UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Rechnungswesen und Controlling

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre und
Wirtschaftspolitik I

- Hochschulcontrolling -

Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling
WWW - Edition

Stand des strategischen Controlling-Berichtwesens und Übertragungs-möglichkeiten auf die Universität

Guido Blankenheim

Nr. 6 03/1998

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

ISSN 1434-1417

1992 wurde an der Universität Kaiserslautern das Projekt Hochschulcontrolling gegründet, um eine wirksame Studienzeitverkürzung 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-Berichtswesens und Übertragungsmöglichkeiten auf die Universität“. Dieses Arbeitspapier stellt den Stand des Controlling-Berichtswesens in privatwirtschaftlichen Unternehmen und in öffentlichen Institutionen dar und untersucht der Übertragungsmöglichkeiten auf die Universität Kaiserslautern. In diesem Arbeitspapier sind die aus der vorangegangenen Darstellung entwickelten Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau eines universitären strategischen Controlling-Berichtssystems und einem Prämissen-Berichtsystem dargestellt.

Kurt Sendldorfer

Stand des strategischen Controlling-Berichtswesens und Übertragungsmöglichkeiten auf die Universtität

Diplomarbeit im Rahmen des Projektes Hochschulcontrolling

SS 1994

Impressum: Hrsg.: Prof. 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
5	Strack, Christian	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument unter Berücksichtigung des Hochschulbereiches
6	Blankenheim, Guido	Stand des strategischen Controlling-Berichtwesens und Übertragungsmöglichkeiten auf die Universität

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis III

Abkürzungsverzeichnis IV

1. EINLEITUNG 1

1.1 PROBLEMSTELLUNG 1

1.2 ZIELSETZUNG 3

1.3 VORGEHENSWEISE 4

2. DARSTELLUNG DES CONTROLLING 6

2.1 URSPRÜNGE UND ENTWICKLUNGEN DES CONTROLLING 6

2.2 DER CONTROLLING-BEGRIFF 9

2.3 OPERATIVES CONTROLLING 13

2.4 STRATEGISCHES CONTROLLING 14

2.4.1 Merkmale des strategischen Controlling 17

2.4.2 Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling 18

2.4.3 Die Aufgaben des strategischen Controlling 21

2.4.4 Die Instrumente des strategischen Controlling 22

3. DAS CONTROLLING-BERICHTSWESEN IN PRIVATWIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN 43

3.1 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN 43

3.2 GESTALTUNGSPRINZIPIEN FÜR EIN CONTROLLING-BERICHTSWESEN 46

3.3 QUALITATIVE ANFORDERUNGEN AN EIN CONTROLLING-BERICHTSWESEN 50

3.4 DAS OPERATIVE CONTROLLING-BERICHTSWESEN 51

3.5 DAS STRATEGISCHE CONTROLLING-BERICHTSWESEN 55

3.5.1 Die Zielsetzung des strategischen Controlling-Berichtswesens *55*

3.5.2 Die Gestaltung des strategischen Controlling-Berichtswesens *56*

4. DAS CONTROLLING-BERICHTSWESEN IN ÖFFENTLICHEN INSTITUTIONEN 63

4.1 CONTROLLING IN ÖFFENTLICHEN INSTITUTIONEN 64

4.2 CONTROLLING IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN 68

4.2.1 Operatives Controlling *68*

4.2.2 Strategisches Controlling *69*

4.3 STRATEGISCHE CONTROLLINGINSTRUMENTE 71

4.3.1 Das Erfahrungskurvenkonzept *72*

4.3.2 Das Produktlebenszykluskonzept *73*

4.3.3 Die SOFT-Analyse *74*

4.3.4 Die Portfolio-Analyse *74*

4.4 DAS BERICHTSWESEN IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN 76

5. EIN STRATEGISCHES CONTROLLING-BERICHTSWESEN FÜR DIE UNIVERSITÄT 78

5.1 STRATEGISCHES CONTROLLING AN DER UNIVERSITÄT 79

5.1.1 Konkurrenzanalyse *83*

5.1.2 Stärken-Schwächen-Profil *84*

5.2 DAS BERICHTSWESEN AN DER UNIVERSITÄT 86

5.3 VORSCHLAG FÜR EIN STRATEGISCHES UNIVERSITÄRES CONTROLLING-BERICHTSWESEN 88

5.4 VORSCHLAG FÜR EIN PRÄMISSEN-BERICHTSSYSTEM 94

6. ZUSAMMENFASSUNG UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN 97

Literaturverzeichnis 108

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gedankenflußplan zum Aufbau der Arbeit 5

Abb. 2: Entwicklung der Controlling- und controlling-ähnlichen Stellen in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum von 1949 - 1989 8

Abb. 3: Auswahl verschiedener Controlling-Auffassungen 11

Abb. 4: Zeitliche Dimensionen von Controlling und Kontrolle 13

Abb. 5: Die Stufen der Steuerung 16

Abb. 6: Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling 20

Abb. 7: Potentialanalyse 24

Abb. 8: Logische Abfolge bei Früherkennungssystemen 29

Abb. 9: Die strategische Lücke 32

Abb. 10: Aufbau eines strategischen Plan-Ist-Vergleichs 41

Abb. 11: Die Informations- und Entscheidungspyramide 51

Abb. 12: Informationsverdichtung zu Top-Daten 53

Abb. 13: Aufbau eines strategischen Standardberichtes 58

Abb. 14: Strategischer Profilvergleich 59

Abb. 15: Strategisches Controlling-Kennzahlensystem 61

Abb. 16: Die Ausgangsbedingungen des Controlling in öffentlichen Institutionen 63

Abb. 17: Controlling-relevante Beispiele öffentlicher Institutionen 67

Abb. 18: Beispiel einer auf die strategische Planung öffentlicher Aufgaben ausgerichteten Portfolio-Analyse . 75

Abb. 19: Checkliste zur Analyse der Umweltfaktoren einer Universität 82

Abb. 20: Professorenrücktritte an der Universität 89

Abb. 21: Positionierung von Fachbereichen in einem Absolventen/Erstsemester-Portfolio 91

Abb. 22: Beispiel eines Stärken-Schwächen-Profils zur Beurteilung der strategischen Position eines Mensabetriebes 92

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
cm	controller magazin
DBW	Die Betriebswirtschaft
FEI	Financial Executive Institute
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HRG	Hochschulrahmengesetz
Kap.	Kapitel
krp	Kostenrechnungspraxis
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
ROI	Return on Investment
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Koblenz
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZVS	Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Controlling ist in den letzten Jahrzehnten in der Bundesrepublik Deutschland zu einer umfassenden und in vielen Unternehmen wahrgenommenen Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion geworden. Das Controlling-Konzept ist ein Konzept zur Problemlösung, welches heute bereits erfolgreich in privatwirtschaftlichen Unternehmen eingesetzt wird.[1] In nahezu jedem Unternehmen gibt es inzwischen Controller.

Die in den letzten Jahren vermehrte Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit dem öffentlichen Bereich - nicht zuletzt Folge der sehr angespannten Finanzlage in öffentlichen Institutionen - hat zu einer Übertragung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen auf öffentliche Institutionen, d.h. öffentliche Verwaltungen, Vereinigungen und Unternehmen, geführt. Hiervon blieb auch der Bereich der Hochschulen nicht unberührt.[2]

Die demographische Entwicklung und die Veränderungen innerhalb der Gesellschaft, in der eine akademische Ausbildung sich großer Beliebtheit erfreut, verlangen von den Führungsgremien der Hochschulen eine längerfristige bzw. eine strategische Planung und Steuerung. Die Diversifizierung einzelner Fachrichtungen und Lehrangebote, die Errichtung neuer Institute und die Schaffung neuer Professuren ermöglichen den Hochschulen sich den veränderten Bedingungen - im Rahmen des politischen Umfeldes - zumindest teilweise anzupassen.

Als Folge der zunehmenden Größe und Komplexität vieler Hochschulen und durch die wachsende Dynamik, Diskontinuität und Komplexität der Umwelt, treten zunehmend Schwierigkeiten auf, die den in privatwirtschaftlichen Unternehmen vorhandenen, vergleichbar sind.[3] Diese Schwierigkeiten bestehen vor allem in einer mangelnden Übersicht, in internen Ineffizienzen und in einer unzureichenden Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen. Die

---

1 vgl. Hahn, D. Strategische Führung und strategisches Controlling. In: Horváth, P.; Gassert, H.; Solaro, D. (Hrsg.): Controllingkonzeptionen für die Zukunft: Trends und Visionen, Stuttgart 1991, S. 7; vgl. auch Dellmann, K.: Strategisches Controlling als Erfolgsfaktor. In: Weilenmann, P.; Fickert, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart 1992, S. 13.

2 vgl. Kemmler, W.: Controlling für Hochschulen: dargestellt am Beispiel der Universität Zürich, Bern / Stuttgart 1990, S. 7.

3 vgl. ebenda, S. 7 f.

in vielen privatwirtschaftlichen Unternehmen erfolgreich eingeführte Controlling-Konzeption führt zu der Frage, ob sich Controlling auch auf öffentliche Verwaltungen und hier insbesondere auf Universitäten, übertragen läßt.[4]

Controlling an Hochschulen stößt jedoch noch auf eine Reihe von Widerständen. Die Rede ist u.a. von einer Bedrohung der Freiheit der Wissenschaft.[5] Durch sach- und fachfremde Kontrolle, durch "Gleichmacherei" in Forschung und Lehre würde die Gefahr eines Qualitätsverlustes drohen. Dabei ist den meisten, die diese Angst schüren, das Controlling-Konzept unbekannt. Viele wissen nicht, was sich hinter dem Controlling-Konzept verbirgt, wissen nicht um die Möglichkeiten, die es eröffnet. Das Ziel ist vor allem die Hochschule transparenter zu machen. Es entsteht zuweilen der Eindruck, daß gerade diejenigen Personen vor Controlling warnen, die zu befürchten scheinen, daß sie einen Teil ihrer im Laufe der Zeit zugelegten Privilegien verlieren könnten.[6]

Von besonderem Interesse für die Hochschulen könnte das - auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen noch nicht weit verbreitete - strategische Controlling sein. Eine Vielzahl von Büchern und Artikeln ist in den letzten Jahren über strategisches Controlling veröffentlicht worden. Das Gebiet ist allerdings so umfangreich, daß nur wenige Autoren es wagen, strategisches Controlling vollkommen zu beschreiben. Es werden meist nur Teilaspekte behandelt.[7] Strategisches Controlling kann als eine Unterstützung des Managements verstanden werden, welches bei der Steuerung des Wandels, bei der Reduktion der Komplexität und somit bei der Verringerung von Unsicherheit helfen soll.[8]

Die zunehmende Forderung nach einem strategischem Controlling in privatwirtschaftlichen Unternehmen, basiert vor allem auf:

- dem verschärften Wettbewerb,
- der weiter zunehmenden Globalisierung der Märkte sowie

---

4 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 8.

5 vgl. Landfried, K.: Editorial. In: UNI-SPECTRUM, Heft: 1, 1994, Universität Kaiserslautern 1994, S. 3.

6 vgl. ebenda, S. 3.

7 vgl. Hinterhuber, H.H.: Die Objektivierung der Strategie als Voraussetzung für das strategische Controlling. In: Horváth, P. (Hrsg:): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Stuttgart 1990, S. 92.

8 vgl. Dellmann, 1992, a.a.O., S. 13.

- dem technologischen Wandel.[9]

Das operativ orientierte Controlling kann diesen veränderten Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Die zieloptimale Steuerung des Unternehmens erfordert vor dem Hintergrund einer steigenden Umweltdynamik und -komplexität zunehmend eine strategisch denkende und handelnde Unternehmensführung. Deshalb muß auch das Controlling strategisch ausgerichtet werden.

Informationen stellen einen wesentlichen Bestandteil des Controlling dar.[10] Das Controlling-Berichtswesen soll die entscheidungsrelevanten Informationen den Entscheidungsträgern zur Verfügung stellen. Die Zwecke, die das Controlling-Berichtswesen erfüllen soll, können zu folgenden Hauptgruppen zusammengefaßt werden:[11]

1. ***Vorbereitung*** von Entscheidungen,

2. ***Auslösung*** betrieblicher Abläufe,

3. ***Kontrolle*** der betrieblichen Vorgänge und

4. ***Dokumentation.***

Das Controlling-Berichtswesen muß die relevanten Informationen liefern, die die Unternehmensführung für die zieloptimale Steuerung des Unternehmens benötigt. Diese Informationen müssen in der erforderlichen Verdichtung und entsprechend aufbereitet, präsentiert werden. Um die Entscheidungsträger mit den strategisch relevanten Informationen zu versorgen, ist der Aufbau und die Gestaltung eines strategischen Controlling-Berichtswesens erforderlich.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin,

---

[9] vgl. Coenenberg, A.G.; Günther, Th.: Der Stand des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: **D**ie **B**etriebs**w**irtschaft 50, Heft: 4, 1990, S. 459.

[10] vgl. Horváth, P.: Ausgangsthesen zur Weiterentwicklung des Controlling. In: Horváth, P.; Gassert, H.; Solaro, D. (Hrsg.): Controllingkonzeptionen für die Zukunft: Trends und Visionen, Stuttgart 1991, S. IX.

[11] vgl. Horváth, P.: Controlling, 5., überarb. Aufl., München 1994, S. 605.

- den in der Literatur vorhandenen Stand des strategischen Controlling-Berichtswesens in privatwirtschaftlichen Unternehmen und - soweit vorhanden - in öffentlichen Institu-tionen darzustellen,

- die Möglichkeiten der Übertragung auf die Universität zu untersuchen und Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau eines universitären strategischen Controlling-Berichtswesens zu erstellen sowie

- ein Prämissen-Berichtssystem, welches die strategisch relevanten Informationen für die Hochschule liefern soll, als Teil des strategischen Controlling-Berichtswesens für die Universität, zu entwickeln.

Die Darstellung des strategischen Controlling-Berichtswesens wird wesentlich durch den Einsatz des strategischen Controlling-Instrumentariums determiniert. Deshalb ist es erforderlich, in diesem Zusammenhang die verschiedenen Instrumente des strategischen Controlling zumindest in ihren Grundzügen zu erläutern. Für eine detaillierte Beschreibung wird jedoch auf die einschlägige Literatur verwiesen.

1.3 Vorgehensweise

Die weitere Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel.

Im zweiten Kapitel werden die für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen erforderlichen Grundlagen - Ursprünge und Entwicklungen des Controlling, Controlling-Begriff, operatives Controlling sowie strategisches Controlling, einschließlich des strategischen Controlling-Instrumentariums - erläutert.

Die Darstellung verschiedener strategischer Controlling-Berichtswesen in privatwirtschaftlichen Unternehmen ist Inhalt des dritten Kapitels. Nach der Erläuterung der begrifflichen Grundlagen werden die Gestaltungsprinzipien und die qualitativen Anforderungen an ein Controlling-Berichtswesen vorgestellt. Anschließend werden - nach einer kurzen Darstellung von operativen Controlling-Berichtswesen - verschiedene strategische Controlling-Berichtswesen beschrieben.

Im vierten Kapitel wird das Controlling-Berichtswesen in öffentlichen Institutionen untersucht. Von einer Darstellung des Controlling in öffentlichen Institutionen ausgehend wird auf das Controlling in öffentlichen Verwaltungen übergegangen. Im Anschluß daran werden die Instrumente und das Berichtswesen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen untersucht.

In Kapitel 5 wird schließlich das strategische Controlling-Berichtswesen für die Universität entwickelt. Nach einer Beschreibung wie strategisches Controlling an der Universität gestaltet werden kann, wird das existierende universitäre Berichtswesen erläutert. Anschließend werden

Vorschläge für den Aufbau eines universitären strategischen Controlling-Berichtswesens entwickelt. Den Abschluß bildet ein Prämissen-Berichtssystem, das ein Teil des strategischen Controlling-Berichtswesens für die Universität sein wird.

Im sechsten Kapitel werden die in den vorherigen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse zusammengefaßt. Den Abschluß dieser Arbeit bilden die Entwicklungstendenzen im strategischen Controlling.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

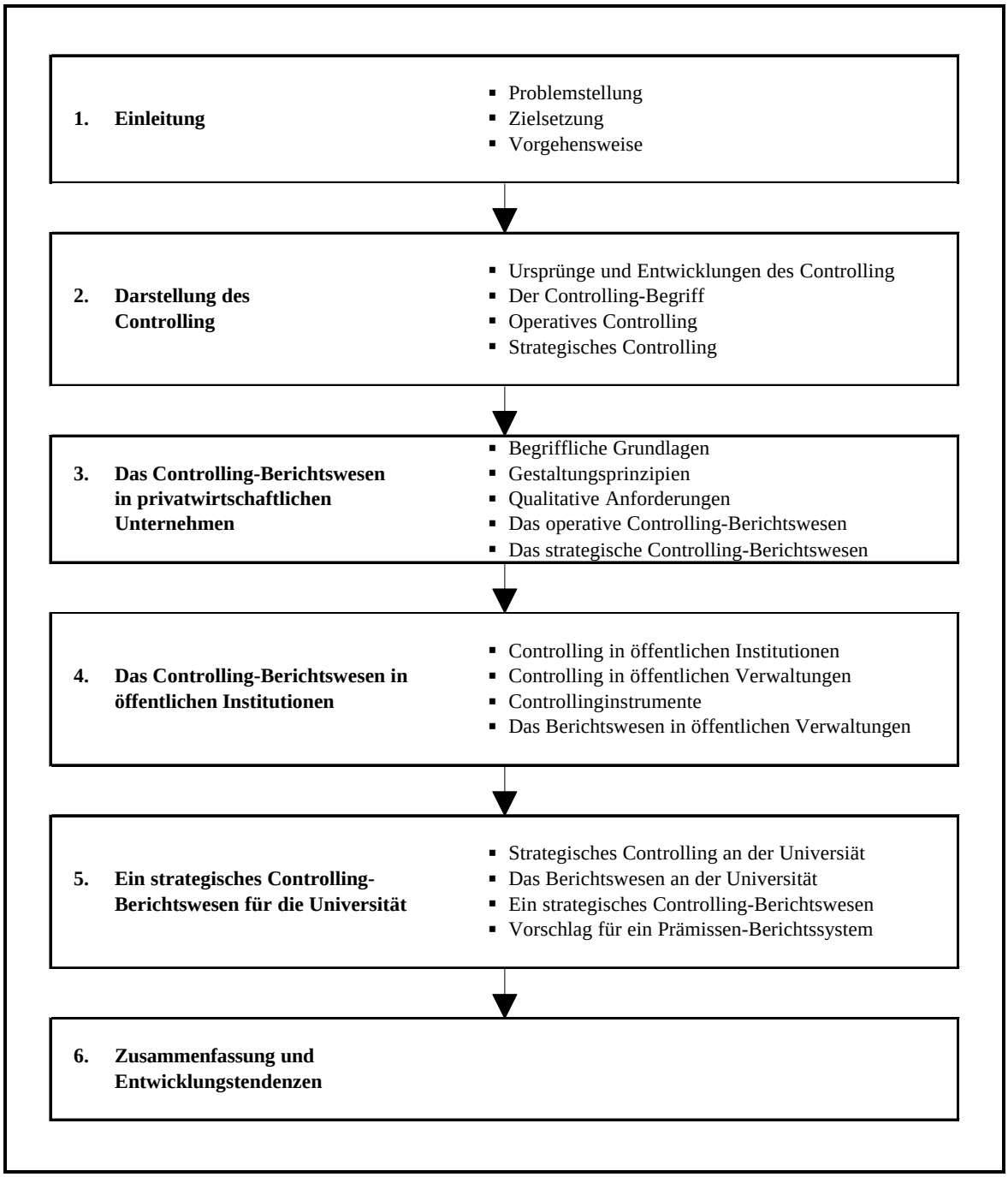

Abb. 1: Gedankenflußplan zum Aufbau der Arbeit

2. Darstellung des Controlling

In diesem Kapitel werden die für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen erforderlichen Grundlagen - Ursprünge und Entwicklungen des Controlling, Controlling-Begriff, operatives sowie strategisches Controlling - ausführlich erläutert. Die Darstellung der strategischen Controlling-Berichtswesen in den Kapiteln drei und vier wird wesentlich durch den Einsatz des strategischen Controlling-Instrumentariums determiniert. Deshalb ist es in diesem Abschnitt außerdem erforderlich, die verschiedenen Instrumente des strategischen Controlling zu erläutern. Hierbei werden jedoch Schwerpunkte gesetzt. Die Instrumente, die als allgemein bekannt anzusehen sind, wie beispielsweise die Produktlebenszyklusanalyse oder das Erfahrungskurvenkonzept, werden nur kurz beschrieben.

2.1 Ursprünge und Entwicklungen des Controlling

Die ersten Verwendungen des Controlling-Begriffs sind sowohl in England als auch in den USA im staatlichen Bereich zu verzeichnen. Ein "Countroller" war bereits im 15. Jahrhundert am englischen Königshof für Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Gelder und Güter zuständig. Dieser Funktion vergleichbar hatte seit 1778 in den USA ein "Comptroller" über das Einhalten des Gleichgewichts zwischen Staatsbudget und der Verwendung der Staatsausgaben zu wachen. Ein "Comptroller General" war seit 1921 Leiter der obersten Rechnungsprüfungsbehörde.[12] Mit dem Rechnungswesen sowie mit Kontroll- und Überwachungsaufgaben standen schon damals Funktionsbereiche im Mittelpunkt, die auch heute noch von erheblicher Bedeutung für das Controlling sind.

Das erste privatwirtschaftliche Unternehmen, das einen Controller beschäftigte, war 1892 die General Electric Company[13]. Der Durchbruch des Controlling in privatwirtschaftlichen Unternehmen in den USA gelang allerdings erst im Laufe der zwanziger Jahre. Die Gründe für den deutlich gestiegenen Bedarf an Controlling während der Zeit der Weltwirtschaftskrise waren:[14]

- Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Umwelt.
- Ein Trend zu unflexiblen Großunternehmen.

---

[12] vgl. Weber, J.: Ursprünge, Begriff und Ausprägungen des Controlling. In: Mayer, E; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 5.

[13] vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 27.

[14] vgl. Franz, K.-P.: Skriptum Controlling, Sommersemester 1993, Universität Kaiserslautern 1993, S. 120.

- Die Starrheit des Produktionsapparates als Folge des steigenden Fixkostenblocks.

Die volkswirtschaftlich turbulenten und unsicheren zwanziger Jahre führten zu einem Bedarf an effizienten Instrumenten, die die zieloptimale Unternehmenssteuerung ermöglichen sollten. Zudem führte das Wachstum vieler Unternehmen zu einem Anstieg der Kommunikations- und Koordinationsprobleme in diesen Unternehmen. Deshalb wurden vor allem in dieser Zeit neue Führungsinstrumente entwickelt.[15]

Diese Veränderungen führten zu einem Wandel bei den Controlleraufgaben. Ehemals vor allem als chief accountant, Revisor oder als Vermögensverwalter tätig, entwickelte sich für den Controller eine zukunftsorientierte Dimension. Die Beherrschung und Einführung von planungsrechnerischen Verfahren gehörte ebenso zu den neuen Aufgaben, wie die Abstimmung und Auswertung von budgetbezogenen Daten. Die Informationsammlung, -verarbeitung und -bereitstellung durch den Controller führten dazu, daß das Rechnungswesen an Bedeutung gewann und auch die Stellung des Controllers in der Organisation aufgewertet wurde.[16] Die Rolle des Controllers bestand mehr und mehr in der Unterstützung des Managements bei der zieloptimalen Steuerung des Unternehmens.

Das "*Controller´s Institute of America*", das 1931 gegründet wurde und 1962 in "***F****inancial* ***E****xecutive* ***I****nstitute*" umbenannt wurde, belegte den Controllingbegriff in den folgenden Jahren durch Angabe von Funktionsbereichen. Die wesentlichen Aufgaben, die das FEI dem Controller zuordnet, sind:[17]

- Planung,
- Berichterstattung und Interpretation,
- Bewertung und Beratung,
- Steuerangelegenheiten,
- Volkswirtschaftliche Untersuchungen,
- Sicherung des Vermögens sowie
- Berichterstattung an staatliche Stellen.

---

15 vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 6.

16 vgl. ebenda, S. 6 f.

17 vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 4., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1993, S. 5 f.

Die Entwicklung des Controlling in Deutschland verlief lange Zeit schleppend. Die Ablehnung gegenüber dem Controlling-Konzept, gegenüber dem Controller, der angeblich seine eigenen Pläne aufstellte, koordinierte und sogar überwachte, war erheblich.[18] Noch gegen Ende der sechziger Jahre war Controlling in Deutschland meist nur in den Tochtergesellschaften von amerikanischen Konzernen anzutreffen.

Eine nicht veröffentlichte Umfrage von McKinsey zeigt dagegen, daß 1973 bereits 90 % der deutschen Großunternehmen - befragt wurden 30 deutsche Großunternehmen mit mehr als 1 Mrd. DM Umsatz - eine separate Controllerstelle hatten. 1960 war dies nur bei 40 % der befragten Unternehmen der Fall gewesen. In der McKinsey Untersuchung von 1973 saßen zudem 90 % der Controller in der 1. oder 2. Führungsebene.[19]

Die Entwicklung des Controlling in der Bundesrepublik Deutschland läßt sich gut aus einer Analyse der Stellenanzeigen in der ***F**rankfurter **A**llgemeinen **Z**eitung* ablesen. Im Zeitraum von 1949 - 1989 wurden jedes Jahr vier Wochenendausgaben der FAZ auf Controlling- und controlling-ähnliche Stellenanzeigen untersucht. Hierzu zählten alle Stellenanzeigen, die die Bereiche Betriebswirtschaft, Rechnungswesen und Planung betrafen.[20]

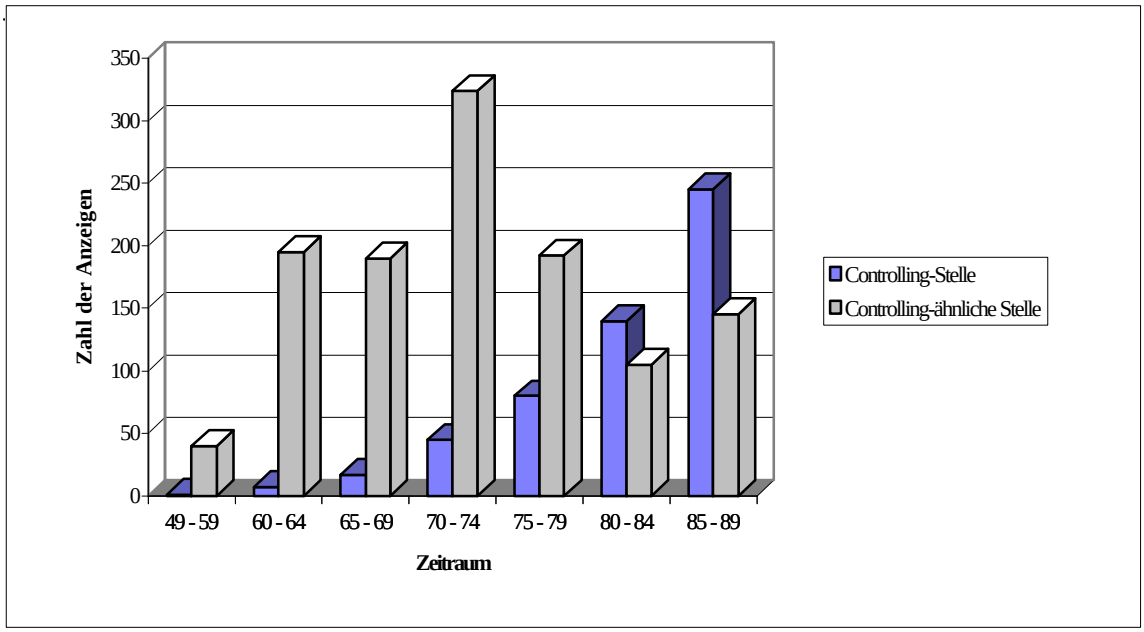

Abb. 2: Entwicklung der Controlling- und controlling-ähnlichen Stellen in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum von 1949 - 1989. Quelle: Weber, 1990, S. 9.

---

[18] vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 8.

[19] vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 55.

[20] vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 7 ff.

Die Abbildung dokumentiert eine stark progressive Entwicklung bei den Controlling-Stellen. Die Anzahl dieser Controlling-Stellen übertraf allerdings erst in der ersten Hälfte der achtziger Jahre die Zahl der angebotenen controlling-ähnlichen Stellen.[21] Bei der Analyse wurde auch ein Wandel bei den Aufgaben, die an das Controlling gestellt werden, sichtbar. Anfangs gehörten Buchhaltung, Bilanzierung, Steuerwesen, Kostenrechnung/ Kalkulation sowie betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung zu den meist genannten Aufgaben. Im Laufe der Zeit verlieren aber bis auf die betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung alle anfangs angegebenen Aufgabenbereiche erheblich an Bedeutung.[22]

Seit den sechziger Jahren werden als weitere Aufgabenschwerpunkte das Berichtswesen, die Budgetierung und die Budgetkontrolle sowie Soll-Ist-Vergleiche und operative Planung genannt. Diese Aufgabenbereiche gewannen zudem bis in die achtziger Jahre hinein noch weiter an Bedeutung. In den letzten Jahren kamen schließlich noch mit der strategischen Planung sowie der Mitgestaltung bei der Unternehmenspolitik und den Unternehmenszielen zwei Aufgabenschwerpunkte hinzu, die langfristige Dimensionen betreffen. Diese strategischen Aufgabenfelder werden jedoch noch wesentlich weniger angegeben als die zuvor genannten operativ orientierten Bereiche.[23]

2.2 Der Controlling-Begriff

In Deutschland herrscht eine sehr ausgeprägte Meinungsvielfalt, in Teilen sogar eine regelrechte Begriffsverwirrung darüber, was unter Controlling zu verstehen ist. *Preißler* formuliert dies wie folgt: "Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes."[24] Ausgangspunkt bei der Untersuchung des Controlling-Begriffs ist das Verb "***to control***". Die Schwierigkeiten bzw. Unterschiede ergeben sich schon bei der Übersetzung, zumal dieses Verb auch im Englischen nicht eindeutig verwendet wird.

---

[21] vgl. Weber, J.: Controlling als Koordinationsfunktion innerhalb der Verwaltungs- bzw. Unternehmensführung - Ein Beitrag zur Lösung des Definitionsproblems des Begriffs Controlling. In: Weber, J.; Tylkowski, O. (Hrsg.): Perspektiven der Controlling-Entwicklung in öffentlichen Institutionen, Stuttgart 1991, S. 21.

[22] vgl. Weber, 1991, a.a.O., S. 21 f.

[23] vgl. ebenda, S. 22.

[24] vgl. Preißler, P.R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 5., durchges. Aufl., München / Wien 1994, S. 10.

Bei der Beschreibung des Controlling-Begriffs muß als erstes eine Unterscheidung zwischen Controlling als ***Funktion*** und Controlling als ***Institution*** vorgenommen werden. Controlling als Funktion ist eine Managementfunktion, d.h. die Unternehmensführung bzw. jede Führungsperson übt Controlling im Sinne einer zieloptimalen Steuerung aller Unternehmensabläufe aus. Controlling als Institution betrifft dagegen die Tätigkeit spezieller Stellen, deren Aufgabenträger - die Controller - das Management bei der zieloptimalen Steuerung unterstützen. Controlling kann deshalb auch als eine Komponente der Führung sozialer Systeme verstanden werden.[25] Controlling als Institution wird im anglo-amerikanischen Sprachraum auch als "Controllership" bezeichnet.[26]

Controlling ist auch eine "ureigene" Funktion des Managers. Die Controller unterstützen die Manager bei der Erfüllung dieser Managementfunktionen. Die Controllertätigkeit ist eine Art Service für das Management. Da Controlling auch als Steuerung verstanden werden kann, ergibt sich hier allerdings das Problem der Abgrenzung zwischen dem Controlling- und dem Management-Begriff.[27] Der Übergang von Unterstützung der Führung bei der Unternehmensführung und "wirklicher" Unternehmensführung ist in der Praxis sicher fließend.

---

[25] vgl. Küpper, H.-U.; Weber, J.; Zünd, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. In: **Z**eitschrift **f**ür **B**etriebswirtschaft 60, Heft: 3, 1990, S. 282.

[26] vgl. Franz, 1993, a.a.O., S. 3; vgl. auch Weber, 1990, a.a.O., S. 10.

[27] vgl. Ahlert, D.; Franz, K.-P.; Kaefer, W.: Grundlagen und Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, 5., neubearb. u. erw. Aufl., Düsseldorf 1990, S. 247 f.

Vertreter	Controllingfunktion	einzelne Controllingaufgaben
Bramsemann, 1990	Controlling ist ein Konzept der Unternehmensführung durch Planung, Information, Organisation und Kontrolle.	• Kostenrechnung • Gesamtplanung u. Budgetierung • Finanzbuchhaltung • Berichtswesen- u. Informationswesen • Finanzwesen • Organisation u. allg. Verwaltung • Spezielle EDV-Kenntnisse • Allgemeine Analysen über Kostenrechnung hinausgehend • Steuerwesen • Investitionsplanung u. -kontrolle • Ergebnisorientiertes Controlling • Steuerung d. Marketing-Instrumentariums • Kontrolle der Unternehmenspolitik
Deyhle, 1990	Das Controlling ist ein Vergleich von Soll und Ist und ein gezieltes Reagieren, falls Abweichungen vorliegen. Controlling ist insgesamt der Prozeß der Zielsetzung, Planung und Steuerung.	• Einrichten eines Systems der Management-Rechnung • Aufbau eines Systems der Unternehmensplanung • Verschmelzung zu einem System der Führung durch Ziele
Mann, 1973	Aufgabe des Controlling ist die Übernahme der Gewinnverantwortung, die von der Geschäftsleitung als Unternehmensziel festgelegt wird. Die Schwerpunkte sind in einer, sich laufend neuen Situationen anpassenden Kontroll- und Steuerungsfunktion zu sehen.	• Planungsaufgaben • Informationsaufgaben • Kontrollaufgaben • Steuerungsaufgaben
Serfling, 1983	Controlling ist ein informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens.	• Planung • Berichterstattung und Integration • Bewertung und Beratung • Steuerangelegenheiten • Berichterstattung an staatliche Stellen • Sicherung des Vermägens • Volkswirtschaftliche Untersuchungen (vgl. FEI-Katalog)
Reichmann, 1993	Die wesentlichen Ziele des Controlling sind die Unterstützung der Planung, die Koordination von Teilbereichen und und die Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse.	• Planung • Steuerung • Koordination • Kontrolle • Informationsversorgung
Küpper, Weber, Zünd, 1990	Controlling ist eine Komponente der Führung sozialer Systeme. Es unterstützt die Führung bei der Lenkungsaufgabe durch Koordination des Führungs-Gesamtsystems. Die Koordination beinhaltet vor allem systembildende und systemkoppelnde Aufgaben und bezieht sich insbesondere auf das Planungs-, Kontroll- und Informationssystem.	• Koordination • Planung • Steuerung • Kontrolle • Informationsversorgung
Horváth, 1994	Controlling ist - funktional gesehen - ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar.	• Planung • Kontrolle • Informationsversorgung • Koordination

*Abb. 3**: Auswahl verschiedener Controlling-Auffassungen.** Quelle: Horváth, 1994, S. 62 - 64.*

Den Controllern kommen vor allem folgende Aufgabenschwerpunkte zu:[28]

- die Mitwirkung an Planung und Kontrolle,

- die Gestaltung und das Betreiben des Systems der innerbetrieblichen Informationsversorgung mit dem Schwerpunkt internes Rechnungswesen sowie

- die Unterstützung des Managements bei der langfristig ausgerichteten, zieloptimalen Steuerung des Unternehmens.

Die Aufgabenschwerpunkte der innerbetrieblichen Informationsversorgung bestehen zum einen in der Ermittlung von Informationen für Planungs- und Kontrollrechnungen und zum anderen in der Entwicklung und Pflege des Controlling-Berichtswesens. Dieses Controlling-Berichtswesen soll die Entscheidungsträger im Unternehmen mit den notwendigen Informationen versorgen.[29] Aufgabe des Controlling ist es, schnell, knapp und präzise über entscheidungsrelevante Sachverhalte zu informieren.[30]

In der Abbildung 3 werden verschiedene Auffassungen zum Controlling in Deutschland beschrieben, ohne daß allerdings der Anspruch erhoben wird, den Controlling-Begriff damit vollständig zu belegen.[31]

Der Controllingbegriff wurde lange Zeit vergangenheitsbezogen im Sinne von Kontrolle verstanden. Controlling hat dagegen eindeutig eine zukunftsorientierte Dimension, wie Abbildung 4 entnommen werden kann. Diese Zukunftsorientierung wird besonders beim Strategischen Controlling deutlich, das eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens gewährleisten soll. Durch das Kontrollieren von vergangenen Vorgängen, d.h. durch Überprüfungen mittels Sollwerten oder Vergleichsdaten anderer Perioden, wird versucht, eine Entscheidungsbasis für künftige Planungen und Steuerungen zu bekommen.[32]

Die wichtigsten Controllingziele sind heutzutage in der Planungsunterstützung, der Koordination einzelner Entscheidungsbereiche und in der Kontrolle von wirtschaftlichen

---

[28] vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. VIII.

[29] vgl. Pfohl, H.-Ch.; Zettelmeyer, B.: Strategisches Controlling?. In: ZfB 57, Heft: 2, 1987, S. 149.

[30] vgl. Horváth, P.; Reichmann, Th. (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, München 1993, S. VI.

[31] vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 62 - 64.

[32] vgl. Becker, J.: Modellierung und Speicherung aggregierter Daten als Basis für das Controlling. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 14. Saarbrücker Arbeitstagung, Controlling bei fließenden Unternehmensstrukturen, Heidelberg 1993, S. 20.

Ergebnissen zu sehen. Hinzugekommen ist in den letzten Jahren die Aufgabe der Verdichtung von Informationen. Der Controller wird immer mehr zum Informations-manager. "Das richtige Maß an Informationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitzustellen" ist inzwischen zu einer wesentlichen Aufgabe des Controllers geworden.[33] Im folgenden wird der Schwerpunkt auf die Darstellung von Controlling als Institution gelegt.

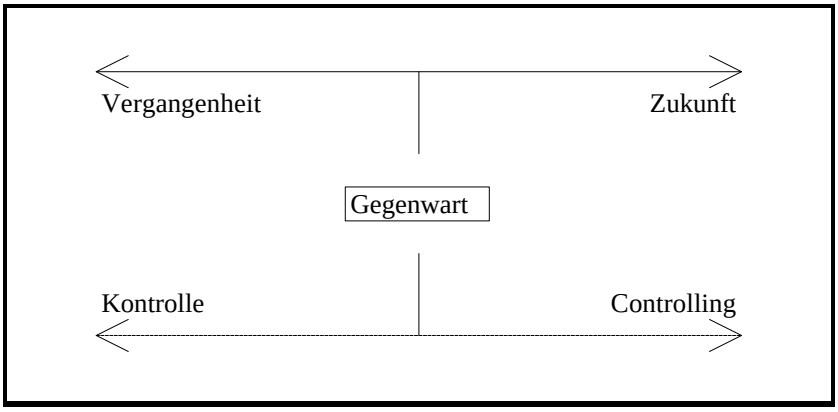

Abb. 4: ***Zeitliche Dimensionen von Controlling und Kontrolle****. Quelle: Preißler, 1994, S. 13.*

2.3 Operatives Controlling

Das operative Controlling in privatwirtschaftlichen Unternehmen ist - innerhalb des vom strategischen Controlling vorgegebenen Rahmens - für die kurz- und mittelfristig orientierte Steuerung des Unternehmens zuständig. Dieser kurzfristige Zeitraum umfaßt dabei meist ca. 1 bis 3 Jahre. Das operative Controlling soll rechtzeitig gegensteuernde Maßnahmen einleiten, falls Abweichungen von dem in der Planung festgelegten Kurs dies erfordern. Es stellt den Werkzeugkasten bereit, der die Basis für die kurzfristige Gewinnsteuerung im Unternehmen darstellt.[34] Es liefert Steuerungsinstrumente, welche

- die steigende wirtschaftliche Komplexität des Unternehmens transparent machen sollen,
- rechtzeitig Signale abgeben, damit gegengesteuert werden kann,
- sicherstellen, daß das Unternehmen als Ganzes geführt wird,

---

[33] vgl. Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3., erw. Aufl., München 1993, S. V.

[34] vgl. Schröder E.F.: Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 4., durchges. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1989, S. 85.

- zukunftsorientiert bei der Lösung von Engpaßproblemen helfen,
- in der Gegenwart quantifizierbare Kosten- und Erlösgrößen vor dem Hintergrund der langfristigen Zukunftssicherung untersuchen. Im Vordergrund stehen monetäre Zielgrößen wie Erfolg und Liquidität.[35]

Ein wichtiger Bestandteil des operativen Controlling sind Kennzahlensysteme. Sie entstehen durch Verdichtung von Daten und sollen einen schnellen Überblick über die Situation des Unternehmens ermöglichen, damit rechtzeitig gegengesteuert werden kann, wenn dies erforderlich ist.

2.4 Strategisches Controlling

Die Umfelder, in denen privatwirtschaftliche Unternehmen in der heutigen Zeit agieren, sind jedes Jahr schnelleren Veränderungen unterworfen. Die Unternehmensführung wird dadurch immer stärker gefordert. Sie muß Pläne qualitativ formulieren und quantitativ untermauern, um diese dann laufend zu revidieren, neuzuerstellen und den veränderten Umwelteinflüssen anzupassen.[36] In vielen Fällen liefert das Controlling die entscheidenden Signale für die erforderlichen Veränderungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Mit der steigenden Dynamik, Instabilität, Diskontinuität und Komplexität der Umwelt und den hierdurch erforderlichen Veränderungen gewinnt das strategische Controlling weiter an Bedeutung.[37] Das strategische Controlling ist zukunftsorientiert und weist je nach Wirtschaftszweig einen Zeithorizont von 3 bis 10 Jahren auf.[38] Strategisches Controlling kann als die Stufe der Entscheidung angesehen werden, auf der die Richtung festgelegt wird, die ein Unternehmen einschlägt, um die immer schneller, komplexer und turbulenter werdenden Herausforderungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Geschehens bewältigen zu können.[39] Zwei grundlegende Entwicklungen haben zu der Forderung nach einem strategischen Controlling geführt:

---

[35] vgl. ebenda, S. 85 f.

[36] vgl. Schröder, E.F.: Organisatorischer Wandel und Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 985 ff.

[37] vgl. Coenenberg, A.G.; Baum, H.-G.: Strategisches Controlling, Augsburg 1984, S. 7 f.

[38] vgl. Menzl, A.: Strategisches Controlling in Klein- und Mittelunternehmungen. In: Weilenmann, P.; Fickert, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart 1992, S. 123.

[39] vgl. Mann, R.: Strategisches Controlling, in: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 93.

- Der weiter zunehmende Wettbewerb und die damit zusammenhängende Veränderung der Wettbewerbslandschaft, die Globalisierung der Märkte, die Automatisierung und der technologische Wandel sowie der damit einhergehende weltweite Informationsaustausch erfordern eine langfristig orientierte, eine ***strategische Unternehmenssteuerung***. Das "klassisch" eher operativ orientierte Controlling kann seine Unterstützungsfunktion hier nicht mehr ausreichend erfüllen. Das Controlling muß strategisch ausgerichtet werden.[40]

- Das interne Rechnungswesen, das wichtige Informationen für das operative Controlling liefert, kann nicht die notwendigen strategischen Informationen liefern. Notwendig ist ein ***strategisches Kostenmanagement***, das die gesamte Wertschöpfungskette untersucht.[41]

Ein Unternehmen, das sich rein operativ orientiert, wird aufgrund des schnellen Wandels in der Umwelt möglicherweise zu spät auf Änderungen reagieren. Nur mit Hilfe einer strategischen Unternehmensführung und eines strategischen Controlling können langfristige Probleme früh erkannt, analysiert und bewertet werden. Strategisches Controlling kann als eine Bereitstellung strategischer Informationen verstanden werden, die den entsprechenden Entscheidungsträgern die Bestimmung strategischer Handlungsalternativen ermöglicht.[42] Dies ist Grundlage für eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Durch die strategische Unternehmensführung sollen strategische Erfolgspotentiale aufgebaut und erhalten werden. Diese Erfolgspotentiale sind die Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens.[43]

Die Steuerungssysteme für privatwirtschaftliche Unternehmen haben eine Entwicklung durchlaufen, die in sieben Stufen unterteilt werden kann. Von Stufe zu Stufe sind wesentliche Verbesserungen bzw. Ergänzungen vorgenommen worden. Einen Überblick über die verschiedenen Stufen der Steuerung gibt die folgende Abbildung.

---

[40] vgl. Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Stuttgart 1990, S. V.

[41] vgl. ebenda, S. V.

[42] vgl. Brüggemeier, M.: Controlling in der öffentlichen Verwaltung: Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes, München / Mering 1991, S. 34 f.

[43] vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 369.

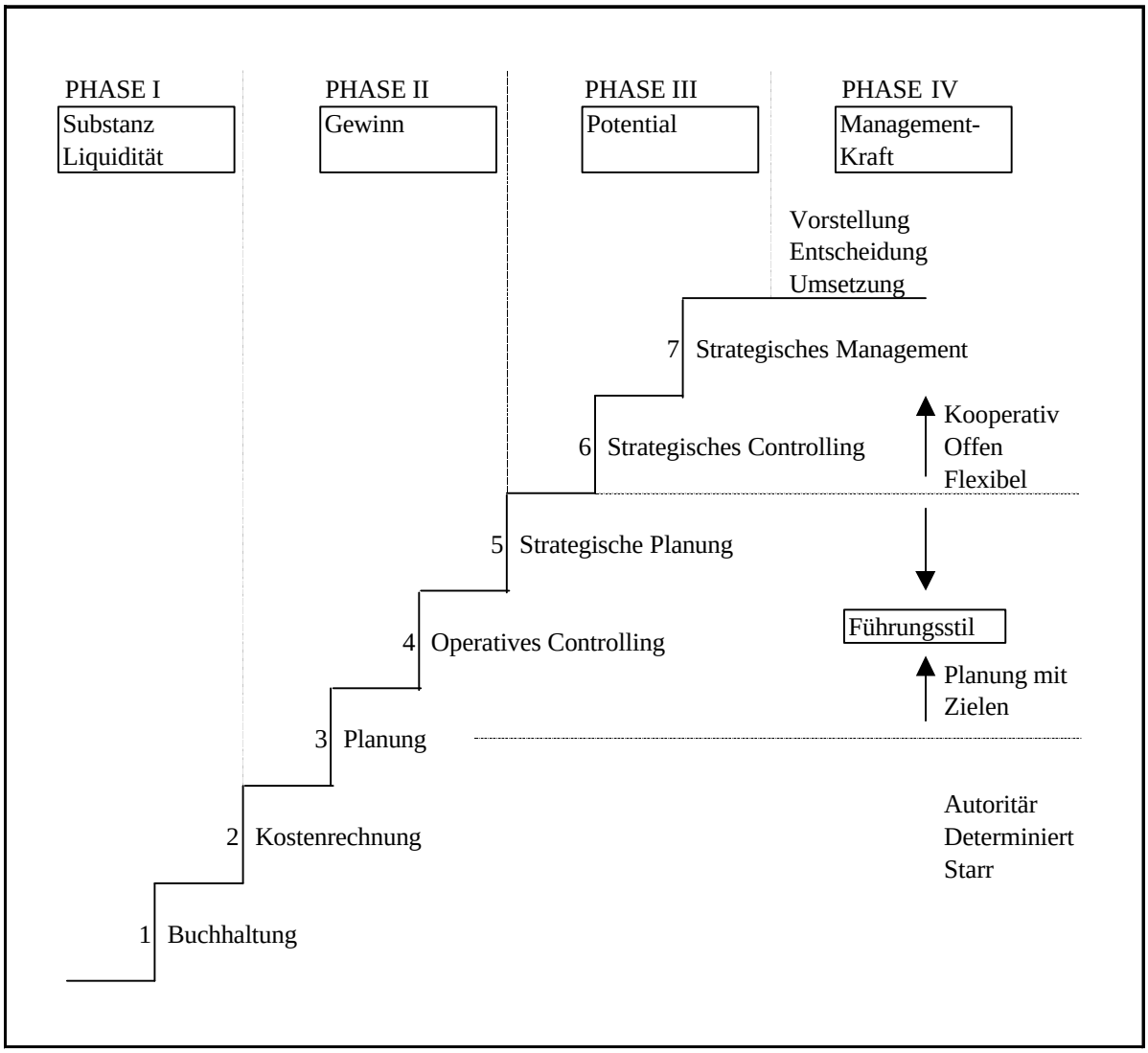

*Abb. 5**: Die Stufen der Steuerung**. Quelle: Mann, 1990, S. 94.*

Der Entwicklungsprozeß verlief in den einzelnen Unternehmen mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und auch heute noch stehen die verschiedenen Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen. Dies führte dazu, daß diese Stufen meist gar nicht bewußt wahrgenommen wurden, sondern eher der Eindruck eines gleitenden Prozesses entstand, in dem ein Zustand in den folgenden übergeht.[44]

Vier Wendepunkte kennzeichnen die sieben Stufen. Sie liegen bei der ersten, dritten, fünften und siebten Stufe und zeichnen sich dadurch aus, daß die Fortentwicklung einen qualitativen Entwicklungssprung mit sich brachte. Das strategische Controlling steht in diesem Entwicklungsprozeß auf der sechsten Stufe, zwischen dem dritten und vierten Wendepunkt.

[44] vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 93.

Aus dem Entwicklungsprozeß ergibt sich, daß das strategische Controlling auf der strategischen Planung als Grundlage aufbaut.[45]

2.4.1 Merkmale des strategischen Controlling

Damit das strategische Controlling funktionieren kann, muß eine strategische Planung bestehen oder entwickelt werden. Im Rahmen des strategischen Controlling werden außerdem laufend Plan-Ist-Kontrollen durchgeführt. Diese sind der Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Gegensteuerung und für Veränderungen der strategischen Planung. Die strategische Planung besteht aus drei Teilen:[46]

1. Im ersten Teil wird die ***Ausgangslage*** des Unternehmens definiert. Im Mittelpunkt stehen dabei die Potentiale des Unternehmens, die dessen Einzigartigkeit erkennbar machen sollen. Die schriftliche Dokumentation der Erkenntnisse soll den zukünftigen Lernprozeß fördern.

2. Im zweiten Teil werden die ***Unternehmensziele*** beschrieben. Dies beinhaltet auch die Wachstums-Zielsetzung, d.h. die Entscheidung hinsichtlich quantitativem oder qualita-tivem Wachstum und hinsichtlich Konzentration und Diversifikation. Bei den Zielen kann zwischen quantitativen, wie z.B. Marktanteil oder Produktivität und qualitativen, wie z.B. der Unternehmensvision, unterschieden werden.

3. Die ***Formulierung der Strategie*** ist Inhalt des dritten strategischen Planungsteils, wobei die Strategie der Weg zum Ziel ist. Es kann zwischen nach außen gerichteten Produkt-Markt-Strategien und nach innen gerichteten Funktions-Strategien unterschieden werden. Die Produkt-Markt-Strategien legen fest, welche Produkte, wie, mit welcher Priorität, an welche Zielgruppen vermarktet werden sollen. Außerdem werden Aussagen über die absatzpolitischen Instrumente und die angestrebte Differenzierung von den Wettbewerbern getroffen. Die Funktions-Strategien, wie z.B. Investitions-, Finanzierungs- oder Kosten-Strategie, beschreiben die im Unternehmen erforderlichen Maßnahmen, die die nach außen gerichteten Produkt-Markt-Strategien ermöglichen sollen.[47]

Im nächsten Schritt muß im Rahmen des strategischen Controlling die Umsetzung der Strategien festgelegt werden, d.h. die Umsetzung der Strategien in konkrete Projekte und

---

[45] vgl. ebenda, S. 94.

[46] vgl. ebenda, S. 100 f.

[47] vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 101.

Maßnahmen als Basis für die operative Planung. Damit lassen sich sogenannte "strategische Kosten" ermitteln, die nur durch die Strategie entstanden sind.[48] Diese dienen wiederum für Eckwert-Planungen über Rentabilität und Liquidität. Die Eckwert-Planungen zeigen, ob die quantitativen Ziele mittelfristig zu erreichen sind.

Die strategische Kontrolle wird mit Hilfe eines strategischen Plan-Ist-Vergleichs durch-geführt. Der strategische Plan-Ist-Vergleich soll überprüfen,

- ob die Grundprämissen des Strategie-Konzepts weiter Bestand haben und
- ob bereits erste Erfolge aufgrund der Strategien zu verzeichnen sind sowie dafür sorgen,
- daß alle grundlegenden strategischen Aussagen weiterverfolgt werden.

Die strategische Planung gibt den Rahmen für die Mittelfrist-Planung vor, die wiederum die Basis für die Jahres-Planung ist. Diese Jahres-Planung ist die Meßleiste für den monatlich zu erstellenden Soll-Ist-Vergleich, der schließlich die Grundlage für die täglichen Entschei-dungen darstellt.[49]

Strategisches Controlling erfordert einen offenen Führungsstil, um alle Mitarbeiter in das strategische Konzept einbeziehen zu können, da

- die Potentiale in ihrer Einzigartigkeit und als Gewinnquelle des Unternehmens erst aus den Fähigkeiten aller Mitarbeiter entstehen und
- es in der heutigen, von schnellen Veränderungen geprägten Zeit, immer wichtiger wird, schon frühzeitig und sensibel auf sogenannte "***weak signals***", d.h. schwache Signale zu reagieren.[50]

2.4.2 Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling

Das Funktionieren von Strategien und Strategie-Konzepten wird zwar an qualitativen Aspekten signalisiert, der Erfolg neuer Strategien ist allerdings nur operativ meßbar. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, über den strategischen Plan-Ist-Vergleich einen Verbindung zum operativen Controlling herzustellen.[51]

---

[48] vgl. ebenda, S. 101 f.

[49] vgl. ebenda, S. 102.

[50] vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 102.

[51] vgl. ebenda, S. 98.

Das strategische Controlling kann als die Koordination von strategischer Planung, Kontrolle und Unternehmenssteuerung mit der strategischen Informationsversorgung verstanden werden.[52] Strategische und operative Planung sind eng miteinander verknüpft, da die strategischen Entscheidungen den Rahmen für operative Maßnahmen vorgeben.

Fehler in der strategischen Planung können operativ kaum korrigiert oder nachgeholt werden. Andererseits haben operative Entscheidungen auch Konsequenzen für die Strategien. Die enge Verflechtung von operativer und strategischer Planung führt zu einer Forderung nach Integration beider Aufgaben. Das operative Controlling ist durch ein adäquates strategisches Controlling zu ergänzen.

Das strategische Controlling befaßt sich mit den ***Stärken*** und ***Schwächen*** des Unternehmens - verglichen mit der Konkurrenz - und dient dem systematischen Erkennen von ***Chancen*** und ***Risiken***, die sich durch eine Veränderung der Umwelt ergeben können.[53] Im Vordergrund stehen vor allem bereits existierende und zukünftige Erfolgspotentiale. Diese Erfolgspotentiale sind mit Hilfe eines entsprechenden strategischen Controlling zu schaffen bzw. zu erhalten. Das strategische Controlling ist somit - im Gegensatz zum operativen Controlling - mehr extern, mehr umweltorientiert ausgerichtet.[54] Die wesentlichen Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling sind in Abbildung 6 zusammengefaßt.

---

[52] vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 239.

[53] vgl. Coenenberg; Baum, 1984, a.a.O., S. 39 f.

[54] vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 371.

Abgrenzungsmerkmale	**Operatives Controlling**	**Strategisches Controlling**
Orientierung am Führungsziel des Unternehmens	• Erfolgserzielung • Rentabilitätsstreben • Produktivität • Liquidität	• Langfristige Existenzsicherung des Unternehmens
Zielsetzung des Controlling	• Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Betriebsprozessen	• Sicherstellen einer systematischen zielorientierten Schaffung bzw. Erhaltung von Erfolgspotentialen
Zentrale Führungsgrößen	• Erfolg, Liquidität	• Erfolgspotential
Ausrichtung auf	• Unternehmen	• Unternehmen, Umwelt
Dimensionen	• Kosten / Leistungen • Aufwand / Ertrag • Aus- / Einzahlungen • Vermögen / Kapital	• Stärken / Schwächen • Chancen / Risiken
Informationsquellen	• primär internes Rechnungswesen	• primär Umwelt

Abb. 6: Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling. Quelle: Reichmann, 1993, S. 372.

2.4.3 Die Aufgaben des strategischen Controlling

Die wesentlichen Aufgaben des strategischen Controlling bestehen in der Erfassung und der Analyse von systemrelevanten Umweltentwicklungen bzw. -tendenzen. Diese Umwelt-entwicklungen stellen die Prämissen der strategischen Handlungsalternativen dar. Das strategisches Controlling soll zukünftige Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Umwelt abbilden. Sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken, die von existentieller Bedeutung für das Unternehmen sind, müssen analysiert werden. Strategisches Controlling kann als eine Art strategisches Berichtswesen mit einer Früherkennungsfunktion verstanden werden.[55]

Im Rahmen des strategischen Planungsprozesses kommen dem strategischen Controlling dabei von der Zielfindung über die Realisation bis hin zur Kontrolle folgende Aufgaben zu:[56]

• ***Planung,***

• ***Koordination***,

• ***Kontrolle*** sowie

• ***Informationsversorgung***.

Die Unterstützung der ***strategischen Planung*** umfaßt zum einen die Bereitstellung strategischer Planungsinstrumente und -methoden, wie beispielsweise die Portfolio-Analyse oder die GAP-Analyse und zum anderen die Hilfestellung bei der Umsetzung der strategischen Planung in entsprechende Strategien und Maßnahmen.[57]

Die ***strategische Koordination*** beinhaltet die Koordination der verschiedenen Teilbereiche und die Umsetzung der strategischen Planung in operative Planziele. Insbesondere die Realisierungsreife strategischer Projekte muß überprüft werden. Außerdem soll eine

---

55 vgl. Brüggemeier, 1991, a.a.O., S. 34 f.

56 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 371 f.; vgl. auch Pfohl; Zettelmeyer, 1987, a.a.O., S. 169.

57 vgl. Weber, J.: Controlling - Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstruments auf öffentliche Institutionen. In: DBW 48, Heft: 2, 1988, S. 173.

Hilfestellung bei der Formulierung von Etappenzielen für die Realisierung der strategischen Pläne geleistet werden.[58]

Der Aufbau und die Durchführung der ***strategischen Kontrolle*** umfaßt die Bestimmung von Kontrollgrößen, wie z.B. den Marktanteil oder das durchschnittliche Alter von Produktpaletten sowie den Aufbau eines Frühwarnsystems, um Kontrollinformationen zu erhalten. Darüber hinaus müssen Soll-Ist-Abweichungen ermittelt werden.[59]

Die Aufgabe der ***Informationsversorgung*** besteht für das strategische Controlling darin, mit Hilfe eines strategischen Controlling-Berichtswesens alle strategisch relevanten Informationen für die Planungsträger bereitzustellen. Da es sich dabei teilweise um sogenannte "schwache Signale" handelt, besteht die Schwierigkeit darin, schon frühzeitig Entwicklungen und Tendenzen zu erkennen und zu melden, ohne durch "falsche Alarme" zu einer gewissen Sorglosigkeit zu verleiten.

2.4.4 Die Instrumente des strategischen Controlling

"You only can manage what you can measure".[60] Dieses amerikanische Sprichwort drückt aus, welche Rolle den Instrumenten des strategischen Controlling zukommt. Bevor den Entscheidungsträgern die relevanten Informationen in einem strategischen Controlling-Berichtswesen zur Verfügung gestellt werden können, müssen diese zunächst mit Hilfe eines strategischen Instrumentariums darstellbar gemacht werden.

Zum Durchführen des strategischen Planungsprozesses und zum Erfüllen der strategischen Planungsaufgaben stehen dem strategischen Controlling verschiedene Instrumente zur Verfügung. Im folgenden werden verschiedene Instrumente, derer sich das strategische Controlling bedient und die das strategische Controlling-Berichtswesen entsprechend prägen, erläutert.

---

[58] vgl. ebenda, S. 173.

[59] vgl. ebenda, S. 173 f.

[60] vgl. Stahl, P.: Das Konzept des strategischen Controlling - Entwicklung und Situation heute. In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 174.

2.4.4.1 Die Potentialanalyse

Die strategische Ausrichtung von Unternehmen zeigt sich beim Erkennen, Schaffen und Erhalten von Erfolgspotentialen. Dies sind die produkt- und marktspezifischen Voraussetzungen, die für die Realisierung von späteren Erfolgen entscheidend sind. Hierbei kann zwischen internen bzw. externen Potentialen unterschieden werden. Das Bestehen und Erkennen von Potentialen ist somit Voraussetzung für eine langfristige Existenzsicherung.[61] Erkenntnisse über Umfang, Ausprägungen und wechselseitige Abhängigkeiten dieser Potentiale sind für die strategische Planung entscheidend. Erst die Nutzung derartiger Potentiale ermöglicht eine kurzfristige Existenzsicherung.

Dies führt zu der strategischen Ziel- bzw. Steuerungsgröße "***Potentialität***".[62] Sie steht für die strategischen Möglichkeiten eines Unternehmens. Die Potentialität ist von operativen Ziel- und Steuerungsgrößen, wie Liquidität, Rentabilität oder Wirtschaftlichkeit zu unterscheiden, da sie strategischer Natur ist. Ein ständiges Streben nach optimaler Potentialität schafft erst die Voraussetzungen für diese Größen. Die Ausgangsbasis für die Konkretisierung von Potentialität ist eine ***Erfassung***, ***Bewertung*** und ***Darstellung*** der in einem Unternehmen existierenden Erfolgspotentiale.[63]

Die **Erfassung** der Potentiale ist mittels der Begriffspaare ***Stärken*** und ***Schwächen*** sowie ***Chancen*** und ***Risiken*** möglich. Stärken und Schwächen eines Unternehmens stellen dabei die interne Potentialität dar, während Chancen und Risiken externe Umstände beschreiben. Eine Chance ist ein Begriff für den Stand und die positive Veränderung eines externen Potentials. Ein Risiko stellt den Stand sowie die negative Veränderung eines externen Potentials dar. Eine Stärke zeigt Stand und positive Entwicklung, eine Schwäche dagegen Stand und negative Entwicklung von internen Potentialen auf. Die Unterscheidung zwischen externer und interner Potentialität kann mit dem Zusammenhang von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität verglichen werden.[64]

---

[61] vgl. Ebert, G.: Einflüsse des strategischen Controlling auf die Entwicklung des Rechnungswesen. In: **K**osten**r**echnungs**p**raxis, Heft: 6, 1991, S. 290.

[62] vgl. ebenda, S. 290.

[63] vgl. ebenda, S. 290 f.

[64] vgl. Ebert, 1991, a.a.O., S. 291.

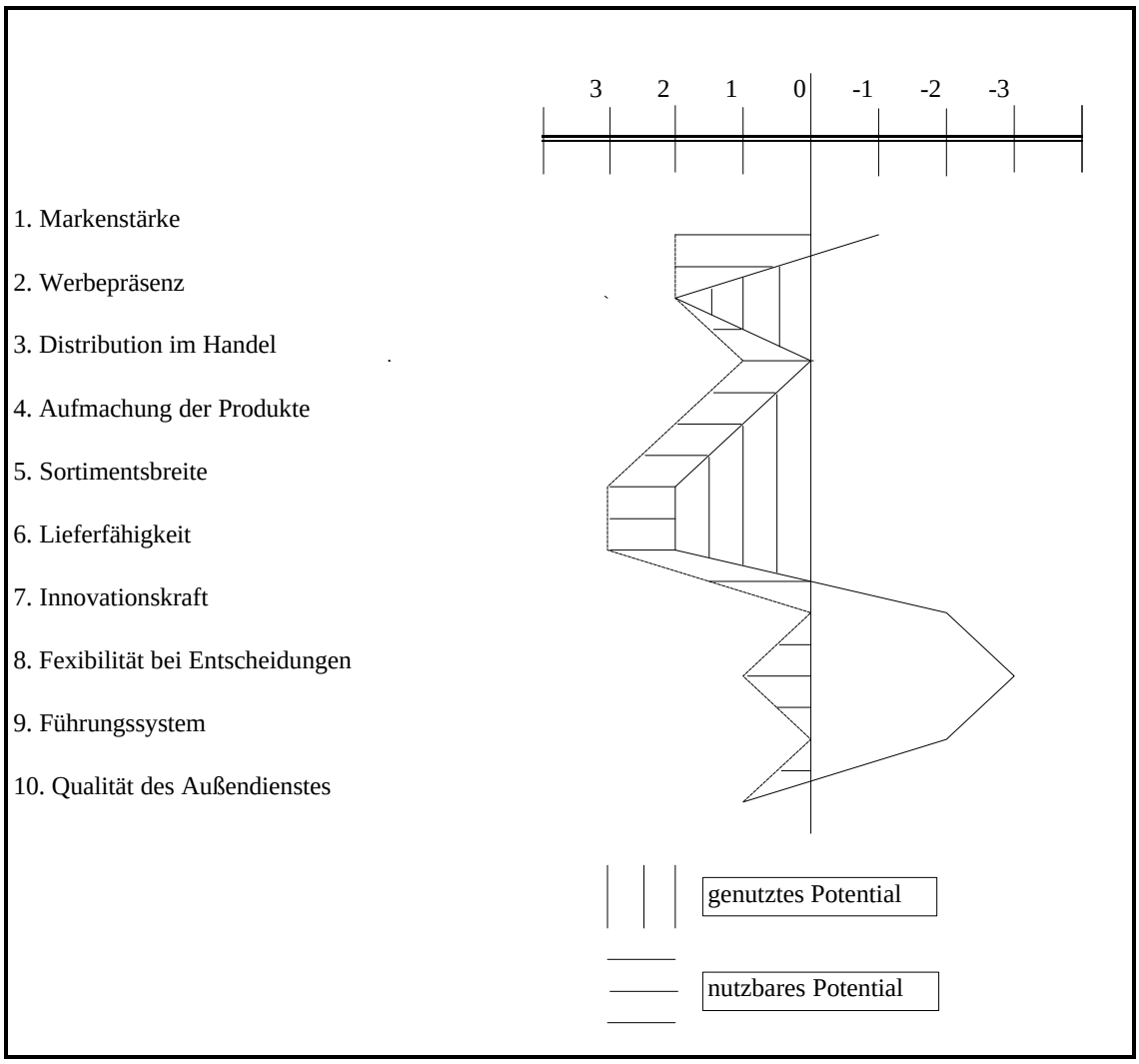

*Abb. 7**: Potentialanalyse**. Quelle: Mann, 1990, S. 106.*

Abbildung 7 zeigt für verschiedene ausgewählte Bereiche, die Stärken bzw. das Potential, welches bereits genutzt wird. So gehören beispielsweise die Werbepräsenz, die Breite des Sortiments und die Lieferfähigkeit des Unternehmens in diesem Beispiel zu dessen Stärken. Diese Bereiche werden auf der von -3 bis 3 reichenden Skala mit 2 bewertet. Gleichzeitig verdeutlicht der Vergleich mit der Konkurrenz, daß sowohl bei der Sortimentsbreite als auch bei der Lieferfähigkeit noch ungenutztes, aber nutzbares Potential vorhanden ist.[65]

Mit Hilfe der Potentialanalyse sollen die eigenen Stärken im Vergleich zum Wettbewerb analysiert, geplant und gesteuert werden sollen. Die Potentiale stecken jedoch nicht in

[65] vgl. Mann, R.: Praxis Strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen - Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung, 5., Aufl., Landsberg / Lech 1989, S. 61.

Gebäuden, Maschinen oder dergleichen, sondern ausschließlich in den Menschen. Die Menschen sind die Träger der Potentiale. Die Fähigkeit der Unternehmensführung zeigt sich insbesondere darin, ob diese Möglichkeiten entdeckt und zur Wirkung gebracht werden können.[66]

2.4.4.2 Die strategische Bilanz

Sowohl Potential- als auch Engpaßanalysen sollen die Ausgangssituation in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ermitteln. Die Engpaßanalyse wird dabei mit Hilfe einer strategischen Bilanz ermittelt. Diese strategische Bilanz basiert auf zwei grundlegenden Erkenntnissen:[67]

1. Die Lebensfähigkeit eines Unternehmens hängt von einem positiven ***Energie-Saldo*** ab, d.h. die aktiven Energieverhältnisse bzw. "aktiven Abhängigkeiten" müssen die "passiven " übersteigen.[68]

2. Probleme zeigen sich in irgendeinem Punkt als strategisches Engpaß-Problem, dessen Beseitigung einen ***Automatismus des Wachstums*** freisetzt.

Die strategische Bilanz ist eine Gegenüberstellung von aktiven und passiven Energie-verhältnissen des Unternehmens zu seiner Umwelt. Die ***Aktivseite*** bildet Anziehungskräfte, die Attraktivität, wo andere Unternehmen oder Menschen das eigene Unternehmen benötigen, wo gerne zusammengearbeitet wird und wo die Leistung wichtiger als der Preis ist, ab. Die ***Passivseite*** wird durch Knappheiten, Belastungen, Schwierigkeiten, Druck, Zugzwänge, Monopolisierungen und Situationen gekennzeichnet, bei denen das Unter-nehmen auf andere angewiesen ist.[69] Die beiden Bereiche können in einem skalierenden Meßsystem gegenübergestellt werden. Hieraus kann nicht nur der strategische Engpaß abgeleitet, sondern auch ein strategisches Maßnahmenprogramm entwickelt werden. Mittels einer strategischen Plan-Bilanz kann dann festgestellt werden, wie eine positive Wirkung der Maßnahmen aussieht.[70]

---

66 vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 106 f.

67 vgl. ebenda, S. 107.

68 vgl. Stahl, 1992, a.a.O., S. 177.

69 vgl. Weber, 1993, a.a.O., S. 89.

70 vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 107.

Der ***strategische Engpaß*** zeigt, wodurch in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen am stärksten die Nutzung der Potentiale verhindert wird. Wenn der strategische Engpaß beseitigt wird, lösen sich Automatismen aus, d.h. viele danach stehende Probleme werden automatisch gelöst oder zumindest gemindert.[71]

Abbildung 8 zeigt ein Beispiel für eine strategische Bilanz mit den Positionen Kapital, Material, Arbeit, Absatz und Know-how. Diese Positionen werden in der strategischen Bilanz sowohl nach ihren wichtigsten positiven (**Aktiva**) als auch nach ihren wichtigsten negativen Abhängigkeiten (**Passiva**) angeordnet. Der Grad der Abhängigkeit wird auf der entsprechenden Skala gekennzeichnet, wobei 100 Prozent einer vollständigen Abhängigkeit und 0 Prozent einer vollständige Unabhängigkeit entsprechen. Der Abstand gibt die Differenz zwischen den auf der Skala markierten Stellen wieder. Der größte strategische Engpaß tritt beim kleinsten Abstand auf und wird mit Rang 1 bezeichnet.[72] Ein kritischer Engpaß besteht, wenn der Abstand kleiner als 100 ist.[73]

---

[71] vgl. Mayer, E.: Controlling als Führungskonzept - vom Reagieren zum Agieren. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 85.

[72] vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 108.

[73] vgl. Ziegenbein, K.: Controlling, 3., verb. Aufl., Ludwigshafen 1989, S. 233.

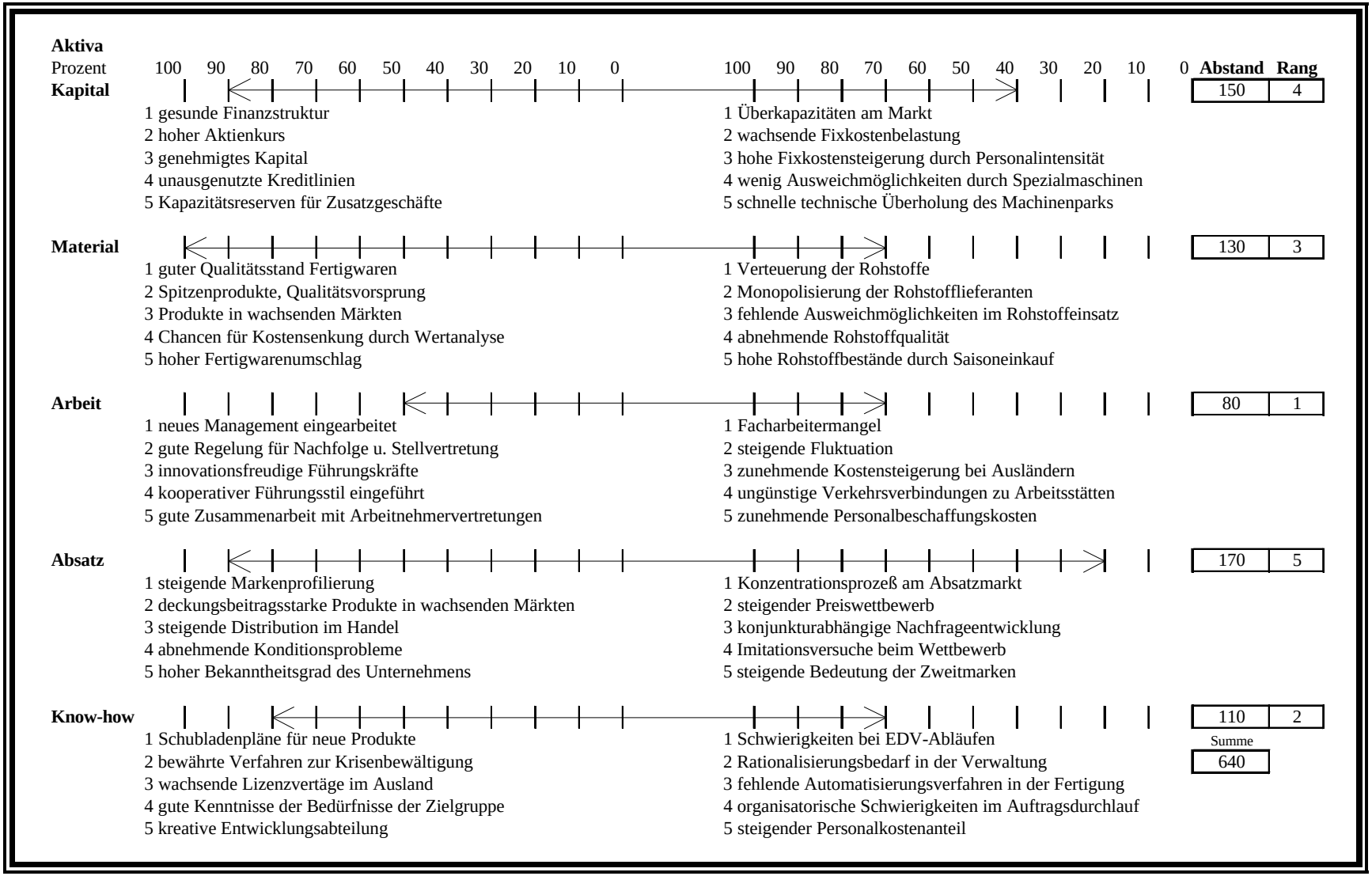

Abb. 8: ***Die strategische Bilanz***

2.4.4.3 Strategische Früherkennungssysteme

Die Unternehmen werden - durch die sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die zunehmende Dynamik in der Wirtschaft - heute stärker gefordert als dies noch Mitte der 70er Jahre der Fall war. Sie sind gezwungen zur langfristigen Sicherung ihrer Existenz ein Informationssystem zu implementieren, durch welches sie frühzeitig über Gefahren und Risiken informiert werden. Vor allem über Gefahren und Risiken, die noch nicht generell erkennbar sind, die aber mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten werden, soll ein derartiges Frühwarnsystem informieren.[74]

Früherkennung bedeutet latente, d.h. verdeckt bereits vorhandene Chancen und Risiken frühzeitig wahrzunehmen. Es muß genügend Zeit für die Planung und Realisierung von Strategien und Maßnahmen zur Verfügung stehen, um die signalisierten Chancen zu nutzen und die erkannten Risiken abzuwehren.[75]

Das frühzeitige Erkennen und Wahrnehmen mit Hilfe eines Früherkennungssystemes bietet die Möglichkeit bei Gefahren rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Ein Früherkennungssystem kann aber auch Chancen oder Anregungen liefern, durch die beispielsweise Wettbewerbsvorteile genutzt werden können. Die logische Abfolge bei Früherkennungssystemen ist in Abbildung 9 - sowohl für die Frühwarnung als auch für die Frühanregung - dargestellt.

Das Frühwarnsystem ist nur ein Teil des Früherkennungssystemes.[76] Allerdings sind die meisten Unternehmen momentan eher daran interessiert, frühzeitig über Gefahren und Risiken informiert zu werden, als daß sie das Früherkennungssystem zum Erkennen von Chancen einsetzen. Die begriffliche Abgrenzung der einzelnen Systeme ist wie folgt:[77]

- ***Frühwarnsysteme***; sie sind Teilsysteme der Früherkennungssysteme. Durch ihren Output - in Form von Frühwarninformationen - weisen sie auf bestehende, aber nicht unbedingt offensichtliche, Gefahren hin.

---

[74] vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 443.

[75] vgl. Krystek, U.: Früherkennungssysteme als Instrument des Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 421.

[76] vgl. Serfling, K.: Controlling, Stuttgart / Berlin / Köln / Mainz 1983, S. 230 f.

[77] vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 254 f.

• ***Frühanregungssysteme***; sie sind ebenfalls Teilsysteme der Früherkennungssysteme. Ihr Output - in Form von Frühanregungsinformationen - signalisiert latente Chancen.

• ***Früherkennungssysteme***; sie sind Informationssysteme, die gezielt Input aufnehmen und verarbeiten und Output in Form von Frühsignalen abgeben. Diese Frühsignale können sowohl Warnungen bzw. Alarm bei Gefahren oder Risiken sein als auch Hinweise bzw. Anregungen bei Chancen darstellen. Sie enthalten somit Frühwarn- und Frühanregungssysteme.

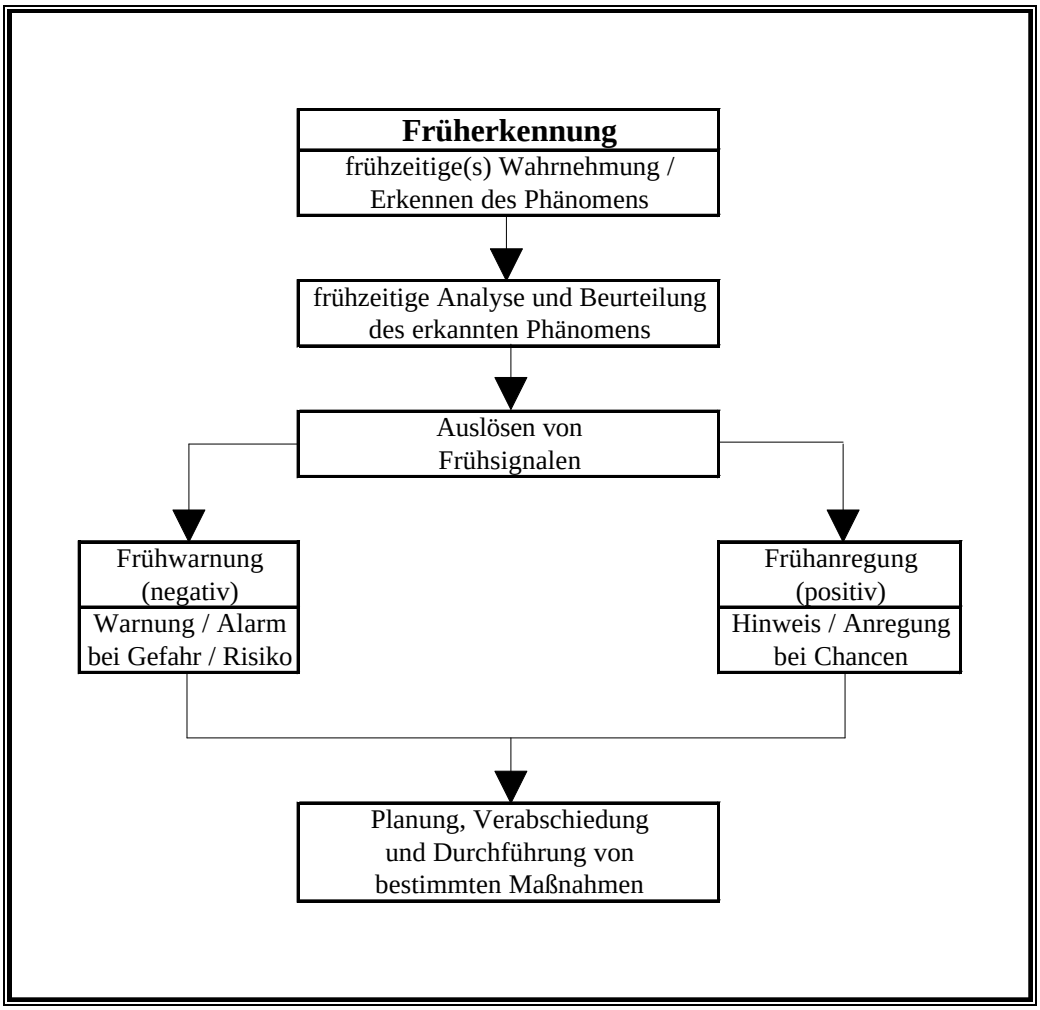

Abb. 9: ***Logische Abfolge bei Früherkennungssystemen.*** *Quelle: Horváth; Reichmann, 1993, S. 254; vgl. auch Krystek, 1990, S. 422.*

Frühwarn- und Frühanregungsinformationen sind frühzeitig verfügbare Aussagen, die über nicht generell erkennbare Erscheinungen informieren. Diese Erscheinungen treten mit hoher

Wahrscheinlichkeit ein und werden dann eine Gefährdung oder eine Chance für die Informationsempfänger darstellen.[78]

Die Frühwarnsysteme, die zur Zeit in immer mehr privatwirtschaftlichen Unternehmen eingesetzt werden - die sog. Frühwarnsysteme der dritten Generation - sind strategisch orientierte Früherkennungssysteme. Aufgrund der steigenden Bedeutung der strategischen Planung, wird vermehrt die Grundidee der Frühwarnung verfolgt. Durch ein "Strategisches Radar" sollen strategisch relevante Informationen erfaßt und die Meldung dieser Informationen an die entsprechenden Führung gewährleistet werden.[79] Das Ziel ist eine Verlagerung des Schwerpunktes vom kurzfristigen Reagieren zum frühzeitigen, langfris-tigen Agieren.

Die Unternehmensführung soll in die Lage versetzt werden, Entwicklungen des Umfeldes, die für die strategische Planung von Bedeutung sind, wie beispielsweise langfristige Marktentwicklungen oder Veränderungen des technologischen und sozialen Umfeldes, schon frühzeitig offenzulegen. Durch strategische Weichenstellungen in der Gegenwart soll eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens gewährleistet werden. Die wichtigsten Anforderungsmerkmale an die heutigen Früherkennungssysteme sind:[80]

1. eine plötzliche Häufung von gleichartigen Ereignissen, die für das Unternehmen relevant sind bzw. werden können, muß erfaßt werden.

2. Meinungen, Verlautbarungen und Stellungnahmen von vorher bestimmten Institutionen, Organisationen und Personen, die als Vorreiter von neuen Ideen gelten, sollten fest-gehalten werden.

3. festgelegte Informationsquellen müssen ganz gezielt ausgewertet werden.

Die Effizienz eines strategischen Früherkennungssystemes hängt vor allem von der Fähigkeit, dem Können und der Phantasie der Führungskräfte ab, die gemäß der oben genannten Anforderungen auf strategische Signale bzw. Überraschungen in ihren Bereichen achten müssen. Die Schwierigkeit liegt darin, zum einen eine Sensibilität für derartige Signale zu entwickeln und bereits beim Erhalten von schlecht definierten Informationen, strategische Handlungsalternativen vorzubereiten. Zum anderen müssen Überreaktionen vermieden werden. Durch eine Mehrung von Fehlalarmen würde die Gefahr entstehen, daß weitere strategisch

---

[78] vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 255.

[79] vgl. Fröhling, O.: PC-gestütztes Controlling und Berichtswesen mit FIS - Strategisches Radar und operatives Werkzeug. In: **c**ontroller **m**agazin, Heft: 2, 1991, S. 59 ff.

[80] vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 256.

relevante Informationen nicht mehr die Beachtung geschenkt wird, die ihnen zukommen muß.[81]

2.4.4.4 Die GAP-Analyse

Ziel dieses Ansatzes ist es, Abweichungen zwischen der quantitativen Unternehmens-Zielsetzung und der erwarteten Entwicklung zu ermitteln. Im Rahmen der GAP-Analyse werden Zielwerte mit modifizierten und extrapolierten Gegenwarts- und Vergangenheitswerten verglichen. Verlaufen die beiden Entwicklungen unterschiedlich, ergibt sich eine Lücke (GAP).[82] Die Lücke wird kleiner ausfallen, wenn das bestehende strategische Potential genutzt wird. Dies kann zum einen mit Maßnahmen zur Kosteneinsparung, zum anderen über eine Leistungssteigerung, Produktivitätserhöhung oder eine Steigerung der Wertschöpfung erreicht werden.

Wenn diese neue Ergebnislinie die Zielsetzung erreicht oder überschreitet, besteht kein Strategie-Bedarf. Ist eine Lücke vorhanden, so handelt es sich um eine sogenannte ***strategische Lücke***.[83] Diese strategische Lücke zeigt, wie groß der Anteil der zusätzlichen Ergebnis-Zielsetzung ist, der nur über neue strategische Ausrichtungen im Unternehmen erreicht werden kann.[84] Abbildung 10 zeigt den Unterschied zwischen der Leistungslücke und der strategischen Lücke, die nach geplanter Leistungssteigerung noch vorhanden ist.

---

81 vgl. ebenda, S. 256.

82 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 380.

83 vgl. Günther, Th.: Erfolg durch strategisches Controlling?: Eine empirische Studie zum Stand des strategischen Controlling in deutschen Unternehmen und dessen Beitrag zu Unternehmenserfolg und -risiko, München 1991, S. 42.

84 vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 110 f.

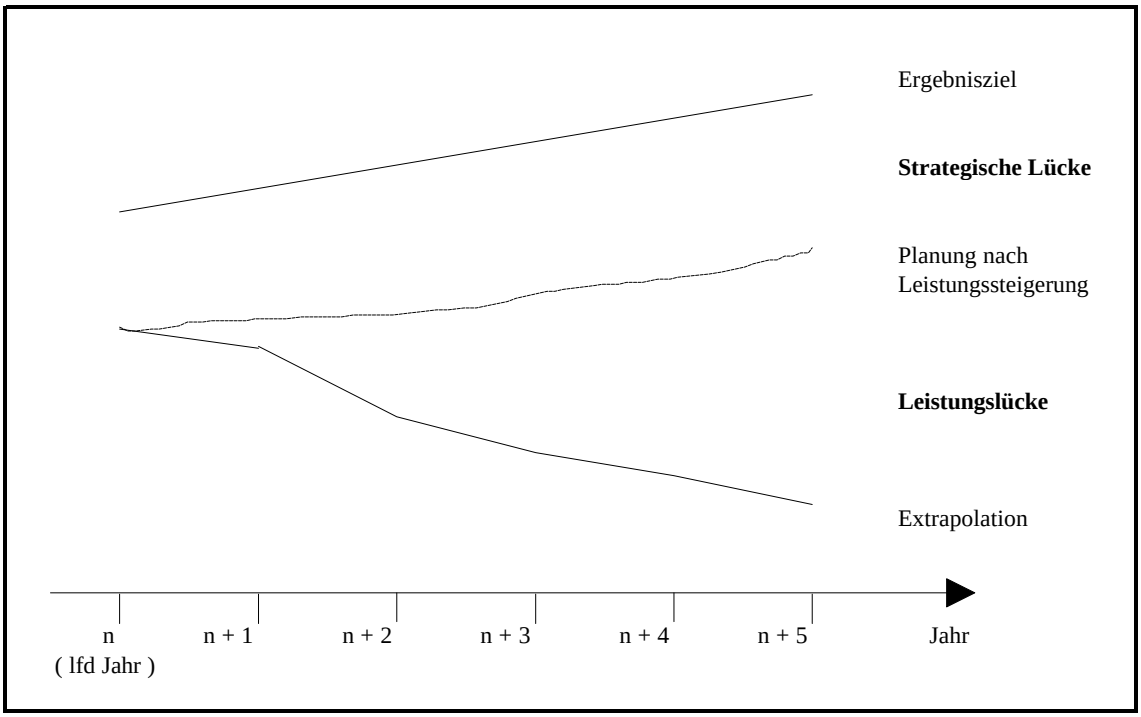

*Abb. 10**: Die strategische Lücke.** Quelle: Mann, 1990, S. 111.*

Mit Hilfe der GAP-Analyse sollen Strategien entworfen werden, die ein Erreichen der erwünschten Zielwerte ermöglichen. Kann die strategische Lücke nicht entscheidend verringert werden, besteht das Risiko, daß das Unternehmen langfristig in seiner Existenz gefährdet ist. Die Kritik an dieser Methode besteht vor allem darin, daß es sich um eine Extrapolation gegenwärtiger Zustände handelt. Sie ist deshalb eher als grobes Anregungsinstrument zu sehen, das durch zusätzliche Analysen und Prognosen ergänzt werden sollte.[85]

2.4.4.5 Das Erfahrungskurvenkonzept

Die Erfahrungskurve ist ein wichtiges Instrument des strategischen Controlling, um die wettbewerbsmäßige Kostenstruktur zu analysieren.[86] Sie zeigt einen Zusammenhang zwischen der kumulierten Produktionsmenge und den Stückkosten auf. Bei einer Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge verringern sich die Stückkosten und damit auch die Preise um 20-30 Prozent. Der Erfahrungskurveneffekt stellt sich allerdings nicht automatisch ein. Es sind Kostensenkungspotentiale, die mit Hilfe des strategischen Controlling erkannt und durch gezielte Maßnahmen umgesetzt werden müssen.[87]

---

[85] vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 381.

[86] vgl. Hax, A.C.; Majluf, N.S.: Strategisches Management: ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt a.M. / New York 1991, S. 133.

[87] vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 382.

Die Gründe für den Rückgang der Stückkosten sind im Nutzen von Lernkurveneffekten in der Produktion, im technischen Fortschritt, der mit einer Veränderung der Fertigungs- und Kostenstruktur einhergeht, in Größendegressionen und in Rationalisierungen zu sehen. Die Kenntnisse über die Erfahrungskurven sind für das strategische Controlling wichtig, da eine längerfristige Abschätzung von Kosten-, Preis- und Gewinnentwicklung möglich wird. Durch Ausnutzen von Erfahrungskurveneffekten und daraus resultierenden Kostenvorteilen können Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten erzielt werden. Die Sicherung hoher relativer Marktanteile - am besten in Märkten mit hohen Wachstumsraten - ermöglicht hohe Rentabilitäten.

Der strategische Aspekt des Erfahrungskurvenkonzeptes liegt in der Möglichkeit, die Beziehungen zwischen Marktanteil, Marktwachstum, Preisgestaltung und Erfahrungskurveneffekt darzustellen, um somit eine strategische Analyse zu ermöglichen.[88] In der Praxis hat sich neben der Wettbewerbsfähigkeit im Preis, zusätzlich die Qualität der Produkte und der Service des Unternehmens als "marktanteilsbeeinflussend" herausgestellt.

2.4.4.6 Die Portfolio-Analyse

Ein wichtiges Instrument für die strategische Planung und somit auch für das strategische Controlling, ist die Portfolio-Analyse, die Ende der 60er Jahre durch den Ansatz der Boston Consulting Group einen wichtigen Impuls erhielt.[89] Auf eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Ansätze wird jedoch in diesem Kapitel verzichtet.

Um eine Portfolio-Analyse zu ermöglichen, muß das Unternehmen in strategische Geschäftseinheiten eingeteilt werden. Die strategischen Geschäftseinheiten sind klar voneinander abgrenzbare, unabhängige Produktbereiche. Sie sind Teile des Portfolios für das gesamte Unternehmen und Objekte strategischer Entscheidungen. Die Aufteilung der Aktivitäten eines privatwirtschaftlichen Unternehmens in strategische Geschäftseinheiten kann anhand folgender Kriterien vorgenommen werden:[90]

1. die Erlangung relativer Wettbewerbsvorteile,

2. die relative Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten untereinander,

---

[88] vgl. ebenda, S. 383.

[89] vgl. Hax; Majluf, 1991, a.a.O., S. 152.

[90] vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 383 f.

3. eine Eigenständigkeit der Marktaufgabe,

4. das Existieren eindeutig identifizierbarer Konkurrenten sowie

5. ein selbständiges Management.

Im strategischen Controlling können die gesamten Tätigkeiten eines Unternehmens als ein Portfolio strategischer Geschäftseinheiten abgebildet werden. Dabei sollte ein möglichst ausgeglichenes Gesamt-Portfolio angestrebt werden. Eine Portfoliomatrix ist eine wichtige Voraussetzung für die Analyse von Portfolios. Für die Beurteilung von strategischen Geschäftseinheiten gibt es unterschiedliche Arten von Portfolios, wie z.B.:[91]

- das ***Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio***[92]**,**
- das ***Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio***,
- das ***Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio***,
- das ***Branchenattraktivität-Geschäftsfeldstärken-Portfolio***[93] sowie
- das ***Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio***.

2.4.4.7 Die Produktlebenszyklusanalyse

Das Lebenszykluskonzept ist ein wichtiges strategisches Instrument, um die dynamische Entwicklung von Produkten und Branchen zu untersuchen.[94] Die Produktlebenszyklus-analyse geht von der Annahme aus, daß Produkte und Märkte eine begrenzte Lebensdauer haben und bestimmte "Zyklen" oder Phasen durchlaufen. Die Gründe für das Entstehen von Lebenszyklen sind vor allem im Ausschöpfen von "Nachfragepotentialen" und im technischen Fortschritt zu sehen.[95] Im einzelnen kann ein Lebenszyklus bzw. Marktzyklus in vier Phasen unterteilt werden:

---

91 vgl. ebenda, S. 385.

92 vgl. Liessmann, K.: Strategisches Controlling. In: Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte: Perspektiven für die 90er Jahre, 2., verb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1987, S. 99.

93 vgl. ebenda, S. 107.

94 vgl. Hax; Majluf, 1991, a.a.O., S. 205.

95 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 387.

1. Die ***Einführungsphase***; das Ziel dieser Phase ist die Produktpositionierung im Markt.

2. Die ***Wachstumsphase***; eine überproportional steigende Nachfrage ermöglicht bei großer Marktexpansion wachsende Deckungsbeiträge und positive Stückgewinne.

3. Die ***Reifephase***; Kennzeichen ist ein langsameres Wachstum des Absatzvolumens.

4. Die ***Sättigungs***- bzw. ***Degenerationsphase***; die Nachfrage nimmt ab, so daß die absoluten Umsätze und die Deckungsbeiträge sinken.[96]

Um allerdings Handlungsempfehlungen geben zu können, müssen ausgehend von der Lebenszyklusanalyse erst Strategien entwickelt werden. Eine Möglichkeit hierzu bietet das ***erweiterte Produktlebenszyklusmodell***. Der oben beschriebene Lebenszyklus wird um einen Entstehungszyklus ergänzt, der die Kosten, die bereits vor der eigentlichen Markteinführung entstehen, beinhaltet. Dies sind z.B. Kosten für Forschung und Entwicklung oder für die Produktions- und Absatzvorbereitung.[97]

Außerdem wird ein Beobachtungszyklus in die Überlegungen miteinbezogen. Dieser Beobachtungszyklus umfaßt die Beobachtung des wissenschaftlich-technologischen Vorfeldes, des "entscheidungsrelevanten" Beobachtungsfeldes. Der Beobachtungszyklus kann Informationen aus der Unternehmensumwelt liefern, die es ermöglichen, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.[98] Mit Hilfe des erweiterten Produktlebenszyklusmodells können Strategien entwickelt werden, beispielsweise in bezug auf das Erfordernis alte Produkte aus dem Markt zu nehmen und neue Produkte einzuführen.

2.4.4.8 Die Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse ist die systematische Gewinnung und Auswertung von Informationen, sowohl über gegenwärtige als auch über mögliche Wettbewerber. Sie hat das Ziel die Marktattraktivität bestimmter Gebiete zu bestimmen. Die Konkurrenzanalyse hat vor allem die folgenden Teilaufgaben zu erfüllen:[99]

1. Stärken-Schwächen-Analysen,

---

96 vgl. Hax; Majluf, 1991, a.a.O., S. 205 f.

97 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 389.

98 vgl. ebenda, S. 389 f.

99 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 351.

2. eine Abbildung der Wettbewerbsstruktur,

3. eine Ermittlung der strategischen Ausrichtungen von Konkurrenten sowie

4. eine Bestimmung von Möglichkeiten zur Profilierung gegenüber Mitbewerbern.

- ***Stärken-Schwächen-Analysen***

Die Stärken-Schwächen-Analysen sind Untersuchungen, die mit Hilfe eines detaillierten Kataloges von internen und externen Kriterien durchgeführt werden. Das Unternehmen wird im Vergleich mit wichtigen Wettbewerbern beurteilt. Mit Hilfe von Punktwerten wird der Stand des Unternehmens bei verschiedenen Beurteilungskriterien dargestellt. Die Stärken-Schwächen-Analysen können graphisch in sogenannten Stärken-Schwächen-Profilen wiedergegeben werden und sind die Basis für die Portfolioanalysen.[100]

- ***die Abbildung der Wettbewerbsstruktur***

Bei der Abbildung der Wettbewerbsstruktur werden die Konkurrenten eingehend dargestellt. Dazu ist der relevante Markt zu untersuchen, der alle Problemlösungen umfaßt, durch die die eigenen Produkte oder Leistungen ersetzt werden können. Dieser Markt betrifft alle Möglichkeiten der Deckung für einen speziellen Bedarf. Es ist strategisch von hoher Bedeutung, daß die Wettbewerbssituation weitgefaßt wird. Dadurch daß auch potentielle Neueinsteiger in diesen relevanten Markt berücksichtigt werden, wird eine potentielle Wettbewerbsstruktur abgebildet. Dies können beispielsweise Unternehmen derselben Branche sein, die vielleicht bisher nur in anderen Ländern tätig waren.[101]

Aber auch latente Entwicklungen von Substitutionsleistungen in anderen Branchen und Lieferanten bzw. Kunden, die als Folge von vertikaler Integration zu Wettbewerbern werden können, sollten in diese potentielle Wettbewerbsstruktur einbezogen werden. In diesem Zusammenhang sollte auch untersucht werden, ob sich gegen derartige potentielle Konkurrenten keine Markteintrittsbarrieren aufbauen lassen.[102]

- ***eine Ermittlung der strategischen Ausrichtungen von Konkurrenten***

---

100 vgl. Kap. 2.4.4.6 Die Portfolio-Analyse.

101 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 351.

102 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 351.

Informationen über die strategischen Ausrichtungen der Mitbewerber werden analysiert, wenn z.B. Daten über die Auswahl von Zielgruppen oder über die Kostensituation der Konkurrenten bekannt sind. Es muß untersucht werden, auf welche Art die Wettbewerber einen Vorteil erlangen bzw. versuchen zu erlangen. Verfolgen sie das Ziel der ***Kostenführerschaft*** durch aggressives Preisverhalten, leisten sie eine ***differenzierte Marktbearbeitung***, indem sie auf die Unterschiede beim Bedarf in verschiedenen Käufersegmenten abstellen oder ist eine ***Spezialisierung auf ausgewählte Nischen*** sinnvoll. Konkurrenten mit vergleichbaren Konzepten und Vorgehensweisen können zu strategischen Gruppen zusammengefaßt werden.[103]

- ***Eine Bestimmung von Möglichkeiten zur Profilierung gegenüber Mitbewerbern***

Die Informationen, die sich aus den oben genannten Analysen ergeben, können als Ausgangspunkt für Möglichkeiten zur Profilierung gegenüber den Konkurrenten verwendet werden. Hierauf kann die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens aufgebaut werden. Mit Hilfe von strategischen Konzepten zur Positionierung der eigenen Produkte und Leistungen werden Möglichkeiten erarbeitet, die einen strategischen Angebotsvorteil gegenüber der Konkurrenz bieten sollen.[104]

2.4.4.9 Strategische Erfolgsfaktoren

Die Faktoren, die den Erfolg eines privatwirtschaftlichen Unternehmens entscheidend beeinflussen, werden als strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet. Es kann zwischen zwei Arten von strategischen Erfolgsfaktoren unterschieden werden. Zum einen gibt es interne Begrenzungsfaktoren, wie z.B. die Kostensituation des Unternehmens, bei denen die relative Distanz zur Konkurrenz beachtet werden muß. Zum anderen sind es Faktoren, die die Umweltsituation kennzeichnen und Hinweise über das externe Chancenpotential geben.[105]

Das sogenannte PIMS-Projekt (Profit Impact of Market Strategy) verschaffte den strategischen Erfolgsfaktoren eine empirische Grundlage. Das Ziel des Projektes war, branchenübergreifende, empirisch signifikante strategische Erfolgsfaktoren zu ermitteln.[106] Aus einer Datenbank, in der strategisch relevante Daten von über 250 Unternehmen mit mehr als 2000 Geschäftsfeldern gespeichert sind, wurden 30 Erfolgsfaktoren erarbeitet, die die Varianz

---

103 vgl. ebenda, S. 351.

104 vgl. ebenda, S. 351.

105 vgl. Weber, 1993, a.a.O., S. 79.

106 vgl. Franz, 1993, a.a.O., S. 61.

des ROI der untersuchten Unternehmen zu ca. 70 % erklären können. Diese Erfolgsfaktoren sind z.B. das Marktwachstum, der absolute und der relative Marktanteil oder der Diversifikationsgrad.

Die PIMS-Studie geht weit über eine Konkurrenzanalyse hinaus, da sie nicht auf Branchen sondern auf Strukturvergleiche Bezug nimmt.[107] Mit Hilfe der PIMS-Datenbank können Voraussagen über Erfolg bzw. Mißerfolg von Geschäftsfeldern gemacht werden, so daß eine Hilfestellung bei der Formulierung von zukünftigen Strategien geleistet werden kann. Allerdings liefert die PIMS-Studie im konkreten Anwendungsfall lediglich Anhaltspunkte und keine gesicherten Erkenntnisse.[108]

2.4.4.10 Die Szenariotechnik

Die Szenariotechnik ist ein wesentlicher Bestandteil in der strategischen Planung eines Unternehmens. Durch Szenarien werden komplexe, in der Zukunft mögliche Situationen dargestellt.[109] Dabei müssen die Wechselwirkungen zwischen allen Elementen berücksichtigt werden. Die Szenariotechnik soll die Zukunft aber nicht wie in Prognosen quantitativ beschreiben. Sie soll vielmehr mögliche, in sich schlüssige Entwicklungswege skizzieren. Diese fiktiven Wege in der Zukunft werden als eine Kombination von Einzelereignissen dargestellt. Wichtig hierbei ist, daß alle möglichen Wegverzweigungen erkannt werden, an denen richtungsweisende Entscheidungen gefordert sind.

Zentrales Element der Szenariotechnik ist der sogenannte "***Szenario-Trichter***".[110] Dieser Szenario-Trichter ist ein Denkmodell, welches von der Gegenwart ausgehend, Zukunfts-bilder in Form von Extremszenarien entwickelt. Bevor diese Szenarien in den strategischen Planungsprozeß einbezogen werden, durchlaufen sie folgende Phasen:[111]

1. Die Analyse und Strukturierung bereits bestehender und zukünftig möglicher Geschäftsfelder.

---

107 vgl. Hammer, R.; Hinterhuber, H.H.: Instrumente der Strategieentwicklung und -umsetzung. In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 238.

108 vgl. Weber, 1993, a.a.O., S. 80.

109 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 447.

110 vgl. Hammer; Hinterhuber, 1992, a.a.O., S. 249 f.

111 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 624.

Unter Berücksichtigung verschiedener Umweltannahmen wird die momentane Tendenz fortgeschrieben. Außerdem müssen die Konsistenz und die Plausibilität dieser Annahmen als Ausgangspunkt der Szenarien überprüft werden.

2. Die Prognose.

In der Prognose sollen die Bandbreiten der zukünftig möglichen Entwicklungen abgegrenzt werden. Es muß ein Rahmen vorgegeben werden, innerhalb dessen dann zwei oder drei Szenarien dargestellt werden.

3. Die Detailanalyse.

Das Gesamtszenario wird in verschiedene Teilszenarien, in verschiedene Analysefelder unterteilt. Hierdurch soll das komplexe Problem handhabbarer werden.

4. Die Synthese.

Die einzelnen Detailanalysen werden zu Gesamtszenarien zusammengefaßt, die dann in der strategischen Planung bedacht werden. Szenarien sollen vor allem von extrapolierenden Prognosen wegführen.

Szenarien sollen die gedankliche Offenheit und hierdurch eine schnelle Reaktionsfähigkeit bei eventuell auftretenden Diskontinuitäten erhalten. Sie weisen folgende Eigenschaften auf:[112]

- Sie haben einen hypothetischen Charakter, da die Zukunft unvorhersehbar ist.
- Die vorstellbaren Entwicklungen und die sie bestimmenden Faktoren werden nur in groben Zügen beschrieben.
- Die hieraus ableitbaren Konsequenzen sowie erforderliche Reaktionen werden dargestellt.
- Der Rahmen wird über das direkte Geschäftsfeld hinaus abgegrenzt.

Die Anwendung der Szenariotechnik hat dabei folgende Ziele:[113]

1. Die Trendorientierung soll aufgegeben werden, damit eine größere Flexibilität im Handeln möglich ist. Es sollten mehrere Alternativen berücksichtigt werden.

---

112 vgl. ebenda, S. 624.

113 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 625.

2. Die Zukunft soll mitgestaltet werden, geeignete Strategien müssen entwickelt werden. Es soll agiert statt reagiert werden

3. Problematische Gebiete und Risiken sollen erkannt werden.

4. Kritische Ereignisse müssen entdeckt, Wahrscheinlichkeiten abgewägt werden. Die möglichen Reaktionen sollten durchdacht werden. Durch dieses Durchspielen potentieller Entwicklungen soll die Reaktion bei tatsächlich auftretenden Diskontinuitäten beschleunigt werden.

2.4.4.11 Der strategische Plan-Ist-Vergleich

Ein wichtiger Bestandteil eines strategischen Controlling-Berichtswesens ist der strategische Plan-Ist-Vergleich. Für die Anfertigung eines strategischen Plan-Ist-Vergleichs werden die wesentlichen Strategie-Aussagen in ein Formular eingetragen und um Ereignisse ergänzt, mit denen sich im ersten Jahr des Strategie-Konzepts die Wirksamkeit dieser Strategien beurteilen läßt. Hierbei geht es noch nicht um die Durchführung von Maßnahmen oder das Erreichen bestimmter Ergebnisse, sondern um das Erfassen schwacher Signale, die zeitlich weit vor der Erfüllung von Projekten oder Maßnahmen liegen.[114]

Es geht um die Akzeptanz, um Beziehungsverbesserungen, um das Feedback von Gruppen, die involviert sind oder um Veränderungen von Verhaltensweisen. Da die Ergebnisse dieser Wahrnehmungspunkte nicht quantitativ bewertet werden können, wird im strategischen Plan-Ist-Vergleich die Tendenz gegenüber dem Vormonat angegeben. Die Beurteilung ist qualitativer Art und sollte in einem kleinen interdisziplinären Team durchgeführt werden.[115]

Abbildung 11 zeigt ein Beispiel für einen strategischen Plan-Ist-Vergleich. Für fünf verschiedene Strategie-Aussagen werden die Entwicklungen zu den Vormonaten beurteilt. Die Abbildung zeigt, daß im März und April 1993 Preiserhöhungen im Handel akzeptiert wurden und der Marktanteil bezogen auf den Vormonat jeweils um 1 % gestiegen ist. Probleme gibt es aber immer noch bei der Suche nach einem Spezialisten.

---

114 vgl. Mann, 1990, a.a.O., S. 110 f.

115 vgl. ebenda, S. 111.

Nr.	Strategie-Aussage	Ereignis im laufenden Jahr: 1. Aktivitäten 2. Ereignis 3. Akzeptanz 4. Effekt 5. Dauer		Monat nach Strategie-Formulierung 1993 / 1994 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3
1	**Markenkraft**	Werbung vom Beirat genehmigt	2	+
		Preiserhöhung im Handel akzeptiert	3	- - + +
		Markenanteil steigt um 1 % pm	4	+ - + +
2	**Innovation Produkt**	Suche u. Einstellung eines Spezialisten	1	+ + - -
		Projekt kann funktionieren	1	- - - -
		Bestätigung der Kundenurteile	3	- - - -
3	**Distributions-erhöhung**	Gewinnung Handelsgruppe A	2	+ + + +
		Höhere Berufsfrequenz	4	+ + + +
		Leistung bei AB-Gruppe	4	- - + +
4	**Gemeinkosten-senkung**	Einhaltung Maßnahmenplan	1	+ + - +
		Einspar-Ideen ab Mai´93	4	+
5	**Erhöhung d Kapitalumschlags**	Projekt Logistik	1	+ + - +
		Projekt Lager	1	+ + + +

*Abb. 11**: Aufbau eines strategischen Plan-Ist-Vergleichs**. Quelle: Mann, 1990, S. 112.*

2.4.4.12 SOFT-Analysen

Mit Hilfe von SOFT-Analysen - **S**trengths (Stärken), **O**pportunities (Chancen), **F**ailures (Schwächen) und **T**hreats (Risiken) - soll die allgemeine strategische Position eines Unternehmens abgebildet werden. Die derzeitigen Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie die Chancen und Risiken für dieses Unternehmen werden analysiert. Die Gesamtbeurteilung des Unternehmens verlangt insbesondere die Untersuchung der Nachfrage- und Wettbewerbssituation. Die SOFT-Analysen erhalten in der Literatur eine Reihe verschie-dener "autorenspezifischer" Bezeichnungen.[116]

Bei der Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen wird auf die oben erwähnten strategischen Erfolgsfaktoren zurückgegriffen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren werden unter Berücksichtigung der Konkurrenten bewertet. Die Entwicklung der strategischen Erfolgsfaktoren liefert weitere Informationen. Die Ergebnisse werden oft in sogenannten

116 vgl. Weber, 1993, a.a.O., S. 86; vgl. auch Kap. 2.4.4.8 Die Konkurrenzanalyse.

StärkenSchwächen-Profilen abgebildet. Durch Analysen von Chancen und Risiken sollen zukünftige Veränderungen der strategischen Position des Unternehmens antizipiert werden. Derartige Analysen untersuchen verschiedene Szenarien und sollen die Konsequenzen dieser Entwicklungen für das Unternehmen aufzeigen.[117]

[117] vgl. ebenda, S. 87.

3. Das Controlling-Berichtswesen in privatwirtschaftlichen Unternehmen

Das Controlling-Berichtswesen in privatwirtschaftlichen Unternehmen soll die Entscheidungsträger mit den für die zieloptimale Steuerung des Unternehmens erforderlichen Informationen versorgen. Die Informationen müssen dazu den Entscheidungsträgern in der notwendigen Verdichtung präsentiert werden, d.h. es dürfen weder zuviel noch zuwenig Informationen enthalten sein. Während die Unternehmensplanung den ***Soll***-Zustand beschreibt, liefert das laufende Controlling-Berichtswesen das ***Ist***. Nach der Erläuterung der begrifflichen Grundlagen werden in diesem Kapitel die Gestaltungsprinzipien und die qualitativen Anforderungen an ein Controlling-Berichtswesen beschrieben. Im Anschluß daran wird ein operatives Controlling-Berichtswesen vorgestellt. Der Schwerpunkt dieses dritten Kapitels liegt auf der Beschreibung verschiedener strategischer Controlling-Berichtswesen.

3.1 Begriffliche Grundlagen

Die Bedeutung von Informationen für ein Unternehmen ist evident. Führungskräfte beschäftigen sich während eines Großteils ihrer Arbeitszeit mit Informationsaustausch. Sie verwerten und verbinden Informationen bei ihren Entscheidungen und den Bemühungen, die Entscheidungen zu verwirklichen.[118] Mit Hilfe von Informationen versuchen sie das Unternehmen zieloptimal zu steuern.

Der Informationsbedarf ist in den oberen Führungsebenen umfassend, auf die Gesamtsicht des Unternehmens gerichtet, während er in den unteren Ebenen spezieller, mehr auf Einzelheiten gerichtet ist. Durch die Berichterstattung wird das Unternehmen mit einem Informationsnetz überspannt, das die einzelnen Teile des Unternehmens auf gemeinsame Ziele ausrichten soll. Die Zwecke, die mit diesem Informationsnetz erfüllt werden sollen, sind:[119]

- Die Betriebsangehörigen sollen mit ihrer Funktion und deren Zusammenhang mit anderen Funktionen sowie mit den grundlegenden Strategien und Zielen des Unternehmens vertraut werden.

---

[118] vgl. Blohm, H.: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leistungsorganisation, 2., geänderte Aufl., Herne / Berlin 1974, S. 11 ff.

[119] vgl. ebenda, S. 12 f.

- (Gesetzliche) Vorschriften und Richtlinien müssen bekanntgemacht, ausgelegt, erläutert und erfüllt werden.

- Es sind Kontrollen erforderlich, die die Auswirkungen von Entscheidungen, Anord-nungen und Handlungen aufzeigen. Das Berichtswesen sollte mit Hilfe von Kontrollen ständig weiterentwickelt und den sich ändernden Bedürfnissen angepaßt werden.

- Dem Management muß die Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Sachgebiete und des gesamten Unternehmens möglich sein.

- Umweltgegebenheiten bzw. -entwicklungen sollten zumindest in dem Maße vermittelt werden, wie sie einen Bezug zur Aufgabenerfüllung haben.

- Für ausführende und leitende Tätigkeiten sind Arbeitsunterlagen notwendig.

Die Entstehung von Informationen und deren Verwendung sind in den Unternehmen - in Abhängigkeit vom Zentralisations- bzw. Dezentralisationsgrad - organisatorisch getrennt. Zwischen den Orten der Informationsentstehung und -verwendung ist deshalb eine Informationsübermittlung notwendig.[120] Diese Informationsübermittlungsvorgänge sind unter dem Oberbegriff "betriebliches Berichtswesen" zusammengefaßt. Unter betrieblichen Berichtswesen werden die betrieblichen Einrichtungen, Vorschriften und Handlungen verstanden, um Informationen zu erstellen, zu verarbeiten, weiterzuleiten und auszuwerten. Für diesen Begriffsinhalt wird oft auch die Bezeichnung Informationswesen verwendet.[121]

Blohm grenzt die beiden Begriffe voneinander ab, indem er dem betrieblichen ***Berichtswesen*** nur die betrieblichen Einrichtungen, Vorschriften und Handlungen zuordnet, die der Unterrichtung mit Hilfe von Berichten im engeren Sinne dienen. Diese Berichte enthalten Informationen, die unter einer übergeordneten Zielsetzung, dem Zweck der Unterrichtung, zusammengefaßt worden sind. Das ***Informationswesen*** beinhaltet zusätzlich Rechnungen, Belege etc., d.h. Unterlagen, die vor allem der "Abwicklung des Leistungs-vollzugs" dienen.

Die Grundsatzfragen, die bei der Gestaltung eines betrieblichen Berichtswesens beantwortet werden müssen, sind:[122]

---

120 vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 604.

121 vgl. Blohm, 1974, a.a.O., S. 15 f.

122 vgl. Huch, B.: Informationssysteme im operativen Controlling - Rechnungswesen und Berichtswesen. In: krp, Heft: 3, 1984, S. 104.

1. ***Wozu*** wird berichtet? Der Zweck der Berichterstattung steht im Vordergrund. An ihm orientieren sich alle weiteren Fragen.

2. ***Was*** soll berichtet werden? Inhalte, d.h. auch Genauigkeitsgrad und Verdichtungsstufe müssen vorgegeben werden.

3. ***Wie*** soll berichtet werden? Art und Form der Berichte sollten spezifischen Anfor-derungen und Vorgaben entsprechen.

4. ***Wer*** soll berichten und wer soll die Berichte empfangen? Die Berichte sollten vom Ersteller an den Zielen, die der Informationsempfänger verfolgt, ausgerichtet werden.

5. ***Wann*** soll berichtet werden? Abgabetermine und Bearbeitungszeiten müssen bekannt sein. Hier muß zwischen Schnelligkeit und Genauigkeit abgewägt werden.[123]

Zwischen diesen Fragen gibt es Wechselwirkungen. Der Zweck der Berichterstattung (*wozu*?) steht dabei im Vordergrund. Am Berichtszweck orientieren sich alle weiteren Fragen. Der Informationsaustausch ist dabei untrennbar mit der Organisation verknüpft. Optimal ist das Berichtswesen, wenn alle zur Erreichung der Unternehmensziele zu erfüllenden Zwecke - bei Wahrung des Wirtschaftlichkeitsprinzips - beschrieben, bewertet und erfüllt werden.[124]

Teilweise ist in der Literatur auch von Berichterstattung die Rede. Unter (betrieblicher) Berichterstattung wird die "Vermittlung von Informationen über Ereignisse, Tatsachen, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Unternehmen und der Unternehmensumwelt" verstanden.[125] Während das Berichtswesen Struktur und Ablauf beinhaltet, besteht die Berichterstattung nur im Ablauf. Es kann zwischen internem, d.h. innerbetrieblichen und nach außen gerichteten, externen Berichtswesen unterschieden werden.

In den letzten Jahrzehnten hat sich in immer mehr Unternehmen - als Teil des innerbetrieblichen Berichtswesens - ein Controlling-Berichtswesen entwickelt. Dieses Controlling-Berichtswesen soll den Entscheidungsträgern rechtzeitig und in der erforderlichen Verdich-tung, die entscheidungsrelevanten Informationen für die zieloptimale Unternehmens-

---

123 vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 605.

124 vgl. Blohm, 1974, a.a.O., S. 14.

125 vgl. ebenda, S. 16.

steuerung zur Verfügung stellen.[126] Im folgenden werden verschiedene strategische Controlling-Berichtswesen detailliert dargestellt. Dabei wird

- eine Einschränkung auf die Phase der Informationsübermittlung vorgenommen,
- überwiegend das Management als Entscheidungsträger und somit als Informationsempfänger untersucht sowie
- bezüglich der Art der übermittelten Informationen ausschließlich auf Informationen verwiesen, die das Management bei der zieloptimalen Steuerung des Unternehmens unterstützen.[127]

3.2 Gestaltungsprinzipien für ein Controlling-Berichtswesen

Die Vielzahl von Führungsentscheidungen zwingt zu einer Reduktion der Informationsnachfrage auf das Wesentliche. Der Controller ist nicht zuletzt auch Informationsmanager. In vielen Unternehmen ist er für die informationstechnische Infrastruktur zuständig. Außerdem legt er im Rahmen des Controlling-Berichtswesens das Informationsdesign fest. Hierzu zählen das Weglassen des Unwesentlichen, d.h. das Herausfiltern des Wesentlichen, und das Verdichten der Ausgangsdaten je nach Entscheidungssituation. Andererseits müssen durch Verdichtung entstandene Daten disaggregiert werden, um Abweichungen untersuchen zu können. Keinerlei Daten dürfen verloren gehen. Auch das Herausgefilterte sollte reaktivierbar sein.

Information bedeutet zweckorientiertes Wissen. Der Zweck bestimmt den Informationswert des Wissens und nicht die Menge an Informationen. In diesem Zusammenhang wird oft von einem "Mangel im Überfluß" gesprochen.[128] Das Informationsdilemma besteht in einem Zuviel an irrelevanten Informationen bei gleichzeitigem Mangel an Relevantem. Im Idealfall verbessert jede Information den Informationsstand des Entscheidungsträgers. Hierbei sollten allerdings Kosten und Nutzen abgewägt werden, d.h. Ziel ist eine Maximierung des Informationsnutzens bei gleichzeitiger Minimierung der Informationskosten.

---

126 vgl. Kraus, H.: Operatives Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 151.

127 vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 605.

128 vgl. Landsberg, G.: Control Reporting - Informationsverdichtung und Abweichungserklärung, in: krp, Heft: 3, 1988, S. 101.

Eine Aufgabe des Controllers in privatwirtschaftlichen Unternehmen besteht darin, das betriebswirtschaftliche Geschehen transparent zu machen. Der Controller muß wissen und den Verantwortlichen berichten, ob und inwieweit Planwerte erfüllt werden. Mit Hilfe des Controlling-Berichtswesens hat der Controller drei Aufgaben zu erfüllen:[129]

1. die Identifikation von Schwachstellen,

2. die Überprüfung der Schwachstellen und eine Entscheidung darüber, ob Handlungs-bedarf gegeben ist sowie

3. Handeln, Eingreifen und Steuern, sofern die Überprüfung einen Handlungsbedarf ergeben hat.

Das Controlling-Berichtswesen ist die Verbindung zwischen diesen Schritten. Es kann zwischen folgenden Berichtsarten unterschieden werden:[130]

1) ***Planungsberichte,*** z.B. kurzfristige Planstudien oder Langfristplanungen,

2) ***Kontrollberichte***, mit entweder punktuellem oder periodenweise zusammenfassendem Inhalt, z.B. kurzfristige Finanz- und Ergebnisberichte,

3) ***Informationsberichten***, als Trend- oder als Analyseberichte.

Planungsberichte sind prospektiver Art, während die beiden anderen Berichtsformen mehr auf die Analyse bezogen, d.h. retrograd sind. Kontrollberichte sind handlungsbezogener als Informationsberichte. Bezüglich der Verwendung von Controlling-Berichten ist eine Unterteilung in folgende drei Berichtsformen sinnvoll:[131]

1. ***Standardberichte***; ein Standard-Berichtswesen ist Folge eines einmal festgestellten Informationsbedarfes bestimmter Stellen. Derartige Controlling-Berichte sind meistens umfassend, so daß der Empfänger der Standardberichte sich relevante Daten heraussuchen muß. Die Zeitpunkte zu denen diese Controlling-Berichte geliefert werden, sind exakt festgelegt. Die Struktur, die Inhalte und die Zeitpunkte sind eindeutig vorgegeben.

---

129 vgl. ebenda, S. 101 f.

130 vgl. Bramsemann, R.: Handbuch Controlling: Methoden und Techniken, 2., überarb. u. erw. Aufl., München / Wien 1990, S. 352 f.

131 vgl. Landsberg, 1988, a.a.O., S. 101 f.

2. ***Abweichungsberichte***; das Controlling-Berichtswesen liefert Berichte, die bestimmte Abweichungen, die ein Handeln erfordern, deutlich machen. Die Abweichungsberichte werden ausgelöst, wenn bestimmte Toleranzen überschritten werden (Management by Exception), wenn z.B. in der Periode t der geplante Umsatz um mehr als Δ unterschritten wird.

3. ***Bedarfsberichte***; derartige Berichte werden individuell erstellt und sollen spezielle Sachverhalte genauer analysieren helfen, die beispielsweise mittels Abweichungsberichten aufgefallen sind. Diese Controlling-Berichte werden in unregelmäßigen Zeitabständen je nach Bedarf verlangt und im Gegensatz zu Abweichungsberichten nicht durch vorher festgelegte Auslöseimpulse angeregt.[132]

Zur Gestaltung des Controlling-Berichtswesens gibt es in der Fachliteratur eine Vielzahl von Vorschlägen.[133] Die wichtigsten Kriterien sind :

• Objektivität,

• Rechtzeitigkeit,

• Klarheit und Verständlichkeit sowie

• Erklärungsversuche für berichtete Abweichungen.

Das Controlling-Berichtswesen sollte eher auf ein Minimum als ein Maximum an Informationen zielen. Form und Inhalt des Berichtes sind dabei am Empfänger auszurichten. Ferner wird empfohlen, standardisierte Strukturen zu verwenden und Kosten und Nutzen des Controlling-Berichtswesens abzuwägen. Um Informationen durch Controlling-Berichte eine entsprechende Wirkung zu geben, wurden fünf Prinzipien formuliert:[134]

1. Der Bericht sollte sich auf Verantwortlichkeitszentren beziehen.

2. Der Bericht sollte sich auf Ausnahmen konzentrieren.

3. Die vorgelegten Daten sollten vergleichbar sein.

---

132 vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 607.

133 vgl. Blohm, 1974, a.a.O., S. 14 ff.

134 vgl. Landsberg, 1988, a.a.O., S. 102 ff.

4. Mit aufsteigender Rangstufe des Empfängers sollte die Darstellung zunehmend verdichtet werden.

5. Die Darstellung sollte erklärende Kommentare beinhalten.

Bei der Art des Controlling-Berichtswesens wird immer mehr auf die umfangreichen Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung zurückgegriffen. Der EDV kommt im Controlling-Berichtswesen dabei eine Entlastungsfunktion zu. Der Controller kann sich auf wesentliche Teile des Informierens konzentrieren, wie z.B. erklärendes Kommentieren, Handlungsempfehlungen, Beratung oder Sonderberichte. Er hat mehr Zeit für zusätzliche, vertiefende Analysen. Elektronische Dialogsysteme ermöglichen schnelle Auskünfte und kontinuierliche Abfragen. Einige Systeme enthalten integrierte Entscheidungsmodelle, manche sogar komplette Unternehmens-Gesamtmodelle, die bei der Lösung bestimmter Probleme genutzt werden können.[135]

Die Teilprobleme, die bei der Gestaltung des Controlling-Berichtswesens gelöst werden müssen, sind:

• die Auswahl der relevanten Informationen,

• die Verdichtung der einzelnen Informationen,

• die geeignete Darstellung.

Die Auswahl der relevanten Informationen ist direkt an die Ermittlung des Informationsbedarfes gekoppelt. Die Verdichtung der einzelnen Informationen ist dem Bedarf entsprechend auszurichten und sollte in mehreren Stufen ablaufen. Mit Hilfe von Graphiken und Tabellen können quantitative Informationen optisch aufbereitet werden. Aussagekraft und Verständlichkeit und dadurch auch die Akzeptanz von Controlling-Berichten durch die Empfänger können sowohl positiv als auch negativ stark durch den Berichtenden beeinflußt werden.[136]

---

135 vgl. Horváth, 1994, a.a.O., S. 614.

136 vgl. ebenda, S. 614 f.

3.3 Qualitative Anforderungen an ein Controlling-Berichtswesen

Im folgenden werden Grundsätze erläutert, die für die Qualität eines Controlling-Berichtswesens von Bedeutung sind:[137]

- Das Controlling-Berichtswesen ist entscheidungs- bzw. empfängerorientiert auszurichten.
- Das Controlling-Berichtswesen sollte organisationskonform sein.
- Das Controlling-Berichtswesen sollte strategiekonform sein.
- Controlling-Berichte müssen schnell verfügbar sein.[138] Auch in strategischer Hinsicht wird der Wettbewerbsfaktor Zeit zunehmend betont.
- Das Controlling-Berichtswesen sollte nur das Wesentliche enthalten.[139]
- Die Zielsetzung des Controlling-Berichtswesens steht im Mittelpunkt.
- Die Controlling-Berichte sollten einfach und klar sein.[140]
- Graphische Darstellungen sollten verwendet werden.
- Das Controlling-Berichtswesen und der Berichtsstil sollten Kontinuität aufweisen.
- Die Konzentration sollte auf der zukünftigen Zielerreichung und eventueller Gegensteuerung liegen.

Wenn über Durchlaufzeiten in Forschung und Entwicklung oder Produktion diskutiert wird, sollte auch die Verfügbarkeitszeit von Controlling-Berichten beachtet werden. Der Controller muß wissen, welche Ungenauigkeiten zugunsten schnellerer Berichtsverfüg-barkeiten tolerierbar sind. Allerdings sind Erfahrungen im Umgang mit dem Kosten- und Erlösgeschehen im Unternehmen nicht zu ersetzen.[141]

---

137 vgl. Steinbichler, G.: Das Berichtswesen im internationalen Unternehmen - Gestaltungsmöglichkeiten für das Controlling. In: Controlling, Heft: 3, 1990, S. 144 ff.

138 vgl. Haberstroh, M.; Papperitz, W.: Internes Berichtswesen - Schnelligkeit als wesentliche Anforderung des Controlling. In: Controlling, Heft: 1, 1992, S. 12.

139 vgl. Franz, 1993, a.a.O., S. 145.

140 vgl. Schröder, 1989, a.a.O., S. 157.

141 vgl. Steinbichler, 1990, a.a.O., S. 145.

3.4 Das operative Controlling-Berichtswesen

Die Erfassung und Aufbereitung von Informationen in unterschiedlicher Verdichtung ist im operativen Controlling von grundlegender Bedeutung. Die Verdichtung sollte entscheidungsebenenbezogen sein und am Entscheidungsempfänger orientiert werden. Zentrale Merkmale des operativen Controlling-Berichtswesens sind somit die Entscheidungsorientierung und die Ausrichtung des Informationsprozesses an der Informations- und Entscheidungspyramide.[142]

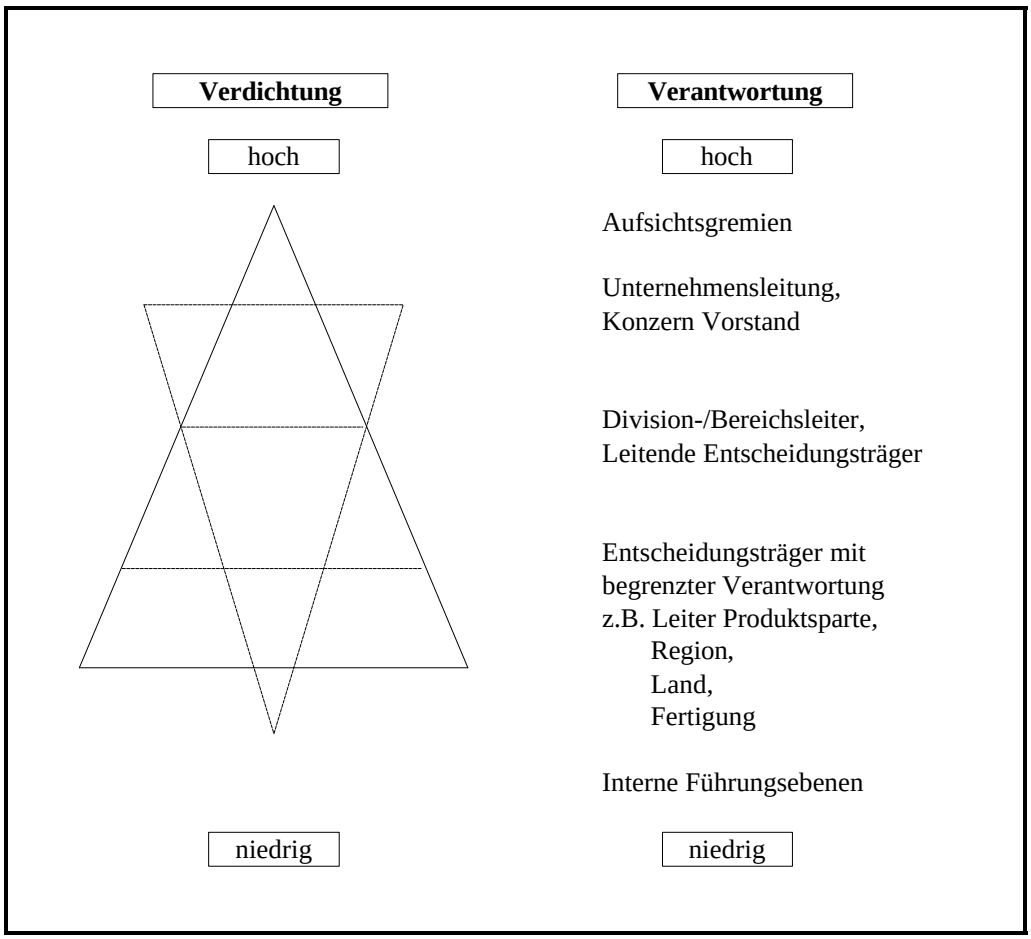

*Abb. 12**: Die Informations- und Entscheidungspyramide**. Quelle: Kraus, 1990, S. 153.*

Abbildung 12 zeigt den Zusammenhang zwischen Informationsverdichtung und Verantwortung. Je höher die Entscheidungsebene ist, umso höher ist der Verdichtungsgrad des Controlling-Berichtswesens. Die Aufsichtsgremien beispielsweise erhalten die Informationen in

142 vgl. Kraus, 1990, a.a.O., S. 152.

ihrer höchsten Verdichtungsstufe. Der Informationsumfang wird dabei auf die für die Steuerung relevanten Aspekte begrenzt.[143]

Herausfiltern und Verdichten sind nur durch Inkaufnahme von Informationsverlusten für den Berichtsempfänger möglich, so daß Informationsgewinne und -verluste gegeneinander abzuwägen sind. Die Techniken des Filterns und Verdichtens sollten dem berichtnehmenden Entscheidungsträger bewußt sein, da sie die Gewichtung der Befunde und damit deren Handlungsrelevanz beeinflussen.

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für die Verdichtung von Informationen zu wichtigen Kennzahlen, die Auskunft über den Zustand von privatwirtschaftlichen Unternehmen geben. Als Kennwert der vorgenommenen Informationsverdichtung dient beispielsweise der Verdichtungsgrad, d.h. die Anzahl der eingegebenen Informationssätze bezogen auf die Anzahl der Ergebnissätze.[144]

	--- TOP DATEN ---	31.05.1994
Bereich	**KENNZAHLEN**	**WERT**
Kapitalstruktur	(1) Eigenkapitalquote	••••••••••••••••••••
	(2) Verschuldungsgrad	••••••••••••••••••••
Vermögensstruktur	(3) Anlagenintensität	••••••••••••••••••••
	(4) Umlaufintensität	••••••••••••••••••••
Liquidität	(5) Deckungsgrad	••••••••••••••••••••
	(6) Liquidität 1. Grades	••••••••••••••••••••
Ertragskraft	(7) Cash Flow	••••••••••••••••••••
	(8) Wertschöpfung	••••••••••••••••••••
Rentabilität	(9) Eigenkapitalrentabilität	••••••••••••••••••••
	(10) Umsatzrentabilität	••••••••••••••••••••

143 vgl. Kraus, 1990, a.a.O., S. 152 f.

144 vgl. Landsberg, 1988, a.a.O., S. 104.

Produktivität	(11) Materialproduktivität	••••••••••••••••••••
	(12) Arbeitsproduktivität	••••••••••••••••••••
Umschlag	(13) Umschlagshäufigkeit EK	••••••••••••••••••••
	(14) Umschlagsdauer	••••••••••••••••••••
Abschreibung	(15) Abschreibungsquote	••••••••••••••••••••
	(16) Substanzerhaltung	••••••••••••••••••••
Kosten	(17) Kostenwirtschaftlichkeit	••••••••••••••••••••
	(18) Kostenbelastung	••••••••••••••••••••
Beschäftigung	(19) Beschäftigungsgrad	••••••••••••••••••••
	(20) Auftragseingang	••••••••••••••••••••

*Abb. 13**: Informationsverdichtung zu Top-Daten.** Quelle: Landsberg, 1988, S. 104.*

Controlling-Berichte sollen auf jeder Ebene und in jedem Bereich des Unternehmens erkennen lassen, inwieweit die definierten Ziele erreicht oder verfehlt wurden bzw. gefährdet sind.[145] Die Art, die Häufigkeit und die Ausgestaltung der operativen Controlling-Berichte hängen von der Größe des Unternehmens ab. Je größer und komplexer das Unternehmen ist, desto formalistischer wird auch das operative Controlling-Berichtswesen werden. Es sollte folgende Bereiche enthalten:[146]

1. Erfolgsrechnung

- Umsatz
- Variable Herstellkosten, gegliedert nach Kostenarten
- Fixe Herstellkosten, gegliedert nach Kostenarten

145 vgl. Preißler, P.R.: Controlling in mittelständischen Unternehmen. In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 271.

146 vgl. ebenda, S. 272.

- Vertriebs- und Verwaltungskosten
- Sonstige Kosten
- Leistungen
- Betriebsergebnis
- Produkt- und Spartenergebnisse

2. Absatz

- Umsätze gesamt
- Umsätze nach Artikelgruppen
- Umsätze nach In- und Ausland

3. Personal

- Beschäftigtenstand
- Personalkennzahlen
- Lohn- und Gehaltskosten, unterteilt nach Kostenarten
- Krankenstand, Fluktuation und sonstige Kennzahlen

4. Produktion

- Betriebsauslastung
- Ausstoß
- Produktivitätskennzahlen (u.a. Wartezeiten, Stillstandzeiten)
- Geleistete Stunden

5. Finanzen

- Entwicklung der Liquidität
- Entwicklung der Investitionen

Der Aufbau eines Controlling-Berichtswesens ist eine Kernaufgabe des Controllers. Er soll mit Hilfe eines geeigneten Controlling-Berichtswesens die wirtschaftlich determinierten Zustände

und Abläufe im Unternehmen so authentisch wie möglich abbilden. Mit zunehmender Unternehmensgröße wird es zum einen immer wichtiger, leistungsfähige Berichtssysteme zu installieren. Zum anderen wird es immer schwieriger, den optimalen Weg zwischen Vollständigkeit und Qualität der Informationen und Wirtschaftlichkeit der Informationsbeschaffung und -verarbeitung zu finden. Sowohl technische als auch organisatorische Möglichkeiten der Informationsverarbeitung haben das Optimum erheblich in Richtung größerer Datenmengen verschoben. Inzwischen geht es nicht mehr darum, welche Informationsmenge noch bereitgestellt werden kann, sondern welche Informations-menge im Sinne der Unternehmenssteuerung noch sinnvoll einsetzbar ist.[147]

Ist die Breite und Tiefe des Controlling-Berichtswesens festgelegt worden, folgt als nächstes die Verfügbarmachung, Verarbeitung, Verdichtung und Weitergabe der Informa-tionen. Der Aufbau und Betrieb eines Controlling-Berichtswesens hat neben der quanti-tativen auch eine qualitative Komponente. Es sind die Berichtsinhalte auszuwählen, die die real existierenden Zustände und Abläufe richtig messen und abbilden. Diejenigen Informa-tionen sind zu bestimmen, die für die Steuerung die richtige Entscheidungsgrundlage liefen.[148]

3.5 Das strategische Controlling-Berichtswesen

3.5.1 Die Zielsetzung des strategischen Controlling-Berichtswesens

Der weiter steigende technische Fortschritt führt zu Entscheidungsproblemen mit zunehmenden Risiko. Voraussetzung für das Schaffen neuer bzw. für das Erhalten bereits bestehender Potentiale und damit für eine dauerhafte Existenzsicherung von Unternehmen, sind Innovationen und Investitionen. Die Unternehmensführung muß entscheiden, wann und in welchem Maße an einer derartigen Entwicklung teilgenommen wird. In einer Zeit zunehmender Globalisierung von Märkten muß immer mehr auch strategisch gedacht und geplant werden.

Hierfür werden betriebswirtschaftliche Informationen benötigt, die das operative Controlling-Berichtswesen nicht mehr liefern kann. Ein strategisches Controlling-Berichtswesen muß entwickelt werden, das eine langfristige Existenzsicherung gewähr-leisten kann.[149] Durch den Aufbau dieses strategischen Controlling-Berichtswesens sollen strategische Weichenstellungen wirkungsvoll unterstützt werden. Es hat die Aufgabe, mit Hilfe geeigneter Darstellungsformen und Abbildungsmethoden, die Beurteilung strategischer Potentiale zu erlauben und den Aufbau

147 vgl. Steinbichler, 1990, a.a.O., S. 144 f.

148 vgl. ebenda, S. 145.

149 vgl. Ebert, 1991, a.a.O., S. 289 f.

von Wettbewerbsvorteilen zu ermöglichen. Derartige Wettbewerbsvorteile können sich durch Differenzierungs- oder Kostenvorteile, durch Veränderungen in Branchenstrukturen sowie durch Eintritte in neue Märkte ergeben.[150]

Dies muß letztlich zur Entwicklung und zum Aufbau eines strategischen Rechnungswesens als Kern eines umfassenden strategischen Controlling führen. Das operative Controlling-Berichtswesen kann für strategische Entscheidungen, wie z.B. Investitionen in neue Technologien, nur bedingt die notwendigen Informationen bereitstellen.

3.5.2 Die Gestaltung des strategischen Controlling-Berichtswesens

Die permanente Beobachtung schwacher Signale und die systematische Analyse quantitativer Eckdaten ist im strategischen Controlling von erheblicher Bedeutung. Das strategische Controlling muß die Verdichtung von Informationen und die empfängerorientierte Informationsbereitstellung mit Hilfe eines entsprechend auszugestaltenden strategischen Controlling-Berichtswesens gewährleisten. Der Selektion der Informationen bei strategischen Entscheidungsproblemen kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Das strategische Controlling muß sowohl das interne als auch das externe Informationsmaterial aufbereiten. Eine Möglichkeit bieten strategische Kostenstellen- und Kostenträgerinformationsbögen, die die Informationsempfänger z.B. gezielt mit den für sie relevanten Daten der Leistungserstellungs- und Absatzprozesse versorgen sollen. Dies können Informationen über Mengen, über Zeitreihenentwicklungen bestimmter Kostenarten und -strukturen sowie Informationen über differenzierte Kosten bestimmter Prozesse sein. Neben derartigen quantitativen Daten sollten im strategischen Controlling-Berichtswesen aber auch verbale Informationen enthalten sein. Dies können beispielsweise Informationen über Verfügbarkeiten und Bezugsquellen von Substitutionsmaterialien sowie über Möglichkeiten des Fremdbezugs von Fertigungs-, Logistik- und Verwaltungsaktivitäten sein.[151]

Die strategischen Kostenberichte sollten neben Ist-, Plan- und Prognosedaten auch vergangenheitsbezogene Kontrollinformationen beinhalten. Vor allem Vorlaufkosten bestimmter Produkte oder Projekte sollten bekannt sein. Diese Kosten - die überwiegend Fixkosten sind - werden auch als ***sunk costs*** bezeichnet, da sie bei operativen Entschei-dungen

---

150 vgl. Picot, A.: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing der betrieblichen Informationsversorgung. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 14. Saarbrücker Arbeitstagung, Controlling bei fließenden Unternehmensstrukturen, Heidelberg 1993, S. 55.

151 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 426.

nicht berücksichtigt werden dürfen.[152] Für strategische Entscheidungen sind diese Vorlaufkosten aber von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Derartige Fixkostenpotentiale stellen oft Markteintrittsbarrieren gegenüber möglichen Konkurrenten dar.

Die Kostenstellen- und Kostenträgerinformationsbögen stellen nur einen Baustein eines strategischen Controlling-Berichtswesens dar. Bei der Strukturierung eines strategischen Controlling-Berichtswesens sollten sowohl Aspekte der standardisierten, regelmäßigen als auch der fallweisen, bedarfsspezifischen Informationsbereitstellung berücksichtigt werden.

Voraussetzung für die Erzeugung von Standardberichten ist, daß das strategische Controlling die vorhandenen Informationen mit Hilfe einer ABC-Analyse untersucht und entscheidet, welche Informationen in welcher Verdichtung regelmäßig in strategische Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Neben Mengen- und Wertinformationen, wie z.B. Absatzmengen, Absatzpreise und durchschnittliche Stückkosten sollten auch finanzielle Daten, wie beispielsweise segmentbezogene Cash Flow- und Return on Investment-Kennzahlen in solchen strategischen Standardberichten enthalten sein.[153] Sinnvoll sind außerdem marktbezogene Kennzahlen, wie Marktanteil und Marktwachstum. Die folgende Abbildung zeigt einen solchen strategischen Standardbericht.

---

152 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 426.

153 vgl. ebenda, S. 426.

Sparte: **Produkt:** **Region:**	**Strategische Kosten-rechnungsindikatoren**				**Strategische Finanz-/Investi-tionsindikatoren**			**Strat. Markt-indika-toren**	
Verantwortlich: Datum:	A	P	V	K	C	R	B	M	W
Eigenes Unternehmen • aktuelle Position • Veränderungen zu Vorperioden									
Führender Konkurrent • aktuelle Position • Veränderungen zu Vorperioden • relative. Position zu uns									
Direkter Konkurrent • aktuelle Position • Veränderungen zu Vorperioden • relative Position zu uns									
---									

*Abb. 14**: Aufbau eines strategischen Standardberichtes.** Quelle: Reichmann, 1993, S. 427.*

A = Absatzmenge
P = Preis pro Stück
V = Vollkosten pro Stück
K = Prozeßkosten pro Stück
C = Cash Flow
R = Return on Investment
B = Barwert
M = Marktanteil
W = Marktwachstum

Wichtig ist, daß die berichteten Größen nicht nur absolut, sondern insbesondere relativ, auf die stärksten Konkurrenten bezogen, ermittelt werden. Nur durch einen Vergleich mit den Mittbewerbern kann die aktuelle strategische Stellung des Unternehmens und die Qualität der Ausschöpfung strategischer Erfolgspotentiale beurteilt werden.[154] Mit Hilfe der Informationen aus derartigen strategischen Standardberichten und weiterer qualitativer Informationen aus der Marktforschung können sog. branchen- und konkurrenzbezogenen Profilvergleiche erstellt werden. Diese Vergleiche bieten sich als "komprimierte" Stärken-Schwächen-Vergleiche an, etwa unter Einbeziehung des stärksten Mittbewerbers und des Durchschnitts in der Branche.[155] Abbildung 15 zeigt ein Beispiel für einen derartigen Vergleich.

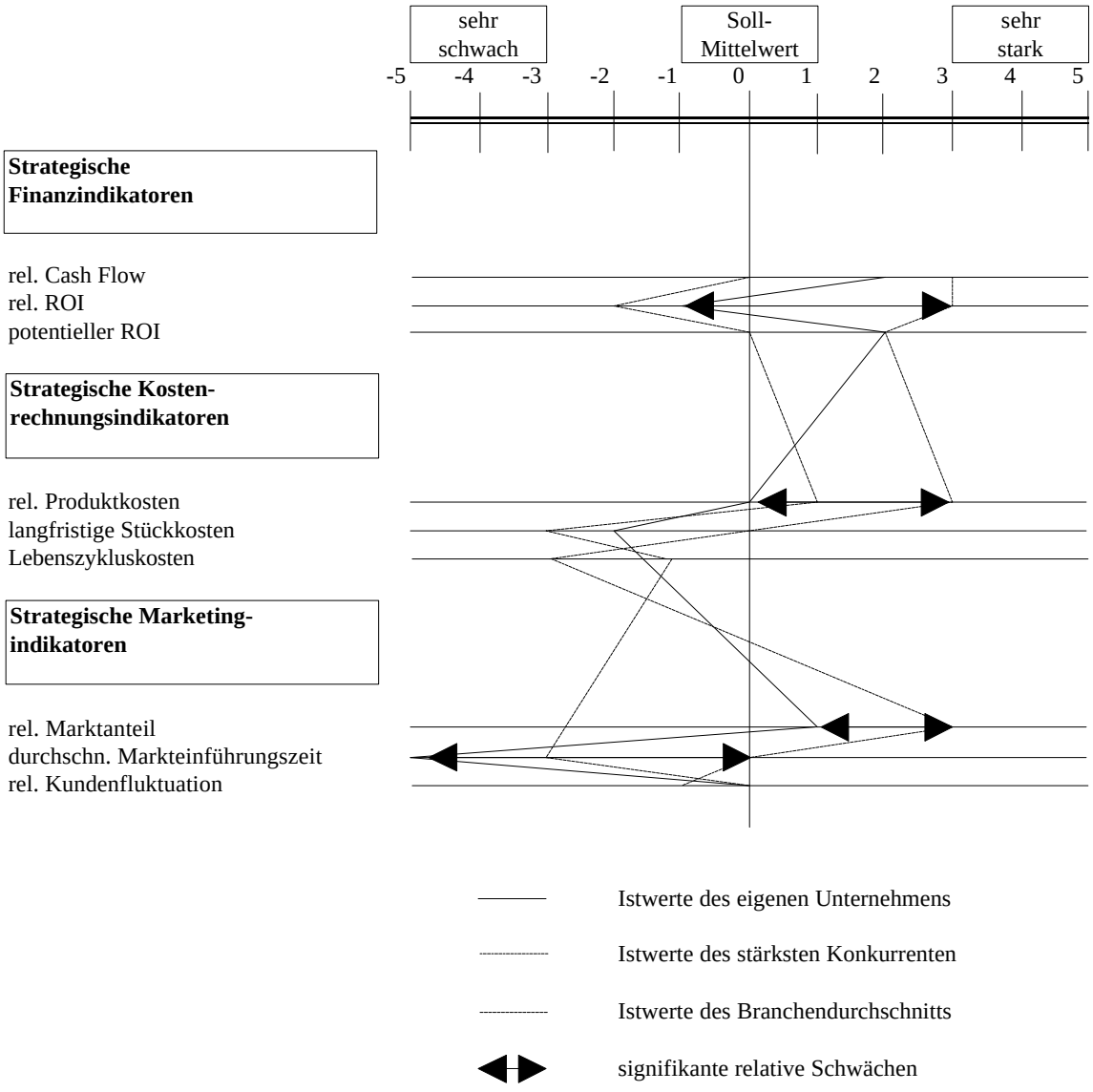

*Abb. 15**: Strategischer Profilvergleich.** Quelle: Reichmann, 1993, S. 429.*

---

154 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 428.

Die Standardberichte müssen durch fallweise, bedarfsspezifische Spezialberichte ergänzt werden. Diese Berichte konzentrieren sich meist auf spezielle strategische Fragestellungen. Informationen über die Kostenstrukturen bei den Mittbewerbern werden natürlich schwer zu beschaffen sein, aber bereits gröbere Informationen über Vorlauf- und Folgekosten können eine wesentliche Hilfe bei strategischen Entscheidungen sein. Aus den oben genannten Berichtsstrukturen sollte das strategische Controlling - im Sinne einer zielgerichteten Versorgung mit Informationen - Kennzahlen entwickeln, die das Manage-ment bei strategischer Planung und Kontrolle unterstützen. Strategische Fragestellungen sind meist stark situativ und unternehmensspezifisch geprägt. Trotzdem können Kennzahlen ermittelt werden, die unabhängig vom Unternehmen von Interesse sind. Aus diesen Kenngrößen sollte ein strategisches Controlling-Kennzahlensystem erstellt werden.

Ein strategisches Controlling-Kennzahlensystem darf aufgrund der Heterogenität der strategischen Erfolgsmaßstäbe und der erheblichen Interdependenzen von strategischen Entscheidungen nicht nur Kosten- und Erfolgsgrößen enthalten. Es muß auch Kennzahlen enthalten, die eine Beurteilung der langfristigen, relativen Markt- und Rentabilitätsstruktur sowie der Liquiditätsstruktur des Unternehmens erlauben. Das Forschungs- und Fertigungspotential eines Unternehmens, die spezifischen Standortvor- und Standort-nachteile sowie die Qualität der Führungskräfte sind wichtige Kenngrößen. Durch die "Ungenauigkeit" der strategischen Kennzahlen, die teilweise über Nutzwertanalysen, Skalierungen und Profilvergleiche ermittelt werden, sind allerdings nur Trends erkennbar.[156] Abbildung 16 zeigt derartiges strategisches Controlling-Kennzahlensystem.

Als strategische Marktindikatoren sollten der absolute und der relative Marktanteil, das geschätzte (geschäftsfeldbezogene) Marktwachstum sowie produktbezogene Preis- und Mengenindizes im Vergleich zu den größten Konkurrenten herangezogen werden. Für strategische Planung und strategisches Controlling ist der Marktanteil von überragender Bedeutung. Dieser determiniert im Vergleich zu Mitbewerbern über Erfahrungskurven-effekte die mögliche Kostenposition im Wettbewerb und hat damit unmittelbare Auswirkung auf das Cash-Flow-Potential.[157] Das Marktwachstum wirkt sich direkt auf die Marktattraktivität aus. Es ist eine wesentliche Prognosegröße, da ein hohes Marktwachstum ein hohes Erfolgspotential darstellt. Die Kombination der beiden Größen Marktanteil und Marktwachstum führt zu möglichen Investitions-, Halte- und Desinvestitionsstrategien.

---

155 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 428.

156 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 428 f.

157 vgl. ebenda, S. 430 f.

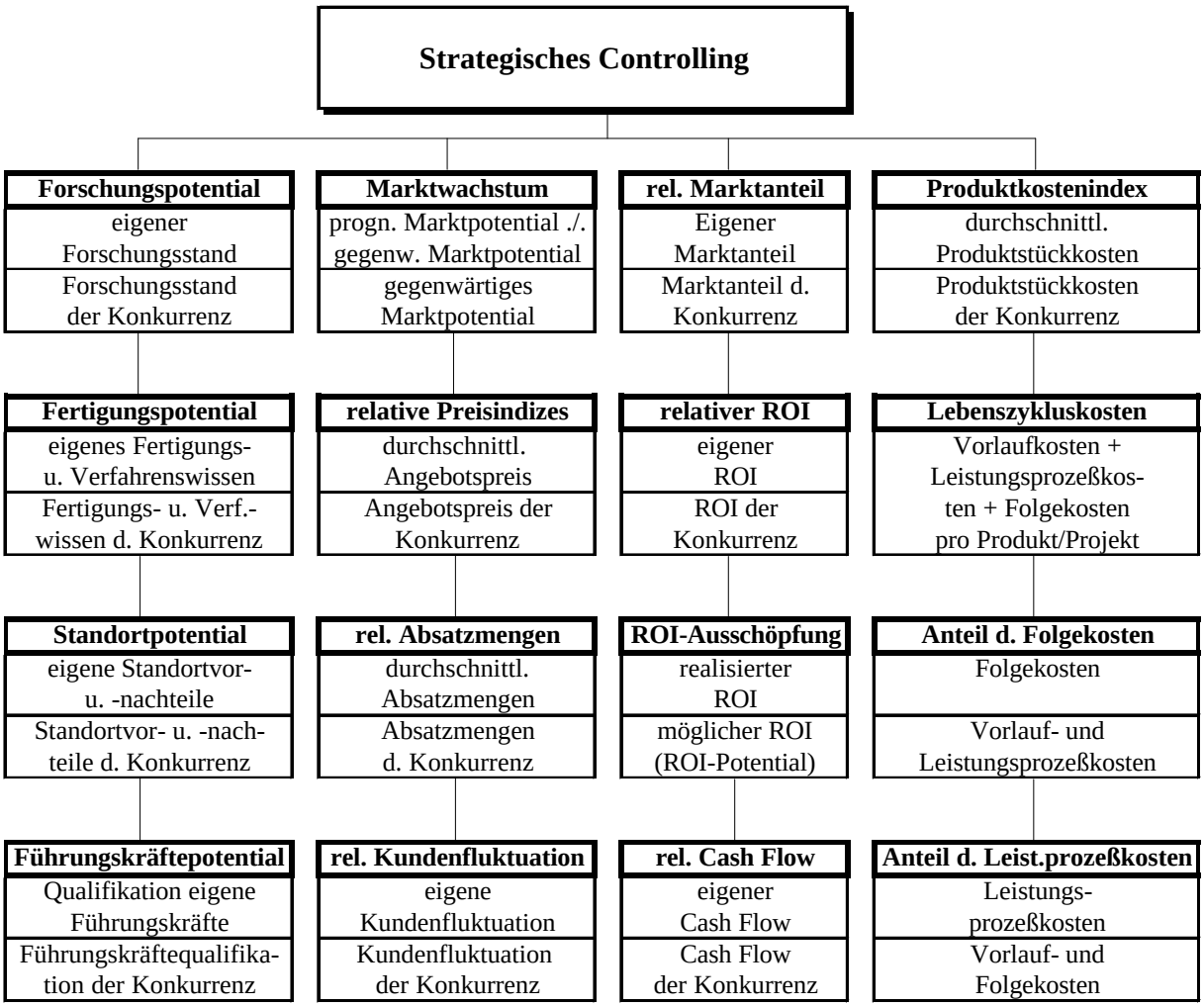

*Abb. 16: **Strategisches Controlling-Kennzahlensystem.** Quelle: Reichmann, 1993, S. 433.*

Das strategische Controlling sollte außerdem in einer Zeitreihenanalyse sowohl Preis- als auch Mengenindizes der wesentlichen Erfolgsträger bestimmen. Diese Indizes weisen - neben ihrer Funktion als Kontrollmaßstab bei der Stückkostenentwicklung - auf Handlungs-spielräume hin, beispielsweise bei Marktanteilssteigerungen über die Preiskomponente. Bei der Stückpreisermittlung ist besonders im Vergleich mit international agierenden Mittbewerbern der Preissteigerungsanteil aufgrund der Inflation zu kennzeichnen, damit die rein unternehmensbedingte Preisentwicklung sichtbar gemacht werden kann.[158]

Der relative Return on Investment, der potentielle Return on Investment und der relative Cash Flow bilden den rentabilitäts- und liquiditätsorientierte Teil des strategischen Controlling-Kennzahlensystems. Der Return on Investment (ROI) ist ein wesentlicher Faktor für eine

158 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 431.

strategische Rentabilitätsanalyse. Der ROI sagt aber weder in absoluter noch in relativer, prozentualer Darstellung etwas über die wirkliche Potentialausschöpfung aus. *Reichmann* schlägt deshalb die Kennzahl "**potentieller ROI**" vor. Der potentielle ROI ist mit Hilfe der PIMS-Datenbank ermittelbar und wird durch die externen Faktoren Wettbewerbsposition und Marktumwelt sowie durch die Kapital- und Produktionsstruktur des Unternehmens beeinflußt.

Der relative Cash Flow ist ebenfalls eine wesentliche Kenngröße, um die Liquiditätsplanung und -kontrolle strategisch zu steuern. Durch die Diskontierung der segmentspezifischen Cash Flows werden Barwerte der Cash Flows ersichtlich. Mit Hilfe der Barwert-veränderungen der Cash Flows kann das strategische Leistungspotential des Unternehmens ideal bestimmt werden.[159]

Die relativen Stückkosten, die Lebenszykluskosten je Produkt/Prozeß sowie die prozentualen Beziehungen von phasenbezogenen Kostenanteilen sind weitere Kennzahlen, die auf erfolgsträgerbezogene Kostenstrukturen gerichtet sind. Die relativen Stückkosten weisen auf die kostenwirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens in Bezug auf die Konkurrenten hin. Diese Information kann für eine strategische Preispolitik von Nutzen sein. Die Kenngröße Lebenszykluskosten basiert auf Wert- und Mengengrößen einer mehrperiodigen Kosten- und Erfolgsrechnung. Die Lebenszykluskosten setzen sich aus den Vorlaufkosten des jeweiligen Produktes, den Betriebskosten und den Folgekosten zu-sammen.

Aus der strategischen Kenngröße Lebenszykluskosten und aus den Lebenszykluserlösen kann die Vorteilhaftigkeit eines Produktes über dessen Lebenszeit abgeleitet werden. Die Lebenszykluskosten können noch weiter in die beiden Kennzahlen Anteil der Folgekosten und Anteil der Leistungsprozeßkosten unterteilt werden. Der Anteil der Folgekosten gibt an, wie groß die Belastung pro Produkt mit Folgekosten ist. Sie sind von erheblicher strategischer Bedeutung. Hohe Folgekosten aufgrund unzureichender Qualität von Produkten oder Dienstleistungen werden sich auf die Mengen auswirken und haben dadurch auch direkten Einfluß auf die Entwicklung von Marktanteilen. Der Anteil der Leistungsprozeßkosten verdeutlicht das Verhältnis von eigentlichen Betriebskosten zu leistungsprozeßneutralen Kosten und dient dem Controlling beim Aufspüren von Rationalisierungspotentialen.[160]

---

159 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 432.

160 vgl. ebenda, S. 432.

4. Das Controlling-Berichtswesen in öffentlichen Institutionen

Controlling ist ein Instrument zur Unterstützung der Führung bei der zieloptimalen Steuerung des Unternehmens und hat sich in den meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen längst etabliert. In öffentlichen Institutionen befindet es sich dagegen - bis auf wenige Ausnahmen - noch im Anfangsstadium, obwohl es auch dort in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat.[161] Eine Gemeinsamkeit zum Controlling in privatwirtschaftlichen Unternehmen besteht in der ganzheitlichen Orientierung.[162]

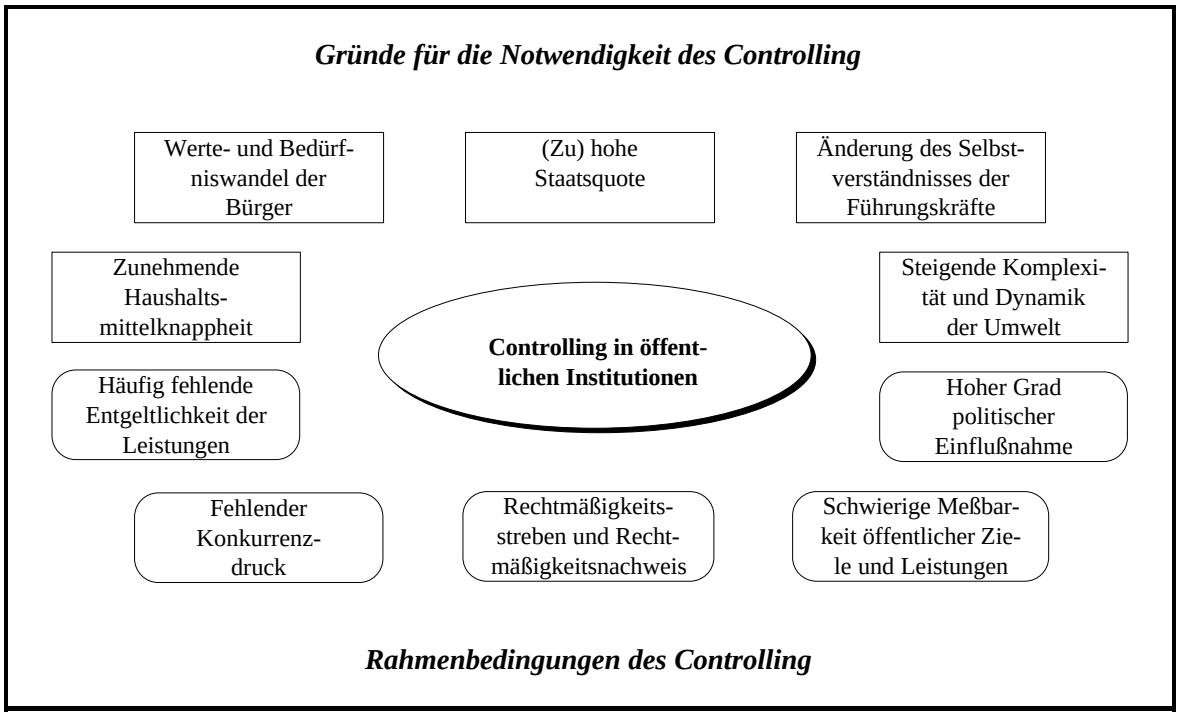

*Abb. 17**: Die Ausgangsbedingungen des Controlling in öffentlichen Institutionen.***

Quelle: Weber, 1992, S. 297.

---

161 vgl. Weber, J.: Controlling in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Problem der Organisationsentwicklung. In: Weber, J.; Tylkowski, O. (Hrsg.): Controlling in öffentlichen Institutionen: Konzepte - Instrumente - Entwicklungen, Stuttgart 1989, S. 280.

162 vgl. Buschor, E.: Controlling in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. In: Weilenmann, P.; Fickert, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart 1992, S. 210.

Einen Überblick über die Gründe für die Notwendigkeit des Controlling in öffentlichen Institutionen sowie die Rahmenbedingungen gibt die Abbildung 17.[163] Der Ausgangspunkt für die Forderungen nach Controlling ist in den meisten Fällen die angespannte Lage in den öffentlichen Haushalten. Daneben führten allerdings auch eine Vielzahl anderer Entwick-lungen zu einem verstärkten Druck auf die Wirtschaftlichkeit öffentlicher Leistungs-erstellung.[164]

Sowohl ein Werte- als auch ein Bedürfniswandel in großen Teilen der Bevölkerung und die rasante Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie bedeuteten und bedeuten Konsequenzen für die Führungen öffentlicher Institutionen. Außerdem nahm die verstärkte wissenschaftliche Durchdringung des öffentlichen Sektors Einfluß auf die Entwicklung öffentlicher Institutionen. Diese Entwicklungen führten in Summe zu einem starken Veränderungsdruck, der für die Führung öffentlicher Institutionen vielfältige Konsequenzen bedeutete. Beispielhaft sei dies an folgenden Fragestellungen verdeutlicht:[165]

- Welche Aufgaben sollen in Zukunft weiter als öffentliche verfolgt, welche an privatwirtschaftliche Unternehmen übergeben werden?

- Sollen bestimmte öffentliche Aufgaben, die nicht privatisierungsfähig sind, an öffentlich gebundene privatwirtschaftliche Unternehmen übertragen werden?

- Können durch Einsatz moderner Informationstechnologie Rationalisierungen, d.h. Personaleinsparungen erreicht werden?

Das Controlling in öffentlichen Institutionen soll die Führung bei der Bewältigung des Wandels unterstützen. Wie diese Unterstützung aussehen kann, wird im folgenden beschrieben.

4.1 Controlling in öffentlichen Institutionen

Controlling in öffentlichen Institutionen dient der Unterstützung der Leitung, indem es ziel- und zukunftsbezogene Informationen beschafft, auswertet und bereitstellt. Vor allem in den

---

163 vgl. Weber, J.: Controlling in öffentlichen Organisationen (Non Profit Organizations). In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 297.

164 vgl. Weber, J.: Überblick über die spezifischen Rahmenbedingungen des Controlling in öffentlichen Institutionen. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 583.

165 vgl. ebenda, S. 583; vgl. auch Weber, 1988, a.a.O., S. 172.

Bereichen Planung, Privatisierung und Rationalisierung werden Schwerpunkte der Controllingtätigkeiten gesehen.[166]

Eine öffentliche Institution kann nur eingeschränkt als selbständige Einzelwirtschaft verstanden werden. Die Führung einer öffentlichen Institution ist aufgrund der Einbindung in das Gesamtsystem öffentlicher Aufgabenerfüllung in vielfältiger Hinsicht in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeengt.[167] Die öffentlichen Institutionen haben aufgrund von Verfassungen, Gesetzen, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften, Erlassen, Weisungen und Verträgen sowie aufgrund von Satzungen, staatliche oder kommunale Ziele und Aufgaben zu erfüllen. Sie unterscheiden sich von privaten Unternehmen dadurch, daß sie mittel- oder unmittelbar in der Trägerschaft bzw. im Eigentum von Gebietskörperschaften sind.[168]

Das Controlling in öffentlichen Institutionen wird durch die öffentliche Träger- bzw. Eigentümerschaft und den sich daraus ergebenden Zielen und Aufgaben, bestimmt. Öffentliche Verwaltungen, öffentliche Vereinigungen und öffentliche Unternehmungen unterscheiden sich in ihrer Zielsetzung und durch die Art ihrer Finanzierung. Öffentliche Verwaltungen decken Allgemeinbedarf und werden über öffentliche Abgaben, d.h. vor allem Steuern finanziert. Öffentliche Vereinigungen decken den Bedarf von Gruppen und finanzieren sich über Beiträge, Umlagen sowie zweckgebundene Abgaben, Zuschüsse und Einkünfte. Öffentliche Unternehmungen erzielen Umsatzerlöse oder Erlöspauschalen und erfüllen damit ihren öffentlichen Auftrag in einem gewissen Maße marktkonform.[169]

In der Praxis gibt es allerdings keine klare Trennung zwischen den verschiedenen Institutionen. Öffentliche Verwaltungen werden teilweise über Umlagen oder Benutzungs-gebühren finanziert. Einige öffentliche Vereinigungen erhalten Mittel aus dem Haushalt oder erzielen Erlöse. Darüber hinaus können öffentliche Unternehmungen durch eine Kombi-nation von Umsatzerlösen und Umlagen finanziert werden. Außerdem kann ein Verlust mit Mitteln aus dem Trägerhaushalt ausgeglichen werden.

Eine Differenzierung der öffentlichen Institutionen ist schließlich auch nach der trägerschaftlichen bzw. eigentumsrechtlichen Zuordnung zu Bund, Länder und Kommunen möglich. Es kann somit zwischen:

---

166 vgl. Brüggemeier, 1991, a.a.O., S. 40.

167 vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 586.

168 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 120.

169 vgl. ebenda, S.120.

• Bundesverwaltungen,

• Landesverwaltungen,

• Kommunalverwaltungen,

• Bundesvereinigungen,

• Landesvereinigungen,

• Kommunalvereinigungen,

• Bundesunternehmungen,

• Landesunternehmungen sowie

• Kommunalunternehmungen

unterschieden werden. Eine Einteilung nach Betätigungsgebieten oder Branchen führt zu folgenden öffentlichen Institutionen, in denen ein Controlling sinnvoll erscheint.[170] Abbildung 17 listet jedoch lediglich eine Auswahl an entsprechenden öffentlichen Institutionen auf.

[170] vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 120 f.

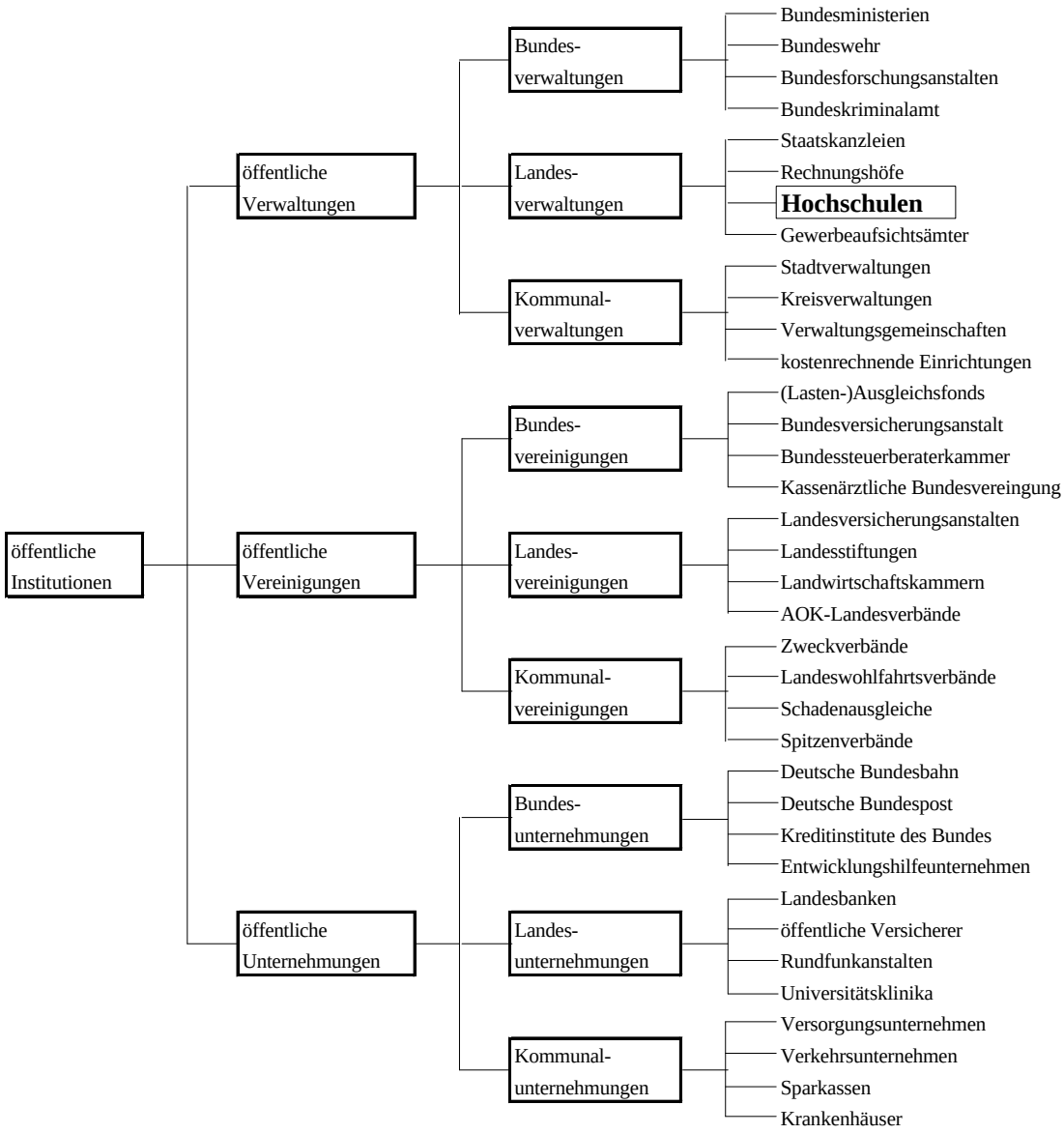

Abb. 18: ***Controlling-relevante Beispiele öffentlicher Institutionen.*** *Quelle: Horváth; Reichmann, 1993, S. 120*

Die Abbildung macht offensichtlich, daß es kein einheitliches Controlling-Konzept für öffentliche Institutionen geben kann. Die Ziele und Aufgaben der öffentlichen Institutionen sind unterschiedlich, komplex und unterliegen Veränderungen. Controlling als Unter-stützung der Führung muß in öffentlichen Institutionen insbesondere die politischen Aspekte der Vorgaben

beachten.[171] Im folgenden wird der Schwerpunkt auf das Controlling in öffentlichen Verwaltungen gelegt.

4.2 Controlling in öffentlichen Verwaltungen

Auch in den öffentlichen Verwaltungen führten vor allem die knappe Haushaltslage zu einer verstärkten Forderung, die Verwaltungsleistungen effektiver und effizienter zu erbringen.[172] Dabei sind öffentliche Verwaltungen für Controlling geradezu prädestiniert. Da es oft komplexe Aufgaben in schwierigen Entscheidungssituationen mit hohem Koordinationsaufwand zu lösen gilt, kann das Controlling - als Unterstützung der Leitung - wertvolle Hilfe leisten. Es ist wichtig, zuerst die Bedingungen, unter denen die entsprechende öffentliche Verwaltung arbeitet, zu erkennen. Sowohl die politischen Vorgaben als auch die internen und externen Strukturen und Prozesse müssen verstanden werden.

4.2.1 Operatives Controlling

Zwischen den einzelnen öffentlichen Verwaltungen existieren eine Vielzahl von Beziehungen. Darüber hinaus gibt es Informations-, Dienstleistungs- und Finanzbeziehungen zu Dritten. Dies können z.B. private Haushalte, Vereine, Verbände, Kreditinstitute oder Firmen sein. Die Leistungsabgabe, beispielsweise in Form von Berichten, Stellungnahmen, Einwilligungen, Genehmigungen, Weisungen, Bedarfsanmeldungen, Rechnungslegung oder Verwaltungsakten ist meist unentgeltlich. Die organisations-, dienst- und hausrechtlichen Vorschriften und die Regelungen für die jeweiligen Fachaufgaben stellen dabei aber mehr Restriktionen dar, als daß sie Potentiale freisetzen.[173]

Operatives Controlling setzt eindeutige und operationale Ziele voraus. Gerade in öffentlichen Verwaltungen existieren derartige Ziele aber kaum oder zumindest nur in einigen Teilbereichen. Allgemein und nicht operational bestimmte Ziele haben in öffentlichen Verwaltungen allerdings auch eine politische Funktion, da sie die Integration von unterschiedlichsten Interessen vereinfachen.[174] Das operative Controlling hat in öffentlichen Verwaltungen u.a. die Aufgabe die vorhandenen Verhältnisse zu untersuchen und Leistungs-

---

171 vgl. Reichmann, 1993, a.a.O., S. 122.

172 vgl. Schmidberger, J.: Controlling für öffentliche Verwaltungen: Funktionen - Aufgabenfelder - Instrumente, Wiesbaden 1993, S. IX.

173 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 125.

174 vgl. Brüggemeier, 1991, a.a.O., S. 45.

und Kostenvergleiche zu erstellen. Es sind Alternativen zu entwerfen und zu beurteilen. Zwei Vorgehensweisen können unterschieden werden:

1. Bei nachgeordneten Behörden wird von den bestehenden Entscheidungs- und Handlungsspielräumen ausgegangen. Von den rechtlich zulässigen Maßnahmen werden diejenigen ergriffen, die ein Höchstmaß an Wirtschaftlichkeit bieten. Die Kosten pro Auftrag und Soll-Ist-Quotienten sind hierfür typische Zusammenhänge. Teilweise soll auch die Effizienz oder Effektivität optimiert werden.

2. Der rechtliche Rahmen kann überprüft werden, d.h. es kann untersucht werden, ob und wenn ja, inwieweit dieser Rahmen eine wirksame, eine wirtschaftliche Tätigkeit in den Verwaltungen verhindert. Daraus können sich Empfehlungen für Änderungen ergeben.[175]

4.2.2 Strategisches Controlling

Das strategische Controlling soll in den öffentlichen Verwaltungen die systemrelevanten Umweltentwicklungen erfassen und analysieren, um darauf aufbauend strategische Handlungsalternativen zu erarbeiten.[176] Es unterscheidet sich vom operativen Controlling vor allem durch drei Merkmale:[177]

- Das strategische Controlling muß - im Gegensatz zum operativen Controlling - die gegenwärtig verfolgten Unternehmensziele, die realisierten Tätigkeitsgebiete und die verwendeten Instrumente in Frage stellen. Für öffentliche Verwaltungen bedeutet dies, daß laufend untersucht werden muß, ob der öffentliche Auftrag noch den übergeordneten öffentlichen Aufgaben entspricht oder durch andere Aufträge ergänzt bzw. ersetzt werden sollte. Es muß überprüft werden, ob Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Zielen und dem öffentlichen Auftrag existiert und sowohl Art als auch Organisation der Leistungserstellung den gesetzten Zielen noch gerecht werden.

- Im Gegensatz zum operativen Controlling, welches vor allem bei der Steuerung verwaltungsinterner Prozesse unterstützen soll, zielt das strategisches Controlling primär auf die Beziehungen der öffentlichen Verwaltungen zu ihrer Umwelt ab. Dies sind zum einen die Institutionen, die sie tragen, zum anderen die Leistungsempfänger. Das strategische

---

175 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 126.

176 vgl. Budäus, D.: Controlling als Instrument eines effizienten Managements öffentlicher Verwaltungen. In: krp, Heft: 1, 1986, S. 13.

177 vgl. Weber, 1992, a.a.O., S. 305.

Controlling soll für die aus privatwirtschaftlichen Unternehmen bekannte Orientierung am Kunden und somit für eine "bürgernahe Verwaltung" sorgen.[178]

- Da das strategische Controlling nicht auf bestimmte Zeitintervalle begrenzt ist, soll es der Führung öffentlicher Verwaltungen bei der Überwindung der bislang vorherrschenden kurzfristigen Orientierung unterstützen.[179]

Die Aufgabe des strategischen Controlling in der öffentlichen Verwaltung besteht einerseits darin Antriebsmotor, Moderator und Registrator einer strategischen Planung zu sein. Andererseits muß das strategische Controlling der Transmissionsriemen sein, der die Umsetzung der strategischen Planung in operative Handlungen gewährleistet.[180] Beide Funktionen entsprechen nicht unbedingt dem Verständnis öffentlicher Verwaltungen als ausführende Organe von demokratisch legitimierten Entscheidungsgremien. Das Controlling in öffentlichen Verwaltungen muß deshalb neben der Unterstützung der Verwaltungs-führung immer auch die enge Einbindung der entsprechenden öffentlichen Institution in den Gesamtzusammenhang öffentlichen Handelns bedenken.[181]

Strategisches Controlling als betriebswirtschaftliches Führungsinstrument ist zur Zeit in der öffentlichen Verwaltung nur in Ansätzen zu finden. Es zielt auf eine Anpassung der Verwaltung und der Umwelt ab. Das strategische Controlling soll zukünftige Handlungsspielräume und Handlungsfelder bzw. die Notwendigkeit zu deren Erschließung und Entwicklung aufzeigen und im Rahmen der strategischen Planung gestalten.[182]

Die Aufgaben des strategischen Controlling werden u.a. auch in der Problemfindung und der Frühwarnung gesehen. Neue Problemgebiete sollen bereits in ihrer Entwicklungsphase erkannt werden. Dazu müssen Früherkennungssysteme installiert werden, die zukünftig eintretende Probleme für die Gesetzgebung aufspüren und die politisch Verantwortlichen frühzeitig auf mögliche Entwicklungen und Tendenzen hinweisen. Entwicklungen in der Umwelt sollen

---

178 vgl. Weber, 1992, a.a.O., S. 305.

179 vgl. ebenda, S. 305 f.

180 vgl. Kap. 2.4 Strategisches Controlling.

181 vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 589.

182 vgl. Budäus, D.: Controlling in öffentlichen Verwaltungen: Funktionen, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 615.

systematisch erfaßt werden, damit beispielsweise politische Zielsetzungen, Programme oder Planungen möglichst früh an neue bzw. veränderte Bedingungen angepaßt werden können.[183]

Es ist die Aufgabe der Leitung einer öffentlichen Verwaltung, eigene Vorschläge für die Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen zu erstellen und somit notwendige Vorgänge selbst in Gang zu setzen, wenn dies von übergeordneten öffentlichen Instanzen nicht erkannt wird. Eine derartige "Vorschlagsverantwortung" wird von den Führungen öffentlicher Verwaltungen zur Zeit noch zu wenig erkannt bzw. zu wenig angenommen. Ein strategisches Controlling, das diese Aufgabe erfüllen würde, wäre von hohem Nutzen. Allerdings sind bei der Durchsetzung auch erhebliche Widerstände zu erwarten.[184]

4.3 Strategische Controllinginstrumente

Die Controllinginstrumente in den öffentlichen Verwaltungen dienen der kritischen Überprüfung von Zielsetzungen und Zukunftschancen. Sowohl Stärken als auch Schwächen der Verwaltungen sollten erkannt werden. Die als Planung, Realisation und Kontrolle aus privatwirtschaftlichen Unternehmen bekannten Phasen existieren unter anderer Bezeichnung auch in öffentlichen Verwaltungen. In der öffentlichen Verwaltung ist im Finanzbereich von Aufstellung, Ausführung, Rechnungslegung und Prüfung die Rede. Tätigkeiten werden entworfen, vollzogen und überwacht.

Controlling soll Zielsetzungen und Vorhaben überwachen helfen. Es soll Abweichungen melden, Ursachen suchen und Kurskorrekturen empfehlen. Der Zustand von Planung, Realisation und Kontrolle wird mit dem gewünschten Zustand verglichen. Das Controlling in öffentlichen Verwaltungen bedient sich dabei einer Reihe von Instrumenten, die auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen benutzt werden, wie beispielsweise:[185]

• Kennzahlen,

• Statistiken und Prognosen,

• Ziel- und Verfahrens- sowie Betriebsvergleiche,

• Kosten- und Leistungsvergleiche,

---

183 vgl. Brüggemeier, 1991, a.a.O., S. 62 f.

184 vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 590.

185 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 133.

• Investitionsrechnungen und Kosten-/Nutzen-Analysen,

• Wertanalysen,

• Gegenstromverfahren,

• Erfolgskontrollen,

• Beobachtungen, Befragungen, Erhebungen und Begutachtungen

sowie

• Szenarien.

Hinsichtlich der wesentlichen Instrumente des strategischen Controlling wird auf bekannte Instrumente der strategischen Planung in privatwirtschaftlichen Unternehmen zurückgegriffen.[186] Die Eignung dieser Instrumente bezüglich eines Einsatzes in öffentlichen Verwaltungen bzw. öffentlichen Institutionen muß allerdings noch untersucht werden. Die Instrumente des strategischen Controlling können in folgenden Gruppen systematisiert werden:[187]

- Instrumente, die der ***Gewinnung von Basiswissen*** zur Beurteilung der strategischen Position einer öffentlichen Institution dienen, wie das Erfahrungskurvenkonzept oder die Produktlebenszyklusanalyse.

- Instrumente, die eine ***strategische Positionierung*** von öffentlichen Institutionen ermöglichen sollen. Dies sind Instrumente mit denen sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Gefahren abgebildet werden können, wie beispielsweise die Potential-analyse, die SOFT-Analyse oder die strategische Bilanz.

- Instrumente durch die ***Teilbereiche*** öffentlicher Institutionen ***strategisch beurteilt*** werden sollen; Portfolio-Analysen ermöglichen derartige Bestimmungen.

4.3.1 Das Erfahrungskurvenkonzept

Das Erfahrungskurvenkonzept, welches bereits in Kapitel 2.4.4.6 erläutert wurde, ist nicht auf eine bestimmte Art der Leistungserstellung begrenzt. Seine Kernaussage gilt deshalb auch für

---

186 vgl. Kap. 2.4.3 Die Instrumente des strategischen Controlling.

187 vgl. Brüggemeier, 1991, a.a.O., S. 64 f.

öffentliche Verwaltungen. Die von der Produktionsmenge abhängige Kosten-degression kann auch im öffentlichen Sektor genutzt werden.[188]

Bei öffentlichen Verwaltungen ist jedoch eine Besonderheit zu berücksichtigen, die sich aus der Art der zu produzierenden und anzubietenden Leistungen ergibt. Der Leistungs-empfänger ist bei einer Dienstleistungsproduktion direkt in den Produktionsprozeß eingebunden. Die Art der Leistungserstellung hat direkten Einfluß auf die am Leistungs-empfänger erbrachte Leistung.

Soll der oben beschriebene Zusammenhang von einer öffentlichen Verwaltung genutzt werden, so muß als erstes untersucht werden, ob hiermit eine Veränderung der Sachziel-erfüllung verbunden ist. Mögliche Kostenvorteile müssen mit potentiellen Beeinträchtigungen, z.B. der Leistungsqualität abgewogen werden.[189]

4.3.2 Das Produktlebenszykluskonzept

Das Produktlebenszykluskonzept versucht eine Beziehung zwischen quantitativen und qualitativen Merkmalen eines Produktes sowie dem "Lebensalter" des Produktes herzustellen.[190] Der Nutzen dieses Ansatzes ist vor allem in der Bewußtseinsbildung zu sehen. Wettbewerbsvorteile, die mit bestimmten Produkten erreicht wurden, müssen genutzt werden.

Das Produktlebenszykluskonzept ist für öffentliche Verwaltungen nur bedingt geeignet. Bestimmte Leistungsbedarfe bestehen der Art nach auf lange Zeit unverändert fort. Der Kernaussage besagt jedoch, daß nur durch ein kontinuierliches Erneuern der "Produktpalette" eine Anpassung an den sich laufend ändernden Bedarf der Leistungsempfänger möglich ist. Innerhalb der vorgegebenen öffentlichen Aufgaben muß ständig überprüft werden, ob die abgeleiteten öffentlichen Aufträge und die Leistungsarten noch den Anforderungen der Bürger entsprechen. Mit Hilfe des Produktlebens-zykluskonzeptes soll das Leistungsangebot öffentlicher Verwaltungen besser an die sich ändernden Bedürfnisse der Bürger angepaßt werden.[191]

---

188 vgl. Weber, 1992, a.a.O., S. 308.

189 vgl. Weber, 1992, a.a.O., S. 309.

190 vgl. ebenda, S. 309 f.

191 vgl. ebenda, S. 310.

4.3.3 Die SOFT-Analyse

Die SOFT-Analyse soll die Stärken (**S**trengths) und Chancen (**O**pportunities) sowie die Schwächen (**F**ailures) und Gefahren (**T**hreats) für ein Unternehmen analysieren, damit dessen allgemeine strategische Position bestimmt werden kann. Die angestrebte Beurteilung der Unternehmensposition in Markt und Wettbewerb erfordert eine explizite Berücksichtigung der Konkurrenz- und Nachfragesituation.[192] Die Ergebnisse werden oft in sogenannten Stärken-Schwächen-Profilen dargestellt.

Eine Übertragung der Vorgehensweise auf öffentliche Verwaltungen ist möglich. Dies ist vor allem bei öffentlichen Verwaltungen der Fall, die in tatsächlichen oder möglichen Konkurrenzbeziehungen zu privatwirtschaftlichen Unternehmen stehen. Sinnvoll ist die Anwendung auch bei öffentlichen Verwaltungen, die einer Substitutionskonkurrenz ausgesetzt sind. Der Nutzen besteht vor allem auch in einer ziel- bzw. bedarfsgerechteren Leistungserstellung.[193]

4.3.4 Die Portfolio-Analyse

Die Übertragung der oben erläuterten Instrumente, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen eingesetzt werden, auf öffentliche Verwaltungen, ist jedoch nur mit Einschränkungen möglich.[194] Teilweise sind Anpassungen erforderlich. Ein Beispiel für eine weitere Übertragung ist in der folgenden Abbildung dargestellt. Die abgebildete Portfolio-Analyse gibt die Aufgabenplanung einer Landesregierung wieder.

Die von der Landesregierung nicht beeinflußbare Größe ist der langfristige Bedarf an einer bestimmten, zur Zeit noch öffentlichen Aufgabe. Der Handlungsspielraum besteht hinsichtlich der Festlegung, ob und wenn ja, mit welcher Priorität öffentliche Institutionen die entsprechende Aufgabe erfüllen müssen. In dem unten abgebildeten Portfolio sind zur Veranschaulichung einige Beispiele enthalten.[195]

Die Normstrategien für die einzelnen Felder der Portfolio-Matrix reichen von einer verstärkten Aufgabenverfolgung über eine Reduzierung der Aufgabenwahrnehmung und eine öffentlich gebundene Aufgabenübertragung bis zu einer schnellen und umfassenden Privatisierung.

---

192 vgl. ebenda, S. 310 f.

193 vgl. Weber, 1992, a.a.O., S. 312.

194 vgl. Weber, 1988, a.a.O., S. 183 f.

195 vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 593 f.

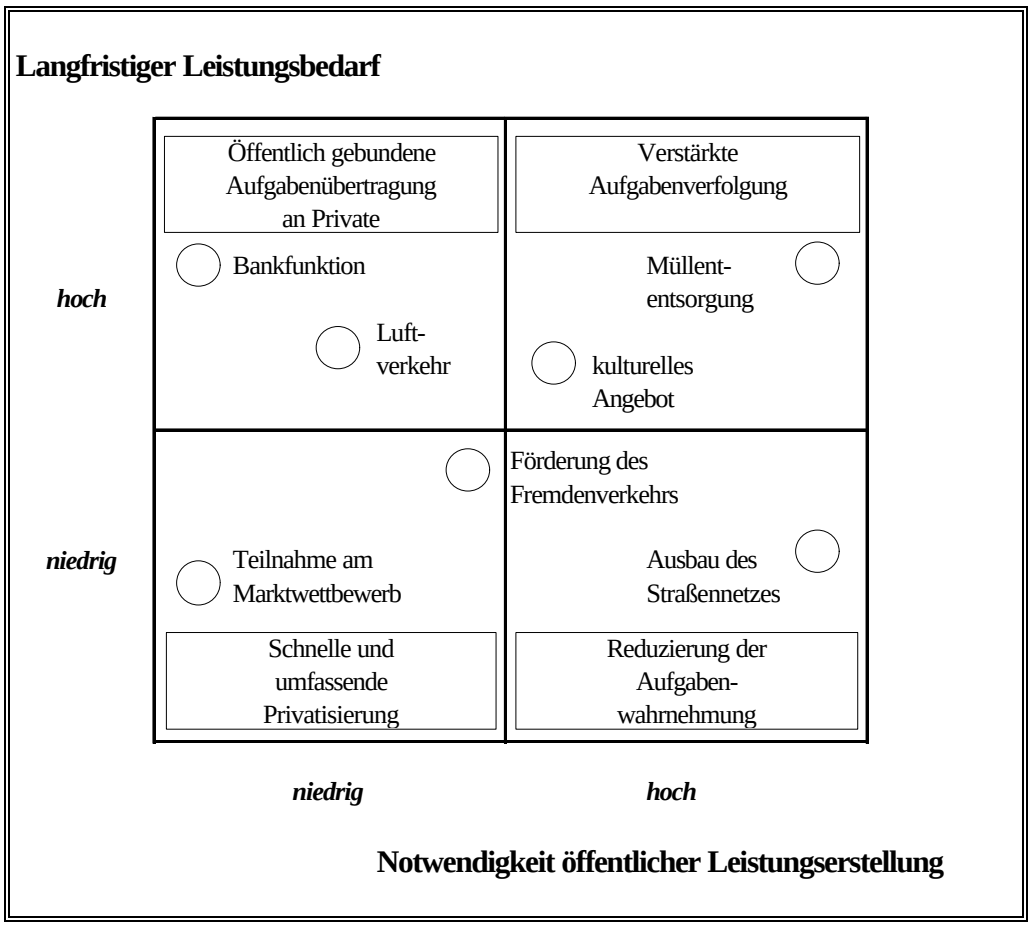

Abb. 19: ***Beispiel einer auf die strategische Planung öffentlicher Aufgaben ausgerichteten Portfolio-Analyse.*** *Quelle: Weber, 1988, S. 183.*

Bei dem in Abbildung 19 vorgeschlagenen Portfolio ist die Ähnlichkeit mit dem in privatwirtschaftlichen Unternehmen eingesetzten Marktanteils/Marktwachstums-Portfolio offensichtlich. Das abgebildete Portfolio soll helfen, die aus dem vorjährigen Haushaltsplan übernommenen Aufgabenfelder auf deren Priorität hin zu untersuchen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.[196]

Die oben angesprochenen Einschränkungen bei der Übertragung der Instrumente ergeben sich bereits dadurch, daß unterstellt wird, daß der **langfristige Leistungsbedarf** wie das Marktwachstum in der Marktanteils/Marktwachstums-Portfolio eine nicht beeinflußbare Größe ist. Außerdem sind die Vorschläge der verschiedenen Normstrategien, wie beispielsweise die schnelle und umfassende Privatisierung bei einem langfristig niedrigen Leistungsbedarf und einer gleichzeitig niedrigen Notwendigkeit zur öffentlichen Leistungs-erstellung, empirisch nicht abgesichert. Schließlich gilt auch die - aus dem Einsatz von Portfolio-Analysen in

196 vgl. Brüggemeier, 1991, a.a.O., S. 66.

privatwirtschaftlichen Unternehmen bereits bekannte - Kritik, daß die umfassenden Probleme bei der Aufgabenplanung nur bedingt durch Normstrategien bewältigt werden können.

Darüber hinaus ist auch bei der Positionierung einzelner Aufgabenfelder eine gewisse Willkür nicht zu vermeiden. Bislang sind für die öffentlichen Verwaltungen keine Kriterien verfügbar, wie sie aus der Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten bzw. Produkten in privatwirtschaftlichen Unternehmen bekannt sind. Die der Positionierung in öffentlichen Verwaltungen zugrunde liegenden Prämissen, Ziele und Bewertungskriterien führen zu dem Problem, daß eine Art "**formaler Pseudo-Objektivität**" aufgebaut wird.[197]

4.4 Das Berichtswesen in öffentlichen Verwaltungen

Ein Controlling-Berichtswesen wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen existiert in den öffentlichen Verwaltungen nicht. Ein Grund hierfür ist sicher darin zu sehen, daß das Controlling immer noch auf erhebliche Vorbehalte stößt und sich bei weitem noch nicht so sehr durchgesetzt hat, wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Außerdem führen die oben genannten Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen und die damit einhergehenden unterschiedlichen Ziele und Aufgaben, auch zu Unterschieden beim Controlling.

Die Gestaltung eines Controlling-Berichtswesens wird sehr stark durch die eingesetzten Instrumente bestimmt. Damit ergeben sich zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen zwangsläufig auch Unterschiede beim Controlling-Berichts-wesen. Vor allem das strategische Controlling-Berichtswesen in öffentlichen Verwaltungen steckt noch in den Anfängen. In den öffentlichen Verwaltungen existieren bisher allerdings eine Reihe von Berichten. Dieses "Berichtswesen" soll im folgenden nur kurz umrissen werden.[198]

Die öffentlichen Verwaltungen werden aufgrund von Gesetzen aktiv und sind auch an Gesetze gebunden. Das bedeutet, daß als erstes die organisatorischen, personellen und finanziellen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um den wirksamen Vollzug der Gesetze zu gewähren. Dadurch kommt dem Haushaltsplan instrumentelle Bedeutung zu. Durch Beschluß wird er zum Haushaltsgesetz bzw. zur Haushaltssatzung und bildet damit die Basis für Tätigkeiten in den öffentlichen Verwaltungen.

---

197 vgl. Brüggemeier, 1991, a.a.O., S. 67.

198 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 133.

Die Haushaltsplanung und die damit verbundenen Rechnungen können vom Controlling als Informationsquellen genutzt werden. Außerdem bedient sich das Controlling folgender weiterer Informationsquellen:[199]

- ***Pläne*** und ***Berichte***; sie existieren z.B. als Organisations-, Stellen-, Raumverteilungs-, Bebauungs- oder Verwaltungsgliederungspläne, als Monats-, Jahres-, Prüfungsberichte, Protokolle, Projektentwürfe, Maßnahmenkataloge und Beschlußvorlagen.

- ***Ordnungen*** und ***Satzungen***; dies sind z.B. Erlasse, Dienstanweisungen, Benutzungs- und Gebührenordnungen, Geschäftsordnungen sowie Abgaben-, Haushalts- und Hauptsatzungen.

- zahlreiche ***Register*** sowie interne und externe ***Statistiken***, wie u.a. Melderegister, Wahlstatistiken, Adreßbücher, Statistische Jahrbücher, Gewerberegister, Inventarverzeichnisse.

---

199 vgl. Horváth; Reichmann, 1993, a.a.O., S. 134.

5. Ein strategisches Controlling-Berichtswesen für die Universität

Die Universität dient gemäß § 2 des deutschen Hochschulrahmengesetzes der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften, durch Forschung, Lehre und Studium.[200] Demnach bestehen die grundlegenden Aufgaben der Universität zum einen in der Vermittlung von Wissen, d.h. in der Lehre und zum anderen in der Vermehrung von Wissen, also in der Forschung. Als weitere grundlegende Aufgabe der Universität kann die Erbringung von Dienstleistungen angesehen werden.[201]

Während für privatwirtschaftliche Unternehmen zahlreiche Veröffentlichungen über Controlling existieren und in den letzten Jahren auch das Controlling in öffentlichen Institutionen immer mehr an Bedeutung gewann, gibt es über das Controlling an Universitäten nur vereinzelt Veröffentlichungen. Das Verständnis von Controlling als Komponente der Führung ist aber nicht an spezielle Zielsetzungen, Geschäftstätigkeiten oder Größen von Institutionen gekoppelt. Es ist an Hochschulen genauso zweckmäßig wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen.[202]

Als Folge der extremen Studentenüberlast sind die Universitäten in der Bundesrepublik Deutschland heute geradezu gezwungen, die Ziel- und Handlungsstrukturen ökonomisch auszurichten. Die qualitativ hochwertige Erstellung von Leistungen sowohl in Forschung als auch Lehre, muß vor dem Hintergrund einer unzureichenden finanziellen Ausstattung gesichert werden.[203] Der wirtschaftliche Einsatz der knappen Haushaltsmittel ist an den Universitäten umso schwieriger, weil das aus privatwirtschaftlichen Unternehmen bekannte Instrumentarium der Führungsunterstützung vollkommen fehlt.

Die führungsunterstützenden Instrumente, die in diesem Kapitel erläutert werden, sind deshalb auch Instrumente, die aus dem Einsatz in privatwirtschaftlichen Unternehmen bekannt sind. Bei der Gestaltung eines universitären strategischen Controlling-Berichtswesens müssen jedoch die hochschulspezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden. Den Abschluß dieses Kapitels bildet ein Prämissen-Berichtssystem.

---

200 vgl. §2 Abs. 1 HRG in der Fassung vom 14. November 1985.

201 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 13.

202 vgl. Küpper; Weber; Zünd, 1990, a.a.O., S. 282.

203 vgl. Seidenschwarz, B.: Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen - dargestellt am Beispiel einer Universität -, München 1992, S. VII.

5.1 Strategisches Controlling an der Universität

Die demographische Entwicklung und die Veränderungen innerhalb der Gesellschaft - hoher Wohlstand und hoher Stellenwert einer akademischen Ausbildung - verlangen von den Führungsgremien der Hochschulen eine längerfristige, eine strategische Planung und Steuerung. Strategisches Controlling an der Universität soll die Universitätsführung bei dieser strategisch ausgerichteten zieloptimalen Planung und Steuerung unterstützen.

Eine Aufgabe des strategischen Controlling an der Universität kann darin bestehen, die längerfristige Nachfrage nach den Studienplätzen für die verschiedenen Studiengänge mit Hilfe empirisch-mathematischer - durch verläßliche Daten abgestützter - Prognoseverfahren, zu ermitteln. Diese Verfahren basieren insbesondere auf den Entwicklungen der Schülerzahlen. Derartige Modelle, die vor allem auf statistischen Daten der Vergangenheit aufbauen, erlauben eine relativ genaue Schätzung der zukünftigen Studentenzahlen und bilden dadurch ein wichtiges Instrument für die Planung des quantitativen Ausbaus der Hochschulen.[204]

Allerdings geben sie keine Erklärungen für Unterschiede bei der Nachfrage nach Bildung. Veränderungen bei der Nachfrage nach bzw. der Beliebtheit von bestimmten Studiengängen werden nicht berücksichtigt. Dadurch gestalten sich die Prognosen der Erstsemesterzahlen für die verschiedenen Fachrichtungen eher ungenau. Eine Vielzahl von nicht vorhersehbaren Einflußfaktoren, wie beispielsweise die jährlichen Schwankungen bei den Studienanfängern, die sofort nach Erwerb ihrer Hochschulreife mit dem Studium beginnen bzw. den Verzögerungsquoten, Probleme auf dem Arbeitsmarkt, wie sie besonders in den letzten Jahren zu beobachten waren, Hinwendungen zu außerakademischen Ausbildungs-möglichkeiten oder aber Veränderungen bei der Fächerwahl, können in diesen Prognosen nur unzureichend berücksichtigt werden. Prognosen haben in diesem Zusammenhang eher die Funktion der ***Frühwarnung*** bzw. der ***Früherkennung*** als die Funktion korrekte Voraussagen zu treffen.[205]

Wie wichtig zuverläßliche Prognosen sind, hat die Entwicklung der Studentenzahlen in den letzten Jahren gezeigt. Die Universitäten verzeichneten trotz der mangelhaften finanziellen, personellen und Sachausstattung besonders Ende der achtziger Jahre ein stetiges Wachstum der Studentenzahlen. Dies stellte die Universitäten vor kaum zu lösende Probleme. Beim Hochschulausbau war ursprünglich mit einer maximalen Überbelegung eines Faches in Höhe von 15 % kalkuliert worden. Ende der achtziger Jahre mußten die Hochschulen mit Auslastungen von bis zu 167 % (!) fertig werden. Einem Wachstum der Studentenzahlen in

---

204 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 21.

205 vgl. ebenda, S. 21 f.

Höhe von 36,75 % - im Betrachtungszeitraum von 1980 bis 1987 - stand eine Steigerung der finanziellen Mittel um 17,4 % und eine Zunahme der personellen Ausstattung um 15,8 % gegenüber. Gegenwärtig stehen 1,8 Millionen Studierenden 900.000 Studienplätze zur Verfügung.[206]

Folge dieser Entwicklung ist eine seit Jahren angespannte Haushaltslage, die kaum Spielraum für innovative Forschung und Lehre läßt. Eine Entspannung ist mittelfristig nicht zu erwarten. Neuere Gutachten prognostizieren bis zur Jahrtausendwende sogar das Fehlen von 50.000 Stellen beim wissenschaftlichen Hochschulpersonal. Um die Universitäten aus ihrer schwierigen Lage "herauszumanövrieren", sind strategisch ausgerichtete Konzepte erforderlich. Da eine Verbesserung der Ressourcenlage nur bedingt möglich ist, sind strategische Konzepte gefragt, die vor dem Hintergrund nur begrenzt verfügbarer Ressourcen und weiter steigender Studentenzahlen, sowohl eine qualitativ hochwertige Forschung als auch Lehre ermöglichen. Das strategische Controlling hat das hierfür erforderliche Instrumentarium zur Verfügung zu stellen. Diese Entwicklung ist auch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Konkurrenzsituation für die Universitäten zu sehen.[207]

Bei den langfristigen Prognosen und Perspektiven spielen die demographischen und die soziokulturellen Einflußfaktoren eine entscheidende Rolle. Außer der Entwicklung der Bevölkerungsgröße und der Altersstruktur sind schicht- und geschlechtsspezifische, von der Region und dem Angebot an Ausbildungsinstitutionen abhängige Bildungsbedürfnisse entscheidend für die Nachfrage nach höherer Bildung.

Der Druck der Umwelt auf die Hochschulen - nicht zuletzt Folge der angespannten Haushaltslage - hat sich in den letzten Jahren weiter verstärkt. Veränderungen sind unvermeidlich. Es gilt die hochschulrelevanten externen Faktoren zu analysieren und zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren, um dann die nötigen Konsequenzen zu ziehen und geeignete Strategien zu bestimmen.[208] Die Diversifizierung einzelner Fach-richtungen und Lehrangebote, die Errichtung neuer Institute und die Schaffung neuer Professuren sind einige Maßnahmen, die es den Universitäten ermöglichen sollen, flexibler auf Veränderungen zu reagieren und sich den veränderten Bedingungen zumindest teilweise anzupassen.

Bei dem Einsatz des Controlling an Universitäten sind Restriktionen zu beachten, die sich zum einen aus ihrer Eigenschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts ergeben und zum anderen

---

206 vgl. Seidenschwarz, B.: Controlling für Universitäten. In: Controlling, Heft: 4, 1993, S. 190.

207 vgl. Kap. 5.1.1 Konkurrenzanalyse.

208 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 47.

mit der Art der universitären Leistungserstellung zusammenhängen. Sie bestehen in einer Vielzahl von gesetzlichen Regelungen und Verordnungen, in der Führungsphilosophie öffentlicher Verwaltungen, einem Mangel an Entscheidungskompetenz und in der Schwierigkeit universitäre Leistung zu messen. Die Informationsversorgung steht dabei im Mittelpunkt des universitären Controlling.[209]

Ein weit verbreitetes Analyseinstrument für die Systematisierung von externen und internen Einflußfaktoren ist die Erstellung von Checklisten. Die folgende Abbildung zeigt eine mögliche Checkliste für die Analyse von Umweltfaktoren einer Universität.

1.	**Externe Einflußfaktoren**	**2.**
	Interne Einflußfaktoren	
1.1	Politische und soziale Umweltfaktoren	2.1
	Entwicklung der Universität	
1.1.1	Demografische Faktoren	•
Zielsetzung		
	• Bevölkerungswachstum	•
Entwicklungstendenzen		
	• Altersstruktur	2.2
	Bauliche Faktoren, Anlagenwirtschaft	
1.1.2	Politische Faktoren	•
Altersstruktur der Gebäude		
	• Gesetzgebung	•
Flächenverteilung		
	• Förderung von Investitionen	•
Investitionsplanung		
	• Wahltermine	•
Instandhaltungsmaßnahmen		

[209] vgl. Seidenschwarz, 1993, a.a.O., S. 191.

1.1.3	Wirtschaftliche Faktoren	2.3
	Leistungsdaten der Fachbereiche	
	• Entwicklung des Bruttosozialproduktes	•
Zahl der Studierenden		
	• Lebensgewohnheiten	•
Forschungsergebnisse		
1.1.4	Technologische Faktoren	•
Zahl der Lehrveranstaltungen		
	• Forschungsvorhaben	2.4
	Personalbereich	
	• Technologische Entwicklungen	•
Arbeitsstunden, Fehlzeiten, Fluktuation		
1.2	Arbeitsmarkt	•
Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen		
	• Arbeitslosenzahl und -quote	2.5
	Finanzen	
	- allgemein	•
Entwicklung der Haushaltsmittel		
	- Akademiker	•
Kostenentwicklung		
	• Sozialprestige des Studiums	2.6
	Berichtswesen	
	• Einsatzmöglichkeiten	•
Entscheidungsorientierung des Berichtswesens		
	• Lohnniveau	•
Versorgung mit relevanten Informationen		
	• Angebote alternativer Universitäten	

Abb. 20: ***Checkliste zur Analyse der Umweltfaktoren einer Universität****. Quelle: eigener Entwurf in Anlehnung an Röhrig, 1989, S. 278.*

Aufgrund der Vielzahl der Einflußfaktoren wird im folgenden eine Einschränkung der Untersuchung auf die demographischen Faktoren, auf die Angebote alternativer Universitäten, auf die Leistungsdaten der Fachbereiche und auf den Personalbereich vorgenommen.

5.1.1 Konkurrenzanalyse

Es gibt eine Vielzahl von Wettbewerbsformen, wie z.B. den Wettbewerb zwischen den Hochschulen, zwischen Hochschulen und anderen Institutionen, den Wettbewerb innerhalb der Hochschulen, zwischen verschiedenen Fachbereichen oder den Wettbewerb bezüglich verschiedener Personen oder Projekte, etwa bezüglich der Verteilung finanzieller Mittel. Die Konkurrenzsituationen sollen an zwei Beispielen verdeutlicht werden.[210]

Konkurrenzsituation zwischen den Hochschulen

Als Folge des Rückgangs der Studienanfängerzahlen ist zwischen den Hochschulen eine Verschärfung der Konkurrenzsituation entstanden. Obwohl an vielen Universitäten der Rückgang der Studienanfängerzahlen eher dazu geführt hat, daß von einer Überlast- zur Normalsituation zurückgekehrt werden konnte, haben Befragungen, die das Ziel haben die Attraktivität verschiedener Hochschulen und verschiedener Studiengänge zu ermitteln, zu einer Verschärfung der Konkurrenzsituation geführt.

Die hier vorhandene Konkurrenzsituation hat bereits zu einem "Wettlauf um Studenten und Forschungsmittel, Politikergunst und Reputation" geführt.[211] Es besteht die Gefahr, daß noch relativ "junge" Universitäten und Hochschulen in abgelegeneren Städten durch diese Entwicklung in Existenznöte gebracht werden, da zu beobachten ist, daß Erstsemester wieder verstärkt auf den Ruf einer Universität achten und damit die "alten klassischen" Universitäten vorziehen. Vor allem bei den Studiengängen, die nicht über die ***ZVS*** vergeben werden, ist diese Gefahr akut. Konkurrenz könnte in Zukunft auch verstärkt von privaten Hochschulen, wie z.B. der WHU Koblenz, ausgehen. Bei Vergleichen zwischen Hochschulen sind in Abhängigkeit von der Größe der untersuchten Hochschulen Aussagen über die quantitative Auslastung möglich.[212]

Konkurrenzsituation zwischen der Hochschule und anderen Institutionen

---

210 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 47.

211 vgl. ebenda, S. 47 f.

212 vgl. Seidenschwarz, 1992, a.a.O., S. 141.

Eine Konkurrenzsituation zwischen Universität und außeruniversitären Bildungseinrichtungen besteht im Bereich der Erwachsenenbildung. Private Institutionen haben hier eine Marktlücke entdeckt und bieten - teilweise durch Hochschullehrer unterstützt - eine Reihe von Weiterbildungskursen an. Im Vergleich zu der Konkurrenz-situation zwischen den Hochschulen spielt dieser Wettbewerb aber nur eine untergeordnete Rolle.[213]

5.1.2 Stärken-Schwächen-Profil

Nach der Ermittlung relevanter Informationen kann für die Universität ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt werden, in dem ausgewählte Kriterien der Hochschule beurteilt werden. Mit Hilfe dieses Profilvergleichs sollen sich zukünftige Erfolgspotentiale, zukünftige Chancen der Hochschule, aber auch Risiken ausmachen lassen. Durch eine gezielte Auswahl von Strategien können die Chancen genutzt und die Risiken vermindert werden. Eine Möglichkeit wäre solche Fachrichtungen zu fördern, die für die Zukunft einen hohen Stellenwert versprechen.

Für die Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profils sind als erstes die Informationen auszuwählen, die eine entsprechende Relevanz aufweisen. Folgende Informationen können unterschieden werden:[214]

- **Leistungen**
- - Lehre (Fächer, Vorlesungen)
- - Forschungsgebiete
- - Dienstleistungsangebot (Gutachten, externe Diplomarbeiten)
- **Finanzen**
- - Investitionsausgaben
- - Personalaufwand
- - Drittmittel
- - Beiträge Privater (Spenden, Stiftungen)

---

213 vgl. auch 2.4.4.9 Die Konkurrenzanalyse.

214 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 50 ff.

- **Personal**
- - Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- -- Akademisches Personal
- -- Administratives und technisches Personal
- - Arbeitseinsatz
- - Personalkosten, Personalnebenkosten
- - Betriebsklima
- - Teamgeist
- **Führung und Organisation**
- - Stand der Planung
- - Geschwindigkeit der Entscheide
- - Kontrollmöglichkeiten
- - Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte
- - Zweckmäßigkeit der Organisationsstruktur / Ablauforganisation
- - Innerbetriebliche Information
- **Innovationsfähigkeit**
- - Soziale Innovationen (z.B. Wertesystem, Ausbildungssystem)
- - Technische Innovationen (Forschung)
- - Struktur-Innovationen (Organisationsstruktur, Aufgabenstruktur)
- - Produkt-Innovationen (Lehr- und Forschungsgebiete, Dienstleistungspotentiale, Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer)
- - Prozeß-Innovationen (Leistungserstellungsprozeß, Ablauforganisation)
- **Allgemeine Hochschulentwicklung**

- - Studentenzahlen
- - Personalbestand
- - Gebäude- und Raumdaten
- - Finanzen

Die quantitativen Daten der einzelnen Bereiche, wie beispielsweise zu Finanzen oder Personal, können den standardmäßig zu erstellenden Berichten in entsprechender Verdichtung entnommen werden. Die Erhebung qualitativer Daten, etwa über Leistungsqualität, Innovationsfähigkeit oder Führung und Organisation, wird sich dagegen erheblich schwieriger gestalten.[215]

5.2 Das Berichtswesen an der Universität

Das Controlling-Berichtswesen an der Universität umfaßt alle Berichte, die die Führungsgremien der Universität, d.h. Senat, Präsident oder Kanzler bei der Erfüllung ihrer Führungsaufgaben unterstützen.[216] Der Aufbau und die Ausgestaltung eines universitären Controlling-Berichtswesens müssen, um den Entscheidungsträgern eine zielgerichtete Verwendung der Informationen zu ermöglichen, verschiedene Anforderungen erfüllen:[217]

- Die Entscheidungsträger sollten nur die für sie relevanten Informationen erhalten.
- Der Genauigkeitsgrad der Informationen sollte den Bedürfnissen der Informationsempfänger entsprechen.
- Die Informationen müssen verständlich sein, damit sie zweckorientiert verwendet werden können.
- Die Informationen müssen schnell verfügbar sein.
- Die Periodizität der Auswertungen sollte von den jeweiligen Erfordernissen abhängen.

---

215 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 52.

216 vgl. Controlling als Unterstützung des Managements bei der zieloptimalen Steuerung in privatwirtschaftlichen Unternehmen; vgl. auch Franz, 1993, a.a.O., S. 3.

217 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 331.

- Damit die Kontinuität bei den Auswertungen gewährleistet ist, sollten beispielsweise Statistiken, Prognosen und Budgets nach einheitlichen und stetigen Kriterien erstellt werden.

Eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung von zielgerichteten Informationen nehmen - ebenso wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen - Kennzahlen ein. Kennzahlen geben in verdichteter Form Auskunft über alle relevanten quantifizierbaren Sachverhalte. Sie entstehen durch Aggregation, Kumulation, Selektion und Verknüpfung von Massendaten und weisen folgende Vorteile auf:[218]

- Quantifizierung von komplexen Sachverhalten,
- hoher Informationsgehalt,
- gute Vergleichbarkeit sowie
- Übersichtlichkeit.

Bei den Kennzahlen kann zwischen Grundzahlen und Verhältniszahlen unterschieden werden. Grundzahlen geben einen Sachverhalt wieder, ohne daß er mit anderen Zahlen in Beziehung gesetzt wird. Verhältniszahlen dagegen entstehen durch Verknüpfung mehrerer Größen. Es kann zwischen drei Arten von Verhältniszahlen unterschieden werden:[219]

1. ***Gliederungszahlen***: Eine Teilgröße wird in Beziehung zur Gesamtgröße gesetzt, so daß sich ein Anteil bzw. eine Quote ergibt. **Beispiel**: Anteil der Studentenzahl der Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen an der Gesamtstudentenzahl der Universität.

2. ***Beziehungszahlen***: Zwei Größen, die in einem sinnvollem Zusammenhang stehen, werden zueinander in Beziehung gesetzt. **Beispiel**: Professoren/Erstsemester-Quotienten der verschiedenen Fachrichtungen.

3. ***Indexzahlen***: Zwei inhaltlich gleichartige Größen, die sich entweder auf verschiedene Zeitpunkte oder verschiedene geographische Orte beziehen, werden in Beziehung gesetzt. Das Ergebnis ist ein prozentualer Vergleich. **Beispiel**: Entwicklung der Studentenzahlen der einzelnen Fachrichtungen an der Universität Kaiserslautern seit 1972.

---

218 vgl. ebenda, S. 332.

219 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 333.

Die teilweise begrenzte Aussagefähigkeit einzelner Kennzahlen kann durch Verknüpfungen mehrerer Kennzahlen und durch Bildung von Kennzahlensystemen verbessert werden. Mit Hilfe von Kennzahlen oder Kennzahlensystemen lassen sich quantifizierbare Sachverhalte gut darstellen, qualitative Aspekte können dabei jedoch nur unzureichend berücksichtigt werden. Bei der Interpretation von Kennzahlen muß der Gesamtzusammenhang bedacht werden, um zu qualitativen Aussagen zu gelangen.[220]

Kennzahlensysteme eignen sich jedoch nur bedingt, um gesamtuniversitäre Zusammenhänge abzubilden. Die Ermittlung von Mittelwerten und entsprechenden Streubreiten bringt die betroffenen Personen allerdings bereits in einen Begründungs- bzw. Argumentationszwang, so daß das Denken in Zusammenhängen gefördert wird.

Standardberichte

Standardberichte sind Berichte, die den Informationsempfängern standardmäßig und periodisch Informationen liefern. Sie bedürfen keiner besonderen Anforderungen und enthalten "normale" Informationen, wie z.B. Informationen über die Entwicklung einzelner Sachbereiche. Zu den Standardberichten gehören beispielsweise auch Statistiken über die Zahl der Studienanfänger und Studenten in den einzelnen Studiengängen. Derartige Berichte sind das Ergebnis von regelmäßig wiederkehrenden Verwaltungstätigkeiten.[221]

Spezialberichte

Die Erstellung von Spezialberichten ist notwendig, um latente, außerordentliche Informationsbedürfnisse befriedigen zu können. Spezialberichte sind bei Fragestellungen mit hohem Komplexitätsgrad erforderlich, wie beispielsweise bei der Vergleichen zwischen verschiedenen Hochschulen.

5.3 Vorschlag für ein strategisches universitäres Controlling-Berichtswesen

Um die jeweiligen Sachverhalte beurteilen zu können, sollten nicht nur die Daten des laufenden Jahres, sondern auch Vergleichszahlen von Vorjahren berücksichtigt werden. Zeitraumbetrachtungen, die die Entwicklungen in der Vergangenheit untersuchen, können wichtige Anhaltspunkte für zukünftige längerfristige Entwicklungen liefern. Außerdem sind ***inner***- und ***interuniversitäre Quervergleiche*** zu empfehlen. Ein interuniversitärer Vergleich

220 vgl. ebenda, S. 335.

221 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 340.

kann z.B. für den Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen zwischen der Universität Karlsruhe und der Universität Kaiserslautern durchgeführt werden.[222] ***Benchmarking*** ist das Schlagwort, das hierzu aus privatwirtschaftlichen Unternehmen - insbesondere in den USA - bekannt ist.[223] Durch den Vergleich mit anderen Universitäten können Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden.

Im folgenden werden Vorschläge für Berichte, die Standardcharakter aufweisen und in einem strategischen Controlling-Berichtswesen enthalten sein könnten, erläutert.

1. Prognosen

Im strategischen Controlling-Berichtswesen sollten Professorenrücktritte für die nächsten Jahre prognostiziert werden, um eintretende Personalengpässe zu antizipieren und entsprechend gegenzusteuern. Die nach Fachbereichen geordneten tabellarischen Übersichten können z.B. Rücktrittsdatum, Lehrstuhl, Lehrumschreibung, Stelleninhaber und dessen Status enthalten. Graphisch können die Anzahl der Rücktritte für die gesamte Universität und für die einzelnen Fachbereiche bzw. Fachrichtungen dargestellt werden.

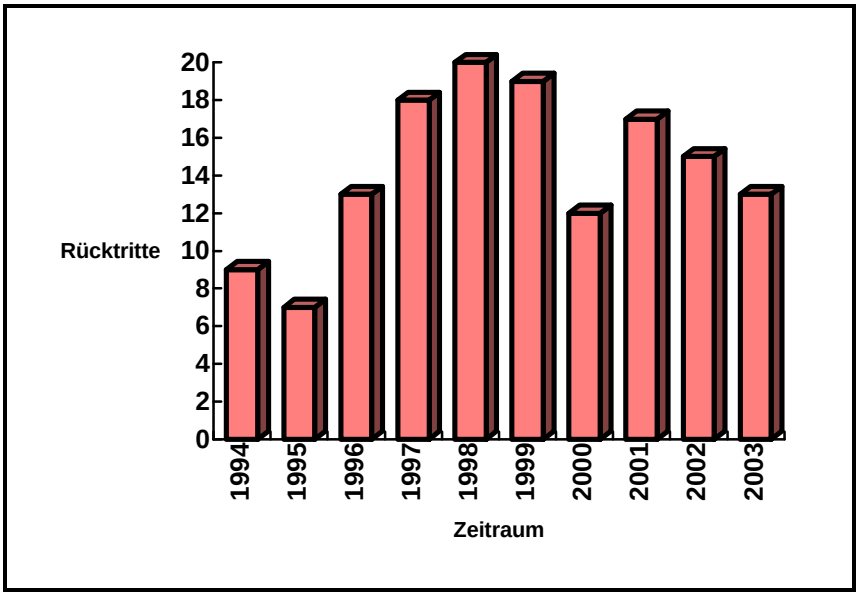

Abb. 21: ***Professorenrücktritte an der Universität****. Quelle: Kemmler, 1990, S. 341.*

222 vgl. Seidenschwarz, 1992, a.a.O., S. 139 ff.

223 vgl. Leibfried, K.H.J.; McNair, C.J.: Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg i. Br. 1993, S. 32.

Die Abbildung zeigt eine zwischen den Jahren 1994 und 2003 ansteigende Zahl von Rücktritten. Die Zahl dieser Rücktritte ist auf die Altersstruktur der Professoren und deren voraussichtliches Pensionierungsalter ausgerichtet. Der Überblick über die voraussichtlichen Rücktritte der Professoren ermöglicht eine rechtzeitige Überprüfung der Notwendigkeit zur Wiederbesetzung einer Professur. Es können Strukturanalysen vorgenommen werden, die eine Zusammenlegung oder eine Aufteilung von Bereichen zur Folge haben könnten. Die Graphiken können auch auf eine große Zunahme von Berufungen hinweisen und die Bedeutung der Nachwuchsförderung aufzeigen.[224]

2. Kennzahlen

Desweiteren könnte eine längerfristige Personalplanung Bestandteil eines strategischen Controlling-Berichtswesens sein. Zum einen sollte darin die Personalstruktur der Fachbereiche und Abteilungen, zum anderen die Entwicklung des Personalbestandes bzw. der Fachstruktur, erläutert werden. Die Berichte könnten tabellarische Übersichten über Stellenpläne, Stellenbesetzungen und Vakanzen enthalten. Eine Übersicht über Stellenverschiebungen innerhalb und zwischen den Fachbereichen kann als Indikator für die Flexibilität innerhalb der Universität dienen.

3. Portfolios

Das strategische Controlling-Berichtswesen sollte Informationen über die Entwicklung der Studenten-, der Absolventen- und der Erstsemesterzahlen enthalten. Dieser Bericht sollte die Entwicklung für die einzelnen Fachrichtungen, für die Fachbereiche und für die gesamte Universität aufzeigen und auch Prognosen für zukünftige Entwicklungen beinhalten. Die Darstellung von Kennzahlen, wie z.B. das Verhältnis von Professoren zu Studenten, unterstützt die Beurteilung unterschiedlicher Betreuungsverhältnisse. Ein derartiger Bericht könnte einen Vergleich zwischen prognostizierter und tatsächlicher Entwicklung von Studenten-, Absolventen- und Erstsemesterzahlen beinhalten. Außerdem könnte ein Vergleich mit anderen Hochschulen bzw. mit den gleichen Studiengängen an anderen Hochschulen erstellt werden.[225]

Das in Abbildung 22 erstellte Portfolio gibt das Verhältnis von Absolventen zu Erstsemestern für verschiedene Fachbereiche wieder. Es ist offensichtlich, daß in den Fachbereichen A und B die Zahl der Studienanfänger mehr als doppelt so hoch ist wie die Zahl der Absolventen. Die

---

224 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 342.

225 vgl. Kemmler, 1990, a.a.O., S. 342 f.

Ursachen hierfür können unterschiedlicher Art sein. Möglicherweise hatten diese Fachbereiche in den letzten Jahren ein starkes Wachstum der Studentenzahlen zu verzeichnen oder die Quote der Studienabbrecher in diesen Fachbereichen liegt erheblich über dem Durchschnitt.[226] Die Größe eines Kreises gibt die Größe des Fachbereiches in bezug zu den anderen wieder.

Fachbereich F weist dagegen ein ungewöhnlich hohes Verhältnis von Absolventen zu Erstsemestern auf. Es gibt fast zweimal soviele Absolventen wie Erstsemester. Dies läßt darauf schließen, daß die Attraktivität dieses Fachbereiches stark rückläufig ist. Es müssen daraus resultierend Untersuchungen angestrebt werden, in denen die Ursachen dieser Präferenzverschiebung bei den Studiengängen analysiert werden. Auf diesen Ursachen aufbauend sollten dann entsprechende Instrumente und Maßnahmen erarbeitet werden.

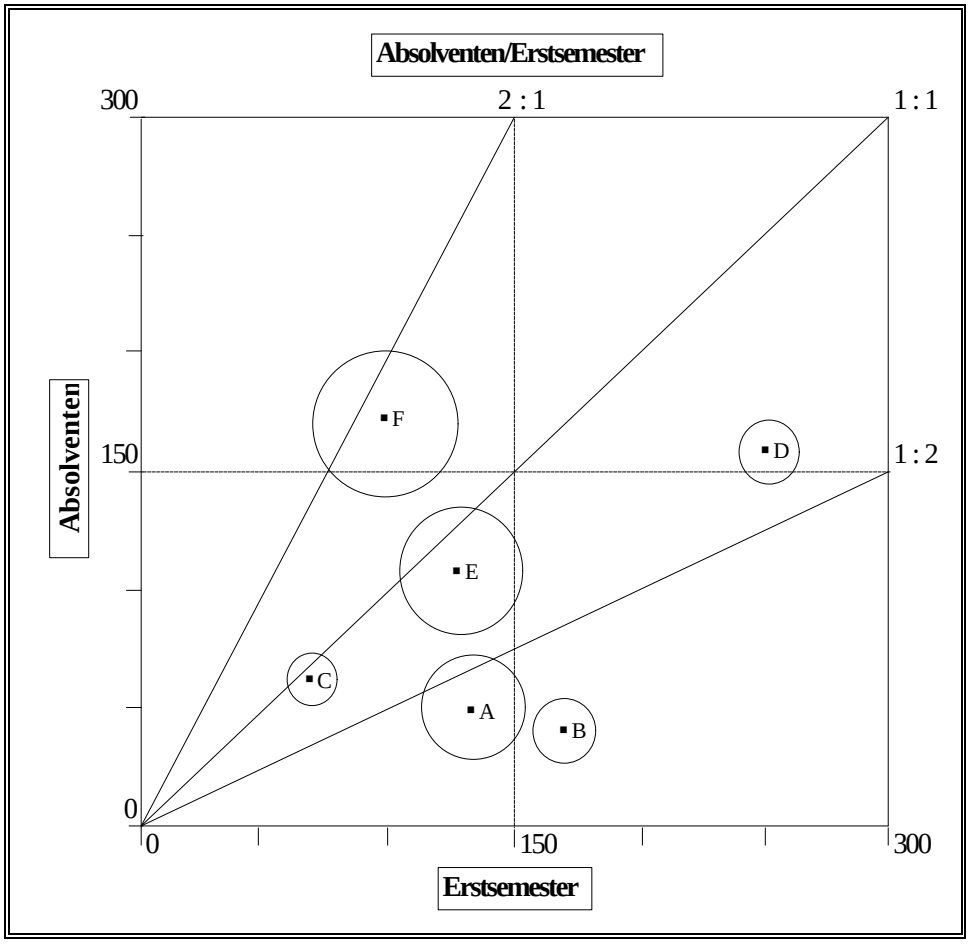

Abb. 22: Positionierung von Fachbereichen in einem Absolventen/Erstsemester-Portfolio. Quelle: Sendldorfer, 1994, S. 10.

4. Stärken-Schwächen-Profile

226 vgl. Sendldorfer, unveröffentlichte Unterlage, Kaiserslautern 1994, S. 10.

Der Verpflegungsbereich eines Studentenwerks steht in einer Konkurrenzsituation zu privatwirtschaftlichen Unternehmen. Diese Konkurrenzsituation kann mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profils analysiert und dargestellt werden. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft den Aufbau und die Ausgestaltung eines Stärken-Schwächen-Profils für einen Mensabetrieb und ein Catering-Unternehmen.[227]

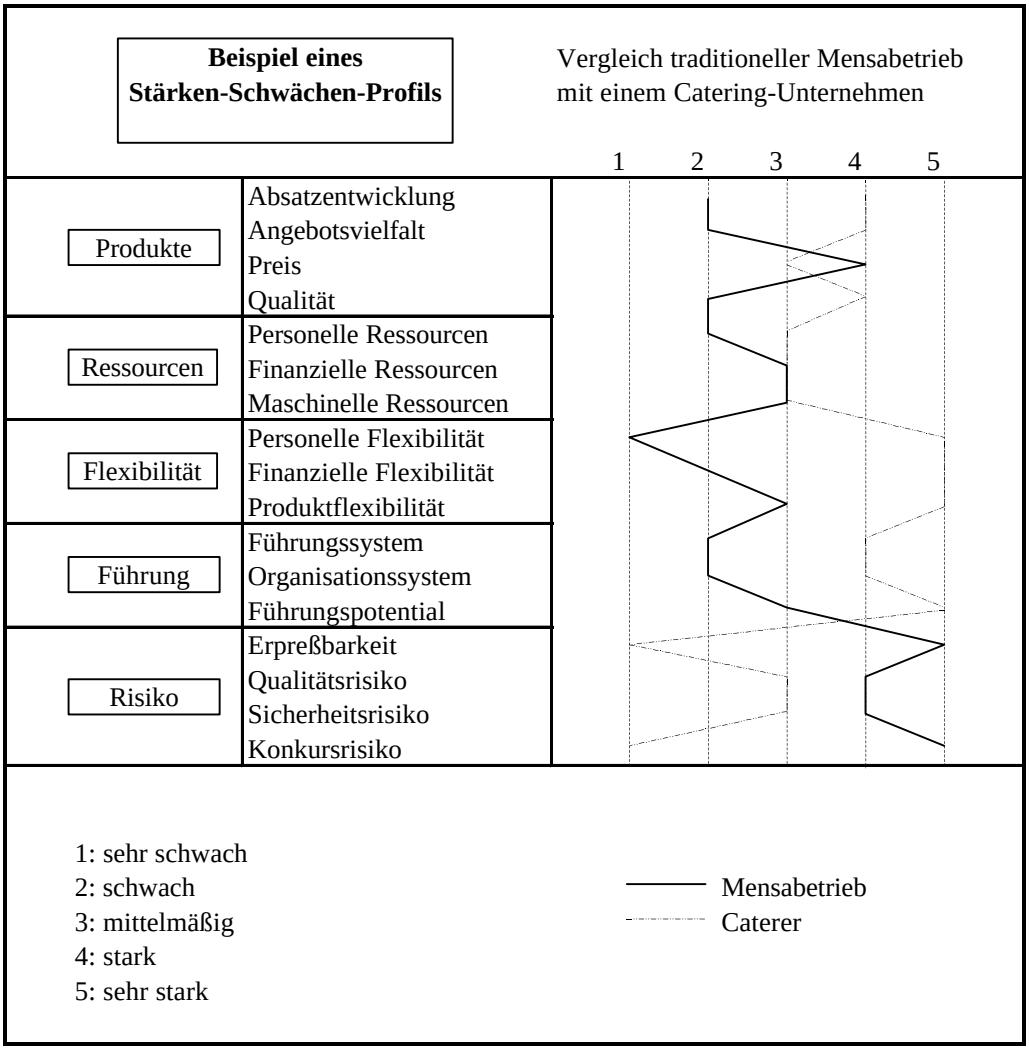

Abb. 23: ***Beispiel eines Stärken-Schwächen-Profils zur Beurteilung der strategischen Position eines Mensabetriebes****. Quelle: Weber, 1990, S. 592.*

Der Mensabetrieb weist gegenüber dem Caterer Vorteile beim Preis und bei den verschiedenen Risiken auf. Die Möglichkeit der Erpreßbarkeit infolge einer Abhängigkeit und das Risiko eines Konkurses sind beim Mensabetrieb nicht gegeben. Dagegen zeichnet sich das Catering-Unternehmen u.a. durch eine höhere Flexibilität aus. Sowohl in personeller und finanzieller

227 vgl. Weber, 1990, a.a.O., S. 592.

Hinsicht als auch bezüglich des Produktes ist der Caterer deutlich flexibler. Beim Abwägen zwischen Caterer und Studentenwerk ist allerdings zu beachten, daß die Entscheidung nicht zuletzt auch eine politische Komponente hat.

5. Szenarien

Konsequenzen aus der Analyse der Umweltveränderungen sind auf Prognosen zukünftiger Zustände angewiesen. Über die Bewertung der verschiedenen möglichen Szenarien ergeben sich Strategien für die Entwicklung der Universität. Die unterschiedlichen Entwicklungstendenzen erfordern unterschiedliche Strategien zur Abwehr der Risiken und zum Ausnutzen der Chancen. Die Entwicklung von Strategien setzt deshalb eine gedankliche Vorwegnahme der zukünftig möglichen Situationen voraus. Außerdem müssen für jedes Entwicklungsstadium Alternativen entwickelt werden, die die Prozesse beeinflussen.

Beispiel:

Szenario 1:

In den nächsten 10 Jahren wird ein Ansturm auf alle geisteswissenschaftlichen Studiengänge einsetzen. Die Zahl der Studienanfänger in den Ingenieurwissenschaften wird während dieser Zeit drastisch zurückgehen.

Mögliche Strategie:

Eine denkbare Strategie wäre die überproportionale Schaffung von entsprechenden Studienplätzen, bei gleichzeitigem Abbau in den anderen Bereichen.

Szenario 2:

Die allgemeinen Studentenzahlen werden in den kommenden Jahren weiter steigen. Ein Trend zu bestimmten Studiengängen ist aber nicht zu erkennen.

Mögliche Strategie:

Da mit einer deutlichen Erhöhung der Haushaltsmittel nicht zu rechnen ist, müssen die Universitäten ihre Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen verstärken.

Das Ziel der Szenariotechnik ist, die zukünftige Entwicklung der Universität unter Zugrundelegung alternativer Entwicklungen transparent zu machen.[228] Voraussetzung für das Erstellen von Szenarien ist aber das Erkennen von Entwicklungen und Tendenzen, welche die Universität sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Um die Reaktionszeit zu verringern, sollte ein Früherkennungssystem implementiert werden. Graphisch können die Szenarien auch mit Hilfe von Chancen-Risiken-Profilen verdeutlicht werden.

5.4 Vorschlag für ein Prämissen-Berichtssystem

1. Zielsetzung

Das folgende Prämissen-Berichtssystem ist ein Teil des strategischen Controlling-Berichtswesens. Es liefert alle strategisch relevanten Standardinformationen, die für eine strategische Führung der Universität erforderlich sind. Diese strategisch relevanten Informationen, die vom strategischen Controlling standardmäßig zur Verfügung gestellt werden sollen, sind vor allem demographische Daten. Empfänger der strategischen Controlling-Berichte sind die Entscheidungsträger der Universität, d.h. vor allem Präsident, Kanzler und Senat.

2. Entwicklungstendenzen

Informationen	***Ist***	***Plan 2000***
• Entwicklung der Schülerzahlen auf Grundschulen	2.500.000	2.400.000
• Entwicklung der Schülerzahlen auf Gymnasien	3.500.000	4.000.000
• Erstsemester Fachbereich Mathematik	200	250
• Erstsemester Fachbereich Physik	220	300
• Erstsemester Fachbereich Chemie	170	300
• Erstsemester Fachbereich Biologie	140	180

[228] Reichmann, Th.; Haiber, Th.; Fröhling, O.: Open System Simulation. Konzept für ein flexibles Strategien-Controlling. In: Controlling, Heft: 6, 1992, S. 305.

• Erstsemester Fachbereich Informatik	250	500
• Erstsemester Fachbereich Maschinenwesen	400	500
• Erstsemester Fachbereich Elektrotechnik	180	240
• Erstsemester Fachbereich A/RU/BI	500	600
• Erstsemester Fachbereich SoWi	240	430
• **Erstsemester Universität**	**2.300**	**3.300**
• Studentenzahl Fachbereich Mathematik	1.000	1.180
• Studentenzahl Fachbereich Physik	1.150	1.670
• Studentenzahl Fachbereich Chemie	1.100	2.030
• Studentenzahl Fachbereich Biologie	740	970
• Studentenzahl Fachbereich Informatik	1.200	2.290
• Studentenzahl Fachbereich Maschinenwesen	2.090	2.360
• Studentenzahl Fachbereich Elektrotechnik	920	1.120
• Studentenzahl Fachbereich A/RU/BI	2.590	2.680
• Studentenzahl Fachbereich SoWi	1.210	2.000
• **Studentenzahl Universität**	**12.000**	**16.300**
Entwicklung der Studienplätze	7.000	7.500
Entwicklung der durchschnittl. Studienzeiten	13,8	12,1
Entwicklung der Lehrstühle	300	290
Absolventenquote	67 %	71 %

Zahl der Dissertationen	12	20
Zahl der Habilitationen	2	4
Bewerber / Studienplatzverhältnis	3 / 1	4,5 / 1
Abbrecherquote	25 %	20 %
Durchfallquote Vordiplom	21 %	17 %
Rufe / Hochschullehrer	1	3
Verhältnis Studenten zu Studienplätzen	2 / 1	2,2 / 1
Verhältnis Studierende zu Professoren	40,0	56,2
Altersstruktur der Gebäude	6,9	12,1

Ein weitergehende Differenzierung nach Studiengängen bzw. einzelnen Studienfächern ist sinnvoll. Diese Größen geben Aufschluß über die quantitativ zu erbringenden Leistungen der einzelnen Lehrstühle. Für strategische Entscheidungen über Erweiterung bzw. Reduktion ist z.B. der Grad der kapazitativen Auslastung, d.h. das Verhältnis von immatrikulierten Studenten zu vorhandenen Studienplätzen relevant.[229]

[229] vgl. Seidenschwarz, 1992, a.a.O., S. 139.

6. Zusammenfassung und Entwicklungstendenzen

Das Controlling-Konzept hat sich in den letzten Jahren in privatwirtschaftlichen Unternehmen zu einem umfassenden Führungskonzept entwickelt. Dem Controlling obliegt dabei insbesondere die Sicherstellung der Informationsversorgung und damit die Pflege des Controlling-Berichtswesens sowie die Unterstützung der Unternehmensführung bei der zieloptimalen Steuerung des Unternehmens.

In den letzten Jahren hat die deutlich zu verspürende Mittelknappheit auch in öffentlichen Institutionen eine Notwendigkeit für Controlling offengelegt. Controlling als betriebswirtschaftliches Führungsinstrument findet sich derzeit in öffentlichen Institutionen allerdings nur in Ansätzen. Vorschläge zur Einführung und Anwendungserfahrungen existieren fast nur für öffentliche Unternehmen.

Der wesentliche potentielle Nutzen des Controlling in öffentlichen Institutionen besteht in einer schnelleren Anpassung des öffentlichen Leistungsprogramms an sich wandelnde Kundenbedürfnisse, d.h. an die Bedürfnisse der Bürger. Außerdem soll eine Versachlichung politischer Entscheidungsprozesse und Rahmenbedingungen, eine bessere wirtschaftliche Abstimmung öffentlicher Verwaltungen und Unternehmen untereinander und zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, erreicht werden. Vor allem aber soll die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung erhöht werden. Das Controlling-Konzept kann grundsätzlich auf jede öffentliche Institution übertragen werden. Die erforderlichen Modifikationen sind allerdings in öffentlichen Verwaltungen und damit auch in Universitäten deutlich größer als in öffentlichen Unternehmungen.

Strategisches Controlling in der öffentlichen Verwaltung steckt noch in den Anfängen. Die Aufgaben, die dem strategischen Controlling zugeschrieben werden, bestehen vor allem in der Problemfindung, der Frühwarnung und der Weiterentwicklung der Aufgabenkritik. Die Instrumente des strategischen Controlling in öffentlichen Verwaltungen sind bislang nur mehr oder weniger modifizierte Instrumente, die bereits aus dem Einsatz in privatwirtschaftlichen Unternehmen bekannt sind. Diese Instrumente sind dadurch allerdings zwangsläufig sehr stark durch eine produktions- bzw. dienstleistungswirtschaftliche Sichtweise geprägt. Die bestehenden Strukturen und Probleme bleiben fast unberück-sichtigt. Außerdem wird nicht berücksichtigt, daß es sich bei einem strategischen Controlling in öffentlichen Verwaltungen vor allem auch um einen politischen Prozeß handelt.

Fazit dieser Arbeit ist, daß das strategische Controlling auch in Universitäten als führungsunterstützendes Konzept eingesetzt werden kann. Bei der Ausgestaltung eines universitären strategischen Controlling-Berichtswesens müssen jedoch die hochschulspezifischen Besonderheiten beachtet werden. Die Versorgung der Universitätsleitung mit

strategisch relevanten Informationen hat in Zeiten schnellen Wandels hohe Priorität. Prognosen haben allerdings eher die Funktion Trends aufzuzeigen als exakte Voraussagen zu ermöglichen. Das strategische Controlling-Berichtswesen soll vor Risiken für die Universität warnen und auf Chancen, welche sich der Universität bieten, hinweisen.

Literaturverzeichnis

Bücher und Zeitschriftenaufsätze

Ahlert, D.; **Franz**, K.-P.; **Kaefer**, W.: Grundlagen und Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, 5., neubearb. u. erw. Aufl., Düsseldorf 1990.

Becker, J.: Modellierung und Speicherung aggregierter Daten als Basis für das Controlling. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 14. Saarbrücker Arbeitstagung, Controlling bei fließenden Unternehmensstrukturen, Heidelberg 1993, S. 19 - 37.

Blohm, H.: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, 2., geänderte Aufl., Herne / Berlin 1974.

Bramsemann, R.: Handbuch Controlling: Methoden und Techniken, 2., überarb. u. erw. Aufl., München / Wien 1990.

Brüggemeier, M.: Controlling in der öffentlichen Verwaltung: Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes, München / Mering 1991.

Budäus, D.: Controlling in öffentlichen Verwaltungen: Funktionen, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 609 - 619.

Budäus, D.: Controlling als Instrument eines effizienten Managements öffentlicher Verwaltungen. In: Kostenrechnungspraxis, Heft: 1, 1986, S. 13 - 18.

Buschor, E.: Controlling in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. In: Weilenmann, P.; Fickert, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart 1992, S. 205 - 221.

Coenenberg, A.G.; **Baum**, H.-G.: Strategisches Controlling, Augsburg 1984.

Coenenberg, A.G.; **Günther**, Th.: Der Stand des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Die Betriebswirtschaft 50, Heft: 4, 1990, S. 459 - 470.

Dellmann, K.: Strategisches Controlling als Erfolgsfaktor. In: Weilenmann, P.; Fickert, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart 1992, S. 11 - 31.

Ebert, G.: Einflüsse des strategischen Controlling auf die Entwicklung des Rechnungswesens. In: Kostenrechnungspraxis, Heft: 6, 1991, S. 287 - 291.

Franz, K.-P.: Skriptum Controlling, Sommersemester 1993, Universität Kaiserslautern 1993.

Fröhling, O.: PC-gestütztes Controlling und Berichtswesen mit FIS - Strategisches Radar und operatives Werkzeug. In: controller magazin, Heft: 2, 1991, S. 59 - 67.

Fröhling, O.: Strategisches Management Accounting. In: Kostenrechnungspraxis, Heft: 1, 1991, S. 7 - 12.

Günther, Th.: Erfolg durch strategisches Controlling? : Eine empirische Studie zum Stand des strategischen Controlling in deutschen Unternehmen und dessen Beitrag zu Unternehmenserfolg und -risiko, München 1991.

Haberstroh, M.; **Papperitz**, W.: Internes Berichtswesen - Schnelligkeit als wesentliche Anforderung des Controlling. In: Controlling, Heft: 1, 1992, S. 12 - 19.

Hahn, D. Strategische Führung und strategisches Controlling. In: Horváth, P.; Gassert, H.; Solaro, D. (Hrsg.): Controllingkonzeptionen für die Zukunft: Trends und Visionen, Stuttgart 1991, S. 1 - 27.

Hammer, R.; **Hinterhuber**, H.H.: Instrumente der Strategieentwicklung und -umsetzung. In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 231 - 257.
Hax, A.C.; **Majluf**, N.S.: Strategisches Management: ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt a.M. / New York 1991.

Hinterhuber, H.H.: Die Objektivierung der Strategie als Voraussetzung für das strategische Controlling. In: Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Stuttgart 1990, S. 91 - 122.

Horváth, P.: Controlling, 5., überarb. Aufl., München 1994.

Horváth, P.; **Gassert**, H.; **Solaro**, D. (Hrsg.): Controllingkonzeptionen für die Zukunft: Trend und Visionen, Stuttgart 1991.

Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen? Stuttgart 1990.

Horváth, P.; **Reichmann**, Th. (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, München 1993.

Huch, B.: Informationssysteme im operativen Controlling - Rechnungswesen und Berichtswesen. In: Kostenrechnungspraxis, Heft: 3, 1984, S. 103 - 109.

Kemmler, W.: Controlling für Hochschulen: dargestellt am Beispiel der Universität Zürich, Bern / Stuttgart 1990.

Kraus, H.: Operatives Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 117 - 172.

Krystek, U.: Früherkennungssysteme als Instrument des Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 419 - 442.

Küpper, H.-U.; **Weber**, J.; **Zünd**, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60, Heft: 3, 1990, S. 281 - 293.

Landfried, K.: Editorial. In: UNI-SPECTRUM, Heft: 1, 1994, Universität Kaiserslautern 1994.

Landsberg, G. von: Control Reporting - Informationsverdichtung und Abweichungserklärung. In: Kostenrechnungspraxis, Heft: 3, 1988, S. 101 - 106.

Leibfried, K.H.J.; **McNair**, C.J.: Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg i. Br. 1993.

Liessmann, K.: Strategisches Controlling. In : Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte: Perspektiven für die 90er Jahre, 2., verb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1987, S. 85 - 149.

Mann, R.: Strategisches Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 91 - 116.

Mann, R.: Praxis Strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen - Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung, 5., Aufl., Landsberg / Lech 1989.

Mayer, E.: Controlling als Führungskonzept - vom Reagieren zum Agieren. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 33 - 89.

Mayer, E.; **Weber**, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990.

Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte: Perspektiven für die 90er Jahre, 2., verb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1987.

Menzl, A.: Strategisches Controlling in Klein- und Mittelunternehmungen. In: Weilenmann, P.; Fickert, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart 1992, S. 121 - 144.

Pfohl, H.-Ch.; **Zettelmeyer**, B.: Strategisches Controlling?. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 57, Heft: 2, 1987, S. 145 - 175.

Picot, A.: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing der betrieblichen Informationsversorgung. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 14. Saarbrücker Arbeitstagung, Controlling bei fließenden Unternehmensstrukturen, Heidelberg 1993, S. 39 - 72.

Preißler, P.R.: Controlling: Lehrbuch u. Intensivkurs, 5., durchges. Aufl., München / Wien 1994.

Preißler, P.R.: Controlling in mittelständischen Unternehmen. In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 261 - 294.

Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3., erw. Aufl., München 1993.

Reichmann, Th.; **Haiber**, Th.; **Fröhling**, O.: Open System Simulation. Konzept für ein flexibles Strategien-Controlling. In: Controlling, Heft: 6, 1992, S. 304 - 311.

Risak, J.; **Deyhle**, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992.

Röhrig, R.: Strategisches Krankenhauscontrolling. In: Controlling, Heft: 5, 1989, S. 276 - 283.

Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 14. Saarbrücker Arbeitstagung 1993, Controlling bei fließenden Unternehmensstrukturen, Heidelberg 1993.

Schmidberger, J.: Controlling für öffentliche Verwaltungen: Funktionen - Aufgabenfelder - Instrumente, Wiesbaden 1993.

Schröder, E.F.: Organisatorischer Wandel und Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 983 - 997..

Schröder, E.F.: Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 4., durchges. Aufl., Ludwigshafen 1989.

Seidenschwarz, B.: Controlling für Universitäten. In: Controlling, Heft: 4, 1993, S. 190 - 198.

Seidenschwarz, B.: Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen - dargestellt am Beispiel einer Universität -, München 1992.

Sendldorfer, K.: Positionierung von Fachbereichen in einem Absolventen/Erstsemester-Portfolio, unveröffentlichte Unterlage, Kaiserslautern 1994.

Serfling, K.: Controlling, Stuttgart / Berlin / Köln / Mainz 1983.

Stahl, P.: Das Konzept des strategischen Controlling - Entwicklung und Situation heute. In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 157 - 193.

Steinbichler, G.: Das Berichtswesen im internationalen Unternehmen - Gestaltungsmöglichkeiten für das Controlling. In: Controlling, Heft: 3, 1990, S. 144 - 147.

Weber, J.: Einführung in das Controlling, 4., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1993.

Weber, J.: Controlling in öffentlichen Organisationen (Non Profit Organizations). In: Risak, J.; Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling: State of the Art und Entwicklungstendenzen; Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 295 - 324.

Weber, J.: Controlling als Koordinationsfunktion innerhalb der Verwaltungs- bzw. Unternehmensführung - Ein Beitrag zur Lösung des Definitionsproblems des Begriffs Controlling. In: Weber, J.; Tylkowski, O. (Hrsg.): Perspektiven der Controlling-Entwicklung in öffentlichen Institutionen, Stuttgart 1991, S. 15 - 54.

Weber, J.: Ursprünge, Begriff und Ausprägungen des Controlling. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 3 - 32.

Weber, J.: Überblick über die spezifischen Rahmenbedingungen des Controlling in öffentlichen Institutionen. In: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 581 - 608.

Weber, J.: Controlling in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Problem der Organisationsentwicklung. In: Weber, J.; Tylkowski, O. (Hrsg.): Controlling in

öffentlichen Institutionen: Konzepte - Instrumente - Entwicklungen, Stuttgart 1989, S. 279 - 293.

Weber, J.: Controlling - Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstrumentes auf öffentliche Institutionen. In: Die Betriebswirtschaft 48, Heft: 2, 1988, S. 171 - 194.

Weber, J.; **Tylkowski**, O. (Hrsg.): Perspektiven der Controlling-Entwicklung in öffentlichen Institutionen, Stuttgart 1991.

Weber, J.; **Tylkowski**, O. (Hrsg.): Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, Stuttgart 1990.

Weber, J.; **Tylkowski**, O. (Hrsg.): Controlling in öffentlichen Institutionen: Konzepte - Instrumente - Entwicklungen, Stuttgart 1989.

Weilenmann, P.; **Fickert**, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart 1992.

Ziegenbein, K.: Controlling, 3., verb. Aufl., Ludwigshafen 1989.

Gesetze

Hochschulrahmengesetz (HRG) in der Fassung vom 14. November 1985, herausgegeben vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1986.