

# House of Strategy – Orientierungsrahmen für das strategische Controlling –

Von Prof. Dr. V. Steinhübel, Nürtingen

| INHALT  | SEITE       |
|---|-------------|
| <b>1 Entwicklungslinien des strategischen Controllings</b> . . . . .                    | <b>1109</b> |
| 1.1 Aufgaben des strategischen Controllings . . . . .                                   | 1111        |
| 1.2 Ausgestaltung des strategischen Controllings . . . . .                              | 1111        |
| <b>2 Strukturierung und Umsetzung mit dem „House of Strategy“</b> . . . . .             | <b>1116</b> |
| <b>3 Strategisches Controlling in der Praxis</b> . . . . .                              | <b>1118</b> |
| <b>4 Performance Measurement als neue Herausforderung für das Controlling</b> . . . . . | <b>1128</b> |
| <b>5 Resümee und Ausblick</b> . . . . .   | <b>1131</b> |
| <b>6 Literaturhinweise</b> . . . . .  | <b>1131</b> |

## 1 Entwicklungslinien des strategischen Controllings

In einem Umfeld, das zunehmend durch internationalen Wettbewerb, Technologiesprünge, hybride Nachfragestrukturen und verkürzte Produktlebenszyklen gekennzeichnet ist, wird die strategische Ausrichtung zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Nur so kann die dauerhafte Existenzsicherung für Unternehmen nachhaltig vorangetrieben werden. Der Wandel im Umfeld lässt sich durch vier Zukunftsbilder charakterisieren (vgl. Abb. 1 und Weber, J./Weißberger, B.E./Liekweg, A. (1999): Risk Tracking and Reporting. Advanced Controlling Bd. 11, S. 13.).

- Clear Future
- Alternate Future
- Range of futures
- True Ambiguity

Die sich darin verbergende Zunahme an Unsicherheit erfordert die Ergänzung der Erfahrung in Form des Faktenwissens um ein entsprechend laterales und grenzüberschreitendes Denken. Die implizit angesprochene Zunahme an Komplexität erfordert ein neues Verhältnis zwischen Sicherheit, Stabilität und Ordnung auf der einen Seite und Innovation, Veränderung und Chaos auf der anderen Seite. Gleichzeitig wird die weitgehende Selbstbestimmung, welche die Gefahr der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile

in sich birgt, durch eine steigende Fremdbestimmung abgelöst, die das Problem der rechtzeitigen Adaption und konsequenten Umsetzung durch die Führungskräfte bewirkt.

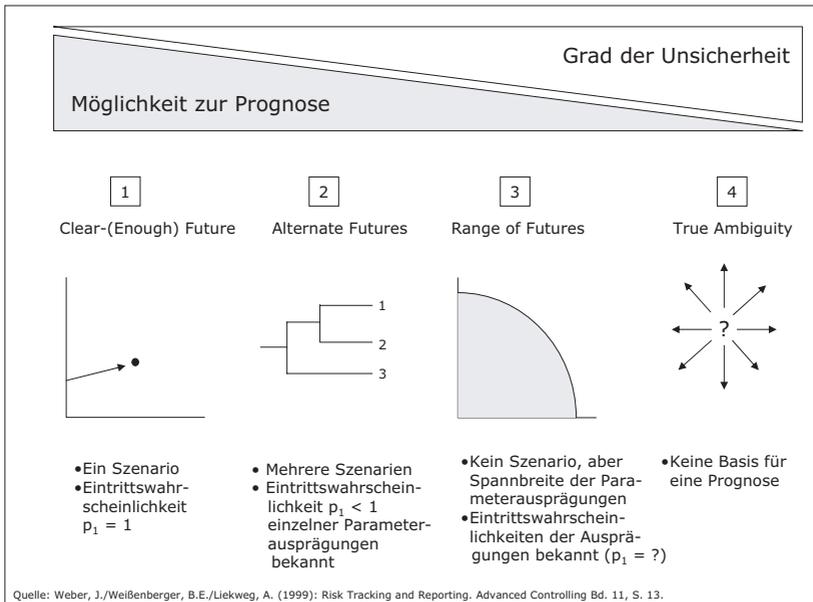


Abb. 1: Vier Stufen der Unsicherheit

Um sich dieser Zukunft als Unternehmen stellen zu können, bedarf es eines grundlegenden Wandels in der Ausrichtung des Controllings. Es muss auf das logische Ganze ausgerichtet werden, um an der Turbulenz und Komplexität des Umfelds nicht zu scheitern. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, hat ein erfolgreiches Controlling sowohl den Gewinn als auch die Potenziale ganzheitlich im Blick (vgl. Abb. 2).

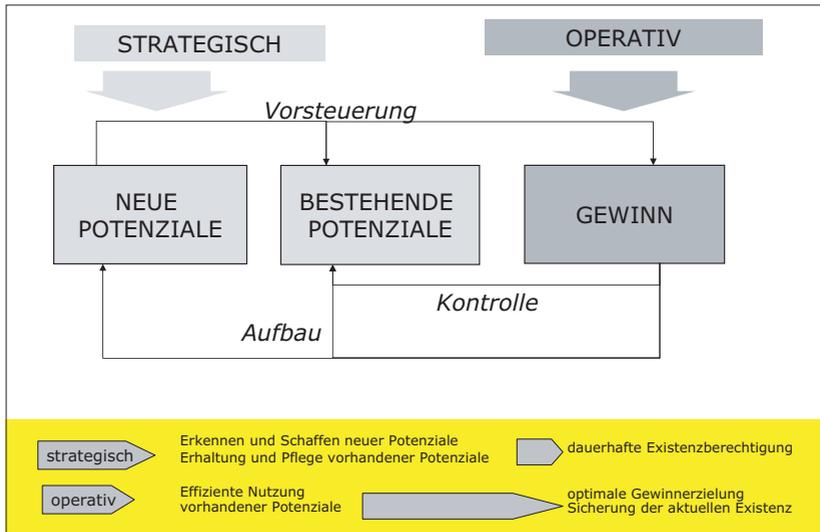


Abb. 2: Orientierungsgrößen im Controlling

## 1.1 Aufgaben des strategischen Controllings

Insbesondere dem strategischen Controlling ist hierbei, durch seine Orientierung an zukunftsorientierten **externen und internen Erfolgsvoraussetzungen**, eine herausragende Rolle zuzuweisen. Nur durch das rechtzeitige Erkennen und Schaffen neuer sowie die Pflege vorhandener Potenziale kann eine nachhaltige Existenzsicherung gewährleistet werden (vgl. Steinhübel, V.: 2004. S. 42 ff.). Zur optimalen Realisierung und Nutzung der externen und internen Potenziale sind entsprechende Strategien zu entwickeln. Als Ergebnis des strategischen Planungsprozesses zeigen Strategien auf, „wie ein Unternehmen seine bestehenden und seine potenziellen Stärken dazu benutzt, Umweltbedingungen und deren Veränderungen gemäß den unternehmerischen Absichten zu begegnen“ (Kreikebaum, H. 1997, S. 50). Sie beinhalten Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung der Ziele und sind in die jeweiligen Grundeinstellungen, Wertvorstellungen, subjektiven Annahmen der Führungskräfte sowie in die Unternehmenskultur zu integrieren.

## 1.2 Ausgestaltung des strategischen Controllings

Die Beziehungen zwischen der strategischen Größe „**Potenzial**“ und der operativen Größe „**Gewinn**“ führen zu vier grundlegenden, zum Teil alternativen und sich ergänzenden Ansätzen des strategischen Denkens. Daran manifestiert sich gleichzeitig die Ausgestaltung des strategischen Controllings. Es sind zu unterscheiden:

- Der marktorientierte Ansatz mittels der generischen Marktstrategien,
- der ressourcenorientierte Ansatz mit dem Konzept der Kernkompetenzen,
- der wertorientierte Ansatz mit den unterschiedlichen Berechnungsmodellen des Shareholder Value und
- der ganzheitliche Ansatz mit der Balanced Scorecard und den Strategy Maps. (vgl. Abb. 3).

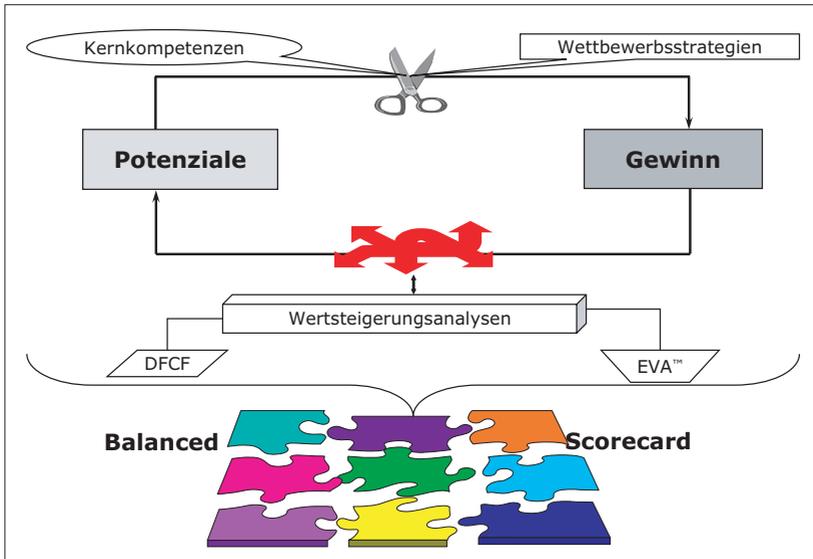


Abb. 3: Strategische Controlling-Ansätze im Überblick

Im Rahmen des marktorientierten Ansatzes werden Marktstrategien entweder auf Basis der Wettbewerbsvorteile als Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie oder auf Basis der Economies of Scope als Gesamtmarkt- oder die Spezialisierungsstrategie (Nischenstrategie) abgegrenzt (vgl. Porter 1999, S. 116 ff.).

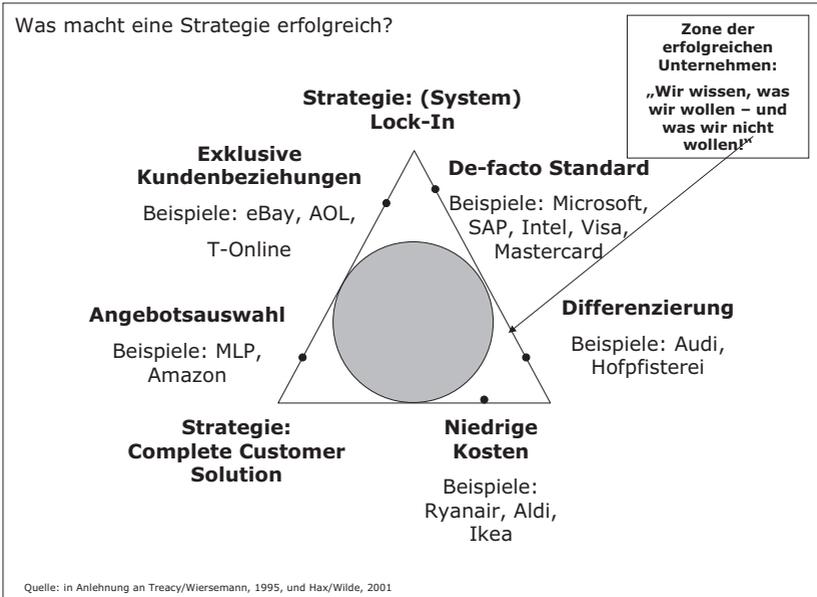


Abb. 4: Generische Strategietypen (vgl. Treacy/Wierseemann, 1995, und Hax/Wilde, 2001)

Der ressourcenorientierte Ansatz analysiert die im Unternehmen bestehenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien daraufhin, ob sie funktionsbereichs- und organisationseinheitenübergreifend vorhanden sind. Sofern dies der Fall ist, liegen sog. „Kernkompetenzen“ (vgl. Hamel/Prahalad, 1995, S. 50 ff.) eines Unternehmens vor.

Integration von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien zu einem funktionsbereichs- und organisationseinheitenunabhängigen Gesamtbündel

**Kernkompetenzen erfüllen folgende Voraussetzungen:**

- Kundennutzen, d.h. überdurchschnittlichen Beitrag zum wahrgenommenen Wert leisten
- Abhebung von der Konkurrenz, d.h. einzigartig im Wettbewerb sein
- Ausbaufähigkeit, d.h. nicht produktbezogen sein und damit eine Grundlage für den Eintritt in neue Märkte
- Nicht käuflich, d.h. nicht am Markt zu erwerben

Quellen: In Anlehnung an Hamel, G./Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995

*Abb. 5: Kernkompetenzen*

Der wertorientierte Ansatz untersucht, ob die in die Potenziale getätigten Investitionen zur Erhaltung der Kernkompetenzen und zur Realisierung der angestrebten Marktstrategien tatsächlich auch eine mittel- und langfristige Wertsteigerung, d. h. eine über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals hinausgehende Steigerung des Unternehmenswertes erbringen. Aus dem Unternehmenswert kann dann als Residualgröße der Marktwert des Eigenkapitals der sog. Shareholder Value abgeleitet werden (Ebert, G./Steinhübel, V., 2/2000).

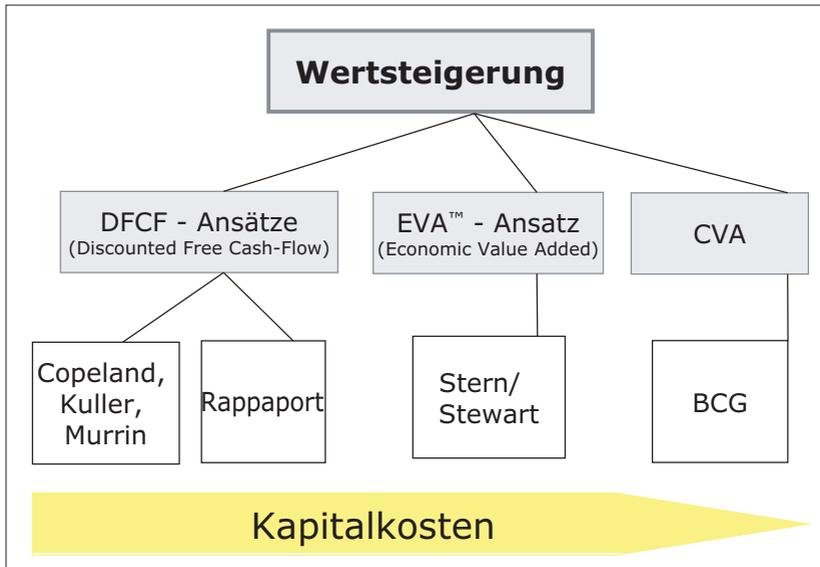


Abb. 6: Shareholder Value-Ansätze

Als ganzheitlichem Ansatz des strategischen Controllings obliegt es der Balanced Scorecard, die unterschiedlichen Ergebnisse der o. g. Orientierungen zu integrieren. In Form des Balanced View gelingt einerseits eine ausgewogene und zielorientierte Steuerung und andererseits die Vermeidung einer unverhältnismäßigen Fokussierung entweder auf eine extreme Ausnutzung der vorhandenen Potenziale zur Gewinnerzielung oder auf einen zu umfassenden und fehlgesteuerten Aufbau zukünftiger Potenziale. Darüber hinaus wird die Implementierung der Strategie erleichtert und ein dauerhaftes Lernen via Strategy Maps zur ständigen Maxime im Unternehmen.

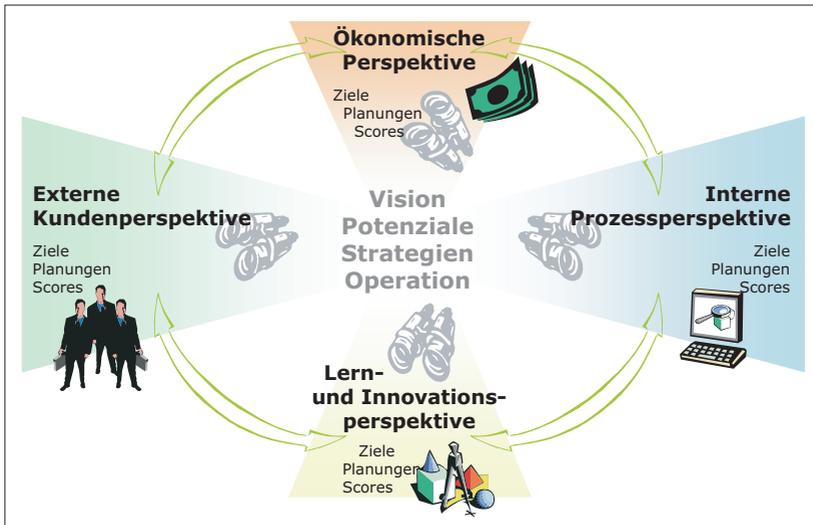


Abb. 7: *Balanced Scorecard*

## 2 Strukturierung und Umsetzung mit dem „House of Strategy“

Zur Umsetzung der Anforderungen eines erfolgreichen strategischen Controllings in die Praxis hat es sich bewährt, ein sog. „**House of Strategy**“ aufzubauen (vgl. Steinhübel, V/Exner, R., 2003, S. 4.1.). Dieses nimmt zunächst, quasi als Dach des Hauses, die unternehmensspezifische Vision und Mission auf. Darin wird die generelle Zielsetzung und Aufgabenstellung des Unternehmens deutlich. Der Umgang mit den einzelnen Bezugsgruppen des Unternehmens (stakeholder) wird in den „Dachbalken des Hauses“ als Unternehmensgrundsätze fixiert.

Zur Realisierung der generellen Aufgabenstellung, zur Wertschaffung für die Interessensgruppen und zur strategischen Fokussierung des Unternehmens wird ein Leitbild „als zentrale Stützmauer“ entworfen, in dem der Unternehmenszweck, gekennzeichnet durch die Frage „Was fehlt dem Markt, wenn es unser Unternehmen nicht gibt?“ und die aktuellen Führungsmaximen integrativ beschrieben sind.

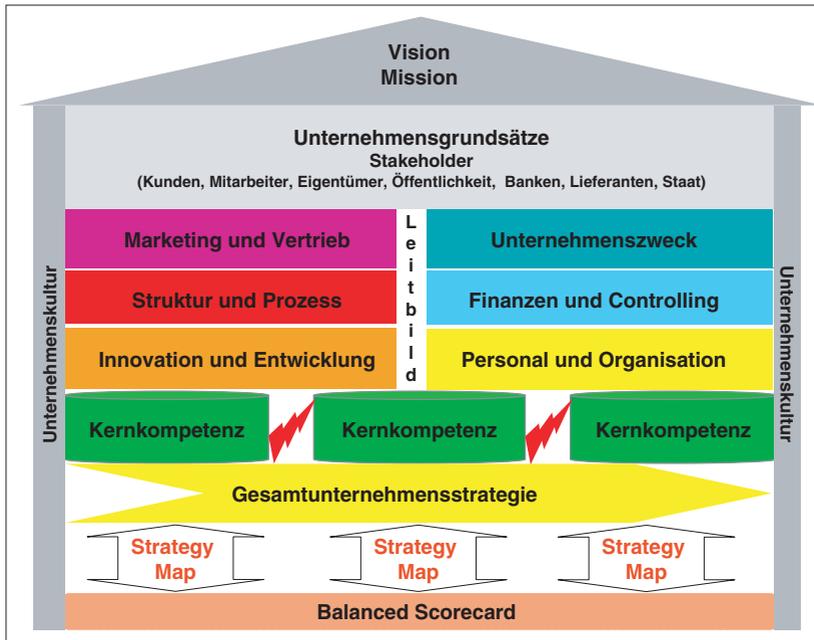


Abb. 8: House of Strategy

Zu den Führungsmaximen zählen sowohl Gestaltungs- als auch Steuerungsmaximen. Im Einzelnen haben diese folgende Ausprägungen:

- die Gestaltungsmaximen in Form des Marketings/Vertriebs (Kunden-/Marktorientierung), der Logistik (Struktur-/Prozessorientierung) und der Innovation (Neuerungs- und Entwicklungsorientierung) sowie
- die Steuerungsmaximen in Form des Controllings (Steuerungs- und Lernorientierung), des Developing (Personal & Organisation) und des Treasuring (Wertorientierung) (vgl. Ebert, G./Steinhübel, V., Heft 20/1997).

Die „Säulen“ des Hauses bilden die Kernkompetenzen des Unternehmens. Diese stehen in reziproker Beziehung zum Unternehmensleitbild. Aus dem Leitbild ergeben sich einerseits die Kernkompetenzen des Unternehmens, andererseits bilden diese gleichzeitig die Basis für das Leitbild. Die Kernkompetenzen basieren auf der Unternehmensstrategie und vice versa. Diese ist dauerhaft auf allen Ebenen des Unternehmens umzusetzen. Die Strategieimplementierung gelingt ausbalanciert und zielfokussiert mit der Balanced Scorecard (BSC). Diese bildet das Fundament des House of Strategy und stützt das gesamte Gebäude. Die laufende Rückmeldung über die Strategieumsetzung (single loop learning) sowie über ggf. erforderliche Strategieanpassungen (double loop learning) übernehmen

die unternehmensspezifischen Strategy maps. Eingerahmt werden alle strategischen Komponenten des Unternehmens durch die Unternehmenskultur (vgl. Abb. 8).

### **3 Strategisches Controlling in der Praxis**

Bei der Implementierung eines strategischen Controllings hat sich methodisch folgendes integratives Vorgehen in Form des „8-Step-Modells“ bewährt:

- 1. Step:** SWOT-Analyse mit Erfolgsmatrix
- 2. Step:** Definition der Unternehmensgrundsätze
- 3. Step:** Formulierung des Unternehmensleitbildes
- 4. Step:** Bestimmung der Kernkompetenzen
- 5. Step:** Festlegung der Unternehmensstrategie
- 6. Step:** Erstellung einer Balanced Scorecard
- 7. Step:** Umsetzung einer Strategy Map
- 8. Step:** Einbindung der Unternehmenskultur

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte im Detail dargestellt.

#### **1. Step: SWOT-Analyse mit Erfolgsmatrix**

Zur Feststellung der aktuellen und zukünftigen Situation des Unternehmens, also zur Bestimmung der externen und internen Potenziale, wird zunächst eine SWOT-Analyse durchgeführt. Auf diesem Wege können die externen Potenziale und kritischen Erfolgsfaktoren sowie die internen Potenziale und Kernkompetenzen bzw. Schwachstellen ermittelt, bewertet und gegenübergestellt werden. Als Ergebnis lassen sich die strategischen Felder in Form einer Erfolgsmatrix ableiten (vgl. Abb. 9).

|                   |                                    | Juristische<br>Entwicklungen | Neue<br>Technologien | Dienstleistungs-<br>produkte | Regionale<br>Ausdehnung |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------|
| Kernkomp. (Int.)  | Hierarchiearme Organisation        |                              | XX                   | XX                           | XX                      |
|                   | Techn. Prozess-Know-how            |                              | XX                   | XX                           | XX                      |
|                   | Fachkompetenz und<br>Vertrauen     |                              | X                    | X                            |                         |
|                   | Ertragskraft                       | X                            | XX                   | XX                           | XX                      |
| Schwachst. (Int.) | Prozesse/Organisation              |                              | X                    | XX                           | XX                      |
|                   | Marketing- und<br>Vertriebsprozess |                              | X                    | XX                           | XX                      |
|                   | Führung und Kommunikation          | X                            | X                    | XX                           | XX                      |

Abb. 9: Erfolgsmatrix

## 2. Step: Definition der Unternehmensgrundsätze

Formulierte Unternehmensgrundsätze beziehen sich auf die Beziehung, den Umgang und die Position des Unternehmens im Verhältnis zu differenzierten Stakeholdergruppen.

## 3. Step: Formulierung Leitbild

Wie bereits beschrieben, konkretisiert das Leitbild die Gestaltungs- und Steuerungsmaximen im Unternehmen, orientiert an den Vorgaben der Mission und Vision.

Hinsichtlich der Kunden sind Überlegungen und Einschätzungen z.B. in Form eines Portfolios vorzunehmen (vgl. Abb. 10).

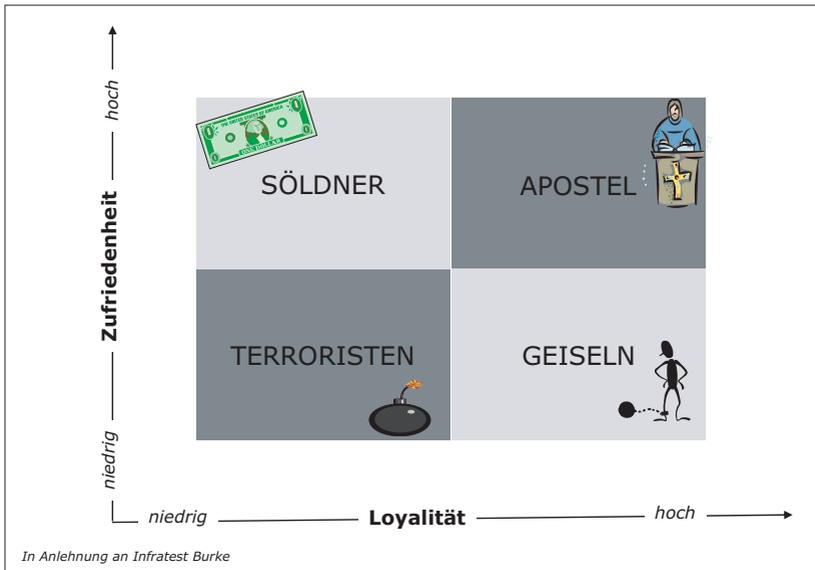


Abb. 10: Kundenportfolio (in Anlehnung an Infratest Burke)

#### 4. Step: Bestimmung der Kernkompetenzen

Kernkompetenzen beschreiben die Integration von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien zu einem funktionsbereichs- und organisationseinheitenunabhängigen Gesamtbündel. Sie sind „Alleinstellungsmerkmale“, die in der im spezifischen Unternehmen vorliegenden Kombination

- einen erheblichen Kundennutzen (d.h. überdurchschnittlichen Beitrag zum wahrgenommenen Wert) erbringen,
- eine Abhebung von der Konkurrenz (d.h. einzigartig im Wettbewerb sein) gewährleisten,
- sowie ausbaufähig (d.h. nicht produktbezogen) und damit eine Grundlage für den Eintritt in neue Märkte sind.

Zur Bestimmung von Kernkompetenzen sind insbesondere auch die MitarbeiterInnen eines Unternehmens zu analysieren. Eine mögliche Strukturierungshilfe bietet das Portfolio (vgl. Abb. 11).

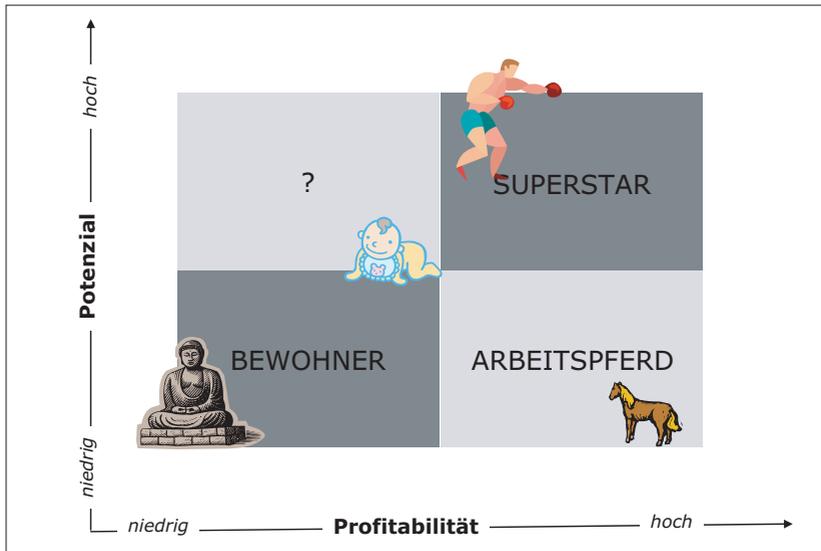


Abb. 11: Mitarbeiterportfolio

### 5. Step: Festlegung der Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategien können die Ausprägungen Kostenführerschaft, Differenzierung sowie Nischenbearbeitung haben. Weiterhin können diese als Penetrations-, Entwicklungs- oder Diversifikationsstrategie formuliert werden.

### 6. Step: Erstellung einer Balanced Scorecard

Die Umsetzung der gewählten Strategie kann mittels des Instruments der Balanced Scorecard erfolgen.

Als aktuelle Scores stehen für die einzelnen Perspektiven, zusätzlich zu den klassischen Kennzahlen, der Kundenwert (vgl. allgemein zu diesem Thema: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.: Kundenwert), der VAC und der CLV sowie der VAP und zeitorientierte Kennzahlen zur Verfügung. Beim Kundenwert ermittelt sich via Scoring über die Dimensionen Deckungsbeitrag, strategischer Wert, Entwicklungswert usw. der ganzheitliche Wert eines Kunden (vgl. Abb. 12).

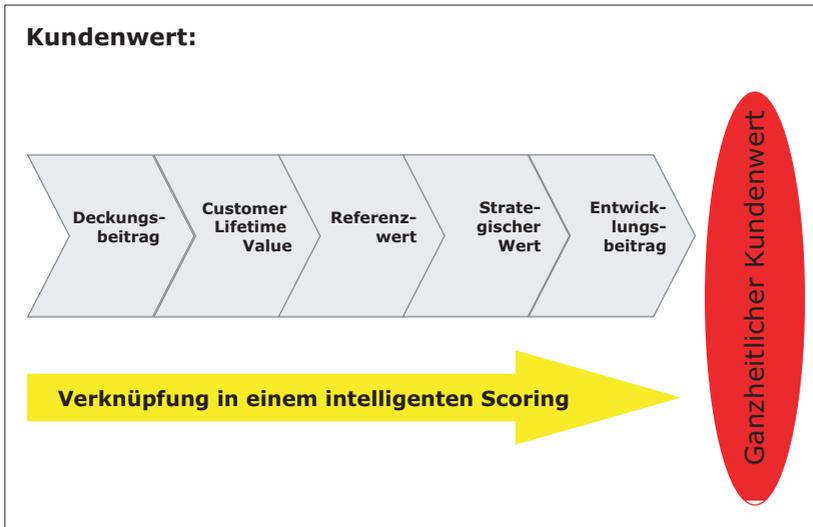


Abb. 12: Kundenwert als Score

Der **Value Added Customer** (Boston Consulting Group) vergleicht die durchschnittlichen Kosten pro Kunden mit den durchschnittlichen Umsätzen, um damit den Wertbeitrag von Kunden und/oder Kundengruppen zu ermitteln. Insbesondere soll das „Gewinnen und Betreuen“ jedes Kunden verhindert werden.

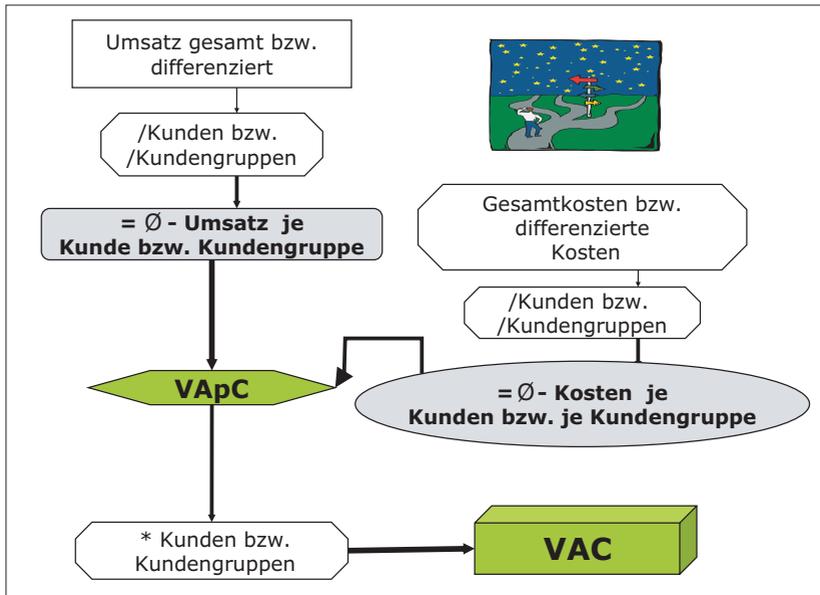


Abb. 13: Value Added Customer

Der Customer Lifetime Value (CLV) ermittelt den kundenspezifischen Deckungsbeitrag über die Laufzeit. Er zeigt damit die Entwicklung und den Wertbeitrag des Kunden über die Bindungszeit.

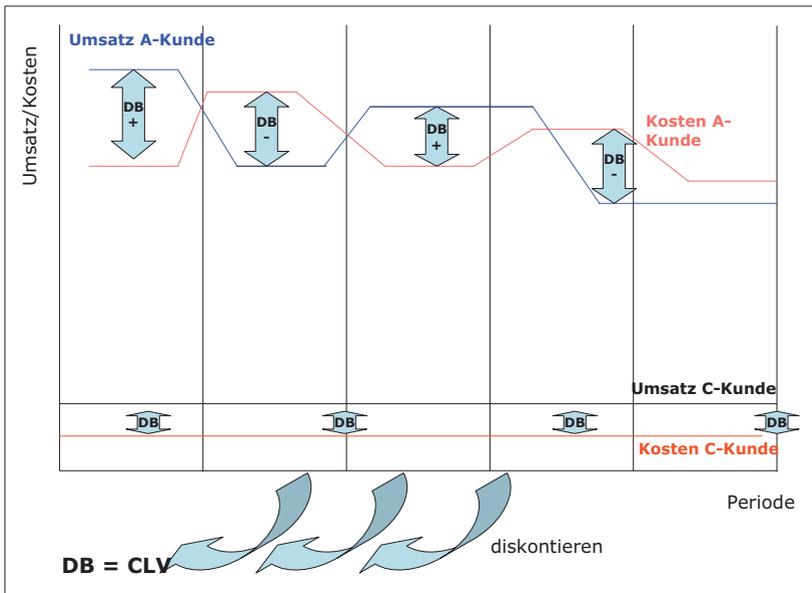


Abb. 14: Customer Lifetime Value

Der **Value Added Personnel** (Boston Consulting Group) zeigt den Wertbeitrag über alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens. Als Differenz zwischen mitarbeiterbezogenen Kosten (alle Kosten im Zusammenhang mit dem Faktor Personal) und mitarbeiterbezogener Wertschöpfung, gibt er die Qualität des Einsatzes und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wieder.

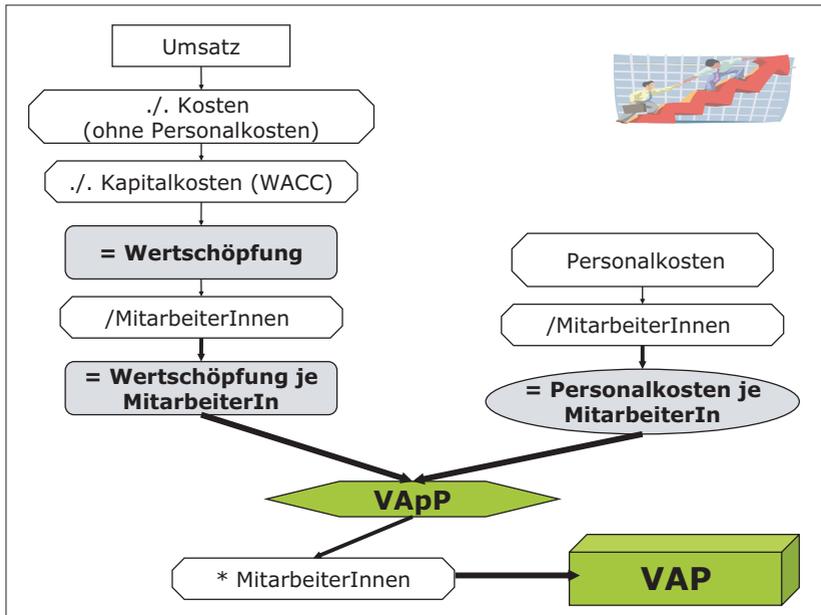


Abb. 15: Value Added Personnel

Als zeitorientierte Kennzahlen kommen die Break Een Time und die Time to Market zum Einsatz (vgl. Abbildung 16).

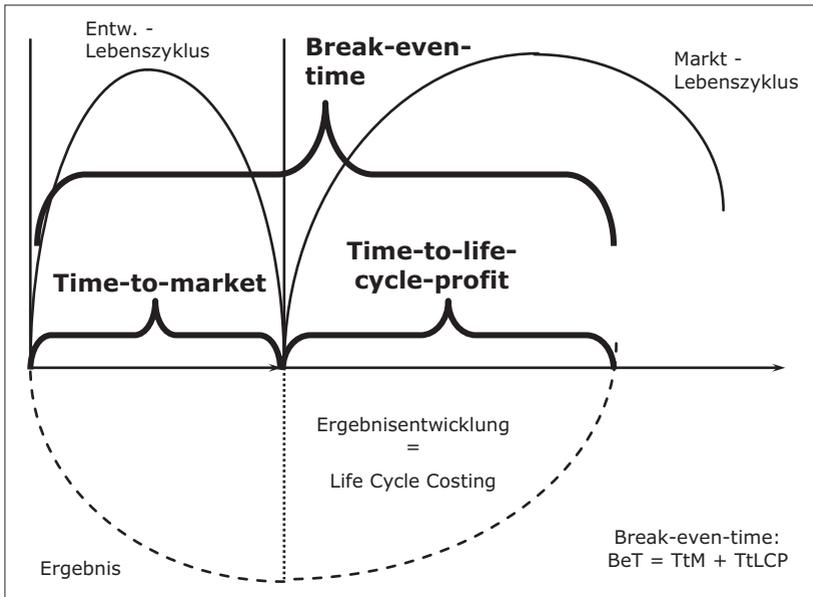


Abb. 16: Zeitorientierte Kennzahlen

### 7. Step: Umsetzung in einer Strategy Map

Um die definierten ökonomischen Ziele zu erreichen und die Wertschöpfung bei den Kunden sicherzustellen, bietet sich die Umsetzung mittels einer Strategy Map an. In einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen wurde hierfür eine Fokussierung auf drei strategische Kernthemen, die in entsprechenden Strategy Maps abgebildet werden, vorgenommen:

- Exzellente Innovation
- Exzellente Leistungserstellung
- Exzellente Marktbedienung (vgl. Reinisch AG, Karlsruhe 2005)

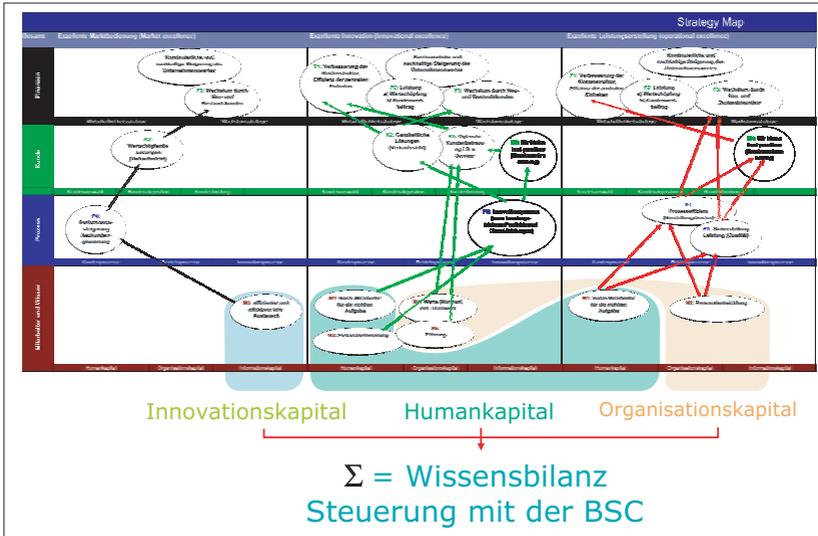


Abb. 17: Strategy Map eines Dienstleistungsunternehmens

Zur Messung der erfolgreichen Umsetzung von Strategien auf Ebene der immateriellen Werte hat sich das Modell der Wissensbilanz bzw. der Intellectual Capital Report durchgesetzt. Die Wissensarten lassen sich in die Dimensionen Struktur-, Human- und Beziehungskapital sowie sonstige Ressourcen gliedern.

Das Strukturkapital beinhaltet das geistige Eigentum und die bereits bestehenden Prozesse der Unternehmung. Das Humankapital ist bestimmt durch das Management und die Mitarbeiter, die im Unternehmen gemeinsam agieren. Das Kapital, das aus Umfeldbeziehungen erwächst, spiegelt sich in Netzwerken, der Marke sowie sämtlichen Stakeholderbeziehungen. Diese drei Bereiche werden innerhalb des Wissensbewertungsansatzes von Einflussfaktoren beschrieben, die durch Indikatoren näher bestimmt sind und in ihren Wirkungszusammenhängen näher betrachtet werden. Zusammen beeinflussen alle Komponenten die Wertschöpfung und damit den Geschäftserfolg des Unternehmens.

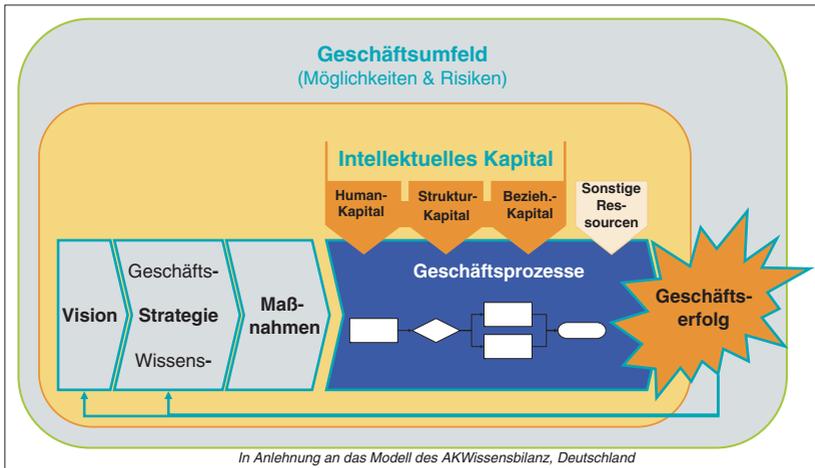


Abb. 18: ICR-Modell

### 8. Step: Einbindung in die Unternehmenskultur

Eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Themen kann nur dann erfolgen, wenn diese auch in der Unternehmenskultur Halt finden.

## 4 Performance Measurement als neue Herausforderung für das Controlling

Aktuelle Studien zeigen, dass Performance-orientierte Unternehmen erfolgreich sind. Dies ist einerseits auf die Orientierung an der Leistungsfähigkeit und andererseits an der konsequenten Umsetzung von Strategien festzumachen. Bei einer Untersuchung von zehn Erfolgsfaktoren zeigte sich, dass jeweils Unternehmen mit Performance-Measurement zu deutlich besseren Ergebnissen gelangt sind als ohne diese Schwerpunktsetzung. Im Einzelnen wurden folgende Erfolgsfaktoren untersucht:

| <b>Erfolgsfaktoren</b>                                   | <b>Unternehmen mit Performance-Measurement</b> | <b>Unternehmen ohne Performance-Measurement</b> |
|--|--|---|
| Change Management-Projekte sind erfolgreich              | 97 %   | 55 %  |
| Übereinstimmung der Führungskräfte in Strategiefragen    | 93 %   | 37 %  |
| Position in der Branche ist seit drei Jahren führend     | 74 %   | 44 %  |
| Zusammenarbeit der Führungskräfte ist gut                | 85 %   | 38 %  |
| Unternehmen ist finanziell im oberen Drittel der Branche | 83 %   | 52 %  |
| ROI ist über drei Jahre hoch                             | 80 %   | 45 %  |
| Informationsaustausch im Unternehmen ist offen           | 71 %   | 30 %  |
| Strategie wird erfolgreich im Unternehmen vermittelt     | 60 %   | 8 %   |
| Mitarbeiter sind risikobereit                            | 52 %   | 22 %  |
| Mitarbeiter überwachen ihre Leistung selbst              | 42 %   | 16 %  |

Diese Untersuchung wurde von Schiemann und Lingle durchgeführt. Professor Wolfgang Becker hat sie im Rahmen seines Vortrages auf dem Controlling-Kongress verarbeitet. In einer weiteren Performance-Studie wurden sieben Regeln zur Schließung der Leistungslücke aufgestellt. Dabei handelt es sich um folgende Regeln:

Regel 1: Keep it simple, make it concrete.

Regel 2: Debate assumptions, not forecasts.

Regel 3: Use a rigorous framework, speak a common language.

Regel 4: Discuss resource deployments early.

Regel 5: Clearly identify priorities.

Regel 6: Continuously monitor performance.

Regel 7: Reward and develop execution capabilities.

Diese Regeln wurden von Mankins und Steele aufgestellt und in der Harvard Business Review publiziert.

Wie lässt sich nun Performance und Performance-Management definieren? Unter Performance kann eine Messgröße verstanden werden, die aufzeigt, inwieweit ein Unternehmen es schafft, eine dynamische Anpassung des leistungswirt-

schaftlichen Programms an die Marktverhältnisse zu realisieren. Als Ergebnis steht immer die Erreichung der interessenbedingten Ziele des betrachteten Unternehmens (in Anlehnung an: Becker, W., Vortragsunterlagen auf der Controlling-Tagung). Mithilfe des Performance-Managements sollen also folgende Ziele und Punkte erreicht werden: „Performance Management ...

- ist ein Prozess zur strategischen Ausrichtung des Leistungsprogramms;
  - ist zukunftsorientiert;
  - ist Bestandteil des Change Managements;
  - zielt auf die Integration von Strategieplanung und -implementierung ab;
  - beinhaltet Initiativen zur Performance-Verbesserung;
  - umfasst stets ein geeignetes Performance Measurement;
  - stützt sich auf konkrete Methoden, Techniken und Software“.
- (Quelle: Becker, W., Vortragsunterlagen Controlling-Kongress)

Als Instrumente zur Unterstützung des Performance-Measurements und -Managements stehen zur Verfügung (vgl.: Becker, W.: Vortragsunterlagen Controlling-Kongress und Klingebiel, N.: Performance Measurement):

- Performance Pyramid
- Quantum Performance
- Intellectual Capital
- Tableau de Board
- Balanced Scorecard

Insbesondere mit der in den vorherigen Kapiteln dargestellten Balanced Scorecard kann der jährliche Performance-Review stattfinden. Mithilfe der Balanced Scorecard wird die Strategie kommuniziert und heruntergebrochen, d. h. es findet eine Integration in die Führungssysteme und eine Umsetzung in operative Maßnahmen statt. Über ein permanentes Überwachen, Lernen und Anpassen gelingt eine Weiterentwicklung. Es schließt sich der letzte Schritt des Konzipierens und Überwachens der neuen Strategie wieder an. Dies alles kann mithilfe der Balanced Scorecard umgesetzt werden (vgl. Becker, W.: Vortragsunterlagen).

Die Anwendung der Balanced Scorecard im Rahmen des sog. „Double-loop-Learning-Prozess“ des Controllings zeigt, dass nur ein permanentes Monitoren und Scannen der Strategie während ihrer operativen Umsetzung ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich machen kann. Insofern gewinnt die „Idee der geplanten Evolution“ von W. Kirsch hier und mittels dieser Instrumente eine intensive Umsetzung und Integration in das praktische Vorgehen im Unternehmen. Als Modell zwischen synoptischer Gesamtplanung und inkrementellen Sich-Durchwursteln gibt die auf permanentem Abgleich von Planung und Umsetzung sowie Kontrolle, also Controlling, beruhenden Idee der geplanten Evolution die Chance, abgestimmt und dennoch dynamisch ein Unternehmen entwickeln zu können (vgl. zur Vertiefung: Steinhübel, V.: Strategisches Controlling und Kirsch, W. Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen).

Da ein erfolgreiches Management nicht nur von Instrumenten abhängig ist, sondern auch von der Frage, ob und inwieweit es gelingt, das Denken und Verhalten im Management zu ändern und Neues zu etablieren, können folgende Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Performance-Management aufgezeigt werden (vgl.: Becker, W.: Vortragsunterlagen auf dem Controlling-Kongress).

Demzufolge ist Performance-Management erfolgreich, wenn:

- Akzeptanz seitens der betroffenen Führungskräfte besteht;
- ausreichendes Know-how im Performance Management vorhanden ist;
- die Verantwortlichkeiten für das Instrument im Management eindeutig geklärt sind;
- das Arbeiten mit dem Instrument gut organisiert ist;
- die Führungskräfte durch das Controlling unterstützt werden;
- die Führungskräfte (vor allem in der Anfangszeit) durch Berater gecoacht werden;
- der Nutzen von Performance Management immer wieder evaluiert wird.

## **5 Resümee und Ausblick**

Das Strategische Controlling, dies zeigt sich in den aktuellen Entwicklungen im Performance-Measurement und in den Instrumenten, wie z.B. der Balanced Scorecard, ist nicht am Ende seiner Entfaltung und Umsetzungsnotwendigkeit angelangt, sondern steht vor einer intensiven Nutzung in der Zukunft. Dies ist auf die aufgezeigten Umfeldveränderungen und die daraus notwendige strategische Orientierung zurückzuführen. Gleichzeitig zeigt sich, dass die operative Steuerung immer kurzfristiger und an den Veränderungen im Tagesgeschäft orientiert sein muss. Dies erfordert jedoch gleichzeitig strategische Leitplanken, eine strategische Orientierung sowie eine nachhaltige Unternehmensführung, um ein permanentes Kurzfrist-Improvisieren zu verhindern. Demzufolge wird strategisches Controlling in Zukunft zur *Conditio sine qua non* erfolgreicher Führung.

## **6 Literaturhinweise**

### **Monografien**

Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden 2001.

Hamel, G./Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995.

Hax/Wilde: The Delta Project, Hampshire, 2001.

Kirsch, W.: Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München 1996.

Klingebiel, N.: Performance Measurement: Grundlagen, Ansätze, Fallstudien, Wiesbaden 1999.

Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Heidelberg 1997.

Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, München 1999.

Steinhübel, V.: Strategisches Controlling – System und Prozess, 3. Aufl., München 2004.

Schiemann, William A./Lingle, John H. (2000): Strategieziele erreichen: Erfolgsfaktoren identifizieren und messen, München u. a. 2000.

Treacy/Wiersemann: Marktführerschaft. Wege zur Spitze, München, 1997.

Weber, J./Weißenberger, B.E./Liekweg, A. (1999): Risk Tracking and Reporting, in: Advanced Controlling Bd. 11, Weinheim, 1999.

### **Beiträge in Herausgeberschrift**

Ebert, G.: Unternehmensführung, in: Bestmann, U. (Hrsg.): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München 2001, S. 75 ff.

Steinhübel, V./Exner, R.: Balanced Scorecard – Wesensmerkmale und Erfolgstreiber, in Ebert, G. (Hrsg.), Handbuch des Controlling, Landsberg am Lech, 2003, Anwendung, 5.

### **Zeitschriften-Beiträge**

Ebert, G./Steinhübel, V.: Aktuelle Tools im Controlling, Teil 2: Balanced Scorecard, in: Input, Heft 2/2000.

Ebert, G./Steinhübel, V.: Unternehmen im Wandel, in: Betrieb und Wirtschaft – Zeitschrift für Rechnungswesen, Steuern, Wirtschafts-Arbeits- und Sozialrecht im Betrieb, Heft 20/1997, Berlin/München.

Mankins, M. C. and Steele, R., in: Turning great strategy into great Performance, in: Harvard Business Review, July-August 2005.

### **Sonstiges**

Becker, W.: Vortragsunterlagen 1. Controlling-Tagung der ifc Ebert GmbH.