

1 Strategisches Controlling – die (häufig misslungene) Emanzipationsübung der Controller

Controller sind im Unternehmen diejenigen, die die laufende Unternehmensplanung gestalten, organisieren und managen. Welche Ziele zu erfüllen sind, ist Sache der Manager. Allerdings sprechen Controller – im Sinne einer Rationalitätssicherung – auch hierbei ein wichtiges Wörtchen mit. Weiterhin liegt auch die sich an die Planung anschließende (Ergebnis-)Kontrolle im Aufgabenbereich der Controller. Historisch betrachtet ist das Vorhandensein einer systematischen Unternehmensplanung der Entstehungsgrund des Controllings: Organisationen, die ihre Führung nicht an Plänen ausrichten, haben auch keine Controller.

Die Planung wird in den Unternehmen zeitlich und inhaltlich zumeist in unterschiedliche Planungsebenen differenziert. Die operative Planung bezieht sich auf den Zeitraum eines Jahres und hat ihren Schwerpunkt in der Planung des finanziellen Erfolgs. Die taktische Planung beziehungsweise Mittelfristplanung umfasst typischerweise einen Planungshorizont von drei Jahren und ist ebenfalls stark monetär ausgerichtet. Auf der Ebene der strategischen Planung schließlich geht es um die langfristige, grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens.

Die strategische Planung besitzt häufig die Aura des Geheimnisvollen, des Essenziellen. Dagegen erscheinen die beiden anderen Planungsebenen eher als notwendiges Übel, als ein wenig spannendes und zudem schon etwas abgenutztes Handwerkszeug.

Strategische Planer verbreiten oftmals die Aura von »Eggheads«. Sie sind häufig ehemalige Top-Management-Berater, kennen sich in den Märkten dieser Welt aus, reden am liebsten nur mit Vorständen und bereiten die »(über-)lebenswichtigen« Entscheidungen vor: Strategie verstehen sie als wettbewerbsentscheidende Weichenstellung für die Zukunft des Unternehmens.

Controller fühlen sich zumeist nicht in dieser Welt zu Hause und spielen im Prozess der Strategiefestlegung häufig nicht wirklich mit – trotz aller Bekenntnisse zu einem »strategischen Controlling«, die in den letzten zwei Jahrzehnten von Controllern immer wieder geäußert wurden.

Controller kommen im Regelfall erst dann ins Spiel, wenn die Strategien umgesetzt werden sollen. Damit ergibt sich eine Asymmetrie gegenüber der Rolle der Controller in der operativen und taktischen Planung. Dies wäre aus der Unternehmensperspektive grundsätzlich

Strategische Planung besitzt häufig die Aura des Geheimnisvollen, des Essenziellen

Controller spielen im Spiel der Strategiefestlegung häufig nicht wirklich mit

Der Wert einer Beteiligung von Controllern bei der strategischen Planung und Kontrolle soll gezeigt werden

nicht problematisch – für das Unternehmen geht es um funktionsfähige Lösungen, nicht darum, bestimmte Aufgaben bestimmten Trägern zuzuordnen. Allerdings wird die Asymmetrie zum einen den engen Verbindungen zwischen den Planungsebenen nicht gerecht. Zum anderen scheinen Unternehmen die Funktionsfähigkeit ihrer strategischen Planung durchaus in Frage zu stellen: Häufig wird eine erhebliche Unzufriedenheit mit der Wirksamkeit strategischer Planung sichtbar. Die Kritik reicht bis hin zur Kennzeichnung der strategischen Planung als »Mythos«¹ – Anlass genug für Controller, sich intensiver als bisher um die strategische Planung und Kontrolle zu kümmern, und Anlass genug, ihnen dabei durch diesen Band der Schriftenreihe *Advanced Controlling* zur Seite zu stehen! Im Ergebnis soll hiermit aufgezeigt werden, dass die Beteiligung von Controllern an der strategischen Planung und Kontrolle durch-

aus sinnvoll erscheint und wünschenswert ist.

Im ersten Schritt werden wir uns hierzu detailliert mit dem beschäftigen, was die drei angesprochenen Planungsebenen im Kern unterscheidet (Kapitel 2). Dies liefert im Ergebnis zum einen eine kurze Charakterisierung der strategischen Planung und deren Verknüpfung zu anderen Planungsebenen, zum anderen auch wesentliche Anhaltspunkte, um das weitgehende Fehlen von Controllern auf der Strategieebene zu erklären. Hiermit beschäftigt sich der nächste Abschnitt (Kapitel 3). Anschließend wollen wir uns den möglichen Aufgaben der Controller im Bereich strategischer Planung und Kontrolle zuwenden (Kapitel 4). Ein Praxisbeispiel schließt sich zur Veranschaulichung an (Kapitel 5), bevor wir die wichtigsten Aussagen in einem Schlusskapitel (Kapitel 6) zusammenfassen.