

Arnold Pracht | Robert Bachert

Strategisches Controlling

Controlling und Rechnungswesen
in Sozialen Unternehmen

3. Auflage

Grundlagentexte Soziale Berufe

Arnold Pracht | Robert Bachert

Strategisches Controlling

Controlling und Rechnungswesen
in sozialen Unternehmen

3., überarbeitete Auflage

BELTZ JUVENTA

Die Autoren

Arnold Pracht, Jg. 1954, Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH), Dipl. Betriebspädagoge, Dr. rer. pol., ist emittierter Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Esslingen, Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege. Er vertrat dort das Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre für Soziales, Pflege und Gesundheit.

Robert Bachert, Jg. 1966, Dipl. Sozialpädagoge (BA), Dipl. Betriebswirt (BA), Sozialmanagement (M.A.), Dr. phil. ist Finanzvorstand des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Württemberg e.V. und Stiftungsvorstand der Diakonie in Württemberg. Er ist zudem Geschäftsführer in der Diakonie Baden-Württemberg gGmbH und zweier Tochterfirmen sowie Aufsichtsratsvorsitzender in zwei Non-Profit-Gesellschaften. Ferner ist er Dozent an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg und Fachbuchautor.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-2369-5 Print

ISBN 978-3-7799-2375-6 E-Book (PDF)

3., überarbeitete Auflage 2022

© 2022 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter:

www.beltz.de

Inhalt

1	Einführung der Autoren	7
2	Grundlagen des Strategischen Controllings	13
2.1	Basisverständnis des Controllings	14
2.2	Definition und Diskussion des Strategiebegriffs	17
2.3	Ansätze des Strategischen Controllings	19
2.4	Der Prozess des Strategischen Controllings	21
2.4.1	Die Strategische Planung	21
2.4.2	Die Strategieumsetzung	23
2.4.3	Die strategische Kontrolle	26
2.5	Einordnung der Instrumente in einen strategischen Managementprozess und in die Corporate Governance	28
2.5.1	Managementprozesse und Strategische Instrumente	29
2.5.2	Einordnung der Instrumente in die Corporate Governance	38
2.6	Digitalisierung als strategische Stoßrichtung formulieren	40
3	Instrumente des Strategischen Controllings	44
3.1	Die Stärken-Schwächen-Analyse/ Potenzialanalyse	44
3.1.1	Einführung	44
3.1.2	Schilderung der Theorie	45
3.1.3	Schritte der Anwendung am Beispiel einer stationären Altenpflegeeinrichtung	48
3.1.4	Bewertung	56
3.2	Strategische Bilanz	57
3.2.1	Einführung	57
3.2.2	Schilderung der Theorie	58
3.2.3	Praktische Umsetzung der Methode am Beispiel eines Trägers der Behindertenhilfe	66
3.2.4	Abschließende Bewertung – kritische Würdigung	73
3.3	Die Portfolio-Methode	74
3.3.1	Einführung	74

3.3.2	Schilderung der Theorie	76
3.3.3	Schritte der Anwendung am Beispiel einer Sozialstation	84
3.3.4	Bewertung	98
3.4	Die Umfeldanalyse	100
3.4.1	Einführung	100
3.4.2	Schilderung der Theorie	101
3.4.3	Schritte der Anwendung am Beispiel einer stationären Altenpflegeeinrichtung	104
3.4.4	Bewertung	112
3.5	Die Szenario-Methode – Anwendung in einer WfMB	112
3.5.1	Einführung	112
3.5.2	Schilderung der Theorie	114
3.5.3	Schritte der Anwendung am Beispiel einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung	117
3.5.4	Bewertung	133
3.6	Strategisches Leitbild	134
3.6.1	Einführung	134
3.6.2	Das Leitbild: Grundlagen und Hintergründe	135
3.6.3	Die Entwicklung eines Leitbildes am Beispiel einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen	140
3.6.4	Bewertung	150
3.7	Strategisches Frühwarnsystem	151
3.7.1	Einführung	151
3.7.2	Schilderung der Theorie	152
3.7.3	Praktische Umsetzung der Methode am Beispiel eines Trägers der Behindertenhilfe	161
3.7.4	Kritische Würdigung des strategischen Frühwarnsystems	175
4	Die Balanced Scorecard: Scharnierfunktion zwischen operativem und strategischem Controlling	177
4.1	Einführung in die Balanced Scorecard	178
4.2	Die Schritte zur Entwicklung einer Balanced Scorecard in einer Einrichtung der Jugendhilfe	184
4.3	Bewertung	198
	Literatur	201

1 Einführung der Autoren

Einführend wollen wir Ihnen drei Fragen zu diesem Buch beantworten:

- An wen richtet sich dieses Buch?
- Was will dieses Buch erreichen?
- Was ist das Konzept des Buches bzw. wie ist sein Aufbau?

An wen richtet sich dieses Buch?

Nonprofit-Organisationen (NPO) sehen sich immer neueren und komplexeren Umweltveränderungen ausgesetzt. Die strategischen Herausforderungen nehmen zu. War die Vergangenheit in vielen Bereichen durch eine homogene Finanzierungsstruktur geprägt, müssen heute und in Zukunft heterogene Konzepte entwickelt werden. In dieser Situation wird der Wandel zum Normalfall, eine strategische Ausrichtung und Orientierung ist nötig. Die strategischen Steuerungsinstrumente vieler sozialer Organisationen sind entweder nicht vorhanden, oder nicht adäquat auf die derzeitigen und vor allem zukünftigen Anforderungen eines sich verändernden Wirtschafts- und Gesellschaftssystem ausgerichtet. Strategische Entscheidungen, die die langfristige Existenz der Organisation sichern helfen werden in der Regel aus dem Bauch heraus getroffen. So erleben wir immer noch, dass das Handeln und Denken in einer sozialen NPO vorherrschend von operativen Verwaltungsansätzen geprägt ist. Dies kann bei sich schnell ändernden Umweltbedingungen so nicht bleiben. Vielmehr müssen umfassendere und strategisch ausgerichtete Managementansätze in den Mittelpunkt des Interesses gerückt werden, die beispielsweise im strategischen Controlling in sozialen Dienstleistungsorganisationen verankert sind. Die Kenntnis um das entsprechende Methoden-Know-how bei den unterschiedlichen Führungskräften zur Gestaltung der strategischen Ausrichtung der Organisationen ist dringend geboten.

Fazit: Dieses Buch richtet sich an alle Führungskräfte in den Non-Profit-Organisationen, deren Aufgabe darin besteht, die Zukunft der Organisation zu gestalten.

Was will dieses Buch erreichen?

Dieses Buch will eine fundierte Einführung in die Praxis und Theorie des strategischen Controllings liefern. Es sollen dabei vor allem die zentralen Begriffe des Controllings aufgezeigt werden und eine für die Praxis taugliche Abgrenzung des operativen und strategischen Controllings vorgenommen werden. Ferner wird das strategische Controlling im Kontext des strategischen Managements gestellt und die Notwendigkeit der Digitalisierung als strategische Stoßrichtung zu formulieren aufgezeigt.

Der Schwerpunkt des Buches liegt in der Darstellung und vor allem strukturierten Aufbereitung sinnvoller strategischer Instrumente. Hierbei gehen wir nach einem einheitlichen Konzept für alle Instrumente vor. Werden diese Instrumente heute eher selten und nicht flächendeckend eingesetzt, so will dieses Buch einen Beitrag dazu leisten, dass die Hemmschwelle zur partizipativen Anwendung dieser Instrumente abgebaut wird und sie einen vielfältigen und zahlreichen Praxiseinsatz erfahren.

Fazit: Aus der Beratungserfahrung in der NPO zeigt sich, dass strategische Instrumente noch zu selten eingesetzt werden. Strategische Instrumente geben ein einheitliches Vorgehensraster zur Entwicklung von Strategien für die NPO vor. Dieses Buch will die Instrumente praxistauglich aufbereiten und den Führungskräften zur Verfügung stellen.

Das didaktische Konzept dieses Buches bzw. sein Aufbau

In jedem Kapitel wird ein Überblick zentraler Fragen in Form eines didaktischen Fahrplanes gegeben. Kapitel zwei gibt zunächst einmal einen groben Überblick über den Controllingbegriff und leistet eine Einführung in das strategische Controlling. Kapitel drei bereitet sinnvolle strategische Instrumente des Controllings auf. Abschließend wird eine Einführung in die Balanced Scorecard gegeben und ein Beispiel für deren Anwendung in der Praxis dargestellt.

Kapitel drei ist das zentrale Kapitel dieses Buches. In ihm werden die strategischen Instrumente des Controllings dargestellt und so aufbereitet, dass sie in der Praxis angewendet werden können. Zu jedem Instrument wird in der Regel:

- Eine *Einführung* gegeben
- Die *Schilderung der Theorie*, des Hintergrundes und der Grundlagen des Instruments geleistet

- Die *Schritte der Anwendung* anhand eines Praxisbeispiel aufgezeigt und
- Die *Bewertung* des Instrumentes vorgenommen.

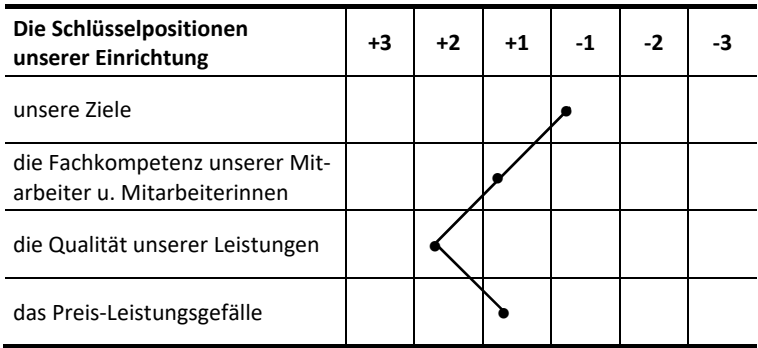
Die Portfolio-Methode Anwendung in einer Sozialstation	
Kapitelbezeichnung	Zentrale Fragen dieses Kapitels
Theorie Hintergrund Grundlagen	• Welche Ziele werden mit dem Instrument verfolgt? • Wer hat das Instrument entwickelt? • Wie sieht der theoretische Hintergrund aus? • ...?
Schritte der Anwendung und Praxisbeispiel ambulanter Dienst: Sozialstation	• Wie sehen die Schritte für die Anwendung der Methode aus? • Welche strategischen Geschäftseinheiten lassen sich identifizieren? (SGB V, SGB XI, EaR, Nachbarschaftshilfe) • ...?
Bewertung	• Ist das Instrument für die Anwendung in der NPO geeignet? • Welche sind die neuralgischen Punkte bei der Anwendung? • Wo liegen die Stärken der Methode? • Wo liegen die Schwachstellen? • ...?

Tab. 1: Systematik der Darstellung von Methoden des Strategischen Controllings

Schilderung der Theorie, des Hintergrundes und der Grundlagen

Die Theorie-Schilderung zeigt die Hintergründe des Instruments auf. Insbesondere soll hier das Verständnis für den Sinn und Zweck der Methode erzeugt, aber auch das nötige Know-how über die Methode vermittelt werden. Über grafische Abbildungen und den entsprechenden beschreibenden Fließtext wird dies geleistet.

Ein Beispiel einer grafischen Abbildung bildet die folgende Tabelle:



Tab. 2: Beispielhafte grafische Darstellung einer ausgewählten Methode des Strategischen Controllings

Schritte der Anwendung und Praxisbeispiel

Zu Beginn dieses Unterpunktes werden die entsprechenden Schritte für die Anwendung der Methode aufgezeigt. Es folgt die Beschreibung der Schritte an einem konkreten Praxisbeispiel. So werden dabei z. B. Tagesordnungen für Strategie- Klausuren mitgeliefert oder auch teilweise Einladungsbriefe entworfen, um die entsprechenden Mitglieder des Strategie- Teams zu den jeweiligen Sitzungen einzuladen. Daneben wird der Prozess der Strategieentwicklung verdeutlicht und aufgezeigt wie Maßnahmen gemeinsam entwickelt und fixiert werden können. Ziel dieses Unterpunktes ist hierbei die Vermittlung dieses Anwendungs-Know-hows für die Führungskräfte. Dies soll so geschehen, dass der Praktiker einen Transfer des Instruments ohne großen Aufwand leisten kann.

Beispiel für die Darstellung der Schritte:

Die 7 Schritte der Szenario-Methode am Beispiel einer Einrichtung der Jugendhilfe (SGB VIII)	
Erster Schritt:	
Zweiter Schritt:	

Tab. 3: Beispielhafte Darstellung der Schrittfolge

Bewertung des Instrumentes

Die Bewertung des Instrumentes soll Ihnen einen Hinweis geben, ob das Instrument für die Anwendung in Ihrer eigenen Organisation geeignet ist oder nicht. Es werden u. a. Fragen beantwortet wie:

- Welches sind die neuralgischen Punkte bei der Anwendung?
- Wo liegen die Stärken der Methode?
- Wo liegen die Schwachstellen?
- Worauf sollten Sie bei der Anwendung achten?
- Welchen Zeitbedarf erfordert die Anwendung?

Wir wünschen Ihnen für den Praxiseinsatz eine fruchtbare Diskussion und gute Ergebnisse! Über jede kritische, sachliche aber auch didaktische Anregung und Ergänzung würden wir uns sehr freuen.

Die Autoren

2 Grundlagen des Strategischen Controllings

Im Rahmen des ersten Bandes dieser Reihe mit dem Titel „Operatives Controlling“ wurden generell die Grundlagen des Controllingverständnisses gelegt, auf das auch die Ausführungen dieses Bandes basieren. Sie werden im Folgenden nochmals ganz kurz zusammengefasst. (vgl. Barchert/Pracht 2014, 11ff.). Danach erfolgt eine Einführung in den theoretischen Bezugsrahmen des strategischen Controllings. Hier stehen vorne an, die Begriffe und deren Abgrenzung, die eng mit dem Strategiebegriff in der Managementlehre verbunden sind. Danach soll dann dezidiert auf das strategische Controlling eingegangen werden.

Die folgende Übersicht zeigt die zentralen Fragen auf, die in den einzelnen Schwerpunkten dieses Kapitels bearbeitet werden:

Grundlagen des Strategischen Controllings	
Kapitelbezeichnung	Zentrale Fragen dieses Kapitels
Basisverständnis des Controllings	• Welche Controllingansätze gibt es? • Von welchem Controllingverständnis soll hier ausgegangen werden? • Was unterscheidet das Controlling kurzer von dem großer Reichweite?
Definition und Diskussion des Strategiebegriffs	• Was versteht man unter dem Strategiebegriff allgemein, insbesondere aber in Bezug auf Unternehmen? • Welche Bedeutung kommt dem Strategiebegriff in Zusammenhang mit den Begriffspaaren, Leitbild, Politik, Unternehmenskultur, Mission, Vision zu?
Ansätze des Strategischen Controllings: – Prozess der Strategieentwicklung – Strategische Analyse – Umsetzung der Strategie – Strategische Kontrolle als feed-forward	• Was unterscheidet das Strategische Controlling von der Strategischen Planung und dem Strategischen Management? • In welchen Phasen kann der Prozess des Strategischen Controllings eingeteilt werden?

der Prozess des Strategischen Controllings: – Elemente der Strategischen Planung – Umsetzung der Strategie – Strategische Kontrolle als feed-forward	• Welche Elemente spielen bei der Strategischen Planung eine wesentliche Rolle? • Welche Rolle spielt bei der Umsetzung der Strategie das Konzept des operativen Controllings? • Wie kann die Strategische Kontrolle umgesetzt werden?
--	--

Tab. 4: Inhaltliche Schwerpunkte von Kapitel 2

2.1 Basisverständnis des Controllings

Welche Controlling-ansätze gibt es?

Die Wurzeln des Controllings gehen zurück bis auf das 15. Jahrhundert. Das Controlling war in dieser anglo-amerikanischen Tradition immer vornehmlich finanzwirtschaftlich ausgerichtet. Im Gegensatz dazu entwickelte sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts im deutschsprachigen Raum ein anderer, auch inhaltlich-fachliche Aspekte umfassender Ansatz des Controllings. Dieser erscheint besonders geeignet zur Implementierung im Bereich Soziales und Gesundheit. Paradoxe Weise herrscht aber genau dort immer noch ein sehr rechnungswesennahes Controllingverständnis vor. Dies liegt unter anderem auch an einer strikten funktionalen Tradition der Arbeitsteilung in solchen Organisationen. Dabei wurde schon immer eine Trennung zwischen der inhaltlichen (z. B. erziehungswissenschaftlichen, sozialen, pflegerischen) Funktionsmacht einerseits und der verwaltungsorientierten, finanzwirtschaftlichen oder auch kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Funktionsmacht, andererseits, vollzogen. Da Controlling als Instrumentarium der Betriebswirtschaftslehre gilt, konnte es vor diesem Hintergrund immer nur Einzug in den spezifischen Funktionsbereich halten und blieb auf dem anderen Sektor meist unbeachtet.

Betrachtet man die Definitionsversuche des Controllings näher, so ergeben sich im Verständnis des Controllings auch im deutschsprachigen Raum nennenswerte Unterschiede.

Dabei wird eine Spannbreite von „Controlling als Informationsverarbeitungsinstrument“, (vgl. Weber 2002, 21) über „Controlling als Koordinationsfunktion“ (vgl. Harbert 1982, 48) bis hin zu „Controlling als spezifische Unternehmensführung“ (vgl. Horvat 2015, 112ff.) abgedeckt. Controlling als Informationsinstrument beinhaltet im Einzelnen:

- Sammeln von Informationen

- Informationsspeicherung
- Informationsverarbeitung
- Informationsübermittlung

Insgesamt scheint sich jedoch in der Literatur ein Controllingverständnis, das besonders die Koordinationsfunktion hervorhebt, durchzusetzen. Demnach kommt dem Controlling im Unternehmen sowohl systemkoppelnde als auch systembildende Funktion zu. Die Nähe des Controllingbegriffs zu einem umfassenden strukturellen Führungsverständnis ist dabei jedoch unverkennbar und auch in den Ausführungen der jeweiligen Vertreter nach Auffassung der Verfasser nicht gänzlich auszuräumen. Damit soll gesagt werden, dass das Controlling immer Gefahr läuft gewissermaßen den eigenen Definitionsrahmen zu sprengen. Die traditionelle Nähe zum Rechnungswesen wird neuerdings ergänzt um die Nähe zur Führungslehre (Managementlehre) und zur Unternehmensplanung. Hinzu kommt der selbstgewählte Anspruch, Controlling müsse alle Funktionslehren der BWL, mithin das Personalwesen (Personalcontrolling), die Finanzierung (Finanzcontrolling), die Investition (Investitionscontrolling), usw., durchdringen. Letztlich stellt sich die Frage, was denn die Betriebswirtschaftslehre insgesamt noch vom Controlling unterscheidet. Um hier sich eine tiefergehende Debatte zu ersparen, hebt das Controlling seine spezifische Sichtweise hervor, mit Hilfe derer man bestimmte Aufgaben oder Problembereiche angeht. Und diese unterscheidet sich dann schließlich doch von so vielen allgemeinen Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre.

Von welchem Controllingverständnis soll hier ausgegangen werden?

Erstens wird hierzu betont, dass der Vorgehensweise des Controllings ein kybernetisches Modell zugrunde liege mit den Elementen

- Planung
- Ausführung
- Kontrolle
- Rückkoppelung.

Dieser ganz spezifisch systemische Ansatz läuft jedoch in der Praxis immer wieder Gefahr, sehr technokratisch umgesetzt zu werden und kann daher nicht für sich alleine stehen.

Zweitens wird der Servicecharakter des Controllings betont. Das heißt, es geht nicht darum selbst Entscheidungen zu treffen, sondern Entscheidungsträger mit den Instrumenten und der Philosophie des Controllings zu beraten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Controlling nach moderner Auffassung drei Funktionen umfasst:

- Koordinationsfunktion
- Steuerungs- und Regelkreisfunktion
- Informationsfunktion

Schwierig gestaltet sich derzeit auch noch die Frage, wie denn Controlling organisational verankert werden soll. Die Mehrzahl der namhaften wissenschaftlichen Vertreter dieser Disziplin plädieren für eine institutionale Sichtweise, wobei das Controlling in der Linie der Organisationen eine – in der höchsten Hierarchie zu verankernde – eigene Stelle zugebilligt bekommen müsse. Nur so könne Controlling im Unternehmen „erzwungen“ werden.

Wir plädieren jedoch für die funktionale Sichtweise, wobei es darauf ankommt, dass alle Führungskräfte dafür zu sorgen haben, dass Controlling als Instrumentarium und auch als Philosophie die Unternehmen durchdringt. Dies schließt nicht aus, dass Controllerstellen in Form von Stäben eingerichtet werden, denn die z. T. sehr aufwändigen Recherchen und Entscheidungsvorlagen müssen nicht immer von der Führungskraft selbst durchgeführt bzw. erstellt werden.

Was unterscheidet das Controlling kurzer von dem großer Reichweite?

Schließlich kommen wir zur Frage der Reichweite des Controllings. Dieser Aspekt stellt zudem die Überleitung zum Thema dieses Buches dar.

Hier wird unterschieden zwischen einem Controlling kleiner Reichweite und einem Controlling großer Reichweite.

Genau fokussiert und auch relativ exakt kann ein Controlling kleiner Reichweite arbeiten. Die kleine Reichweite meint hier vor allem das Themenspektrum des Controllings und die zeitliche Perspektive. Das Themenspektrum konzentriert sich dabei auf das Unternehmen selbst und verlässt die Grenzen des Unternehmens nicht oder nur sehr peripher. Die Themen sind relativ konkret und es stehen exakte Fakten, die z. B. auf Kennzahlen und Daten aus dem Rechnungswesen des Unternehmens basieren, im Vordergrund der Betrachtung. Damit ist es stark quantitativ orientiert. Die zeitliche Perspektive ist kurz- bis mittelfristig. Der konkreten Umsetzung kommt Priorität im Verhältnis zu den imaginären Zielen zu. Hierbei ist vom operativen Controlling die Rede.

Im Gegensatz dazu steht das Controlling großer Reichweite. Dies bezieht sich ebenfalls auf das Themenspektrum und die zeitliche Perspektive. Das Themenspektrum konzentriert sich jedoch hier auf die Umfeld- und Umweltbedingungen des Unternehmens, es enthält zu einem großen Teil weit in die Zukunft reichende Prognosen. Dabei gilt es, diese Prognosen wiederum mit dem Unternehmensprofil zu verbinden, um Richtungsentscheidungen treffen zu können. Die meisten Daten sind wenig exakt und eher qualitativ orientiert. Es kann so etwas wie eine Priorität der imaginären Zielpunkte vor den konkreten und kurzfristigen Umsetzungsplanungen konstatiert werden.

Hierbei ist vom strategischen Controlling die Rede.

Im Gegensatz zur Praxis der Unternehmen (auch zur gewählten Reihenfolge dieser beiden Controllingbände) soll das strategische Controlling zeitlich dem operativen vorgelagert sein.

2.2 Definition und Diskussion des Strategiebegriffs

Welche Bedeutung kommt dem Strategiebegriff in Zusammenhang mit den Begriffspaaren, Leitbild, Politik, Unternehmenskultur, Mission, Vision zu?

Was versteht man unter dem Strategiebegriff allgemein, insbesondere aber in Bezug auf Unternehmen?

Schade, aber auch das schöne Wort „Strategie“ hat seinen Ursprung im militärischen Bereich. Es geht auf die altgriechischen Wortstämme *stratos* (Heer) und *agein* (führen) zurück. Genau genommen bedeutet demnach Strategie so etwas wie die „Kunst der Heerführung“ oder „Feldherrnkunst“. Das strategische Controlling muss eingebunden gesehen werden in den Kanon des Strategischen Managements. Wir werden feststellen, dass – in Abhängigkeit des Controllingverständnisses – eine Abgrenzung zum Themenkomplex des Strategischen Managements schwerfällt. Ansoff, als ein herausragender geistiger Vater des Konzeptes des Strategischen Managements, hebt hervor, dass mit zunehmender Komplexität der Unternehmensumwelt, die Abschätzung zukünftiger Entwicklungen für die Unternehmen zur Überlebensfrage wurde (vgl. Ansoff u. a. 1976, 14). Dabei hilft nicht mehr nur die Exploration bisheriger Erfahrungen in die Zukunft, sondern es bedarf originärerer Vorwegnahme der Entwicklungen in der Zukunft, also einer „echten“ strategischen Planung. Den Übergang von der strategischen Planung zum Strategischen Management sieht Ansoff dort, wo diese strategische Planung durch die strategische Analyse des Unternehmens ergänzt wird. Darüber hinaus ist der Übergang dadurch gekennzeichnet, dass –

neben der Phase der Formulierung von Strategien – bereits deren Umsetzung und Implementierung konzipiert wird (vgl. Schubert/Schmidt 2003, 108).

Welche Bedeutung kommt dem Strategiebegriff in Zusammenhang mit den Begriffspaaren, Leitbild, Politik, Unternehmenskultur, Mission, Vision zu?

Im Zusammenhang mit dem Strategiebegriff, gilt es den Begriff der Vision zu klären. Die Vision kann als „Glaubensbekenntnis“ gesehen werden (vgl. Mann 1990, 26ff.). Synonym mit dem Begriff der Vision kann der Begriff der Unternehmensphilosophie verwendet werden, in dem alle grundlegenden Wertvorstellungen der Entscheidungsträger zusammengefasst sind.

Demgegenüber handelt es sich bei der Unternehmenspolitik um allgemein gültige Leitsätze, die eine Grundlage für jedwedes Handeln im Unternehmen bilden sollen (vgl. Hinterhuber 2015, 47). Diese Grundsätze werden im Allgemeinen in Form von Leitbildern festgehalten.

Die Strategieformulierung wurde oben schon diskutiert und hat in diesem Zusammenhang die Funktion, aufbauend auf den Visionen und Leitbildern die externen Chancen und Risiken zu erforschen und im Kontext mit den internen Stärken und Schwächen strategische Ziele zu definieren und diese durch das Bereitstellen von Ressourcen realisierbar zu machen.

Als die bisher schwierigste Aufgabe des strategischen Managements gilt die Strategieumsetzung. Sie stellt die eigentliche „Knochenarbeit“ dar (vgl. Horak 1995, 203).

Die Unternehmenskultur ist die erfahrbare und gelebte vorherrschende Werthaltung im gesamten Unternehmen, die insbesondere durch die Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen aller Mitarbeiter zum Ausdruck kommt. Strategien, die mit der Kultur nicht in Einklang stehen, haben keine Chance auf Realisierung (vgl. ebenda).

Statistik und Vergleichsrechnung

Bei all diesen Zusammenhängen darf jedoch nicht vergessen werden, dass das Unternehmen in einen Kontext von sehr komplexen Umweltbedingungen eingebettet ist. Wie oben erwähnt, ist es nicht das Ergebnis abstrakter „Nabelschau“, die handlungsleitend und bestimmend waren und sind für die Notwendigkeit von Strategieentwicklungen, sondern es sind gerade die Umweltbedingungen des Unternehmens.

Der Zusammenhang der oben diskutierten Begriffe kann wie in Abbildung 1 dargestellt werden.

Hier wird deutlich, dass die Strategie und Strategieumsetzung sehr stark den Aspekt des Unternehmens als „offenes System“ betont. Die Abbildung 1 vereinfacht insofern, als dass selbstverständlich eine Unternehmenspolitik, ein Leitbild und auch eine Vision immer mit der Unternehmensumwelt zu tun haben. Mit den Pfeilen sollte lediglich hervorgehoben werden, dass dieser Aspekt bei der Strategieentwicklung und -umsetzung ganz besonders zu akzentuieren ist.

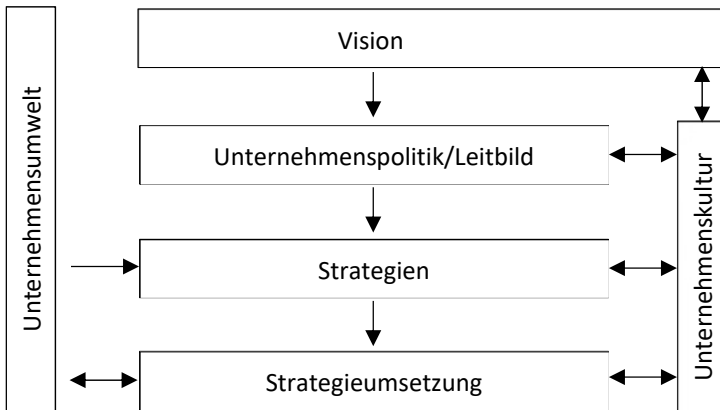


Abb. 1: Begriffe des Strategischen Managements
(in Anlehnung an: Horak 1995, 201)

2.3 Ansätze des Strategischen Controllings

Gleich zu Beginn muss daraufhin gewiesen werden, dass im Bereich des Strategischen Controllings eine Abgrenzung zum Begriff des Strategischen Managements besonders schwerfällt. Gehen wir davon aus, dass Controlling – im Vergleich zur reinen Planung – stärker den Aspekt der Umsetzung und der Rückkoppelung betont, dann werden die Schwierigkeiten deutlich. Ansoff sieht den Übergang von der Strategischen Planung dort, wo die externe (Umfeld-)Analyse durch die interne (z. B. Stärken- und Schwächen-Analyse) ergänzt wird (s. o.). Hier muss kritisiert werden, dass die Umfeldanalyse – streng genommen – gar keine Planung ist. Handelt es sich denn hierbei nicht eher um das Faktum einer Prognose?

Was unterscheidet das Strategische Controlling von der Strategischen Planung und dem Strategischen Management?

Erst durch die Kombination dieser Prognosedaten mit den vorhanden- bzw. dann auch veränderbaren – Unternehmensprofilen ergibt sich dann die Unternehmensplanung. Wir halten es für überzogen, einen

solchen Prozess dann schon als „Strategisches Management“ zu bezeichnen. Schubert und Schmid (s. o.) ergänzen, dass das Strategische Management der Aufgabe nachkommen müsse, bereits bei der Strategieentwicklung die Strategieumsetzung mit zu bedenken.

Sammelt man all diese Merkmale des Strategischen Managements und vergleicht man sie mit der einschlägigen Literatur zum Strategischen Controlling, so kommt unweigerlich die Frage auf, worin denn noch die Unterschiede liegen. Man könnte lediglich anmerken, dass die Traditionen des Managements stärker in Fragen der strukturellen und personalen Führung und Leitung von Unternehmen verhaftet sind, während das Controlling stärker den Fakten- und Datenbezug akzentuiert und damit vielleicht eher „nur“ eine Basis (von vielen Basen) für das dann Originäre im „Managementhandeln“ darstellt.

Wenn in der Literatur dann wirklich Unterschiede herausgearbeitet werden, dann vornehmlich aus der Perspektive des Strategischen Managements. Hierzu muss allerdings angemerkt werden, dass es sich dann jeweils um ein sehr eingeschränktes Controllingverständnis handelt. So ordnen Schubert und Schmid bei der Darstellung des Prozesses des Strategischen Managements dem Strategischen Controlling lediglich die Funktion zu, im Rahmen der Strategieumsetzung die Kontrolle und Steuerung durch die Analyse von Soll-Ist-Abweichungen durchzuführen (vgl. Schubert/Schmid 2003, 111).

Ernsthaft könnte man dies aus der Sicht des operativen Controllings diskutieren, jedoch nicht aus der Sicht des strategischen.

In welche Phasen kann der Prozess des Strategischen Controllings eingeteilt werden?

Hier gibt es keine Zweifel, dass sowohl die Analyse der Umwelt- und Umfeldentwicklungen als auch die strategische Analyse des Unternehmens elementare Bausteine des Controllings sind.

Und das ist erst der Ausgangspunkt des Controllings – wenn man so will, die Stellgröße im Regelkreis – betrachtet man das Strategische Controlling als Prozess.

Danach käme dann die Strategieumsetzung, bevor schließlich die Feedback-Schleife des Strategischen Controllings zu akzentuieren wäre. Auf Basis dieser prozesshaften Perspektive geht das strategische Controlling sogar über den Definitionsrahmen des Strategischen Managements hinaus.

Während Schubert und Schmid (vgl. Schubert/Schmid 2003, 111) in ihrem neuen Ansatz vertreten, das strategische Management habe nicht nur die strategische Planung, sondern auch schon die Umsetzung im