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

Professor Dr. Wolfgang Becker

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge
– Band 137 –

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements in der Automobilindustrie am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers

Wolfgang Becker und Claudia Stock

ISBN 3-931810-39-9



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Impressum

Herausgeber

Univ.-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 Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2005, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Strategische Herausforderungen der Produktentwicklung in der Automobilindustrie	7
3	Aufgabenbereich des strategischen Entwicklungsmanagements in der Automobilindustrie	9
4	Strategisches Entwicklungsmanagement bei einem europäischen Sportwagenhersteller	13
5	Schlussfolgerungen für das strategische Entwicklungsmanagement	17
	Literatur.....	19
	BBB-History	24

1 Einleitung

In der wissenschaftlichen Diskussion wird in der Etablierung strategischen Denkens und Handelns innerhalb des Unternehmens oft der Schlüssel zur Beherrschung der zunehmenden Unsicherheit und Komplexität der Umwelt gesehen.¹ Mit der Etablierung strategischen Denkens wird der Herausforderung begegnet, die Handlungen der Unternehmenseinheiten strategisch auszurichten, ohne dabei die für zukünftige Veränderungen nötige Flexibilität einzubüßen. Innerhalb des Entwicklungsbereichs muss somit ein strategischer Rahmen geschaffen werden, der zur stringenten Umsetzung strategischer Erfolgspotenziale in marktgerechte Produkte führt, ohne die nötige Flexibilität und den kreativen Spielraum der Entwickler einzuengen. Diese Forderung ist speziell vor dem Hintergrund der Automobilindustrie zu stellen, in der die Entwicklungsaktivitäten einen entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbsposition des Unternehmens leisten. Eine strategische Fokussierung wird hier in Anbetracht des steigenden Wettbewerbs und Kostendrucks bei gleichzeitiger Forderung der Kunden nach differenzierteren Funktionalitäten entscheidend für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Ziel dieses Beitrags ist es, die Besonderheiten des strategischen Entwicklungsmanagements im Kontext der Automobilindustrie herauszustellen. Die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements werden dabei anhand eines Fallbeispiels aufgezeigt.

1 Vgl. Hopfenbeck (1998), S. 391-394; vgl. dazu auch Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 17-20; Hax/Majluf (1991), S. 13, die jeweils die Aufgabe des strategischen Managements, strategisches Denken zu etablieren, betonen. Komplexität entsteht durch die zunehmende Differenziertheit der Umwelt, gekoppelt mit der steigenden Umweltdynamik. Vgl. Piser (2004), S. 13f.; Becker (2001b), S. 420-423. Zu den Prinzipien der Komplexitätsbewältigung von Managern vgl. Virt (1993), S. 26-28; Malik (1993), S. 26f.

2 Strategische Herausforderungen der Produktentwicklung in der Automobilindustrie

Ein Unternehmen hat einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt, wenn es einen Kosten- und bzw. oder einen Leistungsvorteil gegenüber den Wettbewerbern hat.² Solche Wettbewerbsvorteile können beispielsweise durch die Steigerung der operativen Effizienz (Verbund- und Skaleneffekte) oder durch Innovationen, die eine Differenzierung im Produktbereich erlauben, entstehen.

Die Notwendigkeit der Automobilhersteller, sich durch Innovationen im internationalen Wettbewerb zu differenzieren, führt zu einer steigenden Relevanz der F&E-Aktivitäten für die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens.³ Die Aufgabe der Entwicklung ist es, den Wettbewerbserfolg des Unternehmens durch die Entwicklung von Produkten, die auf Markt-, Ressourcen- und Wertebene optimal sind, sicherzustellen.⁴ In technologieintensiven Branchen wie der Automobilindustrie steht die Produktentwicklung im Kampf um ihre Wettbewerbsposition vor folgenden strategischen Herausforderungen:⁵

-
- 2 Vgl. Klein (1998), S. 41-44; Becker (1993), S. 291-295; vgl. auch Zein (2001), S. 14-18.
 - 3 Vgl. Gerpott (1999), S. 11-13; Stock (1991), S. 609.
Der Einfluss von F&E-Aktivitäten auf den Unternehmenserfolg variiert zwar in verschiedenen Branchen, nimmt aber für die meisten Industrieländer zu. Vgl. Welge/AL-Laham (1999), S. 417; Omagbemi (1994), S. 13-23.
 - 4 Vgl. Stock (1990), S. 38; Seeser (1989), S. 48f.
Im Gegensatz zur Forschung in Unternehmen, die den wissenschaftlichen Kenntnisstand erweitert, hat das strategische Entwicklungsmanagement das Ziel, einen strategischen Rahmen zu schaffen, der zur stringenten Umsetzung strategischer Erfolgspotenziale in marktgerechte Produkte führt. In der Literatur gliedert man Forschung und Entwicklung in die (1) Grundlagenforschung, (2) angewandte Forschung und (3) Entwicklung. Diese Einteilung in drei Phasen, die sich v. a. durch die steigende wirtschaftliche Anwendbarkeit der Ergebnisse unterscheiden, geht auf die Initiative der OECD zurück, um bei statistischen Erhebungen eine konsistente Zuordnung von F&E-Aktivitäten zu ermöglichen. Die unter dem Namen „Frascati-Handbuch“ bekannte Zuordnung fand in Wissenschaft und Praxis erhebliche Beachtung, wenngleich eine Zuordnung der Unternehmensaktivitäten immer noch schwierig und vom Einzelfall abhängig ist. Vgl. Gerpott (1999), S. 31-35; OECD (1982), S. 29.
 - 5 Vgl. dies und Folgendes Feucht (1996), S. 28f.; Stock (1991), S. 609f.

- **Kürzere Technologiezyklen:** Technologische Durchbrüche sind in der Automobilindustrie als reifer Branche von kleinen, schrittweisen Veränderungen abgelöst worden.⁶ Der technologische Wandel vollzieht sich durch die Übernahme von Lösungsprinzipien aus anderen Technologiefeldern, die mit den bestehenden Strukturen und Anforderungen in Einklang gebracht werden müssen. Beispielsweise sind rund 90 % aller Innovationen in der Automobilindustrie durch Elektronik und Software getrieben.⁷
- **Steigende Produktkomplexität und höhere Variantenvielfalt:** Göschel bezeichnet das Automobil als das komplexeste, in Großserie hergestellte Industrieprodukt.⁸ Gleichzeitig lässt sich derzeit eine Erhöhung der Variantenvielfalt anhand der Produktoffensiven der deutschen Hersteller beobachten.⁹
- **Kürzere Innovationszyklen der Produkte:** Mit den Bestrebungen der Automobilhersteller, die Vielfalt der Modelle zu erhöhen und die Produktentwicklungsprozesse zu verkürzen, steigt auch die Anzahl der Innovationen, die immer schneller zur Marktreife gebracht werden müssen.¹⁰

Diese technologischen Veränderungen führen zu einer Steigerung der Entwicklungsaufwendungen.¹¹ Die strategische Ausrichtung dieser Aufwendungen, die einen entscheidenden Beitrag zu dem Wettbewerbserfolg eines Automobilherstellers leisten, ist daher von besonderer Bedeutung. Die folgenden Ausführungen beschreiben den Aufgabenbereich des strategischen Entwicklungsmanagements zunächst allgemein, dann anhand eines Fallbeispiels, bevor Schlussfolgerungen bzgl. der Besonderheiten getroffen werden.

6 Vgl. dies und Folgendes Stahl (2002), S. 76-94.

7 Vgl. Göschel (2003), S. 2.

8 Vgl. Göschel (2003), S. 1.

9 Vgl. Näher/Neubert/Antlitz (2002), S. 1; Niederländer (2000), S. 36-38.

10 Vgl. Näher/Neubert/Antlitz (2002), S. 1, S. 20.

11 Vgl. für den deutschen Automobilmarkt (VDA) (2002), S. 238f.

3 Aufgabenbereich des strategischen Entwicklungsmanagements in der Automobilindustrie

In einer technologieintensiven Branche wie der Automobilindustrie ist eine kundenorientierte, aber auch proaktive Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten wichtig.¹² Aufgrund der mehrjährigen Entwicklungszyklen müssen Prognosen über die zukünftigen Kundenwünsche aufgestellt werden. Gleichzeitig gestalten die Automobilhersteller allerdings auch ihr Umfeld, sodass ein Ausgleich zwischen Bedarfsinduzierung („market pull“) und autonomer Induzierung („technology push“) angestrebt ist.¹³ Aufgabe der Entwicklungsstrategie ist es daher, einen fit zwischen den Entwicklungsaktivitäten und dem unternehmerischen Umfeld zu erreichen, um so die Voraussetzung für Erfolg am Markt zu schaffen und zu erhalten.¹⁴

Die Strategieformulierung innerhalb des Entwicklungsbereichs konzentriert sich im Wesentlichen auf zwei Typen von Strategien.¹⁵ Zum einen müssen Erfolgspotenziale und Fähigkeiten für die Produktentwicklung aufgebaut werden, die in Technologiestrategien oder strategischen Maßnahmen zur Prozessoptimierung formuliert werden.¹⁶ Zum anderen müssen strategische Vorgaben bezüglich des Produktprogramms und der Positionierung der Produkte gemacht und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden. Daran schließen sich die Initiierung und Auswahl von Produktprojekten sowie die Entscheidung über ihre Weiterführung an.¹⁷

Dem strategischen Entwicklungsmanagement stehen für die Aufgabe der Technologieauswahl in erster Linie Portfolioansätze als Instrument zur

12 Vgl. Stahl (2002), S. 83-85; Malitius (1994), S. 358.

13 Vgl. Bea/Haas (1997), S. 562; Tyll (1989), S. 67f.

14 Vgl. zum Konzept der Erfolgspotenziale Gälweiler (1987), S. 23-26.

Eine Erweiterung fand das Konzept der Erfolgspotenziale u. a. durch PÜMPIN, der neben den produkt- und marktbezogenen Aspekten auch funktionale strategische Erfolgspositionen aufnahm. Während sich die Ausführungen GÄLWEILERS auf Geschäftsfeldstrategien beziehen, überträgt PÜMPIN sein Konzept zudem auf die Unternehmensstrategie. Vgl. Wolfrum (1993), S. 73-78.

15 Vgl. Meier-Kortwig (1998), S. 233.

Produktlinien- und Produktprojektstrategien konzentrieren sich in den Augen MEIER-KORTWIGS auf die Erzielung von operativem Erfolg. Kompetenz-, Innovations- und Entwicklungsprozessstrategien zielen dagegen auf den Aufbau von Fähigkeiten ab. Diese Fähigkeiten können als Erfolgspotenziale und somit als Vorsteuergrößen für den operativen Erfolg verstanden werden. Vgl. Meier-Kortwig (1998), S. 233.

16 Vgl. Meier-Kortwig (1998), S. 233.

17 Vgl. Welge/AL-Laham (1992), S. 430-433.

Verfügung.¹⁸ Bei der Neuproduktplanung in der frühen Phase des Entwicklungsprozesses können Szenarien eingesetzt werden, um zu einer optimalen Lösung vor dem Hintergrund der produkt- und produktionstechnischen Anforderungen, der Unternehmensziele und Marktanforderungen zu gelangen.¹⁹ Die hohe Unsicherheit und das daraus resultierende Bewertungsrisiko, die für das Entwicklungsmanagement charakteristisch sind, erschweren diese Aufgabe.²⁰ Ziel des strategischen Entwicklungsmanagements ist im Sinne einer ganzheitlichen Führung allerdings nicht nur die Festlegung der Erfolgspotenziale auf der Leistungssphäre, sondern auch die Berücksichtigung der langfristigen Erfolgs- und Liquiditätswirkungen.²¹ Neben der Abstimmung unternehmerischer Fähigkeiten auf der Ressourcen- und Prozessebene mit den marktlichen Möglichkeiten ist daher auch der Einfluss auf die Wertebene zu berücksichtigen.²² Das heißt, dass bei der Planung der

-
- 18 In der Literatur werden zur Ableitung und Visualisierung von Normstrategien für das Entwicklungsmanagement und die Verknüpfung mit Markt- oder Wettbewerbsstrategien typischerweise Portfolioansätze verwendet. Vgl. Wolfrum (1991), S. 196-242; Berthel/Herzhoff/Schmitz (1990), S. 47; Wörndl-Aichriedler (1995), S. 80-111; Gerpott (1999), S. 150-163; Stock (1990), S. 126-143; Völker (2000), S. 40-43; Seeser (1989), S. 31-33. Vgl. dazu auch die wissenschaftliche Diskussion zur Bestimmung der Kernkompetenzen eines Unternehmens, Berger/Kalthoff (1995), S. 168-173; Bouncken (2000), S. 868-871; Hinterhuber/Stuhec (1997), S. 4-18. In der vorliegenden Untersuchung wird nicht von deterministischen Zusammenhängen zwischen Entwicklungsstrategie und Unternehmensstrategie oder Umfeldfaktoren, sondern von einer strategischen Wahl ausgegangen. Vgl. Varadarajan/Clark/Pride (1994), S. 25-33.
- 19 Eine Szenarioanalyse ermöglicht das strukturierte Nachdenken über Lösungsalternativen vor dem Hintergrund möglicher Umfeldentwicklungen. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit auf kausale Zusammenhänge und Entscheidungspunkte zu lenken. Vgl. Meyer-Schönherr (1992), S. 16-20, S. 27-30; Götze (1990), S. 36-40; Hinterhuber (1984), S. 156f.; Geschka (1994), S. 161-165; Hopfenbeck (1998), S. 398-400. Die zentrale Frage ist dabei nicht, was passieren wird, sondern was passieren kann. Die Vorzüge der Szenariotechnik sind folglich darin zu sehen, dass sie die dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegenden Prämissen und Unsicherheitsfaktoren deutlich macht und so die Entscheidungsfindung des Managements sowie das Denken in strategischen Alternativen mit Bezug zum Unternehmensumfeld fördert. Bei der Ausarbeitung der Szenarien sollte ein interdisziplinäres Team mit Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz eingesetzt werden. Vgl. Meyer-Schönherr (1992), S. 69f.
- 20 Die hohe Unsicherheit ist auf die unvollkommenen Informationen bzgl. der Erreichbarkeit der technischen Ziele und des Markterfolgs des Produktes zurückzuführen. Daraus resultiert das Bewertungsrisiko der technischen Potenziale und Preis-Mengen-Strukturen einer Produktidee, mit der sich das strategische Entwicklungsmanagement konfrontiert sieht.
- 21 Vgl. dies und Folgendes Becker (1993), S. 108-110 sowie den Wertschöpfungskreislauf Becker (2001a), S. 22.
- 22 Vgl. zum Zusammenspiel Markt-, Ressourcen- und Wertorientierter Ansätze Becker (2001a), S. 39-42. Vgl. zur Vereinbarkeit Markt- und Ressourcenorientierter Ansätze im

Entwicklungsprojekte das Entwicklungsbudget einzuhalten ist. Zudem ist darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der zeitlichen Verschiebung von Investitionen und Erlösen ein Unternehmensoptimum über das gesamte Produktprogramm erreicht wird.

Das strategische Entwicklungsmanagement hat somit die Aufgabe, im Rahmen der Technologieauswahl und Neuproduktplanung eine optimale Abstimmung der Ressourcen-, Markt-, Wert- und Prozessebene vor dem Hintergrund der unternehmensstrategischen Ziele für das Unternehmen zu erreichen. Die Aktivitäten des operativen Entwicklungsmanagements sind daran anschließend auf die Realisierung der Erfolgspotenziale gerichtet. Dem operativen Entwicklungsmanagement obliegt demnach der Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozess innerhalb der Technologieentwicklung und den Fahrzeugprojekten. Die Verknüpfung des strategischen und operativen Entwicklungsmanagement findet in der frühen Phase der Produktentwicklung statt. In dieser Phase werden Anforderungen definiert und Produkte konzeptioniert. Eine effiziente Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Management wird damit zur Voraussetzung für wertorientiertes Handeln.

Vor der Strategieimplementierung in Technologie- und Fahrzeugprojekten steht allerdings der Entscheidungsprozess zur Strategieauswahl. Da sich die Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten erheblich auf nachgelagerte Wertschöpfungsstufen auswirkt, müssen Entwicklungsentscheidungen unter strategischen Gesichtspunkten getroffen werden.²³ Zu dem frühen Zeitpunkt, zu dem die strategische Ausrichtung eines Projektes bestimmt wird, können allerdings weder die Erreichbarkeit der anvisierten Entwicklungsziele innerhalb eines Fahrzeugprojektes noch der Markterfolg eindeutig prognostiziert werden.²⁴ Gleiches gilt für die strategischen Entscheidungen bezüglich Technologien und Prozessen.²⁵ Da die Prämissen folglich unter hoher Unsicherheit gesetzt werden, müssen wichtige Meinungsmacher und Fachexperten in den Prozess integriert werden. Durch das ausgeprägte Spezialistentum im Entwicklungsbereich kann es so zu einem breit gestreuten, interdisziplinären Beteiligtenkreis kommen. Diese

Rahmen der strategischen Analyse Welge/AL-Laham (1999), S. 231-286; Börner (2000), S. 817-820.

23 Vgl. Stock (1990), S. 57; Schmelzer (1991), S. 112f.

24 Vgl. Tyll (1989), S. 81-84; Werner (1996), S. 11f.; Gaiser (1993), S. 17f.; Nuhn (1987), S. 36f.

25 Vgl. Bea/Haas (1997), S. 565ff.

interdisziplinäre Zusammensetzung des Beteiligtenkreises kann den strategischen Planungsprozess zum einen durch neue Impulse bereichern. Zum anderen kann sie sich negativ auf die Entscheidungsfindung auswirken.²⁶ Im Vorfeld des Entscheidungsprozesses ist es daher notwendig, für strategische Fragestellungen um Unterstützung zu werben und diese im Sinne einer Machtakkumulation zu bündeln.²⁷ Der Aufgabenbereich des strategischen Entwicklungsmanagements beinhaltet somit die begleitenden und flankierenden Maßnahmen der Motivierung, Konsensbildung und Machtpromotion, die unter dem Begriff der Prozesspromotion zusammengefasst werden können.²⁸

Im Rahmen des strategischen Kontrollprozesses stellt das strategische Entwicklungsmanagement sowohl die strategische Wachsamkeit für unternehmensinterne und –externe Entwicklungen, als auch die Umsetzung der Strategien in operative Maßnahmen sicher. Der Einsatz von Managementinstrumenten kann hier einerseits die Umsetzung und andererseits den Nachweis zur Wirkung von Strategien unterstützen und damit eine effiziente Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses gewährleisten.

Im Folgenden wird der Aufgabenbereich des strategischen Entwicklungsmanagements anhand der Ausführungen des Interviewpartners nachvollzogen.

26 In verschiedenen empirischen Studien zur Vorteilhaftigkeit von Konflikten bei der strategischen Entscheidungsfindung werden Konflikte von der Unternehmenspraxis als wertvoll für die Qualität der Entscheidung angesehen. Ein positiver Zusammenhang zwischen einer höheren Konfliktintensität bei der strategischen Entscheidungsfindung und der Performance des Unternehmens konnte nur teilweise nachgewiesen werden. Vgl. Homburg/Krohmer/Workman (1999), S. 340-347, S. 351f.; Eisenhardt/Kahwajy/Bourgeois III (1997), S. 59f.; Wooldridge/Floyd (1990), S. 238-240; Habel (1992), S. 181-184.

DOOLEY/FRYXELL/JUDGE untersuchen die Wirkung, die Konsens bei der Entscheidungsfindung auf die Implementierung der Strategie hat. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich Konsens positiv auf das Commitment für die Entscheidung auswirkt, was den Erfolg der Implementierung wiederum positiv beeinflusst. Gleichzeitig weist ihre Studie allerdings einen negativen Zusammenhang zwischen dem Commitment für eine Entscheidung und der Implementierungsgeschwindigkeit aus. Vgl. Dooley/Fryxell/Judge (2000), S. 1237-1253.

27 Vgl. Roventa (1983), S. 70-74; vgl. zum Vorgehen und Umgang mit politischen Instrumenten auch Guth/MacMillan (1986), S. 320-324; Dean/Sharfman (1993), S. 1071f.

4 Strategisches Entwicklungsmanagement bei einem europäischen Sportwagenhersteller

Die Wettbewerbsvorteile des untersuchten Unternehmens basieren vor allem auf der Abstimmung von Produkteigenschaften, Design und Markenwerten, die zu einem unverwechselbaren Sportwagen führten. Kompetenzen wurden v.a. im Bereich Fahrwerk und Antrieb aufgebaut, um die Dynamik und Sportlichkeit der Fahrzeuge zu gewährleisten.

Während des Gesprächs wurde betont, dass aufgrund der langen Entwicklungszeiten in der Automobilindustrie auch die Reaktionszeiten relativ lange sind.²⁹ Strategische Planung soll nun zum einen die Unsicherheit bzgl. zukünftiger Entwicklungen verringern. Zum anderen müssen Strategien allerdings auch kontinuierlich fortgeschrieben und gegebenenfalls angepasst werden.

Bei der Formulierung der Technologiestrategien wird innerhalb des Unternehmens ein dezentraler Ansatz verfolgt. Das heißt, dass die Technologiestrategien eigenverantwortlich im Entwicklungsbereich entstehen. Die endgültige Technologieauswahl erfolgt im Rahmen der Innovationspriorisierung. Zudem entwickeln die Fachbereiche ihre Bereichsstrategien, die von dem strategischen Entwicklungsmanagement in der Entwicklungsstrategie gebündelt werden.

Die Einzelstrategien müssen behutsam zu einem stimmigen Ganzen zusammengefügt werden, um noch genug Freiräume für eigene Wege und Kreativität zu lassen. In der Regel ist der Einfluss und die Macht von Personen betroffen, so dass eine politische Dimension hinzukommt.

28 ROVENTA verweist in diesem Zusammenhang auch kurz auf die Bedeutung der Organisationskultur, die die Strategiearbeit im Unternehmen erst ermöglicht. Vgl. Roventa (1983), S. 73.

29 Das Gespräch orientierte sich an einem Interviewleitfaden, mit den folgenden Schwerpunktthemen: (1) Vorgehen im strategischen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozess, (2) Charakterisierung von Schnittstellen und Zusammenarbeit, (3) Persönliches Verständnis der Strategiearbeit und ihrer Wirkung.

Qualitative Interviews haben v. a. den Vorteil, dass der sachliche und zeitliche Kontext der Befragung bekannt ist und während des Gespräches Zusammenhänge erfasst und einzelne Aspekte vertieft werden können. Ein Nachteil liegt darin, dass keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden können und die Ergebnisse daher nicht ohne weiteres verallgemeinerbar sind. Vgl. Schnell/Hill/Esser (1999), S. 354-356; Punch (1998), S. 174-178; Stier (1999), S. 184-188; Diekmann (2001), S. 373-403.

Beispielsweise ist der Abgleich der Erwartungen von den Verantwortlichen der Vorentwicklung mit den Produktlinienverantwortlichen wichtig und gleichzeitig ein politisches Thema.

Zur strategischen Neuproduktplanung existiert ein top-down gesteuerter, zyklischer Planungsprozess, in dem einmal pro Jahr strategische Optionen bestimmt und das zukünftige Produktprogramm ausgeplant werden. Dabei kommt es auch zu bottom-up Initiativen aus dem Entwicklungsbereich, die das Produktprogramm prägen können.

Die Implementierung der formulierten Strategien ist an die Produktprogrammplanung gekoppelt, da hier eine Umsetzungsplanung mit Verantwortlichkeiten und Organisationsform verabschiedet wird. Durch das Festlegen von Zielen und Verantwortlichen, sowie das Monitoring der Themen in den Steuerkreisen wird die Strategieimplementierung formal unterstützt. Für den Erfolg eines Projektes ist allerdings die Existenz von Promotoren entscheidend. Idealerweise wird die strategische Planung in der frühen Phase des Produktentwicklungsprozesses durch die Strategen selbst umgesetzt. Auch das Konzeptteam wird noch durch die Strategen der Fahrzeugkonzepte gesteuert, bevor an den Produktlinienverantwortlichen übergeben wird. Eine frühe Einbindung der Produktlinienverantwortlichen in die Strategiearbeit schafft Akzeptanz, fördert den Dialog und eine frühe Klärung von Themen.

Innerhalb des F&E Bereichs werden Strategien insgesamt eher breit diskutiert, da sehr viele Themen strategische Relevanz haben und unter Einbeziehung der Fachexperten diskutiert werden müssen. Prozesspromotion, v.a. das Thematisieren und Bewerten von strategischen Fragestellungen sowie deren Vermittlung, um den Prozess voranzutreiben, sind daher im Aufgabenfeld des strategischen Entwicklungsmanagements von besonderer Bedeutung. Bei strategischen Fragestellungen ist die offene Kommunikation und Information der Beteiligten wichtig, um die nötige Akzeptanz und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu schaffen. Das relativ umfassende Aufgabenfeld der Abteilung, das sich von der strategischen Planung bis hin zur Umsetzung in Form des Package und Musterbaus erstreckt, bietet eine gute Ausgangslage für die Strategieimplementierung.

Das Monitoring strategischer Projekte wird durch das standardisierte Berichtssystem für verabschiedete Projekte unterstützt, in dem Aussagen zum Ziel, Inhalt, Budget, Kennzahlen und der Zielerreichung gemacht werden. Für Technologieprojekte erstellen die Fachbereiche zudem Roadmaps.

Die strategische Vorgehensweise erfordert derzeit viel Disziplin und greift erst jetzt, da aufgrund der steigenden Komplexität vermehrt Koordination nötig wird. Da die letzte wirtschaftliche Krise operativ gelöst wurde, hat die operative Sichtweise großen Einfluss und wird z.T. überinterpretiert. Eigeninitiative der Mitarbeit wird als Fundament des Unternehmens gesehen. Zusammen mit sehr direkten Wegen führt das zu einer hohen Agilität des Unternehmens. Ein Defizit bei der Motivation zu strategischem Denken und Handeln ist somit größten Teils durch die Unternehmenshistorie begründet. Aktivitäten zur effizienten Gestaltung der Schnittstelle zwischen dem strategischen und operativen Management sollten daher darauf abzielen, auch den kulturellen Hintergrund zu gestalten.

5 Schlussfolgerungen für das strategische Entwicklungsmanagement

Aufgrund der wachsenden Bedeutung, die dem technologischen Wandel im internationalen Wettbewerb zukommt, ist eine bewusste Integration der Entwicklungsaktivitäten in das Strategiekonzept des Unternehmens erforderlich.³⁰ Für das strategische Managements im Entwicklungsbereich eines Automobilherstellers können folgende Besonderheiten festgehalten werden:

Die steigende Komplexität der Automobilindustrie und die langen Entwicklungszeiten unterstreichen die Bedeutung der strategischen Planung im Entwicklungsbereich für die Existenzsicherung der Automobilhersteller. Die Herausforderung für das strategische Entwicklungsmanagement liegt in der Integration strategischer Entscheidungen zu einem stimmigen Ganzen. Dabei ist es zudem erforderlich genügend Freiraum für Kreativität und die Reaktion auf sich ändernde Kundenbedürfnisse zu lassen.

Der F&E-Bereich ist wissensintensiv. Daher haben Fachexperten eine hohe Bedeutung bei strategischen Fragestellungen. Folglich ist der strategische Planungsprozess relativ dezentral ausgestaltet, da die Fachexperten eingebunden werden müssen.

Im Rahmen des technologisch differenzierten und von Unsicherheit geprägten Kontextes ist die Bedeutung von Prozesspromotion hoch und der Einsatz von übergreifenden Managementsystemen klein. Für die Umsetzung der Strategien in Produkte ist die Rolle des strategischen Entwicklungsmanagements im Produktentstehungsprozess entscheidend.

Ziel einer detaillierteren Untersuchung sollte die Erarbeitung von situativen Empfehlungen für die Harmonisationsaufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements sein. Um die situative Relativiertheit eines Unternehmens erfassen und beschreiben zu können, werden erneut qualitative Interviews durchgeführt, die neben der Ausgestaltung des Strategieprozesses auch die Einflüsse der Unternehmensstruktur und -kultur berücksichtigen. Die mündliche Einzelbefragung in einer teilweise strukturierten Interviewsituation gibt dabei die Möglichkeit, einzelne Aspekte

30 Vgl. Feucht (1996), S. 28; Brodbeck (1999), S. 166.

zu vertiefen und das Erfahrungswissen der Praxis einfließen zu lassen, um das bestehende Vorverständnis zu vergrößern.³¹

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

Literatur

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (1997):

Strategisches Management, 2. Auflage, Stuttgart, Jena: Gustav Fischer, UTB, 1997.

Becker, Wolfgang (1993):

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

Becker, Wolfgang (2001a):

Strategisches Management, 5. Auflage, Bamberg: 2001a.

Becker, Wolfgang (2001b):

Komplexitätskosten, in: Bühner, R. (Hrsg.): Management Lexikon, München: Oldenburg, 2001b, S. 420-423.

Berger, Roland/Kalthoff, Otto (1995):

Kernkompetenzen - Schlüssel zum Unternehmenserfolg, in: Siegwart, H./Malik, F./Mahari, J. (Hrsg.): Unternehmens-politik und Unternehmensstrategie, Stuttgart: Schäffer-Poeschel; Zürich: Verlag Industrielle Organisation; Wien: Verlag Ueberreuter Wirtschaft, 1995, S. 159-174.

Berthel, Jürgen/Herzhoff, Sabine/Schmitz, Gereon (1990):

Strategische Unternehmensführung und F&E-Management: Qualifikationen für Führungskräfte, Berlin, Heidelberg, New York u.a.: Springer-Verlag, 1990.

Börner, Christoph (2000):

Die Integration marktorientierter und ressourcenorientierter Strategien, in: Wirtschaftsstudium (WISU), Jg 29 (2000), Heft 6, S. 817-821.

Bouncken, Ricarda (2000):

Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen, in: ZfB (Zeitschrift für Betriebswirtschaft), Jg 70 (2000), Heft 7/8, S. 865-885.

Brodbeck, Harald (1999):

Strategische Entscheidungen im Technologie-Management: Relevanz und Ausgestaltung in der unternehmerischen Praxis, Zürich: Orell Füssli Verlag, 1999.

Dean, James/Sharfman, Mark (1993):

The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making, in: Decision Science, Vol. 24 (1993), Issue 6, p. 1069-1083.

Diekmann, Andreas (2001):

Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendung, 7., durchgesehene Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 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/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.

Feucht, Hartmut (1996):

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

Gaiser, Bernd (1993):

Schnittstellencontrolling bei der Produktentwicklung. Entwicklungszeitverkürzung durch Bewältigung von Schnittstellenproblemen, München: Franz Vahlen, 1993.

Gälweiler, Aloys (1987):

Strategische Unternehmensführung, New York: Campus Verlag, 1987.

Gerpott, Torsten (1999):

Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement: Eine konzentrierte Einführung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

Geschka, Horst (1994):

Technologieszenarien - ein Analyse- und Planungs-instrument des Technologiemanagements, in: Zahn, E. (Hrsg.): Technologiemanagement und Technologien für das Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994, S. 153-171.

Göschel, Burkhard (2003):

Innovationsführerschaft: Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie, Rede VDA Technischer Kongress, Wolfsburg, 2003.

Götze, Uwe (1990):

Szenario-Technik in der strategischen Unternehmens-planung, Dissertation, Universität Göttingen, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, 1990.

Guth, William/Macmillan, Ian (1986):

Strategy implementation versus middle management self-interest, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), p. 313-327.

Habel, Sabine (1992):

Strategische Unternehmensführung im Lichte empirischer Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes, Dissertation, Universität München, Herrsching: Barbara Kirsch Verlag, 1992.

Hax, Arnaldo/Majluf, Nicolas (1991):

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

Hinterhuber, Hans (1984):

Strategische Unternehmensführung, 3., verbesserte und erweiterte Auflage, Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1984.

Hinterhuber, Hans/Stuhec, Ulrich (1997):

Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre (ZfB) Ergänzungsheft, 1/97 (1997), S. 1-20.

Homburg, Christian/Krohmer, Harley/Workman, John (1999):

Strategic consensus and performance: The role of strategy type and marketrelated dynamism, in: Strategic Management Journal, Vol. 20 (1999), p. 339-357.

Hopfenbeck, Waldemar (1998):

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

Klein, Martin (1998):

Erfolgsfaktoren technologieorientierter Wettbewerbs-strategien: eine modellbasierte Analyse der Wettbewerbs-wirkungen forschungsintensiver Produktinnovationen, Dissertation, Universität Mannheim, Berlin: Duncker und Humblot, 1998.

Kubicek, Herbert (1977):

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

Malik, Fredmund (1993):

Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungs-ansätze für komplexe Systeme, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1993.

Malitius, Silvio (1994):

Internationale Verflechtungen in der Automobilwirtschaft - Bleibt der Wettbewerb auf der Strecke?, in: Meinig, W. (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, Wiesbaden: Gabler, 1994, S. 347-366.

Meier-Kortwig, Klaus (1998):

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

Meyer-Schönherr, Mirko (1992):

Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung, Dissertation, Universität Frankfurt a.M., Ludwigsburg, Berlin: Verlag Wissenschaft&Praxis, 1992.

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

Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

Näher, Ulrich/Neubert, Wolfgang/Antlitz, Arno (2002):

Product Development in the Automotive Industry: Strategies to Circumvent the Complexity Challenge, McKinsey&Company, 2002.

Niederländer, Frank (2000):

Dynamik in der internationalen Produktpolitik von Automobilherstellern, Dissertation, Katholische Universität Eichstätt, Wiesbaden: Gabler, 2000.

Nuhn, Bernd (1987):

Eigen- und/oder Fremdforschung und -entwicklung als strategisches Entscheidungsproblem, Dissertation, Universität Gießen, Gießen: Verlag Feber'schen Universitätsbuchhandlung, 1987.

Oecd (1982):

Die Messung wissenschaftlicher und technischer Tätigkeiten. Frascati-Handbuch 1980, Bonn: Bundesminister für Forschung und Technologie, 1982.

Omagbemi, Robert (1994):

Die Messung und Beurteilung der Effizienz von Projekten der angewandten Forschung und Entwicklung, Dissertation, Universität Münster, Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung, 1994.

Piser, Marc (2004):

Strategisches Performance Management. Performance Measurement als Instrument der Strategischen Kontrolle, Dissertation, Universität Bamberg, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler, 2004.

Punch, Keith F. (1998):

Introduction to Social Research, London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 1998.

Roventa, Peter (1983):

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

Schmelzer, Hermann (1991):

Koordination von Marketing und Produktentwicklung, in: Horvath, P. (Hrsg.): Synergien durch Schnittstellen-controlling, Stuttgart: Schaeffer Poeschel, 1991, S. 109-122.

Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1999):

Methoden der empirischen Sozialforschung, 6., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien: Oldenburg, 1999.

Seeser, Günther (1989):

Strategische Planung von Technologien zur Unterstützung des Entwicklungsprozesses: Entwicklung einer Konzeption und Anwendung am Beispiel des CAE-Verbundes im Automobilbau, Dissertation, Universität München, München: VVF, 1989.

Stahl, Martin (2002):

New Business Development in der Automobilindustrie, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck, 2002.

Stier, Winfried (1999):

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

Stock, Ulrich (1990):

Das Management von Forschung und Entwicklung, München: Barbara Kirsch, 1990.

Stock, Ulrich (1991):

Ansätze zu einem strategischen FuE-Management, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München: Verlag Barbara Kirsch, 1991, S. 607-645.

Tyll, Árpád (1989):

Forschung und Entwicklung im strategischen Management industrieller Unternehmen: Die Integration von technischem und Management-Know-how in die FuE-Planung, Dissertation, Universität Mannheim, Berlin: Erich Schmidt, 1989.

Varadarajan, Rajan/Clark, Terry/Pride, William (1994):

Aktive Unternehmen gestalten ihr Marktumfeld selbst, in: Harvard Business Manager, Strategie und Planung (1994), Band 4, S. 25-33.

(VDA) Verband der Automobilindustrie (2002):

Auto Jahresbericht, Frankfurt am Main: Druckerei Heinrich GmbH, 2002.

Virt, Wilfried (1993):

Forschung auf dem Weg zur strategischen Orientierung, Dissertation, Universität Frankfurt (Main), Frankfurt a.M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang, 1993.

Völker, Rainer (2000):

Wertmanagement in Forschung und Entwicklung. Allokation der F&E-Ressourcen auf Projekte, Bereiche und Standorte, München: Vahlen, 2000.

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

Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 1992.

Welge, Martin/AI-Laham, Andreas (1999):

Strategisches Management: Grundlagen - Prozesse - Implementierung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1999.

Werner, Hartmut (1996):

Strategisches Forschungs- und Entwicklungs-Controlling, Dissertation, Universität Leipzig, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, Gabler, 1996.

Wolfrum, Bernd (1991):

Strategisches Technologiemanagement, Wiesbaden: Gabler, 1991.

Wolfrum, Ulrich (1993):

Erfolgspotentiale. Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, Dissertation, Universität München, München: Barbara Kirsch Verlag, 1993.

Wooldridge, Bill/Floyd, Steven (1990):

The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 11 (1990), Issue 3, p. 231-241.

Wörndl-Aichriedler, Johann (1995):

Technologieintegrierende Strategische Führung: Entwicklung eines Konzeptes unter besonderer Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen und Zusammenhänge, Dissertation, Universität Innsbruck, Frankfurt a. M., Berlin, Bern, u.a.: Peter Lang, 1995.

Zein, Axel (2001):

Dynamische Wettbewerbsstrategien in technologie-getriebenen Branchen. Eine Analyse der Outpacing Strategies, Dissertation, Universität Stuttgart, Stuttgart: 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

Becker, W./Schmeken, G. M.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, Band 136, Bamberg 2005

Becker, W./Stock, C.

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, Band 137, Bamberg 2005

New Releases: www.professorwbecker.de

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