. das "Selfcontrolling" als Aufgabe eines jeden Managers oder Mitarbeiters sein - oder Aufgaben die zur Verwirklichung eines umfassenden

¹⁹ Vgl. zur historischen Entwicklung z.B. Weber, J. (91a), S. 1-3 oder Horváth, P. (91), S. 26-28 oder Franz, K.P., S. 120-121.

²⁰ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 15.

²¹ Vgl. Weber, J. (90), a.a.O., S. 11 und Horváth, P. (91), a.a.O., S. 25.

²² Vgl. Schoch, Daniel, a.a.O., S. 11.

²³ Vgl. Franz K.P., S. 3-14, a.a.O. und Schoch D., a.a.O., S. 12.

Planungs-, Überwachungs- und Berichtswesens notwendig sind. Dabei wird nicht gesagt, wem die einzelnen Aufgaben zugeordnet werden.

- Diese Frage der Zuordnung wird mit der institutionalen Sichtweise untersucht. Als Träger von Controlling-Funktionen kommen je nach Controlling-Verständnis nebst der oft auch mit Controlling bezeichneten Institution (Abteilung, Stab), z.B. die Unternehmensführung, die Planungs- und Organisationsabteilung, das Rechnungswesen oder jede Führungskraft überhaupt in Frage.

Diesem Unterschied kann nicht durch entsprechende Begriffsdifferenzierung Rechnung getragen werden, da Controlling beide Elemente, die Institution (Abteilung), welche diese Funktion hauptsächlich wahrnimmt **und** auch die Funktion, die von jedem Mitarbeiter auszuführen ist, enthalten muß.²⁴

Weder in der Theorie noch in der Praxis besteht ein einheitliches Verständnis des Begriffs Controlling. Wichtig ist dabei die Erkenntnis, daß nicht nur verschiedene Meinungen und Theorien über ein gemeinsames Objekt bestehen, sondern daß mit "Controlling" verschiedene Objekte bezeichnet werden (Institution, Funktion, Führungsteilfunktion) und sich daraus die Unstimmigkeiten ergeben.

"Da kein einheitliches Controllingverständnis vorliegt, bewirken die unterschiedlichen, teilweise nicht konsensfähigen Ansätze eine Mehrzahl von Konzeptionen".²⁵

Im weiteren Verlauf werden die beiden Hauptdenkrichtungen der Diskussion über die Begriffsbestimmung von Controlling dargestellt, daraus wird die Sichtweise des Controllings für diese Arbeit abgeleitet. Die beiden Hauptdenkrichtungen lassen sich wie folgt charakterisieren:

- a. Controlling als **Führungsteilfunktion** zur Koordination des Führungsprozesses. Controlling wird hier als selbständige Führungsteilfunktion gesehen, wobei die Koordination und Integration des Gesamtsystems Hauptaufgaben sind.

²⁴ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 3 -14.

²⁵ Coenenberg; A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 1.

- b. Controlling als **führungsunterstützende** Service- und Beratungsfunktion. Diese eher an der Praxis orientierte Sichtweise des Controllings versteht Controlling als eine den Führungsfunktionen untergeordnete Service- und Beratungsfunktion.

2.1.1 Controlling als Führungsteilfunktion zur Koordination des Führungsprozesses

Bei dieser Sichtweise des Controllings wird der Versuch unternommen, eine Controllingkonzeption aus der Gesamtführungsproblematik abzuleiten. Im Grunde ähnelt dieses Vorgehen stark dem amerikanischen Managementansatz, der Controlling in Bezug zum unternehmerischen Führungsprozeß definiert.²⁶ "Da das Controlling nicht sämtliche Elemente des Führungsprozesses umfaßt (ansonsten wäre Controlling ein Synonym für Führung), sind auch Bezeichnungen wie Subsystem der Führung oder partielles Führungssystem gebräuchlich."²⁷ Die Koordination als Spezifikum des Controlling entspricht dem Verständnis von Horváth, Küpper, Weber und basierend auf einer gemeinsamen Veröffentlichung von Küpper, Weber und Zünd. Der Controlling-Begriff läßt sich in deren Sinn wie folgt präzisieren:

"Controlling ist eine **Komponente der Führung** sozialer Systeme. Es unterstützt die Führung bei ihrer Lenkungsaufgabe durch eine Koordination des Führungsgesamtsystems. Diese Koordination beinhaltet insbesondere systembildende und systemkoppelnde Aufgaben und bezieht sich schwerpunktmäßig auf das Planungs-, Kontroll- und Informationssystem, ist aber nicht auf diese beschränkt. Controlling setzt ein dezentrales, planungs- und kontrolldeterminierendes Führungsparadigma voraus. Die Koordinationsfunktion des Controlling ist damit ebenfalls planungs- und kontrolldeterminiert."²⁸

Aus der Definition geht hervor, daß Controlling "eine Komponente der Führung sozialer Systeme" ist. Controlling ist in diesem Verständnis weder an eine Zielsetzung (z.B. Gewinnerzielung) noch an die Geschäftstätigkeit oder die Größe der Institution gebunden, lediglich bei den Instrumenten und der organisatorischen Umsetzung bestehen spezifische Ausprägungen.²⁹

²⁶ Vgl. Baum, H.G., S. 105ff.

²⁷ ebenda, S. 110f.

²⁸ Weber, J. (91a), a.a.O., S. 33 aufbauend auf die Thesen 1 und 2 von Küpper, H.U.; Weber, J.; Zünd, A.: S. 282-283.

²⁹ Vgl. Küpper, H.U.; Weber, J.; Zünd, A., a.a.O., S. 283.

Mit der zunehmenden Komplexität von Führungssystemen wächst der Bedarf an Koordination. Die "Koordination des Führungs-Gesamtsystems" wird damit zum Aufgabengebiet des Controllings. Bei der zielorientierten Koordination handelt es sich um eine typische Führungsaufgabe. Koordination wird hier als Abstimmung von Elementen eines Systems zwecks Optimierung desselben verstanden.³⁰

Durch den Ausbau der Führungssysteme kann die Koordination vielfach nicht mehr allein von der Führung wahrgenommen werden. Dennoch behält diese, wie bei den anderen Führungsteilfunktionen die letzte Verantwortung.

Der Hauptschwerpunkt bei der Koordination im Rahmen des Controlling liegt im Bereich des Informationssystems und des Planungs- und Kontrollsystems. Diese Führungsteilsysteme sollen jedoch nicht im Controlling aufgehen, sondern sollen durch das Controlling maßgeblich bestimmt werden und es soll durch unmittelbare Beteiligung an den Prozessen eine laufend Koordination erreicht werden.³¹

Die Koordination durch das Controlling hat zwei Aufgaben:

- **systembildende** und
- **systemkoppelnde** Aufgaben.

Bei der systemkoppelnden Koordination wird die Zusammenarbeit der Führungsteilsysteme durch laufende Mitwirkung, vor allem im Rahmen des konzipierten Planungs-, Kontroll- und Informationssystems sichergestellt.³²

Systembildende Koordination ist ein Prozeß, der zum entstehen neuer (Sub-)Systeme führt oder das bestehende System an neue Anforderungen anpaßt.³³

³⁰ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S.32.

³¹ Vgl. Küper, H.U.; Weber, J.; Zünd, A., a.a.O., S. 284.

³² Vgl. Horváth, P. (91), a.a.O., S. 138-139.

³³ Vgl. Horváth, P. (91), a.a.O., S. 127-138.

Der Controller wird in der Regel mit der systemkoppelnden Koordination konfrontiert sein, während die Gestaltung oder Veränderung bestehender Systeme in der Praxis von Projektteams unter Mitwirkung des Controllers gestaltet und implementiert werden.³⁴

Für Controlling typisch ist jedoch die Koordination durch ein systematisches Abstellen auf Planung und Kontrolle, um die Führungskräfte zur Formulierung von Zielen zu bringen.

Zu deren Erreichung werden geeignete Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, wovon die besten Alternativen nach umfassender Information vom Controller ausgewählt und die Einhaltung der Planung ständig kontrolliert wird.

Controlling zielt damit auf eine Führungskultur ab, die im Rahmen eines systematischen Prozesses von Planung und Kontrolle stattfindet.³⁵

Kritik zu dieser Sichtweise:

Die dem Controlling als eigenständige Führungsteilfunktion zugesprochene Koordination der weiteren Führungsteilfunktionen führt soweit, daß zwischen Controlling und dem eigentlichen Management kein Unterschied zu finden ist. Ob Controlling solch einem Anspruch gerecht wird, ist zu bezweifeln.³⁶

Die Koordination wird als Spezifikum des Controlling dargestellt, jedoch wird nicht der Unterschied zwischen Controlling und Koordination geklärt, oder warum die Führungsteilfunktion anstelle von Controlling nicht Koordination genannt wird.

2.1.2 Controlling als führungsunterstützende Service- und Beratungsfunktion

Controlling wird hier in zwei Aspekte geteilt. Zum einen als eine Tätigkeit mit der jede Person in einem sozialen System befaßt ist, mit dem Ziel der Eigenkontrolle und der Reaktion auf Abweichungen. Zum anderen, darin liegt das Hauptaugenmerk, wird Controlling als Abteilung eines sozialen Systems verstanden, die die Steuerungsaufgaben des Managements unterstützt.

³⁴ Vgl. ebenda, S. 139.

³⁵ Vgl. Weber, J. (91a), a.a.O., S. 32.

³⁶ Vgl. Weber, J. (93), S. 47.

Diese stark an der Praxis orientierte Sichtweise wird von Bramsemann, Deyhle, Franz, Preißler und Schröder vertreten.

"Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozeß durch zielgerichtete Informationser- und -verarbeitung unterstützt. Der Controller sorgt dafür, daß ein wirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht, das vor allem durch systematische Planung und der damit notwendigen Kontrolle hilft, die aufgestellten Unternehmensziele zu erreichen. Inhalt der Zielvorgabe können alle quantifizierbaren Werte des Zielsystems sein."³⁷

Controlling in diesem Sinn ist eindeutig als **Unterstützungsfunktion** des unternehmerischen Führungsprozesses definiert. Der Controller wird als Zielerreichungslotse verstanden, sozusagen ein Ziel- und Planungsverkäufer.³⁸

Der Zielerreichungslotse ist derjenige, der in erster Linie steuert und nur insoweit kontrolliert, als daß das angestrebte Ziel erreicht wird.³⁹

Zu den Aufgaben des Controlling bei der führungsunterstützenden Beratungs- und Servicefunktion gehört es,

- die Entstehung von Schwachstellen durch rechtzeitiges Erkennen der Ursachen zu verhindern,
- der Führung eines sozialen Systems als Ratgeber bei der Ziel- und Maßnahmenplanung zur Seite zu stehen und nach Prüfung und Abstimmung der Einzelpläne diese zu einem Gesamtplan des sozialen Systems zusammensetzen. Hierzu müssen divergierende Interessen innerhalb des sozialen Systems abgestimmt werden,
- durch ständige Soll-Ist- und Plan-Vorschau-Vergleiche und Abweichungsanalysen die Führung bei ihren Entscheidungen zu unterstützen.

³⁷ Preißler, P.R. (91), a.a.O., S. 12.

³⁸ Vgl. Deyhle, A. entnommen aus Preißler P.R. (91), a.a.O., S. 12.

³⁹ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 119 und Preißler, P.R. (91), a.a.O., S. 13.

Kontrolle im Rahmen von Controlling bedeutet, den Informationswert von Soll-Ist-Vergleichen für eine zukunftsorientierte Steuerung zu nutzen. Dies bedeutet den Übergang von feedback orientierter Kontrolle zu einem auf die Analysen der Kontrollen aufbauenden feed-forward orientierten Steuern.⁴⁰

Kritik an dieser Sichtweise:

Auf Grund der Ausrichtung an der Praxis ist diese Controlling-Sichtweise auf die Bedürfnisse von gewinnorientierten, privatwirtschaftlichen Unternehmen zugeschnitten, so daß eine Umsetzung auf andere Typen sozialer Systeme schwierig ist.

Die Unterschiede zwischen den beiden Sichtweisen gehen nicht soweit, daß grundsätzlich verschiedene Ansichten von Controlling vertreten werden. Sie stimmen in Teilen der Abgrenzung und Definition von Controlling sogar überein. Wesentliche Unterschiede bestehen aber in der Zielrichtung und der Einordnung von Controlling in die Betriebswirtschaftslehre im Vergleich zu anderen Teilgebieten (Führungsfunktionen).⁴¹

2.2 Definition des Controllings für diese Arbeit

Die Definition des Controllings für diese Arbeit orientiert sich an den Aufgaben des Controllings in einem sozialen System, denn es ist wichtiger, die Aufgaben, bzw. den Inhalt, des Controlling als die Definition in den Mittelpunkt zu stellen.⁴²

Das Controlling ist **eine Abteilung** eines sozialen Systems. Controlling hat die Führung eines sozialen Systems bei ihren Steuerungsaufgaben zur Erreichung der Ziele des sozialen Systems **zu unterstützen** (AUFGABE). Hierzu müssen die für die Zielerreichung notwendigen und mit vertretbarem Aufwand beschaffbaren Informationsgrundlagen vorliegen. Wahrgenommen werden die Aufgaben durch **Controller**, wobei ihre Tätigkeit als **Controlling** bezeichnet wird (sowie das Marketing die Tätigkeit der Marketingabteilung ist). Die organisatorische Einbindung des Controlling und die Instrumente, die zur Aufgabenerfüllung verwendet werden,

⁴⁰ Vgl. Bramseemann, R., S. 44-48; Franz, K.P., a.a.O., S. 118-133; Preißler, P.R. (91), a.a.O., S. 10-14; Schröder, E.F. (89), a.a.O., S. 17-36.

⁴¹ Vgl. Weber, J. (91a), a.a.O., S. 47 und Risak, J.; Deyhle A., S. 24.

⁴² Vgl. Preißler, P.R. (91), a.a.O., S. 12.

sind **kontextabhängig**. Die Arbeitsgebiete des Controllers sind das **Planungs-, das Kontroll- und das Informationssystem** (MITTEL).

Der Controller **koordiniert** Erkenntnisse aus allen Teilbereichen eines sozialen Systems im Hinblick auf die Erreichung des Gesamtziels und zur Anpassung des sozialen Systems an die Umwelt (ZWECK).

2.3 Zeithorizont des Controllings

Das Controlling wird in seiner zeitlichen Ausrichtung in zwei Ebenen eingeteilt, wobei diese nicht getrennt betrachtet werden dürfen, da sie voneinander abhängig sind.⁴³

- operatives Controlling:

Das operative Controlling bezieht sich auf einen kurz- bis mittelfristigen Zeitraum von ein bis drei Jahren mit dem Ziel, die Systemsteuerung durch die Verbesserung der operativen Planung von Maßnahmen und Zielen und der Koordination einzelner Teilpläne zu optimieren. Die in der strategischen Planung ermittelten qualitativen Größen werden mittels der operativen Planung in quantitative Sollgrößen "operationalisiert". Das operative Controlling begleitet den operativen Planungsprozeß durch eine Rückkopplung mit Informationen über Störgrößen auf die ursprüngliche Planung. Mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleiches können Anpassungen der Ziel- und Maßnahmenplanung vorgenommen werden. Unterstützt wird dieser Prozeß durch Plan-Vorschau-Vergleiche. Die Ausrichtung ist in erster Linie auf das Unternehmen begrenzt.⁴⁴

- strategisches Controlling:

Das strategische Controlling bezieht sich auf einen langfristigen Zeitraum von mehr als drei Jahren und ist nicht begrenzt. Seine Aufgabe ist es, aus den relevanten Um- und Inweltentwicklungen für das soziale System notwendige Informationen zu erfassen und zu analysieren, um daraus Handlungsalternativen zu erarbeiten, die sich durch Chancen und Risiken als

⁴³ Vgl. Preißler, P.R. (91), a.a.O., S.14f.

⁴⁴ Vgl. Brüggemeier, M., S. 34-37 und Budäus, D. (86), S. 13-14 und Franz K.P., a.a.O., S. 54-56.

"Erfolgspotentiale" umschreiben lassen.⁴⁵ Ein weiterer Schwerpunkt ist die strategische Kontrolle, eine strategische Steuerungshilfe, die für die nachfolgende Planung Handlungsalternativen und Planungsfehler aufzeigen soll und die zugrundeliegenden Prämissen kontrolliert.⁴⁶

Die Abbildung 2-1 zeigt tabellarisch die Unterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling anhand der Merkmale Betrachtungszeitraum, Orientierung, Freiheitsgrad und Zielsetzung. Es wird nicht auf die Instrumente eingegangen, weil eine Darstellung vom Kontext abhängig ist.

⁴⁵ Gälweiler, A. in: Hotváth, P. (91), a.a.O., S. 240.

⁴⁶ Vgl. Brüggemeier, M., a.a.O., S. 34 und Budäus, D. (86), a.a.O., S.13-14 und Franz K.P., a.a.O., S. 54-56.

Wesensmerkmal	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Betrachtungszeitraum	Gegenwartsorientiert kurz- bis mittelfristig, ein bis drei Jahre	Zukunftsorientiert mittel- bis langfristig, über drei Jahre
Orientierung	Unternehmen: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse stützt sich auf interne Informationsquellen des sozialen Systems	Umwelt und Unternehmen: Adaption, Berücksichtigung bewußt externer Entwicklungs- und Einflußfaktoren (gesellschaftspolitisches Umfeld)
Freiheitsgrad	Weitgehende Konstanz der grundsätzlichen Ziele und Handlungsmöglichkeiten	Bewußte Veränderbarkeit aller Planungs- und Kontrollparameter (Ziel, Handlungsalternativen)
Zielsetzung	Sicherung der Zielsetzung Realisation der kurz- und mittelfristigen Ziele des sozialen Systems	Sicherung der Existenz, Erfolgspotentiale, langfristige und nachhaltige Existenzsicherung durch strategische Zielsetzung

Abbildung 2-1: Vergleich zwischen operativem und strategischem Controlling. Quelle:
Zusammenstellung aus Preißler, P.R. (91), S. 15 und Weber, J. (91a), S. 82 und
Horváth, P. (91), S. 239.

3 Strategische Planung und strategisches Management

Intention dieses Kapitels ist es, unter Berücksichtigung der Controlling-Definition des zweiten Kapitels, strategisches Controlling in den strategischen Managementprozeß privatwirtschaftlicher Unternehmen einzuordnen. Dabei soll eine Abgrenzung zwischen strategischem Management, strategischer Planung und strategischem Controlling erfolgen.

Ausgangspunkt ist das strategische Zielsystem eines privatwirtschaftlichen Unternehmens, darauf aufbauend wird die Entwicklung der strategischen Ausrichtung dargestellt. Die Ursachen der Entwicklung, die Instrumente und die Schwächen der jeweiligen Stufen werden genannt. Anschließend wird auf die strategische Planung als wichtigstes Instrument des strategischen Managements, sowie auf das strategische Management als bisheriges Endstadium der strategischen Unternehmensführung näher eingegangen.

3.1 Strategisches Zielsystem

Um die Ansatzpunkte des strategischen Controllings verstehen zu können, muß ein eindeutiges Führungsverständnis zugrunde liegen. Dieses Führungsverständnis ist von den strategischen Zielen und dem Handlungsspielraum des sozialen Systems abhängig.⁴⁷

Im Folgenden soll von einem privatwirtschaftlich geführten Unternehmen ausgegangen werden.

Zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen zählen alle sozialen Systeme, die ihre Produkte (Produkte können auch Dienstleistungen sein) über einen freien Markt und über freie Preise vertreiben und sich daraus finanzieren. Das Kapital kommt aus privater Hand. Im Rahmen dieser Arbeit ist die Rechtsform (GmbH, AG, KG, etc.) ohne Belang.

Bei der Rechnungslegung wird von einer doppelten Buchführung im Rahmen der steuer- und handelsrechtlichen Vorschriften für Vollkaufleute ausgegangen. Ebenso wird eine Kosten- und Leistungsrechnung im internen Rechnungswesen vorausgesetzt.

Für das strategische Management muß, bevor einzelne Strategien erarbeitet werden können, ein strategisches Unternehmensziel formuliert werden. Es soll die Wertvorstellungen und

⁴⁷ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 40.

Bekanntnisse der Unternehmensführung im Hinblick auf ihre Umwelt enthalten und klare Normen für ihr unternehmerisches Verhalten setzen.⁴⁸

Das Unternehmen wird nicht mehr als Instrument zur Erzielung von Geldeinkommen der am Unternehmen beteiligten und in ihm insgesamt tätigen Personen, sondern als soziales System aufgefaßt. Die Betonung liegt dabei nicht auf der Gewinnmaximierung, sondern "der gesellschaftlichen und sozialen Verträglichkeit von Entscheidungen."⁴⁹

"Nach einmütiger Literaturmeinung besteht das Ziel der strategischen Unternehmensplanung in der nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens. Mit der Bezeichnung "nachhaltig" soll zum Ausdruck kommen, daß heute entschieden werden muß, um die Überlebensfähigkeit in der Zukunft zu ermöglichen."⁵⁰

Eine Maximierung des Gewinns kann wegen der Kurzfristigkeit sogar die langfristige Existenz gefährden, da bei einer Ausrichtung auf Veränderungen im Liquiditätsbereich nicht mehr genügend Zeit zur Einleitung wirksamer Gegenmaßnahmen bleibt.⁵¹

Abbildung 3-1 zeigt die Vernetzung der Zielebenen. Die Existenzsicherung ist strategisches Unternehmensziel und der Gewinn operative Zielgröße. Als dritte Zielebene sind die persönlichen Ziele interner Gruppen (z.B. Eigentümer, Manager, Mitarbeiter), die jeweils divergierende Interessen verfolgen können zu beachten.⁵²

Strategisches Management hat dafür zu sorgen, daß der Ausschnitt der Überlappung der unterschiedlichen Zielebenen möglichst groß wird, um aus der "Konsensfähigkeit die Kraft zur Steuerung des Unternehmens zu ziehen."⁵³

Bei der Kompromißbildung der Zielebenen, muß der Zusammenhang zwischen Gewinnerzielung und Existenzerhaltung beachtet werden:

⁴⁸ Vgl. Hahn, D. (82), S. 6ff.

⁴⁹ Wöhe, G., S. 128 und Günther, T., S. 45.

⁵⁰ Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 29.

⁵¹ Vgl. ebenda, S. 29.

⁵² Vgl. Braun, G.E., S. 148-149 und Schröder, E.F. (89), a.a.O., S. 210.

- a. Ausreichender Gewinn ist die Voraussetzung für die Existenz. Zur Existenzerhaltung muß daher eine künftige Gewinnerzielung gewährleistet sein,
- b. Existenzsicherung "kostet" Gewinn. Der Aufbau zukunftssträchtiger Erfolgspotentiale bedeutet in der Regel, daß kurzfristig auf Gewinne (teilweise) verzichtet wird und
- c. auf der anderen Seite begrenzt die Notwendigkeit, laufend einen ausreichenden Gewinn zu erzielen, die Erschließung zukünftiger Erfolgspotentiale.⁵⁴



Abbildung 3-1: Vernetzung der Zielebenen. Quelle: Schröder, E.F. (89), S. 210.

Das strategische Unternehmensziel bildet die Basis für die Unternehmensstrategie-Planung. Dort werden Strategien, die Produkt-Markt-Kombinationen enthalten, abgeleitet für die eine Verbesserung der Wettbewerbsposition erwartet wird.

⁵³ Schröder, E.F. (89), a.a.O., S. 210.

⁵⁴ Vgl. Scheffler, H.E. (84), S. 2149.

Bezüglich ihres Inhalts und dem Zielereichungsgrad lassen sich die Strategien präzisieren (Marktanteil, Distributionsgrad, Deckungsbeitrag etc.). Es werden Wettbewerbsstrategien für die einzelnen Geschäftsfelder entwickelt.⁵⁵

3.2 Entwicklung der strategischen Orientierung

Strategie bedeutet allgemein den Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzepts, nach dem der Handelnde (in Auseinandersetzung mit anderen) ein bestimmtes Ziel zu erreichen sucht, im Unterschied zur Taktik, die sich mit den Einzelschritten des Grundkonzepts befaßt.⁵⁶

Diese lexikalische Bedeutung bezieht sich zwar nicht speziell auf die Betriebswirtschaft, trifft aber den Kern betriebswirtschaftlich strategischer Orientierung sehr gut. Es geht um ein umfassendes Gesamtkonzept, welches sicherstellen soll, daß das strategische Unternehmensziel der langfristigen Existenzsicherung in der Auseinandersetzung mit der Konkurrenz erreicht werden kann.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Kapitel 3.3. Strategische Planung

⁵⁶ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 60.

⁵⁷ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 60.

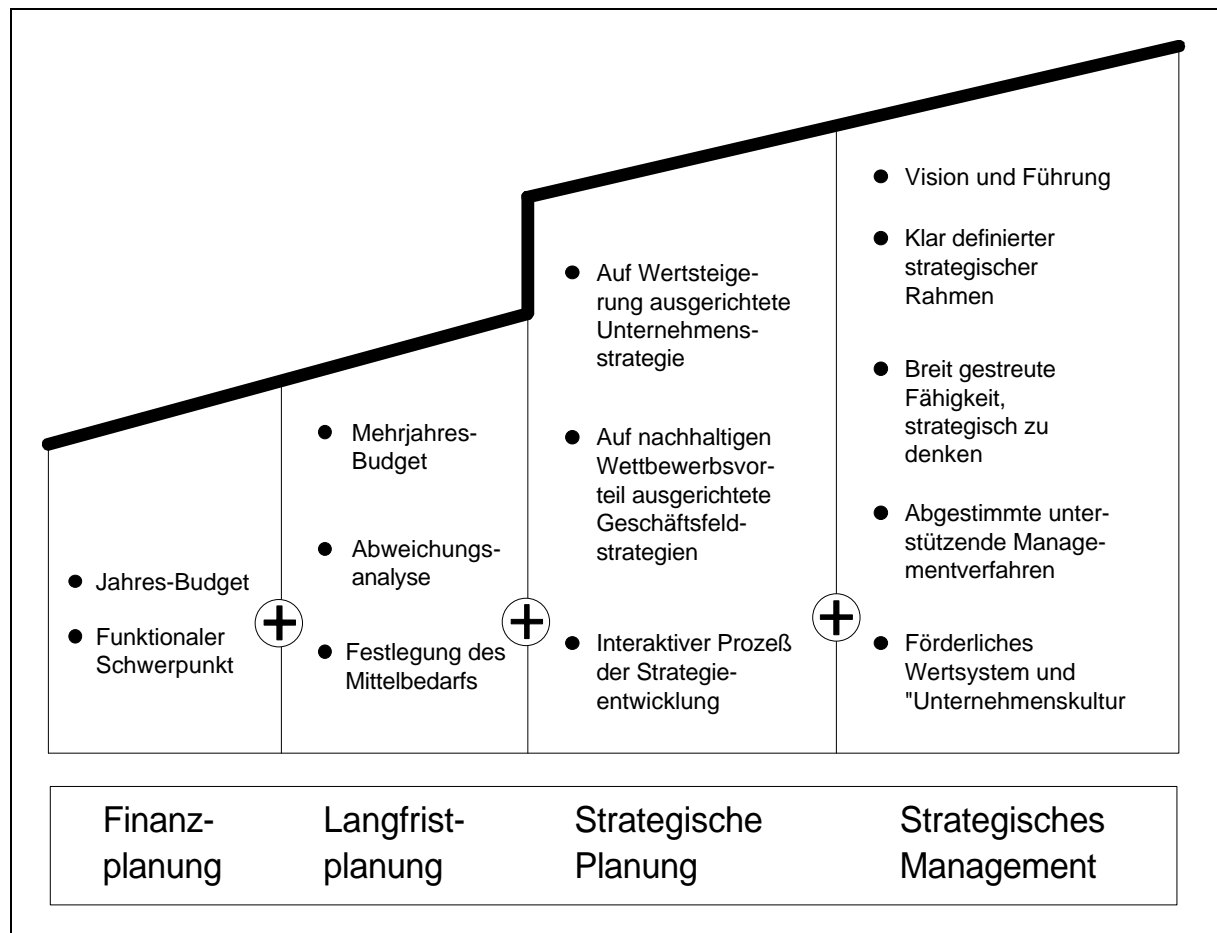


Abbildung 3-2: Die Entwicklungsstufen zum strategischen Management. Quelle: Henzler, H., S. 1298.

In der Phase des Wiederaufbaus nach dem 2. Weltkrieg standen die Rationalisierung und Organisation der Produktion im Vordergrund. Der in der Folge auftretende Mangel an Kostenübersicht war ein Grund, weshalb in den 50er Jahren vermehrte Aufmerksamkeit der Kostenrechnung und Budgetierung gewidmet wurde.⁵⁸

Budgets sind Projektionen der Erträge und Kosten, die sich in der Regel über ein Jahr erstrecken. Das Gesamtbudget eines Unternehmens umfaßt all diejenigen Aktivitäten, deren Überwachung für die gesunde Entwicklung des Unternehmens für wichtig gehalten werden (Absatz, Fertigung, Administration, Investition und Liquiditätsplanung).⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Hinterhuber, H. (92b), S. 67.

⁵⁹ Vgl. Hax, A.C.; Majluf, N.S., S. 21ff.

Mangel dieser Verfahren ist die Kurzsichtigkeit, das Augenmerk wird nur auf die kurzfristige Rentabilität gerichtet.

Das Management eines Unternehmens verlangte nicht nur die Übersicht über die Kosten, sondern auch die Kontrolle der Produktivität und geeignete Steuerungsmechanismen, damit rechtzeitig die notwendigen Entscheidungen getroffen und in ihren Auswirkungen erfaßt werden konnten. Diesen beiden Herausforderungen trägt die langfristige Planung Rechnung. Die sich Mitte der 50er Jahre rasch ausbreitende langfristige Unternehmensplanung war im wesentlichen eine in die Zukunft fortgeschriebene Gewinn- und Verlustrechnung.⁶⁰

Die langfristige Planung war eine Reaktion vieler Unternehmen, um effizienter mit dem außergewöhnlichen Boom nach dem 2. Weltkrieg fertig zu werden. Die einjährigen Budget-Projektionen genügten den Unternehmen nicht mehr, um z.B. größere Investitionsvorhaben zu beurteilen. Der Ausgangspunkt für die langfristige Planung ist eine mehrjährige Prognose des Firmenumsatzes. Darauf aufbauend werden Funktionspläne für alle Bereiche erstellt. Die Prognose stützt sich vornehmlich auf historische Projektionen und erstreckt sich in der Regel auf eine Zeitspanne von fünf Jahren. Auf dieser Stufe kamen Prognoseinstrumente wie Trendanalysen, Regressions- und Simulationsmodelle zum Einsatz. Die Projektionen der historischen Umsätze, die für die langfristige Planung so typisch sind, gehen davon aus, daß die Zukunft eine bruchlose Fortsetzung der Vergangenheit wird. Die langfristige Planung kann zu dem Irrglauben verleiten, z.B. eine anhaltende Wachstumssituation beibehalten zu können.⁶¹

Der Mangel an Nachfrage und die Rivalität der Wettbewerber in einigen Industrien führte zur Betonung der Marktorientierung des Unternehmens in den 60er Jahren. Darüberhinaus begann die Diversifikation der Großunternehmen.

Als die Stabilität der Umwelt, die die erfolgreiche Entwicklung langfristiger Planung ermöglicht hatte, nicht mehr vorlag, entstand das Konzept der "extern orientierten strategischen Planung".⁶²

⁶⁰ Vgl. Hinterhuber, H. (92), a.a.O., S. 67.

⁶¹ Vgl. Hax, A.C.; Majluf, N.S., a.a.O., S. 29.

⁶² Henzler, H., S. 1299.

Im Rahmen der Branchensegmentierung wurden die Sparten der Firmen in unabhängige, autonome Einheiten aufgespalten, die als lebensfähige, isolierte Unternehmen geführt werden konnten. Diese Einheiten wurden strategische Geschäftsfelder genannt. Die Ziele und Strategien wurden unabhängig von den anderen Geschäftsfeldern festgelegt.

Mit der Einführung der strategischen Planung in den 70er Jahren sollten die Unternehmen vor dem Risiko geschützt werden, daß Ziele verfolgt werden, die lediglich durch Trendextrapolationen der Vergangenheit und nicht durch die Formulierung von Szenarios ermittelt wurden.

Durch kreative Analysen von Markt- und Umweltrends und Berücksichtigung von Kunden und Wettbewerb in der Planung wurde eine völlig neue Sichtweise eröffnet. Doch es wurde, bei unabhängig voneinander durchgeführten Planungen der Wettbewerbsstrategien der einzelnen Geschäftsfelder Mängel entdeckt.

Wenn die Autonomie der Geschäftsfelder betont wird, kann der Konzern versäumen, das möglicherweise große Potential an gemeinsamen Ressourcen und Interessen der selbstständigen, miteinander verwandten Geschäftsfeldaktivitäten auszunutzen.⁶³

Die Großunternehmen sahen sich darüber hinaus mit neuen Wettbewerbskräften konfrontiert, von denen die japanischen Firmen als mächtigste Gegenspieler erschienen. Außerdem stellten internationale Märkte eine neue Herausforderung, inmitten von Unsicherheiten durch die Inflation, Wechselkurse und die verschiedenen ökonomischen Zustände aller Länder, die um die Weltmärkte konkurrieren, dar. Der Trend zur Dezentralisierung und die Entwicklung autonomer Geschäftseinheiten mußte neu überdacht werden. Ergebnis war die Unternehmensstrategie-Planung.⁶⁴

Das bedeutet: Das Unternehmen wird als Einheit berücksichtigt und die Ressourcen werden auf die Geschäftsfelder im Sinne des strategischen Unternehmensziels verteilt. Das Verfahren ist ein straff geführter und organisatorischer Vorgang, der auf die ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmensstrategie abzielt.⁶⁵

⁶³ Vgl. Hax, A.C.; Majluf, N.S., a.a.O., S. 49.

⁶⁴ Vgl. Schreyögg, G.; Steinann, H. (93), S. 151.

⁶⁵ Vgl. zur näheren Erläuterung der Unternehmensstrategieplanung z.B. Hax, A.C.; Majluf, N.S., a.a.O., S. 53-92.

Das strategische Management der 80er Jahre ist die Antwort auf die ungenügende Umsetzung vieler Strategien und strategischer Pläne in der Praxis. Mit dem strategischen Management vollzieht sich ein "Sprung" in der Unternehmensführung. Der Großteil des bislang Erörterten konzentrierte sich auf die Strategieplanung, als wäre es das einzige Verfahren, das Managern zur Verfügung steht, um zu einem besseren Verständnis der anstehenden Probleme zu gelangen.⁶⁶

Die entscheidende Verbesserung liegt nicht in einer Verfeinerung der Planungskonzepte, wichtiger wird vielmehr die kreative Leistung der Führungsspitze. Obwohl die strategische Planung das Schlüsselverfahren ist, um die kritischen Aufgaben der Organisation angemessen zu definieren, "wird sie alleine nie die massive Mobilisierung von Mitteln und Menschen erzielen, und sie wird nie das hochwertige strategische Denken hervorbringen, das in komplexen Organisationen erforderlich ist."⁶⁷

Das McKinsey-7S-Modells verdeutlicht die Ausrichtung des gesamten Unternehmens in eine Richtung sehr anschaulich. Die Gestaltung, die Abstimmung und die gleichgerichtete Ausrichtung der internen Faktoren, die den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens bestimmen, gehört zu den wichtigsten Aufgaben des strategischen Managements (vgl. Abbildung 3-3).⁶⁸

"Das höchste Ziel des strategischen Managements ist die Entwicklung von Wertvorstellungen des Unternehmens, Fähigkeiten der Manager, organisatorische Verantwortlichkeiten und administrative Systeme, die die strategische und operationale Entscheidungsfindung auf allen hierarchischen Ebenen und quer durch alle Sparten und funktionalen Autoritätslinien des Unternehmens miteinander verbindet.Strategien und Operationen liegen nicht miteinander im Konflikt, sondern sind untrennbar gekoppelt....."⁶⁹

⁶⁶ Vgl. Hinterhuber, H. (92b), a.a.O., S. 68.

⁶⁷ Hax, A.C.; Majluf N.S., a.a.O., S. 93.

⁶⁸ Vgl. Henzler, H., a.a.O., S. 1299.

⁶⁹ Hax A.C.; Majluf N.S., a.a.O., S. 93.

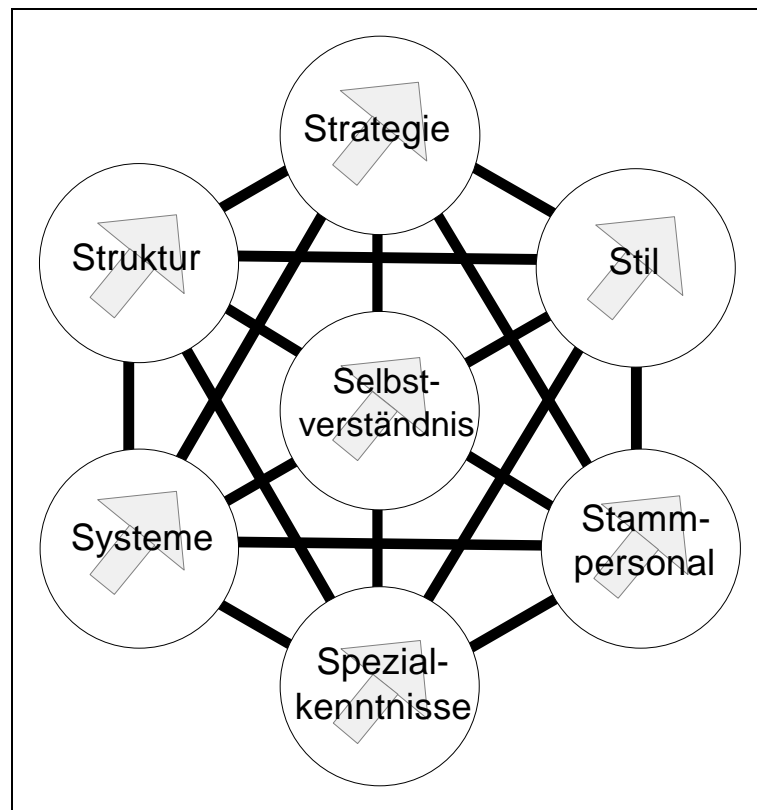


Abbildung 3-3: Das McKinsey-7S-Modell. Quelle: Henzler, H., S. 1299.

3.3 Strategische Planung

Strategische Planung bedeutet die systematische Gestaltung der Unternehmenszukunft. Hierzu werden Strategien zur Erreichung des strategischen Unternehmensziels erarbeitet. Die strategische Planung ist ein Teil eines umfassenden Planungssystems und ist als Bündel von Instrumenten und Methoden zu verstehen, die die in der Zukunft relevanten Erfolgspotentiale zu gewinnen und zur antizipativen Steuerung des Unternehmens umzusetzen vermag.⁷⁰

Die Suche nach den unternehmensspezifischen Erfolgspotentialen bildet das Wesen der strategischen Planung. Dieser Vorgang wird auch als systematischer Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile zur langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz bezeichnet.⁷¹

⁷⁰ Vgl. Coenenberg, A.G.; Günther, T., S. 459.

⁷¹ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 55 und Wöhe, G., a.a.O., S. 142.

Die intensive Beschäftigung mit den durch die turbulenten Umweltveränderungen ausgelösten Möglichkeiten und Gefahren zwingt den Entscheidungsträger zu einer verstärkten antizipativen, aktiven und flexiblen Ausrichtung seiner Entscheidungen.⁷²

Geprägt ist ein solches Handeln durch

- die Suche nach sich ändernden relevanten Fragestellungen,
- frühzeitiges Erkennen von Trendbrüchen und deren Begegnung schon bei schwachen Signalen,⁷³
- in Frage stellen der Gültigkeitsdauer von Erfahrungen und
- bereichsübergreifendes Erkennen technischer, sozialer und ökonomischer Zusammenhänge und deren systematische Analyse.⁷⁴

Die bisherige reaktive Anpassung des Unternehmens an eingetretene Umweltveränderungen soll in eine herausfordernde Anpassung an wahrgenommene "schwache Signale" umgewandelt werden.⁷⁵

Die strategische Planung kann in zwei Bereiche, die voneinander abhängig sind, unterteilt werden:⁷⁶

- Unternehmensstrategie-Planung

- Wettbewerbsstrategie

Im Mittelpunkt der **Unternehmensstrategie-Planung** steht die optimale Produkt/Markt-Kombination für das gesamte Unternehmen zu bestimmen. Die Basis bilden die Umfeld- und Unternehmensanalyse.

⁷² Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 27

⁷³ Vgl. Ansoff, I. in: Hoch, M., S. 28.

⁷⁴ Vgl. ebenda, S.27 und Franz, K.P., a.a.O., S. 58.

⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 28.

⁷⁶ Vgl. Hahn, D. (82), a.a.O., S. 5.

Zum einen werden die unkontrollierbaren Kräfte, die mit dem externen Umfeld zusammenhängen und die Branchentrends und Marktchancen analysiert. Zum anderen werden die internen Kompetenzen des Unternehmens bestimmt, um das Ressourcenpotential zu identifizieren, das das Unternehmen mobilisieren kann, um im betreffenden Geschäftsfeld eine Überlegenheit gegenüber den Konkurrenten zu etablieren.⁷⁷

Hierzu stehen folgende Instrumente und Hilfsmittel zur Verfügung, die in Kapitel 5 beschrieben werden:

- Erfahrungskurven-Analyse
- Produktlebenszyklus-Analyse
- Ranagraph-Konzept
- Portfolio-Analyse
- Strategische Bilanz
- SOFT- Analyse
- PIMS-Programm
- Wettbewerbsmatrizen

Mit der **Wettbewerbsstrategie** wird entschieden, wie der Wettbewerb in einem bestimmten Geschäftsfeld bestritten werden soll. Die Bedingungen in den Geschäftsfeldern, was die unternehmensinterne, als auch die externe Situation anbelangt, können äußerst unterschiedlich sein, so daß jeweils eine spezielle Strategie für jedes Geschäftsfeld erforderlich wird.⁷⁸

Der Unternehmensstrategie-Planung vorgelagert ist die Festlegung des strategischen Unternehmensziels (Leitbild), das den strategischen Rahmen bildet.⁷⁹ Dabei muß stets darauf geach-

⁷⁷ Hax, A.C.; Majluf, N.S., a.a.O., S. 36 und Coenenberg, A.;G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 34.

⁷⁸ Vgl. Schreyögg, G.; Steinmann, H. (93), S.151.

⁷⁹ Vgl. Kapitel 3.1. Strategisches Zielsystem.

tet werden, daß die Unternehmensstrategie in konkrete Wettbewerbsstrategien umgesetzt werden kann.

Der strategischen Planung schließt sich die operative Planung an, die die vorgegebenen Strategien in Programm- und Funktionsbereichspläne umwandelt.⁸⁰

Bestandteile des strategischen Planungsprozesses

Die Strategie als Ergebnis eines Entscheidungsprozesses ist mehrstufig, d.h. setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Über das unternehmerische Oberziel wird für die Unternehmensstrategie-Planung ein Rahmen gesetzt.⁸¹

Der Planungsprozeß kann in die Teilschritte

- **strategische Analyse,**
- **Strategienformulierung und**
- **Strategienimplementation**

unterteilt werden.⁸²

Im Rahmen der **strategischen Analyse** liegt der Aufgabenschwerpunkt in der in- und externen Informationsgewinnung und -aufbereitung. Vor allem muß ein Früherkennungssystem entwickelt und gepflegt werden. Das Ergebnis ist eine Stärken/Schwächenanalyse des eigenen und konkurrierender Unternehmen und eine Chancen/Risiken-Analyse der potentiellen Märkte (vgl. Abbildung 3-4).⁸³

Bei der **Strategienformulierung** werden Strategien (Produkt/Markt-Strategien) formuliert und ausgewählt. Vor allem müssen die Strategien der verschiedenen Strategieebenen, wie funktionale Strategie, Geschäftsfeldstrategie und die Unternehmensstrategie, aufeinander

⁸⁰ Vgl. Hahn, D. (82), a.a.O., S. 5.

⁸¹ Vgl. Hax, A. C.; Majluf, N.S, a.a.O., S. 49.

⁸² Vgl. Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., a.a.O., S. 151.

⁸³ Vgl. ebenda, S. 151.

abgestimmt werden. Mit der Entscheidung über die zu realisierenden Strategien ist die Entwicklungsrichtung des Unternehmens bestimmt.⁸⁴

Für die festgelegte Strategie ist anschließend eine kritische Beurteilung der nicht kurzfristig beeinflussbaren Größen (z.B. personelle Ressourcen, Schlüsselfähigkeiten, etc.) erforderlich. Jedes Unternehmen verfügt über begrenzte Ressourcen und kann zusätzliche nur in begrenztem Ausmaß beschaffen. Große Sorgfalt ist deshalb darauf zu legen, daß die angestrebten Strategien mit den Ressourcen auch erreichbar sind oder diese entsprechend ausgebaut werden können.⁸⁵

Aufgabenschwerpunkt der **Strategieimplementation** liegt in der Kontrolle der Planungsprämissen und in der Kontrolle der Fortschritte bei der Umsetzung der Strategien in operative Pläne. Es muß sichergestellt sein, daß die Strategie während der Umsetzungsphase noch auf stimmigen Annahmen basiert. Ebenso müssen die Strategien durchgesetzt werden, da sie sich nicht von alleine realisieren.⁸⁶

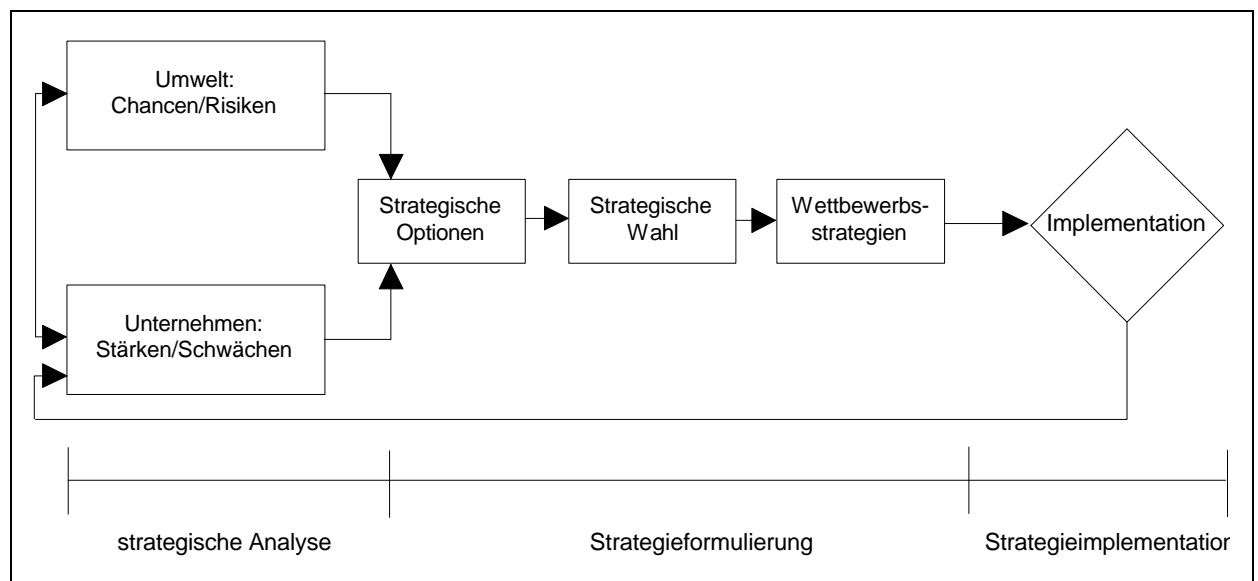


Abbildung 3-4: Prozeß der strategischen Planung. Quelle: Steinmann, H.; Schreyögg, G. (93), S. 152 und eigene Zusammenstellung.

⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 151.

⁸⁵ Vgl. Hinterhuber, H. (92a), S. 13 und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 34f.

⁸⁶ Vgl. Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., a.a.O., S. 151 und Schreyögg, G.; Steinmann, H. (93), a.a.O., S. 212ff.

3.4 Strategisches Management

Die begrenzte Betrachtung des Produkt-Markt-Bereiches der strategischen Planung wandelt sich zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens. Strategisches Management erhebt den Anspruch das strategische Denken auf alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens auszuweiten. Unternehmensstrukturen und -ziele werden in Frage gestellt und in strategische Überlegungen integriert.⁸⁷

Der Unterschied des strategischen Managements zur strategischen Planung liegt darin, daß der strategische Managementprozeß einen weit umfassenderen Blickwinkel in Bezug auf das Unternehmen berücksichtigt. So beinhaltet strategisches Management nicht nur Entscheidungs- oder Planungsprozesse, die auf den Produkt-Markt-Bereich bezogen sind, sondern Entscheidungs- und Planungsprozesse die das Unternehmen als Einheit sehen (Produkte, Organisation, Personal und Führung). Da eine Festlegung der strategischen Unternehmensziele nur auf Basis von abgestimmten Werthaltungen der am Unternehmen beteiligten Personen vorgenommen werden kann, wird deutlich, daß strategisches Management die Umsetzung der Unternehmenspolitik und der dazugehörigen Unternehmensphilosophie und -kultur umfaßt.⁸⁸

Strategisches Management beinhaltet danach Planung, Steuerung und Überwachung von Richtung, Ausmaß, Struktur und Träger der Unternehmensentwicklung und deren gleichgerichtete Ausrichtung im Sinne des McKinsey 7-S-Modelles (vgl. Abbildung 3-3), auf Basis abgestimmter Werte und Ziele der am Unternehmen beteiligten Personen.⁸⁹

Es lassen sich folgende Aufgaben des strategischen Managements identifizieren:

- Aktives Gestalten und Planen der notwendigen Ressourcen und damit der Zukunft - im

Gegensatz zur Auffassung von Ressourcen als Restriktion in der strategischen Planung,⁹⁰

- Geschäftsfeldplanung, sowie grundlegende Funktionsbereichs- und Regionalplanung,

⁸⁷ Vgl. Coeneberg, A.G.; Günther, T., a.a.O., S. 459.

⁸⁸ Vgl. Kapitel 3.1. Strategisches Zielsystem.

⁸⁹ Vgl. Hahn, D. (92), a.a.O., S. 36 und Hinterhuber, H. (92a), a.a.O., S. 26-35 und Hax, A.C.; Majluf, N.S., a.a.O., S. 93-127.

- Organisationsstrukturplanung,
- Führungssystemplanung mit
 - Führungskräfteplanung,
 - Informationssystemplanung,
 - Anreizsystemplanung und
- die zu deren Umsetzung erforderlichen Steuerungs- und Kontrollprozesse.⁹¹

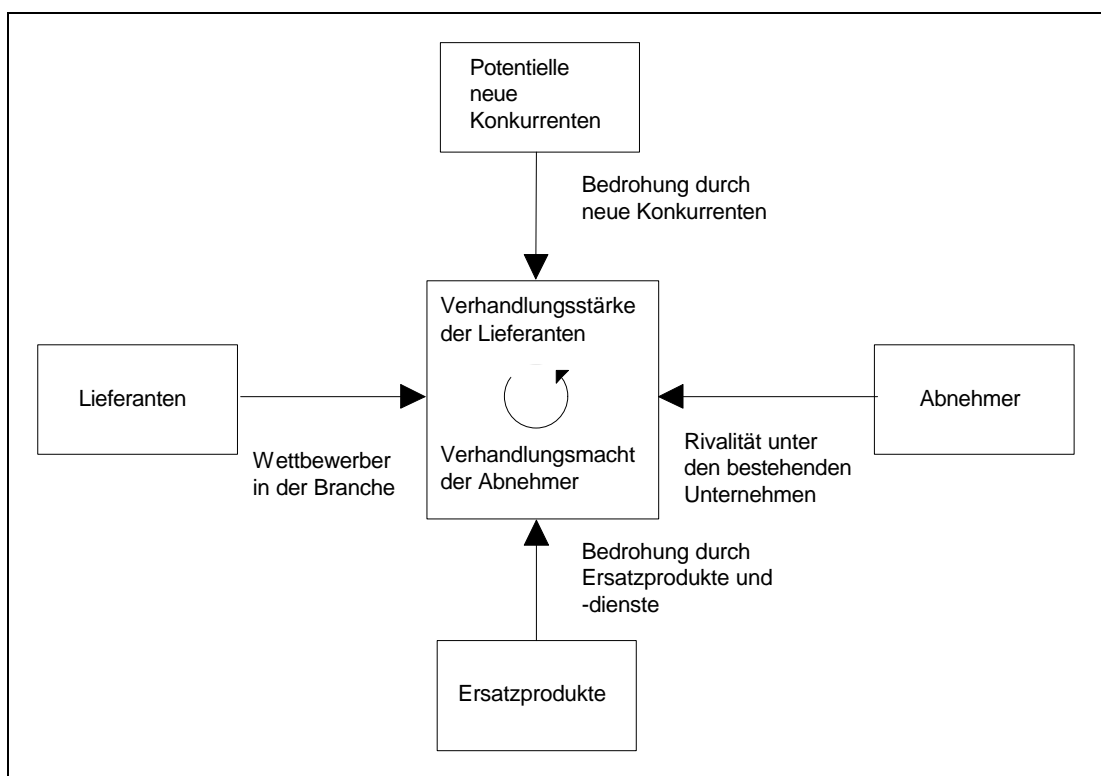


Abbildung 3-5: Porters Modell der Industriestruktur. Quelle: Hax, A.C.; Majluf N.S., S. 51.

Entscheidend zur Erweiterung der "klassischen" Portfolio-Technik, zur Wettbewerbsanalyse im Rahmen der strategischen Planung, hat das Industriestrukturmodell von Porter beigetragen (vgl. Abbildung 3-5). Um das Gewinnpotential innerhalb einer Branche zu ermitteln, werden die Konkurrenz zwischen den Wettbewerbern, die Marktmacht der Zulieferer, die Marktmacht

⁹⁰ Vgl. Kapitel 3.2. Strategische Planung und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), S. 34.

⁹¹ Vgl. Schreyögg, G.; Steinmann, H. (93), S.11 und Hahn, D. (92), S. 36.

der Käufer, die Markteintrittsbarrieren für andere Anbieter und die Substituierbarkeit der Produkte analysiert. Der Strategie muß bei seiner Entscheidung nunmehr den gesamten Erfahrungsschatz seiner Branche berücksichtigen, wenn er Strategien plant.⁹²

In der wissenschaftlichen Literatur existieren verschiedene Auffassungen der Spannweite von strategischem Management.

Bei einer engen Objekt- bzw. Gegenstandsabgrenzung zählt zum strategischen Management allein der Aufgabenkomplex der strategischen Planung, Organisationsgestaltung, Personalplanung, ergänzt um notwendige Steuerungs- und Kontrollprozesse zu deren Umsetzung (wie oben dargestellt).⁹³

In einer erweiterten Sicht gehören zu den Aufgaben des strategischen Managements auch die Festlegung bzw. Planung der unternehmenspolitischen Ziele, der generellen Ziele einer Unternehmung, die Unternehmensphilosophie- und die Unternehmenskulturgestaltung.⁹⁴

Im Sinne dieser Arbeit umfaßt der erweiterte Ansatz nicht den Zuständigkeitsbereich des strategischen Managements.

Der strategische Managementprozeß

Der klassische Managementprozeß schlägt eine systematische Abfolge der Ziele und ziel erreichenden Maßnahmen vor. Da alle anderen Managementfunktionen auf die Erreichung der Planziele hin ausgerichtet werden, geht die Planung diesen Funktionen notwendigerweise voraus (Primat der Planung).⁹⁵

Der strategischen Planung folgen Organisationsentwicklung, Personalführung, Überwachung des Aufgabenvollzugs und die Kontrolle, die Informationen über die Zielerreichung an die strategische Planung rückkoppelt.

⁹² Vgl. Henzler, H., a.a.O., S. 1293f.

⁹³ Vgl. z.B. Steinmann, H.; Hasselberg F., S. 1313 und Henzler, H., a.a.O., S. 1298 ff und Steinmann, H.; Schreyögg, G. (93).

⁹⁴ Vgl. z.B. Hahn, D. (92), a.a.O., S. 31-51 und Hinterhuber, H. (90), a.a.O., S. 17-41.

⁹⁵ Vgl. Koontz; O'Donnell; Wehrich und andere in: Steinmann, H.; Hasselberg F., a.a.O., S. 1308.

Wie schon im Kapitel "Strategische Planung" angedeutet, sollen die strategische Planung und die Kontrolle entkoppelt werden.⁹⁶

Begründet wird dies angesichts der Komplexität und Unsicherheit der Unternehmensin- und -umwelt.⁹⁷ Die klassische feedback-Kontrolle ist durch eine vorsteuernde feedforward-Kontrolle zu ersetzen. Mit dieser strategischen Kontrolle wird das hohe Risiko strategischer Planung hervorgehoben und versucht diese durch zusätzliche Steuerungsmechanismen, wie der strategischen Kontrolle zu kompensieren. In Abbildung 3-6 wird der strategische Managementprozeß in einer Dreiteilung vorgestellt:

- **Strategisches Planungssystem,**
- **Operatives Management und**
- **Strategisches Kontrollsystem.**

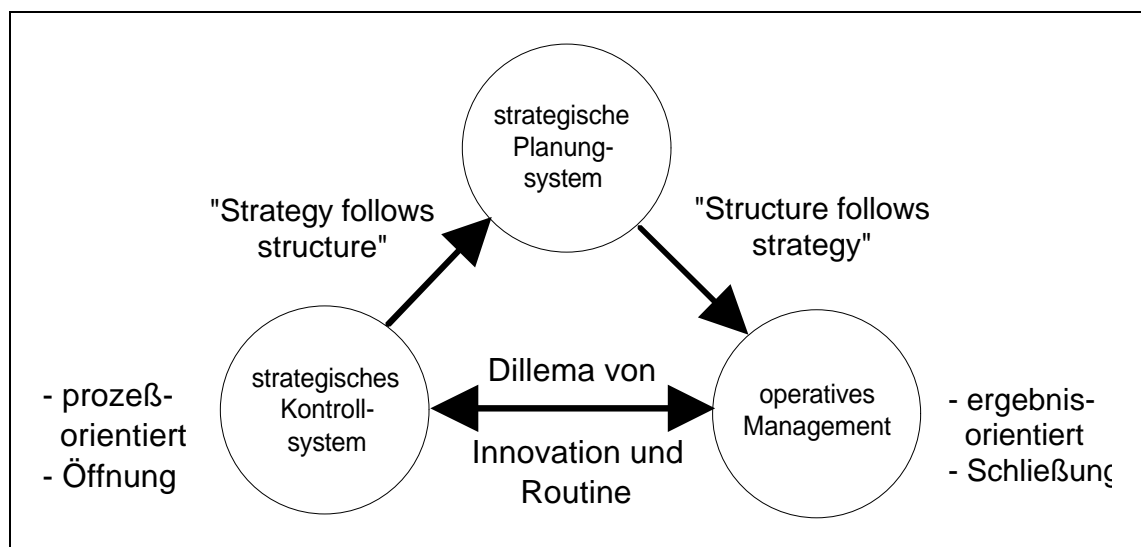


Abbildung 3-6: Der strategische Managementprozeß. Quelle: Steinmann, H.; Hasselberg, F., S. 1313 und eigene Zusammenstellung.

Das **strategische Planungssystem** entspricht dem Prozeß der strategischen Planung, es entwirft auf Grund von Umwelt- und Ressourcenanalysen Strategien für das Unternehmen.

⁹⁶ Vgl. Steinmann, H.; Hasselberg, F., a.a.O., S. 1309 und die dort zitierte Literatur.

⁹⁷ Vgl. Hasselberg, F., S. 71.

Die Strategien bestehen aus (1) der Festlegung der Portfolios der Geschäftsfelder, (2) den Wettbewerbsstrategien für die einzelnen Geschäftsfelder und (3) der umrißartigen Ausformung strategischer Maßnahmen im Sinne einer Grobplanung.⁹⁸

Das Ergebnis des strategischen Planungssystems ist der Input für das **operative Management**. Ihm obliegt der effiziente Vollzug der Strategie. Da das strategische Planungssystem nur bei einer Grobplanung stehen bleibt, verbleibt damit für das operative Management die Aufgabe der Operationalisierung. Die Ergebnisse der Durchführung der Operationalisierung werden an die Träger der strategischen Planung rückgemeldet (feedback-Kontrolle).

Da das operative Management in einer Mittelbeziehung zum strategischen Planungssystem steht, muß seine Struktur auf die Strategie abgestimmt werden ("Structure follows strategy"). Das hat Auswirkungen auf die Arbeitsweise aller Managementebenen, sie sind auf die Bearbeitung definierter Probleme ausgerichtet und arbeiten ergebnisorientiert.⁹⁹

Das **strategische Kontrollsystem** muß Bedrohungen des strategischen Kurses identifizieren und strategische Veränderungsnotwendigkeiten an das strategische Planungssystem herantragen. Es geht dabei um die Bestandssicherung des Unternehmens (Öffnung) und nicht um die Sicherung der gewählten Strategie (Schließung). Die Kernfunktion des strategischen Kontrollsystems ist die Informationsgewinnung- und -verarbeitung zur Identifizierung strategischer Bedrohungen (feedforward-Kontrolle).¹⁰⁰

Das strategische Kontrollsystem ist eher innovationsorientiert und deshalb in einem Spannungsverhältnis mit der Routine des operativen Managements. Seine qualitative Struktur bestimmt, ob rechtzeitig erfolgsversprechende Strategierevisionen eingeleitet werden ("Strategy follows structure").

In ihrer Funktion ist die strategische Kontrolle nicht immer in Sinne einer klassischen Aufgabenbeschreibung inhaltlich spezifizierbar, sie ist vielmehr auf die allgemeine strategische

⁹⁸ Vgl. Steinmann, H.; Hasselberg, F., a.a.O., S. 1314.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 1314

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 1315

Wachsamkeit aller Organisationsmitglieder gerichtet. Kontextabhängig können diese Aufgaben zusätzlich einer speziellen Stelle zugeteilt werden.¹⁰¹

3.5 Einordnung des strategischen Controllings ins strategische Management

Unter Beachtung der allgemeinen Controlling-Definition wird deutlich, daß das Management in den Bereichen Information, Planung und Kontrolle unterstützt werden muß.¹⁰² Im Rahmen des strategischen Managementprozesses sind deshalb strategisches Planungssystem, operatives Management und strategisches Kontrollsystem durch das strategischen Controlling zu unterstützen.

Hierzu wird strategisches Controlling in vier Bereiche unterteilt:¹⁰³

- Informationsmanagement**
- Strategische Planung**
- Operationalisierung strategischer Pläne und**
- strategische Kontrolle.**

Die Strukturierung der Bereiche des strategischen Controlling stützt sich einerseits auf die Tätigkeitsbereiche der Controlling-Definition und andererseits auf die Aufgabenbereiche des strategischen Managements.¹⁰⁴

Abbildung 3-7 erläutert die Zusammenhäng zwischen Controlling, strategischem Controlling und strategischem Management.

¹⁰¹ Vgl. ebenda, S. 1312ff.

¹⁰² Vgl. Kapitel 2.2. Definition des Controlling für diese Arbeit.

¹⁰³ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 66.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 66ff.

In Abbildung 3-7 haben die Pfeile folgende Bedeutung:¹⁰⁵

Schwarze Pfeile:

Die strategischen Managementaufgaben im Bereich strategisches Planungssystem werden vom strategischen Controlling durch die Bereiche Informationsmanagement und strategische Planung unterstützt.

Hellgraue Pfeile:

Die strategischen Managementaufgaben im Bereich operatives Management werden durch die Aufgabengebiete Informationsmanagement, Operationalisierung strategischer Pläne und strategischer Kontrolle des strategischen Controlling unterstützt.

Dunkelgraue Pfeile:

Die strategische Managementaufgabe im Bereich strategisches Kontrollsystem erfahren strategische Controllingunterstützung auf den Gebieten Informationsmanagement und strategische Kontrolle.

¹⁰⁵ Vgl. ebenda, S 70.

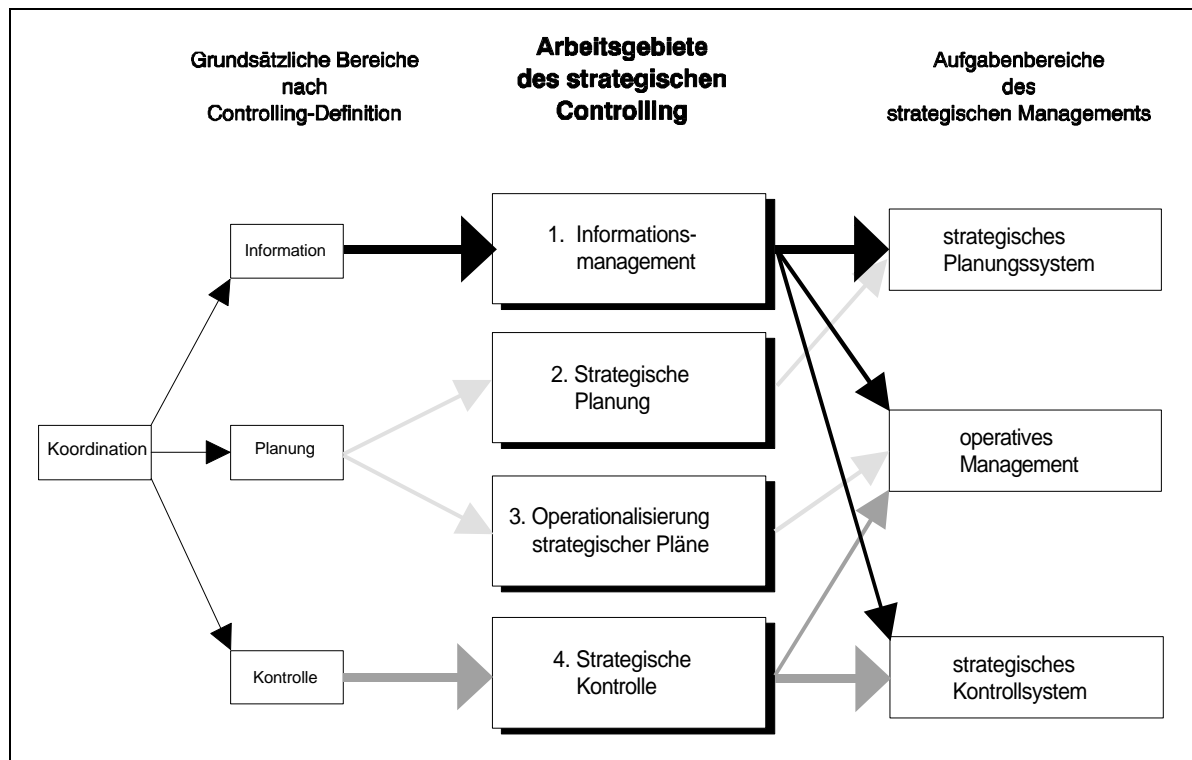


Abbildung 3-7: Controllingdefinition - Strategisches Controlling - Strategisches Management.

Quelle: Schoch, D., S.69 und eigene Zusammenstellung.

Hervorzuheben ist die Mitwirkung des Controllers bei der Planung durch methodische Hilfe und Koordination in terminlicher und formaler Sicht. Vor allem die Tiefe der Mitwirkung bei der strategischen Planung ist Thema der wissenschaftlichen Diskussion.¹⁰⁶

Der Controller ist bei der Erfüllung der angeführten Aufgaben eingebunden in den Prozeß des strategischen und operativen Managements und steht in ständigem Informationsaustausch mit den Verantwortlichen.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. zur wissenschaftlichen Diskussion Kapitel 4. Strategisches Controlling und Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., a.a.O..

¹⁰⁷ Vgl. Kapitel 3.3.1. Der strategische Managementprozeß.

4 Strategisches Controlling

Nachdem in Kapitel 3 die Bereiche des strategischen Controlling vorgestellt wurden, wird im Folgenden eine Literaturanalyse der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema strategisches Controlling durchgeführt. Die wissenschaftliche Literatur läßt sich in fünf Sichtweisen des strategischen Controllings einteilen. Die Auflistung der Sichtweisen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, jedoch sind die Hauptrichtungen dargestellt.

4.1 Bedeutungsinhalte des strategischen Controlling (Literaturanalyse)

Seit 1976 Rudolf Mann den Ausdruck strategisches Controlling kreierte, sind zahlreiche wissenschaftliche Veröffentlichungen zum strategischen Controlling erschienen.¹⁰⁸ Für das strategische Controlling werden die zuvor (auf allgemeiner Ebene) aufgelisteten Controllingaufgaben (Planung, Informationen, Kontrolle, Koordination) auf den strategischen Bereich übertragen.¹⁰⁹ Vom operativen Controlling unterscheidet es sich primär durch einen deutlich längeren Zeithorizont, sowie durch eine umfassendere unternehmensexterne Orientierung. Diesbezüglich besteht in der Literatur weitgehend Übereinstimmung.¹¹⁰

Trotzdem wird strategisches Controlling mit unterschiedlichen Begriffsinhalten gebraucht. Aus diesem Grunde wird der Begriff "strategisches Controlling" einer Literaturanalyse unterzogen, wobei die Begriffsinhalte als Ordnungskriterium für die nachfolgend vorgenommene Einteilung der verschiedenen Auffassungen dienen (vgl. Abbildung 4-1).

4.1.1 Ansatz von Mann (zu a.)¹¹¹

Die Vertreter der ersten Sichtweise messen dem strategischen Controlling formal die gleichen Funktionen wie dem operativen Controlling zu: Planung, Berichtswesen (Soll-Ist-Vergleich),

¹⁰⁸ Vgl. Mann, R. zitiert in: Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., a.a.O., S. 159.

¹⁰⁹ Vgl. 2.2. Definition des Controlling für diese Arbeit.

¹¹⁰ Vgl. Refäuter, D., S. 14

¹¹¹ Neben Mann, R. (77), (78), (79), (83) und (87) vertreten Bücker, K., und Schröder, E.F. (89) und (82) und Scheffler, H.E. (84) und (89) diese Sichtweise.

Analysen/Kontrollen und Gegensteuern (vgl. Abbildung 4-2).¹¹² Allerdings ist die Sichtweise umweltorientierter und der Zeithorizont weiter gerichtet als beim operativen Controlling.

¹¹² Vgl. Scheffler, E. (89), S. 28.

Sichtweise zum strategischen Controlling	a.	b.	c.	d.	e.
Strategisches Controlling =	Strategische Planung, Informationsversorgung, Analyse/Kontrolle und Gegensteuern	Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mit der strategischen Informationsversorgung	Strategische Steuerung	Strategische Kontrolle und strategische Planung, ohne Weisungsbefugnis	Strategische Kontrolle
Autoren	Mann, R. (77, 78, 79, 83, 87) Bücker, K. Scheffler, H.E. (84, 89) Schröder, E.F. (89)	Horváth, P. (81, 86, 90, 91) Siller, H. Weber, J. (88a, 88b)	Naumann C. Munari, S.; Naumann, C.	Coenberg, A.G.; Baum, H.G. (87)	Böcker, F. Winterhalter, A. Coenberg, A.G.; Baum, H.G. (84)
Ziele des strategischen Controlling	Existenzsicherung	Erhaltung der strukturellen Anpassungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber der Umwelt	Durchsetzung und Durchführung der beschlossenen Strategie	Planungsstrukturen schaffen und das strategische Management mit abweichungsinduzierten Hinweisen versorgen	Kontrolle der Strategiegenerierung und Strategiedurchsetzung
Organisatorische Verankerung des strategischen Controlling	Beim Controller	Beim Controller	Strategisches Controlling bei einem Planungsstab oder einem strategischen Controller; operatives Controlling beim Controller	Beim Controller	Beim Controller (allerdings nicht zusammen mit der Planung)

Abbildung 4-1: Fünf Sichtweisen des strategischen Controllings. Quelle: Pfohl H.C.; Zettelmeyer, B., S. 164 und eigene Zusammenstellung

Einen weiteren Unterschied zum operativen Controlling sieht Mann darin, daß sich strategisches Controlling nicht mit quantifizierbaren Größen bzw. mit Einflußgrößen, die die operative Größe wie Erträge und Aufwendungen bzw. Erlöse und Kosten beeinflussen, beschäftigt.¹¹³

Aufgaben des strategischen Controlling:¹¹⁴

- Planung:

Die strategische Planung beschäftigt sich mit der Suche, dem Aufbau und der Nutzung von Erfolgspotentialen zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens. Hervorgehoben wird, daß die strategische Planung nicht isoliert vom Tagesgeschäft ablaufen soll, sondern in operative Entscheidungen umzusetzen ist.

- Berichtswesen:

Das operative Berichtswesen ist um strategische Komponenten zu erweitern. Die Aufgabe besteht darin, den Entscheidungsträger für strategisches Handeln zu sensibilisieren, Informationen für die Formulierung strategischer Ziele und deren Umsetzung in Strategien zu liefern sowie Informationen für den Soll-Ist-Vergleich aufzubereiten.

- Analyse/Kontrolle:

Im Unterschied zum operativen Controlling sollen bei der strategischen Analyse qualitative Größen berücksichtigt werden. Im Zentrum der Kontrolle steht der monatliche Soll-Ist-Vergleich, kontrolliert werden:¹¹⁵

- externe Prämissen und ihre Gültigkeit,
- interne Risikofaktoren,
- Maßnahmen-Vollzug,

¹¹³ Vgl. Mann, R. (78), a.a.O., S. 2f.

¹¹⁴ Vgl. Mann, R. (79), a.a.O., S.219f und Scheffler, E. (89), a.a.O., S. 28 f.

¹¹⁵ Vgl. Mann, R. zitiert in Refäuter, D., a.a.O., S. 15.

- Ergebnisse,
- Cash-Flow und
- Faktoren, die zum Planungszeitpunkt nicht bekannt waren.

- Gegensteuern:

Durch die Kontrolle sollen Impulse für eventuell einzuleitende Gegensteuerungsmaßnahmen gegeben werden. Es gilt in erster Linie zu ergründen, ob bei Abweichungen die Strategie zu ändern ist oder ob innerhalb der bestehenden Strategie operative Maßnahmen ausreichen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Ziel	Gewinnerzielung	Existenzsicherung
Blickwinkel	Unternehmensorientiert, nach innen gerichtet	Umweltorientiert, nach außen gerichtet
Blicktiefe	Begrenzter Zukunftshorizont	Zukunftshorizont weit/unbegrenzt
Objekte	Quantitative Größen	Qualitative Größen, Einfluß- faktoren der qualitativen Größen

Abbildung 4-2: Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling bei Mann.

Quelle: Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., S. 160.

Diese extensive Auslegung des strategischen Controllings führt letztlich zu einer Gleichsetzung mit strategischem Management. Dies gilt insbesondere für die Einbeziehung der gesamten strategischen Planung. Mann schwächt seine frühen Aussagen ab, indem er vor allem strategisches Controlling zur Verzahnung von operativen und strategischen Entscheidungen sieht.

Mann geht es darum, die strategische Planung nicht isoliert ablaufen zu lassen, sondern zu operationalisieren und in Tagesentscheidungen umzusetzen.¹¹⁶

Zu diesem Zweck soll operatives Controlling und strategische Planung in einer (organisatorischen) Stelle vereint sein.¹¹⁷

Demgegenüber bleiben die Aspekte Berichtswesen und Kontrolle stark mit dem operativen Controlling verhaftet. Sie sollen, um den strategischen Aufgaben gerecht zu werden, mit entsprechenden Instrumenten auf eine langfristige Sichtweise ausgerichtet werden.

4.1.2 Ansatz von Horváth (zu b.)¹¹⁸

Nach Horváth ist strategisches Controlling die dem "strategischen Verhalten der Führung entsprechende Realisierungsform der Controllingfunktion".¹¹⁹

Er sieht nicht die Verzahnung zwischen operativer und strategischer Ebene als Aufgabe des strategischen Controlling, vielmehr steht die Fokussierung der Koordinationsaufgaben im Mittelpunkt. Der Controller hat sowohl auf operativer Ebene als auch auf strategischer Ebene den Managementprozeß zu koordinieren, um damit zur Erhaltung der Anpassungsfähigkeit gegenüber seiner Umwelt beizutragen.

Das operative Verhalten ist gegenüber der Umwelt nicht mehr ausreichend gerüstet und bedarf der Ergänzung eines strategisch ausgerichteten Controlling. Daraus ergibt sich die Definition von strategischem Controlling als die "Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mit der strategischen Informationsversorgung".¹²⁰

Abbildung 4-3 zeigt die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen bei strategischem und operativem Controlling:

¹¹⁶ Vgl. Mann, R. (83), a.a.O., S. 3ff.

¹¹⁷ Vgl. Mann, R. und Scheffler, H.E. in: Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., a.a.O., S. 160 und Refäuter, D., a.a.O., S. 15f.

¹¹⁸ Neben Horváth, P. (81), (86), S. 246ff, (90) und (91), S. 237ff. vertreten Siller, H. und Weber, J. (88a), S. 119-168 und (88b) und (91), S. 79-102 diese Sichtweise.

¹¹⁹ Horváth, P. (81), a.a.O., S. 405.

¹²⁰ Vgl. Horváth, P. (91), a.a.O., S. 239.

	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimension	Chancen/Risiken Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag Kosten/Leistungen
Zielgröße	Existenzsicherung, Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Abbildung 4-3: *Strategisches und operatives Controlling bei Horváth. Quelle: Horváth, P. (91), S. 239.*

Strategisches Controlling ist das am strategischen Verhalten ausgerichtete Pendant zum operativen Controlling mit folgenden Aufgaben:

- Strategische Analyse,
- Entwurf, Implementation und Weiterentwicklung des strategischen Planungs-, Kontroll- und Informationssystems,
- Wahrnehmung der Planungsmanagementaufgaben (z.B. Terminierung) und
- Beratung hinsichtlich strategischer Planung und Kontrolle.¹²¹

Nach Horváth hat strategisches Controlling für systemkoppelndes und systembildendes Planungsmanagement Sorge zu tragen.¹²² Horváth stellt fest, daß die Entwicklung der Kontrolle nicht mit der Entwicklung der Planung Schritt gehalten hat und sie immer noch stark in der operativen Ebene angesiedelt und ergebnisorientiert sei, hier bestehe Nachholbedarf.¹²³

¹²¹ Vgl. ebenda, S. 238f und Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., a.a.O., S. 161.

¹²² Vgl. Kapitel 2.1.1. Controlling als Führungsteilfunktion zur Koordination des Führungsprozesses.

¹²³ Vgl. Horváth, P. (91), a.a.O., S. 241.

4.1.3 Ansatz von Munari/Naumann (zu c.)¹²⁴

Munari/Nauman identifizieren unter Berücksichtigung der Phasen des strategischen Managements die strategische Steuerung als von einem speziellen Träger, dem strategischen Management, wahrzunehmende Aufgabe (vgl. Abbildung 4-4). Somit wird strategisches Controlling als Phase in den strategischen Managementprozeß eingeordnet. "Die Institutionalisierung der Steuerungsphase des strategischen Managements" ist das strategische Controlling.¹²⁵

Die Aufgaben des Controllers sind auf die strategische Steuerung beschränkt, die Basis bilden vorhandene Pläne, bei deren Erstellung das strategische Controlling nicht beteiligt ist.¹²⁶

Als Aufgaben des strategischen Controlling werden genannt:

- Die Überführung strategischer Programme in strategische Projekte und Maßnahmen,
- die Budgetierung und Realisierung der strategischen Projekte und Maßnahmen,
- die strategische Kontrolle,
- die Revision des strategischen Programms sowie
- die Anpassung der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur.¹²⁷

Der strategische Controller wird als "Co-Pilot" der Unternehmensleitung verstanden, der den strategischen Kurs des Unternehmens mitbestimmt und bei Abweichungen Gegensteuerungsmaßnahmen initiiert.¹²⁸

¹²⁴ Neben Naumann, C., S. 259ff vertreten Munari, S.; Naumann, C., S. 371-384 diese Sichtweise.

¹²⁵ Naumann, C., a.a.O., S. 32 und Munari, S.; Naumann, C., a.a.O., S. 382.

¹²⁶ Vgl. Munari, S.; Naumann, C., a.a.O., S. 371.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 371ff.

¹²⁸ Vgl. ebenda, S. 382.

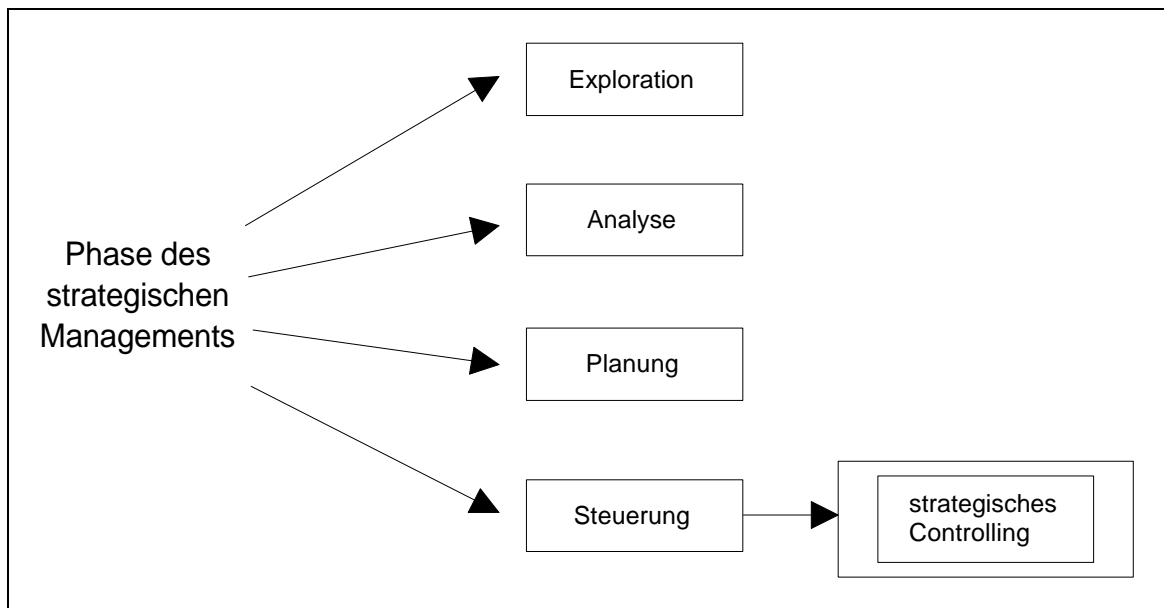


Abbildung 4-4: Strategische Steuerung und strategisches Controlling bei Munari/Naumann.

Quelle: Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., S.162.

Hier wird deutlich, daß Controlling nicht auf eine Servicefunktion beschränkt bleibt, sondern als Führungsfunktion verstanden wird. Nach Munari/Naumann hat der Controller nicht nur Kursabweichungen festzustellen und Handlungsmöglichkeiten zu empfehlen, sondern seine Entscheidungskompetenz reicht bis zur eigenständigen Einleitung von Gegenmaßnahmen.¹²⁹ Jedoch wird eingeräumt, daß das Aufgabenspektrum eines strategischen Controllers variabel ist und von der jeweiligen Geschäftsleitung bestimmt wird.¹³⁰

4.1.4 Ansatz von Coenenberg/Baum(zu d.)¹³¹

Coenenberg/Baum verstehen Controlling als Regelungsmechanismus, der sich aus den Bereichen Planung und Kontrolle zusammensetzt. Wobei das Eingriffsrecht in unerwünschte Prozeßabläufe alleine dem strategischen Management vorbehalten bleibt.¹³²

¹²⁹ Vgl. Munari, S.; Naumann, C., S. 382.

¹³⁰ Vgl. ebenda, S. 382 und Naumann, C., a.a.O., S. 32.

¹³¹ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O.

¹³² Vgl. ebenda, S. 11.

Strategisches Controlling wurde von Coenberg/Baum ursprünglich im Sinne von Kontrolle verwendet.¹³³ Die jüngste vorliegende Publikation von Coenberg/Baum zu strategischem Controlling stellt Planung und Controlling als unterschiedliche Facetten eines Problembereichs dar, wobei Controlling lediglich die Sensibilisierungsform oder Erweiterung des Planungsverhaltens ist.¹³⁴

Dem Controlling wird eine Servicefunktion für die Planung zugewiesen, die sich darin konkretisiert, daß entscheidungsrelevante Daten aufbereitet und die getroffenen Entscheidungen gesteuert und überwacht werden sollen. Dahinter steht die Idee, "den planerischen Entscheidungsprozeß nicht zu einem Zeitpunktergebnis verkümmern zu lassen, sondern ihn zu dynamisieren und in einen kybernetischen Rückkopplungseffekt zu überführen".¹³⁵

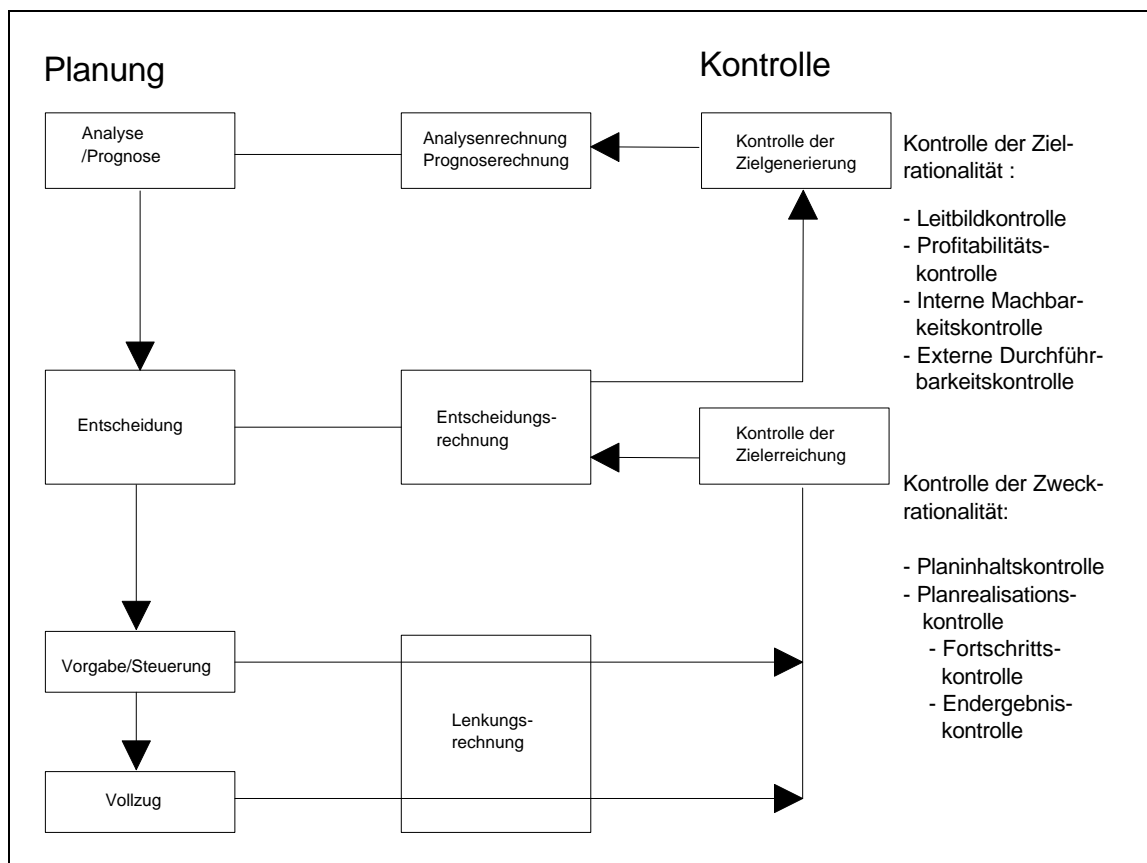


Abbildung 4-5: Strategisches Controlling bei Coenberg/Baum. Quelle: Coenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), S. 127.

¹³³ Vgl. Coenberg, A.G.; Baum, H.G. (84).

¹³⁴ Vgl. Coenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 12.

Strategisches Controlling ist damit eine Art strategischer Kontrolle mit Regelungsfunktion, aber ohne Eingriffsbefugnis.

Es werden folgende Kontrollaufgaben unterschieden:¹³⁶

- Kontrolle der Zielgenerierung
 - Leitbildkontrolle
 - Profitabilitätskontrolle
 - interne Machbarkeitskontrolle
 - externe Durchführbarkeitskontrolle
- Kontrolle der Zielerreichung
 - Planinhaltskontrolle
 - Planrealisationskontrolle

4.1.5 Ansatz von Böcker (zu e.)¹³⁷

Die Vertreter dieser Sichtweise sehen im strategischen Controlling primär eine um Zukunftsaspekte erweiterte Kontrolle (vgl. Abbildung 4-6).

¹³⁵ ebenda, S. 29.

¹³⁶ Vgl. ebenda, S. 127.

¹³⁷ Neben Böcker, F., S. 137-142 vertreten Winterhalter, A. und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (84), a.a.O. diese Sichtweise.

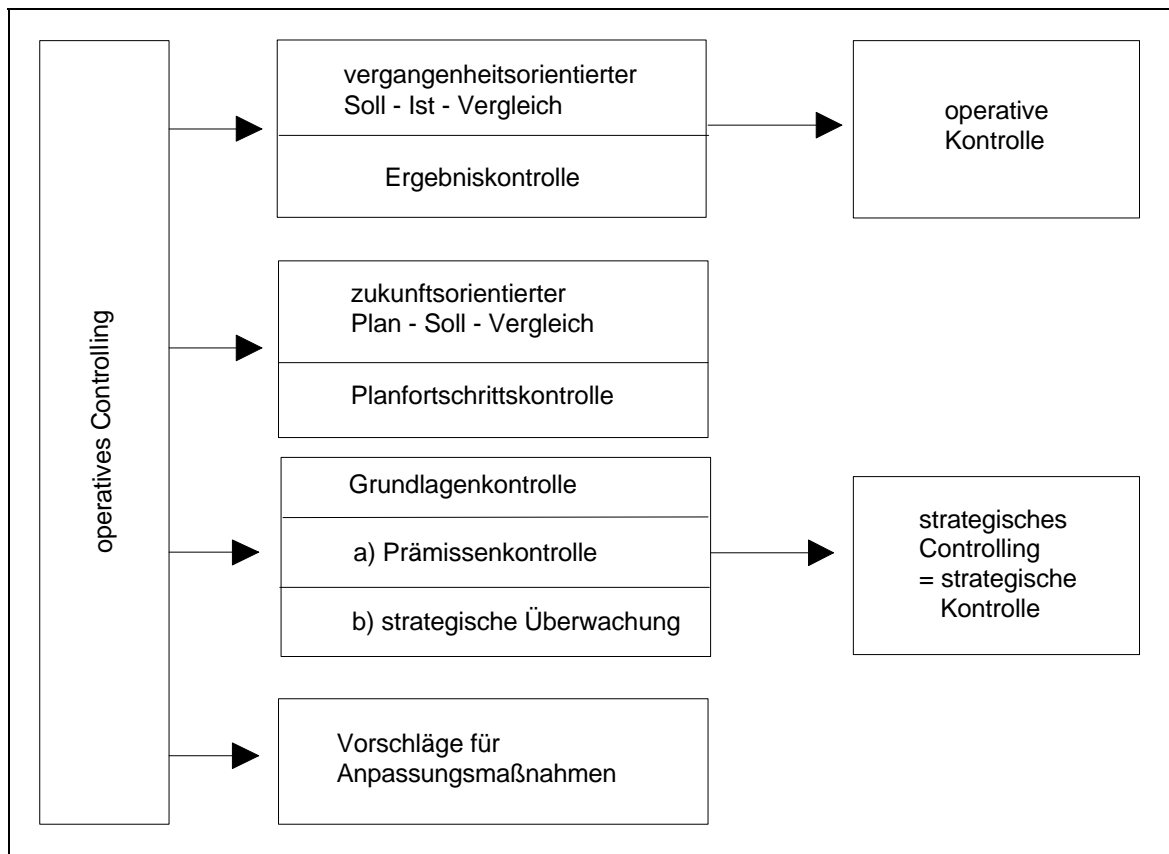


Abbildung 4-6: Controlling und Kontrolle bei Böcker. Quelle: Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., S.163.

Der restriktivste Ansatz aller strategischen Controlling-Sichtweisen basiert auf Böcker.¹³⁸ Controlling umfaßt lediglich die vergangenheitsorientierte Ergebniskontrolle (Soll-Ist-Kontrolle), Überprüfung der Planungsprämissen, den zukunftsorientierten Plan-Soll-Vergleich und den Vorschlag von Anpassungsmaßnahmen.¹³⁹

Das strategische Controlling bezieht sich im wesentlichen auf die Überprüfung der Plausibilität der Planungsgrundlagen, daneben kommt ihm auch die Funktion der Kontrolle der langfristigen Unternehmensentwicklung zu.¹⁴⁰

Grundlagenkontrolle bedeutet:

- "Überwachung sowohl unternehmensinterner als auch unternehmensexterner Umwelt-

¹³⁸ Vgl. Böcker, F., a.a.O., S. 137-142.

¹³⁹ Vgl. ebenda, S. 137.

¹⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 164.

faktoren" und

- "Laufende Überwachung der strategischen Planung...".¹⁴¹

Böcker lehnt es ab, Kontrolle und Planung unter dem Begriff Controlling zusammenzufassen. Strategisches Controlling sei ein Mittel der strategischen Planung. Die strategische Überwachung der Erfolgs- und Umweltfaktoren sowie die strategische Prämissenüberwachung sollen die Planung anstoßen. Strategisches Controlling ist "Kontrolle der Planungsgrundlagen und Anregung zur reaktiven Unternehmensplanung."¹⁴² Unterschiede zwischen strategischer Kontrolle und strategischem Controlling werden nicht gemacht.

4.1.6 Angloamerikanische Sichtweisen zu strategischem Controlling

In der englischsprachigen Literatur erscheint, was im deutschen Sprachraum als Controlling verstanden wird, unter der Bezeichnung Controllership. Jedoch ist die Wortkombination "Strategic Controllership" nicht zu finden. Traditionell beschäftigt sich das Controllership mit operativen Tätigkeiten wie operative Planung, Berichterstattung, Kontrolle, Angelegenheiten des Rechnungswesens und Problemen der Unternehmensbesteuerung.¹⁴³

In den meisten Veröffentlichungen wird gefordert den Zuständigkeitsbereich des Controllers (der Controllership betreibt) auszudehnen.¹⁴⁴

Für Willson und Coldford gehören neben der Kontrolltätigkeit, die Berichterstattung, die Finanzbuchhaltung und die Steuerangelegenheiten zur Tätigkeit des Controllers. Er weist speziell bei der Planung darauf hin, daß die Entwicklung und Konsistenz von langfristigen Plänen ebenfalls in den Verantwortungsbereich des Controllers fallen.¹⁴⁵

Bei allen Autoren ist festzustellen, daß der Controller zwar als "catalyst" für die strategische Planung oder als strategischer Planer an sich gesehen wird, jedoch nie die Entscheidungsgewalt

¹⁴¹ ebenda, S. 138.

¹⁴² ebenda, S. 138.

¹⁴³ Vgl. Siegwart, H., S. 97ff und Horváth, P. (91), a.a.O., S. 32ff..

¹⁴⁴ Vgl. Pinkin, A. und Willson, J.D.; Coldford, J.P. und Fern, R.H.; Tipgos, M.A. und Crescenzi, A.D.; Kocker, J. und Weele, V..

besitzt.¹⁴⁶ Er soll beim Aufbau eines Management-Informationssystems (Management Support System) mitarbeiten, hierzu müssen neue Methoden des Rechnungswesen (Strategic Business Accounting) entwickelt werden, die dem gestiegenen Anspruch des strategischen Managements gerecht werden.¹⁴⁷ Fern und Tipgos haben in einer Umfrage unter amerikanischen Controllern festgestellt, daß sie meist an der strategischen Planung beteiligt sind, diese koordinieren und in operative Pläne umwandeln.¹⁴⁸ In keiner der vorliegenden Veröffentlichungen wird die strategische Kontrolle als Aufgabe des Controllers erwähnt.

Zusammenfassend wird die erweiterte Rolle des Controllers bei der Durchführung der strategischen Planung gefordert, jedoch beschränken sich seine Befugnisse auf die Beratungs- und Anregungsfunktion aller Managementebenen.

4.2 Kritik am strategischen Controllingbegriff

Die durchgeführte Literaturanalyse verdeutlicht die Vielfalt teilweise konkurrierender Auffassungen, die Ursachen können in drei Kritikpunkten zusammengefaßt werden:¹⁴⁹

- Es besteht, wegen der mangelnden theoretischen Fundierung, kein einheitliches Begriffsverständnis von strategischem Controlling.

¹⁴⁵ Vgl. Willson, J.D.; Coldford, J.P., a.a.O., S.22.

¹⁴⁶ Vgl. Pipkin, A., a.a.O., S.10 und Weele, V., a.a.O., S. 22.

¹⁴⁷ Vgl. Pikin, A., a.a.O., S.18.

¹⁴⁸ Vgl. Fern, R.H.; Tipgos, M.A., a.a.O., S. 216f.

¹⁴⁹ Vgl. Hasselberg, F., a.a.O., S. 325f.

- Der Gegenstandsbereich von strategischem Controlling ist sehr weit gefaßt. Strategisches Controlling beinhaltet Planungs-, Kontroll- und Organisationsaspekte und liegt damit parallel zu den Aufgaben des strategischen Managements. Als Konsequenz ergeben sich Abgrenzungs- und Einordnungsprobleme.
- Ungeklärt bleibt der Stellenwert des strategischen Controlling. Handelt es sich um die Institutionalisierung von strategischen Planungs- und Kontrollaufgaben in einer Controllingabteilung oder dient das strategische Controlling der Planrealisation und -durchsetzung?

5 Aufgaben des strategischen Controllings

Aufgrund der Vielfalt der Sichtweisen von strategischem Controlling, wird im Folgenden versucht, die Aufgaben des strategischen Controllings einzugrenzen. Zur besseren Strukturierung wird strategisches Controlling in vier Aufgabenbereiche unterteilt, die sich aus der Controlling-Definition und den Aufgaben des strategischen Managements ergeben. Die Verteilung beruht darauf, daß die Funktionen des Controllings (z.B. Unterstützung im Informationsmanagement) für mehrere Aufgabenbereiche des strategischen Managements von Bedeutung sind.¹⁵⁰ Es handelt sich lediglich um eine gedankliche Trennung zur Strukturierung für die folgenden Ausführungen. Die Bereiche sind nicht voneinander getrennt, sondern wirken als Einheit. Die Erkenntnisse aller Teilbereiche werden zur Erreichung des strategischen Unternehmensziels koordiniert.¹⁵¹

Die vier Bereiche sind:

- Informationsmanagement,
- Strategische Planung,
- Operationalisierung strategischer Pläne und
- Strategische Kontrolle.

Für jeden Bereich werden die Aufgaben des strategischen Controllings beschrieben und die dafür verwendeten Instrumente erläutert. Dabei handelt es sich nicht um neue Entwicklungen des strategischen Controllings, sondern um bekannte Instrumente, deren Anwendung im strategischen Controlling zusammengefaßt wird.

¹⁵⁰ Vgl. Kapitel 3.5. Einordnung des Controllings ins strategische Management.

¹⁵¹ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 66 und Kapitel 3.5. Einordnung des Controllings ins strategische Management.

5.1 Informationsmanagement

Informationsmanagement bedeutet Erhebung, Aufbereitung und Übertragung von Daten. Das strategische Controlling sorgt für die Bereitstellung strategischer Managementinformationen, d.h. Informationen, die in den Bereichen strategische Planung, operatives Managements und strategisches Kontrollsystems benötigt werden.¹⁵²

Grundsätzlich soll das Informationsmanagement die Informationsbedürfnisse des strategischen Managements befriedigen, da jede unternehmerische Entscheidung die Folge einer Information ist. Die Richtigkeit der Entscheidung hängt von der Güte bzw. vom Vorhandensein einer Information ab.¹⁵³

Durch die formalisierte Gestaltung folgender Stufen wird die Basis für ein Informationssystem gelegt:

- (1) Feststellen des Informationsbedarfs,
- (2) Datenbeschaffung,
- (3) Datenspeicherung und -wiedergewinnung,
- (4) Datenverarbeitung (Verdichtung, Auswertung, Umformung) = Informationsgewinnung sowie
- (5) Informationsübermittlung.¹⁵⁴

Ergebnis dieses Prozesses ist eine zweckgerichtete Information in angemessener Qualität und situationsgerechter Form, die den entsprechenden Mitarbeitern rechtzeitig zur Verfügung zu stellen ist.

Zu den wichtigsten Aufgaben des Informationsmanagements gehört es, systematisch Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage aufeinander abzustimmen. Oftmals wird der Informationsbedarf nicht anhand der aktuellen Fragestellung geklärt, sondern die Nachfrage ergibt sich

¹⁵² Vgl. Kapitel 3.4.1. Der strategische Managementprozeß.

¹⁵³ Vgl. Preißler, P.R. (91), a.a.O., S. 65.

¹⁵⁴ Vgl. Wöhe, G., a.a.O., S. 204 und Schoch, a.a.O., D., S. 76.

zufällig aus der Erfahrung und dem Vorwissen des Empfängers oder aus dem bestehenden Informationsangebot. Dieses Angebot ist oft ungenügend auf die Nachfrage abgestimmt, die benötigte Information liegt nicht in brauchbarer Form vor.

Ziel muß es deshalb sein, die Deckungsfläche zwischen Informationsbedarf, -nachfrage und angebot möglichst groß werden zu lassen.¹⁵⁵

Nachdem Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot abgestimmt wurden, ist zu klären, inwieweit die Informationen verfügbar gemacht werden können. Dabei ist entscheidend, ob es sich aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten lohnt, diese zu beschaffen.

5.1.1 Wahrnehmung der In- und Umwelt des Unternehmens

Da strategische Entscheidungen ihre Wirkung erst in der Zukunft zeigen, aber schon jetzt gefällt werden müssen, bedarf es sowohl einer Ist-Bestandsaufnahme als auch Prognosen über die zukünftige Entwicklung. Dabei spielt die Früherkennung von Diskontinuitäten in der In- und Umwelt des Unternehmens, die eine Bedrohung der Unternehmensexistenz darstellen könnten, eine große Rolle.¹⁵⁶

Die strategischen Entscheidungen basieren auf Umweltanalysen, -prognosen und auf Unternehmensanalysen (vgl. Abbildung 5-1).

¹⁵⁵ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 81f.

¹⁵⁶ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S.135f.

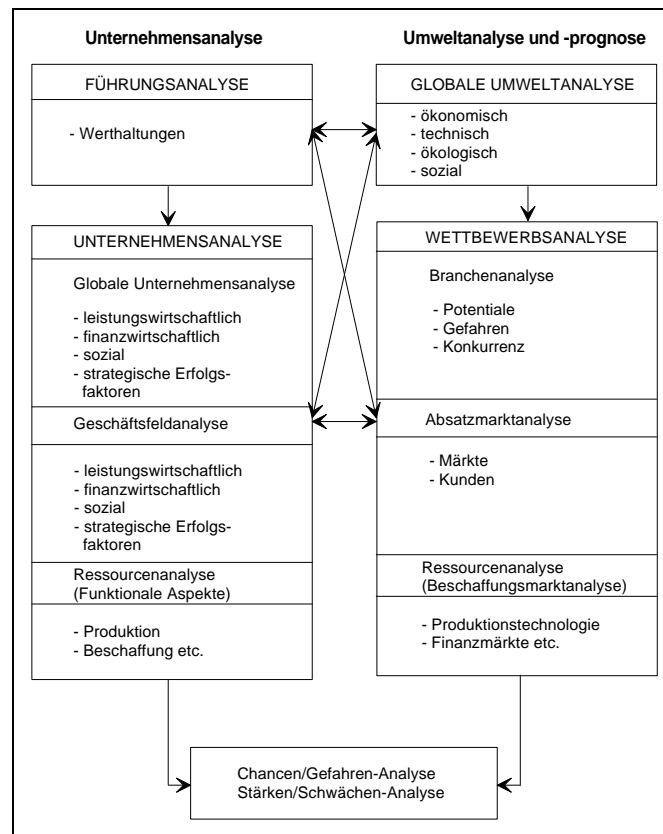


Abbildung 5-1: Informationsanalyse. Quelle: Schmitz-Dräger, R., S. 223.

Umweltanalysen und -prognosen. Es werden Informationen über die voraussichtliche politische, gesellschaftliche, technische und wirtschaftliche Entwicklung aufbereitet. Im Mittelpunkt steht die systematische Analyse der Branche und der Konkurrenten.

Unternehmensanalysen. Hier werden die relativen Stärken sowie die relativen Schwächen eines Unternehmens in den Geschäftsfeldern analysiert und die Entwicklung der unternehmensinternen Ressourcen festgestellt.¹⁵⁷

Die wichtigsten Quellen des strategischen Informationsmanagements sind:

- **Frühwarnsysteme:**

Ein Frühwarnsystem ist ein Informationsversorgungssystem, das auftretende Diskontinuitäten der Unternehmensin- und -umwelt anhand von allgemein nicht wahrnehmbaren Sach-

¹⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 60f.

verhalten ("weak signals") identifiziert.¹⁵⁸ Dabei handelt es sich bei der dritten Generation allgemein um qualitative Informationen, die nicht offensichtlich und allgemein wahrnehmbar sind. Es gilt, die Meinungen und Stellungnahmen von Schlüsselpersonen und -organisationen zu erfassen und zu analysieren. Aufgrund dieser Ergebnisse werden strategische Planungsprozesse angeregt.¹⁵⁹

Frühwarnsysteme haben sich in drei Stufen entwickelt:

1. Generation: Vorscheurechnungen zur Prognose von Planabweichungen.
2. Generation: Auswerten von Frühindikatoren im operativen Bereich (z.B. Auftrags-
eingänge).
3. Generation: Auswerten von qualitativen Informationen aus Stellungnahmen von
"Schlüsselpersonen".¹⁶⁰

- **externe Datenbanken**

Beispielhaft für eine wissenschaftliche Datenbank, die wichtige Informationen für strategische Entscheidungen liefert, ist die PIMS-Datenbank (Profit Impact of Market Strategies).¹⁶¹

- **Strategisches Berichtswesen**

Das bestehende operative Berichtssystem wird um strategische Komponenten erweitert. Der Berichtshorizont wird vergrößert und die Berichtsgrößen werden an den strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens ausgerichtet mit der Zielsetzung,

- die Informationen gemäß dem in der strategischen Planung gesetzten Planrahmen aufzubereiten und

¹⁵⁸ Vgl. zu "weak signals": Ansoff, I. zitiert in: Schmitz-Dräger, R., S.273f.

¹⁵⁹ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S.135f..

¹⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 135f.

¹⁶¹ Vgl. Kapitel 5.1.2. Analyseinstrumente.

- die Entscheidungsträger für strategisches Handeln zu sensibilisieren.¹⁶²

"Ausgehend von der formulierten Unternehmensstrategie und der definierten strategischen Zielen fokussiert ein strategisches Berichtswesen auf die wesentlichen, für den Erfolg der Strategie besonders bedeutsamen Aspekte der Strategieimplementation."¹⁶³

Im ersten Schritt werden Einflußfaktoren, die sich auf wenige kritische Schlüsselbereiche der Strategie fixieren, bestimmt. Anhand dieser operationalisierbaren Faktoren werden Vorgabewerte ("Meilensteine"), z.B. 15% Marktanteil, Stand der Entwicklung, Produktivität, etc., erstellt. Die Überwachung und Dokumentation der Einflußfaktoren bestimmt das strategische Berichtswesen.¹⁶⁴

- **Strategisches Management Accounting**

Strategisches Management Accounting umfaßt die Bereitstellung und Analyse von managementorientierten Kostenrechnungsinformationen bezogen auf die Geschäftseinheiten, insbesondere auf relative Höhen und Trends der wirklichen Kosten, Preise, Mengen, Marktanteile, Cash-Flow und Inanspruchnahme aller Ressourcen des Unternehmens. Besondere Berücksichtigung findet die kontinuierliche Beobachtung und Analyse der Strategien der bedeutendsten Mitbewerber.¹⁶⁵

5.1.2 Instrumente für die Unternehmens- und Umweltanalyse

Bei der Analyse des **Unternehmens** wird versucht festzustellen, worauf das Unternehmen seinen Markterfolg zurückführt. Die Ursachen werden strategische Erfolgsfaktoren (SEF) genannt, wobei drei Arten unterschieden werden können:

- Erfolgsfaktoren des Unternehmens, z.B. Produktions- oder Kostensituation,
- branchenspezifische Erfolgsfaktoren, z.B. in der Automobilindustrie Styling und Händlernetz und

¹⁶² Vgl. Schröder, E.F. (82), S.70.

¹⁶³ Hasselberg, F., S. 169.

¹⁶⁴ ebenda, S. 170.

- allgemeingültige Erfolgsfaktoren, z.B. Marktanteil.¹⁶⁶

Als Quellen zur Ermittlung von SEF kommen in Betracht:

- analytisch-deskriptive Modelle (Erfahrungskurven-, Produktlebenszyklus- und Ranagraph-Konzept,
- empirische Untersuchungen (PIMS-Datenbank) und
- Erfahrungswissen.¹⁶⁷

Erfahrungskurven-Konzept

Das Erfahrungskurvenkonzept zeigt, daß nicht nur Fertigungskosten, sondern auch Beschaffungs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten bei zunehmender Ausführung von einem Degressionsseffekt betroffen sind. Die besondere Bedeutung des Erfahrungskurven-Konzepts ergibt sich aus der Übertragung auf den strategischen Bereich. Die Größe des Marktanteils ist ein Indikator für die kummulierte Produktionsmenge. Unter dem Rentabilitätsziel ist es vorteilhaft, sich in stark wachsenden Märkten zu betätigen und dort zu versuchen, hohe Marktanteile zu erringen.¹⁶⁸

Produktlebenszyklus-Konzept

Nach einer Grundannahme des Produktlebenszyklus besitzen Lösungstechnologien nur eine beschränkte Lebensdauer, wobei die Abfolge durch vier Phasen (Einführung-, Wachstum-, Reife- und Sättigungsphase) gekennzeichnet ist. Ein Unternehmen soll jeweils eine Mischung aus Produkten besitzen, die sich in der Einführungsphase, in der Wachstumsphase und in der Reife- bzw. Sättigungsphase befinden.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Vgl. Fröhlich, O., S. 7 und Simmonds, K., S. 265.

¹⁶⁶ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 61 und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 47.

¹⁶⁷ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 49ff.

¹⁶⁸ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 64 und Weber, J. (91b), S. 10f und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S.49ff.

¹⁶⁹ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 65 und Weber, J. (91b), a.a.O., S. 113ff und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 55ff.

Ranagraph-Konzept

Hierbei handelt es sich um ein Verfahren der Investitionsanalyse, mit deren Hilfe die Plausibilität von Strategien visualisiert und geprüft werden kann. In einer Matrix werden die einzelnen Geschäftsfelder hinsichtlich ROI (Return on Investment) und Reinvestitionsindex (Investitionsbedarf des Anlage- und Umlaufvermögens dividiert durch den Umsatz-Cash-flow) eingetragen. Der Reinvestitionsindex gibt Auskunft, ob ein Geschäftsfeld per Saldo Finanzmittel freisetzt, benötigt oder sich selbst trägt. Aus Sicht des gesamten Unternehmens sollte jede Momentaufnahme einen ausgeglichenen Finanzsaldo zeigen, ansonsten wären Strategiekorrekturen notwendig.¹⁷⁰

PIMS-Konzept

Auf Basis einer empirischen Grundlage (ca. 250 Unternehmen aller Branchen) werden Gesetzmäßigkeiten ("laws of market place") untersucht, die mit dem ROI bzw. dem Cash-flow eines Geschäftsfeldes positiv korrelieren.¹⁷¹ Das Hauptanliegen der PIMS-Datenbank liegt darin, branchenübergreifende, allgemeingültige strategische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die Aufschluß über Erfolg und Mißerfolg von geschäftsfeldbezogenen Investitionsaktivitäten geben und zudem Hilfestellung bei der zukünftigen Strategieformulierung leisten.¹⁷²

Zur Situationsanalyse der Stellung des Unternehmens im Vergleich mit seiner **Umwelt** stehen folgende Instrumente zur Verfügung:

SOFT-Analyse

Die **Strengths** (Stärken), **Opportunities** (Chancen), **Failures** (Schwächen), **Threats** (Gefahren) - Analyse dient der Erstellung des aktuellen Unternehmenszustandes. Häufig werden dabei Checklisten eingesetzt, um die gegenwärtigen Stärken, zukünftigen Chancen, momentanen Schwächen und Gefahren zu ermitteln. Die Darstellung erfolgt in der Form eines Stärken-Schwächen-Profiles. Die angestrebte Gesamtbeurteilung der Stellung des Unternehmens in

¹⁷⁰ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 59f.

¹⁷¹ Vgl. Steinöcker, R., S.84ff und zu "laws of the market place": Harting, D. S.26.

¹⁷² Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 61 und Weber, J. (91b), a.a.O., S. 8 und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 60f.

Markt und Wettbewerb erfordert dabei explizit eine Berücksichtigung der Nachfrage- und Konkurrenzsituation.¹⁷³

Strategische Bilanz

Die strategische Bilanz wurde entwickelt, um die Veränderungen zwischen Unternehmen und Umwelt, die für die Zukunft Chancen und Risiken bedeuten zu signalisieren. Die Veränderungen werden in fünf Gruppen von Gestaltungsfaktoren strukturiert:

- Kapital,
- Material,
- Know-How,
- Personal und
- Absatz.

Diese werden mit Hilfe einer Checkliste nach ihren wichtigsten Abhängigkeiten analysiert. Die Abhängigkeiten können sowohl positiv (Aktiva) als auch negativ (Passiva) sein, je nachdem, ob andere von dem Unternehmen abhängig sind oder das Unternehmen von anderen abhängig ist. Die wichtigsten fünf positiven und fünf negativen Faktoren je Gruppe werden bewertet (z.B. Vollständige Abhängigkeit = 100%) und in Bilanzform gegenübergestellt. Die Abstände zwischen den Markierungen auf der Aktiv- und Passiv-Seite signalisieren den Engpaßcharakter einer Faktorgruppe. Der höchste Abstand ist der dominierende Engpaß, zu dessen Reduzierung entsprechende Maßnahmen geplant werden müssen.¹⁷⁴

5.2 Strategische Planung

Beim strategischen Management steht der endgültige Inhalt des strategischen Plans im Vordergrund, das strategische Controlling konzentriert sich stärker auf den Prozeß der strategi-

¹⁷³ Vgl. Horváth, P., a.a.O., (91), S. 244. und Weber, J. (91b), a.a.O., S. 17ff.

¹⁷⁴ Vgl. Horváth, P. (91), a.a.O., S. 244f und Weber, J. (91b), a.a.O., S. 21ff.

schen Planung und hat Sorge zu tragen, daß die strategische Planung durchgeführt, die Planung koordiniert und die einzelnen Teilpläne zu einem Gesamtplan integriert werden.¹⁷⁵

Im Rahmen der strategischen Planung sind zwei Problemfelder zu beachten, auf die der Controller das Management hinweisen muß:

1. Zur strategischen Planung sind ein Gesamtüberblick ebenso wie Fach- und Marktkentnisse erforderlich. Da es kaum eine einzelne Person im Unternehmen geben wird, die über alle notwendigen Kenntnisse gleichzeitig verfügt, ist es die Aufgabe des Managements, eine Gruppe geeigneter Mitarbeiter zur strategischen Planung zusammenzustellen.¹⁷⁶
2. Bei der strategischen Planung ist darauf zu achten, daß in der Planungsphase die Verantwortung für die erarbeitete Strategie festgelegt wird. Werden Planerstellung und Planimplementation von unterschiedlichen Stellen durchgeführt, ergeben sich Motivationsprobleme, die sogar soweit führen können, daß der Plan von der ausführenden Stelle bewußt nicht befolgt wird.¹⁷⁷

Es ist Aufgabe des Managements, die Träger der Planung zu bestimmen. Es gilt der Grundsatz: Planungskompetenz muß mit Durchführungsverantwortung gekoppelt sein.¹⁷⁸

Bei der Durchführung des Planungsprozesses ergeben sich für das strategische Controlling folgende Aufgaben:

- **Organisatorische Gestaltung des Planungsprozesses,**
- **Instrumente für den Planungsprozeß zur Verfügung stellen,**
- **Abstimmung mit den Ressourcen des Unternehmens sowie**
- **Operationalisierbarkeit der strategischen Pläne gewährleisten.**¹⁷⁹

¹⁷⁵ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 67.

¹⁷⁶ Vgl. Pfohl, H.C.; Zettelmeyer, B., a.a.O., S. 167.

¹⁷⁷ Vgl. Munari, S.; Naumann, C., a.a.O., S. 371.

¹⁷⁸ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 114f und S. 135.

Organisatorische Gestaltung des Planungsprozesses

Bei der Organisation des strategischen Planungsprozesses wird der vom Management festgelegte Ablauf betreut. Dazu zählen Einberufen und Vorbereiten von Planungsrunden, Leitung der kreativen Ideenfindungsprozesse, Zusammenfassen und Aufbereiten der Ergebnisse, Terminieren des Planungsprozesses sowie alle sonstigen formalen Aspekte.¹⁸⁰

Der strategische Controller hat die "Funktion als Moderator und Motivator der strategischen Planung" wahrzunehmen.¹⁸¹

Instrumente für den Planungsprozeß zur Verfügung stellen

Um das Management zu entlasten, muß der Controller in der Lage sein, die aktuell verfügbaren Planungsinstrumente mit ihren Möglichkeiten und Grenzen sowie ihren Einsatzgebieten zu präsentieren. Darüber hinaus muß das Management bei der Auswahl der Instrumente beraten und bei der Anwendung fachlich unterstützt werden.

Da das Management letztlich für die Durchführung der strategischen Pläne verantwortlich ist, muß die Auswahl der Instrumente vom Manager getroffen werden.¹⁸²

Abstimmung mit den Ressourcen des Unternehmens

Der strategische Controller hat die Ressourcen auf die strategische Planung hin zu überprüfen und Unstimmigkeiten aufzudecken. Zu den Ressourcen gehören Sach-, Human- und Finanzkapital, die ebenfalls unter strategischen Aspekten gelenkt werden, z.B. Finanzmittel über einen Finanzrahmenplan. Es bedarf deshalb einer integrativen Verknüpfung der Teilpläne.¹⁸³

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 115ff und Horváth, P. (91), a.a.O., S. 339ff und Scheffler, E. (89), a.a.O., S. 27ff und Weber, J. (88a), a.a.O., S.126f.

¹⁸⁰ Vgl. Weber, J. (88a), a.a.O., S. 126f und Schoch, D., a.a.O., S.115.

¹⁸¹ Weber, J. (88a), a.a.O., S. 125.

¹⁸² Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 116.

¹⁸³ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 34f.

Operationalisierbarkeit der strategischen Pläne gewährleisten

Als Kontrolle der Umsetzbarkeit der strategischen Planung muß der Controller überprüfen, ob die Strategie ausreichend genau beschrieben und in ihren Voraussetzungen und Abläufen zutreffend definiert ist.¹⁸⁴

Die Ziele der strategischen Planung müssen dokumentierbar, umsetzbar und kontrollierbar sein, wie z.B. Marktanteile, Produktivitätsziffern oder Termine für Zielerreichungen.¹⁸⁵

Instrumente der strategischen Planung

Die Instrumente der strategischen Planung haben zum Ziel, erfolgswirksame Ressourcen des Unternehmens (SEF) in ihrer strategischen Bedeutung zu analysieren und darauf aufbauend Strategien zu ihrer weiteren Lenkung bzw. Steuerung zu entwickeln. Hierzu wird eine starke Reduktion der abzubildenden komplexen Zusammenhänge vorgenommen.¹⁸⁶

GAP-Analyse

Die GAP-Analyse zeigt das Auseinanderklaffen der strategischen Zielvorstellung und der tatsächlichen Entwicklung des Unternehmens bei Einsatz der bisherigen Maßnahmen. Bei der auftretenden Lücke (GAP) kann es sich um eine Leistungslücke, die durch operative Maßnahmen behoben werden kann, oder eine strategische Lücke, die nur durch strategische Maßnahmen zu schließen ist, handeln. Die Analyse verbindet dabei die strategische und operative Planung in Form einer Mehrjahresplanung. Zum einen wird eine strategisch orientierte Mehrjahresplanung erstellt, bei der strategische Vorgaben in Jahresziele und Maßnahmen umgesetzt werden, zum anderen wird die Mehrjahresplanung aus den vergangenen Unternehmensergebnissen und der Jahresplanung extrapoliert.¹⁸⁷

Portfolio-Analysen

¹⁸⁴ Vgl. Weber, J. (88a), a.a.O., S. 127.

¹⁸⁵ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 118.

¹⁸⁶ Vgl. Weber, J. (91b), a.a.O., S. 24.

¹⁸⁷ Vgl. Horváth, P. (91), a.a.O., S. 248 und Schmitz-Dräger, R., a.a.O., S. 257f und Munari, S.; Naumann, C., a.a.O., S. 373.

Die verschiedenen Versionen der Portfolio-Analyse ermöglichen ein Abrücken von den stark extrapolativen Überlegungen der GAP-Analyse. Die Portfolio-Analyse greift die in der Analysephase ermittelten strategischen Erfolgsfaktoren auf und verdichtet sie in einer Matrixdarstellung graphisch.

Mit der Portfolio-Analyse wird ein Bezugsrahmen geboten, der alle Geschäftsfelder eines Unternehmens betrachtet und Zielvorstellungen sowie Strategien aus der Gesamtsicht des Unternehmens darstellt. Es wird versucht, die Ressourcen so zu steuern, daß eine Ausgewogenheit aller Strategien erreicht wird.¹⁸⁸

Aus der Positionierung der einzelnen Geschäftsfelder in der Matrix, ergeben sich aus Portfolio-Normstrategien strategische Handlungsalternativen für die strategischen Geschäftsfelder.

Der Vorteil der verschiedenen Portfolio-Ansätze liegt in der einfachen Darstellung und damit der leichten Verständlichkeit. Nachteilig ist die Reduktion der vielen strategischen Einflußfaktoren auf jeweils zwei Größen, da hierdurch eine schematisierbare Strategieauswahl suggeriert wird.¹⁸⁹

Zu den bekanntesten Portfolios gehören

- Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio,
- Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio,
- Produktlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio und
- Branchen-Wettbewerbsvorteils-Portfolio.

Wettbewerbsmatrizen

Die Wettbewerbsmatrizen versuchen einige Schwachstellen der Portfolioansätze zu beheben. Die Portfolios gehen von dem Prinzip des vollkommenen Marktes aus, d.h. Auseinandersetzung findet lediglich durch Preis- oder Kostenwettbewerb statt. Das "akquisitorische Potential" wird nicht berücksichtigt. "Akquisitorisches Potential" bedeutet, daß neben dem

¹⁸⁸ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 77.

Preis auch räumliche, zeitliche und sachliche Präferenzen des Kunden bei seiner Kaufentscheidung eine Rolle spielen. Die Wettbewerbsmatrizen versuchen diese heterogene Wettbewerbsstruktur zu analysieren.

Das Ziel der Wettbewerbsmatrizen ist es, in Ermangelung einer Kostenführerschaft für den Gesamtmarkt eine wettbewerbsmäßig relativ unangreifbare Position in Teilsegmenten aufzubauen.¹⁹⁰

Auch die Wettbewerbsmatrizen sind auf Marktführerschaft ausgelegt, jedoch nicht auf die Branche bezogen, sondern auf das Segment. Aus den Positionen in den jeweiligen Matrizen werden Normstrategien vorgeschlagen.

Es lassen sich folgende Wettbewerbsmatrizen unterscheiden:

- Vorteilsmatrix nach Boston Consulting Group
- Strategisches Spielbrett nach McKinsey
- Preiselastizitäts-Produktdifferenzierungs-Matrix.¹⁹¹

PIMS-Programm

Neben der Identifikation von "Gesetzen des Marktes" als strategische Erfolgsfaktoren stellt das PIMS-Programm, zur Umsetzung der praktischen Erfahrungen der Teilnehmer, vier Modelle zur Verfügung. Mit Hilfe dieser Modelle können Unternehmen das Erfolgspotential ihrer Geschäftsfelder beurteilen und darüber hinaus die Wirkung bestimmter Strategien testen. Es handelt sich dabei um folgende Modelle:

Aus dem **PAR-Report** kann das Unternehmen ersehen, welchen ROI ein Geschäftsfeld aufgrund seines strategischen Profils erreichen müsste. Weicht der tatsächliche Wert des ROI von

¹⁸⁹ Vgl. Weber, J. (91a), a.a.O., S. 25ff und Horváth, P. (91), a.a.O., S. 248f und Schmitz-Dräger, R., a.a.O., S. 244ff und Bramseemann, R., a.a.O., S. 257ff.

¹⁹⁰ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 98f. und zu "akquisitorisches Potential": Gutenberg zitiert in: Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 98.

¹⁹¹ Vgl. ebenda, S. 106ff.

dem PAR-Wert ab, können Stärken und Schwächen anhand des Durchschnitts anderer Unternehmen mit ähnlich strategischem Profil identifiziert werden.

Der **Strategy-Analysis-Report** simuliert die Effekte, die geplante Veränderungen einzelner Strategievariablen auf das Unternehmensergebnis haben. Dabei wird auf Daten von Unternehmen zurückgegriffen, die sich bei der Verfolgung ähnlicher Strategien unter ähnlichen Bedingungen ergeben haben.

Der **Optimum-Strategy-Report** liefert die Verbindung der verschiedenen strategischen Maßnahmen, die den maximalen ROI für das Unternehmen verspricht. Basis ist ebenfalls die PIMS-Datenbank.

Der **Report on Look-Alikes** dient der Auffindung von operativen Einzelmaßnahmen, wie z.B. einer Qualitätsverbesserung, die sich möglichst günstig auf die Zielsetzung eines Geschäftsfeldes auswirkt. Entscheidend für den Wert der dabei gewonnenen Erkenntnisse ist, ob es gelingt, wirklich ähnliche Geschäftsfelder anderer Unternehmen zu finden.¹⁹²

Strategische Budgetierung

Ziel des strategischen Budgetierungsprozesses ist es, eine optimale Abstimmung der Erfolgspotentiale und der im Unternehmen vorhandenen Ressourcenpotentiale zu erreichen.¹⁹³

Es werden Bereiche ermittelt, in denen ein Engpaß besteht, und darauf aufbauend Strategien formuliert, die an den Engpässen angreifen.¹⁹⁴

Nachdem die qualitative Abstimmung der Potentiale erfolgt ist, werden die Erfolgspotentiale in langfristige Erfolgsrechnungen und die Ressourcenpotentiale in langfristige Kostenrechnungen überführt. Die Ergebnisse der langfristigen Erfolgs- und Kostenrechnungen ergeben zusammen ein strategisches Budget.¹⁹⁵

¹⁹² Vgl. Wöhe, G., a.a.O., S. 149f und Harting, D., S. 36 und Becker, M.; Müller, R., S. 247ff.

¹⁹³ Vgl. Weber, J. (93), a.a.O., S. 141.

¹⁹⁴ Vgl. Biehl, W., S. 194.

¹⁹⁵ Vgl. Lehmann, O., S. 324.

Wegen der höheren Unsicherheit wird von der strategischen Budgetierung nicht die Genauigkeit der operativen Budgetierung verlangt. Die strategische Budgetierung erfolgt idealerweise im Gegenstromverfahren, d.h. für die einzelnen Geschäftsfelder werden strategische Budgets erstellt und anschließend mit dem für das Unternehmen erstellten strategischen Budget abgestimmt.¹⁹⁶

5.3 Operationalisierung strategischer Pläne

"Eine strategische Planung ohne Operationalisierung ist wie ein Wagen ohne Räder."¹⁹⁷

Die Umsetzung strategischer in operative Pläne gehört zu den Schwerpunkten des strategischen Controllings. Hier ist der Übergang vom Bereich des strategischen zum Bereich des operativen Managements, bei dem obwohl es sich um zwei strukturell unterschiedliche Kategorien handelt, eine eindeutige Trennung nicht möglich ist.¹⁹⁸

Problematisch ist nicht die eigentliche strategische oder operative Planung des Managements, sondern die Schnittstelle zwischen beiden; der Übergang der Idee und Vorgabe aus der Strategie in kurzfristige Planung. Wird dieser Schnittstelle nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt, kommt es zu unerwünschten Folgen wie Ressourcenverschwendung oder Suboptimierung.¹⁹⁹

In der Praxis ist zwischen strategischer und operativer Planung in der Regel eine Mehrjahres-Planung eingeschoben, die meist eine Bezugszeit von fünf Jahren aufweist. Dort werden die geplanten Strategien in sukzessiven Aktionsplänen (Teilplänen) konkretisiert.²⁰⁰

Das strategische Controlling hat den Abstimmungsprozeß zwischen Strategien und Teilplänen zu organisieren.

Teilpläne werden durch folgende Elemente bestimmt:

¹⁹⁶ Vgl. Weber, J. (93), a.a.O., S. 142.

¹⁹⁷ Schröder, E.F. (82), a.a.O., S. 65.

¹⁹⁸ Vgl. Munari, S.; Naumann, C., a.a.O., S. 372 und Schoch, D., a.a.O., S. 124

¹⁹⁹ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 122.

- Zerlegung der für die Zielerreichung erforderlichen Tätigkeiten in Teiloperationen,
- Bestimmung der Reihenfolge und der Interdependenzen der verschiedenen Teiloperationen,
- Zuteilung eines verantwortlichen Leiters je Teilplan,
- Festlegung der Modalitäten zur Ausführung der Teiloperationen,
- Bestimmung der Ausführungszeit je Teilplan sowie
- Fixierung von Beginn- und Endtermin je Teilplan.²⁰¹

Die Teilpläne, z.B. Investitions-, Beschaffungs-, Produktions-, Personal- und Absatzplan sind miteinander abzustimmen. Dazu muß das strategische Controlling geeignete Instrumente bereitstellen. Damit dieser Prozeß erfolgreich ablaufen kann, muß er zentral organisiert und gesteuert sowie dezentral unterstützt werden.

Aufgabe des Controllers ist es, jeden der Teilpläne bezüglich seiner Auswirkungen zu bewerten und mit dem laufenden Geschäft abzustimmen, um die unternehmensweite Koordination durch das strategische Management zu ermöglichen.

Neben der Überprüfung der Konsistenz, d.h. der inhaltlichen Richtigkeit der Teilpläne, z.B daß die benötigten finanziellen Mittel nicht den Investitionsplan sprengen, hat das Controlling den zeitlichen Ablauf der Teilpläne in Form von Zwischenzielen, Netzplänen, Verantwortlichkeiten und Kontrollgrößen festzulegen.²⁰²

Wie beim Entwurf der Strategie muß sich der Controller auf die Betreuung des Prozesses beschränken.²⁰³

²⁰⁰ Vgl. Horváth, P. (91), a.a.O., S. 248 und Schmitz-Dräger, R., a.a.O., S. 257f und Munari, S.; Naumann, C., a.a.O., S. 373.

²⁰¹ Vgl. Steinöcker, R., a.a.O., S.38.

²⁰² Vgl. Steinöcker, R., S. 137.

²⁰³ Vgl. Schoch, D., S.135ff.

5.4 Strategische Kontrolle

Bevor auf die Aufgaben der strategischen Kontrolle im Rahmen des strategischen Controllings eingegangen wird, soll das bisher in der wissenschaftlichen Literatur wenig beachtete Konzept der strategischen Kontrolle erläutert werden.²⁰⁴

Die klassische Kontrolle ist als feedback-Kontrolle gestaltet, d.h. in einem plandeterminierten Managementprozeß bildet sie die letzte Phase. Durch die zeitliche Differenz zwischen Planung und Kontrolle bietet sie deshalb wenige Möglichkeiten, langfristige Handlungen zu unterstützen, da Fehlentwicklungen zu spät erkannt werden ("Stark begrenztes Umsteuerungspotential").²⁰⁵

Zudem werden die Planvorgaben als optimal hingenommen und die Instrumente lediglich auf die Ergebnisabweichung ausgerichtet.

Mit der strategischen Kontrolle wird ein Instrument bereitgestellt, das die Unsicherheiten der strategischen Planung kompensiert und mögliche Fehler oder Abweichungen frühzeitig erkennt. Strategische Kontrolle begrenzt somit das Selektionsrisiko der Planung.

Damit wird ein neues Verhältnis der Planung zur Kontrolle bestimmt. Plandeterministisches Management wird als unzweckmäßig angesehen.²⁰⁶

"Die Kontrolle tritt aus dem Status eines nachgeordneten, an fertige Planungen angeschlossenen Prüfverfahrens heraus und begleitet den gesamten strategischen Planungs- und Realisationsprozeß quasi als eine Art Abpufferungssystem von Anfang an."²⁰⁷

Es wird damit der Erkenntnis Rechnung getragen, daß Pläne nur vorläufigen Charakter haben und die ihnen zugrunde liegenden Selektionsprozesse immer in Frage zu stellen sind.²⁰⁸

²⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 2 und Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. V.

²⁰⁵ Hasselberg, F., S. 44f.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 63 und Ohland, L.R., S. 232f..

²⁰⁷ Schreyögg, G.; Steinmann, H. (85), a.a.O., S. 661.

²⁰⁸ Vgl. Refäuter, D., a.a.O., S. 27.

Planung wird keinesfalls als überflüssig erachtet. Planung und Kontrolle stehen in engem Zusammenhang, zumal Kontrollen in Form von Soll-Ist-Vergleichen ohne Ziele oder Pläne nicht durchführbar sind. Es gilt: "Planung ist ohne Kontrolle sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich."²⁰⁹

Abbildung 5-2 zeigt, daß nach dem klassischen Konzept die Kontrolle nach der Implementation als feedback-Schleife rückkoppelt. Im neuen Konzept kommt es während der Planung und Implementation zu einem ständigen Informationsaustausch mit der Kontrolle.

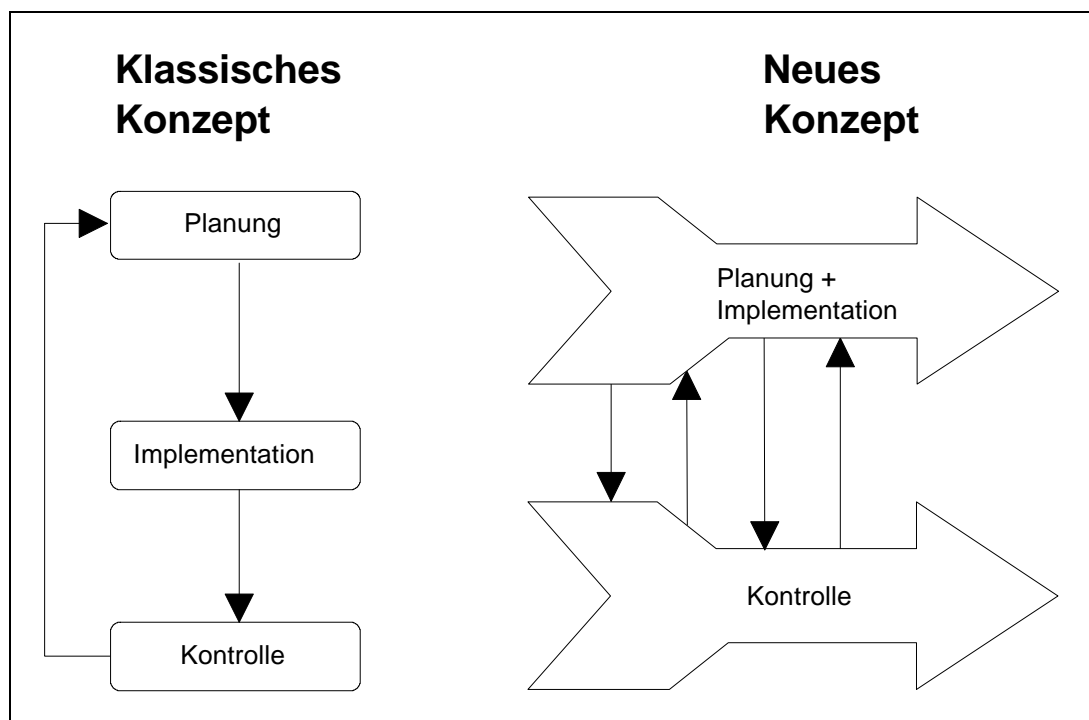


Abb. 5-2: Planung und Kontrolle im klassischen und im neuen Konzept. Quelle: Schreyögg, G.; Steinmann, H. (85), S. 662.

Die strategische Kontrolle erfüllt eine Kompensationsfunktion. Das bedeutet, daß das durch die Planung bedingte Risiko durch kritische Untersuchung der verfolgten Strategien kompensiert wird. Überprüft wird, ob die Pläne den aktuellen Gegebenheiten noch entsprechen.²¹⁰

"Strategische Kontrolle wird als permanenter, parallel zur Strategieformulierung und -implementation laufender Informations- und Entscheidungsprozeß verstanden, der die strategischen

²⁰⁹ ebenda, S. 27.

²¹⁰ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 144.

Pläne fortlaufend auf ihre weitere Tragfähigkeit (Validität) hin überprüft, um Bedrohungen und dadurch notwendig werdende Veränderungen des strategischen Kurses rechtzeitig zu signalisieren."²¹¹

Die Zukunftsorientierung (feedforward) wird dadurch erreicht, daß Größen der Planvorgabe (Soll), realisierte Ergebnisse (Ist) und aufgrund der bisherigen Entwicklungen prognostizierte Ergebnisse (Wird) miteinander verbunden werden. Dabei sind folgende Konstellationen möglich:²¹²

Soll-Wird: Planvorgaben mit den aufgrund der bisherigen Entwicklungen zu erwartenden Ergebnissen vergleichen.

Wird-Ist: Erwartungen (Prämissen; Prognosen) mit den tatsächlich eingetretenen Entwicklungen vergleichen.

Soll-Soll: In der Vergangenheit gemachte Vorgaben mit aus heutiger Sicht sinnvollen Vorgaben vergleichen.

Es wird deutlich, daß strategische und operative (klassische) Kontrolle nicht unabhängig voneinander ablaufen können.

Die strategische Kontrolle kann nach Schreyögg/Steinmann in drei Kontrollarten unterschieden werden:

- **Strategische Überwachung,**
- **Prämissenkontrolle und**
- **Durchführungskontrolle.**²¹³

²¹¹ Hasselberg, F., a.a.O., S. 55.

²¹² Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 153.

²¹³ Vgl. Schreyögg, G.; Steinmann, H. (84), a.a.O., S. 11.

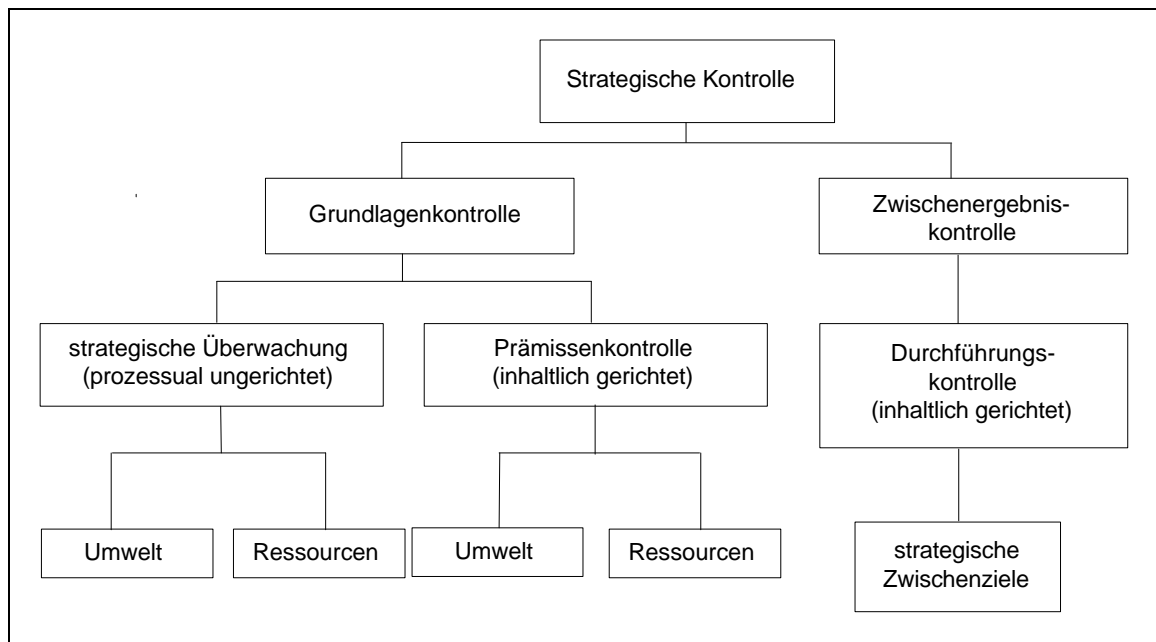


Abbildung 5-3: Das System strategischer Kontrolle. Quelle: Schreyögg, G.; Steinmann, H. (84), S. 11.

Die drei Kontrollarten greifen verschiedenartige Selektionsstufen im strategischen Planungsprozeß auf und identifizieren mit jeweils unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung Bedrohungen der Unternehmensstrategie (vgl. Abbildung 5-4).

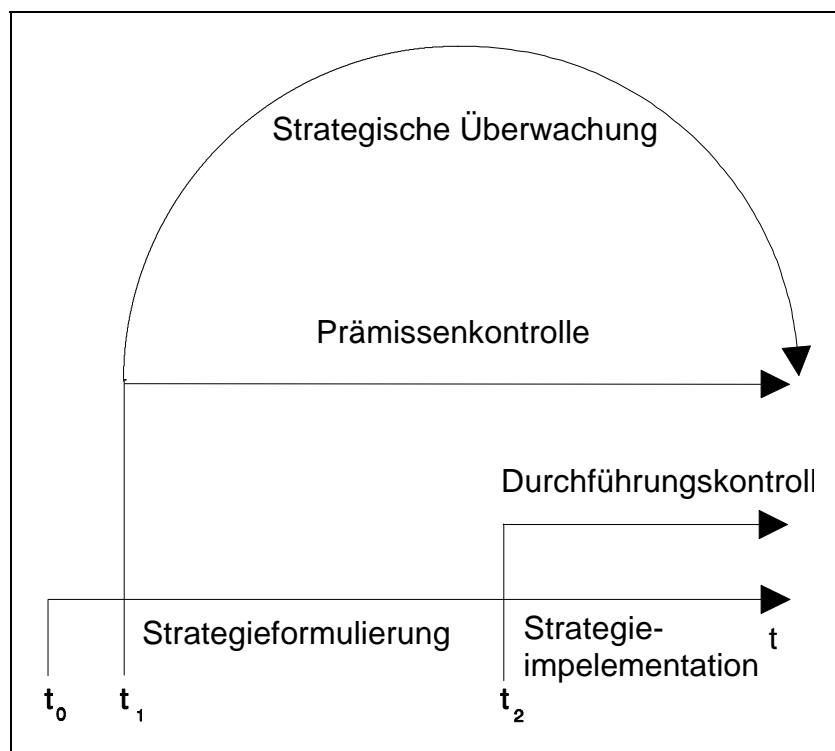


Abbildung 5-4: Strategische Kontrolle im strategischen Prozeß. Quelle: Hasselberg, F., S. 96.

Zum Zeitpunkt t_0 beginnt der Planungsprozeß. Für die Prämissenkontrolle und die strategische Überwachung beginnen ihre Tätigkeit, sobald die ersten Selektionen in der Phase der Strategieformulierung vollzogen werden (t_1). Gegenstand der Prämissenkontrolle sind die der Strategie zugrundeliegenden Annahmen über die Entwicklung der Umwelt sowie die interne Ressourcensituation des Unternehmens. Die Aufgabe der strategischen Überwachung liegt in der kontinuierlichen, ungerichteten Beobachtung der Um- und Inwelt auf bisher vernachlässigte oder unvorgesehene Ereignisse, die eine Bedrohung der strategischen Orientierung bedeuten können. Sobald die ersten Schritte zur Implementation der Strategie durchgeführt sind (t_2), entsteht ein drittes Kontrollerfordernis. Die strategische Durchführungskontrolle überwacht die Ergebnisse der gewählten Handlungen und beurteilt, ob Abweichungen von den festgelegten Zwischenzielen strategisch bedeutsam sind.²¹⁴

5.4.1 Strategische Überwachung

Bei der strategischen Überwachung handelt es sich um eine ungerichtete Beobachtung der In- und Umwelt des Unternehmens. Sie ist mit den in Kapitel 5.1. vorgestellten Frühwarnsystemen der dritten Generation gleichzusetzen.

5.4.2 Prämissenkontrolle²¹⁵

Um die strategischen Pläne eines Unternehmens systematisch zu strukturieren, ist die Festlegung auf mehr oder weniger begründete Annahmen über die In- und Umwelt des Unternehmens ein wichtiges Mittel. Diese expliziten oder impliziten Prämissen bilden die Basis eines strategischen Plans. Sie lassen sich im Sinne von Voraussetzungen der Strategie verstehen.²¹⁶

Es gibt drei Gruppen von Prämissen:

- Annahmen über Bedingungen und Entwicklungen der externen Umwelt,
- Annahmen über Unternehmensressourcen und

²¹⁴ Vgl. Hasselberg, F., a.a.O., S. 95f.

²¹⁵ Vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 124f, er bezeichnet die Prämissenkontrolle mit "Kontrolle der Zielegenerierung".

²¹⁶ Vgl. Coenenberg, A.G; Baum, H.G. (84), a.a.O., S. 49.

- Annahmen bezüglich des Wertesystems des Managements.²¹⁷

Aufgabe der Prämissenkontrolle ist es, die expliziten Planannahmen permanent und vorsteuernd daraufhin zu überwachen, ob sie noch mit der tatsächlichen Entwicklung übereinstimmen.²¹⁸

Ausgangspunkt bildet eine strategische Umwelt-, Unternehmens- und Wertanalyse, um eine überschaubare Anzahl ausgewählter Prämissen zu erhalten. Aus diesen werden kritische Prämissen anhand der Abweichungswahrscheinlichkeit, der Strategierelevanz, der Zuverlässigkeit der verfügbaren Informationen über den Sachverhalt und der Zeitreserven im Falle einer Strategiemodifikation ausgewählt.²¹⁹

Im letzten Schritt werden die kritischen Prämissen anhand von messbaren Indikatoren konkretisiert. Die Indikatoren sind in der Folge auf strategierelevante Abweichungen bei den Planprämissen hin zu überwachen.²²⁰

²¹⁷ Vgl. Hasselberg, F., a.a.O., S. 130ff.

²¹⁸ Vgl. Winterhalter, A., a.a.O., S. 228.

²¹⁹ Vgl. Winterhalter, A., a.a.O., S. 258f.

²²⁰ Vgl. Hasselberg, F., a.a.O., S. 144.

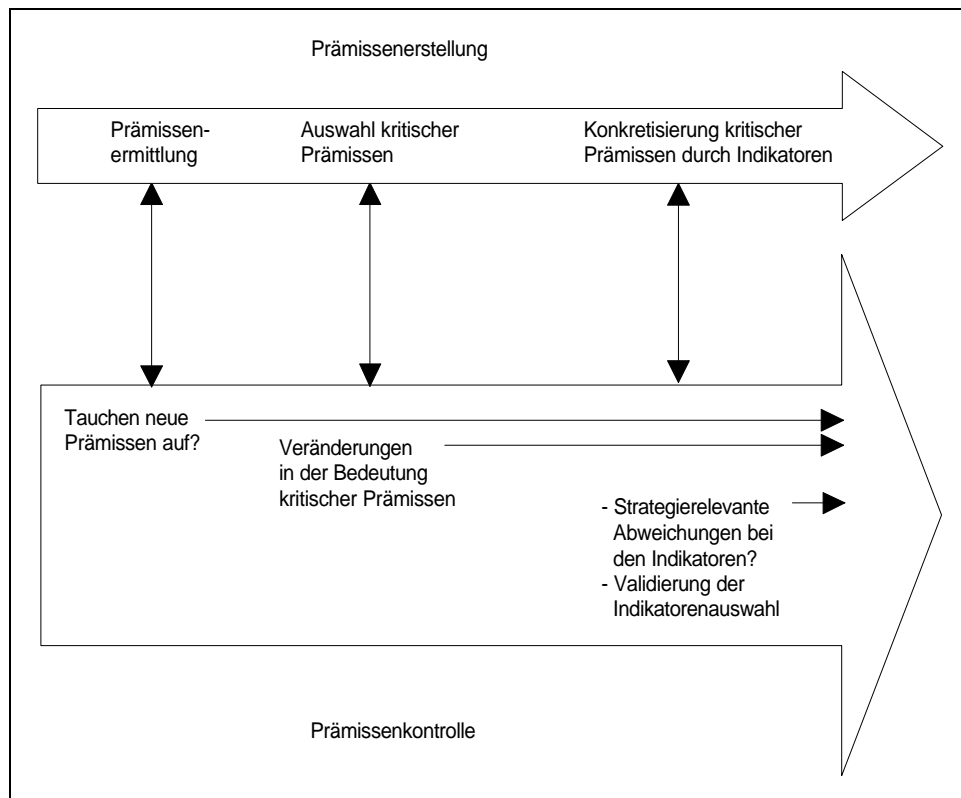


Abbildung 5-5: Prozeß der Erstellung und Überwachung strategischer Planprämissen. Quelle: Hasselberg, F., S. 132.

Abbildung 5-5 zeigt im oberen Pfeil die Phase der Prämissenerstellung, die in ständigem Informationsaustausch mit der Prämissenkontrolle steht.

Instrumente und Verfahren der Prämissenkontrolle:²²¹

- Szenariotechnik

Die Grundidee dieses Ansatzes besteht darin, die Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen in der Planung abzubilden und durch den Entwurf alternativer Zukunftsbilder eine Basis für die Ausgestaltung verschiedener Strategien zu gewinnen. Aufgrund der verschiedenen Szenarien kann ein Unternehmen systematisch untersuchen, welche Folgen die einzelnen Zustände auf das Unternehmen haben.

²²¹ Vgl. ebenda, S. 145ff.

- **SAST-Verfahren (Strategic Assumption Surfacing and Testing)**

SAST ist ein organisatorischer Strukturierungsvorschlag zur Auswahl und Überprüfung von Planannahmen und kritischen Prämissen. Mittels eines systematischem Verfahren werden Kernannahmen identifiziert.

- **Frühwarnsysteme**

Für die Prämissenkontrolle sind die Frühwarnsysteme der zweiten Generation relevant. Es werden ausgewählte operative Frühwarnindikatoren beobachtet.²²²

- **Kritische Erfolgsfaktoren**

Es werden kritische Erfolgsfaktoren für jedes Geschäft festgestellt und auf deren Basis eine Umwelt- und Unternehmensanalyse durchgeführt.

5.4.3 Durchführungskontrolle²²³

Sobald ein ausformulierter strategischer Plan in das Implementationsstadium eintritt, ist mit der Wirkung ergriffener Maßnahmen eine neue Quelle strategischer Kontrollinformationen verfügbar. Die Aufgabe der strategischen Durchführungskontrolle besteht darin, die Ergebnisse der Maßnahmen zu kontrollieren und zu beurteilen, ob Abweichungen von den gesetzten Zwischenzielen strategisch bedeutsam sind.

Durch die Ergebnisorientierung wird die strategische Durchführungskontrolle der traditionellen operativen Kontrolle sehr ähnlich. Der entscheidende Unterschied besteht darin, zu beurteilen, ob die Ergebnisse eine Umsteuerung der Gesamtstrategie notwendig machen oder nicht. Die Ergebniskontrolle wird mit der Unternehmensstrategie verknüpft, um Informationen über Strategiebedrohungen zu gewinnen und vorsteuernd (feedforward) erforderliche Anpassungen zu signalisieren.²²⁴

²²² Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 135.

²²³ Coenberg, A.G.; Baum, H.G. (87), a.a.O., S. 122 bezeichnen die Durchführungskontrolle als "Kontrolle der Zielerreichung".

²²⁴ Vgl. Hasselberg, F., a.a.O., S. 162ff.

Zur Ausgestaltung einer strategischen Durchführungskontrolle werden Informationen aus dem strategisches Berichtswesen benötigt.²²⁵

Anhand der Kontrolle strategischer Zwischenziele wird die Gefährdung des strategischen Kurses abgeschätzt. Wird ein strategiegefährdendes Potential identifiziert, ist eine Änderung des strategischen Handelns die Folge. Das Ausmaß dieses Handelns ist von der Gefährdung der Zielerreichung abhängig.²²⁶

²²⁵ Vgl. Kapitel 5.1. Informationsmanagement.

²²⁶ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 171f.

Tätigkeiten\Aufgabenträger	Strategisches Management	Zentralcontrolling	Bereichsleitung	Bereichscontrolling
Sensibilisieren für Kontrollbedarf		V		U
Bestimmen der Kontrollträger	V	U	M	
Auswahl der Kontrollinstrumente	V	U	M	
Schulung im Umgang mit den diversen Instrumenten		U		V
Zeitliche Organisation des Kontrollprozesses	M		V	U
Unterstützung bei der Durchführung		U		V
Aufbereiten der Kontrollergebnisse			V	U
Maßnahmen, Entscheidungen	V	M	M	

Legende:	V: Verantwortlich
	U: Unterstützung
	M: Mitsprache

Abbildung 5-6: Tätigkeiten in der strategischen Kontrolle und deren Verteilung auf mögliche Aufgabenträger.

Quelle: Schoch, D., S. 206.

Das strategische Controlling soll bei der strategischen Kontrolle durch das Erarbeiten von Konzepten, Bereitstellen von Instrumenten und das Beraten bei deren Anwendung das strategische Managements unterstützen.

Zusätzlich ist die strategische Kontrolle formal zu begleiten (Termine, standartisierte Formulare, etc.).

Dazu ist es zuerst erforderlich, die Verantwortlichen durch Auf- und Erklärung auf die Notwendigkeit der strategischen Kontrolle aufmerksam zu machen.²²⁷

Wie die strategische Kontrolle konkret in einem Unternehmen eingesetzt wird, ist vom jeweiligen Unternehmen und Management abhängig. Die Beteiligten im strategischen Kontrollprozeß und deren Aufgaben sind beispielhaft in Abbildung 5-6 dargestellt.

5.5 Zusammenfassung der Aufgaben des strategischen Controlling

Eine Zusammenfassung der Aufgaben des strategischen Controllings im strategischen Managementprozeß eines Unternehmens zeigt Abbildung 5-7. Die Beteiligung des Mangements oder des Controlling an den Steuerungsaufgaben wird dabei aufgegliedert in Haupt- und Hilfsbeteiligte. Die wesentlichen Aufgaben des strategischen Controllings im strategischen Management von privatwirtschaftlichen Unternehmen sind demnach:

- das Erkennen von Problemen und Chancen im Unternehmen und der Umwelt,
- die rechtzeitige Bereitstellung von Informationen in richtiger Form,
- die Bereitstellung und Erklärung von Instrumenten zur strategischen Planung,
- die organisatorische Gestaltung des Planungsprozesses,
- die Abstimmung mit den Unternehmensressourcen,
- die Operationalisierung strategischer Pläne,
- die Sensibilisierung für strategischen Kontrollbedarf,
- die Bereitstellung von Informationen zur Kontrolle der Pläne,
- die Mitwirkung bei der Analyse der Kontrollinformationen,
- die Entwicklung eines strategischen Berichtswesens und
- die Mitwirkung bei Gegensteuermaßnahmen.²²⁸

²²⁷ Vgl. Schoch, D., a.a.O., S. 200f.

Zwecks klarer Abgrenzung des strategischen Controllings vom strategischen Management wird strategisches Controlling auf eine entscheidungsorientierte Unterstützungsfunktion bei den oben genannten Aufgaben begrenzt.

Strategisches Controlling hat Informationen zur Lösung von Planungs-, Entscheidungs-, Implementierungs- und Kontrollaufgaben bereitzustellen.

Im Bereich der Kontrolle ergeben sich dabei Überschneidungen, d.h. der Controller kann durchaus aktive Kontrollaufgaben übernehmen.

Weisungsbefugnisse des Controllers sind somit im allgemeinen auf den Controllingbereich bzw. auf dem Controlling unterstellte Abteilungen beschränkt. Der Controller besitzt keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Verantwortungsbereichen.

Das Aufgabenspektrum des Controllers in der Praxis muß als variabel angesehen werden, da seine Definition letztendlich von der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand des jeweiligen Unternehmens abhängt.²²⁹

²²⁸ Vgl. Franz, K.P., a.a.O., S. 124f..

²²⁹ Vgl. Munari, S.; Naumann, C., a.a.O., S. 382.

Phase	Hauptbeteiligte	Hilfsbeteiligte
Strategische Planung		
• Problemerkennung/ Frühwarnung	Management + <i>Controller</i>	
• Informationsmanagement	Management	<i>Controller</i>
• Zielsetzung	Management	<i>Controller</i>
• Planung - Verantwortung für die strategische Planung - Bereitstellung der Instrumente - Abstimmung mit Unternehmensressourcen - Organisatorische Gestaltung - Plausibilitätsprüfung	Management <i>Controller</i> <i>Controller</i> <i>Controller</i> <i>Controller</i>	
Operatives Management		
- Operationalisierung der strategischen Pläne	Management + <i>Controller</i>	
Willensdurchsetzung	Management	
strategische Kontrolle		
- Verantwortung für die strategische Kontrolle	Management	<i>Controller</i>
- Informationsbereitstellung	<i>Controller</i>	
- Informationsanalyse	Management	<i>Controller</i>
- Berichtswesensentwicklung	<i>Controller</i>	
Gegensteuern	Management	<i>Controller</i>

Abbildung 5-7: Beteiligung an den Aufgaben des strategischen Managements. Quelle: Franz, K.P., S. 124 und eigene Zusammenstellung.

6 Beitrag des strategischen Controllings zum Unternehmenserfolg

Von Theorie und Praxis werden strategisches Denken und strategisches Controlling als Lösung für die immer komplexer werdenden Problemstellungen des Managements propagiert.²³⁰ Es stellt sich die Frage, ob strategisches Controlling dem Anspruch gerecht wird, Unternehmen besser, d.h. zieladäquater zu steuern.

Die empirische Untersuchung des Beitrages des strategischen Controllings zum Unternehmenserfolg von Günther überprüft, ob strategisches Denken tatsächlich zu einer besseren "Performance" des Unternehmens führt. Performance bedeutet das Ergebnis einer strategischen Entscheidung in Form von Gewinn und Liquidität.²³¹

Im Mittelpunkt der Analyse steht der wechselseitige Zusammenhang von Performance und Güte des strategischen Controllings (Controllingintensität) und nicht ein kausaler Zusammenhang im Sinne einer Ursachen-Wirkungs-Kette.²³²

Zur Beurteilung des Erfolges oder Mißerfolges von strategischem Controlling wurde die Unternehmensperformance in die Eigenkapital-, Gesamtkapital-, Cash-flow- und Umsatzrendite sowie das Umsatzwachstum zerlegt. Zusätzlich wurde die Streuung dieser Größen im Erhebungszeitraum als Maß für das Risiko herangezogen. Die Intensität des strategischen Controllings wurde mittels 45 Thesen (vgl. Anhang A) erfaßt. Mit Hilfe der Thesen wurden die 134 befragten Unternehmen in sechs Klassen unterschiedlicher Intensität strategischen Controllings eingeteilt:

1. exzellent
2. gut
3. mittelstark

²³⁰ Günther, T., S. 343.

²³¹ ebenda, S. 206.

²³² ebenda, S. 206.

4. schwach

5. schlecht

6. Nichtplaner²³³

Dabei wurden nicht nur die Aktivitäten in der strategischen Planung als Einteilungskriterium berücksichtigt, was sich aus der Einteilung der Klassen von "Nichtplaner" bis zu "exzellente Planer" mutmaßen läßt, sondern auch Aktivitäten in der strategischen Kontrolle, des strategischen Anreizsystems, etc. (vgl. dazu die Kriterien im Anhang A).²³⁴

6.1 Strategische Controllingintensität und Unternehmensperformance

Performance-Maß	statistisch signifikante Abhängigkeit von Intensität des strategischen Controllings und Unternehmensperformance
Eigenkapitalrendite	nein
Gesamtkapitalrendite	nein
Cash-flow-Rendite	ja
Umsatzrendite	tendenziell ja
Umsatzwachstum	nein

Abbildung 6-1: Erfolgsbeitrag des strategischen Controllings für einzelne Performance-Maße.

Quelle: Günther, T., S. 344.

Als mögliche Erklärung für die unterschiedliche Wirkung auf die Performance-Maße ist der unterschiedliche Informationsinhalt der Kenngrößen anzuführen. Während die Eigenkapital-, die Gesamtkapital- und die Umsatzrendite den Jahresüberschuß als wesentliches Element

²³³ ebenda, S. 344.

²³⁴ ebenda, S. 223-249.

beinhalten, ist die Cash-flow-Rendite um die bilanzpolitische Spielmasse Abschreibung bereinigt.²³⁵

In einer weiteren Untersuchung sollte festgestellt werden, welche der sechs Klassen unterschiedlicher Controllingintensität die beste Performance erzielt (vgl. Abbildung 6-2).

Es können folgende Ergebnisse festgestellt werden:²³⁶

- Die "exzellenten Planer" schneiden schlechter als die "guten Planer" und die "Nichtplaner" ab.
- Es sind folgende Tendenzen zu erkennen:
 - "Gute Planer" sind besser als Unternehmen, die über ein weniger ausgefeiltes strategisches Controlling verfügen.
 - Macht ein Unternehmen nur mittlere Anstrengungen im strategischen Controlling, so verzeichnet es unterdurchschnittliche Erfolge.
 - Für "schwache Planer" und "schlechte Planer" sowie Unternehmen ohne strategisches Controlling sind die Ergebnisse nicht eindeutig (Unschärfbereich).
- Es gibt keinen linearen Zusammenhang zwischen Controllingaufwand und Performance.

²³⁵ Günther, T., S. 344.

²³⁶ ebenda, T., S. 346.

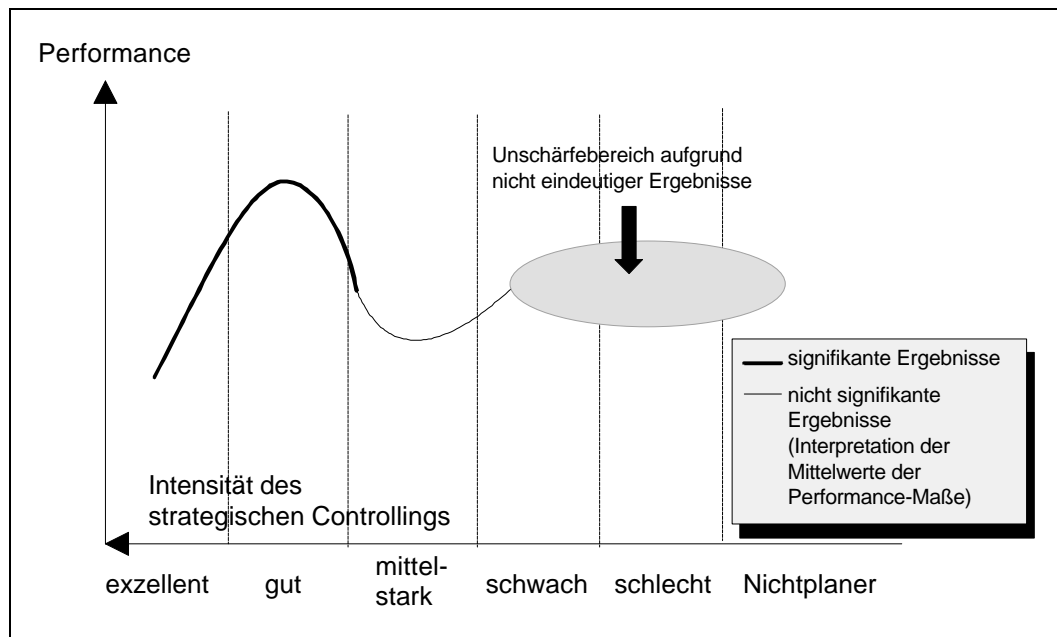


Abbildung 6-2: Unternehmensperformance für unterschiedliche Controllingintensitäten. Quelle: Günther, T., S. 345.

Ein ausgefeiltes Controllingssystem scheint sich nicht bezahlt zu machen, da wahrscheinlich Kosten- und Zeitaufwand zu hoch sind oder Widerstände in der Umsetzung auftreten. Genauso wenig Erfolg verspricht ein halbherzig durchgeführtes strategisches Controlling.²³⁷

²³⁷ Günther, T., S. 347.

6.2 Strategische Controllingintensität und Risiko

Performance-Maß	statistisch signifikante Abhängigkeit von Intensität des strategischen Controllings und Risiko
Eigenkapitalrendite	nein
Gesamtkapitalrendite	nein
Cash-flow-Rendite	ja
Umsatzrendite	nein
Umsatzwachstum	nein

Abbildung 6-3: Erfolgsbeitrag des strategischen Controllings auf die Streuung einzelner Performance-Maße. Quelle: Günther, T., S. 344.

In einer weiteren Untersuchung sollte der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Controllingintensitäten und dem Risiko der hoher Streuung der Renditemaße gefunden werden (vgl. Abbildung 6-4). Theoretisch ist anzunehmen, daß "exzellente Planer" einem geringeren Risiko ausgesetzt sind als "Nichtplaner".

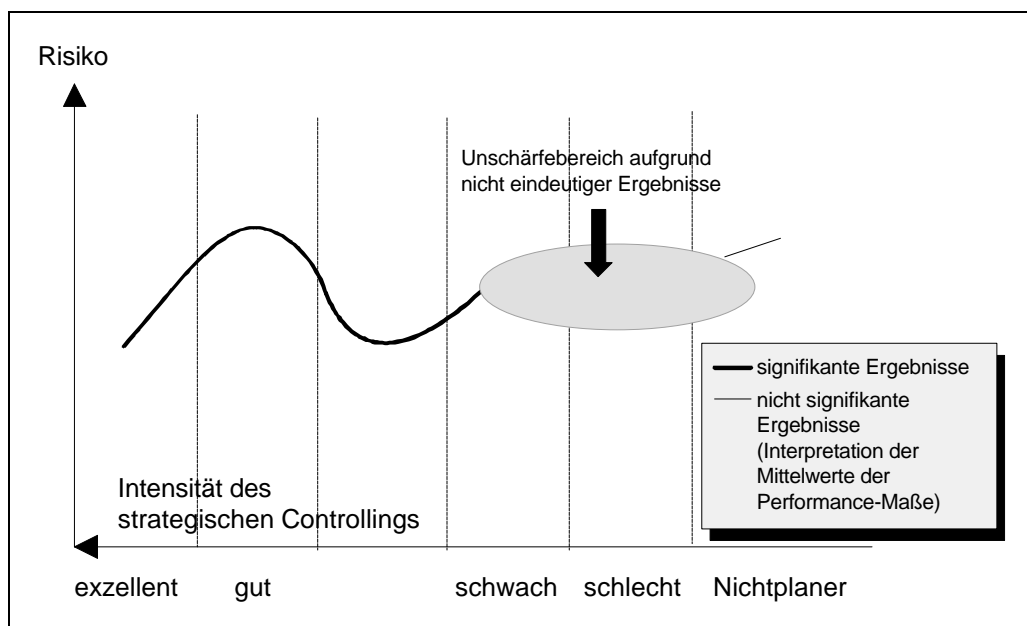


Abbildung 6-4: Risiko für unterschiedliche Controllingintensitäten. Quelle: Günther, T., S. 348.

Es ergeben sich folgende Ergebnisse:²³⁸

- Statistisch signifikant haben "mittelstarke Planer" die geringste Streuung der Performance-Maße.
- Das höchste Risiko nehmen statistisch untermauert die "guten Planer" ein.
- Die Interpretation der absoluten Werte führt zu folgenden Resultaten:
 - "Exzellente Planer" sind im Risikoniveau zwischen den guten und den "mittelstarken Planern" angesiedelt.
 - "Nichtplaner" haben ein höheres Risiko als die "schwachen Planer".
 - "Schwache Planer" und "schlechte Planer" haben ein höheres Risiko als "mittelstarke Planer", jedoch ein geringeres als "Nichtplaner".
- Eine eindeutig Risiko minimierende Wirkung eines intensiven strategischen Controllings ist nicht festzustellen.

Unternehmen, die eine hohe Streuung der Renditemaße ("gute Planer") haben, sind starken Schwankungen der Unternehmensumwelt ausgesetzt und setzen strategische Instrumente und Methoden ein, um den Wandel beherrschbar zu machen. Liegt keine außerordentliche Streuung in den finanziellen und ertragsmäßigen Ergebnissen vor, besteht kein Anlaß, ein intensives strategisches Controlling zu betreiben. Unternehmen ohne strategische Controllingsysteme laufen Gefahr, von Veränderungen der Umwelt überrascht zu werden und unterliegen größeren Schwankungen in ihrer Performance. Es ist keine eindeutige Reduktion des Risikos durch strategisches Controlling festzustellen.²³⁹

6.3 Risiko-Performance-Zusammenhang

Werden die beiden Untersuchungen von Controllingintensität und Unternehmensperformance bzw. Controllingintensität und Risiko miteinander verbunden, ergibt sich Abbildung 6-5.

²³⁸ Günther, T. S. 349.

²³⁹ ebenda, S. 349f.

Idealtypisch müßten die "exzellenten Planer" am besten (größte Performance und geringstes Risiko) und "Nichtplaner" am schlechtesten (niedrigste Performance und höchstes Risiko) abschneiden. Die empirische Reihenfolge widerspricht jedoch der theoretischen Überlegung.²⁴⁰

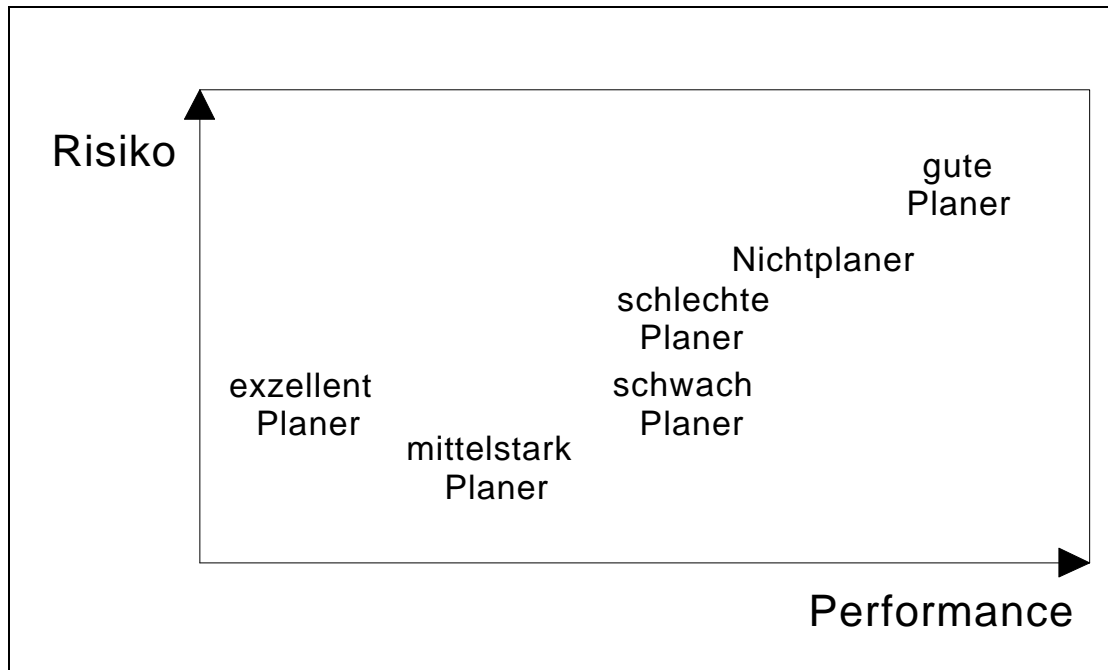


Abbildung 6-5: Risiko-Performance-Zusammenhang. Quelle: Günther, T., S. 350.

"Die Ausgangsfragestellung, ob strategisches Controlling zu Unternehmenserfolg führt, kann aufgrund der empirischen Analyse nicht eindeutig verneint oder bejaht werden. Sie zeigt vielmehr, daß die Wechselbeziehung von strategischem Controlling und Unternehmenserfolg bzw. Risiko differenziert zu betrachten ist."²⁴¹

²⁴⁰ Günther, T., S. 351.

²⁴¹ ebenda, S. 353.

7 Strategisches Controlling im öffentlichen Bereich

Die zunehmenden Probleme des öffentlichen Bereichs (dauerhaft angespannte Haushaltssituation, kritische Öffentlichkeit in bezug auf vermutete Unwirtschaftlichkeiten, etc.), veranlassen seit geraumer Zeit über die Übertragung des Controlling als problemorientiertes Steuerungsinstrument der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Bereich nachzudenken.²⁴²

Dazu bedarf es einer Analyse der Ziele, Handlungsspielräume und Ausprägungsformen im öffentlichen Bereich, da die Rahmenbedingungen des öffentlichen Bereichs von dem der Privatwirtschaft abweichen (vgl. Abbildung 7-1). Die bisherigen Ansätze für strategisches Controlling in der öffentlichen Verwaltung werden kurz dargestellt, um anschließend einen Vorschlag für ein strategisches Controlling an einer Universität vorzustellen.

	Privatwirtschaftlicher Bereich	Öffentlicher Bereich
Zielsystem	formales Oberziel: langfristige Existenzsicherung	kein formales Oberziel sachzielorientiert
Herkunft der Einnahmen	Aus Umsatzerlösen	Steuern, Gebühren, Beiträge
Handlungsspielraum	Weitgehender Spielraum	Spielraum nur im Rahmen vorgegebener Sachziele (gesetzliche Restriktionen)
Art der Güter	Individualgüter gegen Entgelt	Kollektivgüter unentgeltlich oder gegen Gebühr (nicht kostendeckend)

Abbildung 7-1: Merkmale privatwirtschaftlicher und öffentlicher Bereich. Quelle: Braun, G.E. (91), S. 61

Die Gegenüberstellung von privatenwirtschaftlichem und öffentlichem Bereich in Abbildung 7-1 verdeutlicht, daß öffentliche Betriebe soziale Systeme sind, die kollektive Güter unentgelt-

lich oder gegen eine geringe Gebühr herstellen. Sie finanzieren sich aus Steuern, Gebühren oder Beiträgen. Der öffentliche Bereich ist nicht gewinnorientiert ausgerichtet. Die Träger des öffentlichen Bereichs sind in der Regel der Staat oder eine gemeinwirtschaftliche Einrichtung (Kirchen, Verbände, etc.).²⁴³

Der öffentlichen Bereich wird in den "bruttoveranschlagten" und "nettoveranschlagten" öffentlichen Bereich unterschieden. Zum "**nettoveranschlagten**" öffentlichen Bereich gehören rechtlich verselbstständigte Organisationseinheiten, die sich aus einem Überschuß aus Gebühren oder dem Zuschuß der meist öffentlichen Träger finanzieren, wobei bei der Gebührenerhebung teilweise eine Kostendeckung (oder Überdeckung) angestrebt wird. Beispiele sind kommunale Versorgungsbetriebe, Krankenhäuser, Museen, Theater, Bibliotheken, etc.. Sie werden gemeinhin als "kommunale Betriebe" oder "kommunale Unternehmen" bezeichnet.²⁴⁴

Die zum "**bruttoveranschlagten**" öffentlichen Bereich gehörenden, sogenannten "kommunalen Verwaltungen" sind, neben den Universitäten, die in diesem Kapitel in erster Linie betrachteten sozialen Systeme. Die Ausgaben und Einnahmen der "bruttoveranschlagten" öffentlichen Verwaltungen gehen unsaldiert in den meist staatlichen Trägerhaushalt ein. Hierzu zählen Ämter, Kommunalverwaltungen, Ministerien, etc.. Sie finanzieren sich zum Großteil aus Steuergeldern, bei einer Gebührenerhebung (z.B. Pässe ausstellen) wird eine Kostendeckung nicht angestrebt.²⁴⁵

7.1 Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung

Die Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen sollen anhand dreier Bereiche analysiert werden:

- Ziele

²⁴² Vgl. Weber, J. (88a), a.a.O., S. 229-233 und Budäus, D. (88), S. 103 und Braun, G. E.; Bozem, K.H., S. 14.

²⁴³ Vgl. Braun, G. E. (88), S. 343.

²⁴⁴ Vgl. Braun, G. E. (91), S. 60.

²⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 60.

- Öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen
- Handlungsspielraum für das Verwaltungsmanagement
- **Ziele**

Die öffentlichen Verwaltungen sind durch das formale Oberziel der Erfüllung des Gemeinwohls geprägt, eine Gewinnorientierung oder Existenzsicherung wird primär nicht angestrebt. Das formale Oberziel, Erfüllung des Gemeinwohls, ist durch seinen Leerformelcharakter (Freiheit, Sicherheit, etc.) geprägt. Es lassen sich keine operationalisierbaren Unterziele, wie etwa der angestrebte Marktanteil in der Privatwirtschaft, ableiten.²⁴⁶

Die Erfüllung des Gemeinwohls tritt in der öffentlichen Verwaltung in den Hintergrund. Sachziele (z.B. Ausweise ausstellen) rücken in den Vordergrund. Die organisatorische, finanzielle und personelle Ausstattung wird auf Basis der festgelegten Sachziele definiert, somit ist die Struktur der öffentlichen Verwaltung durch die Sachzielvorgabe geprägt.²⁴⁷

Bei der Erfüllung der Sachziele sind vom staatlichen Träger zu deren Erreichung restriktive Teilziele auferlegt worden, die Sachziele sind unter den Prinzipien

- der Rechtsstaatlichkeit sowie
- der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

zu erreichen.²⁴⁸

Im Rahmen des Prinzips der **Rechtsstaatlichkeit** darf eine Tätigkeit nur auf gesetzlicher Grundlage ausgeführt werden.²⁴⁹

Das **Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsstreben** besagt, daß bei der Ausführung und Aufstellung der Haushaltspläne die Wirtschaftlichkeit zu beachten ist, d. h. die Leistungen sind mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erbringen. Das Sparsamkeitsstreben ist als

²⁴⁶ Vgl. Braun, G. E. (88), a.a.O., S. 107 und Pätzold, E., S. 8 und Buschor, E., S. 211.

²⁴⁷ Vgl. Braun, G.E. (88), a.a.O., S. 119.

²⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 119.

²⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 119.

Spezialfall der Wirtschaftlichkeit definiert, für ein vorgegebenes Ergebnis sind der Ist-Einsatz bzw. die Ist-Kosten zu minimieren.²⁵⁰

Die Rechtsstaatlichkeit und das Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsstreben sind in zahlreichen Gesetzen und Verordnungen des Bundes und der Länder festgehalten.²⁵¹ Die Sachziele werden ebenfalls durch den gesetzgebenden Träger vorgegeben und sind wie die restriktiven Teilziele nur vage formuliert, um eine Vielzahl von Interessen zu vereinen. Das Risiko von Konflikten wird verkleinert. Die Formulierung der Ziele hat somit auch einen politisch motivierten Hintergrund.²⁵²

Das Handeln aufgrund von Vorschriften und Gesetzen hat zur Folge, daß der Handlungsspielraum und somit die planerischen Tätigkeiten der öffentlichen Verwaltung sehr beschränkt werden.²⁵³

In der Praxis ist eine Tendenz zu erkennen, die durch das kurzfristige Zufriedenstellen verschiedener Interessengruppen das Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsstreben in den Hintergrund drängt. Das Interesse gilt der Maximierung der Wählerstimmen. Die politischen Ziele dominieren häufig die Kosten- und Sachziele.²⁵⁴

- **Öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen**

Das öffentliche Rechnungswesen ist im wesentlichen darauf ausgerichtet, den Ressourceneinsatz zu dokumentieren, dessen Rechtmäßigkeit nachzuweisen und künftige Zuflüsse zu sichern. Im Vordergrund steht die externe Orientierung der Rechenschaftslegung, nach dem Prinzip der Kameralistik.²⁵⁵

²⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 105.

²⁵¹ Vgl. ebenda, S. 119.

²⁵² Vgl. ebenda, S. 128.

²⁵³ Vgl. ebenda, S. 148 und Brüggemeier, M., a.a.O., S. 45.

²⁵⁴ Vgl. Braun, G.E. (88), a.a.O., S. 120-122.

²⁵⁵ Vgl. Brüggemeier, M., a.a.O., S. 49ff.

Es werden im öffentlichen Rechnungswesen keinerlei leistungsbezogene Informationen bereitgestellt, mit deren Hilfe man interne Analyse durchführen könnte. Der Prozeß der Haushaltsplanung dient grundsätzlich der Sicherstellung politisch legitimierten Handelns.²⁵⁶

- **Handlungsspielraum für ein Verwaltungsmangement**

Mit der Vorgabe der Sach- und der restriktiven Teilziele durch den Gesetzgeber anhand von Gesetzen und Verordnungen, wird der Handlungsspielraum und somit die planerische Tätigkeit der öffentlichen Verwaltung stark beschränkt. Es ist deshalb zu untersuchen wo und in wie weit die öffentliche Verwaltung Einfluß auf Ziele, Maßnahmen und Kontrolle Einfluß hat.²⁵⁷

Im Rahmen der Sachzielerfüllung werden in der öffentlichen Verwaltung drei verschiedene Steuerungsarten, die sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Umweltstruktur ergeben, unterschieden. Unterscheidungskriterium ist die jeweilige Gebundenheit der Sachzielerfüllung durch Rechtsvorschriften und somit die Spannweite des Handlungsspielraum.²⁵⁸

Die verschiedenen Steuerungsmöglichkeiten sind

- konditionale Steuerung,
- finale Steuerung und
- organisatorische Steuerung.²⁵⁹

Das Verwaltungshandeln bei der **konditionalen Steuerung** ist durch ein dichtes Netz von Rechtsvorschriften festgelegt. Weder die Ziele noch die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sind von dem Verwaltungsmanagement beeinflussbar. Die Verwaltungshandlung erfolgt als Reaktion auf einen Umweltzustand, im Sinne einer "Wenn-Dann-Maßnahme".²⁶⁰ Voraussetzung für eine konditionale Steuerung ist eine hohe Umweltstabilität. Alle Um-

²⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 50.

²⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 52.

²⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 53.

²⁵⁹ Vgl. Budäus, D. (86), a.a.O., S. 111.

²⁶⁰ Brüggemeier, M., a.a.O., S. 54.

weltzustände müssen in Rechtsnormen abbildbar sein. Beispiel ist die Ordnungsverwaltung. Die Handlungsspielräume der öffentlichen Verwaltung sind sehr eingeeengt und für eine zunehmend dynamischere Umwelt nicht geeignet.²⁶¹

Bei der **finalen Steuerung** steht die Planung im Mittelpunkt. Auf vagen Rechtsvorschriften aufbauend, sollen durch systematische Planung der Verwaltungshandlungen die Erreichung der vorgegebenen Sachziele rationalisiert werden. Gegenstand der Planung sind neben Mittel- und Maßnahmenplanung auch die Planung konkreter Handlungsziele. Es bestehen erheblich erweiterte Handlungsspielräume für die öffentliche Verwaltung als bei der konditionalen Steuerung.²⁶²

Im Rahmen der **organisatorischen Steuerung** werden lediglich die organisatorischen und prozeduralen Rahmenbedingungen festgelegt. Sowohl die Konkretisierung des Sachziels als auch die Mittelfixierung stehen nicht unter unmittelbarem Verwaltungseinfluß. Praktische Anwendung findet diese Art von Steuerung insbesondere bei öffentlichen Unternehmen in unterschiedlicher Rechtsform, vor allem auf kommunaler Ebene bei den "nettoveranschlagten" verselbstständigten öffentlichen Betrieben (z.B. Verkehrsbetriebe). Diese Form der Steuerung erweist sich für dezentral gesteuerte, einer dynamischen Umwelt ausgesetzte öffentliche Teilbereiche als hilfreich.²⁶³

²⁶¹ Vgl. ebenda, S. 54 und Budäus, D. (88), a.a.O., S. 109.

²⁶² Vgl. Brüggemeier, M., a.a.O., S. 54 und Budäus, D. (88), a.a.O., S. 110.

²⁶³ Vgl. Brüggemeier, M., a.a.O., S. 54f und Budäus, D. (88), a.a.O., S. 110.

Handlungsfreiheit	konditionale Steuerung	finale Steuerung	organisatorische Steuerung
Entscheidungsfreiheit über Sachziele	nein	nein	teilweise
Mengenmäßige Variabilität	nein	teilweise	ja
Inhaltliche Variabilität	nein	teilweise	ja
Alternative durch Dritte (Subsidiarität)	nein	teilweise	ja
Art der Durchführung	ja	ja	ja

Abbildung 7-2: Handlungsspielraum im öffentlichen Bereich. Quelle: Eigene Zusammenstellung

7.2 Stand des strategischen Controlling in der öffentlichen Verwaltung

Ansätze zur Nutzung von Elementen des strategischen Controllings für öffentliche Verwaltungen sind relativ neu.²⁶⁴

Problematisch ist, daß es sich bei den für strategisches Controlling in der öffentlichen Verwaltung relevanten strategischen Prozessen fast immer um politische Prozesse handelt und die langfristigen Planungen den Einflußbereich der öffentlichen Verwaltung verlassen.²⁶⁵

Trotzdem können drei verschiedene Ansätze für strategisches Controlling in der öffentlichen Verwaltung unterschieden werden:

²⁶⁴ Vgl. Weber, J. (88b), a.a.O., S. 172-184, Zünd, A. und Budäus, D. (86) und (88).

²⁶⁵ Vgl. Brüggemeier, M., a.a.O., S. 67.

- Überlegungen in Richtung Problemfindung und Frühwarnung,²⁶⁶
- Konzept der Aufgabenkritik²⁶⁷ sowie
- Umfassendes strategisches Controlling im öffentlichen Bereich.²⁶⁸

7.2.1 Problemfindung und Frühwarnung

In diesen Ansatz wird versucht strategisches Controlling zu kennzeichnen und vom operativen Controlling im öffentlichen Bereich abzugrenzen.

Strategisches Controlling ist "Seismograph für das Entstehen neuer Problemfelder, die außerhalb der herkömmlichen Fachressort-Systematik liegen, aber in Zukunft Anpassungsmaßnahmen seitens der Verwaltung erfordern."²⁶⁹

Zusätzlich wird die Notwendigkeit eines Frühwarnsystem, sowie eine Institutionalisierung des Umgangs mit Frühwarninformationen erwähnt. Es sollen Probleme rechtzeitig erkannt und die politische Führung frühzeitig auf sich abzeichnende Fehlentwicklungen aufmerksam gemacht werden. Das politisch-administrative System soll in die Lage versetzt werden, Umweltentwicklungen systematisch zu erfassen, um politische Zielsetzungen und Planungen frühzeitig an die veränderten Bedingungen anpassen zu können.²⁷⁰

7.2.2 Aufgabenkritik

Das Prinzip der Aufgabenkritik ist im Zusammenhang mit der Aufgabenplanung zu sehen. Sie bilden zusammen ein Äquivalent zum privatwirtschaftlichen Planen und Kontrollieren.

Im Rahmen der Aufgabenplanung und -kritik sollen zukünftige Aufgaben und Programme einer Verwaltungseinheit erkannt, abgewägt und vorbereitet werden. Dadurch sollen personelle Res-

²⁶⁶ Vgl. Zünd, A. (86).

²⁶⁷ Vgl. Hein, A., a.a.O., S. 119-138.

²⁶⁸ Vgl. Weber, J. (88a), a.a.O., S. 233-242.

²⁶⁹ Brüggemeier, M., a.a.O., S. 62.

²⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 62f.

sources freigesetzt und zur Bewältigung, der als wichtiger erachteten Aufgaben eingesetzt werden.²⁷¹

Die Aufgabenkritik ist ein Teil des politischen Prozesses (vgl. Abbildung 7-3).

"Die Aufgabe kann als ein aus dem politischen Zielsystem konkretisiertes Tätigkeitsfeld für eine Ebene der Exekutive definiert werden. Die Aufgabe wird durch einen Leistungserstellungsprozeß erfüllt."²⁷²

Für das Verwaltungsgeschehen werden verschiedene hierarchische Verantwortungsebenen identifiziert, wobei sich die Aufgabenkritik mit (strategischen) Überlegungen zum Aufgabewegfall, zur Privatisierung und zur Subsidiarität befaßt.

²⁷¹ Vgl. Hein, A., a.a.O., S. 125.

²⁷² Vgl. Hein, A., S. 123.

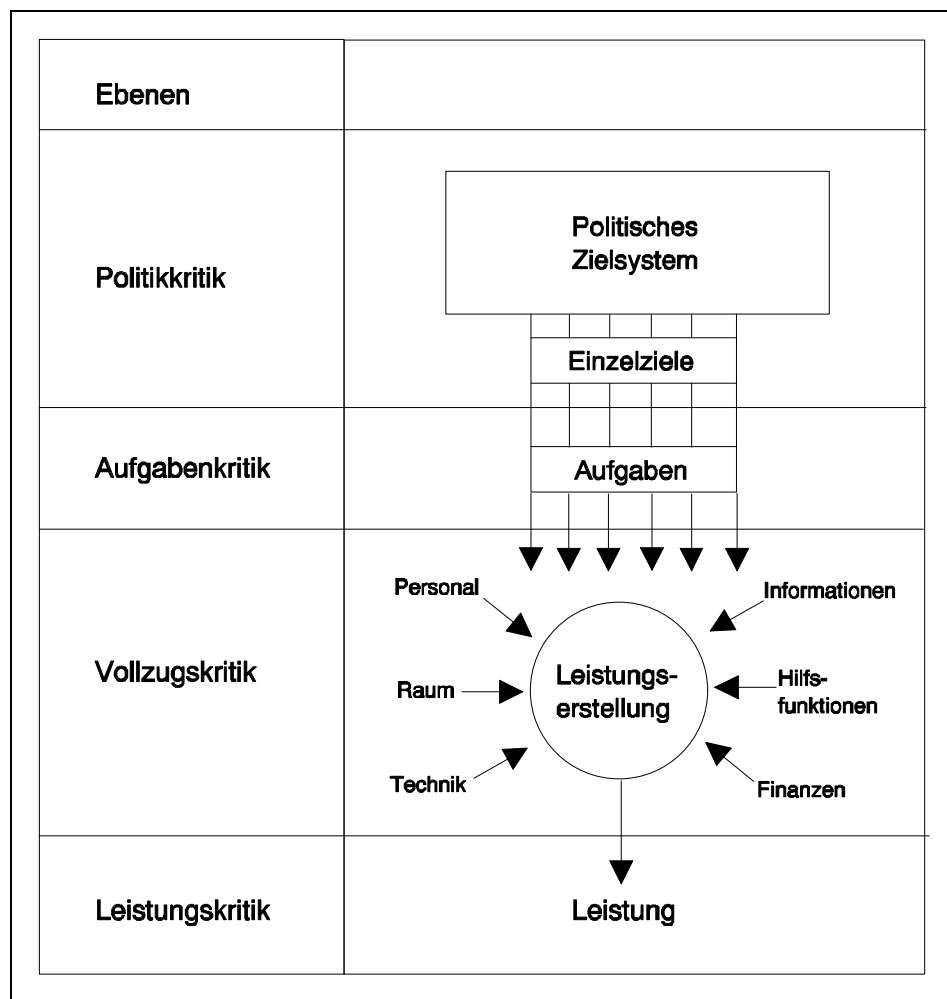


Abbildung 7-3: Abgrenzung der kritischen Ebenen im öffentlichen Bereich. Quelle: Hein, A., S. 123.

Informationsquellen für die Aufgabenkritik sind Bedarfsbeobachtungen, Auslastungsanalysen, Analysen der Bürgerakzeptanz, Kosten-Wirksamkeits-Analysen, Erkennen von Aufgabenüberschneidungen und Erkennen von Konflikten mit anderen Ressorts bei der Aufgabenwahrnehmung.

Die Kritik des Leistungserstellungsprozesses orientiert sich an Kosten und Leistungen, benutzt interne Informationsquellen und sichert die Aufgabenerfüllung. Sie ist deshalb als Form des operativen Controlling in der öffentlicher Verwaltung anzusehen.²⁷³

²⁷³ Vgl. ebenda, S. 124f.

Verfahren der Aufgabenkritik:

Im ersten Schritt ist es notwendig, Aufgaben zu definieren. Die Aufgaben können dabei von oben aus der politischen Zielvorgabe abgeleitet werden oder aber von unten aus den Organisationsbereichen heraus dargestellt werden.²⁷⁴

Anschließend werden die Aufgaben kritisch analysiert:

- Stimmen die Aufgaben noch mit den allgemeinen politischen Zielen überein?
- Kann die Aufgabe - weniger intensiv - wahrgenommen zu gleichen oder nur geringfügig veränderten Ergebnissen führen?
- Kann die Aufgabe auf einen anderen (privaten) Träger übertragen werden?
- Kann die Aufgabe zentralisiert/dezentralisiert werden?²⁷⁵

Die Folge der Bewertung der Aufgaben ist eine Umstrukturierung der Aufgabenverteilung und eine Intensitätsminderung oder eventuelle Eliminierung von Aufgaben. Als Teil der Aufgabenplanung ist die Aufgabenkritik eine dauerhafte Tätigkeit.²⁷⁶

7.2.3 Umfassendes strategisches Controlling in öffentlichen Institutionen

Ähnlich wie bei dem Ansatz der Aufgabenkritik wird in diesem Ansatz strategischem Controlling die Aufgabe gestellt, "ständig zu überprüfen, ob der vorgegebene öffentliche Auftrag noch den übergeordneten öffentlichen Aufgaben dient, durch andere Aufträge ergänzt oder ersetzt werden sollte".²⁷⁷

²⁷⁴ Vgl. ebenda, S.128f.

²⁷⁵ Vgl. ebenda, A. S. 131.

²⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 132f.

²⁷⁷ Weber, J. (88b), a.a.O., S. 178.

Strategisches Controlling im öffentlichen Bereich sollte "Antriebsmotor, Moderator und Registrator einer strategischen Planung" sein und als "Transmissionsriemen zur Umsetzung der strategischen Planung in operative Handlungen dienen".²⁷⁸

Um die Aufgaben in den Bereichen strategische Planung und strategische Kontrolle zu erfüllen werden drei Gruppen strategischer Instrumente vorgestellt. Aus der Anwendung in der Privatwirtschaft wird die Eignung für den öffentlichen Bereich als sinnvoll erachtet:²⁷⁹

- Instrumente zur Gewinnung von Basiswissen zur Analyse der strategischen Position der öffentlichen Verwaltung (Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, Erfahrungskurvenkonzept und Produktlebenszykluskonzept).
- Instrumente zur strategischen Positionierung der öffentlichen Verwaltung (Instrumente zur Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wie z.B. die Potentialanalyse).
- Instrumente zur Beurteilung einzelner unternehmerischer Teilbereiche, z.B. Portfolio-Analyse.

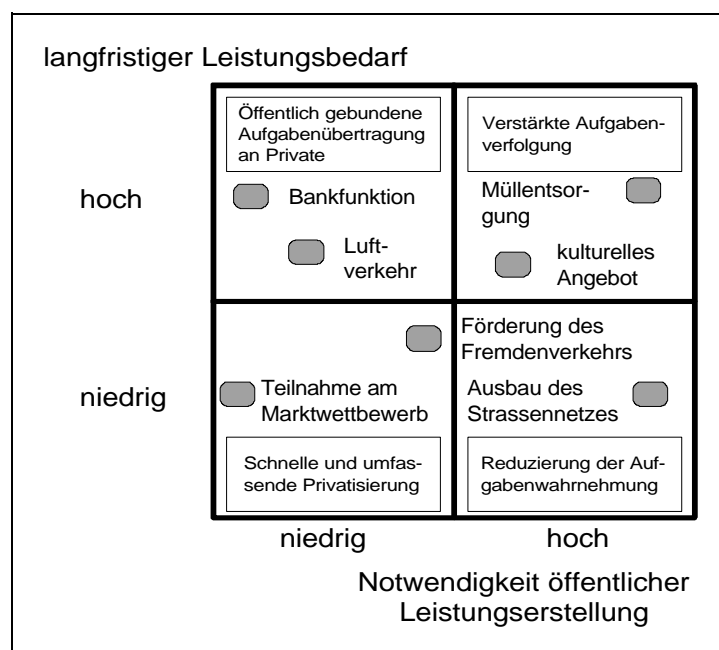


Abbildung 7-4: Beispiel einer auf die strategische Planung öffentlicher Aufgaben ausgerichteten Portfolio-Analyse. Quelle: Weber, J. (88b), S. 183.

²⁷⁸ ebenda, S. 178.

²⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 179ff.

Am Beispiel der Aufgabenplanung einer Landesregierung ausgerichteten Portfolio-Analyse, mit Normstrategien, wird die Übertragung eines Instrumentes aus der Privatwirtschaft verdeutlicht (vgl. Abbildung 7-4).

Die Darstellung basiert in ihrer Grundstruktur auf dem klassischen Marktanteils/Marktwachstums-Portfolio. Die Positionierung der Produkte (hier öffentliche Aufgaben) erfolgt anhand des langfristigen Bedarfs der öffentlichen Aufgaben (z.B. Müllentsorgung) und der Dringlichkeit der zu erfüllenden Aufgaben.

Die Übertragung des Instruments erweist sich bei näherer Betrachtung als fragwürdig. Es wird nicht geklärt nach welchen Kriterien die öffentlichen Aufgaben in das Portfolio eingestuft werden. Die vorgeschlagenen Normstrategien sind nicht in allen Bereichen zu verwirklichen, denn nicht alle Aufgaben einer öffentlichen Institution sind z.B. zu privatisieren.

Die Annahme, daß es sich beim langfristigen Leistungsbedarfs um eine dem Marktwachstum vergleichbare, quasi nicht beeinflussbare Größe handelt, ist zu bezweifeln.

Daraus wird ersichtlich, daß die Übertragbarkeit von Instrumenten aus der Privatwirtschaft genau geprüft werden muß.²⁸⁰

Originäre Ansätze eines strategischen Controlling in der öffentlichen Verwaltung sind - wie gesehen - nur in vagen Umrissen zu erkennen. Dort wo Vorschläge konkretisiert werden, handelt es sich letztlich um Überlegungen zur mehr oder weniger modifizierten Übertragung von Instrumenten der strategischen Unternehmensplanung aus der Privatwirtschaft, die stark von einer produktionswirtschaftlichen Seite geprägt sind. Sie beachten nicht den Umstand, daß es sich bei strategischen Planungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung fast immer um einen politischen Prozeß handelt.²⁸¹

7.3 Rahmenbedingungen für Universitäten

Universitäten sind ein spezieller Typ der öffentlichen Verwaltung. Die Einordnung in die Typologien des öffentlichen Bereichs bereiten Probleme: Universitäten werden "bruttoveranschlagt" finanziert, rechtlich handelt es sich um verselbstständigte Organisationseinheiten.

²⁸⁰ Vgl. Brüggemeier, M., a.a.O., S. 67.

²⁸¹ Vgl. ebenda, S. 67.

Dabei ist nicht eindeutig geklärt, ob es sich bei einer Universität um eine Anstalt des öffentlichen Rechts oder um eine Körperschaft handelt.²⁸² Bedingt durch die Kulturhoheit der Bundesländer in der Bundesrepublik Deutschland gelten in jedem Bundesland andere Hochschulgesetze, die die Richtlinien des Hochschulrahmengesetz teilweise unterschiedlich auslegen.²⁸³ Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf das Landesgesetz über die wissenschaftlichen Hochschulen in Rheinland-Pfalz (HochSchG) zu grunde gelegt.

Im § 58 Hochschulrahmengesetz und § 4 Abs. 1-3 HochSchG wird den Hochschulen das Recht eingeräumt, Aufgaben als eigene Angelegenheiten wahrzunehmen (Selbstverwaltungsangelegenheiten), soweit sie nicht als staatliche Angelegenheiten im Auftrag des Landes übertragen sind (Auftragsangelegenheiten). Selbstverwaltungsangelegenheiten und Auftragsangelegenheiten werden durch eine Einheitsverwaltung erfüllt (§4 Abs. 3 HochSchG).

Innerhalb der Universität ergeben sich durch die Aufteilung in Selbstverwaltung und Auftragsverwaltung zwei Bereiche unterschiedlicher Autonomie. Zur Selbstverwaltung gehört der wissenschaftliche Bereich der Universität, während Personal- und Wirtschaftsverwaltung sowie die Haushaltsfinanzierung Bestandteile der Auftragsverwaltung sind.²⁸⁴

Am Beispiel der Universität Kaiserslautern soll dies erläutert werden. Die Universität Kaiserslautern wird von einem Präsidenten geleitet. Zwei Vizepräsidenten unterstützen ihn. Der Kanzler ist der Verantwortliche für die Bereiche der Auftragsverwaltung. Oberstes Beschlussorgan der Universität für alle Selbstverwaltungsangelegenheiten ist der Senat. Die Versammlung als weiteres Gremium der Selbstverwaltung hat die Aufgabe, den Präsidenten und die Vizepräsidenten zu wählen, die Grundordnung der Universität zu beschließen und zu ändern. Die einzelnen Fachbereiche der Universität sind verantwortlich für die Ausbildung der Studenten und die Forschung. Die zum selbstverwalteten Bereich gehörenden Fachbereiche werden von einem Dekan geleitet.²⁸⁵

Die Rahmenbedingungen der Universitäten sollen anhand dreier Bereiche dargestellt werden:

²⁸² Vgl. Kapitel 7.1 Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung.

²⁸³ Vgl. Rollmann, C., S. 17ff.

²⁸⁴ Vgl. Karpen, U., S. 24 und § 6-7 HochSchG.

²⁸⁵ Vgl. Ludwig, K., S. 27.

- Ziele,
- Haushalts- und Rechnungswesen und
- Handlungsspielraum.

-Ziele

Universitäten sind wie die öffentlichen Verwaltungen in erster Linie sachzielorientiert. Formales Oberziel der Universität ist durch § 5 III GG (Wissenschaftsfreiheit) und § 2 HochSchG (Aufgaben der Hochschule) geregelt. Diese sind, wie das Gemeinwohlprinzip bei öffentlichen Verwaltungen, aufgrund des Leerformelcharakters, nicht in operationalisierbare Unterziele umwandelbar.

Zu den Sachzielen im Rahmen der Selbstverwaltung der Hochschule gehören als Hauptziele

- die Erfüllung des Bildungsauftrags,
- die Lehre
 - zur Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern,
 - Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses und
- die Forschung;

als restriktive Teilziele:

- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und
- Rechtsstaatlichkeit.²⁸⁶

Die Sachziele im Rahmen der Auftragsverwaltung sind im Bereich strategischer Entscheidungen für Universitäten von geringer Bedeutung, da der Handlungsspielraum für die Verwaltung

²⁸⁶ Kemmler, W., S. 54f und Seidenschwarz, B., S. 15ff..

der Universität sehr begrenzt ist (vgl. Handlungsspielraum) und vom politischen Willen des Trägers bestimmt wird.

- Haushalts- und Rechnungswesen

Finanziert werden staatliche Hochschulen hauptsächlich aus dem Haushalt der Kultusministerien.²⁸⁷ Die Finanzverwaltung ist wegen der Finanzierung aus Landeshaushalten durch das staatliche Handelsrecht geregelt, deshalb sind die allgemeinen Haushaltsgrundsätze für die Universitäten bindend. Für die Hochschulfinanzverwaltung gelten das Bruttoprinzip und der Grundsatz der Jährlichkeit im Rahmen der kameralistischen Rechnungslegung.²⁸⁸

- Handlungsspielraum

Der Handlungsspielraum der Universitäten in der Auftragsverwaltung ist im Rahmen der konditionalen Steuerung des öffentlichen Bereichs begrenzt. In den Bereichen der Selbstverwaltung besteht ein erweiterter Handlungsspielraum, hier können in gewissen Grenzen Sachziele und die Art und Weise wie sie erreicht werden, von der Universität selbst bestimmt werden (z.B. Aufnehmen neuer Studiengänge). Dies entspricht einer finalen Steuerung mit zusätzlichen Freiheiten bei der Bestimmung der Sachziele.

Durch die finanzielle Abhängigkeit vom Träger ist jedoch von einer Einflußnahme auf den Selbstverwaltungsbereich auszugehen.²⁸⁹

7.4 Vorschlag für ein strategisches Controlling an der Universität

Im Rahmen der Sachzielerfüllung, können die Verantwortlichen der Universität (Senat, Dekane) bei strategischen Entscheidungen durch ein strategisches Controlling unterstützt werden. Strategisches Controlling an Universitäten soll das relevante Umfeld und universitätsinterne Sachverhalte analysieren, um daraus Chancen und Risiken zu erkennen. Die Entscheidungen über die langfristige Entwicklung der Universität, sind mit entsprechenden Instrumenten zu unterstützen. Die festgelegten Strategien sind mit den Mitteln und Ressourcen abzustimmen

²⁸⁷ Weiter Quellen sind "Drittmittel" und Körperschaftsmittel der Hochschule vgl. Karpen, U., a.a.O., S. 21.

²⁸⁸ Vgl. Karpen, U., a.a.O., S. 28.

²⁸⁹ Vgl. Rollmann, C., a.a.O., S. 45.

und dauernd die Zielerreichung der Strategie und die Konsistenz der zugrundegelegten Prämissen zu kontrollieren.

Informationsmanagement:

Ein wesentlicher Bestandteil von strategischem Controlling an Universitäten ist das Informationsmanagement. Informationen sind Voraussetzung für eine effektive Planung, Steuerung und Kontrolle.²⁹⁰

Zur umfassenden Informationsversorgung der Entscheidungsträger in Universitäten, muß das In- und Umfeld analysiert werden.

Umfeldanalyse:

Die Veränderungen der Umwelt beeinflussen die Universität wie die privaten Unternehmen, daraus müssen sich im Angebot der zu erfüllenden Sachziele entsprechende Konsequenzen ergeben.

Die für die Universität relevanten Umfelder sind:

- Wissenschaft,
- Gesellschaft,
- Wirtschaft und
- Politik.

²⁹⁰ Vgl. Kapitel 5.1. Informationsmanagement.

Umfeld	zukünftige Entwicklung	Bedeutung für die Universität
Wissenschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Klassische Disziplinen vermischen sich immer mehr • Prozess der Wissensvermehrung schreitet unaufhörlich fort 	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung fachübergreifender Arbeitsgruppen und Spezialdisziplinen • Permanenter Bedarf an Weiterbildung
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzung der Arbeitszeit, Zunahme der Freizeit • Steigender Bildungsbedarf • Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme der Erwachsenenbildung, Erforschung des sozio-ökonomischen Wandlungsprozesses • kreative Möglichkeiten von Teilzeitstudiengängen • Struktur der Studenten verändert sich, evtl. sinkende Studentenzahlen
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturwandel (Niedergang traditioneller Industrien, Aufschwung neuer Technologien) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung auf neue Technologien (z.B. Mikroelektronik, Kommunikationstechnologie)
Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelkürzung • Förderung besonderer Industrien (z.B. Schuhindustrie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Lehrkräfte • Entwicklung entsprechender Studiengänge

Abbildung 7-5: Umfelder und deren Einflüsse auf die Universität. Quelle: Kemmler, W., S. 263 und eigene Zusammenstellung.

In Abbildung 7-5 werden Beispiele für Entwicklungen in den für Universitäten relevanten Umfeldern gegeben.

Ergebnis der Umfeldanalyse muß eine Liste mit Aufgaben mit zunehmender und zurückgehender Nachfrage sein (vgl. Abbildung 7-6).

Die dargestellte Liste ist ähnlich einer Chancen/Gefahren-Analyse in privatwirtschaftlichen Unternehmen aufgebaut. Die Chancen werden hier durch die zunehmende Nachfrage und die Risiken durch die abnehmende Nachfrage ersetzt.

Zurückgehende Nachfrage	Zunehmende Nachfrage
<ul style="list-style-type: none"> • Studienplätze im Bereich Maschinenbau • Vollzeitstudienplätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Studienfächer mit Anteil Umweltschutz • Studienfächer mit internationaler Ausrichtung • Forschung in Zukunftstechnologien (Informatik, neue Werkstoffe, etc.) • Erwachsenenbildung

Abbildung 7-6: Zurückgehende und zunehmende Nachfrage. Quelle: Eigene Zusammenstellung

Universitätsanalyse

Bei der Analyse der Universität geht es insbesondere darum, die Stärken und Schwächen der einzelnen Fachgebiete (in Lehre und Forschung) und der gesamten Universität zu erkennen.

Das gegenwärtige Potential der einzelnen Fachgebiete kann in eine qualitative Dimension (Lehr- und Forschungserfolg), in eine quantitative Dimension (Art und Umfang der eingesetzten personellen, räumlichen, technischen und finanziellen Mittel) und eine Nachfragedimension (Stärken auf den Gebieten, die zukünftig stärker nachgefragt werden) zerlegt werden.

Im ersten Schritt müssen Potentialfaktoren bestimmt werden, die Stärken und Schwächen eines Fachbereichs und der Universität dokumentieren. Diese Potentialfaktoren können für verschiedene Fachbereiche gleich wichtig sein (z.B. Verhältnis Student/Professor) oder aber für manche relativ unbedeutend (Anzahl der Computerarbeitsplätze pro Student im Fachbereich Musik). In Abbildung 7-7 sind Potentialfaktoren zweier Universitäten in einer Stärken/Schwächen-Analyse dargestellt. Zur Unterstützung der "Standortbestimmung" wird sowohl ein inner- und interuniversitärer Vergleich empfohlen. Dabei sollte auf die Vergleichbarkeit der Objekte geachtet werden (ein Vergleich des Fachbereichs Soziologie mit dem Fachbereich Informatik ist auf wenige Potentialfaktoren beschränkt).

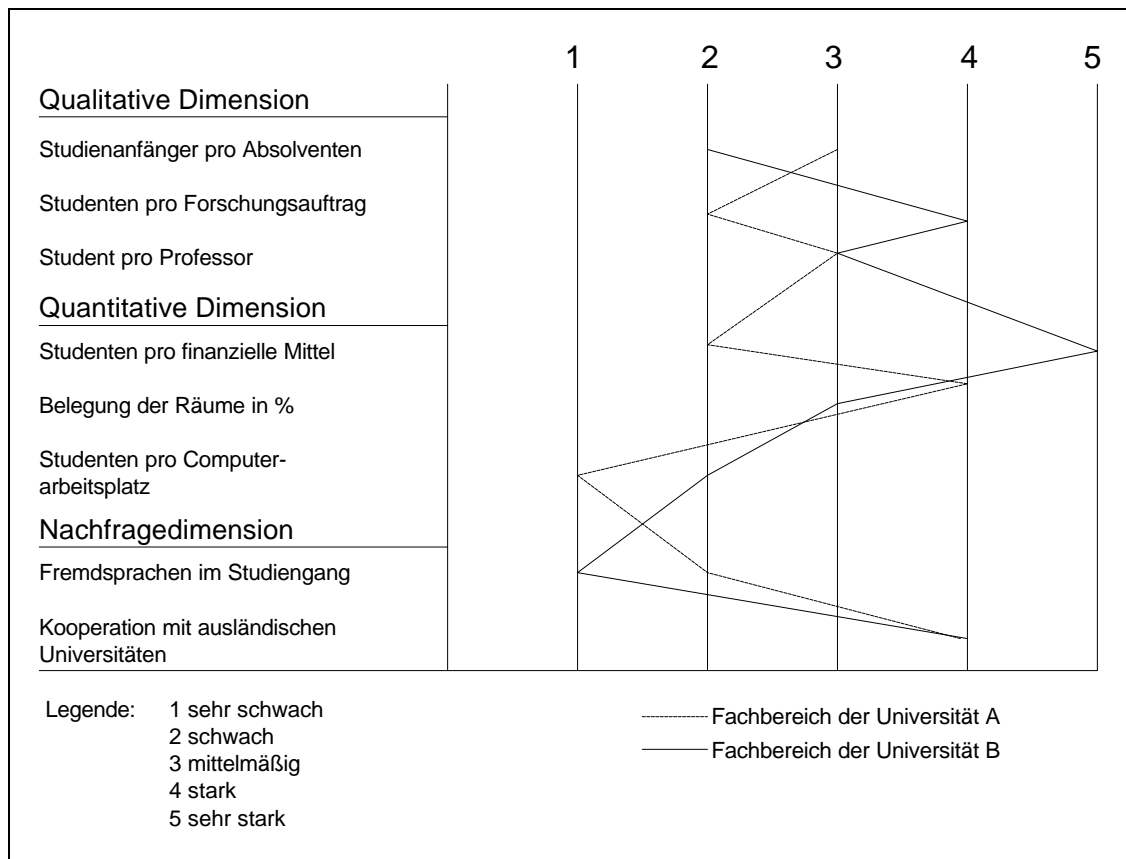


Abbildung 7-7: Stärken-Schwächen-Analyse zweier Fachbereiche. Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Im Rahmen des strategischen Controllings sind mit Unterstützung der jeweiligen Dekane und des Senats Potentialfaktoren, die zur besseren Sachzielerfüllung führen (z.B. Verbesserung der Lehre), zu identifizieren. Dem strategischen Controlling obliegt es Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage, unter Beachtung des restriktiven Teilziels der Wirtschaftlichkeit, aufeinander abzustimmen.

Strategische Planung:

Aufgabe der strategischen Planung in Universitäten ist es, als Folge des Aufkommens neuer Anforderungen und differenzierter Ansprüche, nicht nur die Frage nach neuen Leistungen, sondern auch das bestehende Angebot in Umfang und Form in Frage stellen.

Die Umfeldanalyse ergab eine Liste mit Aufgaben, die zukünftig zunehmend nachgefragt werden und Aufgaben, die zukünftig weniger nachgefragt werden. Die Stärken-Schwächen-Analyse ergab ein Stärken-Schwächen-Profil der Fachbereiche bzw. der Universitäten.

Zur strategischen Planung werden beide Ergebnisse in einer Nachfrage-Stärken-Matrix gegenüber gestellt (vgl. Abbildung 7-8).

Beispiel: Die Nachfrage nach Studiengängen mit Auslandsaufenthalt wird in Zukunft hoch sein, der betreffende Fachbereich hat im Vergleich mit anderen Universitäten oder Fachbereichen Schwächen auf diesem Gebiet.

Es ist eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe, für die Stärken und Schwächen der Aktivitätsfelder (Lehre, Forschung) der einzelnen Fachbereiche einerseits und andererseits die zukünftige Nachfrage nach Leistungen in geeignete operationale Kriterien festzulegen, anhand derer förderungswürdige, zu redimensionierende oder sogar aufzuhebende Gebiete erkannt werden. Wichtiger als das detaillierte Berechnen scheint das Auslösen eines umfassenden Prozesses von kriterienbezogenen Gesprächen.



Abbildung 7-8 Nachfrage-Stärken-Matrix. Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Ziel der Analysen und Gespräche ist die Prioritätensetzung und die Konzentration der Ressourcen, welche mittel- bis langfristige Erfolge (z.B. Ausbildungsqualität, Forschungsergebnisse) erwarten lassen.

Die Entwicklung von Strategien muß im Rahmen einer "Strategiekommission" erfolgen, da ein strategisches Controlling allein nicht die fachlichen Kenntnisse zur Verfolgung innovativer Technologien hat.

Diese "Strategiekommission" muß vom Senat als oberstes Beschlußorgan berufen werden. Das strategische Controlling erfüllt dabei alle organisatorischen Aufgaben und stellt Informationen und Instrumente, wie die Nachfrage-Stärken-Matrix zur Anregung des Planungsprozesses zur Verfügung.

Operationalisierung strategischer Pläne

Die Umsetzung der Strategien in Teilpläne erfolgt in den einzelnen Fachbereichen oder im Senat, denen die Konkretisierung des Sachziels, die Mittel- und Maßnahmenplanung überlassen bleibt.

Strategische Kontrolle:

Die strategische Kontrolle in Universitäten entspricht der strategischen Kontrolle in der Privatwirtschaft. Die strategische Kontrolle wird dreigeteilt:

- Strategische Überwachung
- Prämissenkontrolle
- Durchführungskontrolle

Die strategische Überwachung und die Prämissenkontrolle unterscheiden sich nicht zum privatwirtschaftlichen Konzept. Im Rahmen der Durchführungskontrolle ist es notwendig ein aussagefähiges Berichtswesen an der Universität aufzubauen, das dokumentiert, ob und wie Zwischenziele und Endziele erreicht wurden.²⁹¹

²⁹¹ Vgl Kapitel 5.4. Strategische Kontrolle.

8 Zusammenfassung

Controlling war in den letzten Jahren ein vieldiskutiertes Thema. Seine wertvollen Hilfen als Problemlösungsansatz zur Steuerung eines Unternehmens sind im operativen Bereich im allgemeinen akzeptiert. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden zur Zeit zwei Hauptdenkrichtungen vertreten. Die beiden Sichtweisen wurden dargestellt und daraus eine Definition für das Controlling in dieser Arbeit abgeleitet.

Die Akzeptanz, die dem operativen Controlling in Theorie und Praxis heute zukommt, ist im strategischen Bereich noch nicht vorhanden. Es mag daran liegen, daß meist nur Großunternehmen eine ausgeprägte strategische Ausrichtung haben und sich der Unterstützung eines strategischen Controllings bedienen.

Um ein eindeutiges Verständnis der Ansatzpunkte des strategischen Controllings in privatwirtschaftlichen Unternehmen zu erlangen, wurde der Prozeß der strategischen Planung und des strategischen Managements, das durch das strategisches Controlling unterstützt wird, erläutert. Mit der Einordnung der strategischen Planung und des strategischen Controllings in den strategischen Managementprozeß wurde für den weiteren Verlauf der Arbeit ein eindeutiges Führungsverständnis zugrunde gelegt.

Anschließend wurden die vielfältigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die es zum Themengebiet des strategischen Controllings gibt, in fünf Sichtweisen zusammengefaßt.

Aufgrund der unterschiedlichen Sichtweisen wurden die Aufgaben, die strategisches Controlling im strategischen Managementprozeß zu erfüllen hat in vier Bereichen,

- Informationsmanagement,
- strategische Planung,
- Operationalisierung strategischer Pläne und
- Strategische Kontrolle

erläutert und die dort verwendeten Instrumente vorgestellt. Die Unterscheidung in vier Bereiche ist dabei nicht zwingend für strategisches Controlling, erwies sich aber für die systematische Bearbeitung des Themas als praktikabel.

Mit der Zusammenfassung einer empirischen Untersuchung sollte der Beitrag des strategischen Controllings zum Unternehmenserfolg geklärt werden, das Ergebnis ließ jedoch keine eindeutige Aussage zu.

Die zunehmenden Probleme des öffentlichen Bereichs veranlaßten die Verantwortlichen seit geraumer Zeit, Controlling als problemorientiertes Steuerungsinstrument auf den öffentlichen Bereich zu übertragen. Im operativen Bereich ist dieses Vorhaben schon vielfältig diskutiert und teilweise bereits verwirklicht. Im strategischen Bereich befinden sich Theorie und Praxis noch in einer Sammlungsphase. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen sind erste Ansätze zu erkennen.

Nachdem die Rahmenbedingungen des öffentlichen Bereichs erläutert wurden, wurden die bisherigen Ansätze von strategischem Controlling im öffentlichen Bereich in der wissenschaftlichen Literatur dargestellt.

Aufbauend auf die Rahmenbedingungen der Universitäten, als Spezialfall des öffentlichen Bereichs, wurde ein Vorschlag für die Modifizierung strategischer Controllinginstrumente gemacht. Die Entwicklung des strategischen Controllings in der Privatwirtschaft verfolgt den gleichen Weg wie das operative Controlling. Trotz nicht eindeutiger Theorie, wird sich in der Praxis ein strategisches Controlling in Unternehmen, auf die jeweils speziellen Bedingungen angepaßt, etablieren.

Ein praktisches Problem, welches im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt wurde, ist die Frage der institutionellen Umsetzung des strategischen Controllings und der personellen Besetzung der zu bildenden Stelle. Eine Lösung wird sich ebenfalls aus der Praxis heraus ergeben.

Für die Zukunft von strategischem Controlling in der öffentlichen Verwaltung gilt:

"Anstelle der Verwaltung bereits ein strategisches Controlling zu empfehlen sollte, man vielleicht zunächst einmal neu über einige planungs- und steuerungstheoretische Grundfragen reflektieren.... Die nach wie vor fehlende "Strategie-Theorie" der öffentlichen Verwaltung könnte

vielleicht ein geeigneter Anlaß sein, nach neuen Ansätzen zu suchen, ohne das "Strategie-Baby" mit dem "Planungsbadewasser" aufzugießen."²⁹²

Die Möglichkeiten einer Unterstützung durch das strategische Controlling bei der strategischen Steuerung der Universität sind, im Gegensatz zu der öffentlichen Verwaltung, wegen der größeren Entscheidungsfreiheit in Selbstverwaltungsangelegenheiten grundsätzlich gegeben. Im Zentrum des Interesses wird jedoch vorerst eine Verbesserung bzw. der Aufbau der Informationsversorgung der Entscheidungsträger sein.

²⁹² Brüggemeier, M., S. 66f.

Anhang A

45 Thesen zur Beurteilung der Intensität des strategischen Controlling bei Günther:²⁹³

zur Aufbauorganisation des Unternehmens

Anzahl leitender Angestellte

1. _____ \Rightarrow Ertragsgesetz

Gesamtzahl Mitarbeiter

2. Holding \geq Konzern mit Eigengeschäft
3. Matrix/Tensor \geq divisional \geq Stablinien-Organisation \geq funktional
4. Je höher Stäbe angesiedelt, desto besser
5. Eigene Strukturen für innovative Aufgaben \geq Betreuung im Rahmen bestehender Strukturen

zur Existenz einer strategischen Planung

6. Existenz einer strategischen Planung besser als keine strategische Planung

zum Einführungsprozeß der strategischen Planung

7. Je länger Erfahrung mit strategischer Planung, desto besser
8. Initiierung der strategischen Planung durch Geschäftsleitung, Aufsichtsrat
 \geq durch Berater, operative Einheit, Controller, sonstige
9. Beginn mit einfachen System \geq Beginn mit komplexen System
10. Laufende Weiterentwicklung \geq in Zeitabständen \geq bei Problemen \geq keine Änderung

²⁹³ Günther, T., S. 218ff.

23. Anzahl der Mitarbeiter in der strategischen Planungsabteilung \Rightarrow Ertragsgesetz

zur Bildung strategischer Geschäftseinheiten (SGE)

24. Existenz von strategischen Geschäftseinheiten \geq keine Bildung von SGEen

zum Ablaufprozeß der strategischen Planung

25. Festlegung der Vorgaben:

Gegenstrom-	bottom up	top down		
Verfahren	\geq plus	\geq plus	\geq top down	\geq keine
	Abstimmung	Abstimmung		Vorgabe

26. Beziehung strategische - operative Planung:

strategische Planung		Anpassung	
als Bezugsrahmen	\geq	operativer	\geq strikte Trennung
		Pläne an Strategie	

27. Strategische Planung eher schwach formalisiert

zu den strategischen Analyse-Instrumenten

28. Lebenszyklus-Konzept und strategische Planung:

quantitative	\geq	qualitative	\geq	Analyse nur durch	\geq	keine Würdigung
Analyse		Analyse		Produktmanager		

29. Erfahrungskurve und strategische Planung:

quantitative	\geq	grobe	\geq	qualitative	\geq	keine Würdigung
Analyse		Abschätzung		Analyse		

30. PIMS-Studie und strategische Planung:

Beteiligung an der PIMS-Studie \geq keine Beteiligung

31. Preistheorie und strategische Planung:

quantitative Analyse \geq qualitative Analyse \geq keine Würdigung

zu den strategischen Anreizsystemen

32. Ergebnisbeteiligung

am Gewinn \geq am Gewinn der \geq am Gewinn des
 der Einheit übergeordneten Einheit des Gesamtunternehmens

33. Form der Beteiligung

Bezugsrechte \geq Anteilsrechte \geq Gewinnanteile \geq keine Beteiligung

34. Berechnung des erfolgsabhängigen Anteils anhand

nicht-finanzieller Größen \geq Mehrjahresgrößen \geq Jahresgrößen

zur strategischen Bewertung von Alternativen

35. Methodeneinsatz

Je intensiver die Methoden eingesetzt werden, desto besser

36. Je mehr Methoden eingesetzt werden, desto besser

Portfolio-Einsatz

37. eigene Portfolios \geq Spezialportfolios \geq Standardportfolios

38. Je mehr verschiedene Portfolios, desto besser

39. Simulation und qualitativ

Sensitivitäts- \geq abgestufte \geq Risikozuschlag \geq keine Bewertung
 analyse Analysetiefe

zur strategischen Kontrolle

40. strategische Kontrolle:

regelmäßig \geq unregelmäßig \geq informal \geq nicht

41. Frühwarnsystem \geq Prämissenkontrolle \geq Zielerreichungskontrolle

42. Auswertung der Kontrolle

Ursachenanalyse \geq Abweichungsanalyse \geq Erfahrungsaufbau \geq Kontrolle der Pläne

\geq reine Dokumentation

43. Strategische Berichterstattung

in Ausschüssen \geq Berichtswesen \geq informell

zu strategischen Frühaufklärungssystemen

44. Strategische Frühaufklärung \geq keine Frühaufklärung

45. Methoden der dritten

Indikatoren-

Zukunfts-

Generation

\geq

Systeme

\geq

projektionen

\geq

Gespräche

Legende:

\geq mindestens so gut wie

Literaturverzeichnis

Bücher und Zeitschriftenaufsätze:

- Baum**, Heinz G.: Planung und Controlling als Hilfsmittel der strategischen Planung (Diss.). Augsburg, 1984.
- Becker**, Manfred; **Müller**, Rainer: Erfahrung mit PIMS aus Sicht eines Anwenders. Strategische Planung, Band 2, H. 04, 1986, S. 245-267.
- Biehl**, Werner: Erfolgspotentiale sichern mit strategischem Controlling. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, H. 05, 36. Jhg., 1987, S. 194-198.
- Böcker**, Franz: Strategisches Controlling als Mittel der Planung, WISU, H. 03, 1985, S. 137-142.
- Bramseman**, Rainer: Handbuch Controlling: Methoden und Techniken. 2. Auflage. München, 1990.
- Braun**, Günther E. (88): Ziele in öffentlicher Verwaltung und privatem Betrieb. Baden-Baden, 1988.
- Braun**, Günther E. (91): Schwerpunkte, Standpunkte und Entwicklungslinien des kommunalen Controlling. In: Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto (Hrsg.) (91): Perspektiven der Controllingentwicklung in öffentlichen Institutionen. Stuttgart, 1991, S. 55-80.
- Braun**, Günther E.; **Bozem**, Karlheinz (Hrsg.): Controlling im kommunalen Bereich. München, 1990.
- Brüggemeier**, Martin: Controlling in der öffentlichen Verwaltung: Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes. München, 1991.
- Bücker**, Klaus: Strategisches Management/Strategisches Controlling. In: Controller Magazin, H. 04, 1979, S. 221-228.

- Budäus**, Dietrich (84): Controlling als Ansatz zur Operationalisierung der Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. H. 02, 1984, S. 143-162.
- Budäus**, Dietrich (86): Controlling als Instrument eines effizienten Managements öffentlicher Verwaltungen. In: Kostenrechnungspraxis. H. 01, 1986, S. 13-18.
- Budäus**, Dietrich (88): Konzeptionelle Grundlagen und strukturelle Bedingungen für die organisatorische Institutionalisierung des Controlling im öffentlichen Bereich. In: Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto (Hrsg.) (88): Controlling - Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen. Stuttgart, 1988, S.101-118.
- Buschor**, Ernst: Controlling in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. In: Weilenmann, Paul u.a.: Strategie - Controlling in Theorie und Praxis. Bern, 1992, S. 205-221.
- Coenenberg**, Adolf G.; **Baum**, Heinz G. (84): Strategisches Controlling, DFG-Abschlußbericht, Augsburg, 1984.
- Coenenberg**, Adolf G.; **Baum**, Heinz G. (87): Strategisches Controlling, Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle. Stuttgart, 1987.
- Coenenberg**, Adolf G.; **Günther**, Thomas: Der Stand des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Der Betriebswirt, H. 50, 1990, S. 459-470.
- Crescenzi**, Adam D.; **Kocher**, Jerry: Management Support Systems: Opportunity for Controllers. In: Management Accounting USA, V. 65, March, 1984, S. 34-37.
- Fern**, Richard H.; **Tipgos**, Manuel A.: Controllers As Business Strategists: A Progress Report. In: Controller Magazin, N. 04, April, 1988, S. 215-218.
- Franz**, Klaus-Peter: Controlling, Vorlesungsunterlagen Sommersemester 1992. Universität Kaiserslautern, 1992.
- Fröhlich**, Oliver: Strategisches Management Accounting. Kostenrechnungspraxis, H. 01, 1991, S. 7-12.
- Günther**, Thomas: Erfolg durch strategisches Controlling (Diss.). München, 1991.

- Hahn, Dietger; Taylor Bernard** (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. Heidelberg, 1992.
- Hahn, Dietger** (82): Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung. In Hahn, D.; Taylor B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. Heidelberg, 1992, S. 3-30.
- Hahn, Dietger** (90): Strategische Führung und Controlling - unter besonderer Berücksichtigung internationaler Aspekte. In: Controlling, H. 04, Juli/August, 1990, S. 176-185.
- Hahn, Dietger** (92): Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept. In Hahn, D; Taylor B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. Heidelberg, 1992, S. 1-51.
- Harting, Detlef**: Führen mit strategischen Unternehmensplänen - Methoden, Instrumente und Entscheidungshilfen für die Praxis. Stuttgart, 1992.
- Hasselberg, Frank**: Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung (Diss.). Frankfurt a.M., 1989.
- Hax, Arnaldo C.; Majluf, Nicolas S.**: Strategisches Management. Frankfurt, 1991.
- Hein, Andreas**: Aufgabenkritik als Methode des politischen Controlling. In: Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto (Hrsg.) (88): Controlling - Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen. Stuttgart, 1988, S. 119-138.
- Henzler, Herbert**: Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., H. 12, 1988, S. 1286 - 1307.
- Hinterhuber, Hans H.** (90): Strategie und Strategische Führungskompetenz. In: Hammer, R. u.a.: Strategisches Management in den 90er Jahren, Entwicklungstendenzen, Controlling, Human Resources. Wien, 1990, S. 17-40.
- Hinterhuber, Hans H.** (92a): Strategische Unternehmensführung, Band I: Strategisches Denken, Vision, Unternehmenspolitik, Strategie. Berlin, 1992.

- Hinterhuber**, Hans H. (92b): Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. Heidelberg, 1992, S. 66-89.
- Hoch**, Markus: Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen (Diss.). Pfaffenweiler, 1989.
- Horváth**, Péter (81): Entwicklungstendenzen des Controlling: Strategisches Controlling. In: Rühli, E.; Thommen, J.P.: Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht. Stuttgart, 1981, S. 397-415.
- Horváth**, Péter (86): Controlling, München, 1986.
- Horváth**, Péter (90): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?. Stuttgart, 1990.
- Horváth**, Péter (91): Controlling. München, 1991.
- Karpen**, Ulrich: Hochschulfinanzierung zwischen Staatsverwaltung und Selbstverwaltung. In: Karpen, Ulrich (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden, 1989, S. 19-40.
- Kemmler**, Walter: Controlling für Hochschulen: Dargestellt am Beispiel der Universität Zürich (Diss.). Bern, 1990.
- Kenneth**, Simmonds: Strategisches Management Accounting - Ein Paradigma entsteht. In: Controlling, H. 05, September, 1989, S. 264-269.
- Küper** Hans U.; **Weber**, Jürgen; **Zünd**, André: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 03, 1990, S. 281-293.
- Lehmann**, Frank O.: Strategische Budgetierung - Instrument des Controlling in einem Unternehmen der Verlagsbranche. In: Zeitschrift für Planung, H. 04, 1991, S. 319-336.
- Lissmann**, Konrad: Strategisches Controlling. In: Mayer, Elmar (Hrsg.): Controlling-Konzepte, Perspektiven für die 90er Jahre. 1986, S. 85-133.

- Ludwig**, Klaus A. (Hrsg.): Universität Kaiserslautern "Wer ist wo 90/91". Kaiserslautern, 1991.
- Lüder**, Klaus: Verwaltungscontrolling. Vortrag auf der 60.Staatswissenschaftlichen Fortbildungstagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, 1.-3. April 1992.
- Mann**, Rudolf (77): Strategisches Controlling. In: Der schweizer Treuhänder, 51.Jg., H. 10, 1977, S. 34-37.
- Mann**, Rudolf (78): Vom Operativen zum strategischen Controlling. In: Controller Magazin, H. 1, 1978, S. 1-4.
- Mann**, Rudolf (79): Die Verzahnung zwischen operativem und strategischem Controlling. In: Controller Magazin, H. 05, 1979, S. 218-220.
- Mann**, Rudolf (83): Effizienz des strategischen Controlling. In: Mann, R.; Meyer, E.: Der Controlling Berater, Gruppe 5, Freiburg, 1983, S. 1-18.
- Mann**, Rudolf (90): Strategisches Controlling. In: Meyer, E. u.a.: Handbuch Controlling. Stuttgart, 1990, S. 91-116.
- Mann**, Rudolf; **Meyer**, Elmar: Der Controlling Berater, Gruppe 5, Freiburg, 1983.
- Mayer**, Elmar (Hrsg.): Controlling-Konzepte, Perspektiven für die 90er Jahre. 1986
- Meyer**, Jürgen; **Greif**, Hans H.: PIMS - Das Instrument zur strategischen Kursbestimmung im Zeitalter der Diskontinuitäten. In: Hammer, R.M. u.a.: Strategisches Management in den 90er Jahren, Entwicklungstendenzen, Controlling, Human Resources. Wien, 1990, S. 193-220.
- Munari**, Silvio; **Naumann**, Chris: Strategische Steuerung - Bedeutung im Rahmen des strategischen Managements. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1984, S. 371-384.
- Naumann**, Chris: Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung. München, 1982.

- Ohland**, Lothar R.: Strategische Kontrolle, Entwicklung eines mehrstufigen Grundmodells aus der Basis einer kritischen Analyse traditioneller Kontrolle. Frankfurt a.M., 1988.
- Pätzold**, Erich: Controlling als Instrument zur Versachlichung der politischen Entscheidungen. In: Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto (Hrsg.) (89): Controlling in öffentlichen Instituten: Konzepte - Instrumente - Entwicklungen. Stuttgart, 1989, S. 1-34.
- Pfohl**, Hans C.; **Zettelmeyer**, Bernd: Strategisches Controlling?. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57 Jhg., H. 02, 1987, S. 145-175.
- Pipkin**, Al: The controller's role to the 21st century. In: CAM: The Management Accounting Magazine, V. 63, N. 03, April, 1989, S. 10-18.
- Preißler**, Peter R. (80): Ziele und Funktionen des Controllers. In: Haberland, G. u.a.: Handbuch Revision, Controlling, Consulting: Band II, Teil Controlling, Kapitel A; München, 1980; S. 1-17.
- Preißler**, Peter R. (91): Controlling. München, 1991.
- Refäuter**, Dirk: Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow (Diss.). Wiesbaden, 1990.
- Rexrodt**, Günther: Controlling in öffentlichen Verwaltungen im Spannungsfeld. In: Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto (Hrsg.) (91): Perspektiven der Controllingentwicklung in öffentlichen Institutionen. Stuttgart, 1991, S. 1-14.
- Risak**, Johann; **Deyhle**, Albrecht (Hrsg.): Controlling. State of Art und Entwicklungstendenzen. Wiesbaden, 1991.
- Rollmann**, Christian: Die Universität als Wirtschaftsunternehmen: Hochschulfinanzierung und Wissenschaftsfreiheit. Berlin, 1987.
- Scheffler**, Eberhard H. (84): Strategisches Controlling. In: Der Betrieb, H.42, 37.Jhg., 1984, S. 2149-2152.
- Scheffler**, Eberhard H. (89): Im strategischen Management erfolgreich sein. In: Controlling, H. 01, 1989, S. 26-33.

- Schmitz-Dräger**, Ralph: Management und Controlling - ein integratives Controllingkonzept (Diss.). St. Gallen, 1987.
- Schoch**, Daniel: Strategisches Controlling, Konzept und Möglichkeiten der EDV-Unterstützung (Diss.). St. Gallen, 1993.
- Schreyögg**, Georg; **Steinmann**, Horst (85): Strategische Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 05, 1985, S. 391-410.
- Schreyögg**, Georg; **Steinmann**, Horst (86): Zur Praxis strategischer Kontrolle. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56.Jg, H. 01, 1986, S. 40-49.
- Schreyögg**, Georg; **Steinmann**, Horst (93): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 3. Auflage, Wiesbaden, 1993.
- Schröder**, Ernst F. (82): Operationalisierung strategischer Pläne. In: Controller Magazin, H. 02, 1982, S. 65-74.
- Schröder**, Ernst F. (89): Ziele als Ausgangsgrößen im strategischen Management und Controlling. In: Kostenrechnungspraxis, H. 05, 1989, S. 209 -215.
- Seidenschwarz**, Barbara: Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen - dargestellt am Beispiel einer Universität. München, 1992.
- Sieglwart**, Hans: Worin unterscheiden sich amerikanisches und deutsches Controlling?. In: Management-Zeitschrift IO, N. 02, H. 51, 1982, S. 97-101.
- Siller**, Helmut: Grundsätze des ordnungsmäßigen strategischen Controlling, Wien, 1985.
- Steinmann**, Horst; **Hasselberg** Frank (88): Der strategische Managementprozeß- Vorüberlegungen für eine Neuorientierung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jhg., H. 12, 1988, S. 1208-1322.
- Steinöcker**, Reinhard: Strategisches Controlling - Einflußfaktoren, Erfolgspotentiale und Marktstrategien. Linz, 1990.
- Vander Weele**, Ray: The Expanded Role of Controllership in Strategic Planning. In: Managerial Planning, V. 29, N. 02, September/Oktober, 1980, S. 16-18.

- Weber, Jürgen** (88a): Einführung in das Controlling. Stuttgart, 1988.
- Weber, Jürgen** (88b): Controlling - Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstruments auf öffentliche Institutionen. In: Die Betriebswirtschaft, H. 02, 1988, S. 172-194.
- Weber, Jürgen** (90): Ursprünge, Begriff und Ausprägung des Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling. Stuttgart, 1990, S. 3-32.
- Weber, Jürgen** (91a): Einführung in das Controlling. 3.Auflage. Teil 1: Konzeptionelle Grundlagen. Stuttgart, 1991.
- Weber, Jürgen** (91b): Einführung in das Controlling. 3.Auflage. Teil 2: Instrumente. Stuttgart, 1991.
- Weber, Jürgen** (93): Einführung in das Controlling. 4. Auflage. Stuttgart; 1993.
- Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto** (Hrsg.) (88): Controlling - Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen. Stuttgart, 1988.
- Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto** (Hrsg.) (89): Controlling in öffentlichen Instituten: Konzepte - Instrumente - Entwicklungen. Stuttgart, 1989.
- Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto** (Hrsg.) (90): Konzepte und Instrumente von Controllingsystemen in öffentlichen Instituten. Stuttgart. 1990.
- Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto** (Hrsg.) (91): Perspektiven der Controllingentwicklung in öffentlichen Institutionen. Stuttgart, 1991.
- Willson, James D.; Colford, James P.:** The new controller - with five redefined chores. In: Financial Executive, V. 07, N. 02, March/April 1991, S. 22-28.
- Winterhalter, Alfred:** Strategisches Controlling - Konzept zur Ergänzung der strategischen Führung (Diss.). St. Gallen, 1981.
- Wöhe, Günter:** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaft. 17. Auflage, München, 1990.
- Ziegenbein, Klaus:** Controlling. 4. Auflage, Ludwigshafen, 1992.

Zünd, André: Der Verwaltungscontroller. In: Verwaltung & Organisation, H. 3, 1986, S. 54-57.

Gesetze:

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) vom 23. Mai 1949.

Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 26. Januar 1976 einschließlich Drittes ÄndG vom 14. November 1985.

Landesgesetz über wissenschaftliche Hochschulen in Rheinlandpfalz (HochSchG) in der Fassung vom 9. September 1987.