

Stefanie M. Schinke

**Multikriterialität und  
Multipersonalität  
im Controlling-gestützten  
Strategieprozess**

**Ein Performance Management-  
orientierter Ansatz zur  
Entscheidungsunterstützung**



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



## Multikriterialität und Multipersonalität im Controlling-gestützten Strategieprozess





# **Multikriterialität und Multipersonalität im Controlling-gestützten Strategieprozess**

**Ein Performance Management-orientierter Ansatz  
zur Entscheidungsunterstützung**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Osnabrück

vorgelegt von

**Stefanie M. Schinke, M. Sc.**

Osnabrück, Dezember 2015



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2015

Zugl.: Osnabrück, Univ., Diss., 2015

Dekan: Prof. Dr. Joachim Wilde

Referenten: Prof. Dr. Wolfgang Ossadnik

Prof. Dr. Bernhard Baumgartner

Tag der Disputation: 08.12.2015

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

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

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

1. Auflage, 2015

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9177-4

eISBN 978-3-7369-8177-5

## Geleitwort

Mit Strategieprozessen beschäftigt sich nicht nur die Strategische Managementlehre, sondern zunehmend auch die Unternehmensrechnungstheorie. Letztere fokussiert aus der Perspektive ihrer steuerungsorientierten Funktionen Erfolgspotenzial- bzw. Erfolgsfaktor-Kombinationen im Zusammenspiel mit unternehmensinternen wie -externen Einflussfaktoren. Aus der moderneren Sicht eines Performance Management (PM)-orientierten Verständnisses des Controlling können solche Faktoren sowohl monetär als auch nicht-monetär dimensioniert sein. Mit dieser multiplen Dimensionierung weist die strategische Steuerungsaufgabe eine multikriterielle Struktur auf. Dass zwischen einem solchen modernen Verständnis der Unternehmensrechnungstheorie und ihrem traditionellen, nämlich unikriteriellen Zuschnitt eine Forschungslücke besteht, wird in der vorliegenden Monographie von Frau Stefanie Schinke, M. Sc., aufgezeigt. Mit ihrer vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Osnabrück angenommenen Dissertation strebt sie die Schließung dieser Lücke an. Hierzu entwickelt sie einen Hybridansatz, in dem Aspekte der Multikriterialität und Multipersonalität zu einem dem PM dienenden Instrument eines Informations- und Kommunikationsmanagements verbunden werden. PM-relevantes Wissen wird dabei – gestützt auf gruppenbezogene Organisationsformen und unter Einsatz des Instrumentariums kollektiver Entscheidungstheorie – generiert und unter Rückgriff auf Multi-Criteria-Decision-Making bezogene Verfahrenstechnik verarbeitet.

Eindrucksvoll rekonstruiert die Verfasserin, warum die Lösung strategischer Steuerungsprobleme mittels kausal ambitioniertem PM und unter Einsatz des Analytic Network Process – jenseits qualitativer Mainstream-Verfahren der Strategischen Managementlehre – einer unternehmensrechnungstheoretisch an sich adäquaten unikriteriellen Investitionsrechnung als Begründungsbasis vorzuziehen ist. Mit einem solchen Ansatz kann die Auswahl alternativer, handlungspolitisch einzusetzender Zweck-Mittel-Relationen, gestützt auf Wissen über nicht-monetär dimensionierte Ursachen zur Bewirkung einer angestrebten monetären Ergebnisart und in Benefits-Opportunities-Costs-Risks-Struktur, fundiert werden.

Mit der vorliegenden Arbeit demonstriert die Verfasserin hohe Methodenkompetenz und stellt eine gelungene Entwicklungsleistung im Schnittstellenbereich gleich mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen vor: Zunächst spricht sie ein PM an, das an kausalen Beziehungen der Generierung unternehmerischer Performance anknüpft. Sodann wird ein anwendungsorientierter Beitrag zu jenem Zweig des Operations Researchs geleistet, der auf multikriterielle, komplex vernetzte Probleme bei nicht bestehender Unabhängigkeit der Kriterien abstellt. Dabei verlässt die Arbeit im Hinblick auf den Gruppenbezug praktischen PMs durch ihren Rekurs auf

kollektive Entscheidungstheorie übliche Denkbahnen und Argumentationslinien. Ferner wird der von der Verfasserin entwickelte konzeptionelle Rahmen durch eine Fallstudie erprobt, die dem auch an praktischen Aspekten interessierten Leser eine Veranschaulichung liefert. Hingewiesen sei des Weiteren auf die durchgeführte bibliometrische Untersuchung, die die Relevanz des Untersuchungsobjekts aus fachliterarischer Sicht aufzeigt und als weitere eigenständige Forschungsleistung anzuerkennen ist.

Ich wünsche dieser Arbeit eine ihr gebührende positive Resonanz in Theorie und Praxis.

Osnabrück, im Dezember 2015

Prof. Dr. Wolfgang Ossadnik

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Februar 2015 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Osnabrück als Dissertation angenommen. Sie entstand im Rahmen meiner Tätigkeit am Fachgebiet Rechnungswesen und Controlling dieser Universität. Mein herzlicher Dank gilt allen Personen, die mich auf unterschiedlichste Weise bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt und ermutigt haben.

Zunächst möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Wolfgang Ossadnik bedanken, der mich in meinem Promotionsvorhaben bestärkt und mir durch vielfältige Aufgaben sowie sein entgegengebrachtes Vertrauen die Möglichkeit geboten hat, mich fachlich weiterzuentwickeln und die Arbeit in relativ kurzer Zeit fertigzustellen. Für die Betreuung meiner Dissertation sowie für die langjährige Zusammenarbeit, schon seit den frühen Phasen meines Studiums an der Universität Osnabrück, bin ich ihm sehr verbunden.

Herrn Prof. Dr. Bernhard Baumgartner danke ich für die freundliche und kooperative Übernahme des Zweitgutachtens sowie Herrn Prof. Dr. Frank Teuteberg für die Übernahme des Vorsitzes des Prüfungsausschusses.

Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei den Teilnehmern meiner Fallstudie für die aktive Partizipation und das konstruktive Feedback, das zum Erkenntnisgewinn dieser Arbeit beigetragen hat.

Bei meinen langjährigen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl bedanke ich mich für die kollegiale und gute Zusammenarbeit.

Insbesondere danke ich Herrn Dr. Ralf Kaspar für die gemeinsame und sehr schöne Zeit in einem Büro, die mir immer in Erinnerung bleiben wird. Vor allem aber danke ich dir für deine moralische Unterstützung in allen Phasen der Promotionszeit.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern Dipl.-Kfr. Rita und Klaus Schinke sowie meiner Schwester Katharina Schinke, M. Sc. Danke, dass ihr immer hinter mir steht und für mich da seid. Ohne euch wäre die Arbeit so nicht möglich gewesen. Ich danke euch von ganzem Herzen für eure bedingungslose Unterstützung in allen Lebensphasen.

Dissen a.T.W., im Dezember 2015

*Stefanie Schinke*



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>Symbolverzeichnis.....</b>	<b>XX</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Controlling zur multidimensionalen Unterstützung strategischer Unternehmensführung .....</b>	<b>7</b>
2.1 Strategieprozesse als Basis strategischer Unternehmensführung .....	7
2.1.1 Bedeutung und Multikriterialität strategischer Erfolgspotenziale und zugehöriger Strategien für den langfristigen Unternehmenserfolg.....	7
2.1.2 Begriff und charakteristische Merkmale des Strategieprozesses.....	13
2.1.3 Ablauforganisatorische Elemente des Strategieprozesses .....	16
2.1.4 Multidimensionalität und fehlende Schnittstellen als potenzielle Problemfelder des Strategieprozesses.....	21
2.2 Performance Management als Unternehmenssteuerungskonzept.....	23
2.2.1 Begriffliche Grundlagen und Charakteristika des Performance Managements.....	23
2.2.2 Konformität des Performance Managements zu Strategien und strategischen Unternehmenszielen.....	32
2.2.3 Multipersonalität des Performance Managements.....	34
2.2.4 Kausalität des Performance Managements .....	38
2.2.5 Scorecard und Strategy Map als Tools zur Umsetzung des Performance Managements .....	45
2.3 Restriktionen der Performance Management-Konzeption im Rahmen des Strategieprozesses .....	53
2.4 Entscheidungsaspekte bei der performanceorientierten Steuerung von Strategieprozessen .....	57

2.5	Controllingfunktionen zur Koordination und Unterstützung des Strategieprozesses....	61
2.5.1	Grundlegende Aufgaben des Controllings zur Unterstützung der Unternehmensführung .....	61
2.5.2	Controlling zur zielorientierten Koordination des Steuerungskonzeptes Performance Management .....	65
2.5.3	Controlling zur Unterstützung multikriterieller Entscheidungen .....	66
2.5.3.1	Entscheidungsunterstützung als Controllingfunktion .....	66
2.5.3.2	Bedeutung einer multikriteriellen Ausrichtung der Entscheidungsunterstützung aus einer Controlling-Perspektive .....	69
2.5.4	Controlling zur Koordination von Multipersonalität .....	72
2.6	Notwendigkeit einer Erweiterung des Strategieprozesses um Performance Management- und MCDM-Konzepte .....	74
<b>3</b>	<b>Multikriterielle Entscheidungsunterstützung aus einer Controlling-Perspektive .....</b>	<b>78</b>
3.1	Entscheidungstheoretische Grundlagen .....	78
3.1.1	Deskriptive und präskriptive Entscheidungstheorie .....	78
3.1.2	Merkmale von Entscheidungsproblemen und Strukturierung in Entscheidungsmodellen .....	79
3.1.3	Die Elemente des Entscheidungsfeldes .....	81
3.1.4	Die Elemente des Zielsystems .....	83
3.1.4.1	Spezifizierung der multikriteriellen Zielgrößen.....	83
3.1.4.2	Erfassung der Präferenzen .....	85
3.1.5	Entscheidungsrelevante Informationen (Skalenniveaus).....	88
3.1.6	Der uni- und multipersonale Entscheidungsprozess.....	91
3.1.7	Rationale Aggregation von individuellen Präferenzordnungen.....	95
3.2	Verfahren zur multikriteriellen Entscheidungsunterstützung .....	97
3.2.1	Einführung und Kategorisierung von MCDM-Verfahren .....	97
3.2.2	Verfahrensbeschreibungen ausgewählter MADM- und Outranking-Verfahren ..	103
3.2.2.1	Begründete Vorauswahl potenziell geeigneter Verfahren .....	103
3.2.2.2	MADM-Verfahren bei kardinalen oder auf Substitutionsraten basierenden Attributinformationen .....	106
3.2.2.3	Outranking-Verfahren bei kardinalen oder auf Substitutionsraten basierenden Attributinformationen .....	118
3.2.3	Identifikation eines für die Kombination mit dem Performance Management im Strategieprozess geeigneten MCDM-Verfahrens.....	125

3.3	Erweiterte Verfahrenscharakteristika des ANP zur Bewältigung von multi-kriteriellen Entscheidungen .....	132
3.3.1	Axiomatische Fundierung.....	132
3.3.2	Erweiterte Vorgehensweise .....	134
3.3.3	Berücksichtigung von Unschärfe bei der Präferenzfassung (Fuzzy-ANP) .....	142
3.3.4	Modellierung eines Kontrollnetzwerkes (BOCR-ANP).....	145
3.4	Restriktionen des MCDM-Supports im Rahmen des Strategieprozesses .....	149
<b>4</b>	<b>Formale Berücksichtigung von Multipersonalität im Performance Management- und MCDM-Kontext .....</b>	<b>151</b>
4.1	Delphi-Technik zur interdisziplinären Wissensexploration und Erfassung von Gruppenpräferenzen.....	151
4.1.1	Übersicht gruppenbezogener Befragungs- und Diskussionsmethoden .....	151
4.1.2	Explication von Expertenwissen und Konstruktion von Entscheidungsmodellen mithilfe der Delphi-Technik .....	153
4.2	DEMATEL zur Explication von Ursache-Wirkungsbeziehungen und Interdependenzen im ANP .....	157
4.3	Aggregation zur Gruppenentscheidung im Rahmen einer ANP-Modellierung.....	161
4.3.1	Grundsätzliche Möglichkeiten zur Gruppenpräferenzbildung im ANP .....	161
4.3.2	Ansätze zur Bestimmung von Gewichtungsfaktoren für die Entscheider .....	164
4.3.3	Darstellung und Evaluierung ausgewählter Möglichkeiten zur Gruppenpräferenzbildung im ANP.....	172
4.3.3.1	Einführung in ANP-Gruppenentscheidungen anhand eines Fallbeispiels .....	172
4.3.3.2	Konsens durch Diskussionen .....	174
4.3.3.3	Abstimmungsregeln .....	175
4.3.3.4	Aggregation individueller Paarvergleiche (AIJ).....	179
4.3.3.5	Aggregation individueller Prioritäten (AIP) .....	183
4.3.4	Identifikation einer geeigneten Methode zur Gruppenpräferenzbildung im ANP .....	187
<b>5</b>	<b>Entwicklung eines kombinierten Performance Management-MCDM-Modells zur konzeptionellen Erweiterung des Strategieprozesses.....</b>	<b>191</b>
5.1	Potenzial einer Integration von Performance Management und MCDM-Support im Strategieprozess .....	191
5.2	Literaturanalyse zum Anwendungsstand verwendeter MCDM-Methoden .....	194
5.2.1	Design der Literaturanalyse .....	194
5.2.2	Auswertung bibliometrischer Daten .....	196
5.2.3	Auswertung von Einsatzmöglichkeiten und kombinierten Methoden.....	199

5.3 Hybridmodell zur Integration von Performance Management und MCDM-Support in den Strategieprozess .....	203
5.3.1 Modellkonzeption .....	203
5.3.2 Anwendungsstufen des kombinierten Performance Management-MCDM- Modells .....	206
<b>6 Anwendung des kombinierten Performance Management-MCDM-Modells.....</b>	<b>216</b>
6.1 Beschreibung des Anwendungsbeispiels .....	216
6.2 Durchführung der Anwendungsstufen .....	217
6.2.1 Stufe 1: Datengenerierung .....	217
6.2.2 Stufe 2: Pre-Selektion Ziele & Strukturierung .....	218
6.2.3 Stufe 3: Modellierung & Mapping.....	220
6.2.4 Stufe 4: Priorisierung & Selektion.....	226
6.2.5 Stufe 5: MPSC-Konstruktion.....	231
6.3 Darstellung und Stabilitätsüberprüfung der Anwendungsergebnisse (Sensitivitätsanalysen) .....	234
<b>7 Kritische Beurteilung des konzipierten Performance Management-MCDM- Modells zur Ableitung von Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>241</b>
7.1 Anwendungspotenziale und -limitationen .....	241
7.2 Methodische und anwendungsbezogene Handlungsempfehlungen für die Controlling-basierte Strategieprozess-Unterstützung .....	247
<b>8 Fazit .....</b>	<b>252</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>256</b>
Anhang A: Ergänzungen der Verfahrensbeschreibungen (Kapitel 2 und 3).....	256
Anhang B: ANP-Evaluierungen zum Gruppen-Fallbeispiel (Kapitel 4.3.3).....	261
Anhang C: Publikationsübersicht der Literaturanalyse (Kapitel 5.2) .....	271
Anhang D: Paarvergleiche und Zwischenergebnisse der Hybridmodell-anwendung (Kapitel 6) .....	321
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>334</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Vorgehensweise .....	5
Abbildung 2: Multikriterielles Zielsystem als Bezugsrahmen strategischer Erfolgspotenziale .....	11
Abbildung 3: Dimensionen und zugehörige Parameter von Strategieprozessen .....	15
Abbildung 4: Ablauforganisatorische Elemente des Strategieprozesses .....	17
Abbildung 5: Potenzielle Problemfelder des Strategieprozesses .....	21
Abbildung 6: Performance als multipersonales, multikriterielles Konstrukt.....	27
Abbildung 7: Elemente eines multidimensionalen Performance Managements.....	31
Abbildung 8: Mögliche Formen von Kausalbeziehungen.....	40
Abbildung 9: Konstruktion eines Kausalmodells mithilfe expliziten und impliziten Expertenwissens .....	43
Abbildung 10: Grundstruktur einer Balanced Scorecard .....	47
Abbildung 11: Exemplarische Strategy Map strategischer Erfolgsfaktoren .....	52
Abbildung 12: Restriktionen isolierter Performance Management-Umsetzung im Strategieprozess .....	55
Abbildung 13: Merkmale strategischer Entscheidungen als Bestandteil des Strategieprozesses .....	57
Abbildung 14: Controlling als Subsystem der Führung und zugehörige Aufgabenbereiche...	62
Abbildung 15: Ausgewählte Abgrenzungsmerkmale von operativem und strategischem Controlling .....	64
Abbildung 16: Kategorisierung und Übersicht unikriterieller Verfahren (Investitionsrechnung) .....	70
Abbildung 17: Praktikabilitätsanforderungen an Hilfstechniken zur Koordination von Multipersonalität.....	73
Abbildung 18: Anforderungskriterien an ein MCDM-Verfahren zur Integration im Strategieprozess .....	76
Abbildung 19: Merkmale und Elemente von Entscheidungsproblemen.....	80
Abbildung 20: Komponenten eines Entscheidungsmodells und mögliche Interdependenzen	80
Abbildung 21: Mögliche Ausprägungen des Informationsgrades von Entscheidungen .....	82
Abbildung 22: Messung entscheidungsrelevanter Informationen anhand verschiedener Skalenniveaus .....	90

Abbildung 23: Der uni- und multipersonale Entscheidungsprozess .....	91
Abbildung 24: Kategorisierung und Übersicht von MODM-Verfahren .....	98
Abbildung 25: Kategorisierung und Übersicht von MADM-Verfahren .....	100
Abbildung 26: Kategorisierung und Übersicht von Outranking-Verfahren.....	102
Abbildung 27: Ablaufschritte zur Anwendung des AHP .....	110
Abbildung 28: Struktur einer AHP-Hierarchie .....	111
Abbildung 29: Aufbau einer Paarvergleichsmatrix $\hat{A}$ .....	113
Abbildung 30: Struktur eines ANP-Entscheidungsnetzwerkes.....	115
Abbildung 31: Ablaufschritte zur Anwendung der MAUT .....	117
Abbildung 32: Ablaufschritte zur Anwendung von ELECTRE I .....	120
Abbildung 33: Ablaufschritte zur Anwendung von PROMETHEE I und II .....	122
Abbildung 34: Verallgemeinerte Kriterien bei PROMETHEE.....	123
Abbildung 35: Partielle und vollständige Präordnungen in PROMETHEE I und II .....	125
Abbildung 36: Ablaufschritte zur Anwendung des ANP .....	134
Abbildung 37: Aufbau einer Clustermatrix $\hat{C}$ .....	139
Abbildung 38: Aufbau einer ungewichteten Supermatrix $\hat{S}^u$ .....	140
Abbildung 39: Zugehörigkeitsfunktion einer triangulären Fuzzy-Number .....	143
Abbildung 40: Erweiterung des ANP-Modells um ein BOCR-Kontrollnetzwerk.....	146
Abbildung 41: Restriktionen isolierten MCDM-Supports im Strategieprozess.....	149
Abbildung 42: Klassifikation von gruppenbezogenen Methoden zur Explikation von Expertenwissen .....	152
Abbildung 43: Grundsätzliche Vorgehensweise zur Anwendung der Delphi-Technik.....	155
Abbildung 44: DEMATEL zur Konstruktion einer Strategy Map.....	158
Abbildung 45: Kombinierte Anwendung von DEMATEL und ANP .....	158
Abbildung 46: Grundsätzliche Möglichkeiten der Gruppenpräferenzbildung im ANP .....	162
Abbildung 47: AHP- und ANP-Modell zur Ermittlung von Entscheider-Gewichtungs- faktoren .....	166
Abbildung 48: AHP-Modell der Eigenvektormethode zur Herleitung der Entscheider- Gewichtung.....	168
Abbildung 49: Individuelle, globale Prioritäten im ANP-Fallbeispiel .....	173

Abbildung 50: Übersicht über ausgewählte Abstimmungsregeln.....	177
Abbildung 51: Integrationspotenzial von Performance Management und MCDM-Support zur Kompensation konzeptioneller Restriktionen im Strategieprozess .....	192
Abbildung 52: Anzahl der ANP- und DEMATEL-Publikationen pro Jahr .....	197
Abbildung 53: Relative Verteilung der ANP- und DEMATEL-Publikationen nach Herkunftsland .....	198
Abbildung 54: Auswertung der mit ANP kombinierten Methoden (Aggregationslevel 1) ...	199
Abbildung 55: Art der Interpretation von Abhängigkeiten bei DEMATEL-Publikationen ..	200
Abbildung 56: Auswertung der mit ANP kombinierten Methoden (Aggregationslevel 2) ...	202
Abbildung 57: Auswertung der mit ANP kombinierten Methoden (Aggregationslevel 3) ...	203
Abbildung 58: Konzeption des kombinierten Performance Management-MCDM-Modells.	204
Abbildung 59: Anwendungsstufen des Hybridmodells zur Erweiterung des Strategie- prozesses .....	206
Abbildung 60: Struktur eines Delphi-Fragebogens zur Pre-Selektion und Strukturierung der Ziele .....	209
Abbildung 61: Strukturvarianten eines Delphi-Fragebogens zur DEMATEL-basierten Identifikation von Einflussbeziehungen .....	211
Abbildung 62: Grundstruktur einer MPSC .....	214
Abbildung 63: Resultate der Entscheider-Gewichtung (Partizipations-Ansatz).....	220
Abbildung 64: Entscheidungsnetzwerk in BOCR-Struktur .....	221
Abbildung 65: Totale Relationenmatrix $\hat{T}$ (DEMATEL).....	223
Abbildung 66: Auswertung der totalen Relationenmatrix $\hat{T}$ .....	224
Abbildung 67: Strategic Decision Map in BOCR-Struktur .....	225
Abbildung 68: Kollektive Strategie-Prioritäten $P_{GM}^G(A_i)$ .....	230
Abbildung 69: MPSC in BOCR-Struktur.....	233
Abbildung 70: Subnetzwerk-spezifische Kriterien-Prioritäten (individuell) .....	235
Abbildung 71: Subnetzwerk-spezifische Kriterien-Prioritäten (kollektiv) .....	236
Abbildung 72: Individuelle Prioritäten und Präferenzordnungen der Kontrollkriterien .....	237
Abbildung 73: Kollektive Prioritäten und Präferenzordnung der Kontrollkriterien .....	237
Abbildung 74: Aspekte zur kritischen Beurteilung des Performance Management- MCDM-Modells .....	241

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mögliche Beschreibungen des Begriffs „Performance“ .....	25
Tabelle 2: Definition „Performance“ .....	26
Tabelle 3: Mögliche Beschreibungen des „Performance Managements“ .....	29
Tabelle 4: Definition „Performance Management“ .....	30
Tabelle 5: Nutzen und Schwierigkeiten der Partizipation im Performance Management- Kontext .....	37
Tabelle 6: Ausgewählte Anforderungen an Zielsysteme .....	84
Tabelle 7: Daten- oder Zielerreichungsmatrix $\hat{Z}$ .....	88
Tabelle 8: Neun-Punkte-Skala nach SAATY .....	112
Tabelle 9: Ergebnisse der Anforderungsprüfung ausgewählter MADM- und Outranking- Verfahren .....	132
Tabelle 10: Random Index-Werte nach SAATY und DONEGAN/DODD .....	138
Tabelle 11: Fuzzy-Numbers und Zugehörigkeitsfunktionen zur Erweiterung der Neun- Punkte-Skala im ANP .....	144
Tabelle 12: Vier Typen der Delphi-Technik .....	154
Tabelle 13: Ansätze zur Bestimmung der Entscheider-Gewichtungsfaktoren.....	165
Tabelle 14: Punkte-Skala nach BARZILAI und LOOTSMA zur Transformation von Paarvergleichsurteilen .....	170
Tabelle 15: Szenarien zur Evaluierung ausgewählter Aggregationstechniken im ANP- Fallbeispiel .....	173
Tabelle 16: Evaluierungsergebnisse zu Konsens durch Diskussionen.....	175
Tabelle 17: Evaluierungsergebnisse der Abstimmungsregeln .....	179
Tabelle 18: Aggregation individueller Paarvergleiche (AIJ (WAMM)/AIJ (WGMM)) .....	180
Tabelle 19: Evaluierungsergebnisse der Aggregation individueller Paarvergleiche (AIJ) ....	183
Tabelle 20: Aggregation individueller Prioritäten (AIP (WAMM)/AIP (WGMM)).....	184
Tabelle 21: Evaluierungsergebnisse der Aggregation individueller Prioritäten (AIP) .....	186
Tabelle 22: Evaluierungsergebnisse ausgewählter Möglichkeiten zur Gruppenpräferenzbildung im ANP .....	190
Tabelle 23: BOCR-Strukturierung der strategischen Ziele (Datenpool).....	219
Tabelle 24: Struktur der Delphi – Runde 3 zur ANP-Präferenzabfrage .....	228

Tabelle 25: Individuelle Strategie-Prioritäten $p^r(A_i)$ von Entscheider $E_1$ bis $E_5$ .....	229
Tabelle 26: Individuelle Kriterien-Prioritäten $p^r(K_j)$ von Entscheider $E_1$ bis $E_5$ .....	230
Tabelle 27: Kollektive Kriterien-Prioritäten $P_{GM}^G(K_j)$ .....	231
Tabelle 28: Anteilige Übertragung der Kontrollkriterien-Prioritäten auf die MPSC.....	232
Tabelle 29: Subnetzwerk-spezifische Strategie-Prioritäten (individuell und kollektiv) .....	238
Tabelle 30: Sensitivität der globalen Strategie-Prioritäten gegenüber BOCR-Synthese- Varianten .....	239
Tabelle 31: Sensitivität der kollektiven Strategie-Prioritäten gegenüber der Entscheider- Gewichtung .....	240
Tabelle 32: Methodische Handlungsempfehlungen zur Strategieprozess-Unterstützung.....	248

## Abkürzungsverzeichnis

AHP	<u>A</u> lytischer <u>H</u> ierarchie <u>P</u> rozess (Analytic Hierarchy Process)
AIJ	Aggregation individueller Paarvergleiche ( <u>A</u> ggregating <u>I</u> ndividual <u>J</u> udgments)
AIP	Aggregation individueller Prioritäten ( <u>A</u> ggregating <u>I</u> ndividual <u>P</u> riorities)
AMM/AM	Arithmetisches Mittel ( <u>A</u> rithmetic <u>M</u> ean <u>M</u> ethod)
ANP	<u>A</u> lytischer <u>N</u> etzwerk <u>P</u> rozess (Analytic Network Process)
BOCR	<u>B</u> enefits- <u>O</u> pportunities- <u>C</u> osts- <u>R</u> isks
BSC	<u>B</u> alanced <u>S</u> core <u>C</u> ard
CSF	<u>C</u> ritical <u>S</u> uccess <u>F</u> actor
DEMATEL	<u>D</u> ecision <u>M</u> aking <u>T</u> rial and <u>E</u> valuation <u>L</u> aboratory
EFQM	<u>E</u> uropean <u>F</u> oundation for <u>Q</u> uality <u>M</u> anagement
ELECTRE	<u>E</u> limination <u>E</u> t <u>C</u> hoix <u>T</u> raduisant la <u>R</u> éalité
GDM	<u>G</u> roup <u>D</u> ecision <u>M</u> aking
GDSS	Gruppenentscheidungsunterstützungssystem ( <u>G</u> roup <u>D</u> ecision <u>S</u> upport <u>S</u> ystem)
GMM/GM	Geometrisches Mittel ( <u>G</u> eometric <u>M</u> ean <u>M</u> ethod)
GP	<u>G</u> oal <u>P</u> rogramming
IDRA	<u>I</u> ntercriteria <u>D</u> ecision <u>R</u> ule <u>A</u> pproach
IMA	<u>I</u> NSTITUTE OF <u>M</u> ANAGEMENT <u>A</u> CCOUNTANTS
KPI	<u>K</u> ey <u>P</u> erformance <u>I</u> ndikator (Key Performance Indicator)
KWA	<u>K</u> osten <u>w</u> irksamkeits- <u>A</u> nalyse (Cost Effectiveness Analysis)
LINMAP	<u>L</u> inear Programming Techniques for <u>M</u> ultidimensional <u>A</u> nalysis of <u>P</u> reference
LZM	<u>L</u> ineare <u>Z</u> uordnungsmethode (Linear Assignment Method)
MACBETH	<u>M</u> easuring <u>A</u> ttractiveness by a <u>C</u> ategorical <u>B</u> ased <u>E</u> valuation <u>T</u> echnique
MADM	<u>M</u> ulti <u>A</u> tttribute <u>D</u> ecision <u>M</u> aking
MAPPACC	<u>M</u> ulticriterion <u>A</u> nalysis of <u>P</u> references by means of <u>P</u> airwise <u>A</u> ctions and <u>C</u> riterion <u>C</u> omparisons

MAUT	Multiattributive Nutzentheorie ( <u>M</u> ulti <u>A</u> tttribute <u>U</u> tility <u>T</u> heory)
MAVT	Multiattributive Werttheorie ( <u>M</u> ulti <u>A</u> tttribute <u>V</u> alue <u>T</u> heory)
MCDA	<u>M</u> ulti <u>C</u> riteria <u>D</u> ecision <u>A</u> id
MCDM	<u>M</u> ulti <u>C</u> riteria <u>D</u> ecision <u>M</u> aking
MDS	<u>M</u> ultidimensionale <u>S</u> kalierung mit Idealpunkt
MODM	<u>M</u> ulti <u>O</u> bjective <u>D</u> ecision <u>M</u> aking
MPSC	<u>M</u> ultiperspektivische <u>S</u> corecard
NAIADE	<u>N</u> ovel <u>A</u> pproach to <u>I</u> mprecise <u>A</u> ssessment and <u>D</u> ecision <u>E</u> nvironments
NGT	<u>N</u> ominal <u>G</u> roup <u>T</u> echnik
NRM	<u>N</u> etwork <u>R</u> elationship <u>M</u> ap
NWA	<u>N</u> utzwertanalyse (Utility Analysis)
OR	<u>O</u> perations <u>R</u> esearch
ORESTE	<u>O</u> rganisation, rangement et synthèse de données relationnelles
PACMAN	<u>P</u> assiv and <u>A</u> ctive <u>C</u> ompensability <u>M</u> ulticriteria <u>A</u> nalysis
PCCA	<u>P</u> airwise <u>C</u> riterion <u>C</u> omparison <u>A</u> pproach
PMS	<u>P</u> erformance <u>M</u> anagement <u>S</u> ystem
PRAGMA	<u>P</u> reference <u>R</u> anking <u>G</u> lobal Frequencies in <u>M</u> ulticriteria <u>A</u> nalysis
PROMETHEE	<u>P</u> reference <u>R</u> anking <u>O</u> rganization <u>M</u> ethod for <u>E</u> nrichment <u>E</u> valuations
SEF	<u>S</u> trategischer <u>E</u> rfolgsfaktor
TACTIC	<u>T</u> reatment of the <u>A</u> lternatives according to the <u>I</u> mportance of <u>C</u> riteria
TOPSIS	<u>T</u> echnique for <u>O</u> rder <u>P</u> reference by <u>S</u> imilarity to <u>I</u> deal <u>S</u> olution
Ufo	<u>U</u> nternehmensforschung
UWB	<u>U</u> rsache- <u>W</u> irkungsbeziehung
VIKOR	<u>V</u> iseKriterijumska Optimizacija I <u>K</u> ompromisno <u>R</u> esenje
WAMM	Gewichtetes arithmetisches Mittel ( <u>W</u> eighted <u>A</u> rithmetic <u>M</u> ean <u>M</u> ethod)
WGMM	Gewichtetes geometrisches Mittel ( <u>W</u> eighted <u>G</u> eometric <u>M</u> ean <u>M</u> ethod)

## Symbolverzeichnis

$\hat{A}$	Paarvergleichsmatrix
$\tilde{A}$	Alternativenmenge
$A_i$	Alternative $i$
$A_{AM}^G(i, j); A_{GM}^G(i, j)$	Aggregiertes Paarvergleichsurteil der Gruppe (arithmetisch; geometrisch) bei dem Vergleich der Elemente $i$ und $j$
$a_{i,j}^r$	Präferenzwert zw. Alternative (oder Kriterium) $i$ und $j$ von Entscheider $E_r$
$\ddot{a}_{i,j}$	Transformierter Präferenzwert zw. Alternative (oder Kriterium) $i$ und $j$ (Macht-Relationen-Methode)
$B$	Gesamtanzahl der Cluster (ANP)
$\hat{B}$	Subnetzwerk „Benefits“
$\hat{b}$	Gewichtungsfaktor bzw. -koeffizient des Subnetzwerkes „Benefits“
$b$	Index für Cluster (ANP)
$\hat{C}$	Subnetzwerk „Costs“
$\hat{C}$	Komponenteneinfluss-/Clustermatrix (ANP)
$\tilde{C}$	Menge aller Cluster (ANP)
$C_b$	Cluster $b$ (ANP)
$CI$	Konsistenzindex
$CR$	Konsistenzratio
$\hat{c}$	Gewichtungsfaktor bzw. -koeffizient des Subnetzwerkes „Costs“
$D$	Summe der Spalteneinträge der totalen Relationenmatrix (DEMATEL)
$d_{ij,k}$	Differenz der Zielerreichungsgrade der Alternativen $A_i$ und $A_j$ bzgl. Kriterium $K_k$ (PROMETHEE)
$\hat{E}$	Einheitsmatrix
$E_r$	Entscheider $r$
$\tilde{e}$	Menge aller Elemente
$e_b$	Element $b$
$\hat{F}$	Direkte Relationenmatrix (DEMATEL)
$\hat{F}^n$	Normierte direkte Relationenmatrix (DEMATEL)
$F_i$	Kollektiver Präferenzwert der Alternative $A_i$ (Abstimmungsregeln)
$f(y_{ir})$	Präferenzwert der Alternative $A_i$ von Entscheider $E_r$ (Abstimmungsregeln)
$f(x)$	Funktionsvorschrift zur Aggregation von Einzelpräferenzen $x$
$\check{f}(x_r)$	Funktion der Einzelpräferenzen des Entscheiders $E_r$
$f_1, f_2, f_3$	Parameter der Zugehörigkeitsfunktion (Fuzzy Set Theorie)
$G$	Summe der Zeileneinträge der totalen Relationenmatrix (DEMATEL)
$\vec{g}$	Vektor der Kriteriengewichte

$g_k$	Kriteriengewicht/relative Bedeutung des Kriteriums $K_k$
$H$	Anzahl der Hierarchieebenen eines AHP-Entscheidungsmodells
$h$	Index für Hierarchieebenen eines AHP-Entscheidungsmodells
$I$	Indikator
$i, j, k, l$	Index für Alternativen, Kriterien, Elemente oder Entscheider
$\tilde{K}$	Kriterienmenge
$K_i$	Kriterium $i$
$L_h$	Hierarchieebene $h$ (AHP)
$\hat{M}$	Matrix der Eigenvektoren (Eigenvektormethode Entscheider-Gewichtungen)
$\tilde{M}$	Unscharfe Menge
$m$	Gesamtanzahl der Kriterien
$n$	Gesamtanzahl der Alternativen
$\dot{n}$	Matrixdimension
$\hat{O}$	Subnetzwerk „Opportunities“
$\hat{o}$	Gewichtungsfaktor bzw. -koeffizient des Subnetzwerkes „Opportunities“
$P_{AM}^G(A_i); P_{GM}^G(A_i)$	Aggregierte Gruppenpriorität (arithmetisch; geometrisch) bzgl. $A_i$
$P_{AM,l}^G(A_i); P_{GM,l}^G(A_i)$	Aggregierte lokale Gruppenpriorität (arithmetisch; geometrisch) bzgl. $A_i$
$P_G(A_{ij})$	Gruppenpräferenz/-priorität $P_G$ der Alternative $A_i$ bzgl. Kriterium $j$
$P_k(d_{ij.k})$	Präferenzintensität über die Differenz der Zielerreichungsgrade für zwei Alternativen $A_i$ und $A_j$ bzgl. Kriterium $K_k$ (PROMETHEE)
$p$	Eintrittswahrscheinlichkeit eines Umweltzustandes
$p^r(A_i)$	Globale Priorität der Alternative $A_i$ von Entscheider $E_r$ (ANP)
$p^r(K_i)$	Globale Priorität des Kriteriums $K_i$ von Entscheider $E_r$ (ANP)
$q_{i,j}$	Einfluss des Clusters $C_i$ auf $C_j$ (Clustermatrixeintrag ANP)
$R$	Gesamtanzahl der Entscheider
$\hat{R}$	Subnetzwerk „Risks“
$RI$	Random Index
$r$	Index für Entscheider
$\hat{r}$	Gewichtungsfaktor bzw. -koeffizient des Subnetzwerkes „Risks“
$\hat{S}$	Supermatrix (ANP)
$\hat{S}^N$	Normierte Supermatrix (ANP)
$\hat{S}^L$	Potenzierte Supermatrix/Limit-Matrix (ANP)
$\hat{S}^U$	Ungewichtete Supermatrix (ANP)
$\hat{S}^W$	Gewichtete Supermatrix (ANP)
$s_b$	Anzahl Elemente in einem Cluster $C_b$ (ANP)
$SK_{j,k}$	Subkriterium $k$ einer AHP-Hierarchie in Bezug auf Kriterium $j$
$\hat{T}$	Totale Relationenmatrix (DEMATEL)

$\hat{t}_{ij}$	Einträge der totalen Relationenmatrix $\hat{T}$ (DEMATEL)
$\vec{v}$	Prioritätenvektor
$v_{i,j}^r$	Element $i, j$ aus Prioritätenvektor $\vec{v}$ von Entscheider $E_r$ /lokale Prioritäten
$\bar{v}_i^r$	Element $i$ aus globalem Prioritätenvektor von Entscheider $E_r$ (ANP)
$\vec{w}$	Vektor der Entscheider-Gewichtungen
$w^r$	Entscheider-Gewichtungsfaktor/relative Bedeutung des Entscheiders $E_r$
$\underline{w}$	Blöcke in der Supermatrix (ANP)
$\hat{X}^r$	Einflusswert-Antwort-Matrix von Entscheider $E_r$ (DEMATEL)
$\tilde{X}$	Menge der Bewertungsobjekte (Fuzzy Set Theorie)
$\underline{X}$	Ursache-Variable
$x_r$	Einzelpräferenzen des Entscheiders $E_r$
$\underline{Y}$	Wirkungs-Variable
$y_{ir}$	Rangplatz Alternative $A_i$ im Präferenzordnungsprofil von Entscheider $E_r$
$\hat{Z}$	Daten- oder Zielerreichungsmatrix
$\underline{Z}$	Ursache-Wirkungs-Variable
$z_{ij}$	Zielerreichungsgrad/Ausprägung von Alternative $A_i$ bzgl. Kriterium $K_j$
$\alpha_{i,j}^r$	Paarvergleichsurteil bzgl. der Einflussbeziehung zw. Element $e_i$ und $e_j$ von Entscheider $E_r$ (DEMATEL)
$\beta$	Normierungsskalar (DEMATEL)
$\varepsilon_k; \rho_k; \sigma_k$	Parameter der verallgemeinerten Kriterien (PROMETHEE)
$\gamma$	Skalierungsparameter (Macht-Relationen-Methode)
$\lambda_{max}$	Maximaler Eigenwert einer (Paarvergleichs-)Matrix
$\tau_{i,jr}$	Ausgleichsrate zw. Element $e_i$ und $e_j$ von Entscheider $E_r$ (Macht-Relationen-Methode)
$\mu$	Konstanter Faktor der Vorziehenswürdigkeit (Homogenitätsbedingung)
$\mu_{\tilde{M}}(\chi)$	Zugehörigkeitsgrad des Objektes $\chi$ zur unscharfen Menge $\tilde{M}$
$\Phi_i^+; \Phi_i^-$	Aus- und Eingangsfluss bei PROMETHEE für Alternative $A_i$
$\Phi_i$	Nettofluss bei PROMETHEE für Alternative $A_i$
$\pi(A_i, A_j)$	Präferenzindex für zwei Alternativen $A_i$ und $A_j$ (PROMETHEE)
$\vartheta$	Exponent zur Darstellung der Exponentialbedingung
$\chi$	Bewertungsobjekt (Fuzzy Set Theorie)
$>$	Symbol für strikte Präferenz
$\succcurlyeq$	Symbol für Präferenz
$\sim$	Symbol für Indifferenz

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Die nachhaltige, erfolgsorientierte Sicherung der Unternehmensexistenz kann als ein grundlegendes Ziel wirtschaftlicher Aktivitäten angesehen werden. Im Mittelpunkt unternehmerischen Agierens steht dabei immer die Frage nach zukunftsfähigen Entscheidungen und der Auswahl der situationsabhängig bestmöglichen Strategien für die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens.<sup>1</sup> „Es gibt [daher] wohl kaum ein Unternehmen, das nicht in irgendeiner Form einen Strategieprozess durchläuft und sich darin mit der eigenen Zukunftssicherung befasst.“<sup>2</sup> Als konzeptioneller Bezugsrahmen zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien beeinflussen Strategieprozesse maßgeblich den Unternehmenserfolg und nehmen dementsprechend einen besonderen Stellenwert in der strategischen Unternehmensführung ein.<sup>3</sup> Strategieprozesse unterliegen dem direkten Zuständigkeitsbereich des strategischen Controllings,<sup>4</sup> dessen zentrale Aufgabe in der ziel- und strategiebezogenen Unterstützung der Unternehmensführung besteht.<sup>5</sup> Aus den Koordinations- und Servicefunktionen des Controllings resultiert die diesbezügliche Notwendigkeit zur Unterstützung einer effizienten und wirksamen Ausgestaltung von Strategieprozessen, die dazu beitragen sollen, die Performance des Unternehmens und seiner Wertschöpfungskette zu analysieren sowie nachhaltig zu erhalten und zu steigern. Insbesondere hinsichtlich der Bewältigung vielfältiger Entscheidungsaspekte sowie der internen Kommunikation und Kontrolle des Strategiekonzeptes ist die Methodenkompetenz des Controllings gefordert.<sup>6</sup> Vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, zunehmend kunden- und wettbewerbsorientierter Rahmenbedingungen sehen sich die Unternehmensführung und das Controlling allerdings mit verschiedenen potenziellen Problemfeldern des Strategieprozesses konfrontiert. Die Erkenntnis, dass langfristiger Unternehmenserfolg aus dem komplexen Zusammenwirken sowohl finanzieller und nicht-finanzieller Erfolgsgrößen als auch aus verschiedenen dimensionierten, unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren resultiert, führt zu einer Multikriterialität des Strategieprozesses. Alle drei

---

<sup>1</sup> Vgl. Nevries, P. (2007), S. 16 und 22 sowie Alter, R. (2011), S. 45.

<sup>2</sup> Wunder, T./Bausch, J. (2014), S. 57.

<sup>3</sup> Vgl. Nevries, P. (2007), S. 16; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 45; Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 23 und Wunder, T./Bausch, J. (2014), S. 57.

<sup>4</sup> Vgl. Alter, R. (2011), S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Reichmann, T./Hoffjan, A. (2011), S. 12 und Deimel, K./Heupel, T./Wiltinger, K. (2013), S. 16.

<sup>6</sup> Vgl. Nevries, P. (2007), S. 18 ff. und Alter, R. (2011), S. 46 ff.

Phasen der Strategieentwicklung, -entscheidung und -implementierung weisen eine explizite Mehrzielorientierung auf, die eine multikriterielle Entscheidungsunterstützung und Informationsversorgung seitens des Controllings erfordert. Zugleich ist der Prozess der Strategiefindung und -realisierung üblicherweise durch eine Multipersonalität charakterisiert. Die freiwillig motivierte und/oder rechtlichen Grundsätzen folgende Partizipation im Strategieprozess bedingt die zusätzliche Herausforderung einer systematischen und nachvollziehbaren Wissensexploration sowie kollektiven Präferenzfassung. Im Zuge dessen ist zudem ein umfangreiches Informations- und Kommunikationsmanagement unerlässlich, welches funktionierende Schnittstellen zwischen der multikriteriellen Strategieentscheidung und den vor- und nachgelagerten Phasen des Strategieprozesses gewährleistet. Zur Verknüpfung von Strategieentscheidung und -implementierung bedient sich das Controlling zunehmend dem Steuerungskonzept des Performance Managements. Mit dem Fokus auf der Strategierealisierung soll dieses die Schaffung von informationellen und strukturellen Rahmenbedingungen gewährleisten, die eine Kongruenz zwischen den unternehmerischen Entscheidungen mit den Unternehmenszielen sicherstellen.<sup>7</sup> Zur (phasenübergreifenden) Unterstützung multikriterieller Problemstellungen wird das Methodenportfolio des Controllings durch Multi Criteria Decision Making (MCDM)-Verfahren ergänzt. Ebenso wie das Performance Management weisen auch diese eine multikriterielle sowie multipersonale Dimension auf und sind für eine optimale, zielgerichtete Ausgestaltung des Strategieprozesses essentiell notwendig. Dennoch existieren in der Literatur bislang nur wenig ausreichende Forschungsergebnisse bezüglich einer umfassenden, konzeptionellen Unterstützungsmöglichkeit der multidimensionalen<sup>8</sup> Entscheidungsaspekte im Strategieprozess.<sup>9</sup> Beide Bereiche werden überwiegend separiert behandelt, sodass deren Potenzial zur Verbesserung von Strategieprozessen nur unvollständig ausgeschöpft wird. Trotz der sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht besonderen Relevanz einer aktiven Beteiligung des Controllings am Strategieprozess sowie der hohen Bedeutung von Performance Management und MCDM für die strategische Unternehmensführung zeichnet sich damit in deren unzureichender Kombination für die Formulierung, Auswahl und Umsetzung von Strategien ein eindeutiger Forschungsbedarf ab.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1978), S. 935 und 941 ff.; Neely, A./Gregory, M./Platts, K. (1995), S. 94 und Wiersma, E. (2009), S. 241.

<sup>8</sup> Unter dem Begriff der **Multidimensionalität** soll nachfolgend das Vorliegen von Multikriterialität und Multipersonalität verstanden werden.

<sup>9</sup> Zur fehlenden Forschung hinsichtlich der Tätigkeiten und Instrumente des Controllings im Strategieprozess siehe auch Nevries, P. (2007), S. 17 f.

<sup>10</sup> Die Beteiligung des Controllings am Strategieprozess stellt laut der „WHU-Zukunftsstudie“ von 2012 eines der Top-3-Zukunftsthemen im Controlling dar und führt entsprechend der empirischen Erkenntnisse zu den

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ausgehend von dem identifizierten Forschungsbedarf leitet sich aus einer Controlling-Perspektive die Notwendigkeit zur Konstruktion eines Hybridansatzes ab, der eine Verbesserung der methodischen Unterstützung von Strategieprozessen ermöglicht. Das Ziel dieser Arbeit besteht daher in der Entwicklung eines innovativen, kombinierten Performance Management-MCDM-Modells zur konzeptionellen Erweiterung von Strategieprozessen. Mit dem Fokus auf multikriteriellen und multipersonalen Entscheidungsaspekten soll ein kombiniertes Anwendungsmodell entworfen werden, welches nicht nur die tatsächliche Strategieentscheidung unterstützt, sondern über ein Performance Management-basiertes Informations- und Kommunikationsmanagement bestmögliche Voraussetzungen zur erfolgreichen Strategierealisierung schafft.

Zur Erreichung des globalen Ziels einer umfassenden, multidimensionalen Modellkonzeption sind zunächst für den kombinierten Einsatz geeignete Methoden zu identifizieren. Auf Basis von aus Controlling-Sicht an eine methodische Unterstützung von Strategieprozessen zu stellenden Anforderungskriterien gilt es zunächst, durch eine vergleichende Gegenüberstellung ein passendes MCDM-Verfahren zu ermitteln, welches die entscheidungsbezogene Grundlage zur Modellentwicklung bilden kann. In diesem Zusammenhang sollen Performance Management-Tools und ausgewählte MCDM-Verfahren auch auf mögliche Restriktionen in deren Anwendbarkeit für die Belange des Strategieprozesses evaluiert werden.

Hinsichtlich des facettenreichen Problemfeldes der Multipersonalität sollen zum einen Methoden zur formalen Wissensexplikation auf ihre Integrierbarkeit in ein Hybridmodell überprüft werden. Zum anderen besteht ein Erkenntnisziel der Arbeit in einer differenzierten Evaluierung von Möglichkeiten zur Gruppenpräferenzbildung, die dem Anwender in Abhängigkeit des jeweiligen multikriteriellen Entscheidungsproblems die Auswahl einer geeigneten Aggregationstechnik erleichtert. Um die Festlegung des MCDM-Verfahrens sowie multipersonaler Hilfstechniken zu manifestieren, soll eine quantitative Literaturanalyse Aufschluss über deren Anwendungsstand liefern.

Aufbauend auf den evaluierten und ausgewählten Modellkomponenten besteht die weitere Zielsetzung in der differenzierten Ausgestaltung der kombinierten Modellkonzeption und deren Anwendungsstufen. Anhand einer anschließenden semi-fiktiven Fallstudie zur Durchfüh-

---

positiven Effekten hinsichtlich der Formalisierung von Strategieprozessen, der Zufriedenheit, dem Standing des Controllings und dem Unternehmenserfolg. Vgl. Schäffer, U./Weber, J./Mahlendorf, M. (2012) und Schäffer, U./Erhart, R. (2013), S. 55 ff.

rung des kombinierten Modells werden eine ausreichende Validierung des Konzeptes sowie die Sicherstellung der praktischen Umsetzbarkeit angestrebt. Damit eingehend soll die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Unterstützungsmöglichkeiten des Controllings hinsichtlich eines effizienten und wirksamen Einsatzes von Performance Management und MCDM im Strategieprozess ermöglicht werden.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Um die aus der Problemstellung abgeleiteten Ziele der Arbeit zu erfüllen, dient **Kapitel 2** unter dem Blickwinkel eines Controllings zur multidimensionalen Unterstützung der strategischen Unternehmensführung dazu, den grundlegenden Bezugsrahmen der Arbeit herzustellen und die zur Identifikation des Forschungsbedarfs notwendigen Zusammenhänge zu vermitteln (vgl. fortlaufend *Abbildung 1*). Aufbauend auf den Besonderheiten und Anforderungen des Strategieprozesses ist der Betrachtungsschwerpunkt zunächst dem Performance Management gewidmet. Aus dessen Anwendungsrestriktionen, vielfältigen Entscheidungsaspekten bei der Strategieplanung sowie den verschiedenen Controllingfunktionen wird daraufhin die Notwendigkeit zur konzeptionellen Erweiterung von Strategieprozessen um Performance Management- und MCDM-Konzepte abgeleitet.

**Kapitel 3** beschäftigt sich ebenfalls aus einer Controlling-Perspektive mit der multikriteriellen Entscheidungsunterstützung, wobei mit dem Ziel einer vergleichenden Evaluierung neben der Vermittlung von entscheidungstheoretischen Grundlagen auch eine Kategorisierung und Darstellung von MCDM-Verfahren vorgenommen werden soll. Als Ergebnis der komparativen Beurteilung rückt anschließend der Analytische Netzwerk Prozess (ANP) und dessen erweiterte Verfahrenscharakteristika in den Mittelpunkt der Betrachtung, der zudem ebenfalls auf mögliche Restriktionen bei der Anwendung im Strategieprozess überprüft wird.

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit dem Aspekt der Multikriterialität thematisiert **Kapitel 4** die formale Berücksichtigung von Multipersonalität im Performance Management- und MCDM-Kontext. Dazu sollen mit der Delphi-Technik sowohl eine Methodik zur Wissensexploration und Erfassung von Gruppenpräferenzen als auch mit DEMATEL eine Systematik zur Explikation von Ursache-Wirkungsbeziehungen und Interdependenzen im Rahmen einer methodischen ANP-Erweiterung aufgezeigt werden. Eine umfangreiche, fallbeispielbasierte Evaluierung verschiedener Möglichkeiten zur Gruppenpräferenzbildung im ANP soll nicht nur das breite Spektrum potenzieller Ansätze zur Stimmgewichtung und Kollektivent-

scheidungsfindung verdeutlichen, sondern auch die Identifikation einer Gruppenaggregations-technik zur Verwendung im Strategieprozess erleichtern.

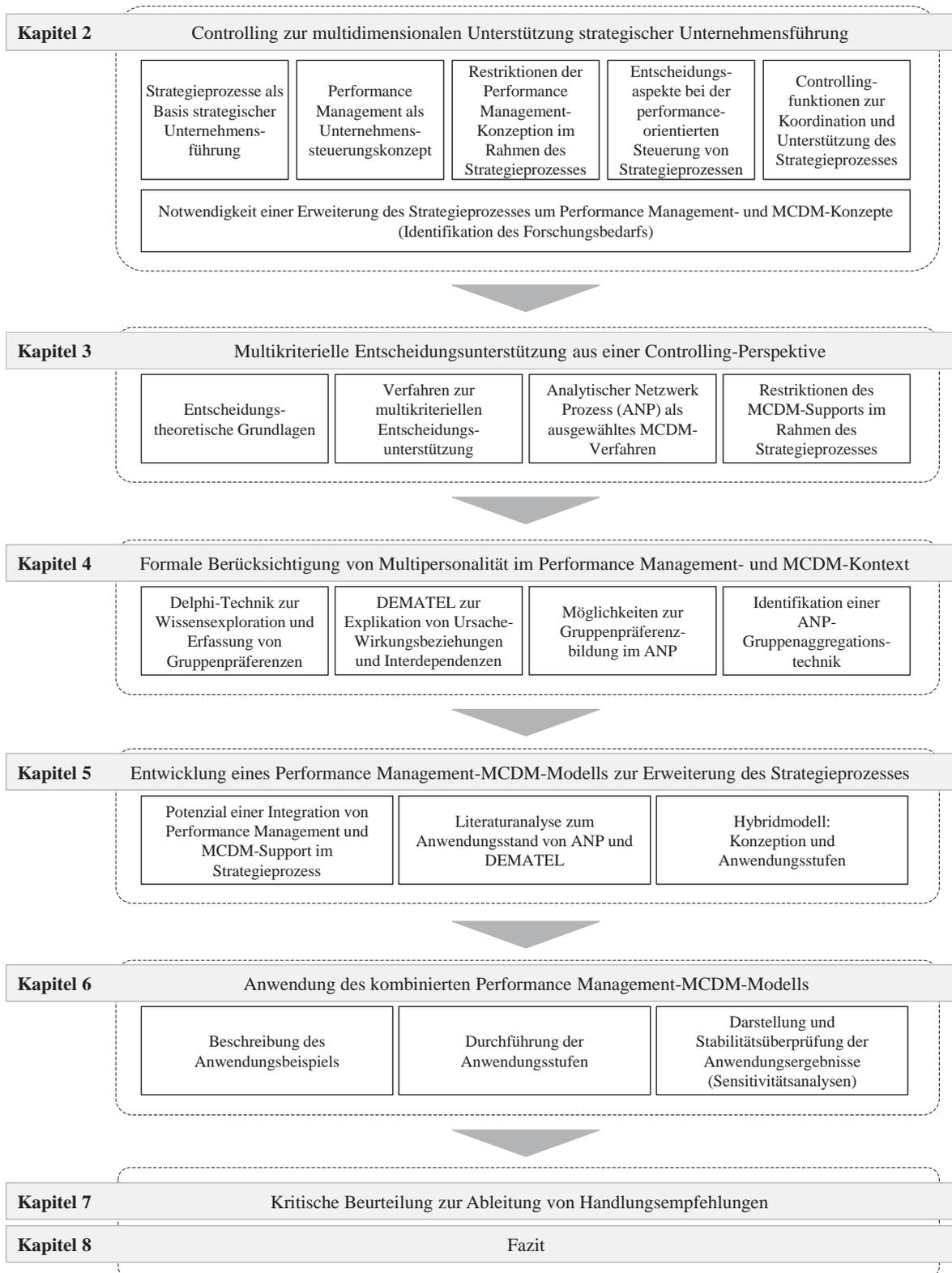


Abbildung 1: Struktur der Vorgehensweise<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Eigene Darstellung.

Im Fokus des **5. Kapitels** steht die Entwicklung des Performance Management-MCDM-Modells zur Erweiterung von Strategieprozessen. Auf Basis der bisherigen Ausführungen soll hierzu zunächst eine fundierte Einschätzung des Potenzials beider Konzepte zur methodischen Integration in den strategischen Planungs- und Realisierungsprozess vorgenommen werden. Anschließend wird eine Literaturanalyse zum Anwendungsstand der ausgewählten MCDM-Techniken ANP und DEMATEL durchgeführt, bevor die Modellkonzeption und eine Ausdifferenzierung der einzelnen Anwendungsstufen des Hybridmodells erfolgen.

Zur Validierung und Operationalisierbarkeit des entwickelten Hybridmodells werden in **Kapitel 6** die Umsetzungsmöglichkeiten anhand eines exemplarischen Strategieprozesses ausführlich erläutert und die Vorgehensweise der einzelnen Anwendungsstufen veranschaulicht.

Eine kritische Würdigung des konzipierten Performance Management-MCDM-Modells in **Kapitel 7** rundet die vorherigen Ausführungen zur Modellentwicklung und -anwendung ab und ermöglicht die Ableitung von konkreten methodischen und anwendungsbezogenen Handlungsempfehlungen.

Die Arbeit schließt in **Kapitel 8** mit einem Fazit, welches die wesentlichen, in der Arbeit gewonnen Erkenntnisse kurz zusammenfasst und Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven gibt.

## 2 Controlling zur multidimensionalen Unterstützung strategischer Unternehmensführung

### 2.1 Strategieprozesse als Basis strategischer Unternehmensführung

#### 2.1.1 Bedeutung und Multikriterialität strategischer Erfolgspotenziale und zugehöriger Strategien für den langfristigen Unternehmenserfolg

Die auf die gegenwarts- und zukunftsbezogene Zielerreichung ausgerichteten, bewusst geplanten (Führungs-)Aktivitäten lassen sich durch die Führungsfunktion der strategischen (**Unternehmens-)**Steuerung<sup>12</sup> beschreiben. Die strategische Perspektive bezieht sich dabei primär auf die langfristige Ausrichtung der Unternehmenssteuerung und -führung<sup>13</sup>, die Managementprobleme mit hohem sachlichem Aggregationsgrad sowie quantitativen und qualitativen Charakteristika umfasst.<sup>14</sup> Die Informationsbereitstellung und Entscheidungsdurchsetzung zur Verhaltensbeeinflussung von Handlungsträgern ergänzen zudem die unmittelbar mit der strategischen Unternehmensführung verbundenen verhaltens- und sachorientierten Aufgaben.<sup>15</sup> Besondere Bedeutung kommt zur Erreichung des übergeordneten, aggregierten strategischen Ziels<sup>16</sup> der erfolgsorientierten Existenzsicherung **strategischen Erfolgspotenzialen** zu. Deren Identifikation, Schaffung und Sicherung stellen die Grundlage zur langfristigen Erhaltung des Unternehmens dar.<sup>17</sup> Ausgehend von der im Rahmen der normativen Unternehmensführung vorgegebenen Unternehmensmission<sup>18</sup> und den damit festgelegten grund-

---

<sup>12</sup> Aus systemtheoretischer Sicht wird ein Unternehmen als komplexes System verstanden, dessen Elemente zur stabilen Erreichung der Ziele (Systemgleichgewicht) der aktiven Einflussnahme (Steuerung) bedürfen. Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 33 und Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 44. Ein *Führungs- oder Managementsystem* bezeichnet „die Gesamtheit des Instrumentariums, der Regeln, Institutionen und Prozesse [...], mit denen Führungsaufgaben(/-funktionen) in einem sozialen System erfüllt werden.“ Wild, J. (1982), S. 32.

<sup>13</sup> Die *normative Ebene* der **Unternehmensführung** definiert das Selbstverständnis des Unternehmens und gibt den richtungsweisenden Bezugsrahmen vor. Die *strategische Ebene* schafft die Voraussetzungen zur Erfüllung der normativen Ansprüche und zeigt mithilfe von Strategien die konkrete Entwicklungsrichtung des Unternehmens auf. Die *operative Ebene* dient der Umsetzung der strategischen Entscheidungen. Vgl. z. B. Hungenberg, H. (2011), S. 23 f. sowie Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 42 f. und 184. Die Bezeichnungen (strategische) Unternehmensführung, -leitung und Management werden im Folgenden synonym verwendet.

<sup>14</sup> Vgl. Ossadnik, W. (2009), S. 46 und 51 f.

<sup>15</sup> Vgl. Wild, J. (1982), S. 1; Wilms, F. E. P. (2001), S. 64 und 66; Alter, R. (2011), S. 4 f.; Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 4 sowie Küpper, H.-U. et al. (2013), S. 189.

<sup>16</sup> **Unternehmensziele** „beschreiben einen Zustand, den ein Unternehmen zu einem bestimmten, zukünftigen Zeitpunkt erreicht haben soll.“ Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W. (2012), S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 28; Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 6 f.; Ossadnik, W. (2009), S. 53 und 271 ff. sowie Alter, R. (2011), S. 9.

<sup>18</sup> Die **Mission** ist „eine prägnante, nach innen orientierte Aussage über den Existenzgrund der Organisation, das Hauptziel, auf das ihre Aktivitäten ausgerichtet sind und die Werte, von denen die Aktivitäten der Mitarbeiter geleitet werden.“ Kaplan, R. S. et al. (2004), S. 30. Vgl. auch grundlegend Ackoff, R. L. (1999), S. 83 ff.

genden Werten, Zielen, Verhaltensweisen und Organisationsstrukturen ist die strategische Unternehmensführung auf die Entwicklung bestehender und Erschließung neuer Erfolgspotenziale ausgerichtet.<sup>19</sup> Die Steuerung strategischer Erfolgspotenziale – als eine der Hauptaufgaben strategischer Unternehmensführung – gibt einen geeigneten Handlungsrahmen vor und bildet zugleich die Voraussetzung, wirtschaftlichen Erfolg in Form zukünftiger Zahlungsüberschüsse zu erzielen und damit eine langfristige Unternehmensexistenz zu gewährleisten.<sup>20</sup> „Die Steuerung des Erfolgspotenzials als Kernaufgabe der strategischen Führung ist daher nichts anderes als eine organisierte und systematische ‚Vorsteuerung‘ der für die operative Führung maßgebenden Größen Erfolg und Liquidität.“<sup>21</sup>

Als notwendige Bedingung operativen Erfolgs implizieren strategische Erfolgspotenziale folglich eine Mehrzielorientierung, die zum Erreichen von nachgelagertem, langfristigem Unternehmenserfolg die kurzfristige Erzielung von Gewinnen sowie die Sicherung der Liquidität bedarf.<sup>22</sup> Vor diesem Hintergrund lassen sich strategische Erfolgspotenziale zum einen über den Aufbau und die Erhaltung wettbewerbsfähiger Marktpositionen repräsentieren (externe Erfolgspotenziale). Zum anderen sind sie durch die Gesamtheit der produkt- und leistungsspezifischen, erfolgsrelevanten wirtschaftlichen Voraussetzungen charakterisierbar (interne Erfolgspotenziale).<sup>23</sup> Obwohl ein strategisches Erfolgspotenzial aus einer monetären Perspektive im Sinne einer am Unternehmenswert (shareholder value)<sup>24</sup> ausgerichteten Steuerung auch als Barwert der zukünftigen, finanziellen Rückflüsse beschrieben werden kann, erfordert die Komplexität<sup>25</sup> der nachhaltigen Existenzsicherung neben der Fokussierung finanzieller Erfolgsgrößen eine ausgeglichene, qualitative und quantitative Berücksichtigung sowohl interner Stärken und Schwächen als auch des frühzeitigen Erkennens externer Chancen und Risiken.<sup>26</sup> Die Loslösung von einer allein auf die Maximierung des Gewinns ausgerichteten,

<sup>19</sup> Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 42.

<sup>20</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 23 f.; Ossadnik, W. (2009), S. 270 f. und Alter, R. (2011), S. 9.

<sup>21</sup> Gälweiler, A. (2005), S. 24.

<sup>22</sup> Vgl. Baum, H.-G./Coenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 6 f. und Ossadnik, W. (2009), S. 270 f.

<sup>23</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 26; Alter, R. (2011), S. 9 und Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 213.

<sup>24</sup> Bei einer **Shareholder-Orientierung** richtet sich die Steuerung vorrangig nach den Interessen und Zielen der Eigentümer (primär finanzielle Faktoren). Als Gegenposition gilt eine **Stakeholder-Orientierung**, bei der berücksichtigt wird, dass die Wertgenerierung aus Interaktionen mit unterschiedlichsten Interessengruppen resultiert. Vgl. Brunner, J. (1999), S. 31 und Alter, R. (2011), S. 91. „Stakeholder sind die Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Staat), die neben den Shareholdern (Eigentümern) ein Interesse an einer Unternehmung haben.“ Hoffmann, O. (1999), S. 10. Tatsächlich bestehen i. d. R. beide Ansätze nebeneinander, da die extreme Positionierung wenig erfolgsversprechend ist. Vgl. Alter, R. (2011), S. 91.

<sup>25</sup> Zum Komplexitätsbegriff siehe auch *Kapitel 2.4*.

<sup>26</sup> Vgl. Baum, H.-G./Coenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 6. Auch als *Ertragspotenzial* bezeichnet. Vgl. Gälweiler, A. (1974), S. 132.

strategischen Gesamtzielsetzung bedingt damit das angesprochene **multikriterielle Zielsystem**<sup>27</sup>, welches langfristigen Unternehmenserfolg als Ergebnis mehrerer, kausal zusammenwirkender finanzieller und nicht-finanzieller Erfolgsgrößen anerkennt.<sup>28</sup> Diese mit dem kausalen Zusammenwirken strategischer Erfolgsgrößen begründbare Multikriterialität gilt dabei sowohl für den Bereich der Non-Profit-Organisationen<sup>29</sup> – für die eine Mehrzielorientierung aufgrund der inhärenten Eigenschaft mehrerer, ggf. auch nicht-monetär dimensionierter Ziele unmittelbar erkennbar ist – als auch für das klassische, gewinnorientierte Unternehmensverständnis nach GUTENBERG<sup>30</sup>. Da die Steuerung und Repräsentation strategischer Erfolgspotenziale, bedingt durch die Notwendigkeit zur Berücksichtigung externer und interner, qualitativer und quantitativer Faktoren, multidimensionale erfolgsrelevante Informationen generiert,<sup>31</sup> sieht sich nicht nur die Non-Profit-Organisation, sondern auch die erwerbswirtschaftliche Unternehmung mit einem multikriteriellen Bewertungsproblem von mit dem Erfolgspotenzial eng verbundenen Strategien konfrontiert. Selbst wenn der Fall einer ausschließlich nur an den finanziellen Gewinnerzielungsabsichten der Shareholder ausgerichteten Unternehmung unterstellt wird, entsteht bei der eindimensionalen, finanzbasierten Vorgehensweise das Praktikabilitätsproblem der Bewertung strategischer Handlungsalternativen allein anhand künftiger, monetär messbarer Zahlungsströme. Eine solche unikriterielle Vorteilhaftigkeitsanalyse unternehmerischer Strategien scheitert in der praktischen Umsetzung häufig bspw. an dem Problem der Zurechenbarkeit gesamtunternehmensbezogener Zahlungsströme bzw. dem Problem der Separierbarkeit von auf Strategiebündel entfallenen Verbundzahlungen auf einzelne Strategien, an dem Problem der Prognose von eindeutigen Zahlungsströmen und damit verbundenen Unsicherheiten oder bereits daran, dass sachlich hochaggregierte und langfristige orientierte Strategieentscheidungsprobleme nicht hinreichend durch eine einzige finanzielle Ergebnisgröße repräsentiert werden können.<sup>32</sup> Ausgehend von der Erkenntnis des kausalen

---

<sup>27</sup> Aufgrund der enthaltenen, teilweise in divergierenden Relationen zueinander stehenden Kriterien kann ein solches Zielsystem als *multikriteriell* bezeichnet werden. Zur Multikriterialität von Zielsystemen und zugehörigen strategischen Entscheidungen siehe auch *Kapitel 3*.

<sup>28</sup> Vgl. Jung, H. (2007), S. 169.

<sup>29</sup> **Non-Profit-Organisationen** „sind private oder staatliche Organisationen, deren Zweck in der Erreichung ideeller Ziele liegt.“ Thommen, J.-P. (2008), S. 461. „Sie werden zwar grundsätzlich nach den gleichen Prinzipien wie erwerbswirtschaftlich geführte Unternehmen geleitet, jedoch steht nicht das Gewinnziel im Mittelpunkt, sondern Ziele wie Kostendeckung, Versorgung von Minderheiten [...] etc. stellen die Leitmaxime dieser Organisationen dar.“ Corsten, H./Gössinger, R. (2008), S. 564.

<sup>30</sup> Nach GUTENBERG ist eine **Unternehmung** durch ein Streben nach Gewinn (erwerbswirtschaftliches Prinzip) und einem Anspruch auf Alleinbestimmung (Prinzip des Privateigentums) sowie dem Autonomieprinzip gekennzeichnet. Vgl. Corsten, H./Gössinger, R. (2008), S. 849 f.

<sup>31</sup> Vgl. Ossadnik, W. (2009), S. 364.

<sup>32</sup> Vgl. Ossadnik, W. (1998), S. 8; Ossadnik, W. (2009), S. 271 und Ossadnik, W./Kaspar, R. (2013a), S. 103.

Zusammenwirkens strategischer Erfolgsgrößen bietet es sich als Lösung dieser Zurechnungs-, Prognose- und Bewertungsproblematik daher an, nicht nur die künftigen Zahlungsströme als Beurteilungsmaßstäbe heranzuziehen,<sup>33</sup> sondern Indikatoren, die dem finanziellen Erfolg kausal oder zeitlich vorgelagert sind zu nutzen.<sup>34</sup> So können strategische Handlungsalternativen anhand von problemspezifisch relevanten, den finanziellen Erfolgsgrößen vorgelagerten Entscheidungskriterien einer multikriteriellen Beurteilung unterzogen werden.<sup>35</sup> Selbst bei zugrunde gelegter Shareholder-Perspektive und einer finanziell fokussierten Unternehmensführung der Eigentümer ist somit eine sich aus den komplexen, vielfältigen Ursache-Wirkungsstrukturen entstehende Multikriterialität vorhanden. Die Notwendigkeit einer holistischen und multikriteriellen Repräsentation strategischer Erfolgspotenziale und der damit einhergehenden Multikriterialität von Strategien resultiert neben dem Praktikabilitätsproblem der unikriteriellen Betrachtungsweise<sup>36</sup> zudem jedoch auch aus der Art und Struktur der strategischen Zielkriterien an sich. Zum einen sind Zielkriterien, die für den finanziellen Erfolg kausal relevant sein können, nicht zwingend quantitativ (kardinal), sondern oft nur qualitativ messbar.<sup>37</sup> Zum anderen ist das Vorliegen mehrerer Ziele üblicherweise durch Verbund- bzw. Abhängigkeitsbeziehungen vertikaler und horizontaler Art, sogenannten (*Inter-*)*Dependenzen*, gekennzeichnet, die ihrerseits bereits den Bedarf einer expliziten, multikriteriellen methodischen Analyse und Bewertung hervorrufen. Es liegen demzufolge mehrere Argumente vor, die die Multikriterialität von einer Steuerung strategischer Erfolgspotenziale, von zugehörigen Strategien und von Zielsystemen sowohl für die klassische, gewinnorientierte GUTENBERG-Unternehmung als auch für den Bereich der Non-Profit-Organisationen nicht nur begründen, sondern eine multikriterielle Betrachtungsweise der Unternehmensführung – sowie des Controllings als dessen Unterstützungsinstanz<sup>38</sup> – sogar notwendig werden lassen. Zugleich zeichnet sich in diesem potenziellen Problemfeld der Multikriterialität sowie dem dadurch hervorgerufenen Bedarf an einer adäquaten methodischen Unterstützung ein erster Forschungsbedarf ab, der nach einer Auseinandersetzung mit den begrifflichen Grundlagen des Strategie-Kontextes konkretisiert wird.<sup>39</sup> Zuvor veranschaulicht *Abbildung 2* die aus den verschiedenen Einflussfaktoren resultierende Multikriterialität des strategischen Zielsystems.

<sup>33</sup> Gleichwohl sollten diese – soweit verfügbar – bei der multikriteriellen Entscheidungsfindung Berücksichtigung finden können.

<sup>34</sup> Vgl. Ossadnik, W. (1998), S. 9 und Ossadnik, W. (2009), S. 271.

<sup>35</sup> Vgl. Ossadnik, W. (1998), S. 9 und Ossadnik, W./Kaspar, R. (2013a), S. 103.

<sup>36</sup> Vgl. zur Problematik der unikriteriellen Bewertung aus einer Controlling-Perspektive auch *Kapitel 2.5.3.2*.

<sup>37</sup> Vgl. Ossadnik, W. (2009), S. 271 sowie zu verschiedenen Skalenniveaus von Daten *Kapitel 3.1.5*.

<sup>38</sup> Vgl. zu den Aufgaben und Funktionen des Controllings grundlegend *Kapitel 2.5*.

<sup>39</sup> Zu potenziellen Problemfeldern im Strategie-Kontext siehe auch *Kapitel 2.1.4*.

Diesem kommt ferner die Funktion zu, das globale Ziel der nachhaltigen, wertsteigernden Existenzsicherung zu operationalisieren. Es bildet damit einen normativen Bezugsrahmen für die Steuerung strategischer Erfolgspotenziale und deren Determinanten.



Abbildung 2: Multikriterielles Zielsystem als Bezugsrahmen strategischer Erfolgspotenziale<sup>40</sup>

Erfolgspotenziale können als Bestandteile eines solchen multikriteriellen Zielsystems angesehen werden und konkretisieren sich durch interne und externe strategische Erfolgsfaktoren (vgl. fortlaufend *Abbildung 2*).<sup>41</sup> **Strategische Erfolgsfaktoren (SEFs, critical success factors (CSFs))** beschreiben diejenigen Größen, Eigenschaften, Bedingungen oder Variablen, die – für die gegebene Wettbewerbssituation – signifikanten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben und sowohl in den externen Marktanforderungen als auch in den internen Ressourcen begründet sein können.<sup>42</sup> In ihrer Gesamtheit dienen sie der Repräsentation und Steuerung der Erfolgspotenziale.<sup>43</sup> Das Konzept der SEFs geht auf ROCKART zurück, der diese als „the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization“<sup>44</sup> definiert. SEFs stellen demzufolge die Schlüsselbereiche dar, die kritisch bzw. von besonderer strategischer Relevanz für den Unternehmenserfolg sind. Zur Konkretisierung strategischer Erfolgspotenziale sollten sich SEFs zur Differenzierung von Wettbewerbern eignen, eine hohe Imitationsgrenze aufweisen und die Möglichkeiten zur Generierung zukünftiger Wettbewerbsvorteile abbilden können.<sup>45</sup>

<sup>40</sup> Eigene Darstellung.

<sup>41</sup> Vgl. Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 219.

<sup>42</sup> Vgl. Leidecker, J. K./Bruno, A. (1984), S. 24; Brunner, J. (1999), S. 81 und Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 31.

<sup>43</sup> Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 31 und Ossadnik, W. (2009), S. 272.

<sup>44</sup> Rockart, J. F. (1978), S. 85.

<sup>45</sup> Vgl. Rockart, J. F. (1978), S. 85; Brunner, J. (1999), S. 81 und Ossadnik, W. (2009), S. 272.

SEFs fungieren zugleich als direkte Steuerungsgrößen für Strategien, die der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen dienen. Das multikriterielle Zielsystem bildet den grundlegenden Orientierungs- und Bezugsrahmen für Strategien, welche damit dem globalen Ziel der nachhaltigen Existenzsicherung unterliegen.<sup>46</sup> Unter Berücksichtigung sowohl interner als auch externer Einflussfaktoren repräsentieren **Strategien** die übergeordneten Unternehmensziele sowie über zugehörige Pläne die möglichen Wege zur Erreichung dieser Ziele.<sup>47</sup> Eine Strategie wird demnach verstanden als „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“.<sup>48</sup> Mithilfe von Strategien wird somit nicht nur die langfristige externe und interne Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten determiniert, sondern auch die angestrebte Marktpositionierung sowie der Aufbau und die Verwendung wettbewerbsrelevanter, interner Ressourcen festgelegt.<sup>49</sup> Als Ergebnis systematisch vorbereiteter, wohl überlegter Führungsentscheidungen bezeichnet eine Strategie oder ein strategischer Plan<sup>50</sup> damit einen „Komplex integrierter Informationen, die Aussagen über die Ziele, Maßnahmen, Mittel und andere Bestimmungsmerkmale künftigen Handelns machen“.<sup>51</sup>

Die Diversifikation an potenziellen Strategien deutet darauf hin, dass diese „aus einer Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen“<sup>52</sup> bestehen. Mit dem Ziel, ein nachhaltig hohes Erfolgspotenzial für einen zukunftsfähigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern, kommt strategischen Entscheidungen in der Unternehmensführung daher ebenfalls eine zentrale Bedeutung zu.<sup>53</sup> **Strategische Entscheidungen** werden aus einer übergeordneten Per-

---

<sup>46</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 66 und 163; Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 6 sowie Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 199 und 219.

<sup>47</sup> Vgl. Lynch, R. L./Cross, K. F. (1991), S. 28 f.; Anthony, R. N./Govindarajan, V. (2007), S. 56; Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 2 und 6 sowie Hungenberg, H. (2011), S. 4 und 8.

<sup>48</sup> Chandler, A. D. (1962), S. 13. Eine ähnliche Definition gibt auch ANDREWS: „Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue [...] and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities.“ Andrews, K. R. (1980), S. 18.

<sup>49</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 4 ff. und 8 sowie Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 16.

<sup>50</sup> **Strategische Planung** bezeichnet die „gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen mehrerer Handlungsalternativen sowie die Entscheidung[en]“ (Peemöller, V. H. (2005), S. 121, in Anlehnung an Wild, J. (1982), S. 13) zur Erreichung langfristiger Ziele und zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges (vgl. Bea, F. X./Haas, J. (2013), S. 54). Die strategische langfristige Planung ist i. d. R. auf mindestens fünf Jahre angelegt, der mittelfristige Planungshorizont ist auf drei bis maximal fünf Jahre beschränkt (kurzfristig: ein Jahr). Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 42 und Deimel, K./Heupel, T./Wiltinger, K. (2013), S. 18.

<sup>51</sup> Wild, J. (1982), S. 14. Vgl. hierzu auch Alter, R. (2011), S. 5.

<sup>52</sup> Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 17.

<sup>53</sup> Vgl. Gälweiler, A. (1974), S. 135 und 138 sowie für Merkmale strategischer Entscheidungen auch *Kapitel 2.4.*

spektive der Unternehmensführung getroffen und lassen sich durch einen hohen sachlichen Aggregationsgrad sowie eine auf langfristige Gültigkeit ausgerichtete Problemlösung charakterisieren.<sup>54</sup> Die Vielzahl an zu berücksichtigenden Einflussfaktoren, komplexen Strukturen und strategischen Zielen bedingt dabei eine erforderliche Multikriterialität von strategischen Entscheidungen.<sup>55</sup> Bezugsobjekte der der strategischen Unternehmensführung zuzuordnenden strategischen Entscheidungen können daher sowohl Strategien als auch Strukturen oder Systeme von Unternehmen sein, sodass sich diese Entscheidungen im Sinne von Führungsaktivitäten durch Phasen- oder Prozessmodelle beschreiben lassen.<sup>56</sup> Strategien und strategische Entscheidungen sind demzufolge keine isoliert stehenden Elemente der strategischen Unternehmensführung, sondern werden in einen kontinuierlichen Strategieprozess eingebettet.

### 2.1.2 Begriff und charakteristische Merkmale des Strategieprozesses

Eine an den Unternehmenszielen und damit auf die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen ausgerichtete Bildung, Determination und Realisation von Strategien stellt die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung dar.<sup>57</sup> Zentrale Bezugsobjekte der strategischen Unternehmensführung sind zur Sicherung der Unternehmensexistenz daher die Formulierung und Umsetzung von Strategien sowie die dazu erforderlichen, in einem sachlogischen Zusammenhang stehenden Aktivitäten, deren Ablaufstruktur als **Strategieprozess** bezeichnet wird.<sup>58</sup>

Der Strategieprozess lässt sich als systematischer, zukunftsbezogener Prozess der Willensbildung charakterisieren, dessen abschließende Entscheidungen in Form von intendierten Strategien der Nutzung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen dienen.<sup>59</sup> Im Rahmen einer rationalen Analyse der Unternehmenssituation sowie der zukünftigen Möglichkeiten dient der Strategieprozess dazu, Ziele, Strategien und Maßnahmen zu formulieren, mit denen unter bestmöglicher Ausnutzung der verfügbaren Ressourcen, externe Chancen wahrgenommen und potenzielle Risiken verhindert werden können.<sup>60</sup> Mithilfe von geeigneten Methoden und Hilfstechni-

---

<sup>54</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 6 ff. und Ossadnik, W./Kaspar, R. (2013a), S. 103.

<sup>55</sup> Vgl. zur Multikriterialität von Entscheidungen auch *Kapitel 3.1.4.1*.

<sup>56</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 9.

<sup>57</sup> Vgl. Gälweiler, A. (1974), S. 135 und 138 sowie Bhushan, N./Rai, K. (2004), S. 25.

<sup>58</sup> Vgl. Horváth, P. (2011), S. 96; Grüning, R./Kühn, R. (2011), S. 1 und 9 ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 18 sowie Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 23.

<sup>59</sup> Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 43, 334 und 339.

<sup>60</sup> Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 21.

ken<sup>61</sup> sollen auf Basis von formulierten Zielsetzungen Strategien als mehrjährige Maßnahmenbündel definiert werden. Diese sollten so gestaltet sein, dass sie das Unternehmen in die Lage versetzen, unter Berücksichtigung interner und externer Einflüsse Erfolgspotenziale zu schaffen, mit denen konkrete Erfolge in Form von Gewinnen und Liquiditätssicherung erreicht werden können.<sup>62</sup> Darüber hinaus kann der Strategieprozess als **Planungsprozess** verstanden werden, der „das gesamte sachbedingte und zeitbedingte Gefüge von Planungsschritten zur vollständigen Lösung eines Planungsproblems“<sup>63</sup> abbildet.<sup>64</sup> Als solche umfassen Strategieprozesse<sup>65</sup> „alle in einer unternehmerischen Einheit stattfindenden Entscheidungen und Handlungen, durch die sich die Strategien dieser Einheit bilden“<sup>66</sup> sowie die zu deren Realisation notwendigen Handlungen.<sup>67</sup> Strategieprozesse wirken sich damit nicht nur signifikant auf die Unternehmensperformance aus, sondern sind auch mit einer hohen Komplexität verbunden. Die entwickelten Strategien beeinflussen maßgeblich die Zielrichtung der zukünftigen Unternehmensentwicklung (Direktion) und erfordern zugleich eine – vom Controlling<sup>68</sup> zu unterstützende – Anpassung der zu ihrer Umsetzung notwendigen unternehmensinternen Systeme und Strukturen (Koordination).<sup>69</sup> Neben dem Entscheidungsbezug lässt sich die Strategieplanung als zukunfts- und informationsbezogen, zielgerichtet und multipersonal charakterisieren.<sup>70</sup> Die Analyse und Gestaltung von planungsorientierten Strategieprozessen wird durch fünf Dimensionen determiniert, die zusammen mit ihren zugehörigen Parametern *Abbildung 3* entnommen werden können.<sup>71</sup>

<sup>61</sup> Bei der Auswahl geeigneter Planungsinstrumente ist zu beachten, dass die Strategieplanung primär auf qualitativen Informationen basiert, sodass quantitative Methoden durch eine umfassende, qualitative Aufbereitung und Berücksichtigung der Zusammenhänge ergänzt werden sollten. Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 17 und 31.

<sup>62</sup> Vgl. Gälweiler, A. (1974), S. 19; Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 23 f.; Bea, F. X./Haas, J. (2013), S. 54 und Küpper, H.-U. et al. (2013), S. 136. Im Hinblick auf strukturelle Planungsebenen kann zudem zwischen **Unternehmens-, Geschäftsbereich-** und **Funktionsbereichsstrategien** sowie auf inhaltlicher Planungsebene zwischen **Wachstums-, Stabilisierungs-** und **Schrumpfungstrategien** unterschieden werden. Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 71 ff.

<sup>63</sup> Gälweiler, A. (1974), S. 171.

<sup>64</sup> Vgl. Gälweiler, A. (1974), S. 25; Peemöller, V. H. (2005), S. 122 f. und Küpper, H.-U. et al. (2013), S. 132.

<sup>65</sup> Auch als *Strategieplanung* oder *strategischer Managementprozess* bezeichnet. Vgl. z. B. Alter, R. (2011), S. 26 und Grüning, R./Kühn, R. (2011), S. 8 f.

<sup>66</sup> Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 45.

<sup>67</sup> Vgl. Kranz, M. (2007), S. 9, 17.

<sup>68</sup> Für eine Darstellung der Controllingfunktionen und -aufgabenbereiche siehe auch *Kapitel 2.5*.

<sup>69</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1978), S. 936 und 941; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 45 und 61 sowie Hungenberg, H. (2011), S. 9.

<sup>70</sup> Vgl. Wild, J. (1982), S. 13 f.; Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 107; Kreikebaum, H. (1997), S. 16; Alter, R. (2011), S. 5 und Küpper, H.-U. et al. (2013), S. 189.

<sup>71</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1978), S. 936 und 941; Hungenberg, H. (2011), S. 9 sowie Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 45 und 61.

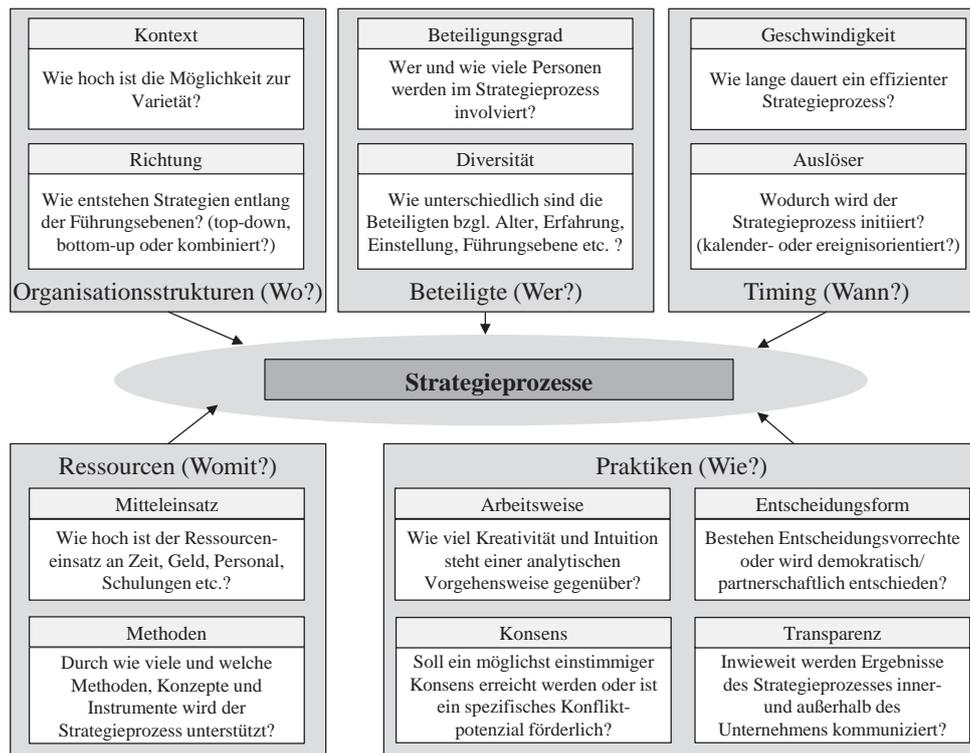


Abbildung 3: Dimensionen und zugehörige Parameter von Strategieprozessen<sup>72</sup>

Die Ausgestaltung eines Strategieprozesses hängt zunächst maßgeblich von den unternehmerischen Rahmenbedingungen ab, in denen die Strategie erstellt werden soll.<sup>73</sup> Bezüglich der Dimension der **Organisationsstrukturen** sind daher *Kontext* und *Richtung* der strategischen Planung zu klären und damit bspw. zu berücksichtigen, wie hoch die Möglichkeiten zur Varietät bisheriger Strategien sind und in welcher Weise die einzelnen Führungsebenen in den Strategieentstehungsprozess eingebunden werden sollen (top-down, bottom-up oder kombiniert). Zusätzlich sind die **Beteiligten** festzulegen, die in den kollektiven Strategieprozess involviert werden sollen, wobei hierzu zwischen Kleingruppen und einer breit gestreuten Partizipation (*Beteiligungsgrad*) sowie mit der Personenauswahl verbundenen *Diversität* der Gruppe bezüglich der Persönlichkeitsprofile abzuwägen ist. Das **Timing** gibt an, wie viel Zeit für den Strategieprozess zur Verfügung steht bzw. für eine effiziente Ausgestaltung gewährt werden sollte (*Geschwindigkeit*). Auch die Unterscheidung zwischen kalender- und ereignisorientierter Initiierung der Strategieplanung (*Auslöser*) lässt sich der Dimension des Timings zuordnen. Die Dimension der **Ressourcen** repräsentiert das Spannungsfeld zwischen der möglichst gering gehaltenen Bereitstellung knapper und wertvoller *Mittel*, wie bspw. Zeit, Wissen, Arbeitsaufwand oder Schulungen, und der mit den eingesetzten Ressourcen (mut-

<sup>72</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 61 ff.

<sup>73</sup> Vgl. zur nachfolgenden Darstellung der Dimensionen und Parameter des Strategieprozesses grundlegend Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 61 ff. sowie in partieller Anlehnung auch Kranz, M. (2007), S. 141 ff.