

Fachbeitrag

Strategisches Controlling

Dr. Michael Weber

Für jedes Unternehmen ist das Strategisches Controlling ein wichtiger Bestandteil des Strategischen Managements. Es geht dabei um einen gemeinsamen Lernprozess, der die Umsetzung und die Weiterentwicklung der Strategie unterstützt und so zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Warum ist Strategisches Controlling wichtig?

Ziel jeder strategischen Aktivität ist es, ein Unternehmen bewusst auf die aktuellen und künftigen Erfolgspositionen auszurichten (Gälweiler 1990) und entsprechende Massnahmen umzusetzen.

Dafür braucht es als Erstes einen Strategiefindungsprozess, aus dem eine umsetzbare Strategie resultiert. Diese berücksichtigt auch die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen.

Als Zweites ist ein Instrument hilfreich, das erlaubt, die Umsetzung der erarbeiteten Strategie zu verfolgen und die Strategie auf der Basis des bisher Erreichten weiterzuentwickeln. Wichtig ist, dass alle Beteiligten bereits in der Phase der Strategieentwicklung wissen, dass es anschliessend von Zeit zu Zeit ein sogenanntes Strategisches Controlling geben wird. Das schafft Erwartungssicherheit.

Beim Strategischen Controlling handelt es sich um einen Prozess des gemeinsamen Lernens und Weiterentwickelns bei der Umsetzung der Strategie. Er wirkt im Unternehmen auch kulturbildend. Durch gute Erfahrungen mit dem Prozess entsteht eine positive Haltung zu den Themen Strategie, Entwicklung und organisationales Lernen (z.B. im Sinne einer «Lernenden Organisation», Senge 1990). Das führt schlussendlich zu einem Verhalten, das die Weiterentwicklung des Unternehmens erleichtert (Wüthrich 2020) und damit einen wichtigen Beitrag zum künftigen Erfolg leistet.

Häufige Mängel bei der Strategie-Umsetzung

In der Praxis werden Strategien häufig nicht oder nicht vollständig umgesetzt. Woran kann das liegen? In vielen Fällen sind insbesondere folgende Faktoren dafür verantwortlich:

- **Fehlender Einbezug wichtiger Perspektiven:**

Falls Strategien zu stark top-down definiert werden, besteht die Gefahr, dass Hindernisse für die Strategieumsetzung, die auf praktischen Erfahrungen beruhen, übersehen werden. Der Einbezug vieler Sichtweisen und Erfahrungen kann diese Gefahr mildern.

- **Annahmen treffen nicht zu:**

Für die Festlegung einer Strategie braucht es viele Annahmen über das Unternehmen (Alleinstellungsmerkmale, Ressourcen etc.) und insbesondere auch über das, was darum herum passiert (Kunden, Bedürfnisse, Märkte, Wettbewerber, Technologien, gesellschaftliche

Trends, ökologische Veränderungen etc.). Viele dieser Annahmen können aufgrund der hohen Komplexität der unternehmerischen Kontexte nicht objektiv bestimmt werden. Ausserdem sind sie auch beeinflusst durch unsere Wahrnehmung, unsere Werthaltungen sowie durch die bisherige Unternehmenskultur. Es besteht somit immer eine Ungewissheit, ob die getroffenen Annahmen in der Praxis wirklich auch zutreffen.

- **Dynamik wird vernachlässigt:**

Die einmal festgelegte Strategie wird als statisch angeschaut. Es wird nicht berücksichtigt, dass die (Wirtschafts-)Welt sich rasant weiter verändert. Es kann sein, dass die vorhandene Strategie dadurch überholt wird und nicht mehr geeignet ist, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen.

- **Fehlende Abstimmung zwischen Strategie, Struktur und Kultur:**

Wenn die strategische Ausrichtung eines Unternehmens nicht abgestimmt ist auf die Strukturen (Aufbau, Abläufe, System etc.) sowie auf die Unternehmenskultur, so kann es zu Dysfunktionalitäten kommen, die die Strategieumsetzung mindestens behindern (vgl. z.B. Bleicher 2017).

- **Fehlender Aktionsplan:**

Für die Umsetzung der Strategie wurden keine konkreten direkten und indirekten Massnahmen definiert. Es gibt keinen Aktionsplan mit klar festgelegten Zuständigkeiten und Meilensteinen. Es ist unklar, wer für welchen Beitrag zur Strategie-Umsetzung verantwortlich ist.

- **Fehlende Ressourcen:**

Die notwendigen personellen, sachlichen oder finanziellen Ressourcen für das Umsetzen der Strategie werden nicht bedacht und/oder zur Verfügung gestellt. Es gibt immer wieder Fälle, bei denen die strategischen Ambitionen des Unternehmens in keinem realistischen Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen stehen.

- **Umsetzung wird vollständig delegiert:**

Die oberen Führungsebenen verabschieden sich nach der Definition der Strategie aus den Umsetzungsarbeiten und verlieren die entsprechenden Prioritäten aus den Augen. Sie geben die Umsetzung der Massnahmen nach unten und vernachlässigen ihren Beitrag für die Realisierung der Strategie.

- **Tagesgeschäft dominiert:**

Das operative Tagesgeschäft nimmt das Unternehmen so stark in Beschlag, dass die Weiterentwicklung des Geschäfts vernachlässigt wird. Es besteht kaum Raum für die Umsetzung der beschlossenen Strategie. Die Unternehmung konzentriert sich auf die Nutzung der bestehenden Erfolgspotenziale und vernachlässigt die Suche und Erschliessung von Potenzialen für den künftigen Erfolg (Gälweiler 1990). Es wird ausschliesslich geerntet und kaum gesät.

Die fehlende oder unvollständige Strategieumsetzung führt dazu, dass sich ein Unternehmen nicht im notwendigen Ausmass weiterentwickeln kann. Chancen und Gefahren werden übersehen. Die eigenen Stärken nicht genutzt. Zudem macht sich im Unternehmen oft Frustration breit. Es wurde viel Zeit in strategische Themen investiert und es schaut zu wenig raus. Verlorene Zeit für die Herstellung eines Strategie-Papier-Tigers!

Ein guter Prozess für die Definition der Strategie, des zugehörigen Aktionsplans sowie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen sind unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung (vgl. z.B. Pümpin 1992). Zudem ist es wichtig, die definierte Strategie sowie

die Umsetzungsschritte nicht als statisch zu betrachten, sondern regelmässig zu hinterfragen: Passt die Strategie noch zum Umfeld, in dem wir tätig sind? Sind wir in Bezug auf die Umsetzung auf dem richtigen Weg?

Bewusstes Strategisches Controlling hilft

Hier setzt das Strategische Controlling an. Dabei geht es genau um diese Fragen.

Beim Strategischen Controlling handelt es sich um einen bewusst gestalteten Prozess, der von Zeit zu Zeit durchlaufen wird. Inhaltlich umfasst das Strategische Controlling folgende Elemente:

- **Prämissen:**
Sind die Annahmen, die ursprünglich für die Strategiefindung getroffen wurden noch gültig? Dies betrifft insbesondere die Entwicklung des Umfeldes (z.B. Kundenbedürfnisse/-segmente, Markt, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Wettbewerb) sowie der Grundannahmen zur Unternehmung (z.B. Alleinstellungsmerkmale, Wissen, Organisation, Ressourcen) zu.
- **Stand der Strategieumsetzung:**
Wie ist der Stand der Umsetzung der Massnahmen, die im Strategie-Aktionsplan definiert worden sind? Was konnte bereits realisiert werden? Was ist noch offen? Was ist obsolet? Warum?
- **Wirkungen:**
Was sind die Wirkungen der bisher umgesetzten Strategiemassnahmen? Gehen sie in die richtige Richtung? Sind die Effekte genügend? Gibt es unerwünschte bzw. unerwartete Nebenwirkungen? Was funktioniert, was nicht? Warum?
- **Korrekturbedarf:**
Gibt es Anpassungsbedarf in Bezug auf die getroffenen Annahmen, die beschlossenen Massnahmen, die Vorgehensweise bei der Umsetzung? Braucht es zusätzliche bzw. andere Massnahmen? Wie präsentiert sich der angepasste Aktionsplan?

Der wichtigste Erfolgsfaktor beim Strategischen Controlling ist, dass der Prozess nicht als Kontroll- bzw. Bestrafungsübung angesehen wird, sondern als Möglichkeit, im Unternehmen aus den bisherigen Erfahrungen bei der Strategieumsetzung gemeinsam zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Es ist also primär eine Frage der Einstellung und des gemeinsamen Vorwärtsgehens.

Bei der Ausgestaltung des Prozesses des Strategischen Controllings sind folgende Aspekte wichtig:

- **Einfach:**
Möglichst einfache Vorgehensweisen sind hilfreich. Überkomplizierte Prozesse, die alles bis ins letzte Detail einbeziehen und aufarbeiten wollen, sind oft nicht zielführend. Der Wald wird dann vor lauter Bäumen nicht mehr sichtbar. Vielmehr ist darauf zu achten, die wichtigsten Aspekte abzudecken und sicherzustellen, dass die relevanten Akteure im Unternehmen in einen Dialog kommen können. Einfache Raster für die Aufarbeitung der Diskussionsgrundlagen können die Beteiligten unterstützen. Dafür braucht es Personal- und Management-Ressourcen. Diese sind gut investiert, wenn der Prozess gut gestaltet ist.

- **Regelmässig:**
Mit der periodischen Durchführung des Strategischen Controllings kommt das Unternehmen in einen Rhythmus der Weiterentwicklung. Viele Unternehmen machen dies beispielsweise ein- bis zweimal pro Jahr. Wichtig ist für alle einbezogenen Akteure auch Planungssicherheit. Sie wissen dann, was wann wie vorgesehen ist. Damit können sie sich frühzeitig darauf einstellen und sich entsprechend vorbereiten.
- **Unterschiedliche Perspektiven:**
Mit dem Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen in den Dialog wird sichergestellt, dass verschiedene Argumente und Erfahrungen ins Strategische Controlling einfließen. Einerseits die Perspektive der Strategie-Entscheider (Geschäftsleitung, evtl. Verwaltungsrat). Andererseits die Perspektive der Personen, die für die Umsetzung der Strategiemassnahmen verantwortlich sind (z.B. Projektleitende). Ziel ist es, eine gemeinsame Sichtweise zu entwickeln und auf dieser Basis gemeinsame Folgerungen und Aktionen abzuleiten.
- **Fokussiert:**
Die Fokussierung des Strategischen Controllings auf jene Massnahmen, die für den Erfolg der Strategie relevant sind, ist hilfreich. Damit kann einerseits der Aufwand in Grenzen gehalten werden. Andererseits werden die Akteure gezwungen, zu überlegen, was wirklich wichtig ist für die Umsetzung der Strategie und den Erfolg des Unternehmens.
- **Überblick bewahren:**
Das Strategische Controlling so ausgestalten, dass es gelingt, neben den Einzelmassnahmen auch das Gesamte im Blick zu behalten: Gibt es Muster bei der Massnahmenumsetzung? Gibt es inhaltliche Bereiche, wo es besondere Schwierigkeiten gibt? Gibt es Lücken im Portfolio der Massnahmen, die eine erfolgreiche Gesamtumsetzung verhindern? Gibt es übergreifende Folgerungen aus der Diskussion der Massnahmenumsetzung?
Es geht hier darum, den «Wald» und die «Bäume» zu sehen und entsprechende Folgerungen und Aktionen abzuleiten.

Fazit

Das Strategische Controlling kann ein sehr mächtiges Instrument im Rahmen des Strategischen Managements eines Unternehmens sein. Es hilft, die relevanten Erfolgsfaktoren für die Strategieumsetzung zu sehen und die Strategie weiterzuentwickeln. Ausserdem wirkt der Prozess kulturprägend im Sinne des gemeinsamen organisationalen Lernens. Es wirkt somit entlastend im Umgang mit der als überwältigend wahrgenommenen unternehmerischen Komplexität und trägt viel zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Literatur

- Bleicher K., Abegglen Chr. (2017): *Das Konzept Integriertes Management – Visionen/Missionen/Programme. St. Galler Management-Konzept. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage.* Campus.
- Gälweiler A. (1990): *Strategische Unternehmensführung. 2. Auflage.* Campus.
- Pümpin C. (1992): *Strategische Erfolgspositionen – Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung.* Haupt.
- Senge P. M. (1990): *Die Fünfte Disziplin.* Klett-Cotta.
- Wüthrich H. A. (2020): *Capriccio – Ein Plädoyer für die ver-rückte und experimentelle Führung.* Vahlen-Versus.