
Strategisches Controlling

Liane Buchholz

Strategisches Controlling

Grundlagen – Instrumente – Konzepte

3., vollständig aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

Prof. Dr. Liane Buchholz
Präsidentin, Sparkassenverband
Westfalen-Lippe
Münster, Deutschland

ISBN 978-3-658-26661-5 ISBN 978-3-658-26662-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26662-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2009, 2013, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 3. Auflage

Die dritte überarbeitete Auflage ist vordergründig eine Aktualisierung der Inhalte. Bei der wissenschaftlichen Bearbeitung der Auflage wurde deutlich, dass es keine nennenswerten Neuerungen im Bereich des strategischen Controllings in der einschlägigen Literatur gibt. Vielmehr bewirken die aktuellen Rahmenbedingungen, die sich durch Digitalisierung in der Überschrift im Wesentlichen beschreiben lassen, eine Beschleunigung der Veränderungen. Damit geht einher, dass sich die Sichtbarmachung von strategischen Wirkmechanismen über strategische Controllinginstrumente deutlich verbessert hat.

Während noch vor Jahren nachweisbare strategische Ergebnisse viel Geduld der Controller erforderten, ist in der Zeit der digitalen Veränderungsgeschwindigkeiten die Aussagekraft der strategischen Controllinginstrumente erheblich verbessert.

Die Substitutionsprozesse gehen aktuell so rasant voran, dass dem Nachweis der Auswirkungen mittels strategischer Controllinginstrumente eine wachsende Bedeutung zukommt. In der Praxis lässt sich beobachten, dass die im Buch dargestellten Instrumente eine Renaissance in den Controlling-Abteilungen der Unternehmen erleben.

Wünschenswert wäre, wenn in den betriebswirtschaftlichen Studiengängen dem Thema mehr Raum gegeben würde. Die spürbare Veränderungsdynamik braucht Fach- und Führungskräfte, die in der Fähigkeit geschult sind, mit Strategien auf diese Veränderungen zu reagieren und durch ein gezieltes strategisches Controlling zu flankieren.

Für die zahlreichen Rückmeldungen von Studierenden und Lehrenden möchte ich mich an dieser Stelle herzlich persönlich bedanken.

Münster
im Mai 2019

Prof. Dr. Liane Buchholz

Vorwort zur 2. Auflage

Mit Veröffentlichung der ersten Auflage dieses Buches zum strategischen Controlling war die Zielsetzung verbunden ein stark anwendungsorientiertes Lehrbuch zu verfassen. Dabei sollten sowohl die Struktur und Systematik des Buches als auch die zahlreichen Abbildungen eine wesentliche Hilfestellung für Lehrende und Lernende bieten.

Seither haben mich zahlreiche und insgesamt sehr positive Rückmeldungen zu diesem Buch erreicht, die deutlich machen, dass die ursprüngliche Zielsetzung einen hohen Nutzen für den Leser hat. Aus diesem Grund bleibt die ursprüngliche Konzeption in der Gliederung und bildhaften Unterlegung der getroffenen Aussagen in der vorliegenden zweiten Auflage erhalten.

Neben einer sprachlichen Überarbeitung wurden in dieser Auflage zwei weitere Themenstellungen aufgenommen. Zum einen wurde der Umgang mit zunehmender Komplexität im Rahmen der Strategiearbeit im ersten Kapitel berücksichtigt. Darüber hinaus wurde im dritten Kapitel ein zusätzliches Strategiekonzept, die EKS nach MEWES, integriert. Damit wurde ein weiterer Schritt in Richtung einer vollumfänglichen und systematischen Aufbereitung der Instrumente und Werkzeuge des strategischen Controllings sowie der damit verbundenen Methoden erreicht.

An dieser Stelle möchte ich allen Lesern für ihre hilfreichen Feedbacks herzlich danken. Sie haben mir gezeigt, wo die Stärken und Schwächen des Buches liegen. Gleichzeitig haben sie mich überrascht, wie weit mein Buch in der Zwischenzeit Verbreitung gefunden hat. Mein besonderer Dank gilt den Herren Lohmann und Hilse für ihre wertschätzenden Rezensionen. Ihrer Einschätzung nach wird sich das Buch als Standardwerk etablieren und gehört auf den Schreibtisch jedes Managers.

Berlin
im Februar 2013

Prof. Dr. Liane Buchholz

Vorwort zur 1. Auflage

Im Frühjahr 2001 lernte ich Peter Stahl kennen. Er galt zum damaligen Zeitpunkt als Strategieexperte in der regionalen Kreditwirtschaft. Er war es, der mich für das Thema Strategie und strategisches Controlling begeisterte und von dem ich unendlich viel lernte. Ihm ist dieses Buch gewidmet, denn er verstarb viel zu früh. Ich vermisse die wertvollen Gespräche und Diskussionen mit ihm und möchte mit diesem Buch die Erinnerung an ihn bewahren.

Dieses Buch ist als Lehrbuch konzipiert und richtet sich an Studenten der Betriebswirtschaftslehre in gleicher Weise wie an Interessierte, die sich einen Überblick zu den Facetten des strategischen Controllings verschaffen wollen. Im Buch wurden drei Schwerpunkte gesetzt, die sich auch anhand der Kapitelüberschriften nachvollziehen lassen. Zum einen erfolgt eine umfassende Einordnung des strategischen Controllings in das allgemeine Controlling und die Unternehmensführung. Zum zweiten gibt das Buch einen systematischen Überblick zu den strategischen Controllinginstrumenten. Dazu wurden strategische Vorsteuergrößen und –ebenen definiert, die eine Einordnung der Controllinginstrumente ermöglichen. Zum Abschluss sind die gängigsten Strategiekonzepte erklärt und die Überführung der Strategie in die operative Praxis der Unternehmen erläutert.

Methodisch greift das Buch zahlreiche Abbildungen zur Erläuterung auf. Damit fällt es den Lehrenden wie den Studierenden leichter, das Buch in die Lehrveranstaltung zu integrieren. Darüber hinaus wurden bewusst viele Literaturquellen älteren Datums verwendet, um den traditionellen Verfahren des strategischen Controllings mehr Raum zu geben.

Mein besonderer Dank geht an Frau Ewa Tränkner, die mich mit viel Mühe und Beharrlichkeit bei der Erstellung des Buches unterstützt hat. Darüber hinaus danke ich Karsten Stampa für seine Unterstützung, meinen Freunden für viele nützliche Tipps und natürlich meiner Familie für ihre Geduld und Rücksichtnahme.

Berlin
im April 2009

Prof. Dr. Liane Buchholz

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen des Controllings

1 Grundlagen	3
1.1 Entwicklung des Controllings in der Unternehmenssteuerung	4
1.2 Ansätze zur Festlegung des Controllingbegriffs	8
1.2.1 Ergebniszielorientierte Controllingbegriffe und deren Vertreter ...	9
1.2.2 Universalzielorientierte Controllingbegriffe und deren Vertreter ...	10
1.2.3 Zusammenfassung zum Controllingbegriff	11
1.3 Controlling und Controller	12
1.4 Funktionen des Controllings	15
1.4.1 Koordinationsfunktion	15
1.4.2 Hilfsfunktionen des Controllings	17
1.5 Instrumente des Controllings	30
1.6 Controlling aus institutioneller Sicht	33
1.7 Abgrenzung des strategischen vom operativen Controlling	35
1.8 Merkmale des strategischen Controllings	42
1.9 Prozessschritte im strategischen Controlling	50
Literatur	52

Teil II Strategische Controllinginstrumente

2 Strategische Controllinginstrumente	57
2.1 Ressourcenanalysen	58
2.1.1 Unternehmenskulturanalyse	58
2.1.2 Kernkompetenzanalyse	66
2.1.3 Weitere Portfolioanalysen	72
2.2 Prozessanalysen	79
2.2.1 Prozesswertanalyse	79
2.2.2 Six-Sigma-Analyse	84

2.3	Produktanalysen	92
2.3.1	Lebenszyklusanalyse	92
2.3.2	Substitutionsanalyse	99
2.3.3	Conjoint-Analyse	109
2.3.4	Quality Function Deployment	113
2.3.5	Produktklinik	118
2.4	Kundenanalysen	122
2.4.1	ABC-Analyse	122
2.4.2	Zielgruppenanalyse	126
2.4.3	Kundenzufriedenheitsanalyse	131
2.5	Markt- und Unternehmensumfeldanalysen	136
2.5.1	Marktwachstum-Marktanteils-Portfolioanalyse (BCG-Matrix)	136
2.5.2	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse (McKinsey-Matrix)	140
2.5.3	Branchenstrukturanalyse	144
2.5.4	Konkurrenzanalyse	154
2.5.5	Benchmarking	162
2.5.6	Umweltanalyse	169
2.6	Finanzwirtschaftliche Analysen	176
2.6.1	Kostenstrukturanalyse	176
2.6.2	GAP-Analyse	180
2.6.3	Erfahrungskurvenanalyse	184
2.6.4	PIMS-Analyse	190
	Literatur	194

Teil III Strategische Konzepte

3	Strategische Konzepte	203
3.1	Systematik strategischer Konzepte	205
3.2	Ressourcenökonomische Konzepte	210
3.2.1	Strategiekonzept nach Ansoff	213
3.2.2	Strategiekonzept nach Hamel/Prahalad	220
3.2.3	Strategiekonzept nach Mewes	225
3.3	Industrieökonomische Konzepte	231
3.3.1	Strategiekonzept nach Porter	232
3.3.2	Strategiekonzept nach Treacy und Wiersema	241
3.4	Balanced Scorecard zur Umsetzung der Unternehmensstrategie	244
3.4.1	Entwicklung und Zielstellung	244
3.4.2	Perspektiven der Balanced Scorecard	247
3.4.3	Aufbau der Balanced Scorecard	250
	Literatur	253