

# 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 erfolgversprechendste 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 darf auch im Strategieprozess nicht fehlen. Bei ihm ist die Gefahr, irrationale Entscheidungen zu treffen, stark ausgeprägt. Der Grund hierfür liegt in der hohen Unsicherheit bezüglich künftiger Entwicklungen. Angesichts der erfolgsentscheidenden Bedeutung müssen Controller fehlerhaften strategischen Entscheidungen im Strategieprozess mit hoher Dringlichkeit entgegenwirken.

In der Forschung wurde der Einfluss des Controllers auf den Strategieprozess des Unternehmens bisher hingegen nur wenig und zumeist nur konzeptionell untersucht. Hierbei wurden unter anderem mögliche Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle herausgearbeitet. Empirische Belege fehlen dagegen weitgehend. Diese Lücke wollen wir mit diesem Band schließen. Wir betrachten dabei die *Tätigkeiten des Controllers im formalisierten Strategieprozess auf Konzernebene*. Im Detail gehen wir dabei folgenden Fragen nach:

- 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 die Controller im formalisierten Strategieprozess?
- Welche Instrumente werden im formalisierten Strategieprozess angewendet?

**Ziel dieses Bandes ist es, Ihnen Empfehlungen für Ihren Strategieprozess zu geben**

**Controller als Garant für Rationalität im Strategieprozess**

## **Wie funktioniert der Strategieprozess? Eine Untersuchung bei elf deutschen Großunternehmen**

- Welchen Einfluss hat die Controllingabteilung auf Erfolgsfaktoren des formalisierten Strategieprozesses?
- Welche Ansatzpunkte existieren für die Controller selbst, den Controllingeinsatz im formalisierten Strategieprozess zu verbessern?

Grundlage dieser Untersuchung bildet eine umfangreiche Datenbasis aus elf deutschen Großunternehmen. Alle weisen einen sehr hohen Grad an Internationalität auf und verfügen in ihren Märkten über europäische und weltweite Spitzenpositionen. Jedes der befragten Unternehmen hat einen Jahresumsatz von mehr als 5 Mrd. Euro und beschäftigt über 15 000 Mitarbeiter. Die überwiegende Anzahl der befragten Unternehmen ist im Deutschen Aktienindex (DAX) notiert. Sie sind in jeweils unterschiedlichen Branchen aktiv, so dass eine Verzerrung der Ergebnisse durch branchenspezifische Einflüsse weitestgehend vermieden wird.

Erarbeitet wurden die in diesem Band präsentierten Ergebnisse im Wesentlichen durch Tiefeninterviews und standardisierte Befragungen. Gesprächspartner waren nicht nur Leiter von Konzerncontrolling und Strategieabteilungen, sondern auch Leiter von Strategischen Geschäftseinheiten. Damit konnte ein breites Spektrum an Praxiserfahrungen abgedeckt und zusätzlich durch mehrere Meinungen im Unternehmen abgesichert werden.

Im Folgenden werden in Kapitel 2 zunächst allgemeine Erkenntnisse zu Strategieprozessen in deutschen Großunternehmen wiedergegeben, während Kapitel 3 die spezifischen Ergebnisse der Studie zur Einbindung und Wirkung des Controllers im Strategieprozess beinhaltet. In Kapitel 4 werden die zentralen Aussagen und Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst.