

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# 1 Grundlagen des strategischen Controllings

## 1.1 Strategie-Begriff

*„Kennst du den Gegner und kennst du dich, so magst du 100 Schlachten ohne Gefahr schlagen. Kennst du dich, aber den Gegner nicht, so sind deine Aussichten auf Gewinn und Verlust gleich. Kennst du weder dich noch den Gegner, so wirst du in jeder Schlacht geschlagen werden.“*

Diese drei martialischen Verse des chinesischen Philosophen und Militärstrategen *Sun Tse*, die bereits ca. 500 v. Chr. geschrieben wurden, verkörpern in wenigen Worten das Wesen des **Strategiebegriffs** [Sun 1971; Sun 1988]. Für den nachhaltigen, langfristigen Erfolg sind zwei Kräfte entscheidend:

- die Kenntnis der eigenen Fähigkeiten („Kennst du dich ...“) und
- die Kenntnis des eigenen Umfeldes („Kennst du den Gegner ...“).

Auf den wirtschaftlichen Bereich übertragen lassen sich hieraus die **Unternehmensanalyse** (eigene Stärken und Schwächen) und die **Umfeldanalyse** (Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes) ableiten. Beide Betrachtungsebenen sind miteinander in Einklang zu bringen und aufeinander abzustimmen, um Unternehmenserfolg zu gewährleisten.

Die **etymologischen Wurzeln** des vielschillernden Begriffes „Strategie“ sind im altgriechischen Sprachgut als „stratos“ (das Heer) und „agein“ (führen) zu finden und damit ebenfalls militärischer Natur. Der Strategie-Begriff wurde bis Anfang des 20. Jahrhunderts v. a. als „militärische Strategie“ verstanden, wie die auch gern von Unternehmensstrategen gelesenen Schriften von *Caesar*, *Machiavelli*, von *Clausewitz* und von *Moltke* deutlich machen [z. B. Caesar 1988; Machiavelli 1905; von Clausewitz 1832; von Moltke 1938]. Die **strategische Kriegslehre** will nicht detaillierte Schlachtpläne ausarbeiten, sondern vielmehr allgemeingültige Grundregeln aufstellen, die anschließend auf aktuell anstehende, wenngleich militärische Probleme übertragen werden können. Um kriegserische Auseinandersetzungen erfolgreich zu bestreiten, wird der strikten Beachtung dieser Grundregeln ausschlaggebende Bedeutung beimessen.

In der Betriebswirtschaftslehre trat der Begriff „Strategie“ erst Anfang der 40er Jahre des 20. Jahrhunderts in den spieltheoretischen Ansätzen von *John von Neumann* und *Oskar Morgenstern* auf [von Neumann/Morgenstern 1944], wenngleich strategisches Gedankengut zu diesem Zeitpunkt in der Betriebswirtschaftslehre bereits fest etabliert war und gelebt wurde. Grundgedanke der **Spieltheorie** ist das Denken in Entscheidungsfeldern, das die Reaktion anderer Handelnder (= Spieler) berücksichtigt. In der klassischen **Entscheidungstheorie** werden den Handlungsmöglichkeiten des Entscheiders (Aktionenraum) verschiedene Umfeldzustände (Zustandsraum) gegenüber gestellt. „**Strategien**“ werden hier als Vorschriften verstanden, die

jedem Umfeldzustand eine Handlungsmöglichkeit zuweisen [Bamberg/Coenenberg/Krapp 2012, S. 155.]. Strategien können im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang daher als Maßnahmen verstanden werden, die es dem Unternehmen erlauben, Umfeldveränderungen zu antizipieren bzw. flexibel hierauf zu reagieren.

In der Spieltheorie sieht sich der Entscheider nicht nur verschiedenen möglichen exogen bestimmten Umfeldzuständen (z. B. technologischen oder konjunkturellen Entwicklungen), sondern auch mehreren alternativen Handlungsmöglichkeiten anderer Spieler (z. B. von Wettbewerbern, Lieferanten oder Kunden) gegenübergestellt. Insofern ist eine Parallele zu obigen drei Versen von *Sun Tse* gegeben, der den Ausgang des „Krieges“ (in dem hier verfolgten Sinne des Unternehmenserfolgs) von der Kenntnis der eigenen Fähigkeiten (Aktionenraum) und der des Gegners (Zustandsraum) abhängig macht. In der Sprache der Spieltheorie wird daher als „**Strategie**“ eines Spielers ein Plan verstanden, der für jede Information über die Umfeldzustände, die dem Spieler im Zeitpunkt der Ausführung eines Zuges zur Verfügung steht, eine (bedingte) Anweisung enthält, wie der Zug auszuführen ist.

Anfang der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts fand der Strategiebegriff v. a. durch die Arbeiten von *Ansoff* Eingang in die **betriebswirtschaftliche Planungsrechnung** [Ansoff 1965, S. 108 ff.]. Dies hat in den folgenden Jahren eine intensive Diskussion um die Breite und damit um die Bestandteile des Strategie-Begriffs sowie den Umfang des Strategiebildungsprozesses ausgelöst [Günther 1991, S. 34 ff.].

Da sich eine endgültig richtige Definition des Begriffs „Strategie“ nicht finden lässt, soll auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen übertragen, etwas verkürzt, „**Strategie**“ als **Weg zur Umsetzung eines Unternehmenszieles** verstanden werden. Die Strategie legt damit die grobe Ausrichtung fest, um langfristig in einer Abfolge von Schritten das anvisierte Ziel zu erreichen, und setzt sich in der Umsetzung aus einem Bündel einzelner Maßnahmen zusammen. Strategien sollen den Wandel im Unternehmensumfeld (z. B. Nachfrageveränderungen, verändertes Konkurrenzverhalten etc.) im entscheidungstheoretischen und spieltheoretischen Sinne gezielt berücksichtigen und eine flexible Antwort erlauben, die die Erreichung des gesetzten Zieles gewährleistet. Durch die Zerlegung in einzelne Maßnahmen, die mit Meilensteinen im Rahmen eines Projektcontrollings oder mit Kennzahlen in einem Performance Management-System verbunden werden, werden Strategien auch kontrollierbar und damit steuerbar.

### Beispiel:

Ein Logistikunternehmen setzt sich das Ziel, innerhalb von fünf Jahren zum größten Logistikunternehmen der Welt zu werden und seinen Unternehmenswert zu verdoppeln. Mit ansteigendem Zeithorizont und damit verbunden auch unsichererem Unternehmensumfeld wird es mit einer wachsenden Fülle von Handlungsmöglichkeiten konfrontiert, um dieses Ziel zu erreichen. Wird die Unternehmensstrategie als Weg zu diesem Ziel verstanden, lässt sich der eingeschlagene Weg wie in Abb. 1.1 beschreiben.

Das Unternehmensziel wird im Beispiel stufenweise durch die Verfolgung der drei Strategien „Erschließung neuer Marktsegmente“, „regionale Expansion“ und „Kostenmanagement“ angestrebt, hinter denen wiederum die in Abb. 1.1 beschriebenen einzelnen Maßnahmen stehen.

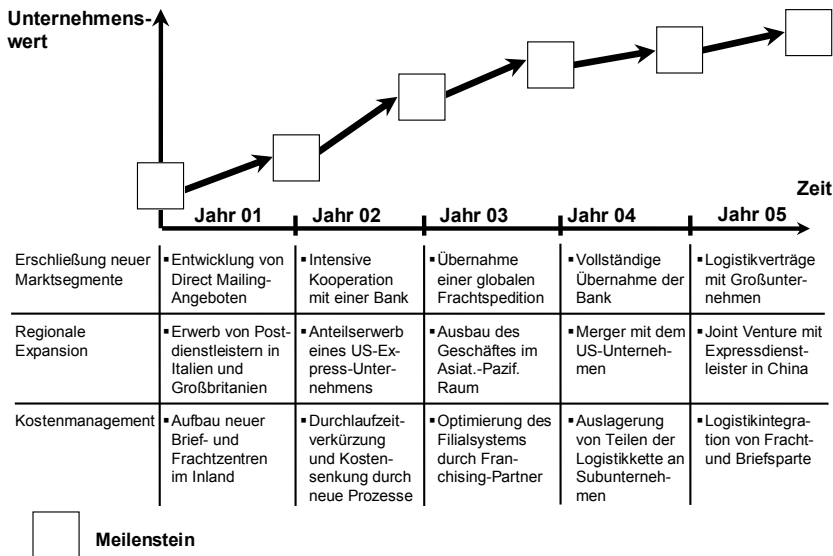


Abb. 1.1 Beispiel zum Strategiebegriff

## 1.2 Controlling als Ansatz zur Unternehmenssteuerung

Der etymologische Ursprung des **Begriffs Controlling** wird im lateinischen „contra“ gesehen und bedeutet „das Führen einer Gegenrolle“. In die deutsche Sprache wurde der Begriff des Controllings als Ableitung des englischen „to control“ oder des französischen „contrôle“ eingeführt. „Control“ bedeutet ein Steuern und Lenken des Unternehmens und geht über die damit oft fälschlicherweise verbundene Kontrolle hinaus. „Contrôle“ versteht das Controlling als notwendigen Gegenpart zur Unternehmensführung, die es unterstützen soll. In einer weiteren Interpretation gilt der „Controller“ als „ökonomischer Souffleur“ oder „betriebswirtschaftliches Gewissen“, der einem Techniker bzw. marktorientierten Unternehmenslenker zur Seite steht [Günther 1991, S. 50 ff.; Günther 1997a, S. 66 ff.]. Der Begriff „Controlling“ und die Einordnung sowie die Bedeutung des „Controllings“ als wissenschaftliche Disziplin wurden kontrovers diskutiert [Schneider 1991, S. 765 ff.; Weber 1991, S. 1785 ff.]. Dennoch hat sich „Controlling“ – wenn auch in unterschiedlicher Abgrenzung – in der Unternehmenspraxis als Begriff etabliert.

„Controlling“ kann, wie nachfolgend dargestellt, verstanden werden:

- **Funktion des Controllings:**

In einer **funktional** geprägten Auslegung übernimmt Controlling eine Hilfsfunktion des Managements und ist somit Teil des Managementsystems des Unternehmens. Ihm obliegt die Aufgabe der Versorgung der Unternehmensleitung mit entscheidungsrelevanten Informationen (**informationsversorgende Controlling-Konzeption**) und die Unterstüt-

zung von Managemententscheidungen durch Planung und Kontrolle (**regelungsorientierte Controlling-Konzeption**). Die Koordination der mehr oder minder autonomen Planungs- und Steuerungseinheiten des Unternehmens als auch die Koordination unterschiedlicher Planungs- und Kontrollinstrumente innerhalb des Steuerungs- oder Managementsystems (wie z. B. der Planung und Budgetierung) wird zum **begrenzt führungsgestaltenden Koordinationsansatz** gezählt, den maßgeblich Horváth entwickelt hat [Horváth 1978, S. 194 ff.; Horváth 2011, S. 98 ff.].

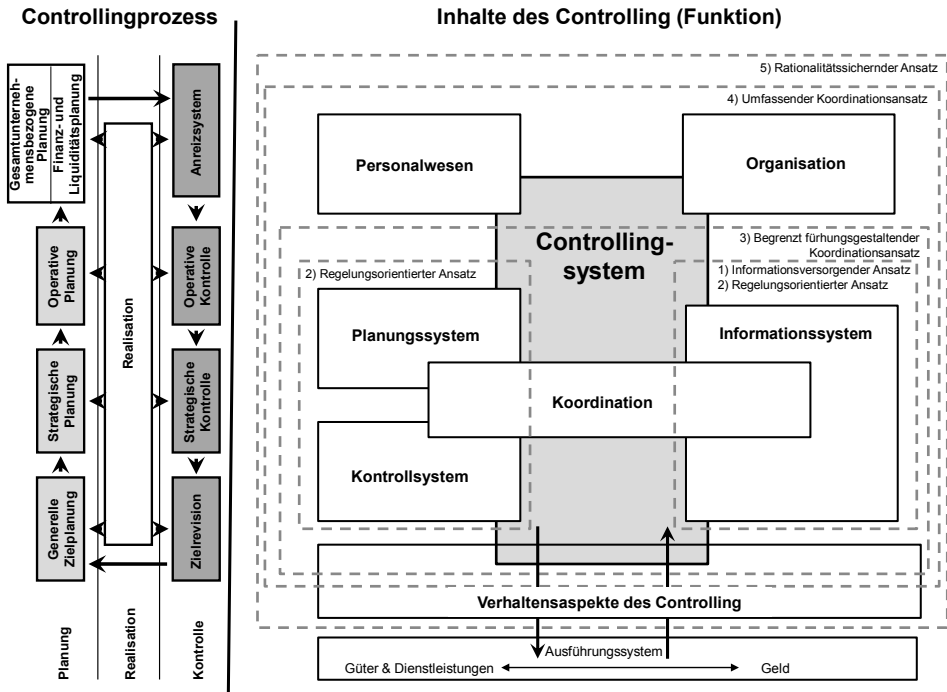


Abb. 1.2 Vergleich verschiedener deutschsprachiger Controllingkonzeptionen [Quelle: Günther 2013, S. 278]

Küpper weitet die Koordination auf das gesamte Managementsystem des Unternehmens aus und bezieht insbesondere die Schnittstellen zur Organisation (z. B. Gestaltung von profit oder cost center für Fertigungseinheiten oder shared service center für ausgelagerte Dienstleistungen) und zum Personalwesen (z. B. Gestaltung von Vergütungs- und Anreizsystemen) mit in das Controlling ein (**umfassender Koordinationsansatz**) [Küpper 1987, S. 82 ff.; Küpper et al. 2013, S. 33 ff.]. Die **rationalitätssichernde Controlling-Konzeption** versteht Controlling als System zur Rationalitätssicherung in den verschiedenen Stufen des Führungsprozesses wie Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle [Weber/Schäffer 1999, S. 731 ff.]. Die verschiedenen Controlling-Konzeptionen, die sich in den letzten Jahrzehnten im deutschsprachigen Zeitraum entwickelt haben, unterscheiden sich im Wesentlichen dadurch, was gesteuert werden soll [zum Vergleich der Ansätze Pietsch/Scherm 2000, S. 395 ff.; Dyckhoff/Ahn 2001, S. 111 ff.; Günther 2013, S.

269 ff.]. Abb. 1.2 stellt Gemeinsamkeiten und Unterschiede wesentlicher deutschsprachiger Controlling-Konzeptionen dar, wobei deutlich wird, dass sich die Konzeptionen primär aufgrund der Funktion des Controllings und weniger aufgrund des nachfolgend beschriebenen Controlling-Prozesses unterscheiden.

Da einerseits Unternehmen zunehmend internationaler werden und andererseits internationale Steuerungsansätze auch im deutschsprachigen Raum stärker diskutiert werden, erscheint es durchaus geboten, dass Unternehmen sich zudem mit **angloamerikanischen Controlling-Konzeptionen** auseinandersetzen. Im angloamerikanischen Raum werden verschiedenste Controlling-Konzeptionen unter dem Begriff des Management Control System (MCS) diskutiert. Weit verbreitete Ansätze sind dabei der MCS-Ansatz nach *Anthony/Govindarajan*, das Object of Control Framework von *Merchant/van der Stede*, das Levers of Control Framework nach *Simons* und das MCS as a Package nach *Malmi/Brown* [Anthony/Govindarajan 2007; Merchant/Van der Stede 2012, Simons 1995, 2000; Malmi/Brown 2008, S. 287 ff.]. Stellvertretend wird nachfolgend der Ansatz nach *Malmi/Brown* dargestellt, der MCS als ein Paket („package“) von einzelnen Steuerungsmöglichkeiten („controls“) seitens des Managements versteht (Abb. 1.2).

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non-Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Abb. 1.3 Management Control System as a Package [Quelle: Malmi/Brown 2008, S. 291]

Nach *Malmi/Brown* umfasst das **Management Control System** neben den kybernetischen Controlling-Instrumenten (cybernetic controls), die traditionell auch in allen deutschsprachigen Ansätzen vertreten sind, zudem die Unternehmenskultur (cultural controls), die Unternehmensplanung (Planning), das Anreiz- und Vergütungssystem (reward and compensation) sowie administrative Steuerungsansätze (administrative controls). Der Ansatz macht einerseits deutlich, dass traditionelle Planungs- und Kontrollinstrumente den Kern dieser und auch anderer angloamerikanischer Ansätze darstellen. Bemerkenswert ist, dass analog zu neueren deutschen Controllingansätzen (z. B. im rationalitätssichernden Ansatz) auch die **unternehmenskulturelle Steuerung**, etwa über die gefühlte Zugehörigkeit zu einem **Clan** (z. B. „Wir bei Siemens“ oder „beim Daimler“), über akzeptierte **Grundwerte** oder gelebte **Verhaltensnormen** (values) (z. B. „Customer first“) oder über **Symbole**

(z. B. ein offen gestaltetes Großraumbüro, um die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander zu fördern, oder ein dress code für die Kleidung, um ein professionelles Erscheinen zu gewährleisten) ebenfalls einbezogen wird. Hier bestehen Entwicklungspotenziale bei vielen Unternehmen in Kontinentaleuropa, da hier traditionell noch ein hohes Niveau an klassischen und über ERP-Systeme integrierten Planungs- und Kontrollinstrumenten dominiert und eine bewußte Steuerung des menschlichen Verhaltens von Individuum oder Gruppen oft am Rande steht.

Interessant im Ansatz nach *Malmi/Brown* ist die Trennung in **Planung** und **kybernetische Control-Instrumente**, wobei hier unter Planung vor allem die **Langfristplanung** (long range planning) und daraus abgeleitet die **Maßnahmenplanung** (action planning) verstanden wird. Die Maßnahmenplanung stellt ein wertvolles Bindeglied zur Implementierung und Umsetzung von entwickelten Strategien dar und wird im Rahmen der Performance Management-Ansätze, die die gewählten Strategien in gezielte Umsetzungsschritte herunterbrechen, diskutiert. Zu den kybernetischen Controls zählen *Malmi/Brown* die klassische **Budgetierung**, d. h. die i. d. R. einjährige und unterjährige Planung und Kontrolle von Budgets für die Teilbereiche des Unternehmen. Ebenfalls ordnen sie hier **finanzielle** (z. B. das DuPont-Schema zur Steuerung des Return on Investment (RoI) als oberste Zielgröße) und **nicht-finanzielle Mess-Systeme** (z. B. Systeme der Qualitäts- oder Umweltleistungsmessung) sowie deren Kombination als **hybride Mess-Systeme** ein. Letztere werden im 8. Kapitel dieses Buches im Rahmen der sog. Performance Management-Systeme diskutiert.

Ähnlich wie in jüngeren deutschsprachigen Controlling-Konzeptionen werden bei *Malmi/Brown* auch bewusst Anreiz- und Vergütungssysteme und die Gestaltung der Organisationsstruktur als „controls“ verstanden. Letztere werden den **administrativen Steuerungsinstrumenten** (administrative controls) zugeordnet, die neben der Gestaltung der **Organisationsstruktur** (organisation structure) auch die **Corporate Governance** (z. B. Gestaltung der Organe eines Unternehmens, d. h. Vorstand/Geschäftsleitung, Aufsichtsrat/ Beirat und Haupt-/Gesellschafterversammlung sowie deren Mitwirkung bei der Unternehmenssteuerung) einbeziehen. Des Weiteren zählen zu den administrativen Steuerungsinstrumenten die im Unternehmen genutzten **Praktiken, Grundsätze und Abläufe** (policies and procedures) (z. B. Qualitäts- und Prozesshandbücher, definierte Abläufe oder Checklisten).

Zusammenfassend lässt sich das funktionsorientierte Verständnis des **Controllings** als ein System der rechnungswesengestützten Informationsgenerierung und -verarbeitung zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung und Kontrolle sowie zur Koordination mit anderen Subsystemen der Unternehmensführung kennzeichnen. Controlling geht dabei jedoch über das rein monetär orientierte Rechnungswesen hinaus, da auch andere quantitative, aber nicht-monetäre sowie qualitative Informationen Entscheidungsrelevanz besitzen können und damit der Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung bedürfen. Verhaltensbezogenen Aspekten, wie z. B. kognitiven Beschränkungen von Managern oder das Risikoverhalten von Entscheidern, wird zunehmend Beachtung geschenkt und zwar sowohl in der praktischen Anwendung als auch in der wissenschaftlichen Aufarbeitung [Coenenberg/Fischer/Günther 2012, S. 43 f.].

- **Prozess des Controllings:**

Unter mehr **prozessualen** Gesichtspunkten ist Controlling zuvorderst als **kybernetischer Prozess** zu verstehen, bei dem die Erreichung der vom Unternehmen definierten Ziele – im Idealfall – durch einen sich selbst steuernden Regelkreis gewährleistet ist. Der Prozess besteht dabei aus den drei Komponenten **Planung**, **Realisation** und **Kontrolle**.

**Beispiel:**

Zur genaueren Erläuterung soll beispielhaft davon ausgegangen werden, dass ein Unternehmen den Unternehmenswert durch die Konzentration auf wachstumsstarke Märkte erhöhen will, indem es gezielt innovative Produkte entwickelt.

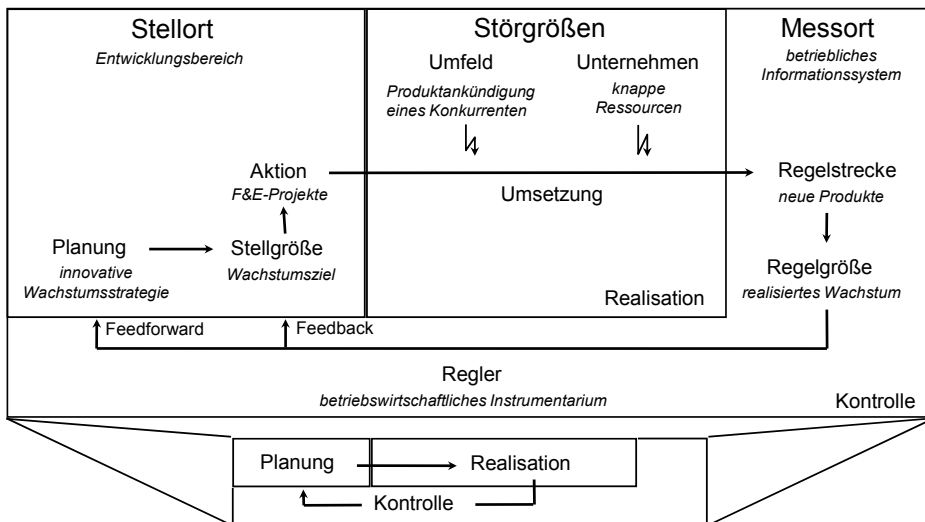


Abb. 1.4 Controlling als kybernetischer Prozess [Quelle: Günther 1997a, S. 67]

Das vom Unternehmen verfolgte Unternehmensziel „Wertsteigerung“ führt in der **strategischen Planung** u. a. zu einer innovationsgestützten Wachstumsstrategie durch eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. In der **operativen Planung** wird diese Strategievorgabe in einzelne, konkret definierte F&E-Projekte (Aktion) heruntergebrochen. Im Sinne der Kybernetik stellt das Wachstumsziel die Stellgröße dar. Die konkretisierten operativen Pläne werden nun von der zuständigen Entwicklungsabteilung (Stellort) in Zusammenarbeit mit Marketing, Vertrieb und Produktion umgesetzt. Die permanenten Veränderungen im Unternehmensumfeld und im Unternehmen selbst können die **Realisation** beeinträchtigen (Störgrößen).

Führen die F&E-Anstrengungen zu neuen Produkten (Regelstrecke), kann nun mit Hilfe des betrieblichen Informationssystems (Messort) überprüft werden, in welcher Höhe Unternehmenswachstum (Regelgröße) tatsächlich mit den neuen innovativen Produkten generiert wurde. Durch Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente können nun eventuelle Ab-



weichungen zwischen Stell- und Regelgröße, d. h. zwischen Plan- und Ist-Wachstum, analysiert und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Diese Phase der **Kontrolle** übernimmt dabei einerseits die Funktion eines **Feedback**, d. h. einer Rückkopplung, ob das Geplante erreicht wurde, wer eventuell für Abweichungen verantwortlich ist und wie die Planung verbessert werden kann. Andererseits führt die Kontrolle auch zu einem **Feedforward**, indem Maßnahmen eingeleitet werden, die dafür sorgen, dass die zukünftigen Planwerte dennoch erreicht werden. Abb. 1.4 fasst die Erläuterungen zusammen.

- **Träger des Controllings** (Institution des Controllings):

Träger der Servicefunktion „Controlling“ für die Unternehmensleitung und des kybernetischen Controllingprozesses können sowohl einzelne Stellen oder Abteilungen (z. B. als Stabstelle „Controlling“) als auch viele einzelne Stellen sein, die neben ihren anderen Aufgaben aufgrund ihrer Nähe zum Stellort auch Controlling-Aufgaben übernehmen (z. B. funktionale Controller wie Projektleiter oder Produktmanager) [Coenberg/Fischer/ Günther 2012, S. 54 ff.]. Aus Sicht der situativen Organisationstheorie übernimmt das Controlling hierbei die Aufgaben der **strukturellen Koordination** (Kommunikationsvermittlung zwischen organisatorischen Einheiten), der **technokratischen Koordination** (Implementierung und Weiterentwicklung eines Planungs- und Kontrollsystems) und der **personenorientierten Koordination** (Schaffung eines kooperativen Betriebsklimas), um gerade bei größeren Unternehmen die verschiedenen organisatorischen Einheiten aufeinander abzustimmen. Wer Träger eines strategischen Controllings ist bzw. sein sollte, wird ausführlich im Kapitel 1.6. diskutiert.

## 1.3 Strategisches Controlling

Nachdem die grundlegenden Wesenselemente des Controllings dargestellt wurden, stellt sich die Frage, wie ein strategisches Controlling gestaltet werden kann.

### 1.3.1 Das Controlling-System

In der betriebswirtschaftlichen Literatur besteht Einigkeit darüber, dass bei Entscheidungsproblemen nicht von einem einzigen, alles dominierenden Unternehmensziel ausgegangen werden kann. Vielmehr ist ein **mehrdimensionales Zielsystem** mit horizontalen und vertikalen Zielbeziehungen zugrunde zu legen [Coenberg 1993, Sp. 3680 f.].

Als oberste **Unternehmensziele** gelten traditionell die **nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz** als langfristiges strategisches Ziel sowie **Erfolg** und **Liquidität** als kurzfristige Unternehmensziele. Aus diesen gleichberechtigt nebeneinander stehenden Oberzielen können wiederum verschiedene Subziele abgeleitet werden. Beispielsweise ist es möglich, den Gewinn mittels einer zinssparenden Reduzierung der Kapitalbindung, über eine Preiserhöhung, über eine Steigerung der Absatzmenge oder durch eine Senkung der Vertriebskosten zu erhöhen.

Das Ziel der **nachhaltigen Sicherung der Unternehmensexistenz** besteht darin, das Unternehmen auf Dauer gegenüber Veränderungen des Unternehmensumfeldes und dadurch bedingten Veränderungen im Unternehmen anpassungsfähig zu gestalten. Externe **Chancen** und **Risiken** sollen erkannt und mit **Stärken** und **Schwächen** des Unternehmens abgeglichen werden. *Gälweiler* hat hierfür den Begriff „**Erfolgspotenzial**“. Er versteht hierunter einen „optimalen Deckungsgrad von unternehmerischen Stärken und umfeldlichen (im Original Umweltlichen) Chancen“ [Gälweiler 1974, S. 132]. Der hier zugrunde liegende Controllingbereich ist das strategische Controlling. Im Kontext einer unternehmenswertorientierten Steuerung kann das Erfolgspotenzial als Barwert aller zukünftigen Rückflüsse (= „Erfolge“) verstanden werden. Da dieser Barwert als Unternehmenswert betrachtet werden kann, lässt sich der weiche Begriff des „Erfolgspotenzials“ monetär als **Unternehmenswert (Shareholder Value)** abbilden.

In den letzten Jahren trat neben diese drei Oberziele zusätzlich das Ziel der **Nachhaltigkeit** (oder englisch sustainability) [nachfolgend Günther 2008, S. 45 ff.]. Nachhaltigkeit kann bezüglich einer zeitlichen Dimension in eine **intergenerationale Gerechtigkeit** und eine **intragenerationale Gerechtigkeit** zerlegt werden. Erstere geht gemäß der Empfehlung der *Brundtland-Kommission* davon aus, dass eine nachhaltige Entwicklung nur eine Entwicklung sein kann, die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können [Brundtland-Kommission 1987, S. 41]. Innerhalb einer lebenden Generation ist darüber hinaus so zu wirtschaften, dass Unternehmen und Individuen den drei Dimensionen der sog. **Triple Bottom Line** gleichzeitig gerecht werden (intragenerationale Gerechtigkeit), nämlich der sozialen Nachhaltigkeit, der ökologischen Nachhaltigkeit und der ökonomischen Nachhaltigkeit. Dieser Dreiklang von Nachhaltigkeitszielen wird auch als die drei **Säulen der Nachhaltigkeit** („three pillars“) oder als **3P**, d. h. als **People, Planet und Profit**, bezeichnet. Eine Berücksichtigung der drei Säulen der Nachhaltigkeit wird in Unternehmen unter dem Schlagwort der **Corporate Social Responsibility (CSR)** oder **Corporate Social Performance (CSP)** diskutiert [z. B. die grundlegende Definition bei Carroll 1979, S. 500 ff.]. Interessanterweise bleibt in Konzepten zum Nachhaltigkeitsmanagement, -controlling oder -reporting [z. B. Schaltegger 2004; Gleich/Bartels/Breisig 2012] die dritte Säule, also die ökonomische Nachhaltigkeit außen vor oder wird nicht oder nur sehr sparsam betrachtet. Auch im häufig genutzten MSCI KLD Social Rating bleibt die ökonomische Perspektive außen vor. Eine der Ursachen hierfür mag sein, dass bislang ein gewisses konzeptionelles und methodisches Nachholpotenzial zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit bestand.

Verknüpft man die Triple Bottom Line der Nachhaltigkeit mit den oben erläuterten drei Oberzielen der Unternehmensführung, zeigt sich zum einen, dass die ökologische und soziale Nachhaltigkeit in den bisherigen Oberzielen allenfalls als Nebenbedingung für Wirtschaften, nicht jedoch als explizites Ziel berücksichtigt wurde. Zum anderen wird offenkundig, dass eine **ökonomische Nachhaltigkeit** zumindestens heutzutage nicht ohne eine ökologische oder soziale Nachhaltigkeit erreichbar ist. *Schmiel* zeigt konzeptionell, dass der Ertragswert als monetäres Maß unter der ethisch begründeten zusätzlichen Restriktion der Nachhaltigkeit eine adäquate finanzwirtschaftliche Zielgröße für nachhaltiges, wirtschaftliches Handeln darstellt

[Schmiel 2012]. Der Begriff des „**Erfolgspotenzials**“ schließt damit auch im Sinne der obigen *Gälweiler*'schen Definition alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit mit ein. Treten die ökologische und soziale Nachhaltigkeit gleichberechtigt neben die ökonomische, so ist das Oberziel der nachhaltigen Existenzsicherung durch das dreidimensionale Oberziel der Nachhaltigkeit zu ersetzen. Die monetäre Messung der Nachhaltigkeit für alle drei Dimensionen über eine einzelne Größe ist jedoch derzeit (noch) nicht möglich. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit lassen sich einerseits nur schwer oder nicht monetär messen (z. B. Verschmutzung von Luft und Wasser oder Gesundheitsschäden) und andererseits beinhalten sie externe Effekte, d. h. Wirkungen außerhalb der Systemgrenze eines Unternehmens. Diese werden in der klassischen Unternehmensbewertung zumindest bisher noch nicht berücksichtigt. Daher kann der Unternehmenswert allenfalls als monetäre Abbildung der ökonomischen Nachhaltigkeit verstanden werden.

Es wird jedoch auch versucht, ökologische und soziale Nachhaltigkeit monetär abzubilden. Die *Puma SE* hat z. B. ein **Environmental Profit & Loss Account** zum 31.12.2010 veröffentlicht, in dem die Kosten von Umweltbeeinträchtigungen durch *Puma* monetär abgebildet sind [Puma SE 2011]. Der **Sustainable Value Added-Ansatz** versucht, der ökonomischen Wertschöpfung eines Unternehmens die ökologischen oder sozialen (externen) Effekte gegenüberzustellen und damit einen Gesamteffekt als Sustainable Value Added zu berechnen [Figge/Hahn 2004; zur Anwendung für BP Figge/Hahn 2005 und für BMW Barkemeyer et al. 2009]. Der **TRUEVA-Ansatz** der *Truecost Plc* stellt der ökonomischen Wertschöpfung gemessen als EVA<sup>TM</sup> monetäre Werte für die vom Unternehmen erzeugten Umweltschäden gegenüber. Letztere ergeben sich aus den gemessenen Umwelteinwirkungen in physikalischen Größen (z. B. CO<sub>2</sub>-Emission) multipliziert mit einem fiktiven Preis, der den minimal möglichen Schaden des jeweiligen Umweltaspektes zum Ausdruck bringen soll [Thomas et al. 2007; Truecost Plc 2013]. Alle **integrierten Ansätze** sehen sich mit den gleichen **Problembe-reichen** konfrontiert. Zu nennen sind insbesondere die Auswahl der einbezogenen ökologischen und sozialen Effekte, die beschränkte Messbarkeit und Monetarisierbarkeit dieser Effekte angesichts fehlender Märkte, aber auch die Subjektivität von Benchmarks und Opportunitätskostenkalkülen als Ersatz für Marktpreise. Die mangelnde Separierbarkeit ökonomischer Erfolge bezüglich der analysierten externen Einzeleffekte und die Vernachlässigung sozialer Effekte in den vorgeschlagenen Modellen und Beispielen stellen weitere Beschränkungen dar [Günther/Günther 2003; Greiling/Ther 2010].

Der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit im Zielsystem sind weltweit viele Unternehmen gefolgt. Während vor zehn Jahren noch in vielen Leitlinien, Mission oder Vision Statements von Unternehmen die Wertschöpfung für die Gesellschafter (Shareholder value) als oberste Zielsetzung vertreten war, so findet sich heute an dessen Stelle die Nachhaltigkeit. Dennoch sei darauf verwiesen, dass drei gleichberechtigte langfristige Ziele nebeneinander sowohl methodisch als auch in der praktischen Umsetzung Probleme aufwerfen und zwar stets dann, wenn z. B. **Zielkonflikte** zwischen den drei langfristigen Zielen bestehen (z. B. auch langfristig höhere Beschaffungskosten für Textilien bei sozial nachhaltigen Arbeitsbedingungen oder höhere Produktionskosten in der Chemieindustrie bei weltweit, nach höheren westlichen Maßstäben gesetzten Umweltbedingungen). Neben die Vorherrschaft der Interessen der

Eigentümer in der Entscheidungsfindung (**Shareholder Value**) tritt die gleichzeitige Berücksichtigung der Interessen vielfältiger Anspruchsgruppen (**Stakeholder**). Ein gut geführtes Unternehmen wird möglicherweise immer schon Stakeholder-Interessen in seinen Entscheidungen mitberücksichtigt haben, durch die ausdrückliche Nachhaltigkeitsorientierung werden jedoch diese Ansprüche als Zielsetzungen des Unternehmens explizit sichtbar [Porter/Kramer 2006].

Da die nachhaltige Sicherung der Existenz des Unternehmens zunächst finanzielle Ressourcen beansprucht und Investitionen nach sich zieht, werden die beiden weiteren Oberziele **Erfolg** und **Liquidität** erst mit zeitlichem Nachlauf realisiert werden können. Bedingt durch die Abgrenzungsgrundsätze der periodisierten Rechnungswesenssysteme (Jahresabschluss und Kosten- und Leistungsrechnung) sowie bedingt durch marktliche und wettbewerbsbezogene Einflüsse werden Erfolgsziele im zeitlichen Ablauf eher erfüllt werden können als Liquiditätsziele (**Vorsteuerungsfunktion**). Beispielsweise zeigt sich bei der Einführung neuer Produkte, dass die Nachfragegruppe der Innovatoren zunächst weniger preissensitiv und die Konkurrenz weniger aggressiv ist. Zudem belasten Investitionen zwar die Liquidität voll, den periodisch ermittelten Erfolg jedoch nur in Höhe der Abschreibungen (entsprechend der über die Nutzungsdauer verteilten Anschaffungskosten) und der Zinsen auf das investierte Kapital. Demzufolge läuft die Zielgröße „Erfolg“ der Zielgröße „Liquidität“ voraus. Gegenläufig zur Vorsteuerungsfunktion wird jedoch die Liquidität zur notwendigen **Voraussetzung**, um operative und strategische Maßnahmen überhaupt durchführen zu können.

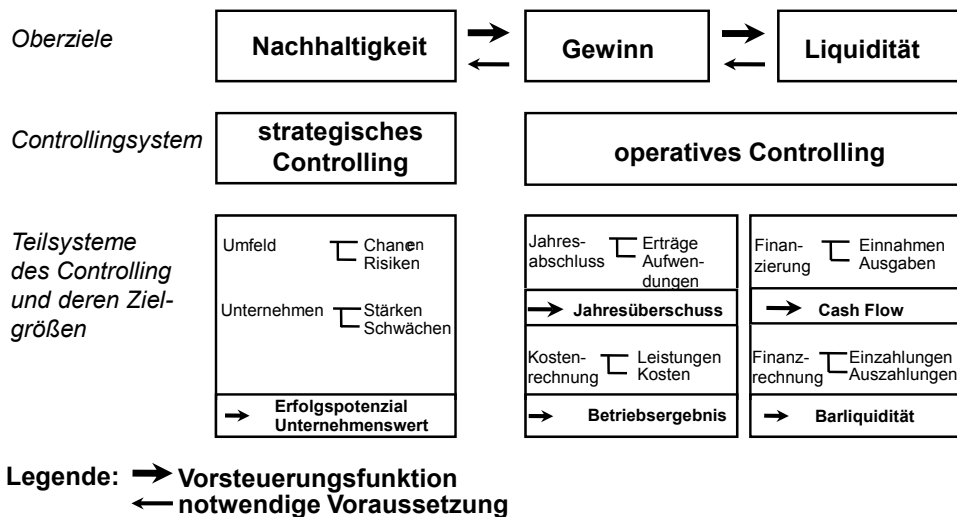


Abb. 1.5 Zielsystem, Controlling-System und Teilsysteme des Controllings [Quelle: Günther 1997a, S. 68]

Das **operative Controlling** dient der Erreichung sowohl des Oberzieles „Gewinn“ als auch des Oberzieles „Liquidität“. Der Gewinn ist Zielgröße der **Bilanz- und Erfolgsrechnung** des externen Rechnungswesens (Gewinn gemessen als Jahresüberschuss oder –fehlbetrag) und der