

Liane Buchholz

# **Strategisches Controlling**

Grundlagen – Instrumente –  
Konzepte



LEHRBUCH

Liane Buchholz

Strategisches Controlling

Liane Buchholz

# **Strategisches Controlling**

Grundlagen – Instrumente –  
Konzepte



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.

**Prof. Dr. Liane Buchholz** lehrt ABWL und Internes Finanz- und Rechnungswesen an der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Jutta Hauser-Fahr | Walburga Himmel

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1079-0

# Vorwort

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 Juli 2009

Prof. Dr. Liane Buchholz

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Inhaltsübersicht Kapitel 1</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
1.1 Entwicklung des Controllings in der Unternehmenssteuerung ..	6
1.2 Ansätze zur Festlegung des Controllingbegriffs .....	10
1.2.1 Ergebniszielorientierte Controllingbegriffe .....	11
1.2.2 Universalzielorientierte Controllingbegriffe .....	13
1.2.3 Zusammenfassung zum Controllingbegriff .....	14
1.3 Controlling und Controller .....	15
1.4 Funktionen des Controllings .....	18
1.4.1 Koordinationsfunktion .....	18
1.4.2 Hilfsfunktionen des Controllings .....	21
1.5 Instrumente des Controllings .....	35
1.6 Controlling aus institutioneller Sicht .....	39
1.7 Abgrenzung des strategischen vom operativen Controlling .....	41
1.8 Merkmale des strategischen Controllings .....	49
1.9 Prozessschritte im strategischen Controlling .....	58
<b>Inhaltsübersicht Kapitel 2</b> .....	<b>65</b>
<b>2 Strategische Controllinginstrumente</b> .....	<b>67</b>
2.1 Ressourcenanalysen .....	68
2.1.1 Unternehmenskulturanalyse .....	68
2.1.2 Kernkompetenzanalyse .....	76
2.1.3 Weitere Portfolioanalysen .....	84

2.2	Prozessanalysen.....	92
2.2.1	Prozesswertanalyse .....	92
2.2.2	Six-Sigma-Analyse .....	100
2.3	Produktanalysen.....	108
2.3.1	Lebenszyklusanalyse.....	108
2.3.2	Substitutionsanalyse.....	116
2.3.3	Conjoint-Analyse .....	129
2.3.4	Quality Function Deployment .....	134
2.3.5	Produktklinik.....	140
2.4	Kundenanalysen.....	144
2.4.1	ABC-Analyse .....	144
2.4.2	Zielgruppenanalyse.....	149
2.4.3	Kundenzufriedenheitsanalyse .....	155
2.5	Markt-und Unternehmensumfeldanalysen.....	161
2.5.1	Marktwachstum-Marktanteils-Portfolioanalyse .....	161
2.5.2	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse...	166
2.5.3	Branchenstrukturanalyse.....	171
2.5.4	Konkurrenzanalyse.....	182
2.5.5	Benchmarking.....	191
2.5.6	Umweltanalyse.....	199
2.6	Finanzwirtschaftliche Analysen.....	208
2.6.1	Kostenstrukturanalyse .....	208
2.6.2	GAP-Analyse .....	212
2.6.3	Erfahrungskurvenanalyse .....	217
2.6.4	PIMS-Analyse .....	223

<b>Inhaltsübersicht Kapitel 3 .....</b>	<b>231</b>
<b>3 Strategische Konzepte .....</b>	<b>233</b>
3.1 Systematik strategischer Konzepte.....	235
3.2 Ressourcenökonomische Konzepte.....	240
3.2.1 Strategiekonzept nach Ansoff.....	243
3.2.2 Strategiekonzept nach Hamel/Prahalad.....	252
3.3 Industrieökonomische Konzepte.....	258
3.3.1 Strategiekonzept nach Porter.....	260
3.3.2 Strategiekonzept nach Treacy und Wiersema.....	270
3.4 Balanced Scorecard zur Umsetzung der Unternehmensstrategie .....	274
3.4.1 Entwicklung und Zielstellung .....	274
3.4.2 Perspektiven der Balanced Scorecard.....	277
3.4.3 Aufbau der Balanced Scorecard .....	281
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>285</b>
<b>Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>301</b>



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1 .....	6
Abbildung 1-2 .....	10
Abbildung 1-3 .....	11
Abbildung 1-4 .....	14
Abbildung 1-5 .....	16
Abbildung 1-6 .....	17
Abbildung 1-7 .....	19
Abbildung 1-8 .....	20
Abbildung 1-9 .....	22
Abbildung 1-10 .....	26
Abbildung 1-11 .....	27
Abbildung 1-12 .....	28
Abbildung 1-13 .....	29
Abbildung 1-14 .....	30
Abbildung 1-15 .....	31
Abbildung 1-16 .....	32
Abbildung 1-17 .....	34
Abbildung 1-18 .....	37
Abbildung 1-19 .....	38
Abbildung 1-20 .....	39
Abbildung 1-21 .....	40
Abbildung 1-22 .....	40
Abbildung 1-23 .....	41
Abbildung 1-24 .....	42
Abbildung 1-25 .....	43



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-26 .....	44
Abbildung 1-27 .....	45
Abbildung 1-28 .....	47
Abbildung 1-29 .....	49
Abbildung 1-30 .....	51
Abbildung 1-31 .....	52
Abbildung 1-32 .....	55
Abbildung 1-33 .....	56
Abbildung 1-34 .....	57
Abbildung 1-35 .....	59
Abbildung 1-36 .....	61
Abbildung 2-1 .....	67
Abbildung 2-2 .....	68
Abbildung 2-3 .....	69
Abbildung 2-4 .....	70
Abbildung 2-5 .....	70
Abbildung 2-6 .....	71
Abbildung 2-7 .....	72
Abbildung 2-8 .....	74
Abbildung 2-9 .....	75
Abbildung 2-10 .....	77
Abbildung 2-11 .....	78
Abbildung 2-12 .....	79
Abbildung 2-13 .....	79
Abbildung 2-14 .....	80
Abbildung 2-15 .....	81
Abbildung 2-16 .....	82
Abbildung 2-17 .....	83
Abbildung 2-18 .....	85

Abbildung 2-19 .....	86
Abbildung 2-20 .....	87
Abbildung 2-21 .....	88
Abbildung 2-22 .....	89
Abbildung 2-23 .....	90
Abbildung 2-24 .....	91
Abbildung 2-25 .....	93
Abbildung 2-26 .....	94
Abbildung 2-27 .....	96
Abbildung 2-28 .....	97
Abbildung 2-29 .....	98
Abbildung 2-30 .....	99
Abbildung 2-31 .....	101
Abbildung 2-32 .....	102
Abbildung 2-33 .....	103
Abbildung 2-34 .....	104
Abbildung 2-35 .....	106
Abbildung 2-36 .....	107
Abbildung 2-37 .....	110
Abbildung 2-38 .....	113
Abbildung 2-39 .....	114
Abbildung 2-40 .....	115
Abbildung 2-41 .....	118
Abbildung 2-42 .....	119
Abbildung 2-43 .....	120
Abbildung 2-44 .....	121
Abbildung 2-45 .....	122
Abbildung 2-46 .....	123
Abbildung 2-47 .....	124



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-48 .....	125
Abbildung 2-49 .....	126
Abbildung 2-50 .....	127
Abbildung 2-51 .....	128
Abbildung 2-52 .....	130
Abbildung 2-53 .....	133
Abbildung 2-54 .....	135
Abbildung 2-55 .....	136
Abbildung 2-56 .....	137
Abbildung 2-57 .....	139
Abbildung 2-58 .....	141
Abbildung 2-59 .....	142
Abbildung 2-60 .....	143
Abbildung 2-61 .....	147
Abbildung 2-62 .....	148
Abbildung 2-63 .....	150
Abbildung 2-64 .....	151
Abbildung 2-65 .....	153
Abbildung 2-66 .....	154
Abbildung 2-67 .....	155
Abbildung 2-68 .....	157
Abbildung 2-69 .....	158
Abbildung 2-70 .....	159
Abbildung 2-71 .....	160
Abbildung 2-72 .....	162
Abbildung 2-73 .....	163
Abbildung 2-74 .....	164
Abbildung 2-75 .....	168
Abbildung 2-76 .....	169

Abbildung 2-77 .....	170
Abbildung 2-78 .....	172
Abbildung 2-79 .....	178
Abbildung 2-80 .....	179
Abbildung 2-81 .....	179
Abbildung 2-82 .....	180
Abbildung 2-83 .....	180
Abbildung 2-84 .....	181
Abbildung 2-85 .....	181
Abbildung 2-86 .....	183
Abbildung 2-87 .....	184
Abbildung 2-88 .....	185
Abbildung 2-89 .....	188
Abbildung 2-90 .....	189
Abbildung 2-91 .....	192
Abbildung 2-92 .....	193
Abbildung 2-93 .....	195
Abbildung 2-94 .....	200
Abbildung 2-95 .....	203
Abbildung 2-96 .....	204
Abbildung 2-97 .....	205
Abbildung 2-98 .....	206
Abbildung 2-99 .....	207
Abbildung 2-100 .....	208
Abbildung 2-101 .....	210
Abbildung 2-102 .....	211
Abbildung 2-103 .....	215
Abbildung 2-104 .....	216
Abbildung 2-105 .....	219



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-106 .....	221
Abbildung 2-107 .....	222
Abbildung 2-108 .....	224
Abbildung 2-109 .....	227
Abbildung 3-1 .....	234
Abbildung 3-2 .....	235
Abbildung 3-3 .....	240
Abbildung 3-4 .....	243
Abbildung 3-5 .....	244
Abbildung 3-6 .....	247
Abbildung 3-7 .....	250
Abbildung 3-8 .....	251
Abbildung 3-9 .....	253
Abbildung 3-10 .....	254
Abbildung 3-11 .....	255
Abbildung 3-12 .....	257
Abbildung 3-13 .....	260
Abbildung 3-14 .....	262
Abbildung 3-15 .....	263
Abbildung 3-16 .....	264
Abbildung 3-17 .....	265
Abbildung 3-18 .....	266
Abbildung 3-19 .....	267
Abbildung 3-20 .....	268
Abbildung 3-21 .....	271
Abbildung 3-22 .....	272
Abbildung 3-23 .....	273
Abbildung 3-24 .....	276
Abbildung 3-25 .....	277

Abbildung 3-26 .....	279
Abbildung 3-27 .....	281
Abbildung 3-28 .....	282
Abbildung 3-29 .....	283