

1 Einführung

Die richtige Strategie stellt für den Erfolg des Unternehmens und den Unternehmenswert eine entscheidende Voraussetzung dar. Ohne eine bestmögliche, an das Unternehmen optimal angepasste Strategie wird ein erfolgreiches Wirtschaften im Umfeld eines immer härter werdenden internationalen Wettbewerbs zunehmend schwierig. Die Herausforderung für die Unternehmensführung besteht somit darin, trotz der für die Zukunft geltenden Unsicherheit und der oftmals dünn gesäten Informationen die für das Unternehmen erfolgsversprechendste Strategie zu erkennen. Dies kann durch einen (institutionalisierten) Strategieprozess unterstützt werden. Er umfasst die Analyse der aktuellen Unternehmenslage, die Ableitung eines Strategiekonzepts und schließlich dessen Umsetzung und Kontrolle.

Rationalitätssicherung ist auch für den Strategieprozess von entscheidender Bedeutung. Bei ihm ist die Gefahr, nicht-rationale Entscheidungen zu treffen, stark ausgeprägt (vergleiche etwa Dean/Sharfman 1993, 1996). Der Grund hierfür liegt zum Beispiel in der hohen Unsicherheit bezüglich künftiger Entwicklungen. Angesichts der erfolgsentscheidenden Bedeutung müssen Con-

troller fehlerhaften strategischen Entscheidungen im Strategieprozess mit hoher Dringlichkeit entgegenwirken.

In der Forschung wurde der Einfluss der Controller auf unternehmerische Strategieprozesse bisher nur wenig und zumeist konzeptionell untersucht, obwohl eine Kontroverse über das ideale Ausmaß der Controllerbeteiligung stattgefunden hat. Hierbei wurden unter anderem mögliche Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle herausgearbeitet. Erst in jüngerer Zeit sind zu diesen Fragestellungen empirische Forschungsbemühungen unternommen worden, die über deskriptive Untersuchungen hinausgehen (vergleiche die Studie von Cadez/Guilding 2008). In diesem Band werden die Ergebnisse zweier Studien, die am Institut für Management und Controlling an der WHU durchgeführt wurden, zusammengefasst:

- Die erste (qualitativ-empirische) Studie wurde im Jahre 2006 in einer Reihe deutscher Großunternehmen durchgeführt (vergleiche Weber et al. 2007). Die Unternehmen zeichnen sich durch hohe Internationalität aus und besetzen Spitzenpositionen in ihren jeweiligen Märkten. Jedes der

Controller als Garant für Rationalität im Strategieprozess

Wie funktioniert der Strategieprozess – eine Untersuchung bei elf deutschen Großunternehmen

befragten Unternehmen hatte zum Zeitpunkt der Befragung einen Jahresumsatz von mehr als 5 Mrd. Euro und beschäftigte über 15.000 Mitarbeiter. Die überwiegende Anzahl der befragten Unternehmen ist im Deutschen Aktienindex (DAX) notiert und in jeweils unterschiedlichen Branchen aktiv. Erarbeitet wurden die Studienergebnisse im Wesentlichen durch Tiefeninterviews und standardisierte Befragungen. Gesprächspartner waren nicht nur Controller, sondern auch Leiter der Strategieabteilungen (beziehungsweise Corporate/Business Development) sowie Leiter strategischer Geschäftseinheiten. Damit konnte ein breites Spektrum an Perspektiven und Praxiserfahrungen abgedeckt und abgesichert werden. Konkret werden dabei die Tätigkeiten der Controller im (formalisierten) Strategieprozess auf Konzernebene betrachtet. Im Detail wird folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Welches Verständnis der Strategieentstehung liegt in der Unternehmenspraxis vor?
- Welche Phasen beinhaltet ein formalisierter Strategieprozess und welche Merkmale weisen Strategieprozesse in der Praxis auf?
- Wie lassen sich die formalisierten Strategieprozesse in Großunternehmen typisieren?
- Welche Aufgaben und Rollen übernehmen Controller im formalisierten Strategieprozess?
- Welche Instrumente werden im formalisierten Strategieprozess angewendet?
- Welchen Einfluss hat die Controllingabteilung auf Erfolgsfaktoren

des formalisierten Strategieprozesses?

- Welche Ansatzpunkte existieren für Controller selbst, den Controllingeinsatz im formalisierten Strategieprozess zu verbessern?
- Bei der zweiten Studie, deren Ergebnisse präsentiert werden, handelt es sich um eine großzählige Befragung bei circa 360 Unternehmen im deutschsprachigen Raum, die im Jahr 2008 durchgeführt wurde (vergleiche Veit 2009). Um generalisierbare Ergebnisse zu erhalten, wurden Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen und Branchenzugehörigkeit befragt. Die Datenbasis wurde mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens gewonnen. Bei den Respondenten handelt es sich ebenfalls nicht nur um Controller, sondern auch um Manager verschiedener Bereiche (je ein Respondent pro Unternehmen). Der überwiegende Teil der Respondenten entstammt dabei oberer Hierarchieebenen in den repräsentierten Unternehmen. Die Befragung basiert dabei auf den subjektiven Einschätzungen der Respondenten. Diese Studie geht den folgenden Fragen nach:
 - Wie ist das Ausmaß der Beteiligung der Controller in Strategieprozessen?
 - Welches sind die Bedingungen dieser Beteiligung?
 - Wie wirkt sich eine solche Beteiligung auf die Prozesseffektivität und auf den Unternehmenserfolg aus?

Im Folgenden werden in Kapitel 2 die Erkenntnisse der qualitativen Studie in deutschen Großunternehmen wiedergegeben. Kapitel 3 beinhaltet die Erkenntnisse der großzahligen Studie bei Unternehmen verschiedener Größenklassen und Branchen. Kapitel 4 schließt mit einer Zusammenfassung der Untersuchungen und einem Ausblick.

