

# 1 Einleitung

Welche Bedeutung hat das strategische Controlling, welchen Beitrag leistet dieses Buch zu dessen Verständnis und wie ist es aufgebaut?

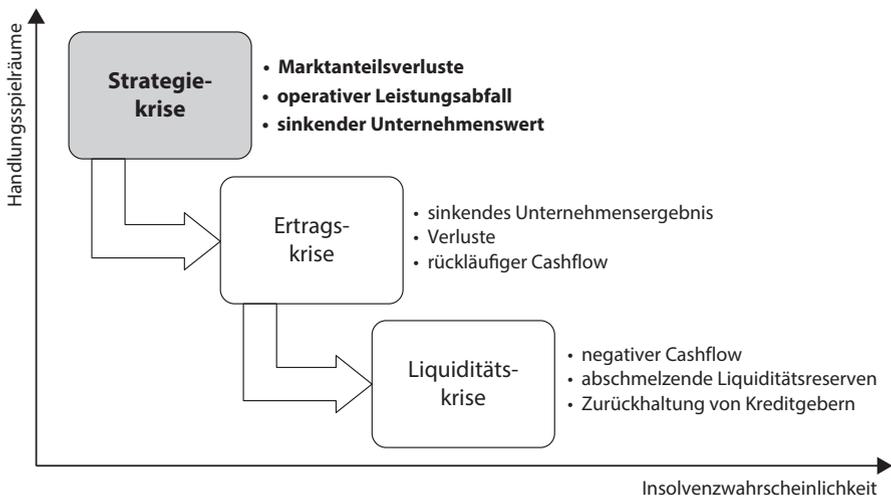
1.1	Bedeutung des strategischen Controllings .....	13
1.2	Entwicklungsstand des strategischen Controllings .....	15
1.3	Zielsetzung, Aufbau und methodisches Vorgehen .....	19

## 1.1 Bedeutung des strategischen Controllings

Strategiefindung und -umsetzung sind in Unternehmen angesichts der dynamischen, globalisierten Marko- und Mikroumwelt nicht einfacher geworden. Eine Antwort auf die im strategischen Management am häufigsten formulierte Frage »Tun wir die richtigen Dinge für die richtigen Kunden?« ist nicht leicht zu geben. Als Gründe hierfür können die Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt wie technologische (Digitalisierung) und demografische Entwicklungen (alternde Gesellschaft), Klima-veränderungen oder die veränderte politische Großwetterlage (weltweite Krisenherde, Terrorismus) angeführt werden. In diesem Umfeld jagt eine Innovation die andere – die Produktlebenszyklen werden immer kürzer, die »richtigen« strategischen Entscheidungen sind also gefragt. Hinzu kommt der Wandel in den Unternehmen selbst, wodurch sich das Stärken-Schwächen-Profil und damit die Ausgangsbasis für strategische Initiativen verändern.

Was passiert nun mit Unternehmen, die die strategischen Anpassungen ihrer Geschäftsmodelle falsch oder zu spät in die Wege leiten? Sie müssen zu einschneidenden Maßnahmen mit Belastungen bei vielen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) greifen – im schlimmsten Fall sogar die Geschäftstätigkeit ganz einstellen. IBM mit seinen Schreibmaschinen, Kodak mit seinen Filmen oder Nokia mit seinen Handys sind Beispiele dafür, wie schnell Geschäftsmodelle nicht mehr zeitgemäß sein können. Diese skizzierten Entwicklungen werden verallgemeinert im Phasenmodell der Unternehmenskrise zum Ausdruck gebracht (► Abb. 1-1).

Mit der Strategiekrise als Einstiegsphase nimmt das Unheil seinen Lauf. Da diese nicht sofort bedrohlich erscheint, besteht die Gefahr, dass strategische Initiativen unterbleiben. Damit wird jedoch der Grundstein für die nächste Krisenphase, die Ertragskrise, gelegt, in die das Unternehmen sprichwörtlich hineinschliddert. Sofern



**Abb. 1-1:** Phasenmodell der Unternehmenskrise (Quelle: In Anlehnung an Alter, R., Strat. Controlling, 2013, Abb. 8, S. 14)

hier keine erfolgreichen Maßnahmen ergriffen werden (konnten), ist der Beginn der finalen Phase der Liquiditätskrise kaum noch zu vermeiden. Hervorzuheben ist hierbei die Erkenntnis, dass in der Phase der Strategiekrisis die Handlungsspielräume noch am größten sind und anschließend Stück für Stück kleiner werden.<sup>1</sup>

Kurzum: Die Beschäftigung mit strategischen Fragestellungen ist als eine Aufgabe anzusehen, die Unternehmen dauerhaft wahrzunehmen haben; selbst aktuell erfolgreiche »Spitzenreiter« sollten sich nicht ausruhen. Das strategische Management, vornehmlich der Vorsitzende der Geschäftsführung bzw. des Vorstands als Hauptverantwortlicher, ist deshalb gut beraten, ein strategisches Controlling als Führungsunterstützungssystem im Unternehmen institutionalisiert zu haben. Denn mit strategischen Controllerinnen oder Controllern stehen dem Management dann »Navigatorinnen und Navigatoren«, »Change Agents« oder – in der höchstentwickelten Form – »Business Partner« an der Seite, um sprichwörtlich den richtigen Kurs für das Unternehmen abzustecken und das – bildlich gesprochen – Unternehmensschiff möglichst sicher durch die raue See des Wettbewerbs in den Zielhafen zu führen.

<sup>1</sup> Zu Einzelheiten vgl. Zwick, A., Restrukturierung, 2008, S. 10; Alter, R., Strat. Controlling, 2013, S. 14 f.

## 1.2 Entwicklungsstand des strategischen Controllings

Controlling im Allgemeinen hat sich ohne Frage in Theorie und Praxis etabliert, auch wenn (immer noch) Auffassungsunterschiede bei der Ziel- und Aufgabengestaltung dieses Führungsunterstützungssystems bestehen. Die einen betonen mehr die Informations-, die anderen mehr die Steuerungs-, Koordinations- oder sogar die Rationalitätssicherungsfunktion (► Abb. 1-2).



**Abb. 1-2:** Grundlegende Funktionen des Controllings (Quelle: <sup>1</sup> Serfling, K., Controlling, 1992, S. 17. – <sup>2</sup> Schultz, V., Controlling, 2015, S. 18. – <sup>3</sup> Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A., Controlling-Verständnis, 1990, S. 283. – <sup>4</sup> Weber, J., Controlling, 2017, o. S.)

Mit der Festlegung der Schwerpunkte auf einer oder mehreren Hauptaufgaben prägen die Unternehmen die für sie maßgebliche Controlling-Konzeption, die den Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaktivitäten von Controllerinnen oder Controllern zugrunde liegt. Damit wird auch die Art und Weise des »Teamworks«<sup>2</sup> mit Managerinnen und Managern bestimmt. In dieser Zusammenarbeit gibt es allerdings eine klare Grenze: Controllerinnen und Controller sind – auch in der vielfach zugeschriebenen Business-Partner-Rolle – »nur« Entscheidungshelfer. Entscheidungsträger ist und bleibt das Management.

<sup>2</sup> Vgl. zum Teamwork-Gedanke ICV, Was ist Controlling?, 2020.

Die wissenschaftlich-theoretische Beschäftigung mit Controlling in Deutschland hat gerade in den letzten beiden Jahrzehnten stark zugenommen. Indikatoren hierfür sind einerseits die stark gewachsene Zahl der Controlling-Lehrstühle und andererseits die Mehrung controllingspezifischer Beiträge in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften – beides insbesondere in den 1990er Jahren.<sup>3</sup> Inwieweit das Controlling in der Praxis angekommen ist, lässt sich nicht zuletzt auch an den Controller-Vereinigungen und deren Aktivitäten ablesen. Der Internationale Controller Verein (ICV) mit seinen über 6.500 Mitgliedern oder die International Group of Controlling (IGC) mit Vertretern aus 15 Ländern im europäischen Raum sind Zeugnis für die Rolle und die Bedeutung des Controllings als »Kernelement für ein nachhaltiges erfolgreiches Management.«<sup>4</sup>

Die Entwicklung spezieller Controlling-Bereiche ist dagegen unterschiedlich ausgeprägt. Das strategische Controlling ist hierbei eher als eine »junge« und noch nicht weit verbreitete Disziplin anzusehen. Dies wird insbesondere durch die Lokalisierung des strategischen Controllings im Evolutionsprozess der Unternehmenssteuerung deutlich: Dieser Controlling-Bereich ist auf der vorletzten Entwicklungsstufe platziert (► Abb. 1-3).

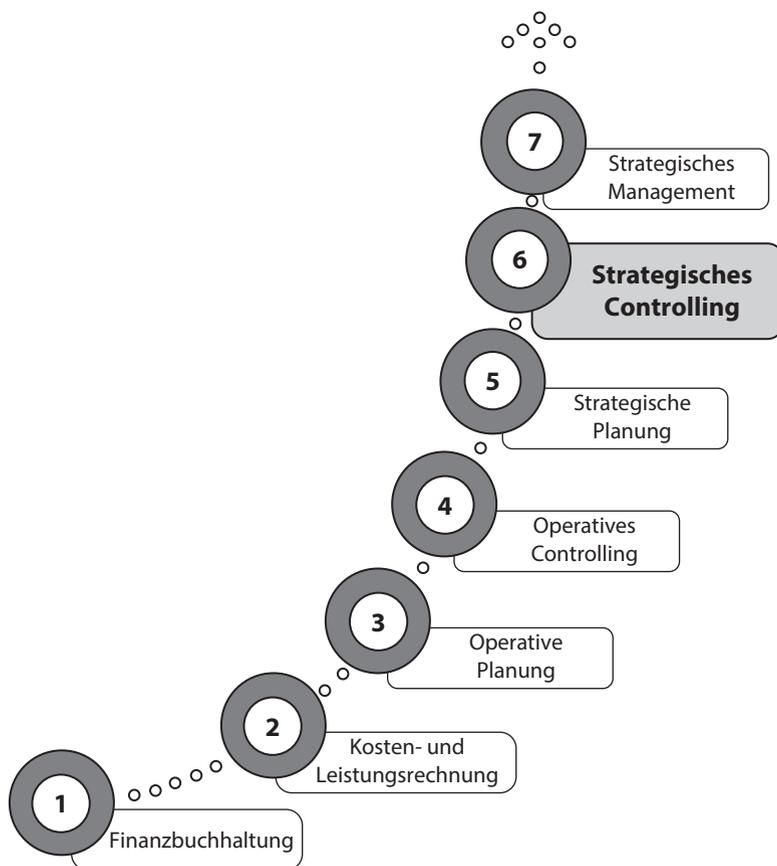
Auslöser für die Entwicklung dieses Controlling-Bereichs ist das Manko der vorgelagerten Stufe, der strategischen Planung. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass zwar Unternehmensstrategien systematisch im Rahmen eines strukturierten Prozesses auf Basis von Unternehmens- und Umfeldanalysen entwickelt werden, die Verbindung zur Umsetzungsrealität bleibt unzureichend. Adäquate Plan-Ist-Vergleiche zur rechtzeitigen Einleitung angemessener Um- oder Gegensteuerungsmaßnahmen haben gefehlt. Zudem ist die Brücke zum operativen Controlling nicht tragfähig genug gewesen. Die strategische Planung hat zu wenig operative Steuerungsgrößen wie Rentabilität, Liquidität, Wirtschaftlichkeit und Produktivität im Fokus, auf die sich strategische Initiativen mit vielfach hohem Investitionsvolumen ohne Frage auswirken. Diese Umstände haben zur Entwicklung des strategischen Controllings geführt.

Auch wenn mit der Stufe »Strategisches Management« schon die nächste Hürde im Entwicklungsprozess der Unternehmenssteuerung erklommen worden ist, ist noch ein Weiterentwicklungsbedarf beim strategischen Controlling zu erkennen – sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Ein Indiz hierfür ist die überschaubare Literatur zum strategischen Controlling. Im deutschsprachigen Raum gibt viele Bücher über Unternehmensführung, strategisches Management und strategische Instrumente (Strategietools). Ebenfalls sind viele Werke zum Controlling im Allgemeinen zu finden, jedoch nur wenige, wie etwa die Bücher von Roland Alter, Heinz-Georg Baum/Adolf G. Coenenberg/Thomas Günther sowie Liane Buchholz, die

---

3 Vgl. Binder, C./Schäffer, U., Controllinglehrstühle, 2005, S. 102; Binder, C./Schäffer, U., Publikationen, 2005, S. 608.

4 IGC, Mission, 2017, o. S, englischer Originaltext zur Mission: »We are an international platform of institutions and organizations that understand Controlling as a core element of sustainably successful management.«; zum ICV vgl. ICV, Verein, 2017, o. S.



**Abb. 1-3:** Entwicklungsstufen der Unternehmensteuerung (Quelle: In Anlehnung an Buchholz, L., *Strat. Controlling*, 2013, Abb. 1-1, S. 6; Mann, R., *Strat. Controlling*, 1990, Abb. 1, S. 94)

speziell das strategische Controlling zum Gegenstand haben und ganzheitlich abbilden.<sup>5</sup>

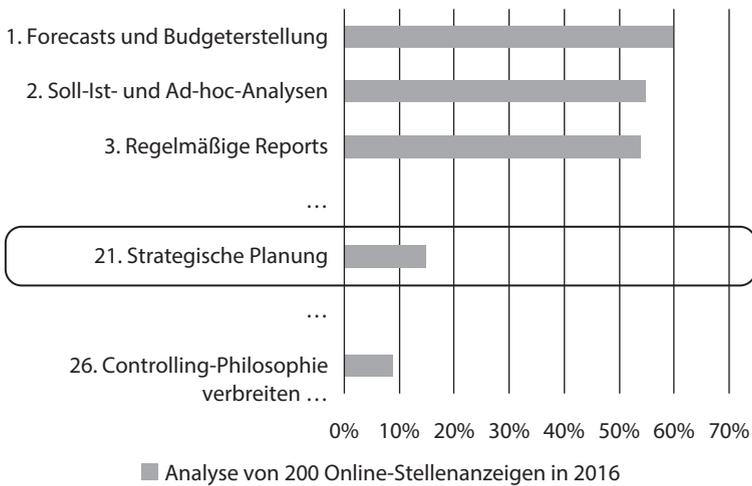
Zudem ist es auffällig, dass in der Controlling-Literatur Ziele, Aufgaben und Instrumente umfänglich dargestellt werden. Die Organisation nimmt dagegen einen nicht so breiten Raum ein, mitunter wird sie nur knapp oder gar nicht erwähnt. Regelrecht stiefmütterlich wird die Organisation des strategischen Controllings inklusive eines Vorgehensmodells hin zu einem effizienten und effektiven strategischen Controlling-Bereich behandelt. Letztendlich sind jedoch die Vorgehensmodelle Grundlagen für den Praxiserfolg, nicht das Wissen in den Büchern oder in den Köpfen

<sup>5</sup> Vgl. EconBiz, *Abfrage Strat. Controlling*, 2020, o. S.; GVK, *Abfrage Strat. Controlling*, 2020, o. S.

gescheiter Controllerinnen und Controller, das mangels Implementierung nicht zu Entfaltung kommen kann.

Und außerdem: Das Vorhandensein der fortgeschrittenen Entwicklungsstufe »Strategisches Management« besagt nicht, dass die vorgelagerte Ebene »Strategisches Controlling« in jeder Hinsicht ausgebaut ist. Das Streben nach einer Vision, also einem Zielbild, welches ein Unternehmen langfristig erreichen will, und das Denken in Wertbeiträgen auf allen Unternehmensebenen, welche als charakterisierende Merkmale des strategisches Managements angesehen werden, macht ein ausgereiftes strategisches Controlling notwendig; die Integration strategischer und operativer Steuerungsgrößen verlangt viel Koordinationsarbeit und den Einsatz unterstützender (strategischer) Steuerungsinstrumente.

Wie ist es um das strategische Controlling in der Praxis bestellt? Auch wenn die eingangs erwähnten Gründe schon lange für einen Aufbau bzw. eine Weiterentwicklung des strategischen Controllings in der Unternehmenspraxis sprechen, scheint es mit einer umfangreichen Etablierung noch nicht weit her zu sein. Eine jüngere Analyse von 200 Online-Stellenanzeigen zum Controlling ergab 2016, dass die Aufgabe der strategischen Planung auf dem 21. Platz von 26 einzelnen Controlleraufgaben nur eine untergeordnete Rolle spielt. Die strategische Kontrolle wird gar nicht erwähnt (► Abb. 1-4).



**Abb. 1-4:** Aufgaben von Controllerinnen und Controllern (Auswertung von Stellenanzeigen) (Quelle: Werner, P./Vester. A., Idealer Controller, 2017, Abb. 2, S. 58)

Die Vernachlässigung dieser Aufgaben bei den Stellenanzeigen kann natürlich daran liegen, dass es vielfach ausreichend strategische Controllerinnen und Controller in den Betrieben gibt und nur wenige Unternehmen solche Fachleute suchen. Die Ergebnisse des WHU Controller Panels sprechen eher dagegen: Je mehr die Unternehmen von der Krise betroffen sind, umso mehr sind Controllerinnen und Controller

gefragt. In guten Zeiten dagegen ist die Beteiligung des Controllings gerade im strategischen Planungsprozess nicht mehr in diesem Ausmaß angesagt.<sup>6</sup> Es mangelt zumindest an einer Verstärkung der strategischen Controlling-Arbeit.

Wenn über die Aktivitäten des Controllings gesprochen wird, muss dies im Lichte der Digitalisierungs-, Big Data- bzw. Industrie 4.0-Debatte geschehen. Welche Auswirkungen haben die durch das Internet heute verfügbaren Datenmassen, die ins Visier genommene selbststeuernde Fabrik oder die angestrebten Parallelläufe von Güter- und Wertströmen mit der Echtzeitverfügbarkeit von Daten auf Controlling-Ziele, -Aufgaben, -Instrumenteneinsätze oder -Organisation? Wie sieht das »Controlling im Zeitalter der intelligenten Vernetzung«<sup>7</sup> aus? Die aktuellen Debatten, die auch schon mit der Frage »Controlling im Digitalisierungswahn?«<sup>8</sup> umschrieben werden, zeigen gerade im Hinblick auf das strategische Controlling leider kein einheitliches Bild. Gleichwohl kristallisieren sich Entwicklungsstränge heraus, die in diesem Buch aufgegriffen werden. Sowohl die ausbaufähige theoretischen Befassung mit dem strategischen Controlling als auch das vermeintlich noch weiterentwicklungsbedürftige Standing in der Praxis – welche möglicherweise einander bedingen – liefern Gründe genug für eine erneute Aufarbeitung dieser Controlling-Disziplin. Angesichts der Bedeutung von Strategien für die gedeihliche Entwicklung von Unternehmen kann diese gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

### 1.3 Zielsetzung, Aufbau und methodisches Vorgehen

Allgemeine Zielsetzung dieses Buch ist es, durch die Verzahnung theoretischer Erkenntnisse mit praktischen Erfahrungen Impulse für Praktiker zur Optimierung vorhandener (strategischer) Controlling-Strukturen in den Unternehmen zu liefern. Darüber hinaus sollen Studierende, insbesondere an Fachhochschulen, anhand dieses Werkes von vornherein ein anwendungsnahe (strategisches) Controlling-Verständnis entwickeln können. Zugleich soll dieses Buch Dozenten eine Unterstützung in der Lehre sein, wenn es um die Vermittlung eines solchen Controlling-Bildes geht. Anknüpfungspunkte für die konkrete Zielsetzung und Aufbau dieses Buches sind die grundlegenden Elemente eines jeden Controllingsystems, wie sie aus der Abb. 1-5 hervorgehen.

Die konkrete Zielsetzung besteht in der Beantwortung folgender Leitfragen, die dem Einführungskapitel und den drei Hauptkapiteln jeweils vorangestellt werden:

- **Kapitel 2 »Strategien: Eine Einführung«**

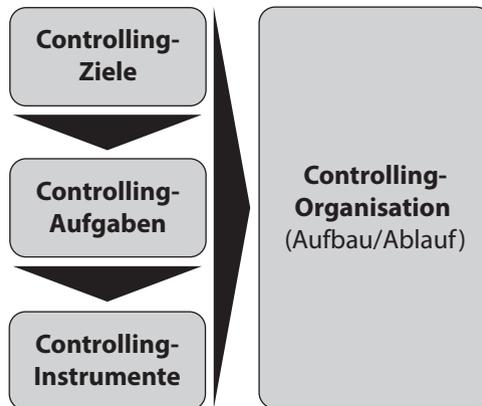
Was ist unter dem Begriff »Strategien« zu verstehen, die als zentrale Objekte des strategischen Controllings anzusehen sind, und welche konzeptionellen Grundlagen gibt es?

---

6 Vgl. Schäffer, U./Weber, J., WHU Controller Panel, 2017, S. 12 f.

7 ICV, Industrie 4.0, 2015.

8 Mayer, C./Wieseahn, A., Controlling im Digitalisierungswahn, 2018, S. 29.



**Abb. 1-5:** Grundelemente eines Controlling-Systems (Quelle: Schlemminger, R., Strat. Controlling, 2016, Abb. 1, S. 1095)

- **Kapitel 3 »Ziele, Aufgaben und Aktivitäten des strategischen Controllings«**  
Welche Ziele verfolgt das strategische Controlling und welche Aufgaben und Aktivitäten hat es infolgedessen wahrzunehmen?
- **Kapitel 4 »Strategische Controlling-Instrumente«**  
Wann sind welche Controlling-Instrumente wie anzuwenden und sind sie als Basis-, Ergänzungs- oder eher als fortgeschrittene Instrumente einzustufen?
- **Kapitel 5 »Organisation des strategischen Controllings«**  
Wie kann ein strategisches Controlling – respektive ein »Strategisches Controlling 4.0« – organisiert werden?

Wie sieht nun der konkrete Aufbau der Kapitel aus und was wird in diesen behandelt, um letztendlich passende Antworten zu den aufgeführten Leitfragen zu liefern?

Methodisch ist das Buch so aufgebaut, dass der rote Faden und die Kernbotschaften zu den einzelnen Controlling-Themen im Haupttext dargestellt werden. Für diejenigen Leserinnen und Leser, die mehr wissen möchten, werden separate Kolumnen angeboten:



- **Fallbeispiele oder Beispielrechnungen**  
insbesondere zur Konkretisierung der Instrumentenanwendungen,



- **Praxisberichte**  
aus Unternehmen für den Brückenschlag von der Theorie zum Betriebsgeschehen,



- **Praxistipps**  
zur pragmatischen Handhabung bestimmter Sachverhalte im betrieblichen Alltag,

- **Stichwortkolumnen**  
mit Detail- oder Hintergrundwissen.

Mit diesem Vorgehen soll Einsteigerinnen und Einsteigern ein einfacher Zugang zum strategischen Controlling ermöglicht werden. Gleichzeitig soll jedoch auch der Wis-

sensdurst von Expertinnen und Experten befriedigt werden. Für sie ist auch ganz bewusst die Fußnotenzitierweise gewählt worden; an Ort und Stelle stoßen sie auf weiterführende Quellen.

Insgesamt wird viel Wert auf ein hohes Maß an Verständlichkeit gelegt. Deshalb werden getreu dem Motto »Ein Bild sagt mehr als tausende Worte« die einzelnen Themen anhand von über 300 Abbildungen und Tabellen veranschaulicht.

## 2 Strategien: Eine Einführung

Was ist unter dem Begriff »Strategien« zu verstehen, die als zentrale Objekte des strategischen Controllings anzusehen sind, und welche konzeptionellen Grundlagen gibt es?

2.1	Kapiteleinführung .....	23
2.2	Strategie – ein vielschichtiger Begriff .....	23
2.2.1	Historische Entwicklung und Definitionsansätze .....	23
2.2.2	Strategie und Geschäftsmodell .....	27
2.3	Strategien in der Zielepyramide von Unternehmen .....	28
2.3.1	Überblick .....	28
2.3.2	Normative Rahmenziele .....	29
2.3.2.1	Vision und Mission .....	29
2.3.2.2	Werte .....	31
2.3.2.3	Strategische Unternehmensziele .....	33
2.3.2.4	Unternehmensleitbild .....	46
2.3.3	Strategieoptionen im 3-Ebenen-Modell der Strategieentwicklung .....	46
2.3.3.1	Überblick .....	46
2.3.3.2	Gesamtunternehmensstrategien .....	50
2.3.3.3	Geschäftsstrategien .....	51
2.3.3.4	Funktionalstrategien .....	53
2.4	Strategiekonzepte .....	54
2.4.1	Überblick .....	54
2.4.2	Ressourcenökonomische Konzepte .....	58
2.4.2.1	Produkt-Markt-Strategien .....	58
2.4.2.2	Kernkompetenzen-Strategien .....	62
2.4.3	Industrieökonomische Konzepte .....	67
2.4.3.1	Wettbewerbsstrategien .....	67
2.4.3.2	Nutzenstrategien .....	72
2.4.4	Wertorientierte Konzepte .....	74
	Zehn-Punkte-Zusammenfassung für Controllerinnen und Controller .....	78