



Alexander Zielonka

Werkzeuge des Strategischen Controlling



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Werkzeuge des Strategischen Controlling





Alexander Zielonka

Werkzeuge des Strategischen Controlling



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2017

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2017

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2017

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9653-3

eISBN 978-3-7369-8653-4

Gliederung

1. Einführung in das Controlling
2. Performance Measurement
3. Positioning
4. Strategische Ziele
5. PESTEL-Analyse
6. Szenariotechnik
7. Porter's Five Forces
8. Marktanalyse
9. Kundenanalyse
10. Konkurrenzanalyse
11. Kernkompetenzen
12. Strategisches Geschäftsmodell
13. Portfolioanalyse
14. SWOT-Analyse
15. Fallbeispiele
16. Kennzahlensysteme
17. Balanced Scorecard
18. Organisationsentwicklung
19. Risikomanagement

- 1 -

Controlling - Eine Reise von A nach B

Nach außen orientierte, langfristige (1 bis 5 Jahre) Strategie: Was muss getan werden um erfolgreich zu sein/ zu bleiben?

- Marktanalyse
 - Kundenanalyse
 - Unternehmenskultur
 - Kostensenkungen
- ⇒ Die richtigen Dinge tun



Nach innen orientiertes, kurzfristiges (1 Jahr) operatives Controlling: Wird die ausgewählte Strategie korrekt implementiert?

- Bilanz & GuV
 - Kostenrechnung
 - Break-Even Analyse
 - Deckungsbeitrag
 - Abweichungsanalyse
- ⇒ Die Dinge richtig tun

- 2 -



Definition Performance Measurement

- *The process of collecting, analyzing and/or reporting information regarding the performance of an individual, group, organization, system or component.* (Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y., 2014)
- Organisation = zielorientiertes System
 - Der Begriff "Organisation" stammt vom griechischen Wort "organon" (Organ).
 - A social unit of people that is structured and managed to meet a need or to pursue collective goals.
(<http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>)
- Performance = Leistung = ergebnisorientiert

- 3 -

Positioning

- In welchem Segment / Nische können Sie erster sein? Können Sie eine neue Nische erschaffen?
- Wie können Sie anders als die anderen Anbieter sein?
- Welches Problem Ihrer potentiellen Kunden soll Ihr(e) Produkt / Dienstleistung lösen?
- Welche Bedürfnisse befriedigt Ihr(e) Produkt / Dienstleistung und welchen Mehrwert schafft es für Ihre potentiellen Kunden?
- Wie soll Ihr Unternehmen und Ihr(e) Produkt / Dienstleistung heißen?
- Wie machen Sie Ihr Unternehmen und Ihr(e) Produkt / Dienstleistung bekannt?

- 4 -

Praktische Beispiele für erfolgreiches Positioning



- 5 -

Performance Measurement & Management

- “Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens. Der Prüfstein ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben.” (Malik, 2001)
- “Führung als Prozess umfasst die zielorientierte Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen Personen.” (Alter, 2011)
- Die Phasen des Managements umfassen:
 - Planung: Welche Ziele sollen wie erreicht werden?
 - Steuerung: Welche Aktivitäten sollen von wem durchgeführt werden?
 - Kontrolle: Entspricht der angestrebte Soll-Wert dem tatsächlichen Ist-Wert, bzw. dem voraussichtlich eintretenden Wert?

- 6 -



Performance Measurement: Ziele & Aktionen

- Ziele = angestrebte Soll-Zustände: Was soll erreicht werden?
- Probleme = ungewünschte Abweichungen zwischen Ziel (Soll) und aktueller Situation (Ist) oder zukünftiger Situation (Wird)
- Alternativen = unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, die prinzipielle geeignet sind, ein gegebenes Problem zu lösen
- Entscheidung = Auswahl einer Aktion aus einer Menge verfügbarer Maßnahmen (Handlungsmöglichkeiten) unter Berücksichtigung möglicher Umweltzustände (Gabler Wirtschaftslexikon)

- 7 -

Aufgaben und Elemente eines Performance Measurement Systems

- Wie lauten die **strategischen Ziele** des **Unternehmens**?
- Welche **Chancen** und **Risiken** bietet das Umfeld und welche **Stärken** und **Schwächen** besitzt das Unternehmen im Rahmen der strategischen Analyse und Prognose?
- Wie lauten die **Ziele der Adressaten** eines **Unternehmens**?
- Welche **Leistungskennzahlen**, die neben den finanziellen auch strategische Aspekte (z.B. Kundenzufriedenheit) abbilden, lege ich zugrunde und wie lassen diese sich für die Beschäftigten operationalisieren?
- Inwiefern weichen bei der strategischen Kontrolle die **geplanten Werte (Soll-Werte)** von den **tatsächlich erreichten Ist-Werten**, bzw. von den prognostizierten Wird-Werten ab? Welche **Ursachen** haben diejenigen Abweichungen, die über die Toleranzschwellen hinausgehen?

- 8 -



Aufgaben und Elemente eines Performance Measurement Systems

- Wie lassen sich die **betrieblichen Anreizsysteme** gestalten, damit durch das zielorientierte Handeln der Belegschaft der Zielerreichungsgrad maximiert wird?
- Welche organisatorischen **Lernaktivitäten** müssen durchgeführt werden, um die Soll-Wert-Abweichungen zu korrigieren und die angestrebten Ziele zu erreichen? Welche Ziele müssen auf Grundlage neuer Informationen modifiziert werden?
- Welche **Informationssysteme** sind notwendig, um die Leistungen zu messen sowie die Abweichungen zu analysieren?
- Wie muss im Rahmen der **Strategieimplementierung** die Aufbau- (Funktionsträger & Aufgaben) sowie die Ablauforganisation (Reportings) der Unternehmung gestaltet sein, um die Leistung bestmöglich zu erfassen?

- 9 -

Strategische Zielplanung

- Strategic Objectives relate to target outcomes that indicate a company is strengthening its market standing, company vitality and future business prospects. (Strategische Ziele i.e.S.)
- Financial Objectives relate to the financial performance targets management has established. (Strategische Wertziele / Ziele i.w.S)
- Die Strategic Objectives müssen so angelegt sein, dass mit ihnen die Financial Objectives erreicht werden können.
- Das Festlegen der strategischen Wertziele umfasst die Entscheidung hinsichtlich:
 - Zielinhalt: Welches Ziel soll erreicht werden?
 - Zielausmaß: In welcher Höhe soll das Ziel erreicht werden?
 - Zeitlicher Bezug: Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

- 10 -