

**BAMBERGER
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE**

Nr. 131

**Strategische Kontrolle
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -**

Professor Dr. Wolfgang Becker
und
Dipl.-Ing. Marc Piser



OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

Lehrstühle und Professuren für Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. W. Becker	Unternehmensführung und Controlling
Prof. Dr. G. Diruf	Logistik und logistische Informatik
Prof. Dr. J. Engelhard	Internationales Management mit Schwerpunkt Europäisches Management
Prof. Dr. P. Kupsch	Betriebliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung
Prof. Dr. W. Meinig	Automobilwirtschaft
Prof. Dr. A. Oehler	Finanzwirtschaft
Prof. Dr. F. Wimmer	Absatzwirtschaft
Prof. Dr. D. zu Knyphausen-Aufseß	Personalwirtschaft und Organisation

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG - POSTFACH 1549
96045 BAMBERG - TELEFON: 0951/863-0 - TELEFAX: 0951/8631200

Becker/Piser

Strategische Kontrolle

– Ergebnisse einer empirischen Untersuchung –

**Professor Dr. Wolfgang Becker
und
Dipl.-Ing. Marc Piser**

Strategische Kontrolle
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge
Edition Unternehmensführung & Controlling
Forschungsmaterialien, Nr. 131



Professor Dr. Wolfgang Becker
Dipl.-Ing. Marc Piser
Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21
96045 Bamberg
Telefon: 0951.863.2507
Telefax: 0951.39705
Email: wolfgang.becker@sowi.uni-bamberg.de
Email: marc.piser@gmx.de
WWW: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/ufc>

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Becker, Wolfgang/Piser, Marc:
Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung,
in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge
(Edition Unternehmensführung & Controlling),
Forschungsmaterialien Nr. 131, Bamberg 2003
ISBN 3-931810-30-5

Druck

Copyright © 2003 by Professor Dr. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Sämtliche Varianten
der Vervielfältigung sind, auch auszugsweise, ohne ausdrückliche
schriftliche Genehmigung unzulässig und strafbar.
Respect Creativity!
Hausdruckerei der Universität Bamberg, Bamberg • Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	6
1 Strategische Kontrolle.....	9
2 Design der empirischen Untersuchung.....	12
2.1 Forschungsmethodik.....	12
2.2 Empirische Basis.....	16
3 Resultate der empirischen Studie im Überblick.....	19
3.1 Strategische Planung.....	19
3.2 Strategische Kontrolle.....	24
3.2.1 Strategische Prämissenkontrolle.....	27
3.2.2 Strategische Durchführungskontrolle.....	30
3.2.3 Strategische Überwachung.....	32
3.3 Zusammenfassung zur strategischen Kontrolle.....	36
4 Schlussfolgerungen zur strategischen Planung und Kontrolle.....	39
Literatur.....	42

Vorwort

Die heutige Dynamik der Unternehmensumwelt, also die Schnelligkeit von Veränderungen der Unternehmensumwelt, ist sehr hoch. Darüber hinaus ist die Umwelt ausgesprochen differenziert, was gemeinsam mit der Umweltdynamik zu einer hohen Komplexität führt. Eine hohe Führungskomplexität und entstehende Komplexitätskosten sind direkte Folge einer hohen Umweltkomplexität.¹ Die Umweltdynamik nimmt in einem Maße zu, dass Annahmen, die zur Formulierung und Realisierung einer Strategie getroffen wurden, ihrem Charakter als langfristige Entscheidungsgrundlage nicht dauerhaft gerecht werden können.²

Bei der Formulierung von strategischen Plänen sind wegen der Ungewissheit der Zukunft und der außerordentlichen Komplexität des Entscheidungsproblems eine Vielzahl von Annahmen zu treffen. Durch das Setzen von Annahmen wird immer ein Grossteil möglicher Umweltzustände ausgeblendet, was ein hohes kontrollbedürftiges Risiko nach sich zieht. Dieser ausgeblendete Bereich wird sich bei der Strategieimplementierung als Quelle von Störungen zeigen.³ Als Folge müssen strategische Entscheidungen überarbeitet und Anpassungsmaßnahmen ausgelöst werden.

Eine Kontrolle, die am Ende der Strategieimplementierung Feedback-Informationen über die Zielerreichung liefert, ist allein nicht mehr zweckmäßig. Der strategische Kurs des Unternehmens bedarf einer permanenten Absicherung durch die strategische Kontrolle. Nur damit kann sichergestellt werden, dass im Verhältnis zur Unternehmensumwelt adäquate strategische Ziele verfolgt werden.

¹ Siehe ausführlich Becker, W. 2001 (Komplexitätskosten), S. 420ff.

² Vgl. Berger, M./Buchner, H./Weigand, A. 2000 (Turbulenz), S. 81ff.

³ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. 2000 (Management), S. 246.

Nur sehr wenige Unternehmen haben bisher Fortschritte bei der Einführung der strategischen Kontrolle gemacht. Empirische Studien kommen zu dem Schluss, dass die Unternehmenspraxis explizite strategische Kontrollprozesse vermissen lässt.⁴ Wie die Konzepte der strategischen Kontrolle in der Praxis arbeiten, ist weiterhin unbekannt.⁵

Diesem bestehenden Forschungsdefizit soll im Sinne eines induktiven Vorgehens mittels der vorliegenden empirischen Studie entgegengewirkt werden. Innerhalb der induktiven Forschung wurde untersucht, ob Unternehmen die strategische Kontrolle nutzen, wie sie angewendet wird und welche Prozesse bzw. Instrumente hierzu implementiert sind. Dabei war auch zu klären, ob die Unternehmenspraxis auf die in der betriebswirtschaftlichen Literatur bekannten Konzepte zurückgreift, bzw. was die Unternehmen davon abhält.⁶ Ein deduktives Vorgehen im Gegenstrom führt im übergeordneten Forschungsansatz einer Dissertation zu Erkenntnissen über die

⁴ Siehe hierzu die einschlägigen Studien Horovitz, J. 1979 (Strategic Control); Steinmann, H./Schreyögg, G. 1984 (Kontrolle); Schreyögg, G./Steinmann, H. 1986 (Praxis strategischer Kontrolle); Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control); Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle).

⁵ Vgl. Goold, M./Quinn, J. 1990 (Strategic Control), S. 13ff. Siehe auch Preble, J. 1992 (Strategic Control), S. 396; Nuber, W. 1995 (Strategische Kontrolle), S. 357. Bereits Köhler, R. 1976 (Kontrolle), S. 301 hatte das Unterbleiben der strategischen Kontrolle kritisiert.

⁶ Siehe ausführlich zu den verschiedenen Konzepten: Horovitz, J. 1979 (Strategic Control); Gälweiler, A. 1981 (Kontrolle); Lorange, P./Murphy, D. 1984 (Strategic Control); Steinmann, H./Schreyögg, G. 1984 (Kontrolle); Ohland, L. 1988 (Strategische Kontrolle); Hasselberg, F. 1989 (Strategische Kontrolle); Lütke-Schwienhorst, R. 1989 (Kontrolle); Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control); Preble, J. 1992 (Strategic Control); Band, D./Scanlon, G. 1995 (Strategic Control); Nuber, W. 1995 (Strategische Kontrolle); Reiners, H. 1995 (Strategische Kontrolle); Stoermer, M. 1996 (Strategische Kontrolle); Ulber, C. 1996 (Steuerung und Kontrolle); Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle).

Gestaltung einer strategischen Kontrollkonzeption und geeigneten Instrumenten.⁷

Dieser Bamberger Betriebswirtschaftliche Beitrag wurde in der Zeit von Mai 2002 bis Januar 2003 im Rahmen einer Dissertation am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg erstellt. Die zu Grunde liegende empirische Untersuchung wäre ohne die Unterstützung durch die Unternehmen und die vielen Interviewpartner nicht möglich gewesen. Ihnen gilt besonderer Dank für den, trotz der Vertraulichkeiten im Bereich strategischer Unternehmensführung, ermöglichten Einblick in die Unternehmenspraxis, für die Einsicht in sehr sensible Dokumente und die Überlassung von Unterlagen.

⁷ Siehe zum Gegenstromverfahren Becker, W. 2000 (Controlling), S. 32.

1 Strategische Kontrolle

Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Strategieimplementierung hat die Unternehmensleitung ein Kontrollsystem zu entwickeln, das konstruktiv hilft Korrekturmaßnahmen einzuleiten, wenn Abweichungen zwischen den Zielen und den erreichten oder erreichbaren Ergebnissen sichtbar werden. Das Management hat die Fortschritte bei der Strategieimplementierung zu überwachen. Dies ist der operativen Kontrolle zuzurechnen. Zusätzlich ist zu überprüfen, ob die Strategie an sich noch zweckmäßig ist.⁸ Diese Tätigkeit ist der strategischen Kontrolle zuzurechnen. Anhand der Erkenntnisse aus beiden Kontrollformen hat das oberste Management zu entscheiden, ob es intervenieren muss, d.h. eine neue Strategie entwickeln, andere Maßnahmen zur Zielerreichung innerhalb der definierten Strategie ergreifen oder das verantwortliche Managementteam austauschen muss.⁹

Die strategische Kontrolle hat die Aufgabe die Konformität von Strategie und Unternehmensumwelt permanent zu überwachen. Bei Umwelteignissen, die nicht konform zur Strategie sind, hat die strategische Kontrolle eine Adaption der Strategie zu initiieren.¹⁰ Eine Adaption der Strategie ist ereignisabhängig und nicht nach Zeitablauf vorzunehmen. Eine Unterscheidung von traditioneller und strategischer Kontrolle ist Abbildung 1-1 zu entnehmen.

⁸ Vgl. Hinterhuber, H. 1999 (Unternehmensführung), S. 61. Siehe hierzu auch Preble, J. 1992 (Strategic Control), S. 391ff; Band, D./Scanlon, G. 1995 (Strategic Control), S. 102; Hasselberg, F. 1989 (Strategische Kontrolle), S. 55ff, 319. In diesem Zusammenhang beschreibt auch Becker, W. 1990 (Controlling), S. 304ff die Grenzen der einfachen Steuerung und Regelung sowie der daraus resultierenden Notwendigkeit einer komplexen Steuerung zur antizipativen Anpassung der Unternehmensaktivitäten an die zukünftige Entwicklung der Unternehmensumwelt.

⁹ Vgl. Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control), S. 44.

¹⁰ Dies ist das in der Betriebswirtschaftslehre verbreitetste Modell der strategischen Kontrolle und wird auch als „State of the Art“ betrachtet, vgl. Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle), S. 3; Schäffer, U. 2001 (Balanced Scorecard), S. 380.

Vergleichsmerkmal	Traditionelle Kontrolle	Strategische Kontrolle
Kontrollzweck	Überprüfung der Zielerreichung (Effizienz)	Überwachung der Validität und Durchsetzung der strategischen Pläne (Effektivität)
Kontrollinhalte	Reiner Soll-Ist-Vergleich im Sinne einer Endergebniskontrolle mit einer zusätzlichen Analyse der Abweichungsursachen	Vor der Endergebniskontrolle sind vor allem die Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle und die ungerichtete Erkennung von Chancen und Risiken von Bedeutung
Kontrollgrößen	Es werden nur qualifizierbare Größen kontrolliert (z.B. Budgeteinhaltung)	Neben quantitativen Größen werden auch qualitative Größen einbezogen
Kontrollausrichtung	Rein unternehmensintern ausgerichtet	Sowohl auf die internen als auch auf die externen Erfolgsfaktoren des Unternehmens ausgerichtete Rundumkontrolle
Kontrollzeitpunkt	Ex-post Kontrolle	Kontinuierlich zu Planung und Realisation der Ergebnisse parallel laufender Prozess

Abb. 1-1: Merkmale traditioneller und strategischer Kontrolle¹¹

Die strategische Kontrolle besteht aus den drei Elementen Prämissenkontrolle, strategischen Durchführungskontrolle und strategische Überwachung.¹² Die Abbildung 1-2 zeigt den Zusammenhang der

¹¹ In Anlehnung an Bea, F./Haas, J. 1997 (Strategisches Management), S. 209; Ulber, C. 1996 (Steuerung und Kontrolle), S. 92.

¹² Siehe ausführlich Schreyögg, G./Steinmann, H. 1985 (Strategische Kontrolle), S. 401ff; Becker, W. 2001 (Strategisches Management), S. 149.

Spezialfunktionen der strategischen Kontrolle mit den Phasen des strategischen Managementprozesses auf.

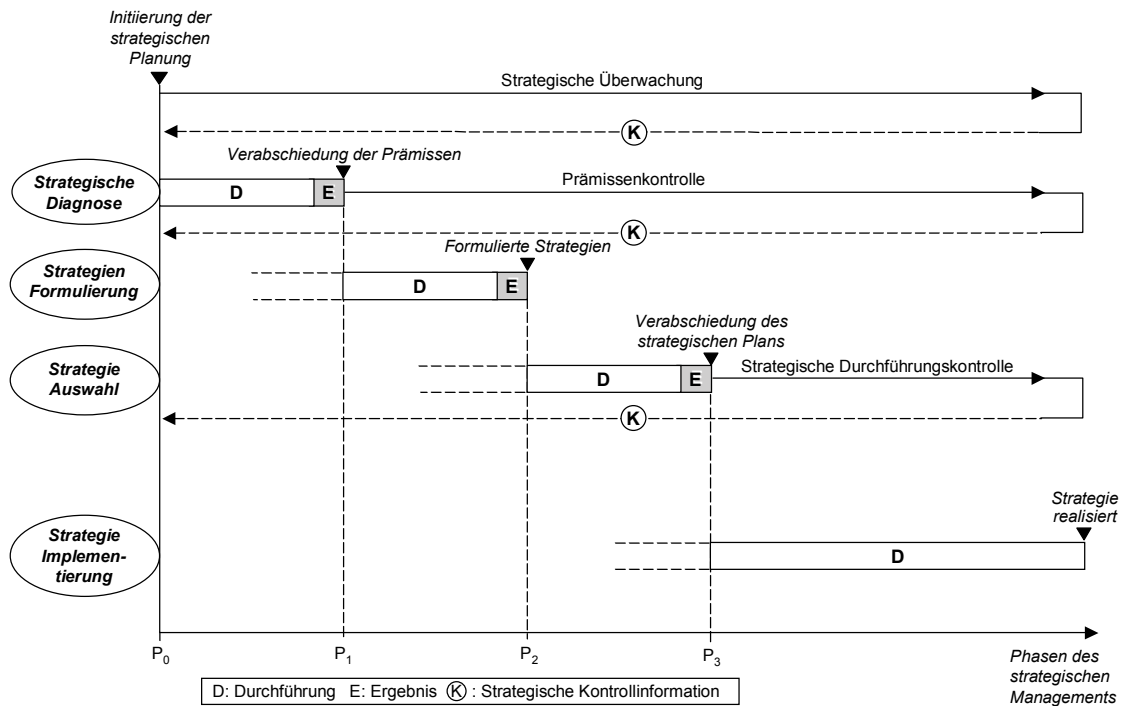


Abb. 1-2: Der strategische Kontrollprozess¹³

Die strategische Kontrolle generiert bei Ereignissen in der Unternehmensumwelt, die nicht konform zur definierten Strategie sind, strategische Kontrollinformationen, die eine Adaption der strategischen Pläne aufzeigen. Um strategische Pläne zu adaptieren müssen die Umweltereignisse diagnostiziert werden. Damit wird ein neuer Zyklus des strategischen Managementprozesses, beginnend mit der strategischen Diagnose initiiert.

¹³ Eigene Darstellung als Weiterentwicklung von Steinmann, H./Schreyögg, G. 2000 (Management), S. 244, 246; Hungenberg, H. 2000 (Strategisches Management), S. 258; Becker, W. 2001 (Strategisches Management), S. 149.

2 Design der empirischen Untersuchung

2.1 Forschungsmethodik

Die explorative Forschung bietet gegenüber der Prüfungsstrategie, also der erkenntnissichernden Forschungsstrategie, den Vorteil, dass der Umweg über die Prüfung beliebiger Hypothesen aufgegeben wird und theoretisch geleitete Fragen an die Realität zum Erkenntnisgewinn beitragen.¹⁴ Die Überwindung der Hypothesenarmut¹⁵ der erkenntnissichernden empirischen Forschungskonzeption kann durch die explorative Forschung mittels der Verwendung von systematischen Erfahrungswissen zur Konstruktion theoretischer Aussagen erfolgen.¹⁶

Bereits aufgrund terminologischer Unklarheit des strategischen Kontrollbegriffs scheidet ein standardisiertes Vorgehen innerhalb der empirischen Untersuchung aus und es ist auf Interviews zurückzugreifen.¹⁷ Bisherige Studien¹⁸, insbesondere die Studie von Renggli zeigen, dass der Begriff der strategischen Kontrolle in der Praxis nicht verankert ist, kein geteiltes Wortverständnis existiert und auch keine Inhalte zum stra-

¹⁴ Siehe ausführlich und zu den Vorteilen explorativer Forschung Kubicek, H. 1977 (Forschungsdesign), S. 13f.

¹⁵ Vgl. Welge, M. 1980 (Management), S. 57. Letztlich mangelt es in der erkenntnissichernden Forschungskonzeption an einer Systematik die zur Abduktion geeigneter Hypothesen führt.

¹⁶ Vgl. Kubicek, H. 1977 (Forschungsdesign), S. 13.

¹⁷ Auch ein standardisiertes Interview, bei dem die Fragen schriftlich fixiert sind und dem Interviewpartner wörtlich vorgetragen werden eignen sich wegen der terminologischen Unklarheit nicht. Generell lässt dieses Vorgehen dem Interviewer zu wenig Spielraum, um auf die in der Praxis sehr heterogenen Gegebenheiten einzugehen.

¹⁸ Siehe hierzu die einschlägigen Studien Horovitz, J. 1979 (Strategic Control); Steinmann, H./Schreyögg, G. 1984 (Kontrolle); Schreyögg, G./Steinmann, H. 1986 (Praxis strategischer Kontrolle); Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control); Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle).

tegischen Kontrollbegriff assoziiert werden.¹⁹ Auch unter einem anderen Namen ist in der Unternehmenspraxis keines der in der wissenschaftlichen Literatur diskutierten Modelle bekannt.²⁰

Im explorativen Ansatz bieten Interviews die Möglichkeit der Gewinnung von gezieltem Erfahrungswissen, die das bestehende Vorverständnis vergrößert. Dabei ist der Kontakt mit Personen notwendig, die in der Realität mit dem untersuchten Problem befasst sind. Die Erfassung des Erfahrungswissens dieser Personen ist so zu gestalten, dass eine Beantwortung der verfolgten Fragen möglich ist und weitergehende Forschungsfragen identifiziert werden können. Das gewonnene Erfahrungswissen wird exploriert, indem es in die theoretischen Begriffe und Annahmen übersetzt wird. Dies führt zu neuen Annahmen, Fragen und Interpretationsmustern.²¹ Dabei stellt ein Interviewleitfaden sicher, dass die verschiedenen Interviews vergleichbar sind.²² Wunschdenken und bloße Lippenbekenntnisse sind im Interview wesentlich besser zu erkennen, als bei schriftlichen Befragungen.²³ Im Interview können Aussagen hinterfragt und auch mittels Einsicht in einschlägige Unterlagen nachvollzogen werden.²⁴

In den explorativen Interviews ist zu klären, ob die in der Literatur vorhandenen Modelle der strategischen Kontrolle zusätzlichen Nutzen in der Unternehmenspraxis stiften können. Die zentrale Fragestellung ist

¹⁹ Vgl. Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle), S. 19ff. Gestützt wird dieses Ergebnis von vorab durch den Autor durchgeführte Experteninterviews.

²⁰ Kurze Interviews im Sinne eines Pre-Test haben dies bestätigt.

²¹ Siehe ausführlich zur Struktur des Forschungsprozesses der explorativen Forschung, Kubicek, H. 1977 (Forschungsdesign), S. 15f.

²² Siehe hierzu Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 85ff.

²³ Schriftliche Befragungen haben darüber hinaus in der Regel den Mangel von Verständnisproblemen, keine Kontrolle der Identität der Antwortperson, geringe Spontaneität und eine niedrige Rücklaufquote, vgl. Lange, V. 1994 (Konkurrenzanalyse), S. 84f.

²⁴ Der Interviewleitfaden beinhaltet Haupt- und Hilfsfragen zum besseren Verständnis und zur Plausibilitätsprüfung. Vgl. Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 86f.

jedoch, wie die Unternehmen mit strategischen Kontrollinhalten umgehen und welche Anforderungen daraus resultieren. Es soll analysiert werden, welche Ansätze, Instrumente und Aktivitäten zur strategischen Kontrolle existieren und wie diese organisatorisch verankert sind. Antworten auf diese Fragestellungen sind für eine fundierte Gestaltung der strategischen Kontrolle unverzichtbar. Darüber hinaus lässt sich in den Interviews feststellen, inwiefern Implementierungsprobleme von der strategischen Kontrolle abhalten. Neue Annahmen über die Probleme und Lösungswege zur Gestaltung und Realisierung der strategischen Kontrolle sind daraufhin abzuleiten.

In den zuvor genannten Studien sind vereinzelt Aktivitäten der Unternehmenspraxis vorzufinden, die der strategischen Kontrolle zugerechnet werden können, obwohl die Unternehmen angeben keine formale Organisation oder Prozesse für die strategische Kontrolle zu haben. In den bisherigen Studien wurde der Fokus nicht auf Erkenntnisse gelegt, die eine Umsetzung bzw. eine Realisierung der theoretisch abgeleiteten Kontrollbedürfnisse unterstützen, sondern es wurde lediglich der Status der Realisierung festgestellt. Darüber hinaus wurden in den Studien nicht die Möglichkeiten untersucht, die das Performance Measurement als Instrument des strategischen Managements und damit auch der strategischen Kontrolle bieten könnte. Eine aktuelle Primärerhebung ist bereits aus diesem Grund notwendig. In diesem Zusammenhang werden in der empirischen Studie detailliert die Potenziale des Performance Measurement als Instrument des strategischen Managements, insbesondere aber der strategischen Kontrolle überprüft.²⁵ Damit werden Empfehlungen für die Gestaltung eines Modells abgeleitet, das den praktischen Bedürfnissen gerecht wird.

²⁵ Hierzu war eine genaue Analyse der tatsächlichen Nutzung des Performance Measurement durch das Management notwendig. Siehe hierzu ausführlich Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien).

Die empirische Studie ist einem T-Konzept²⁶ folgend realisiert. Hierzu wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Zuerst wird in der Breite untersucht, ob die Aussagen der bereits vorgestellten Studien hinsichtlich dem Einsatz der strategischen Kontrolle in der Unternehmenspraxis als weiterhin gültig betrachtet werden können.²⁷ Zusätzlich soll aus der Unternehmenspraxis, entgegen den bisherigen Studien, möglichst viel über Voraussetzungen, Implementierungsprobleme, Realisierung, Anwendung und Anforderungen gelernt werden.

Sofern der Trend der bisherigen Studien²⁸, die die Bekanntheit und Anwendung der strategischen Kontrolle in der Breite untersuchten, als weiterhin gültig betrachtet werden kann, wird anhand eines ausgewählten Unternehmens im Detail untersucht, wie mit Fragen der strategischen Kontrolle umgegangen wird. Durch eine längere vertrauensvolle Zusammenarbeit und auch die Einsichtnahme in relevante Geschäftsunterlagen soll ein wesentlich größerer Erkenntnisgewinn ermöglicht werden, als es in wenigen Interviews je Unternehmen erreichbar ist. Die Interviews der Detailstudie sollen die strategische Kontrolle aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Dadurch soll versucht werden Zusammenhänge sichtbar zu machen, die in den bisherigen Studien, die auf eine breite Untersuchung ausgerichtet waren, nicht aufgedeckt werden konnten. Nachteilig an diesem Vorgehen wirkt sich jedoch aus, dass

²⁶ In der Breite werden die Unternehmen mit jeweils wenigen Interviews untersucht. In der Tiefe bzw. im Detail wird ein Unternehmen mittels vieler Interviews über einen längeren Zeitraum aus verschiedensten Blickwinkeln analysiert.

²⁷ Hierbei steht im Vordergrund, ob der aufgezeigte Trend der bisherigen Studien als gültig betrachtet werden darf und damit die Anwendung der strategischen Kontrolle in der Unternehmenspraxis ein Problem ist, das eine empirische Forschung rechtfertigt. Damit soll nicht im Sinne einer erkenntnissichernden Forschungskonzeption die Allgemeingültigkeit der bisherigen Studien nachgewiesen werden. Lediglich stellt das grundsätzliche Problem den Startpunkt für die hier angestellten explorativen Forschungen, die andere Schwerpunkte als bisherige Studien verfolgen, dar.

²⁸ Hierbei wird Bezug auf die Studien von Horowitz, J. 1979 (Strategic Control); Steinmann, H./Schreyögg, G. 1984 (Kontrolle); Schreyögg, G./Steinmann, H.

keine Repräsentativität gegeben ist. Auch wenn diejenigen Teilergebnisse der Detailstudie, die mit dem Detaillierungsgrad der breiten Studie korrespondieren, zu gleichen Aussagen führen ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei der Detailstudie um eine Einzelfallbetrachtung handelt.

2.2 Empirische Basis

Mit Hilfe der genannten Vorgehensweise des explorativen Forschungsansatzes werden Erkenntnisse aus einzelnen Fällen gezogen, die dann als Interpretationshilfen und zur Formulierung von Gestaltungsempfehlungen genutzt werden, ohne eine Allgemeingültigkeit beanspruchen zu können.²⁹ Besonders die Erstellung von Fallstudien³⁰ fördert einen Erkenntnisprozess, bei dem das durch die Datensammlung gewonnene Realitätsbild kritisch reflektiert wird und zu einer Erweiterung des theoretischen Verständnisses, im Sinne von neuen Annahmen und Interpretationsmustern, führt.³¹

Da die theoretische Konzeption der strategischen Kontrolle in der deutschsprachigen Literatur am weitesten fortgeschritten ist, wurde die Untersuchung auf Unternehmen bezogen, die in Deutschland ein signifikantes Geschäft betreiben.³² Großunternehmen wurden ausgesucht, da

1986 (Praxis strategischer Kontrolle); Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control) und Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle) genommen.

²⁹ Der explorative Forschungsansatz bezweckt ja gerade die Beseitigung der Hypothesenarmut der erkenntnissichernden Ansätze. Die mit dem explorativen Ansatz erarbeiteten Einsichten lassen sich prinzipiell von weiteren Forschungsprojekten mittels eines erkenntnissichernden empirischen Ansatzes hinsichtlich einer Allgemeingültigkeit untersuchen. Siehe auch Kubicek, H. 1977 (Forschungsdesign), S. 7ff.

³⁰ Siehe ausführlich zu Fallstudien Böhling, D./Klandt, H. 1996 (Empirische Methoden), S. 81f.

³¹ Vgl. Kubicek, H. 1977 (Forschungsdesign), S. 15f. Siehe ausführlich zu den Fallstudien der empirischen Untersuchung Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien).

³² Die deutsche Kernkonzeption von Steinmann/ Schreyögg mit ihren Erweiterungen durch Hasselberg, F. 1989 (Strategische Kontrolle) und Nuber, W. 1995

bei ihnen der strategische Prozess aufgrund ihrer Größe und Komplexität schwieriger zu handhaben ist.³³ Darüber hinaus sind in Großunternehmen meist Strategie- und Controllingabteilungen vorhanden, die durch ihre Spezialisierung wesentlich mehr Wissen aufbauen können als kleine Unternehmen. In der Abbildung 2-1 ist auch zu erkennen, dass nur Unternehmen einbezogen wurden, die eine strategische Planung durchführen.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden insgesamt 40 Interviews mit 49 Gesprächspartnern geführt. Dabei wurden Manager aus den Bereichen Strategie, Controlling und Finanzen, sowie Mitglieder der Geschäftsleitung von sieben Grossunternehmen interviewt. Die Angaben von einem Unternehmen waren nicht auswertbar. Der Versuch Best-Practice Unternehmen hinsichtlich der strategischen Kontrolle durch Interviews mit international tätigen strategischen Unternehmensberatungen zu identifizieren, führte zu keinem Ergebnis. Die Aussagen des Interviews mit den Unternehmensberatungen sollen daher nicht in die Grundgesamtheit der Auswertung einfließen. Im Folgenden sind bei Aussagen, die alle Unternehmen betreffen, die sechs Großunternehmen A bis F gemeint. Das Unternehmen F wurde in der Detailstudie vertieft analysiert. Eine Übersicht der Unternehmen ist der Abbildung 2-1 zu entnehmen.

(Strategische Kontrolle) ist am weitesten entwickelt, da sie der strategischen Kontrolle eine eigenständige Führungsfunktion im strategischen Management einräumt. Vgl. Nuber, W. 1995 (Strategische Kontrolle), S. 353. Siehe auch Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle), S. 3; Schäffer, U. 2001 (Balanced Scorecard), S. 380.

³³ Kleine Unternehmen vereinigen den strategischen Prozess meist in einer oder in sehr wenigen Personen.

Unternehmen	A	B	C	D	E	F <i>Detailstudie</i>
Branche	Industrie	Industrie	Industrie, Hochtechnologie	Industrie	Konsumgüter	Industrie
Mitarbeiter	>350.000	>350.000	>30.000	~100.000	~100.000	>350.000
Umsatz In Mrd. Euro	>100	>100	>5	>30	>30	<100
Signifikantes Geschäft in Deutschland	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Strategische Planung vorhanden	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Interviewpartner Manager / Experten	Controlling, Finanzen	Strategie & Controlling	Geschäftsleitung, Strategie, Controlling	Strategie & Controlling	Geschäftsleitung	Geschäftsleitung bis Experte
Anzahl Interviews	2	1	6	2	2	21
Anzahl Interview- partner	2	1	4	2	1	34

Abb. 2-1: Übersicht zu Unternehmen der empirischen Studie³⁴

Im Vorfeld der Interviews wurde sichergestellt, dass die Interviewpartner die relevanten Wissensträger im Unternehmen sind. Die Interviews erfolgten bei den jeweiligen Unternehmen vor Ort und dauerten zwischen 1,5 und 3,5 Stunden. Die empirische Studie kann hier nur anonymisierte Aussagen treffen. Der Bereich der strategischen Unternehmensführung wird von den Unternehmen sehr sensibel behandelt. Mit den beteiligten Unternehmen wurden Vertraulichkeitsregelungen getroffen, die die Nennung von Details nicht zulassen.³⁵

³⁴ Eigene Darstellung. Nicht auswertbare Interviews und Unternehmen sind in der Darstellung nicht berücksichtigt. Auch die Interviews mit den Unternehmensberatungen sind nicht enthalten.

³⁵ In den Fallstudien sind unter Beachtung dieser Regelung die größtmöglichen Detailangaben zu den einzelnen Unternehmen gemacht. Siehe Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien).

3 Resultate der empirischen Studie im Überblick

Zu Beginn der Interviews wurden die Gesprächspartner gebeten die Unternehmensumwelt zu charakterisieren. Alle Unternehmen gaben an, dass sich die Umwelt dynamisch bzw. turbulent verhält. Von einer Stabilität oder Kontinuität von wichtigen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise allgemeine Konjunktur, Wettbewerberverhalten, Kundenanforderungen und Gesetzgebung, wollte kein Unternehmen ausgehen. Diese dynamische Umweltsituation führt zu Störungen in der Strategieimplementierung. Alle Unternehmen gaben daher auch an, dass eine Flexibilität bzw. ein Reaktionsvermögen bei geänderten Bedingungen vorhanden sein muss. Große Unterschiede konnten jedoch in der Art der Reaktionen von Unternehmen auf Umweltveränderungen festgestellt werden. Die Hälfte der befragten Unternehmen (B, C, E) wies eine hohe Sensibilität für Gegenmaßnahmen innerhalb der definierten Strategie und falls notwendig, für eine mögliche Adaption der Strategie auf. Die Unternehmen D und F haben eine mittlere Sensibilität für strategische Änderungen und verwiesen stark auf operative Gegenmaßnahmen. Unternehmen A gab an, dass sich die Unternehmensumwelt besonders im Bereich Wettbewerber und Kunden sehr dynamisch entwickelt. Gleichzeitig wurde jedoch darauf verwiesen, dass Strategien langfristig sind und bei der strategischen Planung sehr viele, besonders kompetente Mitarbeiter beteiligt sind. Diese Mitarbeiter sollen gewährleisten, dass die Strategie von hoher Qualität und schlüssig ist. Durch die beiden Faktoren der Langfristigkeit und der hohen Qualität soll sichergestellt werden, dass sich die Strategie nicht abrupt ändert.³⁶

3.1 Strategische Planung

Die strategische Planung, die von allen Unternehmen jährlich überarbeitet wird, hat sehr unterschiedliche Planungshorizonte. Diese reichen von drei Jahren bei Unternehmen C bis zu 12 Jahren bei Unternehmen

D. Der Grund für diese Unterschiede kann jedoch nicht nur in den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmensumfeldes begründet sein, da drei Unternehmen (A, B, D) nahezu gleichen Umweltbedingungen ausgesetzt sind und dennoch Planungshorizonte von fünf bis zu 12 Jahren aufweisen.³⁷

Die Ergebnisse der strategischen Planung und auch wichtige Unterlagen des Planungsprozesses werden in allen Unternehmen dokumentiert und archiviert. Zur Anwendung kommen dabei Strategiebücher und Datenbanken. Die Verwendung der Unterlagen nach Abschluss der strategischen Planung ist in den einzelnen Unternehmen allerdings sehr unterschiedlich geregelt. Nur Unternehmen E kommuniziert die Inhalte des Strategiebuchs vorbehaltlos an die Mitarbeiter und hängt sogar Zusammenfassungen aus. Dem Unternehmen ist durchaus bewusst, dass es sich hierbei um sensible Informationen handelt, jedoch wird von einem verantwortungsbewusstem Handeln der Mitarbeiter ausgegangen. Darüber hinaus wird der Schaden, der durch ein nicht strategiekonformes Handeln der Mitarbeiter aus Unkenntnis der Strategie entsteht, höher eingeschätzt, als der Schaden dadurch, dass beispielsweise der Wettbewerb Informationen über die Strategie erhält. Darüber hinaus gab Unternehmen E an, dass es dem Wettbewerb schwer fallen dürfte die eigenen Stärken zu imitieren. Alle anderen Unternehmen behandeln die Strategieunterlagen vertraulich, was dazu führt, dass nur ein kleiner Kreis Zugang zu den Informationen hat.

Zu den Strategieunterlagen gehören auch die Prämissen der Strategie. Die Prämissen werden von allen Unternehmen dokumentiert. Unterschiede ergeben sich jedoch in der Art der Dokumentation. Generell sind zwei grundsätzliche Arten möglich. Eine Möglichkeit besteht darin, Strategieprämissen explizit herauszuarbeiten und auch explizit zu dokumentieren. Die andere Möglichkeit einer Prämissendokumentation besteht

³⁶ Hier zeigt sich eine Anlehnung an die klassisch-synoptischen Planungstheorie.

³⁷ Die Planungshorizonte der Unternehmen im einzelnen: A= 5J.; B=10J.; D=12J.

darin, Unterlagen und Diagnosen, die zur Strategienformulierung und Entscheidung geführt haben, aufzubewahren. Bei dieser Form sind Prämissen nicht eindeutig als solche herausgearbeitet und auch nicht explizit dokumentiert. Bei Bedarf kann dann auf die Unterlagen des Planungsprozesses zurückgegriffen werden und rückgeschlossen werden, auf welchen Prämissen die Strategie beruht. Dieses Verfahren erscheint jedoch als sehr umständlich. Auch eine Mischung aus den beiden Arten der Prämissendokumentation ist möglich. Hierbei werden wenige Top-Prämissen, aus den Bereichen allgemeine Konjunktur, Technologietrends, Umweltschutzaufgaben, Wettbewerbsverhalten und Kundenanforderungen ausgewählt. Die wenigen ausgewählten Top-Prämissen werden dann explizit dokumentiert und auch von verantwortlichen Abteilungen überwacht. Zur Kommunikation der Strategie nutzt die betrachtete Unternehmenspraxis hauptsächlich die Mischform und bindet die Top-Prämissen zur Erklärung der Strategie und den bevorstehenden Herausforderungen ein. Kein Unternehmen nutzt ein Vorgehen, um alle Planungsprämissen explizit als solche an die Mitarbeiter zu kommunizieren.

Alle Unternehmen gaben an, nach Abschluss der strategischen Planung über ein gemeinsames Verständnis der Strategie im Management zu verfügen. Nach der Detailanalyse in Unternehmen F ist diese Aussage jedoch kritisch zu beurteilen. Kurz nach der Verabschiedung der strategischen Planung besteht ein einheitliches Verständnis über die strategischen Ziele. Durch Ereignisse im Tagesgeschäft und durch Aufnahme von Umweltinformation bilden sich bei den einzelnen Managern im Detail unterschiedliche Interpretationen der Strategie aus.³⁸ Im Managementteam wird jedoch immer noch davon ausgegangen, dass ein einheit-

³⁸ Zu ähnlichen, allgemeinen Ergebnissen kommen Creelman, J. 1998 (Balanced Scorecard), S. 119; Norton, D./Kappler, F. 2000 (Balanced Scorecard), S.17. Norton bezieht sich dabei auf eine Studie, der zufolge nur 40% der Manager ein einheitliches Verständnis haben.

liches Verständnis vorherrscht.³⁹ Darüber hinaus ist zu beobachten, dass das Management das grobe aber einheitliche Strategieverständnis im Zeitverlauf durch Anpassungen an neue Situationen weiterentwickelt. Eine Abweichung zwischen dem Strategieverständnis des Managements und der Strategiedokumentation sowie der kommunizierten Strategie ist festzustellen. Dieser Effekt ist besonders leicht zu beobachten, wenn der Abschluss des strategischen Planungsprozesses einige Zeit zurückliegt. Dann besteht auch eine Uneinigkeit über die ursprünglichen strategischen Ziele und den zugrundeliegenden Prämissen.⁴⁰

Die implizite Strategie des Managementteams verhindert in Unternehmen F eine Kommunikation der aktuellen Strategie an die Mitarbeiter. Um zu einer gemeinsamen und expliziten Strategie zu kommen, wären nach Meinung einiger Interviewpartner aufwendige Workshops notwendig, für die keine Zeit vorhanden sei. Probleme des Tagesgeschäftes seien vorrangig zu lösen, anstatt sich mit langfristigen Plänen zu beschäftigen. Darüber hinaus wurde argumentiert, dass man die Situation auch so im Griff hätte. Es wurde auch angegeben, dass Adaptionen der Strategie nicht in der Strategiedokumentation festgehalten werden.⁴¹ Als Grund der Nichtdokumentation wurde ausgeführt, dass der Aufwand für eine explizite Ausarbeitung und formale Dokumentation zu hoch wäre sowie der Nutzen zu gering, da das Management die wichtigen Entscheidungen und Prämissen im Gedächtnis hat. Tatsächlich kommt es jedoch zu personenspezifischen Interpretationen. Um diesen Effekt entgegenzuwirken wird einzig im Unternehmen E die Strategiedokumenta-

³⁹ Um zu diesen Erkenntnissen zu gelangen wurde auf Managementinterviews in Unternehmen F zurückgegriffen. In diesen Interviews wurden Manager verschiedener strategischer Geschäftseinheiten zu den Inhalten der Strategie befragt. Vgl. Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 55ff.

⁴⁰ Siehe ausführlich hierzu Unternehmen F in Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 55ff. Siehe in diesem Zusammenhang auch die Erkenntnisse von Mintzberg, H. 1994 (Planning), S. 24f. hinsichtlich emergenter Strategien.

⁴¹ Als Adaptionen werden bereits Umpriorisierungen von Entwicklungsprojekten begriffen, da damit eine Aussage über den erwarteten zukünftigen Erfolg getroffen wird. Diese Adaptionen sind meist nur in Sitzungsprotokollen zu finden.

tion (Strategiebuch) auch unterjährig aktualisiert und an die Mitarbeiter kommuniziert. Darüber hinaus wurde von verschiedenen Unternehmen angegeben, dass die Strategiedokumentation mit den darin enthaltenen Prämissen unterjährig vom Management in der Regel nicht zum Nachlesen genutzt wird.

Alle Unternehmen konkretisieren die Strategie mittels einer operativen Planung. Dabei werden die strategischen Vorgaben für die folgenden ein bis drei Jahre operationalisiert. Alle Unternehmen haben Aktionsprogramme zur Umsetzung der Strategie. Die Verknüpfung mit Budgets ist dabei gebräuchlich. Fünf Unternehmen (A, C, D, E, F) nutzen aktuell die Balanced Scorecard zur Konkretisierung der strategischen Ziele und erreichen damit eine Übersetzung der Strategie in Aktivitäten.⁴² Unternehmen C nutzt die Balanced Scorecard nur auf Vorstandsebene. Ziele aus der Balanced Scorecard werden in Unternehmen A, D und E flächendeckend bis auf den einzelnen Mitarbeiter herab in einem durchgängigen System konkretisiert. Unternehmen F weist je nach strategischer Geschäftseinheit große Unterschiede auf, macht jedoch in einigen Einheiten von der Konkretisierung bis auf den Mitarbeiter Gebrauch. Mitarbeiterspezifische Arbeits- und Entwicklungspläne werden in Unternehmen E und F zur Zielvereinbarung, Entwicklung, Förderung und Anerkennung genutzt. Damit wird ein strategiekonformes Verhalten ermöglicht und durch Incentives der notwendige Anreiz geschaffen. Neben finanziellen Anreizen bestimmt sich aus der regelmäßigen Beurteilung das weitere Fortkommen der Mitarbeiter.

Um die Mitarbeiter für die Strategieimplementierung zu motivieren und zu informieren setzen die Unternehmen weitere Mittel ein. Dazu gehören auch Informationsveranstaltungen nach Abschluss der strategischen Planung. Diese Veranstaltungen haben unterschiedliche Ausprägungen. Möglich ist es die Gesamtbelegschaft in einem Veranstaltungszentrum

⁴² Siehe ausführlich zum Konzept der Balanced Scorecard Kaplan, R./Norton, D. 1996 (Balanced Scorecard); Kaplan, R./Norton, D. 1996 (Management).

zu einem Frontalvortrag zusammenkommen zu lassen (Unternehmen D) oder nur die 100 wichtigsten Führungskräfte zusammenzurufen (Unternehmen B), die dann selbständig die relevanten Informationen weiterleiten. Unternehmen E verfolgt den Ansatz große Teile der Belegschaft an den jeweiligen Standorten ganztägig zusammenkommen zu lassen und in informeller Atmosphäre in einen Dialog zu kommen und nicht nur top-down zu kommunizieren. Dieser Dialog soll bereits Hinweise auf die strategische Validität und die operative Durchführbarkeit geben.

Zur strategischen Planung und zu deren Kommunikation ist zusammenfassend festzustellen, dass es noch Optimierungspotenzial gibt, um die Voraussetzungen zu schaffen, damit sich Mitarbeiter strategiekonform verhalten können. Zu diesen Voraussetzungen gehört neben der individuellen Fähigkeit der Mitarbeiter, die hinreichende Kenntnis über die aktuell verfolgten strategischen Ziele und den offiziellen Wegen zur Zielerreichung. Beides muss für den einzelnen Mitarbeiter verständlich und gültig sein. Diese Voraussetzungen sind auch für die Realisierung der strategischen Kontrolle unabdingbar.

3.2 Strategische Kontrolle

Der Begriff der strategischen Kontrolle war nur in Unternehmen F, in dem auch die Detailstudie durchgeführt wurde, bekannt. Eine Kenntnis war jedoch lediglich bei zwei Gesprächspartnern vorhanden, so dass von einer allgemeinen Verbreitung nicht ausgegangen werden darf.⁴³ Der Begriff strategische Kontrolle ist im Sprachgebrauch von keinem Unternehmen der Studie mit einer Bedeutung belegt. Dieses Ergebnis stützt in vollem Umfang die Erkenntnisse bisheriger Studien.

Einige Interviewpartner fragten, ob mit strategischer Kontrolle strategisches Controlling gemeint sei. Aus diesem Grund wurde im Interview

⁴³ Ein Gesprächspartner hatte in den 1980er Jahren zur strategischen Kontrolle promoviert. Der andere war ein Experte der zentralen Strategieabteilung.

geklärt was die Interviewpartner unter strategischem Controlling verstehen und ob sich Modelle und Methoden der strategischen Kontrolle hinter dem Begriff des strategischen Controllings verbergen.⁴⁴ Es wurde festgestellt, dass dies nicht der Fall ist.

Da nahezu flächendeckend der Begriff der strategischen Kontrolle unbekannt war und auch geklärt wurde, dass nicht strategisches Controlling gemeint war, wurde nach Assoziationen zur strategischen Kontrolle gefragt, bevor der innerhalb dieser Arbeit verwendete Ansatz erklärt und diskutiert wurde. Fünf Unternehmen hatten intuitiv eine mit der in dieser Arbeit vertretenen Auffassung grob zu vereinbarende Assoziation.⁴⁵ Diese fünf Unternehmen assoziierten, dass neben der Überwachung der Strategieimplementierung auch festzustellen sei, ob die Strategie in Bezug auf die Unternehmensumwelt noch zweckmäßig ist. Alle Unternehmen der Studie waren sich einig, dass eine Überwachung der Strategieimplementierung notwendig ist, um Eingriffe durch das Management zu ermöglichen.⁴⁶ Nachdem die hier vertretene Sichtweise der strategischen Kontrolle erläutert wurde, gab ein Manager von Unternehmen C an, dass die Inhalte strategischer Kontrolle dem „gesunden Menschenverstand“ entspringen müssten und es heute schon Aufgabe jedes Managers sein müsste, die strategische Kontrolle durchzuführen. Jedoch gab dieser Manager auch an, dass er mit der Informationsversorgung des Manage-

⁴⁴ Es ist darauf hinzuweisen, dass eine strikte Trennung zwischen strategischem und operativem Controlling dem koordinationsorientierten Grundgedanken des Controllings widerspräche, vgl. Geisler, R. 2001 (Controlling), S. 47f.

⁴⁵ Hierbei handelt es sich um Unternehmen A, B, C, E und F. Kein Unternehmen verwies auf andere, aus der Literatur bekannte Konzeptionen der strategischen Kontrolle, wie beispielsweise Reiners, H. 1995 (Strategische Kontrolle) oder Simons, R. 1995 (Control).

⁴⁶ Dabei ist zwischen Anpassungsmaßnahmen innerhalb der definierten Strategie und einer Strategieadaptation zu unterscheiden.

ments zur Durchführung der strategischen Kontrolle überhaupt nicht zufrieden ist.⁴⁷

Anfangs gaben die Unternehmen an, dass es bei ihnen keine formale strategische Kontrolle und damit verbunden keine Instrumente oder Prozesse gibt. Innerhalb der Interviews wurde nach vereinzelt Aktivitäten, Prozessen und Instrumenten geforscht, die ganz oder teilweise der strategischen Kontrolle und ihren Spezialfunktionen zuordenbar sind. Die Ergebnisse dieser Diskussion sind äußerst erstaunlich, da die Unternehmen weit mehr Aktivitäten auf dem Gebiet der strategischen Kontrolle entwickelt hatten, als sie selbst dachten. Um es vorwegzunehmen, Unternehmen E hat, ohne es zu wissen, ein weitreichendes System strategischer Kontrolle realisiert.⁴⁸ Die Unternehmen A, D, E und F verwiesen sehr schnell zur strategischen Kontrolle auf die Balanced Scorecard.⁴⁹

Alle Unternehmen überarbeiten mindestens jährlich innerhalb der Neuplanung die Strategie. Unterjährig finden, bis auf Unternehmen E, in der Regel keine expliziten Anpassungen der Strategie statt, da nach Aussage der Interviewpartner gerade in Grossunternehmen eine gewisse Kontinuität gewährleistet sein muss. Aus diesem Grund erfolgen Anpassungen nur, wenn gravierende Abweichungen festgestellt wurden. Die Unterscheidung von Unternehmen E zu den anderen besteht darin, dass eine hohe Sensibilität für Umweltereignisse vorhanden ist und Strategieänderungen ereignisabhängig auch unterjährig vorgenommen werden. Damit findet eine explizite Strategieadaptation in kleineren Schritten statt.

⁴⁷ Das strategische Kontrollverständnis dieser Arbeit bezieht nicht nur die implizit-intuitive Tätigkeit des Managements ein, sondern auch die gesamte hierzu erforderliche Informationsversorgung.

⁴⁸ Siehe ausführlich die Fallstudie zu Unternehmen E in Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 46ff.

⁴⁹ In der vertieften Analyse stellte sich heraus, dass damit vordergründig die Durchführung der Strategieimplementierung überwacht wird. Siehe die Ausführungen zur Durchführungskontrolle. Ausführlich zur aktuellen Gestaltung der Balanced Scorecard Wagner, J. 2002 (Balanced Scorecard)

Bei den anderen Unternehmen findet zwar auch eine Strategieadaption in kleinen Schritten statt, doch beschränkt sich diese auf ein implizites Vorgehen im Managementteam. Eine explizite Strategieadaption und-kommunikation findet bei ihnen dagegen nur in großen Schritten statt. Im Folgenden sollen die vorgefundenen Aktivitäten, Prozesse und Instrumente innerhalb der Diskussion der Spezialfunktionen der strategischen Kontrolle detailliert erläutert werden.

3.2.1 Strategische Prämissenkontrolle

Die Überwachung der Gültigkeit und Entwicklung von Planungsprämissen erfolgte, abgesehen von wenigen Top-Prämissen, in keinem Unternehmen explizit. Zu den Top-Prämissen gehören meist die Rahmenbedingungen, die auf das gesamte Unternehmen wirken. Die Top-Prämissen werden dann funktionalen Einheiten zur Überwachung übergeben. Beispielsweise ist eine volkswirtschaftliche Abteilung für die Überwachung der Prämissen zuständig, die von der Weltkonjunktur abhängig sind.⁵⁰ Eine breite, möglichst alle potenziellen Informationsquellen im Unternehmen nutzende Prämissenkontrolle fand in keinem Unternehmen explizit statt.⁵¹ Der Grund hierfür muss in den Voraussetzungen einer breiten Informationsversorgung der Prämissenkontrolle gesehen werden. Eine breite Informationsversorgung, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, stützt sich dabei auf ein Beobachtungsnetzwerk von möglichst vielen Mitarbeitern mit natürlichen Schnittstellen zur Unternehmensumwelt. Dies bedingt eine Beobachtung der Umwelt auf Ereignisse. Eine Beobachtung der Umwelt ist jedoch nutzlos, wenn daraus nicht Schlüsse gezogen werden. Schlüsse können aber nur gezogen werden, wenn die Beobachter in der Lage sind, eine Relevanzbeurteilung der beobachteten Ereignisse hinsichtlich der Strategie und ihrer Prämissen durchzuführen.

⁵⁰ Siehe ausführlich die Fallstudie zu Unternehmen B in Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 20ff.

⁵¹ Auch im Unternehmen E wurden die Mitarbeiter nicht explizit aufgefordert die Prämissen zu überwachen. Es wird vielmehr auf eine allgemeine strategische Wachsamkeit verwiesen. Vgl. Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 46ff.

ren. Eine Relevanzbeurteilung ist immer eine Hypothese und bedingt strategisches Denkvermögen der Mitarbeiter genauso wie eine hinreichende Kenntnis der Strategie und der Prämissen. Mit Hinweis auf die oben geschilderte Unternehmenspraxis zur Kommunikation und Dokumentation der Strategie und der Prämissen ist die Voraussetzung für eine breite Informationsversorgung der Prämissenkontrolle nicht gegeben. Die Unternehmen verfügen zu einem großen Teil über eine implizite Strategie im Management.⁵² Die Abweichungen zwischen formal definierter und impliziter Strategie sind umso größer, je länger der Abschluss des strategischen Planungsprozesses zurück liegt. Die Mitarbeiter hätten dann nur kurz nach Abschluss der strategischen Planung die Chance, Beobachtungen durchzuführen und auf Strategie-relevanz bzw. Prämissenänderungen zu beurteilen.⁵³ Hinzu kommt, dass in den strategischen Plänen die Prämissen nicht explizit herausgearbeitet und kommuniziert werden.

Ersatzweise zu einer expliziten Prämissenkontrolle mit breitem Informationsversorgungsnetzwerk nutzen alle Unternehmen eine implizite, intuitive Vorgehensweise durch das Management. Bei allen Unternehmen, so wurde es im Interview angegeben, hat das Management die Strategie zusammen mit den Prämissen im Gedächtnis gespeichert. Bei unerwünschten Abweichungen werden die personenspezifischen Ansichten in Managementsitzungen ausgetauscht und Entscheidungen über die Strategie getroffen. Der Inhalt und der Zeitpunkt der Diskussionsanregung werden von jedem Manager intuitiv bestimmt.

Zur Informationsversorgung nutzt nur Unternehmen E ein breites Netzwerk, da es alle Strategieänderungen dokumentiert und an die Mitarbeiter kommuniziert. Auch wenn es in Unternehmen E keine explizite Auf-

⁵² Das gilt nicht für Unternehmen E. Siehe hierzu auch die Ausführungen zur strategischen Planung.

⁵³ Die Mitarbeiter könnten auch aufgrund der ursprünglich kommunizierten Strategie eine Relevanzbeurteilung durchführen, doch wird das Management diese Information nicht wertschätzen.

forderung der Mitarbeiter zur Prämissenkontrolle gibt, sind die Mitarbeiter permanent durch die Unternehmenskultur angehalten, die Umwelt zu beobachten und die Ereignisse auf eine Relevanz für das gesamte Unternehmen oder den eigenen Verantwortungsbereich zu beurteilen. Diese Beobachtungen enthalten auch Hinweise auf Prämissenänderungen. Das für diese Kultur maßgebliche Leitbild und die zentralen Werte sind jedem Mitarbeiter bekannt. Das Leitbild und die zentralen Werte stehen auch im Einklang mit der Strategie und erlauben jedem Mitarbeiter sich zu orientieren. Zur Kultur gehören informelle Meetings genauso, wie die Aufforderung alles in Frage zu stellen, sofern eine schlüssige Begründung mitgeliefert wird, so dass die Implementierung der Strategie nicht blockiert wird. Es kommt nicht zum sogenannten Dilemma der Kontrolle.⁵⁴ Die Aufforderung zum kritischen Infragestellen ist ernst gemeint und dieses Mitarbeiterverhalten wird sowohl honoriert, als auch wertgeschätzt. Eine Motivation der Mitarbeiter wird auch dadurch erreicht, dass dieses Vorgehen im gesamten Unternehmen selbstverständlich ist. Unterstützt wird diese Selbstverständlichkeit durch eine regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter auf ein hinsichtlich den zentralen Werten konformes Verhalten. Das Ergebnis der Beurteilung ist neben der eigenen Zielerreichung entscheidend für die Entwicklung und Vergütung. Um über Mitarbeiter zu verfügen, die ein strategisches Denkvermögen besitzen, wird ein hoher Aufwand bei der Personalbeschaffung und der Qualifizierung betrieben.⁵⁵ Durch eine sehr offene und sehr unkomplizierte Kommunikationskultur sowie durch Einsatz zahlreicher Kommunikationsinstrumente ist eine informelle Informationsverarbeitung bzw. -weiterleitung realisiert. Eine offene und unkomplizierte Kommunikation wird beispielsweise durch Meeting-Inseln, Coffee-Points, aber auch intranetbasierte Tools unterstützt. Hierarchiebarrieren werden möglichst klein gehalten. Ein Konzept der offenen Türen findet Anwendung.

⁵⁴ Siehe Kirsch, W./Esser, W./Gabele, E. 1979 (Management des Wandels), S. 324.

⁵⁵ Siehe ausführlich die Fallstudie zu Unternehmen E in Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 48f.

Die Anrede in der Du-Form ist auch über die verschiedenen Hierarchieebenen verbreitet.⁵⁶

Darüber hinaus findet bei allen Unternehmen eine jährliche Überprüfung der Prämissen im Rahmen der Neuplanung statt. Bewertend ist auszuführen, dass diese zeitorientierte Vorgehensweise gegenüber einer ereignisorientierten weitreichende Nachteile hat. Diese jährliche Überprüfung der Prämissen zeigt jedoch nur im Sinne einer Feedback-Kontrolle, ob ein Jahr lang unter gültigen Prämissen gearbeitet wurde. Die in dieser Arbeit vertretene Sichtweise begreift dies nicht als eine vollständige strategische Prämissenkontrolle. Eine ereignisorientierte Vorgehensweise würde jedoch erfordern, dass Umweltereignisse durch ein breites Netzwerk erfasst und verarbeitet werden könnten.

3.2.2 Strategische Durchführungskontrolle

Bei der Durchführungskontrolle ist zwischen einer operativen und einer strategischen Ausprägung zu unterscheiden. Die strategische Durchführungskontrolle hat mit den gesammelten Durchführungsinformationen eine ex ante Beurteilung der Strategiedurchführung anzustellen.⁵⁷ Zukünftige Gefahren der Strategiedurchführung sind aufzuzeigen und bei Bedarf ist eine Adaption der Strategie zu veranlassen. In allen untersuchten Unternehmen wird bei großen Abweichungen zwischen Soll- und Istwerten über die Strategie nachgedacht. Unterschiede bestehen hinsichtlich des Zeitpunktes des Erkennens von Abweichungen und des Nachdenkens über die Strategie. Die Unternehmen der Studie suchen zuerst innerhalb der definierten Strategie nach Gegenmaßnahmen. Bei zumindest einem Unternehmen müssen die Abweichungen derart große Ausmaße angenommen haben, dass beliebige Gegenmaßnahmen innerhalb der definierten Strategie nicht mehr zielführend sind. Erst dann wird über die Strategie nachgedacht. Die genaue Behandlung der

⁵⁶ Vgl. Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 49.

⁵⁷ Aus diesem Grund wäre der Begriff „Durchführbarkeitskontrolle“ treffender.

Durchführungsinformation durch das Management und die Interpretation hinsichtlich einer ex ante Beurteilung der Strategiedurchführung ist empirisch nur schwer erfassbar.

Zur Anwendung bei der strategischen Durchführungskontrolle kommen die Meilensteintrend-, die Kostentrendanalyse und die Balanced Scorecard. Als Instrument der Durchführungskontrolle nutzen vier Unternehmen die Balanced Scorecard in Verbindung mit Diskussionen in Managementmeetings.⁵⁸ Jedoch kann die Balanced Scorecard nur durch die ex ante Interpretation der bereitgestellten Information durch das Management für die strategische Durchführungskontrolle genutzt werden. Die Analyse von Abweichungen der Balanced Scorecard kann auch auf geänderte Prämissen verweisen.

Besonders häufig wird der Entwicklungsbereich beispielhaft für die strategische Durchführungskontrolle genannt. Dort wird bei Projekten frühzeitig entschieden, ob mit dem bisherigen Durchführungsstand strategisch relevante Kosten- oder Zeitfenster erreichbar sind. Von dem Erfolg der Entwicklungsprojekte können Basistechnologien abhängen, die über einen Markteintritt oder über die Kostenposition gegenüber dem Wettbewerb entscheiden. Können die strategisch notwendigen Ziele nicht erreicht werden, hat das weitreichend Konsequenzen für die Strategie, die dann einer umfassenden Adaption bedarf.

Alle Unternehmen der Studie nutzen explizit eine operative Durchführungskontrolle, bei der überwacht wird, ob tatsächlich das Gewünschte getan wurde. Auf Abweichungen wird mittels geeigneter Gegenmaßnahmen reagiert, die sich im Rahmen der definierten Strategie bewegen. Die zuvor durchgeführten Abweichungsanalysen verweisen dabei oft auch auf geänderte Prämissen, die für die Prämissenkontrolle maßgeblich sind. Die konventionellen Berichte in Managementmeetings

⁵⁸ Das Unternehmen B nutzt keine Balanced Scorecard und Unternehmen C nutzt sie nur auf Vorstandsebene. In Unternehmen C darf daher die Balanced Scorecard nicht als ein allgemein genutztes Instrument betrachtet werden.

über die Projekte, Maßnahmen und Initiativen sind in den Unternehmen sehr verbreitet und unterstützen im Wesentlichen die operative Durchführungskontrolle.⁵⁹

3.2.3 Strategische Überwachung

Die strategische Überwachung hat die Aufgabe, Chancen und Risiken, die während der strategischen Planung nicht erkannt wurden, frühzeitig aufzuzeigen und dem Unternehmen durch die Anpassung der Strategie eine vorteilhafte Entwicklung zu ermöglichen.⁶⁰ Alle untersuchten Unternehmen erfüllen die Funktion der strategischen Überwachung durch eine implizit-intuitive Vorgehensweise. Dabei wird es größtenteils dem Management überlassen, in den Informationen über die Umwelt Chancen und Risiken zu erkennen und die Auswirkungen auf die Strategie zu beurteilen. Die strategierelevanten Chancen und Risiken sind mittels einer Adaption der Strategie zu bewältigen. Als direkte Informationsquelle nutzen die Manager der befragten Unternehmen Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern. Eine Informationsversorgung des Managements erfolgt auch durch informelle Kamingsgespräche. Bei diesen Kamingsgesprächen treffen sich sehr unterschiedliche Hierarchieebenen.⁶¹ Weitere Informationen werden vom Management während Reisen und Messen aufgenommen. Auch die Presse wird als Informationsquelle vom Management genutzt. Anzumerken ist hierbei, dass Chancen und Risiken, die in der Presse oder auf Messen als solche kommuniziert werden, schon sehr konkret sind und dem Unternehmen dann nicht mehr viel Reaktionszeit sowie Umsteuerungspotenzial bleibt.

⁵⁹ Unter konventionellen Berichten sollen Statusberichte verstanden werden, die stark finanzlastig sind und Abweichungen erklären.

⁶⁰ Während der strategischen Planung erkannte Chancen und Risiken werden von der Prämissenkontrolle abgedeckt.

⁶¹ Meist lädt ein Top-Manager mehrere Manager des mittleren Managements oder High-Potentials ein.

In den Interviews wurden auch die Strategieabteilungen als wichtige Informationsversorger benannt. Die Strategieabteilungen verfügen über eine gute Kenntnis der definierten Strategie und können daher eine Relevanzbeurteilung von Umweltinformation durchführen. Schwierigkeiten bestehen, wenn die implizite Strategie des Managements bereits große Abweichungen zur formal definierten Strategie aufweist und dies nicht an die Strategieabteilung rückgekoppelt wird.⁶² Alle außer Unternehmen E erwarteten von den Strategieabteilungen auch, dass sie sich Gedanken zu möglichen Umweltentwicklungen machen und die Umwelt gezielt beobachten.⁶³ Anzumerken ist, dass das Konzept der strategischen Überwachung eine ungerichtete Beobachtung fordert. Darüber hinaus sind Strategieabteilungen Stabsstellen, die wenig natürlichen Kontakt zu den interessanten Schnittstellen der Unternehmensumwelt haben. Die Strategieabteilungen können daher oft nur mit Sekundärinformationen arbeiten und Berichte verdichten.

Zusätzlich werden zur Umweltbeobachtung von den befragten Unternehmen weitere Stabsstellen oder funktionale Einheiten genutzt. Beispielfhaft sind die volkswirtschaftliche Abteilung, die Rechtsabteilung und das strategische Marketing zu nennen. Informationen werden an das Management mittels Berichte oder direkt als Vortrag in Managementmeetings eingebracht. Oftmals wird auch anhand einer Abfrage im Unternehmen die Information von der Strategieabteilung vorab gesammelt und verdichtet.

Zur Informationsbeschaffung nutzen die befragten Unternehmen ebenso Marktstudien, Analystenreports und Wettbewerberanalysen.⁶⁴ Auch die Medien werden von den Unternehmen analysiert, um die für die Strate-

⁶² Dies konnte nur durch die Detailstudie beobachtet werden. Um zu Aussagen für die anderen Unternehmen zu gelangen, müssten auch hier detaillierte Studien durchgeführt werden.

⁶³ Unternehmen E hat keine Strategieabteilung.

⁶⁴ Diese Informationsquellen können auch für die Prämissenkontrolle wichtige Informationen bereitstellen.

gie relevanten Informationen zu extrahieren. Um eine höhere Strategie-relevanz zu erreichen, nutzt die Unternehmenspraxis auch das Benchmarking. Das Benchmarking liefert neben Aussagen zu Wettbewerbern auch Informationen zum Markt, zu den Lieferanten und Technologien. Es ist anzumerken, dass dieses Instrument, das in sehr vielfältigen Bereichen und Ausgestaltungen eingesetzt werden kann sehr aufwendig ist. Daher wird es nur mit größerem zeitlichen Abstand eingesetzt. Aus diesem Grund eignet es sich nicht für eine permanente strategische Überwachung.⁶⁵

Die befragten Unternehmen nutzen in verschiedener Intensität Kommunikationsveranstaltungen, um die Strategie zu kommunizieren und von den Mitarbeitern Feedback zu erhalten. Dadurch wird ein direkter, umfangreicher Kontakt zwischen verschiedenen Managementebenen und den Mitarbeitern möglich. Die Einbindung der Mitarbeiter, ermöglicht es, ihre Beobachtungen von Umweltereignissen einzubringen. Das Feedback zur Strategie ist eine weitere sehr wichtige Informationsquelle für das Management. Dieser Strategietest gibt Hinweise auf Überarbeitungsnotwendigkeiten der Strategie. Wichtig sind in den befragten Unternehmen auch Strategieworkshops, bzw. Strategiedurchsprachen, zu denen sich das Management mehrmals im Jahr bis zu einigen Tagen zurückzieht, um Informationen auszutauschen und über die Umweltentwicklung zu diskutieren.

Vier Unternehmen nutzen auch regelmäßige Durchsprachen der Balanced Scorecard in Managementmeetings, um Informationen über Umweltentwicklungen im Management auszutauschen.⁶⁶ Davon nutzen drei Unternehmen die kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen der

⁶⁵ Siehe zum Benchmarking die einschlägige Literatur: Tucher von Simmelsdorf, F. 2000 (Benchmarking), S. 71ff; Schmidt, F. 2000 (Benchmarking), S. 9ff; Töpfer, A. 1997 (Benchmarking), S. 3ff; Böhnert, A. 1999 (Benchmarking), S. 5ff.

⁶⁶ Dies trifft auf Unternehmen A, D, E und F zu.

Balanced Scorecard, um die Auswirkungen der Umweltereignisse zu prognostizieren und damit eine Relevanzbeurteilung durchzuführen.⁶⁷

Unternehmen E nutzt zur Informationsbeschaffung für die strategische Überwachung ein unternehmensweites Netzwerk an Sensoren. Dieses Netzwerk ist bereits im Abschnitt zur Prämissenkontrolle beschrieben. In diesem Unternehmen können sich die Mitarbeiter bei der Beobachtung von Umweltereignissen auf die Balanced Scorecard stützen. Die Balanced Scorecard konkretisiert die Strategie für jeden Mitarbeiter. Darüber hinaus ist den Mitarbeitern die übergeordnete Balanced Scorecard bekannt und zugänglich. Dadurch verfügen die Mitarbeiter über ein Kenntnis der Strategie, anhand derer sie Umweltereignisse beurteilen können. Die kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen eignen sich hervorragend als Rahmengerüst einer Relevanzbeurteilung. Damit können Beobachtungen der Umwelt intersubjektiv nachvollziehbar auf Auswirkungen beurteilt werden. Der Mitarbeiter hat dadurch die Chance zu lernen und seinen Aufgabenbereich zu verbessern. Bei ungünstigen Entwicklungen der Unternehmensumwelt kann er Gegenmaßnahmen einleiten. Kommt der Mitarbeiter jedoch zu dem Schluss, dass die Beobachtung übergeordnete strategische Relevanz hat, leitet er die Information weiter. Umweltereignisse, die sich nicht mittels bekannter Kausalzusammenhänge beurteilen lassen, können auf eine Ungültigkeit des Kausalmodells, das stark mit der Strategie verknüpft ist, hinweisen. Auch in diesem Fall leitet der Mitarbeiter die Information weiter. Die Informationsweiterleitung wird durch das bereits beschriebene Kommunikationsverhalten gefördert. Als weiteres wichtiges Element dienen kurze und situationsgerechte ad-hoc Meetings.⁶⁸

⁶⁷ Unternehmen D und E haben dies sehr weit entwickelt. In Unternehmen F gibt es starke Unterschiede in den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten.

⁶⁸ Siehe Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 46ff.

3.3 Zusammenfassung zur strategischen Kontrolle

In der untersuchten Unternehmenspraxis wird dem Management die ereignisabhängige strategische Kontrolle durch eine implizit-intuitive Vorgehensweise überlassen.⁶⁹ Das Management benötigt zur Erfüllung dieser Aufgabe Informationen. In Abbildung 3-1 sind die Instrumente skizziert, denen das Management Informationen entnimmt.⁷⁰

In dem beispielhaften Modell der impliziten strategischen Kontrolle erfolgt eine Verknüpfung der Information aus verschiedensten Instrumenten zum Zweck der Kontrolle durch das strategische Denken des Managements.⁷¹ Das strategische Denken ist stark abhängig von der Erfahrung und Intuition jedes einzelnen Managers. Die Anwendung von Information aus Instrumenten zum Zweck der strategischen Kontrolle geschieht durch Verknüpfung der im Gedächtnis gespeicherten Strategien, Prämissen und Geschäftstheorien. Geschäftstheorien sind dabei Modelle über die kausalen Zusammenhänge der Unternehmensumwelt mit der Strategie und den Leistungsprozessen des Unternehmens.⁷²

⁶⁹ Ähnlich bereits Preble, J. 1992 (Strategic Control), S. 397; Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control), S. 54ff; Band, D./Scanlon, G. 1995 (Strategic Control), S. 103. Interessant hierzu auch Kirsch, W./Esser, W./Gabele, E. 1979 (Management des Wandels), S. 328, mit der Annahme, dass die Antizipation zukünftiger Probleme und Lösungsansätze zu deren Bewältigung, oftmals nur in den Köpfen der Führungskräfte stattfinden und gar nicht dem Managementsystem zugeführt werden.

⁷⁰ Als Beispiel ist hier auf Unternehmen E zurückgegriffen worden, da hier die strategische Kontrolle am weitesten entwickelt ist. Vgl. Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien).

⁷¹ Siehe ausführlich zum strategischen Denken Hopfenbeck, W. 1998 (Managementlehre), S. 444.

⁷² In einigen Publikationen wird auch sehr zutreffend von einer "Theory of Business" gesprochen, vgl. Kudernatsch, D. 2001 (Balanced Scorecard), S. 15f, 24ff;

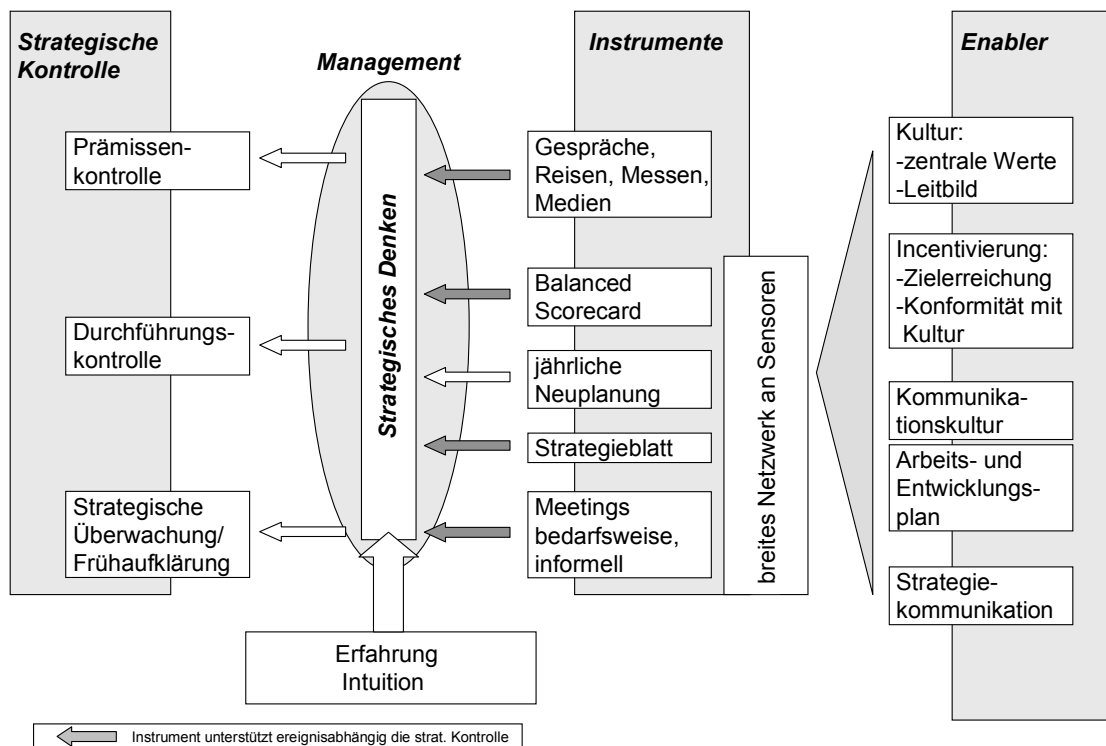


Abb. 3-1: Beispiel impliziter strategischer Kontrolle⁷³

Die Informationsaufnahme aus den Instrumenten erfolgt durch das Management nicht explizit. Daher lassen sich die exakten Zuordnungen von Instrumenten zu den Spezialfunktionen der strategischen Kontrolle nicht eindeutig nachzeichnen.⁷⁴ Das Management stützt sich bei den Informationsinstrumenten auf Primärquellen, wie selbst geführte Gespräche, Beobachtungen bei Reisen und Messen sowie auf Erkenntnisse aus den Medien. Primärinformationen können daher auch nicht von einem breiten Beobachtungsnetzwerk unterstützt werden. Sekundärinformationen gehen nicht auf eigene Beobachtungen von relevanten Umweltereignis-

Müller, A. 2000 (Balanced Scorecard), S. 109ff; Greiner, O./Tretter, H. 2001 (Balanced Scorecard), S. 499.

⁷³ Eigene Darstellung.

⁷⁴ In der betrachteten Unternehmenspraxis wird keine Unterteilung in die Spezialfunktionen der strategischen Kontrolle vorgenommen, d.h. das Management abstrahiert nicht, welche Spezialfunktion gerade ausgeführt wird. Die Fra-

sen durch den jeweiligen Manager zurück. Zu den wichtigsten Instrumenten als sekundäre Informationsquelle gehören unter anderem Balanced Scorecard, Meetings und Neuplanung. Daneben gibt es zahlreiche weitere Informationsquellen wie Analystenreports, Benchmarking, Berichte, Risikomanagement und alle Arten von Workshops.⁷⁵ Die untersuchte Unternehmenspraxis verweist im Zusammenhang mit Instrumenten der strategischen Kontrolle stark auf Performance Measurement Ansätze, wie die Balanced Scorecard. Die heutige Nutzung des Performance Measurement unterstützt jedoch im Wesentlichen die operativ ausgeprägte Kontrolle der Strategiedurchsetzung. In den Interviews zeigten sich große Potenziale des Performance Measurement als Instrument der strategischen Kontrolle.⁷⁶

Neben den Instrumenten sind einige Enabler für die strategische Kontrolle notwendig, ohne die die Information der Instrumente wirkungslos bleibt, bzw. die Instrumente keine Information bereitstellen können. Sehr wichtig sind in diesem Zusammenhang die Arbeits- und Entwicklungspläne, die Incentivierung, das Leitbild und besonders eine Unternehmenskultur, in der kritisches bzw. strategisches Denken entstehen kann und die resultierenden Ergebnisse verarbeitet werden können. Darüber hinaus ist die Kommunikationsweise für die Informationsverarbeitung entscheidend.⁷⁷

gestellungen der Spezialfunktionen werden eher durch den „gesunden Menschenverstand“ des Managements abgedeckt.

⁷⁵ Siehe ausführlich Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien).

⁷⁶ Vgl. Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien). Die Ergebnisse der empirischen Studie zum Performance Measurement sind jeweils im letzten Teil der Fallstudien beschrieben.

⁷⁷ Ausführlich hierzu Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), insbesondere S. 47ff, 58ff.

4 Schlussfolgerungen zur strategischen Planung und Kontrolle

Die Qualität der strategischen Kontrolle hängt von der Intuition des Managements ab, die Elemente der strategischen Kontrolle situations- und zeitgerecht anzuwenden. Darüber hinaus ist die Qualität durch die Informationsversorgung limitiert. Frühe Informationen eröffnen dem Management mehr Optionen und ermöglichen auch größere strategische Umsteuerungspotenziale. Ausgehend davon, dass periphere Unternehmenseinheiten in der Regel früher relevante Umweltereignisse beobachten können, ist ein breites Netzwerk zur Informationsversorgung vorteilhaft. In der Praxis ist dies jedoch nur von Unternehmen E realisiert.

Die empirische Studie hat zu neuen Erkenntnissen über die praktische Realisierung der strategischen Kontrolle geführt. Viele Hinweise, die es in den Interviews der unternehmensübergreifenden Studie gab, konnten erst durch die präzise Analyse in der Detailstudie mit einer neuen Interpretation versehen werden. Folgende Schlussfolgerungen werden aus der empirischen Untersuchung gezogen:

- Die Entscheidung über die Strategie ist Aufgabe des Top Managements, zu der adäquate Informationen über den Zustand und die Entwicklung der Unternehmensumwelt benötigt werden.
- Der Begriff oder Modelle der strategischen Kontrolle sind Managern nicht bekannt.
- Eine zeitabhängige strategische Kontrolle erfolgt durch die jährliche Neuplanung.
- Die ereignisabhängige, unterjährige strategische Kontrolle wird vom Management durch eine implizit-intuitive Vorgehensweise, dem „gesunden Menschenverstand“ folgend, erfüllt.

- Die implizit-intuitive Vorgehensweise trifft keine Unterscheidung in die Spezialfunktionen wie Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle und strategische Überwachung.
- Das Management könnte durch eine explizite Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu den Funktionen der strategischen Kontrolle stärker sensibilisiert und unterstützt werden. Dies würde zu Verbesserungen in der strategischen Unternehmensführung beitragen.
- Die Qualität der strategischen Kontrolle ist von der Intuition des Managements und der Informationsversorgung abhängig.
- Strategierelevante Umweltereignisse können in der Regel zuerst von peripheren Einheiten des Unternehmens beobachtet werden, die ein Beobachtungsnetzwerk bilden sollten.
- Eine Beobachtung durch periphere Einheiten scheitert in den meisten Unternehmen an einer mangelnden Strategiekennntnis der Mitarbeiter, am Fehlen eines Instrumentariums zur Relevanzbeurteilung von Ereignissen und an kulturellen Rahmenbedingungen.
- Zum Zweck der strategischen Kontrolle benötigt das Management relevante Information (schwache Signale), so früh als möglich. Die heutige Realisierung der Informationsversorgung kann die Anforderungen nicht erfüllen, da in der Regel kein breites Informationsversorgungsnetzwerk unter Einbezug der peripheren Einheiten realisiert ist.⁷⁸ Eine Weiterleitung relevanter Information von den peripheren Unternehmenseinheiten zu den Entscheidungsträgern ist nicht hinreichend vorhanden.

⁷⁸ Bereits die Beobachtung von strategierelevanten Umweltereignissen ist in der Unternehmenspraxis nicht gesichert und die Informationsweiterleitung erscheint aufgrund festgestellter kultureller Rahmenbedingungen als sehr fraglich. Siehe ausführlich Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), insbesondere S. 71.

- Das Performance Measurement, insbesondere die Balanced Scorecard, werden als das Instrument der strategischen Kontrolle von der Unternehmenspraxis genannt, ohne jedoch damit die Funktionen der strategischen Kontrolle vollständig abzudecken.
- Die von der strategischen Kontrolle aufgezeigten Adaptionenotwendigkeiten der Strategie haben direkte Auswirkungen auf die strategische Planung. Die strategische Planung nimmt die Kontrollinformation auf und initiiert einen neuen Ablauf des Planungsprozesses, der in der Unternehmenspraxis auch verkürzt außerhalb der festen Planungszyklen abläuft.⁷⁹

⁷⁹ Siehe hierzu auch Abbildung 1-2 und Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien), S. 80ff.

Literatur

Band, D./Scanlon, G. 1995 (Strategic Control)

Band, David/Scanlon, Gerald, Strategic control through core competencies, in: Long Range Planning Nr. 28, 1995, S. 102-112;

Bea, F./Haas, J. 1997 (Strategisches Management)

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen, Strategisches Management, 2. Auflage, Stuttgart 1997;

Becker, W. 1990 (Controlling)

Becker, Wolfgang, Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1990, Nr. 3, S. 295-318;

Becker, W. 2000 (Controlling)

Becker, Wolfgang, Funktionen und Konzepte des Controlling, Bamberg 2000;

Becker, W. 2001 (Komplexitätskosten)

Becker, Wolfgang, Komplexitätskosten, in: Bühner, R. (Hrsg.), Management Lexikon, München 2001, S. 420-423;

Becker, W. 2001 (Strategisches Management)

Becker, Wolfgang, Strategisches Management, 5. Auflage, Bamberg 2001;

Becker, W./Piser, M. 2003 (Fallstudien)

Becker, Wolfgang/Piser, Marc, Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, Bamberg 2003;

Berger, M./Buchner, H./Weigand, A. 2000 (Turbulenz)

Berger, Markus/Buchner, Holger/Weigand, Andreas, Identifikation strategischer Schlüsselbereiche durch Messung der Turbulenz im Unternehmensumfeld am Beispiel der Festo AG & Co., in: Horváth & Partner (Hrsg.), Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2000, S. 81-103;

Böhnert, A. 1999 (Benchmarking)

Böhnert, Arndt, Benchmarking – Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments, Hamburg 1999;

Böhling, D./Klandt, H. 1996 (Empirische Methoden)

Böhling, Detlef/Klandt, Heinz, Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung – Eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt, Köln 1996;

Bühner, R. 2001 (Management)

Bühner, Rolf (Hrsg.), Management Lexikon, München 2001;

Creelman, J. 1998 (Balanced Scorecard)

Creelmann, James, Building and implementing a Balanced Scorecard – International Best Practice in Strategy Implementation, London 1998;

Gälweiler, A. 1981 (Kontrolle)

Gälweiler, Alois, Zur Kontrolle strategischer Pläne, München 1981, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle – Probleme strategischer Unternehmensführung, München 1981, S. 383-399;

Geisler, R. 2001 (Controlling)

Geisler, Rainer, Controlling deutscher TV-Sender, Fernsehwirtschaftliche Grundlagen – Stand der Praxis – Weiterentwicklung, Wiesbaden 2001;

Gomez, P. 1981 (Management)

Gomez, Peter, Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Bern 1981;

Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control)

Goold, Michael/Quinn, John, The paradox of strategic controls, in: Strategic Management Journal 1990, Nr. 11, S. 43-57;

Goold, M./Quinn, J. 1990 (Strategic Control)

Goold, Michael/Quinn, John, Strategic Control - Milestones for long term performance, London 1990;

Greiner, O./Tretter, H. 2001 (Balanced Scorecard)

Greiner, O., Tretter, H., Erfahrungen mit der Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument, in: Controller Magazin 2001, Nr. 5, S. 498-502;

Hahn, D./Taylor, B. 1999 (Unternehmensführung)

Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg 1999;

Hasselberg, F. 1989 (Strategische Kontrolle)

Hasselberg, Frank, Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt am Main 1989;

Hinterhuber, H. 1999 (Unternehmensführung)

Hinterhuber, Hans, Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung, Heidelberg 1999, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 51-74;

Hopfenbeck, W. 1998 (Managementlehre)

Hopfenbeck, Waldemar, Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre – Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 12. Auflage, Landsberg Lech 1998;

Horovitz, J. 1979 (Strategic Control)

Horovitz, Jacques, Strategic control: A new task for top Management, in: Long Range Planning 1979, Nr. 12, S. 2-7;

Horváth, P. 1998 (Controlling)

Horváth, Peter, Controlling, 7. Auflage, München 1998;

Horváth & Partner 2000 (Früherkennung)

Horváth & Partner (Hrsg.), Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2000;

Hungenberg, H. 2000 (Strategisches Management)

Hungenberg, Harald, Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse - Verfahren, Wiesbaden 2000;

Kaplan, R./Norton, D. 1996 (Balanced Scorecard)

Kaplan, Robert/Norton, David, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996;

Kaplan, R./Norton, D. 1996 (Management)

Kaplan, Robert, Norton, David, Using the Balanced Scorecard as strategic management system, in: Harvard Business Review 1996, Nr. 1, S. 75-85;

Kirsch, W./Esser, W./Gabele, E. 1979 (Management des Wandels)

Kirsch, Werner/Esser, Werner-Michael/Gabele, Eduard, Das Management des geplanten Wandels in Organisationen, Stuttgart 1979;

Klingebiel, N. 2001 (Performance Measurement)

Klingebiel, Norbert (Hrsg.), Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001;

Köhler, R. 1976 (Kontrolle)

Köhler, Richard, Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1976, Nr. 4, S. 301-318;

Köhler, R. 1977 (Forschungskonzeptionen)

Köhler, Richard (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977;

Kubicek, H. 1977 (Forschungsdesign)

Kubicek, Herbert, Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3-36;

Kudernatsch, D. 2001 (Balanced Scorecard)

Kudernatsch, Daniela, Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard, Wiesbaden 2001;

Lange, V. 1994 (Konkurrenzanalyse)

Lange, Veronika, Technologische Konkurrenzanalyse: Zur Früherkennung von Wettbewerbsinnovationen bei deutschen Großunternehmen, Wiesbaden 1994;

Lorange, P./Murphy, D. 1984 (Strategic Control)

Lorange, Peter/Murphy, Declan, Considerations in implementing strategic control, in: Journal of business strategy 1984, Nr. 4, S. 27-35;

Lütke-Schwienhorst, R. 1989 (Kontrolle)

Lütke-Schwienhorst, Rudolf, Strategische Kontrolle - Rahmenbedingungen, Aufgaben und Methoden, Wiesbaden 1989;

Mintzberg, H. 1994 (Planning)

Mintzberg, Henry, The Rise and Fall of Strategic Planning, New York 1994;

Müller, A. 2000 (Balanced Scorecard)

Müller, Armin, Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2000;

Norton, D./Kappler, F. 2000 (Balanced Scorecard)

Norton, David/Kappler, Florian, Balanced Scorecard Best Practices – Trends and Research Implications, in: Controlling 2000, Nr. 1, S. 15-22;

Nuber, W. 1995 (Strategische Kontrolle)

Nuber, Wolfgang, Strategische Kontrolle: Konzeption, Organisation und kontextspezifische Differenzierung, Wiesbaden 1995;

Ohland, L. 1988 (Strategische Kontrolle)

Ohland, Lothar, Strategische Kontrolle – Entwicklung eines mehrstufigen Grundmodells auf der Basis einer kritischen Analyse traditioneller Kontrollen, Frankfurt am Main 1988;

Preble, J. 1992 (Strategic Control)

Preble, John, Towards a comprehensive system of strategic control, in: Journal of Management Studies 1992, Nr. 29, S. 391-409;

Reiners, H. 1995 (Strategische Kontrolle)

Reiners, Hans-Peter, Strategische Kontrolle: Eine mehrdimensionale, vernetzte Betrachtung der Kontrollaufgabe der Unternehmensleitung mit Schwerpunkt auf dem instrumentalen Aspekt, Bern 1995;

Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle)

Renggli, Reto, Strategische Kontrolle - Empirische Studien und eine Erhebung in Schweizer Unternehmen, Bern 1997;

Schäffer, U. 2001 (Balanced Scorecard)

Schäffer, Utz, Entwicklungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard, in: Klingebiel, N. (Hrsg.), Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001;

Schmidt, F. 2000 (Benchmarking)

Schmidt, Frank, Strategisches Benchmarking – Gestaltungsperspektiven aus der Markt- und der Ressourcenperspektive, Lohmar 2000;

Schreyögg, G./Steinmann, H. 1985 (Strategische Kontrolle)

Schreyögg, Georg/Steinmann, Horst, Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1985, Nr. 5, S. 391-410;

Schreyögg, G./Steinmann, H. 1986 (Praxis strategischer Kontrolle)

Schreyögg, Georg, Steinmann, Horst, Zur Praxis strategischer Kontrolle – Ergebnisse einer explorativen Studie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1986, Nr. 1, S. 40-50;

Simons, R. 1995 (Control)

Simons, Robert, Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston 1995;

Steinmann, H. 1981 (Planung und Kontrolle)

Steinmann, Horst (Hrsg.), Planung und Kontrolle – Probleme strategischer Unternehmensführung, München 1981;

Steinmann, H./Schreyögg, G. 1984 (Kontrolle)

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, Strategische Kontrolle - empirische Ergebnisse und theoretische Konzeption, Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung: Diskussionsbeiträge, Nr. 25, Nürnberg 1984;

Steinmann, H./Schreyögg, G. 2000 (Management)

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden 2000;

Stoermer, M. 1996 (Strategische Kontrolle)

Stoermer, Michael, Zukunftsorientierte strategische Kontrolle, Wiesbaden 1996;

Töpfer, A. 1997 (Benchmarking)

Töpfer, Armin (Hrsg.), Benchmarking – Der Weg zu Best Practice, Berlin 1997;

Tucher von Simmelsdorf, F. 2000 (Benchmarking)

Tucher von Simmelsdorf, Friedrich, Benchmarking von Wissensmanagement – Eine Methode des ressourcenorientierten strategischen Managements, Wiesbaden 2000;

Ulber, C. 1996 (Steuerung und Kontrolle)

Ulber, Christina, Strategische Steuerung und Kontrolle: Entwicklung eines problemorientierten Ansatzes zur Durchsetzung strategischer Pläne, Gießen 1996;

Wagner, J. 2002 (Balanced Scorecard)

Wagner, Julia, Balanced Scorecard als Managementsystem, Lohmar 2002;

Welge, M. 1980 (Management)

Welge, Martin, Management in deutschen multinationalen Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1980