

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

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

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

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

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

⁴ Vgl. Alter, R. (2011), S. 4.

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

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

Phasen der Strategieentwicklung, -entscheidung und -implementierung weisen eine explizite Mehrzielorientierung auf, die eine multikriterielle Entscheidungsunterstützung und Informationsversorgung seitens des Controllings erfordert. Zugleich ist der Prozess der Strategiefindung und -realisierung üblicherweise durch eine Multipersonalität charakterisiert. Die freiwillig motivierte und/oder rechtlichen Grundsätzen folgende Partizipation im Strategieprozess bedingt die zusätzliche Herausforderung einer systematischen und nachvollziehbaren Wissensexploration sowie kollektiven Präferenzfassung. Im Zuge dessen ist zudem ein umfangreiches Informations- und Kommunikationsmanagement unerlässlich, welches funktionierende Schnittstellen zwischen der multikriteriellen Strategieentscheidung und den vor- und nachgelagerten Phasen des Strategieprozesses gewährleistet. Zur Verknüpfung von Strategieentscheidung und -implementierung bedient sich das Controlling zunehmend dem Steuerungskonzept des Performance Managements. Mit dem Fokus auf der Strategierealisierung soll dieses die Schaffung von informationellen und strukturellen Rahmenbedingungen gewährleisten, die eine Kongruenz zwischen den unternehmerischen Entscheidungen mit den Unternehmenszielen sicherstellen.⁷ Zur (phasenübergreifenden) Unterstützung multikriterieller Problemstellungen wird das Methodenportfolio des Controllings durch Multi Criteria Decision Making (MCDM)-Verfahren ergänzt. Ebenso wie das Performance Management weisen auch diese eine multikriterielle sowie multipersonale Dimension auf und sind für eine optimale, zielgerichtete Ausgestaltung des Strategieprozesses essentiell notwendig. Dennoch existieren in der Literatur bislang nur wenig ausreichende Forschungsergebnisse bezüglich einer umfassenden, konzeptionellen Unterstützungsmöglichkeit der multidimensionalen⁸ Entscheidungsaspekte im Strategieprozess.⁹ Beide Bereiche werden überwiegend separiert behandelt, sodass deren Potenzial zur Verbesserung von Strategieprozessen nur unvollständig ausgeschöpft wird. Trotz der sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht besonderen Relevanz einer aktiven Beteiligung des Controllings am Strategieprozess sowie der hohen Bedeutung von Performance Management und MCDM für die strategische Unternehmensführung zeichnet sich damit in deren unzureichender Kombination für die Formulierung, Auswahl und Umsetzung von Strategien ein eindeutiger Forschungsbedarf ab.¹⁰

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

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

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

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

1.2 Zielsetzung der Arbeit

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

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

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

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

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

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

1.3 Aufbau der Arbeit

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

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

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

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

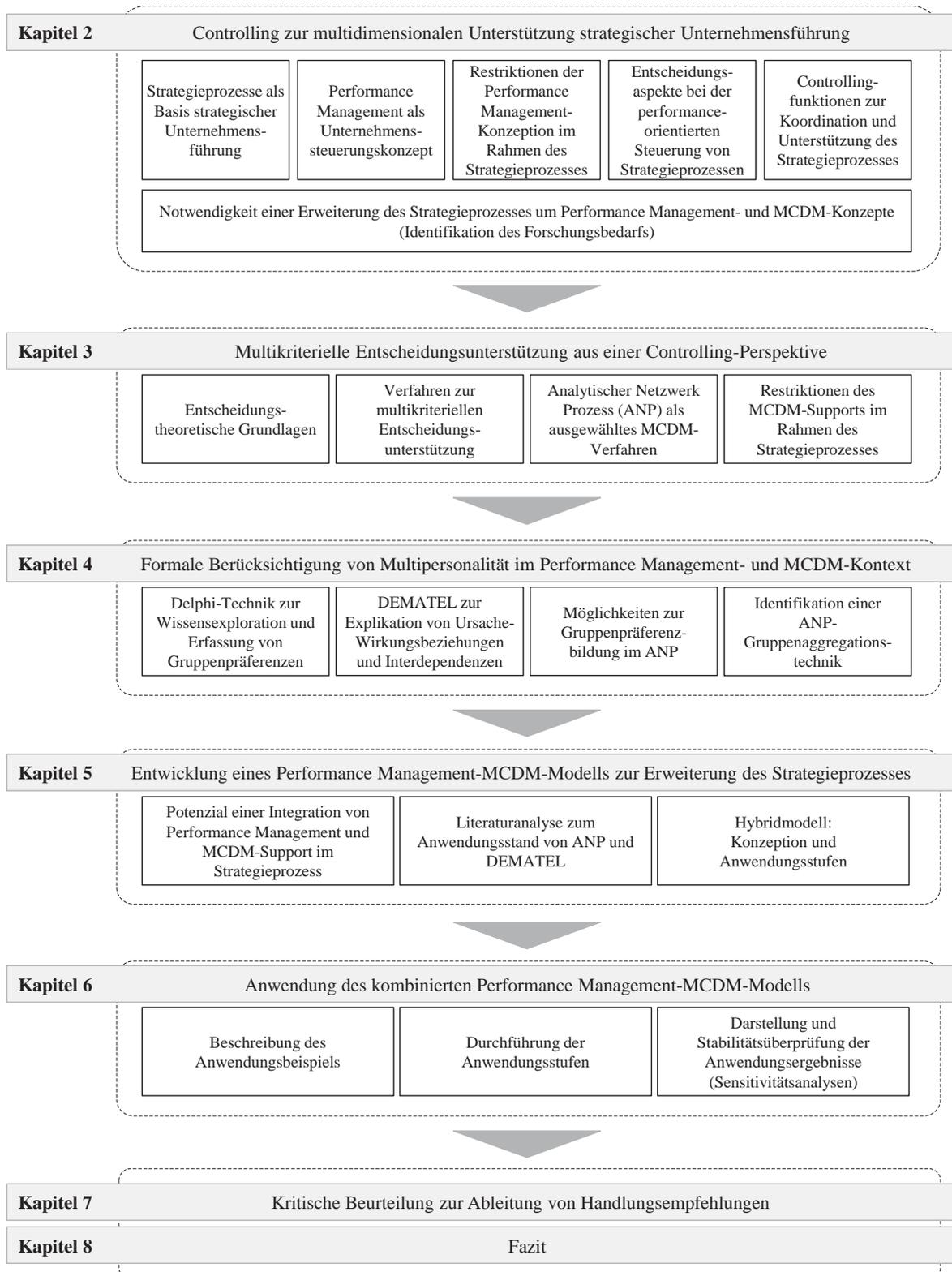


Abbildung 1: Struktur der Vorgehensweise¹¹

¹¹ Eigene Darstellung.

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

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

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

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

2 Controlling zur multidimensionalen Unterstützung strategischer Unternehmensführung

2.1 Strategieprozesse als Basis strategischer Unternehmensführung

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

Die auf die gegenwarts- und zukunftsbezogene Zielerreichung ausgerichteten, bewusst geplanten (Führungs-)Aktivitäten lassen sich durch die Führungsfunktion der strategischen (**Unternehmens-)**Steuerung¹² beschreiben. Die strategische Perspektive bezieht sich dabei primär auf die langfristige Ausrichtung der Unternehmenssteuerung und -führung¹³, die Managementprobleme mit hohem sachlichem Aggregationsgrad sowie quantitativen und qualitativen Charakteristika umfasst.¹⁴ Die Informationsbereitstellung und Entscheidungsdurchsetzung zur Verhaltensbeeinflussung von Handlungsträgern ergänzen zudem die unmittelbar mit der strategischen Unternehmensführung verbundenen verhaltens- und sachorientierten Aufgaben.¹⁵ Besondere Bedeutung kommt zur Erreichung des übergeordneten, aggregierten strategischen Ziels¹⁶ der erfolgsorientierten Existenzsicherung **strategischen Erfolgspotenzialen** zu. Deren Identifikation, Schaffung und Sicherung stellen die Grundlage zur langfristigen Erhaltung des Unternehmens dar.¹⁷ Ausgehend von der im Rahmen der normativen Unternehmensführung vorgegebenen Unternehmensmission¹⁸ und den damit festgelegten grund-

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

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

¹⁴ Vgl. Ossadnik, W. (2009), S. 46 und 51 f.

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

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

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

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

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

Als notwendige Bedingung operativen Erfolgs implizieren strategische Erfolgspotenziale folglich eine Mehrzielorientierung, die zum Erreichen von nachgelagertem, langfristigem Unternehmenserfolg die kurzfristige Erzielung von Gewinnen sowie die Sicherung der Liquidität bedarf.²² Vor diesem Hintergrund lassen sich strategische Erfolgspotenziale zum einen über den Aufbau und die Erhaltung wettbewerbsfähiger Marktpositionen repräsentieren (externe Erfolgspotenziale). Zum anderen sind sie durch die Gesamtheit der produkt- und leistungsspezifischen, erfolgsrelevanten wirtschaftlichen Voraussetzungen charakterisierbar (interne Erfolgspotenziale).²³ Obwohl ein strategisches Erfolgspotenzial aus einer monetären Perspektive im Sinne einer am Unternehmenswert (shareholder value)²⁴ ausgerichteten Steuerung auch als Barwert der zukünftigen, finanziellen Rückflüsse beschrieben werden kann, erfordert die Komplexität²⁵ der nachhaltigen Existenzsicherung neben der Fokussierung finanzieller Erfolgsgrößen eine ausgeglichene, qualitative und quantitative Berücksichtigung sowohl interner Stärken und Schwächen als auch des frühzeitigen Erkennens externer Chancen und Risiken.²⁶ Die Loslösung von einer allein auf die Maximierung des Gewinns ausgerichteten,

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

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

²¹ Gälweiler, A. (2005), S. 24.

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

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

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

²⁵ Zum Komplexitätsbegriff siehe auch *Kapitel 2.4*.

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

strategischen Gesamtzielsetzung bedingt damit das angesprochene **multikriterielle Zielsystem**²⁷, welches langfristigen Unternehmenserfolg als Ergebnis mehrerer, kausal zusammenwirkender finanzieller und nicht-finanzieller Erfolgsgrößen anerkennt.²⁸ Diese mit dem kausalen Zusammenwirken strategischer Erfolgsgrößen begründbare Multikriterialität gilt dabei sowohl für den Bereich der Non-Profit-Organisationen²⁹ – für die eine Mehrzielorientierung aufgrund der inhärenten Eigenschaft mehrerer, ggf. auch nicht-monetär dimensionierter Ziele unmittelbar erkennbar ist – als auch für das klassische, gewinnorientierte Unternehmensverständnis nach GUTENBERG³⁰. Da die Steuerung und Repräsentation strategischer Erfolgspotenziale, bedingt durch die Notwendigkeit zur Berücksichtigung externer und interner, qualitativer und quantitativer Faktoren, multidimensionale erfolgsrelevante Informationen generiert,³¹ sieht sich nicht nur die Non-Profit-Organisation, sondern auch die erwerbswirtschaftliche Unternehmung mit einem multikriteriellen Bewertungsproblem von mit dem Erfolgspotenzial eng verbundenen Strategien konfrontiert. Selbst wenn der Fall einer ausschließlich nur an den finanziellen Gewinnerzielungsabsichten der Shareholder ausgerichteten Unternehmung unterstellt wird, entsteht bei der eindimensionalen, finanzbasierten Vorgehensweise das Praktikabilitätsproblem der Bewertung strategischer Handlungsalternativen allein anhand künftiger, monetär messbarer Zahlungsströme. Eine solche unikriterielle Vorteilhaftigkeitsanalyse unternehmerischer Strategien scheitert in der praktischen Umsetzung häufig bspw. an dem Problem der Zurechenbarkeit gesamtunternehmensbezogener Zahlungsströme bzw. dem Problem der Separierbarkeit von auf Strategiebündel entfallenen Verbundzahlungen auf einzelne Strategien, an dem Problem der Prognose von eindeutigen Zahlungsströmen und damit verbundenen Unsicherheiten oder bereits daran, dass sachlich hochaggregierte und langfristige Strategieentscheidungsprobleme nicht hinreichend durch eine einzige finanzielle Ergebnisgröße repräsentiert werden können.³² Ausgehend von der Erkenntnis des kausalen

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

²⁸ Vgl. Jung, H. (2007), S. 169.

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

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

³¹ Vgl. Ossadnik, W. (2009), S. 364.

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

Zusammenwirkens strategischer Erfolgsgrößen bietet es sich als Lösung dieser Zurechnungs-, Prognose- und Bewertungsproblematik daher an, nicht nur die künftigen Zahlungsströme als Beurteilungsmaßstäbe heranzuziehen,³³ sondern Indikatoren, die dem finanziellen Erfolg kausal oder zeitlich vorgelagert sind zu nutzen.³⁴ So können strategische Handlungsalternativen anhand von problemspezifisch relevanten, den finanziellen Erfolgsgrößen vorgelagerten Entscheidungskriterien einer multikriteriellen Beurteilung unterzogen werden.³⁵ Selbst bei zugrunde gelegter Shareholder-Perspektive und einer finanziell fokussierten Unternehmensführung der Eigentümer ist somit eine sich aus den komplexen, vielfältigen Ursache-Wirkungsstrukturen entstehende Multikriterialität vorhanden. Die Notwendigkeit einer holistischen und multikriteriellen Repräsentation strategischer Erfolgspotenziale und der damit einhergehenden Multikriterialität von Strategien resultiert neben dem Praktikabilitätsproblem der unikriteriellen Betrachtungsweise³⁶ zudem jedoch auch aus der Art und Struktur der strategischen Zielkriterien an sich. Zum einen sind Zielkriterien, die für den finanziellen Erfolg kausal relevant sein können, nicht zwingend quantitativ (kardinal), sondern oft nur qualitativ messbar.³⁷ Zum anderen ist das Vorliegen mehrerer Ziele üblicherweise durch Verbund- bzw. Abhängigkeitsbeziehungen vertikaler und horizontaler Art, sogenannten (*Inter-*)*Dependenzen*, gekennzeichnet, die ihrerseits bereits den Bedarf einer expliziten, multikriteriellen methodischen Analyse und Bewertung hervorrufen. Es liegen demzufolge mehrere Argumente vor, die die Multikriterialität von einer Steuerung strategischer Erfolgspotenziale, von zugehörigen Strategien und von Zielsystemen sowohl für die klassische, gewinnorientierte GUTENBERG-Unternehmung als auch für den Bereich der Non-Profit-Organisationen nicht nur begründen, sondern eine multikriterielle Betrachtungsweise der Unternehmensführung – sowie des Controllings als dessen Unterstützungsinstanz³⁸ – sogar notwendig werden lassen. Zugleich zeichnet sich in diesem potenziellen Problemfeld der Multikriterialität sowie dem dadurch hervorgerufenen Bedarf an einer adäquaten methodischen Unterstützung ein erster Forschungsbedarf ab, der nach einer Auseinandersetzung mit den begrifflichen Grundlagen des Strategie-Kontextes konkretisiert wird.³⁹ Zuvor veranschaulicht *Abbildung 2* die aus den verschiedenen Einflussfaktoren resultierende Multikriterialität des strategischen Zielsystems.

³³ Gleichwohl sollten diese – soweit verfügbar – bei der multikriteriellen Entscheidungsfindung Berücksichtigung finden können.

³⁴ Vgl. Ossadnik, W. (1998), S. 9 und Ossadnik, W. (2009), S. 271.

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

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

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

³⁸ Vgl. zu den Aufgaben und Funktionen des Controllings grundlegend *Kapitel 2.5*.

³⁹ Zu potenziellen Problemfeldern im Strategie-Kontext siehe auch *Kapitel 2.1.4*.

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



Abbildung 2: Multikriterielles Zielsystem als Bezugsrahmen strategischer Erfolgspotenziale⁴⁰

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

⁴⁰ Eigene Darstellung.

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

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

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

⁴⁴ Rockart, J. F. (1978), S. 85.

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

SEFs fungieren zugleich als direkte Steuerungsgrößen für Strategien, die der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen dienen. Das multikriterielle Zielsystem bildet den grundlegenden Orientierungs- und Bezugsrahmen für Strategien, welche damit dem globalen Ziel der nachhaltigen Existenzsicherung unterliegen.⁴⁶ Unter Berücksichtigung sowohl interner als auch externer Einflussfaktoren repräsentieren **Strategien** die übergeordneten Unternehmensziele sowie über zugehörige Pläne die möglichen Wege zur Erreichung dieser Ziele.⁴⁷ Eine Strategie wird demnach verstanden als „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“.⁴⁸ Mithilfe von Strategien wird somit nicht nur die langfristige externe und interne Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten determiniert, sondern auch die angestrebte Marktpositionierung sowie der Aufbau und die Verwendung wettbewerbsrelevanter, interner Ressourcen festgelegt.⁴⁹ Als Ergebnis systematisch vorbereiteter, wohl überlegter Führungsentscheidungen bezeichnet eine Strategie oder ein strategischer Plan⁵⁰ damit einen „Komplex integrierter Informationen, die Aussagen über die Ziele, Maßnahmen, Mittel und andere Bestimmungsmerkmale künftigen Handelns machen“.⁵¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2 Begriff und charakteristische Merkmale des Strategieprozesses

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

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

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

⁵⁵ Vgl. zur Multikriterialität von Entscheidungen auch *Kapitel 3.1.4.1*.

⁵⁶ Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 9.

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

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

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

⁶⁰ Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 21.

ken⁶¹ sollen auf Basis von formulierten Zielsetzungen Strategien als mehrjährige Maßnahmenbündel definiert werden. Diese sollten so gestaltet sein, dass sie das Unternehmen in die Lage versetzen, unter Berücksichtigung interner und externer Einflüsse Erfolgspotenziale zu schaffen, mit denen konkrete Erfolge in Form von Gewinnen und Liquiditätssicherung erreicht werden können.⁶² Darüber hinaus kann der Strategieprozess als **Planungsprozess** verstanden werden, der „das gesamte sachbedingte und zeitbedingte Gefüge von Planungsschritten zur vollständigen Lösung eines Planungsproblems“⁶³ abbildet.⁶⁴ Als solche umfassen Strategieprozesse⁶⁵ „alle in einer unternehmerischen Einheit stattfindenden Entscheidungen und Handlungen, durch die sich die Strategien dieser Einheit bilden“⁶⁶ sowie die zu deren Realisation notwendigen Handlungen.⁶⁷ Strategieprozesse wirken sich damit nicht nur signifikant auf die Unternehmensperformance aus, sondern sind auch mit einer hohen Komplexität verbunden. Die entwickelten Strategien beeinflussen maßgeblich die Zielrichtung der zukünftigen Unternehmensentwicklung (Direktion) und erfordern zugleich eine – vom Controlling⁶⁸ zu unterstützende – Anpassung der zu ihrer Umsetzung notwendigen unternehmensinternen Systeme und Strukturen (Koordination).⁶⁹ Neben dem Entscheidungsbezug lässt sich die Strategieplanung als zukunfts- und informationsbezogen, zielgerichtet und multipersonal charakterisieren.⁷⁰ Die Analyse und Gestaltung von planungsorientierten Strategieprozessen wird durch fünf Dimensionen determiniert, die zusammen mit ihren zugehörigen Parametern *Abbildung 3* entnommen werden können.⁷¹

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

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

⁶³ Gälweiler, A. (1974), S. 171.

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

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

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

⁶⁷ Vgl. Kranz, M. (2007), S. 9, 17.

⁶⁸ Für eine Darstellung der Controllingfunktionen und -aufgabenbereiche siehe auch *Kapitel 2.5*.

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

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

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

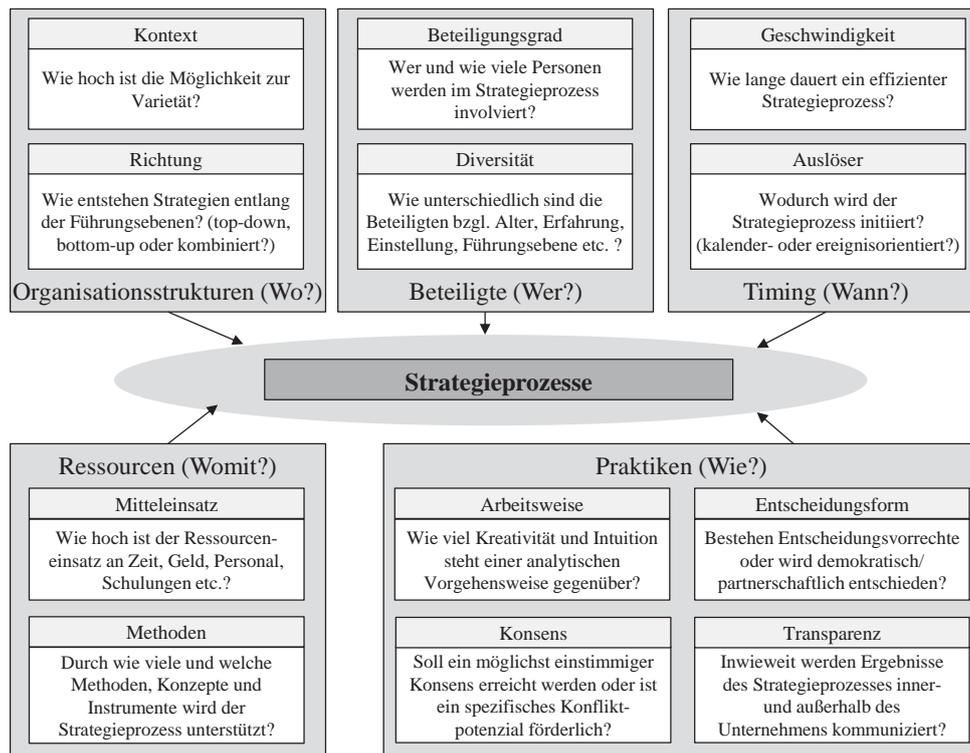


Abbildung 3: Dimensionen und zugehörige Parameter von Strategieprozessen⁷²

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

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

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