

2 Strategisches Controlling

2.1 Zielsetzung und Aufgaben des strategischen Controllings

Strategische Planung und Kontrolle werden durch das strategische Controlling unterstützt. Das Zielsystem des strategischen Controllings besteht – wie das des strategischen Managements – aus den Kardinalzielen Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens. Zu den Aufgaben des strategischen Controllings gehört der Aufbau eines geeigneten Planungs- und Kontrollsystems ebenso wie die Koordination des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses. Zudem sichert das strategische Controlling die Informationsversorgung des Managements in allen Phasen des Planungs- und Kontrollprozesses.

2.2 Phasen des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses

Strategische Planung und Kontrolle vollzieht sich idealtypisch in mehreren Phasen, die in Abb. 2-1 im Überblick dargestellt sind¹⁴.

Der strategische Planungsprozess beginnt mit einer Analysephase. Sie besteht aus den beiden Kernelementen „Umweltanalyse“ und „Unternehmensanalyse“.

Aufgabe der **Umweltanalyse** ist es, das Umfeld des Unternehmens danach zu erkunden, ob Risiken für das gegenwärtige Geschäft bestehen und/oder ob sich neue Chancen auf-tun. Parallel dazu beschäftigt sich die **Unternehmensanalyse** mit den Ressourcen, die im Unternehmen eingesetzt werden. Ihr Ziel ist herauszufinden, ob das Unternehmen im Vergleich zu seinen wichtigsten Konkurrenten Stärken oder Schwächen besitzt, die Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile verursachen.

¹⁴ Vgl. zu den Phasen des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses im Einzelnen: Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 163ff.

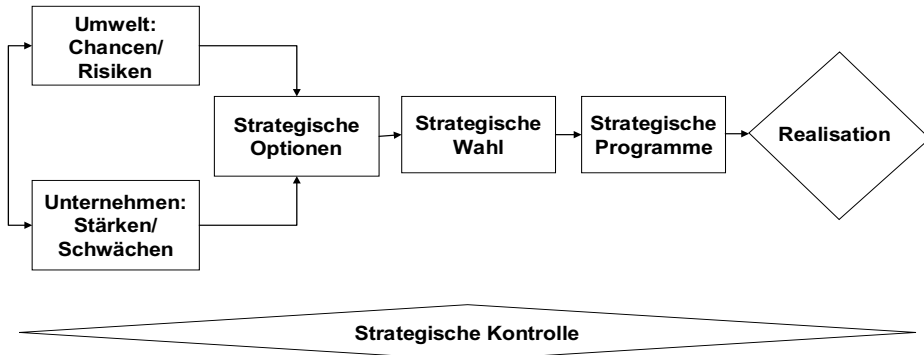


Abbildung 2-1: Phasen des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses
[Quelle: Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 163]

Aufbauend auf die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse werden im Rahmen der **strategischen Optionen** Strategiealternativen entwickelt.

Aus den aufgezeigten Alternativen ist schließlich eine Strategie auszuwählen. In einem Bewertungsprozess wird die vor dem Hintergrund der eigenen Stärken und Schwächen sowie der zu erwartenden Umweltsituation die Strategie ermittelt, die eine bestmögliche Erfüllung der Kardinalziele des Unternehmens verspricht (**strategische Wahl**).

Zum Abschluss des strategischen Planungsprozesses wird die praktische Umsetzung der gewählten Strategie vorbereitet. Dabei werden die Maßnahmen konkretisiert, die für die Verwirklichung der Strategie besonders wichtig sind. Diese **strategischen Programme** bilden den Handlungsrahmen für die operative Planung und Realisation.

An die Planung der Strategien schließt sich deren **Realisation** an. Die Strategierealisation ist wegen der Dauer ihrer Umsetzung und ihrer oftmals großen Tragweite von vielfältigen Unwägbarkeiten und Barrieren begleitet. Eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Programme setzt daher ein konsequentes Verfolgen und Überprüfen des Realisationsfortschrittes voraus, die von der strategischen Kontrolle geleistet wird.

Im Unterschied zur Kontrolle operativer Maßnahmen stellt die **strategische Kontrolle** keine nachträgliche Überwachung dar, sondern ein den Umsetzungsprozess begleitendes Steuerungsinstrument. Die strategische Kontrolle muss fortwährend prüfen, ob die einmal verabschiedeten Strategien noch richtig sind und ob das Unternehmen bei der Umsetzung der Strategien vom eingeschlagenen Pfad nicht abgekommen ist.

2.3 Strategische Planung

2.3.1 Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt

2.3.1.1 Umweltanalyse

Ziel der Umweltanalyse ist es, relevante Umweltstrukturen darzustellen sowie sich abzeichnende Entwicklungslinien und daraus resultierende Chancen und Risiken zu beschreiben. Die zu analysierende Umwelt lässt sich in zwei Bereiche untergliedern: die Wettbewerbsumwelt und die allgemeine Umwelt. Die Analyse der Wettbewerbsumwelt fragt nach den spezifischen Wettbewerbsbedingungen der Märkte und Geschäftsfelder, auf denen das Unternehmen tätig ist oder in Zukunft tätig sein will. Die allgemeine Umwelt beschreibt alle übrigen Umweltsegmente und markiert letztlich den „Datenkranz“, durch den unternehmerische Tätigkeit ermöglicht bzw. begrenzt wird.

Analyse der allgemeinen Umwelt

„Allgemeine Umwelt“ ist ein weit reichender Begriff. Um die allgemeine Umwelt für die Analyse griffiger zu machen, findet sich häufig eine Strukturierung in mehrere Hauptsektoren (vgl. Abb. 2-2). Als Beispiel sei die Einteilung in die fünf Felder der makro-ökonomischen (volkswirtschaftlichen), der technologischen, der politisch-rechtlichen, der sozio-kulturellen und der natürlichen (ökologischen) Umwelt genannt¹⁵.

Die Analyse dieser Umweltsegmente kann unter Zuhilfenahme von Checklisten weiter systematisiert werden. Dabei kann z. B. im Rahmen der Analyse der politisch-rechtlichen Umwelt nach globalpolitischen Entwicklungstendenzen (Ost-West-, Nord-Süd-Konflikte etc.), nach parteipolitischen Entwicklungen in den einzelnen Ländern oder nach Veränderungen im Steuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht gefragt werden¹⁶.

Bei der Durchführung der Analyse wird zuerst die Ist-Situation dargestellt, in einem zweiten Schritt werden mögliche Trends und Muster gesucht und in einem dritten Schritt eventuelle Trendbrüche aufgespürt.

¹⁵ Vgl. nähere Ausführungen zu den einzelnen Umweltsektoren bei Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 168ff.

¹⁶ Vgl. dazu näheres bei Macharzina/Wolf (2012), S. 305ff.

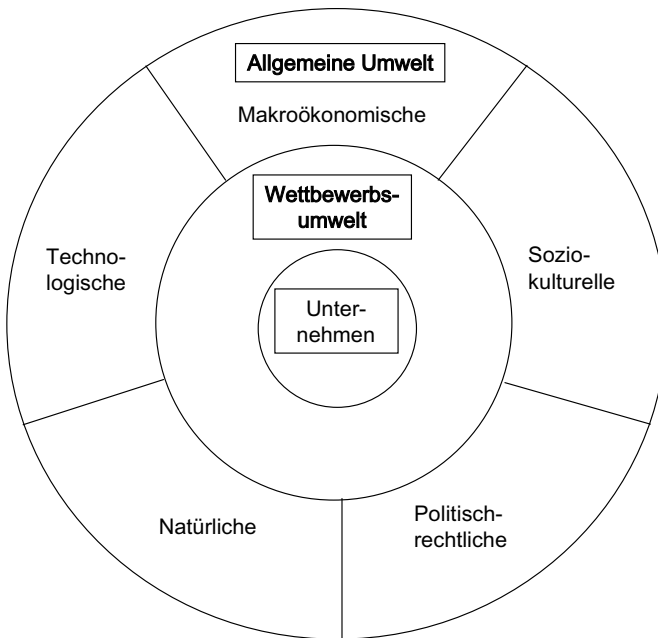


Abbildung 2-2: Analysefelder der allgemeinen Umwelt
[Quelle: geringfügig modifiziert nach Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 169]

In einem abschließenden Stadium der Umweltanalyse können die gesammelten Informationen gebündelt und daraus ein Zukunftsbild, ein sog. **Szenario**, entwickelt werden. Szenarien sind Mittel der Komplexitätsreduktion. Die Einflussfaktoren, die in der Umweltanalyse herausgearbeitet wurden, werden miteinander vernetzt und zu einem überschaubaren plausiblen Bild der Zukunft verdichtet¹⁷. Da die einzelnen Trends in der Regel nicht eindeutig sind, ist man dazu übergegangen, mehrere alternative Szenarien darzustellen.

Die Szenario-Technik wird häufig anhand eines Trichters dargestellt. Je weiter man sich in die Zukunft bewegt, umso größer wird die Bandbreite möglicher Zustände: der Trichter öffnet sich. Man kann dann z.B., wie in Abb. 2-3 dargestellt, eine störungsfreie Entwicklung (Trendentwicklung) mit einer gestrichelten Linie kennzeichnen. Besonders zugespitzte Entwicklungen der Beobachtungsgröße werden hier mit durchgestrichenen Linien markiert, die zu sog. Extremszenarien führen.

¹⁷ Vgl. dazu z. B. Ziegenbein (2012), S. 116.

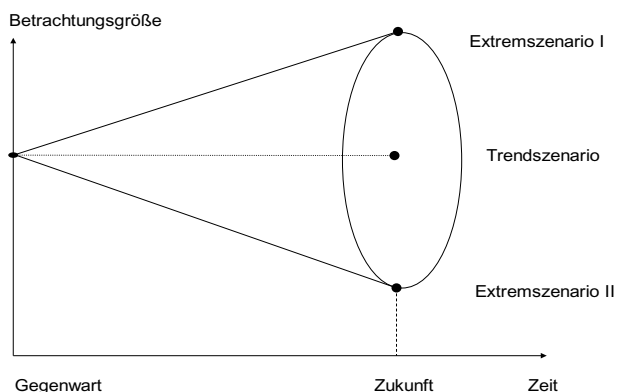


Abbildung 2-3: Schematische Darstellung der Szenarioanalyse

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Neben der Analyse der allgemeinen Umwelt ist die Analyse der Wettbewerbsumwelt des Unternehmens von besonderer Bedeutung. Es geht dabei um die Analyse der Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen entweder schon tätig ist oder erst noch tätig werden will. Geschäftsfelder (weitgehend synonym: Geschäftseinheiten) sind die strategisch bedeutsamen Märkte eines Unternehmens, für die sich eine eigenständige Wettbewerbsstrategie entwickeln lässt. Häufig verwendete Abgrenzungskriterien sind dabei Produktmerkmale, Abnehmergruppen sowie Regionen.

Das Analyseraster, das den folgenden Ausführungen zugrunde liegt, orientiert sich am Fünf-Kräfte-Modell von Porter¹⁸. Ziel seiner Analyse ist es, ausgehend von den strukturellen Merkmalen eines Geschäftsfelds bzw. eines strategisch relevanten Marktes die Wettbewerbssituation und darauf aufbauend das Gewinnpotenzial einzuschätzen.

Auf jedem Markt wirken demnach fünf Wettbewerbskräfte zusammen und bestimmen dessen Attraktivität:

- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte,
- Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern.

¹⁸ Vgl. Porter (2013), S. 37ff.

Bedrohung durch neue Konkurrenten

Der Markteintritt neuer Anbieter stellt für die bereits existierenden Unternehmen eine erhebliche Gefahr dar. Neue Anbieter schaffen in aller Regel neue Kapazitäten, die wiederum einen Preisverfall auslösen können. Damit werden Marktposition und Rentabilität der etablierten Anbieter gefährdet. Das Risiko, dass neue Anbieter auftreten, hängt von der mutmaßlichen Reaktion der etablierten Anbieter und der Höhe der Markteintrittsbarrieren ab. Letzteres sind Kräfte, die Unternehmen davon abhalten, in ein Geschäftsfeld zu investieren, das ihnen potenziell attraktiv erscheint. Als wesentliche Quellen von Markteintrittsbarrieren gelten z.B. Mindestbetriebsgrößen (Economies of Scale), ein hoher Kapitalbedarf, staatliche Zutrittsbeschränkungen, fehlender Zugang zu Vertriebskanälen etc.

Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Substitutionsprodukte sind Produkte anderer Märkte, die im Prinzip dieselbe Funktion wie Produkte des eigenen Geschäftsfelds erfüllen können (z.B. Heizöl, Erdgas oder Holzpellets für die Wohnungsheizung; PKW, Flugzeug oder Bahn für die Personenbeförderung). Die Existenz von Substitutionsprodukten begrenzt das Gewinnpotenzial eines Geschäftsfeldes. Ihr Preis bestimmt die Preisobergrenze für die Leistungen des eigenen Geschäftsfelds. Der Grad der Bedrohung durch Substitutionsprodukte wird u. a. bestimmt durch die Substitutionsbereitschaft der Abnehmer und die bei ihnen entstehenden Umstellungskosten.

Verhandlungsstärke der Abnehmer

Verhandlungsstarke Abnehmer können niedrigere Preise, höhere Qualität oder bessere Serviceleistungen durchsetzen, was sich negativ auf die Gewinnsituation eines Geschäftsfelds auswirken kann. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer bestimmt sich u. a. durch den Konzentrationsgrad der Abnehmergruppe (z. B. wenige potente Abnehmer im Lebensmittelhandel), den Anteil an den Gesamtkosten der Abnehmer und den Standardisierungsgrad der Produkte.

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Die Analyse der Verhandlungsstärke der Lieferanten auf einem Markt gestaltet sich ähnlich wie die Analyse der Verhandlungsstärke der Abnehmer, allerdings aus entgegengesetzter Perspektive. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten wird also z.B. dann hoch sein, wenn nur wenige Lieferanten die für das Geschäftsfeld benötigten Vorprodukte anbieten, wenn das untersuchte Geschäftsfeld für die Lieferanten von untergeordneter Bedeutung ist oder es sich um spezialisierte, individuelle Problemlösungen handelt.

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Der Wettbewerb in einem Geschäftsfeld resultiert aus dem Bestreben der etablierten Unternehmen, ihre Position zu halten bzw. zu verbessern. Die dadurch hervorgerufene Rivalität hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab, wie z.B. der Zahl der in ei-

nem Markt tätigen Unternehmen, der Höhe des Marktwachstums, der Homogenität der angebotenen Produkte, der Fixkostenintensität oder dem Bestehen von Marktaustrittsbarrieren.

Die Analyse des Wettbewerbsumfeldes kann nicht bei der Erfassung der gegenwärtigen Attraktivität eines Geschäftsfeldes stehenbleiben. Mindestens ebenso wichtig sind Aussagen über die künftige Entwicklung des Geschäftsfeldes und seines Gewinnpotenzials.

Mehr noch als bei der Prognose der allgemeinen Umweltentwicklung tritt bei der Prognose der Wettbewerbsumwelt ein Faktor erschwerend hinzu: die Entwicklung eines Geschäftsfeldes hängt ganz wesentlich davon ab, welche Strategien das Unternehmen umsetzt und wie die Wettbewerber darauf reagieren (sog. zirkuläre Interdependenz). Eine für die Strategieentwicklung unverzichtbare Umweltprognose muss daher von der Prämisse ausgehen, dass die eigene Strategie nicht verändert wird.¹⁹

Als Ergebnis der Umweltanalyse werden Prämissen festgelegt, die den weiteren Planungsprozess bestimmen. Solche Prämissen können sich etwa auf die Entwicklung der für das Unternehmen relevanten Marktpotenziale (z.B. PKW-Neuzulassungen in den kommenden zehn Jahren bei einem Automobilzulieferer) oder auf die künftigen Wechselkurse für die relevanten Währungszonen beziehen. Da diese Festlegungen in aller Regel mit erheblichen Unsicherheiten verbunden sind, ist es zwingend erforderlich, die Gültigkeit dieser Prämissen fortlaufend zu überwachen.

2.3.1.2 Unternehmensanalyse

Ziel und Ansatzpunkte der Unternehmensanalyse

Ziel der Unternehmensanalyse ist es, ein Bild über die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens bzw. dessen Geschäftsfelder zu gewinnen. In Kombination mit den Ergebnissen der Umweltanalyse können dann geeignete Strategiealternativen formuliert werden.

Jede Unternehmensanalyse setzt sich aus zwei Elementen zusammen, die von den einzelnen Instrumenten der Unternehmensanalyse unterschiedlich stark betont werden: der Potenzialanalyse und der Konkurrentenanalyse.

Die **Potenzialanalyse** beschäftigt sich mit den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und deren Nutzung. Die **Konkurrentenanalyse** relativiert diese Potenziale anhand der in den Konkurrenzunternehmen eingesetzten Potenziale. Die Frage, ob bestimmte Potenziale eine Stärke oder eine Schwäche begründen, kann man nämlich nicht absolut beantworten; eine sinnvolle Aussage ist erst möglich, wenn man die Ressourcenausstattung der wichtigsten Konkurrenten kennt. So ist z.B. ein Anteil der Forschungs- und Entwicklungskosten von 3% des Umsatzes für einen Hersteller von Tütensuppen ein hoher, für einen Produzenten von Automobilelektronik dagegen ein eher bescheidener Wert.

¹⁹ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 191.

Instrumente der Unternehmensanalyse

Gap-Analyse

Die Gap-Analyse zählt zu den klassischen Instrumenten der strategischen Unternehmensanalyse. Für den strategischen Planungshorizont (z. B. zehn Jahre) wird der Zielwert einer Beobachtungsgröße (z. B. Gewinn) mit dem Prognosewert für dieselbe Beobachtungsgröße verglichen. Bei der Ermittlung des Prognosewerts wird unterstellt, dass keine Änderungen an der derzeitigen Strategie vorgenommen werden. Als Differenz aus Ziel- und Prognosewert ergibt sich die sog. strategische Lücke, die durch geeignete strategische Maßnahmen geschlossen werden muss (vgl. Abb. 2-4).

Die Gap-Analyse eignet sich als Einstieg in die Unternehmensanalyse. Allerdings handelt es sich nur um ein grobes Anschauungsinstrument, das keine Ursachenanalyse ermöglicht.

Potenzialanalyse

Die Potenzialanalyse untersucht die im Unternehmen eingesetzten Ressourcen und vergleicht sie mit der Ressourcenausstattung der stärksten Konkurrenten. Ansatzpunkte der Potenzialanalyse können entweder das Unternehmen in seiner Gesamtheit oder einzelne Geschäftsfelder sein. Letzteres erscheint sinnvoller, da so eine direkte Verbindung zur Analyse der spezifischen Wettbewerbsumwelt hergestellt werden kann.

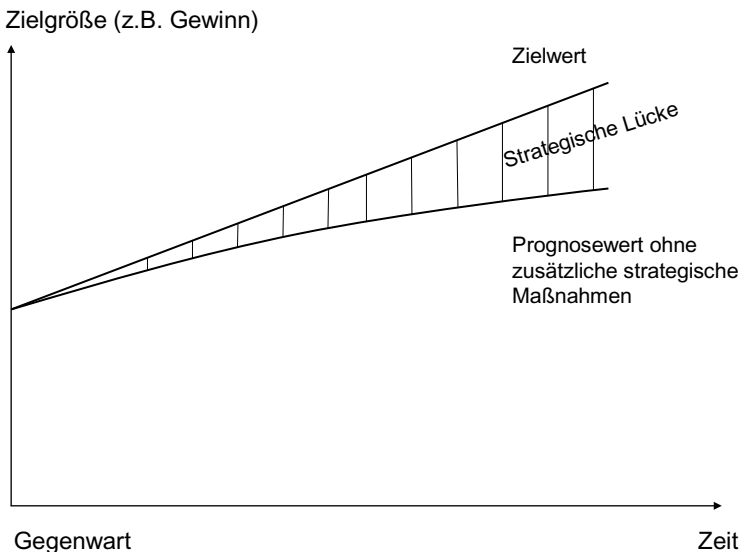


Abbildung 2-4: Schematische Darstellung der Gap-Analyse

Ziel der Potenzialanalyse ist es festzustellen, welche Ressourcen die spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens ausmachen.

Da eine Ressourcenanalyse schon aus Aufwandsgründen nicht alle Ressourcen umfassen kann, müssen in einem ersten Schritt sog. kritische Erfolgsfaktoren ermittelt werden, von denen der Erfolg des Unternehmens mutmaßlich abhängt. Als zweites muss die Ressourcenausstattung ermittelt werden. Drittens müssen „Noten“ oder „Punkte“ für die Ressourcenausstattung vergeben werden. Dieser mehrstufige Selektions- und Bewertungsprozess unterstreicht die Subjektivität des Verfahrens, die stark durch die Eigenwahrnehmung der Unternehmensvertreter geprägt wird.

Als Hilfsmittel der Potenzialanalyse werden wie bei der Umweltanalyse Checklisten verwendet. Diese Checklisten orientieren sich häufig an betrieblichen Funktionsbereichen (Beschaffung, Logistik, Produktion, Forschung und Entwicklung etc.). Dabei dürfen die sog. immateriellen Ressourcen nicht vergessen werden, die das Innovations- und Entwicklungspotenzial eines Unternehmens maßgeblich bestimmen und in die Analyse zwingend mit einbezogen werden müssen.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse können in verdichteter Form als „Geschäftsfeldprofil“ dargestellt mit den Profilen der Wettbewerber verglichen werden (vgl. Abb. 2-5).

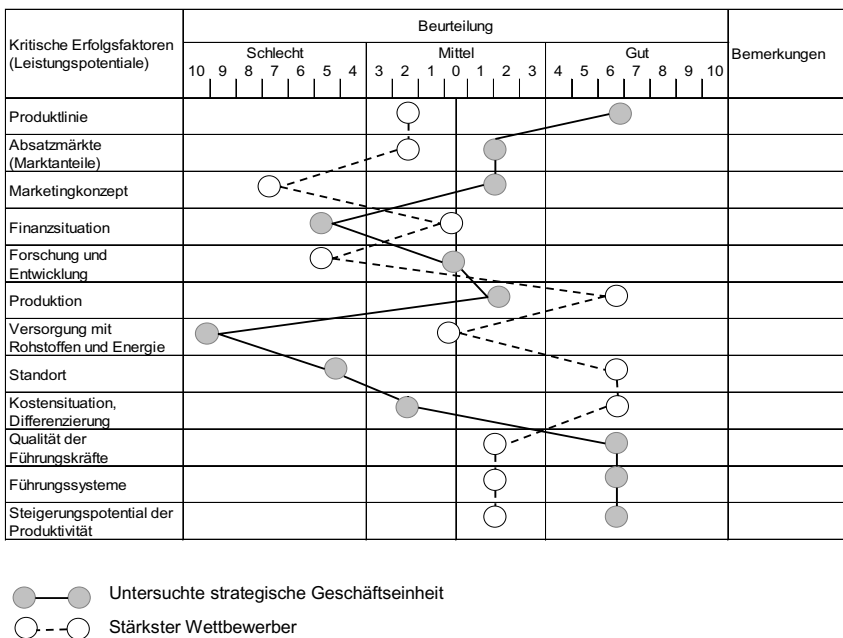


Abbildung 2-5: Beispiel einer Potenzialanalyse
[modifiziert aus Hinterhuber (2011), S. 139]

Wertschöpfungskettenanalyse

Theorie und Praxis der Unternehmensanalyse wurden in der jüngeren Vergangenheit stark vom Konzept der sog. Wertschöpfungskettenanalyse geprägt.

Nach diesem auf Porter²⁰ zurückgehenden Ansatz kann ein Unternehmen nur dann langfristig am Markt überleben, wenn der hervorgebrachte Wert die Kosten übersteigt, die für die Schaffung dieses Wertes anfallen. Der Gesamtwert eines Produktes wird an dem Preis gemessen, den Kunden für ein bestimmtes Produkt zu zahlen bereit sind.

Die Wertschöpfungskettenanalyse zerlegt ein Unternehmen in strategisch relevante Aktivitäten. Um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, muss das Unternehmen diese Aktivitäten entweder so ausführen, dass sie kostengünstiger sind als die der Konkurrenten oder sie so differenzieren, dass sie in den Augen der Kunden einen größeren Nutzen stiften.

Die Wertschöpfungskette stellt das Unternehmen, ausgehend vom Gesamtwert eines Erzeugnisses (Marktpreis), als eine Kette wertsteigernder Aktivitäten dar. Die Differenz zwischen den Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten und dem am Marktpreis gemessenen Kundennutzen stellt die vom Unternehmen erzielte Gewinnspanne dar. Ziel der Wertschöpfungskettenanalyse ist es, die einzelnen Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf ihren Beitrag zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse hin zu untersuchen.

Zu diesem Zweck werden „primäre“ und „unterstützende“ Aktivitäten unterschieden (vgl. Abb. 2-6). **Primäre Aktivitäten** befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes und dessen Vertrieb. Dazu gehören die Eingangslogistik, die Produktionsaktivitäten, die Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie der Kundendienst. Unterstützende Aktivitäten umfassen alle Aktivitäten, die Versorgungs- und Steuerungsleistungen für die primären Aktivitäten erbringen. Zu den **unterstützenden Aktivitäten** werden Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft sowie die Unternehmensentwicklung gezählt. Diese von Porter entwickelte Struktur muss im Einzelfall an die Gegebenheiten des zu analysierenden Geschäftsfelds angepasst und konkretisiert werden.

²⁰ Vgl. Porter (2014), S. 65ff.

Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement

Grundlagen – Anwendungen – Instrumente

Joos, Th.

2014, XXII, 427 S. 109 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01343-1