

**BAMBERGER  
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE**

**Nr. 132**

**Strategische Kontrolle  
- Fallstudien aus der Unternehmenspraxis -**

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**

**– Fallstudien aus der Unternehmenspraxis –**



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

# **Strategische Kontrolle**

- Fallstudien aus der Unternehmenspraxis -

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge  
Edition Unternehmensführung & Controlling  
Forschungsmaterialien, Nr. 132



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 – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis,  
in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge  
(Edition Unternehmensführung & Controlling),  
Forschungsmaterialien Nr. 132, Bamberg 2003  
ISBN 3-931810-31-3

### **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

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Fallstudie Unternehmen A</b> .....	<b>13</b>
1.1 Charakterisierung von Unternehmen A .....	13
1.2 Strategische Kontrolle .....	13
1.2.1 Strategische Prämissenkontrolle .....	15
1.2.2 Strategische Durchführungskontrolle .....	15
1.2.3 Strategische Überwachung .....	16
1.3 Performance Measurement .....	16
1.4 Fazit Unternehmen A.....	17
<b>2 Fallstudie Unternehmen B</b> .....	<b>20</b>
2.1 Charakterisierung von Unternehmen B .....	20
2.2 Strategische Kontrolle .....	22
2.2.1 Strategische Prämissenkontrolle .....	24
2.2.2 Strategische Durchführungskontrolle .....	25
2.2.3 Strategische Überwachung .....	26
2.3 Performance Measurement .....	26
2.4 Fazit Unternehmen B.....	27
<b>3 Fallstudie Unternehmen C</b> .....	<b>29</b>
3.1 Charakterisierung von Unternehmen C .....	29

3.2	Strategische Kontrolle .....	30
3.2.1	Strategische Prämissenkontrolle .....	33
3.2.2	Strategische Durchführungskontrolle .....	34
3.2.3	Strategische Überwachung .....	35
3.3	Performance Measurement .....	35
3.4	Fazit Unternehmen C .....	36
<b>4</b>	<b>Fallstudie Unternehmen D.....</b>	<b>38</b>
4.1	Charakterisierung von Unternehmen D .....	38
4.2	Strategische Kontrolle .....	39
4.2.1	Strategische Prämissenkontrolle .....	41
4.2.2	Strategische Durchführungskontrolle .....	42
4.2.3	Strategische Überwachung .....	42
4.3	Performance Measurement .....	43
4.4	Fazit Unternehmen D .....	44
<b>5</b>	<b>Fallstudie Unternehmen E.....</b>	<b>46</b>
5.1	Charakterisierung von Unternehmen E .....	46
5.2	Strategische Kontrolle .....	46
5.2.1	Strategische Prämissenkontrolle .....	49
5.2.2	Strategische Durchführungskontrolle .....	50
5.2.3	Strategische Überwachung .....	51

5.3 Performance Measurement .....	51
5.4 Fazit Unternehmen E.....	52
<b>6 Fallstudie Unternehmen F (Detailstudie) .....</b>	<b>55</b>
6.1 Charakterisierung von Unternehmen F .....	55
6.2 Einordnung der Interviewpartner .....	56
6.3 Strategische Planung .....	58
6.4 Strategische Kontrolle .....	61
6.4.1 Strategische Kontrolle auf Konzernebene .....	62
6.4.2 Strategische Kontrolle auf Ebene strategischer Geschäftseinheiten.....	64
6.4.2.1 Strategische Prämissenkontrolle .....	64
6.4.2.2 Strategische Durchführungskontrolle.....	66
6.4.2.3 Strategische Überwachung.....	68
6.4.3 Weitere unterstützende Instrumente der strategischen Kontrolle .....	71
6.4.3.1 Verbesserungsvorschlagswesen .....	72
6.4.3.2 Benchmarking.....	72
6.4.3.3 Ergebnisüberleitung.....	73
6.4.3.4 Trendscouts .....	74
6.4.3.5 Zukunftslandkarten .....	74
6.5 Performance Measurement.....	75
6.6 Fazit Unternehmen F.....	80

**Anhang: Interviewleitfaden ..... 85**

**Literatur..... 89**

## Vorwort

Die heutige Dynamik der Unternehmensumwelt, also die Schnelligkeit von Veränderungen der Unternehmensumwelt, ist sehr hoch. Darüber hinaus ist die Unternehmensumwelt ausgesprochen differenziert, was gemeinsam mit der Umweltdynamik zu einer hohen Komplexität führt. Eine hohe Führungskomplexität und entstehende Komplexitätskosten sind direkte Folge einer hohen Umweltkomplexität.<sup>1</sup> Die Umweltdynamik nimmt dabei 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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup> Als Folge müssen strategische Entscheidungen überarbeitet und Anpassungsmaßnahmen ausgelöst werden.

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 zweck-

---

<sup>1</sup> Siehe ausführlich Becker, W. 2001 (Komplexitätskosten), S. 420ff.

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

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

mäßig ist.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup>

Die strategische Kontrolle hat die Aufgabe die Konformität von Strategie und Unternehmensumwelt permanent zu überwachen. Bei Umweltereignissen, die nicht konform zur Strategie sind, hat die strategische Kontrolle eine Adaption der Strategie zu initiieren.<sup>6</sup> Eine Adaption der Strategie ist ereignisabhängig und nicht nach Zeitablauf vorzunehmen.<sup>7</sup> Die strategische Kontrolle besteht aus den drei Elementen Prämissenkontrolle, strategischen Durchführungskontrolle und strategische Überwachung.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> 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,

<sup>5</sup> Vgl. Goold, M./Quinn, J. 1990 (Control), S. 44.

<sup>6</sup> Vgl. Schreyögg, G./Steinmann, H. 1985 (Strategische Kontrolle), S. 397. Die strategische Kontrolle hat dabei einen eigenen Beitrag zur Unternehmenssteuerung zu leisten.

<sup>7</sup> Durch die Adaption der Strategie ist auch von einer Ergebnisbeeinflussung auszugehen. Die exakten Auswirkungen sind mittels der operativen Planung zu konkretisieren.

<sup>8</sup> Siehe ausführlich Schreyögg, G./Steinmann, H. 1985 (Strategische Kontrolle), S. 401ff; Becker, W. 2001 (Strategisches Management), S. 149. 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.

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. Wie die Konzepte der strategischen Kontrolle in der Praxis arbeiten, ist weiterhin unbekannt.<sup>9</sup>

Um dem bestehenden Forschungsdefizit entgegenzuwirken wurden sechs Großunternehmen explorativ untersucht.<sup>10</sup> Die Ergebnisse der Untersuchung sind für jedes Unternehmen separat in den folgenden Fallstudien zusammengefasst.<sup>11</sup> Sofern die Unternehmen die strategische Kontrolle nutzen, wurde untersucht wie sie angewendet wird und welche Prozesse bzw. Instrumente hierzu implementiert sind. Dabei wurde auch geklärt, ob die Unternehmenspraxis auf die in der betriebswirtschaftlichen Literatur bekannten Konzepte zurückgreift, bzw. was die Unternehmen davon abhält.<sup>12</sup>

In den zuvor genannten Studien sind vereinzelt Aktivitäten der Unternehmenspraxis vorzufinden, die der strategischen Kontrolle zugerechnet

---

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Siehe ausführlich zur Forschungsmethodik Becker, W./Piser, M. 2003 (Strategische Kontrolle), S. 12ff.

<sup>11</sup> Siehe ausführlich zum Forschungsdesign und den Schlussfolgerungen der empirischen Untersuchung Becker, W./Piser, M. 2003 (Strategische Kontrolle). In diesen Ausführungen werden auch die einzelnen Fallstudien vergleichend gegenüber gestellt.

<sup>12</sup> 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); Schreyögg, G./Steinmann, H. 1985 (Strategische 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).

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 bisherigen Studien<sup>13</sup> nicht die Möglichkeiten untersucht, die das Performance Measurement<sup>14</sup> als Instrument der strategischen Kontrolle bieten könnte. Eine aktuelle Primärerhebung ist bereits aus diesem Grund notwendig. In diesem Zusammenhang wird in der empirischen Studie detailliert die praktische Umsetzung und die Potenziale des Performance Measurement als Instrument der strategischen Kontrolle überprüft.

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 vorliegende empirische Untersuchung wäre ohne die Unterstützung durch die vielen Unternehmen und 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.

---

<sup>13</sup> 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).

<sup>14</sup> Siehe ausführlich zum Begriff und zu Konzepten des Performance Measurement Horváth, P. 1998 (Controlling), S. 566; Gleich, R. 2002 (Performance Measurement), S. 447; Gleich, R. 1997 (Measurement), S. 115. Klingebiel, N. 1998 (Performance Management), S. 1ff; Blankenburg, D. 1999 (Performance Measurement), S. 7.

## **1 Fallstudie Unternehmen A**

### **1.1 Charakterisierung von Unternehmen A**

Unternehmen A gehört zur Industrie und beschäftigt ca. 350.000 Mitarbeiter weltweit. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in den USA. Es wird in Deutschland ein signifikantes Geschäft betrieben. In Deutschland sind alle wichtigen Funktionen, so auch Produktion, Entwicklung, Marketing und Vertrieb, vertreten. Interviewt wurde ein Manager des Controllings und ein Manager der Finanzabteilung.

Das Unternehmen verfügt über eine strategische Planung, die bis zu fünf Jahre in die Zukunft reicht. Eine strategische Planung ist notwendig, weil sehr turbulente Umweltentwicklungen und sehr dynamische Impulse aus den Bereichen Wettbewerber und Kunden auf das Unternehmen wirken. Bei der strategischen Planung sind sehr viele kompetente Personen beteiligt. Zusätzlich wird darauf verwiesen, dass die Strategie einen langfristigen Charakter hat. Durch diese beiden Faktoren soll gewährleistet sein, dass die Strategie nicht abrupt ungültig werden kann. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass diese Annahme nur unter den Rahmenbedingungen einer klassisch-synoptischen Planung Gültigkeit beanspruchen kann.

Die strategische Planung wird jährlich rollierend aktualisiert. Dabei wird simultan die Budgetplanung für das Folgejahr angepasst. Die Konkretisierung der Strategie erfolgt mit Hilfe der Balanced Scorecard, die jedoch immer nur eine Reichweite für ein Jahr besitzt.

### **1.2 Strategische Kontrolle**

Unternehmen A definiert den Begriff der strategischen Kontrolle implizit als eine Aufgabe, die eine kontinuierliche Prüfung der strategischen Ausrichtung im Rahmen der Marktgegebenheiten und Kundenerfordernissen zu gewährleisten hat. Ein in der wissenschaftlichen Literatur dis-

kutiertes Modell der strategischen Kontrolle ist nicht bekannt und wird auch nicht angewendet. Darüber hinaus wird vom Unternehmen angegeben, dass die Balanced Scorecard wichtigstes Instrument zur strategischen Kontrolle ist.<sup>15</sup> Mit diesem Instrument soll überprüft werden, ob die definierten strategischen Ziele erreicht werden. Das Unternehmen gibt auch an, dass durch die regelmäßige Durchsprache der Balanced Scorecard ein Frühwarnsystem realisiert werden soll. Ergänzt wird dies durch externe und interne Marktbeobachtungen. Die Informationen werden in Treffen des Managements ausgetauscht und diskutiert. Dabei werden Entscheidungen getroffen, wie auf bestimmte Umweltereignisse reagiert werden soll.

Es konnte im Interview festgestellt werden, dass die ereignisabhängige strategische Kontrolle in Leitungs- und Funktionsbereichssitzungen durchgeführt wird. Diese Gremien tagen auf oberster Managementebene monatlich, sonst wöchentlich. In diesen Sitzungen wird die Balanced Scorecard im Sinne einer Durchführungskontrolle samt den Maßnahmenplänen diskutiert. Abweichungen werden analysiert und zusätzliche Maßnahmenpläne zur Zielerreichung definiert. Sollten trotz Gegenmaßnahmen Entwicklungstendenzen bestehen bleiben, die eine Zielerreichung nicht erwarten lassen, werden die Ziele angepasst oder grundsätzlich die Strategien geändert. Dies weist auf einen hohen Entwicklungsstand im single-loop-learning hin. Fraglich ist jedoch wie mit Indikatoren umgegangen wird, die auf eine Zielerreichung hinweisen. Ob es zu einem Infragestellen der Ziele und der Strategie kommt, wie es ein double-loop-learning ermöglichen würde, ist daher offen.<sup>16</sup>

Eine Überarbeitung der Strategie findet jährlich statt. Damit wird eine Adaption der Strategie bei zwischenzeitlich eingetretenen Umweltereignissen sichergestellt. Das entspricht einer strategischen Kontrolle nach

---

<sup>15</sup> Detailliert betrachtet handelt es sich im Wesentlichen um eine Durchführungskontrolle während der Strategieimplementierung.

Zeitablauf. Unterjährig findet gewöhnlich keine Anpassung der Strategie statt, da im Geschäft eine gewisse Kontinuität gewährleistet sein soll. Es sollen vorrangig die aus der Strategie abgeleiteten Ziele erreicht werden, es sei denn, es werden so gravierende Abweichungen festgestellt, dass eine sofortige Anpassung der Strategie notwendig ist.

### 1.2.1 Strategische Prämissenkontrolle

Die strategische Planung wird jährlich aktualisiert und dabei werden auch die Prämissen überprüft. Hinweise auf eine formelle, unterjährige und damit ereignisabhängige Kontrolle der Strategieprämissen sind nicht vorhanden. Es wird jedoch vom Unternehmen darauf verwiesen, dass dies das Management intuitiv durchführt. Das bedeutet, dass das Management die wichtigsten Planungsprämissen im Gedächtnis gespeichert hat und permanent mit Informationen über die Unternehmensumwelt vergleicht. Bei kritischen Abweichungen hinsichtlich der erwarteten Prämissenentwicklung wären dann Entscheidungen über die Anpassung der Strategie in den Sitzungen des Managements notwendig.

### 1.2.2 Strategische Durchführungskontrolle

Die umfangreichsten Aktivitäten der strategischen Kontrolle sind der Durchführungskontrolle zuzuordnen. Der Einsatz der Balanced Scorecard ermöglicht nach Auskunft des Unternehmens eine sehr genaue Einschätzung des Zielerreichungsgrades. Durch den Vergleich der Soll- und Ist-Werte der Indikatoren werden Abweichungsanalysen ausgelöst. Bei starken Abweichungen wird ein Recovery-Plan aufgestellt, der die Zielerreichung trotz der Abweichungen sichern soll. Gegenmaßnahmen orientieren sich daher in erster Linie an der definierten Strategie.

---

<sup>16</sup> Zu den Begriffen single- und double-loop Lernen siehe ausführlich, Argyris, C. 1976 (Decision), S. 363ff; Argyris, C. 1978 (Learning), S. 20ff.

In Unternehmen A wird bei Schwierigkeiten der Zielerreichung auch über die Angemessenheit der Strategie diskutiert. Dieses Element ist der strategischen Durchführungskontrolle zuzurechnen.

### 1.2.3 Strategische Überwachung

In der Theorie hat die strategische Überwachung zum Ziel, ungerichtet Chancen und Risiken für das Geschäft zu erkennen und mittels der Strategie für das Unternehmen vorteilhaft zu nutzen. Adaptionen der Strategie sind daher das Ergebnis der strategischen Überwachung. In Unternehmen A werden Informationen über Umweltereignisse von den Managern bei Gesprächen, Reisen, Kundenbesuchen und dem Studium von Medien aufgenommen. Dies geschieht ohne eine explizite Beachtung der Notwendigkeiten der strategischen Überwachung. Resultate aus Marktbeobachtungen finden ebenfalls Berücksichtigung. Diese Informationen werden dann in Managementmeetings intuitiv ausgetauscht.

Regelmäßige Diskussionen der Balanced Scorecard auf allen Managementebenen sollen ein klares Bild der Unternehmensumwelt erzeugen und damit die Funktion eines Frühwarnsystems übernehmen. Weitere Instrumente, wie beispielsweise Benchmarking, wirken unterstützend, können jedoch nicht permanent und völlig ungerichtet angewendet werden.

## 1.3 Performance Measurement

In Unternehmen A wird die Balanced Scorecard als Performance Measurement Konzept genutzt. Die Standard-Perspektiven finden nebst ca. 45 Kennzahlen seit dem Jahr 2000 Anwendung. Auf die Nutzung von kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen wurde aus Komplexitätsgründen bewusst verzichtet. Ersatzweise wurde jedoch eine Verflechtung von Kennzahlenverantwortlichen (Champions) und Unterstützer der Zielerreichung (Support) eingeführt. Damit ist die Struktur der vorgelagerten Leistung zur Zielerreichung angedeutet.

Als Zielsetzung der Balanced Scorecard wird angegeben, dass damit die Strategie implementiert werden soll. Die wichtigen Voraussetzungen hierfür werden auch durch die Balanced Scorecard geschaffen. Hierzu zählen die Schaffung einer gemeinsamen Verständnisplattform, die Ausrichtung des Maßnahmenprogramms auf die Strategie und die Analyse des Status des Aktionsplans.

Die Balanced Scorecard hat im Unternehmen mittlerweile einen Durchdringungsgrad von ca. 100% erreicht. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter Zugang zu den wichtigsten Informationen. Damit ist gesichert, dass alle Mitarbeiter die wesentlichen Ziele kennen. Durch regelmäßige Befragungen wird ein Feedback-Prozess sichergestellt. Bei Unkenntnis der wichtigsten Ziele erfolgen Schulungen und Informationsveranstaltungen.

Die Aktualisierung der Balanced Scorecard ist jährlich vorgesehen. Durch das sorgfältig geplante Einführungsprojekt war dies jedoch noch nicht notwendig. Kritisch anzumerken ist, dass eine Anpassung ereignisabhängig ausgehend von einer Veränderung der strategischen Situation erforderlich ist. Dies kann nicht durch eine sorgfältige Projektplanung kompensiert werden.

#### **1.4 Fazit Unternehmen A**

Das Unternehmen A nutzt für die ereignisabhängige strategische Kontrolle die Intuition und das strategische Denkvermögen des Managements. Damit das Management im Sinne der strategischen Kontrolle überhaupt tätig werden kann, sind frühzeitig Informationen über Umweltereignisse notwendig. Die Informationsversorgung des Managements ist generell ein begrenzender Engpass der implizit-intuitiven Vorgehensweise. Nur einige Instrumente können die implizit-intuitive Durchführung

der strategischen Kontrolle ereignisabhängig unterstützen.<sup>17</sup> Die anderen Instrumente erlauben eine zeitabhängige Anwendung und damit eine zeitabhängige Informationsversorgung. Die strategische Kontrollkonzeption von Unternehmen A ist in Abbildung 1-1 visualisiert.

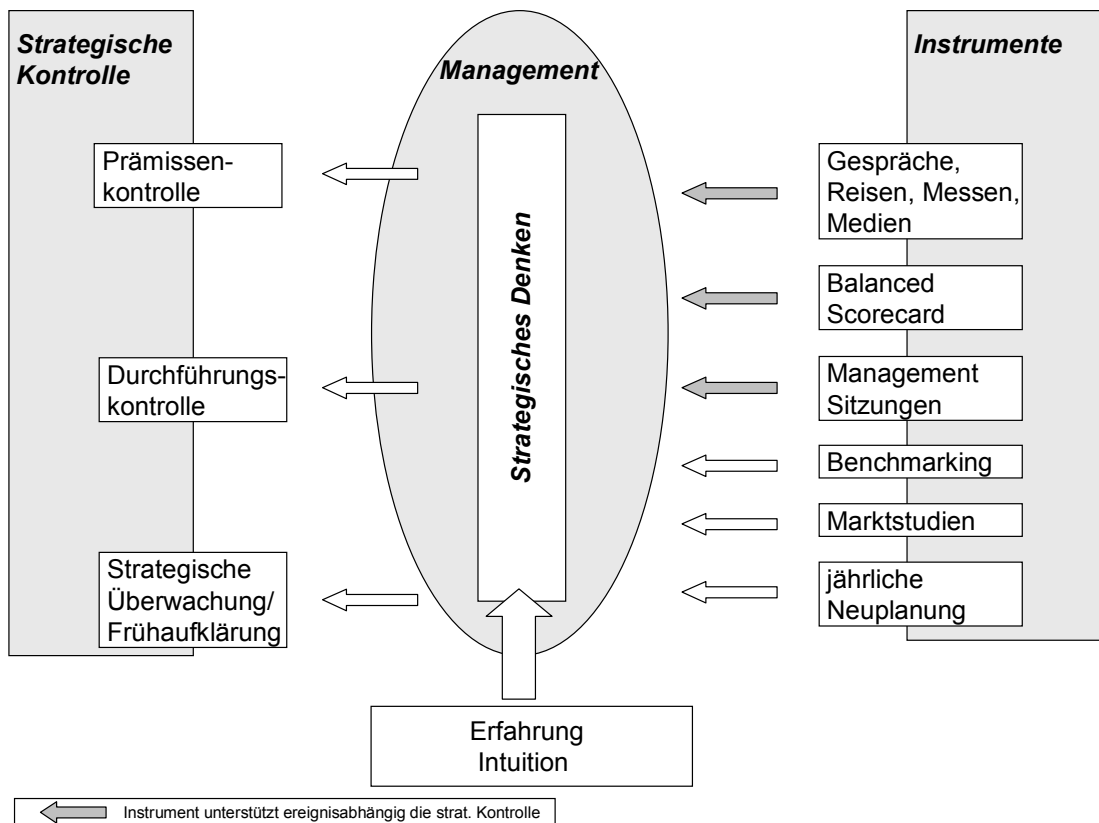


Abb. 1-1: Überblick zur strategischen Kontrolle in Unternehmen A<sup>18</sup>

In dem Kontrollmodell von Unternehmen A erfolgt eine Verknüpfung der Information aus verschiedensten Instrumenten zum Zweck der Kontrolle

<sup>17</sup> Entscheidend für die Zuordnung ist die tatsächliche Nutzung der Instrumente durch das Management im Rahmen der implizit-intuitiven Vorgehensweise. Dabei können Elemente aber auch nur zeitabhängig auftreten, obwohl sie grundsätzlich ereignisabhängig nutzbar sind. Beispielsweise können Management-sitzungen zeit- als auch ereignisabhängig genutzt werden.

<sup>18</sup> Eigene Darstellung.

durch das strategische Denken des Managements.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

Das Performance Measurement findet in Unternehmen A in Form der Balanced Scorecard Anwendung. Die implizit-intuitive Anwendung der strategischen Kontrolle greift dabei auch auf Informationen der Balanced Scorecard zurück. In der hier verwendeten Form ist die Balanced Scorecard jedoch im Wesentlichen ein Instrument der Strategiedurchsetzung.

---

<sup>19</sup> Siehe ausführlich zum strategischen Denken Hopfenbeck, W. 1998 (Managementlehre), S. 444.

<sup>20</sup> In einigen Publikationen wird auch sehr zutreffend von einer "Theory of Business" gesprochen, vgl. Kudernatsch, D. 2001 (Balanced Scorecard), S. 15f, 24ff; Müller, A. 2000 (Balanced Scorecard), S. 109ff; Greiner, O./Tretter, H. 2001 (Balanced Scorecard), S. 499.

## 2 Fallstudie Unternehmen B

### 2.1 Charakterisierung von Unternehmen B

Das Unternehmen gehört zur Industrie und beschäftigt deutlich über 350.000 Mitarbeiter. Seinen Hauptsitz hat das Unternehmen in Deutschland, wo auch die meisten Mitarbeiter beschäftigt sind. International wird ein erfolgreiches Geschäft betrieben. Das Unternehmen gehört durch seine Produkte zu den bekanntesten in seiner Branche und hat international ein ausgezeichnetes Image. In den vergangenen Jahren waren umfangreiche Portfoliomaßnahmen zu beobachten, die auf geänderte Strategien zurückzuführen sind. Das Unternehmen betreibt seit längerem eine strategische Planung und hat spezialisierte Strategie- und Controllingabteilungen auf Konzern- und SGE-Ebene. Das Interview fand mit einem Manager der Strategie- und Controllingabteilung statt.

Die strategische Planung ist sehr weit entwickelt. Strategische Pläne haben eine Reichweite von zehn Jahren. Der strategische Plan wird jährlich rollierend überarbeitet. Die Planungsphase nimmt dabei einige Monate Zeit in Anspruch. Strategische Pläne werden unterjährig in der Regel nicht geändert. Ein Eingriff erfolgt nur bei sehr massiven Veränderungen der Umweltbedingungen. In diesem Zusammenhang wird auch darauf verwiesen, dass sehr viel Zeit und Know-how während der strategischen Planung investiert und daher eine hohe Genauigkeit der strategischen Pläne angenommen wird.<sup>21</sup>

Innerhalb der strategischen Planung übernimmt die Strategieabteilung vielfältige Analyse- und Unterstützungsaufgaben. Die Federführung bei der strategischen Planung und die Entscheidung über die Strategie liegt top-down beim Management. Das Management diskutiert strategische

---

<sup>21</sup> Dies verweist auf die Annahmen der klassisch-synoptischen Planungstheorie, deren Zweckmäßigkeit unter Beachtung einer durch Diskontinuitäten geprägten Umwelt stark angezweifelt wird.

Optionen in Strategieworkshops. Als Ergebnis besteht Einigkeit über die strategischen Ziele. Im Detail gibt es jedoch dann immer noch unterschiedliche Vorstellungen, wie diese Ziele erreicht werden können. An dieser Stelle ist es Aufgabe der Strategieabteilung durch das Aufzeigen von Szenarien einen Konsens herbei zu führen. Ein Basisszenario stellt dabei die wahrscheinlichste Zukunftsentwicklung dar. Es werden neben dem Basisszenario weitere Alternativszenarien entwickelt. Die Alternativszenarien sind best- und worst-case Ausprägungen des Basisszenarios. Damit stellen sie nicht grundsätzlich neue Szenarien denkbarer zukünftiger Umweltkonstellationen dar, sondern unterscheiden sich durch unterschiedliche Annahmen über die Prämissenentwicklung. Die wichtigsten Prämissen der Szenarien werden von Fachabteilungen definiert und überwacht, so dass bei Umweltveränderungen das entsprechende Szenario Anwendung finden kann. Dieses Vorgehen vernachlässigt jedoch die Kompensationsfunktion der strategischen Kontrolle für eine selektive strategische Planung, da vorab niemals alle möglichen Umweltkonstellationen abgedeckt werden können. Best- und worst-case Ausprägungen um ein Basisszenario stellen lediglich eine wahrscheinliche Zukunft dar. Eine andere Vorgehensweise wäre alle plausiblen Zukunftskonstellationen der Umwelt in Szenarien zu bearbeiten, ohne die Wahrscheinlichkeiten zu betrachten. Auch hier steht die Differenziertheit der Umwelt einer Vollständigkeit der Planung entgegen, so dass das Selektionsrisiko der Planung durch die strategische Kontrolle kompensiert werden muss.

Die aus den strategischen Zielen und den Szenarien resultierenden Hauptherausforderungen werden in Arbeitspakete aufgeteilt und vom zuständigen Management zur Strategieimplementierung konkretisiert. Damit liegt die Planung und die spätere Umsetzung im gleichen Verantwortungsbereich. Die Arbeitspakete enthalten Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Aktivitätenprogramme zur Umsetzung. Bei der Bearbeitung der Arbeitspakete verlieren einzelne Manager oft den Gesamtüberblick, so dass die Aktivitätenprogramme im Konflikt mit der Gesamt- oder Funktionsstrategie stehen. Die Strategieabteilung hat darauf zu achten, dass sich keine Widersprüche ergeben.

Nachdem die strategische Planung samt den konkreten Arbeitspaketen zur Strategieimplementierung von der Leitung verabschiedet wurde, wird die strategische Planung durch die operative Planung konkretisiert. Operative Pläne werden für die drei folgenden Geschäftsjahre erstellt und enthalten im Wesentlichen nur finanzielle Größen.

Die Entscheidungen des Managements basieren auf Informationen, die in der Geschäftsleitersitzung mit allen Bereichen und Funktionen ausgetauscht werden. Darüber hinaus nimmt das Management wichtige Informationen bei anderen Veranstaltungen, insbesondere bei Messen, auf. Auch die Auswertung der Fachpresse und Zeitungen ist sehr wichtig.

Die Kommunikation der Strategie erfolgt durch das Zusammentreffen der obersten Führungsebenen. In diesem Treffen kommen die 100 wichtigsten Manager zusammen. Die Strategie wird dabei bis auf Abteilungsleitererebene kommuniziert und gleichzeitig wird die Zielvereinbarung durchgeführt.

Die Unternehmensumwelt wurde als nicht statisch definiert, da von allen Seiten dynamische Einflüsse auf das Geschäft erwartet werden. Die wichtigsten Impulsgeber sind dabei der Staat, die Kunden und auch die Wettbewerber.

## **2.2 Strategische Kontrolle**

Der Begriff der strategischen Kontrolle ist im Unternehmen nicht verankert und Modelle aus der Literatur sind nicht bekannt. Intuitiv wird jedoch auf ein permanentes Monitoring der Strategie verwiesen. Hierbei soll die Strategieimplementierung überwacht und die Gültigkeit bzw. Zweckmäßigkeit der Strategie überprüft werden.

Eine strategische Kontrolle nach Zeitablauf erfolgt durch die jährliche Neuplanung. Die ereignisabhängige strategische Kontrolle ist nicht explizit realisiert, d.h. es gibt keine formalen Prozesse oder ein System. Von

den Führungskräften wird erwartet, dass sie implizit die strategische Kontrolle durchführen. Im Unternehmen B verlässt man sich auf das strategische Denkvermögen und die Selbstkontrolle der Führungskräfte. Solange das finanzielle Ergebnis stimmt, für das die einzelnen Führungskräfte voll verantwortlich sind, wird angenommen, dass die zugrundeliegende Strategie richtig sein muss. Kritisch ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die finanziellen Ziele sich aus der Strategie ableiten und auch beim Erreichen der Finanzziele keine Überprüfung der Strategie erfolgt.<sup>22</sup>

In Leitungssitzungen wird regelmäßig der Stand und der Fortschritt der Maßnahmenprogramme zur Implementierung der Strategie vorgetragen. Dabei werden Abweichungen analysiert und von der Strategieabteilung kommentiert. Die Kommentierung durch die Strategieabteilung wird als notwendig erachtet, um festzustellen, ob Manager eigene Unzulänglichkeiten hinter vorgeschobenen, vermeintlich unbeeinflussbaren Umwelt-ereignissen verstecken wollen. Gegenmaßnahmen bewegen sich jedoch im Rahmen der definierten Strategie. In Unternehmen B ist dennoch eine gewisse Sensibilität vorhanden, dass Strategien bei Veränderungen der Unternehmensumwelt angepasst werden müssen. Dies hätte dann konkrete Auswirkungen auf die Maßnahmenprogramme.

Die Informationsversorgung der Geschäftsleitung wird durch einen bottom-up Prozess erreicht. Team- und Funktionsleiter berichten regelmäßig oder auch bei Problemen an die Geschäftsleitung. Eine Informationsüberflutung soll mittels einer Filterung durch die Strategieabteilung verhindert werden. Diese führt eine Relevanzbeurteilung der berichteten Informationen durch, bzw. kommentiert diese. Es ist jedoch anzumerken, dass die Informationen oft nicht relevant sind und wie sich später herausstellt die wichtigen Informationen nicht frühzeitig bekannt sind. Zusätzlich bestehen einige Datenbanken, in denen strategierelevante

---

<sup>22</sup> Erfüllte Finanzkennzahlen sind jedoch ein Feedback-Indikator für die Verwirklichung der Ziele.

Informationen gespeichert sind. Das Management nutzt diese Datenbanken jedoch nur nach einem einschlägigen Hinweis auf bestimmte Informationen. Ansonsten werden die Datenbanken von den Fach- und Strategieabteilungen als Nachschlagewerk und als Informationsbasis für zukunftsgerichtete Aktivitäten genutzt.

Die Geschäftsleitung zieht sich halbjährlich für jeweils zwei Tage aus dem Tagesgeschäft zurück und diskutiert strategische Themen. Dabei wird mindestens ein Tag für die Diskussion der Szenarien und der Analyse der Hauptstellhebel verwendet. Hierbei können auch aktuelle Umweltereignisse in der Managementdiskussion behandelt werden. Als Ergebnis sind Adaptionen der Strategie möglich.

### 2.2.1 Strategische Prämissenkontrolle

Die strategische Planung überprüft jährlich im Rahmen der Neuplanung die Gültigkeit der Planungsprämissen. Kritisch betrachtet ist dies eine zeitorientierte Vorgehensweise, die gegenüber der ereignisorientierten Vorgehensweise der strategischen Prämissenkontrolle als nicht vorteilhaft erscheint.

Eine ereignisorientierte Prämissenkontrolle führen die einzelnen Führungskräfte intuitiv selbst durch. Dies wird ermöglicht, da sie die übergeordnete Strategie in kleine Arbeitspakete und Projekte selbst konkretisiert haben und sie die grundlegenden Prämissen daher sehr gut kennen bzw. sie im Gedächtnis gespeichert haben. Zum Nachschlagen kann dabei auch auf die Strategiedokumentation zurückgegriffen werden. Prämissenrelevante Informationen werden in den verschiedenen Managementsitzungen und in den Strategieworkshops ausgetauscht. Auch dieses Vorgehen ist implizit-intuitiver Natur. Als Informationsbasis dienen die Informationen, die das Management intuitiv zur Prämissenkontrolle aufnimmt. Der genaue Kontrollprozess und die Informationsversorgung dieser implizit-intuitiven Vorgehensweise lassen sich nicht innerhalb eines Top Management Interviews nachzeichnen.

Zur Kontrolle der Prämissen werden auch bei der Szenarientwicklung die Haupteinflussgrößen ermittelt. Diese Haupteinflussgrößen sind beispielsweise die allgemeine Konjunktur, der Ölpreis, Einfuhrverbote, Steuern, allgemeine Technologietrends und Umweltschutzvorschriften. Die Forschung und Entwicklung, die Rechtsabteilung und die volkswirtschaftliche Abteilung haben die Aufgabe diese Hauptprämissen in ihrer Entwicklung zu überwachen und zu prognostizieren.

### 2.2.2 Strategische Durchführungskontrolle

Bei der Durchführungskontrolle werden Soll-Ist Vergleiche vorgenommen. Als oberstes institutionalisiertes Gremium steht hierzu die Geschäftsleitersitzung zur Verfügung. In den verschiedenen regelmäßigen Managementmeetings müssen beim Erreichen bestimmter Gates die verantwortlichen Manager vortragen. Dieses zeitorientierte Verhalten wird dadurch ergänzt, dass bei kritischen Ereignissen und bei Problemen die Manager von sich aus vortragen müssen. Dabei hat ein Manager zu entscheiden bei welchen Ereignissen und Problemen er Bericht zu erstatten hat. In den Meetings werden Abweichungen analysiert und Korrekturmaßnahmen beschlossen. Probleme und Korrekturmaßnahmen werden an übergeordnete Instanzen weitergeleitet, so dass die Leitung bottom-up Informationen über die Entwicklung des Geschäfts erhält.

Korrekturmaßnahmen auf Abweichungen werden innerhalb der verabschiedeten Strategie definiert. Ziel ist es, die Strategieimplementierung sicher zu stellen. Die Feedback-Orientierung verhindert daher im Sinne der strategischen Durchführungskontrolle mit den bisherigen Durchführungsergebnissen antizipativ die weitere Durchführbarkeit der Strategie zu prüfen. Damit hat die Durchführungskontrolle im Wesentlichen operativen Kontrollcharakter.

### 2.2.3 Strategische Überwachung

Die einzelnen Fachabteilungen überlegen welche Chancen und Risiken in der Zukunft bestehen könnten. Hierbei geht es speziell im Entwicklungsbereich um die Entwicklung von Innovationen, die auf Basistechnologien und Produkten beruhen. Die Koordination mit den Geschäftsstrategien wird über die Strategieabteilung und Vorstandsdurchsprachen erreicht.

Der Vertrieb verfügt über einen eigenen Stab, der Wettbewerberanalysen durchführt. Darüber hinaus macht sich die Strategieabteilung sehr frühzeitig Gedanken über die möglichen Auswirkungen von zukünftigen Entwicklungen. Beispielsweise kann das Internet und das Onlineshopping erhebliche Auswirkungen auf die Mobilität der Kunden und damit auf die eigenen Produkte haben. Die Produkte haben dann den gestiegenen Mobilitätserwartungen Rechnung zu tragen. Das Entstehen neuer Produktlinien ist möglich. Anpassungsnotwendigkeiten der Strategie werden möglichst frühzeitig analysiert. Kritisch anzumerken ist jedoch die eingeschränkte Beobachtungsbasis einer Stabsstelle, so dass nur wenige Umweltereignisse frühzeitig aufgefangen werden können. Ein breites Netzwerk zur Informationsbeschaffung ist im Unternehmen B nicht installiert. Kritisch beurteilt ist die strategische Überwachung im Sinne einer ungerichteten, flächendeckenden Beobachtung der Umwelt fast gar nicht realisiert.

## 2.3 Performance Measurement

In Unternehmen B wird kein Performance Measurement eingesetzt. Grund hierfür sind die schwierige Datenerhebung und Zweifel an der Aussagekraft bestimmter Indikatoren. Als Beispiel wurde auf die Kundenzufriedenheit verwiesen. Bei dieser Kennzahl ist die Datenerhebung aufwendig, die Überprüfung der Richtigkeit schwierig und eine Interpretation nicht eindeutig. Darüber hinaus wird bewusst auf den Einsatz des Performance Measurement verzichtet, da davon ausgegangen wird, dass die Kennzahlen zu leicht zu manipulieren sind. Dennoch werden

wenige nicht-finanzielle Kennzahlen genutzt. Beispielsweise werden Qualitätskennzahlen erhoben, da diese objektiv zu ermitteln und eindeutig zu interpretieren sind. Hinzuweisen ist auch auf die vollständige Verantwortung des Linienmanagements für die Implementierung von bestimmten Aktivitätenprogrammen. Hierzu wird nicht ausgeschlossen, dass sich die Manager für den eigenen Verantwortungsbereich sinnvolle nicht-finanzielle Indikatoren definieren.

## 2.4 Fazit Unternehmen B

Eine strategische Kontrolle nach Zeitablauf erfolgt durch die jährliche Neuplanung. Es gibt in Unternehmen B auch Aktivitäten, die der ereignisorientierten strategischen Kontrolle zugerechnet werden können. Die Ausübung der strategischen Kontrolle bleibt dem Management dabei implizit-intuitiv überlassen.

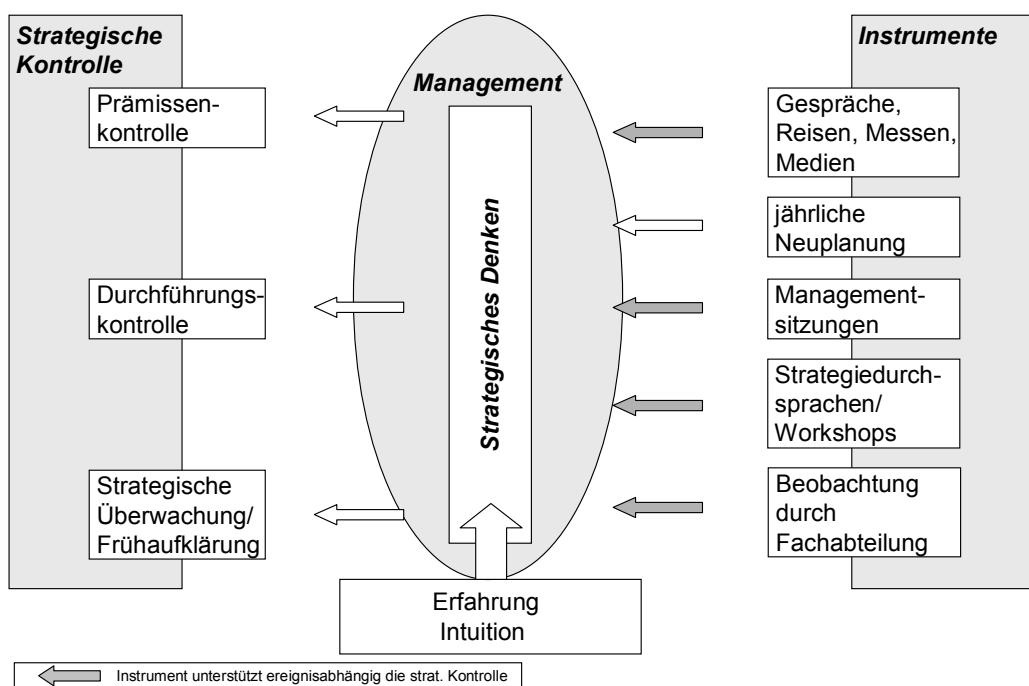


Abb. 2-1: Strategische Kontrolle in Unternehmen B<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 2-1 dargestellt erfolgt eine Verknüpfung von Informationen aus verschiedenen Instrumenten mit der Strategie durch das strategische Denken des Managements. Dies ermöglicht eine ereignisabhängige strategische Kontrolle. Die Informationsversorgung ist nicht speziell auf die Bedürfnisse des Managements für diese Aufgabe zugeschnitten. Das Performance Measurement wird in Unternehmen B nicht genutzt und unterstützt daher auch nicht die strategische Kontrolle.

### 3 Fallstudie Unternehmen C

#### 3.1 Charakterisierung von Unternehmen C

Unternehmen C gehört zur Industrie und ist dem Bereich Hochtechnologie zuzurechnen. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Deutschland und es werden weltweit etwas mehr als 30.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die meisten Mitarbeiter sind in Deutschland beschäftigt, obwohl weltweit ein erfolgreiches Geschäft betrieben wird. Zum internationalen Geschäft gehört nicht nur der Vertrieb, sondern auch Forschung und Entwicklung sowie die Produktion. Unternehmen C betreibt seit längerem eine strategische Planung und wurde erst dieses Jahr als eines der Best Practice Unternehmen auf diesem Gebiet von der Universität St. Gallen ausgezeichnet. Die Interviews wurden mit einem Mitglied der Geschäftsleitung, einem Manager des Controlling und zwei Managern der Strategieabteilung geführt. Ein Gesprächspartner wurde mehrfach konsultiert.

Technologieinnovationen haben im Umfeld von Unternehmen C einen sehr kurzen Entwicklungszyklus. Jedoch sind die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sehr hoch, so dass innerhalb des kurzen Produktlebenszyklus erhebliche Stückzahlen abgesetzt werden müssen. Dies wird auch durch die hohen Investitionen für die Produktionsanlagen unterstrichen. Die Produkte sind einem erheblichen Preisverfall ausgesetzt, da in der Branche Überkapazitäten bestehen und ein starker Wettbewerb um technologische Standards besteht. Die Unternehmensumwelt verhält sich sehr dynamisch und mit Trendbrüchen ist jederzeit zu rechnen.

Die strategische Planung wird jährlich, einem formalisierten Planungskalender folgend, durchgeführt. Besondere Herausforderungen bestehen in Hinblick auf den Planungshorizont, da die Umweltsituation sehr turbulent ist. Es bestehen unendlich viele strategische Optionen, die nur zu einem kleinen Teil während der Planung berücksichtigt werden können.

Einer Sichtweise der klassisch-synoptischen Planungstheorie wird nicht gefolgt.

Die strategische Planung wird in enger Kooperation zwischen der Strategieabteilung und der Leitung erstellt, wobei die Federführung vollständig bei der Leitung liegt. Der Strategieabteilung werden in der Strategieentwicklungsphase gezielt Aufgabenpakete übertragen. Nach der strategischen Planung werden die Ziele in der operativen Planung konkretisiert. Monatlich finden dann Sitzungen des Managements statt, in denen mittels Standardbericht der Status der Strategieimplementierung analysiert wird. Die standardisierten Berichte enthalten Aussagen zu den Finanzen, dem Status von Projekten und Initiativen, Analysen zu Chancen und Risiken, allgemeinen Informationen zu strategisch möglicherweise relevanten Themen. Die meiste Zeit wird jedoch für die Diskussion der finanziellen Ergebnisse verwendet. Den nächstgrößten Zeitblock erhalten die Projekte, die ausführlich über den Status und Abweichungen zu berichten haben. Am wenigsten Zeit wird für die Analyse von allgemeinen Informationen, die strategische Relevanz haben könnten, verwendet. Innerhalb der Leitungssitzungen wird über operative Gegenmaßnahmen bei Zielabweichungen als auch über Strategieadaptionen diskutiert und entschieden.

### **3.2 Strategische Kontrolle**

Die strategische Kontrolle ist als wissenschaftliches Konzept in Unternehmen C nicht bekannt. Der Begriff ist im allgemeinen Sprachgebrauch nicht belegt. Mit dem Begriff strategischer Kontrolle wird jedoch assoziiert, dass es selbstverständliche Aufgabe jedes Managers sein muss, die Umwelt zu beobachten und danach das eigene Handeln auszurichten. Im Hinblick auf die strategische Planung wird betont, dass es sinnlos ist, nur einmal zu planen und dann stur die Pläne umzusetzen. Mit Verweis auf die turbulente Umwelt gibt das Unternehmen an, dass die dokumentierte Strategie meist kurz nach dem Planungsabschluss überholt ist. Adaptionen der Strategie finden statt, jedoch erfolgt keine unterjährige

Anpassung der Strategiedokumentation. Adaptionen der Strategie werden nicht als solche kommuniziert, sondern es werden nur dispositive Anweisungen an die Mitarbeiter weitergegeben. Daher verfügt das Managementteam über eine implizite Strategie und verlässt sich auf die Intuition, die Strategie zum richtigen Zeitpunkt wieder zu diskutieren. Eine detaillierte Strategiedokumentation unter Anwendung von speziellen Tools wird nur als sinnvoll erachtet, um ein mal im Jahr strukturiert über das gesamte Geschäft nachzudenken. Eine unterjährige Aktualisierung wird als unwirtschaftlich angesehen. Als Auswirkung des beschriebenen Vorgehens ist zu benennen, dass es schwierig ist, außerhalb des Managements zu erklären, was die aktuelle Zielsetzung und der richtige Weg dorthin ist. Auch das Management hat erkannt, dass es unter diesen Voraussetzungen für die Mitarbeiter außerordentlich schwer ist, ein strategiekonformes Verhalten zu entwickeln.

Auch wenn die strategische Kontrolle nicht als Begriff bekannt ist, besteht in Unternehmen C eine hohe Sensibilität, für nötigenfalls tägliche Adaptionen der Strategie. Eine wissenschaftliche Unterscheidung zwischen Strategieentwicklung und Strategieimplementierung wird aus diesem Grund vom Unternehmen abgelehnt.

Eine strategische Kontrolle erfolgt nach Zeitablauf durch die jährliche Neuplanung. Innerhalb der Neuplanung wird der letzte Stand der Strategieänderungen, die das Managementteam während der letzten Periode vorgenommen hat, in die formale Strategiedokumentation aufgenommen. Für die ereignisabhängige strategische Kontrolle sind im Unternehmen C keine formalisierten Prozesse implementiert, jedoch sind einige Aktivitäten zurechenbar. In den monatlichen Sitzungen des Managements ist immer Zeit für die Analyse von Ereignissen reserviert, die strategische Bedeutung haben könnten. Schwierig ist es hier frühzeitig geeignete Informationen vorliegen zu haben.

Um detailliert strategische Themen zu bearbeiten werden mehrmals jährlich Strategieworkshops durchgeführt. Mit einem kleinen Leitungsteam wird über strategische Entwicklung nachgedacht. Informationen

bringen die Mitglieder des Leitungskreises mit. Sie erhalten wiederum ihre Informationen durch Gespräche mit Mitarbeitern, aus der Presse oder Kontakten mit Kunden. Die Zeitspanne vom Erkennen eines strategierelevanten Ereignisses an peripheren Einheiten, bis zur Informationsnutzung in den Managementsitzungen ist mitunter sehr lang und das Umweltereignis hat sich schon stark konkretisiert, bzw. wirkt bereits auf das Unternehmen, so dass ein starker Handlungsdruck entsteht. Oft ist nachträglich im Unternehmen auch nicht mehr feststellbar, ob strategierelevante Umweltereignisse bereits vor der Beobachtung durch das Management von peripheren Unternehmenseinheiten erkannt wurden. Als problematisch wird die Ressourcensituation im Unternehmen und die damit verbundene Informationsverarbeitungskapazität angegeben.

Ein weiteres Gremium zur Diskussion von Informationen zum Zweck strategischer Kontrolle sind Sales- und Marketingworkshops. Diese finden vier mal jährlich mit allen relevanten Managern weltweit statt. Die aktuelle Strategie des Leitungsteams wird den Managern vorgestellt. Dieser Prozess wird als gut geeignet befunden, um die Strategie mit dem personengebundenen Wissen der Manager zu testen. Anpassungen der Strategie sind dann das Resultat. Weitere Zusammentreffen der Manager werden ad hoc bei Bedarf einberufen. Auch hierfür ist das richtige Gespür für Zeitpunkt und Umfang notwendig.

Als weiteres Element strategischer Kontrolle wird von den Mitarbeitern eine gewisse strategische Wachsamkeit erwartet. Bei der Beobachtung von strategierelevanten Umweltereignissen sollen die Informationen an das Management kommuniziert werden. Kritisch anzumerken ist hierbei jedoch, dass das Leitungsteam seine implizite Strategie ständig aktualisiert und die Mitarbeiter an der Basis durch mangelnde Kenntnis der aktuellen Strategie Schwierigkeiten bei der Relevanzbeurteilung von Umweltereignissen haben. Zusätzlich ist anzumerken, dass kein Instrument, wie beispielsweise die Balanced Scorecard zur Konkretisierung

und Implementierung der Strategie durchgängig genutzt wird.<sup>24</sup> Auch dies erschwert die bewusste Beobachtung und Relevanzbeurteilung von Umweltereignissen. Darüber hinaus ist nicht ersichtlich, wie die Erwartung des Managements, dass die Mitarbeiter strategisch wachsam sind, in konkrete Handlungen umgesetzt werden soll. Offen bleibt die Frage, was die Mitarbeiter motivieren soll, die Strategie des Leitungsteams anhand neuer Umweltereignisse kritisch zu hinterfragen und damit ggf. eine unangenehme Diskussion zu initiieren.

Von den Interviewpartnern wurde darüber hinaus angeführt, dass Unzufriedenheit mit der Informationsversorgung zum Zwecke strategischer Kontrolle besteht. Strategierelevante Informationen werden informell und intuitiv weitergegeben. Es wird betont, dass es sehr viele versteckte strategische Informationen gibt, die meist nicht rechtzeitig erkannt werden. Wenn die Umweltereignisse in Form von Informationen im Management vorliegen, sind die Ereignisse bereits sehr konkret und die strategischen Optionen sind sehr eingeschränkt, bzw. der Zeitdruck zum Handeln ist bereits sehr hoch. Auf der anderen Seite werden sehr viele Informationen angeboten, die zu einer Überlastung der Informationsverarbeitungskapazitäten führen. Viele Informationen sind oft nicht relevant. Trotzdem wird bewusst darauf verzichtet, eine Stabsstelle zur Beschaffung von Informationen für die strategische Kontrolle einzurichten, da hierzu eine exzellente Geschäftskennntnis notwendig wäre. Um diese Geschäftskennntnis zu erreichen, müssten Stabsstelle und Management permanent synchronisiert sein.

### 3.2.1 Strategische Prämissenkontrolle

Die strategische Planung samt den Prämissen wird in Unternehmen C jährlich gründlich überarbeitet. Unterjährig erfolgen einige Anpassungen, um der veränderten Umweltsituation Rechnung zu tragen. Diese Anpassungen werden jedoch nur in den Protokollen der Managementsitzungen

---

<sup>24</sup> Die Balanced Scorecard wird nur auf Vorstandsebene genutzt.

dokumentiert. Bei der Anpassung der Strategie wird von einer veränderten Entwicklung bereits bekannter Prämissen ausgegangen oder es werden neue kritische Prämissen aufgestellt. Die Kontrolle der Prämissen erfolgt nach Auskunft von Unternehmen C durch das Management. Das Management beobachtet dazu aufmerksam die Unternehmensumwelt und vergleicht Entwicklungen mit den im Gedächtnis gespeicherten Prämissen. Anzumerken ist, dass jeder Manager über eigene spezielle Modelle verfügt und daher zu unterschiedlichen Resultaten kommt. Ein Abgleich der verschiedenen Ansichten erfolgt in den Sitzungen des Managements. Das Vorgehen ist als implizit und intuitiv zu bewerten. Die implizite und intuitive Vorgehensweise erschwert eine gezielte Informationsversorgung des Managements. Dies begrenzt die Qualität der Prämissenkontrolle.

### 3.2.2 Strategische Durchführungskontrolle

Die Durchführungskontrolle wird in den Managementsitzungen durch Vergleich der strategischen Ziele mit dem bereits Erreichten realisiert. Abweichungen werden analysiert und Gegenmaßnahmen beschlossen. Solange die Forecasts eine Erfüllung der finanziellen Zielsetzungen signalisieren besteht kein Handlungsdruck. Diese Aktivitäten sind im wesentlichen der operativen Kontrolle zuzuordnen. Aus strategischer Sicht werden hauptsächlich im Bereich Forschung und Entwicklung strategische Durchführungskontrollen gemacht. In diesem Bereich kommen Meilensteintrend- und Kostentrendanalysen zum Einsatz. Sobald die bisherigen Durchführungsinformationen einen Status erreichen, der eine erfolgreiche Realisierung der Strategie nicht mehr zulässt, werden Entwicklungsprojekte gestoppt. Eine Gefährdung der Strategierealisierung ist dann erreicht, wenn ein Zeit- oder Kostenfenster nicht mehr erreichbar ist. Bereits im Vorfeld von solchen Ausprägungen der Indikatoren wird versucht durch geeignete Maßnahmen diese Situationen zu verhindern.

### 3.2.3 Strategische Überwachung

Chancen und Risiken sollen auch in Unternehmen C frühzeitig erkannt werden. Es ist Aufgabe des Managements Informationen über Umwelt-ereignisse im Bezug zur Strategie zu beurteilen. Innerhalb des Managements ist eine hohe Sensibilität vorhanden. Informationen werden informell weitergeleitet. Dabei ist die Beobachtung, Relevanzbeurteilung und Informationsverarbeitung außerhalb des Managements durch die mangelnde Strategiekennntnis der Mitarbeiter stark eingeschränkt. Einzig in den Berichten zu den Managementmeetings werden regelmäßig Hinweise auf Chancen und Risiken erwartet. Zur Kompensation werden viele Analystenreports gekauft, die ebenfalls durch eine mangelnde Strategiekennntnis nicht die optimale Beobachtungsschärfe haben. Darüber hinaus erweisen sich die Einschätzungen der Analysten hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen häufig als unzutreffend. Insgesamt reduziert sich die strategische Überwachung auf das Netzwerk des Managements. Die Qualität ist abhängig von der Kommunikation innerhalb des Managements und der Intuition jedes einzelnen Managers.

## 3.3 Performance Measurement

Die Balanced Scorecard als Performance Measurement Instrument wurde 1998 im Unternehmen C eingeführt. Als Zielsetzung sollte die Strategieimplementierung unterstützt werden. Das Pilotprojekt und die Einführung bis zur vollständigen Erarbeitung der Balanced Scorecard waren sehr erfolgreich. Dabei wurde die Balanced Scorecard flächendeckend eingeführt. Als große Schwierigkeit erwies sich die Nutzung der Balanced Scorecard. Erstens waren die Daten für die Indikatoren nicht im hinreichenden Maß verfügbar. Verschiedene Software- und Data-Warehouse Lösungen sind mehrmals abgestürzt. Zweitens erwies sich die Methodik zur Nutzung der Balanced Scorecard im strategischen Managementprozess als noch nicht entwickelt genug. Es bestanden keinerlei praktische Erfahrungen, noch gab es Hinweise aus der Wissenschaft, wie die Balanced Scorecard beispielsweise in Management-

sitzungen optimal genutzt werden sollte. Auch der Aktualisierungs- bzw. Überarbeitungsprozess konnte nicht zufriedenstellend implementiert werden. Aus diesen Gründen wird die Balanced Scorecard nur noch auf Vorstandsebene genutzt.

Dennoch wird in Unternehmen C die Balanced Scorecard als ein sinnvolles Tool erachtet, da damit die Strategie konkretisiert und kommuniziert werden kann. Damit ließe sich nach Auskunft des Unternehmens eine Menge Blindleistung vermeiden. Darüber hinaus ließe sich mit der Balanced Scorecard durch die Nutzung von kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen ein besseres Geschäftsverständnis aller Beteiligten erreichen. Aus Sicht der interviewten Manager sollte ein erneuter Anlauf zur Implementierung unternommen werden, jedoch ist dies derzeit nicht durchsetzbar.

### **3.4 Fazit Unternehmen C**

Der Begriff und Konzepte der strategischen Kontrolle sind in Unternehmen C nicht bekannt. Ein formelles Kontrollsystem mit korrespondierenden Prozessen ist nicht implementiert. Dennoch sind in Unternehmen C Instrumente und Aktivitäten, wie in Abbildung 3-1 zusammengefasst, zu finden, die durch das strategische Denken des Managements Funktionen der strategischen Kontrolle erfüllen können.

Zusammenfassend ist die Realisierung der ereignisabhängigen strategischen Kontrolle in Unternehmen C als implizite und intuitive Durchführung zu bewerten. In Management besteht eine hohe Sensibilität für die Beobachtung der Umwelt und der Adaption der Strategie. Schwächen sind jedoch in der Qualität der Realisierung der strategischen Kontrolle durch eine unzureichende Informationsversorgung des Managements festzustellen. Zurückzuführen ist dies auch auf ein uneinheitliches Strategieverständnis durch eine unzureichende Information und Einbeziehung der Mitarbeiter.

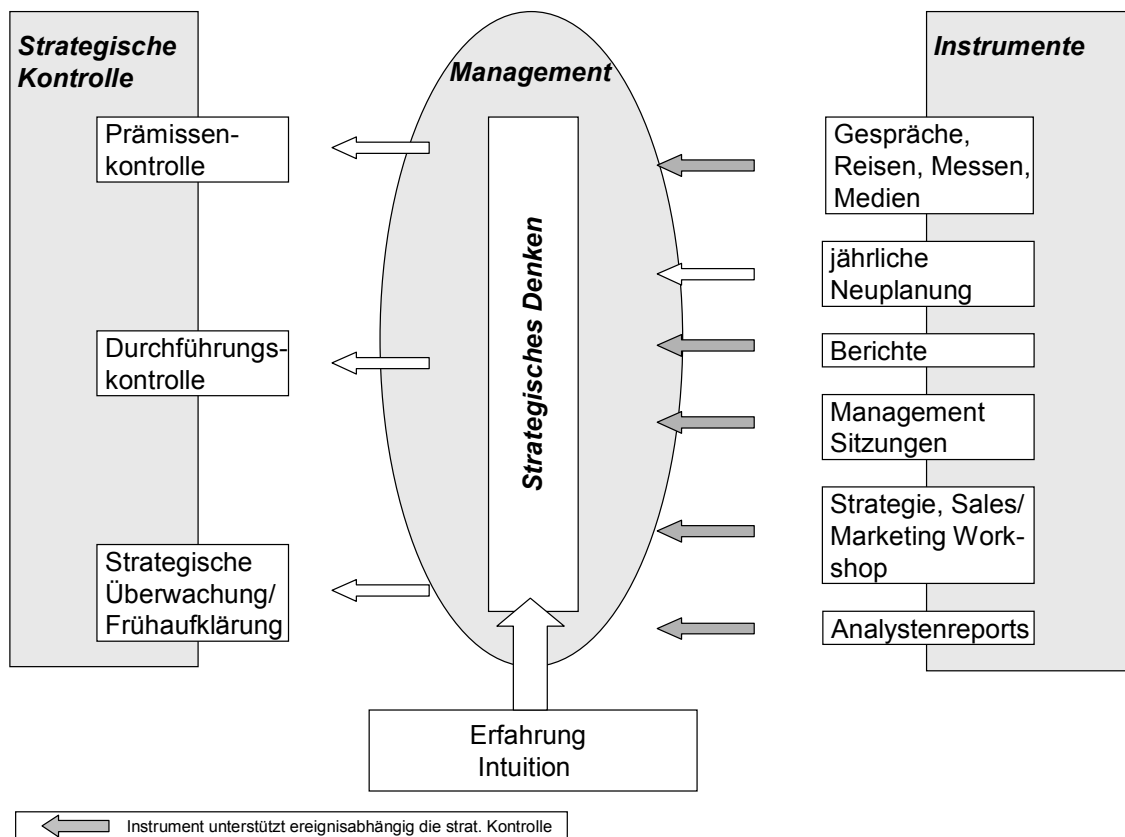


Abb. 3-1: Strategische Kontrolle in Unternehmen C<sup>25</sup>

Unternehmen C hat bei der Anwendung eines Performance Measurement Konzeptes Erfahrungen mit der Balanced Scorecard gesammelt. Massive Anwendungsprobleme haben lediglich zu einer Nutzung auf Vorstandsebene geführt. Dabei vermag die Balanced Scorecard strategische Diskussionen besonders durch die kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu unterstützen und zu fokussieren. Von einer breiten Nutzung des Performance Measurement als Instrument der strategischen Kontrolle darf daher nicht ausgegangen werden.

<sup>25</sup> Eigene Darstellung.

## **4 Fallstudie Unternehmen D**

### **4.1 Charakterisierung von Unternehmen D**

Das Unternehmen gehört zur Industrie und hat ca. 100.000 Mitarbeiter. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Deutschland. Die meisten Mitarbeiter sind in Deutschland beschäftigt. Erst seit wenigen Jahren gibt es außer dem Vertrieb auch Produktionsstätten im Ausland. Das Unternehmen gehört zu den bekanntesten in seiner Branche und hat international ein ausgezeichnetes Image. Umsatz und Belegschaft sind über die letzten Jahre kontinuierlich gewachsen. Gleichzeitig ist die Gewinnsituation außergewöhnlich gut. Das Interview fand mit einem Manager der Strategieabteilung statt.

Das Unternehmen betreibt seit längerem eine strategische Planung und hat spezialisierte Strategie- und Controllingabteilungen auf Konzern- und SGE-Ebene. Die strategische Planung wird jährlich rollierend überarbeitet und hat einen Planungshorizont von 12 Jahren. Eine genauere Betrachtung erfolgt für die nächsten sechs Jahre. Das erste Jahr der Langfristplanung wird im Rahmen der operativen Planung konkretisiert. Die Ziele der langfristigen Planung werden mittels der Balanced Scorecard operationalisiert. Als Ergebnis stehen Budgets für die strategischen Initiativen zur Verfügung. Damit wird die langfristige Zielausrichtung durch die Aktivitäten im folgenden Geschäftsjahr unterstützt.

Die strategische Planung erfolgt in enger Kooperation zwischen Leitung und Strategieabteilung. Die Entscheidungen über die Ziele, die Wege zur Zielerreichung und die grundlegenden Prämissen liegen bei der Leitung. Die Strategieabteilung als unterstützende Funktion ist sehr stark im Unternehmen vernetzt. Dies erfolgt durch die Nutzung von standardisierten Verteilern, speziellen Analysen und Abfragen in der Organisation, Teilnahme in verschiedenen Gremien, und Durchführung von Projekten mit interdisziplinären Teams. Das Ergebnis der strategischen Planung wird im Strategiebuch dokumentiert. Im Strategiebuch sind die Vision, die

Strategie und die Planungsannahmen nebst einigen Analysen dokumentiert. Das Strategiebuch selbst ist wegen hoher Vertraulichkeit nur für einen ausgewählten Kreis des Top Managements zugänglich.

Die Kommunikation der Strategie erfolgt durch mehrere Maßnahmen. Durch einen kaskadierenden Zielvereinbarungsprozess werden die Aktivitäten der Mitarbeiter auf die Strategie ausgerichtet. Unterstützt wird dies durch die Balanced Scorecard, die Initiativen und Budgets verknüpft. Zur Motivation und Information der Mitarbeiter wird einmal pro Jahr jeweils die gesamte Belegschaft eines Standorts in einem großen Veranstaltungszentrum für einen Tag versammelt. Dort wird die aktuelle Strategie kommuniziert und somit die Voraussetzungen für die Implementierung geschaffen. Darüber hinaus ist die Strategie des Unternehmens sehr leicht verständlich, da man sich im Premiumsegment der Branche positioniert hat. Daher ist es für die Mitarbeiter sehr leicht zu erkennen, welche Aktivitäten und Verhaltensweisen auf keinen Fall in die Strategie passen können. Beispielsweise darf schlechte Qualität keine Chance haben. Auf der anderen Seite wird es im Detail aber schwierig über die optimale strategiekonforme Lösung zu entscheiden, wenn beispielsweise zu entschieden ist, welche exakten Qualitätsausprägungen zu erreichen sind.

Die Unternehmensumwelt wurde vom Unternehmen als sehr dynamisch charakterisiert, da auf Änderungen der Kundenwünsche als auch auf das Wettbewerberverhalten sehr schnell und flexibel reagiert werden muss. Darüber hinaus können gesetzliche Beschränkungen starke Auswirkungen auf den Absatz und das Design haben.

## **4.2 Strategische Kontrolle**

Der Begriff der strategischen Kontrolle ist im Unternehmen nicht verankert und Modelle aus der wissenschaftlichen Literatur sind nicht bekannt. Dennoch wird mit dem Begriff einiges assoziiert. Zum einen wird als Zielsetzung einer strategischen Kontrolle angegeben, dass eine Implementierungskontrolle der Strategie erfolgen muss. Dies soll die Imple-

mentierung sichern und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ermöglichen. Zum anderen wurde genannt, dass in der Vergangenheit wenig Bedarf bestand, strategische Ziele im Zeitverlauf in Frage zu stellen. Dies hat in einem Fall zu einer sehr späten Portfolio-Entscheidung geführt, was letztendlich sehr teuer wurde. Eine höhere Sensibilisierung sei dadurch erreicht worden, doch erfolgt eine kritische Überprüfung der Gültigkeit der Strategie nicht explizit. Auf eine Kompensationsaufgabe der strategischen Kontrolle wegen einer selektiven Planung wird nicht eingegangen.

Mittels der jährlichen Neuplanung der Strategie wird eine zeitabhängige strategische Kontrolle durchgeführt. Ein System oder explizite Prozesse zur ereignisabhängigen strategischen Kontrolle sind nicht implementiert. Es wurde jedoch im Interview herausgearbeitet, dass sehr viele Aktivitäten der strategischen Kontrolle zugerechnet werden können. Einige Aktivitäten können dabei verschiedene Spezialfunktionen der strategischen Kontrolle erfüllen, so dass sie in der Beschreibung der Spezialfunktionen wiederholt auftreten werden. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass es als Aufgabe der Strategieabteilung als auch des Managements angesehen wird, Aufgaben der strategischen Kontrolle implizit zu übernehmen.

Damit implizit oder intuitiv eine strategische Kontrolle möglich wird, müssen die entscheidenden Personen Kenntnis über die Strategie, über die Prämissen und über relevante Umweltereignisse haben. Vorstandssitzungen werden nach Bedarf angesetzt und von der Strategieabteilung vorbereitet. Zur Vorbereitung gehören Informationen und Analysen über mögliche strategische Themen. In den Vorstandssitzungen wird auch die Balanced Scorecard diskutiert und über notwendige Maßnahmen entschieden. Große Initiativen und Projekte müssen ebenfalls in den Vorstandssitzungen berichtet werden. In den Berichten müssen Ist-Stand, Forecast und Umweltentwicklungen enthalten sein. Der Vorstand erhält weitere Informationen durch informelle Kamingsgespräche. Zusätzlich gibt es viermal im Jahr Strategiedurchsprachen, die auch zu Strategieadap-

tionen führen können. Die Führungsebenen unter dem Vorstand nutzen ähnliche Instrumente, jedoch in höherer Frequenz.

Die Informationsversorgung für die strategische Kontrolle ist nicht formalisiert. Umweltereignisse, die zuerst in peripheren Einheiten sichtbar werden, können nur bedingt auf eine Strategierelevanz beurteilt werden. Grund hierfür ist eine restriktive Kommunikation der detaillierten Strategie und ihrer Prämissen. Die Informationsweiterleitung an das Management ist nicht als durchgängiger Prozess realisiert, jedoch hat die Strategieabteilung hier eine Schlüsselfunktion in der Informationsbeschaffung und -verarbeitung.

#### 4.2.1 Strategische Prämissenkontrolle

Die Strategie ist im Strategiebuch dokumentiert, das jedoch nur einer sehr begrenzten Mitarbeiterzahl zugänglich ist. Eine Dokumentation der Prämissen ist enthalten, jedoch kann durch die begrenzte Zugänglichkeit keine breite Informationsversorgung realisiert werden. Die Überwachung der Prämissen wird dem Management, bzw. der Strategieabteilung implizit überlassen. So lässt sich der Vorstand regelmäßig über die großen Initiativen berichten. In den Berichten sind Angaben über die Umweltentwicklung enthalten. Zusätzlich erfolgen vier mal pro Jahr Strategiedurchsprachen. Durch diese zwei Elemente wird eine Prämissenkontrolle durch das Management intuitiv durchgeführt. Es ist kritisch anzumerken, dass die Qualität dieser Vorgehensweise stark von der Informationsversorgung und der Intuition der Manager abhängig ist. Die Informationsversorgung kann nicht exakt auf den Informationsbedarf ausgerichtet sein, da die genaue Strategie mit ihren Prämissen nur eingeschränkt im Unternehmen bekannt ist. Umweltbeobachtungen von Mitarbeitern in peripheren Einheiten können daher nicht anhand bekannter Prämissen auf eine Relevanz beurteilt werden.

#### 4.2.2 Strategische Durchführungskontrolle

Die Kontrolle der Strategieimplementierung wird in Unternehmen D mittels der Balanced Scorecard durchgeführt. Dieses Instrument ist seit 2001 eingeführt und hat zur Aufgabe die strategischen Ziele zu konkretisieren, die Zielerreichung zu messen und nach einer Abweichungsanalyse Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Zur Analyse werden auch die kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen in einer Zielpyramide genutzt. Ergänzt wird die Durchführungskontrolle durch regelmäßige Berichte und durch die Strategiedurchsprachen. Im Rahmen des Interviews lies sich aufgrund von Vertraulichkeiten jedoch schwer ermitteln, wie die Informationen im Sinne der strategischen Durchführungskontrolle zu einer ex ante Beurteilung der Strategieimplementierung genutzt werden. Vielmehr ist, den Hinweisen im Interview folgend, davon auszugehen, dass auf Abweichungen mit Maßnahmen innerhalb der definierten Strategie reagiert wird. Damit hat die vorgetragene Kontrolle im wesentlichen den Charakter einer operativen Durchführungskontrolle.

#### 4.2.3 Strategische Überwachung

In der Literatur ist es Aufgabe der strategischen Überwachung, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und durch eine ausgerichtete Strategie vorteilhaft für das Unternehmen zu nutzen. Notwendig hierfür ist eine ungerichtete Beobachtung der Unternehmensumwelt. Durch ein möglichst breites Informationsversorgungsnetzwerk sollten umfassend und frühzeitig Informationen bereitstehen.

In Unternehmen D dienen hierzu die Strategiedurchsprachen und die Diskussionen im Rahmen der Berichtsdurchsprachen. Informationen werden in diesen Sitzungen von den Managern intuitiv ausgetauscht. Die Informationsversorgung der einzelnen Manager erfolgt durch deren selektive Wissensaufnahme bei Gesprächen, Messen, Besuchen und aus den Medien.

Zusätzlich wird die Balanced Scorecard samt den kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen wöchentlich diskutiert. Dabei werden auch Umweltereignisse, bzw. Hinweise darauf, an den Kausalbeziehungen auf eine Relevanz für die Strategie untersucht. Die beteiligten Manager erhalten die Informationen über Umweltereignisse durch ihre eigene Beobachtung. Informationen können auch von Mitarbeitern weitergegeben werden, doch ist dies nur möglich, wenn die Mitarbeiter in der Lage sind die Unternehmensumwelt zu beobachten und diese Beobachtungen hinsichtlich einer Strategierelevanz zu bewerten.

### 4.3 Performance Measurement

Im Unternehmen D wird die Balanced Scorecard seit 2001 eingesetzt. Zielsetzung zum Einsatz der Balanced Scorecard ist die Konkretisierung der Strategie, die Überwachung der Strategieimplementierung und die Möglichkeit von steuernden Eingriffen bei Abweichungen von den Soll-Werten.

Es werden sieben Perspektiven genutzt, wobei auch die Standardperspektiven nach Kaplan/Norton<sup>26</sup> abgedeckt sind. Die Indikatoren sind durch Kausalbeziehungen mit der Strategie verknüpft. Es gibt auf den verschiedenen Managementebenen angepasste Balanced Scorecards. Das Management spricht regelmäßig die Balanced Scorecard durch, wobei das Top Management dies nur quartalsweise durchführt. Das restliche Management diskutiert wöchentlich die Scorecardergebnisse und analysiert Abweichungen mittels der aufgestellten Kausalketten auf Auswirkungen auf die Zielpyramide. Die Abweichungsanalyse und Hypothesen über die Wirkungen sind Grundlage von Gegenmaßnahmen. Zukünftig wird eine bessere IT-Unterstützung vom Unternehmen gewünscht, die mehr und aktuellere Daten bereitstellt. Davon wird ein „Abfangen der Umweltvolatilität“ erwartet. Kritisch anzumerken ist hier jedoch, dass ohne Realisierung eines breiten Umweltbeobachtungs-

---

<sup>26</sup> Vgl. Kaplan, R./Norton, D. 1996 (Balanced Scorecard), S. 8f.

netzwerkes nur mit Daten aus dem IT-System gearbeitet werden kann, die über Standardprozesse eingegeben wurden. Die grundsätzliche Informationsbasis wird dadurch nicht größer, sondern nur schneller und komfortabler auszuwerten.

#### **4.4 Fazit Unternehmen D**

Eine strategische Kontrolle nach Zeitablauf findet durch die jährliche Überarbeitung der strategischen Planung statt. Viele der in Unternehmen D vorgefundenen Aktivitäten und Instrumente lassen sich erst einer ereignisabhängigen strategischen Kontrolle zurechnen, nachdem das Management eine Verknüpfung mit der Strategie hergestellt hat und dadurch implizit eine strategische Kontrolle durchführt. Dabei werden Informationen von mehreren Instrumenten und Aktivitäten verknüpft, wie es in Abbildung 4-1 dargestellt ist. Eine weitere Verknüpfung von Instrumenten und Informationen erfolgt durch Diskussionen in einem sogenannten Cockpitraum. Im Cockpitraum sind die Balanced Scorecard, die Strategie und die kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen visualisiert. Das Management kann diese Instrumente dann situationsgerecht in die Diskussion einbinden.

Die ereignisabhängige strategische Kontrolle wird in Unternehmen D weitgehend vom Top und mittleren Management intuitiv durchgeführt. Eine herausgehobene Bedeutung hat dabei auch die Strategieabteilung. Die Informationsversorgung ist nicht als breites Netzwerk realisiert, so dass davon ausgegangen werden muss, dass die Informationen über Umweltereignisse bereits sehr konkret sind und Umsteuerungspotenziale nicht mehr im vollem Umfang existieren, wenn das Management darüber diskutiert. Darüber hinaus ist die Qualität der strategischen Kontrolle von der Intuition des Managements abhängig.

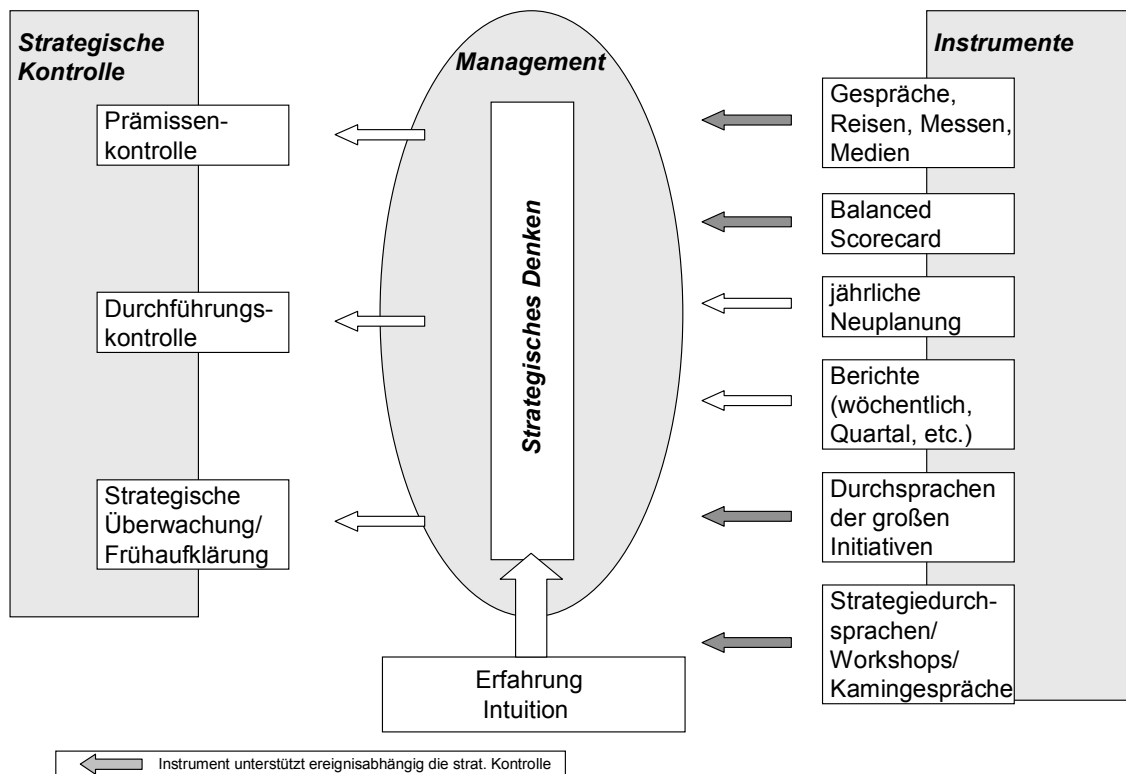


Abb. 4-1: Strategische Kontrolle in Unternehmen D<sup>27</sup>

Das Performance Measurement findet in Unternehmen D in Form der Balanced Scorecard Anwendung. Innerhalb der implizit-intuitiven Anwendung der strategischen Kontrolle ist die Balanced Scorecard eine wichtige Informationsquelle und darüber hinaus durch die Kausalbeziehungen ein wertvolles Instrument zur Beurteilung von Umweltereignissen innerhalb der Managementdiskussion.

<sup>27</sup> Eigene Darstellung.

## **5 Fallstudie Unternehmen E**

### **5.1 Charakterisierung von Unternehmen E**

Das Unternehmen gehört der Konsumgüterindustrie an und hat ca. 100.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in den USA, doch wird innerhalb Deutschlands ein signifikantes Geschäft betrieben. Die Marken des Unternehmens zählen zu den bekanntesten und haben ein Top Image. Das Unternehmen betreibt seit längerem eine strategische Planung. Es gibt jedoch keine Strategieabteilung. Strategieentwicklung und –implementierung sind Aufgabe des Linienmanagements. Das Interview fand mit einem Mitglied des Vorstands statt.

Umfangreiche Änderungen der Unternehmensumwelt werden seit längerem wahrgenommen. Die Globalisierung wirkt sich für die Konsumgüterindustrie voll aus. Konzentrationstendenzen durch internationale Anbieter, Preisdruck durch Discounter und ein stagnierender Markt sind die wesentlichen Rahmenbedingungen. Änderungen in den Konsumentenwünschen sind alltäglich. Umweltschutzinitiativen und die Gesetzgebung haben erheblichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit. Die Unternehmensumwelt wird als sehr dynamisch wahrgenommen.

### **5.2 Strategische Kontrolle**

Der Begriff der strategischen Kontrolle ist im Unternehmen E nicht bekannt und daher im Sprachgebrauch nicht belegt. Modelle aus der wissenschaftlichen Diskussion sind ebenfalls nicht bekannt. Mit dem Begriff strategischer Kontrolle wurde assoziiert, dass im Sinne einer operativen Kontrolle die Durchführung der Implementierung der Strategie überwacht werden muss. Hierbei sind Abweichungsanalysen und Gegenmaßnahmen innerhalb der ursprünglich definierten Strategie die wichtigsten Aktivitäten.

Darüber hinaus stellte sich jedoch heraus, dass eine ganze Bandbreite von Aktivitäten und Instrumenten eingesetzt wird, um Umweltinformationen für die strategische Kontrolle aufzunehmen. Damit soll bei Bedarf eine Adaption der Strategie vorgenommen werden. Der Schritt der Strategieadaption wird auch in Erwägung gezogen, wenn Gegenmaßnahmen innerhalb des Rahmens der bisherigen Strategie nicht mehr erfolgsversprechend sind. Adaptionen der grundsätzlichen Strategie kommen nicht sehr häufig vor, jedoch wird im Bedarfsfall eine schnelle Adaption für notwendig erachtet.

In der jüngsten Vergangenheit wurde auf Umweltereignisse im Zusammenhang mit der Teuerungsdiskussion nach der Euroeinführung im Sinne der strategischen Kontrolle reagiert. Anzeichen für eine Expansion der Discounter wurden erkannt. Dadurch bedurfte die bisherige Strategie, die dieses Szenario nicht berücksichtigte, einer Anpassung. Durch eine hohe Sensibilität für Umweltveränderungen und eine gute Informationsversorgung des Managements konnte die Adaption frühzeitig erfolgen und nicht erst beim offensichtlichen Scheitern der Strategie. Damit wird vom Unternehmen erwartet, dass ein negativer Niederschlag der Umweltereignisse in der Ergebnissituation vermieden werden kann.

Ein formelles bzw. explizites System, das der strategischen Kontrolle dient, ist nach Auskunft des Unternehmens nicht installiert. Eine zeitabhängige Strategische Kontrolle wird jedoch durch die jährliche Neuplanung erreicht. Ein großer Teil der ereignisabhängigen, unterjährigen strategischen Kontrolle erfolgt implizit durch das Management. Im Folgenden werden die Instrumente und Aktivitäten aufgeführt, die letztlich auch Aufgaben der strategischen Kontrolle erfüllen, bzw. Informationen für diese bereitstellen.

Eine wichtige Voraussetzung der strategischen Kontrolle ist, dass im Unternehmen ein geteiltes Strategieverständnis besteht. Die Strategie ist in Unternehmen E in einem Strategieblatt dokumentiert, das trotz hoher Brisanz im gesamten Unternehmen veröffentlicht wird. Das Strategieblatt enthält in Kurzform Aussagen über die allgemeinen Ziele, die genauen

Zielwerte, die Strategie zur Zielerreichung und über den abgeleiteten Maßnahmenplan. Die Prämissen werden im Strategieblatt nicht dokumentiert. Prämissen sind nur in den Unterlagen der Strategieentwicklung der strategischen Planung dokumentiert. Auf eine explizite Heraushebung der Prämissen wird dabei jedoch verzichtet. Die Unterlagen der Strategieentwicklung stehen nur dem Management bei Bedarf zur Verfügung.

Korrespondierend zum Strategieblatt gibt es ein sogenanntes „Tracking Sheet“ das ein anderer Name für die Balanced Scorecard ist. Die Kennzahlen sind in Perspektiven organisiert und kausale Ursache-Wirkungszusammenhänge werden genutzt. Den Kennzahlen sind Initiativen und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Eine Verknüpfung mit Budgets besteht.

Das Strategieblatt und das „Tracking Sheet“ werden ebenenspezifisch konkretisiert. Dies erfolgt sogar bis auf den einzelnen Mitarbeiter. Im Arbeits- und Entwicklungsplan werden je Mitarbeiter alle relevanten Ziele festgehalten und es erfolgt regelmäßig eine Beurteilung. Die Beurteilung ist Grundlage der Vergütung und der weiteren Entwicklung.

Ein verbindliches Leitbild und die zentralen Werte sind jedem Mitarbeiter bekannt. Ein strategiekonformes Handeln wird in der Beurteilung honoriert. Das Leitbild und die zentralen Werte stehen im Einklang mit der Strategie und erlauben jedem Mitarbeiter sich zu orientieren. Die Unternehmenskultur ist von offener Kommunikation geprägt. Es ist ausdrücklich erwünscht, dass alles kritisch in Frage gestellt wird. Begründungen für eine Kritik sind jedoch anzuführen, so dass die Implementierung der Strategie nicht blockiert wird. Es kommt nicht zum sogenannten Dilemma der Kontrolle.<sup>28</sup> Darüber hinaus ist es in der Kultur verankert, dass sich jeder nicht nur überlegt, wie er seinen eigenen Verantwortungsbereich verbessern kann, sondern auch darüber nachdenkt, welche Auswir-

---

<sup>28</sup> Einschlägig hierzu Kirsch, W./Esser, W./Gabele, E. 1979 (Management des Wandels), S. 324.

kungen das auf die übergeordneten Unternehmensebenen hat. Darüber hinaus sind alle angehalten, Verbesserungen und notwendige Veränderungen der übergeordneten Unternehmensebenen anzuregen. Für die Mitarbeiter ist es selbstverständlich ihre Umwelt zu beobachten und daraus zu lernen. Das Lernen soll ständig Verbesserungen im Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter ermöglichen. Die Mitarbeiter erfassen bei der Umweltbeobachtung auch mögliche Chancen und Risiken, die unter Nutzung der sehr guten Kommunikationswege zum Management sofort weitergegeben werden. Bei der Kommunikation der Chancen und Risiken zahlt sich für Unternehmen E der Aufwand für die Strategiekommunikation- und Konkretisierung aus. Die Mitarbeiter sind nämlich in der Lage aufgrund der guten Strategiekennntnis eine gute Relevanzbeurteilung von Umweltereignissen durchzuführen. Berichtete Chancen und Risiken haben dann eine hohe Relevanz für das Management.

Die Kommunikation und der Austausch ist für Unternehmen E sehr wichtig. Informationen sollen leicht und schnell funktions- und ebenenübergreifend ausgetauscht werden. Neben der Kultur, die das stark unterstützt, werden flankierend vielfältige Kommunikationsinstrumente eingesetzt. Dazu werden informelle Kommunikationsmöglichkeiten genutzt, wie beispielsweise Meeting-Inseln, Coffee-Points und ein Konzept der offenen Türen. In der internen Kommunikation wird häufig die Du-Form genutzt.

### 5.2.1 Strategische Prämissenkontrolle

Im Strategieblatt ist die definierte Strategie dokumentiert. Die Prämissen sind jedoch in den Arbeitsunterlagen der strategischen Planung enthalten, die nur im kleinen Kreis bekannt sind. Daher ist ein breites Informationsversorgungsnetzwerk zur Prämissenkontrolle nicht realisiert. Die Gültigkeit der Strategieprämissen werden von wenigen speziellen Abteilungen und dem Management überwacht. Das Management hat dazu die wichtigsten Prämissen im Gedächtnis gespeichert. Aufgenommene Umweltinformationen werden anhand der Prämissen im Gedächtnis bewertet und verarbeitet. Das Management greift i.d.R. nicht auf die Ar-

beitsunterlagen der strategischen Planung, in der die Prämissen dokumentiert sind, zurück. Entscheidungen über eine Strategieadaption aufgrund Prämissenänderungen werden in bedarfsabhängigen Leitungssitzungen getroffen.

Die Managemententscheidung wird auch durch die Informationsbereitstellung der Mitarbeiter unterstützt. Diese verfügen zwar nicht über ein Kenntnis der Strategieprämissen, doch ist ihnen die Strategie gut bekannt. Die Unternehmenskultur, die eine strategische Wachsamkeit von allen Unternehmensmitgliedern erwartet, führt auch zu Umweltbeobachtungen der Mitarbeiter, die Prämissenänderungen betreffen.

### 5.2.2 Strategische Durchführungskontrolle

Die Kontrolle der Strategieimplementierung wird mittels der Balanced Scorecard durchgeführt. Dabei ist die Scorecard auf allen Ebenen, auch bis zur Mitarbeiterebene, aktiv. Die Balanced Scorecard wird in dem Unternehmen in ähnlicher Form, wie das Originalkonzept von Kaplan/Norton<sup>29</sup>, schon seit sehr vielen Jahren eingesetzt. Die Durchführungskontrolle gliedert sich in einen operativen Kontrollteil, der innerhalb der definierten Strategie Abweichungen analysiert und Korrekturmaßnahmen beinhaltet und in einen strategischen Teil, der aufgrund von einer ex ante Beurteilung der Strategieimplementierung die Notwendigkeit einer Strategieadaption prüft. Hierzu werden intensiv die kausalen Ursache-Wirkungszusammenhänge der Balanced Scorecard genutzt. Der operative Teil der Durchführungskontrolle ist sehr viel stärker ausgeprägt als der strategische.

---

<sup>29</sup> Ausführlich hierzu Kaplan, R./Norton, D. 1996 (Balanced Scorecard).

### 5.2.3 Strategische Überwachung

Die strategische Überwachung wird durch die ungerichtete Beobachtung der Unternehmensumwelt geleistet. Das Unternehmen hat zur Beobachtung ein breites Netzwerk realisiert. Als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur werden alle Mitarbeiter angehalten ständig aufmerksam das Umfeld auf mögliche Chancen und Risiken zu beobachten. Darüber hinaus wird jeder Mitarbeiter aufgefordert alles kritisch in Frage zu stellen (jedoch mit schlüssiger Begründung) und sich Gedanken über die übergeordneten Perspektiven zu machen. Durch die Kommunikation und Konkretisierung der Unternehmensstrategie ist jeder Mitarbeiter in der Lage, eine Relevanzbeurteilung der Umweltereignisse in Bezug auf die Strategie vorzunehmen. Unterstützt wird dieses Vorgehen durch die flächendeckende Kommunikation der Balanced Scorecard und der Nutzung von Kausalbeziehungen. Umweltereignisse können mittels Kausalbeziehungen auf Auswirkungen auf die Ziele der Balanced Scorecard beurteilt werden. Die Informationsbeschaffung der strategischen Kontrolle ist damit gesichert.

Die Informationsweiterleitung wird maßgeblich durch die offene Kommunikationskultur und die oben beschriebenen Instrumente im Unternehmen gefördert. Informationen des Beobachtungsnetzwerkes gelangen so sehr schnell in die Managementdiskussion. Dabei werden durch den bottom-up Prozess Filter in den verschiedenen Managementebenen durchlaufen. Das Unternehmen ist sehr zufrieden mit der Informationsqualität, d.h. mit der Art und dem Umfang der Information, als auch mit der zeitnahen Bereitstellung.

## 5.3 Performance Measurement

Unternehmen E nutzt die Balanced Scorecard. Die Balanced Scorecard dient als Instrument, das die Kommunikation und Konkretisierung der Strategie auf allen Ebenen ermöglicht. Die Inhalte der Balanced Scorecard werden im gesamten Unternehmen veröffentlicht und bis in jeden Arbeits- und Entwicklungsplan konkretisiert.

Strategien werden in Initiativen mit Zielwerten übersetzt und mit Budgets verknüpft. Zur Unterstützung der Strategieentwicklung kommen die Perspektiven genauso zum Einsatz wie kausale Ursache-Wirkungszusammenhänge. Der Managementdiskussion während der Strategieentwicklung wird dadurch ein wertvoller Orientierungsrahmen gegeben. Modelle, die Manager implizit über die Geschäftszusammenhänge haben, werden explizit gemacht und nach einer Abstimmung von allen vertreten. Im Rahmen der Kontrolle unterstützt die Balanced Scorecard eine operative genauso wie die strategische Kontrolle. Die Unterstützung der strategischen Kontrolle wird nur durch das strategische Denkvermögen und die breite Informationsbasis möglich. Besonders die Kausalbeziehungen der Balanced Scorecard ermöglichen den Mitarbeitern leichter ihre Beobachtungen der Unternehmensumwelt auf eine nachvollziehbare Strategierelevanz zu beurteilen. Die Balanced Scorecard ist damit vollständig integriert in den strategischen Managementprozess. In Management Meetings wird die Balanced Scorecard als Nachverfolgungsinstrument für die Strategie genutzt. Umweltereignisse und Abweichungen werden schon im Vorfeld der Meeting anhand der Kausalketten auf ihre Auswirkungen untersucht. Im Managementmeeting kann die Zeit fokussiert zur gemeinsamen Lösungsfindung und Entscheidung genutzt werden. Standardisierte Berichterstattungsmappen mit zahlreichen Finanzkennzahlen sind daher nicht notwendig und werden in den Meetings auch nicht genutzt. Das Management widmet sich in Unternehmen E den wesentlichen strategischen Aufgaben.

#### **5.4 Fazit Unternehmen E**

Obwohl der Begriff der strategischen Kontrolle im Unternehmen E nicht bekannt ist, wurden sogar die Anforderungen einer ereignisabhängigen strategischen Kontrolle weitestgehend erfüllt. Die Informationsbeschaffung und –verarbeitung ist anhand eines breiten Netzwerks realisiert. Besonders gelungen ist dabei die Verknüpfung von Kultur und Führungsinstrumenten. Voraussetzungen zur strategischen Kontrolle, wie die Beobachtung der Unternehmensumwelt und die Informationsbe-

schaffung, werden durch die Unternehmenskultur stark unterstützt. Die Relevanzbeurteilung von Umweltereignissen wird durch die vorbehaltlose und zeitnahe Strategiekommunikation sowie durch die Balanced Scorecard inklusive der kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen unterstützt. Das Performance Measurement ist daher ein wichtiges Instrument der strategischen Kontrolle. Bei der ereignisabhängigen strategischen Kontrolle verlässt sich das Unternehmen stark auf das strategische Denkvermögen des Managements und auch der Mitarbeiter.

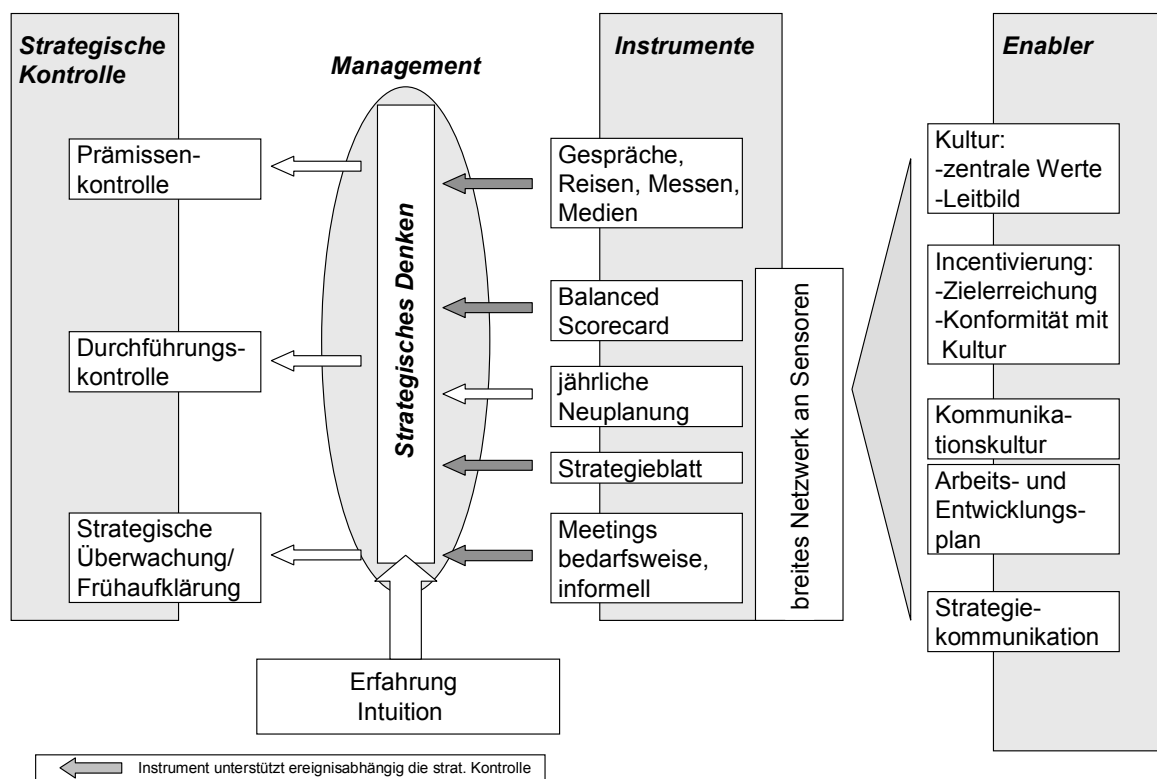


Abb. 5-1: Strategische Kontrolle in Unternehmen E<sup>30</sup>

Die Instrumente zur strategischen Kontrolle werden durch ein breites Netzwerk an Sensoren mit Informationen versorgt. Innerhalb dieses Netzwerkes wird die Umwelt beobachtet, Ereignisse auf eine Strategie-relevanz beurteilt und die Informationen an die entsprechenden Stellen weitergeleitet. Das Netzwerk wird erst durch einige Enabler, wie in Abbil-

<sup>30</sup> Eigene Darstellung.

dung 5-1 dargestellt, möglich. Das Management verknüpft Informationen aus unterschiedlichsten Instrumenten und Quellen und erfüllt damit implizit die Anforderungen der strategischen Kontrolle. Bei der implizit-intuitiven Anwendung der strategischen Kontrolle kann nicht hinsichtlich den Spezialfunktionen wie Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle und strategische Überwachung unterschieden werden.

## 6 Fallstudie Unternehmen F (Detailstudie)

### 6.1 Charakterisierung von Unternehmen F

Bei der Auswahl des Unternehmens für die Detailstudie wurde darauf geachtet, dass es sich hierbei um ein Grossunternehmen mit innovativen Charakter und durchweg gutem Ruf handelt. Ein Großunternehmen wurde gewählt, weil hier der strategische Prozess schwieriger zu handhaben ist und aufgrund der Größe spezialisierte Abteilungen eingerichtet sind. Der gute Ruf wird auch durch eine vergleichsweise gute Performance am Aktienmarkt trotz der derzeit schwierigen Lage untermauert. Darüber hinaus ist das Unternehmen weltweit aktiv und ist hinsichtlich des Marktanteils in 80% der bedienten Märkte die Nummer Eins oder zumindest die Nummer Zwei. Der Sitz des Unternehmens befindet sich in Deutschland. Das Unternehmen hat nicht nur in fast allen Ländern der Welt Vertriebsgesellschaften, sondern auch ein umfangreiches Produktions- und Entwicklungsnetzwerk. Der Sitz des Unternehmens befindet sich jedoch in Deutschland.

Da es sich um ein erfolgreiches Unternehmen aus dem High-Tech-Bereich handelt, kann von einer gewissen Innovationskraft, bzw. von einem innovativen Klima ausgegangen werden. Jährlich 1.700 Patente unterstützen dies. In der vorliegenden Arbeit interessiert jedoch nicht die technische Innovationskraft, sondern vielmehr die betriebswirtschaftliche. In der Vergangenheit wurden zahlreiche neuartige betriebswirtschaftliche Instrumente frühzeitig eingeführt. Verwiesen sei an dieser Stelle auf eine sehr frühe Anwendung der Prozesskostenrechnung, des Target Costing und auch der Balanced Scorecard.

Das Unternehmen der Detailstudie hat über 350.000 Mitarbeiter. Gesellschaftsrechtlich firmiert das Unternehmen als Aktiengesellschaft. Auf Konzernebene gibt es einen Zentralvorstand und einen Aufsichtsrat. Der Zentralvorstand ist faktisch das oberste Leitungsgremium und ist für die Gesamtunternehmensstrategie verantwortlich. Die Unternehmensleitung wird durch hochqualifizierte Stäbe unterstützt. Ein weiteres Gremium ist

der Aufsichtsrat mit 20 Mitgliedern. Die Mitglieder sind paritätisch besetzt und bestehen je zur Hälfte aus Aktionärs- und Arbeitnehmervertretern. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe den Vorstand bei der Unternehmensführung zu beraten und zu überwachen.

Das Unternehmen gliedert sich in 170 strategische Geschäftseinheiten, die zu 15 Arbeitsbereichen zusammengefasst sind. Die Arbeitsbereiche haben jeweils ein eigenes Top Management, das die strategischen Geschäftseinheiten überwacht und koordiniert. Die Arbeitsbereiche treffen mit dem Zentralvorstand Zielvereinbarungen, die dann konsolidiert von den untergeordneten strategischen Geschäftseinheiten erfüllt werden müssen. Strategische Geschäftseinheiten werden zu Arbeitsbereichen zusammengefasst, um Synergien zu realisieren.

Eine strategische Geschäftseinheit hat jeweils einen abgegrenzten Markt und ist damit die kleinste sinnvolle Geschäftseinheit. Die strategischen Geschäftseinheiten haben jeweils einen eigenen Leitungskreis und sind für das Geschäftsergebnis voll verantwortlich. Dazu haben alle Einheiten eigenständig strategische Pläne zu entwickeln und umzusetzen. Die Pläne werden mit dem Top Management der Arbeitsbereiche bzw. mit dem Zentralvorstand erörtert und als Grundlage der Zielvereinbarung genutzt. Strategische Geschäftseinheiten verfügen zur Erfüllung ihres Geschäftsauftrages über alle gängigen Funktionen, wie Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb, usw. Darüber hinaus gibt es verschiedenste Ausprägungen von Stäben, wie beispielsweise Controlling, Strategie, Business Excellence, etc. Über die Organisation entscheidet der Leitungskreis der strategischen Geschäftseinheit eigenständig.

## **6.2 Einordnung der Interviewpartner**

Insgesamt wurden 21 Interviews mit 34 Gesprächspartnern geführt. Zusätzlich gab es viele Kurzgespräche und Geschäftsunterlagen wurden umfangreich studiert. Wichtige Erstinformationen konnten auch aus dem Intranet gewonnen werden.

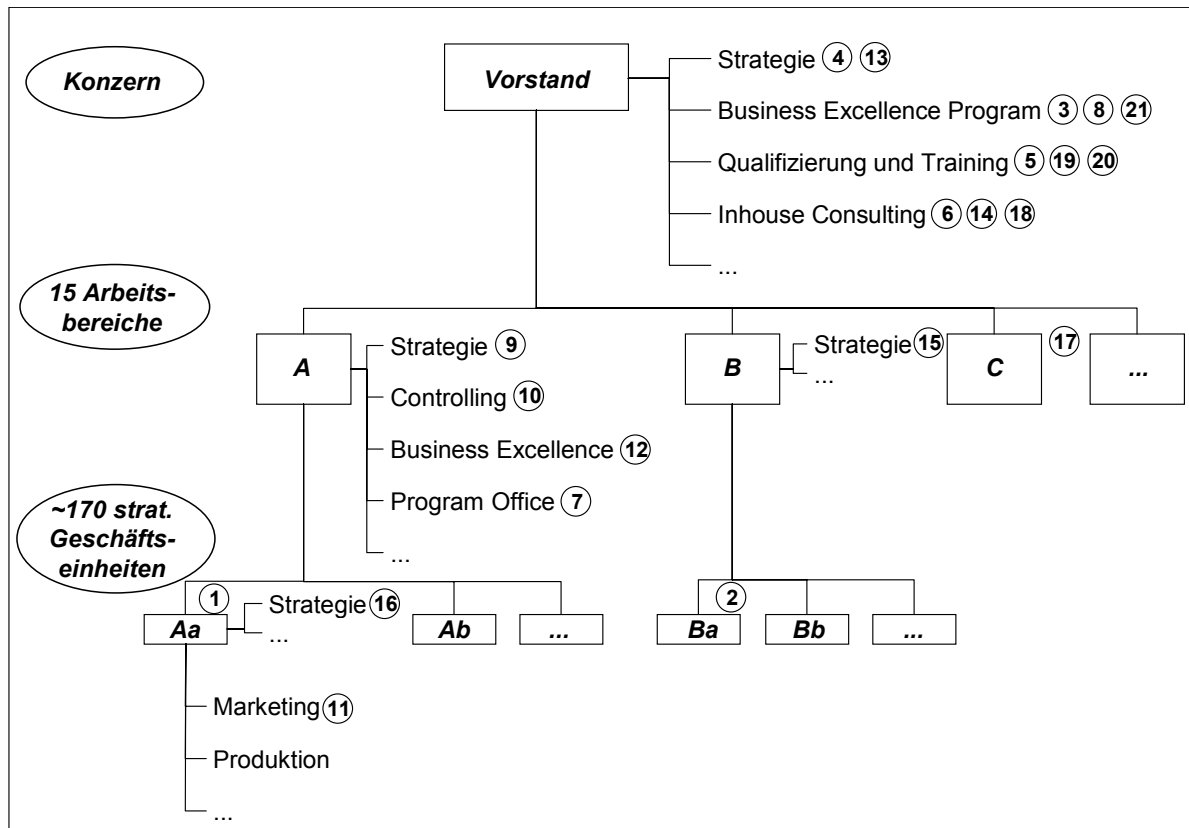


Abb. 6-1: Lokalisierung der Interviews im vereinfachten Organigramm<sup>31</sup>

Das Organigramm und die Zuordnung der Interviews sind in Abbildung 6-1 skizziert. Die Nummern der Interviews sind chronologisch geordnet. Erkennbar ist die besondere Abdeckung eines Arbeitsbereiches. Bei diesem Arbeitsbereich handelt es sich um eine Ansammlung von strategischen Geschäftseinheiten, die sich technologisch und wettbewerbsseitig in einem sehr dynamischen sowie schwierigen Umfeld bewegen. Dieser Arbeitsbereich hat bereits eine hohe Sensibilität für Umweltveränderungen entwickelt und erscheint daher für eine Analyse strategischer Kontrollaktivitäten als besonders vorteilhaft. Darüber hinaus wurden auch zwei weitere Arbeitsbereiche untersucht, bei denen Hinweise auf Aktivitäten zur strategischen Kontrolle bestanden. Die Hinweise ergaben sich aus Gesprächen mit Linienmanagern und Managern der zentralen Stäbe.

<sup>31</sup> Eigene Darstellung.

Spannend in der Untersuchung waren die unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven von Fachabteilungen und Linienmanagement auf den verschiedenen Ebenen. Innerhalb der verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten herrschen unterschiedliche Entwicklungsstände hinsichtlich der Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten vor. Sofern keine unternehmenseinheitlich, verpflichtenden Instrumente vorhanden sind, werden in dieser Arbeit die fortschrittlichsten Ansätze bevorzugt dargestellt, da dies für den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn besonders vorteilhaft ist.

### **6.3 Strategische Planung**

Unternehmen F verfügt seit langem über eine strategische Planung. Die strategischen Pläne werden einmal jährlich überarbeitet. Der genaue Ablauf des Planungsprozesses ist in Abbildung 6-2 dargestellt. Die strategische Planung und die Verabschiedung der Ziele erfordert mehrere Monate. Jede strategische Geschäftseinheit plant dabei für sich. Die Pläne müssen in einem unternehmensweit verpflichtenden Instrument, dem Geschäftsfeldplan, dokumentiert werden. Der Geschäftsfeldplan kann bis zu 50 Seiten umfassen und ist einheitlich aufgebaut. Es gibt Gliederungspunkte mit ausführlichen Ausarbeitungen zum Status und der erwarteten Entwicklung hinsichtlich Markt, Marktposition, Wettbewerbern, Kunden, Lieferanten, Technologie, Projekten, Prozessen, Personal, eigene Leistungsfähigkeit, Chancen/ Risiken, regionalen Besonderheiten, Segmentattraktivität, Produktroadmap, Produktion, Standorte, Benchmarks, Stärken/ Schwächen, finanziellen Zielsetzungen, Maßnahmenprogrammen und Meilensteinen.<sup>32</sup> Die finanziellen Zielsetzungen beziehen sich im Wesentlichen auf Auftragseingang, Umsatz, EBIT<sup>33</sup>, Kostenstruktur und Vermögen. Finanzielle Aussagen sind für die folgenden Jahre ausführlich konkretisiert und sind der wichtigste Teil der Ziel-

---

<sup>32</sup> Die von Unternehmen F verwendeten Gliederungspunkte erscheinen sehr ausführlich aber nicht ganz überschneidungsfrei.

<sup>33</sup> Earnings Before Interest and Taxes.

vereinbarung mit dem Zentralvorstand. Die letzte Seite der Geschäftsfeldplanung stellt die Balanced Scorecard mit allen Zielausprägungen ausführlich dar.

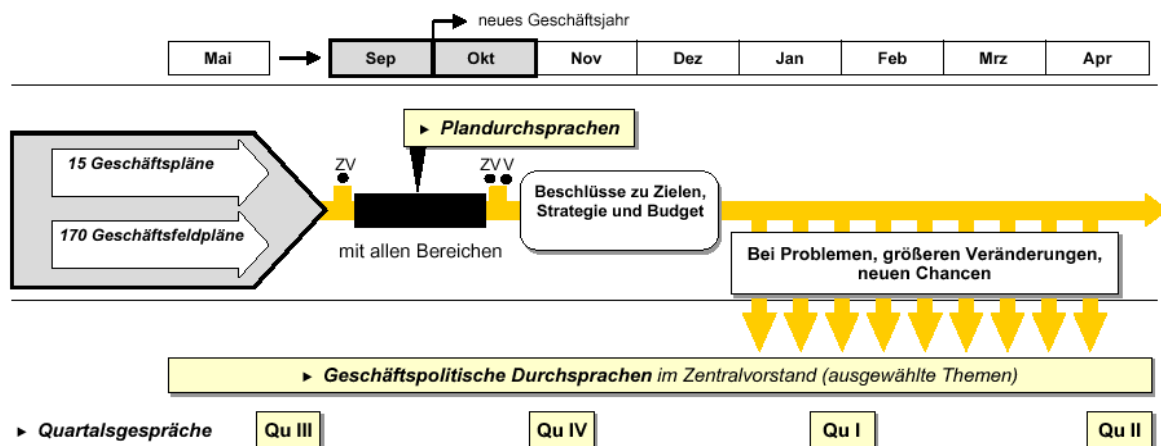


Abb. 6-2: Elemente des Planungsprozesses<sup>34</sup>

Dokumentierte Strategien in Form der Geschäftspläne oder Geschäftsfeldpläne der Geschäftseinheiten werden von der Konzernstrategieabteilung gesammelt und ausgewertet. Dies ermöglicht eine Plausibilitätsprüfung und sichert damit unternehmensweit eine Mindestqualität der strategischen Planung. Die strategischen Geschäftseinheiten erhalten mit dem Geschäftsfeldplan ein Instrument zur Systematisierung des strategischen Denkens. Die Dokumentation ermöglicht eine Speicherung organisationalen Wissens und ist für den Vorstand der Startpunkt, um Verständnis für einzelne Geschäfte zu entwickeln. Die Zielvereinbarung des Vorstands mit den Geschäftseinheiten wird dokumentiert und später nachverfolgt. Eine konzernweite Portfoliooptimierung kann nach der Bestimmung strategischer Positionen und der Identifikation kritischer Themen sowie kritischer Geschäfte, erfolgen. Die Gesamtheit der strategischen Geschäftsfeldpläne bildet die Datenbasis für die Konzernpla-

<sup>34</sup> Darstellung von Unternehmen F übernommen. Die Abkürzung „ZV“ steht für Zentralvorstand.

nung und Außenkommunikation. Die konsolidierten Einzelpläne ergeben die finanzielle Planung des Konzerns.

Die 170 Geschäftsfeldpläne werden zu 15 Geschäftsplänen der Arbeitsbereiche verdichtet. Die Arbeitsbereiche stellen dabei sicher, dass Synergien zwischen den Geschäftsfeldern genutzt werden. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Geschäftsbereichs eine Gesamtoptimierung der Einzelpläne zu sichern. Vorteile eines Geschäftsfelds dürfen dabei nicht zu gravierenden Nachteilen eines anderen führen. Bei Bedarf werden die Geschäftsfelder vom Arbeitsbereich umstrukturiert. Durch umfangreiche Portfoliomaßnahmen ändert sich die Zusammensetzung und Organisation der Arbeitsbereiche permanent.

Die Geschäftsfeldstrategie wird von den einzelnen Einheiten vor der Implementierung mittels Maßnahmenprogrammen und operativen Plänen konkretisiert. In Unternehmen F soll generell zur Strategiekonkretisierung vor allem die Balanced Scorecard Anwendung finden. Dabei wird die Strategie, bzw. die Anforderungen zur Strategieumsetzung, bis auf jeden Mitarbeiter konkretisiert. Hierzu werden auch Arbeits- und Entwicklungspläne angewendet. Der Arbeitsplan beschreibt dabei welche Aufgaben und Ziele der einzelne Mitarbeiter zur Umsetzung der Strategie zu erfüllen hat. Es ist nicht explizit vorgesehen, dass der einzelne Mitarbeiter die Gesamtstrategie der strategischen Geschäftseinheit versteht. Die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern wird jährlich neu getroffen und ist im Arbeits- und Entwicklungsplan enthalten. Die Entwicklungskomponente enthält die Vergütung, Beförderungen und Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter. Die Konkretisierung der Strategie bezieht sich jedoch nur auf die einmal jährlich formal dokumentierte Strategie, da Arbeits- und Entwicklungspläne unterjährig nicht an die neuen strategischen Bedürfnisse angepasst werden.

Die weitergehende Kommunikation der Geschäftsfeldstrategie ist den einzelnen Einheiten selbst überlassen und hat daher verschiedenste Ausprägungen. In Kommunikationsveranstaltungen informieren einige Geschäftsfelder sehr ausführlich, um die generelle Zielausrichtung

transparent zu machen. Eine interne Veröffentlichung bzw. ein Aushang des Geschäftsfeldplans findet nicht statt. Der Geschäftsfeldplan ist nur dem Top Management und den bei der Planung beteiligten Fachabteilungen zugänglich.

Im Geschäftsfeldplan sind die Planungsprämissen nicht explizit herausgearbeitet. Planungsprämissen sind aber in den Analysen und Prognosen der Strategieentwicklung enthalten. Eine Kommunikation von Planungsprämissen kann daher nicht im Unternehmen stattfinden. Auch das Managementteam verfügt nicht über eine von allen gemeinsam geteilte Auffassung über die Planungsprämissen. Vielmehr herrschen personenspezifische Interpretationen und Priorisierungen vor.

#### **6.4 Strategische Kontrolle**

Der Begriff der strategischen Kontrolle ist im Sprachgebrauch von Unternehmen F nicht belegt. Mit Ausnahme von zwei Interviewpartnern war der Begriff auch nicht bekannt. Diese zwei Interviewpartner, ein Manager der Konzernstrategie und ein Mitglied des Linienmanagements, kannten das wissenschaftliche Konzept von Steinmann/Schreyögg.<sup>35</sup> Auch sie gaben an, dass eine strategische Kontrolle nicht explizit durchgeführt wird und verwiesen auf eine mangelhafte Praxistauglichkeit bisheriger wissenschaftlicher Überlegungen.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Hierbei handelt es sich um Interview zwei und vier. Mehr zum Konzept der strategischen Kontrolle bei Steinmann, H./Schreyögg, G. 1984 (Kontrolle).

<sup>36</sup> Ein Interviewpartner hatte in den 1980er Jahren zur strategischen Kontrolle promoviert.

#### 6.4.1 Strategische Kontrolle auf Konzernebene

Die strategische Kontrolle nach Zeitablauf erfolgt durch die jährliche Überarbeitung der Strategie innerhalb der Neuplanung. In dem in Abbildung 6-2 aufgezeigten Planungsprozess wird die Neuplanung durch die Plandurchsprache verabschiedet und die Strategie wird ab Oktober umgesetzt. Bei Problemen, größeren Veränderungen oder neuen Chancen erfolgen geschäftspolitische Durchsprachen zwischen der Leitung der strategischen Geschäftseinheit und der Konzernleitung. Damit gehören die geschäftspolitischen Durchsprachen zu einer ereignisabhängigen strategischen Kontrolle, die auch unterjährig wirkt. Die geschäftspolitische Durchsprache hat als Basis ein Dokument, das inhaltlich auf der strategischen Geschäftsfeldplanung aufbaut, jedoch um aktuelle Fokus-themen ergänzt wird. Diese Durchsprachen sind sehr komplex und werden meist mit der Unterstützung der zentralen Strategieabteilung oder der internen Unternehmensberatung vorbereitet. Inhalt sind Anpassungen der Strategie an die neuen Rahmenbedingungen, die oft auch Portfoliomaßnahmen enthalten, und Maßnahmenprogramme zur Bewältigung der aktuellen Geschäftssituation.

In Abbildung 6-2 deutet der Kasten „bei Problemen, größeren Veränderungen oder neuen Chancen“ inhaltlich auf die strategische Kontrolle hin, ohne dass in Unternehmen F Prozesse oder Instrumente hinterlegt sind.<sup>37</sup> Um zu begreifen, wie die strategische Kontrolle im Unternehmen F praktisch umgesetzt ist, muss deren Anwendung betrachtet werden. Geschäftspolitische Durchsprachen werden in der Praxis geführt, wenn das Ergebnis abgekündigt oder bereits eingebrochen ist.<sup>38</sup> Dies kann un-

---

<sup>37</sup> Probleme können sich dabei auf die Durchführungskontrolle beziehen. Veränderungen der Unternehmensumwelt bedeuten eine veränderte Prämissensituation oder Risiken für die Strategieimplementierung. Chancen und Risiken sind der strategischen Überwachung zuzurechnen.

<sup>38</sup> Sofern Umwelt ereignisse erst in den finanziellen Ergebnissen erkannt werden, kann nicht mehr von einer zukunftsgerichteten strategischen Kontrolle gesprochen werden.

ter anderem in den Quartalsgesprächen zwischen dem Zentralvorstand und den Leitungen der Arbeitsbereiche erkannt werden. Hier stellt der Zentralvorstand die Frage, ob es sich um neue strategische Rahmenbedingungen handelt oder ob das Management nicht adäquat gehandelt hat. Zur Bewertung dieser Fragestellung wird auch auf die zentrale Strategieabteilung zurückgegriffen. Ein weiterer Auslöser einer geschäftspolitischen Durchsprache ist gegeben, wenn der Zentralvorstand neue Informationen über massive Umweltveränderungen erhält und er eine Relevanzhypothese für einzelne Geschäfte hat, ohne dass ihn bereits eine stimmige Strategieanpassung der betroffenen strategischen Geschäftseinheiten erreichte. Dieser Auslöser wird sehr ernst genommen, da der Vorstand in der Regel nicht so früh und gut Informationen über die Umwelt einzelner Geschäftsfelder haben kann, wie diese selbst.

Die Informationsversorgung des Zentralvorstandes zum Zweck der strategischen Kontrolle ist nicht systematisch organisiert, sondern beruht auf einer selektiven Aufnahme eher zufällig auftretender Information. Der Vorstand nimmt Informationen bei Gesprächen jeder Art, beispielsweise mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Mitarbeitern auf. Eigene Beobachtungen des Vorstands bei Reisen und Messen sind eine ebenfalls wichtige Informationsquelle. Auch Berichte und Analysen der Stäbe werden in die Informationsversorgung aufgenommen. Besonders die zentrale Strategieabteilung versucht Chancen und Risiken zu beobachten. Dies bezieht sich jedoch stärker auf die Konzern- und Arbeitsbereichsperspektive, als auf die strategischen Geschäftseinheiten. Das Erkennen von neuen Chancen, die noch nicht durch die Geschäftsaufträge der einzelnen Geschäftsbereiche abgedeckt sind, ist eine Aufgabe der zentralen Strategieabteilung.

Bevor es zu einer geschäftspolitischen Durchsprache mit dem Vorstand kommt werden innerhalb der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten permanent Anstrengungen unternommen, um die Zielerreichung sicher zu stellen. Die Begegnungen mit dem Vorstand bleiben sehr weitreichenden Entscheidungs- und Ausnahmesituationen vorbehalten. Zuvor wird innerhalb der strategischen Geschäftseinheiten auf Abweichun-

gen mit Gegenmaßnahmen im Rahmen der definierten Strategie reagiert. Ein formelles System, das der strategischen Kontrolle dient, ist nicht installiert. Von den Strategieabteilungen und weiteren Fachabteilungen werden Reports über die Entwicklung der Umwelt und den erwarteten Auswirkungen auf die Strategie erstellt. Das jeweils verantwortliche Management hat mit diesen Informationen über Adaptionen der Strategie zu entscheiden.

#### 6.4.2 Strategische Kontrolle auf Ebene strategischer Geschäftseinheiten

Die strategische Kontrolle wird in Unternehmen F vorzugsweise auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten durchgeführt. Dafür sprechen mehrere Gründe. Die Geschäftseinheiten sind voll für die Entwicklung und Implementierung ihrer strategischen Pläne verantwortlich. Damit einhergehend haben sie volle Verantwortung für das Geschäftsergebnis und haben das gegenüber dem Bereichs- und Zentralvorstand zu vertreten. Das Management der Geschäftseinheiten verfügt über eine exzellente Geschäftskenntnis. Niemand anderes als das Management der Geschäftseinheiten hat früher und besser die Möglichkeit Informationen über Umweltereignisse zum Zweck der Entscheidung über notwendige Strategieadaptionen zu erhalten.

Es ist generell zwischen einer zeit- und einer ereignisorientierten Vorgehensweise der strategischen Kontrolle zu unterscheiden. Die zeitorientierte strategische Kontrolle wird durch die jährliche Neuplanung der Strategie erreicht auch auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten erreicht. Die ereignisorientierte Form stützt sich in Unternehmen F auf ein implizit-intuitives Vorgehen. Im Folgenden sind die Spezialfunktionen der strategischen Kontrolle und die von Unternehmen F eingesetzten Instrumente bzw. durchgeführten Aktivitäten ausführlich beschrieben.

##### 6.4.2.1 *Strategische Prämissenkontrolle*

Prämissen werden im strategischen Geschäftsfeldplan von Unternehmen F nur für die Meilensteine der strategischen Projekte und Initiativen ex-

plizit dokumentiert. Hierfür ist jedoch nur wenig Raum vorgesehen. Andere Strategieprämissen werden nicht explizit dokumentiert. Jedoch sind sie Grundlage der Managemententscheidung und sind daher in den Analysen, die zum Geschäftsfeldplan geführt haben, implizit enthalten. Im Managementteam der strategischen Geschäftseinheiten werden die Prämissen nicht explizit diskutiert, so dass jeder Manager im Detail eine eigene Vorstellung von den Prämissen und deren voraussichtlichen Entwicklungen hat. Die Informationsaufnahme des Managements für die Prämissenkontrolle ist daher personenspezifisch unterschiedlich. Jeder Manager nimmt selektiv Informationen auf, die nach seiner Einschätzung relevant für die Prämissen sein können. Bei bestimmten Ausprägungen der Informationen erfolgt ein Austausch mit den anderen Managern im Leitungskreis. Der Zeitpunkt und der Inhalt der Diskussion wird intuitiv gewählt.

Um die personenspezifischen Strategiemodelle der einzelnen Manager explizit zu machen werden in einigen Geschäftseinheiten die kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard genutzt. Hierbei werden die Kausalbeziehungen mittels eines strategischen Geschäftstreiberbaums visualisiert. Der strategische Geschäftstreiberbaum greift dabei auf die Ergebnisse der strategischen Diagnose zurück und berücksichtigt Stärken und Schwächen der strategischen Geschäftseinheit. Durch diese Vorgehensweise wird im Leitungsteam ein explizites strategisches Geschäftsmodell geschaffen. Die Prämissen werden auch bei dieser Vorgehensweise nicht explizit als solche benannt, jedoch können Veränderungen der Prämissen durch ein von allen geteiltes Geschäftsverständnis leichter überwacht werden. Zur impliziten Prämissenkontrolle müssen die Manager relevante Umweltinformationen aufnehmen. Die Informationsaufnahme erfolgt dabei eher zufällig. Die Manager führen mit den aufgenommenen Informationen eine Relevanzbeurteilung zwischen dem Ereignis in der Unternehmensumwelt und den Prämissen, die jeder Manager im Gedächtnis gespeichert hat, durch. Die Relevanzbeurteilung ist durch ein gemeinsames strategisches Geschäftsmodell einheitlicher, so dass in den Management Meetings strukturierter Informationen ausgetauscht werden können.

Die Informationsversorgung des Managements mit Informationen über prämissenrelevante Umweltereignisse erfolgt nicht strukturiert, d.h. es sind hierzu keine formellen Prozesse implementiert. Die Mitarbeiter können kein Netzwerk zur Informationsbeschaffung bilden, da sie durch mangelnde Strategie- bzw. Prämissenkenntnis nicht in der Lage sind für Umweltereignisse eine Relevanzhypothese aufzustellen. Die mangelnde Prämissenkenntnis ist darauf zurückzuführen, dass Prämissen in der Managementdiskussion nicht explizit angesprochen und dokumentiert werden. Auch zentrale Prämissen, wie bspw. die volkswirtschaftliche Entwicklung, werden nicht als Prämissen kommuniziert, sondern werden in Kommunikationsveranstaltungen ggf. als Begründung der strategischen Ziele genutzt.

Die Prämissenkontrolle auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten wird von der zentralen Strategieabteilung unterstützt. Dort werden Entwicklungen einzelner Branchen und Technologien überwacht. Dazu werden Wettbewerber- und Marktanalysen durchgeführt, als auch Brokerreports ausgewertet. Bei kritischen Umweltentwicklungen wird der Dialog mit den strategischen Geschäftseinheiten eröffnet. Diese Vorgehensweise ist jedoch nur bei fundamentalen Änderungen der Unternehmensumwelt erfolgsversprechend, da detaillierte Veränderungen der Umwelt der strategischen Geschäftseinheiten von der zentralen Strategieabteilung wegen einem begrenzten Geschäftsverständnis nicht erkannt werden können. Zu betonen ist auch, dass die Verarbeitungskapazitäten begrenzt sind. Gewöhnlich sind die strategischen Geschäftseinheiten sehr viel schneller im Erkennen der für sie relevanten Umweltereignisse.

#### *6.4.2.2 Strategische Durchführungskontrolle*

Die Kontrolle der Strategieimplementierung wird mittels der Balanced Scorecard durchgeführt. Dabei wird die Scorecard in einigen Unternehmenseinheiten auf allen Ebenen konkretisiert. Generell gliedert sich die Durchführungskontrolle in einen operativen Kontrollteil, der innerhalb der definierten Strategie Abweichungen analysiert und Korrekturmaßnahmen beinhaltet und in einen strategischen Teil, der aufgrund von einer ex

ante Beurteilung der Implementierungsinformationen die Notwendigkeit einer Strategieadaption prüft.

Im strategischen Geschäftsfeldplan sind Meilensteine der strategischen Initiativen und Verantwortlichkeiten konkret dokumentiert. Unter Initiativen sind Aktivitäten in neuen Geschäften, zu denen auch Entwicklungsprojekte gehören, und Projekte im Altgeschäft zu verstehen. Eine Überwachung erfolgt mit der Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Dabei wird mittels Hypothesen über die zukünftige Entwicklung entschieden, ob die strategischen Initiativen weiterhin durchführbar sind. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Abweichungsanalyse und der Suche nach geeigneten Maßnahmen, um die definierte Strategie erfolgreich umzusetzen. Dieses Vorgehen ist der operativen Kontrolle zuzurechnen. Der strategische Kontrollteil, der zukunftsgerichteten Beurteilung der Durchführungsinformationen, erfolgt nicht explizit, beispielsweise als ein Tagesordnungspunkt in den Leitungskreissitzungen. Vielmehr ist das Vorgehen intuitiv.

In einigen Geschäftseinheiten werden die kausalen Ursache-Wirkungszusammenhänge der Balanced Scorecard genutzt, um Abweichungen der einzelnen Indikatoren bzw. der strategischen Initiativen auf Ihre Auswirkung beurteilen zu können. Die Auswirkungen können dann Änderungsnotwendigkeiten der Strategie signalisieren. Um über Strategieänderungen entscheiden zu können, veranlasst das Management in der Regel Detaildiagnosen. Diese Detaildiagnosen werden von der Strategieabteilung oder einem anderen Projektteam bearbeitet.

Das implizit-intuitive Vorgehen der Durchführungskontrolle wird auf den verschiedensten Ebenen genutzt. Eine Kontrolle erfolgt auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten genauso, wie auf Konzernebene. Der Kontrollzyklus ist auf Konzernebene mit den Quartalsgesprächen vierteljährlich, jedoch wird auch bei starken Abweichungen der finanziellen Kennzahlen vom Vorstand vermutet, dass die Strategie oder die Implementierung suboptimal sind. Dann werden Durchsprachen angesetzt, bei denen die Abweichungen erörtert und geeignete Maßnahmen vorgestellt

werden müssen. Da diese Durchsprachen für das Management der strategischen Geschäftseinheiten sehr unangenehm als auch konsequenzreich sind, versucht das betroffene Management keine Abweichungen zu zeigen.

#### *6.4.2.3 Strategische Überwachung*

In der Literatur hat die strategische Überwachung die Aufgabe Chancen und Risiken für die Unternehmensentwicklung zu erkennen. In Unternehmen F dokumentiert der strategische Geschäftsfeldplan die kritischen Beobachtungsfelder in denen Chancen und Risiken zu erwarten sind. Zu den Risiken werden bereits Wahrscheinlichkeiten und mögliche Auswirkungen samt einer finanziellen Bewertung skizziert und in einem Risikomanagementsystem dokumentiert. Mögliche Gegenmaßnahmen werden bereits vorgeschlagen. Anzumerken ist, dass im Vorfeld vom Management zusammengestellte Chancen und Risiken der Prämissenkontrolle zuzurechnen sind. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass das Management der strategischen Geschäftseinheit mit dem Geschäftsfeldplan eine Zielvereinbarung mit der Konzernleitung eingeht. Spielräume werden daher soweit möglich offen gehalten und die Bewertung von Risiken ist daher schwierig. Zu betonen ist, unter Verweis auf die Ablehnung des klassisch-synoptischen Planungsparadigmas, dass bei der strategischen Planung niemals alle potenziellen Risiken und Beobachtungsfelder bekannt sein können. Die unbekanntes Chancen und Risiken sind das Beobachtungsfeld der strategischen Überwachung.

Das Management einer strategischen Geschäftseinheit hat in Unternehmen F implizit die strategische Überwachung zu erfüllen. Dabei wird auf das strategische Denkvermögen und die Sensibilität des Managements verwiesen. Als besonders kritisch wird die Informationsversorgung des Managements wahrgenommen. Das Management wird mit Informationen aller Art überflutet. Darin sind strategisch relevante Informationen versteckt, die oft nicht erkannt werden. Gut aufbereitete Informationen über die Unternehmensumwelt sind ein Engpass. Oft erhält das Management erst einen wichtigen Hinweis, wenn das Ereignis bereits sehr

konkret ist und absoluter Handlungsdruck besteht. Die strategischen Handlungsoptionen und Umsteuerungspotenziale sind dann nicht mehr in vollem Umfang vorhanden.

Ursache der schlechten Informationsversorgung des Managements ist das Fehlen eines breit angelegten Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsnetzwerkes. Die Mitarbeiter kennen nur die jährlich, nach Abschluss des strategischen Planungsprozesses, dokumentierte und kommunizierte Strategie. Unterjährige Strategieadaptationen, die im Leitungskreis beschlossen werden, werden wegen des großen Aufwands nicht im Geschäftsfeldplan dokumentiert. Zur Dokumentation müsste zuerst ein einheitliches, explizites und damit dokumentierbares Strategieverständnis im Management geschaffen werden. Hierzu wäre nach Einschätzung der Interviewpartner ein Workshop notwendig, der alle Änderungen in dem bis zu 50 Seiten starken Geschäftsfeldplan berücksichtigt.<sup>39</sup> Für diese Workshops fehlt die Zeit.

Der Leitungskreis verfügt, da Strategieänderungen nicht explizit ausgearbeitet und dokumentiert werden, bereits wenige Wochen nach Abschluss der jährlichen strategischen Planung über eine implizite Strategie.<sup>40</sup> Diese implizite Strategie kann nur durch die Analyse von Sitzungsprotokollen und Managementinterviews nachvollzogen werden. Sitzungsprotokolle sind aus Vertraulichkeitsgründen intern nicht frei zugänglich und Managementinterviews sind gewöhnlich für Mitarbeiter nicht anwendbar. Ein strategiekonformes Verhalten aller Mitarbeiter wird dadurch nahezu unmöglich. Die Mitarbeiter können durch eine mangelnde Kenntnis der aktuellen Strategie keine strategiekonforme Beobachtung und Relevanzbeurteilung von Umweltereignissen vornehmen.

---

<sup>39</sup> Die Dokumentation von 50 Seiten Strategie scheint auch etwas überfrachtet zu sein. 50 Seiten kann sich kein Manager oder Mitarbeiter im Detail merken, so dass eine sinnvolle Zusammenfassung weiterhelfen würde.

<sup>40</sup> Siehe in diesem Zusammenhang auch Mintzberg, H. 1994 (Planning), S. 23ff. Die intendierte Strategie wird durch emergente und unrealisierte Strategien nicht vollständig zur realisierten Strategie.

Erschwerend kommt hinzu, dass Arbeits- und Entwicklungspläne, in denen die Strategie konkretisiert wird, unterjährig nicht aktualisiert werden. Die Balanced Scorecard wird, wie die strategische Planung auch, nur einmal jährlich überarbeitet. Daher kann auch die Balanced Scorecard unterjährig nicht zur Konkretisierung und Kommunikation der vom Management adaptierten Strategie beitragen.

Aufgrund des Fehlens eines breiten Informationsversorgungsnetzwerkes werden einige Abteilungen mit der Durchführung der strategischen Überwachung beauftragt. Gewöhnlich sind die Leitungen der beauftragten Abteilungen Mitglied im Leitungskreis. Zu den beauftragten Abteilungen zählt beispielsweise eine ebenenspezifische Strategieabteilung, über die die meisten Geschäftsfelder verfügen. Da sie die Strategie gewöhnlich sehr gut kennen und bei der strategischen Planung umfangreich mitgewirkt haben, sollen sie die Umwelt auf Chancen und Risiken beobachten. Für die Sitzungen des Leitungskreises sind dann Strategieberichte anzufertigen, in denen Umweltentwicklungen prognostiziert und Auswirkungen bewertet werden. Auch das strategische Marketing hat die Aufgabe Chancen und Risiken durch die Umweltbeobachtung aufzuspüren. Das strategische Marketing wirkt an der Strategieentwicklung ebenfalls umfangreich mit und verfügt daher über eine gute Strategiekennntnis. Berichte über Beobachtungen, Entwicklungsprognosen, Auswirkungsszenarien und mögliche Handlungsoptionen werden per Bericht durch den Leiter des strategischen Marketings im Leitungskreis eingebracht. Die Strategieabteilung und das strategische Marketing haben den Nachteil, dass sie als Stabsabteilungen weit vom Tagesgeschäft entfernt sind und nicht so früh wie die peripheren Einheiten Umweltereignisse beobachten können.

Von den anderen Funktionen, wie Einkauf, Entwicklung und Produktion wird die strategische Sensibilität implizit erwartet. Die Leitungen dieser Funktionen sind ebenfalls im Leitungskreis vertreten. Durch umfangreiche Hierarchieabstufungen und eine hohe Mitarbeiterzahl ist die top-down Kommunikation der Gesamtstrategie schwierig, bzw. wird oftmals gar nicht als notwendig betrachtet. Wesentlich schwieriger ist daher die

Ereignisbeobachtung an der Basis und die Informationsweiterleitung bis zur Leitung der Funktionseinheit. Selbst wenn die Mitarbeiter die notwendige Kenntnis der Strategie zur Beobachtung und Relevanzbeurteilung der Umwelt Ereignisse haben, bestehen vielfältige Hemmschwellen zur Informationsweiterleitung über die einzelnen Führungskräfte. Grund hierfür sind kulturelle Barrieren. Viele Manager in Unternehmen F befürchten eine Erosion ihrer Führungsautorität und wehren daher Kommentare ihrer Mitarbeiter hinsichtlich der vorgegebenen Strategie ab. Für die Mitarbeiter ist die Motivation für die Bereitstellung von strategierelevanter Information nicht vorhanden. Falls die Schwierigkeiten überwunden werden, ist bereits wertvolle Zeit verstrichen.

Besonders bei der strategischen Überwachung ist darauf hinzuweisen, dass die Unternehmenskultur eine notwendige Rahmenbedingung ist. Ein strategisches Mitdenken der Mitarbeiter kann nur erreicht werden, wenn das Klima im Unternehmen dies zulässt. Dazu gehören die Aufforderung und Freiheit über die Strategie und Umweltbeobachtungen zu diskutieren. Eine Wertschätzung durch die Informationsempfänger ist notwendig, um die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten. Darüber hinaus besteht in Unternehmen F vereinzelt die Befürchtung, dass bei einer expliziten Aufforderung zur Strategiediskussion und Informationsweiterleitung an das Management eine Informationsüberflutung aufgrund von Profilierungsversuchen stattfindet.

#### 6.4.3 Weitere unterstützende Instrumente der strategischen Kontrolle

Durch die Detailanalyse des Unternehmens F konnten weitere Instrumente identifiziert werden, die die implizite Durchführung der strategischen Kontrolle unterstützen, bzw. die einen Beitrag zur Informationsversorgung des Managements leisten. Die ersten drei Instrumente sind im gesamten Unternehmen zu finden. Die letzten zwei Instrumente werden nur in wenigen strategischen Geschäftseinheiten genutzt.

#### 6.4.3.1 *Verbesserungsvorschlagswesen*

In Unternehmen F gibt es ein unternehmensweites Verbesserungsvorschlagswesen. Durch umfangreiche Kommunikationsmaßnahmen werden alle Mitarbeiter angehalten Vorschläge zur Verbesserungen aller Art einzureichen. Hierzu sind flächendeckend im Unternehmen Abteilungen zur Auswertung der Vorschläge eingerichtet. Vorschläge und Ideen werden, sofern sie Potenzial haben, nach vorher festgelegten Richtlinien prämiert. Die Sach- oder Geldprämien können dabei erhebliche Werte haben. Dies motiviert die Mitarbeiter zur Teilnahme. Die Ideen und Vorschläge enthalten jedoch meist nur Hinweise zur Verbesserung bestimmter Details im Geschäftsprozess oder im Produkt. Strategierelevante Informationen sind die Ausnahme, können jedoch Chancen und Risiken aufzeigen.

#### 6.4.3.2 *Benchmarking*

In regelmäßigen Abständen haben sich alle strategischen Geschäftseinheiten einem ausführlichen Benchmarking zu unterziehen. Hierzu gibt es einen Benchmarking-Kalender der auf Konzernebene auf Einhaltung überwacht wird. Darüber hinaus lassen sich der Zentralvorstand und auch das Top Management der Arbeitsbereiche über die Benchmarking-Ergebnisse unterrichten. Damit die Qualität des Benchmarking gesichert ist, wird immer auf die Beteiligung eines unabhängigen und kompetenten Partners, wie es beispielweise Unternehmensberatungen darstellen, geachtet. Die Benchmarking-Aktivitäten führen nicht nur zu neuen, ehrgeizigeren Zielwerten, sondern generieren aus den Analysen strategierelevante Informationen. Die Analysen umfassen Wettbewerber, Kunden, Lieferanten, Prozesse und Technologien. In der Regel kommt es nach einem Benchmarking zu einer sogenannten Programmphase, in der die Erkenntnisse in der Strategie verarbeitet werden. Zur Implementierung der Strategie sind dann oftmals Umorganisationen und Restrukturierungen notwendig. Benchmarking ist jedoch kein Instrument, das eine permanente Generierung von Informationen für die strategische Kontrolle

gestattet. Aufgrund der starken Ressourcenbeanspruchung wird ein vollständiges Benchmarking nur ungefähr alle drei Jahre durchgeführt.

#### 6.4.3.3 Ergebnisüberleitung

Das Controlling berechnet für den Leitungskreis regelmäßig eine Überleitung des Geschäftsergebnisses vom laufenden Geschäftsjahr zum folgenden. Hierzu müssen Annahmen über die wichtigsten Einflussgrößen getroffen werden, die dann die Prämissen bilden. Wichtigste Prämissen sind Absatzvolumen, Preisverfall, Verteuerungen (Material, Dienstleistungen, Mitarbeiter), Produktivitätssteigerungen und einmalige Sondereffekte. Durch die regelmäßige unterjährige Überprüfung und neue Prognostizierung dieser Prämissen kommt es zu unterschiedlichen Plangeschäftsergebnissen. Besondere Abweichungen können dabei zu einer Änderung der Strategie führen.

Die Datensammlung und -aufbereitung für eine Ergebnisüberleitung ist sehr aufwendig. Im Wesentlichen stützt sich die Datenbasis auf Abfragen von Experten in der Organisation. Beispielsweise haben Vertriebsmitarbeiter eine Prognose für Absatzvolumen und Preisverfall. Mit der Ergebnisüberleitung lassen sich auch Szenarien unterschiedlicher Prognosewerte darstellen, die sich aufgrund verschiedener strategischer Optionen ergeben.

Das Ergebnis der Ergebnisüberleitung ermöglicht eine Einschätzung, ob die Geschäftsziele erreichbar und damit ob die Strategie noch gültig ist. Die monatliche Durchführung der Ergebnisüberleitung würde einen guten Überblick geben, jedoch wird die Überleitung wegen dem hohen Aufwand in der Praxis meist nicht in dieser hohen Frequenz durchgeführt. Anzumerken ist auch, dass die Festlegung der Einflussparameter sehr schwierig und daher die Genauigkeit der Ergebnisüberleitung begrenzt ist. Letztendlich konkretisiert die Ergebnisüberleitung die Strategie und die Vermutungen über die Umweltentwicklung in finanzielle Kennzahlen. Sie zeigt damit den Bedarf an strategischen Kontrollinformationen auf und veranlasst dabei eine gezielte Informationsbeschaffung ohne über ein unternehmensweites Netzwerk an Sensoren zu verfügen.

#### 6.4.3.4 *Trendscouts*

Zur Generierung von Frühaufklärungsinformation, wie sie für die strategische Überwachung benötigt wird, setzt ein Arbeitsbereich Trendscouts ein. Dies sind wenige, aber ausgesuchte Mitarbeiter, die an einer wichtigen Schnittstelle zur Unternehmensumwelt sitzen. Ihnen wird ein bestimmter Beobachtungsbereich zugewiesen. Auf Meldekarten werden potenziell strategierelevante Umweltereignisse festgehalten und an eine Stabsstelle weitergeleitet. Die Stabsstelle hat die Aufgabe aus den Einzelmeldungen einen schlüssigen Bericht zu generieren und dem Management vorzustellen.

Kritisch anzumerken ist bei dieser Vorgehensweise, dass die praktische Umsetzung sehr schwierig ist. Die Trendscouts müssen Umweltereignisse hinsichtlich einer Relevanz für die Strategie beurteilen. Dabei tritt das Problem der mangelnden Strategiekennntnis, verursacht durch eine im Leitungskreis implizit geteilte Strategie, auf. Jedoch ist das Vorgehen der Trendscouts ausbaufähig, da der Mangel der Strategiekennntnis leicht zu beseitigen ist. Würde zusätzlich die gerichtete Beobachtung aufgehoben werden, könnte Unternehmen F innerhalb kurzer Zeit die erste Stufe eines breiten Informationsversorgungsnetzwerkes zu strategischen Kontrolle realisieren.

#### 6.4.3.5 *Zukunftslandkarten*

Plausible Szenarien der Zukunft werden als Inseln in einem fiktiven Ozean dargestellt. Dazwischen befindet sich eine strategische Geschäftseinheit von Großunternehmen F als Tanker, der seine Reise zu einer Zukunftsinsel begonnen hat. Die Fahrtrichtung und Geschwindigkeit wird durch den resultierenden Vektor der Einzelvektoren der Wahrscheinlichkeiten der möglichen zukunftsbestimmenden Faktoren bestimmt. Dieses Instrument eignet sich sehr gut, um den eingeschlagenen Kurs der Strategie zu visualisieren und zu kommunizieren. Umweltbeobachtungen könnten an diesem Instrument hinsichtlich strategischer Relevanz bewertet werden. In der Praxis von Unternehmen F wird dieses Instrument jedoch nur von der Strategieabteilung auf Ebene strategi-

scher Geschäftseinheiten und vereinzelt vom Management genutzt. Als besondere Herausforderung stellt sich die Definition von Zukunftsinself dar, da es unendlich viele Faktoren und Entwicklungsoptionen gibt. Komplexe Überschneidungen und Zirkelschlüsse erschweren die Arbeit. Anzumerken ist hier, dass auch ein erhöhter Planungsaufwand die Restriktionen, die aus dem klassisch-synoptischen Planungsparadigma existieren, nicht überwinden kann.

Anzumerken ist, dass die Zukunftslandkarten als ein Instrument strategischer Kontrolle möglichst breit im Unternehmen eingesetzt werden müssten. Dann könnten Beobachtungen der Umwelt mit den bestehenden Kurs und den existierenden Zukunftsinself verglichen werden. Dies könnte das strategische Verständnis und die Relevanzbeurteilung an der Basis schärfen.

## **6.5 Performance Measurement**

In Unternehmen F wurden die gleichen 34 Interviewpartner, wie im Teil zur strategischen Planung und Kontrolle, über ihre Erfahrungen mit dem Performance Measurement befragt. Darüber hinaus wurde der Einsatz der Balanced Scorecard in 62 strategischen Geschäftseinheiten betrachtet. Hierzu wurde auf standardisierte Fragebögen zurückgegriffen. Da dieses Thema als sehr sensibel vom Unternehmen angesehen wird, dürfen innerhalb dieser Arbeit nur allgemeine Ergebnisse Verwendung finden.

Unternehmen F nutzt als Performance Measurement Instrument die Balanced Scorecard, wobei die Implementierung seit 1997 mit Hilfe von verschiedenen Unternehmensberatungen betrieben wurde. Die Motivation ist hierbei die Konkretisierung der Strategie in Aktivitäten und Möglichkeiten der Strategiekommunikation. Damit einhergehend soll durch geeignete Kennzahlen der Status der Strategieimplementierung messbar und damit auch steuerbar gemacht werden. Als Zielsetzung soll ein gemeinsames Verständnis für die Strategie und deren Umsetzung geschaffen werden. Dazu wird zuerst im Managementteam ein gemeinsa-

mes Verständnis hinsichtlich der strategischen Zielsetzungen, der strategischen Geschäftstreiber und ihrer kausalen Abhängigkeiten geschaffen. Kausale Ursache-Wirkungszusammenhänge werden hierzu intensiv genutzt. Der Managementdiskussion zur Operationalisierung der Strategie wird dadurch ein wertvoller Rahmen gegeben. Modelle, die Manager implizit über die Geschäftszusammenhänge haben, werden explizit gemacht und nach einer Abstimmung von allen vertreten. Dieser Prozess wird jedoch nur einmal jährlich, nach Verabschiedung der strategischen Planung, durchlaufen. Die relevanten Kennzahlen samt ihren Zielwerten werden bestimmt und mittels der Balanced Scorecard kommuniziert. Die Zielvereinbarungen in den Arbeits- und Entwicklungsplänen der Mitarbeiter werden konform zu der Balanced Scorecard gestaltet. Die Mitarbeiter werden durch eine Incentivierung zur Zielerreichung motiviert, wobei die Incentivierung außerhalb des Managementkreises, durch rechtliche und unternehmensinterne Restriktionen, Schwierigkeiten bereitet.

Zur Unterstützung der Strategieimplementierung kommen die nach Kaplan/Norton<sup>41</sup> definierten vier Standardperspektiven Finanzen, Markt/Kunden, Prozesse und Innovationen zum Einsatz. Die Standardperspektiven mit insgesamt durchschnittlich 19 Kennzahlen sind auch auf verschiedenen Hierarchieebenen, implementiert.

Die Aktualisierung der Inhalte der Balanced Scorecard ist differenziert zu beurteilen. Große Unterschiede in den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten sind feststellbar. Schwierigkeiten bestehen in einigen Einheiten bereits bei der Erhebung aller relevanten Daten in der notwendigen Frequenz und Qualität für die definierten Balanced Scorecard Indikatoren. Die Anpassung der Balanced Scorecard an die Ergebnisse der strategischen Planung findet in der Regel nach der jährlichen Neuplanungsphase statt. Auch hier ist zu beklagen, dass stark veraltete Balanced Scorecards im Einsatz sind, was aus Sicht der Strategieimple-

---

<sup>41</sup> Vgl. Kaplan, R./Norton, D. 1996 (Balanced Scorecard), S. 8f.

mentierung dysfunktional ist. Grundsätzliche unterjährige Aktualisierungen der Balanced Scorecard sind nicht üblich. Je mehr Zeit nach dem Abschluss der strategischen Planung vergangen ist, desto größer sind die Abweichungen der impliziten Strategie des Managementteams von der dokumentierten und kommunizierten Strategie. Demzufolge weicht auch die Balanced Scorecard stark von der impliziten Strategie des Managementteams ab. Durch diesen Umstand kann die Balanced Scorecard nicht wirkungsvoll die Strategieimplementierung voranbringen. Den Mitarbeitern ist es unmöglich über das ganze Jahr hinweg im Detail strategiekonform zu handeln und Umweltereignisse auf eine Strategierelevanz zu beurteilen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Balanced Scorecard top-down zur Durchsetzung der definierten Strategie eingesetzt wird und sie im Wesentlichen nur nach der strategischen Planung entsprechend dieser aktualisiert wird.

In der Vergangenheit wurden Einführungsprojekte der Balanced Scorecard mit der Unterstützung durch Unternehmensberatungsgesellschaften durchgeführt. Als besonders vorteilhaft wurde dabei die Überwachung der Strategiedurchsetzung mittels eines Ampelsystems propagiert. Zu jeder Kennzahl wurden kritische Werte definiert, bei denen eine Ampel entsprechend grüne, gelbe oder rote Signale zeigt. Das Management sollte so nur bei Schwierigkeiten eingreifen müssen. Aus Sicht einer strategischen Kontrolle ist dieses Vorgehen fatal, da eine grüne Ampel signalisiert das alles in Ordnung sei. Tatsächlich zeigt sie nur, dass der zur Strategie definierte Indikator und der ihm zugewiesene Zielwert aufgrund der in der Vergangenheit getroffenen Prämissen sich wunschgemäß entwickelt. In der Realität können aber auch grüne Ampeln zu Unternehmenskrisen führen.

In einigen strategischen Geschäftseinheiten hat sich ein suboptimales Nutzungsverhalten etabliert. Die Manager werfen daher in den meisten Fällen nur einen Blick auf das Ampelsystem und haken lediglich bei gelben und roten Ampeln nach. Dann wendet sich die Diskussion der Berichterstattungsmappe zu, die Zusammenfassungen des finanziellen Berichtswesens enthält. Besondere Fokusthemen, die sich aus der fi-

nanziellen Situation ergeben, werden von den Verantwortlichen vorge-tragen und im Managementmeeting diskutiert. Die Balanced Scorecard wird dabei nicht mehr als Instrument herangezogen. Die kausalen Ur-sache-Wirkungsbeziehungen werden nicht zur Hypothesenbildung und Prognose genutzt und schon gar nicht aktualisiert. Die Balanced Score-card kann daher in einigen strategischen Geschäftseinheiten von Unter-nehmen F nicht das strategische Lernen, wie es von Kaplan und Norton angedacht wurde, unterstützen.<sup>42</sup>

Ein positives Beispiel stellt ein Arbeitsbereich mit neun strategischen Geschäftseinheiten dar. Dieser nutzt die Balanced Scorecard als Kom-munikationsinstrument der Ergebnisse der jährlichen strategischen Pla-nung. Dabei werden die wichtigsten Inhalte den Mitarbeitern zugänglich gemacht. Eine Verknüpfung mit dem Arbeits- und Entwicklungsplan wird vorgenommen. Die Zielerreichung wird je nach Mitarbeiter incentiviert. Nach der strategischen Planung wird die Balanced Scorecard in den Strategieworkshops des Top Managements eingesetzt. Auch in den regelmäßigen Managementmeetings werden die Ergebnisse der Balan-ced Scorecard diskutiert und sie ggf. den veränderten Bedürfnissen angepasst. Die Balanced Scorecard dient hier als Diskussions- und Vi-sualisierungsinstrument. Personenspezifische Geschäftstheorien können mittels der Balanced Scorecard explizit gemacht werden. Damit wird die Balanced Scorecard nicht nur als Instrument der Strategieimplemen-tierung eingesetzt, sondern auch als unterstützendes Instrument für strategische Diskussionen. In diesem Arbeitsbereich wird der Nutzen der Balanced Scorecard als sehr hoch eingeschätzt.

Trotz der Kritik an der teils suboptimalen, praktischen Realisierung konnte mit der Balanced Scorecard eine stärkere Strategieorientierung des Handelns nachgeordneter Ebenen und ein schnelleres Umsetzen von Strategien in operative Handlungen als in der Vergangenheit von

---

<sup>42</sup> Siehe hierzu auch Kaplan, R./Norton, D. 1997 (Balanced Scorecard), S. 253f; Wagner, J. 2002 (Balanced Scorecard), S. 83ff.

Unternehmen F festgestellt werden. Darüber hinaus ist es dem Management sehr viel früher möglich, veränderte Handlungsanforderungen, im Sinne von Korrekturmaßnahmen innerhalb der definierten Strategie, zu erkennen. Dazu trägt auch bei, dass das Management während der Implementierung der Balanced Scorecard stark eingebunden wurde und anhand der kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen eine gemeinsame Geschäftstheorie entwickelt hat. Diese Gründe haben dazu geführt, dass die Balanced Scorecard als ein sehr nützliches Instrument in Unternehmen F anerkannt ist.<sup>43</sup> Zukünftig ist, nach Aussage des Unternehmens, eine Beseitigung der Realisierungsdefizite durch ein unternehmensweites Programm geplant.

Durch die lange Nutzung der Balanced Scorecard in Unternehmen F liegen vielfältige Anwendungserfahrungen vor. Ein Drittel der befragten strategischen Geschäftseinheiten weist keine Defizite zu den bekannten Implementierungsrichtlinien der Balanced Scorecard auf. In den anderen Geschäftseinheiten konnten unterschiedlich große Verbesserungspotenziale festgestellt werden. Die häufigsten Anwendungsprobleme sind folgende:

- Eine Verankerung in Managementmeetings und in das Tagesgeschäft der Manager wurde nicht erreicht. Die Balanced Scorecard stellte dann oft nur ein Zusatzreporting dar.
- Die in der Balanced Scorecard operationalisierten strategischen Ziele waren nicht mehr aktuell. Darüber hinaus waren die kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen, die strategischen Initiativen, die Kennzahlen und die Zielwerte der Kennzahlen nicht mehr auf dem neusten Stand.

---

<sup>43</sup> Zu unterscheiden ist auch zwischen den hohen Anforderungen innerhalb dieser Arbeit, die fokussiert strategische Kontrollelemente betrachtet, und den kontinuierlichen Verbesserungen in der Unternehmensführung von Unternehmen F.

- Der Aktualisierungs- und Überarbeitungsprozess der Balanced Scorecard war nicht definiert, bzw. es waren keine Verantwortlichkeiten benannt.
- Die Datenverfügbarkeit für die Kennzahlen war nicht gegeben. Nicht harmonisierte IT-Tools erschweren die Verarbeitung.
- Eine Kommunikation der Balanced Scorecard wurde zu restriktiv gehandhabt. Die Mitarbeiter konnten dieses Instrument nicht nutzen. Eine mangelnde Strategiekennntnis war zu beobachten.
- Die Balanced Scorecard war nicht konform mit dem mitarbeiter-spezifischen Arbeits- und Entwicklungsplan.
- Die Perspektiven waren nicht ausbalanciert. Teilweise Überbetonung der Finanzperspektive.
- Es waren zu viele Kennzahlen integriert.

## **6.6 Fazit Unternehmen F**

In Unternehmen F ist, von zwei Ausnahmen abgesehen, der Begriff der strategischen Kontrolle unbekannt. Auch eine formelle bzw. explizite ereignisabhängige strategische Kontrolle wird nicht durchgeführt. In Unternehmen F wird vielmehr auf das strategische Denkvermögen und die strategische Wachsamkeit der Manager, aber auch der Mitarbeiter vertraut. Die strategische Kontrolle wird durch ein implizit-intuitives Vorgehen des Managements erreicht. Die Schwachstelle ist die Informationsversorgung des Managements. Einige Manager beklagten den Mangel an strategisch relevanter Information und die Überflutung mit unbrauchbarer Information.

Durch die detaillierte Analyse von Unternehmen F konnten zahlreiche Instrumente identifiziert werden, die zu einer strategischen Kontrolle beitragen. Die Instrumente und deren Verknüpfung mit der strategischen Kontrolle sind in Abbildung 6-3 dargestellt.

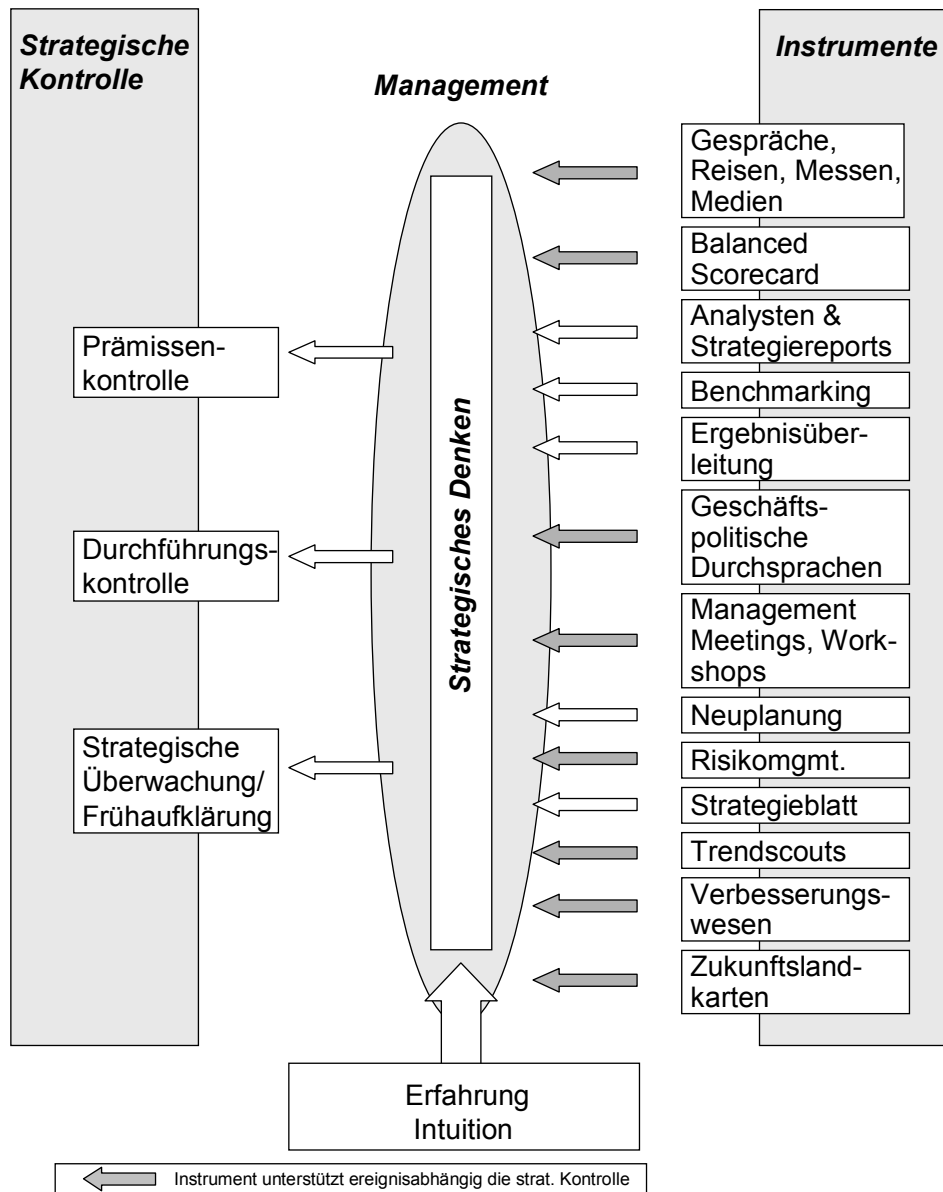


Abb. 6-3: Überblick strategische Kontrolle in Unternehmen F<sup>44</sup>

Wie stark das Management letztendlich innerhalb der implizit-intuitiven Vorgehensweise tatsächlich auf diese Instrumente zurückgreift, ist nicht abschließend zu beurteilen. Dagegen kann festgestellt werden, dass zahlreiche Instrumente unverknüpft nebeneinander existieren. Eine Integration, insbesondere mit dem strategischen Managementprozess,

<sup>44</sup> Eigene Darstellung.

fehlt. Darüber hinaus führen die vielen Instrumente, wie in Abbildung 6-3 dargestellt, zu einer Überinstrumentalisierung.

Besonders interessant ist die Beobachtung, dass in den Managementmeetings die formal definierte Strategie durch die implizit-intuitive Anwendung der strategischen Kontrolle fortentwickelt wird. Jeder Manager bringt in diesen Meetings seine personenspezifische Sichtweise zum Ausdruck. Diese Sichtweise kann im Vorfeld der Managementmeetings bereits zu Adaptionen der Strategie im Verantwortungsbereich des jeweiligen Managers geführt haben. Es kommt daher auch außerhalb der formalen Planungszyklen zu einer Strategieevolution. Damit die Mitarbeiter ihre Handlungen strategiekonform gestalten können und auch in der Lage sind potenzielle Strategiegefährdungen zu erkennen, müssten sie über die Strategieevolution so schnell als möglich unterrichtet werden. In Unternehmen F ist dies jedoch in der Regel nicht üblich. Eine Ausnahme stellen Restrukturierungen von strategischen Geschäftseinheiten dar, bei denen eine zweckgerichtete Information der Mitarbeiter stattfindet. In Abbildung 6-4 wird das Kommunikationsdefizit der Strategieevolution zwischen dem Management und den Mitarbeitern von Unternehmen F dargestellt.

Die Kommunikation der Strategieevolution dauert immer eine gewisse Zeit. Diese Zeit wird in der Abbildung als Zeitverzug (Z) bezeichnet. Der Zeitverzug führt dazu, dass das Management eine weitere Stufe der Strategieevolution erreicht hat, während die Mitarbeiter die letzte Version der Strategie noch nicht kennen. Daraus resultiert das Zeitdefizit der Strategiekommunikation. Würde nur dieser Effekt auftreten, dann würde für die Mitarbeiter die gestrichelte Linie parallel zur Managementlinie gelten.

Das Management dokumentiert und kommuniziert jedoch unterjährige Strategieadaptionen nicht explizit, so dass ein weiterer Effekt, das Aktualisierungsdefizit, zum Tragen kommt. Das Management handelt entsprechend der adaptierten Strategie und drückt dies auch mittels dispositiver Anweisungen aus, doch die Mitarbeiter haben keine Chance den

stattgefundenen Wandel plausibel nachzuvollziehen.<sup>45</sup> Darüber hinaus stehen die Mitarbeiter zur strategischen Wachsamkeit nicht zur Verfügung. Das Aktualisierungsdefizit wird erst nach der jährlichen Neuplanung behoben.

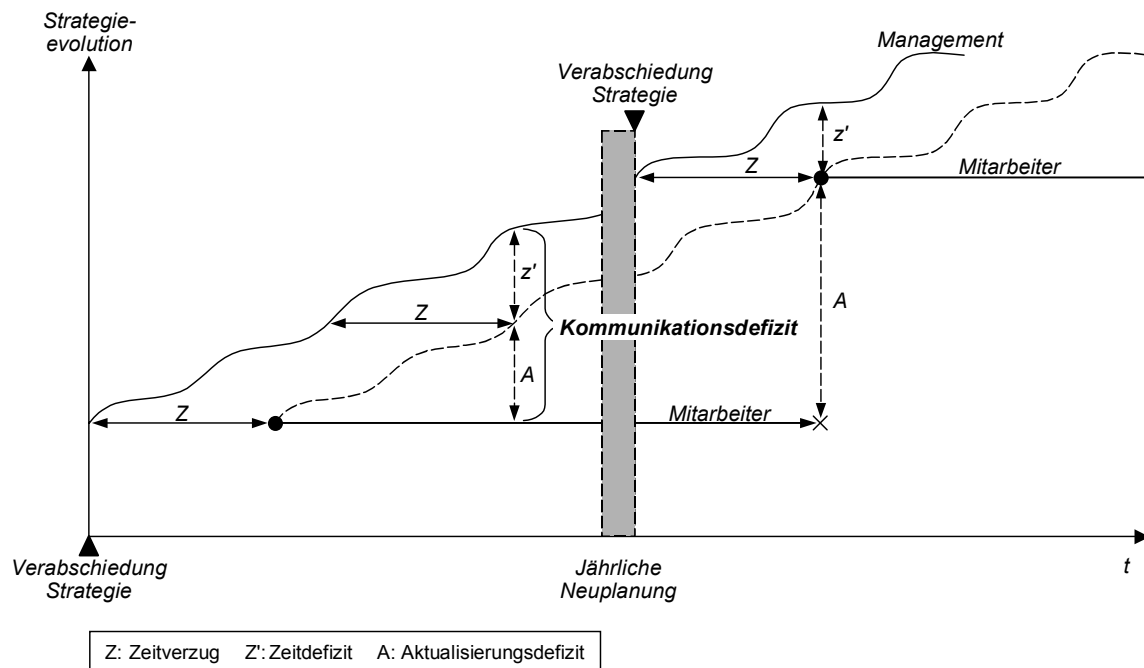


Abb. 6-4: Idealisierte Darstellung des Kommunikationsdefizits der Strategie zwischen Management und Mitarbeitern<sup>46</sup>

In einigen Geschäftseinheiten von Unternehmen F scheint es Vorbehalte hinsichtlich eines Dialogs mit den Mitarbeitern über strategische Themen zu geben. Insbesondere die bottom-up Kommunikation scheint mit Schwierigkeiten behaftet zu sein. Als Gründe wurden von den zugehörigen Stabsstellen angegeben, dass das Management durch eine hohe Transparenz nicht messbar werden möchte. Zugleich besteht aus Sicht

<sup>45</sup> In der Unternehmenspraxis werden nicht offensichtlich erklärbare Richtungswechsel als "favour of the day" bezeichnet. Als Folge sind Barrieren bei den Mitarbeitern zu spüren.

<sup>46</sup> Eigene Darstellung. Die Unterscheidung von mehreren Hierarchieebenen wäre durch mehrere Evolutionslinien möglich. Das resultierende Defizit würde dadurch größer werden.

des Managements die Gefahr einer Machterosion.<sup>47</sup> Auch auf das Dilemma der Kontrolle wird verwiesen, bei dem mühsam getroffene Entscheidungen ungern in Frage gestellt werden. An dieser Stelle werden Strategieimplementierungsbarrieren befürchtet.

---

<sup>47</sup> Verhaltensbedingte Barrieren des Managements bei der strategischen Kontrolle beschreibt auch Horváth, P. 1998 (Controlling), S. 251.

## Anhang: Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden in Abbildung A-1 integriert die Erfahrungen hinsichtlich des Forschungsdesigns und der inhaltlichen Ausgestaltung von anderen empirischen Studien.<sup>48</sup> Vor den Interviews wurde das Profil der Unternehmen und der Abteilung bzw. der Interviewpartner geklärt, so dass dies nicht mehr Bestandteil des Interviewleitfadens ist. Bei der Durchführung der Interviews wurden die zur strategischen Kontrolle und zum Performance Measurement aufgestellten Hypothesen getestet.<sup>49</sup> Darüber hinaus wurde versucht, möglichst viel aus der Praxis über die strategische Kontrolle und den damit verbundenen Themen zu lernen. Dazu wurden relevante Geschäftsunterlagen eingesehen und gemeinsam mit den Interviewpartnern Sachverhalte skizziert. Offene Fragen wurden genutzt, um die Sichtweise der Interviewpartner nicht zu früh einzuschränken und damit alle relevanten Themen zu behandeln.

Der Interviewleitfaden gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil wird das Unternehmensumfeld und die Strategie behandelt. Der zweite Teil geht sehr detailliert auf die strategische Kontrolle ein. Dabei wird nicht nur geklärt, was aus der wissenschaftlichen Diskussion bekannt ist und wie die Konzepte der strategischen Kontrolle eingeschätzt werden, sondern welche Ansätze (auch intuitiv) die Praxis entwickelt hat. Aussagen über die Anwendung der strategischen Kontrolle ermöglichen einen hohen Erkenntnisgewinn. In diesem Zusammenhang sind auch Instrumente und Prozesse zu untersuchen.

---

<sup>48</sup> Beispielhaft hierzu Steinmann, H./Schreyögg, G. 1984 (Kontrolle); Lange, V. 1994 (Konkurrenzanalyse); Renggli, R. 1997 (Strategische Kontrolle); Geisler, R. 2001 (Controlling).

<sup>49</sup> Dies bezieht sich auf das identifizierte Forschungsdefizit zur strategischen Kontrolle und den Potenzialen des Performance Measurement als ein geeignetes Instrument. Siehe hierzu ausführlich das Vorwort und Becker, W./Piser, M. 2003 (Strategische Kontrolle), S. 12ff.

**1) Strategie**

Wie beurteilen Sie die Umwelt Ihrer Geschäftseinheit?

Was für einen Bezug zur Strategie, bzw. welche strategischen Aufgaben haben Sie?

Wie klar sind Ihnen die Strategie, die Prämissen und die Initiativen zur Zielerreichung?

Wie werden Ziele kommuniziert?

Wie ist sichergestellt, dass Ihre Peers das gleiche strategische Verständnis haben?

Sind Strategie, Prämissen, Maßnahmen, Meilensteine dokumentiert?

Wie wird die Strategie konkretisiert?

Wie erfolgt eine Verknüpfung mit Maßnahmen und Budgets?

Wie werden Incentives an die Strategie geknüpft?

Wie werden strategische Themen in Managementmeetings behandelt?

Wie viel Zeit wird dafür beansprucht? [%]

Woher kommen strategierelevante Informationen? Wie werden sie genutzt?

Wer bereitet Managementmeetings vor? Wie?

Wie viel Ihrer Zeit nutzen Sie, um sich mit strategischen Fragen zu beschäftigen?

**2) Strategischen Kontrolle**

Was verstehen Sie unter strategischer Kontrolle?

Welche Konzepte/ Modelle sind Ihnen bekannt?

Was halten Sie von den Konzepten/ Modellen?

Welche Ziele verfolgen Sie mit der strategischen Kontrolle?

Halten Sie die strategische Kontrolle für wichtig? Warum?

Wie beurteilen Sie die Realisierung der strategischen Kontrolle?\*

Welche Unterschiede sehen Sie zwischen Ihrem und anderen Unternehmen?

Mit welchen Problemen sehen Sie sich bei der strategischen Kontrolle konfrontiert?\*

Welche Umsetzungsprobleme theoretischer Konzepte/ Modelle gibt es oder sehen Sie?

Was ist hinsichtlich Methoden und Instrumenten problematisch/ vorteilhaft?

Welche Gestaltungshinweise oder Probleme gibt es hinsichtlich der Organisation?

Welche Probleme treten bei Prozessen auf?

Welche Instrumente nutzen Sie zur strategischen Kontrolle?\*

In welchem Verhältnis stehen Planung und Kontrolle?

Welche Tätigkeiten werden zur strategischen Kontrolle durchgeführt?

Haben Sie eine formale Organisation/ Prozesse für die strategische Kontrolle?\*

Wie ist die Informationsbeschaffung organisiert?

Wie werden Umweltereignisse beobachtet?

Wie ist die Informationsverarbeitung und -weiterleitung organisiert?

Wer ist für die Überwachung der Strategiedurchsetzung zuständig?

Wer ist für die Adaption der Strategie zuständig?

Wie hat die strategische Kontrolle unternehmerische Entscheidungen beeinflusst?

Haben Sie konkrete/ aktuelle Beispiele?

\* jeweils Unterscheidung nach Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle, strategische Überwachung

**3) Performance Measurement**

Welches Performance Measurement Konzept nutzen Sie?  
Seit wann?

Welche Ziele verfolgen Sie damit?  
Würden Sie es als Kennzahlensystem oder Managementsystem einstufen?  
Wie hoch ist der Durchdringungsgrad? Wie funktioniert das?

Mit welchen Problemen sehen Sie sich konfrontiert?  
Wo sehen Sie Verbesserungs- oder Veränderungsbedarf?

Wie wird das Performance Measurement genutzt?  
Wer hat Zugang zu den Informationen?  
Sind Strategie, Prämissen und Kausalketten verknüpft?  
Wie wird die Aktualität des Performance Measurement aufrecht erhalten?  
Wie oft werden die Kennzahlen ausgetauscht? Warum?  
Wie oft werden Ziele, Initiativen, Zielwerte geändert? Warum?  
In welcher Frequenz und wie werden Kausalbeziehungen überarbeitet?

Beschreiben Sie die Nutzung des Performance Measurement in Managementmeetings.

Welche Organisation/ Prozesse stehen hinter dem Performance Measurement?

Welchen Beitrag leistet das Performance Measurement zur strategischen Kontrolle?  
Welche Anknüpfungspunkte sehen Sie? Und zukünftig?

**4) Unterlagen**

Organigramm  
Formulare/ Instrumente  
Ziele  
Strategiedokumentation  
Prämissendokumentation  
Performance Measurement  
Prozessbeschreibung  
Strategische Planung/ Kontrolle  
Performance Measurement  
Planungskalender  
Typische Agenda eines Managementmeetings

Abb. A-1: Interviewleitfaden<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Eigene Darstellung.

Der dritte Teil fokussiert sich auf das Performance Measurement und den sich daraus ergebenden Potenzialen. Innerhalb des Interviews wurde jeweils nach Unterlagen gefragt, die die gemachten Aussagen visualisieren, plausibilisieren und beispielhaft erklären. Eine Zusammenstellung möglicher Unterlagen ist im vierten Teil dargestellt. In der zweiten Gliederungsebene des Leitfadens sind die Hauptfragen abgebildet. Weitere Hilfsfragen, die im Gespräch um weitere bei Bedarf ergänzt werden, sind in der dritten Gliederungsebene abgebildet.

Die Ergebnisse der Interviews wurden, nebst vertraulichen Informationen, protokolliert. Die Interviews haben bis zu 3 ½ Stunden gedauert und die Wiedergabe aller Details würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Darüber hinaus mussten Vertraulichkeitsregelungen beachtet werden. Aus diesem Grund wurden den Interviewprotokollen die wesentlichen Ergebnisse entnommen sowie anonymisiert und in einer Fallstudie je Unternehmen zusammengefasst. Die 21 Interviews der Detailstudie in Unternehmen F wurden verdichtet. Alle Interviews fanden bei den Unternehmen bzw. den Interviewpartnern vor Ort statt.

## Literatur

### **Argyris, C. 1976 (Decision)**

Argyris, Chris, Single-loop and double-loop models in research on decision making, in: Administrative Science Quarterly 1976, Nr. 21, S. 363-375;

### **Argyris, C. 1978 (Learning)**

Argyris, Chris/Schön, Donald, Organizational Learning, Reading 1978;

### **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;

### **Becker, W. 1990 (Controlling)**

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

### **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 (Strategische Kontrolle)**

Becker, Wolfgang, Piser, Marc, Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Bamberg 2003

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

Berger, M., 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;

**Blankenburg, D. 1999 (Performance Measurement)**

Blankenburg, Dido, Evaluation von Performance Measurement Systemen – Eine empirische Analyse, St. Gallen 1999;

**Bühner, R. 2001 (Management)**

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

**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;

**Gleich, R. 1997 (Measurement)**

Gleich, Ronald, Performance Management, in: Die Betriebswirtschaft 1997, Nr. 1, S. 114-117;

**Gleich, R. 2002 (Performance Measurement)**

Gleich, Ronald, Performance Measurement – Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling 2002, Nr. 8/9, S. 447-454;

**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;

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

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

**Kaplan, R./Norton, D. 1997 (Balanced Scorecard)**

Kaplan, Robert/Norton, David, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996, übersetzt von: Horváth, P., Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997;

**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. 1998 (Performance Management)**

Klingebiel, Norbert, Performance Management - Performance Measurement, in: Zeitschrift für Planung 1998, Nr. 1, S. 1-15;

**Köhler, R. 1976 (Kontrolle)**

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

**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;

**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;

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

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

**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;

**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;