

Grundlagentexte Soziale Berufe

Arnold Pracht | Robert Bachert

Strategisches Controlling

Controlling und Rechnungswesen
in Sozialen Unternehmen

2. Auflage

BELTZ JUVENTA

Leseprobe aus: Pracht, Bachert, Strategisches Controlling, ISBN 978-3-7799-6637/9

© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6637/9>

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?
- Das Konzept des Buches bzw. 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. Neue Produkte sind zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen. In dieser Situation wird der Wandel zum Normalfall, eine strategische Ausrichtung und Orientierung ist nötig. Die strategischen Steuerungsinstrumente vieler sozialen Organisationen sind entweder nicht vorhanden, oder nicht mehr 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 heute eher, 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 rücken zunehmend stärker denn je zuvor umfassendere und strategisch ausgerichtete Managementansätze in den Mittelpunkt des Interesses, die beispielsweise im strategischen Controlling in sozialen Dienstleistungsorganisationen verankert werden. 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 Controlling liefern. Es sollen dabei vor allem die zentralen Begriffe des Controlling aufgezeigt werden und eine für die Praxis taugliche Abgrenzung des operativen und strategischen Controlling vorgenommen werden.

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 eine vielfältige und zahlreiche 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 2 gibt zunächst einmal einen groben Überblick über den Controlling - Begriff und leistet eine Einführung in das strategische Controlling. Kapitel 3 bereitet sinnvolle strategische Instrumente des Controlling auf. Kapitel 4 schließlich wird eine Einführung in die Balanced Scorecard geben und ein Beispiel für die Anwendung der BSC in der Praxis darstellen.

Kapitel 3 ist das zentrale Kapitel dieses Buches. In ihm werden die strategischen Instrumente des Controlling 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.

Einführung

Die Einführung zeigt Ihnen im Überblick welches Ziel mit dem Instrument erreicht werden kann und für welchen Anwendungsbereiche in der NPO das Instrument geeignet ist. Ferner werden über den didaktischen Leitfaden die zentralen Fragen auf die Sie in dieser Instrumentenbeschreibung eine Antwort finden aufgezeigt.

<i>Die Portfolio-Methode Anwendung in einer Sozialstation</i>	
<i>Kapitelbezeichnung</i>	<i>Zentrale Fragen dieses Kapitels</i>
Theorie Hintergrund Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen die Schritte für die Anwendung der Methode aus? • Welche strategischen Geschäftseinheiten lassen sich identifizieren (SGB V, SGB XI, EaR, Nachbarschaftshilfe)? • ...?
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Ist das Instrument für die Anwendung in der NPO geeignet? • Welchen sind die neuralgischen Punkte bei der Anwendung? • Wo liegen die Stärken der Methode? • Wo liegen die Schwachstellen? • ...?

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:

Tabelle 1: Stärken-Schwächen-Analyse SGB XI Einrichtung
stationär

Die Schlüsselpositionen unserer Einrichtung	+ 3	+2	+1	- 1	- 2	- 3
Unsere Ziele				●		
Die Fachkompetenz unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen			●			
Die Qualität unserer Leistungen		●				
Das Preis-Leistungs- Gefälle			●			

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 mit geliefert 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:

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

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. dazu im Folgenden Bachert, R., Pracht, A. 2004, S. 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:

<i>Grundlagen des Strategischen Controllings</i>	
<i>Kapitelbezeichnung</i>	<i>Zentrale Fragen dieses Kapitels</i>
Basisverständnis des Controllings	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Controllingansätze gibt es? • Von welchem Controllingverständnis soll hier ausgegangen werden? • Was unterscheidet das Controlling kurzer von dem großer Reichweite?
Defintition und Diskussion des Strategiebegriffs	<ul style="list-style-type: none"> • 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 Strateg. Frühwarnsysteme	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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?
--	--

Welche Controlling-ansätze gibt es?

2.1 Basisverständnis des Controllings

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 Spannweite von „Controlling als Informationsverarbeitungsinstrument“, (vgl. Weber, J., 1999, S.20) über „Controlling als Koordinationsfunktion“ (vgl. Herbert, L., 1982, S. 48) bis hin zu „Controlling als spezifische Unternehmensführung“ (vgl. Horvat, P., 1998, S. 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), u.s.w., 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?

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 schwer fällt. 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, I. u.a., 1976, S. 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, H.-J., Schmidt, A., 2003, S. 108).

Im Zusammenhang mit dem Strategiebegriff, gilt es den Begriff der Vision zu klären. Die Vision kann als „Glaubensbekenntnis“ gesehen werden (vgl. Mann, R., 1990, S. 26ff.) Synonym mit dem Begriff der Vision kann der Begriff der Unter-

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?

nehmensphilosophie 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 jedes Handeln im Unternehmen bilden sollen (vgl. Hinterhuber, H.H., 1992, S. 27). 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, C. 1985, S. 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

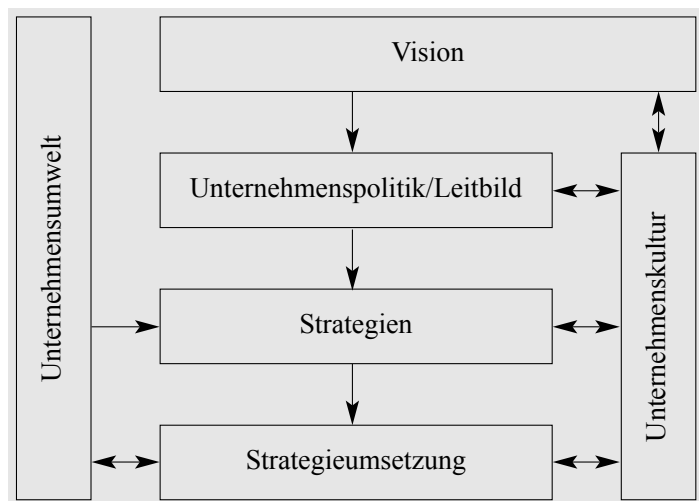


Abbildung 1: Begriffe des Strategischen Managements (in Anlehnung an: Horak, C., 1985, S. 201)

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 (S. 18) 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.

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 schwer fällt. 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?

Erst durch die Kombination dieser Prognosedaten mit den vorhanden- bzw. dann auch veränderbaren – Unternehmensprofilen ergibt 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 Füh-

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

rung 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 heraus gearbeitet 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, H.-J., Schmid, A., 2003, S. 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 Feed-back-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, H.-J., Schmid, A., 2003, S. 111) in ihrem neuen Ansatz vertreten, das strategische Management habe nicht nur die strategische Planung, sondern auch schon die Umsetzung im Blick, war es schon immer Bestandteil des Strategischen Controllings darüber hinaus auch die Strategische Kontrolle (i.S. der feed-back-Schleife eines Regelkreises) mit zu implizieren.

Im Folgenden soll das Strategische Controlling als Prozess kurz umrissen werden.