



Instrumente des strategischen Controllings – Die strategische Toolbox

Zahlreiche Studien beweisen, dass Unternehmen mit einer klaren strategischen Ausrichtung langfristig erfolgreicher sind als Unternehmen die allein auf das operative Geschäft ausgerichtet sind. Sie können Krisen besser erkennen und besser beherrschen und haben ein langfristig stabileres und ertragsstärkeres Wachstum.

■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**

Strategische Fehlentscheidungen können später nicht mehr durch operative Excellence ausgeglichen werden. Daher ist das strategische Management und das strategische Controlling von so hoher Bedeutung.

Die vier Phasen des strategischen Managements

Das strategische Management baut auf vier Phasen auf, die inhaltlich eng miteinander verknüpft sind und aufeinander aufbauen: Strategische Analyse, strategische Ziele, strategische Massnahmen und strategisches Controlling (siehe Abb. 1).

Die Phase der strategischen Analyse erarbeitet die Leitplanken und die Analyse der strategischen Position. Die FBAs (Formulation of Basic Assumptions) werden festgelegt.

Die Phase der strategischen Ziele ermittelt Vision und Leitbild und die strategischen Ziele anhand der vier Perspektiven Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse und Lernen/Entwickeln.

- **Perspektive Finanzen:** Definition der finanzwirtschaftlichen Ziele im Hinblick auf ein ertragsstarkes Wachstum
- **Perspektive Markt/Kunde:** Definition der Marktziele und der Kundensegmente
- **Perspektive Prozesse:** Definition der Kernprozesse und des Reifegrades der Prozesse – Innovationsprozess, Sales und Marketing Prozess, Auftragsabwicklungsprozess und Customer Service Prozess
- **Perspektive Lernen/Entwickeln:** Definition der heutigen und zukünftigen Skills, Erarbeiten des relevanten Wissens und der relevanten Informationen

In der Phase der strategischen Massnahmen und Aktionen wird das Massnahmenportfolio zur Erreichung der strategischen Ziele erstellt und es werden Prioritäten gesetzt, die sich nach den Kriterien Aufwand und Nutzen bei der Realisation richten.

Die Phase des strategischen Controllings baut ein strategisches Reporting auf, misst anhand

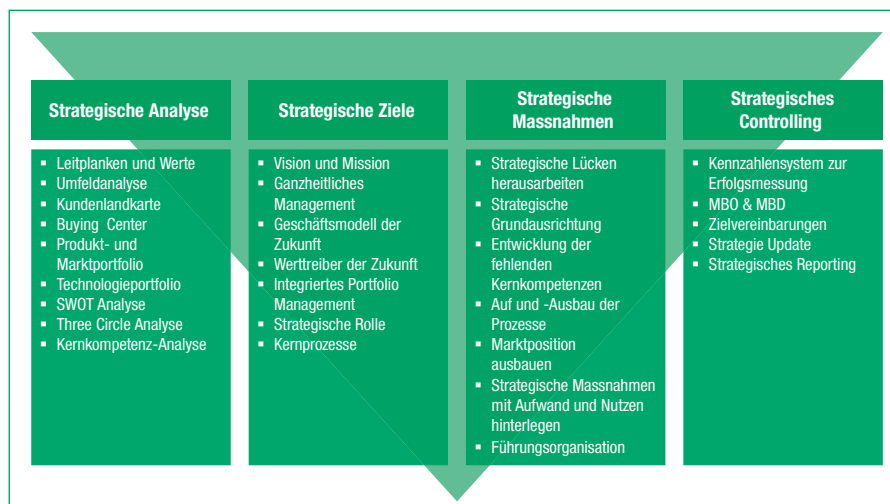


Abbildung 1: Instrumente des strategischen Managements

der relevanten KPIs den Grad der Zielerreichung und zeigt Zielabweichungen auf.

Strategische Rolle und Stossrichtung definieren

Es ist besonders wichtig, eine klare strategische Rolle für das Unternehmen zu finden und zu definieren. Klares fokussieren ist die Erfolgsformel der Hidden Champions -dazu gehört auch bewusstes Weglassen und Verzicht. Diese Rolle definiert auch die relevanten Controlling Kennzahlen zur Steuerung der erfolgreichen Strategieumsetzung.

Ein erfolgreiches Unternehmen hat sicher nicht nur eine einzige strategische Rolle, sondern es kombiniert sinnvoll mehrere strategische Ausprägungen zu einer strategischen Stossrichtung. So wird beispielsweise die Rolle des Innovationsführer häufig mit der Rolle des Preisführers und des Qualitätsführers kombiniert.

Daraus ergeben sich dann die sinnvollen KPI Systeme zur Formulierung der strategischen Stossrichtungen.

Die gewählte strategische Stossrichtung bestimmt damit die relevanten Steuergrössen.



Abbildung 2: Strategische Stossrichtungen

Für die **Rolle des Innovationsführers** sind die folgenden KPIs relevant:

1. Input Kennzahlen:
 - a) Zahl der F+E Mitarbeiter
 - b) F+E Budget
 - c) Technologieposition
2. Throughput Kennzahlen:
 - a) Stage Gate Prozess
 - b) Meilensteine Performance Kennzahlen
 - c) Stop and Go Kriterien
3. Output Kennzahlen:
 - a) Zahl neue Produkte
 - b) Umsatz DB neuer Produkte

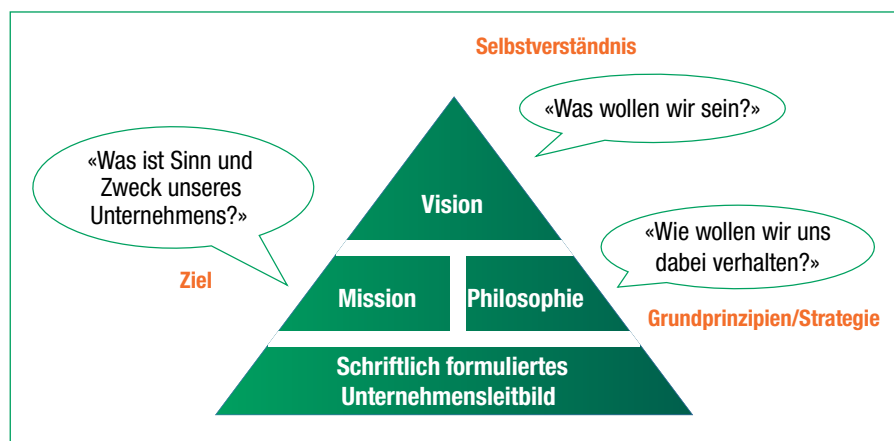


Abbildung 3: Elemente und Kernfragen des Leitbildes

beyerdynamic

beyerdynamic definiert auch zukünftig seine Unternehmensziele und Grundwerte über folgende Handlungsmaxime:

- Die Anerkennung als führender Hersteller von professionellen Audioprodukten zu gewinnen
- Das Einbringen innovativer Technologien in Produktentwicklungen
- Das Fordern um vorbildliche Produktionsabläufe
- Das Erbringen eines hervorragenden Kundendienstes
- Die Motivierung der Belegschaft zur Erbringung bestmöglicher Leistungen
- Die Ausübung der Geschäftstätigkeit für wirtschaftliches Wachstum auf Basis einer tragfähigen finanziellen Grundlage

beyerdynamic verpflichtet sich zu einer Geschäftspolitik der kontinuierlichen Forschung und Entwicklung. Um diese zu gewährleisten, beschäftigt beyerdynamic ein hochqualifiziertes Team an Ingenieuren und sichert damit die Zukunft des Unternehmens als ein Marktführer in der Audioindustrie.

Abbildung 4: Beispiel für ein Leitbild

Leitgrundsätze	Frühindikatoren (FI)	Spätindikatoren (SI)
Führender Hersteller	Wachstumsrate/ Branchenwachstum	Relativer Marktanteil
Innovative Technologien in Produktentwicklungen	Technologie Position	Umsatz neuer Produkte
Vorbildliche Produktionsabläufe	Verhältnis wertschöpfender Tätigkeiten zu nicht wertschöpfenden	Fehlerfreiheit
Hervorragender Kundendienst	Zahl/Art von Reklamationen	CSI Kundenzufriedenheit
Motivierung der Belegschaft	ESI Mitarbeiter Zufriedenheit	Wert umgesetzter Ideen/Fluktuation

Abbildung 5: Beispiele für Früh- und Spätindikatoren

- c) Umsatz mit neuen Produkten bei neuen Kunden/Anwendungsgebieten
 - d) Wachstumsraten
- Für die Rolle des Kostenführers sind die folgenden KPIs relevant:
1. Input Kennzahlen:

- a) Kostenhöhe
 - b) Kostenstruktur
 - c) Kostenentwicklung
2. Throughput Kennzahlen:
- a) Kostenverlauf
 - b) Kostenveränderungen
 - c) Kostensenkungen
 - d) relative Kostenposition
3. Output Kennzahlen:
- a) Kostensenkung
 - b) Produktivitätssteigerung

Formulierung des Leitbildes

Das Leitbild des Unternehmens besteht aus den Bausteinen:

- Vision
- Mission
- Philosophie

Diese Bausteine werden im Leitbild sinnvoll miteinander verknüpft (siehe Abb. 3).

Die Vision, Mission und das Leitbild bilden den Rahmen für das strategische Konzept und dessen Umsetzung. Daher darf das Leitbild nicht alleinstehend formuliert werden, sondern es muss auch anhand von Kennzahlen gemessen werden können.

Als Beispiel zeigt die Abb. 4 das Leitbild eines mittelständischen Familienunternehmens der Audio Branche, welches die Rolle des Innovationsführers und des Qualitätsführers in ausgewählten Nischenmärkten übernehmen möchte.

Früh- und Spätindikatoren

Für jeden aussagekräftigen Baustein des Leitbildes müssen die relevanten Früh- und Spätindikatoren formuliert werden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen sich auf dem strategischen Kurs befindet. Frühindikatoren geben die Signale, dass sich ein Unternehmen auf dem richtigen Weg befindet, die Spätindikatoren messen das konkret Erreichte. Früh- und Spätindikatoren werden logisch miteinander verknüpft (siehe Abb. 5).

Wenn die Wachstumsrate höher als das Branchenwachstum (FI) ist, kann eine Verbesserung des relativen Marktanteils (SI) erreicht werden.

Die Entwicklung der Zahl und der Arten der Reklamationen (FI) wird die Kundenzufriedenheit (SI) beeinflussen.



	Stärken	Schwächen
Chancen	Wie kann ich mit meinen Stärken bestehende Chancen nutzen?	Welche Schwächen muss ich beseitigen, damit ich die Chancen nutzen kann?
Risiken	Wie kann ich die bestehenden Risiken mit Hilfe meiner Stärken verringern?	Welche Schwächen muss ich beseitigen, damit ich die Risiken verringere?

Abbildung 6: Schema der SWOT-Analyse

Interne und externe Analyse

Welche Erkenntnisse ergeben sich aus der Entwicklung der Umwelt und welche Kompetenzen sind relevant um diese Chancen erfolgreich zu nutzen? Diese Fragen können mithilfe der strategischen Analyse beantwortet werden. Die strategische Analyse bezieht Erkenntnisse über die Rahmenbedingungen und den Handlungsrahmen für die Ausrichtung des Unternehmens unter Beachtung der eigenen Fähigkeiten und der Situation des Marktes, der Wettbewerber und der gesetzlichen Rahmenbedingungen und Normen ein. Analyseinstrumente sind bspw. die SWOT-Analyse, Buying Center oder die Analyse der Kernkompetenzen (vgl. Abb. 1).

Im nächsten Schritt wird die Frage gestellt, welche internen Voraussetzungen das Unternehmen schaffen muss, um den strategischen Weg zu gehen. Das ist auf der einen Seite die Reflexion der Umwelt und auf der anderen Seite der Blick nach innen auf die Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens:

- Die Reflexion der Umwelt spiegelt sich in den Chancen und Risiken des Marktes, der Kunden, der Wettbewerber und des regulatorischen Umfeldes wieder.
- Die Reflexion nach innen stellt die Frage zu den Kompetenzen des Unternehmens, zu den relevanten Technologien, zu den Geschäftsprozessen, zur Organisation und zu den Fähigkeiten und Skills der Mitarbeiter.

Durch das Zusammenspiel und die Kombination der beiden Perspektiven wird die SWOT Analyse gebildet, die damit zeigt, welche Stärken im Unternehmen vorhanden sind, um

Chancen des Marktes zu erschliessen oder zu der anderen Frage zu kommen, welche Risiken des Marktes auf Schwächen des Unternehmens treffen (siehe Abb. 6).

Aus der SWOT-Analyse können dann die strategischen Aktionen abgeleitet werden, um Chancen mit eigenen Stärken zu nutzen und Risiken durch Abbau von Schwächen zu vermeiden.

Strategische Vorgaben als Leitlinien

Die Entwicklung der Unternehmensstrategie findet nicht auf der grünen Wiese statt, sondern in einem gegebenen Rahmen, der berücksichtigt werden muss.

Diese Leitlinien ergeben sich aus der eignen Strategie, die wiederum die Strategiearbeit beeinflussen. Derartige Vorgaben können Aussagen zu folgenden Themen enthalten:

- Strategische Rolle des Unternehmens
- Strategische Ziele des Unternehmens
- Leistungsprogramm Produktportfolio
- Produkte und Dienstleistungen
- Märkte, Anwendungsgebiete und Regionen
- Wachstumsstrategien und Wachstumswege
- Konkurrenzverhalten
- Innovationsstrategie und Innovationsfelder
- Produktivitätsansätze der Produktivitätssteigerung
- Kernkompetenzen und Kernprozesse
- Finanzieller Rahmen für das Wachstum

Strategische Analyse

Die strategische Analyse beginnt mit der Darstellung der bisherigen Entwicklung auf der Ebene des Gesamtunternehmens, dann folgt die Ebene der strategischen Geschäftsfelder. Für diese Analysen empfiehlt es sich eine strategische Segmentierung durchzuführen, da viele Größen ausschliesslich auf der Ebene der Geschäftsfelder darzustellen sind und Strategien geschäftsfeldspezifisch abzuleiten sind. So rückt die Steuerung der strategischen Geschäftseinheiten in den Focus.

Für jeden dieser Analyseschritte sind Instrumente einzusetzen, die dafür geeignet sind. Dazu zählen die Analyse der Kernkompetenzen, das Technologieportfolio, die Kernprozesse und die Analyse der Organisation, Information und, die der Mitarbeiter Kompetenzen.

Strategieentwicklungsprozess

Der Strategieentwicklungsprozess besteht aus acht Projektschritten, die folgende Aufgaben haben (siehe Abb. 8).

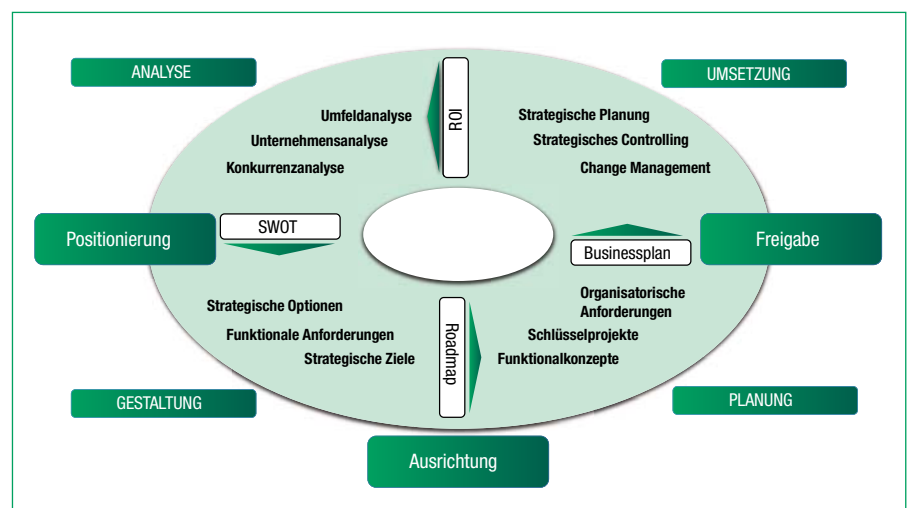


Abbildung 7: Der Strategieentwicklungsprozess im Überblick



Projektschritt	Aufgaben
1	<ul style="list-style-type: none"> Vorgaben für die strategischen Ziele definieren FBA's Formulation of Basic Assumptions erarbeiten Leitbild, Eignerstrategie und Leitlinien der Strategiewerkformulieren Stakeholder Ziele beachten
2	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Analysen erstellen interne und externe Analyse Fazit der Analysen formulieren
3	<ul style="list-style-type: none"> Die strategische Positionierung erarbeiten Ergebnis der Analysen interpretieren Erstellen des Unternehmensportfolios Erarbeiten der Geschäftsfeldstrategien
4	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung des strategischen Plans Erstellen der Strategiesteckbriefe
5	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Ausrichtung formulieren Erstellen der strategischen Roadmap Ausarbeiten der strategischen Stossrichtungen Formulieren der Geschäftsfeldstrategien
6	<ul style="list-style-type: none"> Planung der Umsetzung Erstellen des strategischen Massnahmenkatalogs und Umsetzung in Form eines Businessplans und einer strategischen Road Map
7	<ul style="list-style-type: none"> Freigabe der Umsetzung und Organisation: Etablierung des strategischen Controllings zur Sicherstellung der Umsetzung
8	<ul style="list-style-type: none"> Performance Steuerung der Umsetzung Überwachung der operativen Ergebnisse in Form der Renditestuerung, des Cashflows und der Wachstumsrate

Abbildung 8: Projektschritte und Aufgaben im Strategieentwicklungsprozess

Das Konzept des strategischen Controllings

Das strategische Controlling läuft parallel zum Strategieerstellungs- und Umsetzungsprozess und ist mit diesem gekoppelt.

Das strategische Controlling beinhaltet drei wesentliche Phasen:

- **Die Kontrolle der Annahmen:** Bei der Kontrolle der Annahmen sind die Randbedingungen für das Unternehmen zu

überprüfen und zu aktualisieren. Es gilt die Megatrends zu verfolgen und zu aktualisieren. Das technologische Umfeld ist zu analysieren und zu aktualisieren, neue technologische Trends sind in die Überlegungen einzubauen und mit den vorhandenen Kompetenzen zu vergleichen. Die Annahmen zum Markt und zu den Kundenanforderungen sind dem aktuellen Stand anzupassen. Die Rules of the Game zu beachten.

- **Die Kontrolle der strategischen Ziele:** Strategische Ziele werden für die vier Perspektiven Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse und Lernen/Entwickeln formuliert. Sie sind über Ursache-Wirkungs-Ketten zu verknüpfen. Hier ist zu prüfen, ob diese Ziele noch realistisch sind oder den aktuellen Entwicklungen anzupassen sind. Dabei ist jeweils die relative Position zu überprüfen und zu aktualisieren, wie kann sich der absolute Marktanteil und der relative Marktanteil entwickeln, wie ist die relative Produktivitätssteigerung im Vergleich zum stärksten Marktbegleiter.

- **Die Kontrolle der strategischen Projekte:** Die strategischen Projekte werden klassifiziert nach Aufwand und Nutzen, um zu sehen inwieweit diese dazu beitragen die strategischen Ziele zu erreichen. Projekt Milestones sichern die erfolgreiche Umsetzung

ELEMENTE	BEISPIELE								
Kontrolle der Annahmen	Annahmen	Geschäftsbedingungen	Schlüsselindikatoren	Strategische Annahmen	Annahmen 2017-2027				
	Haupttrends								
	Technologisches Umfeld								
	Wirtschaftliches Umfeld								
Kontrolle der strategischen Ziele	Ziele	2017	2019	2020	2021	2025	2027		
	Marktvolumen								
	Marktanteil								
	Umsatz								
	Profitabilität								
	Relative Qualität								
	Kostenposition								
Kontrolle der strategischen Projekte	Nr.	Geschäftslinie	Beschreibung strategisches Ziel	Status	Jahr	2013	...		
				Zeit	Kosten	Monat	Jan	Feb	...
	1.	Stu		Nicht auf Kurs	Auf Kurs				
	2.	Cde		Auf Kurs	Auf Kurs				

Abbildung 9: Phasen des strategischen Controllings



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.