
Unternehmens**F**ührung & **C**ontrolling **UF&C**

Professor Dr. Wolfgang Becker

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge

– Band 135 –

Strategisches Entwicklungsmanagement Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft

Wolfgang Becker und Claudia Stock

ISBN 3-931810-36-4



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Impressum

Herausgeber

Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl **UnternehmensFührung&Controlling**
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon 0049.(0)951.863.2507
Fax 0049.(0)951.39705
Mail ufc@sowi.uni-bamberg.de
Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
DIFO-Druck GmbH, Bamberg 2004, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Strategisches Entwicklungsmanagement	7
3	Empirische Untersuchung deutscher Automobilhersteller.....	11
4	Resultate der empirischen Untersuchung	15
4.1	Audi.....	15
4.2	BMW	17
4.3	Mercedes Benz	20
4.4	VW	22
5	Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis	27
	Literatur.....	31
	BBB-History	35

1 Einleitung

In den 80er Jahren trat die Wertorientierung der Unternehmensführung in Theorie und Praxis vermehrt in den Vordergrund. Angefacht wurde diese Diskussion u.a. durch das 1986 veröffentlichte Buch „Creating Shareholder Value“ von Rappaport.¹ Danach rückte das Streben nach einer angemessenen Verzinsung für die Eigenkapitalgeber und die Bewertung des Managements auf der Basis von solchen Finanzgrößen zunächst in den Mittelpunkt des Interesses.² Inzwischen wurde dieses Shareholder-Value-Konzept weiterentwickelt, so dass der Fokus nicht mehr allein auf der Schaffung von ökonomischem Wert für die Anteilseigner, sondern auf einer Wertsteigerung für alle Anspruchsgruppen liegt.³ Das Forschungsbemühen zielt daher darauf ab, dass „Unternehmen (...) im Wege einer wertorientierten Unternehmensführung in die Lage versetzt werden [müssen], aktiv und zielgerichtet auf die Schaffung, Erhaltung und Entwicklung von Werten hinzuwirken.“⁴

Um die Wertentwicklung aktiv und jederzeit zielgerichtet beeinflussen zu können, müssen alle unternehmerischen Entscheidungen und die sich daran orientierenden Handlungen am Zweck der Wertschöpfung ausgerichtet werden.⁵ Die Optimierung des Unternehmenssystems hängt dabei grundlegend von der Optimierung der Verhaltensweisen der untergeordneten Entscheidungszentren ab.⁶ "Aufgrund der unterschiedlichen Kontexte strategischer und operativer Managementprozesse treten jedoch erhebliche Transformationsprobleme von 'strategisch Gewolltem' in 'operative Ausführungen' auf."⁷ Ein Managementprozess mit einer effizienten Schnittstelle⁸

1 Vgl. Rappaport (1986).

2 Vgl. Ballwieser (2000), S. 160-162.

3 Vgl. Becker (2000a), S. 4; Gomez (1995), S. 1720f..

4 Becker (2000a), S. 4.

5 Vgl. Becker (2001), S. 30.

6 Vgl. Hinterhuber (1975), S. 94-98; Meier (1983), S. 140.

Hinterhuber macht in seinen Ausführungen ebenfalls deutlich, dass das Verhalten der untergeordneten Entscheidungszentren nur zu einem kleinen Teil auf direkten Anweisungen und zu einem weitaus größeren Teil auf Initiativen der Selbstregelung beruhen. Daher werden die Wechselwirkungen des strategischen Managements mit der Ablaufstruktur in Kapitel 3.4 sowie mit dem kulturellen Hintergrund in Kapitel 3.5 berücksichtigt.

7 Ewald (1989), S. 60.

8 Eine Schnittstelle entsteht durch die Bildung von arbeitsteiligen Subsystemen, die innerhalb eines Gesamtsystems eine gemeinsame Aufgabe erfüllen. Vgl. Wierum (2001), S. 44. Ziel eines Schnittstellenmanagements ist eine angemessene

zwischen strategischem und operativem Management wird damit zur Voraussetzung für eine wertschöpfungsorientierte Ausrichtung des Unternehmens.

Die vorliegende empirische Studie untersucht die Schnittstelle zwischen dem strategischen und operativen Management im Entwicklungsbereich deutscher Automobilhersteller. Der Fragebogen, der dieser Befragung zugrunde liegt, wurde deduktiv aus theoretischen Ausführungen und Erkenntnissen zu den Anforderungen an das strategische Management abgeleitet. Zudem erfolgte eine eingehende Analyse der Wechselwirkungen zwischen der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur und der Unternehmensstruktur. In einem Gegenstromverfahren ließen sich die deduktiv erarbeiteten Empfehlungen um die induktiv ermittelten Zusammenhänge erweitern.⁹ Das Forschungsprojekt, das daraus am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg entstanden ist, wird situativ geprägte Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management im Entwicklungsbereich von Automobilherstellern formulieren.

Der vorliegende Bamberger Betriebswirtschaftliche Beitrag, der die Erkenntnisse der empirischen Befragung zusammenfasst, wäre ohne die Unterstützung der befragten Unternehmen nicht möglich gewesen. Ihnen gilt besonderer Dank für den ermöglichten Einblick in die Unternehmenspraxis.

Abstimmungsqualität der vorhandenen Interdependenzen im Hinblick auf ein übergeordnetes Gesamtziel erreichen. Vgl. Wierum (2001), S. 61.

9 Zum Gegenstromverfahren vgl. Becker (2000b), S. 32.

2 Strategisches Entwicklungsmanagement

Die Aufgabe des strategischen Managements besteht darin, „so früh wie möglich und so früh wie notwendig für die Schaffung und Erhaltung der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten, das heißt für 'Erfolgspotentiale' zu sorgen“.¹⁰ Allgemein „versteht man unter dem Erfolgspotential das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“¹¹

Die Realisierung der Erfolgspotentiale führt nach diesem Verständnis zu Erfolg am Markt, der wiederum die Liquiditätssituation des Unternehmens sichert. Erfolgspotentiale lassen sich somit als Vorsteuergrößen des Erfolges und dieser wiederum als Vorsteuergröße für die Liquidität interpretieren.¹² Die erwirtschaftete Liquidität des Unternehmens muss dann, zumindest teilweise, dazu eingesetzt werden, die Erfolgspotentiale des Unternehmens zu erneuern. Dies ist deshalb erforderlich, weil Erfolgspotentiale im Zeitablauf vergänglich sind und somit nur auf diese Weise eine auch langfristige Bestandserhaltung von Unternehmen gelingt. Die Bedeutung einer leistungsfähigen Verknüpfung zwischen den strategischen Erfolgspotentialen und der operativen Liquiditätssteuerung wird hier unmittelbar deutlich.¹³

Das zuvor skizzierte Kreislaufmodell Gälweilers wurde am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling weiterentwickelt, indem den drei Steuergrößen Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität Betrachtungsebenen des Wertschöpfungsprozesses von Unternehmen zugeordnet wurden. Abbildung 1 zeigt das Ineinandergreifen des für eine existenzsichernde Steuerung zu nutzenden Kreislaufmodells und der betrieblichen Betrachtungsebenen Potentiale, Prozesse/Projekte und Produkte. Zudem wird das

10 Gälweiler (1987), S. 23; vgl. auch Becker (1993), S. 102-108.

11 Gälweiler (1987), S. 26.

12 Vgl. Gälweiler (1981), S. 84-87; Eschenbach/Kunesch (1996), S. 78-81.

13 Vgl. auch Becker (1993), S. 231.

Eine von der Universität Augsburg durchgeführte empirische Untersuchung zur Bedeutung verschiedener Erfolgsfaktoren für die Unternehmenspraxis kam zu dem Ergebnis, dass der Existenz eines Zielsystems und der Qualität des Managements der größte Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugesprochen wird. Vgl. Hoffmann (1986), S. 836-842. Das Management schafft zum einen, z.B. durch die Vorgabe eines Zielsystems, die Rahmenbedingungen für die Wertschöpfungsaktivitäten, und ist zum

muss innerhalb des Entwicklungsbereichs ein strategischer Rahmen geschaffen werden, der zur stringenten Umsetzung strategischer Erfolgspotentiale in marktgerechte Produkte führt.

Mit dem Etablieren strategischen Denkens soll der Herausforderung begegnet werden, die Handlungen der Unternehmenseinheiten strategisch auszurichten, ohne dabei die für zukünftige Veränderungen nötige Flexibilität einzubüßen oder den kreativen Spielraum der Entwickler einzuengen.¹⁶ Auf diese unternehmenspolitisch bedeutsame Forderung soll speziell vor dem Hintergrund der komplexen Automobilindustrie eingegangen werden. Strategische Fokussierung wird in anbetracht des steigenden Wettbewerbs bei niedrigeren Preisvorstellungen bzw. der Forderung nach differenzierteren Funktionalitäten entscheidend für die Zukunftssicherung von Unternehmen dieser Industrie. Folglich ist es notwendig, die Qualität des strategischen Managementprozesses und der etablierten Struktur hinsichtlich der Effizienz der Schnittstelle zwischen dem strategischen und operativen Management zu bewerten.¹⁷ Der Forschungsfrage, wie ein Entwicklungsbereich strategisch geführt werden sollte, wird daher anhand einer Betrachtung des state-of-the-art der Unternehmenspraxis und einer Analyse der Wirksamkeit dieser Konzepte auf das Verhalten der beteiligten Einheiten nachgegangen. Ziel des Forschungsprojektes ist demnach die Bewertung strategischer Managementprozesse unter situativen Bedingungen. Der vorliegende Forschungsbericht gibt Hinweise auf Verbesserungspotentiale in der Unternehmenspraxis.

dieser Ansatz auch hier verstärkt Einzug gehalten. Kerssens-van Drongelen/Bilderbeek kommen in ihrer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass 80% der Unternehmen ihre F&E-Performance messen, so dass von einer zunehmenden Wertorientierung ausgegangen werden kann. Vgl. Kerssens-van Drongelen/Bilderbeek (1999), S. 40-45.

16 Vgl. Hopfenbeck (1998), S. 391-394; Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 17-20; Hax/Majluf (1991), S. 13.

17 Vgl. dies und folgendes Müller-Stewens/Fontin (1998), S. 207-211.

Die Autoren schlagen vor, die Strategiearbeit in analysierbare Teilaspekte zu zerlegen, deren Qualität dann beurteilt werden soll. Dieses Vorgehen setzt allerdings voraus, dass Aussagen zum State-of-the-art und damit der Qualität dieser Aktivitäten vorhanden sind.

3 Empirische Untersuchung deutscher Automobilhersteller

Zur Erreichung des Ziels der vorliegenden Untersuchung, der Erarbeitung situativ geprägter Empfehlungen für die Gestaltung des Managementprozesses im Entwicklungsbereich, wurden qualitative Interviews mit Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements von Audi, BMW, Mercedes Benz und VW durchgeführt.¹⁸ Die Gespräche orientierten sich an einem Interviewleitfaden.¹⁹ Die mündliche Einzelbefragung in einer teilweise strukturierten Interviewsituation gab die Möglichkeit einzelne Aspekte zu vertiefen und das Erfahrungswissen der Praxis einfließen zu lassen, um das bestehende Vorverständnis zu vergrößern.²⁰ Die fünf Kriterien, die zur Analyse der sich daraus ergebenden Fallstudien herangezogen wurden, werden im Folgenden vorgestellt.²¹

(1) Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses

Um die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen dem strategischen und operativen Management im Entwicklungsbereich beschreiben zu können, wurden die Gesprächspartner um Aussagen zu den folgenden Dimensionen des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses gebeten:

- Entstehungsort der strategischen Initiativen,²²
- Beteiligte am strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess und Art der Zusammenarbeit,²³

18 Qualitative Interviews haben v.a. den Vorteil, dass Zusammenhänge erfasst und einzelne Aspekte vertieft werden können. Ein Nachteil liegt darin, dass keine allgemeingültigen Aussagen gemacht werden können und die Ergebnisse daher schwer verallgemeinerbar sind. Vgl. Schnell/Hill/Esser (1993), S. 328-332; Punch (1998), S. 174-178, Stier (1999), S. 184-188; Diekmann (2001), S. 373-403. Zu allgemeinen Problemen der empirischen Sozialforschung vgl. Diekmann (2001), S.40-76.

19 Pretests, die die Verständlichkeit der Fragen und ihre Relevanz für die Unternehmenspraxis zeigen sollten, wurden mit MAN, SiemensVDO und innerhalb der BMW AG durchgeführt. Vgl. Schnell/Hill/Esser (1993), S. 357-359.

20 Vgl. Kubicek (1977), S. 12-17, 24-28.

21 Zum Charakter von Fallstudien und der Fallstudienforschung vgl. Punch (1998), S. 150-157, 198-204, 208-210; Eisenhardt (1989), S. 532-548.

22 Zu den verschiedenen Gestaltungsdimensionen vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-65; Fiedler (1998), S. 36-43, 270-276 und die Überlegungen Burgelman (1983), S. 237-242 zum induzierten strategischen Verhalten und strukturellen Kontext.

23 Zu Vor- und Nachteilen der verschiedenen Beteiligungsformen vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-60, 65-71, 82-84; Fiedler (1998), S. 36-43, 270-276;

- Auslöser des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses.²⁴

(2) Interdependenz mit dem unternehmensinternen und -externen Kontext

Interdependenz steht hier für die vom Interviewpartner subjektiv empfundene Abhängigkeit von den Entwicklungen im Umfeld. Je nach der Bedeutung, die der Interviewpartner den Wechselwirkungen einräumt, wird die Vernetzung des strategischen Entwicklungsmanagements mit dem internen und externen Unternehmenskontext hoch oder niedrig sein. Die aus der Einbettung in den Unternehmenskontext resultierenden Anforderungen an das strategische Management wurden in der vorliegenden Untersuchung in drei Tätigkeitsfeldern zusammengefasst, die von den Interviewpartnern bzgl. ihrer Bedeutung für das eigene Aufgabenfeld zu beurteilen waren. Folgende Tätigkeitsfelder wurden thematisiert:

- Integration von bottom-up Initiativen und Umweltereignissen in das System;²⁵
- Reduzierung von Unsicherheiten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Flexibilität;²⁶
- Prozesspromotion in politischen Prozessen.²⁷

(3) Einsatz von Managementinstrumenten

Der Einsatz von Managementinstrumenten wurde in der vorliegenden Untersuchung vor allem im Hinblick auf die Sicherung der Strategieimplementierung untersucht, da hier eine effiziente Schnittstelle zwischen dem strategischen und operativen Management von entscheidender Bedeutung ist.²⁸ Von Interesse waren folgende Punkte:

Feucht (1996), S. 56-59. Zur Zusammenarbeit im strategischen Planungsprozess vgl. Eisenhardt/Kahwajy/ Bourgeois III (1997), S. 42-44; Dooley/Fryxell/Judge (2000), S. 1237-1253.

24 Müller-Stewens/Lechner unterscheiden terminorientierte und ereignisorientierte Auslöser des strategischen Planungsprozesses. Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-60, 71-74; vgl. zudem Fiedler (1998), S. 36-43, 270-276.

25 Vgl. Bresser (1998), S. 12f.; Mintzberg/Quinn/Ghoshal (1998), S. 103-110. Zum logischen Inkrementalismus vgl. Quinn (1980).

26 Vgl. Malik (1992), S. 342-344.

27 Vgl. Roventa (1983), S. 66-74.

28 Vgl. zur wissenschaftlichen Diskussion Welge/AL-Laham (1992), S. 388-392, 523-617; Al-Laham (1997), S. 457-461; Al-Laham (2000), S. 261-275; Kolks (1990), S. 77-91, 169-205, 255-261; Lehner (1996), S. 24-27; Feucht (1996), S. 60-75; Kaplan/Norton

- Kommunikation der strategischen Entscheidungen;
- Einsatz von Managementinstrumenten zur Koordination und zum Monitoring der Umsetzungsaktivitäten.

(4) Wechselwirkungen mit der Ablaufstruktur

Die Schnittstelle zwischen dem strategischen und operativen Management im Entwicklungsbereich wird nicht nur durch die Ausgestaltung der Strategiearbeit, d.h. die strategische Willensbildung, Willensdurchsetzung und -sicherung, beeinflusst. Die formale Machtverteilung innerhalb der Ablaufstruktur des Produktentwicklungsprozesses ist ebenfalls entscheidend für das Zusammenspiel von strategischem und operativem Management, da hier die Erfolgspotentiale, die in der Strategie formuliert wurden, in Produkte umgesetzt werden müssen.²⁹ Empirische Untersuchungen ergeben, dass die Existenz einer klaren Neuproduktstrategie ein Treiber für den Produkterfolg ist.³⁰ Um die Strategie im Produktentwicklungsprozess umzusetzen, muss ihr Vertreter zum einen Prozesspromotion betreiben, zum anderen allerdings mit Verfügungsrechten ausgestattet sein.³¹ Im Folgenden wird unterschieden, ob in einem Unternehmen im Vergleich zu den anderen die Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten hoch oder niedrig ist. Eine hohe Ausstattung mit Verfügungsrechten bedeutet, dass das strategische Entwicklungsmanagement die Leitung der Frühen Phase inne hat. Von einer niedrigen Ausstattung mit Verfügungsrechten wird gesprochen, wenn das strategische Entwicklungsmanagement nur ein Mitglied im Team ist.

(5) Wechselwirkungen mit dem kulturellen Hintergrund

Wie die Ablaufstruktur beeinflusst auch der kulturelle Hintergrund des Entwicklungsbereiches die Arbeit des strategischen Entwicklungsmanagements. Einflüsse des kulturellen Hintergrundes auf das strategische Entwicklungsmanagement gehen beispielsweise von der Ordnungsfunktion und der Sinnvermittlungsfunktion der Unternehmenskultur aus.³² Unter der

(1992), S. 71-79; Kaplan/Norton (1997), S. 318-325; Kaplan/Norton (2001), S. 189ff; Kaplan/Norton (1996), S. 77.

29 Schmelzer formuliert einen Standard-Prozessplan, der die in den einzelnen Phasen angesiedelten Teilprozesse zeigt. Vgl. Schmelzer (1991a), S. 70-80; Schmelzer (1991b), S. 112f..

30 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1996), S. 18-28; Meier-Kortwig (1998), S. 139-142.

31 Vgl. Hauschildt (1997), S. 167-169; Hauschildt/Chakrabarti (1998), S. 75-78.

32 Vgl. Rühli/Keller Pfrunder (1993), S. 263-264.

Ordnungsfunktion sind die Spielregeln der Zusammenarbeit zu verstehen, die aufgrund des kulturellen Hintergrundes in einer Organisation entstehen. Die Sinnvermittlungsfunktion beschreibt die Rolle einer gemeinsamen Wertebasis, die trotz der starken Arbeitsteilung und Spezialisierung den Sinnzusammenhang unternehmerischen Handelns vermittelt. Neben dieser Wirkungsweise der Unternehmenskultur und ihrem Einfluss auf das strategische Entwicklungsmanagement, werden in der Literatur besondere Anforderungen an eine Innovationskultur gestellt.³³ Das strategische Entwicklungsmanagement sollte demnach eine Innovationskultur schaffen, indem es eine partizipative Führung mit kreativen Freiräumen und der Unterstützung von Innovationschampions etabliert. Innerhalb des Entwicklungsbereiches steht das strategische Management somit vor der besonderen Herausforderung die Aktivitäten des operativen Managements strategisch auszurichten und gleichzeitig kreative Freiräume einzuräumen sowie eine partizipative Führung zu ermöglichen. Die gemeinsame Wertebasis der Unternehmen, auf der sich das strategische Entwicklungsmanagement vollzieht, wird im Folgenden beleuchtet. Zusammengefasst soll die der kulturelle Hintergrund als hierarchisch geprägt oder partizipativ bezeichnet werden.

33 Vgl. Vahs/Trautwein (2000), S. 20-26.

4 Resultate der empirischen Untersuchung

4.1 Audi

(1) Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses

Die Produkt- und Markenstrategie entsteht bei Audi im Bereich Marketing auf der zweiten Hierarchieebene. Die Strategie wird dort in einem relativ elitären Kreis, der sich interdisziplinär zusammensetzt, diskutiert. Trotz der starken Konsensorientierung innerhalb des Unternehmens müssen strategische Fragestellungen hierarchisch entschieden werden. Die Zusammenarbeit ist dabei vor allem personenabhängig. Derzeit ist die Schnittstelle zwischen Entwicklung und Marketing beispielsweise dadurch begünstigt, dass der Vertreter des Marketings langjährige Erfahrung im Entwicklungsbereich hat. Innerhalb des Konzerns finden terminorientiert strategische Planungsrunden statt. Strategische Initiativen werden im Unternehmen allerdings insbesondere durch die Eigeninitiative der Mitarbeiter hervorgebracht.

Fazit: Die Eingliederung des strategischen Managements auf der zweiten Hierarchieebene und der relativ elitäre Entscheidungskreis sprechen für eine eher zentrale Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses bei Audi. Im Rückschluss auf die Schnittstelle zwischen dem strategischen und operativen Management wird daraus gefolgert, dass die Einflussnahme des operativen Managements auf die strategische Planung und Entscheidungsfindung erschwert ist. Gleichzeitig lässt sich jedoch die Bedeutung der Initiativen der Mitarbeiter bei der Thematisierung strategischer Fragestellungen feststellen.

(2) Interdependenz mit dem unternehmensinternen und -externen Kontext

Die hohe Bedeutung der Eigeninitiative der Mitarbeiter und ein intuitives Vorgehen sorgen dafür, dass eine Vielzahl von Themen in einem bottom-up-geprägten Prozess entstehen. Audi vertrat die Auffassung, dass strategische Planung und Entscheidungsfindung bedeuten, sich auf eine Option festzulegen, um die Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen zu verringern. Die Sensibilisierung für zukünftige Herausforderungen könnte jedoch nach eigener Aussage noch verbessert werden, da die Veränderung von externen Planungsprämissen zum Scheitern der strategischen Planung führen kann. Ein explizites Monitoring strategischer Handlungen unterbleibt

bei Audi jedoch in der Regel. Prozesspromotion und alle Anstrengungen zum Herbeiführen von Entscheidungen wurden im Aufgabenfeld des strategischen Entwicklungsmanagements als sehr wichtig angesehen. Reibungspunkt ist meist der Faktor Mensch. Eine große Herausforderung liegt daher in dem Erwirken von Akzeptanz und dem Definieren von Prozessen innerhalb des dynamischen Umfeldes. Konflikte werden im Unternehmen offen angegangen. Dennoch sollten strategische Fragen behutsam angegangen werden, da sie weitreichend sind. Zudem können Strategien aufgrund ihrer Unsicherheit vom operativen Tagesgeschäft leicht verdrängt werden.

Auf die interne Vernetzung sowohl inhaltlich mit der Unternehmensstrategie, als auch auf menschlicher Ebene mit den verschiedenen Entscheidungsträgern wird bei Audi besonders geachtet. Die Wechselwirkungen mit dem Unternehmensumfeld werden jedoch zumindest teilweise vernachlässigt, um eine scheinbare Sicherheit und Stabilität zu schaffen. Während die empfundene Interdependenz mit dem unternehmensinternen Kontext folglich als hoch bewertet werden kann, wird die Interdependenz mit dem unternehmensexternen Kontext als niedrig eingestuft.

(3) Einsatz von Managementinstrumenten

Im Rahmen der Strategiearbeit werden nur wenige standardisierte Instrumente eingesetzt. Die Markenstrategie wird mit den beteiligten Partnern in operative Maßnahmen heruntergebrochen, die dann in den Zielvereinbarungen verankert werden. Das Vorgehen ist meist eher intuitiv. Kommuniziert werden die strategischen Entscheidungen über Protokolle und Managementinfos. Verluste in der Umsetzung hängen mit Verständnisproblemen, aber auch mit individuellen Eitelkeiten zusammen. Das Monitoring von strategischen Handlungen und die Sensibilisierung für zukünftige Herausforderungen könnte verbessert und methodisch unterstützt werden.

Der systematische Einsatz von methodisch gesicherten Managementinstrumenten bei Audi muss somit als eher niedrig bewertet werden.

(4) Wechselwirkungen mit der Ablaufstruktur

Die Vertreter des Marketings und der Produktentwicklung beeinflussen den Produktentstehungsprozess bei Audi gleichermaßen. Da dem strategischen Entwicklungsmanagement folglich formal keine exponierte Stellung zugeteilt ist, muss die Vermittlung der strategischen Vision für das neue Produkt durch eine starke Prozesspromotion zwischen dem mit hierarchischer Macht

ausgestatteten Entscheiderkreis und den Fachexperten des operativen Managements sichergestellt werden.

Das strategische Entwicklungsmanagement ist bei Audi folglich nur in geringem Umfang mit Entscheidungsrechten ausgestattet.

(5) Wechselwirkungen mit dem kulturellen Hintergrund

Ein strategiegeleitetes Denken und Handeln kann sich über die Stimmigkeit der Unternehmenskultur mit der Markenstrategie und dem Produkt ausdrücken. Bei Audi spiegelt sich die Sportlichkeit und Innovativität des Autos in einer aktiven Vorgehensweise wider; diese ermöglicht es, Paradigmenwechsel anzustoßen. Diese Werte, die sowohl das Handeln als auch das Produkt kennzeichnen, sind auch Bestandteil der Markenstrategie und können somit als gemeinsame kulturelle Basis des Unternehmens interpretiert werden.

Audi bietet einerseits Raum zur Mitgestaltung bei der Strategiearbeit an. Andererseits prägt die Einbindung in die Konzernstruktur das Unternehmen allerdings durch eine top-down orientierte, hierarchische Vorgehensweise. Somit sieht sich das strategischen Management mit einer Unternehmenskultur konfrontiert, die sowohl hierarchisch orientiert ist, als auch partizipative Impulse zeigt.

4.2 BMW

(1) Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses

Die strategische Steuerung des Entwicklungsbereichs ist bei BMW dezentral geordnet. Bei der Ausarbeitung der strategischen Ausrichtung des Entwicklungsbereichs und der Produktprojekte werden interdisziplinäre Teams auf der Arbeitsebene gegründet. Hier zählt Eigeninitiative und die Fähigkeit, Entscheidungen intelligent umzusetzen sowie gegebenenfalls zu hinterfragen. Um strategische Pläne umzusetzen, ist daher auf die Einbeziehung und Akzeptanz des operativen Managements zu achten. Strategische Initiativen innerhalb des Entwicklungsbereiches werden vor allem durch Erfahrungen oder Bedarfe in Fahrzeugprojekten ausgelöst. Zudem existieren langfristige, prozessbezogene Weiterentwicklungsprogramme.

Bei BMW weisen somit alle Merkmale auf eine dezentrale Ausgestaltung und einen hohen Beteiligungsgrad innerhalb des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses hin.

(2) Interdependenz mit dem unternehmensinternen und -externen Kontext

Eine Stärke des Unternehmens liegt in seiner Agilität und Flexibilität. Im Zuge der von allen Automobilherstellern geplanten Produktoffensive, die mit einer nahezu gleichen Ressourcenausstattung bewältigt werden muss, ist allerdings eine stärkere Planung und Steuerung der Aktivitäten als bisher nötig. Prozesspromotion ist innerhalb des Aufgabenfeldes entscheidend, da dezentrale Machtakkumulationen beispielsweise zwischen Fachbereichen relativ ausgeprägt sind. Strategische Fragestellungen müssen daher behutsam angegangen werden. Die Fachbereiche bringen sich bei der Strategieerstellung ein. Konflikte werden vergleichsweise offen ausgetragen. Die Analyse zukünftiger Entwicklungen und Trends soll zudem durch die Wettbewerbsstrategie abgedeckt werden, die allerdings erst im Entstehen ist.

Auch bei BMW schätzt man die Bedeutung der internen Machtkonstellationen für die Strategiearbeit als hoch ein, so dass Prozesspromotion und ähnliche Aktivitäten zum Aufgabenfeld des strategischen Managements gehören. Das Unternehmen verstand sich bisher gut auf das aktive Ergreifen von Chancen, die sich durch die Umweltentwicklung auftaten. Dahinter stand bislang jedoch kein methodisches Vorgehen, so dass das Offenhalten von Entscheidungsspielräumen und Flexibilität wirtschaftliche Einbußen zur Folge hatte. Bis das Unternehmen die richtigen Mittel findet, Umweltanalysen in die strategische Planung einzubeziehen, wird die Interdependenz mit dem unternehmensexternen Kontext für das strategische Management als mittel bewertet.

(3) Einsatz von Managementinstrumenten

Ein umfassendes Managementsystem, in dem die Umsetzung der Strategien deutlich wird und so eine Abstimmung geleistet werden kann, existiert bei BMW noch nicht. Innerhalb des Strategiegebäudes werden die Strategien derzeit hierarchisiert und übergeordneten Unternehmenszielen zugeordnet. Die bei der Ausarbeitung zu leistende Abstimmung der einzelnen Strategien erfolgt dezentral bei den zugeteilten Verantwortlichen. Um alle relevanten Gesichtspunkte der verschiedenen Perspektiven einzubeziehen, wurden Checklisten formuliert. Die Umsetzung der Strategien bzw. Erreichung der strategischen Ziele wird derzeit nicht kontrolliert. Die Kommunikation der strategischen Entscheidungen erfolgt über die Hierarchie und in Gremienprotokollen.

BMW hat folglich zumindest ansatzweise ein Managementinstrument zur Systematisierung der Strategiearbeit entwickelt. Da Wirkzusammenhänge und die operative Ausplanung der Themen allerdings noch nicht systematisch erfasst und integriert werden, ist der Einsatz von Managementinstrumenten bisher nur in mittlerem Umfang ausgeprägt.

(4) Wechselwirkungen mit der Ablaufstruktur

Die zuständige Stelle für die Produktstrategie und das Produktportfolio ist nicht im Entwicklungsbereich, sondern im Marketing angesiedelt. Daher obliegt die Leitung der Initialphase bei BMW den Produktstrategen des Marketings. Danach wird an Verantwortliche aus den Produktlinien übergeben. Das strategische Entwicklungsmanagement ist daher in den Produktprojekten hauptsächlich mit der Abstimmung und Koordination der Fachexperten innerhalb des Entwicklungsbereiches betraut. Die Vermittlungsfunktion zwischen dem Top-Management und dem operativen Management nimmt das strategische Entwicklungsmanagement als Prozessmotor zudem bei der strategischen Ausrichtung des Entwicklungsbereiches wahr.

Im Produktentwicklungsprozess ist das strategische Entwicklungsmanagement gering mit Verfügungsrechten ausgestattet. Die Produktstrategie wird innerhalb des Entwicklungsprozesses allerdings auch durch die Strategen des Marketings vertreten. Die strategischen Impulse des Entwicklungsbereiches müssen durch starke Prozesspromotion eingebracht werden.

(5) Wechselwirkungen mit dem kulturellen Hintergrund

Strategische Steuerungseinheiten müssen sich innerhalb des Unternehmens zunächst legitimieren, da BMW in starkem Maße operativ getrieben ist. Interesse besteht vor allem an der technischen Lösung und wenig an strategischen Fragestellungen. Bei der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen hat der Entwicklungsbereich einen starken Einfluss, da die Strategie des Unternehmens eine Technologieorientierung vorsieht. Speziell innerhalb des Entwicklungsbereiches wird Planung allerdings oft als einengend empfunden und eine Detailsicht der Gesamtperspektive vorgezogen. Die Motivation zu strategischem Denken und Handeln wurde in der Vergangenheit durch die Führungskultur nicht gefördert. Ein starkes Markenbewusstsein und eine hohe Identifikation mit der Marke wirken dagegen koordinierend.

Bei BMW herrscht ein partizipativer Führungsstil vor, der geprägt ist von Einzelkämpfern und individuellen Interessen. Die Abstimmung und

Entscheidungsfindung sind daher relativ aufwendig und nicht ohne Promotoren zu leisten.

4.3 Mercedes Benz

(1) Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses

Die Produktstrategie wird bei Mercedes Benz zentral von einer Stabstelle im Entwicklungsbereich formuliert. Dies führt zu einer entwicklungs- und technologiegetriebenen Produktstrategie sowie einer hohen Produktintegrität und Durchgängigkeit, vor allem im Vergleich zu kostengetriebenen Projektorganisationen einiger ausländischer Volumenhersteller. Es wird in einem breiten Netzwerk, das über die Vertretung in Gremien entsteht, zusammengearbeitet. Im Rahmen der strategischen Diagnose kann beispielsweise auf Szenarios und Informationen von anderen Strategiestellen zurückgegriffen werden. Eine Reihe von Gremien und Abstimmrunden existieren im Unternehmen, entscheidend für den Erfolg der Strategiearbeit sind jedoch die Unterstützung und direkte Anbindung an den Vorstand. Strategien sind bei Mercedes Benz "Chefsache" und kein basisdemokratischer Prozess. Strategische Initiativen werden daher normalerweise top-down ausgelöst, was vor allem für die Konsistenz der strategischen Ausrichtung von Bedeutung ist. Die Spezialisten innerhalb der Linie sind vielmehr an der operativen Umsetzung als an Strategien interessiert.

Mercedes Benz gestaltet den strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess im Entwicklungsbereich somit betont zentral aus.

(2) Interdependenz mit dem unternehmensinternen und -externen Kontext

Die Fachbereiche des Entwicklungsbereiches bringen sich bei Mercedes Benz über die Technologiestrategien ein. Zudem werden Trends und Entwicklungen aus Umfeldanalysen und der Technologiebeobachtung in TechLabs im Prozess der strategischen Planung berücksichtigt. Der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess hat die Aufgabe zukünftige Unsicherheiten zu reduzieren, während gleichzeitig Flexibilität wichtig ist. Strategien dürfen folglich nicht knebeln, sondern müssen Handlungsoptionen offen halten. Prozesspromotion hat im Aufgabenbereich des strategischen Entwicklungsmanagements eine hohe Bedeutung, da Promotoren für ein Projekt im Unternehmen unabdingbar sind. Strategische Fragestellungen dürfen nicht "leise", vorsichtig und undercover angegangen

werden, müssen aber seriös betrieben werden. Das Unternehmen ist offen für Interessen und Meinungen, die Unternehmenspolitik hat allerdings einen entscheidenden Einfluss auf das Tätigkeitsgebiet. Die Strategien und das Instrumentarium zur Planung und Kontrolle werden einem jährlichen Review unterzogen.

Mercedes Benz zeigt sowohl eine Sensibilität für den neben der strategischen Planung ablaufenden internen Prozess der Willensdurchsetzung, als auch für die Interdependenz der strategischen Planung mit externen Umweltentwicklungen. Beiden Dimensionen wird folglich eine vergleichsweise hohe Bedeutung zugesprochen.

(3) Einsatz von Managementinstrumenten

Das Strategie Haus als Managementinstrument zur Vernetzung und Abstimmung der Strategien ist seit ca. 2 Jahren installiert. Es besteht aus folgenden Elementen: Das Dach des Strategie Hauses bildet die Produktstrategie. Darunter reihen sich die Strategien, die später in den Produktprojekten umgesetzt werden müssen. Gleichzeitig müssen sie in Einklang mit der F&E-Strategie stehen, die die strategische Ausrichtung des Fachbereichs definiert und das Fundament des Hauses bildet. Die Strategien sind mit Roadmaps hinterlegt. Ihre Umsetzung wird durch die Verankerung in den Zielvereinbarungen und durch den Einsatz einer Entwicklungs-Scorecard mit Kennzahlen sichergestellt. In der Entwicklungs-Scorecard wurden für die strategischen Zielgrößen des Entwicklungsbereiches Stellhebel identifiziert und Früh- und Spätindikatoren definiert. Die Spätindikatoren zeigen die Auswirkungen von vergangenen strategischen Handlungen auf und vergleichen sie mit den heutigen Handlungen. Die Frühindikatoren beziehen sich dagegen auf zukünftige Entwicklungen. Die Schwierigkeit dieser Konzeption liegt in der Identifikation der geeigneten Indikatoren und der schlüssigen Vernetzung der Früh- und Spätindikatoren. Die Ausarbeitung eines solchen Managementsystems ist ressourcenintensiv und sollte nicht unterschätzt werden. Die Kommunikation der strategischen Themen erfolgt in der Regel über die Hierarchie und ist in Protokollen dokumentiert.

Mercedes Benz hat die Strategiearbeit im Entwicklungsbereich folglich in hohem Maße durch ein umfassendes, stringentes und transparentes Managementsystem unterstützt.

(4) Wechselwirkungen mit der Ablaufstruktur

Die Leitung der Strategie- und Konzeptphase erfolgt durch die Produktstrategen des Entwicklungsbereiches. Danach wird die Aufgabe an

den Projektleiter bzw. Baureihenleiter abgegeben. Das Marketing fungiert als Dienstleister, der mit den Volumenabschätzungen einen äußerst wichtigen Input für das Projekt liefert. Die Zusammenarbeit, vor allem zwischen Entwicklung und Marketing, ist immer durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Interessenslagen belastet. Letztlich ist ihre Güte personenabhängig. Ressortdifferenzen müssen daher auf Arbeitsebene geklärt sein, um das Projekt später nicht zu gefährden.

Bei Mercedes Benz hat das strategische Entwicklungsmanagement eine starke Position im Rahmen der Produktentstehung. Die Ausstattung mit Verfügungsrechten und Ressourcen sowie die direkte Verbindung zum Vorstand sind bedeutsame Erfolgsfaktoren.

(5) Wechselwirkungen mit dem kulturellen Hintergrund

Auch bei Mercedes Benz besteht vor allem im operativen Management in der Regel wenig Interesse an strategischem Vorgehen. Besonders technisch ausgebildeten Mitarbeitern fehlt oft die ganzheitliche Sicht, da sie als Spezialisten im Regelfall andere Aufgaben zu erfüllen haben. Innerhalb des Entwicklungsressorts wird dieses extreme Spezialistentum oft bis auf hohe Führungsebenen beibehalten. Aufgrund der starken eigenen Interessenslagen und mangelnder Cross-Funktionalität resultieren dann Defizite in der übergreifenden Beurteilungskompetenz. Eine strategische Ausrichtung wird dadurch erschwert. Bei der Zusammenarbeit mit dem Vertrieb ist beispielsweise eine andere Denkhaltung zu beobachten. Grundsätzlich ist Strategiearbeit allerdings kein basis-demokratischer Prozess, sondern Führungsaufgabe.

Der kulturelle Hintergrund, vor dem sich die Strategiearbeit bei Mercedes Benz vollzieht, ist insgesamt somit eher hierarchisch geprägt.

4.4 VW

(1) Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses

Die strategische Steuerung und Produktplanung ist derzeit dezentral im Bereich der Entwicklung angeordnet; allerdings wird verstärkt diskutiert, sie als zentrale Stabstelle auszugestalten, um die neutrale Position zu unterstreichen und die Glaubwürdigkeit zu steigern. Die Produktplanung leitet ein Produktplanungsteam, das sich aus Vertretern der verschiedenen Fachbereiche zusammensetzt. Innerhalb des Entwicklungsbereiches sorgt das Innovationsmanagement zusätzlich für die Abstimmung der strate-

gischen Ziele der Fachbereiche. Grundsätzlich besteht im Rahmen der Planung ein Zeitfenster, in dem eine Abstimmung der Fachbereiche zu leisten ist; daran schließt sich ein hierarchischer Beschluss an. Strategieentwicklung ist auch hier kein basis-demokratischer Prozess. Das Aufzeigen und Auslösen von strategischen Initiativen sind Aufgaben der Produktplanung. Die strategische Diagnose und das Bestimmen von strategischen Optionen kommen derzeit jedoch häufig zu kurz. Terminlich orientiert man sich an den Planungsrunden des Vorstands.

Bei VW ist das strategische Entwicklungsmanagement in der Form der strategischen Produktplanung dezentral im Entwicklungsbereich angesiedelt. Trotzdem werden derzeit wenig strategische Initiativen bottom-up eingebracht. Da sich die strategische Planung folglich stark am Top-Management orientiert und Bestrebungen existieren, das strategische Management zentral als Stabsstelle zu konfigurieren, kann die Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses nicht eindeutig als zentral oder dezentral charakterisiert werden.

(2) Interdependenz mit dem unternehmensinternen und -externen Kontext

Wie bereits ausgeführt sind das Aufzeigen und Auslösen von strategischen Initiativen Aufgabe der strategischen Produktplanung. Zudem müssen bottom-up Initiativen nach der Genehmigung ebenfalls durch die Produktplanung integriert werden. Insgesamt bestehen im Bereich der strategischen Diagnose derzeit allerdings noch Defizite, vor allem bezüglich der methodischen Vorgehensweise. Im Rahmen der mittel- bzw. langfristigen Planung wird Stabilität angestrebt, da die Entwicklungszeiten und Amortisationszeiten produktbedingt sehr lang und das Vorhalten von Optionen sehr teuer sind. Die Promotion von Projekten innerhalb des Unternehmens ist im Aufgabenbereich des strategischen Entwicklungsmanagements sehr wichtig. Strategische Fragestellungen müssen behutsam angegangen werden, da das politische Umfeld vor einer Präsentation im Vorstand sondiert werden muss. Die Offenheit des Unternehmens für Interessen und Meinungen wird mittelmäßig bewertet. Die Beeinflussung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Ressourcen und Aktivitätsfelder ist gleichzeitig jedoch die Herausforderung des Tätigkeitsfeldes.

VW räumt selbst ein Defizit bei der Integration unternehmensexterner Impulse in die strategische Planung ein. Die bei VW umgesetzte Interdependenz mit dem externen Kontext wird daher als niedrig eingestuft. Die

unternehmensinterne Vernetzung dagegen als hoch, da die Bedeutung mehrfach unterstrichen wurde.

(3) Einsatz von Managementinstrumenten

Die Produktprojekte werden bei VW innerhalb eines Produktlebenszyklusplans koordiniert. Die operative Umsetzung der strategischen Initiativen wird über Meilensteine, einen Berichtszyklus und ein breites System von Kontrollzahlen unterstützt. Die Strategien werden insgesamt nicht breit kommuniziert, da ihre Wirkung beispielsweise auf Wettbewerber damit gefährdet werden könnte. Die für den Mitarbeiter relevanten strategischen Entscheidungen werden über die Hierarchie oder Foren bekannt gegeben. Das Markenleitbild als strategische Ausrichtung soll noch stärker kommuniziert werden. Ein Monitoring der strategischen Ziele und Zielerreichung erfolgt allerdings nur in den Planungsrunden des Vorstands.

VW setzt innerhalb der Projekte zwar Managementinstrumente ein, eine methodische Verbindung zur Strategiearbeit fehlt allerdings. Der Einsatz von Managementinstrumenten innerhalb des strategischen Entwicklungsmanagements muss daher als eher niedrig bewertet werden.

(4) Wechselwirkung mit der Ablaufstruktur

Die Leitung der Frühen Phase ist bei VW die Aufgabe der Produktplanung, die derzeit dezentral im Entwicklungsbereich angesiedelt ist. Die darauf folgenden Phasen werden von Produktmanagern geleitet. Abgrenzungsprobleme und Kompetenzstreitigkeiten zwischen den Abteilungen bestehen immer. Durch die frühe Einbindung aller Teilnehmer soll aber Transparenz geschaffen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

Auch bei VW liegen demnach sowohl die formalen Verfügungsrechte als auch die persönlichen Bestrebungen zur Prozesspromotion und Umsetzung der Strategie in Produkten vor.

(5) Wechselwirkung mit dem kulturellen Hintergrund

Mangelnde Disziplin oder Verbindlichkeit von Aussagen belasten die Zusammenarbeit und kann zum Scheitern der strategischen Planung führen. Zudem muss das politische Umfeld bei strategischen Fragestellungen gut sondiert werden und eine Abstimmung bereits vor der Präsentation im Vorstand erreicht sein. Die Kommunikations- und Entscheidungskultur der letzten Jahre hat Eigeninitiative und strategisches Denken nicht gefördert. Ausgelöst durch einen Führungswechsel findet nun allerdings ein Umbruch

statt. Die starke Identifikation und Prägung durch die Marke erleichtern die Koordination. Gleichzeitig will VW allerdings immer wieder überraschen.

VW ist mitarbeiterorientiert und sozial geprägt. Durch die breite Aufstellung innerhalb des Konzerns müssen allerdings viele Hierarchieebenen durchlaufen werden, so dass die hierarchische Stellung durchaus eine Rolle spielt. Strategische Fragestellungen werden daher eher behutsam angegangen.

5 Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis

Die empirische Untersuchung macht deutlich, dass die Ausprägung der untersuchten Kriterien und damit die Bedingungskonstellationen bei den Automobilherstellern sehr unterschiedlich sind. Im Rahmen der Analyse der verschiedenen Fälle konnte festgestellt werden, dass sich eine hohe interne und externe Interdependenz sowie der Einsatz von Managementsystemen positiv auf den strategischen Managementprozess im Entwicklungsbereich auswirken. Eine hohe Ausprägung dieser Kriterien wird daher empfohlen. Zudem zeigte sich, dass für die Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses, die Ablaufstruktur und den kulturellen Hintergrund keine für alle Unternehmen optimalen Ausprägungen bestimmbar sind. Vielmehr muss die Ausprägung dieser Kriterien mit den situativ geprägten Bedingungskonstellationen des Unternehmens abgestimmt werden. Die folgenden konkreten Schlussfolgerungen wurden für die Unternehmenspraxis formuliert:

- Zur Steigerung der Aussagefähigkeit, Transparenz, Vollständigkeit und Operationalisierbarkeit einer Strategie, sollte der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess eher dezentral gestaltet werden. Eine stärkere Zentralisierung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses wirkt sich jedoch positiv auf die Stimmigkeit und Dauer des Bestehens der Strategie aus. Wie transparent, vollständig oder operationalisierbar eine Strategie, d.h. die Planung der Erschließung von Erfolgspotentialen sein sollte, ohne den Charakter einer Strategie zu verlieren, ist unternehmensspezifisch zu klären. Dabei sind insbesondere die Bedingungskonstellationen der Ablaufstruktur und des kulturellen Hintergrundes zu berücksichtigen.
- Das strategische Entwicklungsmanagement muss den Prozess der strategischen Planung und Entscheidung aktiv vorantreiben. In den Phasen der Diagnose und Bestimmung von strategischen Optionen sind unternehmensinterne und –externe Entwicklungen einzu-beziehen. Zur Identifikation der strategisch relevanten internen und externen Entwicklungen ist es notwendig, dass die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements eine methodisch gesicherte Bewertungskompetenz aufbauen. Zur Berücksichtigung der identifizierten Themen im Rahmen der Erschließung von Erfolgspotentialen müssen zudem die Organisationsmitglieder zu strategischem Denken und Handeln motiviert werden. Dazu muss bei Führungskräften und Meinungsmachern ein Bewusstsein für strategische Themen ge-

schaffen und so ein Klima der strategischen Offenheit angeregt werden. Neben der Prozesspromotion sollten formale Anreiz- und Sanktionsmechanismen in den Prozessen verankert werden. Eine Möglichkeit hierfür resultiert aus der Verknüpfung von Budgetvergabe und strategischem Planungs- und Entscheidungsprozess.

- Die Effizienz des ganzheitlichen Managementprozesses muss mittels einer Realisationsvorsorge durch Managementinstrumente gestützt werden. Diese Managementinstrumente müssen die Integration der verschiedenen, bei der Entwicklung eines Fahrzeugs zu berücksichtigenden Perspektiven leisten. Die Wirkzusammenhänge der verschiedenen strategischen Pläne sollten abschätzbar werden. Zudem muss die Planung, Ausarbeitung und Kontrolle der operativen Maßnahmen mit der Erreichung der strategischen Zielsetzung verknüpft werden. Das sich daraus ergebende Gesamtgebilde der strategischen Ausrichtung kann verwendet werden, um im Sinne einer Prozesspromotion akzeptanzfördernde Überzeugungsarbeit zu leisten.
- Damit die Strategiearbeit im Entwicklungsbereich ihren Beitrag dazu leistet, die Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu schaffen, ist eine Vernetzung mit der Unternehmensstrategie nötig. Die Abstimmung der strategischen Vorgaben des Entwicklungsmanagements mit den unternehmensstrategischen Zielen und Markenwerten muss zum einen über die Vernetzung in Gremien und Steuerkreisen geleistet werden. Zum anderen sollte diese Verknüpfung methodisch unterstützt sein. Durch die Integration der unternehmensstrategischen Perspektive in das für die Strategiearbeit konzeptionierte Managementsystem wird eine stringente und transparente Strategieimplementierung geleistet. Inhaltlich müssen die Unternehmen technologische Schwerpunkte setzen, die – mit den Markenwerten abgestimmt – diejenigen Innovationsschwerpunkte bilden, durch die der Hersteller einen Leistungsvorteil erreichen will. Zusätzlich muss eine Kostenposition realisiert werden, die zumindest der Wertschöpfung im Unternehmen nicht entgegenwirkt und somit das langfristige Überleben sichert.
- Eine klare Neuproduktstrategie sollte formuliert und im Produktentwicklungsprozess verankert werden. Die Vertreter der Neuproduktstrategie sollten dazu die frühe Phase des Entwicklungsprozesses leiten, um mit den entsprechenden Verfügungsrechten ausgestattet zu sein. Unabhängig davon, ob diese Aufgabe im Entwicklungsbereich oder Marketing angesiedelt ist, hat das strategische Entwicklungs-

management die Aufgabe strategische Vorgaben im Entwicklungsprozess zu vertreten. Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss zwischen den unterschiedlichen Fach- und Machtpromotoren vermittelt werden.

- Ein strategiegeleitetes Denken und Handeln ist das Ziel eines ganzheitlichen Managementprozesses und stellt eine Erfolgsposition für das Unternehmen dar. Da der kulturelle Hintergrund maßgebenden Einfluss auf die Motivation zu strategischem Denken und Handeln hat, sollte das strategische Entwicklungsmanagement dessen aktive (Mit-)Gestaltung anstreben. Die Fähigkeit zu ganzheitlichem, also strategischem Denken muss daher gerade in dem von Spezialistentum geprägten Entwicklungsbereich gefördert werden. Die Motivation zu strategischem Denken und Handeln sollte durch einen partizipativen Führungsstil und eine entsprechende Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses bewirkt werden. Der Einfluss der Ablaufstruktur, mit dem strategisches Denken im strategischen Entwicklungsmanagement verankert ist, sollte zudem angemessene Berücksichtigung finden.

Literatur

Al-Laham, Andreas (1997):

Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen. Verlauf, Struktur und Effizienz, Dissertation, Universität Dortmund, Wiesbaden 1997

Al-Laham, Andreas (2000):

Die Implementierung von Strategien in der Unternehmenspraxis - Probleme und Lösungsperspektiven, in: Welge, M./AL-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des Strategischen Managements: Konzepte - Erfahrungen - Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 261-277

Ballwieser, Wolfgang (2000):

Wertorientierte Unternehmensführung: Grundlagen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Jg. 52 (2000), März, S. 160- 166

Becker, Wolfgang (1993):

Stabilitätspolitik für Unternehmen: Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Habil.-Schrift, Universität Erlangen, Nürnberg, Wiesbaden 1993

Becker, Wolfgang (2000a):

Wertorientierte Unternehmensführung, Bamberg 2000a

Becker, Wolfgang (2000b):

Funktionen und Konzepte des Controlling, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bamberg 2000b

Becker, Wolfgang (2001):

Strategisches Management, 5. Auflage, Bamberg 2001

Becker, Wolfgang (2003):

Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Vortrag an der Universität Mainz, 07.03.2003

Bresser, Rudi (1998):

Strategische Managementtheorie, Berlin, New York 1998

Burgelman, Robert (1983):

A process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28 (1983), June, p. 223-244

Cooper, Robert/Kleinschmidt, Elko (1996):

Winning businesses in product development: The critical success factors, in: Research Technology Management, Vol. 39 (1996), Issue 4, S. 18-29

Diekmann, Andreas (2001):

Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendung, 7., durchgesehene Auflage, Reinbek bei Hamburg 2001

Dooley, Robert/Fryxell, Gerald/Judge, William (2000):

Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success, in: Journal of Management, Vol. 26 (2000), Issue 6, p. 1237-1258

Eisenhardt, Kathleen (1989):

Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989), No. 4, S. 532-550

Eisenhardt, Kathleen/Kahwajy, Jean/Bourgeois III, L.J. (1997):

Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree, in: California Management Review, Vol. 39 (1997), No. 2, p. 42-62

Eschenbach, Rolf/Kunesch, Hermann (1996):

Strategische Konzepte - Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 3., völlig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Stuttgart 1996

Ewald, Arnold (1989):

Organisation des strategischen Technologie-Managements: Stufenkonzept zur Implementierung einer integrierten Technologie- und Marktplanung, Berlin 1989

Feucht, Hartmut (1996):

Implementierung von Technologiestrategien, Dissertation, Universität Tübingen, Frankfurt a. M., Berlin, New York u.a. 1996

Fiedler, Jörg (1998):

Strategie und Kultur im Transformationsprozeß - Eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus, Dissertation, Techn. Universität Chemnitz, Zwickau, München, Mering 1998

Gälweiler, Aloys (1981):

Strategische Unternehmensplanung, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Unternehmensführung I: Planung und Kontrolle, München 1981, S. 84-101

Gälweiler, Aloys (1987):

Strategische Unternehmensführung, New York 1987

Gomez, Peter (1995):

Shareholder Value, in: Gerke, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Bank - und Finanzwesens, Stuttgart 1995, S. 1720-1728

Hauschildt, Jürgen (1997):

Innovationsmanagement, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1997

Hauschildt, Jürgen/Chakrabarti, Alok (1998):

Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: Hauschildt, J./Gemünden, H. G. (Hrsg.): Promotoren - Champions der Innovation, Wiesbaden 1998, S. 67-87

Hax, Arnoldo/Majluf, Nicolas (1991):

Strategisches Management - Ein integratives Konzept aus dem MIT, Neubearbeitete Studienausgabe, Frankfurt, New York 1991

Hesslinger, Hermann (1995):

Managementproduktivität und strategische Ausrichtung, in: io Management, Jg 64 (1995), Heft 6, S. 23-28

Hinterhuber, Hans (1975):

Innovationsdynamik und Unternehmensgründung, Wien, New York 1975

Hoffmann, Friedrich (1986):

Kritische Erfolgsfaktoren -Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen-, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Jg. 38 (1986), Nr. 10, S. 831-843

Hopfenbeck, Waldemar (1998):

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 12., durchgesehene Auflage, Landsberg am Lech 1998

Kaplan, Robert/Norton, David (1992):

The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 71 (1992), Issue 1, p. 71-79

Kaplan, Robert/Norton, David (1996):

Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, vol. 74 (1996), No. 1, Jan/Feb, p. 75-85

Kaplan, Robert/Norton, David (1997):

Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Gleich, R./Seidenschwarz, W. (Hrsg.): Die Kunst des Controlling, München 1997, S. 313-342

Kaplan, Robert/Norton, David (2001):

Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001

Kerssens-van Drongelen, Inge/Bilderbeek, Jan (1999):

R&D performance measurement: more than choosing a set of metrics, in: R&D Management, Vol. 29 (1999), Issue 1, p. 35-46

Kolks, Uwe (1990):

Strategieimplementierung: ein anwendungsorientiertes Konzept, Dissertation, Universität Gießen, Wiesbaden 1990

Kubicek, Herbert (1977):

Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3-36

Lehner, Johannes (1996):

Implementierung von Strategien: Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, Habil.-Schrift, Universität Linz, Wiesbaden 1996

Malik, Fredmund (1992):

Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 4. Auflage, Habil.-Schrift, Universität St. Gallen, Bern, Stuttgart, Wien 1992

Meier, Walter (1983):

Analyse und Gestaltung eines Systems zur Durchsetzung eines strategiegerechten Verhaltens in der Unternehmung, Dissertation, Universität St. Gallen, 1983

Meier-Kortwig, Klaus (1998):

Integrierte Entwicklung komplexer Großserienprodukte. Ein chaostheoretischer Ansatz zum Entwicklungsmanagement, Dissertation, LMU München, Wiesbaden 1998

Mintzberg, Henry/Quinn, James Brian/Ghoshal, Sumantra (1998):

The strategy process, rev. European edition, London 1998

Müller-Stewens, Günter/Fontin, Mathias (1998):

Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement, in: Handlbauer, G./Matzler, K./Sauerwein, E./Stumpf, M. (Hrsg.): Perspektiven des strategischen Management, Berlin, New York 1998, S. 203-217

Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2001):

Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001

Punch, Keith F. (1998):

Introduction to Social Research, London, Thousand Oaks, New Delhi 1998

Quinn, James Brian (1980):

Strategies for change. Logical Incrementalism, Homewood 1980

Rappaport, Alfred (1986):

Creating Shareholder Value. The new standard for business performance, New York 1986

Roventa, Peter (1983):

Strategisches Management im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik, in: Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.): Bausteine eines Strategischen Managements, Berlin, New York 1983, S. 65-84

Rühli, Edwin/Keller Pfrunder, Andrea (1993):

Fallstudie SSM Unternehmenskultur, in: Hinterhuber, H./Pieper, R. (Hrsg.): Fallstudien zum Strategischen Management, Wiesbaden 1993, S. 257-290

Schmelzer, Hermann (1991a):

Organisation und Controlling der Entwicklung von Serienprodukten. Praxisnaher Beitrag zum wettbewerbsorientierten Entwicklungsmanagement, Dissertation, Uni Karlsruhe, Karlsruhe 1991a

Schmelzer, Hermann (1991b):

Koordination von Marketing und Produktentwicklung, in: Horvath, P. (Hrsg.): Synergien durch Schnittstellencontrolling, Stuttgart 1991b, S. 109-122

Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1993):

Methoden der empirischen Sozialforschung, 4., überarbeitete Auflage, München, Wien 1993

Stier, Winfried (1999):

Empirische Forschungsmethoden, Berlin, Heidelberg, New York u.a. 1999

Vahs, Dietmar/Trautwein, Heiko (2000):

Innovationskultur als Erfolgsfaktor des Innovationsmanagements, in: IO Management, Jg 69 (2000), Nr. 7/8, S. 20-26

Welge, Martin/AL-Laham, Andreas (1992):

Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden 1992

Wierum, Dominik (2001):

Zusammenarbeit zwischen Personal- und F&E-Bereich. Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten auf der Basis des Schnittstellenmanagements, Dissertation, Uni Stuttgart, Wiesbaden 2001

BBB-History

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Bamberg 1995

Becker, W./Wicke, J.M

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, Band 107, Bamberg 1995

Becker, W./Benz, K.

Effizienz des Controlling, Band 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz K.

Ergebnis einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Band 114, Bamberg 1996

Becker, W./Sahl, N.

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung – dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, Band 117, Bamberg 1997

Becker, W./Geisler, R.

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, Band 119, Bamberg 1998

Becker, W./Daniel K.

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, Band 122, Bamberg 1999

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann F.

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, Band 123, Bamberg 1999

Becker, W.

Wertorientierte Unternehmensführung, Band 125, Bamberg 2000

Becker, W.

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, Band 126, Bamberg 2000

Becker, W./Stephan, P.

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, Band 127, Bamberg 2001

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Band 131, Bamberg 2003

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, Band 132, Bamberg 2003

Becker, W./Fuchs, R.

Controlling-Informationssysteme, Band 130, Bamberg 2004

Becker, W./Moses, H.

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, Band 133, Bamberg 2004

Becker, W./Stock, C.

Strategisches Entwicklungsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, Band 135, Bamberg 2004

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Professuren und Lehrstühle für Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Wolfgang Becker - Unternehmensführung und Controlling

Prof. Dr. Günther Diruf - Logistik und logistische Informatik

Prof. Dr. Johann Engelhard - Internationales Management
mit Schwerpunkt Europäisches Management

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß - Personalwirtschaft und Organisation

Prof. Dr. Peter Kupsch - Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung

Prof. Dr. Wolfgang Meinig - Automobilwirtschaft

Prof. Dr. Andreas Oehler - Finanzwirtschaft

Prof. Dr. Frank Wimmer - Absatzwirtschaft