Strategisches Controlling

Unterstützung des strategischen Managements

von

Prof. Dr. Roland Alter

2., überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München

Lektorat: Christiane Engel-Haas, M.A.
Herstellung: Tina Bonertz
Titelbild: iStockphoto/MSI
Einbandgestaltung: hauser lacour

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

© 2013 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 143, 81671 München, Deutschland
www.degruyter.com/oldenbourg
Ein Unternehmen von De Gruyter

Gedruckt in Deutschland

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-71883-6
eISBN 978-3-486-75603-6

Vorwort zur 2. Auflage

Für die 2. Auflage wurde die Grundkonzeption des Buches weitgehend beibehalten. Wesentliche Änderungen betreffen die Integration des bislang separaten Kapitels zu Risikomanagement und das Ergänzen eines Kapitels zu Führungssystemen im Kontext des strategischen Controllings sowie eines Kapitels zu Mitarbeiterbefragungen als einem strategischen Analyseinstrument. Ebenso erfolgte die Aktualisierung von Firmenbeispielen. Daneben werden die inhaltlichen Fragestellungen zu Kapitelbeginn hervorgehoben; eine korrespondierende Zusammenfassung rundet die betreffenden Kapitel ab.

Für die Bereitstellung der Praxisbeispiele gilt mein Dank wiederum Herrn Christoph Naumann, Siemens AG, München sowie Herrn Hansjörg Rölle, Herrn Stefan Ives, Herrn Manuel Noya Sergio und Frau Friederike Rust, MS Motor Service International GmbH, Neuenstadt am Kocher.

Ebenfalls danken möchte ich Herrn Tim Fritzenschaft, M. A., Doktorand an meiner Professur, für die Überarbeitung der Praxisbeispiele zu Strategiealternativen. Bei dem Erstellen von Abbildungen hat mich Frau Claudia Wiera unterstützt. Der Bibliothek der Hochschule Heilbronn gilt auch diesmal mein Dank für die Unterstützung bei den Literaturressourcen.

Für die gute Zusammenarbeit möchte ich Frau Christiane Engel-Haas, M. A., als verantwortlicher Lektorin des Oldenbourg-Verlags, danken.

Prof. Dr. Roland Alter

Heilbronn, Mai 2013

Vorwort zur 1. Auflage

Strategisches Controlling gehört zu den schillernden Begriffen in der Welt des Controllings. So hat sich Controlling in den Unternehmen fest als Disziplin und als Berufsbild etabliert. Gleichzeitig gehört die Beschäftigung mit strategischen Fragestellungen zur Königsdisziplin der Unternehmensführung. Erstaunlicherweise bleibt dagegen das Bild des strategischen Controllings vergleichsweise unscharf. Dies lässt sich nach Ansicht des Verfassers vor allem

auf den spezifischen Schnittmengencharakter von strategischem Controlling zurückführen, der bisher noch zu wenig berücksichtigt wurde: Strategisches Controlling ist eine spezielle Kombination von Aufgaben aus strategischem Management und (klassischem) Controlling.

Die Herausforderungen einer immer komplexer werdenden Welt führen zu steigendem strategischen Unterstützungsbedarf für das Management. Strategisches Controlling setzt genau hier an. Mit den entsprechenden Prozessen und Systemen werden die Voraussetzungen für einen faktenbasierten strategischen Managementprozess geschaffen, um den Bestand und die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Aus diesem Blickwinkel heraus soll das Buch in den Grundprozess des strategischen Controllings einführen und den Lesern Wissen und Anwendungshilfe vermitteln.

An dieser Stelle ist es mir noch ein besonderes Anliegen, denjenigen zu danken, die mich bei der Erstellung des Buches unterstützt haben. Herr Prof. Dr. Karl-Heinz Haberlandt, Frau Susanne Hannss, MBA und Herr Prof. Dr. Thomas Kaiser haben mir sehr wertvolle inhaltliche Hinweise gegeben. Ihnen gilt mein spezieller Dank. Für die Praxisbeiträge möchte ich mich bei Herrn Christoph Naumann, Siemens AG, München, Herrn Hansjörg Rölle, Herrn Stefan Ives, Herrn Manuel Noya Sergio und Frau Friederike Rust, MS Motor Service International GmbH, Neuenstadt am Kocher sowie Frau Nina Kaufmann-Frank, Böhler-Uddeholm AG, Wien und Herrn Peter Nauer, Observar AG, Zug, bedanken.

Bei dem Erstellen von Abbildungen haben mich Frau Marina Wilhelm und Herr Tom Hofmann unterstützt. Frau Wilhelm hat darüber hinaus mit großer Sorgfalt auch vielfältige formale Aufgaben übernommen. Der Bibliothek der Hochschule Heilbronn, Herrn Michael Schanbacher als Leiter, Frau Christa F. Bray und Herrn Francesco Tassone gilt mein Dank für die Unterstützung bei den Literaturressourcen. Für die angenehme Zusammenarbeit möchte ich mich bei Frau Christiane Engel-Haas, M. A., als verantwortlicher Lektorin des Oldenbourg-Verlags und Frau Sarah Voit, als technischer Ansprechpartnerin, bedanken.

Prof. Dr. Roland Alter

Heilbronn, Mai 2011

Meiner Familie gewidmet

Inhalt

Vorworte **V**

1 Einleitung **1**

2 Grundlagen des strategischen Controllings **3**

2.1 Einordnung des strategischen Controllings ... 4

2.2 Unternehmensführung als Prozess und Institution ... 5

2.3 Controlling als Konzept der ergebnis- bzw. wertzielorientierten Rationalitätssicherung ... 15

2.4 Gegenstand, Prozess und Träger des strategischen Managements ... 19

2.5 Strategisches Management und Risikomanagement ... 37

2.6 Ziele, Aufgaben und Prozess des strategischen Controllings ... 42

2.7 Träger des strategischen Controllings ... 46

2.8 Führungssysteme im Kontext des strategischen Controllings ... 51

3 Strategisches Controlling in der Phase der Strategieentwicklung **57**

3.1 Einige Vorbemerkungen ... 57

3.2 Grundsätzliches zur Strategieentwicklung ... 58

3.3 Strategische Zielplanung ... 61
3.3.1 Grundsätzliches zur Zielplanung ... 61
3.3.2 Zielinhalt ... 65
3.3.3 Zielausmaß ... 79
3.3.4 Zeitlicher Bezug ... 82
3.3.5 Formulierte Wertziele als Input ... 83

3.4 Strategische Analysen und Prognosen zu Umfeld und Unternehmen ... 89
3.4.1 Grundsätzliches zu Analysen und Prognosen ... 89
3.4.2 Generelle Umfeldanalyse ... 102
3.4.3 Stakeholder-Analyse ... 107
3.4.4 Szenariotechnik ... 111
3.4.5 Five-Forces-Analyse nach Porter ... 119
3.4.6 Marktanalyse ... 125
3.4.7 Kundenanalyse ... 132

3.4.8 Konkurrenzanalyse ... 138
3.4.9 Profit-Pool-Analyse ... 151
3.4.10 Benchmarking ... 155
3.4.11 Ressourcen-, Fähigkeiten- und Kernkompetenzanalyse ... 166
3.4.12 Mitarbeiterbefragungen ... 183
3.4.13 Portfolioanalyse ... 186
3.4.14 Früherkennungssysteme ... 203
3.4.15 SWOT-Analyse ... 210

3.5 Erarbeiten von Handlungsalternativen ... 225
3.5.1 Grundsätzliches zu Strategiealternativen und Risiko ... 225
3.5.2 Ansatzpunkte für Strategiealternativen ... 227
3.5.3 Unternehmensbeispiele zur Corporate Strategy ... 238
3.5.4 Unternehmensbeispiele zur Business Strategy ... 253

3.6 Bewerten von Handlungsalternativen und Strategiewahl ... 269
3.6.1 Grundsätzliches zu Beurteilung und Entscheidung ... 269
3.6.2 Beurteilung auf der Strategieebene ... 278
3.6.3 Beurteilung auf der Organisationsebene/Gesamtunternehmensebene ... 318
3.6.4 Auswahl der Strategie ... 327

3.7 Balanced Scorecard als phasenübergreifendes Instrument ... 334
3.7.1 Grundkonzept der Balanced Scorecard ... 334
3.7.2 Strategy Map als Strategieinstrument ... 338
3.7.3 Implementierung einer Balanced Scorecard ... 342

3.8 Praxisbeispiel: Strategieentwicklung bei Siemens ... 346

4 Strategisches Controlling in der Phase der Strategieimplementierung 361

4.1 Grundsätzliches zur Strategieimplementierung ... 361

4.2 Spezielle Aspekte der Implementierung ... 366
4.2.1 Top-Management-Commitment und Vertrauen als Grundlage ... 366
4.2.2 Klare und dokumentierte Ziele ... 369
4.2.3 Strategiegerechte Personen und Organisation ... 371
4.2.4 Flankierende Führungssysteme ... 378
4.2.5 Einsatz von Projektmanagement und Fachdisziplinen ... 380
4.2.6 Operative Maßnahmenplanung ... 384

5 Strategisches Controlling in der Phase der strategischen Kontrolle 391

5.1 Grundsätzliches zur strategischen Kontrolle ... 391

5.2 Spezielle Bereiche der strategischen Kontrolle ... 394
5.2.1 Prämissenkontrolle ... 394
5.2.2 Konsistenzkontrolle ... 395
5.2.3 Implementierungskontrolle ... 398

5.3 Praxisbeispiel: Strategieimplementierung und strategische Kontrolle bei MSI ... 408

Anhang: Strategie-Workshop **421**

Literaturverzeichnis **427**

Stichwortverzeichnis **465**

1 Einleitung

Strategisches Controlling unterstützt das strategische Management bei der Sicherung und erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens. Ausgehend von diesem prinzipiellen Verständnis soll das vorliegende Buch dem Leser praxisnahes Wissen und Anwendungshilfe vermitteln.

Im **Kapitel 2** werden dazu eingangs die grundlegenden Fragestellungen behandelt:

- In welcher Beziehung stehen Unternehmensführung und Controlling?
- Wie sind Ziele, Aufgaben und Prozess des strategischen Controllings strukturiert?
- Wer sind die Träger des strategischen Controllings?

In den **Kapiteln 3–5** werden Aufgaben und Instrumente des strategischen Controllings orientiert am Prozess des strategischen Managements dargestellt. Die zentralen Fragen, die hier im Mittelpunkt stehen:

- Was sind die strategischen Unternehmensziele, insbesondere Wertziele?
- Welche Instrumente können den Analyse- und Prognoseprozess unterstützen?
- Wie erfolgt die Bewertung von Strategiealternativen?
- Was sind die besonderen Herausforderungen der Strategieumsetzung?
- Welche Inhalte umfasst die strategische Kontrolle?

Im **Anhang** wird die Struktur eines Strategie-Workshops beschrieben, um den praktischen Einstieg für Unternehmen zu erleichtern.

Besonderer Wert wird auf **Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis** gelegt, um die Aussagen zu veranschaulichen und Denkanstöße zu vermitteln. Nachfolgend ein erstes Beispiel aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik:

Fallbeispiel: Technologiewechsel bei Fernsehgeräten

Dargestellt ist in Abb. 1 der Umsatzverlauf in Deutschland für konventionelle Fernsehgeräte (Conventional-Ray-Tube, CRT) im Vergleich zu Flachbildgeräten. Während Flachbildgeräte in den Jahren 2001 und 2002 noch einen relativ kleinen Anteil an der Gesamtzahl verkaufter TV-Geräte bildeten, war aber bereits ein deutliches Wachstum zu erkennen. Der Marktanteil erhöhte sich von 7 % auf immerhin 11 %. Die Marktdurchdringung nimmt beginnend mit

2003 volle Fahrt auf. Der Siegeszug der neuen Technik ist nicht mehr zu stoppen. Alleine von 2003 nach 2004 wächst der Marktanteil um 16 %, um dann im Folgejahr sogar 27 % zuzulegen. Mit dem Jahr 2006 haben sich die Verhältnisse der Technologien gegenüber 2003 praktisch umgedreht. Der Trend setzt sich weiter fort und konventionelle Geräte werden buchstäblich zum Auslaufmodell.

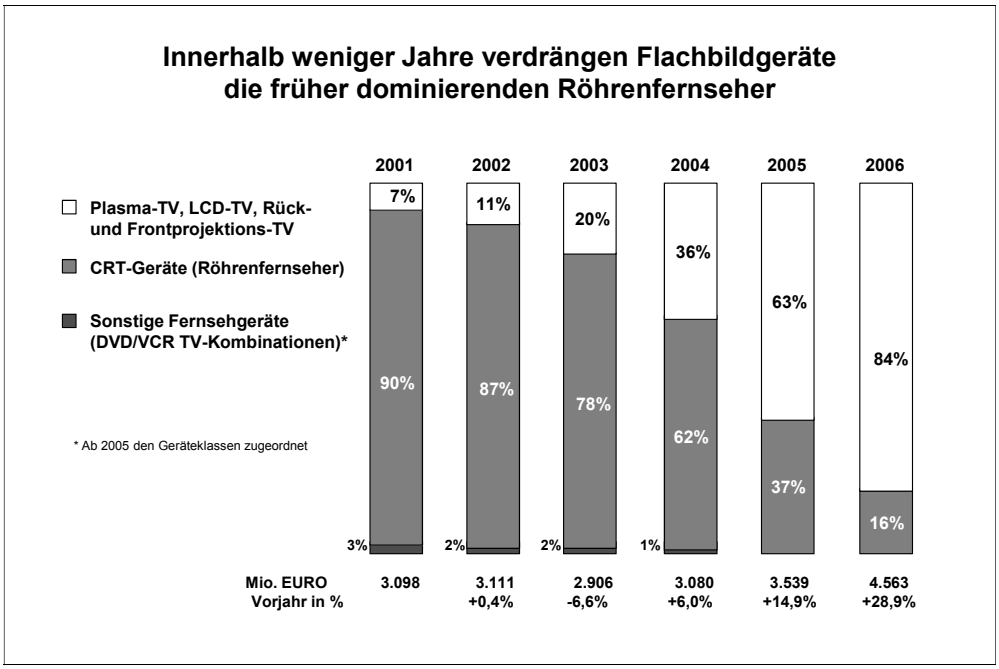

Abb. 1: Umsatzverlauf und -struktur im deutschen Markt für TV-Geräte (GfK/gfu, 2010, S. 9)

In einem unaufhaltsamen Niedergang verschwindet ein Produkt vom Markt, das über Jahrzehnte in praktisch jedem Haushalt vertreten war. Die Funktion „Fernsehen“ bleibt, das technische Produkt „Röhrenfernseher“ verlässt den Markt. Ein bisheriges technisches Prinzip wird durch ein neues ersetzt. Was aus Sicht des Konsumenten eine willkommene Innovation darstellt, kann für die Hersteller der „konventionellen“ Produkte zum Untergang führen, wenn zu spät gehandelt wird.

Dies zu verhindern, ist eine der Aufgaben von strategischem Controlling.

2 Grundlagen des strategischen Controllings

Das Kapitel 2 setzt sich mit den grundlegenden Beziehungen von Unternehmensführung, Controlling, strategischem Management und strategischem Controlling auseinander. Im Mittelpunkt stehen folgende Fragestellungen:

- Wie ist strategisches Controlling grundsätzlich einzuordnen?
- Wodurch ist Führung (= Management) gekennzeichnet? Wie ist der Führungsprozess strukturiert, wer sind die Träger des Prozesses?
- Welche inhaltlichen Ebenen der Unternehmensführung können unterschieden werden und was sind ihre spezifischen Besonderheiten?
- Worin unterscheiden sich Controlling-Konzepte unter dem Aspekt der Zielsetzung und welches Konzept wird im Weiteren für die Ausführungen zugrunde gelegt?
- Was sind die zentralen Merkmale des strategischen Managements und wie ist ein systematischer Prozess strukturiert?
- Was sind die Entscheidungsfelder des strategischen Managements und wodurch unterscheiden sich Corporate Strategy und Business Strategy?
- Wie ist der Zusammenhang zwischen strategischem Management und Risikomanagement gestaltet? Welche Bedeutung kommt dabei der Risikopolitik zu?
- Was ist das generelle Ziel des strategischen Controllings? Wie ist Rationalität in diesem Zusammenhang zu interpretieren und wo liegen die Begrenzungen?
- Wie ist der Schnittmengencharakter des strategischen Controllings zu verstehen?
- Wer sind die Personen, die die Funktion „Strategisches Controlling“ erfüllen? Welche Entwicklungsstufen sind zu beobachten?
- Welchen Stellenwert besitzen mit Blick auf das strategische Controlling die Funktionen des Chief Strategy Officers (CSO) und des Chief Financial Officers (CFO)?

2.1 Einordnung des strategischen Controllings

Strategisches Controlling stellt ein spezifisches Unterstützungskonzept im Kontext der Führung von Unternehmen dar. Gegenstand dieser Unterstützung ist dabei nicht Unternehmensführung allgemein, sondern der Bereich der strategischen Führung, hier identisch gesetzt mit strategischem Management.

Gleichzeitig ist strategisches Controlling nicht ein isoliert stehender Ansatz, sondern basiert auf einem betriebswirtschaftlich fundierten Grundkonzept des Controllings. Dieses Grundkonzept bildet den Rahmen für die generelle Ausrichtung des strategischen Controllings als Unterstützungsfunktion. Strategisches Controlling ist somit zwischen mehreren Feldern positioniert, die Abb. 2 im Überblick veranschaulicht.

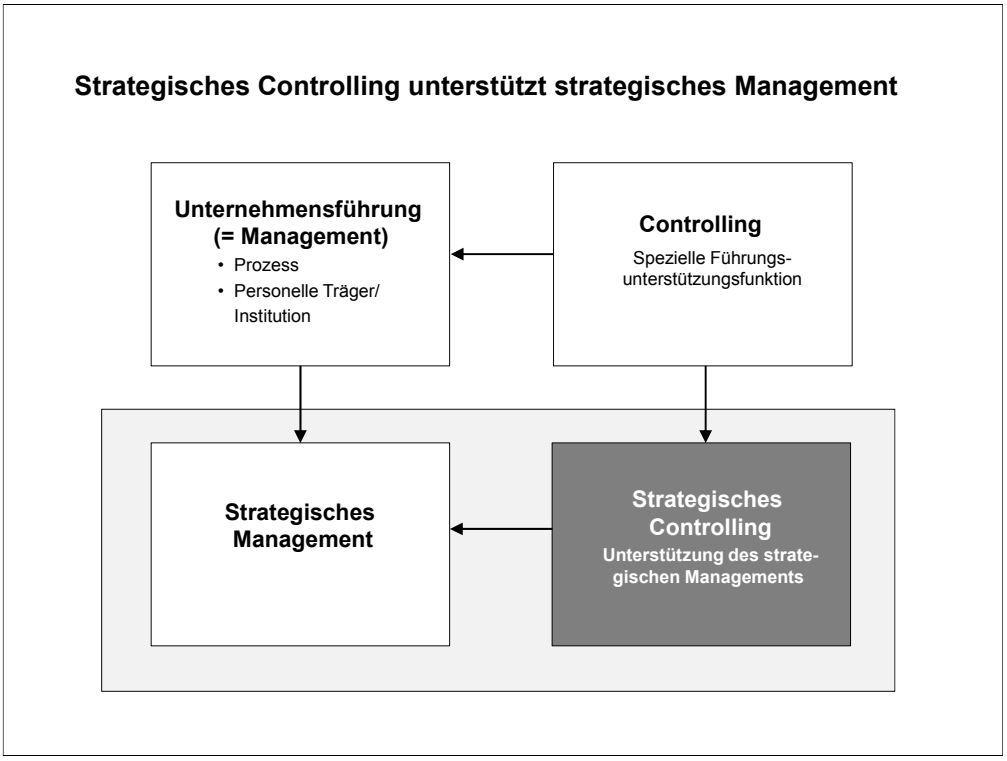

Abb. 2: Einordnung des strategischen Controllings

Mit dieser grundsätzlichen Einordnung des strategischen Controllings als Startpunkt sollen in den anschließenden beiden Abschnitten zuerst Unternehmensführung und Controlling beschrieben werden; sie bilden den konzeptionellen Überbau.

Davon ausgehend erfolgt die Darstellung des strategischen Managements als Teilbereich der Unternehmensführung und Anwendungsfeld des strategischen Controllings, um nachfolgend das hier zugrunde gelegte Verständnis von strategischem Controlling zu erläutern.

Diese Herangehensweise wird bewusst gewählt, um ein Gesamtverständnis des strategischen Controllings zu ermöglichen und damit eine isolierte Einzelbetrachtung zu vermeiden.

2.2 Unternehmensführung als Prozess und Institution

Unternehmensführung ist der Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Unternehmensführung, hier identisch gesetzt mit Management, ist gleichbedeutend mit der Ausrichtung auf Resultate. So wenig wie es Leistungssport ohne Leistung gibt, kann es professionelles Management ohne Fokus auf Resultate geben: „**Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens**. Der Prüfstein ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben.“ (Malik, 2001, S. 73).

Führung kann in zwei Ausprägungen charakterisiert werden (vgl. zum weiteren Hahn/ Hungenberg, 2001, S. 28 ff.):

- **Führung als Prozess** (= Ablauf von Aktivitäten) und
- **Führung als Personen** (= personelle Träger der Aktivitäten).

Führung als Prozess umfasst die zielorientierte Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen Personen. Führung ist dabei zwingend verbunden mit der Übernahme der Verantwortung für das eigene Handeln, aber auch mit dem Einstehen für Nicht-Handeln. Der interpersonelle Charakter von Führung kommt in der **verhaltensorientierten Komponente** zum Ausdruck, die ergänzt wird durch die **sachorientierte Komponente**.

In seiner sachorientierten Sichtweise entspricht Führung dem Prozess der **Planung**, **Steuerung** und **Kontrolle**, wie in Abb. 3 dargestellt.

Planung: Sie umfasst das Fällen von Führungsentscheidungen auf der Grundlage einer systematischen Entscheidungsvorbereitung, um künftiges, gewünschtes Geschehen zu erreichen. Planung beinhaltet somit die Festlegung der Ziele als auch der prinzipiellen Maßnahmen, um diese Ziele zu realisieren. Die Systematik unterscheidet die Planung von ad hoc-Entscheidungen, die oft unter Zeitdruck gefällt werden.

Steuerung: Sie beinhaltet das Veranlassen der Durchführung; häufig in Verbindung mit der detaillierten Festlegung der erforderlichen Aktivitäten. Die Steuerung, eine Führungsaktivität, und die nachgelagerte Durchführung bilden die Realisation. Die Durchführung selbst stellt dabei keine Führungstätigkeit dar, sie ist Ausführung.

Kontrolle: Sie umfasst den Vergleich der angestrebten Zielgröße mit der tatsächlich realisierten Größe (Soll/Ist) oder der voraussichtlich eintretenden Größe (Soll/Wird). Entsprechend des Regelkreisprinzips initiieren die Resultate der Kontrolle neue Planungsprozesse. Weitere Kontrollformen, wie die Prämissenkontrolle, unterstützen den Prozess.

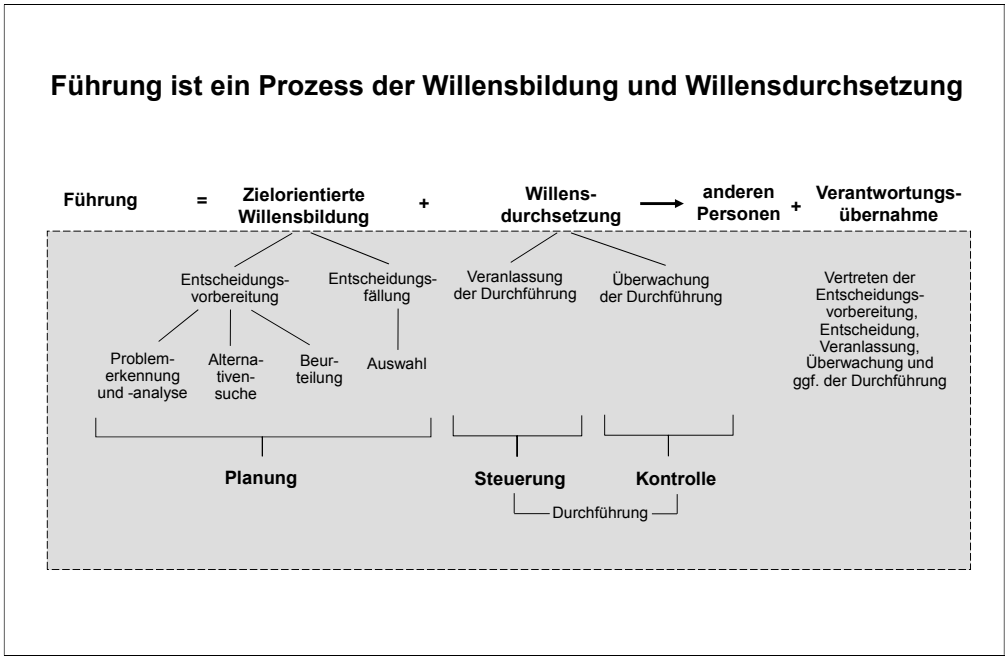

Abb. 3: Führungsprozess (Hahn/Hungenberg, 2001, S. 36; leicht modifiziert)

Die nachfolgende Abb. 4 beschreibt zusammenfassend die einzelnen Phasen der Planung, Steuerung und Kontrolle aus der Sicht des Regelkreisprinzips:

Ziele, als angestrebte Soll-Zustände, sind entweder bereits vorgegeben oder werden in der Problemstellungsphase detailliert. Probleme stellen eine ungewünschte Abweichung zwischen Ziel (= Soll) und aktueller Situation (= Ist) oder zukünftiger Situation (= Wird) dar. In der **Problemstellungsphase** erfolgen eine Analyse der Ist-Situation und eine Prognose im Hinblick auf zukünftige relevante Entwicklungen und deren Einfluss auf das Erreichen der Ziele.

Bezogen auf das Beispiel des Marktes für Fernsehgeräte (siehe Einleitung):

- *Welche Ziele haben wir uns hinsichtlich des Umsatzes unserer Fernseher gestellt?*
- *Wie hoch sind aktuell der Marktanteil und der Umsatz unserer Produkte (= Analyse)?*
- *Wie werden sich in den nächsten drei Jahren die Verkaufsmengen und durchschnittlichen Stückpreise in den einzelnen Segmenten entwickeln (= Prognose)?*
- *Was ergibt sich daraus für unsere Stückzahlen und Umsätze bei gleichem Marktanteil? Gibt es ein Problem und wenn ja, wie groß ist das Problem?*

Basierend auf einem detaillierten Verständnis der Problemlage erfolgt die **Alternativensuche**. Es sollen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten gefunden werden, die prinzipiell geeignet sind, das erkannte unternehmerische Problem zu lösen.

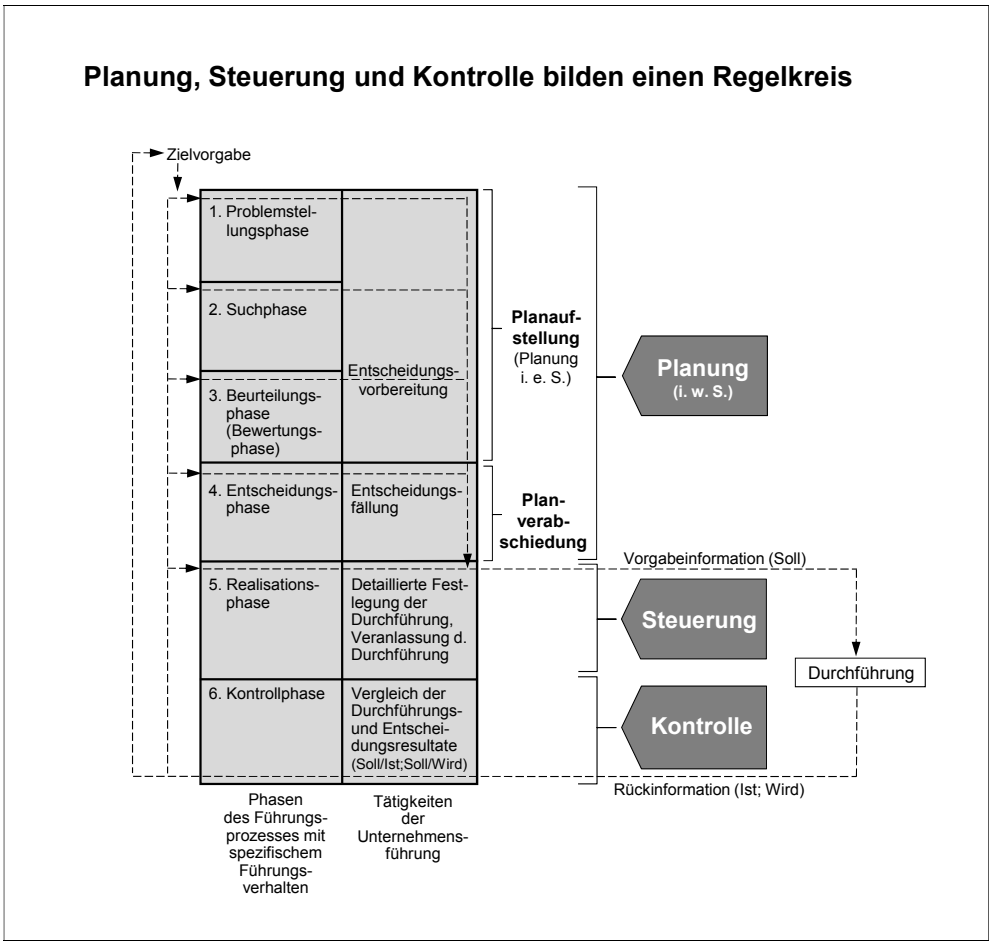

Abb. 4: Führungstätigkeiten in der Unternehmung (Hahn, 1985, S. 30; leicht modifiziert)

In Abhängigkeit von der jeweiligen Problemlage erfordern die Suche und das Ausarbeiten von Alternativen oftmals auch einen eigenen, umfangreichen Prozess.

Im Falle des Fernsehbeispiels wird schnell deutlich, dass die Handlungsalternativen nicht mehr im Segment der konventionellen Fernseher liegen. Bei einem derartig drastischen Mengen- und Preisrückgang müssen Alternativen außerhalb dieses Segmentes gefunden werden, z. B. durch Einstieg in neuartige Flachbildtechnologien, wie LED. Die Herausforderungen liegen hier in der Einschätzung der neuen Technologien und der eigenen Fähigkeiten, diese zu realisieren.

Die erarbeiteten Alternativen sind im Hinblick auf ihre **Zielwirkungen zu beurteilen**, um abschließend eine **Entscheidung** zu treffen. Planung (i. w. S.) schließt somit die die Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfällung ein. Die Entscheidung beschließt den Planungsprozess, der als Resultat zu einem Plan als Dokument führt. Ausgehend von dem Ziel als Soll wird somit eine Vorgabeinformation zum Handeln als Soll abgeleitet.

Diese Vorgabeinformation wird im Zuge der **Steuerungsphase** an die nachgelagerten Einheiten kommuniziert, soweit diese nicht bereits im Prozess einbezogen waren, und die Durchführung angestoßen.

Die **Kontrolle** erfolgt auf Basis der Rückinformationen in Form von Ist- bzw. Wird-Größen. Der Abgleich dieser Informationen mit den Zielen liefert eine Aussage, inwieweit die Ziele erreicht wurden (Soll vs. Ist) oder erreicht werden (Soll vs. Wird). Aus der Kontrolle resultieren nach dem Prinzip des Regelkreises bedarfsweise Anpassungen mit neuen Entscheidungsprozessen.

Bei dem Fernsehbeispiel wäre die Entscheidung voraussichtlich in Richtung einer Doppelstrategie getroffen worden: Zum einen der geordnete Rückzug aus dem Segment der konventionellen Fernseher (mit entsprechender Kapazitätsreduktion); zum anderen der beschleunigte Aufbau einer Produktlinie für Flachbildgeräte, um den Wert der Marke und die Präsenz in den Vertriebskanälen auch zukünftig nutzen zu können.

Das Beispiel veranschaulicht zugleich das **systemorientierte Verständnis von Unternehmensführung**: Das Unternehmen muss umgestaltet, muss weiterentwickelt werden, um auch zukünftig zu existieren. Dies alles vollzieht sich unter Unsicherheit darüber, wie sich der Markt und weitere Faktoren verändern werden. Unternehmensführung umfasst „als Prozess das Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln von zielorientierten sozio-technischen Organisationen im Kontext hoher Ungewissheit.“ (Rüegg-Stürm, 2011; in enger Anlehnung an Ulrich).

Unternehmensführung kann dabei gedanklich unterschiedlichen Ebenen zugeordnet werden. Diesem Buch liegt die in Abb. 5 dargestellte hierarchische Unterteilung in drei Ebenen der Führung zugrunde (vgl. hierzu Bleicher, 2004, S. 80 ff., Dillerup/Stoi, 2011, S. 51 ff.):

1. **Normativ,**
2. **Strategisch,**
3. **Operativ.**

Die betreffenden Ebenen differieren dabei grundlegend nach Entscheidungsgegenstand und Entscheidungsfreiräumen.

Abb. 5: Integriertes System der Unternehmensführung (Dillerup/Stoi, 2011, S. 45; leicht modifiziert)

Normative Unternehmensführung: Die normative Ebene bildet die oberste Ebene im System der Unternehmensführung. „Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.“ (Bleicher, 2004, S. 80).

Das normative Management konkretisiert sich in unterschiedlichen Komplexen (vgl. Dillerup/Stoi, 2011, S. 34 ff.; Hungenberg, 2011, S. 26 ff.):

- **Unternehmenswerte:** Diese kennzeichnen die spezifischen Werthaltungen und ethischen Grundeinstellungen in einem Unternehmen. Als Unternehmensphilosophie bestimmen sie Handlungsnormen für die Organisation.
- **Unternehmensziele:** Als normative Ziele im weiteren Sinne umfassen sie Vorstellungen über den zukünftigen Zustand des Unternehmens. In der Form der **Vision**, die den Charakter einer Leitidee besitzt, wird ein angestrebtes, inhaltlich komprimiertes Zukunftsbild beschrieben. In der **Unternehmenspolitik** erfolgt das Erweitern um die Ziele unterschiedlicher Anspruchs- bzw. Einflussgruppen, wie z. B. Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit. Die Aussagen der Unternehmenspolitik sind häufig gleichbedeutend mit den

generellen Wert-, Sach- und Sozialzielen eines Unternehmens (vgl. Müller-Stewens/ Lechner, 2005, S. 234 ff.; Hahn, 1994, S. 92 f.).

- **Unternehmenskultur:** Sie umfasst die Gesamtheit der historisch gewachsenen Grundannahmen, Werte und Normen sowie Verhaltensweisen und Symbole, die sich ein Unternehmen zu eigen gemacht hat. Eine starke Unternehmenskultur besitzt einen sinnstiftenden, integrierenden Charakter und unterstützt auf den nachfolgenden Unternehmensebenen die Koordination.
- **Unternehmensverfassung:** Sie beinhaltet grundsätzliche Regelungen über die Organe eines Unternehmens sowie deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Die Unternehmensverfassung ist zentraler Bestandteil der Corporate Governance, dem „[…] rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens." (Werder, 2008, S. 1).
- **Unternehmensmission:** Sie beschreibt Zweck und Auftrag des Unternehmens sowie dessen zukünftige Entwicklung als angestrebtes Selbstbild. Die Unternehmensmission basiert auf den Aussagen zu Zielen, Verhaltensnormen und Verfassung des Unternehmens.

Strategische Führung: Im Mittelpunkt stehen die **Erfolgspotenziale** eines Unternehmens, die die Grundlage der langfristigen Unternehmensexistenz bilden. Bei Erfolgspotenzialen handelt es sich um die produkt- und marktspezifischen Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Erfolg, wie z. B. in Form von Marktpositionen, Produkten, Technologien, Geschäftsmodellen und Prozessstrukturen. „Die **strategische Unternehmensführung** ist auf die Entwicklung bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale ausgerichtet und beschreibt die hierfür erforderlichen Ziele, Leistungspotenziale und Vorgehensweisen." (Dillerup/Stoi, 2011, S. 37).

Die Entscheidungen hinsichtlich Strategien, Strukturen und Schlüsselpersonen sowie Systemen eines Unternehmens zielen direkt oder indirekt auf die zielorientierte Gestaltung von Leistungspotenzialen (vgl. Kap. 2.4). Für strategische Entscheidungen gilt die Maxime der **Effektivität**: „Die richtigen Dinge tun."

Operative Führung: Die operativen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse vollziehen sich innerhalb des Handlungsrahmens, den strategische Entscheidungen gesetzt haben. Während im strategischen Bereich die Zukunftssicherung im Vordergrund steht, dominiert im operativen Bereich die Nutzung der bereits aufgebauten Erfolgspotenziale. Die Handlungsmaxime im operativen Bereich ist **Effizienz**: „Die Dinge richtig tun."

Abb. 6 verdeutlicht noch einmal die wesentlichen Unterschiede zwischen den Ebenen.

Die drei Führungsebenen weisen prägnante Unterschiede auf

	Normativ	Strategisch	Operativ
Führungskontext	Legitimität	Effektivität	Effizienz
Primäres Ziel	Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit	Voraussetzungen schaffen für das Erreichen von Wert-, Sach- und Sozialzielen → Erfolgspotenziale, Wettbewerbsvorteile	Erreichen der Ziele → Ausschöpfen der Potenziale
Konkretisierung	Ziele, Grundsätze und Werte	Für das Erreichen der Ziele geeignete Strategien, Strukturen, Systeme mit Leistungspotenzialen	Wertziele: Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität, etc., Sachziele: z. B. Marktanteile; Sozialziele: z. B. Mitarbeiter-zufriedenheit
Informationen	Grob und unsicher		Fein und relativ sicher
Detailliertheit	Global (Problemfelder)		Detailliert (Einzelprobleme)
Probleme	schlecht strukturiert		klar strukturiert
Fristigkeit	Dauerhaft angelegt	Generell langfristig	Generell kurzfristig
Aggregation	Sehr hoch (Grundsatz-entscheidungen)	Hoch (grundsätzliche Richtungsentscheidungen)	Gering (konkrete Einzelentscheidungen)
Hierarchieebene	Oberste Leitung (Top-Management)	Oberste/Obere und mittlere Führungsebene	Mittlere und untere Führungsebene
Entscheidungs-freiheit	Unbegrenzt	Hoch	Gering
Tragweite	Gesamt-unternehmen	Gesamtunternehmen und Unternehmensbereiche	Unternehmensteile bzw. Aktivitäten

Abb. 6: Unterscheidung der Ebenen der Unternehmensführung (Dillerup/Stoi, 2011, S. 38; modifiziert)

Die Prozessperspektive von Unternehmensführung wird ergänzt durch die **personenbezogene Perspektive**; dies sind die Führungskräfte als Träger von Führungsprozessen: „Die Führungskräfte bilden eine Institution, wenn sie aufgrund rechtlicher oder organisatorischer Regelungen die Befugnis besitzen, einzeln oder als Gruppe anderen Personen Weisungen zu erteilen, denen diese Personen zu folgen verpflichtet sind.“ (Hahn, 1994, S. 30).

Im Falle der **internen Führung** handelt es sich um die Personen, die laufend im Unternehmen tätig sind und auf den verschiedenen Führungsebenen unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. So bildet der Vorstand einer Aktiengesellschaft die oberste interne Führung des Unternehmens. Dieser internen Führungsebene können **externe Führungsinstitutionen** übergeordnet sein. Bei einer AG sind dies der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung.

Das klare Verständnis der Führungsinstitutionen, der Menschen, die in ihnen arbeiten und ihr Zusammenwirken besitzt in der Unternehmenspraxis eine zentrale Bedeutung.

Unternehmensführung verfolgt mit ihren Dimensionen „Prozess“ und „Person“ letztlich das Ziel, eine erfolgreiche Unternehmenszukunft zu gewährleisten. Nachfolgend soll am Beispiel zweier Unternehmen die Relevanz von Unternehmensführung veranschaulicht werden. Es handelt sich um die Firmen dm und Schlecker, die sich als direkte Wettbewerber in der gleichen Branche bewegten und seit 2005 eine sehr unterschiedliche Entwicklung zeigten.

Der Vergleich der beiden Unternehmen ist geeignet, die **Bedeutung von Führung** für die **erfolgreiche Entwicklung** eines Unternehmens zu verdeutlichen, denn es gilt: **„Unternehmensführung verantwortet das Ganze“** (Macharzina/Wolf, 2012, S. V; siehe zum Konzept des Vergleichs zweier unterschiedlich erfolgreicher Firmen in einer Branche Collins/Porras, 1997).

Fallbeispiel Unternehmensführung: dm vs. Schlecker

In der ersten Auflage des vorliegenden Buches wurde die Entwicklung der beiden Unternehmen für den Zeitraum 2005 bis 2009 aufgezeigt. Hierzu wurde die Umsatzentwicklung auf Indexbasis mit dem Umsatzwert 2005 = 100 dargestellt. Die Abb. 7 zeigt die weitere Entwicklung; zur Vereinfachung wurde in der Grafik Geschäftsjahr = Kalenderjahr angesetzt.

Entwicklung von dm: Der Umsatz der dm-Gruppe lag im Geschäftsjahr 2004/05 bei 3,3 Mrd. € und steigerte sich bis zum Ende des Geschäftsjahres 2008/09 auf 5,2 Mrd. € (= Indexwert 157, d. h. + 57 %). In den nachfolgenden beiden Jahren wuchs der Umsatz weiter an und erreichte im Geschäftsjahr 2010/2011 einen Wert von 6,17 Mrd. € (= Indexwert 187, d. h. im Vergleich zum Ausgangsjahr 2005 + 87 %).

Entwicklung von Schlecker: Die Schlecker-Gruppe verzeichnete für 2005 einen Umsatz von ca. 6,6 Mrd. €, der bis 2009 auf ca. 7,2 Mrd. € gesteigert werden konnte. Dies entspricht gegenüber 2005 einem Indexwert von 109 und somit einem Anstieg von 9 %. Allerdings war ein erheblicher Teil des Wachstums auf den Zukauf der Drogeriemarktkette Ihr Platz zurückzuführen. Den Höhepunkt erreichten die Schlecker-Umsätze bezeichnenderweise im Jahr 2008, dem Jahr der erstmaligen Konsolidierung von Ihr Platz. Während aber die Umsätze des Konkurrenten dm auch in 2009 und danach kontinuierlich wachsen, gelingt es Schlecker nicht mehr, auf die Erfolgsspur zurückzukommen. Im Gegenteil: Nach 2009 sinkt auch im Jahr 2010 der Umsatz. Das Unternehmen erreicht mit ca. 6,55 Mrd. € nur noch das Niveau des Ausgangsjahres 2005. Die Abwärtsspirale beschleunigt sich in 2011 und es kommt schließlich am 23. Januar 2012 zur Insolvenz des einstigen Marktführers.

Die Ursachen für den Untergang der Drogerie-Kette Schlecker liegen in einer Kombination „harter“ und „weicher“ Führungsthemen. Im Bereich der „harten“ Faktoren betrifft dies eine grundlegende Bedrohung der Erfolgspotenziale von Schlecker, also ein Problem der strategischen Führung. Es zeigte sich, dass das Geschäftsmodell von Schlecker nicht mehr hinreichend wettbewerbsfähig war. Das früher erfolgreiche Konzept einer sehr großen, flächendeckenden Anzahl von kleineren Geschäften mit entsprechend kleinerem Sortiment verlor immer mehr die Anziehungskraft für Kunden. Schon in 2006 zeigten externe Studien die Bedrohung unmissverständlich auf; unternehmensintern hätten diese Erkenntnisse noch deutlich früher vorhanden sein müssen. Vorteile bestanden schon zu diesem Zeitpunkt im

Wesentlichen nur noch bei der höheren Anzahl der Läden und damit der flächenmäßigen Abdeckung. Bei den anderen Erfolgsfaktoren konnte Schlecker bestenfalls noch das Niveau der Konkurrenten erreichen oder war schon erkennbar hinter diese zurückgefallen. Dies galt insbesondere für die Sortimentsvielfalt und die Ausstattung der Läden.

Der Konkurrent dm setzt schon frühzeitig auf ein Ladenkonzept mit größerer Fläche und entsprechend größerem Sortiment. Bei der Standortwahl orientiert sich dm vorrangig an einer hohen Kundenfrequenz. Neben Geschäften in bevorzugten Einkaufsstraßen und Einkaufszentren wird bewusst die unmittelbare örtliche Nähe bekannter Lebensmittel-Discounter gesucht, um von deren hoher Kundenfrequenz zu profitieren. In Abgrenzung zur spartanischen Ladenausstattung der Discounter wird hingegen mehr in die Gestaltung der Verkaufsräume investiert. In Summe konnte dm seit 2005 nicht nur durch Ausweitung seiner Standorte, sondern auch durch den Anstieg der Umsätze pro Quadratmeter kontinuierlich wachsen.

Für Schlecker stellte dies eine massive Bedrohung der Erfolgspotenziale dar. Im Kern handelte es sich somit um eine kritische Herausforderung der strategischen Führung, auf die trotz vielfältiger Hinweise viel zu zögerlich reagiert wurde.

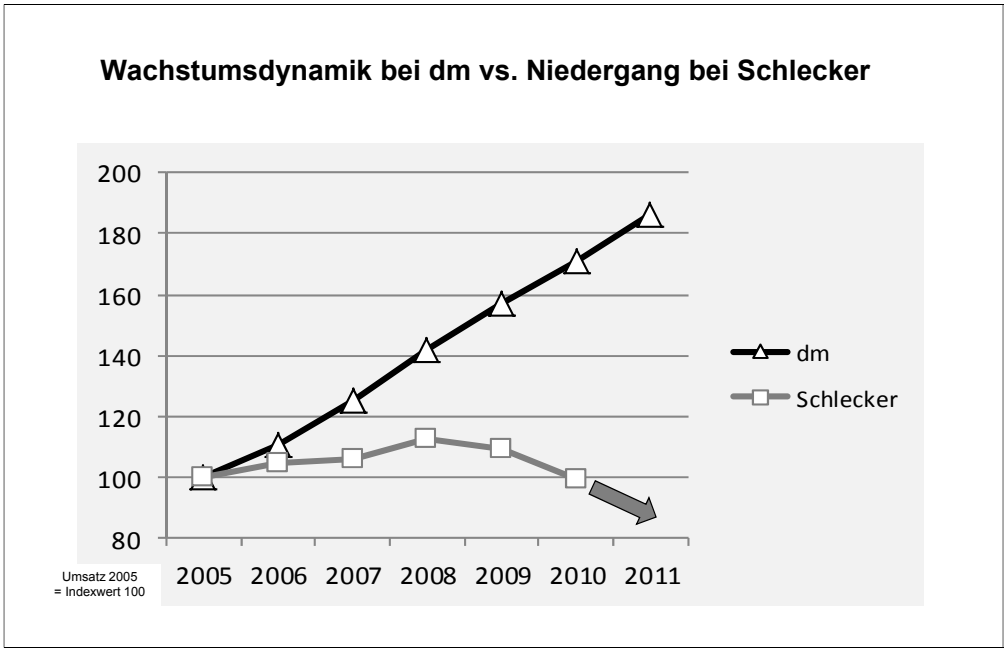

Abb. 7: Umsatzentwicklung dm vs. Schlecker (2005 = 100)

Die hier nur skizzierten strategischen Probleme von Schlecker wurden noch zusätzlich durch kritische Probleme im Bereich „weicher" Faktoren erschwert. Diese Probleme sind der Ebene der normativen Führung zuzuordnen. Sie betreffen das Verhältnis Management vs.

Mitarbeiter und sind ein von außen erkennbarer Bestandteil der Unternehmenskultur. Eine Unternehmenskultur, die als „Geizkultur“ maßgeblich durch den Firmeninhaber Anton Schlecker geprägt wurde. Es kann als plausibel gelten, dass die betreffenden Themen (von Mitarbeiterüberwachung bis zum sehr umstrittenen Einsatz der Zeitarbeitsfirma „Meniar“) zu einer nachteiligen Wirkung auf die Mitarbeitermotivation führten. Ebenso führten sie zu einer ausgeprägten negativen Öffentlichkeitswirkung, die das Abwandern von Kunden noch beschleunigte. Zu den Problemen der strategischen Führung kamen somit schwerwiegende Probleme der normativen Führung.

(Vgl. Alter, 2012; dm-drogerie markt, 2010, 2012; Hielscher, 2011; Hirn/Sucher, 2010; Kaiser, 2010; Keun/Langer, 2010; Mende, 2010; Mercer Management Consulting, 2010; Seidel, 2010a; Schlecker, 2010; Schobelt, 2010).

Beide der im Fallbeispiel angesprochenen Unternehmen waren in der gleichen Branche und auch in den gleichen Regionen tätig. Es war damit letztlich die Führung dieser beiden Unternehmen, die die unterschiedlichen Resultate über den Verlauf mehrerer Jahre und letztlich den Untergang des einstigen Marktführers Schlecker erklärt. Das Fallbeispiel von Schlecker ist zugleich exemplarisch für die Phasen einer Unternehmenskrise. Wie Abb. 8 veranschaulicht, kann eine Unternehmenskrise mit einer kritischen Flugbahn verglichen werden.

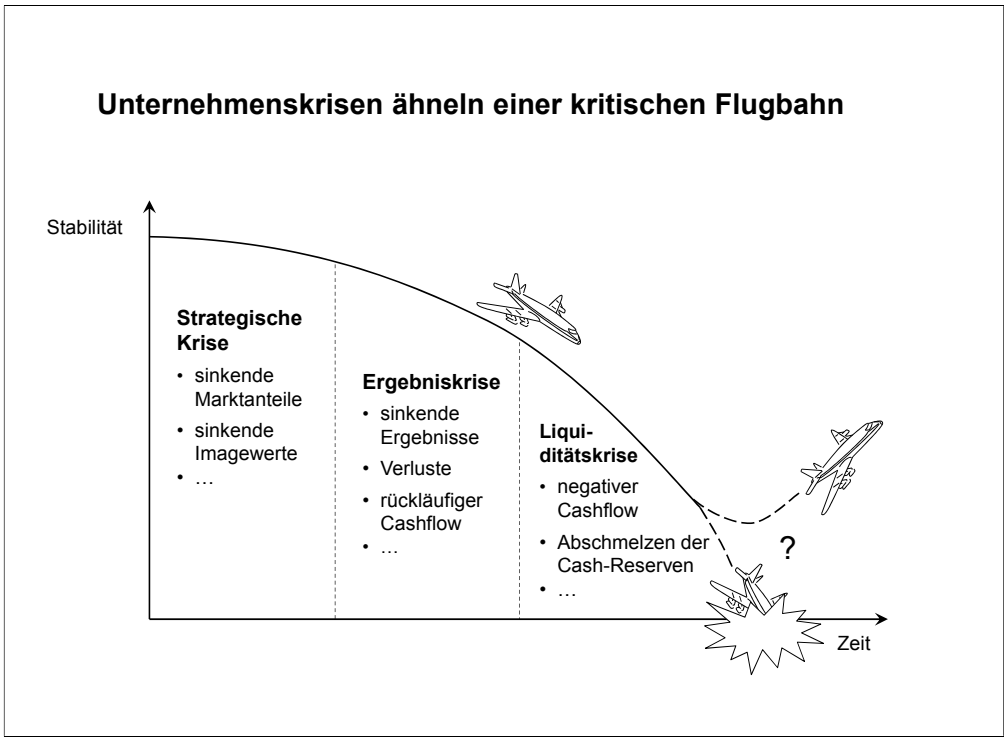

Abb. 8: Die Phasen einer Unternehmenskrise (Alter, 2012, S. 28)

Wenn ein Unternehmen, wie hier Schlecker, in Insolvenz geht, dann ist das typischerweise das Ende einer längeren Krisenentwicklung (vgl. Alter, 2012 sowie zu Krisenphasen Krystek/Moldenhauer, 2007, S. 32 ff.). Am Beginn einer Krise steht die **Strategiekrise**. Die Erfolgspotenziale sind bedroht, aber in vielen Fällen wird dies trotz erkennbarer Hinweise von den Führungskräften ignoriert. Erfolge der Vergangenheit dienen oftmals als Argument dafür, den bisherigen Kurs nicht zu verändern.

Wenn aber nicht gehandelt wird, dann entwickelt sich die Strategiekrise Schritt für Schritt zur **Ergebniskrise**. Die sinkenden Marktanteile finden letztlich ihren Niederschlag im Zahlenwerk. Die Umsätze und Gewinne schrumpfen, es kommt schließlich zu Verlusten. Spätestens hier wacht die Mehrzahl der betroffenen Unternehmen auf und versucht den „Steuerknüppel“ herumzureißen. Es gibt aber auch die Fälle, in denen noch weiter gezögert wird. Der notwendige Wandlungsbedarf wird nicht erkannt, unangenehme Wahrheiten werden schöngeredet. Probleme werden zu „Challenges“ umdefiniert … und nichts passiert. Vielleicht wird das Problem dann schließlich doch gesehen, aber es fehlt oftmals die Entschlossenheit zum Handeln, die Wandlungsbereitschaft. Mit dem Fortschreiten der Krise wird zugleich die Handlungsfähigkeit immer stärker eingeschränkt.

Werden keine wirkungsvollen Aktionen eingeleitet, dann spitzt sich die Ergebniskrise weiter zu. Sie entwickelt sich schließlich zur **Liquiditätskrise**. Das Unternehmen befindet sich auf einer absolut existenzbedrohenden Bahn. Die Verbindung zu den Kunden funktioniert immer weniger; ein negativer Cashflow ist ein deutliches Kennzeichen der Liquiditätskrise. Auch die Cash-Reserven reichen dann schließlich nicht mehr aus, um die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Wenn nicht durch drastische Maßnahmen und durch Kapitalzufuhr massiv gegengesteuert wird, kommt es schließlich zur Insolvenz.

In den nachfolgenden Abschnitten soll erläutert werden, welche Rolle das Controlling und im Speziellen das strategische Controlling einnimmt, um das Management im Sinne einer besseren Erfüllung von strategischen Führungsaufgaben zu unterstützen.

2.3 Controlling als Konzept der ergebnis- bzw. wertzielorientierten Rationalitätssicherung

Controlling hat sich als eigenständige Disziplin in den Unternehmen etabliert. Der hohe Verbreitungsgrad, über unterschiedlichste Branchen hinweg, wird u. a. durch die umfangreichen Stellenangebote in einschlägigen Stellenbörsen immer wieder verdeutlicht. Nur wenige betriebswirtschaftliche Disziplinen können in den letzten Jahren eine ähnliche Erfolgsgeschichte aufweisen. Aus konzeptioneller Sicht können im Wesentlichen **zwei verschiedene Interpretationen von Controlling** unterschieden werden, wie dies Abb. 9 veranschaulicht. Die primäre Ausrichtung des Controllings bezieht sich danach auf das **Gesamtzielsystem oder das Ergebnisziel eines Unternehmens** (vgl. Hahn/Hungenberg, 2001, S. 272 ff.; Horváth, 2011, S. 3 ff.; Reichmann, 2006, S. 3 ff.; Küpper, 2008, S. 3 ff.; Weber, 2004; Weber/Schäffer, 1999; siehe als Übersicht zu Controllingkonzeptionen auch Becker/Baltzer, 2009; Friedl, 2003, S. 148 ff.; Wall, 2008).

Controllingkonzepte orientieren sich vorrangig am Ergebnisziel oder dem gesamten Zielsystem

		Hahn	Horváth	Reichmann	Küpper	Weber, Schäffer
Primäre Ausrichtung des Controlling auf	**alle** Unternehmungs-ziele				**Gesamtes Zielsystem der Unternehmung**	**Gesamtes Zielsystem der Unternehmung**
	ausgewählte Unternehmungs-ziele	**Ergebnisziel**	**Ergebnisziel**	**Ergebnisziel**		
Ziel des Controlling		**Ergebnis-optimierung**	**Ergebnis-optimierung**	**Ergebnis-optimierung**	**Koordinations-optimierung**	**Führungs-optimierung**
Generelle Aufgabe des Controlling		Informationelle Sicherung bzw. Sicherstellung ergebnis-orientierter Planung, Steuerung u. Kontrolle – vielfach verbunden mit einer Integrations- bzw. Systemgestal-tungsfunktion, grundsätzlich verbunden mit einer Koordinations-funktion	Ergebnis-orientierte system-bildende und system-koppelnde Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informations-versorgung	Informations-beschaffung und -verarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle	Koordination des Führungs-systems (Bestandteile des Führungs-systems: Organisation, Planungs- u. Kontrollsystem, Informations-system, Per-sonalführungs-system, Zielsystem, Führungs-grundsätze)	Sicherstellung der Rationalität der Führung

Abb. 9: Vergleich unterschiedlicher Controlling-Konzepte (Hahn/Hungenberg, 2001, S. 276; leicht modifiziert)

Das Konzept einer umfassenden, also das gesamte Zielsystem abdeckenden Rationalitätssicherung wird in der Literatur intensiv vertreten (vgl. hierzu insbesondere Weber, 2004 und Weber/Schäffer, 1999). Allerdings können gegen einen solchen Ansatz auch Argumente angeführt werden. Diese betreffen insbesondere die Frage, ob eine einzelne Disziplin (wie hier Controlling) für sich alleine den Anspruch auf umfassende Rationalität erheben darf:

„Alle betrieblichen Funktionen sind auf ihre Weise auf Rationalität bedacht und die Aufteilung einer unternehmerischen Gesamtaufgabe in funktionale Teilbereiche rechtfertigt keine Aufteilung der übergeordneten Handlungsmaxime der Rationalität. […] Die Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling beinhaltet ein weiteres Problem. Der Ansatz basiert auf der Annahme, Manager seien Rationalitätsdefiziten ausgesetzt, denen Controller wirkungsvoll begegnen sollen. Damit verwendet er aber streng genommen neben zwei Berufsbildern auch zwei Menschenbilder, nämlich das des überforderten und/oder schlechten Managers und das des allwissenden, guten Controllers.“ (Brändle, 2007, S. 107; siehe auch Lingnau, 2011, S. 13 f.).

Unter Abwägung der verschiedenen Konzepte soll im Weiteren dem Gedanken der **Rationalitätssicherung** gefolgt werden, allerdings mit **Ausrichtung auf Ergebnis- bzw. Wertziele**.

Controlling konkretisiert sich dabei im Konzept des Messens, um zielgerichtete, rationale Entscheidungen zu gewährleisten. Controlling kann daher auch interpretiert werden „als Lehre von der Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte für betriebliche Entscheidungen." (Weißenberger, 2004, S. 3).

Während aber auch im rein technischen Bereich güterwirtschaftliche/güterbezogene Sachverhalte gemessen werden, z. B. die Einhaltung von Rezepturen in der chemischen Produktion, zielt Controlling in letzter Konsequenz auf die Quantifizierung in monetären Einheiten. Informationeller Kern des Controllings ist das betriebliche Rechnungswesen (vgl. Haberlandt, 2009, S. 57 ff.).

Controller agieren als **betriebswirtschaftliche Berater des Managements**, wie dies auch das House of Controlling der International Group of Controlling (IGC) in Abb. 10 veranschaulicht. Mit der betriebswirtschaftlichen Unterstützung des Managements übernehmen Controller eine spezifische Fach- und teilweise Führungsfunktion in einer arbeitsteiligen Organisation. Die Ausrichtung auf Ergebnis- bzw. Wertziele ermöglicht eine fachlich fundierte Spezialisierung, die zugleich auch die professionelle Basis für Rationalitätssicherung in diesem Feld darstellt.

Zusammenfassend soll **Controlling** damit als **Konzept der Führungsunterstützung,** und zwar im Hinblick auf die **ergebnis- bzw. wertzielorientierte Rationalitätssicherung,** verstanden werden. Kennzeichnend ist dabei der Grundsatz der **Faktenorientierung**.

Führungsunterstützung durch das Controlling bezieht sich auf den gesamten Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung: „Die Führungsunterstützungsfunktion des Controllings kann dahingehend differenziert werden, dass das Controlling dem jeweiligen Manager sowohl Wissen zur Unterstützung eigener Entscheidungen (Entscheidungsunterstützung) als auch zur Beeinflussung fremder Entscheidungen (Entscheidungsbeeinflussung) liefert […]." (Lingnau, 2011, S. 16 f.).

Wertziele stehen neben den Sach- und Sozialzielen eines Unternehmens und beziehen sich ausgehend vom Oberziel der Wertsteigerung des Unternehmens insbesondere auf:

1. **Wachstum** („Top-Line") als absolutes und prozentuales Umsatzwachstum,
2. **Ergebnis** („Bottom-Line") als absolutes Ergebnis (z. B. Operatives Ergebnis, Economic Value Added) und prozentuales Ergebnis (z. B. Umsatzrenditen, Kapitalrentabilitäten),
3. **Liquidität** sowie liquiditätsnahe Größen (z. B. Cashflow),
4. **bilanzielle Kenngrößen** (z. B. Eigenkapitalquote).

Der primäre Fokus auf Wertziele wird damit zu einem zentralen Merkmal für die Charakterisierung des Controllings (vgl. Franz, 2004a).

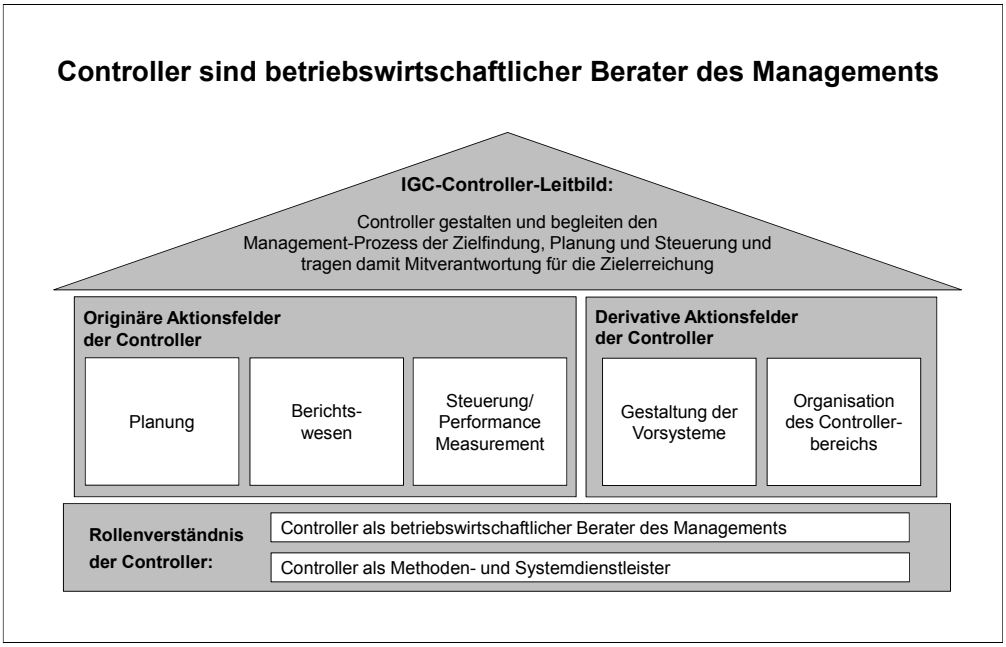

Abb. 10: House of Controlling der IGC (International Group of Controlling/Weißenberger, 2006, S. 21)

Das Ausrichten auf Wertziele hat zwingend unter Berücksichtigung von **Risiken** zu erfolgen. Risiken sind ein Wesensmerkmal unternehmerischen Handelns; ihre Einbeziehung bildet daher einen essenziellen Bestandteil der Rationalitätssicherung. Dabei gilt als Grundregel, dass die Risikoübernahme durch die zu erwartenden Wertbeiträge gerechtfertigt sein muss (vgl. Schierenbeck/Lister, 2002, S. 11 ff.).

Die **Rationalitätssicherung** durch Faktenorientierung soll eine analytisch fundierte Wahl der Ziele sowie das anschließende Erreichen dieser Ziele gewährleisten. Hier ist allerdings einzuschränken, dass eine absolute Rationalität auch mit Einsatz des Controllings und Schwerpunkt auf den Wertzielen nicht erreichbar ist. Dies würde insbesondere folgende Annahmen voraussetzen, die so in der Realität nicht gegeben sind (vgl. Fengler, 2003, S. 8 ff.):

- **Kenntnis der Probleme:** Alle zukünftigen Probleme sind bekannt.
- **Kenntnis der Alternativen:** Es liegen umfassende Kenntnisse der Handlungsalternativen vor.
- **Kenntnis der Konsequenzen:** Alle Konsequenzen der Handlungsalternativen sind bekannt.
- **Konsistente Präferenzordnung:** Es besteht eine bekannte und konsistente Präferenzordnung hinsichtlich der Konsequenzen aus den Handlungsalternativen.

Rationalitätssicherung ist somit **nicht absolut** zu interpretieren: Management und insbesondere strategisches Management erfolgt im Kontext beschränkter Rationalität. Für diesen grundlegenden Sachverhalt hat Simon den Begriff der **„bounded rationality“** geprägt (vgl. Simon, 1997). Die Zielsetzung der Rationalitätssicherung des Controllings kann unter diesem Gesichtspunkt nur relativ verstanden werden. Dies gilt speziell auch mit Blick auf die zeitlichen Restriktionen, unter denen Entscheidungen oftmals zu treffen sind.

Der Begriff der **Faktenorientierung** ist in diesem Zusammenhang nicht auf den Bereich von Ist-Informationen beschränkt. Er beschreibt Informationen, die in einem systematischen, prinzipiell nachvollziehbaren Prozess gewonnen und verarbeitet wurden. Faktenorientierung bei zukunftsgerichteten Aussagen umfasst damit das Nutzen von Daten, die mit Hilfe eines entsprechenden Prognoseverfahrens erstellt wurden, im Gegensatz zu spekulativen Aussagen.

Die informationelle Sicherstellung der wertzielorientierten Unternehmungsführung auf der Grundlage von Fakten stellt somit die übergeordnete Aufgabe des Controllings dar. Sie erfolgt durch Einführung und Weiterentwicklung eines Controllingsystems als **Gestaltungsaufgabe** und dessen nachfolgenden Einsatz als **Nutzungsaufgabe** (vgl. z. B. Hahn/Hungenberg, 2001, S. 272 ff.; Horváth, 2011, S. 95 ff.).

2.4 Gegenstand, Prozess und Träger des strategischen Managements

Analog zum allgemeinen Führungs- bzw. Managementbegriff kann auch das strategische Management in den Dimensionen **Prozess** (= Vorgehen der strategischen Willensbildung und Willensdurchsetzung) und **Institution** (= personelle Träger des strategischen Managements) charakterisiert werden.

Strategische Entscheidungen bilden den Kern des Strategieprozesses. Wie Abb. 11 im Überblick darstellt, weisen strategische Entscheidungen spezifische Eigenschaften auf. Strategische Entscheidungen bestimmen aus einer übergeordneten Perspektive die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens im Hinblick auf die Marktpositionierung und die Ausgestaltung der Ressourcenbasis.

Ziel der strategischen Entscheidungen ist es, **Wettbewerbsvorteile** zu verteidigen, auszubauen oder komplett neu aufzubauen, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern (vgl. Hungenberg, 2011, S. 4 ff.). Wettbewerbsvorteile bilden die Grundlage für **Erfolgspotenziale**. Diese konkretisieren sich insbesondere in den Produkten eines Unternehmens. Der Begriff des Produktes soll hier im Weiteren umfassend interpretiert werden und insbesondere auch Dienstleistungen einschließen.

Abb. 11: Merkmale strategischer Entscheidungen (vgl. Hungenberg, 2011, S. 4 ff.)

Strategische Entscheidungen sind per se **Entscheidungen unter Unsicherheit**. Unterstützende Stellen können durch entsprechend professionelle Vorgehensweise die Qualität der Entscheidungsbasis verbessern, ein Entscheiden unter Sicherheit können aber auch sie nicht ermöglichen. Es ist die oberste Führungsebene eines Unternehmens, die mit der Wahl einer Strategiealternative auch das damit verbundene Risiko eingeht und hierfür die entsprechende persönliche Verantwortung trägt.

Kennzeichnend für die besonderen Herausforderungen des strategischen Managements ist das Phänomen, das von Bleicher mit dem Begriff der **„Zeitschere“** beschrieben wurde (vgl. Bleicher, 2004, S. 42 ff.; Alter, 2009, S. 15 ff.).

Wesentliches Merkmal des Dilemmas der „Zeitschere“, wie sie Abb. 12 veranschaulicht, ist das immer stärkere Auseinanderklaffen von Vorwarnzeit und der notwendigen Zeit für Anpassungen: Veränderungen treten immer plötzlicher, immer extremer auf, mit immer kürzerer Vorwarnzeit, während die erforderliche Anpassungszeit aber tendenziell zunimmt.

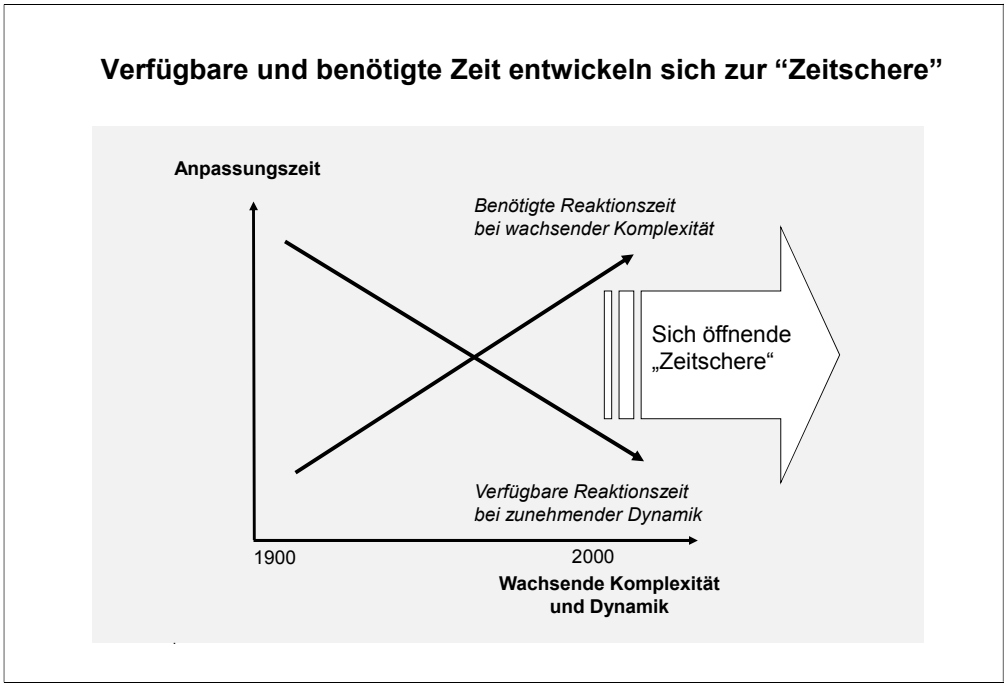

Abb. 12: Das Dilemma der „Zeitschere" nach Bleicher (Bleicher, 2004, S. 45; leicht modifiziert)

Während die Vorwarnzeit über Veränderungen sinkt, besteht gleichzeitig aber tendenziell ein höherer Bedarf an Anpassungszeit. Waren Geschäfte in der Vergangenheit häufig national bzw. regional ausgerichtet, so sind sie heute deutlich häufiger global positioniert, z. B. in Form eines weltumspannenden Wertschöpfungsnetzwerks.

Ein weiteres wichtiges Phänomen im Zusammenhang mit der Zeitthematik sind die immer kürzeren Produktlebenszyklen. Die Vermarktungsdauer von Produkten hat im Zeitablauf kontinuierlich abgenommen, was zu einer Verkürzung der verfügbaren Entwicklungszeit führt. Gleichzeitig ist eine permanente Komplexitätssteigerung der Produkte (wie z. B. durch Softwareeinsatz/mechatronische Systeme) zu beobachten. Als Konsequenz hat sich die relative Entwicklungszeit noch weiter verkürzt. Es sind vor allem moderne Informationstechnologien, die durch beschleunigte Prozesse das völlige Auseinanderdriften zu vermeiden helfen.

Das Phänomen der Zeitschere hat einen Einfluss auf alle Objekte, die **Gegenstand strategischer Entscheidungen** sind: **Strategien**, **Strukturen und Personen** sowie **Systeme** (vgl. Hahn, 2006a, b; Hungenberg, 2011, S. 7 ff.; Welge/Al-Laham, 2012, S. 15 ff.).

Strategien

Strategien bilden den Kern des strategischen Managements. Sie beinhalten „[…] die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und

relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele." (Welge/Al-Laham, 2012, S. 22).

Mit Strategien werden Aussagen zu folgenden Bereichen getroffen (vgl. Welge/Al-Laham, 2012, S. 23):

- **„Scope/Domain"**: Das Geschäftsfeld, in dem das Unternehmen tätig sein will und die Bereiche, die nicht betreten werden sollen.
- **„Distinctive Competence"**: Ressourcen, Fähigkeiten und resultierende Kompetenzen, die zum Erreichen der Ziele eingesetzt werden sollen.
- **„Competitive Advantage"**: Die Wettbewerbsvorteile, die zum Zug kommen sollen und wie sie geschaffen werden.

Wettbewerbsvorteile sind das zentrale Element einer Strategie. Sie zeigen auf, was das Unternehmen besser als die Konkurrenz machen will und durch Einsatz welcher Maßnahmen und Ressourcen dies erreicht werden soll. Die Strategie hat somit eine externe und eine interne Komponente: Extern beantwortet die Strategie die Frage nach der sogenannten „Value Proposition", die auch als **Warum-Frage** beschrieben werden kann (Alter, 2012, S. 23): „Warum sollte ein Kunde bei uns kaufen und nicht bei der Konkurrenz?". Intern zeigt die Strategie auf, wie das Unternehmen auszurichten ist, damit die Value Proposition realisiert werden kann.

Strukturen und Personen

Entscheidungen zur Struktur betreffen das grundlegende Organisationsmuster und die Rechtsform/-struktur des Unternehmens. Grundsätzlich gilt für Strukturen der klassische Satz von Chandler: „Structure follows strategy" (vgl. Chandler, 1962). Die Strukturen des Unternehmens dienen in erster Linie der Umsetzung der Strategie. In gewissem Umfang finden allerdings auch Einflüsse von der Struktur auf das Erarbeiten von Strategien statt (vgl. Bea/Haas, 2013, S. 377 ff.).

Zu den strategischen Entscheidungen gehört ebenfalls die Besetzung der Schlüsselpositionen eines Unternehmens. Eine Strategie und eine Struktur können als Konzept optimal aufeinander abgestimmt sein, ohne die geeigneten Personen in den Schlüsselpositionen wird es nicht zur Umsetzung kommen.

Systeme

Unter Systemen werden Instrumente verstanden, die zusätzlich zu den strukturellen Festlegungen für die Führung des Unternehmens erforderlich sind, und zwar zur Versorgung des Managements mit den erforderlichen Führungsinformationen. Hierunter fallen neben Management-Informations-Systemen auch Anreizsysteme/Incentivesysteme, mit denen ein strategiekonformes Verhalten erreicht werden soll. In diesem Zusammenhang wird auch von der „Infrastruktur des Managements" gesprochen (Hungenberg, 2011, S. 9). Es handelt sich damit um wesentliche Elemente des Führungssystems eines Unternehmens (vgl. Link, 2010, S. 26 ff.; siehe auch Kap. 2.8).

Die Entscheidungen hinsichtlich Strategien, Strukturen und Personen sowie Systemen stehen in enger Beziehung, wobei im Regelfall den **Strategieentscheidungen** eine **dominierende Rolle** zukommt.

Konzepte des strategischen Managements geben Empfehlungen, welche Faktoren bei strategischen Entscheidungen in besonderer Weise zu berücksichtigen sind. Zu den einflussreichsten Konzepten des strategischen Managements zählen der marktorientierte Ansatz und der ressourcenorientierte Ansatz (vgl. Welge/Al-Laham, 2012, S. 76 ff.):

Der **marktorientierte Ansatz** („market based view"), der auf die Industrieökonomik zurückgeht, stellt den Zusammenhang zwischen der Struktur einer Branche, dem Verhalten der Branchenmitglieder und den resultierenden Ergebnissen in den Vordergrund. In diesem Zusammenhang wird auch von dem „Structure-Conduct-Performance-Paradigma" gesprochen: Die Branchenstruktur („Structure") übt danach einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten („Conduct") der Branchenfirmen aus. Das Verhalten der Firmen führt dann als Konsequenz zu einem bestimmten Marktergebnis („Performance"). Seinen Niederschlag hat der marktorientierte Ansatz vor allem in den bekannten Modellen von Porter gefunden (siehe Kap. 3.4.5).

Der **ressourcenorientierte Ansatz** („resource based view") stellt hingegen auf die heterogene Ressourcenausstattung als zentrale Erklärungsursache für Ergebnisunterschiede ab. Das Unternehmen wird dabei als ein Portfolio aus strategisch relevanten Ressourcen interpretiert. Die Basis des Erfolges bilden damit nicht in erster Linie Marktfaktoren, sondern Art und Menge der unternehmensspezifischen Ressourcen und ihre Kombination zu speziellen, im Idealfall einzigartigen Kompetenzen (vgl. Welge/Al-Laham, 2012, S. 87 ff.).

Es ist offensichtlich, dass der marktorientierte Ansatz und der ressourcenorientierte Ansatz jeweils zentrale Aspekte des strategischen Managements abdecken und kein „Entweder-Oder" darstellen: „Ein Streit darüber, welcher der beiden Ansätze ‚richtig' sei, wäre ebenso sinnlos wie die Frage, ob das rechte oder das linke Auge für das Sehen wichtiger ist." (Krüger/Homp, 1997, S. 64). Eine schlüssige Kombination der beiden Sichtweisen, zugleich auch Bezugsrahmen der weiteren Ausführungen, ist der Ansatz der marktorientierten Kernkompetenzen. Wesentliche Argumente für diese kombinierte Sichtweise sind (vgl. Krüger/Homp, 1997):

- Die Marktanalyse und Unternehmensanalyse ergänzen sich, da sie jeweils unterschiedliche Felder abdecken.
- Ressourcen sind strategisch gestaltbar und benötigen damit einen externen Bezugsrahmen, in welche Richtung die Gestaltung zu lenken ist.
- Die Bedeutung von Marktsicht und Ressourcensicht kann je nach Situation eines Unternehmens wechseln.
- Der Markt entscheidet final über die Relevanz von Ressourcen und Fähigkeiten.

In Abb. 13 wird diese Verbindung der beiden Sichtweisen noch einmal veranschaulicht.

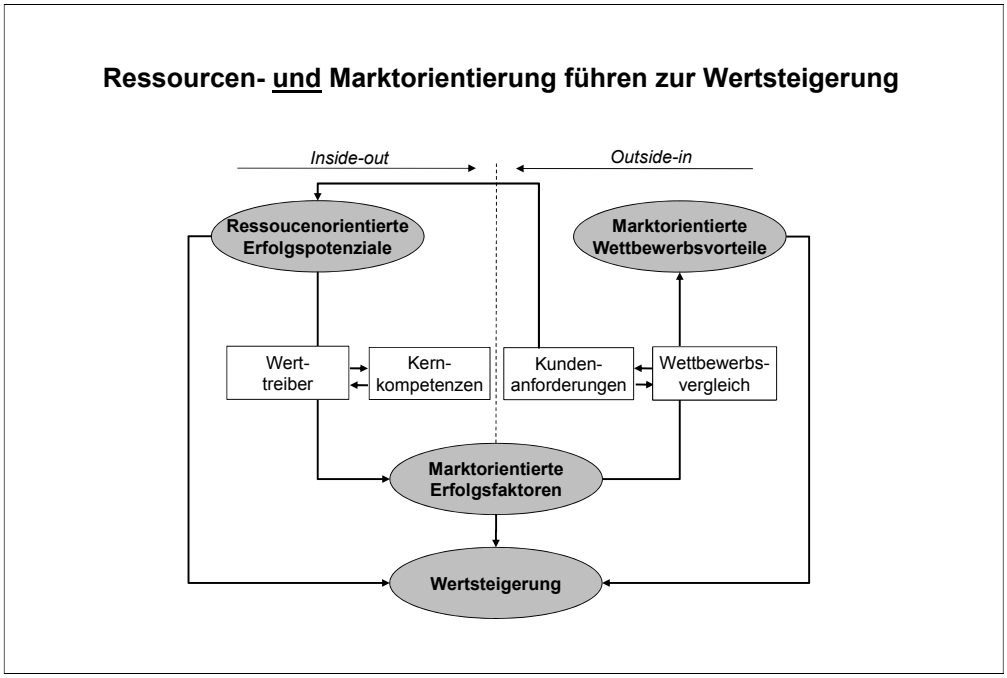

Abb. 13: Kombination von Ressourcen- und Marktsicht (Töpfer, 2007, S. 499)

Strategien, als zentrales Objekt strategischer Entscheidungen, sind somit unter Berücksichtigung der Unternehmensstärken und -schwächen sowie der Markt- bzw. Branchenchancen und -risiken zu entwickeln und umzusetzen. Der „Werkzeugkasten des strategischen Managements“ umfasst hierfür Rahmenkonzepte, wie das Five-Forces Modell (siehe Kap 3.4.5), die als Hilfestellung im Strategieprozess dienen, aber immer unternehmensindividuell anzuwenden sind.

Ungeachtet der situativen Elemente bestehen übergeordnete Faktoren, die den Erfolg einer Strategie beeinflussen (vgl. auch Grant, 2008, p. 5 ff.). Das Fundament einer erfolgreichen Strategie bilden dabei die **Qualität der Strategie** selbst und die **Qualität ihrer Umsetzung**, wie in Abb. 14 skizziert. In letzter Konsequenz kann eine erfolgreiche Strategie als das Produkt zweier Größen charakterisiert werden:

Erfolgreiche Strategie = Qualität der Strategie x Qualität der Umsetzung

Werden die Ausprägungen für beide Multiplikatoren, also für Qualität der Strategie und Qualität der Umsetzung, jeweils auf den Bereich von 0 bis 1 normiert (mit 0 als schlechtestem und 1 als bestem Wert), dann wird die Aussage besonders deutlich: Die maximale Qualität einer Strategie kann 1 sein, erreicht aber die Umsetzung nur 0, so wird als Produkt auch nur 0 erreicht. Ebenso im umgekehrten Fall: Hier führt die hervorragende Umsetzung („1“) einer falschen Strategie („0“) letztlich auch nur zum Ergebnis von 0.

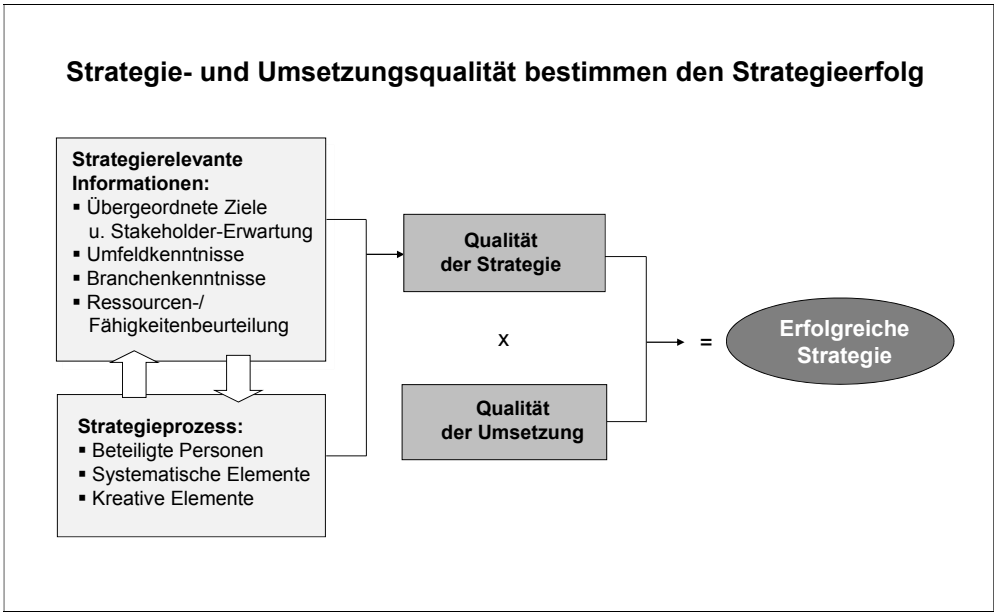

Abb. 14: Einflussfaktoren einer erfolgreichen Strategie

Die **Qualität der Strategie** wird maßgeblich geprägt durch:

1. Die **strategierelevanten Informationen**, die z. T. bereits vorliegen oder im Rahmen des Gesamtprozesses noch zu erarbeiten sind. Sie betreffen insbesondere

- übergeordnete, im Rahmen der normativen Unternehmensführung definierte Ziele, die in sich klar, anspruchsvoll und allgemein akzeptiert sein sollten,
- detaillierte Kenntnisse über die zukünftigen Kundenanforderungen,
- ein umfassendes, realistisches Verständnis des Wettbewerbsumfeldes,
- systematische Informationen zu relevanten Bereichen des generellen Umfeldes,
- die objektive Einschätzung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten.

2. Den **Strategieprozess** als Abfolge von interdisziplinären, multipersonalen Aktivitäten. Dieser wird maßgeblich geprägt von

- den Personen/Personengruppen, die aktiv in den Strategieprozess eingebunden sind,
- der ablauforganisatorischen Gestaltung des Strategiefindungsprozesses einschließlich der in den einzelnen Schritten genutzten Instrumente und
- kreativen Elementen.

In der Strategieentwicklung besteht die Herausforderung, Kreativität und Systematik miteinander zu verbinden, oder wie Mirow formuliert: **„Strategie zwischen Genius und Kalkül“** (Mirow, 2010, S. 217). Wie in den nachfolgenden Kapiteln noch ausgeführt wird, ist es die zentrale Aufgabe des strategischen Controllings, die rationale Dimension im Strategieprozess durch entsprechende faktenorientierte Unterstützung abzusichern.

Eine entwickelte Strategie mag intellektuell brillant sein, einen Erfolg garantiert sie aber nicht. Es kommt auf die Fähigkeit einer Organisation an, den Strategieentscheid durch die Strategieumsetzung konkret zum Leben zu bringen und dabei notfalls auch flexibel anzupassen: „When companies fail to deliver on their promises, the most frequent explanation is that the CEO's strategy was wrong. But the strategy by itself is not often the cause. Strategies most often fail because they aren't executed well. Things that are supposed to happen don't happen. Either the organizations aren't capable of making them happen, or the leaders of the business misjudge the challenges their companies face in the business environment, or both.“ (Bossidy/Charan, 2002, p. 15).

Die **Vielschichtigkeit von Strategieprozessen** wurde von Mintzberg/Lampel/Ahlstrand in dem Buch mit dem bezeichnenden Titel „Strategy Safari“ herausgestellt (vgl. Mintzberg/Lampel/Ahlstrand, 2005; Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 57 ff.). Danach lassen sich unterschiedliche Denkschulen voneinander abgrenzen, die entweder präskriptiven oder deskriptiven Charakter besitzen. Die präskriptiven Schulen thematisieren, wie Strategieprozesse ablaufen sollten, und besitzen damit prinzipiell einen idealtypischen Charakter. Die deskriptiven Schulen hingegen beschreiben, wie die Prozesse in der Realität ablaufen. Beide Herangehensweisen schließen sich nicht aus, sondern können sich gegenseitig Impulse geben: „Ein Manager wird sich im Allgemeinen durchaus bewusst sein, dass – deskriptiv beobachtet – nicht genau das herauskommt, war er anstrebt. Dies wird ihn jedoch nicht davon abhalten, seine Initiativen voranzutreiben und trotzdem nach Interventionsmöglichkeiten zu suchen.“ (Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 59).

Für die weiteren Ausführungen wird ein idealtypischer, phasenorientierter Ablauf gewählt, der auf dem allgemeinen Führungsprozess basiert. Dieser besitzt eine in sich logisch geschlossene Struktur und verfügt zugleich über genügend Flexibilität für unternehmensspezifische Anpassungen. Die betreffenden Phasen sind somit vorrangig aus inhaltlicher Sicht zu verstehen und z. B. im Hinblick auf die Einbindung der Mitarbeiter unternehmensbezogen zu präzisieren. Für den Strategieprozess im Detail gibt es kein „One-size-fits-all“. So stellen Kreutzer/Lechner fest: „Einen besten Strategieprozess, der allen Kontextbedingungen gleichermaßen gerecht wird, scheint es nicht zu geben. Der Kontext, in den eine Organisation eingebettet ist, spielt eine entscheidende Rolle für die Effektivität jedes Strategieprozesses.“ (Kreutzer/Lechner, 2009, S. 13).

Der im Weiteren zugrunde gelegte Prozess des strategischen Managements besitzt somit den Charakter eines **Basisprozesses**, der kontextbezogen anzupassen ist. Wie Abb. 15 skizziert, besteht dieser Basisprozess aus folgenden Phasen (vgl. Welge/Al-Laham, 2012, S. 186 ff.):

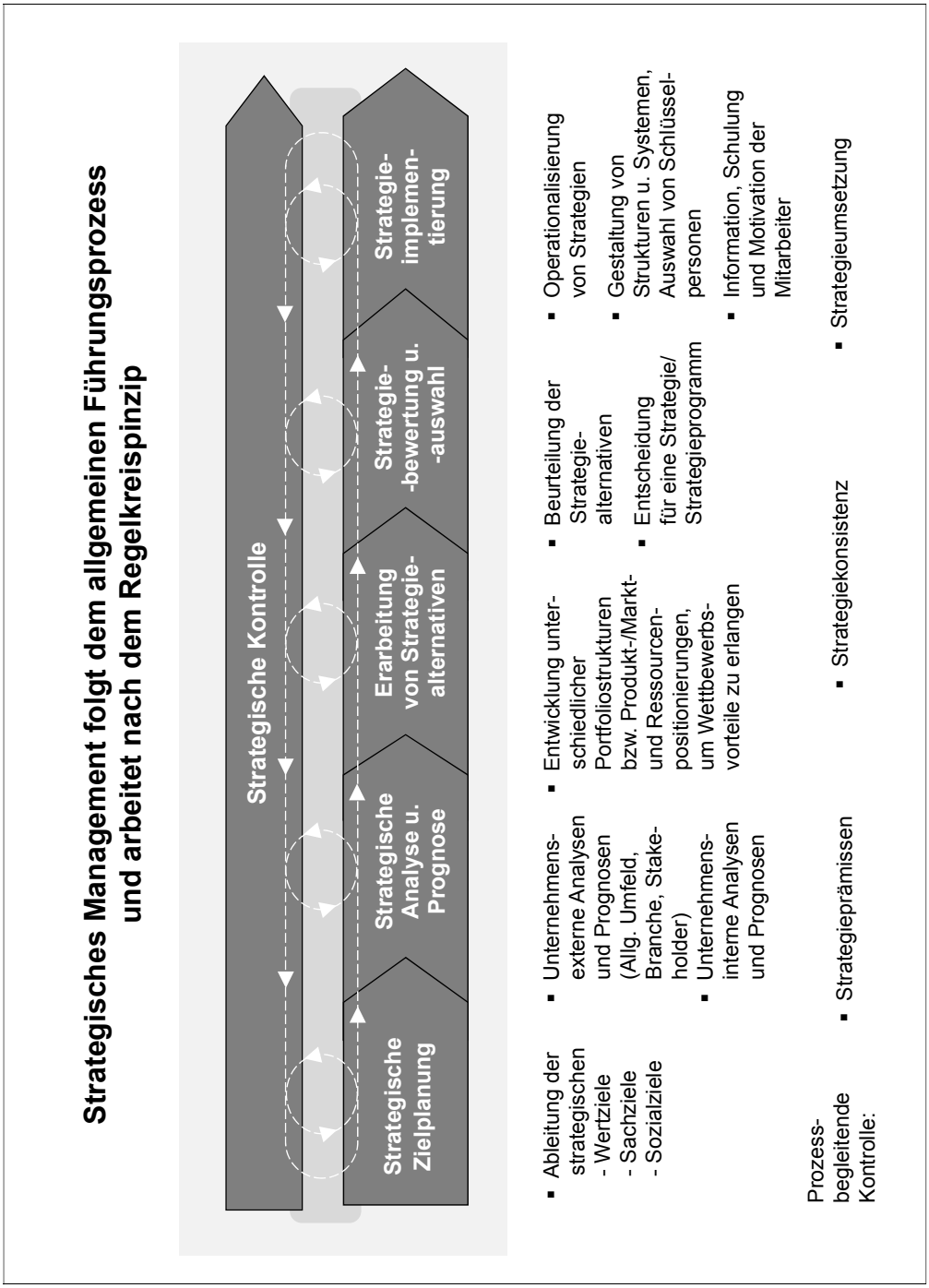

Abb. 15: Prozess des strategischen Managements

A) Strategische Zielplanung („Welche Ziele soll unser Unternehmen erreichen?“): Es werden die grundlegenden Wert-, Sach- und Sozialziele festgelegt, die das Unternehmen erreichen soll. Speziell für die Wertziele erfolgt dabei neben der Aussage zum Zielinhalt („Was“) eine Konkretisierung von Zielausmaß („Wie viel“) und zeitlichem Bezug („Bis wann“).

B) Strategische Analyse und Prognose („Welchen Chancen/Risiken steht unser Unternehmen gegenüber, welche Stärken/Schwächen besitzen wir?“): Die strategische Problemstellung wird durch Untersuchung strategierelevanter Bereiche des Umfeldes (Chancen/Risiken) und des Unternehmens (Stärken/Schwächen) präzisiert. Hierzu werden im Zuge der Analyse entsprechende Gegenwarts- und Vergangenheitsdaten ausgewertet, um nachfolgend Aussagen über deren zukünftige Entwicklung treffen zu können.

C) Entwicklung von Strategiealternativen („Wie könnte unser Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen bzw. verteidigen?“): Es werden strategische Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, die prinzipiell geeignet sind, neue Erfolgspotenziale aufzubauen oder bestehende Erfolgspotenziale zu sichern.

D) Strategiebewertung und -auswahl („Was ist die Beste der Strategien für unser Unternehmen, wofür entscheiden wir uns?“): Es erfolgt die Beurteilung im Hinblick auf die formulierten strategischen Ziele. Aus einer Gesamtbewertung heraus wird die Entscheidung für eine Alternative getroffen.

E) Strategieimplementierung („Wie setzen wir den Strategieentscheid konkret um?“): Ausgehend von der Festlegung der entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zur Umsetzung muss der Strategieentscheid vollzogen werden. Dies erfordert das Erarbeiten und Realisieren der betreffenden Detailmaßnahmen. Oftmals sind für die Umsetzung von Strategien auch Veränderungen der Strukturen und Systeme des Unternehmens notwendig.

F) Strategische Kontrolle („Sind wir auf dem richtigen Weg und wie kommen wir voran?“): Einen kontinuierlichen Prozess bildet das Überwachen der Strategieannahmen (Prämissen). Dieser wird ergänzt durch die Überprüfung der Gesamtschlüssigkeit der strategischen Pläne (z. B. Widerspruchsfreiheit) und die Fortschrittskontrolle bei der eigentlichen Realisierung der Strategien.

Der hier skizzierte **Basisprozess des strategischen Managements**, von der Zielbildung bis zur strategischen Kontrolle, kombiniert die **Vorteile einer logischen Ordnungsstruktur** mit denen **hoher Flexibilität**. Mit der Ordnungsstruktur wird eine grundlegende Systematik im Vorgehen definiert. Diese Systematik dient einer stufenweisen Reduktion von Komplexität und letztlich deren Bewältigung. Eine hohe Flexibilität wird durch das Regelkreisprinzip und das inhaltliche Ausgestalten der einzelnen Phasen erreicht. In den einzelnen Phasen können alle Informationen einbezogen und verarbeitet werden, die kontextabhängig zum Erreichen des jeweiligen Phasen-Outputs, z. B. einem Strategieentscheid, erforderlich sind. Das Regelkreisprinzip des Gesamtprozesses ermöglicht jederzeit ein zielbezogenes, korrektives Handeln auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse: von der Wiederholung eines einzelnen Abschnitts bis zum Gesamtabbruch eines strategischen Vorhabens.

Die zweite Dimension des strategischen Managements neben der prozessbezogenen bildet die personenbezogene Dimension. **Träger des strategischen Managements** sind diejenigen

Personen an der Unternehmensspitze, denen aufgrund rechtlicher und organisatorischer Regelungen entsprechende **Aufgaben**, **Kompetenzen** und **Verantwortung** übertragen wurden. Dabei handelt es sich um die oberste Führung des Unternehmens sowie das ihr übergeordnete Aufsichtsgremium (vgl. Hahn, 1994, S. 30 ff.; Bleicher, 2006). Je nach Größe des Unternehmens werden auch auf der zweiten und der dritten Führungsebene (Teil-)Aufgaben des strategischen Managements wahrgenommen.

Die besondere Stellung, die der Führungs- und der Aufsichtsebene zukommt, ist in der Übernahme der Verantwortung begründet. Sie unterscheidet sich grundlegend von der Verantwortung der unterstützenden Einheiten. Die Führungsebene übernimmt die **inhaltliche Verantwortung** für die getroffenen Entscheidungen (oder Nicht-Entscheidungen) sowie für deren Umsetzung. Das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Unternehmensziele liegt in der unmittelbaren Verantwortung der obersten Führungsebene. Das Aufsichtsgremium nimmt hierauf bezogene Überwachungsfunktionen wahr. In bestimmten Fällen besitzt das Aufsichtsgremium im Kontext der Strategie aber auch spezifische Entscheidungsrechte (z. B. Genehmigung von Großinvestitionen). Bei den unterstützenden Einheiten liegt hingegen die Verantwortung für die Bereitstellung und Aufbereitung der Informationen bis hin zur Erstellung von Empfehlungen. In der beschriebenen Struktur kommt dem **Top-Management** somit bei strategischen Fragen im doppelten Sinne eine entscheidende Funktion zu.

„Strategieentscheidungen des Topmanagements geben Auskunft über die grundlegenden Wege, gewissermaßen also das ‚Netz der Fernstraßen', auf denen die Erreichung der Unternehmungsziele verwirklicht werden soll. Sie schreiben, konkreter formuliert, die groben Maßnahmenkategorien vor, aus denen im ‚operativen Tagesgeschäft' die zielbezogenen Detailhandlungen abzuleiten sind." (Werder, 2008, S. 30).

Das Top-Management steht im Mittelpunkt der Unternehmensorganisation und ist gleichzeitig in sie eingebettet. Abb. 16 veranschaulicht die zentrale Position des Top-Managements am Beispiel eines sog. **„Mehr-Geschäfts-Unternehmens (MGU)"**. Diese Struktur kann in vereinfachter Form auch auf „Ein-Geschäft-Unternehmen" übertragen werden.

Bei einem Mehr-Geschäfts-Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen, das aus mehreren strategischen Geschäftseinheiten (SGE) besteht (vgl. Müller-Stewens/Brauer, 2009). Das Top-Management eines solchen Unternehmens umfasst die oberste Führungsebene, im Falle einer Aktiengesellschaft somit den Vorstand. Speziell bei besonders großen Geschäftseinheiten mit entsprechender Bedeutung für das Unternehmen sind die Leiter der Geschäftseinheiten zumeist auch Mitglieder des Vorstandes. Das Top-Management wird von verpflichtenden und ggf. auch freiwilligen **Governance-Gremien** flankiert. Je nach Rechtsform zählen zu den verpflichtenden Governance-Gremien, z. B. Aufsichtsrat und Hauptversammlung oder Verwaltungsrat.

Abb. 16: Organisationseinheiten im Mehr-Geschäft-Unternehmen (Müller-Stewens/Brauer, 2009, S. 455; leicht modifiziert)

Strukturell ist ein Mehr-Geschäfts-Unternehmen durch mehrere klar abgegrenzte strategische Geschäftseinheiten gekennzeichnet. Eine **strategische Geschäftseinheit (SGE)** ist dabei ein Segment eines Unternehmens, das für die Bearbeitung eines oder mehrerer **strategischer Geschäftsfelder (SGF)** die entsprechende Aufgabe sowie Kompetenzen und Verantwortung übertragen bekommen hat (vgl. Kohlöffel, 2000, S. 28 ff.; Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 142 ff.; Welge/Al-Laham, 2012, S. 461 ff. sowie Hahn, 2006d, S. 217).

Abb. 17 veranschaulicht den Unterschied zwischen den beiden Konzepten. Das strategische Geschäftsfeld (SGF) basiert auf einer Außensegmentierung. Die ökonomische Umwelt wird segmentiert, um ein Markt- bzw. Geschäftsfeld zu identifizieren, das in sich weitgehend

homogen, gegenüber der Umwelt aber heterogen ist. Im Kern handelt es sich um die spezifische Form einer Marktsegmentierung, und zwar als Basis für die Entwicklung und Implementierung erfolgversprechender Strategien (siehe zur Marktsegmentierung auch Kap. 3.4.6.).

Von Bea/Haas werden **fünf Dimensionen** für die Abgrenzung eines strategischen Geschäftsfeldes herangezogen: (1) **Technologie**, (2) **Produkt**, (3) **Problemlösung**, (4) **Wettbewerber** und (5) **Nachfrager** (vgl. Bea/Haas, 2013, S. 148 ff.). Die Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern im Rahmen der gewählten Dimensionen besitzt dabei eine zentrale Bedeutung für alle nachfolgenden Schritte der Strategieentwicklung: „Eine enge Geschäftsfeldabgrenzung erlaubt sehr spezifische Strategieempfehlungen, eine weite Abgrenzung erhöht den Grad der Übersichtlichkeit, lässt aber nur eine allgemeine Strategieempfehlung zu, da die SGF in sich heterogen sind. Hierin liegt ein Dilemma.“ (Bea/Haas, 2013, S. 150).

Die strategische Geschäftseinheit (SGE) basiert auf dem strategischen Geschäftsfeld (SGF)

	SGF	SGE
Form der Segmentierung	Außensegmentierung	Innensegmentierung
Umsetzungsgrad	Gedankliche Abgrenzung	Real-organisatorische Abgrenzung; im Idealfall eigenes Profit-Loss-Center
Originärer Charakter	Nicht an Definition SGE gebunden	Immer an Definition SGF gebunden

Abb. 17: Unterscheidungsmerkmale von SGF und SGE (Welge/Al-Laham, 2012, S. 464; leicht modifiziert)

Einen Eindruck von der Vielfalt der Branchen, und damit möglicher strategischer Geschäftsfelder, vermitteln die von den United Nations herausgegebenen **ISIC-Codes** (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities). In den ISIC-Codes werden alle wirtschaftlichen Aktivitäten in 21 Sections erfasst und nachfolgend in Divisions, Groups und Classes unterteilt. In Abb. 18 ist die Struktur der Sections und das Beispiel der Division 27 „Manufacture of electrical equipment“ dargestellt. Die Unterteilung veranschaulicht, dass selbst die hier gewählte Untergliederung im Regelfall noch zu grob ist, um entsprechende strategische Geschäftsfelder zu bilden.

Im Gegensatz zu dem strategischen Geschäftsfeld basiert die strategische Geschäftseinheit (SGE) auf einer Innensegmentierung. Ausgehend von der externen Definition des Geschäftsfeldes erfolgt die interne Ableitung der Geschäftseinheit: „Eine SGE wird in der Re-

gel als ein eigenständiges Aktivitätsfeld der Unternehmung interpretiert (Produkt-Markt-Technologie-Kombination), das als **Ganzes** Gegenstand strategischer Entscheidungen wie Aufbauen, Verkauf, Konsolidierung etc. ist […].“ (Welge/Al-Laham, 2012, S. 462).

Die ISIC-Codes verdeutlichen die Branchenvielfalt

Section	Divisions	Description
A	01-03	Agriculture, forestry and fishing
B	05-09	Mining and quarrying
C	10-33	Manufacturing
D	35	Electricity, gas, steam and air conditioning supply
E	36-39	Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
F	41-43	Construction
G	45-47	Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
H	49-53	Transportation and storage
I	55-56	Accommodation and food service activities
J	58-63	Information and communication
K	64-66	Financial and insurance activities
L	68	Real estate activities
M	69-75	Professional, scientific and technical activities
N	77-82	Administrative and support service activities
O	84	Public administration and defence; compulsory social security
P	85	Education
Q	86-88	Human health and social work activities
R	90-93	Arts, entertainment and recreation
S	94-96	Other ser
T	97-98	Activities service-p
U	99	Activities

Division 27		Manufacture of electrical equipment
271	2710	Manufacture of electric motors, generators, transformers and electricity distribution and control apparatus
272	2720	Manufacture of batteries and accumulators
273		Manufacture of wiring and wiring devices
	2731	Manufacture of fibre optic cables
	2732	Manufacture of other electronic and electric wires and cables
	2733	Manufacture of wiring devices
274	2740	Manufacture of electric lighting equipment
275	2750	Manufacture of domestic appliances
279	2790	Manufacture of other electrical equipment

Abb. 18: ISIC-Codes am Beispiel „Manufacture of electrical equipment“(United Nations, 2010)

Das idealtypische Konzept der SGE kann auf Basis des **organisatorischen Kongruenzprinzips** erläutert werden. Das Prinzip besagt, dass aus organisatorischer Sicht ein Gleichgewicht aus drei Dimensionen bestehen sollte: Aufgabe („Was ist zu tun?“), Kompetenzen („Welche

Befugnisse bestehen zur Erfüllung der Aufgabe?“) und Verantwortung („Für welches Handeln/Nichthandeln ist einzustehen?“).

Aufgabe: Die SGE nimmt eine Marktaufgabe mit entsprechenden Produkten wahr und befindet sich hier in Konkurrenz mit Wettbewerbern. Im Mittelpunkt der Marktaufgabe steht dabei die Lösung eines Kundenproblems, um Unternehmensziele zu erreichen.

Kompetenzen: Die SGE hat ein hohes Maß an Eigenständigkeit. Sie verfügt im Regelfall über die erforderlichen geschäftlichen Ressourcen, und zwar weitgehend unabhängig von anderen strategischen Geschäftsfeldern des Unternehmens. Entscheidungen einer SGE haben in der Regel keine Auswirkungen auf eine Nachbar-SGE, was die Übertragung von weitgehenden Entscheidungsbefugnissen erleichtert. Im Idealfall handelt es sich bei strategischen Geschäftseinheiten um Unternehmungen „en miniature“ (Hahn, 2006d, S. 217).

Verantwortung: Eine SGE stellt einen Erfolgsträger mit eigenen Chancen und Risiken, aber auch eigenen Stärken und Schwächen dar. Die bestmögliche Nutzung dieses Erfolgspotenzials liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, denen die Aufgabe und die Ressourcen sowie Entscheidungsbefugnisse übertragen wurden. Das Management einer SGE kann und muss über die Resultate seiner Entscheidungen Rechenschaft ablegen.

Unter den genannten Aspekten sollte eine SGE im Unternehmen durch eine reale Organisationseinheit abgebildet werden, und zwar im Idealfall in Form eines Profit-Loss-Centers, so wie dies auch in Abb. 16 angedeutet ist. Anders gestaltet sich die Situation, wenn das Unternehmen funktional organisiert ist. Im Falle einer funktionalen Organisationsstruktur stellt das SGE-Konzept ein flankierendes strategisches Planungskonstrukt dar. Dies kann soweit ausgebaut werden, dass die funktionale Primärorganisation durch eine SGE-Sekundärorganisation, mit allerdings zusätzlicher Komplexität, ergänzt wird (vgl. Vahs, 2012, S. 210 ff.).

Ausgehend von der beschriebenen Unternehmensstruktur lassen sich drei Strategieebenen unterscheiden, die Abb. 19 veranschaulicht: **Corporate Strategy**, **Business Strategy** und **Functional Strategy** (vgl. Grant, 2003, p. 24).

Corporate Strategy

Ausgangspunkt der Corporate Strategy ist die Fragestellung, in welchen Geschäftsfeldern bzw. Branchen ein Unternehmen tätig sein soll („Industry Attractiveness“). Diese Fragestellung ist insbesondere bei divisional organisierten Unternehmen von zentraler Bedeutung und Gegenstand des Portfoliomanagements. Sie besitzt aber auch für Unternehmen, die nur in einem Geschäftsfeld tätig sind, eine hohe Relevanz. Hier handelt es sich um die Frage nach der Erweiterung des bisherigen Geschäftes in neue Geschäftsfelder. Diese Fragestellung tritt spätestens dann auf, wenn für das bisher bearbeitete Geschäftsfeld ein deutlicher Schrumpfungsprozess zu erkennen ist.

Business Strategy

Die Business Strategy bezieht sich auf die festgelegten strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens. Ausgangspunkt bilden somit die getroffenen Entscheidungen der Corporate Strategy, in welchen Branchen bzw. Geschäftsfeldern das Unternehmen tätig sein will. Im Mittelpunkt der Business Strategy steht jetzt die Frage, mit welchen Strategien ein Unter-

nehmen innerhalb der gewählten Branche spezifische Wettbewerbsvorteile erreichen kann und will („Competitive Advantage“/„Competitive Strategy“).

Functional Strategy

Gegenstand der Functional Strategy sind Entscheidungen zu einzelnen Funktionsbereichen, wie Produktion oder Marketing/Vertrieb, soweit sie Bedeutung für das Gesamtunternehmen besitzen. Die Zielsetzungen der Functional Strategy sind der jeweiligen Business Strategy untergeordnet. Einen strategischen Charakter können derartige Entscheidungen u. a. aufweisen, wenn ein Funktionsbereich (z. B. Produktion) über mehrere Geschäftsfelder hinweg neu ausgerichtet wird. Ansonsten sind Funktionalentscheidungen vorrangig dem operativen Management zuzuordnen (vgl. Hungenberg, 2011, S. 18). Entsprechend stehen daher auch Corporate Strategy und Business Strategy im Weiteren im Mittelpunkt.

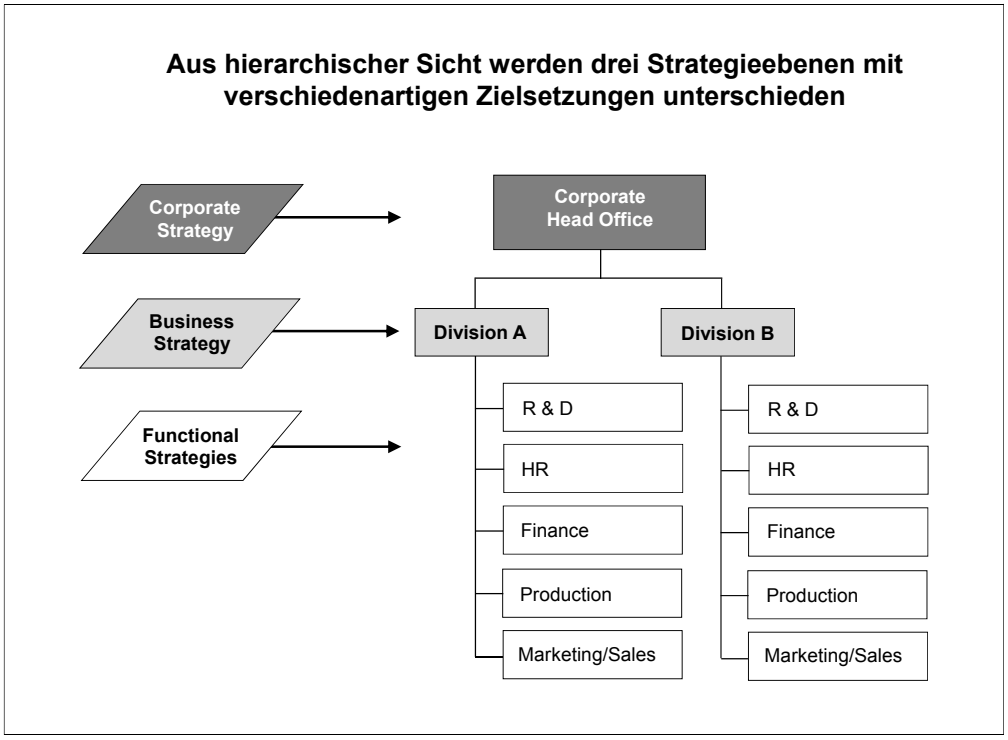

Abb. 19: Hierarchie der Strategieebenen (Grant, 2003, p. 24)

Im Prozess des strategischen Managements sind die verschiedenen Strategieebenen zu integrieren. Dies kann in Form eines strategischen Planungsprozesses erfolgen, wie ihn Abb. 20 zeigt. Ausgangspunkt bildet eine Zielplanung auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Dieser schließen sich parallel ablaufende strategische Analysen auf der Corporate- und der Business-Unit- bzw. SGE-Ebene an. Die Resultate der Analysen und erarbeiteter Alternativen werden anschließend konsolidiert und führen zu einem Unternehmensplan. Dieser ist Grund-

lage der Strategieimplementierung, einschließlich gegebenenfalls erforderlicher Anpassungen der Strukturen und Systeme. Ausgehend vom Unternehmensplan erfolgt das Überprüfen der Umsetzung und der Umsetzungsergebnisse als Performance Messung.

Für die Durchführung des strategischen Planungsprozesses hat sich in der Praxis das Instrument des **Strategieplanungskalenders** bewährt. Er definiert für die beteiligten Unternehmenseinheiten den terminlichen Rahmen, zu dem die einzelnen Aktivitäten abgeschlossen sein müssen. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, dass die Inputs der verschiedenen Unternehmenseinheiten systematisch zusammengeführt und für das Top-Management aufbereitet werden können (vgl. Broß/Krumey, 2010, S. 177 ff.; siehe auch das Praxisbeispiel in Kap. 3.8.).

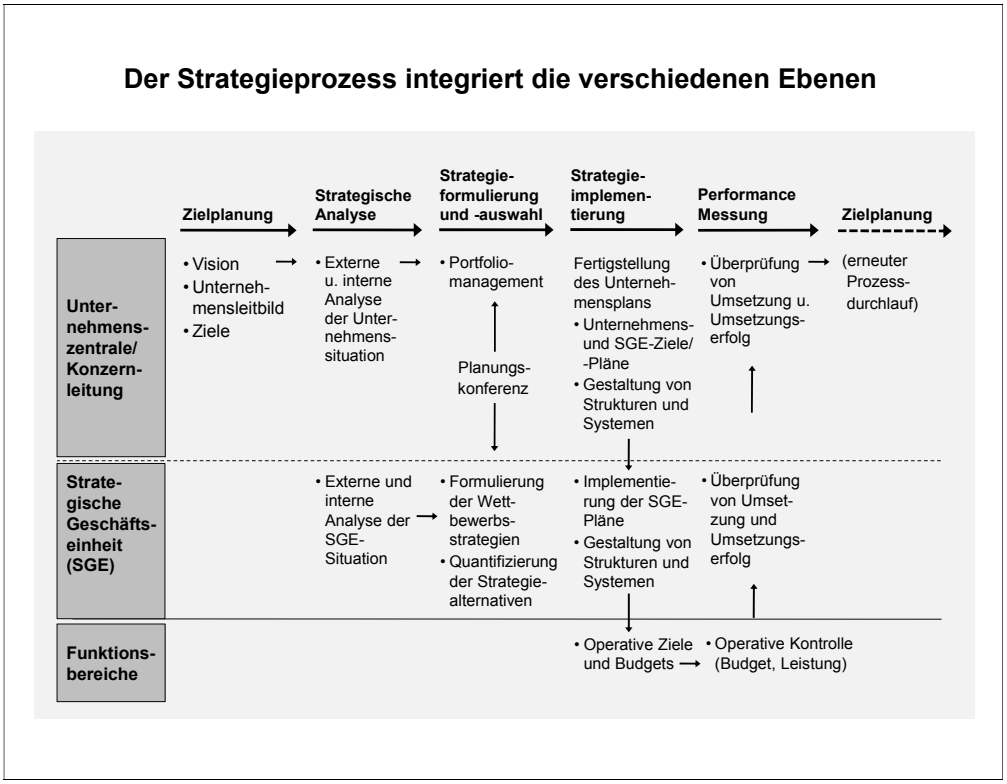

Abb. 20: Ablauf des strategischen Planungsprozesses über die Unternehmensebenen (Roland Berger, 2003; leicht modifiziert)

Fallbeispiel Strategieebenen: ThyssenKrupp

Abb. 21 veranschaulicht die hierarchische Struktur von Corporate Strategy und Business Strategy am Beispiel der ThyssenKrupp AG.

Aufgaben der Corporate Strategy werden von der Konzernholding, der ThyssenKrupp AG, wahrgenommen. In der Organisationsstruktur befinden sich unter der Konzernholding sogenannte Business Areas: Steel Europe, Materials Service, Elevator Technology, Plant Technology, Components Technology und Marine Systems.

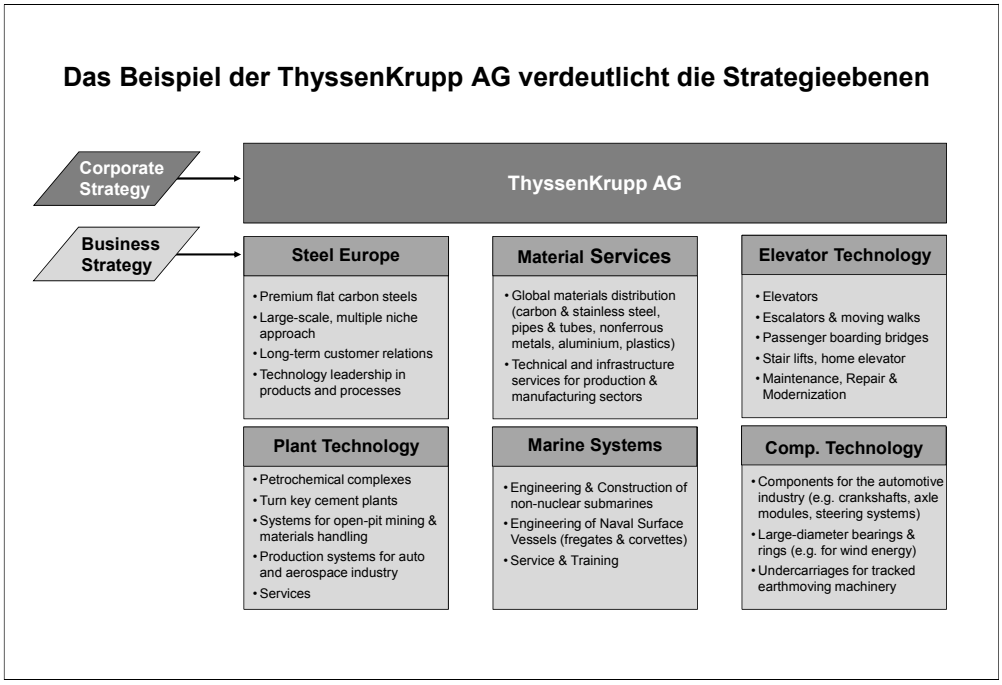

Abb. 21: ThyssenKrupp-Organisation und Strategieebenen (ThyssenKrupp, 2012, p. 32; vereinfacht)

Innerhalb der Business Areas sind entsprechende Produkt-/Marktstrategien für abgegrenzte strategische Geschäftseinheiten zu entwickeln und umzusetzen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Besonders deutlich wird die Abgrenzung zwischen den Business Areas mit Blick auf die Produkt-/Marktstrategien. So besitzt die Business Area „Elevator“, also Aufzüge, praktisch keine Berührungspunkte in ihrer Produkt-/Marktstrategie mit der Business Area „Marine Systems“.

Je nach Struktur der Business Areas können diese eines oder auch mehrere Geschäftsfelder abdecken. So umfasst die Business Area „Plant Technology“ das industrielle Anlagengeschäft von ThyssenKrupp, das auf mehreren strategischen Geschäftsfeldern tätig ist; z. B. im Bereich petrochemischer Anlagen und im Bereich von Zementfabriken. Die Kunden-, Wett-

bewerbs- und Technologiestrukturen dieser beiden Märkte unterscheiden sich so deutlich, dass sie unterschiedlichen Geschäftsfeldern zuzurechnen sind.

Die Zuordnung der Business Strategy zur Ebene der Divisions, bzw. im Falle ThyssenKrupp zu Business Areas, darf nicht fehlinterpretiert werden. Die Leitungen dieser Einheiten besitzen zwar die volle Profit-Loss-Verantwortung, können aber letztlich nicht autonom über Strategien entscheiden. Sie tragen die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher Strategien, müssen sich die betreffende Strategie jedoch vorab auf der Konzernebene genehmigen lassen. Aus der Sicht der Konzernspitze bildet dieser Strategieprozess einen zentralen Stellhebel zur Wahrnehmung der eigenen Führungsaufgaben. Unter Corporate-Governance-Aspekten muss sich die Konzernspitze ihrerseits für bestimmte Entscheidungen vorab die Freigabe des Aufsichtsrats einholen. Dies wird im Abschnitt zur Strategieentscheidung an einem Beispiel veranschaulicht (siehe Kap. 3.6.4.).

Aus Sicht des strategischen Managements besteht ein spezielles Interesse an dem Verstehen von **strategischen Erfolgsfaktoren**. Es sind diejenigen unternehmerischen Variablen, die bei entsprechend kombiniertem Einsatz das Erreichen von strategischen Zielen, speziell von Wertzielen, gewährleisten sollen. Als umfassendste Studie in diesem Bereich gilt das **Profit Impact of Market Strategy (PIMS)-Programm**, das auf eine Initiative des US-amerikanischen Unternehmens GE zurückgeht (vgl. Bea/Haas, 2013, S. 129 ff.; Weiser, 2002). Untersucht werden auf der Basis von strategischen Geschäftseinheiten die Determinanten für den Return on Investment und den Cashflow. Nach den Auswertungen von PIMS wird dabei der Return on Investment maßgeblich durch fünf Größen beeinflusst: (1) Marktattraktivität, (2) Relative Wettbewerbsposition, (3) Investition, (4) Kosten, (5) Veränderung von Schlüsselfaktoren. Allerdings basiert auch PIMS notwendigerweise auf methodischen Vereinfachungen, die zu entsprechender Kritik geführt haben. Dies betrifft u. a. das unzureichende Berücksichtigen von Kausalitäten. So kann ein hoher Marktanteil die Voraussetzung für eine gute Kostenposition darstellen, prinzipiell aber auch aus dieser Kostenposition resultieren.

Die Untersuchungen und Konzepte zu strategischen Erfolgsfaktoren können wichtige Inputs für die eigenen strategischen Überlegungen geben. Sie helfen ein Verständnis für strategische Einflussgrößen und deren Wechselwirkungen herzustellen, dürfen aber nicht unkritisch auf eine Unternehmenssituation übertragen werden. In keinem Fall ersetzen sie einen differenzierten strategischen Managementprozess, um Antworten auf die Zukunftsfragen eines Unternehmens zu finden.

2.5 Strategisches Management und Risikomanagement

Merkmal einer risikoorientierten Unternehmensführung ist die **Balance zwischen eingegangenen Risiken, möglichen Chancen und der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens**. Den höheren Risiken müssen auch entsprechende höhere erwartete Erträge gegenüberstehen (vgl. Romeike/Hager, 2009, S. 106; siehe auch Kap. 3.6.1).