

STRATEGISCHES ENTWICKLUNGSMANAGEMENT IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

- Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades „doctor rerum politicarum“
der Fakultät der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg



Eingereicht von Diplom-Kauffrau
Claudia Stock

VORWORT

Wie die meisten Entwicklungsprozesse, konnte auch diese Dissertation nur durch die Unterstützung anderer Personen erfolgreich abgeschlossen werden. Ich möchte deshalb an dieser Stelle all jenen danken, die dazu beigetragen haben, dass ich diese Arbeit realisieren konnte.

Ich hätte diese Arbeit nicht ohne die Ermutigung von Herrn Dr. Martin Stahl begonnen. Er war mir insbesondere in der frühen Phase meiner Dissertation eine große Unterstützung und gab mir in unseren Gesprächen entscheidende Impulse für die Konzeption der Arbeit. Für die hervorragenden Rahmenbedingungen bei der Erstellung der Dissertation danke ich der BMW Group.

Eine Realisierung meiner Ideen wäre allerdings ohne die Betreuung und Erfahrung von Herrn Prof. Wolfgang Becker nicht möglich gewesen. Neben seinem intensiven Interesse an der Themenstellung, gab er mir die Möglichkeit die Arbeit im Rahmen der Doktorandenseminare zu präsentieren. Der direkte und offene Austausch mit den anderen Doktoranden war wichtig für den Reifeprozess der Arbeit.

Über die fachlichen Anmerkungen hinaus schätzte ich den Gedankenaustausch und die mentale Unterstützung im Doktoranden- und Alumnikreis. Stellvertretend für viele gute Gespräche sei hier Frau Dr. Sabine Zloch, Herrn Dr. Carsten Benz und Herrn Dr. Rainer Geisler gedankt.

Von universitärer Seite bedanke ich mich zudem bei Herrn Prof. zu Knyphausen-Aufseß für die Übernahme der Zweitkorrektur und Herrn Prof. Wimmer, der sich als Drittkorrektor zur Verfügung stellte.

Für die intensive Auseinandersetzung mit meinem Manuskript möchte ich an erster Stelle Herrn Stefan Fischer danken. Darüber hinaus haben Herr Timo Wolff, Herr Dr. Marc Piser, Herr Dr. Robert Irlinger, Frau Stangel, Frau Julia Summer und Frau Alexandra Martl durch ihre Korrekturen zur Qualität der Arbeit beigetragen.

Während der Dissertation hatte ich die Gelegenheit viel zu lernen. Fachlich, menschlich und nicht zu letzt über mich selbst. Auf diesem Weg haben mich meine Freunde Frau Isabell Niksch, Frau Dr. Doris Schmid, Herr Gert Grahl und Frau Esther Trel, sowie Frau Monika Schwartz, meine Eltern und mein Verlobter Herr Dr. Rudi Hoch begleitet. Ihnen gilt besonderer Dank, da sie mir in schwierigen Situationen Halt gaben und – im Gegensatz zu mir – nie an mir und dem Gelingen dieser Arbeit gezweifelt haben. Danke für eure Geduld!

Karlsfeld, im März 2007

Claudia Stock

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einführung	1
1.1 Herausforderungen für das strategische Entwicklungsmanagement in der Automobilindustrie.....	1
1.2. Ziel der Arbeit	7
1.3 Vorgehen zur Erarbeitung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses.....	11
1.3.1 Rahmenbedingungen der empirischen Untersuchung.....	11
1.3.2 Aufbau der Arbeit.....	14
2. Konzepte zur Analyse und Bewertung des strategischen Führungs- prozesses	17
2.1 Implikationen aus dem Modell wertorientierter Führung auf die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses.....	18
2.2 Systemischer Bezugsrahmen für die Analyse des Intra-System-Fits.....	26
2.3 Definition eines Erfolgsmaßstabs für die Bewertung des strategischen Führungsprozesses	37
2.3.1 Die Effizienz als Erfolgsmaßstab	37
2.3.2 Das Effizienzkonstrukt der vorliegenden Arbeit	42
2.4 Anwendung der theoretischen Konstrukte im empirischen Kontext	46
3. Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern.....	50
3.1 Willensbildung als Aktivität des strategischen Entwicklungsmanagements	53
3.1.1 Strategische Planung und Entscheidungsfindung	53
3.1.2 Effizienz strategischer Planungs- und Entscheidungsprozesse in Bezug auf die Güte der Strategie als Zielkonzept.....	64
3.1.3 Schlussfolgerungen zur Gestaltung der Güte der Strategie als Ziel- konzept.....	67

3.2 Willensdurchsetzung als Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements	71
3.2.1 Aktivitäten der Strategieimplementierung.....	72
3.2.2 Effizienz des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Integration strategischer Themen in den unternehmerischen Handlungsprozess.	82
3.2.3 Schlussfolgerungen zur Integration strategischer Themen	85
3.3 Willenssicherung als Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements..	87
3.3.1 Aktivitäten der strategischen Kontrolle	88
3.3.2 Effizienz des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Realisationsvorsorge.....	100
3.3.3 Schlussfolgerungen zur Gestaltung der Realisationsvorsorge	103
4. Situativer Kontext für das strategische Entwicklungsmanagement bei den untersuchten Automobilherstellern	108
4.1 Strategie als Orientierungsmuster	111
4.1.1 Wechselwirkung zwischen Strategien auf Unternehmensebene und dem strategischen Entwicklungsmanagement	111
4.1.2 Effizienz bei der Umsetzung der strategischen Ausrichtung	126
4.1.3 Schlussfolgerungen zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung	130
4.2 Unternehmensstruktur als Orientierungsmuster	133
4.2.1 Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Unternehmensstruktur.....	133
4.2.2 Effizienz des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten.....	149
4.2.3 Schlussfolgerungen für die Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten.....	152

4.3 Organisationskultur als Orientierungsmuster.....	155
4.3.1 Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und strategischem Entwicklungsmanagement.....	156
4.3.2 Effizienz des strategischen Managements bei der Motivation zu strategischem Denken und Handeln.....	169
4.3.3 Schlussfolgerungen zur Motivation zu strategischem Denken und Handeln durch das strategische Entwicklungsmanagement	171
5. Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses am Beispiel der untersuchten Automobilhersteller.....	174
5.1 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse zur Wirkung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements auf die unternehmerische Effizienz.....	177
5.2 Identifikation von effizienten Gestaltungsformen des strategischen Führungs- prozesses am Beispiel der untersuchten Automobilhersteller	186
6. Zusammenfassung der Ergebnisse	194
Literatur	200
Anhang	231

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Forschung und Entwicklung in der Wertschöpfungskette eines Automobilherstellers	4
Abbildung 2:	Vorgehen und Aufbau der Arbeit	15
Abbildung 3:	Kreislaufmodell der Balanced Value Map.....	20
Abbildung 4:	Elemente der Unternehmenspolitik	24
Abbildung 5:	Grundmodell eines kybernetischen Regelkreises.....	33
Abbildung 6:	Unternehmerisches Handeln des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements.....	35
Abbildung 7:	Bezugsrahmen der Arbeit.....	36
Abbildung 8:	Ziel- und Systemparadigma als effizienzdefinierende Sachverhalte und die Dimensionen des Effizienzkonstrukts	43
Abbildung 9:	Forschungsprogramm	49
Abbildung 10:	Aktivitäten des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements im unternehmerischen Handlungsprozess.....	51
Abbildung 11:	Vorgehen und Aufbau Kapitel 3.....	52
Abbildung 12:	Top-down-orientierte vs. bottom-up-orientierte Ausgestaltung der strategischen Willensbildung	64
Abbildung 13:	Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach Kolks	78
Abbildung 14:	Ausprägung der Prozesspromotion bei der Willensdurchsetzung	81
Abbildung 15:	Einbindung der strategischen Kontrolle in den strategischen Führungsprozess.....	89
Abbildung 16:	Übersetzung der Vision bzw. Strategie in die vier Perspektiven der BSC.....	95
Abbildung 17:	Beispiel für Geschäftstreiber, Kausalbeziehungen und Messgrößen der einzelnen Perspektiven der BSC für den Entwicklungsbereich..	96
Abbildung 18:	Ausprägung des Monitorings strategischer Handlungen im Rahmen der Willenssicherung	100
Abbildung 19:	Vorgehen und Aufbau Kapitel 4.....	110
Abbildung 20:	Verhältnis von deliberaten zu emergenten Strategien sowie strategischem Lernen nach Mintzberg	113
Abbildung 21:	Zwei Sichtweisen von Überschneidungen zwischen Technologie-, F&E- und Innovationsmanagement	120

Abbildung 22:	Handlungsalternativen im Rahmen technologiestrategischer Entscheidungsfelder	122
Abbildung 23:	Vernetzung der Unternehmensstrategien mit den Entwicklungsaktivitäten.....	126
Abbildung 24:	Standardprozessplan für Produktentwicklungen.....	139
Abbildung 25:	Interaktion zwischen den Promotoren.....	143
Abbildung 26:	Ausstattung mit Verfügungsrechten im Rahmen der Aufbaustruktur und in der frühen Phase des Entwicklungsprozesses.....	148
Abbildung 27:	Bezugsrahmen für die Organisationskulturforschung	158
Abbildung 28:	Lernschleifen, ausgelöst durch eine realisierte Strategie.....	160
Abbildung 29:	Prägung des kulturellen Hintergrundes im Entwicklungsbereich der untersuchten Automobilhersteller	168
Abbildung 30:	Vorgehen und Aufbau Kapitel 5	176
Abbildung 31:	Ausprägungen der Systemelemente bei den untersuchten Automobilherstellern	178
Abbildung 32:	Effizienzkonstrukt.....	180
Abbildung 33:	Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Erfolgsfaktoren...	187
Abbildung 34:	Handlungsempfehlungen für die Harmonisation von strategischer Willensbildung und Struktur	190
Abbildung 35:	Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Adaptionfaktoren...	191
Abbildung 36:	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des strategischen Führungsprozesses	193
Abbildung 37:	Vorgehen bei der Konkretisierung des Effizienzkonstrukts.....	195

1. Einführung

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist der Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements in der Automobilindustrie. Kapitel 1 führt über eine Darstellung der Herausforderungen für das strategische Entwicklungsmanagement zum Forschungsobjekt hin (Kapitel 1.1), um im Anschluss daran das Forschungsziel (Kapitel 1.2) sowie das -vorgehen (Kapitel 1.3) zu erläutern.

1.1 Herausforderungen für das strategische Entwicklungsmanagement in der Automobilindustrie

Die folgenden Ausführungen zeigen basierend auf einer analytischen Darstellung der Automobilindustrie die Herausforderungen für das strategische Entwicklungsmanagement auf. Dazu werden zunächst die von zunehmender Komplexität¹ geprägte Automobilindustrie als situativer Kontext und darauf aufbauend das Aufgabenfeld des strategischen Entwicklungsmanagement beschrieben.

Unter den Branchen, denen in Bezug auf die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft eine besondere Bedeutung zukommt, nimmt die Automobilindustrie eine herausragende Stellung ein. Sie steht mit einem Drittel der F&E-Aufwendungen in Deutschland an der Spitze aller Wirtschaftszweige und ist die stärkste Exportbranche.²

Aufgrund der fortschreitenden *Globalisierungstendenzen*, die die Automobilindustrie in den letzten Jahren geprägt haben, befinden sich die deutschen Automobilherstel-

¹ Komplexität entsteht durch steigende Umweltdynamik, gekoppelt mit einer zunehmenden Differenziertheit der Umwelt. Vgl. Becker (2001c), S. 420-423, Becker (2001b), S.14. Die steigende Umweltdynamik entsteht durch den gesellschaftlichen, politisch-rechtlichen, marktlichen und technologischen Wandel, dem auch die Automobilindustrie ausgesetzt ist. Dabei ist nicht nur eine zunehmende Häufigkeit und Geschwindigkeit, sondern auch ein größeres Ausmaß an Veränderungen zu beobachten. Diese tragen gleichzeitig zur Verstärkung der Differenziertheit bei.

² Vgl. VDA (2004), S. 12-14; Gerpott (1999), S. 30.
Im Folgenden wird die Automobilindustrie aus der Perspektive der deutschen Automobilhersteller betrachtet. Kapitel 1.3.1 erläutert die Einschränkung auf deutsche Automobilhersteller im empirischen Teil der Arbeit.

ler inzwischen in einem internationalen Wettbewerbsumfeld.³ Um die Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern, muss das unternehmerische Handeln der Automobilhersteller mit diesem komplexen Kontext harmonisiert werden.⁴ Dies erfordert unter anderem die Berücksichtigung *differenzierter regionaler Schwerpunkte und Präferenzen* auf der Kundenseite. So sind in Europa Sicherheit, Komfort, Prestige und Fahrspaß die entscheidenden Innovationstreiber. In Japan bestimmen die kundenspezifische Individualisierung und der Fahrkomfort den Fortschritt. Dagegen beflügeln in den NAFTA-Staaten Nordamerikas der dort vorherrschende extreme Kostendruck sowie die dortigen gesetzlichen Vorgaben vor allem in sicherheitsrelevanten Bereichen die Innovationstätigkeiten.⁵

Die beschriebene Differenziertheit der Märkte treibt die Automobilhersteller in einen *Innovationswettlauf* und führt zu einer *zunehmenden Angebots- und Variantenvielfalt* innerhalb der Automobilindustrie.⁶ Gleichzeitig sind die Automobilhersteller allerdings gezwungen, die Kosten weiter spürbar zu senken, da v.a. Käufer von Klein- und Mittelklassewagen immer mehr Auto für das gleiche Geld verlangen.⁷ *Operative Exzellenz* ist somit Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerb. Sie ist die Antwort auf den vorherrschenden und sich weiter verstärkenden Kostendruck auf den *Absatzmärkten* sowie auf die Forderungen nach zunehmender Rentabilität auf den *Finanzmärkten*.

Dieser steigende Produktivitätsdruck zwingt die Unternehmen der Automobilindustrie zur Identifikation neuer Synergiepotentiale. Eine *Neuordnung der Wertschöpfungsarchitektur* der Automobilindustrie, die immer noch andauert, ist die Folge.⁸ Dabei ist

³ Vgl. VDA (2004), S. 14-16; VDA/Mercer/Fraunhofer (2003), S. 7-9; Elsner (1996), S. 31-36.

⁴ Vgl. BECKER, der die Existenzsicherung von Unternehmen als Oberziel unternehmerischen Handelns formuliert Becker (1993).

⁵ Vgl. VDA (2003), S. 18-22

⁶ Vgl. Bohne (1998), S. 58-63. Mit der Zunahme der Angebotsvielfalt versuchen die Automobilhersteller eine umfassende Marktabdeckung bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktdifferenzierung zu erreichen. Die Produktprogramme der Hersteller werden folglich breit angelegt und berücksichtigen auch differenzierte Nischen. Vgl. Niederländer (2000), S. 18-22; Stahl (2002), S. 80-82; Schemuth (1996), S. 26.

⁷ Vgl. VDA (2003), S. 12-17.

⁸ Die steigenden technologischen Herausforderungen sowie Differenzierungsbemühungen der Hersteller auf der einen Seite und die Ansätze zur Kostendegression über Skaleneffekte auf der anderen Seite, haben zu einem Wandel der klassischen Zuliefererpyramide geführt. Die Zulieferer lassen sich inzwischen nach ihren Fähigkeiten zur Integration, Innovation oder Volumenproduktion einordnen. Vgl. VDA (2002), S. 59.

insbesondere eine zunehmende Übernahme von Wertschöpfungsumfängen durch Lieferanten zu beobachten.⁹ Neben einzelnen Komponenten können hier das Outsourcing¹⁰ von Serienentwicklung oder auch Produktion genannt werden. Die frühe Phase der Produktentwicklung, worunter die Anforderungsdefinition und Produktkonzeption verstanden wird, blieb jedoch bislang Kerneigenleistung der Automobilhersteller. Vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden Neuordnung der Wertschöpfungsarchitektur benötigen Automobilhersteller zukünftig eine *markenorientierte Wertschöpfungsstrategie*, in der das Eigenleistungsprofil und die dazu notwendigen Kernkompetenzen, Personalkapazitäten und Partnerschaften¹¹ festgelegt sind.¹²

*Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements*¹³, das im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, ist es, *durch Strategien einen Rahmen für technisch machbare und am Markt erfolgreiche Produkte zu schaffen*.¹⁴ Dazu müssen die beschriebenen Anforderungen aus den Beschaffungs-, Finanz- und Absatzmärkten in die Planung einbezogen und mit den unternehmerischen Zielen abgestimmt werden. Die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements sind folglich sowohl im *unternehmensexternen als auch -internen Kontext* zu betrachten. Abbildung 1 zeigt

⁹ Vgl. VDA (2003), S. 44-59, VDA/Mercer/Frauenhofer (2003), S. 18-26; VDA (2002), S. 15f. Vgl. zur abnehmenden Fertigungstiefe deutscher Automobilhersteller VDA (2002), S. 58; Stuhec (2002), S. 36f.

¹⁰ Die Externalisierung von bestimmten Aktivitäten der Wertschöpfung wird in der Literatur unter dem Begriff Outsourcing diskutiert, der sich aus der englischen Formulierung „outside resource using“ ableiten lässt. Vgl. dazu Friedrich (1996), S. 279-296.

Die Aktivitäten, die nicht innerhalb der Grenzen des Bereiches bzw. Unternehmens stattfinden, müssen entsprechend beauftragt und koordiniert werden. Ein Überblick über Ansätze, die sich mit der Auswahl der geeigneten unternehmensexternen Koordinationsform und unternehmensinternen Organisationsform im Bereich der Forschung und Entwicklung beschäftigen, findet sich in zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 190-204.

¹¹ Die Automobilhersteller reagieren auf die zunehmende Oligopolisierung auf dem Beschaffungsmarkt mit dem Bilden von strategischen Partnerschaften und Wertschöpfungsnetzwerken zur Optimierung des Leistungserstellungsprozesses. Vgl. Dillerup (1998), S. 37; von Stengel (1999), S.18-20; Friedrich/Rodens (1996), S. 247-272 am Beispiel der Wertschöpfungspartnerschaft von Konsumgüterindustrie und Handel.

¹² Vgl. zur Umsetzung markenprägender Wertschöpfungsstrategien am Beispiel einiger Automobilhersteller VDA/Mercer/Frauenhofer (2003), S. 30-42.

¹³ Als Untersuchungsgegenstand wurde das strategische Entwicklungsmanagement ausgewählt. In der Literatur gliedert man Forschung und Entwicklung in die (1) Grundlagenforschung, (2) angewandte Forschung und (3) Entwicklung. Vgl. Gerpott (1999), S. 31-35; OECD (1982), S. 29

¹⁴ Die Entwicklung hat innerhalb eines Unternehmens entscheidenden Einfluss auf den Produkterfolg, da 60 % der Funktionen, Qualität, Termine und Kosten eines Produktes dadurch festgelegt werden. Vgl. Schmelzer (1991a), S. 113.

grob die unternehmensinternen Funktionsbereiche und Querschnittsfunktionen eines Automobilherstellers im Wertschöpfungsprozess.¹⁵ Die Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Produktion sowie Absatz ergeben sich aus dem Kerngeschäft eines Automobilherstellers, das in der Entwicklung, Produktion und dem Vertrieb von Automobilen liegt. Die Logistik, Qualitätssicherung sowie Personal und Finanzen bilden Querschnittsfunktionen, die dieses Kerngeschäft unterstützen.

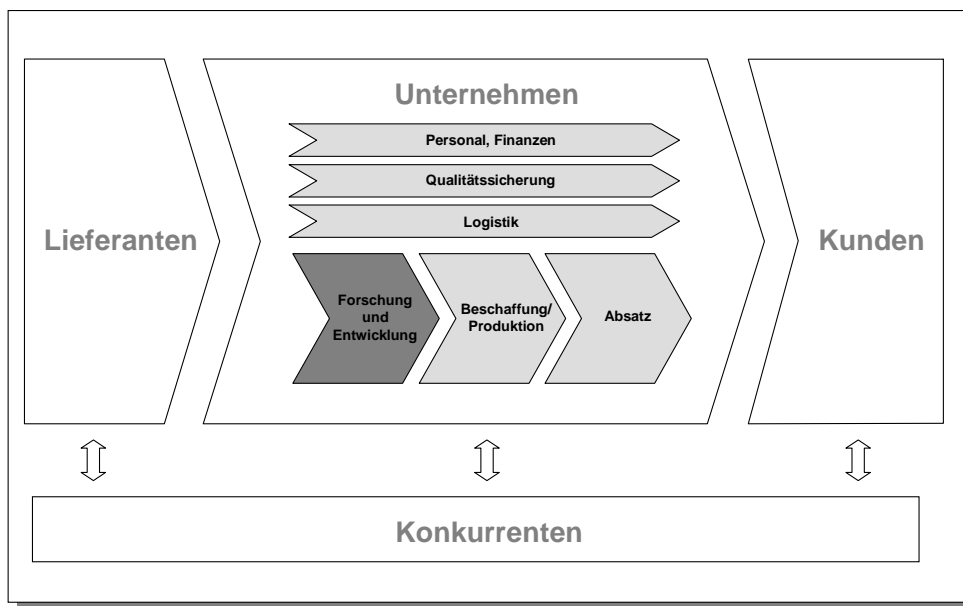


Abbildung 1: Forschung und Entwicklung in der Wertschöpfungskette eines Automobilherstellers

Das strategische Entwicklungsmanagement, das im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, ist als Institution innerhalb der Forschung und Entwicklung einzuordnen. Zudem umfasst der Entwicklungsbereich die Aktivitäten, die notwendig sind, um von einer Produktidee zum fertig entwickelten Produkt zu kommen.¹⁶

¹⁵ Vgl. zur funktionalen Organisationsstruktur eines Unternehmens Hungenberg (2000), S.40. Zur Darstellung des Wertschöpfungsprozesses vgl. Becker (2001a), S. 19, 98.

¹⁶ Die Aktivitäten, die nicht innerhalb der Grenzen des Bereiches bzw. Unternehmens stattfinden, müssen entsprechend beauftragt und koordiniert werden. Ein Überblick über Ansätze, die sich mit der Auswahl der geeigneten unternehmensexternen Koordinationsform und unternehmensinternen Organisationsform im Bereich der Forschung und Entwicklung beschäftigen, findet sich in zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 190-204.

BECKER sieht die Aufgabe der Führung insgesamt darin, „(...) eine möglichst *ganzheitlich geprägte Harmonisation des Wertschöpfungsgefüges mit den jeweiligen situativen Bedingungskonstellationen unternehmerischen Handelns herbeizuführen*.“¹⁷

Ziel des strategischen Managements ist dabei der in die Zukunft gerichtete *Aufbau und die Gestaltung von Erfolgspotenzialen*.¹⁸ Um diese Voraussetzungen für Erfolg am Markt zu schaffen und zu erhalten, ist die ganzheitliche Harmonisation des Wertschöpfungsgefüges mit den situativen Bedingungskonstellationen unternehmerischen Handelns nötig.

Das *strategische Entwicklungsmanagement* leistet durch die strategische Ausrichtung der Aktivitäten im Entwicklungsbereich einen entscheidenden Beitrag zu dieser Harmonisation des Unternehmens mit seinem Umfeld. Aufgrund der abnehmenden technologischen Differenzierungsmöglichkeiten und dem steigenden Wettbewerbsdruck, der die Automobilindustrie in den letzten Jahren prägt, stellt die *strategische Fokussierung in der Form einer optimalen Ressourcenzuteilung auf technisch machbare und am Markt erfolgreiche Technologien und Produkte* eine Kernherausforderung für Automobilhersteller dar. Eben diese Neuproduktplanung und Technologieauswahl bilden die *Schwerpunkte* im Aufgabenfeld des strategischen Entwicklungsmanagements.¹⁹ Für die Aufgabe der *Technologieauswahl* stehen dem strategischen Entwicklungsmanagement in erster Linie *Portfolioansätze* als Instrument zur Verfügung.²⁰ Bei der *Neuproduktplanung* in der frühen Phase des Entwicklungsprozesses

¹⁷ Becker (2000b), S.6. Vgl. zur Harmonisationsaufgabe der Führung auch Bleicher (1993), S. 1278.

¹⁸ In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass sich das strategische Management neben (1) der Unternehmensebene und (2) der Geschäftsfeldebene auch auf (3) Funktionsbereiche wie die Entwicklung beziehen kann. Vgl. Welge/AL-Laham (1999), S. 12f. Dem steht eine konträre Sichtweise, wie sie beispielsweise von SCHREYÖGG vertreten wird, gegenüber, der strategisches Management für seine Ausführungen auf die Unternehmens- und Geschäftsfeldebene eingrenzt. Vgl. Schreyögg (1984), S. 5f., 89; vgl. dazu auch Hungenberg (2000), S. 13-16. Da die Abgrenzung von strategischem und operativen Management in der Literatur zumeist auf dem Begriffsverständnis des „strategischen“ basiert, sollte sie kontextspezifisch erfolgen. Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 22; vgl. zum Begriff des „Strategischen“ zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 359-366; Hungenberg (2000), S. 3-12, Scholz (1987), S. 6. Für die Automobilindustrie als technologieintensive Branche ist die Ausdehnung des strategischen Managements auf den Entwicklungsbereich sinnvoll, da hier v. a. die produktspezifischen Erfolgspotenziale geschaffen und gesichert werden. Neben dem Aufgabenbereich wird in der vorliegenden Arbeit unter strategischem Entwicklungsmanagement auch die Institution mit ihren Vertretern verstanden.

¹⁹ Vgl. Becker/Stock (2005), S. 7-13.

²⁰ 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

können *Szenarien*²¹ eingesetzt werden, um zu einer optimalen Lösung vor dem Hintergrund der produkt- und produktionstechnischen Anforderungen, der Unternehmensziele und Marktanforderungen zu gelangen. Die hohe Unsicherheit und das daraus resultierende Bewertungsrisiko, die für das Entwicklungsmanagement charakteristisch sind, erschweren diese Aufgabe.²²

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.²³ Neben der Abstimmung unternehmerischer Fähigkeiten auf der Ressourcen- und Prozessebene mit den marktlichen Möglichkeiten ist daher auch der Einfluss auf die Wertebene zu berücksichtigen.²⁴ Das strategische Entwicklungsmanagement versucht im Rahmen der Technologieauswahl und Neuproduktplanung somit, 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 der Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozess innerhalb der Technologieentwicklung und den Fahrzeugprojekten. In der engen Verknüpfung

(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 Arbeit 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.

²¹ 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.

²² Die hohe Unsicherheit ist auf die unvollkommenen Informationen bzgl. der Erreichbarkeit der technischen Ziele und des Markterfolges des Produktes zurückzuführen. Daraus resultiert das Bewertungsrisiko der technischen Potenziale und Preis-Mengen-Strukturen einer Produktidee, mit der sich das strategische Entwicklungsmanagement konfrontiert sieht.

²³ Vgl. dies und Folgendes Becker (1993), S. 108-110 sowie erneut den Wertschöpfungskreislauf Becker (2001a), S. 22.

²⁴ Vgl. zum Zusammenspiel Markt-, Ressourcen- und Wertorientierter Ansätze Becker (2001a), S. 39-42. Vgl. zur Vereinbarkeit Markt- und Ressourcenorientierter Ansätze im Rahmen der strategischen Analyse Welge/AL-Laham (1999), S. 231-286; Börner (2000), S. 817-820.

von strategischem und operativem Entwicklungsmanagement liegt demnach die Voraussetzung für wertschöpfungsorientiertes Handeln im Unternehmen.

Nachdem die Bedeutung des strategischen Entwicklungsmanagements für das Wertschöpfungshandeln der Automobilhersteller knapp skizziert wurde, geht Kapitel 1.2 auf das Ziel der vorliegenden Arbeit ein. Im Anschluss daran wird in Kapitel 1.3 das Forschungsvorgehen erläutert.

1.2. Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist die Erarbeitung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich von Automobilherstellern. Eine effiziente Gestaltung drückt sich nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit in dem Erreichen eines Intra-System-Fits aus. Im Folgenden wird zunächst auf den Intra-System-Fit und die damit verbundenen Annahmen eingegangen, bevor das Ziel der Arbeit detailliert durch Teilziele beschrieben wird.

Zur Beschreibung des Phänomens des „Zusammenpassens“ werden in der Literatur neben der Harmonisation auch Begriffe wie „strategic fit“, strategische Stimmigkeit, „congruence“, „match“ etc. verwendet.²⁵ Diese Harmonisation des unternehmensexternen und -internen Kontextes, dem unternehmerischen Handlungsprozess und der Strategie ist – unabhängig von der Bezeichnung – als Leitgedanke der strategischen Führung durchweg präsent.²⁶ Häufig wird dabei zwischen den folgenden zwei Perspektiven unterschieden:²⁷

(1) System-Umwelt-Fit: Abstimmung von Unternehmensstrategie und Umfeld.²⁸

²⁵ Vgl. Wolfrum (1993), S. 178f.; zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 208-210, 303.

²⁶ Vgl. Bea/Haas (1995), S. 14-16; Corsten (1998), (1998) S. 19f.; Hungenberg (2000), S. 3-6. Trotz der weiten Verbreitung liegt dem „fit“ Konzept kein einheitliches Begriffsverständnis zugrunde, so dass die Frage, ob ein „fit“ vorliegt oft nicht beantwortet werden kann. Vgl. Wolfrum (1993), S. 178-184, der eine Systematisierung der existierenden Forschungsansätze vorstellt.

²⁷ Vgl. Bea/Haas (1995), S. 14-17. MÜLLER-STEWENS/FONTIN schlagen vor, die Strategiearbeit erst in analysierbare Teilaspekte zu zerlegen und dann deren Qualität zu beurteilen. Dieses Vorgehen setzt allerdings voraus, dass Aussagen zum „state of the art“ und damit zur Qualität dieser Aktivitäten vorhanden sind. Vgl. Müller-Stewens/Fontin (1998), S. 207-211.

²⁸ Die Überlegungen zum System-Umwelt-Fit lassen sich bereits bei ANSOFF finden, der darauf hinweist, dass strategische Entscheidungen bezogen auf das Produktprogramm und die bedienten

(2) Intra-System-Fit: „fit“ zwischen den Elementen des Unternehmenssystems.²⁹

Um Erfolgspotenziale, d. h. die strukturellen Voraussetzungen für Erfolg zu schaffen, muss sich das strategische Entwicklungsmanagement zum einen um einen System-Umwelt-Fit bemühen. Zum anderen muss das Ineinandergreifen von strategischer und operativer Führung sowie die Harmonisation mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern angestrebt werden, um den unternehmerischen Handlungsprozess tatsächlich strategisch auszurichten. Von einem *Intra-System-Fit* soll in der vorliegenden Arbeit gesprochen werden, wenn *die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements, die die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses zum Ziel haben, mit den Orientierungsmustern unternehmerischen Handelns abgestimmt sind.*

Ein Intra-System-Fit unterstützt folglich die effiziente Umsetzung der strategischen Ausrichtung im unternehmerischen Handlungsprozess. Ob die Strategie inhaltlich durch eine optimale Nutzung der unternehmerischen Fähigkeiten und marktlichen Möglichkeiten zu einem Erfolg auf der Wertebene führt, ist jedoch unabhängig davon zu betrachten.³⁰

Aufbauend auf marktbasierter Ansätze steht bereits ein umfangreiches Instrumentarium zur Branchenanalyse und Ableitung von Wettbewerbsstrategien für das Erreichen eines Umwelt-System-Fits zur Verfügung.³¹ Dabei wird die Frage der Neupro-

Märkte konsequent auf die Anforderungen der Umwelt ausgerichtet sein müssen. Vgl. Ansoff (1965) S. 5f; vgl. dazu auch Ansoff (1984), S. 10-28.

²⁹ Für Arbeiten zum Intra-System-Fit seien beispielhaft die Untersuchung von CHANDLER zu dem Verhältnis von Strategie und Struktur oder das praxisorientierte 7-S-Modell von McKinsey genannt. Vgl. Chandler (1995); Peters/Waterman (1982).

³⁰ MÜLLER-STEWENS/FONTIN teilen die Aufgaben des strategischen Managements in eine inhaltliche Dimension und eine Prozessdimension auf. Prozessqualität wird erreicht, wenn relevante Aspekte aus Wissenschaft und Praxis in den Strategieprozess aufgenommen und systematisiert wurden. Des Weiteren sollten Eigenschaften definiert werden, deren Erreichung die Qualität ausmacht. Inhaltsqualität entsteht dagegen durch den Vergleich mit Wettbewerbern im Markt-, Technologie- und Trendkontext. Vgl. Müller-Stewens/Fontin (1998), S. 209-215; vgl. dazu auch von Bassewitz (1996), S. 3.

³¹ Der bekannteste Vertreter dieser marktbasierter Ansätze ist PORTER. In seinem Modell der „Five Forces“ definiert er fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs. Vgl. Porter (1999), S. 33f. Aufbauend auf der darauf gestützten Branchenanalyse unterscheidet er die drei Wettbewerbsstrategien: (1) Kostenführerschaft, (2) Differenzierung und (3) Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Nischenstrategie. Vgl. Porter (1999), S. 70-85. PORTER versteht unter einer Wettbewerbsstrategie zum einen das Aufbauen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz und zum anderen die Anpassung an die strukturell-ökonomischen Gegebenheiten, was in der vorliegenden Arbeit als Umwelt-System-Fit bezeichnet wird. Vgl. Porter (1999), S. 21-29.

duktplanung sowie der Technologieauswahl, die als zentraler Bestandteil des strategischen Entwicklungsmanagements verstanden werden, explizit diskutiert. Die Rolle des strategischen Führungsprozesses bei der unternehmensinternen Abstimmung der Systemelemente wurde dagegen noch nicht umfassend untersucht.³² Normative Aussagen zum Umgang mit strategischen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozessen sowie zu dem Wechselspiel von Strategie und Unternehmenskultur oder Struktur existieren. Diese sollen im Folgenden auf den Untersuchungsgegenstand des strategischen Entwicklungsmanagements übertragen und in den situativen Kontext des Unternehmens eingebettet werden. Im Abgleich mit der Unternehmenspraxis entstehen so situativ relativierte Gestaltungsansätze für den Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements. Da grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass die Beschäftigung mit einem neuen Forschungsobjekt mit einer Explorati- on beginnen muss, liegt eine empirische Vorgehensweise nahe.

Die Untersuchung ist somit inhaltlich durch die Einschränkung auf den Entwicklungsbereich von Automobilherstellern sowie durch die empirischen Erkenntnisse der Experteninterviews geprägt. Dem Untersuchungsaufbau liegen dabei folgende *Annahmen* zu Grunde:

- (1) Der Intra-System-Fit stellt ein Erfolgspotential, d.h. eine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg dar.
- (2) Um einen Intra-System-Fit zu erreichen, muss die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses in Abstimmung mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern geschehen.
- (3) Ziel der effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses ist das Erreichen dieses Intra-System-Fits, als Ergebnis der unternehmensinternen Harmonisation.

³² Die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses wird in der vorliegenden Arbeit als wesentliches Kriterium für den Führungserfolg des strategischen Entwicklungsmanagements verstanden. Da die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses und der situative Kontext als wesentliche Einflussgrößen auf dieses Kriterium verstanden werden, wird ihr Zusammenspiel im Folgenden detailliert untersucht. Zu weiteren Kriterien des Führungserfolges vgl. Steimer/Eisenbeiß (2004), S. 30f. Vgl. zu situationstheoretischen Ansätzen zur Beschreibung des Führungsverhaltens Fiedler (1967); Vroom/Yetton (1973).

Daraus abgeleitet können folgenden *Teilziele für die vorliegende Arbeit* formuliert werden:

- Spezifikation des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich von Automobilherstellern auf der Basis theoretischer Erkenntnisse;
- Ermittlung der derzeitigen Führungsaktivitäten und des Rollenverständnisses bei deutschen Automobilherstellern auf Grundlage einer empirischen Untersuchung;
- Beschreibung der Wechselwirkungen mit dem situativen Kontext der Unternehmen;
- Bewertung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements in der Praxis vor dem Hintergrund eines Effizienzkonstrukts als Erfolgsmaßstab;
- Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung des strategischen Führungsprozesses durch den Abgleich theoretischer Überlegungen und empirischer Erkenntnisse.

Die aus theoretischen Überlegungen abgeleiteten Kriterien der vorliegenden Arbeit zeigen, wie der strategische Führungsprozess in den Unternehmen ausgestaltet ist. Sie ermöglichen darüber hinaus, sich selbst einzuordnen und kritisch mit anderen Unternehmen zu vergleichen. Die Einbettung in den unternehmensspezifischen Kontext erlaubt dabei die Ableitung situativ relativierter Empfehlungen. Kapitel 1.3 beschreibt das Vorgehen zur Erarbeitung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses nun detailliert.

1.3 Vorgehen zur Erarbeitung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses

Die empirische Untersuchung im Rahmen der Arbeit leistet einen entscheidenden Beitrag zum Verstehen der Verhaltensmechanismen und Wirkzusammenhänge in der Unternehmenspraxis. Durch das Logisieren der beobachteten empirischen Erscheinungen und Zusammenhänge werden Schlussfolgerungen bzgl. der adäquaten Gestaltung möglich.³³ Für diese Interpretation der empirischen Ergebnisse spielt v. a. die Datenerhebungsmethode und die Stichprobenauswahl eine entscheidende Rolle. Kapitel 1.3.1 erläutert daher die Herkunft und Entstehung der empirischen Daten. Kapitel 1.3.2 stellt im Anschluss daran den Aufbau der Arbeit dar.

1.3.1 Rahmenbedingungen der empirischen Untersuchung

Die empirischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit wurden mittels *qualitativer Interviews* gewonnen. Qualitative Interviews bieten sich besonders dann an, wenn die Frage nach einem „wie“ oder „warum“ Gegenstand der Untersuchung ist und die Untersuchung explorativen Charakter hat.³⁴ Das vorliegende Forschungsvorhaben stellt somit genau das Anwendungsgebiet dieser Forschungsmethodik dar.³⁵

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.³⁶ Diese eingeschränkte Allgemeingültig-

³³ Vgl. Benz (1998), S. 217.

³⁴ Vgl. Yin (2003), S. 3-11.

³⁵ Innerhalb der empirischen Führungsforschung hat sich allgemein die Befragung mittels Fragebögen oder Interviewleitfäden etabliert. Vgl. Arnold/Kelsey (1995), S. 276.

³⁶ Vgl. Schnell/Hill/Esser (1999), S. 354-356; Punch (1998), S. 174-178; Stier (1999), S. 184-188; Diekmann (2001), S. 373-403.

SCHNELL/HILL/ESSER vertreten die Meinung, dass für qualitative Interviews Gütekriterien kaum zu formulieren sind. Vgl. Schnell/Hill/Esser (1999), S. 335. Auf die mangelnde Repräsentativität und Objektivität wurde bereits hingewiesen. Diese liegt zum größten Teil in der kleinen Stichprobenauswahl begründet. Da es sich bei qualitativen Interviews um ein reaktives Erhebungsinstrument handelt, kann zudem nicht davon ausgegangen werden, dass wiederholte Messungen zu dem glei-

keit wird allerdings nicht nur durch die Forschungsmethodik hervorgerufen, sondern liegt auch im Untersuchungsgegenstand selbst begründet. Sie ergibt sich daraus, dass die für die Erarbeitung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses notwendige Effizienzbewertung immer eine Verknüpfung von effizienzdefinierenden Sachverhalten mit der persönlichen Wahrnehmung des Befragten darstellt.³⁷

Um den zeitlichen und sachlichen Kontext der Interviewpartner vergleichbar zu halten, wurden die Gespräche 2003 innerhalb eines halben Jahres durchgeführt und die Stichprobe auf *deutsche Automobilhersteller* eingeschränkt.³⁸ Diese Auswahl bietet v. a. den Vorteil, in den deutschsprachigen Interviews ein tieferes Verständnis der Sachverhalte gewinnen zu können. Aufgrund der Einschränkung auf das strategische Entwicklungsmanagement kamen nur Unternehmen in Betracht, die einen *Entwicklungsstandort mit einem eigenen strategischen Management in Deutschland* unterhalten.³⁹ Angesichts dieser Auswahlkriterien wurden Interviews mit den Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements von **Audi, BMW, Mercedes-Benz** und **VW** geführt.⁴⁰ So entstehen vier Fallstudien, die über die folgenden Kapitel hinweg vorgestellt und analytisch ausgewertet werden.⁴¹

chen Ergebnis führen. Die Reliabilität ist somit ebenfalls eingeschränkt. Für die Validität gelten die Einschränkungen, die aus dem Problem resultieren, die Forschungsfrage in Fragen und Kriterien des Interviewleitfadens umzusetzen. Ein Vorteil qualitativer Interviews ist dabei allerdings, dass die Bedeutung der Fragen geklärt bzw. das Verstehen des Inhalts unterstützt werden kann. Vgl. Schnell/Hill/Esser (1999), S. 145-160, 355f; Kromrey (1986), S. 224-227; Roth/Heidenreich (1987), S. 158-163; Friedrichs (1985), S. 222-224. Trotz der genannten Einschränkungen besteht Einigkeit, dass qualitative Interviews gerade im Rahmen der qualitativen Sozialforschung zur Exploration eingesetzt werden müssen. Vgl. Schnell/Hill/Esser (1999), S. 355; Kromrey (1986), S. 227; Roth/Heidenreich (1987), S. 155f. Für die explorative Erarbeitung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses stellen sie daher das geeignete Erhebungsinstrument dar.

³⁷ Vgl. Becker/Benz (1997), S. 658.

³⁸ Die Gesprächsinhalte der ca. zweistündigen Interviews wurden durch Notizen während des Gesprächs und Gedächtnisprotokolle im Anschluss an das Interview festgehalten. Durch die damit verbundene Nachvollziehbarkeit der Datenbasis ist eine für qualitative Interviews ausreichende Reliabilität der Untersuchung gegeben. Vgl. Yin (2003), S. 33-39, 67-77. Zudem wurden den Interviewpartnern die gesamten Ergebnisse der im Frühjahr 2003 gestarteten Befragung zugeschickt, so dass zusätzliche Anmerkungen möglich gewesen wären.

³⁹ So wurden weder die Opel AG noch Nischenanbieter wie Alpina in die Befragung aufgenommen. Das strategische Entwicklungsmanagement bei Porsche stimmte zwar einem Interview zu, da die gewünschte Anonymität allerdings nicht gewährleistet werden konnte, fließen die Ergebnisse nicht in die vorliegende Arbeit ein.

⁴⁰ Im Zuge des Konzentrationsprozesses in der Automobilindustrie nimmt die internationale Verflechtung der Automobilkonzerne zu. Eine nationale Zuordnung wie hier als deutsche Automobilhersteller ist daher nur auf der Ebene einzelner Marken möglich. Mercedes-Benz ist somit der deutsche

Um die empirischen Aussagen zu strukturieren und vergleichbar zu machen, werden die Ausführungen im Folgenden jeweils in einem deskriptiven Merkmal zusammengefasst.⁴² Die sich anschließende Effizienzbewertung der in der Unternehmenspraxis vorgefundenen Ausgestaltungsformen wird anhand von Effizienzkriterien vorgenommen. Die deskriptiven Merkmale und die Effizienzkriterien wurden so bestimmt, dass die folgenden drei Anforderungen erfüllt sind:⁴³

- (1) Eindeutigkeit: Jedem Unternehmen muss auf der Basis der Ergebnisse der Befragung eine Ausprägung des deskriptiven Merkmals bzw. Effizienzkriteriums zugeordnet werden können.
- (2) Ausschließlichkeit: Die deskriptiven Merkmale und Effizienzkriterien müssen so gewählt werden, dass für jedes Unternehmen nur eine Ausprägung zutrifft.
- (3) Vollständig: Vollständigkeit ist gegeben, wenn die beiden zuvor beschriebenen Bedingungen erfüllt sind, d. h. jedem Unternehmen genau eine Ausprägung eines deskriptiven Merkmals bzw. Effizienzkriteriums zugeordnet werden konnte.

Die deskriptiven Merkmale und Effizienzkriterien wurden folglich in Anbetracht der theoretischen Ausführungen und empirischen Ergebnisse ausgewählt.

Teil des DaimlerChrysler Konzerns. Der Konzern rangiert bei dem weltweiten Kraftfahrzeugabsatz mit fast 8 % auf Platz 5. Mercedes-Benz ist in die Markenwelt der Mercedes Car Group, zu der außerdem Maybach und Smart gehören, eingegliedert. Im Pkw-Bereich bildet die Chrysler Group mit den Marken Dodge, Chrysler und Jeep den zweiten Schwerpunkt der DaimlerChrysler AG. Der VW Konzern, der mit ca. 8,6 % beim weltweiten Kraftfahrzeugabsatz auf Platz 4 liegt, gliedert sich ebenfalls in zwei Markengruppen. Zur Markengruppe „Volkswagen“ gehören VW, Skoda, Bentley und Bugatti. Daneben sind Audi, Seat und Lamborghini in der Markengruppe „Audi“ zusammengefasst. Die BMW Group, die die Marken BMW, MINI und Rolls-Royce umfasst, ist dagegen mit 1,82 % Marktanteil ein kleiner, unabhängiger Hersteller. Vgl. zu den Marktanteilen Automotive News Europe (2003), S. 8. Von den weltweiten Marktanteilen sollte allerdings nicht unmittelbar auf die Bedeutung der Hersteller für den Automobilmarkt geschlossen werden. Die kleinen Automobilhersteller haben v. a. in ihren Teilmärkten Wettbewerbseinfluss, sodass es trotz des Oligopols zu einem wirksamen Wettbewerb kommt. Vgl. Rosada (1990), S. 91. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass GÄLWEILER der Marktposition eine dominante Rolle zuspricht, da sie Erfolgspotenziale unmittelbar begründet und repräsentiert. Vgl. Gälweiler (1987), S. 26.

⁴¹ Zum Charakter von Fallstudien und der Fallstudienforschung vgl. Punch (1998), S. 150-157, S. 198-204, S. 208-210; Eisenhardt (1989), S. 532-548; Kirsch/zu Knyphausen-Aufseß (1993), S. 106f.; Kubicek (1977), S. 3-29.

Eine ausführliche Darstellung der Fallstudien findet sich auch in Becker/Stock (2004), S. 15-26.

⁴² Jedes dieser deskriptiven Merkmale hat drei Ausprägungen. Den untersuchten Unternehmen wird dann jeweils eine Ausprägung zugeordnet, wobei es sich nicht um eine absolute Bewertung, sondern um eine Einordnung relativ zueinander handelt.

⁴³ Vgl. Friedrichs (1985), S. 88f.

Die Fragen des *Interviewleitfadens*, der sich im Anhang der Arbeit befindet, wurden vor der Untersuchung aus der Literatur abgeleitet.⁴⁴ Im Mittelpunkt des Interesses stand dabei die Ausgestaltung des Führungsprozesses des strategischen Entwicklungsmanagements. Strategische Inhalte wurden nicht thematisiert.

Die mündliche Einzelbefragung in einer teilweise strukturierten Interviewsituation gab die Möglichkeit, einzelne Aspekte zu vertiefen und so das bestehende Vorverständnis durch das Erfahrungswissen der Praxis zu vergrößern.⁴⁵ Bei der Erarbeitung der situativen Handlungsempfehlungen wurden die deduktiv abgeleiteten Empfehlungen somit im Gegenstromverfahren um die induktiv ermittelten Zusammenhänge der Unternehmenspraxis erweitert.⁴⁶ Kapitel 1.3.2 gibt das Forschungsvorgehen überblicksartig wieder, indem der Aufbau der Arbeit dargestellt wird.

1.3.2 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden auf der Basis empirischer und theoretischer Erkenntnisse Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses formuliert. Abbildung 2 fasst das Vorgehen und den Aufbau der Arbeit zusammen.

⁴⁴ Da die klassischen Testgütekriterien bei qualitativen Interviews versagen, kann die Qualität der Untersuchung nur durch sorgfältige theoretische Vorbereitung und eine empirische Absicherung durch Voruntersuchungen gesichert werden. Vgl. Schnell/Hill/Esser (1999), S.335. Pretests wurden daher mit Vertretern von MAN, SiemensVDO und innerhalb der BMW Group durchgeführt. Sie bestätigten die Relevanz der Untersuchung für die Unternehmenspraxis und gaben Hinweise darauf, wie die Verständlichkeit der Fragen verbessert werden konnte. Vgl. zum Vorgehen bei Pretests Schnell/Hill/Esser (1999), S. 324-328.

⁴⁵ Vgl. Kubicek (1977), S. 12-17, S. 24-28.

⁴⁶ Vgl. Becker (2000b), S. 32; Raffée (1984), S. 15f.; Wöhe (1990), S. 34-36.

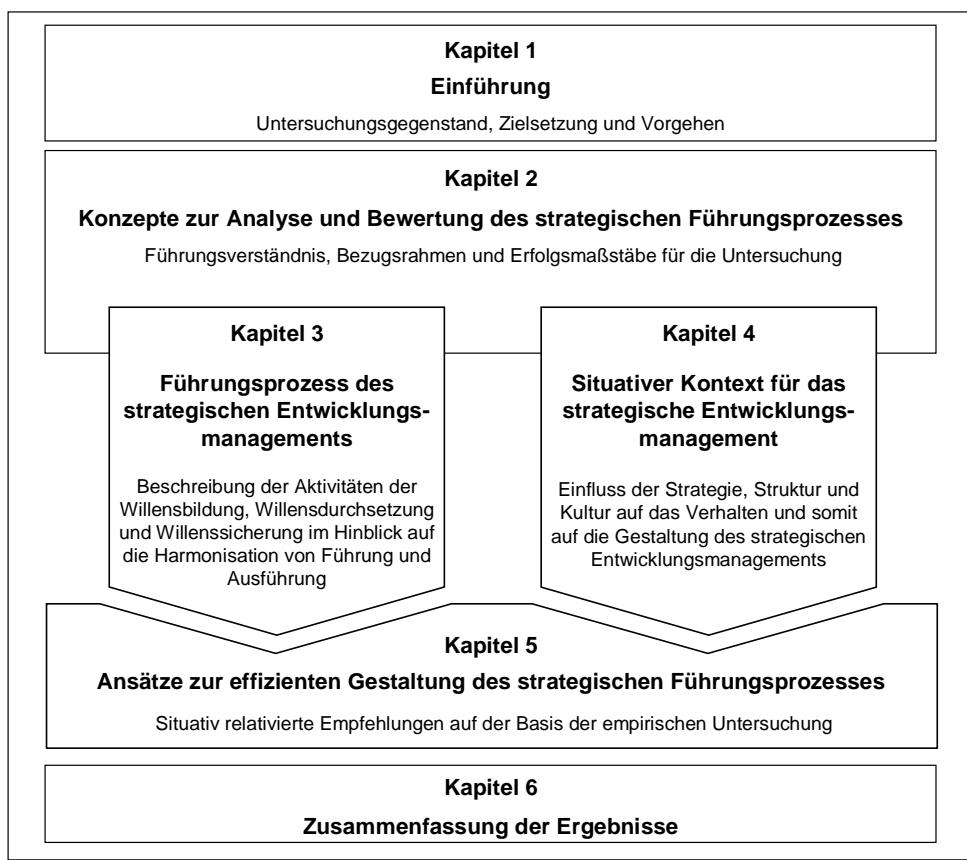


Abbildung 2: Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Das *zweite Kapitel* stellt die Konzepte zur Analyse und Bewertung des strategischen Führungsprozesses vor. Zunächst werden dazu die Implikationen aus dem Modell wertorientierter Führung auf die effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses dargestellt. Die Grundlage für die spätere Analyse der Ausgestaltungsformen in der Unternehmenspraxis bildet ein systemischer Bezugsrahmen, der die betrachteten Systemelemente und ihre Wechselwirkungen abbildet. Gleichzeitig müssen die Anforderungen an den Erfolgsmaßstab zur Bewertung des strategischen Führungsprozesses deutlich gemacht werden. Die im zweiten Kapitel erarbeiteten theoretischen Konstrukte werden im dritten und vierten Kapitel auf das strategische Entwicklungsmanagement bei Automobilherstellern angewendet.

Das *dritte Kapitel* beschäftigt sich mit der inhaltlichen Spezifikation des Führungsprozesses des strategischen Entwicklungsmanagements. Das unternehmerische Handeln des strategischen Entwicklungsmanagements wird dazu in die Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung eingeteilt. Dabei wird besonderes Ge-

wicht auf die Teilaspekte gelegt, die die Harmonisation der Führung mit der Ausführung unterstützen. Über die theoretische und empirische Beschreibung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements hinaus werden Kriterien für die effiziente Gestaltung des Führungsprozesses erarbeitet. Darauf aufbauend werden Schlussfolgerungen gezogen, welche Konstellation vor dem Hintergrund der Effizienzüberlegungen als Potenzial anzusehen ist.

Die unternehmensinterne Harmonisationsaufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements wird nach dem vorliegenden Verständnis dadurch begründet, dass die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des Handlungsprozesses mit dem situativen Kontext des Unternehmens abgestimmt sein müssen. Dieser situative Kontext wird primär durch die Systemelemente Strategie, Struktur und Kultur bestimmt. Der Einfluss dieser unternehmenspolitischen Orientierungsmuster auf die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements ist Inhalt des *vierten Kapitels*. Auch hier wird die Ausprägung der Systemelemente bei den untersuchten Automobilherstellern zunächst charakterisiert. Die Bewertung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements anhand der formulierten Effizienzkriterien lässt erneut Schlussfolgerungen zu, wie die Erreichung eines Intra-System-Fits in der Unternehmenspraxis gefördert werden kann.

Die Integration der erarbeiteten Erkenntnisse der Kapitel 3 und 4 erfolgt in dem *fünften Kapitel*. Zunächst werden die im Rahmen der empirischen Studie beschriebenen Führungsaktivitäten und vorgefundenen Konstellationen bei den untersuchten Automobilherstellern zusammenfassend dargestellt. Darauf aufbauend werden Konstellationen beschrieben, bei denen eine idealtypische Harmonisation des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern gegeben ist. Sie sind bezogen auf die Effizienzüberlegungen als Potential anzustreben. Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist somit – ähnlich den in der Literatur zu findenden Normstrategien zur Harmonisation von Umwelt und Unternehmensaktivitäten – die Formulierung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich.

Das *sechste Kapitel* schließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung des Vorgehens und den erarbeiteten Handlungsempfehlungen ab.

2. Konzepte zur Analyse und Bewertung des strategischen Führungsprozesses

Die Ausführungen des ersten Kapitels haben deutlich gemacht, dass die Entwicklungen auf den Beschaffungs-, Finanz- und Absatzmärkten die Automobilhersteller zwingen, ihr wertschöpfungsorientiertes Handeln neu auszurichten. Die daraus resultierende Harmonisationsaufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements wurde in zwei analysierbare Teilaspekte, die Erreichung eines System-Umwelt-Fits und eines Intra-System-Fits, zerlegt. In der Technologieauswahl und Neuproduktplanung wurden dabei die entscheidenden Stellhebel des strategischen Entwicklungsmanagements zur Harmonisation von Umwelt und Entwicklungsaktivitäten des Unternehmens gesehen. Der Erfolg dieser Aktivitäten kann inhaltlich daran gemessen werden, ob im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses Produkte entstehen, die auf Ressourcen-, Markt- und Wertebene attraktiv sind. Für die unternehmensinterne Gestaltung der Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements fehlt dagegen bislang ein Bezugsrahmen, der klärt, welche Aktivitäten und welche strukturellen Konstellationen im Hinblick auf einen definierten Erfolgsmaßstab anzustreben sind. Das zweite Kapitel beschreibt die zur Analyse und Bewertung des strategischen Führungsprozesses in der Unternehmenspraxis notwendigen Konstrukte. Als zentrales Merkmal von *Führung* wird dabei die Beeinflussung menschlichen Verhaltens, das auf die Erreichung bestimmter Ziele hingelenkt werden soll, verstanden.⁴⁷ Ein *Führungsmodell oder -konzept* stellt dabei eine komplexe Soll-Vorstellung dar, wie Führung sich vollziehen sollte.⁴⁸ Aufbauend auf dem Modell wertorientierter Führung, dessen Implikationen in Kapitel 2.1 beschrieben werden, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit Ansätzen für die effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich von Automobilherstellern. Der in Kapitel 2.2 erarbeitete Bezugsrahmen identifiziert die bei der Gestaltung zu berücksichtigenden Systemelemente und verdeutlicht die Voraussetzungen für einen Intra-System-Fit. Um diese Soll-Vorstellung des angestrebten Intra-System-Fits genauer beschreiben zu können, wird in Kapitel 2.3 ein Effizienzkonstrukt definiert, das als Erfolgsmaßstab in der vorliegenden Arbeit dient.

⁴⁷ Vgl. Wild (1982), S. 32; zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 300-302, S. 367-371.

⁴⁸ Vgl. Wild (1982), S. 32f.

Die in Kapitel 2.2 und 2.3 erarbeiteten Konstrukte werden in den Kapiteln 3 und 4 mit empirischen Aussagen gefüllt. Durch den Abgleich von deduktiven und induktiven Erkenntnisse werden sie zu einem Erklärungsmodell für die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses bei den untersuchten Automobilherstellern.⁴⁹ Kapitel 5 formuliert darauf aufbauend die Soll-Vorstellungen zur Ausgestaltung des strategischen Führungsprozesses. Kapitel 2.4 stellt die Anwendung der Konstrukte im empirischen Kontext vor.

2.1 Implikationen aus dem Modell wertorientierter Führung auf die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses

*Führung ist als überlagernde Handlungsstruktur zu verstehen, die einen sozialen Interaktionszusammenhang in asymmetrischer Weise prägt.*⁵⁰ Wertorientierte Führung strebt danach, die Wertentwicklung eines Unternehmens aktiv und zielgerichtet zu fördern, indem alle unternehmensinternen Entscheidungen und Handlungen am Ziel der Wertsteigerung ausgerichtet werden. Die Forschungsaktivitäten in diesem Bereich setzen sich folglich damit auseinander, wie Unternehmen in die Lage versetzt werden können, *aktiv und zielgerichtet auf die Schaffung, Erhaltung und Entwicklung von Werten hinzuwirken.*⁵¹

GÄLWEILER, der dem heutigen Forschungsfeld entscheidende Impulse gegeben hat, sieht die Aufgabe der *strategischen Führung* 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 >>Er-

⁴⁹ Dieses Vorgehen orientiert sich am Verfahren einer Modellanalyse. Dabei wird ein konzeptioneller Rahmen aufgebaut, der die logische Funktion und Wirkung der betrachteten Komponenten darstellt. Durch das zusätzliche Logisieren beobachteter empirischer Erscheinungen und Zusammenhänge werden Schlussfolgerungen bzgl. der adäquaten Ausgestaltung der betrachteten Komponenten möglich. Vgl. Benz (1998), S. 217.

⁵⁰ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 300-302, S. 367-371.
ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß versteht das Auftauchen von Führung als erklärungsbedürftiges Phänomen im Forschungsfeld der strategischen Unternehmensführung. Vgl. zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 300-302, S. 367-371. Die vorliegende Arbeit untersucht die Führungsaktivitäten und Ausgestaltungsformen des strategischen Entwicklungsmanagements in der Unternehmenspraxis und leistet somit einen Beitrag zur Erklärung des Auftauchens von Führung.

⁵¹ Vgl. Becker (2000a), S. 4.

folgspotentiale << zu sorgen“.⁵² Unter einem Erfolgspotential versteht man „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“⁵³ Unter der operativen Führung versteht GÄLWEILER die auf die unmittelbare Erfolgserzielung ausgerichtete Unternehmensführung, wobei er die laufende Liquiditätssicherung dabei explizit hervorhebt.⁵⁴

Die strategische Führung ist der operativen nach diesem Verständnis stets vorgelagert, da die Realisierung der Erfolgspotenziale zu Erfolg am Markt führen soll. Der Erfolg sichert wiederum die Liquidität des Unternehmens. Sie ist die Voraussetzung für die strategische Erneuerung der Leistungssphäre durch Schaffung zukünftiger Erfolgspotentiale. Erfolgspotenziale lassen sich somit als Vorsteuergrößen des Erfolges und dieser wiederum als Vorsteuergröße für die Liquidität interpretieren.⁵⁵ Die Bedeutung einer Verknüpfung von strategischer und operativer Sphäre wird hier unmittelbar deutlich.⁵⁶

Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität sind die Führungsgrößen des strategischen und operativen Managements. Ihr Zusammenwirken bestimmt die Wertschöpfung eines Unternehmens. Den folgenden Ausführungen liegt daher die Annahme zugrunde, dass im Zuge der *unternehmensinternen Harmonisation das Ineinandergreifen von strategischer und operativer Führung* sichergestellt werden muss.

Die bereits ausgeführten engen, wechselseitigen Abhängigkeiten der Führungsgrößen können in der Form eines Wirkungskreislaufes beschrieben werden.⁵⁷ Der Wirkungskreislauf GÄLWEILERS wurde von BECKER weiterentwickelt, indem er den drei Führungsgrößen Erfolgspotenziale, Erfolg und Liquidität Betrachtungsebenen des Wertschöpfungsprozesses von Unternehmen zuordnete. Abbildung 3 zeigt das Ineinandergreifen der Führungsgrößen ergänzt um die leistungswirtschaftlichen Parameter Potentiale, Prozesse bzw. Projekte und Produkte sowie die aus der Leistungs-

⁵² Gälweiler (1987), S. 23.

⁵³ Vgl. Gälweiler (1987), S. 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.

⁵⁴ Gälweiler (1987), S. 23.

⁵⁵ Vgl. Gälweiler (1981), S. 84-87; Eschenbach/Kunesch (1996), S. 78-81.

⁵⁶ Vgl. auch Becker (1993), S. 231.

sphäre resultierenden Wertkonsequenzen. Zudem bettet BECKER das Wertschöpfungshandeln der Unternehmen in die Beschaffungs-, Absatz- und Finanzmärkte ein. Die Balanced Value Map bildet dadurch den grundlegenden Funktionsmechanismus der Wertschöpfung ab. Um die langfristige Existenzsicherung eines Unternehmens zu erreichen, muss der Kreislauf der Balanced Value Map fortwährend in Gang gehalten werden.

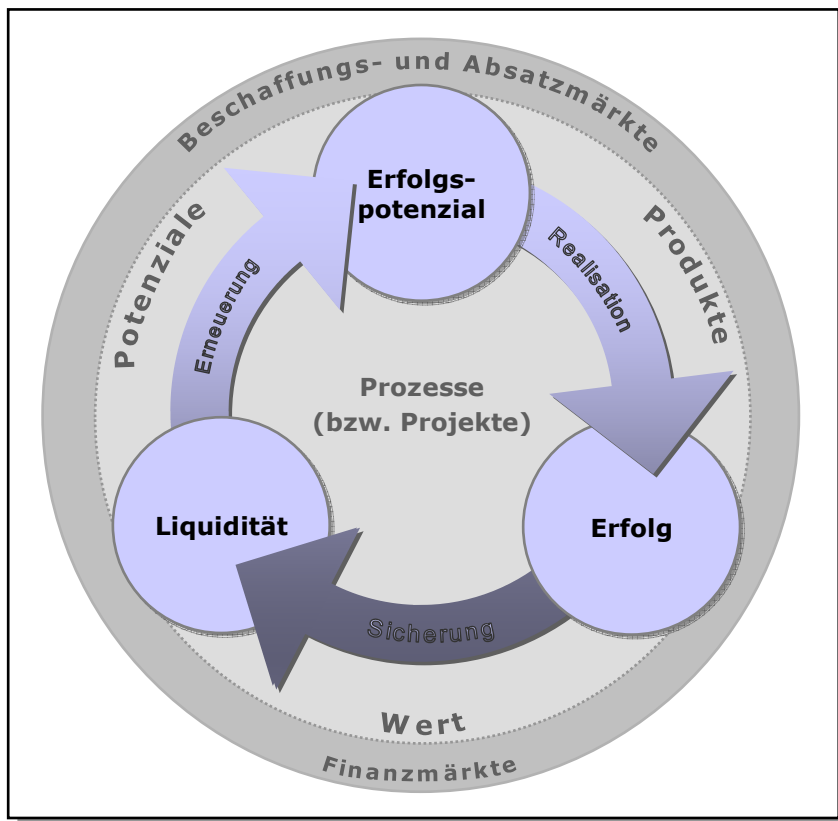


Abbildung 3: Kreislaufmodell der Balanced Value Map⁵⁸

Das strategische Entwicklungsmanagement, das als Institution im Entwicklungsbereich der Automobilhersteller angesiedelt ist, hat einen entscheidenden Einfluss auf die oben dargestellte Erneuerung und Realisation von Erfolgspotentialen. Die unternehmerische Wertschöpfung entsteht allerdings erst durch einen geschlossenen Regelkreis und das Zusammenwirken aller Unternehmensbereiche. Aufgabe des stra-

⁵⁷ Vgl. Gälweiler (1987), S. 23-38 und Gälweiler (1981), S. 86.

⁵⁸ Quelle: Becker (2000b), S. 46.

tegischen Entwicklungsmanagements ist die Technologieauswahl und Neuproduktplanung im Rahmen des strategischen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesses. Durch die *Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten auf bestimmte technologische Felder und die Konzeption von Produkten werden Erfolgspotentiale für das Unternehmen geschaffen, erhalten und entwickelt*. Diese Entscheidungen auf der Leistungssphäre müssen nach dem Verständnis der Balanced Value Map vor dem Hintergrund ihrer *Konsequenzen für die Wertsphäre* getroffen werden. Für das strategische Entwicklungsmanagement in der Unternehmenspraxis heißt das, die *Ressourcen und Prozesse des Unternehmens im Rahmen der Technologieauswahl und Neuproduktplanung so einzusetzen, dass die Voraussetzungen für Erfolg auf der Marktebene entstehen*. Ziel ist es somit, erfolgreiche Produkte zu entwickeln, die auf der Wertebene die Liquidität des Unternehmens sichern.

Ob die eingesetzten Maßnahmen die Richtigen waren, d.h. tatsächlich Erfolgspotentiale aufgebaut worden sind, zeigt sich erst im Zusammenspiel mit dem Markt. In der Balanced Value Map wird dieser Sachverhalt durch die Position der drei Führungsgrößen Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität an der Schnittstelle der unternehmensinternen Sphäre mit der unternehmensexternen Sphäre, nämlich den Märkten, deutlich. *Wertschöpfung entsteht folglich nur, wenn das Bündel der unternehmensinternen Potentiale, Prozesse und Projekte sowie die daraus resultierenden Produkte und das Leistungsprogramm an die externen Bedingungen angepasst ist.*⁵⁹ Die Weiterentwicklung des GÄLWEILER'schen Wirkungskreislaufs verdeutlicht neben dem ganzheitlichen⁶⁰ und dynamischen Verständnis des Wertschöpfungsprozesses folglich auch die Bedeutung der unternehmensexternen und -internen Harmonisation⁶¹.

⁵⁹ Vgl. Becker (2000b), S. 8-10, 46.

⁶⁰ Die Balanced Value Map stellt den Wertschöpfungskreislauf auf der Ressourcen-, Markt-, Wert- und Prozessebene dar. Vgl. Becker (2001a), S. 23. Nach diesem Verständnis führt das geordnete und gelenkte Zusammenspiel der Ressourcen (Ressourcenebene) grundsätzlich zu leistungsentwickelnden, leistungserstellenden und leistungsverwertenden Kernprozessen sowie zu Versorgungs- und Serviceaktivitäten (Prozessebene). Die Produkte des Unternehmens dienen auf der Marktebene der Realisation des Erfolges. Dieser kann auf der Wertebene der Unternehmung erfasst werden und stellt eine Vorsteuerungsgröße für die Sicherung der Liquidität dar. Wird die Liquidität u.a. zur Erneuerung der Erfolgspotentiale eingesetzt, schließt sich der Wirkungskreis und beginnt von Neuem. Die Balanced Value Map verdeutlicht folglich, wie jede unternehmerische Tätigkeit Wirkungen auf unterschiedlichen Denk- und Handlungsebenen herbeiführt. Sie leistet durch ihr ganzheitliches Verständnis eine Klammerfunktion für die unterschiedlichen Forschungsansätze zur Unternehmensführung bzw. zum strategischen Management.

⁶¹ Vgl. Becker (2000b), S.6. Vgl. zur Harmonisationsaufgabe der Führung auch Bleicher (1993), S. 1278.

Die Ausführungen in Kapitel 1 machten bereits deutlich, dass eine Harmonisation der teilweise konträren Entwicklungen auf den Beschaffungs-, Absatz- und Finanzmärkten erfolgen muss, um am Markt erfolgreiche und rentable Produkte zu realisieren. Das strategische Entwicklungsmanagement leistet im Rahmen der Technologieauswahl und Neuproduktplanung einen entscheidenden Beitrag zur Schaffung und Sicherung der produktspezifischen Erfolgspotentiale sowie zur Harmonisation des Unternehmens mit seiner Umwelt.

Gleichzeitig besteht die Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements auch in der Harmonisation des unternehmerischen Handelns mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern. Die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster sorgen zum einen für eine nach innen gerichtete Gestaltung und Lenkung des unternehmerischen Handelns und zum anderen für eine nach außen gerichtete Interpretation und Intervention des situativen Kontexts. Die Gestaltung und Ausrichtung dieser unternehmenspolitischen Orientierungsmuster erfolgt durch Aktivitäten der *Unternehmenspolitik*⁶². BECKER sieht die Funktion der Unternehmenspolitik daher in einer *zielbezogenen Interessenharmonisation und ganzheitlichen Gesamtabstimmung*.⁶³ Im Rahmen des unternehmerischen Handlungsprozesses nimmt die Unternehmenspolitik in seinen Augen die folgenden Aufgaben wahr:⁶⁴

- (1) Willensbildung: Die Willensbildung erfolgt durch die Übersetzung der Interessen der Unternehmensträger in die Leistungs-, Wert- und Sozialziele des Unternehmens. Es entsteht ein situativ beeinflusster strategischer, struktureller sowie kultureller Handlungsrahmen, der das unternehmerische Handeln allerdings auch präsituativ bestimmt.
- (2) Willensdurchsetzung: Über die Formulierung von Strategien, die ihren Niederschlag auch in der Unternehmensstruktur finden, und die weitere Konkretisie-

⁶² Zum Begriff der Unternehmenspolitik herrscht in der wissenschaftlichen Diskussion weitgehend Uneinigkeit. Eine Synopse verschiedener Ansätze zur Unternehmenspolitik findet sich bei KIRSCH. Vgl. Kirsch (1990), S. 61-66. Eng mit der Auffassung zur Unternehmenspolitik ist der Begriff des Unternehmensleitbildes verbunden, das in schriftlicher Form die Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses dokumentiert. Auf das Unternehmensleitbild soll im Folgenden nicht mehr eingegangen werden, da es in der empirischen Untersuchung der Automobilhersteller aufgrund seiner Vertraulichkeit nicht thematisiert werden konnte. Es liegt jedoch die Auffassung zugrunde, dass die Unternehmenspolitik in einem Leitbild schriftlich fixiert wird. Vgl. Becker (2001b), S. 32-34; Welge/AL-Laham (1999), S. 101-107.

⁶³ Vgl. Becker (1993), S. 120f.

⁶⁴ Vgl. Folgendes Becker (1993), S. 124-129.

rung fließen die Unternehmensziele in das operative Handeln der Unternehmensmitglieder ein.

- (3) Willenssicherung: Der Abgleich zwischen den in der Willensbildung formulierten Zielen und den bei der Willensdurchsetzung angestrebten Ausprägungen ist Gegenstand der Willenssicherung. Die sich daraus ergebende Anpassung und Fortentwicklung der Handlungsmuster ist Ausdruck der für das Überleben notwendigen strategischen Flexibilität von Unternehmen.

Aus dieser Funktion und den Aufgaben der Unternehmenspolitik wird unmittelbar deutlich, dass die *strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses nur realisiert werden kann, wenn die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements in Einklang mit der Unternehmenspolitik* stehen. Die *Unternehmenspolitik* ist als Variable zwischen dem situativen Kontext und den Handlungsspielräumen der Führung zu verstehen.⁶⁵ Sie *beeinflusst daher auch die effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses*.

Die *Aktivitäten der Unternehmenspolitik richten sich, wie in Abbildung 4 ersichtlich, auf die Strategie, die Struktur und die Kultur* eines Unternehmens. *Strategie, Struktur und Kultur werden im Folgenden als unternehmenspolitische Orientierungsmuster unternehmerischen Handelns verstanden* und wirken sich zum einen auf die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements und zum anderen auf den Erfolg der Führungsaktivitäten aus.⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Becker (1993), S. 124-129.

⁶⁶ Der Erfolg bei dem Ausrichten des unternehmerischen Handlungsprozesses wird in der neueren Forschung daher nicht mehr alleine auf die Eigenschaften des Managements oder die Beziehung zu den Geführten zurückgeführt. Stattdessen tritt der Einfluss der Kultur, der Organisation oder anderer unternehmensexterner Variablen vermehrt in den Blickpunkt der Betrachtung. Vgl. Kühne (1999), S. 328; Witte (1995), S. 272f.; Ackerhans (1999), S. 79-101; Staehle (1989a), S. 107-112. Zu weiteren Kriterien des Führungserfolges vgl. Steimer/Eisenbeiß (2004), S. 30f. Vgl. zu situationstheoretischen Ansätzen zur Beschreibung des Führungsverhaltens Fiedler (1967); Vroom/Yetton (1973).

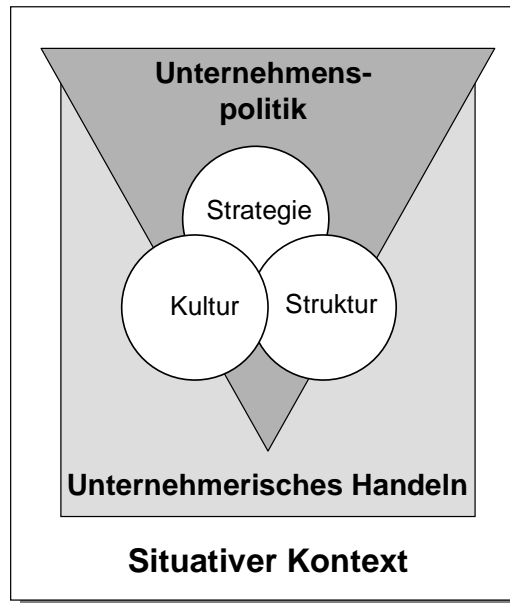


Abbildung 4: Elemente der Unternehmenspolitik⁶⁷

Erfolgreich sind die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements, wenn die Ausführungshandlungen im Entwicklungsbereich auf den unternehmerischen Zweck der Wertschöpfung ausgerichtet sind und das in Einklang mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern geschieht. Nur so können unternehmerische Effektivität und Effizienz erreicht werden. Die *unternehmerische Effektivität* wird, wie bereits ausgeführt, durch die *Harmonisation der unternehmensinternen mit der -externen Sphäre*, nämlich den Märkten, erreicht. *Effizienz* wird dagegen durch die *eindeutige Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf dieses Ziel* des Unternehmens erreicht. In der Balanced Value Map wird diese durch die Abstimmung von strategischer und operativer Sphäre erzielte Effizienz durch das *Ineingreifen der Führungsgrößen Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität* deutlich. Im Fokus der folgenden Ausführungen steht der dazu notwendige Führungsprozess im Entwicklungsbereich. Die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements tragen folglich dazu bei, den Wertschöpfungskreislauf, der durch den Gälweiler'schen Regelkreis beschrieben wird, in Gang halten. In der vorliegenden Arbeit

⁶⁷ In Anlehnung an Becker (2001b), S. 44. Das Leitbild, das als Schnittmenge aus Strategie, Struktur und Kultur in die Abbildung einbezogen wurde, ist hier nicht enthalten, da es in der vorliegenden Untersuchung nicht thematisiert wurde.

wird nun untersucht, wie das in effizienter Weise erreicht werden kann. Dazu werden in Kapitel 2.3 die Überlegungen zur Effizienz weiter vertieft.

Zunächst wird jedoch in Kapitel 2.2 das Zusammenspiel von strategischem und operativem Management beleuchtet. Vor dem Hintergrund des Gälweiler'schen Regelkreises liegt eine Betrachtung aus systemtheoretisch-kybernetischer Sicht nahe. Kapitel 2.2 erarbeitet daher einen systemtheoretisch-kybernetischen Bezugsrahmen zur Beschreibung des Intra-System-Fits, d.h. der Stimmigkeit zwischen den Elementen des Unternehmens. Der Bezugsrahmen dient als Grundlage, um die Möglichkeiten und Grenzen einer effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich ableiten zu können.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass bei der *Gestaltung des strategischen Führungsprozesses* auf der Basis des vorgestellten Verständnisses wertorientierter Führung *zwei Anforderungen* gestellt werden:

- (1) Zum einen muss das Ineinandergreifen von strategischer und operativer Führung sichergestellt werden.
- (2) Zum anderen muss die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handelns in Abstimmung mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern Strategie, Struktur und Kultur erfolgen.

Die Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements besteht somit in der Harmonisation der strategischen Führungsaktivitäten mit der operativen Steuerung und Umsetzung sowie mit den Orientierungsmustern unternehmerischen Handelns.

2.2 Systemischer Bezugsrahmen für die Analyse des Intra-System-Fits

Die Erlangung eines System-Umwelt-Fits ist sowohl in der Literatur zum strategischen Entwicklungsmanagement als auch aus dem Blickwinkel der klassischen Systemtheorie beschrieben. Obwohl die Handlungsstrukturen im Binnenverhältnis im Rahmen der neueren Systemtheorie vermehrt in den Mittelpunkt des Interesses gerückt sind, wurde das Erreichen eines Intra-System-Fit noch nicht untersucht. Ziel der folgenden Ausführungen ist es, anknüpfend an das Modell der Balanced Value Map den strategischen Führungsprozess im Entwicklungsbereich genauer zu beschreiben. Dazu werden zum einen die Systemelemente dieses leistungswirtschaftlichen Parameters bestimmt. Zum anderen werden sie mit den Systemelementen in Beziehung gesetzt, mit denen eine Abstimmung erfolgen muss, um einen Intra-System-Fit zu erreichen. Dazu wird aufbauend auf den Grundannahmen und -aussagen systemtheoretischer Ansätze ein Bezugsrahmen für den Intra-System-Fit erarbeitet.⁶⁸ Von einem Intra-System-Fit wird in der vorliegenden Arbeit gesprochen, wenn die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den Orientierungsmustern unternehmerischen Handelns abgestimmt sind.

Die wissenschaftliche Diskussion innerhalb des Forschungsfeldes „Führung“ öffnet sich vermehrt dem systemischen Denken.⁶⁹ Aus der Perspektive der Systemtheorie werden Unternehmen als soziale Systeme⁷⁰ betrachtet. Grundsätzlich werden im

⁶⁸ Vgl. zu den Vorteilen für und den Einwänden gegen die Systemtheorie auch detailliert Wolf (2003), S. 144-146.

⁶⁹ Vgl. Kühne (1999), S. 328; Witte (1995), S. 272f.; Ackerhans (1999), S. 79-101; Staehle (1989a), S. 107-112; vgl. dazu auch die Überlegungen des St. Galler Managementkonzepts, das sich aufbauend auf den Arbeiten ULRICHS um eine konsequente Anwendung des systemischen Gedankenguts bemüht und eine ganzheitliche, integrierte Sicht des Managements vermittelt. Vgl. Bühring-Uhle (1995), S. 9; Malik/Probst (1981), S. 123f.; Malik (1979), S. 26; Eschenbach/Kunesch (1996), S. 185-193 sowie die grundlegenden Arbeiten Ulrich (1968); Ulrich/Krieg/Malik (1976), S. 135-151.

Die Öffnung der wissenschaftlichen Diskussion für das systemische Denken bringt eine integrative sowie dynamische Sichtweise ein, die allerdings aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge die empirische Überprüfung und Formulierung pragmatischer Handlungsempfehlungen extrem erschwert. Vgl. Kühne (1999), S. 333f.

⁷⁰ Mit dem Systembegriff kann fast jeder eine Vorstellung verbinden, da er im alltäglichen Gebrauch verankert ist. Dennoch ist es als Manko zu sehen, dass in der Systemtheorie bisher kein einheitliches Verständnis dieses zentralen Begriffes vorherrscht. Eine der bekanntesten Umschreibungen dürfte die BERTALANFFYS sein, der unter einem System eine Menge von Elementen versteht, zwi-

Rahmen der Systemtheorie keine einzelnen Ursache-Wirkungs-Beziehungen untersucht. Sie akzentuiert stattdessen die Multikausalität und Vernetztheit unternehmerischer Ereignisse und bezieht daher sowohl den *unternehmensexternen als auch –internen Kontext* in die Untersuchung ein. Im Mittelpunkt stehen somit „Ganzheiten“, die sich aus den je nach Fragestellung identifizierten Systemelementen zusammensetzen und untereinander verknüpft sind.⁷¹ Sie stellen ein Beziehungsgefüge oder Verhaltensmuster dar, das bei isolierter Betrachtung der einzelnen Elemente nicht adäquat wiedergegeben werden könnte.

Auch die vorliegende Untersuchung geht von einer Prägung der unternehmensinternen Verhaltensmuster durch den Kontext aus. Stärker als der unternehmensexterne Branchenkontext wird allerdings der Einfluss des *unternehmenspolitischen Kontextes* in die Untersuchung einbezogen. Der im Folgenden formulierte Bezugsrahmen muss es folglich erlauben, die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements in einen unternehmensinternen, situativen Kontext einzubetten.

Neben einer starken Kontextprägung zeichnen sich Systemansätze durch die Berücksichtigung des *Komplexitätsproblems* aus. Sie beachten nämlich neben multi-kausalen Einflüssen auch die Dynamik von Systemen und stellen die Frage nach der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Das *Ziel von Systemansätzen* besteht in dem *Verstehen von Verhaltensmechanismen, um praktikable Methoden für ein erfolgreiches Funktionieren von künstlichen Systemen in einer unsicheren Umwelt zu entwickeln*.⁷² Sie bilden daher die theoretische Basis der vorliegenden Arbeit, die sich ebenfalls das Verstehen von Verhaltensmustern zum Ziel gesetzt hat, um darauf aufbauend Ansätze für eine effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses zu formulieren.

Da die Systemtheorie für sich allerdings *abstrakt und untersuchungsfeldunspezifisch* ist, muss sie durch Aussagen aus anderen Forschungsgebieten, bspw. der präskriptiven Entscheidungs- und Managementtheorie, ergänzt werden.⁷³ Die Kriterien zur Beschreibung des situativen Kontextes und der Ausgestaltung des strategischen

schen denen Beziehungen bestehen. Vgl. von Bertalanffy (1972), S. 18; vgl. auch Raffée (1993), S. 80. An dieser Stelle soll ergänzt werden, dass sich der Systembegriff der neueren Systemtheorie nicht mehr nur auf ein Netz von Beziehungen, das Teile zu einem ganzen ordnet, bezieht, sondern das darunter ein Netz zusammengehörender Operationen verstanden wird, dass sich von nicht dazugehörenden Operationen abgrenzen lässt. Vgl. Willke (2000), S. 51.

⁷¹ Vgl. Kottisch/Meyer (1995), S. 1f.

⁷² Vgl. Benz (1998), S. 19.

Entwicklungsmanagements in der Unternehmenspraxis werden für die vorliegende Arbeit daher aus theoretischen Erkenntnissen unterschiedlicher Forschungsansätze abgeleitet. Für diese *Integration interdisziplinärer Erkenntnisse* bildet die Systemtheorie allerdings ein Ordnungsschema. Die damit einhergehende Detaillierung macht prinzipiell auch eine Operationalisierung und empirische Überprüfung der systemischen Zusammenhänge möglich.

Charakteristisch für die Ergebnisse einer systembasierten Analyse bleibt jedoch die Abkehr von universell gültigen Aussagen oder Prinzipien aufgrund der Betonung der komplexen Interdependenz von Systemen.⁷⁴ Wie bereits ausgeführt werden in der vorliegenden Arbeit theoretische Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsbereichen im Gegenstromverfahren mit empirischen Aussagen von Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements abgeglichen. Die empirischen Daten wurden im Rahmen von Fallstudien erhoben. Ziel dieser explorativen Untersuchung ist daher ebenfalls nicht die Generierung von universal geltenden Aussagen. Vielmehr werden durch den Abgleich der unternehmensspezifischen Ausprägungen mit einem Erfolgsmaßstab Hinweise auf effiziente Konstellationen formuliert.

Bei der Anwendung der Systemtheorie auf einen Untersuchungsgegenstand der Unternehmenspraxis müssen (1) *das Grenzproblem*, (2) *das Relevanzproblem* und (3) *das Interaktionsproblem* gehandhabt werden.⁷⁵ Diese drei Problemfelder werden im Folgenden kurz erörtert, um die für einen Intra-System-Fit relevanten Systemelemente nach dem systemischen Verständnis abgrenzen zu können und ihre Interaktion im Folgenden zu beschreiben.

⁷³ Vgl. Raffée (1993), S. 86-90, 118-120.

⁷⁴ Hier unterscheidet sich die Systemtheorie sowohl von Vertretern der klassischen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie, die einen Entwurf von universalistischen Prinzipien für wünschenswert und möglich halten, als auch von Untersuchungen der Situationstheorie. Die Systemtheorie gilt zwar als Wegbereiter der Situationstheorie, versucht allerdings nicht wie diese kontext- und zeitinvariante Muster zu formulieren. Vgl. Wolf (2003), S. 134, 145, 155.

⁷⁵ Vgl. Becker (1990), S. 297f.

Beschreibung der System-Umwelt-Differenz im Rahmen des Grenzproblems

Das Verständnis des Unternehmens als offenes System wirft die Frage auf, wie ein System von seiner Umwelt abgegrenzt werden kann.⁷⁶ Einen Ansatzpunkt zur Abgrenzung bietet die Interpretation von *Unternehmen als Bereiche, die sich durch bestimmte Orientierungsmuster auszeichnen*.⁷⁷ Die bewusste Eingrenzung auf bestimmte Orientierungsmuster findet statt, um die Komplexität im Vergleich zur Umwelt zu reduzieren, was die Lösung organisatorischer und individueller Probleme wahrscheinlicher machen soll. Unternehmen gelten nach diesem Verständnis als *selbstreferentielle Systeme, die primär von ihrer eigenen internen Struktur determiniert werden und äußere Einflüsse in Abhängigkeit von dieser Struktur verarbeiten*.⁷⁸ Die Binnenverhältnisse werden daher als ausschlaggebend für Handlungsmuster und Kommunikationsabläufe angesehen.

In der vorliegenden Arbeit werden die *Struktur, Kultur und Strategie eines Unternehmens als bewusst geschaffene Orientierungsmuster* des unternehmerischen Denkens und Handelns betrachtet.⁷⁹ Wie die Ausführungen in Kapitel 2.1 zeigten, bildet das Unternehmen einen Bereich, in dem sich das Verhalten der Organisationsmitglieder nach den Orientierungsmustern Strategie, Struktur und Kultur ausrichtet. Die genauere Beschreibung der systeminternen Wechselwirkungen setzt zunächst die Identifikation der relevanten Systemelemente voraus.

Bestimmung der Systemelemente zur Handhabung des Relevanzproblems

Bei der Bestimmung eines Systems ist es zudem notwendig, die Systemelemente zu identifizieren, die für die Untersuchung relevant sind (Relevanzproblem).⁸⁰ Als Sys-

⁷⁶ BECKER weist darauf hin, dass derartige Grenzprobleme für sämtliche sozialen Systeme typisch sind und kausal-analytische Klärungsversuche mangels eindeutiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen meist scheitern. Vgl. Becker (1990), S. 298.

⁷⁷ Vgl. Bühring-Uhle (1995), S. 86f.; Kottisch/Meyer (1995), S. 13, Wolf (2003), S. 135
Einen weiteren sehr verbreiteten Ansatzpunkt für die Lösung des Grenzproblems bietet die Untersuchung der Dichte von Beziehung zwischen einzelnen Elementen. Berücksichtigt man bei der Untersuchung der Beziehungsdichte allerdings Netzwerke, Kooperationen, virtuelle Unternehmensformen u. a. Zusammenarbeitsformen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen, wird die Identifikation der Unternehmensgrenzen schwierig. Vgl. Wolf (2003), S. 132; Benz (1998), S. 17f.

⁷⁸ Vgl. Luhmann (1994), S. 31; Liebig (1997), S. 70-73. Vgl. zu möglichen Formen der geordneten Verschränkung von operativer Geschlossenheit und externer Anregung Willke (1995), S. 1-16; vgl. dazu auch Liebig (1997), S. 77-80.

⁷⁹ Vgl. Becker (1993), S. 124-129.

⁸⁰ Vgl. Becker (1990), S. 297f.; Benz (1998), S. 18f.; Wolf (2003), S. 127f.

temelement wird dabei jedes einzelne Teil eines Systems verstanden, das im Rahmen der Untersuchung nicht weiter aufgeteilt werden soll.⁸¹

Unternehmen als *soziale Systeme bestehen aus einer Menge sozialer Aktoren*.⁸²

Diese sozialen Aktoren sind entweder *Menschen*, also Mitarbeiter des Unternehmens, oder *soziale Systeme*, wie beispielsweise Abteilungen oder Funktionsbereiche.⁸³ Die Bildung solcher *Subsysteme*⁸⁴, die soziale Systeme innerhalb des Unternehmens darstellen, ergibt sich aus den Erfordernissen zur Integration⁸⁵ und Koordination⁸⁶. Sie bieten zudem Vorteile bei der Spezialisierung.⁸⁷

Subsysteme können anhand von Funktionen, Objekten oder Regionen im Unternehmen unterschieden werden. Eine weitere sehr verbreitete Aufteilung ist die in Führungs- und Ausführungssysteme.⁸⁸ Innerhalb dieser Subsysteme finden dann die Führungs- bzw. Ausführungsaufgaben des betrieblichen Handlungsprozesses statt.

⁸¹ Vgl. Benz (1998), S. 18f.; Kottisch/Meyer (1995), S. 16.

⁸² Vgl. zu dem soziologisch orientierten Systemansatz Parsons (1951).

⁸³ Vgl. Liebig (1997), S. 64.

Der Auffassung, dass Individuen die konstitutiven Elemente eines sozialen Systems sind, steht in der wissenschaftlichen Diskussion die Ansicht gegenüber, dass deren Handlungen, Rollen oder die ablaufende Kommunikation als Elemente des Systems anzusehen sind. Vgl. zu den verschiedenen Positionen Liebig (1997), S. 64-70.

⁸⁴ Die Ausprägung von Subsystemen, die dem übergeordneten System selbständig sind, d.h. ihm bis in die Funktionsprinzipien gleichen, scheint für die Ausprägung von systemeinheitlichen Verhaltensmustern unabdingbar. Neben den bewussten geschaffenen Subsystemen lässt sich daher auch die Bildung von Subsystemen durch autopoietische Prozesse des Systems beobachten. Diese autopoietischen Prozesse sind zwar für die Selbstorganisation von Vorteil, entziehen sich jedoch der Plan- und Kontrollierbarkeit. Vgl. Becker (1993), S.63-66; vgl. auch Willke (2000), S. 57-67. In der vorliegenden Arbeit werden nur die Möglichkeiten und Grenzen der bewussten Gestaltung von Systemelementen betrachtet.

⁸⁵ Unter Integration wird die spezifische Verknüpfung von Elementen zu einer Gesamtheit, d.h. einem System verstanden. Vgl. Hahn (1989), S. 770. Die Erfordernis zur Integration ergibt sich aus der Notwendigkeit zu differenzieren, um Probleme, die als Ganzes nicht lösbar sind, lösbar zu machen. Für das System „Unternehmen“ sind mit der Integration Maßnahmen zur Gestaltung der spezifischen Beziehungen zwischen Systemelementen verbunden. Vgl. Gabler (2000), S. 1568.

⁸⁶ Unter Koordination wird die Abstimmung von Einzelaktivitäten auf ein Ziel verstanden. Vgl. Frese (1989), S. 914.

⁸⁷ Vgl. Becker (1993), S. 66.

⁸⁸ Vgl. Benz (1998), S. 23.

Die ordnungssichernden Tätigkeiten des Führungssystems koordinieren die Interaktionen der Systemelemente. Richtungsweisend dafür sind die Systemziele, v.a. die Sicherstellung der Handlungsfähigkeit des Systems. Vgl. zu Knyphausen-Aufseß (1995), S. 311f; Kottisch/Meyer (1995), 28-35. Zum Zusammenspiel von Selbstorganisation und Führung innerhalb eines Unternehmens vgl. zu Knyphausen-Aufseß (1991), S. 48-61. ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß führt darin aus, dass Selbstorganisation ganz ohne Fremdorganisation bzw. Führung kaum zu denken ist. Vielmehr muss immer eine

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht das *Subsystem des strategischen Managements im Entwicklungsbereich*. Es handelt sich folglich um ein *Führungssystem*, das durch die Führungsaktivitäten der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements gebildet wird. Im Folgenden werden die Aktivitäten der *Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung* als Elemente dieses Systems betrachtet und in ihrer Interaktion mit dem operativen Ausführungssystem beobachtet.⁸⁹

Neben der strategischen Ausrichtung des Ausführungssystems durch das Führungssystem wird unter der unternehmensinternen Harmonisation auch die Abstimmung mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern verstanden. Daher werden die Strategie, Struktur und Kultur als intervenierende Systemelemente einbezogen.⁹⁰ Die Interdependenzen der Systemelemente werden in der wissenschaftlichen Diskussion im Rahmen des Interaktionsproblems, das im Folgenden erläutert wird, thematisiert.

Bedeutende Interaktionsbeziehungen für die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses

Die Klärung der grundlegenden Funktionsmechanismen, mit denen Systemelemente interagierend in Beziehung stehen, ist Gegenstand des Interaktionsproblems.⁹¹

Zur detaillierten Beschreibung der Interaktion des Führungs- mit dem Ausführungssystem wird im Folgenden auf das Spezialgebiet der *Kybernetik*⁹² innerhalb der Sys-

bestimmte Arena definiert werden, in der Selbstorganisation ablaufen kann. Vgl. zu Knyphausen-Aufseß (1991), S. 52; vgl. dazu auch Willke (1995), S. 1-16.

⁸⁹ Vgl. dazu auch die Ausführungen BECKER, der die Willensbildungs-, Willensdurchsetzungs- und Willenssicherungsprozesse in der Verantwortung des Führungssystems sieht und dem Ausführungssystem die Grundfunktion der Ausführung der getroffenen Entscheidungen zuschreibt. Vgl. Becker (1990), S. 299.

⁹⁰ Die Ausrichtung des Unternehmenssystems auf die Systemziele hängt grundlegend von der Optimierung der Verhaltensweisen des Ausführungssystems ab. Vgl. Hinterhuber (1975), S. 94-98; Meier (1983), S. 140; Ulber (1996), S. 54f. HINTERHUBER macht in seinen Ausführungen ebenfalls deutlich, dass das Verhalten der untergeordneten Entscheidungszentren allerdings nur zu einem kleinen Teil auf direkten Anweisungen und zu einem weitaus größeren Teil auf Initiativen der Selbstregelung beruht. Dieser Aspekt wird im Folgenden durch die Beschreibung der Wechselwirkungen von Struktur, Kultur und Strategie auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und den Führungsprozess berücksichtigt.

⁹¹ Vgl. Becker (1990), S. 297f.; Benz (1998), S. 18.

⁹² Kybernetik ist die Theorie aller dynamischen Systeme. Das Forschungsgebiet der Wirtschaftskybernetik sind die dynamischen Systeme Unternehmen und Volkswirtschaft. Durch die Systembeschreibung sollen die Zusammenhänge zwischen den wirtschaftlichen Entscheidungen und den problemrelevanten Prozessen erklärt werden. Vgl. Baetge (1997), S. 4452-4454; Malik (1992), S. 76-79; vgl. zur Entstehung des Forschungsgebietes Wiener (1992), S. 39-65.

temtheorie zurückgegriffen.⁹³ Untersuchungsgegenstand der Kybernetik sind *Probleme der Lenkung*⁹⁴ und *Informationsverarbeitung*⁹⁵ in komplexen, zielgerichteten Systemen. Sie bietet sich daher besonders als Methode zur Analyse von Führungsproblemen an.⁹⁶ Im Rahmen der Lösungssuche werden *Erklärungsmodelle* ausgearbeitet, die *Gesetzmäßigkeiten über die organisatorische Gestaltung und Funktionsweise des Führungssystems in Verbindung mit dem Ausführungssystem* aufzeigen.⁹⁷ Im Mittelpunkt stehen dabei folgende Fragen, die auf die vorliegende Arbeit übertragen werden können:⁹⁸

- (1) Wie können Systeme, d.h. hier die Aktivitäten im Entwicklungsbereich, unter dem Einfluss von Störungen auf ein Ziel hin geregelt werden?
Wie müssen die Systemelemente – hier die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements – dafür beschaffen sein?

Ziel kybernetischer Analysen ist, die *Funktionsfähigkeit* des Untersuchungsgegenstandes *durch ein Minimum an Aufwand* zu erreichen.⁹⁹ Die Kybernetik setzt sich dabei – ähnlich wie die vorliegende Untersuchung – nicht mit dem Inhalt der Ziele auseinander, sondern geht davon aus, dass die Ziele bekannt sind und durch zielkonformes Verhalten erreicht werden können.¹⁰⁰ Der dazu nötige Führungsprozess

⁹³ Zur Eignung der Kybernetik bei der Analyse von Führungsproblemen vgl. Ulrich (1971), S. 46.

⁹⁴ Unter Lenkung wird die Steuerung und Regelung von Systemen verstanden. Im Rahmen der Steuerung erfolgt die Vorgabe von Steuergrößen. Dabei ist es für die Existenzsicherung des Unternehmens von besonderer Bedeutung, dass neben prospektiven Steuerungsinformationen (einfache Steuerung) auch antizipative Steuerungsinformationen (komplexe Steuerung) berücksichtigt werden. Die Regelung ergänzt diese vorwärtskoppelnde Beeinflussung des Ausführungsverhaltens durch die Rückkopplung. Vgl. Becker (1990), S. 306-308; vgl. zur einfachen Steuerung und Regelung auch Raffée (1993), S. 83-86.

⁹⁵ Informationen stellen zweckorientiertes Wissen dar, ohne das Führung nicht möglich ist. Vgl. Wittmann (1959), S. 13-17; Wittmann (1980), Sp. 894. Sie tragen zur Reduktion von Unsicherheit bei, die sich aus der Komplexität der Unternehmung und Unternehmensumwelt ergeben kann, und gewinnen so ihre herausragende und übergreifende Bedeutung für die Unternehmungsführung. Aus der informationswirtschaftlichen Perspektive lässt sich die Unternehmensführung als Prozess der Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung, Übermittlung und Verwendung von Informationen begreifen. Vgl. Becker (2000b), S. 13f.; vgl. dazu auch detailliert Wild (1982), S. 118-132.

⁹⁶ Vgl. Ulrich (1985), S. 8-11.

⁹⁷ Vgl. Höhm (1975), S. 77/78; vgl. zur kybernetischen Vorgehensweise Baetge (1983), S. 17.

⁹⁸ Vgl. Jirasek/Mai (1972), S. 31

⁹⁹ Vgl. Jirasek/Mai (1972), S. 40.

¹⁰⁰ Vgl. Jirasek/Mai (1972), S. 50.

wird in der Form eines kybernetischen Regelkreises dargestellt. Abbildung 5 zeigt das Grundmodell eines kybernetischen Regelkreises.

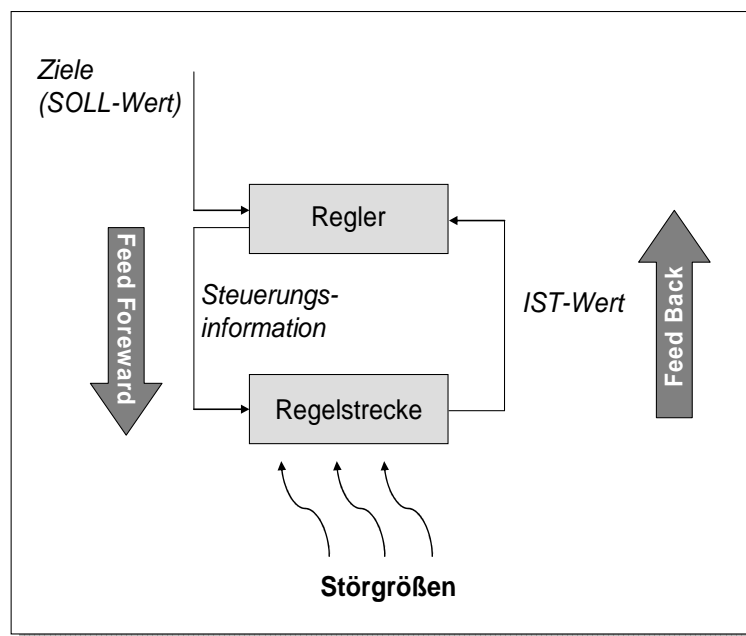


Abbildung 5: Grundmodell eines kybernetischen Regelkreises

Im kybernetischen Verständnis verfügt die Führungsinstanz oder der Regler über bestimmte Zielvorstellungen (Soll-Werte) und steuert danach mittels geeigneter Steuerungsinformationen das Verhalten der so genannten Regelstrecke, die hier als Ausführungssystem bezeichnet wurde. Die Ergebnisse werden durch Messungen erfasst und zum Regler zurückgemeldet (feed back). Durch den Vergleich von Soll- und Ist-Werten kann festgestellt werden, ob das Ziel erreicht wurde oder ob Abweichungen vorliegen.

Im Rahmen der Abweichungsanalyse werden die Gründe für Abweichungen analysiert, um mit Hilfe von Steuerungsimpulsen eingreifen zu können. Mögliche Eingriffe können je nach Ursache Verhaltensimpulse an der Regelstrecke, Zielrevison oder Änderung der Systemorganisation sein.¹⁰¹

Neben der vergangenheitsorientierten Rückkopplung muss eine zukunftsbezogene Vorkopplung (feed forward) als Prognose künftiger Störungen eingeführt und im

¹⁰¹ Vgl. Wild (1982), S. 35, 45.

Rahmen der Planung berücksichtigt werden. Dies ist die zentrale Idee der so genannten Frühwarnung bzw. Frühaufklärung.¹⁰²

Aus dieser kybernetischen Analyse des Managementprozesses ergeben sich nun wichtige Voraussetzungen für eine funktionsfähige Führung. So muss die vorgesetzte Instanz über

- Ziele,
- geeignete Steuerungsinformationen,
- Standards zur Messung des Zielerreichungsgrades,
- eine rasche und präzise Rückkopplung mit Kontroll- und Abweichungsinformationen und
- Vorkopplungsinformationen.

verfügen, um ihre Führungsfunktionen wahrnehmen zu können.¹⁰³

Der Prozess in dem diese Informationen gewonnen und verarbeitet werden, ist der Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozess der Führung. Die im Rahmen des Kontrollprozesses durchgeführte Abweichungsanalyse löst Lernprozesse und daran gekoppelt Änderungen von Verhalten und System aus.

Die beschriebenen Grundfunktionen des kybernetischen Regelkreises lassen sich auch den klassischen Führungsaufgaben Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung zuordnen. Nach diesem Verständnis wird das *Ausführungssystem (Regelstrecke) nach der Willensbildung durch willensdurchsetzende Aktivitäten zu selbständigem Verhalten veranlasst, wobei zukunftsorientierte Prognose- und vergangenheitsbezogene Kontrollmaßnahmen der Führung willenssichernd wirken*. Wie Abbildung 6 am Beispiel des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements verdeutlicht, ergibt sich die typische Struktur eines kybernetischen Regelkreises.

¹⁰² Vgl. Wild (1982), 35, 181; Komorek (1991), S. 41.

¹⁰³ Wild (1982), S. 35.

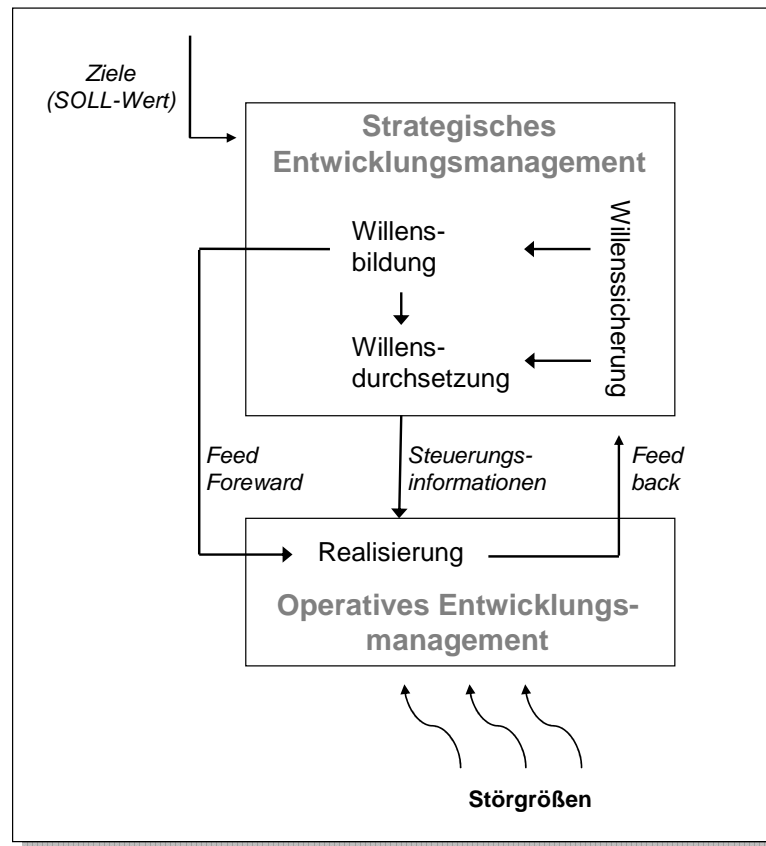


Abbildung 6: Unternehmerisches Handeln des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements

Wie die Ausführungen zur Unternehmenspolitik in Kapitel 2.1 bereits deutlich machten, fungieren die Orientierungsmuster Strategie, Struktur und Kultur als Regler für das organisationale Verhalten. D.h. Führungs- und Ausführungssystem werden als Regelstrecke von den Vorgaben der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster beeinflusst. Die Interaktion zwischen den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern selbst sowie die ebenfalls gegebene Beeinflussung der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster durch das organisationale Verhalten sind nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Abbildung 7 gibt die betrachteten Zusammenhänge im Bezugsrahmen der Arbeit wieder.

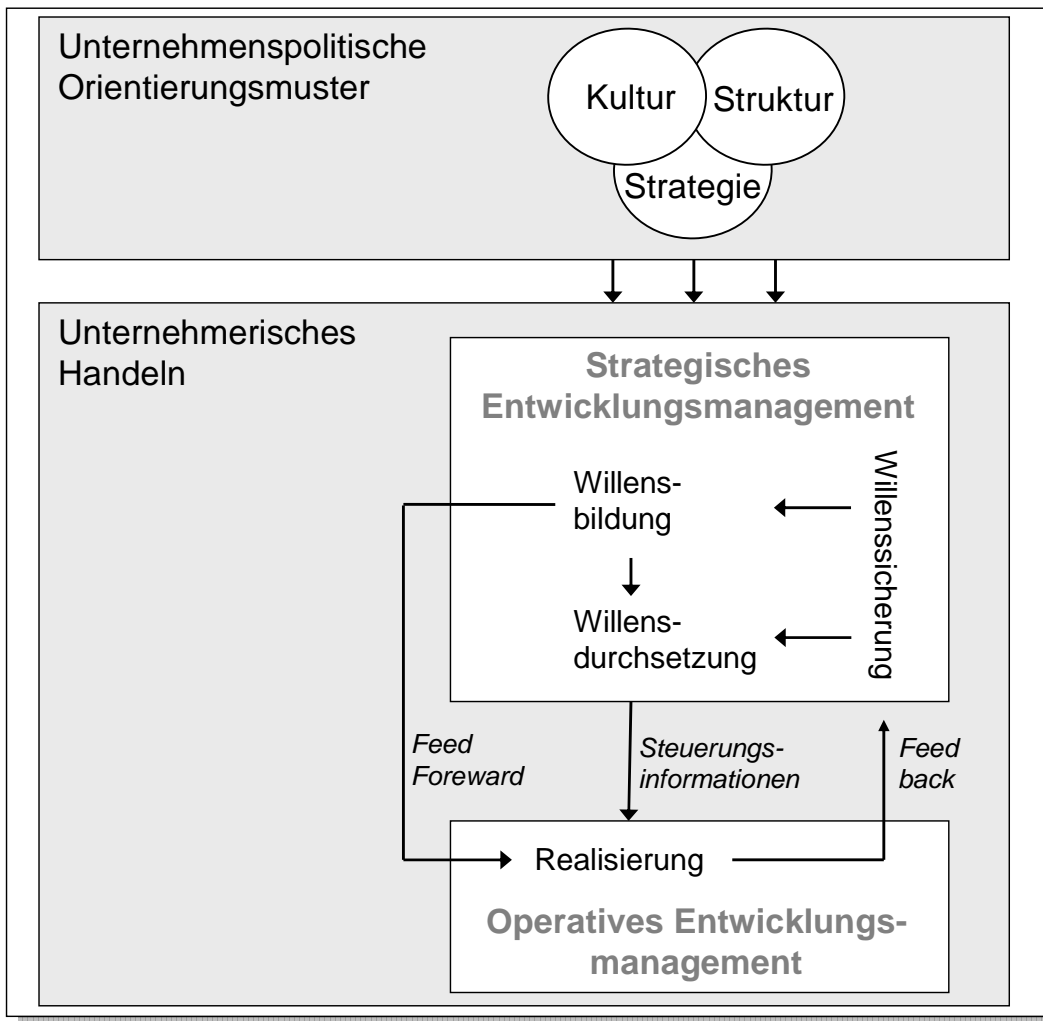


Abbildung 7: Bezugsrahmen der Arbeit

Die in dem erarbeiteten Bezugsrahmen dargestellten Wechselwirkungen werden bei der Erarbeitung der Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses aus zwei Perspektiven beleuchtet:

- (1) Zum einen wird die Ausgestaltung des Führungsprozesses des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung der Ausführungsaktivitäten im Entwicklungsbereich betrachtet.
- (2) Zum anderen wird der Einfluss von Strategie, Struktur und Kultur, d.h. dem internen Kontext, auf das Verhalten des Führungssystems erörtert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das strategische Führungssystem im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch die Aktivitäten der Willensbildung, Willensdurch-

setzung und Willenssicherung und seine Interaktion mit dem Ausführungssystem beschrieben wird. Dieses Verständnis des strategischen Führungsprozesses fügt sich in das Modell der Balanced Value Map ein, das ebenfalls das Ineinandergreifen von strategischem und operativem Management fordert und durch einen Regelkreis abbildet. Dieser Regelkreis ist in der Balanced Value Map in den unternehmensinternen Kontext eingebettet. Das Zusammenspiel von strategischem und operativem Entwicklungsmanagement wird daher in der vorliegenden Arbeit ebenfalls vor dem Hintergrund des unternehmerischen Kontextes beleuchtet. Er ergibt sich aus den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern Strategie, Struktur und Kultur. Ziel ist es, eine optimale Gestaltung des strategischen Entwicklungsmanagements bezogen auf das Anspruchsniveau des Intra-System-Fits zu ermitteln. Um diese Soll-Vorstellung zu beschreiben, ist die Formulierung eines Erfolgsmaßstabes, der Hinweise auf effiziente Konstellationen gibt, nötig.

2.3 Definition eines Erfolgsmaßstabs für die Bewertung des strategischen Führungsprozesses

In Kapitel 1 wurde das Ergebnis der unternehmensexternen und -internen Harmonisation als „fit“ bezeichnet und in die beiden Aspekte des System-Umwelt-Fits und des Intra-System-Fits zerlegt. Da der Fit-Gedanke in der Literatur bisher nicht ausreichend operationalisiert wurde, werden im Folgenden Erklärungsansätze der Effizienz herangezogen, um einen Erfolgsmaßstab für die unternehmensinterne Harmonisation abzuleiten. Kapitel 2.2.1 stellt daher das Effizienzverständnis der vorliegenden Arbeit vor, das auf der Ziel- und Systemperspektive als grundlegenden Effizienz-Paradigmen basiert. In Kapitel 2.2.2 wird darauf aufbauend ein auf den Betrachtungsgegenstand ausgerichtetes Effizienzkonstrukt inhaltlich detailliert.

2.3.1 Die Effizienz als Erfolgsmaßstab

Bei der Beschäftigung mit Effizienz fällt zunächst auf, dass ein gemeinsames Verständnis und ein einheitlicher Gebrauch des Begriffs in der Literatur derzeit nicht ge-

geben sind.¹⁰⁴ Eine begriffliche Trennung von Effizienz und Effektivität ist v. a. in der amerikanischen Managementliteratur vorherrschend. Sehr verbreitet ist das Verständnis, dass *Effizienz die Vorteilhaftigkeit des Weges zur Erreichung eines Ergebnisses* darstellt. Während die Effektivität hinterfragt, ob man das Richtige getan hat, misst die Effizienz also, ob man dabei richtig gehandelt hat.¹⁰⁵

Einige Autoren sehen in der Effektivität die grundsätzliche Eignung einer Maßnahme zur Erreichung eines Zieles. Sie stellt nach diesem Verständnis eine Voraussetzung dafür dar, dass bei der Erreichung des angestrebten Zieles Effizienz bewiesen werden kann.¹⁰⁶ Dagegen sehen andere Autoren in der Effizienz nur einen Aspekt bei der Erreichung von Effektivität. Effizienz ist dann im Sinne einer Optimierung als Unterziel zu dem Oberziel der Effektivität zu verstehen.¹⁰⁷

Die vorliegende Arbeit untersucht den strategischen Führungsprozess im Entwicklungsbereich basierend auf einem systemtheoretisch-kybernetischen Verständnis. Durch seine Gestaltung wird eine *Optimierung des Zusammenspiels der Systemelemente anstrebt*. Als Beurteilungsmaßstab wird daher die *Effizienz* herangezogen.¹⁰⁸

Ob das strategische Entwicklungsmanagement inhaltlich die richtigen Entscheidungen getroffen hat, um Erfolg zu realisieren, wird nicht diskutiert.¹⁰⁹ Die unternehmensinterne Effizienz bei der Gestaltung des strategischen Führungsprozesses stellt somit ein Unterziel bei der wertschöpfungsorientierten Ausrichtung des Unternehmens dar.

Im Folgenden werden aus der Vielzahl der theoretischen Erklärungsversuche zur Effizienz zwei methodische Zugangswege erläutert, die in der Effizienz-Forschung häufig zur Klassifizierung der Effizienzansätze herangezogen werden. Auf einer ge-

¹⁰⁴ Vgl. Scholz (1992), S. 533; Becker/Benz (1996), S. 22f.; Al-Laham (1997), S. 371f.; Omagbemi (1994), S. 24-27.

¹⁰⁵ Vgl. Scholz (1992), Sp. 533; Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 309

¹⁰⁶ Vgl. Welge/Fessmann (1980), Sp. 577; Al-Laham (1997), S. 371f.

¹⁰⁷ Vgl. Budäus/Dobler (1977), S. 62; Scholz (1992), Sp. 533 und die vergleichende Darstellung in Benz (1998), S. 48-52; Becker/Benz (1996), S. 22-25.

¹⁰⁸ Vgl. dazu auch Ausführungen zum situativen Ansatz, der die Effizienz als Beurteilungsmaßstab für die Güte der Situations-Struktur-Konstellation begreift. Vgl. Kieser (1993), S. 163-169; Vahs (2001), S. 38-42; Raffée (1984), S. 37-40; Staehle (1989b), S. 47-58. Vgl. dazu auch Künzli von Zäziwil BE (1984), S. 125-130, der den situativen Ansatz ebenfalls auf Führungsziele, -prozesse und -instrumente anwendet.

¹⁰⁹ Vgl. dazu auch die Unterscheidung der Prozessperspektive von der inhaltlichen Perspektive bei Müller-Stewens/Fontin (1998), S. 209-215. Zu Ansätzen der inhaltsorientierten Prozessforschung im Bereich des strategischen Managements vgl. Bamberger/Cappallo (2003), S. 97-104.

nerellen, perspektivischen Ebene werden die Grundpositionen des (1) Ziel- und (2) System-Paradigmas unterschieden.¹¹⁰

Effizienzverständnis aus der Zielperspektive

Aus der Zielperspektive wird *Effizienz als bestmögliche Zielerreichung bzw. Produktivität bei der Zielerreichung* definiert.¹¹¹ Entscheidend für diese Bewertung ist das *Input-Output-Verhältnis*. Die Effektivität wird im Gegensatz dazu durch den Vergleich von Output und Ziel bestimmt.¹¹²

In wertorientierten Ansätzen werden zur Messung des Input-Output-Verhältnisses v. a. finanzielle Erfolgsgrößen bzw. kapitalmarktorientierte Größen herangezogen. Effizienz drückt dann das Ausmaß der Wertsteigerung für die Anteilseigner bezogen auf einen geleisteten Input aus.¹¹³ Die effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses, die die strategische Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten in Einklang mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern bewirkt, führt ebenfalls zu einer Wertsteigerung. Die Balanced Value Map bildet diesen Einfluss des strategischen Managements auf die Wertebene durch den Gälweiler'schen Regelkreis ab. Die Einbettung des Regelkreises in den unternehmensinternen und -externen Kontext verdeutlicht allerdings auch, dass die quantitative Bestimmung dieses Beitrages zur Wertsteigerung Probleme bereitet. So scheint es unmöglich, ihn

¹¹⁰ Vgl. Welge/Fessmann (1980), Sp. 579f.; Benz (1998), S. 72f. Diese Eingrenzung auf zwei grundlegende Effizienz-Paradigmen muss erfolgen, da eine einheitliche, geschlossene Theorie der Effizienz in der wissenschaftlichen Diskussion nicht nachgewiesen werden kann. Vgl. Becker/Benz (1996), S. 22; Al-Laham (1997), S. 371-373.

¹¹¹ Vgl. Al-Laham (1997), S. 373-379; Becker/Benz (1997), S. 657f. Eng mit der Produktivität ist auch die Performance eines Unternehmens verbunden. Unter Performance wird der bewertete Beitrag zur Erreichung der Ziele einer Organisation verstanden. Vgl. Piser (2004), S. 109, Becker/Lutz (2002), S. 207. Performance Measurement-Systeme versuchen jedoch durch ihre Kombination von monetären und nicht-monetären Leistungsindikatoren sowohl die Effizienz als auch die Effektivität abzubilden. Vgl. Klingebiel (2000), S. 12, 20-26; Klingebiel (1998), S.3; Gleich (1997), S. 115.

In der Literatur lassen sich eine Vielzahl von Ansätzen zur Ermittlung der F&E-Performance finden. Vgl. Gerpott (1999), S. 69-98; Werner/Souder (1997), p. 34-42; Bleicher (1990), S. 78-83; Kerssens-van Drongelen/Bilderbeek (1999), p. 35-46; Loch/Trapper (2000), p. 12f.; OECD (1982), S. 18-23, S. 170-177. Auf die Darstellung von Kennzahlen zur Ermittlung der F&E-Performance soll im Folgenden verzichtet werden, da sie meist wesentlich mehr von der operativen Umsetzung und marktlichen Voraussetzungen beeinflusst werden als von der Gestaltung des strategischen Entwicklungsmanagements.

¹¹² Die Effizienz bezieht sich in diesem Sinne nur auf einen Aspekt der Effektivität und stellt somit ein Unterziel dar. Vgl. Becker/Benz (1997), S. 658.

¹¹³ Vgl. Al-Laham (1997), S. 377.

von den Einflüssen der anderen leistungswirtschaftlichen Parameter, wie dem Prozess der operativen Umsetzung und der inhaltlichen Güte der strategischen Ausrichtung, zu isolieren.¹¹⁴

Effizienzverständnis aus der systemischen Perspektive

Das System-Paradigma begreift Unternehmen als Systeme, die fähig sein müssen, ein Ziel zu erreichen. Bei der Bestimmung ihrer Effizienz werden die Interaktion der Systemelemente und ihre Beziehungen zur Umwelt betrachtet und im Hinblick auf die Zielerreichung bewertet.¹¹⁵ Im Bereich des strategischen Managements liegen derzeit keine Arbeiten vor, die vor dem Hintergrund der angestrebten Ziele sowohl das Zusammenspiel von Umwelt und System als auch die Interaktion der Systemelemente untersuchen.¹¹⁶ Charakterisiert werden kann dieses systemische Effizienzverständnis allerdings durch das Modell der strategischen Stimmigkeit von SCHOLZ.¹¹⁷

Da eine formulierte Strategie alleine keinen Erfolg erwirken kann, sondern nur die Kombination von Strategie und Kontext, fordert SCHOLZ eine *situative Stimmigkeit* der Komponenten *Umwelt, Strategie, Kultur und System*. Insbesondere weist er auf die Stimmigkeit mit dem von der Organisationskultur geprägten Führungssystem sowie auf die Beziehung zwischen Strategie, Organisationsstruktur und Kultur hin.¹¹⁸ SCHOLZ bietet somit einen aus einer systemtheoretischen Gesamtperspektive heraus strukturierten Erklärungsansatz für Effizienz, der auf den Untersuchungsgegenstand

¹¹⁴ Eine allgemeine Systematisierung der im Zusammenhang mit Effizienz und Effektivität als Oberziel auftretenden Messprobleme findet sich bei Scholz (1992), S. 546-548.

¹¹⁵ AL-LAHAM führt dazu aus, dass eine Interpretation des Unternehmens als offenes System die Berücksichtigung von System-Umwelt-Beziehungen und internen Strukturen und Prozessen neben den Zielen in der Untersuchungskonzeption mit sich bringt. Vgl. Al-Laham (1997), S. 379. Entgegen diesem weit gefassten Begriffsverständnis unterscheidet SCHOLZ in Systemansätze, die sich auf unternehmensinterne Strukturen und Prozesse beziehen, und Interaktionsansätze, die die wechselseitige Beeinflussung von Organisation und Umwelt berücksichtigen. Vgl. Scholz (1992), S. 537f.

¹¹⁶ Vgl. Al-Laham (1997), S. 379.

¹¹⁷ Vgl. Scholz (1992), S. 543f.; Scholz (1987), S. 61-103.

¹¹⁸ Vgl. Scholz (1992), S. 544.

Wie GÄLWEILER sieht SCHOLZ in seinem Ansatz eines integrativen strategischen Managements die Aufgabe der strategischen Führung darin, die Ziele und Aktionen zu bestimmen, die zur Erschließung, Sicherung und Nutzung der zentralen Erfolgspotenziale des Unternehmens führen. Vgl. Scholz (1987), S. 33.

der vorliegenden Arbeit übertragen werden kann. Er versäumt jedoch, Hinweise zur Operationalisierung der Effizienzdimensionen zu geben.¹¹⁹

BECKER/BENZ kommen wie AL-LAHAM bezüglich der Konzeption und *Operationalisierung der Effizienz* zu dem Schluss, dass unter Effizienz ein umfassendes Prädikat verstanden werden muss, wenn damit komplexe Potenziale, Prozesse bzw. deren Ergebnisse beurteilt werden sollen.¹²⁰ Sie erarbeiten daher ein *Effizienzkonstrukt*, das verschiedenen Ansätze und Blickwinkel vereint.

Unabhängig von den Ebenen und Blickwinkeln, aus denen die Effizienz der Gestaltung des strategischen Führungsprozesses beurteilt werden kann, bleibt festzuhalten, dass bei ihrer Ermittlung einige grundsätzliche *messtechnische Problemfelder* zu berücksichtigen sind. Als Erstes ist das Kausalitätsproblem, d. h. die unklare Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der effizienten Abstimmung der Systemelemente und den Erfolgsgrößen zu nennen. Zweitens ergibt sich ein Problem bei der Aggregation der gemessenen Ausprägungen zu einer Effizienzbeurteilung, die anwendungsorientiert aufbereitet werden kann. Zudem ist zu berücksichtigen, dass eine Effizienzbeurteilung nicht absolut, sondern immer nur innerhalb des sachlichen und zeitlichen Kontexts (Situationsrelativität) zu verstehen ist.¹²¹ Diese messtechnischen Problemfelder legen erneut die Verwendung *qualitativer Interviews* nahe.¹²²

Kapitel 2.3.2 erarbeitet auf der Basis der eben vorgestellten Effizienz-Paradigmen ein Effizienzkonstrukt als Grundlage und Erfolgsmaßstab für die Untersuchung.

¹¹⁹ SCHOLZ stellt allerdings fünf Vorschläge für die Ermittlung strategischer Stimmigkeit vor: (1) die Mustererkennung, die versucht, verschiedene Muster zu kombinieren und den daraus resultierenden Erfolg der jeweiligen strategischen Stimmigkeit zuzuschreiben. Die verbreitetste Anwendung dieser Methode ist die Diskussion um die Abstimmung von Strategie und Struktur. (2) Visualisierungsansätze, die auf eine einzelfallspezifische Schaffung von Problembewusstsein für strategische Stimmigkeit setzen. Ebenfalls einzelfallspezifisch, jedoch auf eine analytische Problemlösung ausgelegt, sind die Strategic-Fit-Matrix (3) und die Kompatibilitätsmatrix (4), in denen die Stimmigkeit verschiedener Komponenten bewertet wird. Summarische Ansätze (5) verzichten auf eine Zerlegung und Teilbewertung und fordern die strategische Stimmigkeit mit Globalvariablen, wie der Unternehmenskultur oder der Unternehmensidentität. Vgl. Scholz (1987), S. 68-103; Scholz (1988), S. 445-450.

¹²⁰ Vgl. Becker/Benz (1997), S. 658; Al-Laham (1997), S. 395-397.

¹²¹ Vgl. Becker/Benz (1996), S. 36-38; Welge/Fessmann (1980), Sp. 589. Weitere zentrale Messprobleme, mit denen die Effizienzforschung konfrontiert ist, finden sich in Scholz (1992), S. 546-548. Zu allgemeinen Problemen der empirischen Sozialforschung vgl. Diekmann (2001), S. 40-76.

¹²² Vgl. YIN, der verschiedene Forschungsmethodiken vergleichend gegenüber stellt. Vgl. Yin (2003), S. 3-11.

2.3.2 Das Effizienzkonstrukt der vorliegenden Arbeit

BECKER/BENZ schlagen zur Konkretisierung eines Effizienzkonstrukts die folgenden vier Ebenen und Arbeitsschritte vor:¹²³

- (1) Effizienzkonstrukt: Der erste Schritt besteht in der Entwicklung und Beschreibung einer bildhaften Vorstellung des Begriffes Effizienz.
- (2) Effizienzdimensionen: Danach wird das Konstrukt soweit wie möglich in Bestandteile, die Effizienzdimensionen, zerlegt.
- (3) Effizienzkriterien: Daran schließt sich die Auswahl geeigneter Kriterien für die Dimensionen an.
- (4) Effizienzindikatoren: Die Konkretisierung des Effizienzkonstrukts wird mit der Auswahl geeigneter Indikatoren für die Kriterien abgeschlossen.

Die weitere Konkretisierung des Effizienzkonstrukts erlaubt es im Folgenden, die Gestaltungsformen des strategischen Führungsprozesses zu identifizieren, die vor dem Hintergrund des gewählten Erfolgsmaßstabes als Erfolgspotenzial für das Unternehmen anzusehen sind. Der erste Schritt zu dieser Konkretisierung ist die Entwicklung und Beschreibung einer *bildhaften Vorstellung des Begriffes Effizienz*.

Die vorherigen Ausführungen haben auf die *Ziel- und Systemperspektive als grundlegende Effizienz-Paradigmen* hingewiesen. Wie bereits ausgeführt, ist es das *Ziel* des strategischen Entwicklungsmanagements, den *unternehmerischen Handlungsprozess im Entwicklungsbereich strategisch auszurichten*, so dass Produkte entstehen, die auf Markt-, Ressourcen- und Wertebene die Voraussetzung für Erfolg darstellen. Die Balanced Value Map verdeutlicht diesen Wertschöpfungsprozess auf Unternehmensebene. Die Überlegungen zum Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements der vorliegenden Arbeit sind somit ein Teilaspekt bzw. eine Konkretisierung der dargestellten Zusammenhänge. Im Sinne eines *systemischen Effizienzverständnisses* wird in der vorliegenden Arbeit zudem davon ausgegangen, dass die Effizienz bei der Erreichung dieses Ziels durch die Stimmigkeit des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern bestimmt wird. *Die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses muss folglich mit dem durch die unternehmenspolitischen Orien-*

¹²³ Vgl. Becker/Benz (1996), S. 25-27; vgl. dazu ausführlich Benz (1998), S. 56-63.

tierungsmuster gebildeten situativen Kontext und den Handlungsstrukturen des Führungs- und Ausführungssystems im Entwicklungsbereich abgestimmt sein. Daraus ergibt sich die als positives Prädikat verstandene Effizienz.

Bei der Gestaltung des strategischen Entwicklungsmanagements müssen folglich zwei Aspekte berücksichtigt werden: Zum einen müssen durch die strategische Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten die Voraussetzungen für einen System-Umwelt-Fit geschaffen werden. Zum anderen müssen die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern Strategie, Struktur und Kultur in Einklang gebracht werden. Bei der effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses müssen folglich beide *Effizienzdimensionen* berücksichtigt werden. Abbildung 8 fasst bisherigen Überlegungen zum Effizienzkonstrukt der vorliegenden Arbeit nochmals zusammen.

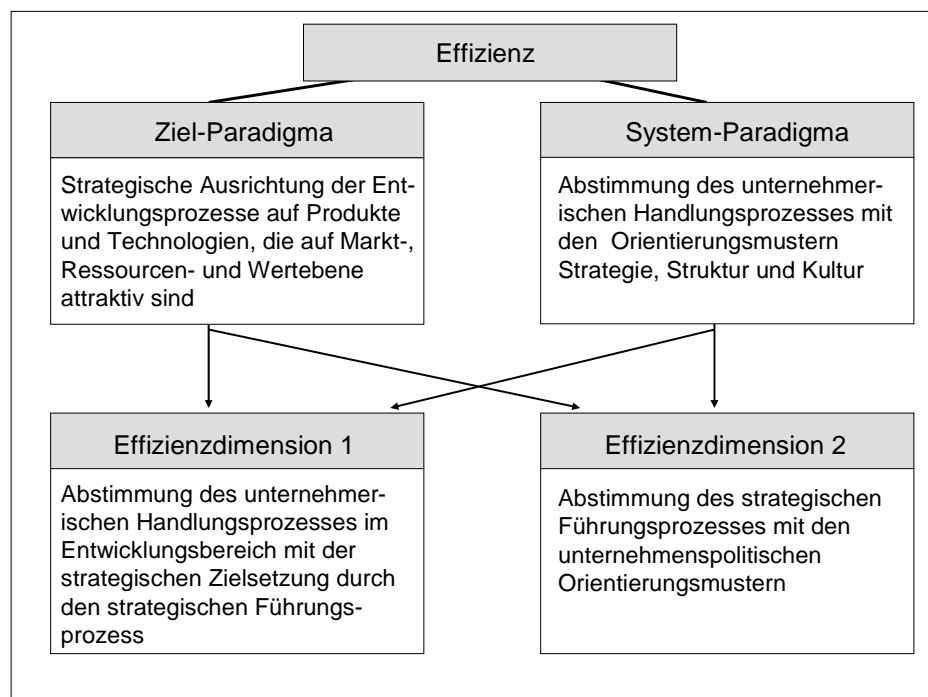


Abbildung 8: Ziel- und Systemparadigma als effizienzdefinierende Sachverhalte und die Dimensionen des Effizienzkonstrukts

Als nächsten Schritt schlagen BECKER/BENZ die Auswahl von Effizienzkriterien für die betrachteten Effizienzdimensionen vor.

Um den unternehmerischen Handlungsprozess im Entwicklungsbereich mit der strategischen Zielsetzung abzustimmen, müssen Strategien vorliegen, die in der operativen Planung und Ausführung wirksam werden.¹²⁴ Im Rahmen des strategischen Führungsprozesses müssen daher folgende Voraussetzungen für einen Intra-System-Fit geschaffen werden, die im Folgenden als *Effizienzkriterien* angesehen werden:

- (1) Im Rahmen der *Willensbildung* müssen Strategien entstehen, an denen sich der Handlungsprozess ausrichten kann.
- (2) Das operative Wirksamwerden der Strategien muss im Rahmen der *Willensdurchsetzung* durch die Integration strategischer Themen in den Handlungsprozess unterstützt werden.
- (3) Zudem muss die Strategieumsetzung durch ein Monitoring der unternehmensinternen und -externen strategischen Handlungen im Rahmen der *Willenssicherung* sichergestellt werden.

Sind diese Voraussetzungen gegeben prägt das Führungssystem durch die Aktivitäten der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung das Ausführungssystem. Wie bereits ausgeführt sind diese Führungshandlungen allerdings im situativen Kontext zu betrachten und mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern in Einklang zu bringen.

Die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses wird als effizient bewertet, wenn im Zusammenspiel mit der Unternehmensstrategie, der Aufbau- und Ablaufstruktur des Entwicklungsbereiches sowie des kulturellen Hintergrundes des Entwicklungsbereiches folgende Kriterien erfüllt werden können:

- (1) Die *unternehmensstrategische Ausrichtung* wurde im Rahmen des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich umgesetzt.

¹²⁴ 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 so nicht nur die Rahmenbedingungen für die Wertschöpfungsaktivitäten, sondern ist mittlerweile selbst ein wichtiger Teil der Wertschöpfung geworden. Vgl. Hesslinger (1995), S. 23f. In der vorliegenden Arbeit wird zum einen ein auf die Entwicklung bezogenes Zielsystem gefordert, das auf die Erreichung eines System-Umwelt-Fits ausgerichtet ist. Zum anderen wird die Qualität des Managements explizit untersucht.

- (2) Durch die Position des strategischen Entwicklungsmanagements in der *Aufbau- und Ablaufstruktur* des Entwicklungsbereiches wird die Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten unterstützt.
- (3) Der *kulturelle Hintergrund* fördert die Motivation zu strategischem Denken und Handeln.

Diese in den folgenden Kapiteln weiter entwickelten Effizienzkriterien sind als Erfolgsmaßstäbe für die Gestaltung des strategischen Entwicklungsmanagements zu verstehen. Sie konkretisieren die Effizienzdimensionen und werden im Folgenden auf der Basis von Plausibilitäten und vermuteten Wirkzusammenhängen erarbeitet. Die Grundlage hierfür bilden die theoretischen Anforderungen an strategische Führung und die wissenschaftlichen Diskussion zur Wirkung der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster. Die Operationalisierung der einzelnen Kriterien erfolgt durch *Effizienzindikatoren*, die innerhalb des Interviewleitfadens erhoben wurden.

Die Interviews mit Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements ermitteln die unternehmensspezifischen Ausprägungen des strategischen Führungsprozesses und des situativen Kontextes. Das sich anschließende Kapitel 2.4 stellt die Anwendung der theoretischen Konstrukte in der empirischen Untersuchung vor.

2.4 Anwendung der theoretischen Konstrukte im empirischen Kontext

Die Balanced Value Map bildet als übergeordnetes Modell wertorientierter Führung den Ausgangspunkt der Überlegungen zum strategischen Entwicklungsmanagement. Zentrale Aussage ist die Forderung nach dem *Ineinandergreifen von strategischem und operativem Management*, die im *Gälweiler'schen Regelkreis auf der Ebene der Führungsgrößen* dargestellt ist. Um nun die *Aktivitäten der Unternehmenspraxis* erfassen und bewerten zu können, wie es Ziel der vorliegenden Arbeit ist, muss der Wertschöpfungsprozess detailliert werden. Dazu wurde zunächst ein *systemtheoretisch-kybernetischer Bezugsrahmen* erarbeitet, der die Aktivitäten des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements abbildet. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Zusammenspiel zwischen strategischem und operativem Management im strategischen Führungsprozess. Die Güte des Ineinandergreifens dieser beiden Sphären wird durch das formulierte *Effizienzkonstrukt* qualitativ bewertbar gemacht.

Als effizient gelten die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses, wenn sie mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern in Einklang stehen. Für die Bewertung der Gestaltung des strategischen Führungsprozesses in der Unternehmenspraxis wurden die folgenden zwei Anforderungen als Effizienzdimensionen formuliert:

- (1) Zum einen wird die im Rahmen des strategischen Führungsprozesses erzielte Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich mit der strategischen Zielsetzung betrachtet.
- (2) Zum anderen wird die Abstimmung des strategischen Führungsprozesses mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern in die Untersuchung einbezogen.

Vor dem Hintergrund der ersten Anforderung müssen die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich und ihre Wirkung beschrieben werden. Der erste Block der forschungsleitenden Fragen lautet daher wie folgt:

(1) Wie lässt sich der Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements im unternehmerischen Handlungsprozess beschreiben?

Welche Auswirkungen haben diese Führungsaktivitäten auf die effiziente strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses?

Für die vorliegende Untersuchung heißt das, dass in Kapitel 3 die Führungsaufgaben der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung des strategischen Entwicklungsmanagements vorgestellt werden. Dabei steht die Harmonisation der Führungs- mit den Ausführungsaktivitäten im Mittelpunkt. Zu beurteilen ist, ob durch die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements eine effiziente Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den strategischen Zielen erfolgt ist.

Das weitere Vorgehen zielt darauf ab, den durch die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster geschaffenen situativen Kontext und seine Wechselwirkung mit dem strategischen Führungsprozess zu beschreiben. Der zweite Block der forschungsleitenden Fragenstellungen wird wie folgt formuliert:

(2) Wie lassen sich die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster beschreiben?

Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Ausprägungen auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses?

Kapitel 4 beleuchtet die Wechselwirkungen der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster Strategie, Struktur und Kultur mit den Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements. Ziel muss es sein, sich bei der Beurteilung der Ausgestaltung des strategischen Entwicklungsmanagements in der Unternehmenspraxis von allgemein gültigen Empfehlungen weg, hin zu situativ relativierten Aussagen in folgender Form zu bewegen: Wenn die Situation X bzw. Y gegeben ist, dann ist die Gestaltungsform A bzw. B des strategischen Führungsprozesses am geeignetsten, um die Entwicklungsaktivitäten strategisch auszurichten.¹²⁵ Die Formulierung der *Forschungsfrage* drückt diese situative Relativierung der zu erarbeitenden Empfehlungen aus:

¹²⁵ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 30; Staehle (1976), S. 36-38.

- (3) Lässt sich für jede Ausprägung der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster der strategische Führungsprozesses so gestalten, dass eine strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handelns im Entwicklungsbereich in effizienter Weise erreicht werden kann?

Aufbauend auf der Situation der einzelnen Automobilhersteller werden daher im fünften Kapitel Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses abgeleitet.

Das *Forschungsprogramm* ist in Abbildung 9 dargestellt. Sie wird in Teilen zu Beginn jedes Kapitels wiederholt.

Der Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit beschreibt die Aktivitäten des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements im Kontext der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster. Er detailliert damit die unternehmensinterne Sphäre der Balanced Value Map und legt den Blickwinkel fest, aus dem der Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements beschrieben werden soll. Die Ausführungen zur Effizienz als Erfolgsmaßstab bilden ergänzend dazu die Grundlage für die angestrebte situative Bewertung der Ausgestaltung des strategischen Führungsprozesses in der Praxis. Die folgenden Kapitel spezifizieren darauf aufbauend die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements durch den Abgleich von theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen.

Die Theorie der „strategischen Wahl“ geht u. a. auf CHILD zurück, der neben externen Einflüssen auch auf Entscheidungen von Managern als Quelle organisatorischen Wandels verweist. Vgl. Child (1972), S. 16f.

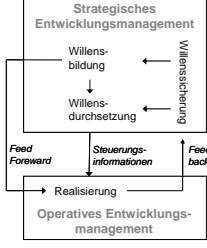
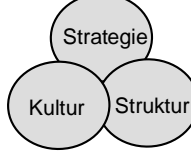
Forschungsfragen	Vorgehen	Kapitel
<p>Wie lässt sich der Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements im unternehmerischen Handlungsprozess beschreiben?</p> <p>Welche Auswirkungen haben diese Führungsaktivitäten auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung?</p>	 <p>Strategisches Entwicklungsmanagement</p> <p>Willensbildung → Willensdurchsetzung → Willenssicherung → Willensbildung</p> <p>Operatives Entwicklungsmanagement</p> <p>Realisierung</p> <p>Steuerungsinformationen</p> <p>Feed Forward, Feed Back</p> <p>Effizienz</p> <p>Ziel-Paradigma, System-Paradigma</p> <p>Effizienzdimensionen und Effizienzkriterien</p> <p>Beschreibung der Aktivitäten der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern</p> <p>Beurteilung der Auswirkung auf die effiziente Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den strategischen Zielen des Entwicklungsbereichs</p> <p>Schlussfolgerungen für die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses</p>	<p>3</p>
<p>Wie lassen sich die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster beschreiben?</p> <p>Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Ausprägungen auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung?</p>	 <p>Strategie, Kultur, Struktur</p> <p>Effizienz</p> <p>Ziel-Paradigma, System-Paradigma</p> <p>Effizienzdimensionen und Effizienzkriterien</p> <p>Beschreibung des Einflusses der Orientierungsmuster Strategie, Struktur und Kultur auf die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern</p> <p>Beurteilung der Auswirkung auf das Verhalten und die effiziente Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses</p> <p>Schlussfolgerungen für die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses</p>	<p>4</p>
<p>Lässt sich für jede Ausprägung eine strategische Ausrichtung in effizienter Weise erreichen?</p>	<p>Zusammenfassung der empirisch ermittelten Konstellationen von situativem Kontext und strategischem Führungsprozess. Analyse ihrer Wirkung bei den untersuchten Automobilherstellern</p> <p>Beschreibung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses</p>	<p>5</p>

Abbildung 9: Forschungsprogramm

3. Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern

Im folgenden Kapitel 3 werden das Aufgabenfeld und die Anforderungen an das strategische Entwicklungsmanagement innerhalb des unternehmerischen Handlungsprozesses dargestellt. Der unternehmerische Handlungsprozess lässt sich analytisch in die Aktivitäten (1) Willensbildung, (2) Willensdurchsetzung, (3) Realisation und (4) Willenssicherung einteilen.¹²⁶ Innerhalb des situativen Kontextes, der durch die externen und internen Orientierungsmuster aufgespannt wird, richtet das strategische Entwicklungsmanagement das unternehmerische Handeln aus. Dazu übernimmt es die Führungsaufgaben der strategischen Willensbildung (1), Willensdurchsetzung (2) und Willenssicherung (4) im Entwicklungsbereich. Abbildung 10 zeigt erneut den Teil des in Kapitel 2 formulierten Bezugsrahmens, der das Ineinandergreifen von strategischem und operativem Entwicklungsmanagement im unternehmerischen Handlungsprozess abbildet.¹²⁷ Die in der Abbildung ersichtliche Trennung zwischen Führung und Ausführung entspricht der in der Praxis vorgefundenen organisatorischen Schnittstelle zwischen dem strategischen Entwicklungsmanagement und dem, mit der Ausführung betrauten, operativen Entwicklungsmanagement.

¹²⁶ Vgl. Bleicher/Meyer (1976), S. 48.

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass der Begriff der Realisation die Planung, Umsetzung und Kontrolle auf operativer Ebene umfasst.

¹²⁷ Vgl. Abbildung 6 und 7.

Die in Kapitel 2 vorgestellte Balanced Value Map verdeutlicht dieses Ineinandergreifen auf der Basis der Führungsgrößen Erfolgspotential, Erfolg und Liquidität. Um die Aktivitäten des strategischen und operativen Managements im Entwicklungsbereich erfassen und bewerten zu können, wurde darauf aufbauend der Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit formuliert. Er beschreibt die in der Balanced Value Map enthaltene Prozessebene genauer.

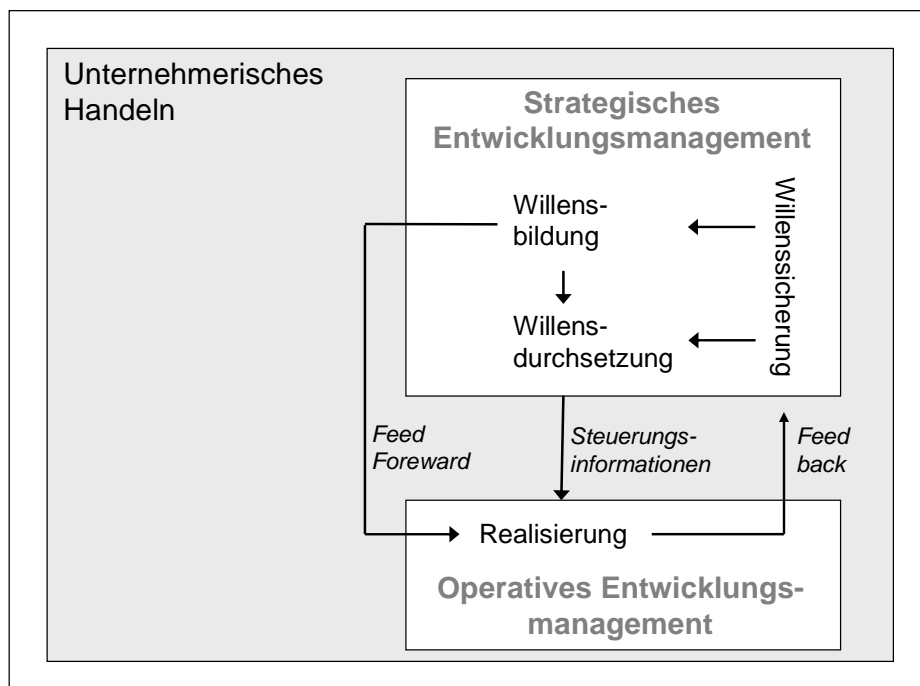


Abbildung 10: Aktivitäten des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements im unternehmerischen Handlungsprozess

Wie Abbildung 10 zeigt, umfasst das strategische Entwicklungsmanagement mehr als nur den strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess zur Willensbildung, aus dem es sich entwickelt hat.¹²⁸ Zu den zusätzlichen Managementaufgaben im Führungsprozess gehören die Willensdurchsetzung, die durch die Schaffung und Nutzung von Systemen und Strukturen den Kontext für die gewünschte strategische Entwicklung bildet, sowie die methodisch unterstützte Willenssicherung.

Kapitel 3.1 beschreibt daher die strategische Willensbildung, die innerhalb des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses bei der Formulierung der Zielkonzeption des Unternehmens erfolgt. Die sich im Rahmen der Strategieimplementierung anschließenden Anforderungen der Willensdurchsetzung an das strategische Entwicklungsmanagement werden in Kapitel 3.2 vorgestellt. Kapitel 3.3 befasst sich im Anschluss daran mit den Aktivitäten der strategischen Kontrolle zur Willenssicherung. Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen immer die Bemühungen des strategischen Entwicklungsmanagements, die zur strategischen Ausrichtung des unterneh-

¹²⁸ Vgl. zur Entwicklung des strategischen Denkens in Unternehmen Hungenberg (2000), S. 44-51, sowie Schreyögg (1999), S. 387-389.

merischen Handlungsprozesses notwendig sind. Von besonderem Interesse sind daher die Auswirkungen der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements auf das operative Entwicklungsmanagement und die innerbetriebliche Effizienz.

Abbildung 11 verdeutlicht dieses Vorgehen anhand des ersten Bausteins des in Kapitel 2 aufgestellten Forschungsprogramms.

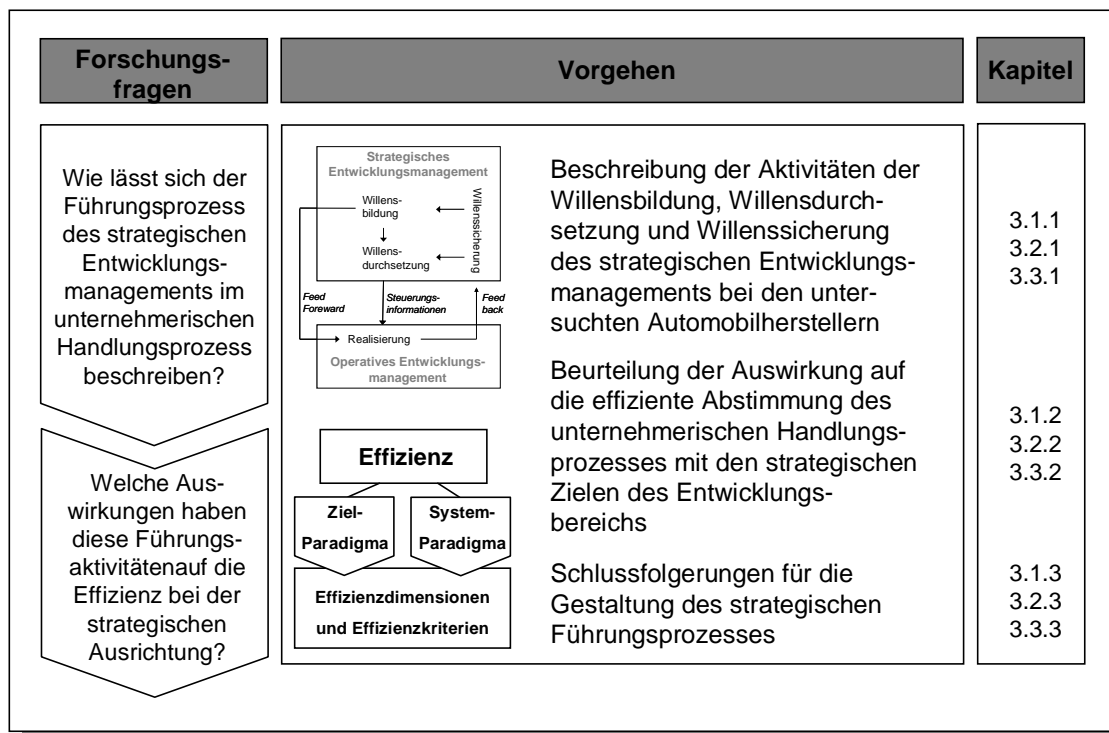


Abbildung 11: Vorgehen und Aufbau Kapitel 3

3.1 Willensbildung als Aktivität des strategischen Entwicklungsmanagements

ULRICH/FLURI bezeichnen den Aufbau von strategischen Erfolgspotenzialen und somit das strategische Management, der Logik GÄLWEILERS folgend, als Steuerungsproblem qualitativer Art.¹²⁹ In ihren Augen beschäftigt sich das strategische Management mit der Schaffung der Voraussetzungen zur Beherrschung der strategischen Ungewissheit und Komplexität. Um die Handlungen der Unternehmenseinheiten strategisch auszurichten, wie es von einem strategischen Management gefordert wird, müssen langfristige Ziele formuliert und in strategischen Konzepten konkretisiert werden. Dadurch wird der Prozess der strategischen Planung und Entscheidungsfindung, der im Folgenden als Aufgabe der Willensbildung beschrieben ist, zum Kernstück des strategischen Managements. Um das strategische Entwicklungsmanagement bei den untersuchten Automobilherstellern zu charakterisieren, wird in Kapitel 3.1.1 die Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses bei den untersuchten Automobilherstellern vorgestellt. In Kapitel 3.1.2 werden Aussagen der Interviewpartner zur Güte der Strategie als subjektiver Erfolgsmaßstab herangezogen und die unternehmensspezifische Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses daran bewertet. An diese Situationsanalyse schließt sich in Kapitel 3.1.3 die Darstellung von Stellhebeln, mit denen die in Kapitel 3.1.2 vorgestellte Effizienzbewertung positiv beeinflusst werden kann, an.

3.1.1 Strategische Planung und Entscheidungsfindung

Im Rahmen der Willensbildung wird im Folgenden auf die Besonderheiten der untersuchten Unternehmen hinsichtlich des Entstehungsortes strategischer Initiativen sowie bzgl. des Beteiligtenkreises und der Entscheidungsfindung im strategischen Planungsprozess eingegangen. Ziel der Ausführungen ist es, die Willensbildung bei den untersuchten Automobilherstellern zu charakterisieren, um die verschiedenen Ausprägungen später hinsichtlich ihrer Effizienz bewerten zu können. Dazu werden die im Folgenden vorgestellten Aussagen zur Ausgestaltung des strategischen Pla-

¹²⁹ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 20f.

nungs- und Entscheidungsprozesses am Ende des Kapitels verdichtet und mit der Ausprägung top-down-orientiert bzw. bottom-up-orientiert bezeichnet.

Am Anfang der Entwicklung des Forschungsfeldes des strategischen Managements stehen Ansätze, die einen formalen strategischen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozess beschreiben.¹³⁰ Diese Planungsansätze, die häufig als *rationale Modelle* bezeichnet werden, sind *präskriptiver Natur*.¹³¹ Sie zielen darauf ab, durch die Bereitstellung von Planungsmethodiken und Handlungsempfehlungen die Formulierung und Durchsetzung der optimalen Strategie im Unternehmen zu erreichen.¹³² Da sie sich an dem idealtypischen Problemlösungsprozess eines rationalen Planers orientieren, lassen sich meist folgende Aktivitäten wieder finden:¹³³

- Initialisierung strategischer Maßnahmen,
- Diagnose, d. h. vergangenheitsbezogene Analyse und zukunftsbezogene Prognose, der externen und internen Randbedingungen,
- Bewertung von strategischen Optionen und Strategieauswahl,
- Strategieimplementierung und
- strategische Kontrolle.

In empirischen Untersuchungen des strategischen Planungsprozesses in Unternehmen wurde allerdings festgestellt, dass die Strategieformulierung oft improvisiert und

¹³⁰ Vgl. Bresser (1998), S. 11-64; Hart (1992), S. 327-333; Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 42-57; Schreyögg (1999), S. 387f.; Fiedler (1998), S. 28-35; Lehner (1996), S. 18-20.

¹³¹ Vgl. Bresser (1998), S. 11-13; Hart (1992), S. 328-330; Schreyögg (1999), S. 388; Fiedler (1998), S. 28-32.

¹³² Vgl. Kneerich (1995), S. 26.

JENNER untersucht den Einfluss der Gestaltung von strategischen Planungsprozessen auf den Erfolg von strategischen Geschäftseinheiten und kommt zu dem Ergebnis, dass sich eine Erfolgswirkung nachweisen lässt. Vgl. Jenner (2001), S. 107-126. Die Formulierung von Empfehlungen zur Gestaltung des strategischen Planungsprozesses aus wissenschaftlicher Sicht ist daher für die Praxis positiv zu bewerten.

¹³³ Vgl. Becker (2001a), S. 52, S. 149; Fiedler (1998), S. 29; Hart (1992), S. 328; Kneerich (1995), S. 132-145. Zur weiteren Erläuterung einzelner Prozessphasen vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 114-131; Hopfenbeck (1998), S. 391-442; Steinmann/Schreyögg (2000), S. 129-210; Specht (2001), S. 4-30. Die Annahme eines rationalen Entscheidungsverhaltens, das vollkommene Informationen über das Problem, die Handlungsalternativen und ihre Konsequenzen sowie die Rationalität eines nutzenmaximierenden Entscheiders, der über ein widerspruchsfreies Zielsystem verfügt, unterstellt, ist der offensichtlichste Kritikpunkt dieser Planungsansätze. Zudem werden eine zu starke Orientierung an den oberen Führungsebenen und eine Vernachlässigung der übrigen Managementfunktionen bemängelt. Vgl. Fiedler (1998), S. 31; Hart (1992), S. 328f.

in kleinen, risikoreduzierenden Schritten erfolgt. Das Vorgehen war dabei weniger von rationalem Kalkül als beispielsweise von machtpolitischen Erwägungen geprägt.¹³⁴ Aufgrund dieser Beobachtungen wird dem Strategieprozess wegen seiner Eigendynamik eine nur begrenzte Beherrschbarkeit eingeräumt.¹³⁵ In der Literatur werden die Vertreter der *deskriptiven, empirisch fundierten Strategieforschung*, die sich im Zuge der Öffnung der Betriebswirtschaft für verhaltenswissenschaftliche Ansätze entwickelte, häufig den rationalen Modellen bzw. Planungsansätzen gegenübergestellt.¹³⁶ Im Mittelpunkt dieser Überlegungen steht nicht mehr der analytische Planungs- und Entscheidungsprozess, der durch das strategische Management gehandhabt werden muss, sondern die normative Willensbildung innerhalb des Unternehmens.

Richtungweisend für die neue Logik des strategischen Managements ist das von QUINN auf empirischer Basis erarbeitete Prozessmuster, das er als „Logischen Inkrementalismus“ bezeichnet.¹³⁷ Der „Logische Inkrementalismus“ entwickelte sich aus der Bestrebung, den präskriptiven Empfehlungen, wie sich Manager verhalten sollten, deskriptive Ergebnisse, wie sich Manager tatsächlich verhalten, gegenüberzustellen.¹³⁸ QUINN beobachtete bei erfolgreich verlaufendem strategischem Wandel logisch zu begründende, inkrementelle Veränderungen der Strategie.¹³⁹ Daraufhin

¹³⁴ Vgl. Fiedler (1998), S. 32-34; Hart (1992), S. 328-330; Quinn (1978), S. 7f.

Die Abweichung der empirischen Erkenntnisse von den Empfehlungen formaler Planungsansätze, wie sie v. a. in den Studien von MINTZBERG oder QUINN zu Tage tritt, deckt sich auch mit den Erfahrungen MALIKS. In seiner kybernetischen Betrachtungsweise erklärt MALIK dieses Phänomen dadurch, dass sich die Manager systemisch richtig verhalten. Das bedeutet für ihn, dass sie sich aus ihrem tieferen, für den Wissenschaftler nicht unbedingt nachvollziehbaren Verständnis des Bereichs, den sie steuern müssen, richtig verhalten. Dabei können sie ihr Verhalten häufig nicht wirklich erklären. Die Herausforderung liegt für ihn nun darin, dieses gelernte, intuitive Verhalten formulieren und weitergeben zu können. Vgl. Malik (1992), S. 342-345; Malik (1985), S. 207f.; vgl. dazu auch Roventa (1979), S. 43-51; Quinn (1979), S. 35.

¹³⁵ Vgl. Schreyögg (1999), S. 390, S. 395.

¹³⁶ Vgl. Bresser (1998), S. 11-64; Hart (1992), S. 327-330; Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 42-57; Fiedler (1998), S. 28-35; Lehner (1996), S. 18-20. Zu vergleichenden Studien zur Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Ansätze vgl. Habel (1992), S. 212-215.

¹³⁷ Vgl. Schreyögg (1999), S. 399; Bresser (1998), S. 11-13; Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 57f.

¹³⁸ QUINN führte in seiner Untersuchung halbstrukturierte Interviews mit Managern von 10 Großunternehmen, die über ein formales strategisches Planungssystem verfügten, durch, um die Muster für erfolgreichen strategischen Wandel zu identifizieren. Vgl. dazu Quinn (1978), S. 8-17; Quinn (1979), S. 36-49; Quinn (1980b), S. 13-206; Quinn (1989), S. 46-58.

¹³⁹ Kritiker der inkrementellen Vorgehensweise bei der Strategieformulierung weisen darauf hin, dass bei Diskontinuitäten in der Umweltentwicklung inkrementelle Anpassungen ungenügend sind. Vgl. Schellenberg (1991), S. 81-83.

macht er folgende Aussagen über die Rolle des Managements bei der Formierung von Strategien in Unternehmen:¹⁴⁰

Das Management hat die Aufgabe, durch die Gestaltung des Kontexts und Konkretisierung der Ideen aus den strategischen Initiativen eine ausformulierte und verabschiedete Gesamtstrategie zu formen. Die Impulse dafür kommen zum einen aus den vom Topmanagement kommunizierten Globalzielen. Zum anderen entstehen sie dezentral in Subsystemen des Unternehmens. Das Management sieht sich folglich mit einer gewissen Unbestimmtheit, die aus der Eigendynamik des Systems resultiert, konfrontiert.¹⁴¹ Es lenkt jedoch – im Gegensatz zu einem reinen „muddling through“¹⁴² – die Handlungs- und Ereignisströme proaktiv, einer inneren Logik folgend. Mit diesem Verständnis integriert QUINN somit empirische Erkenntnisse, wie etwa inkrementelles Vorgehen oder die Emergenz von Strategien, und das Steuerungsprinzip des strategischen Managements innerhalb der Willensbildung.¹⁴³

Neben der auf die Umwelt gerichteten Harmonisationsaufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements, die zu einem System-Umwelt-Fit führt, rückte damit die unternehmensinterne Harmonisation vermehrt in das Blickfeld der wissenschaftlichen Diskussion. Im Folgenden wird der *Entstehungsort der strategischen Initiativen*, wie er eben beschrieben wurde, untersucht, da er sich auf die unternehmensinterne Harmonisation des strategischen Führungsprozesses mit der Ausführung auswirkt.

Entstehungsort der strategischen Initiativen im strategischen Planungsprozess

Um einen Eindruck von der Harmonisationsaufgabe zu erlangen, die das strategische Entwicklungsmanagement bei der *Initialisierung strategischer Maßnahmen* leisten muss, wurden die Interviewpartner gebeten, den Entstehungsort der strategischen Impulse zu charakterisieren. Dominieren innerhalb der strategischen Willens-

¹⁴⁰ Vgl. dies und Folgendes Mintzberg/Quinn/Ghoshal (1998), S. 103-110; Quinn (1978), S. 17-19; Quinn (1979), S. 52f.; Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 52; Bresser (1998), S. 12f.

¹⁴¹ Vgl. dazu auch Malik/Probst (1981), S. 126f.

¹⁴² Der Begriff des „muddling through“ oder auch „Durchwurstelns“ wurde von LINDBLOM geprägt, der mit seinen Überlegungen neben dem rationalen ein neues Entscheidungsmodell begründete. Vgl. Lindblom (1959), S. 80-88; Lindblom (1979), S. 517-525; Balzer (1979), S. 538-540, S. 543.

¹⁴³ Vgl. Mc Cann (1982), S. 324; Schellenberg (1991), S. 81-83. In QUINNS Augen sollte die strategische Planung die Steuerungsaufgabe des Managements unterstützen und gleichzeitig Gestaltungsspielräume offen halten. Vgl. zu den Forderungen an das formale System der strategischen Planung Quinn (1980b), S. 97-152; Quinn (1980a), S. 4-13; Quinn (1979), S. 49-52; außerdem die zusammenfassenden Ausführungen von Schreyögg (1984), S. 241.

bildung Themen, die von der Unternehmensleitung vorangetrieben werden, spricht man von einem Top-down-Prozess.¹⁴⁴ In einem Bottom-up-Prozess werden dagegen strategische Maßnahmen von den mit der Ausführung betrauten operativen Stellen getrieben. Für den Erfolg dieser Initiativen ist der Kontext des Unternehmens entscheidend.¹⁴⁵ In einem rigiden Kontext ist wenig Raum für strategische Initiativen außerhalb der formellen Führungsprozesse. Die Folge davon sind einerseits eine bessere Kontrollierbarkeit und die Möglichkeit einer hohen inhaltlichen Integration der Strategiearbeit.¹⁴⁶ Auf der anderen Seite gehen allerdings wertvolle Informationen und Impulse verloren. Ein offener Kontext zeichnet sich demgegenüber dadurch aus, dass dezentrale Bottom-up-Initiativen auch auf die bislang gültige Unternehmensstrategie Einfluss nehmen können.¹⁴⁷ In der Automobilindustrie können strategische Initiativen, die bottom-up auf die strategische Willensbildung Einfluss genommen haben, sogar anhand von Produkten belegt werden. So ist die Erweiterung der Produktpalette von BMW um die Touring-Modelle der Eigeninitiative einiger Entwickler zuzuschreiben, die durch die Fertigstellung eines überzeugenden Prototyps die bisherige strategische Produktplanung entscheidend veränderten.¹⁴⁸ Ebenso wurde der New Beetle von VW erst nach dem Anstoß durch eine designgetriebene Studie in das Produktprogramm aufgenommen. Die Besetzung des Oberklassensegments durch den Phaeton von VW ist dagegen ein Beispiel für einen Wechsel der strategischen

¹⁴⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-65; Fiedler (1998), S. 36-43, S. 270-276; Kolks (1990), S. 95-102.

¹⁴⁵ Vgl. dies und Folgendes Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-65.
In seiner Untersuchung von Venture-Aktivitäten in Unternehmen unterscheidet BURGELMAN autonomes und induziertes strategisches Verhalten. In sein Modell bringt er den strategischen Kontext ein, in dem meist das mittlere Management auf strategische Initiativen, die außerhalb der offiziellen Unternehmensstrategie liegen, aufmerksam macht, um sie gegebenenfalls zu legitimieren. Der strukturelle Kontext dagegen unterstützt das vom Topmanagement induzierte strategische Verhalten. Vgl. Burgelman (1983), S. 237-242. Durch das Zusammenspiel von strukturellem und strategischem Kontext erfolgt somit die Harmonisation der verschiedenen Einflussrichtungen. Vgl. Welge/AL-Laham (1999), S. 68-70.

¹⁴⁶ Diese Darstellung eines rigiden Kontexts deckt sich mit den Überlegungen BURGELMANS zum induzierten strategischen Verhalten, das durch den strukturellen Kontext unterstützt wird. Vgl. Burgelman (1983), S. 239f.

¹⁴⁷ Wenn sich Teammitglieder während des Entscheidungsprozesses einbringen und somit die Entscheidung eventuell beeinflussen können, hat dies neben der Verbesserung der Entscheidungsqualität auch positive Effekte auf ihr Engagement bei der Umsetzung der Entscheidung. Vgl. Andrews (1995), S. 10f.; Wooldridge/Floyd (1990), S. 238-240.

¹⁴⁸ Diese und die folgenden Informationen stammen aus den Expertengesprächen der empirischen Erhebung.

Ausrichtung des Produktprogramms, der durch die Unternehmensspitze ausgelöst wurde.

Um sowohl den Einfluss des operativen Entwicklungsmanagements als auch des Topmanagements auf die strategische Willensbildung abschätzen zu können, wurde während des Interviews nach dem Auslöser strategischer Maßnahmen gefragt.¹⁴⁹

Der Vertreter von **Mercedes-Benz** schilderte, dass strategische Maßnahmen normalerweise top-down ausgelöst werden. Die Fachbereiche bringen sich über die Technologiestrategien ein. Da die Spezialisten innerhalb der Linie jedoch viel mehr an der operativen Umsetzung als an Strategien interessiert sind, gestalten sie die strategische Ausrichtung wenig mit, so dass insgesamt eine hohe Konsistenz der strategischen Ausrichtung erreicht wird.

Die strategische Planung bei **VW** orientiert sich sowohl inhaltlich als auch terminlich ebenfalls stark an den Planungsrunden des Vorstands. Das Aufzeigen und Auslösen von strategischen Maßnahmen wird allerdings als Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements begriffen. Die strategische Diagnose und Bestimmung von strategischen Optionen kommt derzeit jedoch häufig zu kurz.

Bei **Audi** und **BMW** wird neben den strategischen Planungsrunden des Vorstands die Eigeninitiative der Mitarbeiter hervorgehoben. Strategische Maßnahmen werden hier v. a. durch die Erfahrungen und Bedarfe in Fahrzeugprojekten ausgelöst, wobei die Sensibilisierung für zukünftige Herausforderungen in den Augen der Interviewpartner verbessert werden könnte.

Die Aussagen der Interviewpartner machen deutlich, dass die Bedeutung des operativen Managements bei der Initialisierung strategischer Maßnahmen bei Audi und BMW stärker ausgeprägt ist, als dies bei Mercedes-Benz und VW der Fall ist.

Die sich an die Initialisierung von strategischen Maßnahmen anschließende *Diagnose der externen und internen Rahmenbedingungen* und die *Bewertung von strategischen Optionen* machen die Aufgabe des strategischen Managements, einen „strategic fit“ zwischen den Elementen des Unternehmens und der Umwelt herbeizuführen, deutlich. Wie bereits in Kapitel 1 ausgeführt, ist im Entwicklungsbereich die Harmonisation der unternehmensinternen und -externen Inhalte bei der Formulierung des Zielkonzepts von maßgeblicher Bedeutung, um eine auf der Wertebene optimale

¹⁴⁹ Vgl. Frage 3 im Interviewleitfaden. Vgl. dazu auch die ausführliche Darstellung in Becker/Stock (2004), S. 15-25.

Abstimmung der unternehmerischen Fähigkeiten mit den marktlichen Möglichkeiten zu erreichen.¹⁵⁰ Besonders in einer technologieintensiven Branche wie der Automobilindustrie, in der aus der Produktentwicklung entscheidende Wettbewerbsvorteile hervorgehen, ist eine kundenorientierte, aber auch proaktive Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten wichtig.¹⁵¹ 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.¹⁵²

Die *Strategieformulierung* innerhalb des Entwicklungsbereichs konzentriert sich im Wesentlichen auf zwei Typen von Strategien.¹⁵³ Zum einen müssen Erfolgspotenziale und Fähigkeiten für die Produktentwicklung aufgebaut werden, die in Technologiestrategien oder strategischen Maßnahmen zur Prozessoptimierung formuliert werden.¹⁵⁴ Zum anderen müssen strategische Vorgaben bezüglich des Produktprogramms und der Positionierung der Produkte gemacht und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden. Operativ schließen sich hier die Initiierung und Auswahl von Produktprojekten sowie die Entscheidung über ihre Weiterführung an.¹⁵⁵ Vor der Strategieimplementierung steht allerdings der Entscheidungsprozess zur

¹⁵⁰ Vgl. Kneerich (1995), S. 1f.

¹⁵¹ Vgl. Stahl (2002), S. 83-85; Malitius (1994), S. 358.

¹⁵² Vgl. Bea/Haas (1997), S. 562; Tyll (1989), S. 67f.

TYLL vertritt die Auffassung, dass durch diesen Ausgleich von Bedarfsinduzierung und autonomer Induzierung sowie das Achten auf ein angemessenes Input-Output-Verhältnis bei den Prozessen die Effizienz von F&E-Aktivitäten sichergestellt wird. Er bezieht folglich die Frage nach der Richtigkeit der F&E-Ziele in sein Effizienzverständnis ein. Auch in der vorliegenden Arbeit wird der Abgleich der Entwicklungsziele mit den Unternehmensinteressen und der Umwelt explizit als Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements begriffen. Nähere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 4.1. Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz wird allerdings nur das Vorgehen, also der Führungsprozess, zur Erreichung dieser Stimmigkeit betrachtet.

¹⁵³ 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.

¹⁵⁴ Vgl. Meier-Kortwig (1998), S. 233.

¹⁵⁵ Vgl. Welge/AL-Laham (1992), S. 430-433.

Strategieauswahl.¹⁵⁶ MALIK formuliert als Kern seiner empirischen Beobachtungen dazu die folgenden zwei Aussagen:¹⁵⁷

- (1) „Die meisten wirklich wichtigen strategischen Entscheidungen kommen außerhalb der formalen Planungssysteme zustande (...).“¹⁵⁸
- (2) „Manager sind meistens nicht mit den strategischen Entscheidungen unmittelbar beschäftigt, sondern mit den Bedingungen ihres Zustandekommens (...).“¹⁵⁹

MALIK sieht die Aktivitäten des strategischen Managements bei der Willensbildung daher darin, das Bewusstsein wichtiger Meinungsmacher für strategische Fragestellungen zu wecken und dabei konkurrierende Gruppen auszubalancieren, sodass die Voraussetzungen für die Entscheidungsfindung geschaffen werden.¹⁶⁰

Neben dem *Entstehungsort strategischer Initiativen* soll daher auch die *Beteiligung* im Prozessverlauf sowie die *Entscheidungsfindung* beschrieben werden, um die Willensbildung bei den untersuchten Automobilherstellern im strategischen Führungsprozess weiter zu charakterisieren.¹⁶¹

Beteiligte und Entscheidungsfindung im Strategieprozess

Da in Entwicklungsprojekten Prämissen festgelegt werden, die sich erheblich auf nachgelagerte Wertschöpfungsstufen auswirken, müssen Entwicklungsentscheidun-

¹⁵⁶ Die Herausforderungen mit denen das strategische Entwicklungsmanagement bei der Strategieimplementierung konfrontiert wird, werden in Kapitel 3.2. im Rahmen der Willensdurchsetzung noch ausführlich behandelt.

¹⁵⁷ MALIK beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung der von ULRICH geprägten systemorientierten Managementlehre und kommt so zu seinem interdisziplinären, systemisch-evolutionären Ansatz. Vgl. Ulrich/Krieg/Malik (1976), S. 137. Die Überlegungen MALIKS zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass sie im Rahmen des Systemansatzes die wissenschaftlichen Erkenntnisse verschiedenster Fächer integrieren. Beispielsweise wird das menschliche Nervensystem einschließlich des Gehirns als Bezugsobjekt für das Modell herangezogen. Vgl. Malik/Probst (1981), S. 123f.; Malik (1979), S. 26; Eschenbach/Kunesch (1996), S. 185-193.

¹⁵⁸ Malik (1992), S. 342; Vgl. auch Malik (1985), S. 212f.; Mc Cann (1982), S. 324. JOHNSON formuliert ebenfalls als Ergebnis von empirischen Analysen, dass sich die Strategieentwicklung weniger an den rationalen Modellen der Forschung als an den persönlichen Erwägungen der Manager orientiert. Vgl. Johnson (2000), S. 403f.

¹⁵⁹ Malik (1992), S. 342.

¹⁶⁰ Vgl. Malik (1992), S. 342-344.

¹⁶¹ Vgl. dazu auch Wild (1982), S. 42-44, der in der Planungsbeteiligung eine wichtige Voraussetzung für deren Durchsetzung sieht.

gen unter strategischen Gesichtspunkten getroffen werden.¹⁶² 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.¹⁶³ Gleiches gilt für die strategischen Entscheidungen bezüglich Technologien und Prozessen.¹⁶⁴ Da die Prämissen unter hoher Unsicherheit gesetzt werden, müssen wichtige Meinungsmacher in den Prozess integriert werden, um einen Konsens zu erreichen. Gleichzeitig liegt eine besondere Herausforderung darin, die persönlichen Einschätzungen der Beteiligten in Einklang zu bringen, da innerhalb des Entwicklungsbereichs aufgrund der starken Vernetzung der Themen und des ausgeprägten Spezialistentums der Einzelnen ein Perspektivenmix bei der Behandlung von strategischen Fragestellungen angestrebt werden muss.¹⁶⁵ Die sich daraus ergebende interdisziplinäre Zusammensetzung der am Strategieprozess Beteiligten ermöglicht es, viele unterschiedliche Perspektiven in die Diskussion einzubringen.¹⁶⁶ Zudem steigert eine breit gestreute Beteiligung am Strategieprozess die Motivation zur Umsetzung und damit die operative Wirksamkeit der Strategie.¹⁶⁷ Gleichzeitig steigt jedoch auch das Konfliktpotenzial, sodass der Entscheidungsprozess langsamer als bei homogenen Interessengruppen abläuft und teilweise nur ein Minimalkonsens bei relativ hohem Aufwand erreichbar ist.¹⁶⁸ Eng mit der Konstellation des Beteiligtenkreises hängt somit die Konflikttintensität und Ausgestaltung der Entscheidungsform zusammen. Abhängig vom Thema und von der Zusammensetzung des Teams kann es zu unterschiedlichen Konfliktniveaus kommen.¹⁶⁹ Diese kritischen Auseinandersetzungen können den strategischen Planungsprozess zum einen durch neue Impulse berei-

¹⁶² Vgl. Stock (1990), S. 57; Schmelzer (1991a), S. 112f.

¹⁶³ Vgl. Tyll (1989), S. 81-84; Werner (1996), S. 11f.; Gaiser (1993), S. 17f.; Nuhn (1987), S. 36f.

¹⁶⁴ Vgl. Bea/Haas (1997), S. 565ff.

¹⁶⁵ Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Ablaufstruktur in Kapitel 4.2, in denen das Bilden von interdisziplinären Teams mit Vertretern der unterschiedlichen Fachbereiche innerhalb der produktbezogenen Strategiearbeit deutlich wird.

¹⁶⁶ Vgl. dies und Folgendes Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-60, S. 65-71; Fiedler (1998), S. 36-43, S. 270-276; Feucht (1996), S. 56-59.

¹⁶⁷ Zur Vorteilhaftigkeit der Einbindung des mittleren Managements in den strategischen Entscheidungsprozess vgl. Wooldridge/Floyd (1990), S. 238-240.

¹⁶⁸ Zur Wirkung von heterogenen Teams auf die Konflikttintensität vgl. Eisenhardt/Kahwajy/Bourgeois III (1997), S. 46-48.

¹⁶⁹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-60, S. 82-84.

chern.¹⁷⁰ Zum anderen können sie sich allerdings auch destruktiv auf den Strategieprozess – v. a. auf die Strategieimplementierung – auswirken. Die demokratische Entscheidungsform hat wie ein breit gestreuter, interdisziplinärer Beteiligtenkreis den Vorteil, die organisatorische Intelligenz umfassend zu nutzen. Die Entscheidungsfindung wird dadurch allerdings erschwert.

Der Beteiligtenkreis und die Charakterisierung der Zusammenarbeit lassen direkte Aussagen über die Anforderungen an die Harmonisation bei der Willensbildung zu. Die Experten wurden daher gebeten, zum einen zu erläutern, wer am Strategieprozess beteiligt ist, und zum anderen die Zusammenarbeit sowie die Entscheidungsprozesse innerhalb ihres Unternehmens zu charakterisieren.¹⁷¹

Das strategische Entwicklungsmanagement arbeitet bei **Mercedes-Benz** in einem breiten Netzwerk mit den anderen Strategiestellen zusammen. Bei der strategischen Diagnose kann beispielsweise auf Szenarien und Informationen der anderen Strategiestellen und der Technologiebeobachtung zurückgegriffen werden. Zudem existieren im Unternehmen eine Reihe von Gremien und Abstimmrunden mit dem operativen Management der Fachbereiche und Fahrzeugprojekte. Entscheidend für den Erfolg der Strategiearbeit ist jedoch die Unterstützung und direkte Anbindung an den Vorstand. Strategien sind „Chefsache“ und die Entscheidungsfindung ist somit kein basisdemokratischer Prozess.

Das strategische Entwicklungsmanagement bei **VW** leitet ein strategisches Produktplanungsteam, das sich aus Vertretern der verschiedenen Fachbereiche zusammensetzt. Innerhalb des Entwicklungsbereichs sorgt das Innovationsmanagement für die weitere Abstimmung der strategischen Ziele mit den Fachbereichen. Grundsätzlich

¹⁷⁰ 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.

¹⁷¹ Vgl. die Fragen 2, 6, 14 und 19 im Interviewleitfaden. Vgl. dazu auch die ausführliche Darstellung in Becker/Stock (2004), S. 15-25.

besteht ein Zeitfenster, in dem eine Abstimmung der Fachbereiche zu leisten ist, daran schließt sich ein hierarchischer Beschluss an.

Bei **Audi** werden strategische Themen ebenfalls in einem relativ elitären Kreis, der sich interdisziplinär zusammensetzt, diskutiert und hierarchisch entschieden. Innerhalb des Unternehmens herrscht dabei allerdings eine starke Konsensorientierung.

Bei der Ausarbeitung der strategischen Themen werden bei **BMW** interdisziplinäre Teams auf der operativen Ebene gegründet. Hier zählen Eigeninitiative und die Fähigkeit, Entscheidungen intelligent umzusetzen sowie gegebenenfalls zu hinterfragen. Um strategische Pläne umzusetzen, ist bei der Entscheidungsfindung auf das Commitment und die Akzeptanz des mittleren Managements zu achten.

Während die Vertreter von Mercedes-Benz, VW und Audi den Beteiligtenkreis als elitär und die Entscheidungsfindung als hierarchisch geprägt beschreiben, schildert der Vertreter von BMW die Bedeutung des mittleren Managements bei der Strategieauswahl, was auf einen breiteren Beteiligtenkreis und eine demokratischere Entscheidungsfindung schließen lässt.

Kurzfasit:

Ziel der Untersuchung ist es, zu deskriptiven Aussagen zu gelangen, die die Gestaltung der Willensbildung im Rahmen des strategischen Führungsprozesses deutlich machen. Um die unterschiedlichen Bedingungskonstellationen bei den untersuchten Automobilherstellern zu charakterisieren, werden die Aussagen zur Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses nun verdichtet und mit der Ausprägung top-down-orientiert bzw. bottom-up-orientiert beschrieben.

Bei Mercedes-Benz und VW steht bei der Initialisierung strategischer Maßnahmen und bei der Strategieauswahl der Einfluss des Top-Managements im Vordergrund. Der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess soll daher als top-down-orientiert bezeichnet werden. Bei Audi lässt sich bei dem Entstehungsort der strategischen Impulse, dem Beteiligtenkreis und der Entscheidungsform keine eindeutige Prägung des Unternehmens erkennen, sodass das Unternehmen auf einem mittleren Niveau eingeordnet wird. BMW ist dagegen bottom-up-orientiert.

Stellt man die Bewertung der Unternehmen einander gegenüber, ergeben sich die in Abbildung 12 ersichtlichen Gruppen. Es sei betont, dass die Abbildung nur eine Aussage über die Ausprägung der untersuchten Automobilhersteller relativ zueinander macht.

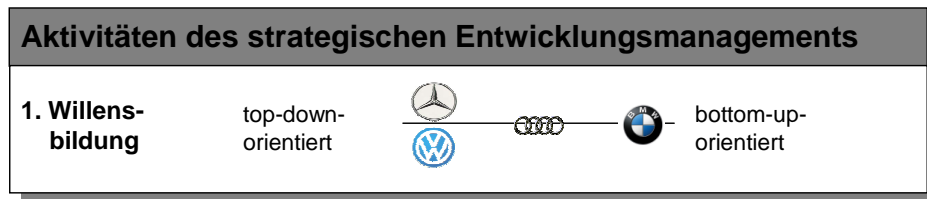


Abbildung 12: Top-down-orientierte vs. bottom-up-orientierte Ausgestaltung der strategischen Willensbildung

3.1.2 Effizienz strategischer Planungs- und Entscheidungsprozesse in Bezug auf die Güte der Strategie als Zielkonzept

Die Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den Strategien des Entwicklungsbereiches ist ein bedeutender Teil der unternehmensinternen Harmonisationsaufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements. Das Ergebnis der hier betrachteten Willensbildung ist die Erarbeitung eines strategischen Zielkonzeptes. Dieses strategische Zielkonzept muss so formuliert sein, dass sich der unternehmerische Handlungsprozess daran ausrichten kann. Ein *Erfolgspotenzial*, d. h. eine strukturelle Konstellation, die sich auf den Erfolgsmaßstab der Effizienz positiv auswirkt, wird geschaffen, wenn *die Willensbildung im Rahmen des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses zu einer Strategie führt, die als Zielkonzept für das unternehmerische Handeln des strategischen und operativen Managements dient.*¹⁷²

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.1.1 beschriebenen Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses bei den untersuchten Automobilherstellern soll daher die „Güte der resultierenden Strategien als Zielkonzept“ als *Effizienzkriterium* für das Erreichen eines strategisch ausgerichteten Handlungsprozesses dienen.

¹⁷² Diese Bewertung ist im weitesten Sinne mit einem prozessbezogenen Effizienzverständnis zu vergleichen, in dem die Input-Output-Relation als Kriterium herangezogen wird. Die Ausgestaltung des strategischen Planungsprozesses ist dann als Input eines Organisationsgestalters für das strategische Management zu verstehen und die Strategie sowie strategiegeleitetes Denken und Handeln als Output.

In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass sich strategiegeleitetes Denken und Handeln dann einstellt, wenn die Strategie folgende sechs Gütekriterien erfüllt:¹⁷³ (1) Aussagefähigkeit, (2) Vollständigkeit, (3) Operationalisierbarkeit, (4) Transparenz, (5) Widerspruchsfreiheit und Stimmigkeit sowie (6) eine angemessene Dauer des Bestehens. Die Güte der im Entwicklungsbereich formulierten Strategien sollte daher von den Interviewpartnern anhand der folgenden fünf Aussagen bewertet werden.¹⁷⁴ „Die Strategie ist ...“ (1) *aussagekräftig*, (2) *vollständig*, (3) *operationalisierbar*, (4) *transparent*, (5) *widerspruchsfrei und stimmig*. Die Bewertung erfolgte dabei mit der Hilfe einer Bewertungsskala von >1< (trifft voll zu) bis >5< (trifft nicht zu). Wie lange die Strategie bereits Bestand hat, wurde separat abgefragt.¹⁷⁵

Es sei hier nochmals darauf hingewiesen, dass es sich bei dieser Art der Bestimmung der Güte der Strategie um das subjektive Empfinden der Interviewpartner handelt. Die daraus resultierenden Einschränkungen bei der Reliabilität und Objektivität wurden bei der Wahl des Fallstudienansatzes als Forschungsmethodik bewusst in Kauf genommen. Im Gegenzug geben die im Folgenden vorgestellten Ausführungen Einblick in die Problemlandschaft, mit der sich das strategische Entwicklungsmanagement bei den untersuchten Automobilherstellern im Rahmen der Willensbildung konfrontiert sieht. Dazu werden die Bewertungen der Interviewpartner durch die im Laufe des Interviews gewonnenen Erkenntnisse über die Unternehmen kommentiert. Die Ausführungen erweitern so das aus den theoretischen Überlegungen gewonnene Vorverständnis.

Auf der Bewertungsskala von >1< (trifft voll zu) bis >5< (trifft nicht zu) wurden die genannten Aspekte bei Audi und BMW jeweils mit >3-4< bewertet. Dieses tendenziell negative Ergebnis bei **Audi** ist auch damit zu erklären, dass es bisher relativ wenig ausformulierte Strategien gibt. Es existiert ein strategischer Rahmen, der v. a. durch die Markenidentität und das Image vermittelt wird und als Teil der Organisationskultur das Verhalten prägt. Optimierungspotenzial bei der Etablierung strategiegeleiteten Denkens und Handelns besteht folglich v. a. in der Implementierung eines strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses zur formalen Willensbildung. Das

¹⁷³ Zu den Gütekriterien einer Strategie vgl. Kneerich (1995), S. 134; Feucht (1996), S. 61; Kolks (1990), S. 102-105; Wild (1982), S. 55-57, 132-134. DIETEL/SEIDL stellen ebenfalls Kriterien zur Beurteilung einer Strategie vor, die allerdings für die vorliegende Untersuchung zu abstrakt sind. Vgl. Dietel/Seidl (2003), S. 35-39.

¹⁷⁴ Zur Operationalisierung vgl. Fragen 25 im Interviewleitfaden.

¹⁷⁵ Vgl. Frage 26 im Interviewleitfaden.

strategische Entwicklungsmanagement sollte darin die Chance erkennen, aktiv die Erfolgspotenziale des Unternehmens zu gestalten und einen ganzheitlichen Führungsprozess zu etablieren.

Auch bei **BMW** existiert innerhalb des Entwicklungsbereichs derzeit kein formal gestalteter strategischer Planungs- und Entscheidungsprozess. Ein Ansatzpunkt für Verbesserungen kann auch hier in der Formulierung und Implementierung eines strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses durch die Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten gesehen werden.

Bei **VW** wurde die Güte der Strategie besser bewertet. Die Operationalisierbarkeit und Aussagekraft der Strategie wurden betont und mit >2< positiv bewertet. Mangelnder Verbindlichkeit der Aussagen oder Terminüberschreitungen innerhalb der strategischen Planung kann nur durch das Schaffen von Transparenz sowie das Festlegen von Verantwortlichkeiten begegnet werden. Die Vollständigkeit, Transparenz und Widerspruchsfreiheit wurden mit >3< bewertet. Die historisch gewachsene dezentrale Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements wird bei der Verbesserung dieser Dimensionen als hinderlich angesehen.

Bei einer Bewertung der Güte der Strategie mit >2< im Durchschnitt scheint der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess bei **Mercedes-Benz** die gewünschten Ergebnisse zu liefern. Der bestehende formale Prozess der strategischen Planung und sein Instrumentarium wurden dort vor ca. drei Jahren erarbeitet. Seitdem wird das Vorgehen kontinuierlich verbessert. Die Güte der Strategie hat sich dabei ebenfalls – besonders bezüglich ihrer Operationalisierbarkeit und Aussagekraft – verbessert. Entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung ist zudem, dass durch das Topmanagement deutlich gemacht wird, dass ein strategisches Vorgehen wichtig und gewollt ist. Es besteht grundsätzlich die Gefahr, dass strategische Themen neben operativen Fragestellungen untergehen. Die Vereinbarung von Zielen, Umsetzung und Kontrolle von strategischen Vorgaben müssen daher ernst genommen werden, um eine stringente Führung zu verwirklichen.

Die Ausführungen der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei Audi, BMW und VW machen deutlich, dass die Güte der Strategie als Zielkonzept für den unternehmerischen Handlungsprozess noch nicht ausreichend ist. Das strategische Entwicklungsmanagement bei Mercedes-Benz hat durch die Etablierung eines strukturierten strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses diese Güte der Strategie als Zielkonzept verbessern können.

Kurzfasit:

Für die Güte der Strategie als Zielkonzept ist die Existenz eines klar formulierten strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses erfolgskritisch. Da die Automobilhersteller – bis auf Mercedes-Benz – die Existenz eines klaren strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses vermissen ließen, können die Vor- bzw. Nachteile der jeweiligen Ausgestaltung für die Güte der Strategie als Zielkonzept nur theoretisch abgewogen werden. Eine allgemeingültige Schlussfolgerung, wie die Planung und Entscheidungsfindung im Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements gestaltet sein sollten, kann somit nicht ausgesprochen werden. In Kapitel 3.1.3 werden daher nur die Zusammenhänge zwischen den Gütekriterien der Strategie und der Ausgestaltungsform des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses diskutiert. Dem strategischen Entwicklungsmanagement in der Unternehmenspraxis werden dadurch Hinweise gegeben, wie die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für die hier betrachtete einsatzbezogene Effizienz verbessert werden kann.

3.1.3 Schlussfolgerungen zur Gestaltung der Güte der Strategie als Zielkonzept

Die Bewertungen der Interviewpartner sollten Aufschluss über die Effizienz, die durch die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Willensbildung erreicht wurde, und somit über den Erfolg der Harmonisationsaufgabe geben. In Kapitel 3.1.2 wurden dazu Gütekriterien einer Strategie bestimmt, die zeigen sollten, ob im Rahmen des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses eine Strategie erarbeitet wurde, an der sich der unternehmerische Handlungsprozess ausrichten lässt. Die Strategie muss sich auszeichnen durch (1) Aussagefähigkeit, (2) Vollständigkeit, (3) Operationalisierbarkeit, (4) Transparenz, (5) Widerspruchsfreiheit und Stimmigkeit, sowie (6) eine angemessene Dauer des Bestehens.

Diese unter dem Effizienzkriterium „Güte der Strategie als Zielkonzept“ zusammengefassten Gütekriterien lassen sich durch die Gestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses beeinflussen. *Die Gestaltung des strategischen*

Planungs- und Entscheidungsprozesses ist somit als Vorsteuergröße für die Güte der Strategie als Zielkonzept anzusehen.

Da es Ziel der vorliegenden Arbeit ist, Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses zu erarbeiten, werden die Wechselwirkungen des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses mit dem Effizienzkriterium untersucht. Der Entstehungsort der strategischen Initiativen innerhalb der Organisation, die Beteiligten am strategischen Planungsprozess sowie die Zusammenarbeit bei der Entscheidungsfindung werden dabei als Stellhebel betrachtet, die durch ihre Ausgestaltung die Güte der Strategie als Zielkonzept beeinflussen. Wie sie sich auf die Effizienzindikatoren auswirken, wird im Folgenden erläutert:

- (1) Die *Aussagefähigkeit* einer Strategie hängt primär von inhaltlichen Aspekten ab, kann allerdings auch durch die Prozessgestaltung beeinflusst werden.¹⁷⁶ Die Wahl des Beteiligtenkreises und der Entscheidungsfindung kann sich, wie bereits in Kapitel 3.1.1 ausgeführt, zum einen positiv auf die inhaltliche Qualität und damit die Aussagefähigkeit der Strategie auswirken. Zum anderen besteht allerdings auch die Gefahr, in einem zu heterogenen Beteiligtenkreis nur einen Minimalkonsens mit wenig Aussagekraft erreichen zu können.
- (2) Die *Vollständigkeit* einer Strategie hängt ebenfalls stark davon ab, wer im Prozess der Erarbeitung und bei der Entscheidungsfindung beteiligt ist. Die Vollständigkeit des strategischen Rahmens wird allerdings zudem von dem Entstehungsort der strategischen Initiativen innerhalb der Organisation beeinflusst. Auch hier kann – nach Berücksichtigung der in Kapitel 3.1.1 diskutierten Vor- und Nachteile – der Kontext für Bottom-up-Initiativen geöffnet werden, um so die Vollständigkeit der Strategie zu verbessern. Neben der steigenden Komplexität der Themen muss mit dem Öffnen des strategischen Planungsprozesses für neue Impulse meist auch ein Ansteigen der Konfliktintensität in der Zusammenarbeit in Kauf genommen werden.
- (3) Die *Operationalisierbarkeit* einer Strategie ist für die Eignung als strategisches Zielkonzept des unternehmerischen Handlungsprozesses entscheidend. Sowohl

¹⁷⁶ Vgl. zur Unterscheidung der inhaltlichen und der Prozessqualität innerhalb des Managements Müller-Stewens/Fontin (1998), S. 209-215. Da in der vorliegenden Arbeit die Effizienz als Erfolgsmaßstab für die Gestaltung des Führungsprozesses herangezogen wurde, wird nicht beurteilt, ob das strategische Entwicklungsmanagement inhaltlich die richtigen Entscheidungen getroffen hat, sondern ob die richtigen Mittel eingesetzt wurden, um strategiegeleitetes Denken und Handeln zu erreichen.

die Ableitung von operativen Maßnahmen als auch die Motivation zur Umsetzung dieser Maßnahmen sind stark von der Wahl des Beteiligtenkreises und der Entscheidungsform abhängig. Analog zu den Überlegungen zur Aussagekraft einer Strategie muss hier ein Optimum gefunden werden, das die Qualität und Realisierbarkeit der Strategie sichert, ohne dabei den Entscheidungsprozess zu sehr zu erschweren.

- (4) Die *Transparenz, Widerspruchsfreiheit und Stimmigkeit* einer Strategie können erneut durch die Wahl des Beteiligtenkreises von der Unternehmenspraxis beeinflusst werden. Ein Perspektiven- und Fähigkeitenmix hilft, fachliche Widersprüche der Strategie aufzuzeigen, und erhöht die Transparenz. Ein breiter Kreis an Beteiligten kann durch die Vielzahl der subjektiven Perspektiven das Erreichen der Widerspruchsfreiheit und Stimmigkeit allerdings auch erschweren. Auf die Transparenz einer Strategie wirkt ein breiter Beteiligtenkreis positiv und unterstützt somit die Realisierung. Allerdings kann Transparenz in der Strategiearbeit auch nachteilig für die Wirkung der Strategie gegenüber Wettbewerbern sein. Zum Teil lässt sie sich auch aufgrund der unternehmenspolitischen Bedeutung von Strategien schwer realisieren.
- (5) Die *Dauer des Bestehens* einer Strategie ist schließlich z. T. durch die Wahl des Auslösers des strategischen Planungsprozesses beeinflussbar. Die strategische Planung kann ereignisorientiert oder terminorientiert ausgelöst werden.¹⁷⁷ Je nachdem, welche Ereignisse eine Überarbeitung der Strategie auslösen bzw. wie tief greifend die Änderungen im Rahmen des terminorientierten strategischen Planungsprozesses sind, ergibt sich Kontinuität in der Strategiearbeit.

Kurzfasit:

Die theoretischen Ausführungen und empirischen Erkenntnisse legen folgende Schlüsse bzgl. der Wechselwirkung von Prozessgestaltung und Effizienz nahe:

Eine starke Top-down-Orientierung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses wirkt sich positiv auf die Widerspruchsfreiheit, Stimmigkeit und Dauer des Bestehens der Strategie aus. Um die Aussagefähigkeit, Transparenz, Vollständigkeit und Operationalisierbarkeit einer Strategie zu steigern, sollte der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess dagegen bottom-up-orientiert gestaltet

¹⁷⁷ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-60, 71-74; Fiedler (1998), S. 36-43, 270-276.

werden. Aus der Bottom-up-Orientierung ergeben sich allerdings auch höhere Anforderungen an die Harmonisationsaufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements im Rahmen der Willensbildung. Wie transparent, vollständig oder operationalisierbar eine Strategie sein sollte, um als strategisches Zielkonzept zu dienen, ohne dabei den Charakter einer Strategie zu verlieren, ist nur unternehmensspezifisch zu klären. Für den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess ist die Erneuerung der Erfolgspotentiale und ihre Realisierung in Erfolg entscheidend. Der im Rahmen der Willensbildung betrachtete strategische Planungs- und Entscheidungsprozess muss dem operativen Management daher in jedem Fall den Anknüpfungspunkt zur Realisierung der Erfolgspotentiale in Erfolg geben. Wie bereits Kapitel 3.1.2 deutlich macht, konnte in der untersuchten Stichprobe allerdings keine optimale Ausgestaltung der Aktivitäten der Willensbildung identifiziert werden.

Kapitel 3.2 untersucht, inwieweit sich die zur Realisierung der Erfolgspotentiale notwendigen Aktivitäten der Willensdurchsetzung empirisch beobachten lassen und welcher Einfluss sich daraus auf die unternehmerische Effizienz ergibt.

3.2 Willensdurchsetzung als Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements

Die im Rahmen der Willensbildung formulierten strategischen Ziele werden erst durch das Handeln der Organisationsmitglieder wirksam. Das strategische Management muss daher durch die Aktivitäten der Willensdurchsetzung dafür sorgen, dass die Entscheidungen des Willensbildungsprozesses in den Realisierungsprozess des unternehmerischen Handelns einfließen.¹⁷⁸ Die Aufgabe der *Willensdurchsetzung* ist es somit, ein *strategiegeleitetes Verhalten innerhalb des Unternehmens zu etablieren*. Diese Realisierung der strategischen Ziele wird in der Literatur unter dem Begriff „Strategieimplementierung“ diskutiert und wurde im Zuge der Integration der präskriptiven und deskriptiven Strategieforschung verstärkt thematisiert.¹⁷⁹

Die im strategischen Planungsprozess vorgelagerten Phasen der Initiierung strategischer Maßnahmen, Diagnose der Randbedingungen, Bewertung von Handlungsoptionen und Strategieauswahl beschäftigen sich damit, welche strategischen Ziele für das Unternehmen die richtigen sind. Das Ineinandergreifen von strategischer und operativer Führung wird dabei durch die Gestaltung des Entstehungsortes der strategischen Initiativen, dem Beteiligtenkreis und der Entscheidungsfindung vorbereitet. Im Mittelpunkt der Phase der Strategieimplementierung steht nun die Realisierung der strategischen Ziele im unternehmerischen Handlungsprozess. Die Harmonisation des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich mit der strategischen Zielsetzung bildet folglich den Kern dieser Phase.

Kapitel 3.2.1 stellt die in der Literatur diskutierten Aktivitäten der Strategieimplementierung vor und gibt einen Einblick in deren Ausgestaltung in der Unternehmenspraxis. Kapitel 3.2.2 bewertet anhand der Aussagen der Interviewpartner, ob die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zu einer Akzeptanz und Integration der strategischen Themen in den Handlungsprozess geführt haben. Nach dieser situativen Bewertung der Unternehmen stellt Kapitel 3.2.3 Stellhebel vor, die die Integration der strategischen Themen in den Handlungsprozess unterstützen und so zu

¹⁷⁸ Vgl. Bleicher/Meyer (1976), S. 60-63. Vgl. zur verhaltensleitenden Rolle des strategischen Managements und zur Verhaltensrealisierung des operativen Managements auch das St. Galler Managementkonzept. Vgl. Kühne (1999), S. 328-334; Bleicher (1996).

¹⁷⁹ HÜMMER/HEß sehen in einer mangelnden Verknüpfung von strategischem und operativem Management den Ausgangspunkt der Implementierungsproblematik in Unternehmen. Vgl. Hümmel/Heß (1989), S. 19f.

einem Fit zwischen dem unternehmerischen Handlungsprozess und der strategischen Zielsetzung führen.

3.2.1 Aktivitäten der Strategieimplementierung

Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die Realisierung strategischer Ziele im unternehmerischen Handlungsprozess wird im Folgenden v. a. auf die Prozesspromotion zur Durchsetzung strategischer Pläne eingegangen. An die theoriegeleiteten Überlegungen schließen sich die Ausführungen der Interviewpartner zu der Bedeutung der Prozesspromotion in ihrem Aufgabenfeld an. Auf der Basis dieser Ausführungen wird die Prozesspromotion bei den einzelnen Unternehmen am Ende des Kapitels als hoch oder niedrig bewertet. Um die Willensdurchsetzung im strategischen Führungsprozess umfassend zu beschreiben, wird zudem ein Vorgehensmodell zur Strategieimplementierung vorgestellt, das die einzelnen Aktivitäten der Umsetzung und Durchsetzung von Strategien in einer zeitlichen Abfolge beschreibt.

Empirische Untersuchungen des strategischen Managementprozesses in Unternehmen kommen häufig zu dem Ergebnis, dass die Strategieimplementierung die meisten Probleme aufwirft.¹⁸⁰ AL-LAHAM beschreibt die sich in der Praxis ergebenden Probleme bei der Etablierung strategischen Denkens und strategiegeleiteten Handelns am detailliertesten, indem er sie in folgende Kategorien einordnet:¹⁸¹

- (1) Verhaltensbezogene Probleme: Um strategiegeleitetes Handeln zu erreichen, müssen strategische Inhalte kommuniziert, Überzeugungsarbeit geleistet und Akzeptanz bei den Beteiligten erwirkt werden. Der Aufbau strategischen Bewusstseins und Know-hows ist wesentlich für den Erfolg der Strategieimplementierung.
- (2) Probleme auf der Sachebene: Strategien werden zu bloßen Absichtserklärungen, die nicht im Handeln der Mitarbeiter wirksam werden, wenn die Maßnahmenausarbeitung und zugehörige Ressourcenplanung fehlt.

¹⁸⁰ Vgl. Al-Laham (1997), S. 457-461; Raps (2003), S. 30f., Tarlatt (2001), S. 46-53. Die Problematik der Strategieimplementierung wird u.a. dadurch untermauert, dass nur ca. 10 % der geplanten Strategien auch erfolgreich umgesetzt werden. Vgl. Al-Laham (2000), S. 262.

- (3) Abstimmungs- und Organisationsprobleme: Strategien fließen nur dann in die operativen Arbeitsprozesse ein, wenn Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen festgelegt wurden. Diese Koordination zwischen den Einheiten ist für ein durchgängiges, strategiegeleitetes Handeln notwendig.
- (4) Informations- und Kontrollprobleme: Ein ungestörter Informationsfluss muss als Voraussetzung für die Kontrolle des Implementierungsvollzugs und der Wirksamkeit der Implementierungsmaßnahmen gewährleistet sein.

Um den beschriebenen Problemen zu begegnen und das Ineinandergreifen der strategischen und operativen Arbeitsprozesse effizient zu gestalten, werden in der Literatur unterschiedliche Aspekte der Strategieimplementierung thematisiert.¹⁸² Die verschiedenen Aufgaben lassen sich grob den drei Bereichen (1) Strategie-Struktur-Anpassung, (2) Strategieumsetzung und (3) Durchsetzungsaktivitäten, die im Folgenden jeweils kurz beschrieben werden, zuordnen.¹⁸³

In der amerikanischen Literatur zur Strategieimplementierung liegt das Hauptaugenmerk auf den Bemühungen zur *Strategie-Struktur-Anpassung*. Diese Überlegungen lassen sich auf die empirischen Untersuchungen Chandlers zurückführen, die zu dem Schluss kommen, dass sich die Organisationsstruktur nach der operativen Umsetzung der Strategie ausrichtet.¹⁸⁴ Er prägte daraufhin den Ausdruck „structure follows strategy“. In nachfolgenden Untersuchungen anderer Autoren wurde diesem Zusammenhang teils widersprochen und die Antithese „strategy follows structure“ aufgestellt.¹⁸⁵ Festzuhalten ist in jedem Fall, dass die Strategieimplementierung durch strukturbedingte Abstimmungs- und Organisationsprobleme erschwert werden kann. Solche Probleme können beispielsweise dann auftreten, wenn die Entscheidungskompetenz und Verantwortung für die Implementierungsmaßnahmen nicht klar geregelt sind. Da die Anpassung von Strategie und Struktur im Entwicklungsbereich

¹⁸¹ Vgl. dies und Folgendes Al-Laham (2000), S. 271-274. Vgl. dazu auch Schellenberg (1991), S. 110-112; Raps (2003), S. 14-16, 38-43.

¹⁸² Eine Synopse von bedeutenden Ansätzen im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum stellen Welge/AL-Laham (1992), S. 388-393, vor.

¹⁸³ Vgl. dazu die theoretischen Ausführungen und empirischen Befunde von Al-Laham (2000), S. 262-275; Kolks (1990), S. 77-91, S. 169-205; Lehner (1996), S. 24-27; Camphausen (2003), S. 152-161; Raps (2003), S. 27-31, 48f.

¹⁸⁴ Vgl. Chandler (1995), S. 383-396.

¹⁸⁵ Eine Darstellung der wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Thema findet sich in Zimmer/Ortmann (1996), S. 89-106; Kneerich (1995), S. 34-41; Thiele (1997), S. 18-21.

nicht ohne die Kenntnis strategischer Inhalte beurteilt werden kann, wird dieser Aspekt bei den **befragten Automobilherstellern** nicht untersucht.

In Europa wird bei der Diskussion um die Strategieimplementierung dagegen der Schwerpunkt nicht auf die Strategie-Struktur-Anpassung gelegt. Hier werden die Umsetzungs- und Durchsetzungsaktivitäten des strategischen Managements stärker in den Vordergrund gerückt. Eine Herausforderung der Strategieimplementierung liegt für das strategische Entwicklungsmanagement demnach in der *Umsetzung der Strategie in operative Maßnahmen*. Diese zunehmende Detaillierung und Operationalisierung der Strategie mündet schließlich in der Erstellung von mittel- und kurzfristigen Maßnahmen-, Termin- und Budgetplänen. Diese Verzahnung der strategischen mit der operativen Planung wird auch in der Praxis als Hauptaufgabe der Strategieimplementierung gesehen.¹⁸⁶ Dennoch ist die Strategieumsetzung ein in der Praxis noch zu wenig etablierter Prozess. Die Verankerung neuer Projekte und die Zuteilung von Ressourcen zur Umsetzung der strategischen Pläne sind stark von dem operativen Tagesgeschäft und den Erfahrungen aus der Vergangenheit geprägt. Eine Überprüfung auf Strategiekonformität findet dabei nur selten statt.

Um die mit der Strategieimplementierung verbundenen Veränderungsprozesse zu unterstützen, sind zudem Aktivitäten auf der verhaltensbezogenen Ebene nötig. Die *Durchsetzung* des im Rahmen der strategischen und operativen Pläne angestrebten Wandels setzt die *Akzeptanz und eine Veränderungsfähigkeit der Beteiligten* voraus. Im Rahmen der Willensdurchsetzung stellt sich somit die Frage, inwieweit es dem strategischen Management gelingt, die Evolution von Organisationen und Systemen zu unterstützen, zu steuern und im Sinne einer geplanten Evolution planbar zu machen.¹⁸⁷

KIRSCH und Mitarbeiter verstehen strategisches Management als evolutionäre Führungskonzeption.¹⁸⁸ Die geplante Evolution¹⁸⁹ stellt dabei – ähnlich wie der logische Inkrementalismus von QUINN – einen Mittelweg zwischen der Totalplanung und ei-

¹⁸⁶ Vgl. Federer/Griglio (1998), S. 78.

¹⁸⁷ Vgl. Roventa (1983), S. 68.

¹⁸⁸ Vgl. Kirsch (1990), S. 317-470; Kirsch (1997), S. 486-491. Vgl. zum Verhältnis von systemorientiertem und evolutionärem Management auch Malik/Probst (1981), S. 125f.

¹⁸⁹ KIRSCH bezeichnet die geplante Evolution auch als gemäßigten Voluntarismus und lehnt sich hier an das Konzept von Etzioni an. Vgl. Kirsch (1990), S. 271-275; Kirsch (1997), S. 437-439; Roventa (1979), S. 33-38, S. 97-103; Welge/AL-Laham (1999), S. 53-58.

nem reinen „muddling through“ dar. Um die vorangegangenen Ausführungen zu ergänzen, wird im Folgenden durch die Ausführungen ROVENTAS ein Akzent auf die *politische Perspektive des strategischen Managementprozesses* gelegt.

ROVENTA sieht die Gründe für inkrementelles Vorgehen in dem extrem politisierten oder politisierbaren Kräftefeld innerhalb eines Unternehmens.¹⁹⁰ Der Spielraum für diese politischen Prozesse entsteht, da die Umwelt immer komplexer wird und somit Aussagen über die Zukunft immer schwerer werden. Aufgrund der Unsicherheit der Prognosen sind die Aussagen immer angreifbar, sodass sich ein weiter Raum für politische Aktivitäten in Unternehmen öffnet.¹⁹¹ Bei strategischen Entscheidungen in Unternehmen handelt es sich folglich in aller Regel nicht lediglich um Meinungskonflikte, bei denen man zu einer gemeinsamen Perspektive gelangen kann, sondern um handfeste Interessenkonflikte.¹⁹² Berücksichtigt man diese politische Natur strategischer Probleme, besteht die Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Willensdurchsetzung in der Antizipierung und Harmonisation von Interessenkonflikten.¹⁹³ Dazu ist es notwendig, für strategische Fragestellungen um Unterstützung zu werben und diese im Sinne einer Machtakkumulation zu bündeln.¹⁹⁴ Die *Willensdurchsetzung beinhaltet somit die begleitenden und flankierenden Maßnahmen der Motivierung, Konsensbildung und Machtpromotion* durch das strategische Entwicklungsmanagement.¹⁹⁵ Diese Aktivitäten werden in der vorliegenden Arbeit als *Prozesspromotion* zur Harmonisation von Handlungsprozess und strategischer Zielsetzung verstanden.

¹⁹⁰ Vgl. dazu auch Salancik/Pfeffer (1977), S. 11-14.

DEAN/SHARFMAN stellen in ihrer empirischen Studie fest, dass ein rationales Vorgehen im Sinne der rationalen Planungsansätze des strategischen Managements und politisches Verhalten im Entscheidungsprozess sich nicht ausschließen, sondern zwei unabhängige Dimensionen des strategischen Entscheidungsprozesses sind. Vgl. Dean/Sharfman (1993), S. 1072-1079. Die politischen Prozesse in einem Unternehmen führen zu einem an der Realität orientierten Interessensausgleich bei Konflikten und somit zu einer Anpassung des Unternehmens an die Realität, sodass sie nicht nur negativ belegt werden sollten. Vgl. Salancik/Pfeffer (1977), S. 3-21.

¹⁹¹ Vgl. Roventa (1983), S. 66-68; Dean/Sharfman (1993), S. 1071f.

¹⁹² Roventa (1983), S. 66; vgl. dazu auch Guth/MacMillan (1986), S. 313-317.

¹⁹³ Vgl. dazu auch Hohl/Knicker (1987), S. 83.

¹⁹⁴ 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.

¹⁹⁵ ROVENTA verweist in diesem Zusammenhang auch kurz auf die Bedeutung der Organisationskultur, die die Strategiearbeit im Unternehmen erst ermöglicht. Vgl. Roventa (1983), S. 73. Die Wechselwirkung von Organisationskultur und strategischer Führung wird in Kapitel 4.3 noch vertieft.

Prozesspromotion zur Durchsetzung strategischer Pläne

Während des Gesprächs mit den Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements wurde deutlich, dass eine hohe Sensibilität für unternehmensinterne politische Prozesse vorherrscht. Aktivitäten zur Motivierung der Beteiligten, Konsensbildung und Unterstützung des Strategieimplementierungsprozesses werden daher eine hohe Bedeutung im eigenen Aufgabenfeld beigemessen.¹⁹⁶ Die folgenden Ausführungen der Interviewpartner verdeutlichen diese Haltung.

Bei **Audi** wird auf die interne Vernetzung der verschiedenen Entscheidungsträger auf menschlicher Ebene geachtet. Da Konflikte im Unternehmen offen angegangen werden, liegt eine große Herausforderung in dem Erwirken von Akzeptanz und dem Definieren von Prozessen innerhalb des dynamischen Umfeldes. Strategische Fragen sollten behutsam angegangen werden, da sie weit reichend sind und aufgrund ihrer Unsicherheit vom operativen Tagesgeschäft leicht verdrängt werden können. Prozesspromotion und alle Anstrengungen zum Durchsetzen von Entscheidungen werden daher im Aufgabenfeld des strategischen Entwicklungsmanagements als sehr wichtig angesehen und fließen ins tägliche Handeln ein. Der Faktor „Mensch“ wurde dabei als Reibungspunkt erkannt.

Auch bei **BMW** ist man sich der Bedeutung der internen Machtkonstellationen für die Strategiearbeit bewusst, sodass Prozesspromotion und ähnliche Aktivitäten zum Aufgabenfeld des strategischen Entwicklungsmanagements gehören. Da dezentrale Machtakkumulationen, beispielsweise zwischen Fachbereichen, relativ ausgeprägt sind, müssen strategische Fragestellungen mit Fingerspitzengefühl angegangen werden.

Mercedes-Benz zeigt ebenfalls eine hohe Sensibilität für die politischen Prozesse innerhalb des Unternehmens. Prozesspromotion ist ein fester Bestandteil im Aufgabengebiet des strategischen Entwicklungsmanagements, 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 und Unterstützung durch Machtpromotoren haben allerdings einen entscheidenden Einfluss auf das Tätigkeitsgebiet.

¹⁹⁶ Vgl. dazu die Fragen 12, 15 und 19 im Interviewleitfaden.

Auch bei **VW** stellt die Promotion von Projekten innerhalb des Unternehmens einen Schwerpunkt für das strategische Entwicklungsmanagement dar. Strategische Fragestellungen müssen behutsam angegangen werden, da das politische Umfeld vor einer Präsentation im Vorstand sondiert werden muss. Die Beeinflussung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Ressourcen und Aktivitätsfelder stellt die Herausforderung des Tätigkeitsfeldes dar, wenngleich das Unternehmen für neue Interessen und Meinungen nicht immer offen ist.

Alle Interviewpartner heben die Bedeutung von Aktivitäten zur Prozesspromotion in ihrem Aufgabenfeld hervor. In der empirischen Untersuchung konnte somit ein starkes Bewusstsein für die verhaltensbezogene Ebene der Harmonisation des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den strategischen Zielen beobachtet werden.

Wie die eben detailliert beschriebenen Aktivitäten zur Durchsetzung mit denen der Umsetzung von Strategien im Rahmen der Willensdurchsetzung verflochten sind, wird deutlich, wenn man die Strategieimplementierung als Managementprozess betrachtet. Durch die Darstellung der Strategieimplementierung aus einer Prozessperspektive wird gleichzeitig der Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements näher beschrieben.

Prozessuales Verständnis der Strategieimplementierung

KOLKS beschreibt das in Abbildung 13 wiedergegebene Vorgehensmodell der Strategieimplementierung, indem er die Aufgaben der Strategieimplementierung dem klassischen Problemlösungsprozess mit den Phasen Planung, Realisation und Kontrolle zuordnet.¹⁹⁷

¹⁹⁷ Vgl. Kolks (1990), S. 256-261; vgl. auch Steiger (1988), S. 147-155, der den Managementprozess der Strategieimplementierung allerdings weniger detailliert darstellt.

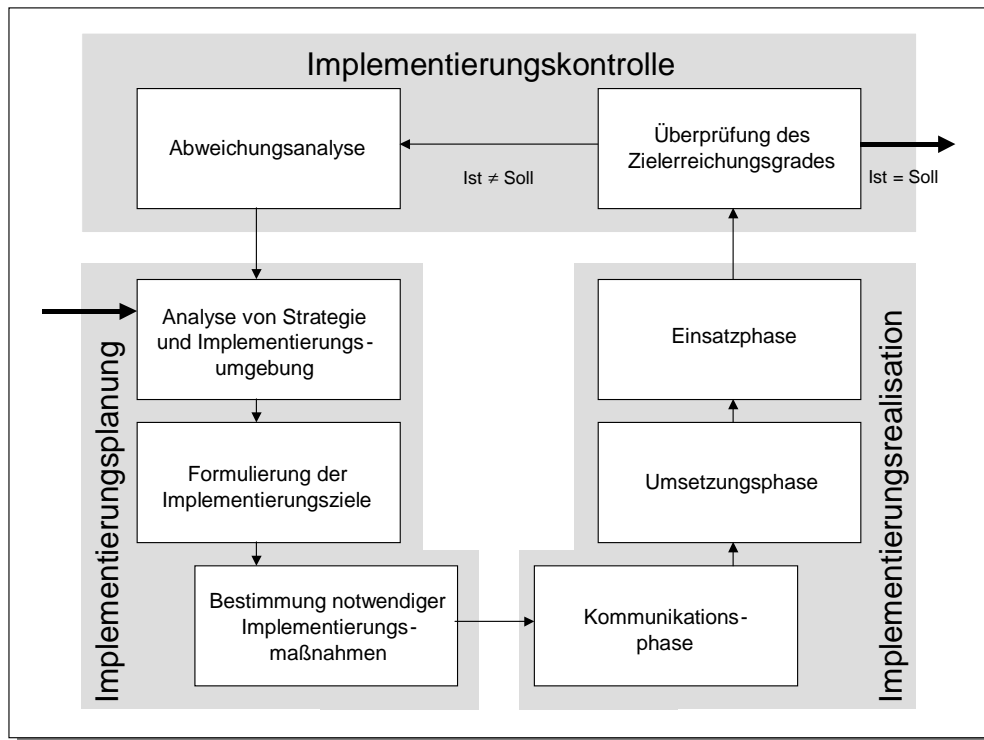


Abbildung 13: Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach Kolks¹⁹⁸

Im ersten Schritt werden die Strategie und die Implementierungsumgebung genauer betrachtet.¹⁹⁹ Eine Beurteilung der Qualität der Strategie und des Ausmaßes der Veränderungserfordernisse sowie das Identifizieren der betroffenen Bereiche und Erfolgsfaktoren sind der Ausgangspunkt für die anschließenden Maßnahmen. Durch die Analyse sollen Möglichkeiten und Grenzen für die Implementierungsgestaltung deutlich werden. Dementsprechend sind die Implementierungsziele zu formulieren. Es lassen sich System- und Vorgehensziele unterscheiden. Systemziele legen fest, was mit der Strategieimplementierung erreicht werden soll. Sie liefern – unter Einbeziehung akzeptanzfördernder Maßnahmen – Vorgaben zur Neugestaltung gewisser Erfolgsfaktoren und Ausrichtung von konkreten Projekten. Bei der Formulierung der Vorgehensziele beschäftigt man sich dagegen mit der Frage, wie bei der Strategieimplementierung aus Kosten-, Zeit- und organisatorischen Aspekten vorgegangen wird. Aus den beschlossenen Implementierungszielen lassen sich die notwendigen

¹⁹⁸ Quelle: Kolks (1990), S. 257.

¹⁹⁹ Vgl. Kolks (1990), S. 256-261. Vgl. zudem Feucht (1996), S. 60-75.

Maßnahmen ableiten. Dazu werden die zu erfüllenden Aufgaben bestimmt und die Implementierungsträger sowie die organisatorischen Regelungen festgelegt.

Da es sich bei dem von KOLKS beschriebenen Prozess um ein idealtypisches Vorgehensmodell handelt, wurde auf eine Überprüfung der einzelnen theoretisch erarbeiteten Teilschritte im Rahmen der empirischen Untersuchung verzichtet. Um die Ausführungen dennoch auf das strategische Entwicklungsmanagement zu übertragen, wird der Implementierungsprozess im Folgenden am **Beispiel der Innovationssteuerung von BMW** verdeutlicht.²⁰⁰ Sie leistet einen entscheidenden Beitrag bei der Implementierung des strategischen Ziels der Technologieführerschaft im unternehmerischen Handlungsprozess. Die Innovationssteuerung legt hier die Systemziele fest, indem sie die Technologien und Segmente bestimmt, in denen die Technologieführerschaft angestrebt wird und Erfolgspotenziale aufgebaut werden sollen. Bei der Definition dieser Innovationsschwerpunkte ist auf die Einbindung des operativen Managements der Fachstellen zu achten, um die Machbarkeit und Veränderungserfordernisse beurteilen zu können sowie die Veränderungsbereitschaft zu fördern. Nach der Festlegung der strategischen Innovationsschwerpunkte muss das Vorgehen unter Zeit-, Kosten- und Kapazitäts Gesichtspunkten ausgeplant werden. Die notwendigen Maßnahmen können in Form von Roadmaps synchronisiert werden.

KOLKS fasst die vorgestellten Aktivitäten unter dem Begriff „*Implementierungsplanung*“ zusammen, an die sich die *Implementierungsrealisation* anschließt.²⁰¹ Aufgrund der starken Bedeutung der akzeptanzfördernden Maßnahmen zu Beginn und dem zunehmenden Gewicht der Umsetzungsaufgaben im Verlauf der Realisation unterteilt er in die Kommunikations-, Umsetzungs- und schließlich Einsatzphase.²⁰²

In der Kommunikationsphase sind Aktivitäten zur Vermittlung der Strategie und Veränderung der Problemsichtweise beispielsweise im Rahmen von Workshops oder Schulungen angesiedelt.²⁰³ Den Übergang von der Kommunikations- zur Umset-

²⁰⁰ Die Informationen über den im Folgenden beschriebenen Prozess konnten durch die enge Zusammenarbeit mit der Innovationssteuerung bei BMW gewonnen werden.

²⁰¹ Vgl. Kolks (1990), S. 256-261. Vgl. zudem Feucht (1996), S. 60-75.

²⁰² Die Einbeziehung des mittleren Managements spielt bei der Implementierungsrealisation eine besondere Rolle. GUTH/MACMILLAN formulieren für diese Phase die folgende Empfehlung: Das Management sollte die machtpolitischen Realitäten und die Bedeutung des mittleren Managements anerkennen und diese durch politische Instrumente beeinflussen. Vgl. Guth/MacMillan (1986), S. 320-325.

²⁰³ Das Vorgehen bei der Kommunikation der Strategie ist in Frage 9 des Interviewleitfadens aufgenommen.

zungsphase bildet die Einrichtung eines umsetzungsorientierten Projektteams. Innerhalb der Projektteams sind die bereichsbezogenen und bereichsübergreifenden Teilstrategien zur Konkretisierung der Strategie sowie Maßnahmen zur strategiebezogenen Ausrichtung der Erfolgsfaktoren auszuarbeiten. Die Umsetzungsphase wird damit zum zeitaufwendigsten Teilschritt der Strategieimplementierung, deren Effizienz im Rahmen eines zielorientierten Projektmanagements sichergestellt werden muss. Mit der Einsatzphase, die die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und das Schaffen der dafür nötigen Randbedingungen zum Gegenstand hat, wird der Übergang von der Implementierung zur Realisierung geschaffen.

Die Kommunikation und Vermittlung der Innovationsschwerpunkte erfolgt bei BMW größtenteils über Gremien. Hier findet auch die Priorisierung und endgültige Freigabe statt, bevor die Themen in abteilungsübergreifenden Teams bearbeitet werden. Innerhalb dieser Teams ist auch die Vernetzung der Innovation mit dem Fahrzeug zu leisten und ein termingerechter Einsatz im Zielfahrzeug sicherzustellen.

Um den Managementprozess der Strategieimplementierung abzuschließen, ist allerdings im Anschluss eine *Implementierungskontrolle* durchzuführen.²⁰⁴ Dazu ist zunächst eine Überprüfung des Zielerreichungsgrades notwendig, die anhand der innerhalb der Implementierungsplanung formulierten Ziele erfolgt. Mit einer positiven Zielerreichung ist der Implementierungsprozess abgeschlossen. Eine negative Beurteilung sollte eine Abweichungsanalyse und schließlich einen neuen, verkürzten Implementierungsprozess anhand der ermittelten Ansatzpunkte auslösen.

Die Implementierungskontrolle kann bezogen auf das Beispiel der Innovationssteuerung anhand eines Innovationsberichtes erfolgen. Hier wird die Zielerreichung anhand von Kundeneinschätzungen bzw. Testbewertungen sowie bezogen auf die eingesetzte Kapazität und das Budget beurteilt. Um die angestrebte strategische Position zu halten, sind in der Automobilindustrie fortlaufend Innovationsaktivitäten entlang des Lebenszykluses der Produkte nötig. Das strategische Entwicklungsmanagement sollte daher in diesem Prozess der Planung, Implementierung und Kontrolle auch methodisch unterstützt werden.²⁰⁵

²⁰⁴ Vgl. Kolks (1990), S. 256-261. Vgl. zudem Feucht (1996), S. 60-75.

Das Monitoring von strategischen Handlungen innerhalb des Unternehmens ist Gegenstand der Frage 8 des Interviewleitfadens.

²⁰⁵ Vgl. dazu Steiger (1988), S. 171-188.

Der Implementierungsprozess von KOLKS beschreibt in strukturierter Form Aktivitäten, die vom strategischen Management geplant werden können, um den von AL-LAHAM identifizierten und zu Beginn des Kapitels vorgestellten Abstimmungs- und Organisationsproblemen sowie den Informations- und Kontrollproblemen entgegenzuwirken. Für die Probleme auf der Sachebene, die v. a. durch die Zuordnung geeigneter Ressourcen zu den Implementierungsmaßnahmen entstehen, bietet der Prozess wenig Unterstützung. Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, wird die Strategieimplementierung in der Unternehmenspraxis zudem von verhaltensbezogenen Problemen erschwert, die in einem idealtypischen Prozessmodell nicht berücksichtigt werden können.

Kurzfasit:

Um den unternehmerischen Handlungsprozess im Rahmen der Willensdurchsetzung strategisch auszurichten, muss das strategische Entwicklungsmanagement zusammen mit dem operativen Management die Umsetzung der strategischen Ziele durch operative Maßnahmen veranlassen. Dabei ist eine Sensibilität für die unternehmensinternen, z. T. politischen Prozesse nötig. Da in der empirischen Untersuchung ein ausgeprägtes Bewusstsein für diese Harmonisation des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den strategischen Zielen festgestellt werden konnte, kommt es zu der in Abbildung 14 dargestellten einheitlichen Ausprägung der Unternehmen, die alle der Prozesspromotion eine große Bedeutung einräumen.

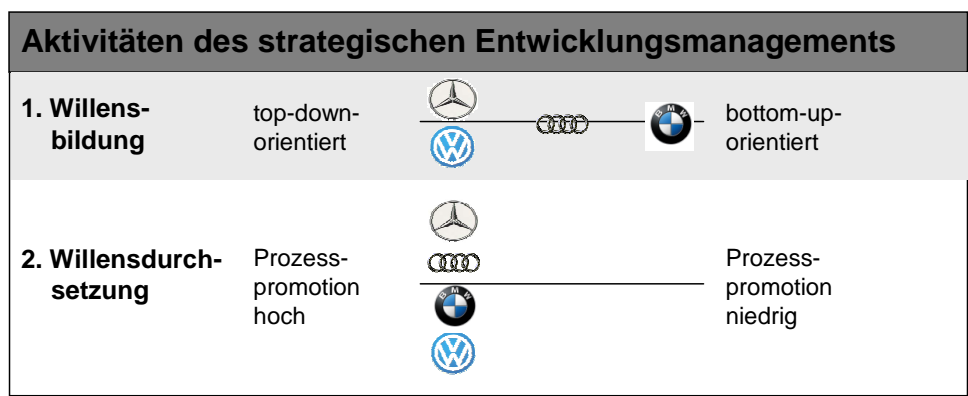


Abbildung 14: Ausprägung der Prozesspromotion bei der Willensdurchsetzung

3.2.2 Effizienz des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Integration strategischer Themen in den unternehmerischen Handlungsprozess

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Führungsaufgabe der Willensdurchsetzung die Harmonisation des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den strategischen Zielen explizit zum Gegenstand hat. Als Erfolgsmaßstab für diese Harmonisationsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements wird die Erreichung eines Intra-System-Fits herangezogen. Die Harmonisationsaktivitäten werden dabei als Input verstanden, der sich auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses auswirkt. Die Willensdurchsetzung ist dann erfolgreich, wenn es dem strategischen Entwicklungsmanagement gelingt, die im Rahmen der Willensbildung getroffenen strategischen Entscheidungen in kommunizierte²⁰⁶ und vom operativen Management akzeptierte Maßnahmen umzusetzen und somit strategiegeleitetes Handeln auszulösen. Als *Effizienzkriterium* für diese Harmonisation von strategischen Zielen und unternehmerischem Handeln wird daher die Integration strategischer Themen in den unternehmerischen Handlungsprozess bestimmt. Um diese unternehmensinterne Harmonisation zu erreichen, müssen die Bemühungen zur Prozesspromotion zu einer Akzeptanz innerhalb des Unternehmens führen. Diese Akzeptanz drückt sich zum einen durch die inhaltliche Umsetzung der Strategien und zum anderen durch die Art der Zusammenarbeit aus.²⁰⁷ Aus Gründen der Vertraulichkeit konnte die inhaltliche Umsetzung der Strategien während der Gespräche nicht thematisiert werden. Die im Folgenden vorgestellten Aussagen der Interviewpartner machen deutlich, inwiefern es

²⁰⁶ Die bewusste Kommunikation strategischer Themen fördert das schnelle Wirksamwerden von Strategien. Gleichzeitig kann es allerdings aufgrund der unternehmenspolitischen Bedeutung und Wettbewerbsrelevanz angebracht sein, die strategischen Ziele nicht transparent zu machen. QUINN befürwortet die vage Formulierung und zurückhaltende Kommunikation von strategischen Zielen aus der Perspektive des Managements zudem aus folgenden Gründen: (1) Die Organisationsmitglieder können weiterhin bei der Formulierung der strategischen Ziele mitwirken, wodurch die Qualität erhöht und die Motivation gesteigert wird. (2) Das Unternehmen bleibt flexibel. (3) Gegner haben keine konkreten Angriffspunkte. Vgl. Quinn (1979), S. 36-39.

²⁰⁷ Vgl. dazu auch Feucht (1996), S. 23, der die Effizienz der Strategieimplementierung an der Akzeptanz und dem Anwendungsgrad der Strategie misst.

KRYSTEK/REDEL/REPPEGATHER unterteilen im Rahmen ihrer Effizienzüberlegungen zum Einsatz von Teams in eine wissensbezogene und akzeptanzbezogene Realisationsvorsorge. Diese sind vergleichbar mit den Bemühungen zur Strategieumsetzung und den akzeptanzfördernden Maßnahmen zur Durchsetzung, wie sie in der vorliegenden Arbeit zur Erreichung eines effizienten Führungsprozesses vorgestellt werden. Vgl. Krystek/Redel/Repegather (1997), S. 63f.

dem strategischen Entwicklungsmanagement gelingt, Akzeptanz für die strategischen Themen zu erwirken, um zu einer effizienten Abstimmung zwischen dem unternehmerischen Handlungsprozess und den strategischen Zielen zu kommen.

Die hierarchische Unterstützung des strategischen Entwicklungsmanagements bei **Mercedes-Benz** fördert die Akzeptanz, sodass die Realisierung der Strategien inzwischen weitgehend gegeben ist. Eine klare Ausrichtung des Topmanagements an der strategischen Vorgehensweise dient somit als Antrieb und bewirkt die nötige Durchsetzungskraft. Daher werden die strategischen Entscheidungen auch über die Hierarchie kommuniziert. Die kontinuierliche Verbesserung der Methoden und Prozesse des strategischen Planungsprozesses unter Einbeziehung der Beteiligten erhöht zudem die Akzeptanz. Bei der Konzipierung der Strategiearbeit mussten zunächst einige Einschränkungen, die sich im Laufe der Zeit relativierten, gemacht werden, um keine zu hohen Anforderungen an die Veränderungsdynamik zu stellen und damit die Akzeptanz zu erhöhen. Zu strategischem Denken muss immer noch motiviert werden, während die Emotionalität des Produktes bei der Realisierung strategischer Ziele später ein starkes Einbringen bewirkt.

Auch bei **BMW** müssen akzeptanzfördernde Maßnahmen innerhalb der Strategiearbeit eingesetzt werden. Obwohl der Auftrag des Topmanagements, den Entwicklungsbereich strategisch zu steuern, für die Abteilung vorliegt, muss bei Machtpromotoren des operativen Managements aktiv um Unterstützung geworben werden, da der Prozess der Abstimmung sonst umgangen wird. Die Defizite bei der Motivation zu strategischem Denken und Handeln können somit nicht allein durch das Schaffen eines formalen Prozesses überwunden werden. Die detaillierte Ausplanung und Umsetzung der Strategien erfolgt dementsprechend auch nur, wenn Akzeptanz bei den Meinungsführern erzielt wurde. Die erfolgreiche Integration strategischer Themen innerhalb des Unternehmenssystems wirkt sich dann positiv auf die Akzeptanz des strategischen Entwicklungsmanagements aus. Die Kommunikation der strategischen Entscheidungen erfolgt derzeit über die Hierarchie und in Gremienprotokollen.

Das strategische Entwicklungsmanagement bei **VW** könnte eine höhere Akzeptanz erlangen, wenn es direkt unter dem Vorstand angesiedelt wäre, um seine fachbereichsunabhängige, vermittelnde Rolle zu demonstrieren und die Glaubwürdigkeit zu sichern. Da die strategische Ausrichtung des Unternehmens bereits lange Bestand hat, wird die Vermittlung der strategischen Zielsetzung erleichtert und weitgehend in den Produktprojekten umgesetzt. Akzeptanzfördernde Maßnahmen sind allerdings

unbedingt notwendig, weil sich Strategiearbeit immer auf einer unternehmenspolitischen Ebene bewegt. Die Strategien werden nicht breit kommuniziert, um ihre Wirkung, beispielsweise auf Wettbewerber, nicht zu gefährden. Die für den Mitarbeiter relevanten strategischen Entscheidungen werden über die Hierarchie oder Foren bekannt gegeben. Das Markenleitbild als strategische Ausrichtung soll in Zukunft allerdings verstärkt kommuniziert werden.

Audi hat laut des Vertreters des strategischen Entwicklungsmanagements im Durchschnitt relativ junge Mitarbeiter und bewegt sich auch durch die Fluktuation der Mitarbeiter in einem relativ dynamischen Umfeld, sodass immer wieder von neuem für Akzeptanz gesorgt werden muss. Für die Umsetzung der Strategien ist die Akzeptanz des strategischen Managements von entscheidender Bedeutung. Kommuniziert werden die strategischen Entscheidungen über Protokolle und Managementinfos. Zum Teil wird die Realisierung der Strategie durch Verständnisprobleme, oft allerdings durch individuelle Eitelkeiten erschwert. In der relativ langen Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zum Markt bestehen später nur noch wenige Möglichkeiten, durchzugreifen. Die Notwendigkeit von akzeptanzfördernden Maßnahmen innerhalb der Strategiearbeit ist daher klar erkannt.

Nach den Aussagen der Interviewpartner konnte sich das strategische Entwicklungsmanagement bei Mercedes-Benz v. a. durch die Unterstützung des Vorstands so etablieren, dass eine unternehmensinterne Akzeptanz gegeben ist. Dadurch wird die Integration strategischer Themen ins System und damit die Harmonisationsaufgabe von unternehmerischem Handlungsprozess und strategischer Zielsetzung erleichtert. Die Vertreter von BMW, VW und Audi betonen dagegen stärker die Notwendigkeit von akzeptanzfördernden Maßnahmen im Sinne der beschriebenen Prozesspromotion, um bei der Willensdurchsetzung eine Harmonisation zu erreichen.

Kurzfasit:

Unabhängig von dem Stellenwert hierarchischer Unterstützung als akzeptanzfördernde Maßnahme im Unternehmen zeigte sich bei der empirischen Befragung, dass für die Integration strategischer Themen in den unternehmerischen Handlungsprozess ein Bewusstsein für politische Prozesse sowie ausgeprägte Bemühungen zur internen Vernetzung und Prozesspromotion nötig sind. Um eine effiziente Integration strategischer Themen in das Unternehmenssystem zu leisten, wird daher empfohlen, die unternehmensinterne Akzeptanz langfristig zu fördern.

3.2.3 Schlussfolgerungen zur Integration strategischer Themen

Bei der Strategieimplementierung steht das strategische Management vor der Herausforderung, zum einen strategische Pläne in operative Maßnahmen umzusetzen und diese zum anderen im Unternehmen durchzusetzen. In allen Unternehmen existiert ein starkes Bewusstsein dafür, wie bedeutend die unternehmensinterne Vernetzung dazu für das strategische Entwicklungsmanagement ist. Daher wird die Integration von neuen und bereits identifizierten strategischen Themen in den unternehmerischen Handlungsprozess durch Bemühungen zur Prozesspromotion unterstützt und somit das strategiegeleitete Denken und Handeln gefördert. Aus den theoretischen Ausführungen und empirischen Erkenntnissen ergeben sich verschiedene Gestaltungsfelder, um die Akzeptanz des strategischen Entwicklungsmanagements und die Integration strategischer Themen zu fördern. Für das strategische Entwicklungsmanagement lassen sich folgende Stellhebel formulieren:

- (1) Das erste Gestaltungsfeld ist die *Prozesspromotion innerhalb der politischen Prozesse* eines Unternehmens. Für die Akzeptanz des strategischen Entwicklungsmanagements im Unternehmen ist hier die sichtbare Unterstützung eines Machtpromotors wichtig. Die Machtkonstellationen im Unternehmen sollten im Rahmen der Analyse der Implementierungsumgebung abgewogen und die Implementierungsziele entsprechend konzipiert werden. Neben den Maßnahmen zur inhaltlichen Umsetzung der Strategie müssen auch der Ausgleich von Interessenkonflikten und die Konsensbildung ausreichend berücksichtigt werden. Da die empirische Untersuchung zeigt, dass die Sensibilität für diese politische Dimension bereits hoch ist und Prozesspromotion bei den untersuchten Automobilherstellern bereits stark Anwendung findet, wird sie nicht weiter vertieft.
- (2) Ein zweites Gestaltungsfeld ist die transparente Darstellung der Strategiearbeit und *Kommunikation* der strategischen Ausrichtung. Für die Integration von strategischen Themen in den unternehmerischen Handlungsprozess ist es unbedingte Voraussetzung, dass Meinungsmacher im Unternehmen ein Bewusstsein für die strategischen Themen haben und ein Klima der Offenheit schaffen. Wie breit das Gesamtgebilde der strategischen Ausrichtung kommuniziert wird, ist unternehmensspezifisch zu entscheiden. Ähnlich wie bei der Transparenz innerhalb der strategischen Willensbildung kann z. B. die Wirkung einer Strategie auf den Wettbewerb durch das öffentlich bekannt werden geschmälert werden. Die

Kommunikation einer Strategie kann sich allerdings auch positiv auf die Realisierung einer Strategie auswirken, da *Überzeugungsarbeit* geleistet wird und zu strategischem Denken und Handeln motiviert werden kann.

- (3) Neben diesen erforderlichen Aktivitäten der Strategiedurchsetzung wird die Akzeptanz des strategischen Entwicklungsmanagements und der strategischen Themen auch von der Qualität und Nachhaltigkeit der Strategieumsetzung beeinflusst. Daher sollte das strategische Entwicklungsmanagement die *strategischen Ziele in operative Maßnahmen* herunterbrechen, denen *Ressourcen* und *Verantwortlichkeiten* zugeordnet sind. An diese Detaillierung knüpft später die Implementierungskontrolle an.

Kurzfasit:

Das strategische Entwicklungsmanagement muss den Prozess der strategischen Planung und Entscheidungsfindung aktiv vorantreiben. Um die erarbeiteten Themen in den Handlungsprozess des Unternehmens zu integrieren, wird durch eine gezielte Kommunikation bei Führungskräften und Meinungsmachern ein Bewusstsein für die strategischen Themen geschaffen und so ein Klima der Offenheit angeregt. Zudem sollte die Umsetzung der strategischen Themen durch Maßnahmen des Projektmanagements gestützt sein. Der Aufbau von Erfolgspotentialen wird so durch die Willensdurchsetzung aktiv unterstützt.

Der Erfolg einer Maßnahme bzw. eines Produktes zeigt sich allerdings erst am Markt, d.h. bei der Realisierung der aufgebauten Erfolgspotentiale. Die Balanced Value Map verdeutlicht dieses Zusammenspiel von interner und externer Sphäre grafisch. Die sich an die Aktivitäten der Willensdurchsetzung anschließende Willenssicherung muss diese ganzheitliche Sicht des Wertschöpfungshandelns berücksichtigen.

3.3 Willenssicherung als Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements

Unter der *Willenssicherung* im umfassenderen Sinne werden alle Aktivitäten verstanden, die die *zur Realisierung der Unternehmensziele notwendigen Handlungsprozesse in Gang setzen und halten*. Eine engere Auslegung versteht unter den Aktionen der Willenssicherung den Abgleich zwischen dem „Ist“ als Ergebnis der Realisation und dem „Soll“ als Ergebnis der Willensbildung und -durchsetzung.²⁰⁸ In der vorliegenden Arbeit werden unter der Willenssicherung sowohl die vergangenheitsbezogenen Aktivitäten des Feed Back als auch die zukunftsgerichteten Aktivitäten des Feed Forward verstanden. Das strategische Entwicklungsmanagement hat folglich zum einen die Aufgabe, die unternehmensinterne *Umsetzung der strategischen Pläne* zu beurteilen. Gleichzeitig müssen zum anderen *Bedrohungen* und dadurch notwendig werdende Veränderungen des strategischen Kurses rechtzeitig signalisiert werden.²⁰⁹ Die Aktivitäten der Willenssicherung versuchen somit den Einklang des strategisch ausgerichteten Handlungsprozesses mit dem im Rahmen der strategischen Planung angestrebten System-Umwelt-Fit sicherzustellen. Da in der strategischen Planung versucht wird, die Komplexität und Unsicherheit der Umwelt handhabbar zu machen, werden Umfeldkomponenten selektiert und interpretiert. Durch diese Selektion werden Risiken für den späteren System-Umwelt-Fit eingegangen, die im Rahmen der strategischen Kontrolle teilweise kompensiert werden können. In Kapitel 3.3.1 wird die Ausgestaltung der strategischen Kontrolle, die sich an den strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess als Führungsaufgabe anschließt, bei den untersuchten Automobilherstellern vorgestellt. Kapitel 3.3.2 bewertet darauf aufbauend die Realisationsvorsorge des strategischen Entwicklungsmanagements. Kapitel 3.3.3 stellt die Schlussfolgerungen vor, die beschreiben, wie die Realisationsvorsorge im strategischen Entwicklungsmanagement verbessert werden kann.

²⁰⁸ Vgl. Bleicher/Meyer (1976), S. 64-66.

²⁰⁹ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2000), S. 245.

3.3.1 Aktivitäten der strategischen Kontrolle

Die folgenden Ausführungen sollen verdeutlichen, wie das strategische Entwicklungsmanagement in der Unternehmenspraxis mit dem Selektionsrisiko, das bei der strategischen Planung und Entscheidungsfindung entsteht, umgeht. Zudem werden Instrumente vorgestellt, die die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses an den im Rahmen der strategischen Planung getroffenen Entscheidungen absichern. Die untersuchten Unternehmen werden abschließend danach beurteilt, ob das Monitoring²¹⁰ der unternehmensinternen und -externen strategisch relevanten Handlungen ausgeprägt war.

Ein bloßes Gegenüberstellen von dem in der strategischen Planung formulierten Soll und dem realisierten Ist reicht nicht aus, um die zur Realisierung der Strategie notwendigen Prozesse in Gang zu halten. Die strategische Kontrolle gliedert sich daher in (1) eine Durchführungskontrolle, (2) eine Prämissenkontrolle und (3) eine ungerichtete, strategische Überwachung.²¹¹

Die *Durchführungskontrolle* zeigt Störungen bei der Umsetzung der Strategie und die Abweichung von dem mittels strategischer Zwischenziele festgelegten strategischen Kurs auf. Die *Prämissenkontrolle* setzt an den während des strategischen Planungsprozesses gesetzten Prämissen an und kontrolliert, ob sie weiterhin Gültigkeit haben. Die *strategische Überwachung* ist ergänzend dazu darauf bedacht, die im Rahmen der Prämissensetzung eingegangenen Risiken abzudecken. Sie soll, wie die strategische Frühaufklärung, Chancen und Risiken für das Unternehmen und die in der Strategie selektierten Erfolgspotenziale erkennen.²¹² Während die strategische Überwachung in der Literatur als Fortsetzung der strategischen Analyse und Progno-

²¹⁰ Im Folgenden soll in Anlehnung an das englische Verb „to monitor“ unter Monitoring das systematische Beobachten, Analysieren und Auswerten von unternehmensexternen und internen Entwicklungen verstanden werden. In der Agency-Theorie wird Monitoring als Instrument verwendet, um festzustellen, ob der Vertragspartner seine Pflichten erfüllt. Es trägt -wie in der vorliegenden Arbeit- auch hier zur Verringerung von Informationsasymmetrien bei. Vgl. Gabler (2000), S. 2163.

²¹¹ Vgl. Becker (2001a), S. 134f.; Steinmann/Schreyögg (2000), S. 243-250. MÜLLER-STEWENS/LECHNER erweitern die Konzeption um eine Wirksamkeitskontrolle, die die Frage stellt, ob die erzielten Ergebnisse den Zielen entsprechen und somit die Inhalte der Strategie richtig gewählt wurden. Vgl. auch Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 514-517.

²¹² Vgl. Becker (2001a), S. 134f.; Piser (2004), S. 57-64. PISER bezieht die strategische Überwachung auf Chancen und Risiken der Umwelt und grenzt sich dadurch bewusst von der Konzeption, die lediglich Risiken strategisch überwacht, wie sie beispielsweise STEINMANN/SCHREYÖGG vertreten, ab.

se verstanden wird, begleitet die strategische Frühaufklärung bereits die Initiierung von strategischen Maßnahmen. Für die Unternehmenspraxis ist es jedoch nicht sinnvoll, die strategische Wachsamkeit in *Frühaufklärung* und strategische Überwachung aufzuteilen und diese Aufgaben zu trennen.²¹³ Die eben beschriebene Trennung der Kontrollfelder, die in der wissenschaftlichen Diskussion noch weitgehend vorherrscht, verdeutlicht Abbildung 15. Sie knüpft an Abbildung 10 an, zeigt jedoch die Willensbildung und -durchsetzung detaillierter, um die Anknüpfungspunkte und einzelnen Aktivitäten der Willenssicherung aufzeigen zu können. Die Resultate dieser Aktivitäten können sowohl Veränderungen bei der Willensbildung als auch bei der Willensdurchsetzung bewirken, was die rechten Pfeile verdeutlichen.

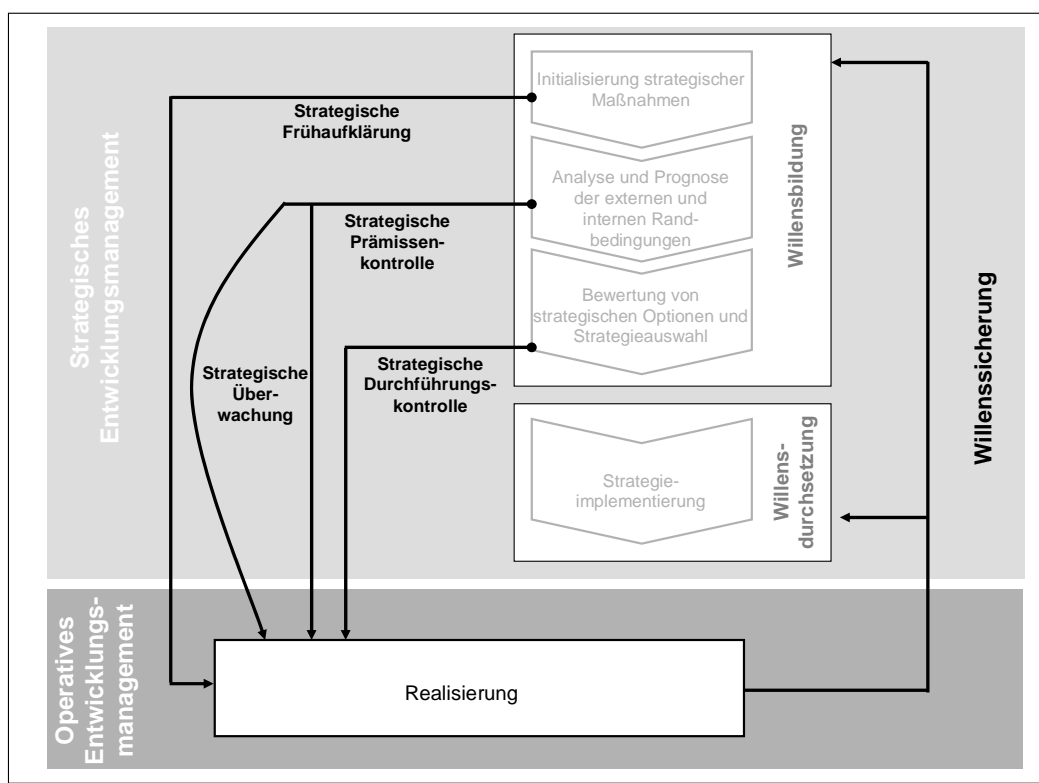


Abbildung 15: Einbindung der strategischen Kontrolle in den strategischen Führungsprozess²¹⁴

²¹³ Vgl. Piser (2004), S. 57-64.

²¹⁴ in Anlehnung an Becker (2001a), S. 149. Die Abbildung wurde um die Einordnung der Aktivitäten des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses in die Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung ergänzt. Zudem wurde der implizit enthaltene Einfluss der strategischen Kontrolle auf die Phase der Strategieimplementierung durch den zweigeteilten rechten Pfeil explizit mit aufgenommen.

Der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess ist darauf ausgerichtet, durch die Vorgabe eines Zielkonzeptes im Rahmen der Willensbildung die Ungewissheit und Unsicherheit im unternehmerischen Handeln zu reduzieren. Dabei wird die hoch komplexe und unsichere Umwelt durch Selektion von Tatbeständen, die als relevant angesehen werden, vereinfacht. Das strategische Entwicklungsmanagement hat im Rahmen der strategischen Frühaufklärung, Überwachung und Prämissenkontrolle die Aufgabe, zu überwachen, ob sich diese Selektion bewährt oder kritische Situationen durch das eingegangene Risiko entstehen. Die folgenden Ausführungen sollen verdeutlichen, wie die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern mit diesem Selektionsrisiko umgehen.

Selektionsrisiko und Absicherungsmaßnahmen

Während des Gespräches wurden die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements um eine Stellungnahme gebeten, inwiefern sie strategische Pläne für revisionsbedürftig halten, um die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Zudem war von Interesse, ob und wie die Unternehmen ihr Umfeld monitoren.²¹⁵

Die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei **VW** und **Audi** sehen ihre Aufgabe darin, durch das Festlegen einer Option in der strategischen Planung Stabilität zu schaffen. Obwohl die Veränderung von externen Planungsprämissen zum Scheitern der strategischen Planung führen kann, unterbleibt ein explizites Monitoring strategischer Handlungen in der Regel.

Für den Vertreter von **Mercedes-Benz** ist die Reduzierung von Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen ebenfalls wichtig, gleichzeitig dürfen Strategien allerdings nicht knebeln, sondern müssen Handlungsoptionen offen halten. Trends und Entwicklungen in der Umwelt werden durch Umfeldanalysen und Technologiebeobachtung in den TechLabs verfolgt und im strategischen Führungsprozess berücksichtigt.

Eine Stärke von **BMW** liegt in der Agilität und Flexibilität des Unternehmens. Im Zuge der von allen Automobilherstellern geplanten Produktoffensive, die mit einer nahezu gleichen Ressourcenausstattung bewältigt werden muss, ist allerdings eine höhere Stabilität in der Planung als bisher nötig. Die Überwachung und Analyse zukünftiger

²¹⁵ Vgl. dazu die Fragen 5, 8 und 10 im Interviewleitfaden.

Entwicklungen und Trends soll durch die Wettbewerbsstrategie abgedeckt werden, die allerdings erst im Entstehen ist.

Wie bereits in Kapitel 3.1 dargestellt, beschreiben die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements die Planungsrunden des Vorstands oder aber Bottom-up-Initiativen und nicht Ereignisse im Umfeld als Auslöser des strategischen Planungsprozesses.²¹⁶ Die Integration strategisch relevanter externer Entwicklungen, die für die Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses auf den System-Umwelt-Fit von entscheidender Bedeutung ist, wird den Ausführungen der Interviewpartnern zu Folge derzeit nur durch das strategische Entwicklungsmanagement bei BMW und Mercedes-Benz als Aufgabe wahrgenommen. Während der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei Mercedes-Benz bereits auf einen etablierten Prozess verweisen kann, sind die Aktivitäten bei BMW allerdings erst im Aufbau.

Im Gegensatz zu der strategischen Frühaufklärung, Überwachung und Prämissenkontrolle ist die *Durchführungskontrolle* nicht auf unvorhergesehene Entwicklungen im Umfeld gerichtet. Sie verdeutlicht allerdings die Auswirkung dieser unvorhergesehenen Entwicklungen, indem sie Abweichungen zwischen dem geplanten Soll und realisiertem Ist sichtbar macht. Die Durchführungskontrolle soll somit das Erreichen der Planwirkung sicherstellen, was voraussetzt, dass der Übergang vom Planen zum Handeln vollzogen wurde. Erst dann ist die Wirkung der Handlungen messbar und auch unbeabsichtigte Nebenwirkungen sind zu bemerken. Die Abweichungen von den im Rahmen der Willensbildung formulierten strategischen Zielen können anhand strategischer Zwischenziele beurteilt werden. Meist werden die Abweichungen allerdings an den innerhalb der Strategieimplementierung erarbeiteten Meilensteinplänen abgeleitet. Die Durchführungskontrolle bezieht sich auf strategischer Ebene auf die Erreichung der strategischen Ziele, gleichzeitig ist sie jedoch eng mit der operativen Kontrolle der Umsetzung der definierten Maßnahmen verflochten.

²¹⁶ In der Literatur wird neben der Unterscheidung in externe, interne, bottom-up- oder top-down-orientierte Auslöser auch von einem terminorientiert oder ereignisorientiert ausgelösten strategischen Planungsprozess gesprochen. Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-60, S. 71-74; Fiedler (1998), S. 36-43, S. 270-276. Bei der terminorientierten strategischen Planung ergibt sich eine regelmäßige Überarbeitung der Strategie, ohne dabei von der strategischen Überwachung abhängig zu sein. Die ereignisbezogene strategische Planung ermöglicht dagegen eine höhere Reagibilität und bietet dem strategischen, besonders aber dem operativen Management mehr Einflussmöglichkeiten.

Instrumente des Performance Measurement schlagen hier die Brücke zwischen dem strategischen und operativen Management, da sie einerseits operative Indikatoren erfassen, die in den strategischen Planungsprozess einfließen, und andererseits die Leistungsziele des operativen Managements, die aus den strategischen Zielen resultieren, kontrollieren.²¹⁷ Diese Instrumente können somit die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses methodisch unterstützen.²¹⁸

In der Unternehmenspraxis lassen sich neben den in der Literatur diskutierten Ansätzen auch eine Vielzahl selbst entwickelter Konzepte finden.²¹⁹ Bei den in der Literatur diskutierten Ansätzen stellt PISER für die *Balanced Scorecard*, das *Quantum-Performance-Konzept* und das *Tableau de Bord* eine Eignung für das strategische Management fest.²²⁰ Da er in seiner Analyse zu dem Schluss kommt, dass die *Balanced Scorecard* sowohl die meisten Potenziale für eine Anwendung im strategischen Führungsprozess aufweist als auch das in der Unternehmenspraxis am weitesten verbreitete Instrument des Performance Measurement ist, wird im Folgenden die *Balanced Scorecard* vorgestellt.²²¹ Die Darstellung ihrer Wirkungsweise vermittelt einen Eindruck von den Vorteilen einer methodischen Unterstützung, bevor die Vorgehensweise im Entwicklungsbereich der untersuchten Automobilhersteller beleuchtet wird.

Die *Balanced Scorecard* als Instrument der strategischen Durchführungskontrolle

Der Grundgedanke der Anfang der 90er-Jahre von KAPLAN/NORTON entwickelten *Balanced Scorecard* lag in der Erarbeitung eines ausgewogenen Konzeptes zur Leis-

²¹⁷ Vgl. Piser (2004), S. 109-119. Unter dem "Performance Measurement" werden seit Mitte der 80er Jahre in der Literatur die Konzepte der Leistungsmessung innerhalb einer Organisation verstanden, die finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen verbinden. Im Gegensatz zu den traditionellen, bilanzorientierten Steuerungskonzepten leisten diese Konzepte daher eine Integration von Strategie und Stakeholderansprüchen. Vgl. Piser (2004), S. 109f; Klingebiel (2000), S. 28-36; Gleich (2002), S. 447

²¹⁸ Vgl. Sharif (2002), S. 83. Zum Stand der Forschung zur Unterstützung des strategischen Planungsprozesses durch Managementinstrumente vgl. Schütz (1998), S. 31-37.

²¹⁹ Vgl. Günther/Grüning (2000), S. 7; Gleich (2002), S. 450f.; Piser (2004), S. 170-173.

²²⁰ Vgl. Piser (2004), S. 119-122.

²²¹ Vgl. Piser (2004), S. 164-176, und die dort vorgestellten empirischen Studien; vgl. auch Steele (2001), S. 22; Gleich (2002), S. 450f. Zu den Gründen der Einführung der *Balanced Scorecard* vgl. Morganski (2001), S. 10.

tungsbewertung von Unternehmen.²²² Dazu wird das traditionelle, an finanziellen Kennzahlen orientierte Ziel- und Steuerungssystem von Unternehmen um die die zukünftige Entwicklung treibenden Faktoren – ähnlich dem Verständnis der Erfolgspotenziale von GÄLWEILER – ergänzt.²²³

Seine heutige Anerkennung erfährt das Konzept hauptsächlich durch seine Unterstützung der Strategieimplementierung innerhalb des Unternehmens. Durch die Formulierung von strategischen Zielen, die Spezifizierung von operativen Maßnahmen in den verschiedenen Perspektiven und die Verknüpfung mit Budgets erfolgt die Umsetzung der Strategie. Zudem wird der Erfolg der Strategieimplementierung durch den Einsatz verschiedener Früh- und Spätindikatoren bestimmt.

KAPLAN/NORTON schlagen ein Gleichgewicht der Kategorien Finanzen, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen und Kunden vor.²²⁴

(1) Finanzielle Perspektive: Hier werden strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen aufgeführt, die das monetäre Ergebnis des Unternehmens betreffen.

Je nach der strategischen Zielsetzung, die beispielsweise die Ausprägung Wachstum, Halten der Position, Ernte oder Austritt annehmen kann, sind unterschiedliche finanzielle Kennzahlen wie Umsatz, Rentabilität, Cashflow oder Tilgungen anzusetzen. Die Maßnahmen zur Erreichung des strategischen Zieles orientieren sich nun an der Wahl der finanziellen Kennzahl.

(2) Kundenperspektive: Diese strategischen Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen entstammen beispielsweise den Bereichen Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Marktanteil.

Nach der Bestimmung der Markt- und Kundensegmente müssen die Kundenanforderungen identifiziert werden, um über Maßnahmen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse die angestrebte Position im Markt und bei den Kunden zu erreichen. Damit werden gleichzeitig die Voraussetzungen für das Erreichen der finanziellen Ziele geschaffen.

²²² Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 9-14; Kaplan/Norton (1992), S. 71-79. Vgl. zu den bis dahin gängigen Messgrößen der strategischen Performance Chakravarthy (1986), S. 440-445. CHAKRAVARTHY kritisiert, dass die Messgrößen (1) oft eindimensional sind, (2) eine Bewertung von Ergebnissen darstellen, die unternehmensinterne Prozesse außer Acht lassen, und (3) sich somit nur an den Shareholdern des Unternehmens orientieren. Vgl. Chakravarthy (1986), S. 445.

²²³ Vgl. dazu auch die Ausführungen GÄLWEILERS zur Kontrolle strategischer Pläne, Gälweiler (1981b), S. 383-399.

²²⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 318-325; Kaplan/Norton (1996b), S. 47-146.

(3) Perspektive der internen Geschäftsprozesse: Hier finden sich die strategischen Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen zur Zeit und Qualität des internen Wertschöpfungsprozesses.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen hier die für die Erfüllung der Erwartungen der Kunden und Kapitalgeber erfolgskritischen Prozesse.

(4) Lern- und Entwicklungsperspektive der Mitarbeiter: Sie vereint strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen die notwendige Investitionen in die Zukunft, wie beispielsweise bezüglich Informationssystemen, Motivation der Mitarbeiter, Flexibilität und Teamgeist, beschreiben.

Diese vierte Perspektive ergänzt die bereits beschriebenen Ansatzpunkte um eine potenzialorientierte Sicht.

Die Auswahl dieser Perspektiven blieb in Theorie und Praxis nicht ohne Kritik.²²⁵ Ein Kritikpunkt ist darin zu sehen, dass die Perspektiven, die ganzheitliches Denken des Managements unterstützen sollen, nicht alle Stakeholder des Unternehmens berücksichtigen.²²⁶ So werden zwar die Kunden, nicht aber die Lieferanten oder Mitarbeiter des Unternehmens explizit genannt. Inzwischen werden diese Perspektiven auch branchen- oder unternehmensspezifisch angepasst. Abbildung 16 verdeutlicht noch einmal die Struktur der Balanced Scorecard (BSC) mit ihren ursprünglichen Perspektiven an einem auf den Entwicklungsbereich bezogenen Beispiel.

²²⁵ Vgl. Müller (2000), S. 127-130.

²²⁶ Vgl. Graham (2003), S. 32f.

Der Einfluss der Nutzung einer Balanced Scorecard auf die Steigerung des Shareholdervalues wurde bisher noch nicht empirisch untersucht. Vgl. Barsky/Bremser (1999), S. 7.

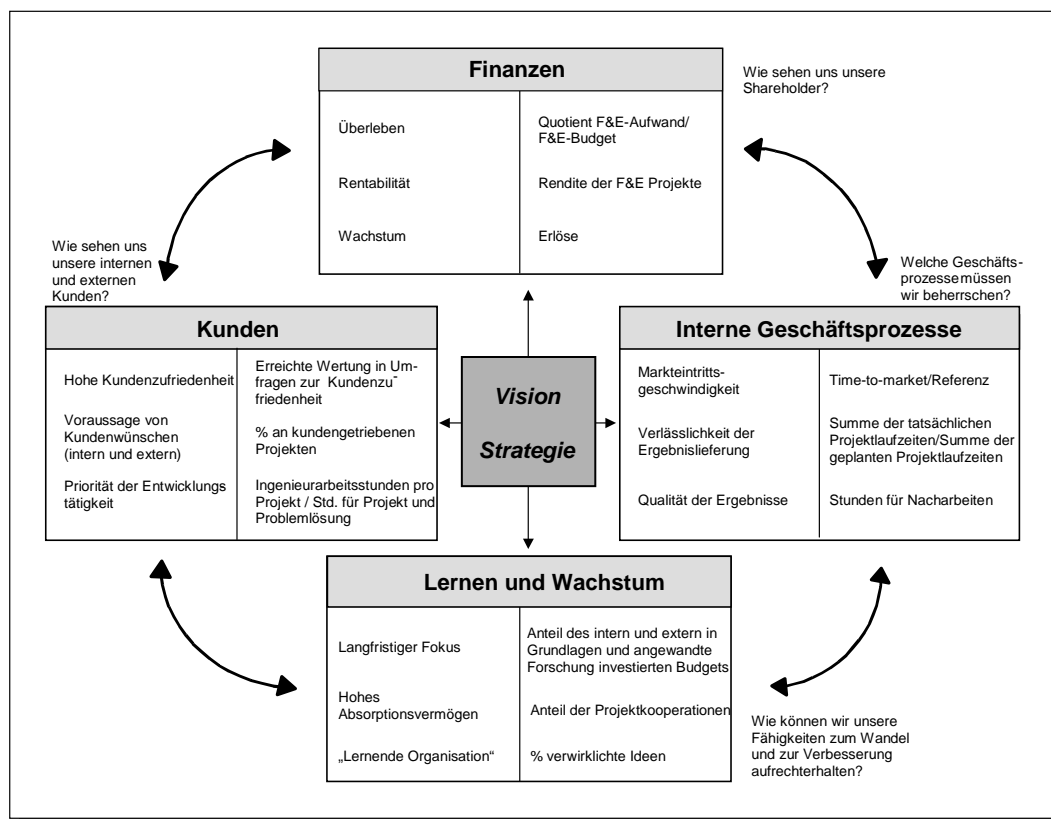


Abbildung 16: Übersetzung der Vision bzw. Strategie in die vier Perspektiven der BSC²²⁷

Wie bereits deutlich wurde, stehen die abgeleiteten strategischen Ziele, die notwendigen Maßnahmen und ihre Messgrößen der einzelnen Perspektiven in einem engen *Wirkungszusammenhang*. Die *Identifikation dieser Wechselwirkungen und Verknüpfung der strategischen Ziele* ist eine wesentliche Leistung des Balanced-Scorecard-Ansatzes.

Diese kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden in der Regel in Workshops mit dem Topmanagement erarbeitet.²²⁸ Damit wird die Strategie in eine intersubjektiv geteilte Geschäftstheorie übersetzt, transparent gemacht und visualisiert. Mögliche Zusammenhänge werden anhand des in Abbildung 17 dargestellten Beispiels verdeutlicht.

²²⁷ In Anlehnung an Kerssens-van Drongelen/Bilderbeek (1999), S. 38. Die Finanzperspektive wurde angepasst, da sie Meßgrößen enthielt, die aus theoretischer Sicht nicht der Finanzperspektive zu zuordnen sind.

²²⁸ Zum Vorgehen bei der Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen vgl. Töpfer (2000), S. 72-80.

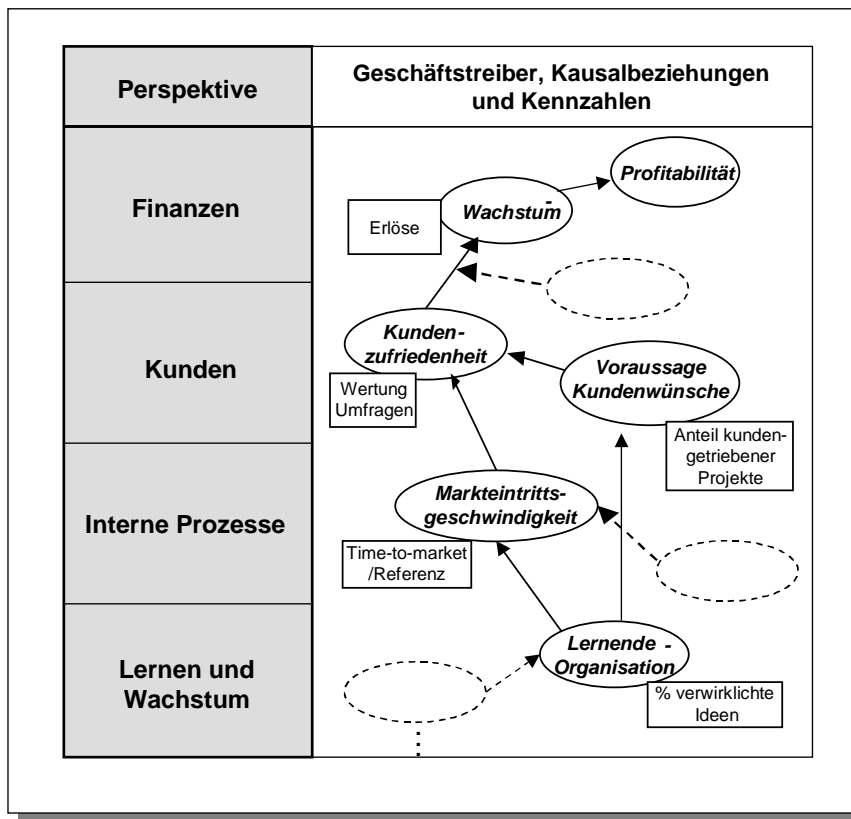


Abbildung 17: Beispiel für Geschäftstreiber, Kausalbeziehungen und Messgrößen der einzelnen Perspektiven der BSC für den Entwicklungsbereich²²⁹

Da die Unternehmensstrategie allerdings letztlich erst durch das Verhalten der Mitarbeiter umgesetzt wird, muss die Balanced Scorecard über die Geschäftsbereiche und Abteilungen hin bis auf die Ebene der persönlichen Zielvereinbarung heruntergebrochen werden. Sie wird so zu einem *Kommunikations-, Führungs- und Anreizsystem*, mit dem sich die Energie und Fähigkeiten der Mitarbeiter auf die Strategie konzentrieren lassen.²³⁰ Durch die damit einhergehende Verflechtung der Strategie mit dem betrieblichen Prozess bzw. der Verankerung in der betrieblichen Planung und den Budgets wird *ein kontinuierlicher (Lern-)Prozess* angestoßen.²³¹

²²⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kerssens-van Drongelen/Bilderbeek (1999), S. 38.

²³⁰ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 189ff.; Päßler/Rösler (2001), S. 20-22.

²³¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 243ff.; vgl. auch Hiller/Herzog (2000), S. 159, S. 162, die diese Überlegungen für DaimlerChrysler darstellen.

Den sich an die Formulierung der Balanced Scorecard anschließenden Managementprozess unterteilen KAPLAN/NORTON in vier Stufen: (1) Formulierung und Umsetzung der Strategie, (2) Kommu-

Die Balanced Scorecard ist ein *stringentes, umfassendes und transparentes Managementinstrument, das die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses methodisch unterstützt*. Gleichzeitig ist der zeitliche und methodische Aufwand bei der Implementierung einer Balanced Scorecard allerdings nicht zu unterschätzen.²³²

Für die vorliegende Arbeit gibt das Konzept der Balanced Scorecard Anhaltspunkte dafür, wie die Koordination und Kontrolle der strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses bewerkstelligt werden können. Im Folgenden werden die bei den untersuchten Automobilherstellern angewandten Methoden zur Willenssicherung vorgestellt. Um die strategische Durchführungskontrolle methodisch zu unterstützen, müssen sie die Umsetzung der Strategie in operative Maßnahmen und die Verankerung von Messgrößen für die Zielerreichung abbilden. Zum anderen sollten sie die Verknüpfung von verschiedenen Perspektiven bzw. Strategien innerhalb des Entwicklungsbereiches transparent machen. Eine transparente Visualisierung kann zudem zur Kommunikation der Strategiearbeit genutzt werden.

Bei **Audi** werden nur wenig standardisierte Instrumente zur Unterstützung der durchgängigen Willenssicherung eingesetzt. Die Markenstrategie wird mit den beteiligten Partnern in operative Maßnahmen heruntergebrochen, die dann z. T. in den Zielvereinbarungen verankert werden. Verluste in der Umsetzung hängen mit Verständnisproblemen, aber auch individuellen Eitelkeiten zusammen.

VW setzt innerhalb der Projekte Managementinstrumente ein, wobei eine methodische Verbindung zur Strategiearbeit allerdings fehlt. Die Produktprojekte werden innerhalb eines Lebenszyklusplans²³³ koordiniert. Die operative Umsetzung der strategischen Initiativen wird über Meilensteine, einen Berichtszyklus und ein breites System von Kontrollzahlen unterstützt. Ein Monitoring der strategischen Ziele und der Zielerreichung erfolgt nur in den Planungsrunden des Vorstands.

nikation und Vernetzung, (3) Verankerung in der Planung, (4) Feedback und Lernen. Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 8-20; Kaplan/Norton (1996a), S. 77. Die Phase des Feedbacks und Lernens verdeutlicht, dass die Strategiearbeit innerhalb eines Unternehmens ein dynamischer Prozess ist. Ihr Erfolg - so auch die Konzeption dieser Arbeit - liegt in der Stimmigkeit zwischen der Strategie und den sich verändernden internen und externen Rahmenbedingungen.

²³² Vgl. Muhr (2003), S. 53; Friedag/Schmidt (2002), S. 240f.; Morganski (2001), S. 242f.

²³³ Ein Lebenszyklusplan enthält den Startzeitpunkt und die Dauer der Entwicklung, sowie die Markteinführung und die vorgesehene Laufzeit der verschiedenen Produktprojekte eines Automobilherstellers.

Bei **BMW** wurde ein Managementsystem zur Systematisierung der Strategiearbeit entwickelt. Das Strategiegebäude bei BMW stellt eine Zuordnung der Rahmenstrategien des Entwicklungsbereichs zu den strategischen Zielen des Unternehmens dar. Zudem werden die Rahmenstrategien durch Teilstrategien weiter konkretisiert und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Vernetzung der verschiedenen Strategien wird bei der Erarbeitung explizit berücksichtigt. Zudem wurden Checklisten formuliert, um alle relevanten Gesichtspunkte der verschiedenen Perspektiven einzubeziehen. Die Umsetzung der Strategien bzw. Erreichung der strategischen Ziele wird derzeit allerdings nicht kontrolliert. Ein umfassendes System, in dem die operative Ausplanung der Strategien deutlich wird und so eine Abstimmung geleistet werden kann, existiert daher noch nicht.

Mercedes-Benz verfügt über ein umfassendes, durchgängiges und durch Managementinstrumente unterstütztes System der Willenssicherung. Das „Strategiehaus“ zur Vernetzung und Abstimmung der Strategien ist seit ca. 2 Jahren installiert. Es besteht aus folgenden Elementen: Das Dach des Strategiehauses bildet die Produktstrategie. Darunter reihen sich die Funktional-, Teile- und Modulstrategien, die später in den Produktprojekten umgesetzt werden sollen. Gleichzeitig müssen diese Einzelstrategien in Einklang mit der F&E-Strategie stehen, die die strategische Ausrichtung des Fachbereichs definiert und das Fundament des Hauses bildet. Die einzelnen Strategien sind mit Roadmaps hinterlegt. Ihre Umsetzung wird durch die Verankerung in den Zielvereinbarungen sichergestellt. Die Ausarbeitung dieser Managementinstrumente ist ressourcenintensiv und darf nicht unterschätzt werden. Die Vernetzung sollte daher unbedingt durch einen Top-down-Prozess getrieben werden. Versuche, die bereits existierenden Strategien im Entwicklungsbereich zu homogenisieren, scheiterten an der Komplexität.

Das strategische Entwicklungsmanagement bei Audi und VW setzt nach den Schilderungen der Interviewpartner im Rahmen der Durchführungskontrolle nur Instrumente des Projektmanagements ein. Ein gesamthafte Bild der Strategiearbeit innerhalb des Entwicklungsbereiches wie bei BMW und Mercedes-Benz entsteht dadurch allerdings nicht. Durch die beschriebene methodische Unterstützung des strategischen Entwicklungsmanagements bei BMW und Mercedes-Benz wird die Führungsaufgabe der strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich erleichtert. Während sich die methodische Unterstützung bei BMW nur auf die strategische Planung und Entscheidungsfindung bezieht,

wirkt sich der beschriebene Einsatz von Roadmaps und Zielvereinbarungen bei Mercedes-Benz auch positiv auf die Strategieimplementierung aus.

Kurzfasit:

Um das Erreichen der strategischen Ziele im Rahmen der Willenssicherung zu unterstützen, ist in den Unternehmen eine zukunftsgerichtete, strategische Wachsamkeit für unternehmensexterne und -interne Entwicklungen nötig. Zudem müssen vergangenheitsbezogene, auf den Erfolg der Strategieimplementierung gerichtete Aktivitäten etabliert sein. Dieses Monitoring unternehmensinterner und -externer strategisch relevanter Handlungen war bei den Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements sehr unterschiedlich ausgeprägt. Mercedes-Benz bemühte sich sowohl um die Integration unternehmensexterner strategischer Entwicklungen als auch um die methodische Unterstützung der Durchführung der strategischen Maßnahmen. Das Monitoring der strategischen Handlungen ist daher ausgeprägt. Da VW und Audi unternehmensexterne Entwicklungen nicht aktiv in die Strategiearbeit einbeziehen und die eingesetzten Managementinstrumente kein umfassendes Bild der unternehmensinternen Strategiearbeit entstehen lassen, wird das Monitoring strategischer Handlungen hier als nicht ausgeprägt bezeichnet. BMW zeigt sowohl bei der Einbeziehung unternehmensexterner strategischer Entwicklungen als auch bei der Konzeption eines umfassenden, transparenten Managementsystems bereits Ansatzpunkte. Daher wird BMW auf mittlerem Niveau eingeordnet. Auf die Wirkung dieser unterschiedlichen Ausprägungen auf die unternehmensinterne Effizienz geht Kapitel 3.3.3 ein, nachdem in Kapitel 3.3.2 das Effizienzkriterium vorgestellt wurde. In Abbildung 18 werden die Unternehmen einander vergleichend gegenübergestellt.

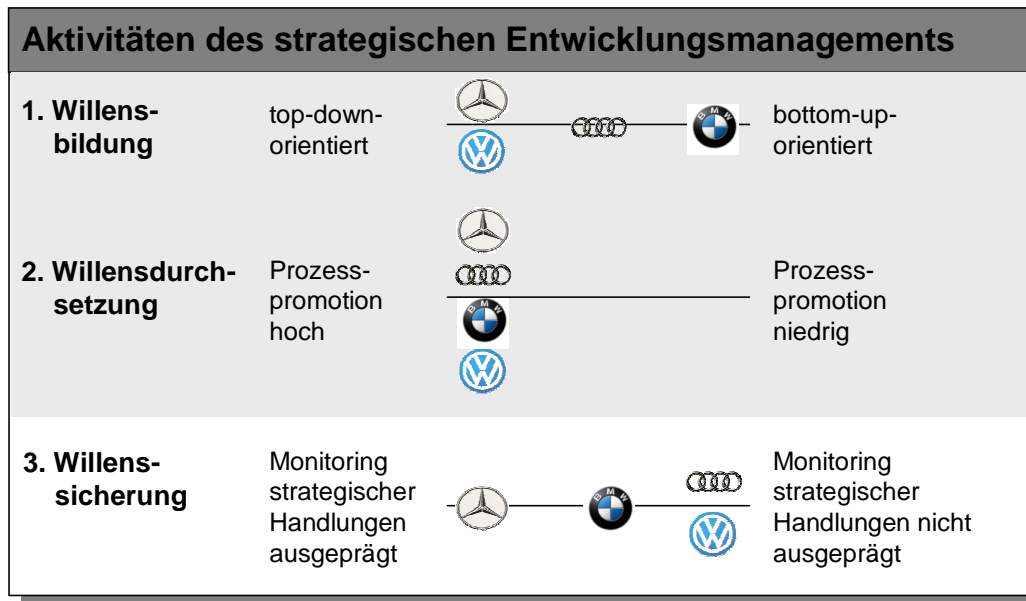


Abbildung 18: Ausprägung des Monitorings strategischer Handlungen im Rahmen der Willenssicherung

3.3.2 Effizienz des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Realisationsvorsorge

Die Willenssicherung erfolgt im strategischen Führungsprozess durch strategische Wachsamkeit für unternehmensexterne und -interne Entwicklungen sowie Aktivitäten der Durchführungskontrolle. Sie sichert dadurch die Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses auf die Erreichung der strategischen Ziele. Die durch diese Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements gestaltete Effizienz lässt sich durch das *Effizienzkriterium* der Realisationsvorsorge verdeutlichen. Das Effizienzkriterium „Realisationsvorsorge“ geht auf Gzuk zurück, der darunter Aktivitäten versteht, die die *Voraussetzungen für eine verzögerungsfreie und reibungslose Vollzugs- und Wirkungsfähigkeit von Beschlüssen* schaffen.²³⁴ Im Rahmen des strategischen Führungsprozesses wird daher sowohl eine formal gestaltete als auch methodisch unterstützte Berücksichtigung der unternehmensexternen und -internen Entwicklungen durch das strategische Management im Entwicklungsbe-

reich gefordert, um die Wirkungsfähigkeit der strategischen Ausrichtung sicherzustellen. Zudem wird der Einsatz von Managementinstrumenten, die eine strategische und operative Durchführungskontrolle ermöglichen, als Sicherung der Vollzugsfähigkeit und damit als Beitrag zum Intra-System-Fit begriffen. Bei den untersuchten Automobilherstellern sind der Einsatz von Managementinstrumenten und die Interdependenz mit dem unternehmensexternen Kontext unterschiedlich ausgeprägt. Die Auswertung der Interviews ließ folgende Schlüsse zu:

Das Herunterbrechen der Strategie in operative Maßnahmen und die Kontrolle ihrer Wirksamkeit wird bei **Audi** methodisch nicht unterstützt. Der Einsatz von Managementinstrumenten ist insgesamt niedrig ausgeprägt. Zudem wird den unternehmensexternen Entwicklungen wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Aufrechterhaltung von Flexibilität wird als Widerspruch zur Vorgabe strategischer Ziele gesehen. Daher werden derzeit keine Optionen innerhalb einer Strategie ausgeplant. Reaktionsmöglichkeiten entstehen nur dadurch, dass ein Klima der Offenheit innerhalb des Unternehmens geschaffen wird. Innerhalb des Unternehmens werden keine Defizite bezüglich des strategiegeleiteten Denkens und Handelns gesehen. Um dem strategischen Entwicklungsmanagement neben dem Reagieren auf Herausforderungen eine aktive, gestaltende Rolle zu geben, sollte die Sensibilisierung für zukünftige Herausforderungen allerdings verbessert werden. Bei Audi ergeben sich folglich Verbesserungspotenziale durch einen bewussteren Umgang mit der strategischen Kontrolle.

Bei **VW** werden das Detaillieren der Strategie durch operative Maßnahmen und die Umsetzung der Strategie methodisch ebenfalls nicht unterstützt. Die Konkretisierung der strategischen Ziele durch operative Maßnahmen erfolgt in den Fahrzeugprojekten. Ein Monitoring der strategischen Handlungen erfolgt daher in den Planungsrunden des Vorstands anhand der Zielerreichung bei den Produktprojekten. Eventuelle Defizite bei der strategischen Ausrichtung des Entwicklungsbereiches werden in Kauf genommen. Die Eigendynamik des Unternehmens und die politischen Machtakkumulationen erschweren die strategische Kontrolle. Das Sensibilisieren für zukünftige Entwicklungen und eine bewusste Realisationsvorsorge durch Managementinstrumente sollten vom strategischen Entwicklungsmanagement aktiver betrieben werden, um die Entwicklungsaktivitäten auf die strategischen Ziele auszurichten.

²³⁴ Vgl. Gzuk (1975), S. 263-275; Gzuk (1977), S. 53f.

Bei **BMW** ist die Ausplanung der operativen Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie noch nicht detailliert vorhanden. Die angestrebten Vorteile eines methodischen Vorgehens werden in der Stringenz der strategischen Ausrichtung und der erleichterten Koordination der Beteiligten, die durch die erhöhte Transparenz entsteht, gesehen. Eine Unterstützung der Durchführungskontrolle durch ein umfassendes und durchgängiges Managementsystem wird bei BMW somit angestrebt. Optionen wurden in der strategischen Planung bisher selten ausgeplant. Das Unternehmen zeichnet sich durch Offenheit für die unternehmensexternen und -internen Entwicklungen aus, die allerdings oft nicht innerhalb der strategischen Planung, sondern erst bei der operativen Umsetzung Berücksichtigung finden. Die Qualität und Stimmigkeit des gesamten Strategiegebäudes zeigen sich daher in der frühen Phase der Produktentstehung. Ein Monitoring der strategischen Handlungen in Form von „lessons learned“ während der Produktentstehung erfolgt allerdings nur zu bestimmten Themen. Die unternehmensexternen Entwicklungen sollten stärker in die strategischen Analysen aufgenommen und die strategische Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten durch Managementsysteme, die Stringenz und Transparenz schaffen, unterstützt werden. Strategiearbeit wird innerhalb des Unternehmens dann positiv bewertet, wenn eine fundierte und transparente Entscheidungsgrundlage erstellt, die Vernetzungen und die Auswirkungen der Entscheidung auf die Produktlinien sowie betriebswirtschaftliche Konsequenzen aufgezeigt wurden.

Bei **Mercedes-Benz** ist ein System aus Managementinstrumenten zur methodischen Unterstützung der Strategiearbeit ausgearbeitet und implementiert worden. Dabei werden die Unterstützung durch einen Machtpromotor und die ausreichende Ausstattung mit Ressourcen als erfolgskritisch angesehen, um ein umfassendes und stringentes Managementsystem zu erarbeiten und durchzusetzen. Die Realisierung der strategischen Entscheidungen wird folglich sowohl durch methodische als auch durch akzeptanzfördernde Maßnahmen der Willensdurchsetzung unterstützt. Das Monitoring der strategischen Handlungen erfolgt über eine Entwicklungs-Scorecard, die unternehmensexterne Entwicklungen berücksichtigt. In der Entwicklungs-Scorecard wurden für die strategischen Zielgrößen des Entwicklungsbereichs Stellhebel identifiziert und Früh- und Spätindikatoren definiert. Die Spätindikatoren zeigen die Auswirkungen von vergangenen strategischen Handlungen auf und machen den Vergleich mit heutigen Handlungen möglich. 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. Neben diesem formalen Instrument sind für die Strategen Cross-Funktionalität, Generalistentum sowie eine ausgeprägte Bewertungs- und Beurteilungskompetenz wichtig. Das strategische Entwicklungsmanagement nimmt die Willenssicherung im Rahmen der unternehmensinternen Harmonisationsaufgabe folglich aktiv wahr.

Der Einsatz von Managementinstrumenten ist bei den untersuchten Automobilherstellern unterschiedlich ausgeprägt. Da bei den Unternehmen mit einem niedrigen Einsatz von Managementinstrumenten keine alternativen Maßnahmen zur strategischen Willenssicherung zu erkennen sind, liegen hier Verbesserungspotenziale.

Kurzfasit:

Der Einsatz eines Systems von Managementinstrumenten zur Unterstützung der strategischen Wachsamkeit und Umsetzung einer Strategie in operative Maßnahmen wird in der vorliegenden Arbeit als Realisationsvorsorge gesehen. Der Einsatz von Managementinstrumenten kann so einerseits die Umsetzung und andererseits die Wirkung von Strategien unterstützen und damit eine effiziente Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses gewährleisten. Der Einsatz eines stringenten, umfassenden und transparenten Systems aus Managementinstrumenten im Rahmen des strategischen Führungsprozesses ist folglich ein geeignetes Mittel, um auf einen Intra-System-Fit hinzuwirken.

3.3.3 Schlussfolgerungen zur Gestaltung der Realisationsvorsorge

Im Rahmen der Willenssicherung setzt sich das strategische Entwicklungsmanagement damit auseinander, ob die strategischen Pläne umgesetzt werden können und die gewünschte Wirkung zeigen. Bei dem Monitoring strategischer Handlungen weisen die Unternehmen zum einen Defizite dabei auf, unternehmensexterne Entwicklungen einzubeziehen. Eine Vernachlässigung der externen Entwicklungen beeinträchtigt allerdings die langfristig wertschöpfende Ausrichtung des Unternehmens. Zum anderen könnte durch eine stärkere Etablierung von Managementinstrumenten in den Unternehmen Realisationsvorsorge betrieben und die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses methodisch unterstützt werden.

Auf der Situationsanalyse der Kapitel 3.3.1 und 3.3.2 aufbauend werden daher Schlussfolgerungen gezogen, welche Gestaltungsfelder das strategische Entwicklungsmanagement zur Etablierung einer Realisationsvorsorge hat.

Eine mangelnde Realisationsvorsorge kann durch die Optimierung der folgenden vier Stellhebel verbessert werden:

- (1) Bei der Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses auf die strategischen Ziele muss das strategische Entwicklungsmanagement *Unsicherheit reduzieren* und gleichzeitig *Flexibilität aufrechterhalten*. Die untersuchten Automobilhersteller sahen ihre Defizite eher in der mangelnden Reduzierung der Unsicherheit und Festlegung der strategischen Stoßrichtung. Die Konzepte zur strategischen Planung und Entscheidungsfindung bieten hier die geeignete Hilfestellung. Die deskriptive Strategieforschung zeigte allerdings deutlich, dass die Strategiearbeit in Unternehmen sich nur wenig an den rationalen Prozessen orientiert.²³⁵ Das *Vorantreiben des strategischen Planungsprozesses zur Reduzierung der Unsicherheit* wird damit zu einer zentralen Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements. Dazu sollten die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements *Anreiz- und Sanktionsmechanismen* zur Motivation der Organisationsmitglieder sowie *Arenen zur Austragung von Konflikten* und zur Entscheidungsfindung schaffen.

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Anpassung an den Unternehmenskontext, um einen strategischen „fit“ zwischen Umfeld und Unternehmen zu realisieren, könnte bei den Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements verbessert werden. Die Aufrechterhaltung von Flexibilität durch die Formulierung von strategischen Optionen, beispielsweise in der Form von *Szenarien*, kam bei den untersuchten Automobilherstellern fast nicht zum Einsatz. Allerdings wurde von zwei Gesprächspartnern betont, dass es für die Umsetzung einer Strategie entscheidend ist, dem operativen Management genügend Spielraum zu lassen.

- (2) Die *Integration von Umweltereignissen* stellt das zweite Gestaltungsfeld dar. Um eine effiziente Integration zu leisten, muss hauptsächlich an der Phase der Di-

²³⁵ Vgl. Fiedler (1998), S. 32-34; Hart (1992), S. 328-330; Schreyögg (1999), S. 390, S. 395.

agnose der internen und externen Rahmenbedingungen und bei der Bewertung der strategischen Optionen im Rahmen der Willensbildung angesetzt werden.²³⁶

Die Integration von Umweltereignissen erfolgte bei den untersuchten Automobilherstellern durch die Aufnahme von Ergebnissen der Wettbewerbs- und Technologiebeobachtung sowie aus Umfeldanalysen. Diese Diagnosen werden in der Regel in anderen Abteilungen, z. T. auch an ausgegliederten Standorten, wie z. B. dem Silicon Valley, erstellt. Die Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements ist es, für zukünftige Entwicklungen zu sensibilisieren und den Kontext für die strategische Planung zu gestalten. Dafür müssen strategisch relevante Themen konkretisiert und ins Unternehmenssystem eingebracht werden. Um diese Aufgabe mit der Hilfe der für die Diagnose zuständigen Stellen zu erfüllen, muss sich das strategische Entwicklungsmanagement mit den unternehmensexternen Entwicklungen auseinander setzen, damit die nötige strategische *Bewertungskompetenz* aufgebaut werden kann. Diese strategische Bewertungskompetenz ist auch für die Integration von Bottom-up-Initiativen entscheidend.

- (3) Ein umfassendes Managementinstrument für die Strategiearbeit im Entwicklungsbereich muss die verschiedenen Perspektiven, die bei der Entwicklung eines Fahrzeugs beachtet werden müssen, integrieren. Um die geplanten Erfolgspotenziale zu realisieren, müssen die *Wechselwirkungen* der verschiedenen Perspektiven *mit den strategischen Unternehmenszielen* und die Abhängigkeit von *unternehmensexternen Entwicklungen* aufgezeigt werden. Die untersuchten Automobilhersteller, die keine methodische Unterstützung der Strategiearbeit aufgebaut haben, dokumentieren diese Vernetzung mit der Unternehmensstrategie und den externen Entwicklungen nicht ausreichend. Das ist ein klarer Nachteil bei der Transparenz der Strategiearbeit gegenüber Mercedes-Benz, die mit ihrer Entwicklungs-Scorecard ein solches Instrument geschaffen haben. Während des Gesprächs wies der Gesprächspartner darauf hin, dass die Erarbeitung dieser Entwicklungs-Scorecard sehr komplex und daher ressourcenintensiv war.
- (4) Um die Strategieimplementierung mit persönlichen Zielvereinbarungen und Anreizsystemen zu verknüpfen, muss ein *Monitoring der strategiegeleiteten Aktivi-*

²³⁶ Zur konkreten Ausgestaltung dieser Phasen und zu Handlungsempfehlungen vgl. Pümpin (1992), S. 77-117; Hopfenbeck (1998), S. 391-439; Steinmann/Schreyögg (2000), S. 129-190; Ulrich/Fluri (1995), S. 116-128.

täten möglich sein. Voraussetzung ist ein Umsetzen der strategischen Ziele in operative Maßnahmen. Um Verantwortlichkeiten, Kapazitäten, Kosten und Zeit zu koordinieren, ist wiederum ein umfassendes und stringentes System von Managementinstrumenten nötig. Instrumente der Projektplanung, wie Checklisten und Roadmaps, waren in allen Unternehmen vorhanden. Die Erarbeitung von Kennzahlen, die Rückschlüsse auf die Erreichung der strategischen Ziele zulassen, wurde nur von Mercedes-Benz und ansatzweise von BMW geleistet.

Kurzfasit:

Die Willenssicherung zielt auf die Sicherung unternehmerischer Effizienz und Effektivität ab. Um das effiziente Ineinandergreifen von strategischem und operativem Management zu erreichen, wird die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses durch Maßnahmen der Realisationsvorsorge gestützt. Dazu müssen die Planung und Kontrolle der operativen Maßnahmen mit dem Erreichen der strategischen Zielsetzung verknüpft und formale Anreiz- und Sanktionsmechanismen verankert werden. Zudem ist ein Managementsystem nötig, dass die Integration der verschiedenen bei der Entwicklung eines Fahrzeugs zu berücksichtigenden Perspektiven leistet. Die Effektivität der strategischen Ausrichtung kann nämlich nur beurteilt werden, wenn die Wechselwirkungen der verschiedenen strategischen Pläne mit der Unternehmensstrategie und den Entwicklungen im Umfeld abschätzbar werden. Ähnlich dem grundlegenden Funktionsmechanismus des Wertschöpfungshandelns auf Unternehmensebene, den die Balanced Value Map darstellt, müssen die Zusammenhänge der Wertschöpfung im Entwicklungsbereich bekannt sein, um wertorientierte Führung zu ermöglichen. Die sich daraus ergebende Gesamtsicht auf die strategischen Aktivitäten im Entwicklungsbereich kann auch verwendet werden, um im Sinne einer Prozesspromotion akzeptanzfördernde Überzeugungsarbeit zu leisten.

Die Ausführungen des Kapitels 3 haben die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements anhand der Führungsaufgaben der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung im unternehmerischen Handlungsprozess beschrieben. Dabei wurde speziell auf die Aspekte eingegangen, die sich auf die Harmonisation von unternehmerischem Handlungsprozess und strategischer Zielsetzung auswirken. Durch den Einsatz der Effizienzkriterien konnten Schlussfolgerungen ab-

geleitet werden, welche Aktivitäten dem strategischen Entwicklungsmanagement vor dem Hintergrund des angewandten Erfolgsmaßstabes zu empfehlen sind bzw. durch welche Stellhebel der Intra-System-Fit positiv zu beeinflussen ist. Bevor Kapitel fünf daraus konkrete Gestaltungsempfehlungen für den strategischen Führungsprozess der untersuchten Automobilhersteller ableitet, werden in Kapitel 4 die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster vorgestellt, die ebenfalls Einfluss auf das Verhalten und das Erreichen eines Intra-System-Fits haben.

4. Situativer Kontext für das strategische Entwicklungsmanagement bei den untersuchten Automobilherstellern

In der wissenschaftlichen Diskussion wird in der Etablierung strategischen Denkens und Handelns innerhalb eines Unternehmens oft der Schlüssel zur Beherrschung der zunehmenden Unsicherheit und Komplexität des Umfeldes gesehen.²³⁷ Mit der Etablierung von strategischem Denken wird der Herausforderung begegnet, die Handlungen der Unternehmenseinheiten strategisch auszurichten, ohne dabei die für zukünftige Veränderungen nötige Flexibilität einzubüßen. Innerhalb des Entwicklungsbereichs muss somit durch die Führungsaktivitäten 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. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen die Führungsaktivitäten mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern, die einen strategischen Rahmen für das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder bilden, in Einklang stehen. Wie bereits ausgeführt, sorgen die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster zum einen für eine nach innen gerichtete Gestaltung und Lenkung des unternehmerischen Handelns und zum anderen für eine nach außen gerichtete Interpretation und Intervention des unternehmensexternen Kontexts. Sie übernehmen dadurch wie die Führungsaktivitäten der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung eine zielbezogene Interessenharmonisation und Gesamtabstimmung.

Kapitel 3 machte die Implikationen der Gestaltung der Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung auf die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses deutlich. Wie in Kapitel 2 ausgeführt, beinhaltet die unternehmensinterne Harmonisation allerdings nicht nur die strategische Ausrichtung des Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich. Die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des Handlungsprozesses müssen zudem mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern abgestimmt sein, um langfristig effizient zu sein. Kapitel 4 wird nun die Wechselwirkungen der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster Strategie, Struktur und Kultur im Entwicklungsbe-

²³⁷ 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.

reich mit den Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements aufzeigen. Dazu betrachtet Kapitel 4.1 die Strategien des Unternehmens, Kapitel 4.2 die Aufbau- und Ablaufstruktur und Kapitel 4.3 den kulturellen Hintergrund des Entwicklungsbereichs als Orientierungsmuster unternehmerischen Handelns. Da sich der durch die Strategie, Struktur und Kultur aufgespannte Kontext nicht nur auf das Verhalten, sondern als Konsequenz davon auch auf die Ausgestaltung des strategischen Führungsprozesses auswirkt, werden die situativen Ausprägungen im Folgenden auch dazu herangezogen, festgestellte Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen zu analysieren.²³⁸

Abbildung 19 verdeutlicht dieses Vorgehen im Kontext der bisherigen Schritte.

²³⁸ Zur empirischen Forschung bezüglich des Zusammenhangs von unternehmensinternen und -externen Kontextvariablen und der Ausgestaltung der strategischen Planung vgl. auch die überblicksartige Darstellung in Habel (1992), S. 207-211.

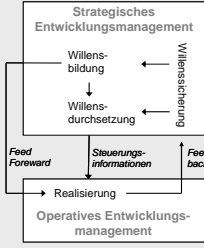
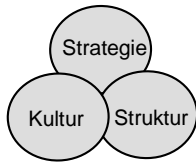
Forschungsfragen	Vorgehen	Kapitel
<p>Wie lässt sich der Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements im unternehmerischen Handlungsprozess beschreiben?</p>	 <p>The diagram shows a flow from 'Strategisches Entwicklungsmanagement' to 'Operatives Entwicklungsmanagement'. It includes 'Willensbildung' and 'Willensdurchsetzung' leading to 'Realisierung', with 'Willenssicherung' as a feedback loop. 'Steuering-Informationen' and 'Feed back' also connect the levels.</p> <p>Effizienz</p> <p>Ziel-Paradigma System-Paradigma</p> <p>Effizienzdimensionen und Effizienzkriterien</p>	<p>3</p>
<p>Welche Auswirkungen haben diese Führungsaktivitäten auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung?</p>	 <p>A Venn diagram with three overlapping circles labeled 'Strategie', 'Kultur', and 'Struktur'.</p> <p>Effizienz</p> <p>Ziel-Paradigma System-Paradigma</p> <p>Effizienzdimensionen und Effizienzkriterien</p>	<p>4.1.1 4.2.1 4.3.1</p> <p>4.1.2 4.2.2 4.3.2</p> <p>4.1.3 4.2.3 4.3.3</p>
<p>Wie lassen sich die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster beschreiben?</p>	<p>Beschreibung des Einflusses der Orientierungsmuster Strategie, Struktur und Kultur auf die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern</p>	<p>4.1.1 4.2.1 4.3.1</p>
<p>Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Ausprägungen auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung?</p>	<p>Beurteilung der Auswirkung auf das Verhalten und die effiziente Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses</p>	<p>4.1.2 4.2.2 4.3.2</p>
<p>Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Ausprägungen auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung?</p>	<p>Schlussfolgerungen für die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses</p>	<p>4.1.3 4.2.3 4.3.3</p>

Abbildung 19: Vorgehen und Aufbau Kapitel 4

4.1 Strategie als Orientierungsmuster

Die Art und Weise, in der sich Strategien in Unternehmen herausbilden, gehört zu den ersten und historisch gesehen ältesten Kontroversen der strategischen Managementliteratur.²³⁹ Je nach Sichtweise des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses lassen sich zwei Extrempositionen bzgl. des Strategieverständnisses in der wissenschaftlichen Diskussion unterscheiden. Zum einen wird die *Strategie als umfassendes und integriertes System von Zielen und Maßnahmen* gesehen. Zum anderen wird sie nur als *Bündel lose gekoppelter Entscheidungen* verstanden.²⁴⁰ Für die vorliegende Arbeit sind die Konsequenzen, die das unternehmensstrategische Zielsystem bzw. die strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene auf die Führungsaktivitäten im Entwicklungsbereich haben, von Interesse.

Kapitel 4.1.1 beschreibt die Wechselwirkungen zwischen Strategien auf der Unternehmensebene und dem strategischen Entwicklungsmanagement anhand der Aussagen der Interviewpartner. Kapitel 4.1.2 bewertet die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur Umsetzung der unternehmensstrategischen Ausrichtung im Hinblick auf die Erreichung von Effizienz. Kapitel 4.1.3 stellt darauf aufbauend Schlussfolgerungen bzgl. der Gestaltung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur Umsetzung der unternehmensstrategischen Ausrichtung vor.

4.1.1 Wechselwirkung zwischen Strategien auf Unternehmensebene und dem strategischen Entwicklungsmanagement

Um das Zusammenspiel der Unternehmensstrategie mit den Führungsaktivitäten im Entwicklungsbereich zu charakterisieren, wird zunächst anhand der Aussagen der Interviewpartner die Vernetzung des strategischen Entwicklungsmanagements mit

²³⁹ Vgl. Bresser (1998), S.11. BRESSER führt zu dieser Kontroverse die Hauptargumente für und gegen den logischen Inkrementalismus und das rationale Planungsmodell an. Vgl. Bresser (1998), S.11. Vgl. zu dem rationalen Planungsmodell und dem logischen Inkrementalismus auch die Ausführungen in Kapitel 3.1.1.

der Unternehmensstrategie bei den untersuchten Automobilherstellern dargestellt. Im Anschluss daran wird der Einfluss der Entwicklung auf die Wettbewerbsposition eines Automobilherstellers und speziell der Zusammenhang zwischen Entwicklungs-, Technologie- und Innovationsmanagement dargestellt. Diese Ausführungen werden erneut am Beispiel der untersuchten Automobilhersteller nachvollzogen. Diese Beispiele tragen dazu bei, die Bedeutung der Harmonisation des Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich mit den Strategien auf Unternehmensebene zu verdeutlichen. In die abschließende Einordnung der untersuchten Automobilhersteller fließt allerdings nur die durch die Interviewpartner beschriebene Vernetzung mit der Unternehmensstrategie ein. Sie muss unabhängig von den strategischen Inhalten im Rahmen der Gestaltung des strategischen Führungsprozesses berücksichtigt werden.

Eine *Strategie* ist ein von der strategischen Führung im Rahmen der strategischen Planung bewusst geschaffenes und formuliertes *Orientierungsmuster für das Handeln der Unternehmensmitglieder*.²⁴¹ Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich das Handeln der Organisationsmitglieder nicht nur an den strategischen Vorgaben des Managements, sondern auch an Kontextfaktoren orientiert. In empirischen Untersuchungen zeigte sich daher, dass es notwendig ist, zwischen *emergenten und beabsichtigten Strategien* sowie zwischen autonomem und induziertem Verhalten zu unterscheiden.²⁴²

Nachdem der in der Praxis existierende Unterschied zwischen einer formulierten Strategie und der tatsächlich realisierten Strategie von MINTZBERG et al. erkannt und thematisiert wurde, war der Raum für unbewusst entstehende Strategien geschaffen. Die Forschergruppe definierte daraufhin neben der zu beobachtenden, realisierten Strategie drei Arten von Strategien:²⁴³

- (1) Deliberate Strategies: Strategien, die beabsichtigt („intended“) und realisiert werden.

²⁴⁰ Vgl. Berthel/Herzhoff/Schmitz (1990), S. 31-34. Zur historischen Herkunft des Begriffes „Strategie“ und seiner Entwicklung in der Betriebswirtschaftlehre vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 8-12; Hungenberg (2000), S. 4.

²⁴¹ Vgl. Becker (2001a), S. 32-34; Berthel/Herzhoff/Schmitz (1990), S. 31-34.

²⁴² Vgl. Mintzberg/Waters (1985), S. 257-272; Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 50f.

²⁴³ Vgl. Zimmer/Ortmann (1996), S. 97-100.

- (2) **Unrealized Strategies:** Strategien, die im Unternehmen nicht realisiert wurden.
- (3) **Emergent Strategies:** strategische Muster, die sich, ohne explizit formuliert zu werden, bilden. Da die Akteure ihre Handlungen im Nachhinein auf Konsistenz prüfen, entsteht eine emergente Strategie als Muster der Handlungen des Unternehmens. Das Management ist folglich dazu bereit und fähig, in Reaktion auf die Umwelt und die Vorgänge im Unternehmen zu lernen.²⁴⁴

Abbildung 20 verdeutlicht den Prozess des strategischen Lernens und den Zusammenhang der verschiedenen Arten von Strategien.

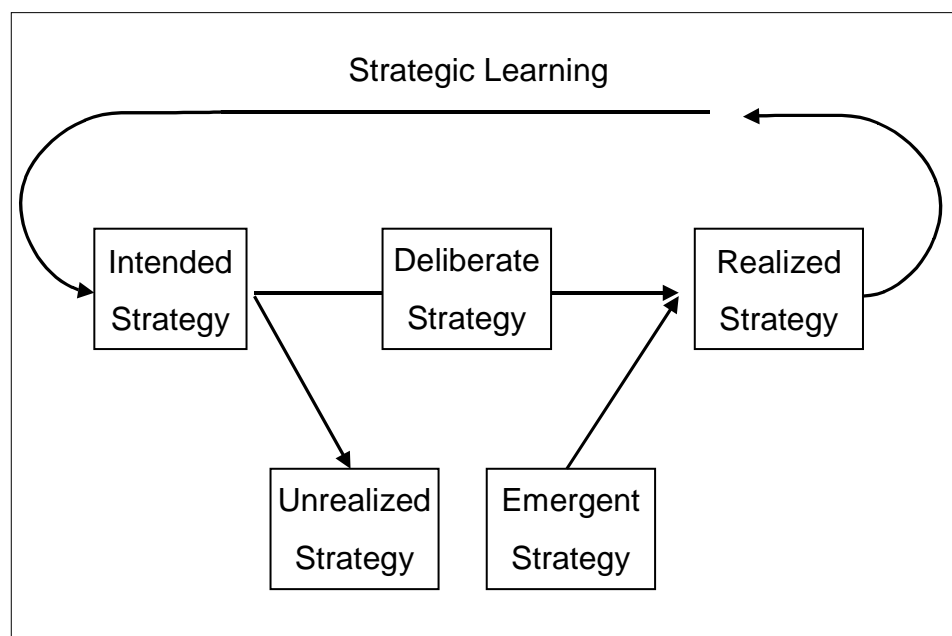


Abbildung 20: Verhältnis von deliberaten zu emergenten Strategien sowie strategischem Lernen nach Mintzberg²⁴⁵

²⁴⁴ SHRIVASTAVA/GRANT unterscheiden verschiedene Arten organisatorischen Lernens sowie verschiedene Typen von strategischen Entscheidungsprozessen. In ihrer empirischen Studie kommen sie zu dem Ergebnis, dass innerhalb eines Unternehmens verschiedene Arten organisatorischen Lernens zu beobachten sind. Sie zeigen zudem die Eignung der verschiedenen Arten organisatorischen Lernens für die verschiedenen Typen von strategischen Entscheidungsprozessen auf. Jedoch räumen sie gleichzeitig ein, dass organisatorisches Lernen meist nicht aktiv gestaltet oder an den strategischen Entscheidungsprozess angepasst wird. Vgl. Shrivastava/Grant (1985), S. 102-110.

²⁴⁵ Quelle: Zimmer/Ortmann (1996), S. 99.

Zu vergleichbaren Ergebnissen kam BURGELMAN, der zwischen autonomem und induziertem Verhalten unterscheidet.²⁴⁶ Das *induzierte strategische Verhalten* wird vom Topmanagement durch die Vorgabe eines Rahmens, in dem sich strategische Initiativen entwickeln können, ausgelöst und z. B. durch Planungssysteme mit der Unternehmensstrategie abgeglichen. *Autonomes strategisches Verhalten* beobachtet BURGELMAN dagegen bei Venture-Aktivitäten zum Aufbau neuer Geschäftsfelder. Diese Aktivitäten sind zunächst nicht mit der Unternehmensstrategie zu vereinbaren. Um langfristige Akzeptanz zu erringen, muss jedoch für einen Abgleich mit der Unternehmensstrategie gesorgt werden, sodass das strategische Verhalten schließlich vom Management legitimiert wird, ohne es ausgelöst zu haben.

Die Ausführungen zeigen, dass ein Unternehmen ein *Gleichgewicht zwischen bewusster Strategiebildung und sich entwickelnden Strategien* finden muss, um einerseits Lernen, andererseits aber auch Kontrolle zu ermöglichen.²⁴⁷ Bezogen auf das strategische Entwicklungsmanagement heißt das, dass die grundsätzliche Orientierung und Gewichtung der Forschung und Entwicklung in der Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung des Einflusses auf die Erfolgspotenziale festzulegen sind. Danach muss allerdings ein Abgleich zwischen der formulierten Strategie des Unternehmens und den Handlungen des strategischen Entwicklungsmanagements erfolgen. Eine wechselseitige *Vernetzung* von Unternehmensstrategie und strategischen Zielen im Entwicklungsbereich stellt die Voraussetzung für diesen inhaltlichen Abgleich dar.

Vernetzung der strategischen Führung im Entwicklungsbereich mit der Unternehmensstrategie

Um einen Eindruck von der Vernetzung der Unternehmensstrategie mit den Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zu erlangen, wurden die Interviewpartner gebeten, diese in ihrem Unternehmen zu charakterisieren.²⁴⁸

Bei **Audi** werden die strategischen Schwerpunkte der Entwicklung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Eine wechselseitige Vernetzung ist gegeben, da auch die für die Produktentwicklung relevante Markenstrategie die übergeordneten Unternehmensziele gestaltet. Bei **BMW** existiert ebenfalls ein ausformulierter, unterneh-

²⁴⁶ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 48-50.

²⁴⁷ Vgl. Wörndl-Aichriedler (1995), S. 158.

mensweiter strategischer Rahmen, der für die Unternehmensbereiche detailliert wurde und nach und nach auch mit Kennzahlen hinterlegt wird. Diese strategischen Zielansprüche des Unternehmens werden im Entwicklungsbereich in den Rahmenstrategien umgesetzt. Die Erarbeitung dieser Rahmenstrategien führt zu strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene und damit zu einer weiteren Konkretisierung des strategischen Zielsystems.

Die strategischen Ziele für den Entwicklungsbereich von **Mercedes-Benz** sind ebenfalls aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, wobei strategische Stellhebel einen konkreten Orientierungsrahmen für die Unternehmensbereiche bieten. Konzernweit findet die Vernetzung der strategischen Themen durch die Mitarbeit des strategischen Entwicklungsmanagements in verschiedenen strategischen Gremien statt. Bei **VW** stellt das strategische Entwicklungsmanagement den Bezug zur Unternehmensstrategie über die Erfüllung der Markenwerte und des Markenleitbildes her. Zum Teil müssen auch direkte Top-down-Vorgaben in den Cycle-Plan, in dem die Fahrzeugprojekte ausgeplant und vernetzt sind, integriert werden. Von einer wechselseitigen Anpassung kann allerdings nicht gesprochen werden.

Den Aussagen der Interviewpartner zu Folge orientiert sich die strategische Führung im Entwicklungsbereich an strategischen Zielen, die auf Unternehmensebene vorgegeben werden. Bei Audi, BMW und Mercedes-Benz wird zudem eine wechselseitige Vernetzung beschrieben, so dass durch das strategische Entwicklungsmanagement ebenfalls strategische Entscheidungen auf Unternehmensebene ausgelöst werden können. Hier sind somit neben induziertem strategischem Verhalten auch autonome Aktivitäten zu erkennen.

Im Folgenden wird nun der Einfluss der Entwicklung auf die unternehmensweite Technologie- und Innovationsstrategie dargestellt, die in der Automobilindustrie von besonderer Bedeutung für die Wettbewerbsposition des Unternehmens sind.²⁴⁹

²⁴⁸ Vgl. dazu die Fragen 4, 8, 11 und 22 im Interviewleitfaden.

²⁴⁹ Die inhaltliche Dimension der Strategie und ihre Auswirkung auf das Vorgehen des Managements werden in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht. BART, der untersuchte, wie sich der Inhalt von Unternehmensleitbildern auf die Vorgehensweise des Managements auswirkt, gibt allerdings Hinweise darauf, dass auch hier eine Wechselwirkung besteht. In seiner empirischen Untersuchung bei 75 kanadischen Unternehmen fand er heraus, dass sich der Inhalt des Unternehmensleitbildes auf den Einsatz von Managementansätzen auswirkt. Vgl. Bart (1996), S. 479-491.

Einfluss der Entwicklung auf die Wettbewerbsposition eines Automobilherstellers

Grundsätzlich lassen sich die Strategien der Automobilhersteller in die von PORTER entwickelte Systematisierung der Wettbewerbsstrategien einordnen. Er unterscheidet zwischen Kostenführerschaft, die primär auf dem Kostenvorteil eines Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb basiert, und Differenzierung. Im Rahmen der Differenzierung hebt sich das Unternehmen von den Wettbewerbern durch eine einzigartige Eigenschaft bei der Leistungserstellung und -verwertung ab, für die der Kunde bereit ist, einen höheren Preis zu zahlen. Während diese beiden Strategietypen auf den Gesamtmarkt ausgerichtet sind, befasst sich der dritte Typ, die Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Nischenstrategie, mit der Bearbeitung einzelner Marktsegmente. Das Unternehmen kann dabei entweder eine Kostenführerschaft oder aber eine Differenzierung innerhalb des Marktsegmentes anstreben. Die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens entstehen durch die Spezialisierung auf die Bedürfnisse der eingegrenzten Kundengruppe.²⁵⁰

Die ausschließliche Verfolgung der Kostenführerschaft oder Differenzierung, wie sie von PORTER gefordert wird, ist in der Automobilbranche jedoch nicht mehr zu beobachten. Vielmehr findet eine Verbindung dieser beiden Zielsetzungen zu *hybriden Strategien* statt.²⁵¹ Die Automobilhersteller positionieren sich mit ihren Marken derzeit entweder im Premiumsegment oder im Massenmarkt der Volumenhersteller.²⁵² *Premiumhersteller* müssen stärker als *Volumenhersteller* in neue Technologien, die Substanz ihrer Fahrzeuge und die Authentizität der Marke investieren, um sich darüber zu differenzieren. Kostengesichtspunkte müssen dabei allerdings ebenfalls im Blickfeld bleiben.²⁵³

²⁵⁰ Vgl. Porter (1999), S. 70-85; Becker (1993), S. 140-147.

PORTER versteht unter einer Wettbewerbsstrategie das Aufbauen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz und die Anpassung an die strukturell-ökonomischen Gegebenheiten. Vgl. Porter (1999), S. 21-29. Es sei hier explizit darauf hingewiesen, dass innerhalb der Automobilindustrie Umfeldfaktoren auch durch die Unternehmen gestaltet werden. Die ACEA-Selbstverpflichtung der Automobilhersteller zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes ist ein Beispiel für eine proaktive Gestaltung der Rahmenbedingungen der Automobilindustrie zu sehen.

²⁵¹ Vgl. Niederländer (2000), S. 23. Vgl. zur Vereinbarkeit der beiden idealtypischen strategischen Handlungsmuster Becker (1993), S. 149-151, S. 291-295.

²⁵² Vgl. Heilmann/Hofer/Hofmann (2003).

²⁵³ Zu den Premiumherstellern gehören Unternehmen, die sich durch eine höhere durchschnittliche Preisposition auszeichnen, jedoch aufgrund der höheren Erwartungen der Kunden auch höhere Kosten haben. Volumenhersteller positionieren sich dagegen mit einem niedrigeren Preisniveau, was eine niedrigere Kostenbasis voraussetzt. Vgl. zu dieser Methode der Gegenüberstellung von Kosten und erzieltm Preis zur Ermittlung der strategischen Positionierung GILBERT/STREBEL. Vgl.

BMW, Audi und Mercedes-Benz haben ihre Marken im Premiumsegment positioniert.²⁵⁴ **VW** vertrat im deutschen Markt dagegen bislang die strategische Position eines Volumenherstellers, die hauptsächlich über die Optimierung von Prozessen und eine konsequente Gleichteile- und Plattformstrategie innerhalb des Konzerns realisiert wird.²⁵⁵ Der Vorstoß in die Oberklasse mit dem VW Phaeton oder aber die Preisposition des Golfs deuten darauf hin, dass von der Unternehmensleitung ebenfalls eine strategische Positionierung der Marke im Premiumsegment angestrebt wird.²⁵⁶

Die Aufgabe der Entwicklung ist es, den Wettbewerbserfolg des Unternehmens durch die Entwicklung von Produkten, die auf Markt-, Ressourcen- und Wertebene optimal sind, sicherzustellen.²⁵⁷ Ein Unternehmen hat dabei einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt, wenn es einen Kosten- oder Leistungsvorteil gegenüber den Wettbewerbern hat oder beides.²⁵⁸ *Schwerpunkte zur Erreichung dieser Wettbewerbsvorteile können eine nachfrageorientierte oder eine angebotsorientierte Entwicklung sowie eine Mischform aus beiden sein.*²⁵⁹ TYLL sieht in dem *optimalen Ausgleich zwischen Bedarfsinduzierung („market pull“) und autonomer Induzierung („technology push“)* und in der *Frage nach der Stimmigkeit mit den gesamtunternehmerischen Interessen die Voraussetzung für effiziente Entwicklungsaktivitäten.*²⁶⁰

Die Notwendigkeit der in Deutschland angesiedelten Unternehmen, sich durch Innovationen im internationalen Wettbewerb zu differenzieren, führt zu einer *steigenden Relevanz der F&E-Aktivitäten für die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges deutscher Unternehmen.*²⁶¹ Eine *bewusste Integration in das Strategiekonzept des Un-*

Zein (2001), S. 61-72, S. 103-106, S. 119-121 und die Studie von Goldman Sachs, Hayes, et al. (2002), S. 6.

²⁵⁴ Vgl. dazu BMW Group (Hrsg.) (2004), S. 4; Audi AG (Hrsg.) (2004), S. 1, 7, 37; DaimlerChrysler (Hrsg.) (2004), S. 6f.

²⁵⁵ Vgl. zur strategischen Orientierung VW AG (Hrsg.) (2003), S. 71

²⁵⁶ Vgl. zum Eindringen in neue Marktsegmente VW AG (Hrsg.) (2004), S. 67.

²⁵⁷ Vgl. Stock (1990), S. 38; Seeser (1989), S. 48f.

²⁵⁸ Vgl. Klein (1998), S. 41-44; Becker (1993), S. 291-295; vgl. auch Zein (2001), S. 14-18.

²⁵⁹ Vgl. Berthel/Herzhoff/Schmitz (1990), S. 43-45; Möhrle (1994), S. 231-234.

²⁶⁰ Vgl. Tyll (1989), S. 67f.; vgl. auch Jürgens (1998), S. 76f.

Die Entscheidung bezüglich der Ausrichtung der F&E-Aktivitäten errichtet bzw. beeinflusst die Machtstrukturen innerhalb des Unternehmens. Sie hängt sowohl von unternehmensinternen Faktoren wie den Ressourcen oder dem Produktprogramm, als auch von unternehmensexternen Faktoren wie der Branche, Marktstruktur und Wettbewerbssituation ab. Vgl. Jürgens (1998), S. 76f.

²⁶¹ Vgl. Gerpott (1999), S. 11-13; Stock (1991), S. 609.

Unternehmens ist aufgrund der wachsenden Bedeutung, die dem technologischen Wandel im internationalen Wettbewerb zukommt, erforderlich.²⁶² Unternehmen in technologieintensiven Branchen wie der Automobilindustrie stehen im Kampf um ihre Wettbewerbsposition vor folgenden Herausforderungen:²⁶³

- (1) Steigende F&E-Aufwendungen: Die F&E-Aufwendungen der deutschen Automobilindustrie stiegen in den letzten Jahren kontinuierlich an.²⁶⁴ Die strategische Ausrichtung dieser Aufwendungen ist daher von besonderer Bedeutung.
- (2) Steigende technologische Änderungsrate und daher häufige Technologieübergänge auf neue, leistungsfähigere Technologien: Technologische Durchbrüche sind in der Automobilindustrie als reifer Branche von kleinen, schrittweisen Veränderungen abgelöst worden. Der technologische Wandel vollzieht sich jedoch durch die Übernahme von Lösungsprinzipien aus anderen Technologiefeldern, die mit den bestehenden Strukturen und Anforderungen in Einklang gebracht werden müssen.²⁶⁵ Beispielsweise sind rund 90 % aller Innovationen in der Automobilindustrie durch Elektronik und Software getrieben.²⁶⁶
- (3) Höhere Angebotsvielfalt und steigende Produktkomplexität: Die Automobilindustrie hat auf die Heterogenität der Märkte und Kundenwünsche mit einer Differenzierung des Produktangebots reagiert. Diese Erhöhung der Angebotsvielfalt, steigert auch die Vielfalt der verbauten Komponenten des ohnehin komplexen Produktes Automobil.²⁶⁷
- (4) Kürzere Innovationszyklen der Produkte: Mit den Bestrebungen der Automobilhersteller, die Vielfalt der Modelle zu erhöhen und die Produktentwicklungspro-

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.

²⁶² Vgl. Feucht (1996), S. 28; Brodbeck (1999), S. 166.

²⁶³ Vgl. dies und Folgendes Feucht (1996), S. 28f.; Stock (1991), S. 609f.
Die Technologieorientierung bei der strategischen Ausrichtung der Unternehmen in der Automobilindustrie zeigen die Leitsätze von Buick („Sollten einmal bessere Automobile gebaut werden, dann bauen wir sie!“) und Audi („Vorsprung durch Technik“). Vgl. Wörndl-Aichriedler (1995), S. 180.

²⁶⁴ Vgl. VDA (2002), S. 238f.

²⁶⁵ Vgl. Stahl (2002), S. 76-94.

²⁶⁶ Vgl. VDA/Mercer/Frauenhofer (2003), S. 103

²⁶⁷ Vgl. Bohne (1998), S. 23-29.

zesse zu verkürzen, steigt auch die Anzahl der Innovationen, die immer schneller zur Marktreife gebracht werden müssen.²⁶⁸

Das unternehmerische Handeln im Entwicklungsbereich leistet somit einen entscheidenden Beitrag zu dem Wettbewerbserfolg eines Automobilherstellers. Das strategische Entwicklungsmanagement muss daher eine starke Vernetzung mit dem Technologie- und Innovationsmanagement aufweisen, um die Handlungen entsprechend ausrichten zu können. Die folgenden Ausführungen machen die inhaltliche Verknüpfung der Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements mit der unternehmensweiten Technologie- und Innovationsstrategie deutlich.

Zusammenhang zwischen strategischem Entwicklungs-, Technologie- und Innovationsmanagement

Die inhaltliche Abgrenzung zwischen Entwicklungs-, Technologie- und Innovationsmanagement wird in der Literatur unterschiedlich gesehen. Grundsätzlich lassen sich die folgenden beiden Sichtweisen unterscheiden:²⁶⁹ HAUSCHILDT, als Vertreter einer dieser Sichtweisen, definiert Forschungs- und Entwicklungsprozesse als naturwissenschaftlich-technische Prozesse, die teilweise eingrenzbar und planbar sind.²⁷⁰ Durch ihre wiederholten Abläufe wird eine organisatorische Ausgestaltung und Spezialisierung möglich, die wiederum Koordination nötig macht. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind aus seiner Sicht ein Teil der Innovationstätigkeiten des Unternehmens. Darüber hinaus existieren allerdings weitere Innovationsaktivitäten in anderen Unternehmensbereichen. Technologiemanagement befasst sich nach HAUSCHILDTs Auffassung als Teil des strategischen Managements mit der technologischen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.²⁷¹ Dabei werden nicht nur neue Technologien wie im Innovationsmanagement betrachtet, sondern auch die Erhal-

²⁶⁸ Vgl. Näher/Neubert/Antlitz (2002), S. 1, S. 20.

²⁶⁹ Vgl. Gerpott (1999), S. 55-58. Zum Technologiemanagementprozess und seiner Übertragung auf die Unternehmenspraxis vgl. Phaal/Farrukh/Probert (2001), S. 1116-1132. Zu dem Verständnis von Technologiemanagement bei Daimler-Benz vgl. Reuter (1994), S. 251-257.

²⁷⁰ Vgl. Hauschildt (1997), S. 27f.

²⁷¹ HAUSCHILDT beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern in der Praxis eine Harmonie zwischen Unternehmensstrategie und Technologiestrategie existiert und wie sich diese auf den Erfolg eines Unternehmens auswirkt. Er kommt zu dem Schluss, dass dieser Zusammenhang bisher noch kaum untersucht wurde und sich die Harmonisierung auch nicht ohne weiteres empirisch überprüfen lässt. Vgl. Brockhoff (1998), S. 134f.

tung und Weiterführung vorhandener Technologien geplant. Im Forschungs- und Entwicklungsmanagement werden somit Aktivitäten des Innovations- und des Technologiemanagements vereint.

Eine zweite Sichtweise, wie sie beispielsweise SPECHT vertritt, versteht Technologiemanagement als Generierung neuer Technologien, die im Sinne einer angewandten Forschung noch nicht anwendungs- und marktreif sind.²⁷² Das Forschungs- und Entwicklungsmanagement schafft nun die Voraussetzungen für eine Nutzung am Markt, die dann im Innovationsmanagement ausgeplant und gesteuert wird. Diese unterschiedlichen Sichtweisen verdeutlicht GERPOTT anhand der Abbildung 21.

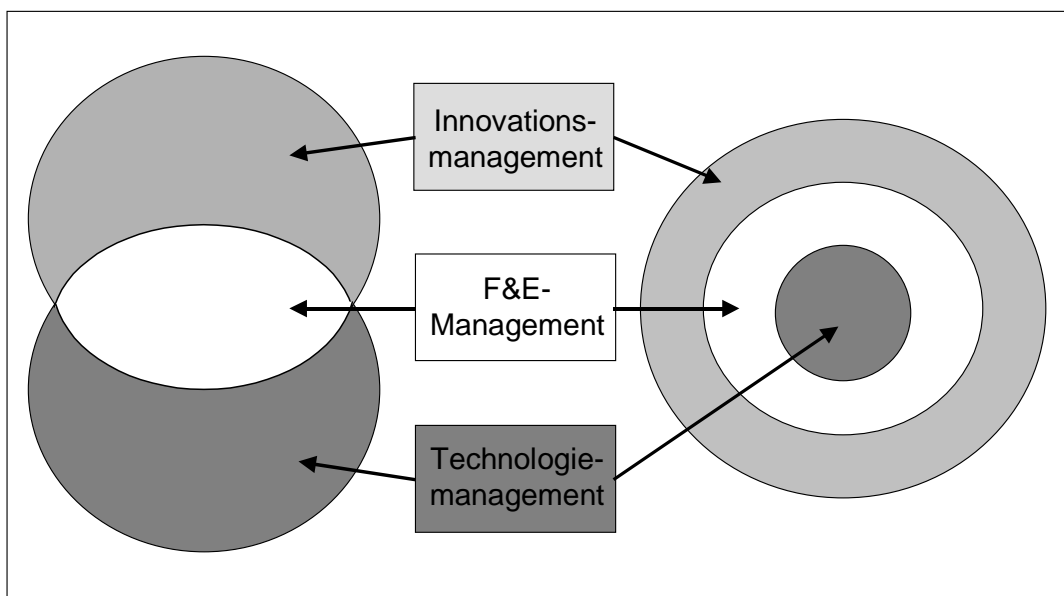


Abbildung 21: Zwei Sichtweisen von Überschneidungen zwischen Technologie-, F&E- und Innovationsmanagement²⁷³

Da in der Automobilentwicklung neben dem Einsatz neuer Technologien auch die Erhaltung und Weiterführung vorhandener Technologien von Bedeutung sind, wird *F&E-Management* in der vorliegenden Arbeit im Sinne der ersten Sichtweise als *Schnittmenge eines unternehmensweiten Innovations- und Technologiemanagements* verstanden. Es ist daher eine Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements, eine auf den F&E-Bereich bzw. Teilbereich der Entwicklung bezogene In-

²⁷² Vgl. dies und Folgendes Specht/Beckmann (1996), S. 17f.; Gerpott (1999), S. 55-58.

²⁷³ Quelle: Gerpott (1999), S. 57.

novationsstrategie sowie Technologiestrategien zu formulieren und mit den unternehmensweiten Interessen abzustimmen.

Von der Produktentwicklung, die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, werden Kosten- oder Leistungsvorteile am Anfang des Entwicklungsprozesses gestaltet.²⁷⁴ Der technologische Reifegrad des Produktes ist hier, verglichen mit dem fertigen Produkt, noch gering, wobei den Wünschen des Kunden bereits eine hohe Bedeutung eingeräumt werden muss.²⁷⁵ Zur *Erringung von Wettbewerbsvorteilen* lassen sich aus den verschiedenen in der Literatur vertretenen Ansätzen für die Produktentwicklung die vier in Abbildung 22 ersichtlichen *Entscheidungsfelder* herauskristallisieren. Sie lassen sich nach der zuvor gegebenen Definition dem Technologie- und Innovationsmanagement zuordnen.²⁷⁶

²⁷⁴ Im Gegensatz zur Forschung, die den wissenschaftlichen Kenntnisstand erweitert, zielen Entwicklungsaktivitäten auf die Nutzung naturwissenschaftlich-technischen Wissens zur Generierung von neuen Produkten oder Herstellungsverfahren ab. Vgl. Gerpott (1999), S. 31-35 und die Ausführungen im so genannten „Frascati-Handbuch“ der OECD (1982), S. 29.

²⁷⁵ Vgl. Feucht (1996), S. 32-34.

²⁷⁶ Vgl. Klein (1998), S. 53-59. KLEIN nimmt hier keine explizite Trennung zwischen Technologie- und Innovationsstrategie vor und grenzt seinen Untersuchungsgegenstand auch nicht auf den Entwicklungsbereich ein.

BRODBECK stellt eine Übersicht zu Ansätzen der Systematisierung von Technologiestrategien vor, die ähnliche Elemente als Entscheidungsfelder zeigt. Darüber hinaus werden in dieser Übersicht mögliche Ziele vorgestellt und Handlungsempfehlungen im Sinne von Normstrategien gegeben. Brodbeck selbst unterscheidet in seiner Arbeit zwischen den drei Technologieentscheidungen: (1) Auswahl der Technologie, (2) Make-or-buy-Entscheidung bezüglich der Technologiebeschaffung und (3) den Möglichkeiten der Verwertung des technologischen Wissens. Vgl. Brodbeck (1999), S. 27, S. 80-123.

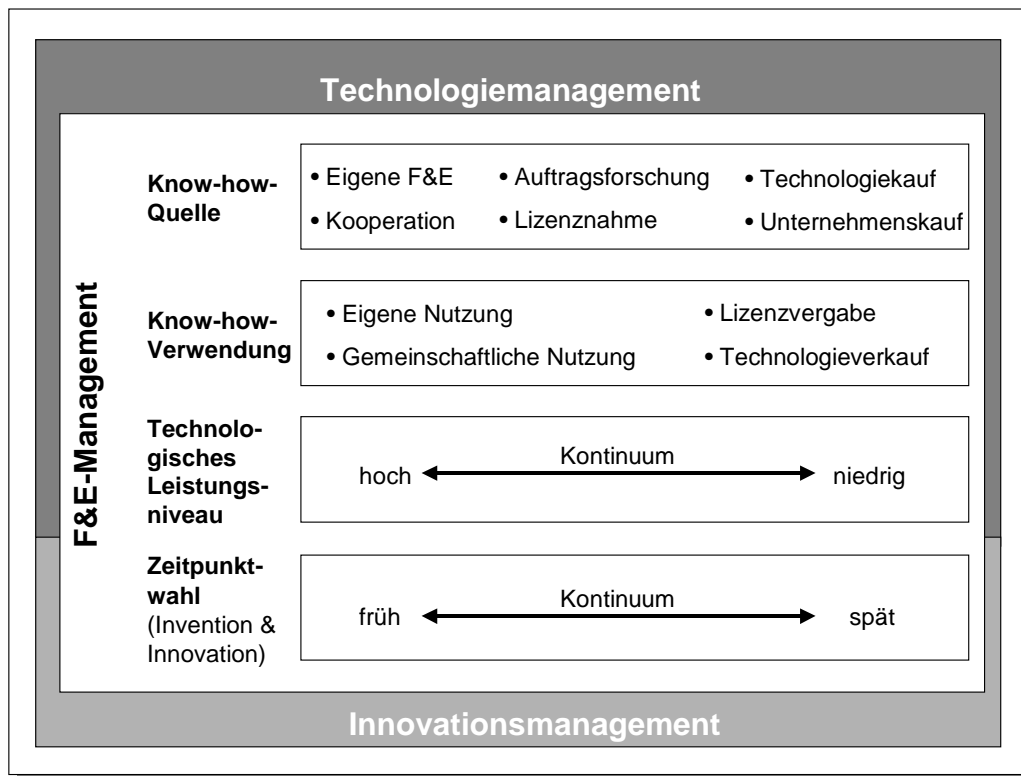


Abbildung 22: Handlungsalternativen im Rahmen technologiestrategischer Entscheidungsfelder²⁷⁷

Bei den Quellen der Know-how-Beschaffung wird das ganze Spektrum von den Automobilherstellern ausgeschöpft. **Alle untersuchten Automobilhersteller** betreiben sowohl *Entwicklungsaktivitäten im eigenen Unternehmen als auch in Kooperation* mit anderen Unternehmen, wie beispielsweise Zulieferern. Die teilweise Entwicklung und Produktion des X3 durch das Unternehmen MSF für BMW stellt eine derartige Kooperation im Entwicklungsbereich dar.²⁷⁸ Über eigenständig entwickelte Teile und Komponenten, wie beispielsweise ein Navigationssystem, kann ein *Technologiekauf* vom Zulieferer erfolgen. Ebenso werden im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern *Lizenzen* gekauft. Die Integration der Touch-Sense-Technologie, die entwickelt wurde, um dem Benutzer eine fühlbare Rückmeldung bei der Interaktion mit Computern zu geben, ist ein Beispiel hierfür. Diese von

²⁷⁷ In Anlehnung an Klein (1998), S. 58, ergänzt um die farbige Zuordnung zum Innovations-, Technologie- und F&E-Management.

dem amerikanischen Start-up Immersion entwickelte Technologie wurde in den Controller im Bedienkonzept iDrive des 7er BMWs integriert.²⁷⁹ Da Immersion als Start-up der Computerindustrie nicht in der Lage wäre, den Controller in der für die Serienfertigung notwendigen Architektur und Stückzahl an BMW zu liefern, wurde ALPS als Systemlieferant eingebunden. Die Lizenzverträge sehen später eine eigenständige Nutzung der Touch-Sense-Technologie durch ALPS vor. Der Kauf des Automobillieferanten Bertrandt durch Porsche oder aber die Akquisition von Landrover durch Ford zeigen zudem beispielhaft, dass *Unternehmenskäufe* in der Automobilindustrie ebenfalls stattfinden und u. a. eine Quelle für Entwicklungs-Know-how bieten. Sehr ähnliche Beispiele lassen sich für das Entscheidungsfeld der Know-how-Verwendung bei den Automobilherstellern finden, so dass hier nicht zusätzlich darauf eingegangen werden muss.

Bei der Wahl des Innovationszeitpunktes und des technologischen Leistungsniveaus unterscheiden sich die Automobilhersteller hingegen. Da sich diese Wahl entscheidend auf die Kosten- und Leistungsvorteile eines Automobilherstellers und somit auf den Wettbewerbserfolg des Unternehmens auswirkt, muss sie mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt sein.

Das *technologische Leistungsniveau* wirkt sich in der Automobilindustrie maßgeblich auf die Wettbewerbsposition innerhalb der Branche aus.²⁸⁰ Allerdings ist aus technologischer Sicht innerhalb der Automobilindustrie eine *Konvergenz des Qualitäts- und Leistungsniveaus* zu bemerken. Die Bandbreite, in denen sich Kriterien wie Fahrleistung, Fahrkomfort, Sicherheit oder Qualität, die früher Hauptdifferenzierungsfelder waren, bewegen, nimmt über den gesamten Markt betrachtet auffällig ab.²⁸¹ Technische Leistungsführerschaft, die von deutschen Automobilherstellern vielfach angestrebt wird, ist daher nur noch temporär und bezogen auf bestimmte Schwerpunkte

²⁷⁸ Vgl. Probst/Gubitz (2000). Zur wissenschaftlichen Diskussion des Technologietransfers zwischen Unternehmen vgl. Corsten (1982).

²⁷⁹ Vgl. Stahl (2003), S. 1025f. Für den zugrunde liegenden Prozess vgl. Stahl (2002), S. 100-145.

²⁸⁰ Vgl. Wolfrum (1991), S. 48-50.

²⁸¹ Vgl. Ealey/Troyano-Bermúdez (1996), S. 64-67; Niederländer (2000), S. 36-38; Stahl (2002), S. 76-80.

zu halten. Die Automobilhersteller müssen folglich zur strategischen Positionierung Schwerpunkte für ihre Marken setzen.²⁸²

Audi ist geprägt von einem Dynamikanspruch und sieht seine Kernkompetenzen daher im Bereich Technik, Design und Fahrspaß.

BMW differenziert sich traditionell ebenfalls über die Agilität und Fahrdynamik der Automobile.

Mercedes-Benz steht dagegen für Komfort, Sicherheit, Qualität und Technologieorientierung.

VW verkörpert im Wettbewerbsumfeld ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Qualität und Funktionalität. Die Markenwerte Faszination, Zuverlässigkeit und Authentizität werden auch vermehrt auf Dienstleistungen rund um die Automobile übertragen.

Bei der Umsetzung technologischer Neuerungen gehört die Entscheidung über den *Innovationszeitpunkt* ebenfalls zu den Aufgaben des strategischen Entwicklungsmanagements. Grundsätzlich werden Innovationen von allen Automobilherstellern eingesetzt, um die Modellpositionierung zu unterstützen. Eine Markteinführung im jeweiligen Spitzenmodell ist im Allgemeinen für das Abschöpfen der Marktpotenziale einer Innovation am günstigsten. Gleichzeitig ist der Innovationsdruck in der Oberklasse auch am größten. Die Einführung einer Innovation mit der Überarbeitung eines Modells ist v. a. dann von Vorteil, wenn sich der Automobilhersteller damit in der Marktwahrnehmung als temporärer Technologieführer etablieren kann. Eine enge Vernetzung von strategischer Produktplanung und Innovationsstrategie ist daher von besonderer Bedeutung und sollte durch das strategische Entwicklungsmanagement gefördert werden.²⁸³

Bei Innovationen ist **Audi** ein „fast follower“, um die Risiken bezüglich der Ausführung und Akzeptanz sowie die Kosten zu reduzieren. Die Innovationsschwerpunkte liegen in den Bereichen Allrad, Diesel und Leichtbau. Da die Wettbewerber in diesen Bereichen aufholen, werden neue Differenzierungsfelder im Bereich Sicherheit und dem Bedienkonzept aufgebaut.

Um den technologischen Führungsanspruch von **BMW** im Bereich Fahrdynamik beizubehalten, wird in Assistenz- und Regelsysteme sowie die Optimierung des Leis-

²⁸² Die folgenden Informationen zu den strategischen Schwerpunkten der Automobilhersteller stammen aus einer internen Analyse bei BMW. Hierfür wurden die Geschäftsberichte der Hersteller, Pressemitteilungen und Informationen über Entwicklungsaktivitäten zu Grunde gelegt.

tungsgewichtes investiert. Dazu kommen Themen rund um den Fahrer Arbeitsplatz und Bedienkonzepte, die die Markenwerte unterstreichen sollen.

Innovationsoffensiven von **Mercedes-Benz** sind in den Bereichen Antrieb, Sicherheit und innovative Fahrzeugkonzepte zu beobachten.

Bei **VW** werden die Schwerpunkte bei der Fahrzeugentwicklung auf Raumfunktionalität und -variabilität sowie die funktionale Gestaltung des Fahrer Arbeitsplatzes gelegt. Bedeutende Innovationen sind zudem im Bereich der Antriebe zu finden.

Die untersuchten Automobilhersteller setzen inhaltlich verschiedene Schwerpunkte bei der Erringung von Wettbewerbsvorteilen, sodass sich der Beitrag der Entwicklung zur strategischen Ausrichtung ebenfalls sehr individuell gestaltet.

Kurzfasit:

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Harmonisation der Entwicklungsaktivitäten mit den Unternehmensstrategien von großer Bedeutung für die Wettbewerbsposition und damit den System-Umwelt-Fit der Automobilhersteller ist. Unabhängig von den inhaltlichen strategischen Schwerpunkten muss das strategische Entwicklungsmanagement eine Vernetzung mit der Unternehmensstrategie pflegen. Diese Vernetzung wird bei den untersuchten Automobilherstellern unterschiedlich wahrgenommen. Während des Interviews wurde von den Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements bei Audi, BMW und Mercedes-Benz die Vernetzung von Entwicklungsaktivitäten und Unternehmensstrategie als wechselseitig beschrieben. Der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei VW beschrieb dagegen die Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten an den auf Unternehmensebene festgelegten Zielen. Ein Einfluss der Entwicklungsaktivitäten auf die Unternehmensstrategie wurde jedoch nicht gesehen. In Abbildung 23 sind diese unterschiedlichen Ausprägungen dargestellt.

²⁸³ Die folgenden Informationen zu der Innovationsstrategie der Automobilhersteller stammen aus einer internen Analyse bei BMW.

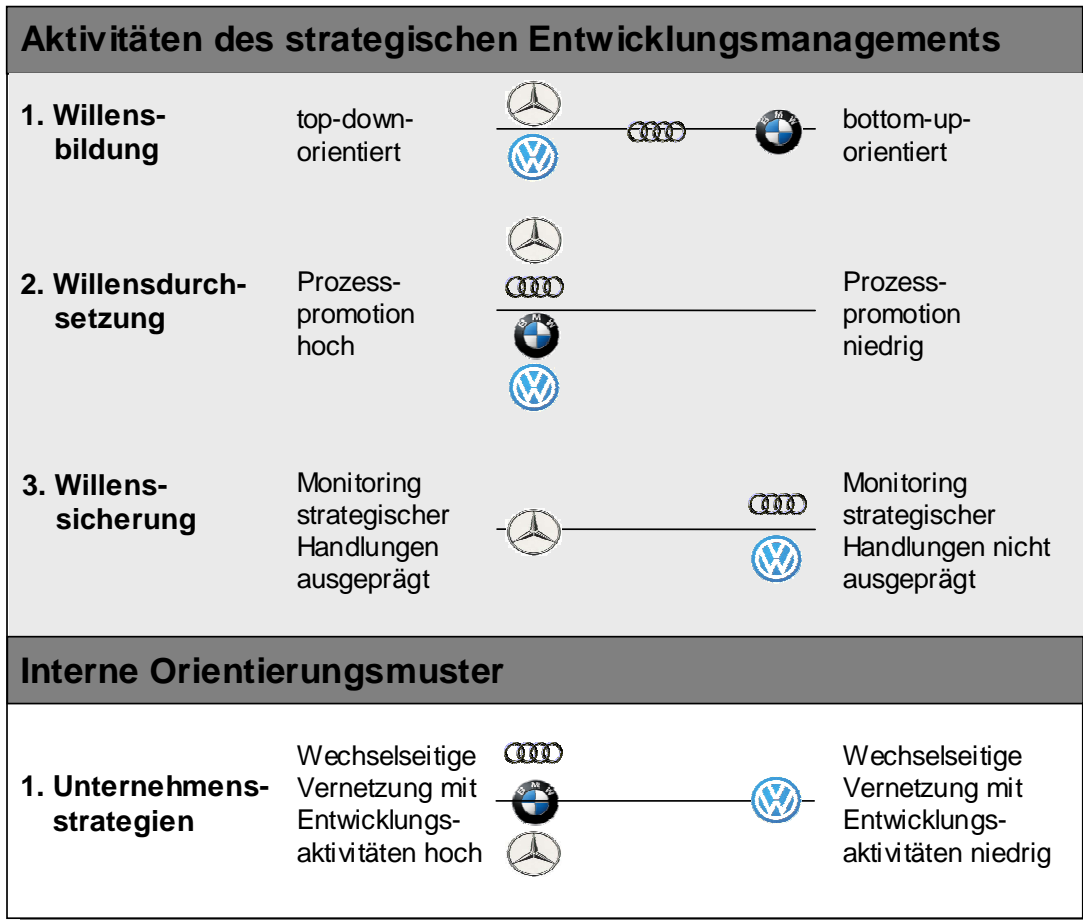


Abbildung 23: Vernetzung der Unternehmensstrategien mit den Entwicklungsaktivitäten

4.1.2 Effizienz bei der Umsetzung der strategischen Ausrichtung

Um die Voraussetzung für einen System-Umwelt-Fit zu schaffen, muss durch die strategische Führung strategiegeleitetes Denken und Handeln innerhalb des Entwicklungsbereiches etabliert werden. Als Erfolgsmaßstab für die Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses mit der Strategie soll im Folgenden ein *Effizienzkriterium* formuliert werden, das den Umsetzungsgrad der strategischen Zielsetzung und den Einfluss der Entwicklungsaktivitäten darauf beschreibt. Daher wird im Folgenden – soweit verfügbar – die Positionierung der untersuchten Automobilhersteller als Premium- oder Volumenhersteller anhand der relativen Kosten-/Preisposition der Unternehmen, die im Rahmen einer Studie von Goldman Sachs abge-

schätzt wurde, vorgestellt.²⁸⁴ Da in der Anfangsphase der Entwicklung bereits über 60% der Funktionen, Qualität, Termine und Kosten eines Produktes festgelegt werden, hat die Entwicklung einen entscheidenden Einfluss auf diese Art der Ermittlung der strategischen Positionierung.²⁸⁵ Den Ausführungen des Kapitels 4.1.1 folgend kann die unternehmensstrategische Zielsetzung bzgl. der Wettbewerbsposition v. a. durch eine geeignete Wahl innerhalb des Entscheidungsfeldes „technologisches Leistungsniveau“ realisiert werden.²⁸⁶ Daher wird eine Bewertung der neuesten Technologietrends, die innerhalb der AutoMarxX-Studie vorgenommen wurde, herangezogen, um die Wahl des technologischen Leistungsniveaus des strategischen Entwicklungsmanagements zu beurteilen. Da die Voraussetzung für eine effiziente Umsetzung der strategischen Ausrichtung in der Einbindung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Unternehmensführung liegt, wird die Ausgestaltung dieser Vernetzung, die in den Interviews deutlich wurde, ebenfalls bewertet und gegebenenfalls Verbesserungsbedarf aufgezeigt.²⁸⁷

In der AutoMarxX-Studie, in der aktuelle Technikneuerungen der Automobilhersteller verfolgt und durch ein Expertengremium beurteilt werden, kann sich **Audi** bei der Bewertung der Technikrends steigern.²⁸⁸ Auch bei den Kunden ist ein Imagegewinn des Herstellers im Bereich Design und Dynamik zu erkennen. Die Markenstrategie konnte somit bei der Erringung von Wettbewerbsvorteilen tendenziell erfolgreich umgesetzt werden. Ob es allerdings mit einer Fast-Follower-Strategie und einer formal nicht ausgestalteten Verknüpfung der Strategien gelingt, im Premiumsegment proaktiv Maßstäbe zu setzen, ist fraglich. Es ist anzunehmen, dass die strategische Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten durch eine bessere Einbindung des strategischen Entwicklungsmanagements auf unternehmensstrategischer Ebene noch zu

²⁸⁴ Vgl. Hayes, et al. (2002), S. 6. In der Studie von Goldman Sachs ist ein Unternehmen dann im wertschaffenden Bereich angesiedelt, wenn der geschätzte „return on invested capital“ (ROIC) größer ist als die geschätzten durchschnittlichen gewichteten Kosten des Kapitals (WACC). Wertschaffende Unternehmen sind demnach sowohl im Premiumsegment mit hohen durchschnittlichen Preisen und Kosten als auch im Bereich der kostengünstigen Volumenhersteller angesiedelt. Vgl. Hayes, et al. (2002), S. 6.

²⁸⁵ Vgl. Schmelzer (1991a), S. 112f.; Schmelzer (1991b), S. 61; Spies (1994), S. 9-21; Omagbemi (1994), S. 64-68.

²⁸⁶ Vgl. auch Bleicher (1990), S. 45.

²⁸⁷ Zu weiteren Folgen einer effizienten Einbindung des F&E-Managements in die strategische Unternehmensführung vgl. die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Berthel/Herzhoff/Schmitz. Vgl. Berthel/Herzhoff/Schmitz (1990), S. 65-72, S. 184-192.

²⁸⁸ Vgl. Dudenhöffer/Krüger (2003), S. 48-54.

steigern ist. Dadurch würde es dem strategischen Entwicklungsmanagement erleichtert, Erfolgspotenziale im Sinne der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu schaffen und den Umsetzungsgrad der Strategie so positiv beizubehalten.

Bei **BMW** besteht eine Vernetzung des strategischen Entwicklungsmanagements mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Der Unternehmensanspruch, durch eine Technologieführerschaft in bestimmten Leistungskategorien im Premiumsegment der Automobilindustrie vertreten zu sein, ist realisiert. In der AutoMarxX-Studie 2003 werden die vom Unternehmen hervorgebrachten Technikrends sehr positiv bewertet.²⁸⁹ Nach der Einschätzung einer Goldman-Sachs-Studie befindet sich das gesamte Unternehmen in einem Bereich, in dem das Verhältnis von durchschnittlichem Preis pro Fahrzeug zu geschätzten Kosten Wert für das Unternehmen schafft.²⁹⁰

Mercedes-Benz ist sowohl die Einbindung des strategischen Entwicklungsmanagements in die strategische Unternehmensführung als auch die Umsetzung der strategischen Ausrichtung in Wettbewerbsvorteile gelungen. Die Trendstärke im Bereich Technik wird in der AutoMarxX-Studie sehr positiv bewertet.²⁹¹ Diese Bewertung deckt sich mit der Wahrnehmung der Kunden, die Mercedes-Benz innovativer als Audi und BMW einschätzen, die auf gleichen Plätzen folgen. In der Goldman-Sachs-Studie drückt sich diese Einschätzung durch eine stabile Position im wertschaffenden Premiumpreissegment aus.²⁹²

VW strebt als Volumenhersteller nicht in erster Linie nach Technologieführerschaft. Dennoch leistet die Entwicklung einen entscheidenden Beitrag bei der Realisierung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und sollte daher in die strategische Unternehmensführung eingebunden sein. Der Unterschied in der strategischen Zielsetzung spiegelt sich beispielsweise in den F&E-Aufwendungen pro Einheit wider. Diese werden bei VW von Goldman Sachs deutlich niedriger eingeschätzt als bei BMW und Mercedes-Benz.²⁹³ Die Realisierung von Massen- und Verbundeffekten zur Erringung von Kosten- und damit Wettbewerbsvorteilen scheint hier folglich zu greifen. Dennoch befindet sich VW nach Einschätzung der Goldman-Sachs-Studie

²⁸⁹ Vgl. Dudenhöffer/Krüger (2003), S. 48-54.

²⁹⁰ Vgl. Hayes, et al. (2002), S. 6.

²⁹¹ Vgl. Dudenhöffer/Krüger (2003), S. 48-54.

²⁹² Vgl. Hayes, et al. (2002), S. 6.

²⁹³ Vgl. Hayes, et al. (2002), S. 16.

mit ihrem Verhältnis von durchschnittlich erzieltm Preis zu durchschnittlichen Kosten nicht im Bereich der kostengünstigen Volumenhersteller.²⁹⁴ Das Unternehmen wird von Goldman Sachs nicht in einem lukrativen, wertschaffenden Bereich gesehen, da es sich keiner strategischen Gruppe klar zuordnen lässt. Dem strategischen Management ist die Umsetzung der strategischen Ausrichtung als Volumenhersteller folglich derzeit nicht gelungen. Inwiefern VW die derzeitige Position bewusst in Kauf nimmt, um sich langfristig im Bereich der Premiumhersteller zu positionieren, kann nicht beurteilt werden. Klare Verbesserungspotenziale bieten sich allerdings bei der methodisch unterstützten Einbindung des strategischen Entwicklungsmanagements in die strategische Unternehmensführung. Hier könnte somit sowohl eine Steigerung der internen Effizienz als auch des Beitrags des Entwicklungsbereichs zur Realisierung der strategischen Ausrichtung bewirkt werden.

Die Umsetzung der strategischen Ausrichtung wurde hier anhand einer Studie beurteilt, die eine Abschätzung der relativen Preis- und Kostenposition zu einem Zeitpunkt darstellt. Die ergänzenden Ausführungen sollten dabei verdeutlichen, dass die Entwicklungsaktivitäten in der Automobilindustrie für langfristige Schaffung von Erfolgspotenzialen bedeutend und darauf auszurichten sind.

Kurzfasit:

Eine klare strategische Positionierung als Premiumanbieter oder Volumenhersteller ist für die Automobilhersteller überlebenswichtig. Der Beitrag der Entwicklung zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung muss unternehmensspezifisch festgelegt werden. Allerdings müssen die für die strategische Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten notwendigen Voraussetzungen durch eine wechselseitige Vernetzung des strategischen Entwicklungsmanagements mit der strategischen Unternehmensplanung vorhanden sein bzw. geschaffen werden.

²⁹⁴ Vgl. Hayes, et al. (2002), S. 6.

4.1.3 Schlussfolgerungen zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung

Innerhalb der Automobilindustrie lassen sich die beiden strategischen Gruppen Premiumanbieter und Volumenhersteller unterscheiden. Die strategische Positionierung der Hersteller kann durch das Verhältnis des durchschnittlich erzielten Preises zu den durchschnittlichen Kosten abgeschätzt werden.²⁹⁵ Mit einer konsequenten Umsetzung der strategischen Ausrichtung als Premiumhersteller mit einem höheren durchschnittlichen Preis und höheren Kosten oder als kostengünstiger Volumenhersteller positioniert sich der Hersteller in einem wertschaffenden Bereich.²⁹⁶ Der Umsetzungsgrad der strategischen Ausrichtung wird somit zu einer Voraussetzung für das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens.²⁹⁷ Wie die vorangegangenen Ausführungen deutlich machen, haben die Entwicklungsaktivitäten einen bedeutenden Einfluss auf die strategische Position des Automobilherstellers. Die Etablierung strategischen Denkens und Handelns im Entwicklungsbereich ist daher eine Voraussetzung für die wertschöpfungsorientierte Ausrichtung des Unternehmens.

Obwohl die strategische Position des Automobilherstellers von der Leistung des gesamten Unternehmens abhängt, werden im Folgenden nur *Stellhebel* vorgestellt, die sich auf die Arbeit des strategischen Entwicklungsmanagements beziehen.

- (1) Ein Wettbewerbsvorteil und damit eine Erfolgsposition entsteht, wenn ein Unternehmen einen Leistungs- oder Kostenvorteil gegenüber den Wettbewerbern hat.²⁹⁸ Aufgrund der zunehmenden Konvergenz des Qualitäts- und Leistungsniveaus sind technologische Führerschaften innerhalb der Automobilindustrie nur noch temporär zu erringen.²⁹⁹ Eine im Vergleich zu Wettbewerbern erhöhte Preisposition muss daher kontinuierlich durch *technologische Neuerungen* gestützt werden. Die empirische Untersuchung zeigte, dass die untersuchten Automobilhersteller unterschiedliche technologische Schwerpunkte setzen, die

²⁹⁵ Diese Methode zur Ermittlung der strategischen Positionierung findet sich u. a. im Ansatz von GILBERT/STREBEL. Vgl. Zein (2001), S. 61-72, S. 103-106, S. 119-121.

²⁹⁶ Vgl. dazu die Operationalisierung in der Studie von Goldman Sachs, Hayes, et al. (2002), S. 6.

²⁹⁷ Zudem wurde die Bewertung der Technologietrendstärke der ADAC-AutoMarX-Studie in die Bewertung aufgenommen, um den Beitrag der Entwicklung bei der Erringung von Wettbewerbsvorteilen deutlich zu machen. Vgl. Kapitel 3.1.2.

²⁹⁸ Vgl. Klein (1998), S. 41-44; Zein (2001), S. 14-18; Becker (1993), S. 291-295.

²⁹⁹ Vgl. Ealey/Troyano-Bermúdez (1996), S. 64-67; Niederländer (2000), S. 36-38; Stahl (2002), S. 76-80.

mit den Markenwerten abgestimmt sind. Gleichzeitig wird im Entwicklungsbereich an der *Realisierung von Kostenvorteilen* gearbeitet. Bei der Erringung von Kostenvorteilen muss ebenfalls darauf geachtet werden, dass keine vom Kunden wahrgenommenen Markenwerte beeinträchtigt werden. Das strategische Entwicklungsmanagement muss folglich analysieren, ob die identifizierten und gestalteten Erfolgspotenziale sich entsprechend der unternehmensstrategischen Ausrichtung so nutzen lassen, dass für den Automobilhersteller die Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg am Markt geschaffen wurden.

- (2) Um die Beiträge des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen und die Erfolgsposition des Unternehmens zu ermitteln, ist die Einbindung in die strategische Unternehmensplanung unbedingt erforderlich. Das Aufzeigen der Vernetzung von strategischen Unternehmenszielen und den strategischen Vorgaben des Entwicklungsmanagements sollte durch das für die Willenssicherung innerhalb des Entwicklungsbereichs konzipierte System von Managementinstrumenten geleistet werden. Durch diese *Verknüpfung der unternehmensstrategischen Ebene mit der strategischen und operativen Ebene des Entwicklungsbereichs* wird ein Monitoring der Leistung des strategischen Entwicklungsmanagements und der strategischen Handlungen des Unternehmens möglich.

Kurzfasit:

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 dabei über die Vernetzung in Gremien und Steuerkreisen geleistet werden. Inhaltlich müssen die Unternehmen technologische Schwerpunkte setzen, die mit den Markenwerten abgestimmt die Innovationsschwerpunkte bilden, durch die der Hersteller einen Leistungsvorteil erreichen will. Zusätzlich muss eine Kostenposition realisiert werden, die Wert für das Unternehmen schafft und somit das langfristige Überleben sichert. Die Ausführungen zur wertorientierten Führung in Kapitel 2 verdeutlichten bereits diesen Zusammenhang zwischen der Leistungs-, Markt- und Wertebene. Das strategische Entwicklungsmanagement leistet durch die Erneuerung der Erfolgspotentiale einen wichtigen Beitrag zur Existenz-

sicherung des Unternehmens. Es ist dabei allerdings sowohl auf eine Harmonisation mit den leistungswirtschaftlichen Parametern der unternehmensinternen als auch mit den Märkten außerhalb des Unternehmens zu achten.

4.2 Unternehmensstruktur als Orientierungsmuster

Die Diskussion um die Anpassung von Strategie und Struktur wurde im Rahmen der Willensdurchsetzung bereits erwähnt, da sie besonders im angloamerikanischen Raum ein Forschungsfeld der Strategieimplementierung darstellt.³⁰⁰ Die folgenden Ausführungen werden die Unternehmensstruktur nicht im Hinblick auf die Wechselwirkungen mit einer umzusetzenden Strategie betrachten, sondern ihre Wirkung auf das strategische Entwicklungsmanagement untersuchen.

Kapitel 4.2.1 schildert zunächst die Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Unternehmensstruktur. Kapitel 4.2.2 bewertet daraufhin die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zum Wirksamwerden der Strategie im unternehmerischen Handlungsprozess der Produktenstehung. Dazu wird das Effizienzkriterium „Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten“ herangezogen. Kapitel 4.2.3 stellt die Schlussfolgerungen, die aus den vorangegangenen Ausführungen für die Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten getroffen werden können, vor.

4.2.1 Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Unternehmensstruktur

Um den Einfluss des Orientierungsmusters „Struktur“ auf die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zu spezifizieren, wird zunächst untersucht, welche Formen der strukturellen Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Aufbau- und Ablaufstruktur bei den untersuchten Automobilherstellern zu finden sind. Darauf aufbauend wird die Rolle, die das strategische Entwicklungsmanagement innerhalb der Ablaufstruktur wahrnehmen muss, um die unternehmensinterne Harmonisation leisten zu können, detailliert. Diese Rollenbeschreibung dient folglich als Grundlage für die in Kapitel 4.2.2 folgende Bewertung der Aktivitäten zur unternehmensinternen Harmonisation bei den untersuchten Automobilherstellern. Um die verschiedenen Ausprägungen bei der Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements später beurteilen zu können, schließt das Kapitel

4.2.1 mit der vergleichenden Einordnung des strategischen Entwicklungsmanagements der Unternehmen. Mögliche Ausprägungen für diese Einordnung sind die zentrale bzw. dezentrale Eingliederung in die Aufbaustruktur sowie die hohe bzw. niedrige Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten³⁰¹ innerhalb der Ablaufstruktur.

Die Strukturdiskussion wird im Bereich der Entwicklung auf der Unternehmensebene und auf der Bereichsebene geführt.³⁰² Auf der Unternehmensebene wird dabei die *aufbauorganisatorische Eingliederung der Entwicklung in die Organisationsstruktur* des Unternehmens thematisiert. Hier werden zentrale oder dezentrale Eingliederungsformen unterschieden. Bei der zentralen Eingliederung der Entwicklung wird ein eigenständiger Funktionsbereich gebildet, der als Stabsstelle ausgestaltet sein kann oder neben den anderen Funktionsbereichen des Unternehmens bzw. den verschiedenen Divisionen in die Unternehmensstruktur eingegliedert wird. Vollziehen sich die Entwicklungsaktivitäten in den jeweiligen Divisionen, spricht man im Gegensatz dazu von einer dezentralen Organisation des Entwicklungsbereiches.³⁰³

Zudem wird auf Bereichsebene die *Innenstruktur der Entwicklung* diskutiert. Gängige Kriterien der Strukturierung sind die Einteilung nach Phasen (Vorentwicklung, Konzeptentwicklung, Serienentwicklung), nach Technologien oder Fähigkeiten sowie nach Produkten.

³⁰⁰ Vgl. dazu Zimmer/Ortmann (1996), S. 89-106; Kneerich (1995), S. 34-41; Thiele (1997), S. 18-21; Miller (1986), S. 233-248.

³⁰¹ Der Begriff der Verfügungsrechte stammt aus der Neuen Institutionenökonomik und bezeichnet dort ganz allgemein Nutzungs-, Veränderungs-, Gewinnaneignungs- und Veräußerungsrechte der eingesetzten Ressourcen. Innerhalb der Verfügungsrechtstheorie werden drei Arten von Verfügungsrechten unterschieden: (1) Absolute Verfügungsrechte, die Rechte an Sacheigentum bezeichnen, (2) relative Verfügungsrechte, wobei es sich um vertragliche Schuldverhältnisse und haftungsbedingte Forderungsrechte handelt, sowie (3) Verhältnisse im Sinne der Verfügungsrechte, unter denen soziale bzw. persönliche Beziehungen oder nicht durch Gesetze geschützte Rechte zu verstehen sind. Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 87-104; Göbel (2002), S. 66-71; Martiensen (2000), S. 221-227. Durch die organisatorische Aufteilung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Ablaufstruktur kommt es zu Verhältnissen im Sinne der Verfügungsrechte. Von der Zuordnung und Verteilung dieser Verfügungsrechte hängt die gemeinsame Aufgabenerfüllung im unternehmerischen Handlungsprozess ab.

³⁰² Forschung und Entwicklung werden in der wissenschaftlichen Diskussion der Struktur meist zusammen betrachtet. Die vorliegende Arbeit bezieht sich dagegen nur auf den Entwicklungsbereich.

³⁰³ Vgl. Weule (2002), S. 51-58.

Betrachtet man Forschung und Entwicklung gemeinsam, gibt es auch die Möglichkeit der kombinierten Einbindung. Die zentrale Bündelung von Forschungsaktivitäten und dezentrale Einbindung der Entwicklung ist hier die gängigste Form.

Innerhalb der *Automobilindustrie* ist die Bildung eines *zentralen, nicht auf einzelne Produkte oder Produktlinien bezogenen Entwicklungsbereichs* üblich. Die Innenstruktur bilden *Fachbereiche, die sich an Technologien*, wie z.B. den Antriebstechnologien, bzw. den *Attributen des Fahrzeugs*, wie z.B. Design oder Innenraum, orientieren. Die *Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements* ist innerhalb dieses Bereichs auf verschiedenen Ebenen denkbar und wird daher nachfolgend untersucht.

Das strategische Entwicklungsmanagement innerhalb der Aufbaustruktur

Liegt die Kompetenz für die Strategieentwicklung auf der gleichen Ebene wie die Ergebnisverantwortlichkeit der Fachbereiche, kann man von einer Dezentralisierung der Verantwortung sprechen.³⁰⁴ Im Gegensatz zur *zentralen Verantwortung für den strategischen Planungsprozess*, bei der Optimierungseffekte durch die Bündelung von Interessen und die Integration von Themen entstehen, hat eine *dezentrale Verteilung der Verantwortung* den Vorteil, dass der Prozess durch die Nähe von Planung und Ausführung verbessert wird. Da die Dezentralisierung der strategischen Planung und die starke Einbindung des operativen Managements eine höhere Entscheidungsqualität bewirken, ist dies einerseits besonders bei komplexen und technologisch anspruchsvollen Produkten wie dem Automobil zu erwarten. Es ist bei der Dezentralisierung allerdings darauf zu achten, dass Fachwissen über strategische Problemstellungen und top-down-gesetzte strategische Unternehmensziele in den strategischen Planungsprozess eingebracht werden. Die Kapitalintensität und hohe Bedeutung von Entwicklungsprojekten für nachgelagerte Wertschöpfungsstufen sowie der lange Lebenszyklus der Entwicklungsprojekte in der Automobilindustrie sprechen andererseits für eine zentral gebündelte Bewertung und Steuerung der Aktivitäten. Eine allgemeingültige Empfehlung für die Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Aufbaustruktur kann somit nicht herausgearbeitet werden. Die Experteninterviews bei den untersuchten Automobilherstellern ergaben, dass das strategische Entwicklungsmanagement und damit die strategische Planung für den Entwicklungsbereich innerhalb des Unternehmens organisatorisch unterschiedlich eingebunden ist.³⁰⁵ Bei **Mercedes-Benz** wurde die Kompetenz für die strategische Planung zentral in einer Stabsstelle im Entwicklungsbereich gebündelt. Nach einer

³⁰⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 58-65; Fiedler (1998), S. 36-43, S. 270-276.

intern durchgeführten Studie, in der verschiedene Organisationsformen verglichen wurden, entschied man sich für diese Ausgestaltung, die zu einer entwicklungs- und technologiegetriebenen Produktstrategie führt, um eine hohe Produktintegrität und Durchgängigkeit der strategischen Ausrichtung zu erreichen. Zudem werden die direkte Anbindung an den Vorstand und die daraus resultierende Unterstützung als entscheidend für den Erfolg der Strategiearbeit betrachtet.

Die zentrale Ausgestaltung der strategischen Planung auf der zweiten Hierarchieebene wurde während des Gespräches bei **Audi** ebenfalls betont.

Bei **BMW** und **VW** ist das strategische Entwicklungsmanagement dagegen dezentral im Entwicklungsbereich angesiedelt. Allerdings bestehen bei VW Bestrebungen, eine zentrale Ausgestaltung in einer Stabsstelle zu realisieren, um die neutrale Position des strategischen Entwicklungsmanagements gegenüber den Fachbereichen und anderen Unternehmensbereichen zu unterstreichen.

Den Ausführungen der Interviewpartner zufolge, fördert eine zentrale Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements wie bei Mercedes-Benz und Audi die Durchgängigkeit der strategischen Ausrichtung. Wie die theoretischen Ausführungen deutlich machten, ist dabei allerdings gleichzeitig darauf zu achten, dem operativen Management noch genügend Einflussmöglichkeiten einzuräumen, um die inhaltliche Qualität und Umsetzung der Strategie nicht zu gefährden. Für die Umsetzung der Strategie ist allerdings v. a. die Verankerung des strategischen Entwicklungsmanagements in der Ablaufstruktur von Bedeutung, die im Folgenden betrachtet wird.

Einbindung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Ablaufstruktur

Im Gegensatz zur Aufbauorganisation, die die Struktur der Organisationseinheiten beschreibt, stellt die *Ablaufstruktur* die Ordnungsstruktur dar, in der sich die Aufgabenerfüllung als dynamisches Handeln der Akteure vollzieht. Diese raumzeitliche Strukturierung der Aufgabenerfüllung entsteht, indem Aktivitäten in Aufgaben aufgeteilt und sowohl Zeitpunkte als auch Verantwortliche zugeordnet werden.³⁰⁶ Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen die Aufgaben des strategischen und operativen Entwicklungsmanagements bei der Produktentwicklung.

COOPER/KLEINSCHMIDT befragten in einer empirischen Untersuchung 161 Unternehmen aus den USA, Kanada und Europa zu den vorherrschenden Praktiken in den

³⁰⁵ Zur Operationalisierung während des Gespräches vgl. die Fragen 2 und 3 im Interviewleitfaden.

Rubriken Entwicklungsprozess, Organisation, Strategie, Kultur und Senior-Management-Einbindung, um *Treiber für den operativen Erfolg von Neuprodukten* für Geschäftseinheiten zu identifizieren.³⁰⁷ Dabei wurden drei unterschiedlich starke Erfolgsfaktoren ermittelt. Sie gelangten zu dem Ergebnis, dass der stärkste Treiber des Neuprodukterfolges die *Güte des Entwicklungsprozesses* (1), d. h. der zugrunde liegenden Ablaufstruktur, ist.³⁰⁸ Die folgenden Bedingungen wirken sich in diesem Zusammenhang positiv aus:

- Flexibilität und Zielorientierung im Prozess,
- Vorverlagerung möglichst vieler Aktivitäten an den Anfang des Produktentstehungsprozesses,
- eine frühe Definition des Produktes,
- feste Entscheidungszeitpunkte und
- keine zu starke Formalisierung des Entwicklungsprozesses.

Der zweitstärkste Erfolgsfaktor ist die *Existenz einer klaren Neuproduktstrategie* (2).³⁰⁹ Die langfristige Ausrichtung der Neuproduktaktivitäten, aber auch die Vermittlung dieser strategischen Visionen an das operative Entwicklungsmanagement tragen somit entscheidend zum Erfolg bei.

Als dritten erfolgskritischen Faktor nennen COOPER/KLEINSCHMIDT die *eindeutige Ressourcenzuteilung* (3). Um die notwendige Qualität während der Produktentwicklung gewährleisten zu können, bedarf es einer konsequenten und dauerhaften Freischaltung der Ressourcen durch das Senior-Management.

Das strategische Entwicklungsmanagement hat im Rahmen der Neuproduktplanung und Technologieauswahl keinen unmittelbaren Einfluss auf die Güte des Entwicklungsprozesses. Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen allerdings, dass die Beiträge von Topmanagement und strategischem Entwicklungsmanagement für den

³⁰⁶ Vgl. Hungenberg (2000), S. 243-245; Gaitanides (1995), S. 4f.

³⁰⁷ Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1996), S. 18-28; Meier-Kortwig (1998), S. 139-142. Der Erfolg eines neuen Produktes wurde anhand des finanziellen Erfolges und des Umsatzanteils des neuen Produktes im Vergleich zu alten Produkten und Wettbewerbern beschrieben. Vgl. Meier-Kortwig (1998), S. 140f.

³⁰⁸ COOPER/SCOTT/KLEINSCHMIDT kamen zu dem Ergebnis, dass erfolgreiche Unternehmen sich v. a. durch die Phase der Konzeption von Produktideen, eine effektive Grundlagenforschung und das Projektmanagement auszeichnen. Vgl. Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2002), S. 21-27.

³⁰⁹ Vgl. dazu auch Braess (1994), S. 52.

operativen Erfolg von neuen Produkten ebenfalls entscheidend sind.³¹⁰ Daher ist es zu empfehlen, diese Leistungsbeiträge explizit in der Prozessstruktur zu verankern, um durch die Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten an einer (Neuprodukt-) Strategie sowie einer entsprechenden Zuteilung von Ressourcen, die Voraussetzungen für auf dem Markt erfolgreiche Produkte zu schaffen.³¹¹

Die organisatorische Strukturierung von Entwicklungsprozessen erfolgt in der Regel durch die Grundelemente Phasen, Teilprozesse und Meilensteine.³¹² Die Anzahl, der Inhalt und die genaue Ausprägung der Grundelemente dieser Prozessorganisation sind durch entwicklungsinterne und -externe Bedingungskonstellationen beeinflusst.³¹³ SCHMELZER formuliert dennoch einen *Standardprozessplan für die Produktentwicklung*, der sich, wie in Abbildung 24 dargestellt, gestaltet.

³¹⁰ Durch die Bestätigung des Einflusses des strategischen Entwicklungsmanagements auf den Neuprodukterfolg unterstreicht die Untersuchung auch, dass es, wie in Kapitel 1 bereits ausgeführt, das Ziel des strategischen Entwicklungsmanagements ist, die unternehmerischen Fähigkeiten auf der Ressourcen- und Prozessebene mit den marktlichen Möglichkeiten unter der Berücksichtigung der Wertebene abzustimmen.

³¹¹ Die Organisation innerhalb eines Unternehmens muss die Erreichung der strategischen Ziele fördern. Damit wird die Entwicklung der Organisation als Erfolgspotenzial einerseits Gegenstand des strategischen Managements, andererseits gibt sie den strukturellen Rahmen vor, in dem sich die Strategieentwicklung und -implementierung vollziehen. Vgl. Bea/Haas (1995), S. 352-355.

³¹² Vgl. Schmelzer (1991b), S. 70-80.

³¹³ Vgl. Ehrlenspiel (1995), S. 121.

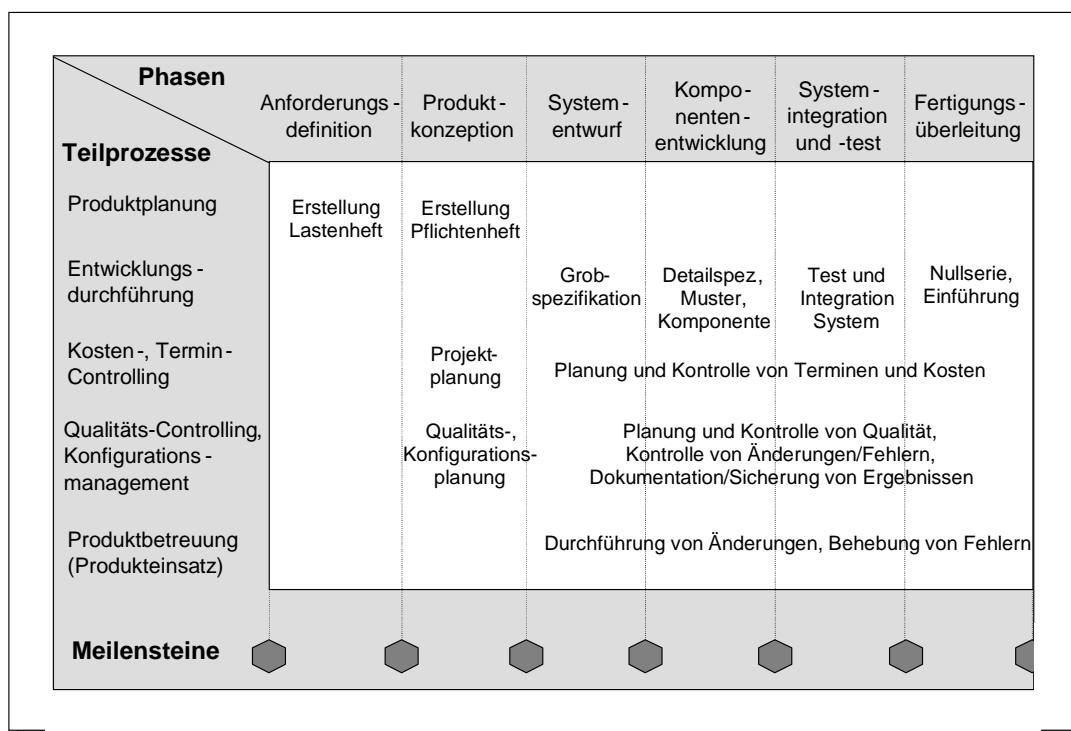


Abbildung 24: Standardprozessplan für Produktentwicklungen³¹⁴

Die Darstellung des Entwicklungsprozesses in Phasen mit zugeordneten Teilprozessen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Produktentwicklung in der Unternehmenspraxis in iterativen Schleifen erfolgt.³¹⁵ Dennoch sind sequenzielle Darstellungen für den Produktentwicklungsprozess üblich, um Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verteilen und Zeitpunkte festzulegen.

Der Einflussbereich des strategischen Entwicklungsmanagements liegt in den ersten Phasen der *Anforderungsdefinition* und *Produktkonzeption*, die unter dem Begriff „frühe Phase“ zusammengefasst werden. Innerhalb der Produktkonzeption wird ein technisches Lösungskonzept erarbeitet, das die technologischen Möglichkeiten aus-

³¹⁴ Quelle: Schmelzer (1991b), S. 72; vgl. auch Schmelzer (1991a), S. 112f. Zur Einbindung des Entwicklungsprozesses in die Wertschöpfungsstruktur des Unternehmens vgl. Seeser (1989), S. 44-52.

³¹⁵ Vgl. Ehrlenspiel (1995), S. 133-136; Pahl/Beitz (1993), S. 80-82. Die Autoren stellen den Vorgehensplan für die Konstruktion und Entwicklung, der in der VDI-Richtlinie 2221 allgemein formuliert wurde, vor. Der etwas vereinfachte Prozessplan von Schmelzer hat den Vorteil, dass er trotz der Bemühungen zur Verkürzung der Entwicklungszeiten in der Automobilindustrie aufgrund seiner allgemein gehaltenen Form seine Gültigkeit behalten hat.

schöpft und in marktgerechte Produkte umsetzt. Zudem müssen die Anforderungen aus Fertigung, Montage, Logistik, Instandhaltung und Service Berücksichtigung finden.³¹⁶ Diese Ausarbeitung erfolgt daher in der Regel in *interdisziplinären Projektteams*.³¹⁷ Vom strategischen Entwicklungsmanagement muss dabei sichergestellt werden, dass die Produktkonzeption die strategische Ausrichtung des Unternehmens widerspiegelt, d. h. die Strategie im Produkt umgesetzt wird. Die Prozessstruktur muss dem strategischen Entwicklungsmanagement daher erlauben, das Verhalten der Akteure – v. a. das des mit der Ausführung betrauten operativen Managements – strategisch auszurichten.

Während der Interviews wurde deutlich, dass **alle Automobilhersteller** das strategische Entwicklungsmanagement strukturell in die frühe Phase des Produktentwicklungsprozesses eingebunden haben.³¹⁸

Die Darstellung der verschiedenen Teilprozesse in Abbildung 24 macht das Zusammenspiel der unterschiedlichen Bereiche innerhalb des Unternehmens deutlich und vermittelt so einen Eindruck von den Anforderungen, die an die Harmonisation gestellt werden. Die Rolle, die das strategische Entwicklungsmanagement dabei spielt, soll im Folgenden detailliert erläutert werden.

Rolle des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Produktentwicklung

Um beurteilen zu können, inwiefern sich strukturelle Regelungen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder auswirken, bedienen sich verhaltenswissenschaftlich orientierte Organisationswissenschaftler häufig Rollenkonzepten aus der Soziologie.³¹⁹ Eine Rolle beschreibt die Verhaltenserwartungen, die einem Individuum in einer bestimmten Position von anderen entgegengebracht werden.³²⁰

Durch die Prozessstruktur, die situationsbedingt innerhalb des Unternehmens entsteht, werden ebenfalls Rechte und Pflichten der Beteiligten festgelegt. Somit entstehen auch hier Verhaltenserwartungen an die Organisationsmitglieder in einer be-

³¹⁶ Vgl. dies und Folgendes Schmelzer (1991b), S. 57-62; Pahl/Beitz (1993), S. 140-162.

³¹⁷ Da in den beiden Anfangsphasen über 60 % der Qualität, Termine und Kosten eines Produktes festgelegt werden, wirken sich Abstimmungsdefizite hier besonders gravierend aus. Vgl. Schmelzer (1991b), S. 61.

³¹⁸ Vgl. dazu Frage 13 im Interviewleitfaden.

³¹⁹ Vgl. Kieser/Kubicek (1976), S. 313-315; Staehle (1989b), S. 246.

stimmten Position. Ihr tatsächliches Verhalten wird sich schließlich an den definierten Handlungsspielräumen und Erwartungen der übrigen Organisationsmitglieder orientieren, wenngleich es dadurch nicht determiniert ist. Im Folgenden wird die Rollenanforderung an das strategische Entwicklungsmanagement im Rahmen der Produktentwicklung formuliert.

Während Rollenmodelle in der Diskussion des strategischen Managements nur vereinzelt zu finden sind³²¹ und die Ableitung von Handlungsempfehlungen nicht erlauben, haben sie sich im Forschungsfeld des Innovationsmanagements bereits etabliert. Der Anstoß, Leistungsbeiträge in der Form von Rollen zu personifizieren und diese Funktionen von Personen zu trennen, geht bereits auf SCHUMPETER zurück.³²²

Bei späteren Untersuchungen³²³ von Innovationsprojekten in Unternehmen wurden spezifische Funktionen bzw. Rollen identifiziert, die Wandel in einem Unternehmen aktiv unterstützen und deren Ausprägung den Erfolg der beabsichtigten Veränderung entscheidend beeinflusst. Das in diesem Zusammenhang von WITTE erarbeitete und von HAUSCHILDT und CHAKRABARTI erweiterte Promotorenmodell verdeutlicht die in den frühen Phasen der Produktentwicklung erforderlichen Leistungsbeiträge. Eine Übertragung des Konzeptes auf die Rollen im Entwicklungsprozess ist plausibel, da bei der Konzeption eines neuen Produktes neben einem stringenten, methodisch unterstützten Prozess die Kreativität sowie Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Betroffenen entscheidend sind. Probleme entstehen speziell bei Themen, die eine Umorientierung erforderlich machen. Die Situation kann daher als geplanter

³²⁰ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 455; Ulrich/Fluri (1995), S. 36; Staehle (1989b), S. 248-252.

³²¹ HART greift diesen Gedanken ansatzweise auf und entwickelt eine Systematisierung, die fünf verschiedene Kontexttypen und die daraus resultierenden Rollen des Topmanagements und der Organisationsmitglieder zeigt. Hintergrund ist der Wunsch nach einem situativen, integrativen Rahmen für verschiedene in der Literatur verbreitete Strategieschöpfungsmodelle. Vgl. Hart (1992), S. 327-339; Hart (1991), S. 97-111.

Darauf aufbauend, versuchten HART und BANBURY, empirisch den Zusammenhang zwischen der Art der Strategieschöpfung und dem Unternehmenserfolg zu ermitteln. Interessanterweise kamen sie zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen, die gleichzeitig verschiedene Typen zur Strategiebildung nutzen, in den Leistungskategorien Gewinn, Wachstum, Einschätzung der zukünftigen Position, Qualität und soziale Verantwortung am besten zu bewerten sind. Unberücksichtigt blieben in ihrer Querschnittsanalyse mit 285 amerikanischen Unternehmen allerdings die Dimensionen Entwicklung neuer Produkte und Innovationen. Vgl. Hart/Banbury (1994), S. 251-266.

³²² Vgl. Schumpeter (2000), S. 163-172; Hauschildt (1997), S. 156f.

³²³ Forschungsprojekt „Columbus“, Witte (1973).

Wandel interpretiert werden und ist somit mit einem Innovationsprozess vergleichbar.³²⁴

In den Rollen oder Funktionsbezeichnungen des Innovationsmanagements wird davon ausgegangen, dass bestimmte Eigenschaften einer Person oder Verfügungsrechte Machtquellen darstellen, die zu bestimmten Leistungsbeiträgen im Innovationsprozess führen. Es werden folgende Rollen formuliert, die während der Durchsetzung von Innovationen zusammenwirken sollten und von verschiedenen Personen ausgeübt werden können:³²⁵

- (1) *Fachpromotoren* sind Experten für die technologische Materie. Ihre fachliche Autorität wird dadurch begründet, dass sie die inneren Gesetzmäßigkeiten, die Leistungspotenziale und Grenzen der Technologien und Produkte kennen. Daher setzen sie sich für die Verbreitung der Technologien oder Produkte ein.
- (2) Der *Prozesspromotor* stellt im Promotorenmodell eine Verbindung zwischen dem Fachpromotor und dem mit hierarchischem Potenzial ausgestatteten Machtpromotor her und vermittelt zwischen den beiden. Diese Funktion ist insbesondere bei komplexen Innovationsproblemen in größeren Unternehmen von Bedeutung. Seine Aufgaben sind die Koordination der Akteure, das Führen von Verhandlungen und das Schnittstellenmanagement. Seine Stärke liegt v. a. in persönlichen Charakteristiken, die ihn zu einem Experten im Umgang mit verschiedenen Interessensgruppen innerhalb des Unternehmens machen.
- (3) Der *Machtpromotor* entscheidet schließlich über die zur Durchsetzung des Innovationsprojektes notwendigen Mittel. Durch die Zuweisung von Budgets und Kapazitäten stößt er den weiteren Entscheidungs- und Durchsetzungsprozess an.

Die größten Erfolgchancen werden den Projekten eingeräumt, in denen ein gutes Zusammenspiel dieser Triade gegeben ist.³²⁶ Um ein effizientes Zusammenspiel des Dreigespanns zu erreichen, muss dafür gesorgt sein, dass Macht- und Fachpromotor

³²⁴ Vgl. hierzu Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 377 ff.; Welge/Hüttemann/AL-Laham (1996), S. 81f.; Al-Laham (1997), S. 458f.

Die Übertragung des Konzeptes ist auch vor dem Hintergrund der Einschränkung auf den Entwicklungsbereich plausibel, da in Anlehnung an HAUSCHILDT Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten als Teil der Innovationstätigkeiten des Unternehmens verstanden werden. Vgl. Hauschildt (1997), S. 27f.

³²⁵ Vgl. Hauschildt (1997), S. 167-169; Hauschildt/Chakrabarti (1998), S. 75-78.

³²⁶ Vgl. Hauschildt (1997), S. 167-169; Hauschildt/Chakrabarti (1998), S. 75-78.

identifiziert sind und ein Austausch zwischen den Beteiligten, wie in Abbildung 25 dargestellt, sichergestellt ist.

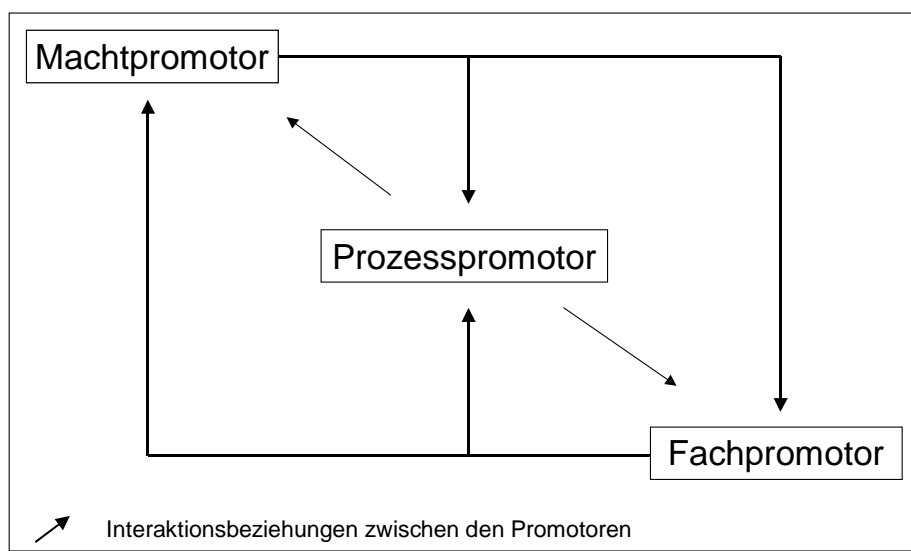


Abbildung 25: Interaktion zwischen den Promotoren³²⁷

In den innerhalb der Entwicklung ablaufenden kreativen Prozessen ist die Vermittlung einer vom Topmanagement intendierten und vom operativen Management akzeptierten strategischen Vision ein wesentlicher Bestandteil des Austausches zwischen Macht- und Fachpromotoren. MEIER-KORTWIG kommt – ähnlich wie COOPER/KLEINSCHMIDT – zu dem Schluss, dass die Vermittlung von eindeutigen strategischen Leitlinien, v. a. in kreativen Prozessen, die einer direkten, zentralen Steuerung weitgehend unzugänglich sind, eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Produktentwicklung ist.³²⁸ Gleichzeitig muss er allerdings feststellen, dass die strategische Ausrichtung der Produktentwicklung in der Praxis oft vernachlässigt wird. Ebenso führt GERPOTT aus, dass die strategischen Aufgaben innerhalb der Produktentwicklung bei den Führungskräften und Fachkräften meist hinter operativen Aufgaben zurückstehen.³²⁹

³²⁷ Quelle: Hauschildt/Chakrabarti (1998), S. 77.

³²⁸ Vgl. Meier-Kortwig (1998), S. 230.

³²⁹ Vgl. Gerpott (1999), S. 63.

Damit das strategische Entwicklungsmanagement, das hier die Rolle des Prozesspromotors inne hat, strategiegeleitetes Denken und Handeln etablieren kann, muss vom Topmanagement *strategisches Verhalten gelebt und durch die Verteilung von Verfügungsrechten über bestimmte Machtquellen unterstützt* werden. Eine organisational sichtbare Unterstützung der strategischen Arbeit kann aufbauorganisatorisch, beispielsweise wie bei Mercedes-Benz, durch die Ausgestaltung der Strategieabteilung als Stabsabteilung und die Vertretung in den wichtigen Entscheidungs- und Koordinationsorganen realisiert werden. Um das gewünschte strategische Verhalten zu festigen, müssen unabhängig von der aufbauorganisatorischen Ausgestaltung zudem genügend Ressourcen für die Strategiearbeit bereitgestellt werden. Sowohl das dem Projekt vorgelagerte Schaffen strategischer Grundlagen als auch die regelmäßige Kontrolle der Fortschritte innerhalb der strategischen Initiativen, ohne die strategisches Management wirkungslos ist, sind sehr ressourcenintensiv.

Um die Einbringung von strategischen Leitlinien in den Produktentwicklungsprozess sicherzustellen, ist daher darauf zu achten, dass das strategische Entwicklungsmanagement auch auf entsprechende Verfügungsrechte innerhalb der Prozessstruktur des Entwicklungsprozesses zurückgreifen kann. Diese *Verfügungsrechte* werden durch die *organisatorische Aufteilung der Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams der frühen Phase festgelegt*. Die folgenden Aussagen der Interviewpartner geben Einblick in die Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten in der frühen Phase des Produktentwicklungsprozesses.³³⁰

Bei **Audi** und **BMW** ist das strategische Entwicklungsmanagement in die frühe Phase der Produktentwicklung eingebunden, jedoch nur gering mit Verfügungsrechten ausgestattet. Das strategische Entwicklungsmanagement trägt in Produktprojekten die Verantwortung für die Abstimmung und Koordination der Fachexperten innerhalb des Entwicklungsbereichs.

Bei **VW** und **Mercedes-Benz** hat das strategische Entwicklungsmanagement eine starke Position bei der Produktentstehung, da ihm die Leitung der frühen Phase obliegt. Danach wird die Leitung an Projektverantwortliche abgegeben. Bei Mercedes-Benz wurden die Ausstattung mit Verfügungsrechten und Ressourcen sowie die direkte Verbindung zum Vorstand in dem Gespräch selbst als Erfolgsfaktor bewertet.

³³⁰ Zur Operationalisierung vgl. Frage 2 im Interviewleitfaden.

Die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements müssen ihrer Rolle im Produktentstehungsprozess folglich mit einer unterschiedlichen Ausstattung von Verfügungsrechten gerecht werden. Während das strategische Entwicklungsmanagement bei VW und Mercedes-Benz die frühe Phase der Produktentwicklung leitet, sind die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei Audi und BMW Mitglieder des Projektteams.

Die vom strategischen Entwicklungsmanagement zu leistende Abstimmung und Koordination innerhalb des Entwicklungsbereiches wird dadurch erschwert, dass aufgrund der hohen Komplexität des Automobils ein ausgeprägtes Spezialistentum vorherrscht. Dieses dezentral gebündelte Wissen und die vom operativen Management, das hier in der Rolle des Fachpromotors zu sehen ist, formulierten Anforderungen sind nun in geeigneter Weise in die strategische Programmplanung einzubeziehen, zu beurteilen und bezüglich der funktionsübergreifenden Strategiekonformität zu bewerten. Um diese *Bewertungskompetenz* aufbauen zu können, sollten Mitarbeiter, die bereits detaillierte Fachkenntnis in einem Bereich gesammelt haben und gleichzeitig Gesamtzusammenhänge strategisch bewerten können, innerhalb des strategischen Entwicklungsmanagements eingesetzt werden. Im Rahmen des Promotorenmodells wird ebenfalls betont, dass die für einen erfolgreichen Wandel nötigen Rollen nicht formal geschaffen werden können, sondern in den Personen begründet sein müssen.

Alle Interviewpartner teilten diese Auffassung und schilderten, dass ein starker persönlicher Einsatz bei der Umsetzung strategischer Ziele in Produkte nötig sei.³³¹

Neben der Abstimmung innerhalb des Entwicklungsbereiches hat die Ausstattung mit Verfügungsrechten auch einen Einfluss auf die Abstimmung mit den anderen Funktionsbereichen. Besondere Beachtung in Theorie wie auch Praxis findet die *Schnittstelle zwischen Entwicklung und Marketing*, wo häufig weit reichende Probleme entstehen.³³² SCHMELZER führt dazu aus, dass eine hohe Intensität der Abstimmung zwi-

³³¹ Zur Operationalisierung vgl. die Fragen 15, 19 und 21 im Interviewleitfaden.

³³² Vgl. Seidel (1996), S. 62-127; Schmelzer (1991b), S. 52-57; Gaiser (1991), S. 124-127. Kommunikationsprobleme zwischen Entwicklung und Marketing entstehen aufgrund von Kultur- und Sprachunterschieden, unterschiedlichen Zielen, Planungshorizonten, Inhalten und Fähigkeiten sowie der Verschiedenartigkeit der Unsicherheiten und Anforderungen der Aufgaben. Disharmonie zwischen Marketing und Entwicklung hat letztlich Wettbewerbsnachteile zur Folge, da Erfolgspotenziale verschenkt werden. Vgl. Schmelzer (1991b), S. 52-57.

schen den Funktionsbereichen erreicht wird, wenn sie in Teams gemeinsam mit Fach- und Machtpromotoren durchgeführt und von problemadäquaten Instrumenten, wie Szenarien, Portfoliomethoden oder Netzplantechniken, unterstützt wird. Die Qualität ist hoch, wenn Zusammenarbeit und Abstimmung nicht erst in der Phase der Anforderungsdefinition beginnen, sondern bereits bei der Festlegung der strategischen Ziele und Programme für Marketing und Entwicklung.³³³ Bei der Überwindung derartiger Schnittstellenprobleme spielen die Verteilung von Entscheidungsrechten und das frühzeitige Formulieren von gemeinsamen strategischen Zielen folglich eine entscheidende Rolle.³³⁴

Auch die Interviewpartner räumten der Schnittstelle zwischen Entwicklung und Marketing eine hohe Bedeutung ein und schilderten während des Gespräches den Umgang mit dieser Schnittstelle.

Bei **BMW** leiten die Produktstrategen des Marketings die frühe Phase des Entwicklungsprozesses. Auftretende Spannungen in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Entwicklung sind v. a. auf die Unterschiede in den Arbeitsgebieten und Arbeitsweisen zurückzuführen.

Bei **Audi** beeinflussen Marketing und Produktentwicklung den Produktentstehungsprozess gleichermaßen. Da dem strategischen Entwicklungsmanagement folglich formal keine exponierte Stellung zugeteilt ist, muss die Vermittlung einer strategischen Vision für das neue Produkt durch eine starke Prozesspromotion zwischen dem mit hierarchischer Macht ausgestatteten Entscheiderkreis und den Fachexperten der beiden Bereiche sichergestellt werden.

Um die Abgrenzungsprobleme und Kompetenzstreitigkeiten zwischen den Abteilungen bei **VW** zu reduzieren, sorgt das strategische Entwicklungsmanagement in seiner leitenden Funktion für eine frühe Einbindung aller Teilnehmer. So wird Transparenz geschaffen und Verantwortlichkeiten werden festgelegt.

Bei **Mercedes-Benz** fungiert das Marketing als Dienstleister, der mit den Volumenabschätzungen einen äußerst wichtigen Input für das jeweilige Fahrzeugprojekt liefert. Die Zusammenarbeit – v. a. zwischen Entwicklung und Marketing – ist immer durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Interessenlagen belastet. Letztlich ist ihre Güte allerdings personenabhängig. Um das Projekt später nicht zu gefährden, sollten Differenzen zwischen den Bereichen frühzeitig im Team geklärt werden.

³³³ Vgl. Schmelzer (1991b), S. 55f.

In der Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Marketing zeigen sich exemplarisch die Konsequenzen der Ausstattung mit Verfügungsrechten. Da das strategische Entwicklungsmanagement bei VW und Mercedes-Benz die frühe Phase der Produktentwicklung leitet, muss es sich um die Harmonisation der verschiedenen Strategien bemühen, um die Produktentwicklung auf das unternehmensstrategische Ziel auszurichten. Das strategische Entwicklungsmanagement bei BMW und Audi steht dagegen für die gesamtunternehmerische Abstimmung nicht in der Verantwortung.

Kurzfasit:

Für die Unternehmenspraxis heißt das zusammengefasst, dass nicht nur die Aufgaben des strategischen Entwicklungsmanagements formuliert werden, sondern v. a. die Machtquellen auf organisatorischer Ebene für diese Aufgabenteilung gelegt werden müssen. Die durch die Aufgaben beschriebenen Leistungsbeiträge werden durch die Organisationsmitglieder erbracht, wenn zum einen die persönlichen Eigenschaften und Bemühungen der Akteure dies fördern und sie zum anderen im Prozess und in der Aufbaustruktur mit den entsprechenden Verfügungsrechten ausgestattet sind. In der empirischen Untersuchung wurde deutlich, wie die untersuchten Automobilhersteller die Verfügungsrechte verteilt haben. Zusammengefasst stellt sich die Einbettung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Aufbau- und Ablaufstruktur innerhalb der einzelnen Automobilhersteller wie in Abbildung 26 gezeigt dar.

³³⁴ Vgl. Fricke/Lohse (1997), S. 23-26.



Abbildung 26: Ausstattung mit Verfügungsrechten im Rahmen der Aufbaustruktur und in der frühen Phase des Entwicklungsprozesses bei den untersuchten Automobilherstellern

4.2.2 Effizienz des strategischen Entwicklungsmanagements bei der Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten

Den Ausführungen des Kapitels 2 folgend wird ein Intra-System-Fit erreicht, wenn die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses in Einklang mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern stehen. Effizienz wird demnach erzielt, wenn die Organisationsstruktur die Umsetzung strategiegeleiteten Denkens in Produkte unterstützt. Als *Effizienzkriterium* wurde daher die Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten definiert. Die Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten erfolgt durch die Umsetzung der Neuproduktstrategie innerhalb des Entwicklungsprozesses. Für die hier betrachtete Organisationsstruktur wirft das die Frage auf, welche Verfügungsmacht dem strategischen Entwicklungsmanagement zugesprochen werden muss, um einen strategisch ausgerichteten unternehmerischen Handlungsprozess zu verwirklichen.³³⁵ Effizienz wird innerhalb dieser Ablaufstruktur dann erreicht, wenn der Vertreter der Neuproduktstrategie mit Verfügungsrechten ausgestattet ist, um die Umsetzung entsprechend zu unterstützen. Liegen diese Rolle und die Verfügungsrechte nicht bei dem strategischen Entwicklungsmanagement, muss Prozesspromotion betrieben werden, um die strategische Ausrichtung des Entwicklungsbereichs durch den Entwicklungsprozess zu realisieren.

Das strategische Entwicklungsmanagement vertritt bei allen Automobilherstellern in der frühen Phase der Produktentwicklung die strategische Ausrichtung des Entwicklungsbereichs in einem interdisziplinären Entwicklungsteam. Alle Vertreter des strategischen Managements sahen zudem in den vermittelnden Tätigkeiten der Prozesspromotion einen bedeutenden Teil ihrer Arbeit. Bei der Vertretung der Neuproduktstrategie im Entwicklungsprozess weicht die Rollenverteilung bei den unterschiedlichen Automobilherstellern allerdings voneinander ab, was die folgenden Aussagen der Interviewpartner deutlich machen.

³³⁵ HINTERHUBER vergleicht eine Organisation mit einem System, das durch die Beziehungen zwischen den beteiligten Personen definiert wird. Die Personen unterscheiden sich dabei durch (1) die Rollen, die sie in der Organisation einnehmen, und (2) die Autorität, die sie faktisch besitzen. Für HINTERHUBER ist eine Unternehmensorganisation *ceteris paribus* dann am effizientesten, wenn den verschiedenen Rollen die notwendige Autorität entspricht. Vgl. Hinterhuber (1997), S. 148-154. Da persönliche Eigenschaften der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements in der Befragung nicht untersucht werden sollten, kann keine Aussage zu dem Fit von Rolle und Autorität

Bei **BMW** entsteht die Neuproduktstrategie bei den Produktstrategen im Marketing. Die Verfügungsrechte zur Leitung der frühen Phase des Entwicklungsbereichs sind ebenfalls dort angesiedelt. Somit ist es die Aufgabe des strategischen Entwicklungsmanagements, die Bereichsinteressen innerhalb des Entwicklungsteams zu vertreten und die Produktstrategie in die eigenen Fachbereiche zu tragen, um eine strategische Ausrichtung der Aktivitäten zu erreichen. Die dezentrale Ausgestaltung des strategischen Entwicklungsmanagements wirkt sich hier positiv aus, da sie eine stärkere Vernetzung mit den Fachbereichen mit sich bringt. Im Rahmen der Ablaufstruktur kann diese Aufgabe auch nicht stärker unterstützt werden, sodass eine stimmige Verteilung von Rolle und Verfügungsrechten vorliegt.

Das strategische Entwicklungsmanagement bei **Mercedes-Benz** ist für die Produktstrategie zuständig. Die Rolle des strategischen Entwicklungsmanagements liegt somit nicht nur darin, zwischen den Fachexperten der verschiedenen Bereiche und dem Vorstand als Machtpromotor zu vermitteln, sondern auch darin, eine klare Produktstrategie in den Entwicklungsprozess einzubringen. Effizienz wird erreicht, weil das strategische Entwicklungsmanagement in der Erfüllung seiner Rolle durch die entsprechende Autorität als Leiter des Entwicklungsteams und die direkte Anbindung an den Vorstand unterstützt wird. Diese Ausgestaltung, in der dem strategischen Entwicklungsmanagement viele Einflussmöglichkeiten eingeräumt werden, birgt die Gefahr, dass Impulse des Marktes unterrepräsentiert sind. Es ist daher unbedingt auf eine starke Interdependenz mit dem unternehmensexternen Kontext, wie diese bei Mercedes-Benz gegeben ist, zu achten.

Bei **Audi** sollen die starke Identifikation mit der Marke und die auf Unternehmensebene formulierte Markenstrategie die fehlende Produktstrategie ersetzen. Damit wird allerdings auf die Möglichkeit, durch eine Strategieformulierung eine klare Ausrichtung der Aktivitäten im Produktentwicklungsprozess zu erreichen, verzichtet. Die zentrale Ausgestaltung des strategischen Entwicklungsmanagements wirkt sich in diesem Fall nicht positiv auf die effiziente Realisierung von Erfolgspotenzialen aus. Die unklare Aufteilung von Verantwortlichkeiten zwischen Marketing und Entwicklung im Entwicklungsprozess ist dabei zudem als problematisch für die Effizienz des Prozesses und den Erfolg des neuen Produktes anzusehen.

gemacht werden. Stattdessen wird der Abgleich von Rollenverständnis und Verteilung der Verfügungsrechte als erste Voraussetzung für das Erreichen eines Intra-System-Fits herangezogen.

Das strategische Management im Entwicklungsbereich von **VW** ist v. a. mit der strategischen Produktplanung betraut. Die Bündelung technologischer Initiativen und strategischer Ziele der Fachbereiche erfolgt dagegen durch das Innovationsmanagement. Die hohe Ausstattung mit Verfügungsrechten innerhalb der Ablaufstruktur des Produktentwicklungsprozesses ist damit gerechtfertigt. Bedenklich sind allerdings die während des Interviews beschriebene geringe strategische Orientierung und die schlecht ausgeprägte Vernetzung mit der Unternehmensstrategie und dem unternehmensexternen Kontext für diese Aufgabe. Die dezentrale Eingliederung innerhalb der Aufbaustruktur des Entwicklungsbereichs sollte daher überdacht werden. Die Ergebnisse machen deutlich, dass das Rollenverständnis des strategischen Entwicklungsmanagements innerhalb der Unternehmen variiert.

Kurzfasit:

Eine effiziente Abstimmung von Rolle und Verfügungsrechten liegt bei BMW und Mercedes-Benz vor, die sich jedoch bezüglich der formalen Rolle des strategischen Entwicklungsmanagements unterscheiden. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten und der Effizienz bei der Realisierung der in der Produktstrategie formulierten Erfolgspotenziale in Produkten besteht folglich nicht. Die Verteilung der Verfügungsrechte ist somit situationsabhängig und unternehmensspezifisch. Aus der Effizienzbewertung können daher keine allgemein gültigen Handlungsempfehlungen für das strategische Entwicklungsmanagement abgeleitet werden.

4.2.3 Schlussfolgerungen für die Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten

Das strategische Entwicklungsmanagement hat die Aufgabe, über die Bereitstellung von Produkten, die auf der Wert-, Markt- und Ressourcenebene attraktiv sind, Erfolgspotenziale für das Unternehmen zu schaffen und zu erhalten. Diese Erfolgspotenziale werden über die Produkte des Unternehmens in Erfolg am Markt und Liquidität umgesetzt. Die Ordnungsstruktur, in der sich dieses Handeln vollzieht, ist innerhalb des Entwicklungsbereichs der Produktentwicklungsprozess. Die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in diesem Handlungsprozess gestaltet die Rolle des strategischen Entwicklungsmanagements und dadurch die Anforderungen an die unternehmensinterne Harmonisation im Rahmen des Führungsprozesses.

Die vorhergehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass eine klare Ausrichtung der Aktivitäten an einer Produktstrategie entscheidend für den Erfolg von neuen Produkten ist.³³⁶ Für das Unternehmen ist es somit positiv, wenn die Produktstrategie innerhalb des Produktentwicklungsprozesses stark vertreten wird. Daher wird empfohlen, die Vertreter der Produktstrategie mit der entsprechenden Autorität bzw. Verfügungsrechten auszustatten. Ob diese Rolle allerdings dem strategischen Entwicklungsmanagement oder aber Vertretern des Marketings zufällt, variiert bei den untersuchten Automobilherstellern. BMW und Mercedes-Benz zeigen, dass beide Ausprägungen effizient sein können. Beide Unternehmen unterstützen die Realisierung der in der Produktstrategie formulierten Erfolgspotenziale, indem die Produktstrategen die Leitung der frühen Phase des Entwicklungsprozesses übernehmen. Allerdings gehören diese Produktstrategen bei BMW organisatorisch zu dem Bereich Marketing und bei Mercedes-Benz zu der Entwicklung. In welchem Bereich der Aufbauorganisation diese strategische Aufgabe angesiedelt wird, ist somit unternehmensspezifisch und wirkt sich nicht nachteilig auf die Effizienz aus, solange sie durch Verfügungsrechte, die sich aus der Position in der Aufbau- und Ablaufstruktur ergeben, unterstützt ist. Für die Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten innerhalb der Aufbau- und Ablaufstruktur gibt es diesbezüglich folglich nicht nur eine effiziente Ausprägung. Vielmehr stellen die Ausstattung mit Verfügungsrechten in der Aufbau- und Ablaufstruktur und die daran geknüpfte Rolle

³³⁶ Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1996), S. 18-28; Meier-Kortwig (1998), S. 139-142; außerdem die Ausführungen in Kapitel 3.2.

des strategischen Entwicklungsmanagements ein Gestaltungselement dar, das situationsabhängig angepasst werden sollte.

Um einen Intra-System-Fit realisieren zu können, sollten dabei die folgenden zwei Gestaltungsfelder aufeinander abgestimmt sein:

- (1) Das *strategische Entwicklungsmanagement* muss, wie bei den untersuchten Automobilherstellern, *in den Entwicklungsprozess eingebunden* sein. Zudem müssen die Vertreter des Entwicklungsmanagements eine starke *Prozesspromotion* leisten, um die strategischen Vorgaben bei den Macht- und Fachpromotoren innerhalb des Entwicklungsbereichs und des Entwicklungsteams zu verankern.
- (2) Neben diesen Aktivitäten zur Durchsetzung der strategischen Ausrichtung des Entwicklungsbereichs ist die Existenz einer *klaren Neuproduktstrategie* Voraussetzung für den Erfolg eines Produktes.³³⁷ Daher sollten die Vertreter der Neuproduktstrategie mit Verfügungsrechten ausgestattet sein, um die Umsetzung zu unterstützen. Bei der Verteilung dieser Rolle weichen die untersuchten Automobilhersteller voneinander ab. So war die Vertretung der Neuproduktstrategie und Leitung der frühen Phase sowohl im Entwicklungsbereich als auch im Marketing zu finden. Allerdings konnte die Existenz einer Neuproduktstrategie nicht überall klar erkannt werden.

Kurzfasit:

Die Balanced Value Map, die in Kapitel 2 vorgestellt wurde, verdeutlicht die Funktion der unternehmerischen Prozesse als „Motor der Wertschöpfung“ eines Unternehmens durch die Stellung in der Mitte der Abbildung.³³⁸ Die empirische Untersuchung betonte neben der grundsätzlichen Bedeutung des Produktentstehungsprozesses für den Erfolg eines Automobilherstellers auch die Notwendigkeit, den strategischen Führungsprozess mit dem Produktentstehungsprozess zu verknüpfen. Um das unternehmerische Handeln strategisch auszurichten, müssen die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements daher in den Produktentstehungsprozess eingebunden sein. Je nach der Rolle, die ihnen durch die Stellung in der Aufbau- und Ablaufstruktur zu Teil wird, bezieht sich ihr Aufgabenfeld nur auf die strategische Aus-

³³⁷ Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1996), S. 18-28; Meier-Kortwig (1998), S. 139-142.

richtung der Aktivitäten des Entwicklungsbereiches oder aber auf die bereichsübergreifende Steuerung und Koordination der frühen Phase des Produktentwicklungsprozesses. Unabhängig davon, ob das strategische Entwicklungsmanagement die Leitung der frühen Phase inne hat, unterstreicht das Rollenmodell erneut die Bedeutung von Aktivitäten der Prozesspromotion zur Willensdurchsetzung.

Die Organisationsstruktur bildet die formellen machtpolitischen Rahmenbedingungen für das strategische Entwicklungsmanagement, um den Prozess der strategischen Ausrichtung auf fachlicher Ebene anstoßen und am Laufen halten zu können. Die informellen Regeln der Zusammenarbeit zwischen den Fachexperten und Strategieabteilungen der verschiedenen Bereiche sowie mit dem Topmanagement sind zum einen Ergebnis des persönlichkeitsbestimmten Einsatzes der Beteiligten.³³⁹ Zum anderen sind sie stark durch den kulturellen Kontext des Unternehmens, der im Folgenden als Orientierungsmuster vorgestellt wird, geprägt.³⁴⁰

³³⁸ Vgl. dazu Abbildung 3.

³³⁹ RÖDER kommt in seiner empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass eine gemeinsame, übergeordnete Identität, die durch die Besetzung von Schlüsselpositionen mit kooperationsorientierten Mitarbeitern erreicht werden kann, die Zusammenarbeit an Schnittstellen maßgeblich fördert. Vgl. Röder (2001), S. 236-238.

³⁴⁰ PÜMPIN vertritt die Auffassung, dass Promotoren eine strategiegerechte Organisationskultur entwickeln und vorleben müssen. Vgl. Pümpin (1992), S. 47f.

4.3 Organisationskultur als Orientierungsmuster

Unter dem Begriff Organisationskultur werden die *unternehmensbezogenen geteilten Werte, Normen und Wissensbestände* verstanden.³⁴¹ Sie beeinflussen als *kollektives Orientierungsmuster* das Problemlösungsverhalten in einem Unternehmen in entscheidender Weise. Für die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich ist die Organisationskultur von Bedeutung, da das in der Unternehmenspraxis teilweise zu beobachtende, von den formalen Vorgaben und Strukturen abweichende Verhalten von Organisationsmitgliedern durch die Organisationskultur teilweise erklärt werden kann.³⁴² KIESER/KUBICEK führen dazu aus, dass koordiniertes Handeln von Individuen nicht zustande kommt, weil sie sich an formalen Organisationsstrukturen orientieren, sondern weil sich in den Interaktionsprozessen übereinstimmende Vorstellungen über wichtige Aktivitäten und gemeinsame Ziele herausgebildet haben. Wenn man also Regelmäßigkeiten im Handeln der Organisationsmitglieder erklären will, muss man ihrer Meinung nach die Ideologien, Werte und Symbole analysieren.³⁴³

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Einfluss der Organisationskultur auf die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements und ihre Wirkung bei der Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses betrachtet. Es liegt die Annahme zugrunde, dass die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses in Einklang mit der Organisationskultur stehen müssen, um einen Intra-System-Fit zu erreichen. Kapitel 4.3.1 beschreibt zunächst die Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und strategischem Entwicklungsmanagement bei den untersuchten

³⁴¹ Vgl. Schellenberg (1991), S. 84; Welge/AL-Laham (1999), S. 529; Schreyögg (2003), S. 448; Schein (1991), S. 24. In der vorliegenden Arbeit wird somit davon ausgegangen, dass die Kultur ein integrativer Bestandteil von sozialen Systemen ist. Im Gegensatz dazu hat sich in der wissenschaftlichen Diskussion eine zweite Hauptrichtung ausgeprägt. Sie geht nicht davon aus, dass eine Organisation eine Kultur hat, sondern eine Kultur ist. Kultur wird hier als Summe von Vorstellungen über Menschengruppen und ihre Relationen in den Köpfen der Beteiligten verstanden. Vgl. zu dieser Diskussion Dülfer (1991), S. 6f.

Da in der vorliegenden Arbeit das Subsystem des strategischen Entwicklungsmanagements untersucht wird, wurde für die folgenden Ausführungen der Begriff „Organisationskultur“ statt „Unternehmenskultur“ gewählt. Er bezieht sich nicht nur auf das gesamte Unternehmen, sondern auch auf Subsysteme als eine Form einer Organisation.

³⁴² Vgl. zu diesen interpretativen Ansätzen der Organisationstheorie Kieser/Kubicek (1992), S. 450-455.

Automobilherstellern. Kapitel 4.3.2 bewertet anhand des Effizienzkriteriums „Motivation zu strategischem Denken und Handeln“, inwiefern sich die gemeinsamen Vorstellungen bei den Organisationsmitgliedern positiv auf die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses auswirken. Kapitel 4.3.3 stellt darauf aufbauend die Schlussfolgerungen vor, wie die Motivation zu strategischem Denken und Handeln durch das strategische Entwicklungsmanagement gefördert werden kann.

4.3.1 Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und strategischem Entwicklungsmanagement

Da in der Literatur Einigkeit darüber herrscht, dass die Organisationskultur erfahrbar ist, wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass sie zumindest in Teilen erfassbar ist.³⁴⁴ Bevor Aussagen zu der Wechselwirkung der Kultur mit den Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements getroffen werden können, muss allerdings geklärt werden, welcher Aspekt dieses komplexen Gebildes durch die empirischen Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung beschrieben werden kann. Danach erfolgt eine Darstellung des Einflusses der Organisationskultur auf den Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements. Dazu werden theoretische Aussagen zu dem Verhältnis von Kultur, Strategie und Leitung durch Aussagen zur Wirkung der Kultur auf die Aktivitäten der strategischen Ausrichtung ergänzt. Diese sollen dann an den empirischen Daten nachvollzogen werden. Zudem werden Anhaltspunkte für die Gestaltung der Kultur im Entwicklungsbereich gegeben und den Aussagen der Interviewpartner gegenübergestellt. Abschließend wird der kulturelle Hintergrund der untersuchten Automobilhersteller als partizipativ oder hierarchisch bezeichnet.

Die Diskussion über die Bedeutung der Organisationskultur wurde durch eine Untersuchung von Erfolgsfaktoren amerikanischer Unternehmen von PETERS/WATERMAN

³⁴³ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 450.

³⁴⁴ Vgl. Schellenberg (1991), S. 85.

(„In Search of Excellence“) zu Beginn der 80er-Jahre ausgelöst.³⁴⁵ Sie kamen zu dem Ergebnis, dass weiche Faktoren den langfristigen Unternehmenserfolg ausschlaggebend beeinflussen.³⁴⁶ Ein weiterer, bedeutender Anstoß für die Diskussion kam von DEAL/KENNEDY, die feststellten, dass Unternehmen mit einer starken Kultur höhere Erfolgchancen haben als Unternehmen mit schwach ausgeprägten Kulturen.³⁴⁷

Die daraufhin verstärkten Forschungsbemühungen im Bereich der Organisationskultur führten zu einem methodisch und inhaltlich sehr vielfältigen Forschungsfeld. Um dieses zu systematisieren, entwickelte SCHOLZ bereits sehr früh einen Bezugsrahmen für die Organisationskulturforschung, in den er verschiedene Ansätze der Kulturforschung einordnet. Der in Abbildung 27 dargestellte Bezugsrahmen beschreibt die Organisationskultur als Teilmenge, die sich aus den Attributen der Organisation ent-

³⁴⁵ Vgl. Peters/Waterman (1982), S. 8-19; Rühli/Keller-Pfrunder (1993), S. 259.

³⁴⁶ PETERS/WATERMAN bezeichnen die Erfolgsfaktoren Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Selbstverständnis und Stil als „weiche Faktoren“ und prägen damit diesen Begriff in der betriebswirtschaftlichen Diskussion. Allgemein werden unter „weichen Faktoren“ Phänomene verstanden, die innerhalb einer Person oder zwischen Personen wirksam werden. Vgl. Schmickl/Jöns (2001), S. 4. KRÜGER relativiert die stark zugunsten der weichen Faktoren vorgenommenen Ausführungen von PETERS/WATERMAN. Er übt folgende Kritik an ihrem 7-S-Modell, das sich aus den Erfolgsfaktoren Selbstverständnis, Strategie, Struktur, Systeme, Stil, Stammpersonal und Spezialkenntnisse zusammensetzt: Die Erfolgsfaktoren und ihre Operationalisierung sind nicht differenziert genug dargestellt. Zudem behandelt das Modell, das wichtige Faktoren wie etwa die Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, nicht aufnimmt, keine Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren. Im Rahmen seines Forschungsprojektes „KOMPASS“ kommt KRÜGER zu dem Ergebnis, dass die Strategie, die bei PETERS/WATERMAN zu den harten Faktoren gehört, den größten Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens hat. Gleichzeitig räumt er ein, dass sich die Bedeutung der einzelnen Faktoren abhängig von der Situation des Unternehmens verändert. Vgl. Krüger (1989), S. 13-18; zur KOMPASS-Studie vgl. Krüger (1988), S. 27-43. WATERMAN relativiert die Bedeutung der Leitlinien des 7-S-Modells später selbst und bezeichnet die Fähigkeit zur Befriedigung von Mitarbeiterbedürfnissen und Kundenwünschen als die wesentlichen Hauptmerkmale von Spitzenunternehmen. Vgl. Waterman (1994), S. 7-11.

³⁴⁷ Vgl. Deal/Kennedy (1982), S. 3-19; Rühli/Keller-Pfrunder (1993), S. 259.

DEAL/KENNEDY beschreiben fünf Elemente, die starke Kulturen ausmachen: (1) Die Kultur ist an das Branchenumfeld angepasst. Aufbauend auf ihrer Untersuchung beschreiben die Autoren verschiedene Kulturtypen, die in bestimmten Branchen erfolgreich sind. (2) Werte existieren, die Erfolg für die Beschäftigten konkret fassbar machen. (3) Es gibt „Helden“, die Werte des Unternehmens verkörpern und als Vorbilder dienen. (4) Rituale und Riten zeigen den Beschäftigten, welches Verhalten in wiederkehrenden Abläufen im Alltagsleben des Unternehmens von ihnen gefordert wird. (5) Ein kulturelles Netzwerk trägt im Sinne eines informellen Kommunikationssystems die Werte und den Heldenkult weiter. Vgl. Deal/Kennedy (1982), S. 3-20.

SCHEIN widerspricht der These, dass starke Kulturen besser sind als schwache. Er verweist darauf, dass die Organisationskultur an die Realität der Umwelt angepasst sein muss, da sie sonst, unabhängig davon, ob sie stark oder schwach ist, ineffektiv ist. Vgl. Schein (1991), S. 27.

wickelt.³⁴⁸ Je nach Forschungsfeld beziehen die verschiedenen Autoren, die SCHOLZ vorstellt, bei der Erfassung und *Beschreibung der Organisationskultur die kommunizierten, sichtbaren oder auch die unsichtbaren Attribute* der Organisationskultur mit ein.³⁴⁹ Der Bezugsrahmen zeigt auch, dass die Organisationskultur direkt mit dem Organisationsverhalten und indirekt über die Organisationsattribute mit der Strategie und weiteren Faktoren in Wechselwirkung steht.³⁵⁰

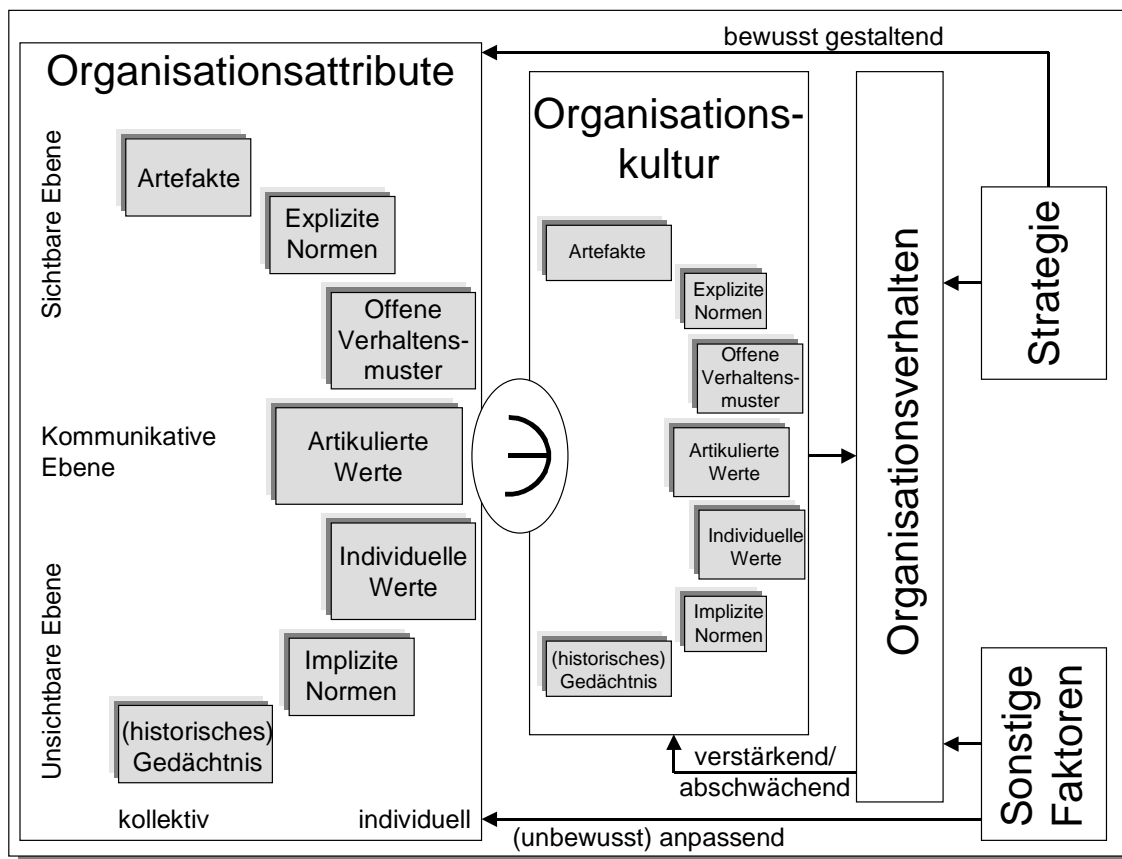


Abbildung 27: Bezugsrahmen für die Organisationskulturforschung³⁵¹

³⁴⁸ Vgl. Scholz (1988a), S. 243-269.

³⁴⁹ Zu dieser Unterteilung der Organisationsattribute vgl. auch den Ansatz von Schein (1992); Hax/Majluf (1991), S. 120-124; Hungenberg (2000), S. 33-35; Steinmann/Schreyögg (2000), S. 621-631.

³⁵⁰ Die Darstellung von SCHOLZ bildet die Wechselwirkung zwischen dem Verhalten der Organisationsmitglieder und der Strategie nicht vollständig ab. Die Beeinflussung der Strategie durch das Verhalten der Organisationsmitglieder wurde bereits in Kapitel 4.1 anhand der empirischen Erkenntnisse von MINTZBERG ET AL. erläutert und wird im Folgenden in die Überlegungen einbezogen.

³⁵¹ Quelle: Scholz (1988a), S. 260.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Harmonisation von Kultur, Verhalten und Strategie. Die Beschreibung der Kultur bei den untersuchten Automobilherstellern und ihres Einflusses auf die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements basieren auf den Aussagen, d. h. artikulierten Werten, der Interviewpartner. Durch die Untersuchung kann somit nur die *kommunikative Ebene* der Organisationskultur erfasst werden.

Wie Abbildung 27 bereits deutlich macht, ist die Kultur *sowohl situative Kontextvariable als auch Gestaltungsobjekt* des strategischen Managements.³⁵² Zum einen beeinflusst die Kultur implizit das Handeln aller am Strategieprozess Beteiligten.³⁵³ Zum anderen ist es erforderlich, sie aktiv über die Strategie und die Organisationsattribute als Erfolgsfaktor des Unternehmens zu gestalten.³⁵⁴ Im Folgenden wird zunächst die Wirkung der Organisationskultur, die über ihren Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder das Wirksamwerden strategischer Entscheidungen beeinflusst, auf Strategien und das strategische Management noch detaillierter beleuchtet. Dazu wird erneut im Sinne des Forschungsansatzes auf einen systemorientierten Ansatz zurückgegriffen, der die verschiedenen Wechselwirkungen deutlich macht.

Zusammenhang zwischen Kultur, Verhalten und Strategie

Den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Strategie untersucht HOFBAUER in einem systemtheoretisch-kybernetischen Modell.³⁵⁵ Er stellt dabei zunächst fest, dass sowohl die *Organisationskultur* als auch die *Strategie Regler für das organisationale Verhalten* sind. Gleichzeitig gehen allerdings vom organisationa-

³⁵² Vgl. Oechsler (2000), S. 151-153; Schwarz (1989), S. 7-22; Voigt (1996), S. 90-100.

Die Wechselwirkung zwischen Unternehmensstrategie und Kultur wird bei OECHSLER folgendermaßen dargestellt: Die Kultur beeinflusst implizit die Auswahl, Implementierung und Durchsetzung der Strategien. Gleichzeitig wirken die Erfolge und Misserfolge der Strategie auf die Organisationskultur ein, indem sie sich in den Verhaltensregeln des Unternehmens manifestieren. Vgl. Oechsler (2000), S. 151-153.

³⁵³ Vgl. Krauthammer (1998), S. 157.

³⁵⁴ Wie bereits die Studie von KRÜGER (1986, 1988) zeigt, stellen die Wertvorstellungen und Normen innerhalb des Unternehmens Erfolgspotenziale dar. Vgl. dazu auch Becker (1993), S. 103-108; Schwarz (1989), S. 7-22.

Hinter dieser Aussage steht auch die Annahme, dass Organisationskulturen vom Management aktiv gestaltet und zielgerichtet eingesetzt werden können. Diese Auffassung ist allerdings nicht unumstritten. Andere Gruppen sehen die Organisationskultur als gewachsene Lebenswelt, die vom Management weder beeinflusst werden kann noch sollte. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2000), S. 643-646; Schreyögg (1991), S. 208-212.

³⁵⁵ Vgl. Hofbauer (1991).

len Verhalten auch Einflüsse auf die Organisationskultur und die realisierte Strategie aus. So ist in Bezug auf die Organisationskultur etwa an eine durch das Verhalten getriebene Kulturevolution zu denken. Der Einfluss des Verhaltens auf die vom Leitungssystem intendierten Strategien manifestiert sich, wie bereits in Kapitel 4.1 ausgeführt wurde, in emergenten Strategien.³⁵⁶

Die Integration von Kultur und Strategie sieht HOFBAUER im organisationalen Lernen. Diesen Zusammenhang verdeutlicht er in der Darstellung von Abbildung 28.

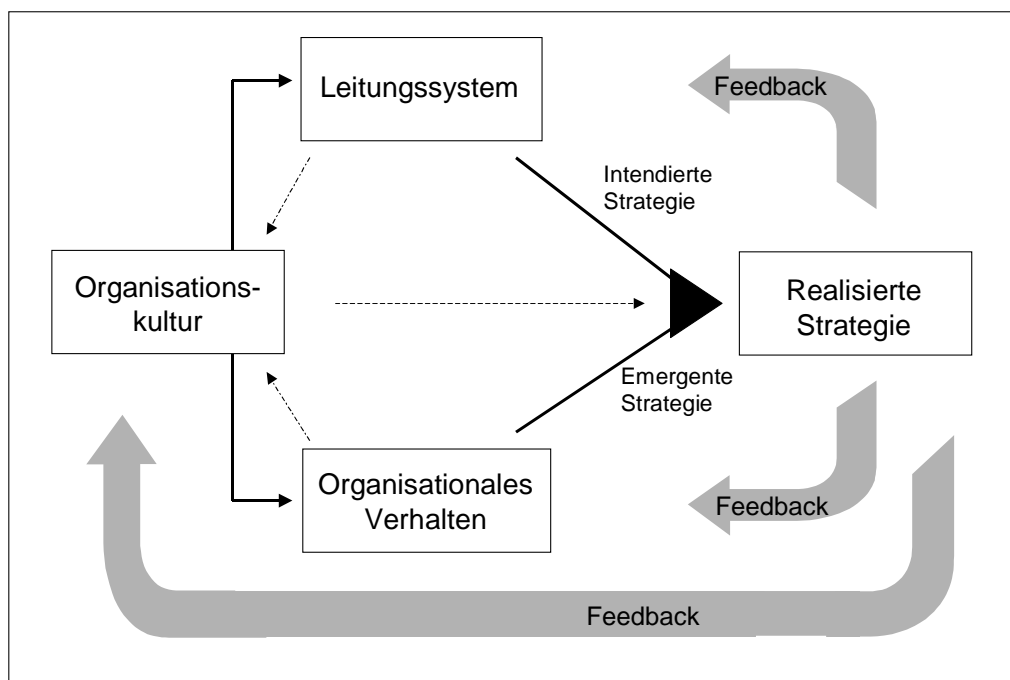


Abbildung 28: Lernschleifen, ausgelöst durch eine realisierte Strategie³⁵⁷

Organisationales Lernen ist für die Organisationsmitglieder aus dem Verhältnis von emergenter zu realisierter Strategie möglich. Das Leitungssystem – in der vorliegenden Arbeit wird darunter das Führungssystem des strategischen Entwicklungsmanagements verstanden – sollte dagegen aus der Abweichung der intendierten von der

³⁵⁶ Vgl. Mintzberg (1994), S. 24f.

³⁵⁷ Quelle: Hofbauer (1991), S. 215.

realisierten Strategie lernen. Schließlich führt eine weitere Lernschleife von der realisierten Strategie zur Organisationskultur.³⁵⁸

Die Darstellung HOFBAUERS bietet eine klare Strukturierung der verschiedenen Wirkzusammenhänge. Sie verdeutlicht, dass die vom Leitungssystem angestrebte strategische Ausrichtung des organisationalen Verhaltens von der Kultur beeinflusst wird. Die Kultur muss daher in Einklang mit den Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements gebracht werden, um die intendierte Strategie zu realisieren. Obwohl der Autor die Integration von Strategie und Kultur, folglich ihre Stimmigkeit, thematisiert, leitet er keine Implikationen für das organisationale Lernen des Managements in der Unternehmenspraxis ab.

Da es sich bei der vorliegenden Befragung um eine zeitpunktbezogene Erhebung handelt, können keine Aussagen über das organisationale Lernen des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten **Automobilherstellern** aus dem Verhältnis von intendierter zu emergenter Strategie gemacht werden. Im Folgenden wird stattdessen die Wirkung der Organisationskultur auf das Verhalten der Organisationsmitglieder weiter vertieft, um daraus Anforderungen an die unternehmensinterne Harmonisationsaufgabe abzuleiten.

Wirkung der Kultur auf die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements

Der unmittelbare Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der vom strategischen Entwicklungsmanagement angestrebten unternehmensinternen Harmonisation wird deutlicher, wenn man die Wirkungen der Organisationskultur betrachtet. Es lassen sich die folgenden Funktionen unterscheiden:³⁵⁹

- (1) *Ordnungsfunktion*: Durch die Organisationskultur ergeben sich Spielregeln der Zusammenarbeit ähnlich wie durch die formelle Organisationsstruktur.
- (2) *Rationalisierungsfunktion*: Es entwickelt sich eine Art Auffangnetz für nicht formal Geregelteres, sodass die Regelungsdichte herabgesetzt werden kann.

³⁵⁸ Das Konzept der Lernschleifen im Zusammenhang mit dem organisationalen Lernen findet sich ausführlich in Agyris/Schön (1978). Werden Veränderungen an Annahmen oder Strategien vorgenommen, sprechen AGYRIS/SCHÖN vom „single-loop learning“. Werden die zugrunde liegenden Werte und Normen überdacht, handelt es sich um „double-loop learning“. Das Reflektieren über die Art des Lernens nennen sie „deutero learning“. Vgl. Agyris/Schön (1978); Ackerhans (1999), S. 66-69.

³⁵⁹ Vgl. das Folgende Rühli/Keller-Pfrunder (1993), S. 263-264; Schellenberg (1991), S. 94-97; Steiger (1988), S. 240f. Vgl. dazu auch die ökonomisch positiven und negativen Effekte einer Organisationskultur, Steinmann/Schreyögg (2000), S. 638-641.

- (3) *Sinnvermittlungsfunktion*: Durch die starke Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb der Unternehmen entstehen Schnittstellenprobleme und es geht z. T. der Blick für den unternehmerischen Gesamtzusammenhang verloren. Die gemeinsame Wertebasis kann den Sinnzusammenhang unternehmerischen Handelns erneut vermitteln, dadurch die Arbeitsmotivation und Identifikation erhöhen und die Kommunikation erleichtern.³⁶⁰
- (4) *Stabilisierungsfunktion*: Der Kern der Organisationskultur verändert sich nur relativ langsam. Dadurch verleiht die Kultur der Unternehmensentwicklung Sicherheit und Kontinuität, hemmt aber auch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.

Bei der strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses sind die Ordnungs-, Sinnvermittlungs- und Rationalisierungsfunktion von besonderer Bedeutung.

Die unter dem Begriff der „*Ordnungsfunktion*“ beschriebenen Spielregeln der Zusammenarbeit geben der formalen Ablauforganisation ihre faktische Ausprägung. Dabei weichen die sich im täglichen Handeln der Unternehmensmitglieder ergebenden Spielregeln und Machtverteilungen nicht selten von den offiziellen ablauforganisatorischen Regelungen und formalen Vorgaben wie beispielsweise strategischen Zielen ab. Andererseits macht die *Rationalisierungsfunktion* deutlich, dass dieses implizite Verständnis des unternehmerischen Handelns der Organisationsmitglieder auch für eine gemeinsame Ausrichtung der Aktivitäten sorgt. Die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses wird folglich dann durch die Organisationskultur unterstützt, wenn dort strategiegeleitetes Denken und Handeln verankert ist.

Durch die *Sinnvermittlungsfunktion* werden Koordinations- und Motivationsprobleme thematisiert. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses muss es dem strategischen Entwicklungsmanagement gelingen, den unternehmerischen Gesamtzusammenhang und die strategische Zielsetzung zu vermitteln. Liegt eine gemeinsame Wertebasis bzgl. der strategischen Ausrichtung bei allen Organisationsmitgliedern vor, wird die Akzeptanz von strategischen Maßnahmen erheblich erhöht.

³⁶⁰ Bei der Erstellung eines gesamthaften Bildes des Unternehmens spielt die Kommunikationskultur eine entscheidende Rolle. Vgl. dazu auch Tschopp (1990), S. 255f.

Die *Stabilisierungsfunktion* der Organisationskultur wirkt sich dagegen stärker auf die Auseinandersetzung mit inhaltlichen Themen oder Veränderungen als auf den Umgang miteinander und innerhalb des unternehmerischen Handlungsprozesses aus. Die im Laufe der Zeit gewachsene Organisationskultur verleiht der Unternehmensentwicklung Sicherheit und Kontinuität. Sie beeinflusst allerdings auch die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens. Die Umsetzung eines geplanten strategischen Wandels kann somit behindert werden, weil die geplanten Maßnahmen vor dem Hintergrund bestehender Werte negativ beurteilt werden.³⁶¹ Da die Auseinandersetzung mit Strategieinhalten bei der Befragung nicht thematisiert wurde, werden keine Aussagen zu dem Verhältnis von geplantem strategischen Wandel und Kultur bei den untersuchten Automobilherstellern gemacht.

Die im Folgenden vorgestellten Aussagen der Interviewpartner sollen Aufschluss über die gemeinsame Wertebasis und die Spielregeln der Zusammenarbeit innerhalb des Entwicklungsbereiches geben, um ein Bild von der Wirkung der Organisationskultur auf die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zu vermitteln.³⁶² Es sei dabei nochmals darauf hingewiesen, dass es sich dabei um die artikulierten Werte der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements handelt.

Strategische Steuerungseinheiten müssen sich bei **BMW** zunächst legitimieren, da das gesamte Unternehmen operativ getrieben ist. Bei der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen hat der Entwicklungsbereich einen starken Einfluss, da die Strategie des Unternehmens eine Technologieorientierung vorsieht. Speziell innerhalb des Entwicklungsbereichs wird Planung allerdings oft als einengend empfunden und eine Detailsicht der Gesamtperspektive vorgezogen. Das Interesse der Organisationsmitglieder besteht hier v. a. an der technischen Lösung und wenig an strategischen Fragestellungen. Ein starkes Markenbewusstsein und eine hohe Identifikation mit der Marke wirken dagegen koordinierend.

³⁶¹ Vgl. dazu auch Becker (2001a), S. 33. Er räumt der wertschöpfungsorientierten Ausrichtung von Unternehmen eine größere Erfolgchance ein, wenn Strategie und Kultur übereinstimmen oder durch geeignete Maßnahmen angepasst werden können.

³⁶² Vgl. dazu die Fragen 14, 18, 22 und 24 im Interviewleitfaden. Das Vorgehen zur Erfassung des kulturellen Hintergrundes orientiert sich somit an den Überlegungen des interpretativen Ansatzes. Aus dem Alltagswissen der befragten Organisationsmitglieder werden Interpretations- und Handlungsmuster rekonstruiert, die Aufschluss über den kulturellen Hintergrund geben sollen. Vgl. Osterloh (1991), S. 174-180; zu den Möglichkeiten und Grenzen der Erfassung der Organisationskultur vgl. auch Drumm (1991), S. 163-171.

Auch bei **Mercedes-Benz** besteht bei der Produktentwicklung in der Regel wenig Interesse an strategischem Vorgehen. Dagegen sorgt die starke Identifikation mit dem Produkt und der Marke für viel Engagement. Für strategische Aussagen fehlt besonders technisch ausgebildeten Mitarbeitern oft die ganzheitliche Sicht der Dinge, sie sind Spezialisten. Innerhalb des Entwicklungsressorts wird dieses extreme Spezialistentum oft bis auf hohe Führungsebenen beibehalten. Aufgrund der starken eigenen Interessenslage und mangelnden Cross-Funktionalität fehlen dann die übergreifende Beurteilungskompetenz und strategische Ausrichtung. (Bei der Zusammenarbeit mit dem Vertrieb ist beispielsweise eine andere Denkhaltung zu beobachten.) Strategische Initiativen werden daher bei Mercedes-Benz wie bereits beschrieben meist top-down ausgelöst.

Die Kommunikations- und Entscheidungskultur der letzten Jahre bei **VW** hat Eigeninitiative und strategisches Denken nicht gefördert. Ausgelöst durch einen Führungswechsel, findet nun allerdings ein Umbruch statt. Das politische Umfeld muss bei strategischen Fragestellungen immer gut sondiert werden und eine Abstimmung sollte bereits vor der Präsentation im Vorstand erreicht sein. Diese Abstimmung wird durch die starke Identifikation und Prägung durch die Marke erleichtert. Mangelnde Disziplin oder Verbindlichkeit von Aussagen belasten die Zusammenarbeit und können zum Scheitern der strategischen Planung führen.

Nach der Auffassung des Vertreters des strategischen Entwicklungsmanagements bei **Audi** kann sich ein strategiegeleitetes Denken und Handeln über die Stimmigkeit der Kultur mit der Markenstrategie und dem Produkt ausdrücken. Bei Audi spiegelt sich die Sportlichkeit und Innovativität des Autos in einer proaktiven Vorgehensweise wider, die es ermöglicht, Paradigmenwechsel anzustoßen. Diese Werte, die sowohl das Handeln als auch das Produkt kennzeichnen, sind auch Bestandteil der Markenstrategie und können somit als gemeinsame Basis interpretiert werden.

Die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements schildern alle, dass die Identifikation mit der Marke und dem Markenimage das unternehmerische Handeln prägt. Diese gemeinsame Wertebasis erleichtert die unternehmensinterne Harmonisation. Ein strategisches Vorgehen bei der Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten wird dadurch jedoch in ihren Augen nicht gestützt, was die Zusammenarbeit erschweren kann. Die Ausführungen verdeutlichen den Einfluss der Organisationskultur auf die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements bei der unter-

nehmensinternen Harmonisation. Gleichzeitig ist die Kultur, wie bereits ausgeführt, in gewissem Maße auch durch das strategische Management gestaltbar.

Innerhalb des Entwicklungsbereichs sollte eine Kultur geschaffen werden, die die strategiegeleitete Entwicklung von neuen Produkten fördert. Die folgenden Ausführungen zur Gestaltung einer Organisationskultur verdeutlichen die Einflussmöglichkeiten des strategischen Entwicklungsmanagements.

Gestaltung der Organisationskultur im Entwicklungsbereich

Für VAHS/TRAUTWEIN spielen bei der Umsetzung von Neuerungen bestimmte Einstellungen und Haltungen innerhalb des Unternehmens eine so entscheidende Rolle, dass sie diese unter dem Begriff „Innovationskultur“ zusammenfassen und als Erfolgsfaktor des Innovationsmanagements ansehen.³⁶³ Aus den bisherigen Forschungsergebnissen im Bereich des Innovationsmanagements leiten sie folgende Merkmale einer Innovationskultur ab:³⁶⁴

- (1) Innovative Leistungen werden erkennbar gewürdigt und Innovations-Champions unterstützt.
- (2) Ein innovationsförderndes Führungsverhalten wird gepflegt. Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz werden auf Mitarbeiter übertragen und ein partizipativer Führungsstil herrscht vor.
- (3) Kreative Freiräume, in denen Mitarbeiter eigenverantwortlich erfolgsversprechende Ideen entwickeln und umsetzen können, existieren.
- (4) Eine Vertrauenskultur mit einem vertrauensvollen Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten wird angestrebt.

³⁶³ Vgl. Vahs/Trautwein (2000), S. 20-26.

Definiert man Subkulturen innerhalb eines Unternehmens, wie VAHS/TRAUTWEIN es hier tun, steht dies ein Stück weit im Widerspruch zu der Vorstellung einer einheitlichen, starken Unternehmenskultur, die in der Untersuchung von PETERS/WATERMAN als Erfolgsfaktor ermittelt wurde. Vielmehr wird dadurch Platz für Vielfalt und gegenläufige Tendenzen durch Subsysteme innerhalb des Unternehmens geschaffen. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2000), S. 635-637. Da das strategische Management in der vorliegenden Arbeit allerdings auf den Entwicklungsbereich als einen Teilbereich eines Unternehmens eingegrenzt ist, sollte auch speziell dieser kulturelle Hintergrund in die Betrachtung einbezogen werden. Die Erklärung von Verhaltensweisen ist auf diese Weise sogar noch besser möglich.

³⁶⁴ In ihrer Befragung von 33 deutschen Unternehmen stellten VAHS/TRAUTWEIN innerhalb der Geschäftsführung bzw. des Vorstands ein Bewusstsein für den Erfolgsfaktor Innovationskultur fest. Durch die Erhebung eines Soll- und eines Ist-Zustandes wurde gleichzeitig auf Verbesserungspotenziale hingewiesen. Diese Ausprägung der idealen und der wirklichen Innovationskultur wurde indirekt über Zustimmung oder Ablehnung von Denkhaltungen erfasst. Zu den Ergebnissen der Befragung vgl. die Übersicht Vahs/Trautwein (2000), S. 26.

(5) Informelle Netzwerke sind kennzeichnend.

Die von VAHS/TRAUTWEIN zusammengestellten Merkmale geben Anhaltspunkte für die Gestaltung der Kultur durch das strategische Entwicklungsmanagement. Um strategisches Denken und Handeln innerhalb des Entwicklungsbereichs zu etablieren, sollte das strategische Entwicklungsmanagement folglich die *Initiierung strategischer Maßnahmen erkennbar würdigen und unterstützen*. Zudem müssen den Organisationsmitgliedern bei der Produktentwicklung innerhalb des strategischen Rahmens *kreative Freiräume* eingeräumt und ein *partizipativer Führungsstil* gepflegt werden. Es ist allerdings zu bedenken, dass sich die zuvor beschriebene Ordnungs- und Sinnvermittlungsfunktion der Organisationskultur durch die Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz im Rahmen eines partizipativen Führungsstils verstärkt auf das unternehmerische Handeln auswirkt.

Da die Einbeziehung von Bottom-up-Initiativen in die strategische Planung bereits in Kapitel 3.1 thematisiert wurde, wird hier vorgestellt, wie die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements den Führungsstil innerhalb des Entwicklungsbereichs beurteilen.³⁶⁵

Obwohl **BMW** von Einzelkämpfern und individuellen Interessen geprägt ist, herrscht eine starke Konsensorientierung vor. Die Abstimmung und Entscheidungsfindung ist daher relativ aufwendig und nicht ohne Promotoren zu leisten.

Das strategische Entwicklungsmanagement bei **Audi** räumt einerseits Raum zur Mitgestaltung bei der Strategiearbeit ein. Andererseits prägt die Einbindung in die Konzernstruktur das Unternehmen allerdings durch eine top-down-orientierte Vorgehensweise.

VW ist mitarbeiterorientiert und sozial geprägt. Durch die breite Aufstellung innerhalb des Konzerns müssen allerdings viele Hierarchieebenen durchlaufen werden, sodass die hierarchische Stellung durchaus eine Rolle spielt. Für strategische Beschlüsse wird ein Zeitfenster zur Abstimmung eingeräumt, danach erfolgt ein hierarchischer Beschluss.

Bei **Mercedes-Benz** ist Strategiearbeit kein basisdemokratischer Prozess, sondern Führungsaufgabe des Topmanagements. Dennoch gibt es viele Abstimmrunden und Gremien im Vorfeld.

³⁶⁵ Vgl. dazu Frage 3, 6, 20 und 21 im Interviewleitfaden.

Die untersuchten Unternehmen unterscheiden sich somit bzgl. ihrer Führungsstile. Während bei VW und Mercedes-Benz die Wertvorstellungen des Top-Managements die Strategiearbeit prägen, ist bei BMW mehr Raum für Mitgestaltung. Bei Audi wurde dagegen keine klare Prägung gesehen.

Kurzfasit:

Da sich die vorliegende Arbeit nur auf einen Aspekt der Organisationskultur, nämlich die Wechselwirkung der Kultur mit dem strategischen Entwicklungsmanagement, konzentriert, wird im Folgenden auch eine begriffliche Einschränkung vorgenommen. Es wird nicht von der Organisations-, Unternehmens- oder Bereichskultur der untersuchten Automobilhersteller gesprochen, sondern von dem kulturellen Hintergrund, in den die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses eingebettet sind. Dieser kulturelle Hintergrund wirkt sich darauf aus, ob es dem strategischen Entwicklungsmanagement gelingt, die Entwicklungsaktivitäten strategisch auszurichten und gleichzeitig kreative Freiräume offen zu halten.

Auf der Basis der gemeinsamen Vorstellungen bzgl. der Markenwerte vertritt das strategische Entwicklungsmanagement bei BMW einen partizipativen Führungsstil. Da sich die Organisationsmitglieder mit der Marke identifizieren und ihnen Gestaltungsraum gegeben wird, ist der kulturelle Hintergrund partizipativ geprägt. Bei Audi sieht sich das strategische Entwicklungsmanagement mit einem kulturellen Hintergrund konfrontiert, der bei der Strategiearbeit hierarchisch orientiert ist, aber auch partizipative Impulse auf der Basis der Markenwerte in sich vereint. Audi soll daher eine mittlere Ausprägung zugeordnet werden. Die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei VW und Mercedes-Benz schilderten dagegen, dass bei der Strategiearbeit im Entwicklungsbereich insgesamt eine hierarchische Prägung zu bemerken ist.

In Abbildung 29 ist die Bewertung des kulturellen Hintergrundes der einzelnen Unternehmen zusammengefasst.

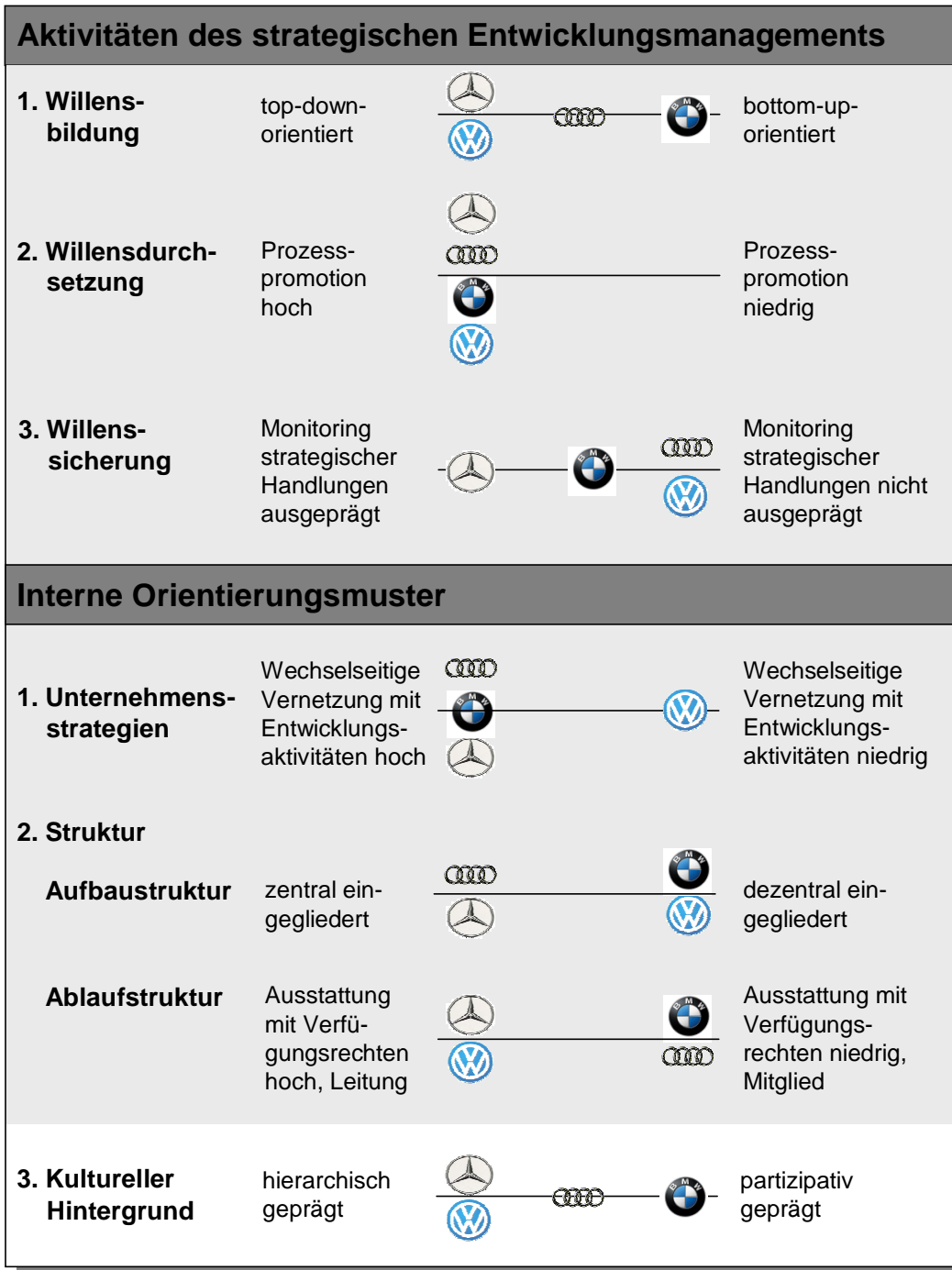


Abbildung 29: Prägung des kulturellen Hintergrundes im Entwicklungsbereich der untersuchten Automobilhersteller

4.3.2 Effizienz des strategischen Managements bei der Motivation zu strategischem Denken und Handeln

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, ist die Organisationskultur verhaltenswirksam und wird als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen verstanden. Die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses und die Etablierung strategiegeleiteten Denkens und Handelns müssen daher durch den kulturellen Hintergrund im Entwicklungsbereich gestützt werden. Er ist dabei sowohl Kontextvariable als auch Gestaltungsobjekt des strategischen Entwicklungsmanagements.

Um Aussagen über den Intra-System-Fit bei den untersuchten Automobilherstellern zu erlangen, war einerseits von Interesse, welche Führungskultur in den Unternehmen gepflegt wird.³⁶⁶ Zum anderen ist es für die Erreichung des übergeordneten Ziels allerdings von entscheidender Bedeutung, wie stark strategiegeleitetes Denken und Handeln in der Kultur des Entwicklungsbereichs verankert sind. Bewertet wird daher auf der Basis der Aussagen der Gesprächspartner, wie stark die Motivation zu strategischem Denken und Handeln in den Unternehmen ausgeprägt ist. Dieses Kriterium reiht sich in die *Effizienzkriterien* des Forschungsansatzes ein.

Die Aussagen des Vertreters des strategischen Entwicklungsmanagements bei **BMW** machen deutlich, dass ein Defizit in der Motivation zu strategischem Denken und Handeln die Akzeptanz der strategischen Steuerung beeinträchtigt und besonders die Vernetzung, Koordination und langfristige Ausrichtung der verschiedenen Themen erschwert. Der Gestaltungsspielraum, der sich durch einen partizipativen Führungsstil im Entwicklungsbereich ergibt, wirkt sich derzeit somit nicht positiv auf die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses aus. Die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements müssten bei BMW stärker durch den kulturellen Hintergrund gestützt werden.

³⁶⁶ DOMSCH/GERPOTT stellen empirische Studien vor, in denen Hinweise auf effizienzsteigernde Führungsverhaltensmuster von F&E-Vorgesetzten gesammelt wurden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein partizipativer Führungsstil effizienter ist, wobei die Effizienz an der Arbeitsleistung und Zufriedenheit gemessen wurde. Vgl. Domsch/Gerpott (1995), S. 372-374. Vor dem Hintergrund eines systemorientierten Führungsverständnisses, das von einer interdependenten, systemischen Abhängigkeit der Führung von den anderen Systemkomponenten ausgeht, sollen diese Aussagen jedoch nicht verallgemeinert werden. Vgl. Manella (1983), S. 258-262. In der vorliegenden Arbeit wird daher nicht von einem einzigen richtigen Führungsverhalten ausgegangen, sondern im Rahmen der Effizienzbewertung untersucht, inwiefern das Führungsverhalten zur Motivation zu strategischem Denken und Handeln beiträgt.

Der Interviewpartner bei **VW** sieht die Ursache für die Defizite bei der Motivation zu strategischem Denken und Handeln in der Größe des Unternehmens und der personenbezogenen Prägung. Aufgrund der hierarchischen Prägung machen sich diese Defizite allerdings weniger in Koordinationsproblemen bei der strategischen Ausrichtung des Handlungsprozesses bemerkbar. Wertvolle Impulse für die Motivation zu strategischem Denken und Handeln könnten hier durch die Verankerung strategischen Denkens, beispielsweise durch das Vorleben des Topmanagements oder die Kommunikation einer strategischen Vision, erzielt werden.

Bei **Audi** werden in der mangelnden Unterstützung des strategischen Denkens und Handelns durch die Kultur keine Defizite gesehen. Die Kultur wird in diesem Unternehmen somit als Kontextfaktor, nicht aber als Gestaltungsvariable des strategischen Managements angesehen. Die Vorteile, die sich aus der Kombination von partizipativer Führung und strategischem Denken der Organisationsmitglieder ergeben, werden hier somit nicht aktiv angestrebt.

Die Defizite in der Motivation zu strategischem Denken und Handeln sollen bei **Mercedes-Benz** durch eine gut mandatierte strategische Stabsstelle kompensiert werden. Diese Hierarchisierung des strategischen Denkens kann zwar eine strategische Ausrichtung des Handelns bewirken, der Aufbau von Fähigkeiten zum strategischen Denken und die Motivation dazu werden dadurch allerdings nicht erreicht. Langfristig sollte versucht werden, dies zu fördern und dadurch die Kultur zu gestalten.

Alle Interviewpartner sahen Defizite in der Motivation zu strategischem Denken und Handeln im Entwicklungsbereich. Versuche, dieses Defizit zu reduzieren und die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements mit der Organisationskultur in Einklang zu bringen, wurden allerdings nicht geschildert.

Kurzfasit:

Die Motivation zu strategischem Denken und Handeln sollte in allen Unternehmen gefördert werden. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Führungskultur im Entwicklungsbereich und der Motivation zu strategischem Denken und Handeln konnte nicht beobachtet werden. Vielmehr gestalten Unternehmensentwicklung und Historie sowie bedeutende Führungspersönlichkeiten dieses Erfolgspotenzial des Unternehmens entscheidend mit. Das strategische Entwicklungsmanagement sollte im Rah-

men der unternehmensinternen Harmonisation versuchen, den kulturellen Hintergrund aktiv zu gestalten, um so zu einem Intra-System-Fit zu gelangen.

4.3.3 Schlussfolgerungen zur Motivation zu strategischem Denken und Handeln durch das strategische Entwicklungsmanagement

Die Identifikation mit dem Produkt und den Markenwerten schafft bei den untersuchten Automobilherstellern eine gemeinsame Wertebasis. Darauf aufbauend waren die vom kulturellen Hintergrund beeinflussten Spielregeln der Zusammenarbeit und der Führungsstil innerhalb der Unternehmen verschieden. Die empirische Befragung zeigte allerdings, dass bei allen untersuchten Automobilherstellern ein Defizit bei der Motivation zu strategischem Denken und Handeln zu bemerken ist.³⁶⁷ Eine Harmonisation der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements mit den Einflüssen der Organisationskultur auf den unternehmerischen Handlungsprozess ist somit noch nicht erreicht.

Wie bereits ausgeführt wurde, ist der kulturelle Hintergrund sowohl Kontextvariable als auch Gestaltungsobjekt des strategischen Managements. Die Gestaltung des kulturellen Hintergrundes beispielsweise über den Führungsstil wird vom strategischen Entwicklungsmanagement derzeit nicht aktiv betrieben. Im Folgenden werden *Stellhebel* aufgezeigt, anhand derer der kulturelle Hintergrund so gestaltet werden kann, dass die Organisationsmitglieder zu strategischem Denken und Handeln motiviert werden.

- (1) Den Organisationsmitgliedern muss zunächst die *Fähigkeit zu strategischem Denken* vermittelt werden. In der empirischen Untersuchung wurde deutlich, dass der Entwicklungsbereich stark von Spezialistentum geprägt ist. Eine ganzheitliche, strategisch orientierte Sicht der Themenkomplexe muss daher erst geschaffen und durch das strategische Entwicklungsmanagement aktiv vermittelt werden. Die Fähigkeit zur *ganzheitlichen Bewertung von Fragestellungen* entwickelt sich in der Unternehmenspraxis häufig durch die Arbeit in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und interdisziplinären Teams. Entsprechende Qualifizie-

³⁶⁷ Ein partizipativer Führungsstil, der besonders für den Entwicklungsbereich empfohlen wird, bewirkt, zumindest in der Form, wie er bei den untersuchten Automobilherstellern beobachtet werden konnte, somit nicht unbedingt eine Motivation zu strategischem Denken und Handeln.

rungsmaßnahmen können die methodische Erarbeitung einer Gesamtsicht allerdings auch unterstützen.

- (2) Um neben der Fähigkeit auch die *Motivation zu strategischem Denken und Handeln* zu fördern, sollten *Führungskräfte* den Nutzen der strategischen Planung deutlich machen, indem sie sich an *strategischen Vorgaben orientieren*.³⁶⁸ Sie sollten ihren Mitarbeitern Raum zur Mitgestaltung und für das Einbringen strategischer Initiativen schaffen. In dieser Forderung wird auch die Wechselwirkung mit der Gestaltung des strategischen Planungsprozesses deutlich.
- (3) Ein weiterer Impuls für die Motivation zu strategischem Denken und Handeln wird durch die *Einheit von strategischer Planung und operativer Umsetzung*, die innerhalb der Ablaufstruktur des *Entwicklungsprozesses* festgelegt wird, gegeben. Bei den untersuchten Automobilherstellern war das strategische Entwicklungsmanagement stets in den Entwicklungsprozess eingebunden, um dadurch die Umsetzung der Erfolgspotenziale in Produkte zu gewährleisten. Orientiert sich die Entwicklung von Produkten an den gesetzten strategischen Rahmenbedingungen, steigt der Anreiz für die Organisationsmitglieder, sich mit den Strategien zu befassen.
- (4) Die Identifikation mit dem *Produkt* war bei den untersuchten Automobilherstellern eine entscheidende Triebfeder für das Verhalten der Organisationsmitglieder. Daher sollte, um die strategischen Ziele zu einem Teil der Organisationskultur zu machen, beispielsweise bei der Kommunikation auf eine *Stimmigkeit von Strategie, Markenwerten und Wertebasis des Unternehmens* geachtet werden. Die vom strategischen Entwicklungsmanagement zu leistende langfristige Ausrichtung, Koordination und Vernetzung der Organisationsmitglieder wird dadurch implizit unterstützt.

³⁶⁸ Vgl. zur Bedeutung der Führungskräfte, besonders bei der Organisationsentwicklung Ackerhans (1999), S. 76, S. 101-103. Es sei allerdings auch hier darauf hingewiesen, dass Führung ein Interaktionsprozess ist, sodass nicht nur der praktizierte Führungsstil eine Reaktion der Geführten auslöst, sondern die Geführten auch den Führungsstil beeinflussen. Vgl. Manella (1983), S. 249.

Kurzfasit:

Ziel der Führungsaktivitäten ist die Harmonisation des unternehmerischen Handelns mit den situativen Bedingungskonstellationen. Dazu ist neben der Abstimmung der leistungswirtschaftlichen Parameter mit den unternehmensexternen Anforderungen auch der Einklang mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern wichtig. Der kulturelle Hintergrund hat maßgebenden Einfluss auf die Motivation zu strategischem Denken und Handeln. Das strategische Entwicklungsmanagement sollte daher versuchen, ihn aktiv zu gestalten, um strategiegeleitetes Denken und Handeln und damit eine Erfolgsposition für das Unternehmen zu erreichen. Die Fähigkeit zu ganzheitlichem, strategischem Denken muss daher gerade in dem von Spezialistentum geprägten Entwicklungsbereich gefördert werden. Ein partizipativer Führungsstil und eine entsprechende Ausgestaltung des strategischen Planungsprozesses werden zudem zu strategischem Denken und Handeln motivieren. Der Einfluss des Entwicklungsprozesses, in dem das strategische Denken durch die Verfügungsrechte des strategischen Entwicklungsmanagements ebenfalls fest verankert sein sollte, ist zudem zu berücksichtigen.

Kapitel 4 befasst sich mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern unternehmerischen Handelns. Dem Forschungsansatz folgend, wurde in den Kapiteln 4.1.1, 4.2.1 und 4.3.1 dargestellt, wie Unternehmensstrategien, die Unternehmensstruktur und der kulturelle Hintergrund sowohl das strategische Entwicklungsmanagement der Automobilhersteller beeinflussen als auch davon beeinflusst werden. In den Kapiteln 4.1.2, 4.2.2, 4.3.2 wurde vor diesem Hintergrund die Effizienz des strategischen Entwicklungsmanagements der untersuchten Automobilhersteller bei der Umsetzung der strategischen Ausrichtung, der Realisierung der Erfolgspotenziale im Rahmen der Unternehmensstruktur und der Motivation zu strategischem Denken und Handeln beurteilt. Die Kapitel 4.1.3, 4.2.3 und 4.3.3 fassen jeweils die Schlussfolgerungen, die aus den theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen gezogen werden können, zusammen und zeigen Handlungsoptionen für das strategische Entwicklungsmanagement auf. Kapitel 5 bringt die bisher erarbeiteten Aussagen nun wieder in einen Gesamtzusammenhang und gibt darauf aufbauend weiterführende Gestaltungsempfehlungen.

5. Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses am Beispiel der untersuchten Automobilhersteller

In der Automobilindustrie wird eine strategische Fokussierung in Anbetracht der steigenden Komplexität sowie des wachsenden Wettbewerbs- und Kostendrucks entscheidend für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Während Normstrategien und Instrumente zur Erlangung eines System-Umwelt-Fits in der Literatur ausführlich diskutiert werden, wird die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses, der die Grundlage zur Realisation der Erfolgspotenziale in Erfolg und Liquidität darstellt, wenig thematisiert. Die Aussagen der Interviewpartner zu den kritischen Punkten innerhalb ihres Aufgabenfeldes verdeutlichen allerdings, dass hier ein großes Problemfeld der Praxis liegt.³⁶⁹ So sahen die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements die *größte Herausforderung in der unternehmensinternen Abstimmung, Koordination und strategischen Ausrichtung*.³⁷⁰

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Ansätze für die effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses durch den Abgleich von theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen zu erarbeiten. Das bedeutet, dass die theoretischen Modelle und Empfehlungen in der Literatur des strategischen Managements bzgl. ihrer Wirkung auf die unternehmensinterne Harmonisation untersucht werden, um eine Lösung für die von den Interviewpartnern beschriebenen Probleme zu bieten.

Aufbauend auf den in Kapitel 2 entwickelten Konzepten und den in den Kapiteln 3 und 4 erarbeiteten Schlussfolgerungen wird dem strategischen Entwicklungsmanagement im Folgenden ein *entscheidungsorientiertes Vorgehen* empfohlen. Um dem strategischen Entwicklungsmanagement der Unternehmenspraxis eine Entscheidungsgrundlage für die eigenen Aktivitäten zu geben, muss vermittelt werden, wel-

³⁶⁹ Vgl. dazu Frage 12 im Interviewleitfaden.

³⁷⁰ Vgl. dazu auch Arbeiten zur Strategieimplementierung, die anhand von empirischen Befragungen zu dem Schluss kommen, dass die meisten Strategien an der Realisierung im unternehmerischen Handeln und nicht an einer mangelnden Abstimmung von Strategie und Kontext scheitern. Vgl. dazu Al-Laham (2000), S. 262; Raps (2003), S. 30f. Die vorliegende Arbeit bezieht neben der Strategieimplementierung auch die Phasen der strategischen Planung, Entscheidungsfindung und Kontrolle ein, in denen eine strategische Ausrichtung des Handlungsprozesses in Einklang mit den internen Orientierungsmustern erreicht werden muss.

che Maßnahmen und Mittel unter situativen Bedingungen zur Erreichung bestimmter Ziele auszuwählen sind.³⁷¹ Kapitel 5.1 fasst daher die Wirkung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements auf den Intra-System-Fit zusammen. Kapitel 5.2 diskutiert im Anschluss daran, welche Konstellationen unter den situativen Bedingungen im Bezug auf die Erreichung des Intra-System-Fits zu empfehlen sind. Am Beispiel der untersuchten Automobilhersteller werden somit effiziente Ausgestaltungsformen des strategischen Führungsprozesses identifiziert und als Handlungsempfehlungen formuliert.

Abbildung 30 verdeutlicht dieses Vorgehen nochmals im Gesamtkontext der Arbeit.

³⁷¹ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 22f.

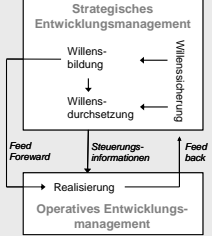
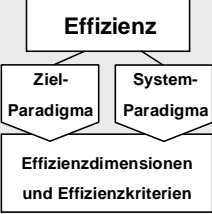
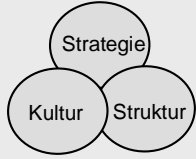
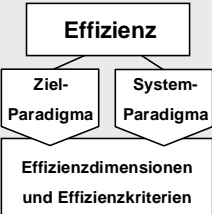
Forschungsfragen	Vorgehen	Kapitel
<p>Wie lässt sich der Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements im unternehmerischen Handlungsprozess beschreiben?</p>	 <p>Beschreibung der Aktivitäten der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern</p> <p>Beurteilung der Auswirkung auf die effiziente Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den strategischen Zielen des Entwicklungsbereichs</p> <p>Schlussfolgerungen für die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses</p>	<p>3</p>
<p>Welche Auswirkungen haben diese Führungsaktivitäten auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung?</p>		
<p>Wie lassen sich die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster beschreiben?</p>	 <p>Beschreibung des Einflusses der Orientierungsmuster Strategie, Struktur und Kultur auf die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements bei den untersuchten Automobilherstellern</p> <p>Beurteilung der Auswirkung auf das Verhalten und die effiziente Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses</p> <p>Schlussfolgerungen für die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses</p>	<p>4</p>
<p>Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Ausprägungen auf die Effizienz bei der strategischen Ausrichtung?</p>		
<p>Lässt sich für jede Ausprägung eine strategische Ausrichtung in effizienter Weise erreichen?</p>	<p>Zusammenfassung der empirisch ermittelten Konstellationen von situativem Kontext und strategischem Führungsprozess. Analyse ihrer Wirkung bei den untersuchten Automobilherstellern</p> <p>Beschreibung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses</p>	<p>5.1</p> <p>5.2</p>

Abbildung 30: Vorgehen und Aufbau Kapitel 5

5.1 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse zur Wirkung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements auf die unternehmerische Effizienz

Die reibungslose Verzahnung von strategischem und operativem Management ist Voraussetzung für einen effizienten Wertschöpfungsprozess im Unternehmen. Die Balanced Value Map stellt diese Verzahnung auf der Basis der Führungsgrößen Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität dar. In der vorliegenden Arbeit wurde darauf aufbauend die Bedeutung der Gestaltung des strategischen Führungsprozesses für das Zusammenspiel zwischen strategischem und operativem Management untersucht. Die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements und ihre Wirkung auf das operative Management wurden detailliert beschrieben und in den durch die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster gebildeten Kontext eingebettet. Um unternehmerische Effizienz zu erreichen, müssen die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses in Einklang mit den Orientierungsmustern Strategie, Struktur und Kultur stehen. Ziel der Unternehmenspraxis muss es sein, durch eine effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses die Realisierung der vom strategischen Entwicklungsmanagement identifizierten Erfolgspotentiale zu unterstützen. Die weiteren Ausführungen beschreiben die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements, die zu einer *unternehmensinternen Konstellation* führen, die *vor dem gewählten Erfolgsmaßstab als effizient* für das Unternehmen anzusehen ist. Bevor auf die Wirkung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements eingegangen wird, zeigt Abbildung 31 die im Rahmen der empirischen Untersuchung ermittelten Ausprägungen der Systemelemente bei den untersuchten Automobilherstellern.

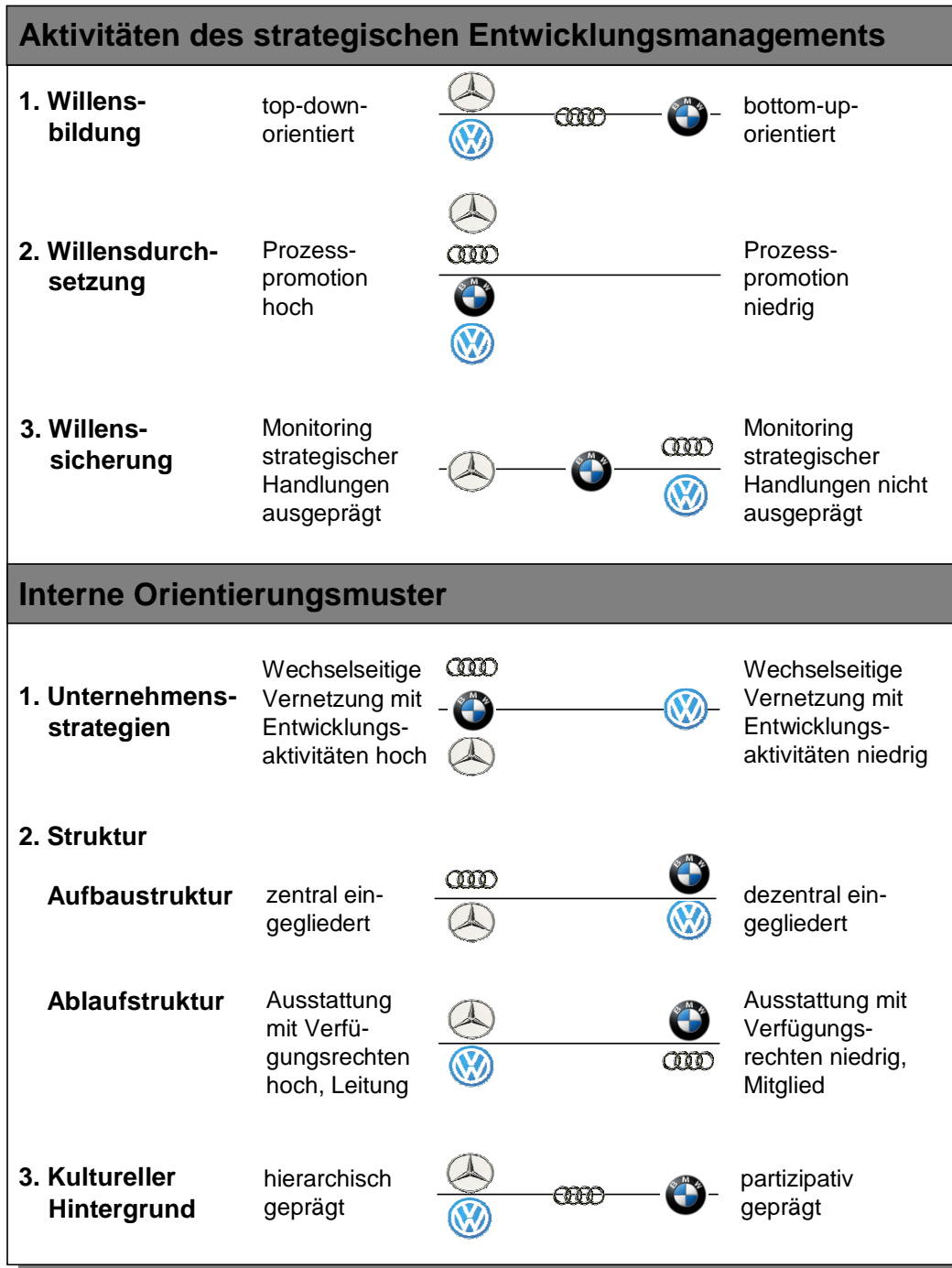


Abbildung 31: Ausprägungen der Systemelemente bei den untersuchten Automobilherstellern

Die folgenden Ausführungen sollen verdeutlichen, welche dieser Ausprägungen positiv für das Erreichen unternehmerischer Effizienz ist. Wirkt sich nur eine Ausprägung

des Systemelements positiv auf den Intra-System-Fit aus, wird diese Ausprägung als *Erfolgsfaktor*³⁷² bezeichnet. Beeinflussen verschiedene Ausprägungen den Intra-System-Fit positiv, so stellen diese *Adaptionsfaktoren* dar. Die optimale Abstimmung dieser Adaptionsfaktoren ist Gegenstand des Kapitels 5.2. Zunächst werden allerdings die Überlegungen zur Effizienz nochmals reflektiert, um die Wirkung der Systemelemente auf den Intra-System-Fit beurteilen zu können.

Die Überlegungen im Rahmen des Effizienzkonstrukts haben gezeigt, dass sich nicht nur die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements, sondern auch die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster auf das Erreichen eines Intra-System-Fits auswirken. Es wurden daher zwei *Effizienzdimensionen* betrachtet und mit Effizienzkriterien hinterlegt:

- (1) Zum einen wurde die Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich mit der strategischen Zielsetzung untersucht.
- (2) Zum anderen wurde die Abstimmung des strategischen Führungsprozesses mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern in die Untersuchung einbezogen.

Eine Gesamteffizienz stellt sich dann ein, wenn die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses im Entwicklungsbereich mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern in Einklang stehen. Abbildung 32 verdeutlicht den Zusammenhang der Effizienzdimensionen und zeigt die Zuordnung der Effizienzkriterien.

³⁷² In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Ansätzen zur Identifikation von Erfolgsfaktoren. Diese beziehen sich allerdings meist auf marktspezifische oder unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren. Vgl. dazu Peters/Waterman (1982), S. 3-19; Krüger (1988), S. 27-43; Krüger (1989), S. 13-18; Kieser/Oechsler (1999), S. 252-255. Die vorliegende Arbeit bezieht sich dagegen auf funktionale und subfunktionale Erfolgsfaktoren, die für den Erfolg der Gestaltung und des Einsatzes bestimmter Maßnahmenpakete entscheidend sind. Vgl. zu Merkmalen dieser Erfolgsfaktoren Raps (2003), S. 3f.

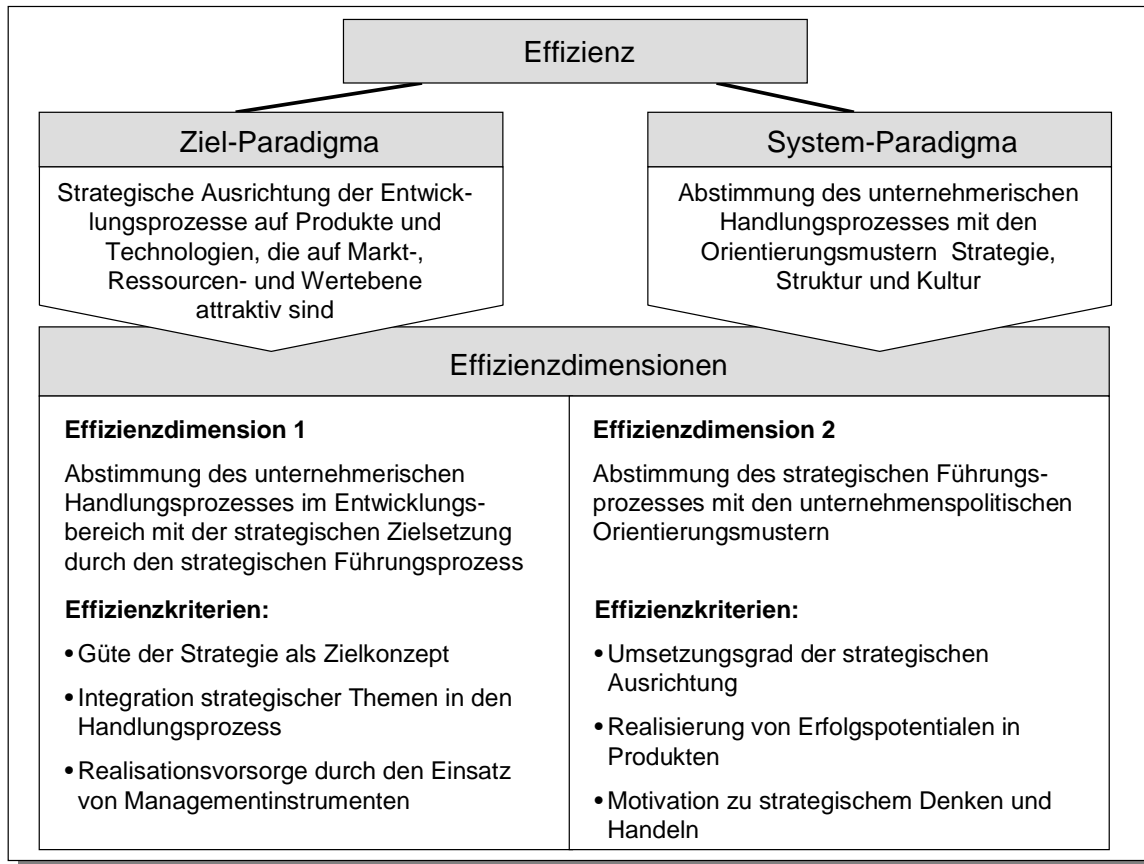


Abbildung 32: Effizienzkonstrukt

Die Schlussfolgerungen zur Wirkung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements auf den Intra-System-Fit wurden auf der Basis der empirischen Erkenntnisse aus den Experteninterviews mit Vertretern des strategischen Entwicklungsmanagements generiert. In Kapitel 3 wurden die Aspekte der Führungsaufgaben der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung herausgearbeitet, die für die Abstimmung von unternehmerischem Handlungsprozess und strategischer Zielsetzung entscheidend sind. Die Wirkung der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements auf die unternehmensinterne Harmonisation und die sich daraus ergebenden Gestaltungsspielräume werden im Folgenden für jedes dieser Kapitel zusammenfassend dargestellt.

Die *Willensbildung* umfasst im strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess folgende Aufgaben:

- Initialisierung strategischer Maßnahmen,

- Diagnose, d. h. vergangenheitsbezogene Analyse und zukunftsbezogene Prognose, der externen und internen Randbedingungen sowie die
- Bewertung von strategischen Optionen und Strategieauswahl.

Wie die Ausführungen in Kapitel 3.1.1 zeigen, wirkt sich dabei der *Entstehungsort der strategischen Initiativen, der Beteiligtenkreis und die Entscheidungsfindung* auf die unternehmensinterne Harmonisation von Führung und Ausführung aus. Da im Rahmen der Willensbildung eine Strategie erarbeitet werden soll, an der sich das Denken und Handeln im Entwicklungsbereich ausrichten kann, wurde die *„Güte der Strategie als Zielkonzept“ als Effizienzkriterium* für die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements bestimmt. Aus den theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen wurden folgende Schlussfolgerungen zur Gestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses getroffen:

Steht bei der Initiierung strategischer Maßnahmen und der Entscheidungsfindung das Top-Management im Vordergrund und wurde auch während der Erarbeitung der Strategie der Beteiligtenkreis elitär gehalten, wird in der vorliegenden Arbeit von einem top-down orientierten strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess gesprochen. Diese *top-down-Orientierung* wirkt sich *positiv* auf die *Widerspruchsfreiheit, Stimmigkeit und Dauer des Bestehens* der Strategie aus. Eine stärkere Öffnung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses für das mittlere Management hin zu einer *bottom-up-Orientierung* verbessert dagegen die *Aussagefähigkeit, Transparenz, Vollständigkeit und Operationalisierbarkeit* der Strategie.

Den Aussagen der Interviewpartner zufolge weisen die **untersuchten Automobilhersteller** bzgl. des Entstehungsortes der strategischen Initiativen, des Beteiligtenkreises im strategischen Planungsprozess sowie der Entscheidungsfindung erhebliche Unterschiede auf. Eine für die unternehmensinterne Harmonisation optimale Ausgestaltung konnte nicht beobachtet werden. Vielmehr wurden diese Aspekte des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses als Gestaltungsspielräume des strategischen Entwicklungsmanagements identifiziert. Die Ausgestaltung der Willensbildung wird daher für die weiteren Überlegungen als *Adaptionsfaktor* bezeichnet, dessen optimale Ausgestaltung nur in Abstimmung mit anderen Systemelementen bestimmt werden kann. Kapitel 5.2 wird auf diese effiziente Gestaltung eingehen.

Die *Willensdurchsetzung* kann durch die Aktivitäten der Strategieimplementierung charakterisiert werden. Neben der Umsetzung der strategischen Entscheidungen in operative Maßnahmen wirken sich die akzeptanzfördernden Maßnahmen zur Strategiedurchsetzung besonders auf die Etablierung strategiegeleiteten Denkens und Handelns aus. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden daher v. a. die Bemühungen der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements zur *Prozesspromotion* untersucht. Ziel dieser Bemühungen ist die effiziente *Integration der strategischen Themen* in den unternehmerischen Handlungsprozess. Da die Bedeutung der Prozesspromotion sowohl in der Literatur als auch durch die befragten **Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements** betont wird, wurden folgende Schlussfolgerungen gezogen: Die *Umsetzung der Strategie in operative Maßnahmen* muss sowohl durch eine gezielte *Kommunikation* als auch durch Maßnahmen der *Motivierung, Konsensbildung und Machtpromotion* unterstützt werden. Diese Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements wirken sich positiv auf die Integration der strategischen Themen in den unternehmerischen Handlungsprozess aus und werden daher in der vorliegenden Arbeit als *Erfolgsfaktor* für das Erreichen eines Intra-System-Fits bezeichnet.

Die *Willenssicherung* umfasst im strategischen Managementprozess die Aktivitäten der strategischen Kontrolle. Für die Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses auf den angestrebten System-Umwelt-Fit muss das strategische Entwicklungsmanagement sowohl eine *Durchführungskontrolle* betreiben als auch eine *strategische Wachsamkeit bzgl. der strategisch relevanten unternehmensexternen und internen Entwicklungen* beweisen. Diese Aktivitäten, die eine reibungslose Vollzugs- und Wirkungsfähigkeit der strategischen Entscheidungen garantieren sollen, wurden unter dem Begriff der *Realisationsvorsorge* als *Effizienzkriterium* zusammengefasst. Der Einsatz von Managementinstrumenten und die Interdependenz mit dem unternehmensexternen und -internen Kontext beim Monitoring strategisch relevanter Entwicklungen sind bei den **untersuchten Automobilherstellern** unterschiedlich ausgeprägt. Aus den theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen konnten folgende Empfehlungen abgeleitet werden: Das strategische Entwicklungsmanagement sollte durch Anreiz- und Sanktionsmechanismen im strategischen Planungsprozess sowie durch das Schaffen von Arenen zur Entscheidungsfindung die Reduzierung von Unsicherheit vorantreiben. Dabei ist allerdings auf die Integration von

unternehmensexternen und -internen Entwicklungen in die strategische Planung zu achten. Um diesen Prozess insgesamt transparent und stringent zu gestalten, wird der *Einsatz von Managementinstrumenten* empfohlen, die die Wechselwirkungen der verschiedenen unternehmensinternen Entscheidungen und die Abhängigkeit von unternehmensexternen Entwicklungen aufzeigen. Diese Managementinstrumente, wie sie beispielsweise bei Mercedes-Benz beschrieben wurden, erlauben dem strategischen Entwicklungsmanagement das Monitoring strategisch relevanter externer und interner Entwicklungen und unterstützen daher die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses. Dieses Monitoring der strategisch relevanten externen und internen Entwicklungen durch das strategische Entwicklungsmanagement wird daher als *Erfolgsfaktor* für die unternehmensinterne und -externe Harmonisation begriffen.

Um der situativen Relativiertheit der Untersuchung gerecht zu werden, wurde in Kapitel 4 untersucht, welche Bedingungen zu einer Abstimmung des strategisch ausgerichteten unternehmerischen Handlungsprozesses mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern führen.

Zunächst wurde die Wechselwirkung der *Strategien auf Unternehmensebene* mit dem strategischen Entwicklungsmanagement betrachtet. Für die unternehmensinterne Harmonisation der Entwicklungsaktivitäten mit der unternehmensstrategischen Zielsetzung ist eine *wechselseitige Vernetzung des strategischen Entwicklungsmanagements mit der Unternehmensstrategie* am bedeutendsten. Diese Vernetzung war bei den **untersuchten Automobilherstellern** grundsätzlich so ausgestaltet, dass Impulse aus der Unternehmensstrategie von dem strategischen Entwicklungsmanagement aufgenommen wurden. Der zusätzliche Einfluss autonomer Entwicklungsaktivitäten auf die Unternehmensstrategie wurde dagegen nicht bei allen untersuchten Automobilherstellern berücksichtigt. Der Intra-System-Fit wird v. a. dadurch beeinflusst, ob die Ausrichtung des Handlungsprozesses im Rahmen des Technologie- und Innovationsmanagements mit der Unternehmensstrategie in Einklang steht. Die *Umsetzung der strategischen Ausrichtung* in den Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements wurde daher als *Effizienzkriterium* herangezogen. Für die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements wurden daraus folgende Schlussfolgerungen gezogen: Das strategische Entwicklungsmanagement hat sowohl durch das Setzen von technologischen Schwerpunkten als auch

durch das Ausschöpfen von Kostenpotenzialen einen bedeutenden Einfluss auf die strategische Position des Automobilherstellers. Eine *wechselseitige Vernetzung* des strategischen Entwicklungsmanagements mit der unternehmensstrategischen Ebene, die durch die im Rahmen der Willenssicherung beschriebenen *Managementinstrumente* aufgezeigt und über die *Vertretung in Gremien und Steuerkreisen* umgesetzt werden kann, wird daher als *Erfolgsfaktor* für die unternehmensinterne Harmonisation betrachtet.

Die Eingliederung in die *Unternehmensstruktur* bestimmt die Verhaltenserwartungen und die Gestaltungsspielräume des strategischen Entwicklungsmanagements. Auf den Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements wirkt sich v. a. die *Ausstattung mit Verfügungsrechten, d. h. die organisatorische Aufteilung von Verantwortlichkeiten im Rahmen der Aufbau- und Ablaufstruktur* aus. Um eine unternehmensinterne Harmonisation zu erreichen, müssen die strategisch bestimmten Erfolgspotenziale über den Produktentstehungsprozess in Produkten realisiert werden. Die *Realisierung von Erfolgspotenzialen in Produkten* wurde daher als *Effizienzkriterium* für die Untersuchung bestimmt. Die unterschiedlich ausgeprägte Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Unternehmensstruktur bei den **untersuchten Automobilherstellern** und die sich daraus ergebenden unterschiedlichen Rollen machten deutlich, dass die strategische Ausrichtung des Produktentstehungsprozesses nur teilweise durch das strategische Entwicklungsmanagement geleistet werden muss. Die Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Aufbau- und Ablaufstruktur stellt somit einen *Adaptionsfaktor* dar, dessen Ausgestaltung in Abstimmung mit den anderen Systemelementen diskutiert werden muss. Unabhängig von der gewählten Ausgestaltung sollte das strategische Entwicklungsmanagement *in der frühen Phase des Produktentstehungsprozesses eingebunden* sein, um die Entwicklungsaktivitäten strategisch auszurichten. Dabei sind neben der Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten, die *Existenz einer klaren Neuproduktstrategie* als Zielsystem und ausgeprägte Bemühungen zur *Prozesspromotion* erfolgskritisch.

Die Organisationskultur ist sowohl verhaltensbeeinflussende Kontextvariable als auch Gestaltungsobjekt für das strategische Entwicklungsmanagement.³⁷³ Auf der

³⁷³ Vgl. dies und folgendes Kapitel 4.3.

Basis der empirischen Erkenntnisse wurde diskutiert, wie sich der *kulturelle Hintergrund im Entwicklungsbereich* auf die *strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses auswirkt*. **Bei den untersuchten Automobilherstellern** ließen sich Unterschiede im kulturellen Hintergrund, der sich zum einen durch die Identifikation der Organisationsmitglieder mit dem Produkt und den Markenwerten des Unternehmens und zum anderen durch den im Entwicklungsbereich etablierten Führungsstil ergibt, feststellen. Jedoch schilderten alle Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements, dass die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses nicht durch den kulturellen Hintergrund gefördert wird. Eine Motivation zu strategischem Denken und Handeln, die als Effizienzkriterium für die unternehmensinterne Harmonisation der Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements mit dem unternehmenspolitischen Orientierungsmuster Kultur formuliert wurde, konnte somit nicht beobachtet werden. Die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements sollten daher im Sinne einer *Gestaltung des kulturellen Hintergrundes* versuchen, strategiegeleitetes Denken und Handeln zu etablieren. Führungskräften kommt dabei eine Vorbildfunktion zu. Gleichzeitig ist die *Verankerung des strategischen Planungsprozesses und seiner Ergebnisse im Produktentstehungsprozess* erfolgskritisch. Da im Rahmen der empirischen Untersuchung keine Ausprägung des kulturellen Hintergrundes beobachtet werden konnte, die sich positiv auf die Etablierung strategiegeleiteten Denkens und Handelns auswirkt, wird sie als *Adaptionsfaktor* bezeichnet. Seine optimale Ausgestaltung für den Intra-System-Fit ist somit in Abstimmung mit den anderen Systemelementen zu bestimmen.

Aufgrund der eben beschriebenen Wirkung der Systemelemente auf die unternehmensinterne Harmonisation wurde die folgende Einteilung vorgenommen:

- (1) *Adaptionsfaktoren*: Wirken sich verschiedene Ausprägungen eines Systemelements positiv auf den Intra-System-Fit aus, so werden diese Ausprägungen als Adaptionsfaktoren bezeichnet. Empfehlungen zur Ausgestaltung können daher nur unternehmensspezifisch in Abstimmung mit den anderen Adaptionsfaktoren gegeben werden. Die Ausarbeitung dieser Empfehlungen ist Gegenstand von Kapitel 5.2. Darunter fallen die Ausgestaltung der Willensbildung im strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess, die Ausstattung mit Verfügungsrechten in der Aufbau- und Ablaufstruktur sowie die Prägung des kulturellen Hintergrundes.

- (2) *Erfolgsfaktoren*: Bei dem untersuchten Systemelement wirkt sich nur eine bestimmte Ausprägung positiv auf den Intra-System-Fit aus, sodass eindeutige Empfehlungen für die Ausgestaltung ausgesprochen werden können. Dazu gehören die Aktivitäten der Willensdurchsetzung, der Willenssicherung und die wechselseitige Vernetzung von strategischem Entwicklungsmanagement und Unternehmensstrategie.

5.2 Identifikation von effizienten Gestaltungsformen des strategischen Führungsprozesses am Beispiel der untersuchten Automobilhersteller

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, den strategischen Führungsprozess im Entwicklungsbereich so zu gestalten, dass die unternehmensinterne Effizienz sichergestellt ist. In Kapitel 5.1 wurden die empirisch ermittelten Ausgestaltungsformen zusammenfassend vorgestellt und ihre Wirkung auf das Verhalten und den Intra-System-Fit erörtert. Darauf aufbauend diskutiert Kapitel 5.2, welche Ausgestaltung die effiziente Abstimmung des strategisch ausgerichteten Handlungsprozesses mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern unterstützt.

Für die Ausprägungen, die als *Erfolgsfaktoren* bezeichnet wurden, lassen sich aufgrund ihrer eindeutig positiven Wirkung auf die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Effizienzkriterien verallgemeinerbare Empfehlungen für alle Unternehmen aussprechen. Diese Empfehlungen können wie folgt formuliert werden:

- (1) Das strategische Entwicklungsmanagement sollte wechselseitig mit der Unternehmensstrategie vernetzt sein, um sowohl die Entwicklungsaktivitäten auf das unternehmensstrategische Ziel ausrichten, als auch den Einfluss der Entwicklung auf die Wettbewerbsposition innerhalb der Automobilindustrie berücksichtigen zu können.
- (2) Das strategische Entwicklungsmanagement sollte im Rahmen der Willensdurchsetzung die Verankerung von Strategien im unternehmerischen Handlungsprozess durch Bemühungen zur Prozesspromotion, d. h. Aktivitäten zur Motivierung, Konsensbildung und Unterstützung des Prozesses, aktiv fördern.

- (3) Eine methodisch unterstützte, für externe und interne Entwicklungen offene strategische Kontrolle zur Willenssicherung sollte etabliert werden.

Abbildung 33 zeigt in der bereits in den Kapiteln 3 und 4 eingeführten Darstellungsweise die Ausprägung eines fiktiven Unternehmens X, das diese Handlungsempfehlungen befolgt hat. Die Pfeile verdeutlichen, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln muss, falls es nicht von vornherein die empfohlenen Ausprägungen realisiert hat.

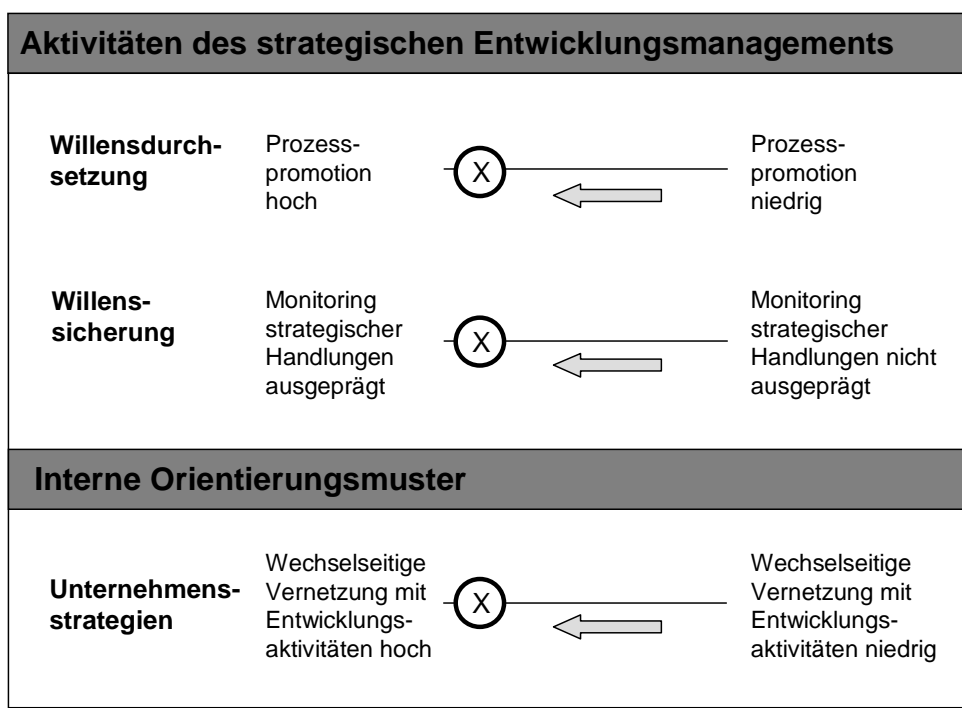


Abbildung 33: Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Erfolgsfaktoren

Die bei den untersuchten Automobilherstellern beobachteten Wechselwirkungen zwischen den *Adaptionsfaktoren* werden nun im Einzelnen dargestellt. Da die Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, wird im Folgenden die *Ausgestaltung der strategischen Willensbildung in Abhängigkeit von der Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Aufbau- und Ablaufstruktur* diskutiert.

Bei **Mercedes-Benz** und **VW** ist der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess top-down-orientiert. Gleichzeitig hat das strategische Entwicklungsmanagement

die Leitung der frühen Phase des Entwicklungsprozesses inne. Diese Ausgestaltung ist erforderlich, um sicherzustellen, dass die in den Strategien formulierten Erfolgspotenziale in Produkte umgesetzt werden können.

Bei VW ist der top-down-orientierte strategische Planungs- und Entscheidungsprozess im Gegensatz zu Mercedes-Benz nicht durch die entsprechende Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten innerhalb der Aufbaustruktur unterstützt. Diese dezentrale Eingliederung wurde während des Interviews allerdings als nachteilig für die Rolle des strategischen Entwicklungsmanagements als unabhängigen Prozesspromotor beschrieben. Die Konstellation bringt erhöhte Anstrengungen bei der Durchsetzung von nicht produktbezogenen Technologiestrategien mit sich und ist daher auch vor dem Hintergrund der vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Strategieimplementierung nicht zu empfehlen.

Bei **Audi** wurde die Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses zwischen den top-down-orientierten Aktivitäten von Mercedes-Benz und VW sowie den bottom-up-orientierten Aktivitäten von BMW eingeordnet. Bei der Verteilung der Verfügungsrechte entschied sich Audi dafür, das strategische Entwicklungsmanagement zentral in die Aufbaustruktur einzugliedern. Im Entwicklungsprozess ist das strategische Entwicklungsmanagement dagegen nur Mitglied im Projektteam, d. h. nicht stark mit Verfügungsrechten ausgestattet. Aufgrund der vorliegenden Aussagen könnte Audi bei der Realisierung der Erfolgspotenziale in Produkten noch effizienter sein. Dieses Defizit an Effizienz kann seine Ursache in der Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses, der mangelnden Abstimmung der Adaptionfaktoren oder anderen, hier nicht betrachteten Faktoren haben. Die genaue Ursache für dieses Defizit kann mittels des vorliegenden qualitativen Forschungsdesigns nicht abschließend ermittelt werden. In der vorliegenden Arbeit wird allerdings davon ausgegangen, dass diese Bedingungskonstellation das Erreichen eines Intra-System-Fits nicht fördert und daher nicht als effizient betrachtet werden kann.

Bei **BMW** ist die Willensbildung innerhalb des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses bottom-up-orientiert. Das strategische Entwicklungsmanagement ist im Entwicklungsbereich dezentral angesiedelt und auch im Entwicklungsprozess nicht stark mit Verfügungsrechten ausgestattet. Obwohl der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess noch klarer formuliert werden sollte, gelingt durch diese Ausgestaltung der Systemkomponenten eine effiziente Realisierung der Erfolgspo-

tenziale in Produkten. Diese Bedingungskonstellation führt somit ebenfalls dazu, dass die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements mit der Unternehmensstruktur in Einklang stehen.

Da eine bottom-up-orientierte strategische Willensbildung und eine starke Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten bei keinem der untersuchten Automobilhersteller vorlag, kann diese Bedingungskonstellation nicht bezüglich der Wirkung auf den Intra-System-Fit bewertet werden. Aus theoretischer Sicht bestehen keine Einwände.

Verallgemeinert man die bei den untersuchten Automobilherstellern angestellten Beobachtungen, kommt man zu folgendem Schluss: Um eine effiziente Ausgestaltung des strategischen Führungsprozesses zu erreichen, sollten folgende Bedingungskonstellationen gegeben sein:

- (1) Wenn der *strategische Planungs- und Entscheidungsprozess top-down-orientiert* ist, dann sollte die Ausstattung des strategischen Entwicklungsprozesses mit Verfügungsrechten hoch sein und das strategische Entwicklungsmanagement zentral eingegliedert sein.
- (2) Wenn der *strategische Planungs- und Entscheidungsprozess bottom-up-orientiert* ist, dann ist sowohl eine hohe als auch eine niedrige Ausstattung mit Verfügungsrechten sowie eine zentrale oder dezentrale Stellung in der Aufbaustruktur denkbar.

Abbildung 34 zeigt die Bedingungskonstellationen, die aus diesen Handlungsempfehlungen resultieren, anhand zweier fiktiver Unternehmen X_1 und X_2 .

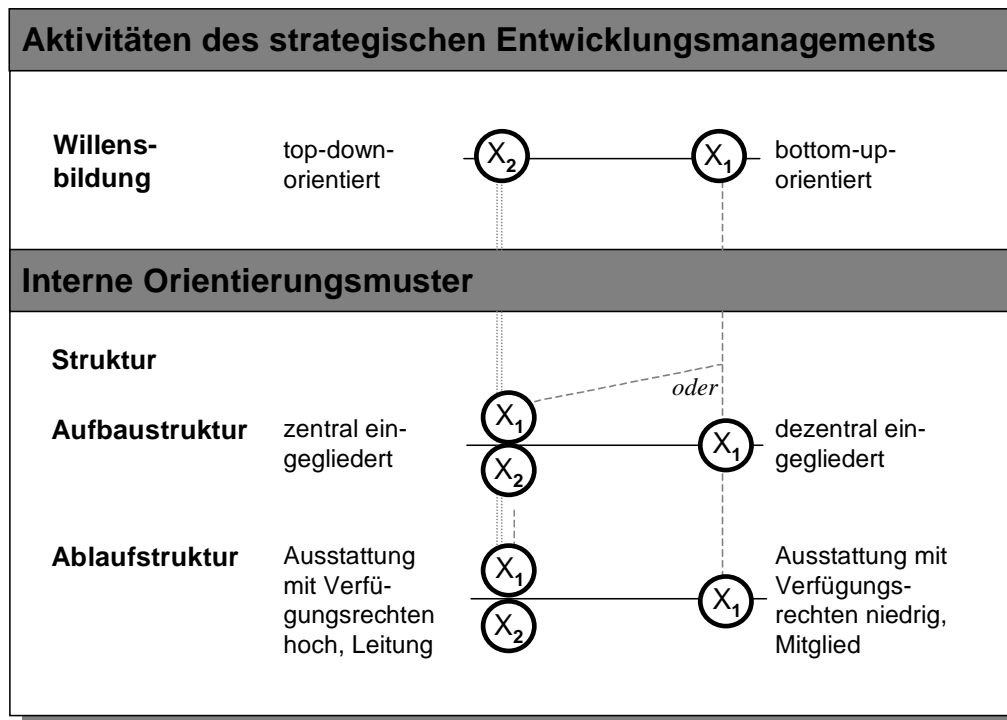


Abbildung 34: Handlungsempfehlungen für die Harmonisation von strategischer Willensbildung und Struktur

Für den angestrebten Intra-System-Fit ist der dritte Adaptionsfaktor, der *kulturelle Hintergrund*, ebenfalls nicht zu vernachlässigen. Er trägt nicht unerheblich zur Erklärung der bei den untersuchten Automobilherstellern gewählten Ausprägungen bei.

Die strategische Planung, Entscheidungsfindung und Realisierung der Erfolgspotenziale in Produkten finden vor dem kulturellen Hintergrund des Unternehmens bzw. Bereichs statt. Die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses müssen daher in Einklang mit der betrachteten Führungskultur stehen. Dieser Zusammenhang findet sich ebenfalls in der empirischen Stichprobe wieder. Die Unternehmen **Mercedes-Benz** und **VW** mit einer hierarchisch geprägten Führungskultur weisen auch einen top-down-orientierten strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess auf. Ebenso lässt sich die Führungskultur bei **BMW** mit einem bottom-up-orientierten strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess als partizipativ charakterisieren.

Die sich aus diesen Bedingungskonstellationen ergebenden Empfehlungen für die Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten in

der Aufbau- und Ablaufstruktur wurden in den vorhergehenden Ausführungen bereits deutlich gemacht.

Abbildung 35 zeigt die Bedingungskonstellationen, die aus diesen Empfehlungen zur Gestaltung der Adaptionfaktoren resultieren, erneut am Beispiel der fiktiven Unternehmen X_1 und X_2 .

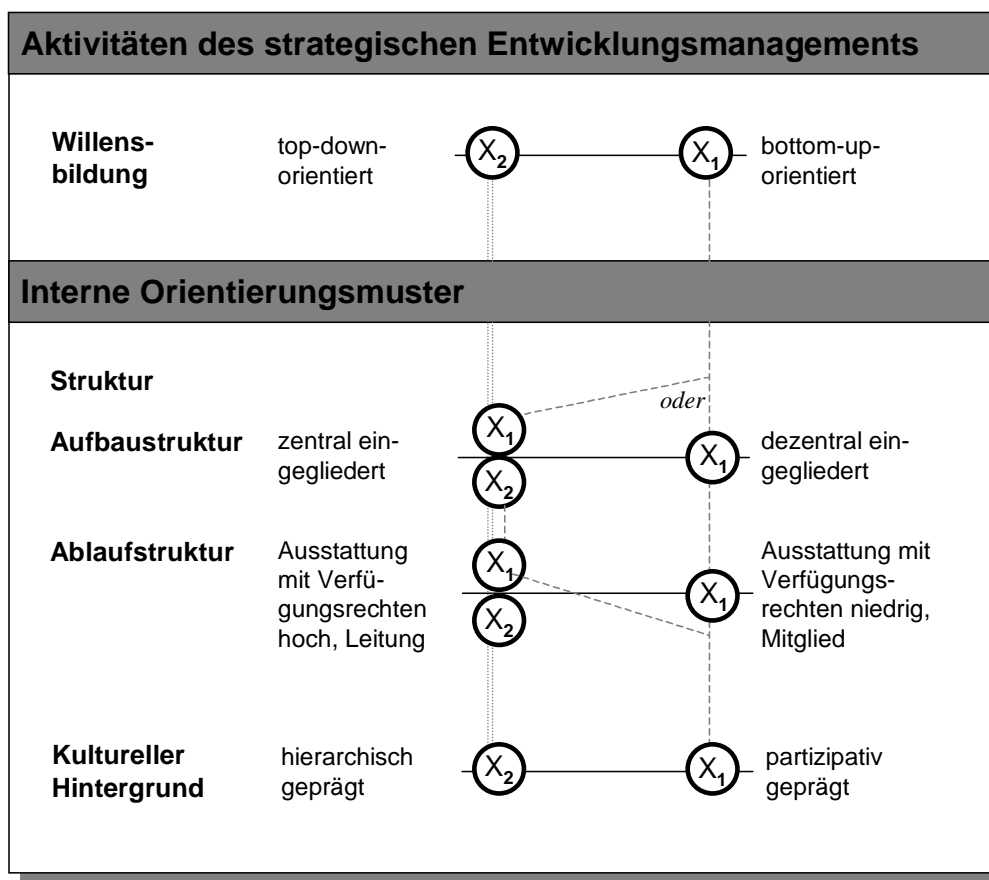


Abbildung 35: Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Adaptionfaktoren

Für die effiziente Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich ergibt sich aus den eben beschriebenen Zusammenhängen der empirischen Stichprobe folgende *Konsequenz*.³⁷⁴

Um eine effiziente Gestaltung der Willensbildung im strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess zu erreichen, sind die beiden Systemelemente Kultur und

Struktur zu beachten. Sofern keine Veränderungen in der Aufbau- und Ablaufstruktur sowie im kulturellen Hintergrund angestrebt sind, ist die Ausgestaltung der strategischen Willensbildung entsprechend den vorherigen Ausführungen anzupassen. Ein top-down-orientierter strategischer Planungs- und Entscheidungsprozess sollte demnach nur gewählt werden, wenn die Führungskultur entsprechend hierarchisch geprägt und das strategische Entwicklungsmanagement durch die Position in der Aufbau- und Ablaufstruktur so stark mit Verfügungsrechten ausgestattet ist, dass die strategische Ausrichtung realisiert werden kann. Ist die Führungskultur partizipativ, sollte der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess bottom-up-orientiert ausgestaltet sein. Um die unternehmensinterne Effizienz zu gewährleisten, müssen zudem die Erfolgsfaktoren in ausreichendem Maße ausgeprägt sein.

Aus den beschriebenen Wechselwirkungen ergeben sich somit *zwei Ansätze* zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich: Zum einen die an dem fiktiven Unternehmen X_1 verdeutlichte Ausgestaltungsform und zum anderen die durch X_2 beschriebene Gestaltungsmöglichkeit. Voraussetzung für das Erreichen unternehmensinterner Effizienz sind zudem die beschriebenen Erfolgsfaktoren. Abbildung 36 gibt eine Zusammenfassung der identifizierten Ansätze zur Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich.

³⁷⁴ Zum Charakter situativer Gestaltungsempfehlungen vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 30; Staehle (1976), S. 36-38.

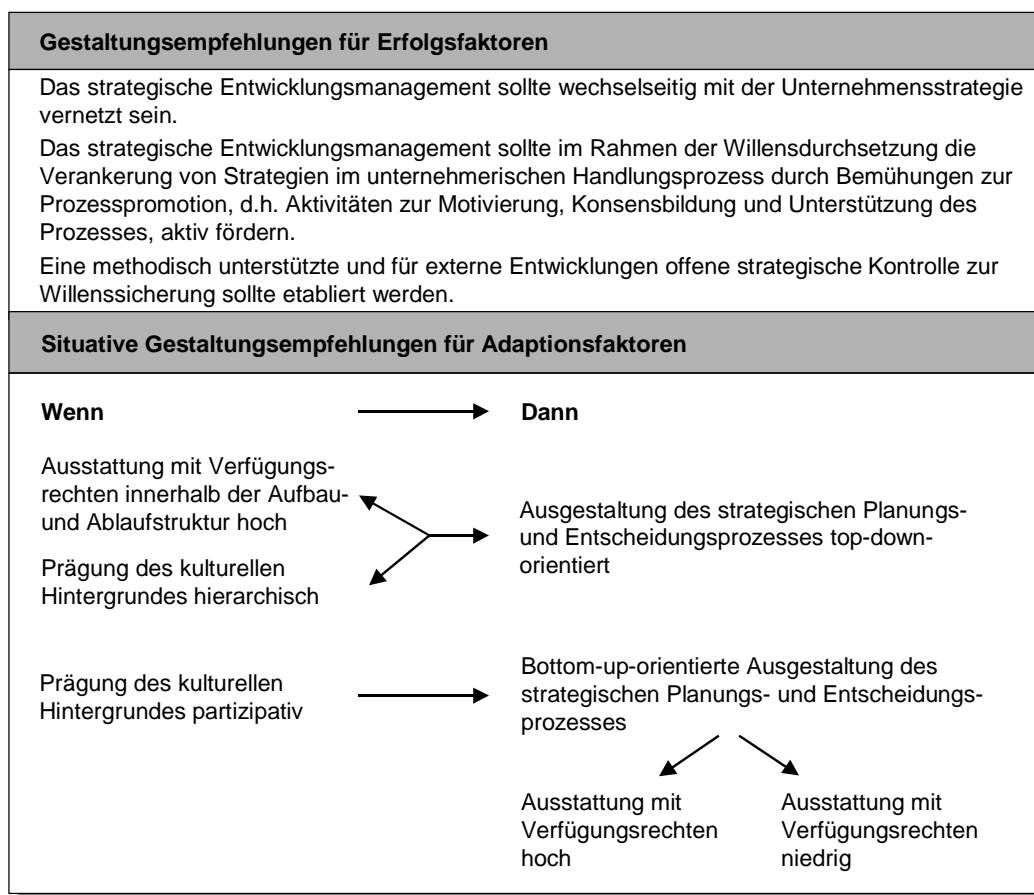


Abbildung 36: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des strategischen Führungsprozesses

In der vorliegenden Arbeit wurde ein theoretisches Gerüst entwickelt, das vor dem Hintergrund eines Effizienzkonstrukts bewertet, ob die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses in Einklang mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern stehen. Zum einen können damit die bisherigen Vorgehensweisen erklärt und zu einem integrierten Ganzen zusammengefügt werden. Zum anderen können durch die Analyse der Effizienz Schwachstellen aufgedeckt und die aktuellen Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements optimiert werden. Zudem werden der Einfluss der unternehmenspolitischen Orientierungsmuster und die Gestaltungsmöglichkeiten des strategischen Entwicklungsmanagements diesbezüglich deutlich.

6. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zur Theorie der wertorientierten Führung. Obwohl das Ineinandergreifen von strategischer und operativer Führung und die Abstimmung des unternehmerischen Handlungsprozesses mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern als Voraussetzung für einen ganzheitlichen wertorientierten Führungsprozess gesehen wird, ist diese Führungsaufgabe der unternehmensinternen Harmonisation bisher noch wenig spezifiziert. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erarbeitung von Ansätzen zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses. Als effizient gilt die Ausgestaltung dann, wenn ebendiese Harmonisation des unternehmerischen Führungs- und Ausführungsprozesses mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern Strategie, Struktur und Kultur erfolgt ist. Die Formulierung der situativen Handlungsempfehlungen erfolgt am Beispiel des strategischen Entwicklungsmanagements in der Automobilindustrie.

Um die Führungsaktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements und die Wechselwirkungen mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern beschreiben zu können, wurde ein systemischer Bezugsrahmen formuliert. Darauf aufbauend erfolgte eine nähere Untersuchung der folgenden Aspekte:

- Ausgestaltung der Willensbildung im strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess,
- Aktivitäten der Willensdurchsetzung,
- Strategische Kontrolle zur Willenssicherung,
- Vernetzung mit der unternehmensstrategischen Ausrichtung des Unternehmens,
- Ausstattung des strategischen Entwicklungsmanagements mit Verfügungsrechten innerhalb der Aufbau- und Ablaufstruktur sowie
- Prägung des kulturellen Hintergrundes im Entwicklungsbereich.

Die Arbeit hat explorativen Charakter, da nicht nur Erkenntnisse zum strategischen Management, sondern auch die unternehmenspolitischen Orientierungsmuster unternehmerischen Handelns in die Untersuchung einbezogen wurden. Die Vernetzung mit der strategischen Ausrichtung, die Ablauf- und Aufbaustruktur des Unternehmens sowie der kulturelle Hintergrund stellen den situativen Kontext für das strategische

Entwicklungsmanagement dar. Die verbleibenden drei Merkmale umschreiben den Führungsprozess des strategischen Entwicklungsmanagements. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand dabei die Anforderung an das strategische Entwicklungsmanagement, über die unternehmensinterne Harmonisation einen Intra-System-Fit zu erreichen.

Um diesen Intra-System-Fit zu operationalisieren, wurde in Anlehnung an das Vorgehen von BECKER/BENZ ein *Effizienzkonstrukt* gebildet, das als *Erfolgsmaßstab* dient. Dazu wurden auf der Basis des Ziel- und System-Paradigmas die Effizienz und die effizienzdefinierenden Sachverhalte beschreiben. Aus ihrem Einfluss auf die Gesamteffizienz ergeben sich zwei Effizienzdimensionen, die im Laufe der Arbeit mit Effizienzkriterien hinterlegt wurden. Die Fragen des Interviewleitfadens fungieren als Effizienzindikatoren bei der Erhebung. Abbildung 37 zeigt dieses schrittweise Vorgehen bei der Operationalisierung des Effizienzkonstrukts.

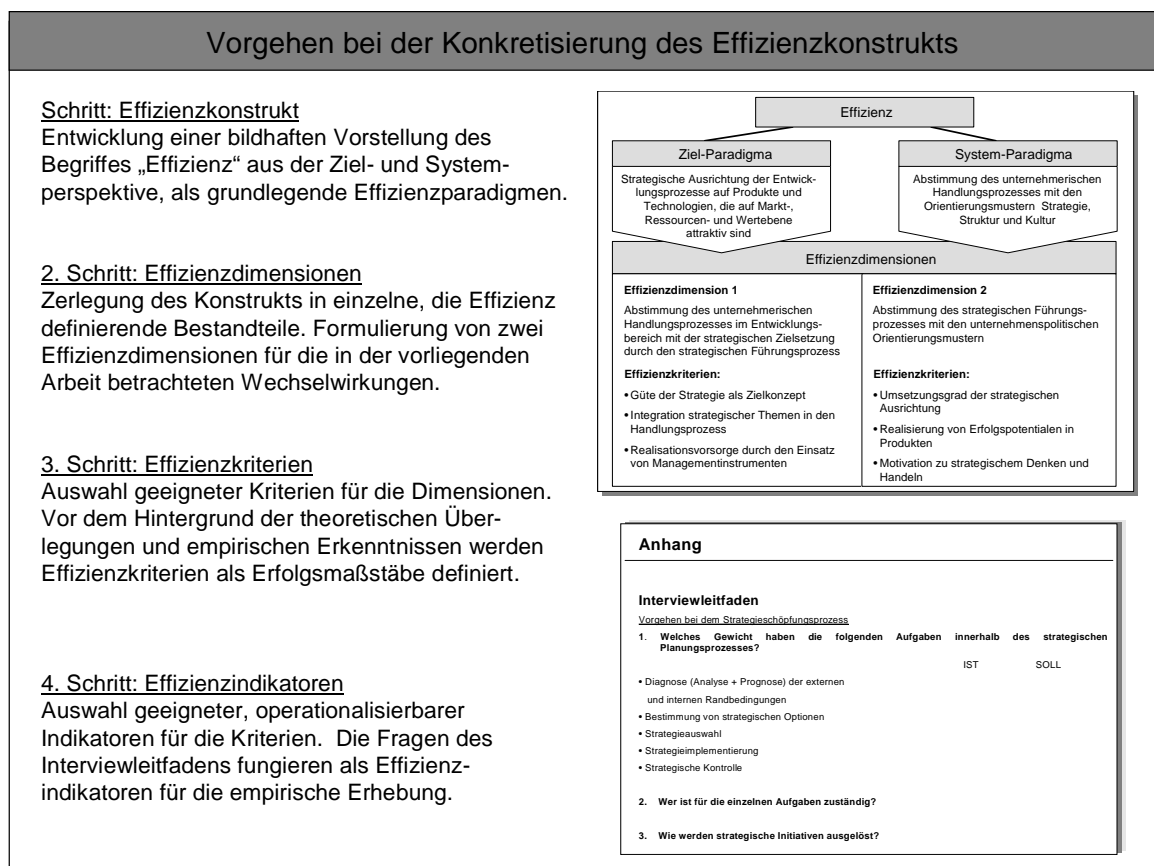


Abbildung 37: Vorgehen bei der Konkretisierung des Effizienzkonstrukts

Durch das Effizienzkonstrukt wird die vorliegende Arbeit zu einem Untersuchungsinstrument für den Intra-System-Fit in einem Unternehmen. Es kann in der Unternehmenspraxis angewandt werden, um bei der Gestaltung des strategischen Führungsprozesses im Entwicklungsbereich Verbesserungspotenziale aufzudecken. Die Kenntnis der Wechselwirkungen zwischen den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern und dem unternehmerischem Handlungsprozess bildet dabei eine wichtige Voraussetzung für das Urteil über die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements.

Vor dem Hintergrund der gewählten Effizienzkriterien zeigte die empirische Untersuchung, dass sich für die Ausgestaltung (1) der Willensbildung, (2) der Aufbau- und Ablaufstruktur sowie (3) des kulturellen Hintergrundes keine für alle Unternehmen optimale Ausprägung bestimmen lässt. Vielmehr muss die Ausprägung dieser Merkmale mit den situativen Bedingungskonstellationen des Unternehmens abgestimmt werden. In der vorliegenden Arbeit wurden diese Ausprägungen daher als *Adaptionsfaktoren* bezeichnet, *deren optimale Abstimmung aufeinander unternehmensspezifisch diskutiert werden muss*.

Die Abstimmung der Adaptionsfaktoren war bei den untersuchten Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Im Hinblick auf das Erreichen eines Intra-System-Fits wird die Konstellation der Systemelemente bei Mercedes-Benz und BMW positiv beurteilt. Obwohl die Ausgestaltung der Willensbildung in den beiden Unternehmen sehr verschieden ist, wird sie vor dem Hintergrund der situativen Bedingungskonstellationen als effizient bewertet. Der strategische Planungs- und Entscheidungsprozess bei **Mercedes-Benz** ist top-down orientiert. In Kombination mit einer zentralen Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in die Aufbaustruktur, einer hohen Ausstattung mit Verfügungsrechten im Rahmen des Produktentstehungsprozesses und einem hierarchisch geprägten kulturellen Hintergrund im Entwicklungsbereich ergibt sich eine effiziente Konstellation. **BMW** ist bei der Initialisierung strategischer Maßnahmen und der Strategieauswahl dagegen bottom-up-orientiert. Gleichzeitig ist das strategische Entwicklungsmanagement auch dezentral in die Aufbaustruktur eingegliedert und durch die Ablaufstruktur des Produktentstehungsprozesses nur wenig mit formalen Verfügungsrechten ausgestattet. Da der kulturelle Hintergrund als partizipativ beschrieben wurde, ist die Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses allerdings ideal, um auf der Basis gemein-

samer Vorstellungen eine unternehmensinterne Harmonisation in effizienter Weise zu erreichen.

Bei VW und Audi sind die Ausprägungen der Systemelemente dagegen weniger gut aufeinander abgestimmt. Die Aussagen des Vertreters des strategischen Entwicklungsmanagements bei **VW** weisen, ähnlich wie bei Mercedes-Benz, auf eine Top-down-Orientierung der Willensbildung und einen hierarchisch geprägten kulturellen Hintergrund hin. Die hohe Ausstattung mit Verfügungsrechten, die mit der Leitung der Frühen Phase des Entwicklungsprozesses verbunden ist, unterstützt nun konsequent die Realisierung der Strategien in Produkten. Die dezentrale Eingliederung des strategischen Entwicklungsmanagements in der Aufbaustruktur erschwert allerdings die strategische Ausrichtung der Technologieauswahl der Fachbereiche. Die dezentrale Position in der Aufbaustruktur wurde auch während des Gespräches als nachteilig geschildert.

Das strategische Entwicklungsmanagement bei **Audi** ist dagegen zentral in die Aufbaustruktur eingegliedert. Im Rahmen des Produktentstehungsprozesses sind die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements allerdings nur wenig mit Verfügungsrechten ausgestattet, so dass sie nicht die gesamtunternehmerische Abstimmung verantworten. Bezüglich des kulturellen Hintergrundes und der Ausgestaltung der Willensbildung ergab sich im Rahmen der empirischen Untersuchung kein eindeutiges Bild. Den Schilderungen des Gesprächspartners zufolge sieht sich das strategische Entwicklungsmanagement mit einer Organisationskultur konfrontiert, die bei der Strategiearbeit hierarchisch orientiert ist, aber auch partizipative Impulse auf der Basis der Markenwerte beinhaltet. Zudem ließ sich bei dem Entstehungsort der strategischen Impulse, dem Beteiligtenkreis und der Entscheidungsform im strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess keine eindeutige Prägung des Unternehmens erkennen.

Im Gegensatz zu den situativ zu gestaltenden Ausprägungen der Adaptionfaktoren konnte festgestellt werden, dass sich (1) eine wechselseitige Vernetzung mit der strategischen Ausrichtung, (2) eine starke Prozesspromotion im Rahmen der Willensdurchsetzung und (3) ein ausgeprägtes Monitoring der unternehmensinternen und externen strategisch relevanten Handlungen positiv auf die unternehmensinterne Harmonisation im Entwicklungsbereich auswirken. Da eine hohe Ausprägung dieser Merkmale empfohlen wird, stellen sie so genannte *Erfolgsfaktoren* dar.

Bezüglich der Erfolgsfaktoren ergibt sich auf der Basis der empirischen Untersuchung folgendes Bild: **Alle Vertreter** des strategischen Entwicklungsmanagements zeichneten sich durch eine hohe Sensibilität für unternehmensinterne politische Prozesse aus. Sie wiesen daher im Rahmen der Gespräche auf die Notwendigkeit hin, für strategische Fragestellungen um Unterstützung zu werben und diese im Sinne einer Machtakkumulation zu bündeln. Begleitende und flankierende Maßnahmen der Motivierung, Konsensbildung und Machtpromotion, die in der vorliegenden Arbeit als Prozesspromotion bezeichnet wurden, sind daher bei allen Unternehmen sehr ausgeprägt. Das Monitoring von unternehmensinternen und -externen strategisch relevanten Handlungen ist dagegen nur bei **Mercedes-Benz** ausgeprägt. Bei **BMW** wurde der Handlungsbedarf diesbezüglich allerdings erkannt, so dass sich Ansatzpunkte sowohl für die strukturierte Integration unternehmensexterner strategischer Entwicklungen als auch um die methodische Unterstützung der internen Durchführung der strategischen Maßnahmen erkennen ließen. Weitere Verbesserungspotenziale wurden im Rahmen der empirischen Untersuchung bei **VW** und **Audi** deutlich, da sie unternehmensexterne Entwicklungen derzeit nicht strukturiert in die Strategiearbeit einbeziehen und durch den schlechten Einsatz von Managementinstrumenten kein umfassendes Bild der unternehmensinternen Strategiearbeit entstehen. Diese Ausgestaltung der als Erfolgsfaktor bezeichneten Aktivitäten der Willenssicherung kann sich zudem nachteilig auf die wechselseitige Vernetzung der Entwicklungsaktivitäten mit der Unternehmensstrategie auswirken, da die Möglichkeit einer wechselseitigen Vernetzung von der Existenz eines umfassenden, transparenten Managementsystems beeinflusst wird. Zudem zeigte sich durch die Befragung der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements, dass bezüglich des Zusammenspiels von strategischem Management auf Unternehmensebene und dem Entwicklungsbereich unterschiedliche Vorstellungen herrschen. Während die Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei **Audi**, **BMW** und **Mercedes-Benz** die Vernetzung von Entwicklungsaktivitäten und Unternehmensstrategie als wechselseitig charakterisierten, beschrieb der Vertreter des strategischen Entwicklungsmanagements bei **VW** nur die Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten an den auf Unternehmensebene festgelegten Zielen. Ein Einfluss der Entwicklungsaktivitäten auf die Unternehmensstrategie wurde jedoch nicht gesehen.

Auf der Basis dieser Analyse wurden für das strategische Entwicklungsmanagement konkrete Stellhebel formuliert, die bei der Gestaltung des strategischen Führungsprozesses berücksichtigt werden müssen. Aus der Einbettung in den situativen Kontext ergeben sich zwei Ansätze zur effizienten Gestaltung des strategischen Führungsprozesses. Sie können in Abhängigkeit von den herrschenden Bedingungskonstellationen wie folgt formuliert werden:

- (1) Wenn die Ausstattung mit Verfügungsrechten innerhalb der Aufbau- und Ablaufstruktur hoch ist und der *kulturelle Hintergrund eine hierarchische Prägung* besitzt, dann sollte die Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses top-down-orientiert sein.
- (2) Wenn der *kulturelle Hintergrund partizipativ geprägt* ist, dann ist eine bottom-up-orientierte Ausgestaltung des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses zu empfehlen.

Eine wechselseitige Vernetzung mit der Unternehmensstrategie sowie Aktivitäten zur Prozesspromotion und strategischen Kontrolle sind zudem in jedem der zwei Fälle für das Erreichen eines Intra-System-Fits notwendig.

Da die Empfehlungen auf der Basis des in der Arbeit verwendeten Bezugsrahmens und Effizienzkonstruktes erarbeitet wurden, sollten diese theoretischen Konzepte weiterentwickelt und kritisch begutachtet werden. Weiterer Forschungsbedarf besteht somit in der großzahligen Überprüfung der Konzepte und der situativen Empfehlungen sowie der Übertragung auf andere Branchen.

Wie die Überlegungen in der Einführung bereits deutlich machten, ist das Erreichen eines Intra-System-Fits durch die Harmonisation der Systemelemente nur eine Voraussetzung für die wertschöpfungsorientierte Ausrichtung des Unternehmens. Die Aktivitäten des strategischen Entwicklungsmanagements zur strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handlungsprozesses tragen dazu bei, diese Wertorientierung im Unternehmen durchzusetzen. In Abstimmung mit den unternehmenspolitischen Orientierungsmustern entsteht so ein strategischer Rahmen, der zur stringenten Umsetzung strategischer Erfolgspotenziale in Erfolg am Markt führt. Neben der in der vorliegenden Arbeit betrachteten unternehmensinternen Harmonisation wirft die inhaltliche Ausarbeitung und Befüllung dieses Rahmens weitere Forschungsfragen auf.

Literatur

Ackerhans, Christiane (1999):

Zur Rolle der Führungskräfte in organisationalen Veränderungsprozessen - Eine Feldstudie zur Leistungszielvereinbarung in der Automobilindustrie, Dissertation, Universität Göttingen, Göttingen 1999.

Argyris, Chris/Schön, Donald (1978):

Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Massachusetts 1978.

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.

Andrews, Katherine Zoe (1995):

Strategic Decision making, in: Harvard Business Review, Vol. 73 (1995), Sept-Oct., p. 10/11.

Ansoff, Henry (1965):

Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion, New York 1965.

Ansoff, Henry (1984):

Implanting strategic management, Englewood Cliffs, New Jersey, London, u.a. 1984.

Arnold, Hugh/Kelsey, Barbara (1995):

Empirische Führungsforschung, Methoden der, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 276-295.

Audi AG (Hrsg.) (2004):

Audi Geschäftsbericht - Road Book of Emotions, Ingolstadt: 2004.

Automotive News Europe (2003):

Global market data book, London 2003.

Baetge, Jörg (1983):

Thesen zur Wirtschaftskybernetik, in: Baetge, J. (Hrsg.): Kybernetische Methoden und Lösungen in der Unternehmenspraxis. Vorschläge für betriebliche Regelungsmechanismen, Berlin 1983, S. 11-24.

Baetge, Jörg (1997):

Wirtschafts- und Sozialkybernetik, in: Gabler, T. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1997, S. 4452-4454.

Balzer, Anthony (1979):

Reflections on muddling through, in: Public Administration Review, Vol. 39 (1979), Issue 6, p. 537-545.

Bamberger, Ingolf/Cappallo, Stephan (2003):

Problembereiche und Ansätze der Strategischen Prozessforschung, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien - Konzepte - Anwendungen, Wiesbaden 2003, S. 93-120.

Barsky, Noah/Bremser, Wayne (1999):

Performance Management, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise, in: Managerial Finance, Vol. 25 (1999), Issue 2, p. 3-15.

Bart, Christopher (1996):

The impact of mission on firm innovativeness, in: International Journal of Technology Management, Vol. 11 (1996), Iss.: 3/4, p. 479-493.

von Bassewitz, Ulrich (1996):

Die Evolution von Strategien - Antriebskräfte im Strategieprozess und Konzept für ein Strategiemuster-Controlling, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 1996.

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (1995):

Strategisches Management, Stuttgart, Jena 1995.

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (1997):

Strategisches Management, 2. Auflage, Stuttgart, Jena 1997.

Becker, Wolfgang (1990):

Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jg 60 (1990), Heft 3, S. 295-318.

Becker, Wolfgang (1993):

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

Becker, Wolfgang/Benz, Karsten (1996):

Effizienz des Controlling, Bamberg 1996.

Becker, Wolfgang/Benz, Karsten (1997):

Effizienz-Verständnis und Effizienz-Instrumente des Controlling, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 57 (1997), Heft 5, S. 655-671.

Becker, Wolfgang (2000a):

Wertorientierte Unternehmensführung, Bamberg 2000.

Becker, Wolfgang (2000b):

Funktionen und Konzepte des Controlling, Lehrmaterialien, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bamberg, 2000.

Becker, Wolfgang (2001a):

Strategisches Management, 5. Auflage, Bamberg 2001.

Becker, Wolfgang (2001b):

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 2. Auflage, Bamberg 2001.

Becker, Wolfgang (2001c):

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

Becker, Wolfgang/Lutz, Stefan (2002):

Gabler Kompakt-Lexikon Modernes Rechnungswesen, Wiesbaden 2002.

Becker, Wolfgang/Stock, Claudia (2004):

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

Becker, Wolfgang/Stock, Claudia (2005):

Besonderheiten des strategischen Entwicklungsmanagements in der Automobilindustrie am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, Bamberg 2005.

Benz, Karsten (1998):

Effizienz des Controlling. Analytische und empirische Ableitung von Merkmalen der Controlling-Effizienz, Dissertation, Universität Bamberg, Bamberg 1998.

Berger, Roland/Kalthoff, Otto (1995):

Kernkompetenzen - Schlüssel zum Unternehmenserfolg, in: Siegart, H./
Malik, F./Mahari, J. (Hrsg.): Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie,
Stuttgart 1995, S. 159-174.

Bertalanffy, Ludwig von (1972):

Vorläufer und Begründer der Systemtheorie, in: Kurzrock, R. H. (Hrsg.):
Systemtheorie, Berlin 1972, S. 17-28.

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

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

Bleicher, Frank (1990):

Effiziente Forschung und Entwicklung. Personelle, organisatorische und füh-
rungstechnische Instrumente, Dissertation, Universität Erlangen, Nürnberg,
Wiesbaden 1990.

Bleicher, Knut/Meyer, Erik (1976):

Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg
1976.

Bleicher, Knut (1993):

Führung, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./Wysocki, K.
(Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Stuttgart 1993,
S. 1270-1284.

Bleicher, Knut (1996):

Das Konzept integriertes Management, 4., revidierte und erweiterte Auflage,
Frankfurt a.M., New York 1996.

Bmw Group (Hrsg.) (2004):

BMW Group Geschäftsbericht 2003, München: 2004.

Bohne, Fabian (1998):

Komplexitätskostenmanagement in der Automobilindustrie: Identifizierung und
Gestaltung vielfaltsinduzierter Kosten, Dissertation, Universität Augsburg,
Wiesbaden 1998.

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: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jg 70 (2000), Heft 7/8, S. 865-885.

Braess, Hans-Hermann (1994):

Technologische Führerschaft der europäischen Automobilindustrie - Ist dies der erfolgsversprechende Weg für Hersteller und Zulieferer? in: Meinig, W. (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft. Zulieferer - Hersteller - Handel. Internationaler Wettbewerb und Globale Herausforderungen, Wiesbaden 1994, S. 47-60.

Bresser, Rudi (1998):

Strategische Managementtheorie, Berlin, New York 1998.

Brockhoff, Klaus (1998):

Technology management as part of strategic planning - some empirical results, in: R&D Management, Vol. 28 (1998), Issue 3, p. 129-138.

Brodbeck, Harald (1999):

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

Budäus, Dietrich/Dobler, Christian (1977):

Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: Management International Review, Jg 17 (1977), Heft 3, S. 61-75.

Bühning-Uhle, Mathias (1995):

Reflexive Unternehmensführung. Systemtheoretische Grundlagen rationalen Managements, Dissertation, Europ. Business School, Wiesbaden 1995.

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.

Camphausen, Bernd (2003):

Strategisches Management, München, Wien 2003.

Chakravarthy, Balaji (1986):

Measuring Strategic Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), p. 437-458.

Chandler, Alfred (1995):

Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise, 19. Auflage, Cambridge 1995.

Child, John (1972):

Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology, Vol. 6 (1972), No. 1, p. 1-22.

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.

Cooper, Robert/Edgett, Scott/Kleinschmidt, Elko (2002):

Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do, in: Research Technology Management, Vol. 45 (2002), No. 5, S. 21-27.

Corsten, Hans (1982):

Der nationale Technologietransfer: Formen - Elemente - Gestaltungsmöglichkeiten - Probleme, Berlin 1982.

Corsten, Hans (1998):

Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart 1998.

Daimlerchrysler AG (Hrsg.) (2004):

DaimlerChrysler Geschäftsbericht 2003 - Kurzbericht, Stuttgart: 2004.

Deal, Terrence/Kennedy, Allan (1982):

Corporate Culture. The rites and rituals of corporate life, London, Amsterdam, u.a. 1982.

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 2001.

Dietel, Bernhard/Seidl, David (2003):

Überlegungen zu einem allgemeinen Strategiebegriff, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 2003, S. 25-42.

Dillerup, Ralf (1998):

Strategische Optionen für vertikale Wertschöpfungssysteme, Dissertation, Universität Stuttgart, Frankfurt am Main 1998.

Domsch, Michel/Gerpott, Torsten (1995):

Führung in Forschung und Entwicklung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, S. 369-380.

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.

Drumm, Hans Jürgen (1991):

Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1991, S. 163-171.

Dudenhöffer, Ferdinand/Krüger, Marcus (2003):

Der ADAC-AutoMarxX im März 2003, Center of Automotive Research Fachhochschule Gelsenkirchen, 2003.

Dülfer, Eberhard (1991):

Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. Einführung in die Diskussion, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1991, S. 1-20.

Ealey, L./Troyano-Bermúdez, L. (1996):

Are automobiles the next commodity? in: The McKinsey Quarterly, (1996), Issue 4, p. 62-75.

Ehrlenspiel, Klaus (1995):

Integrierte Produktentwicklung: Methoden für Prozessorganisation, Produktentwicklung und Konstruktion, München, Wien 1995.

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.

Elsner, Uwe (1996):

Kooperationsstrategien internationaler Automobilhersteller unter besonderer Berücksichtigung der horizontalen Kooperation, Dissertation, Universität Gießen, Gießen 1996.

Eschenbach, Rolf/Kunesch, Hermann (1996):

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

Federer, Martin/Griglio, Riccardo (1998):

Ganzheitliches Strategisches Management - Aktuelle Orientierung, Transparenz und Prioritäten mit dem Portfolio Strategischer Projekte, in: io Management, 67 (1998), Heft 4, S. 78-83.

Feucht, Hartmut (1996):

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

Fiedler, F. E. (1967):

A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967.

Fiedler, Jörg (1998):

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

Frese, Erich (1989):

Koordinationskonzepte, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, S. 914-923.

Fricke, Gerd/Lohse, Georg (1997):

Entwicklungsmanagement: mit methodischer Produktentwicklung zum Unternehmenserfolg, Berlin, Heidelberg u.a. 1997.

Friedag, Herwig/Schmidt, Walter (2002):

Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, 4. Auflage, Freiburg, Berlin, München 2002.

Friedrich, Stephan (1996):

Outsourcing - Weg zum führenden Wettbewerber oder gefährliches Spiel. Plädoyer für eine kompetenzorientierte Sichtweise, in: Hinterhuber, H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 277-299.

Friedrich, Stephan/Rodens, Brigitta (1996):

Wertschöpfungspartnerschaft "Handel/Industrie" - Gemeinsam Werte für den Kunden schaffen, in: Hinterhuber, H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 245-275.

Friedrichs, Jürgen (1985):

Methoden empirischer Sozialforschung, 13. Auflage, Opladen 1985.

Gabler, Th. (2000):

Gabler Wirtschaftslexikon, 15. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000.

Gaiser, Bernd (1991):

Bewältigung der Schnittstelle zwischen F&E und Marketing durch entscheidungsorientierte Informationen, in: Horvath, P. (Hrsg.): Synergien durch Schnittstellen Controlling, Stuttgart 1991, S. 123-143.

Gaiser, Bernd (1993):

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

Gaitanides, Michael (1995):

Ablauforganisation, in: Corsten, H. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München, Wien 1995, S. 4-9.

Gälweiler, Aloys (1981a):

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

Gälweiler, Aloys (1981b):

Zur Kontrolle strategischer Pläne, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle: Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 383-399.

Gälweiler, Aloys (1987):

Strategische Unternehmensführung, New York 1987.

Gerpott, Torsten (1999):

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

Geschka, Horst (1994):

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

Gleich, Roland (1997):

Performance Measurement, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 57 (1997), Heft 1, S. 114-117.

Gleich, Roland (2002):

Performance Measurement - Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, Vol. 14 (2002), Heft 8/9, S. 447-454.

Göbel, Elisabeth (2002):

Neue Institutionenökonomik. Konzepte und betriebswirtschaftliche Anwendung, Stuttgart 2002.

Götze, Uwe (1990):

Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Dissertation, Universität Göttingen, Wiesbaden 1990.

Graham, Kenny (2003):

Balanced Scorecard. Why it isn't working, in: New Zealand Management, Vol. 50 (2003), Issue 2, p. 32-34.

Günther, Thomas/Grüning, Michael (2000):

Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz: ein deskriptiver Auswertungsbericht, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 44, Dresden 2000.

Guth, William/Macmillan, Ian (1986):

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

Gzuk, Roland (1975):

Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975.

Gzuk, Roland (1977):

Messung der Effizienz von Entscheidungen, in: Pfohl, H.-C./Rürup, B. (Hrsg.):
Wirtschaftliche Meßprobleme, Köln 1977, S. 37-57.

Habel, Sabine (1992):

Strategische Unternehmensführung im Lichte empirischer Forschung.
Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungs-
feldes, Dissertation, Universität München, Herrsching 1992.

Hahn, Dietger (1989):

Integrierte Planung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung,
Stuttgart 1989, S. 770-788.

Hart, Stuart (1991):

Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes,
and Firm Performance, in: Shrivastava, P./Huff, A./Dutton, J. (Hrsg.): Ad-
vances in Strategic Management, Greenwich, London 1991, p. 97-127.

Hart, Stuart (1992):

An integrative framework for strategy-making processes, in: Academy of
Management Review, Vol. 17 (1992), Issue 2, p. 327-351.

Hart, Stuart/Banbury, Catherine (1994):

How strategy-making processes can make a difference, in: Strategic
Management Journal, Vol. 15 (1994), p. 251-269.

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, Arnaldo/Majluf, Nicolas (1991):

Strategisches Management - Ein integratives Konzept aus dem MIT, Neube-
arbeitete Studienausgabe, Frankfurt, New York 1991.

Hayes, Keith/Warburton, Max/Lapidus, Gary/Shiohara, Kunihiro (2002):

Goldman Sachs Global Autos Research: Identifying the long-term global
winners, London, New York, Tokio, 2002.

Heilmann, Dirk-Heinrich/Hofer, Joachim/Hofmann, Josef (2003):

Panke: "Nicht nur auf die Kosten schauen", 2003.

Hesslinger, Hermann (1995):

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

Hiller, Christoph/Herzog, Andreas (2000):

Unternehmenswertorientierte Konzernsteuerung bei DaimlerChrysler, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber. Die Balanced Score Card für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurt a.M. 2000, S. 145-163.

Hinterhuber, Hans (1975):

Innovationsdynamik und Unternehmensgründung, Wien, New York 1975.

Hinterhuber, Hans (1984):

Strategische Unternehmensführung, 3., verbesserte und erweiterte Auflage, Berlin, New York 1984.

Hinterhuber, Hans (1997):

Strategische Unternehmensführung. Strategisches Handeln, 6. völlig neubearbeitete Auflage, Berlin, New York 1997.

Hinterhuber, Hans/Stuhec, Ulrich (1997):

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

Hofbauer, Wolfgang (1991):

Organisationskultur und Unternehmensstrategie. Eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse, Dissertation, Universität Saarbrücken, München, Mering 1991.

Hoffmann, Friedrich (1986):

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

Hohl, Eberhard/Knicker, Theo (1987):

Die Führungskraft als Spielmacher, in: Harvard Manager, 1987

Höhm, Hans-Peter (1975):

Ansätze zur Analyse der Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht, Dissertation, Universität Göttingen, Frankfurt a.M. 1975.

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

Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related 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 1998.

Horváth und Partner (2001):

Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2001.

Hümmer, Bernd/Heß, Gerhard (1989):

Die Implementierung von Strategien - Ein konzeptioneller Überblick über Methoden und Ansätze der Strategieimplementierung, Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, 1989.

Hungenberg, Harald (2000):

Strategisches Management in Unternehmen - Ziele, Prozesse, Verfahren, Wiesbaden 2000.

Jenner, Thomas (2001):

Zum Einfluss der Gestaltung von Planungsprozessen auf den Erfolg strategischer Geschäftsfelder, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Jg 53 (2001), März, S. 107-126.

Jirasek, Johann/Mai, Diethard (1972):

Kybernetisches Denken in der Betriebswirtschaft. Zur Nutzenanwendung der Kybernetik in der Praxis der Unternehmensführung, Berlin 1972.

Johnson, Gerry (2000):

Strategy through a cultural lens. Learning from Managers' experience, in: Management Learning, Vol. 31 (2000), Issue 4, S. 403-426.

Jürgens, Vera (1998):

Ressourcenorientierte Leistungsgestaltung, Dissertation, Universität St. Gallen, Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.

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 (1996a):

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 (1996b):

The balanced scorecard. Translating strategy into action, Boston 1996.

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.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1976):

Organisation, 1. Auflage, Berlin, New York 1976.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992):

Organisation, 3., völlig neubearbeitete Auflage, Berlin, New York 1992.

Kieser, Alfred (1993):

Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S. 161-191.

Kieser, Alfred/Oechsler, Walter (1999):

Unternehmenspolitik, Stuttgart 1999.

Kirsch, Werner (1990):

Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990.

Kirsch, Werner/Zu Knyphausen-Aufseß, Dodo (1993):

Strategische Unternehmensführung, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 83-114.

Kirsch, Werner (1997):

Betriebswirtschaftslehre. Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung, 4., völlig neu verfaßte und erweiterte Auflage, Herrsching 1997.

Klein, Martin (1998):

Erfolgsfaktoren technologieorientierter Wettbewerbsstrategien: eine modellbasierte Analyse der Wettbewerbswirkungen forschungsintensiver Produktinnovationen, Dissertation, Universität Mannheim, Berlin 1998.

Klingebiel, Norbert (1998):

Performance Management - Performance Measurement, in: Zeitschrift für Planung, (1998), Heft 9, S. 1-15.

Klingebiel, Norbert (2000):

Integriertes Performance Measurement, Habil.-Schrift, Universität St. Gallen, Wiesbaden 2000.

Kneerich, Oliver (1995):

F&E: Abstimmung von Strategie und Organisation: Entscheidungshilfen für Innovatoren, Dissertation, Universität Siegen, Berlin 1995.

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1991):

Selbstorganisation und Führung. Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption, in: Die Unternehmung, Jg 41 (1991), Nr. 1, S.47-63.

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1995):

Theorie der strategischen Unternehmensführung - State of the Art und neue Perspektiven, Habil.-Schrift, LMU München, Wiesbaden 1995.

Kolks, Uwe (1990):

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

Komorek, Christian (1991):

Methoden und Denkweisen der Unternehmenskybernetik: Bedeutung und Nutzen einer modernen Wissenschaft für die Praxis, Köln 1991.

Kottisch, Andreas/Meyer, Ralf (1995):

Das Unternehmen als soziales System. Zur Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, Bremen 1995.

Krauthammer, Eric (1998):

Strategisches Management und Unternehmenskultur: Grundlage für erfolgreiches Führen? in: Handlbauer, G./Matzler, K./Sauerwein, E./Stumpf, M. (Hrsg.): Perspektiven im Strategischen Management, Berlin, New York 1998, S. 153-165.

Kromrey, Helmut (1986):

Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswahl, 3. überarbeitete Auflage, Opladen 1986.

Krüger, Wilfried (1988):

Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg 48 (1988), Heft 1, S. 27-45.

Krüger, Wilfried (1989):

Hier irrten Peters und Waterman, in: Harvardmanager, Vol. 11 (1989), Heft 1, S. 13-18.

Krystek, Ulrich/Redel, Wolfgang/Repegather, Sebastian (1997):

Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1997.

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.

Kühne, Doris (1999):

Führung, in: Kieser, A./Oechsler, W. (Hrsg.): Unternehmungspolitik, Stuttgart 1999, S. 305-338.

Künzli Von Zäziwil Be, Ernst (1984):

Forschungs- und Entwicklungsplanung. Eine situative Betrachtung, Dissertation, Universität Zürich, Bern 1984.

Lehner, Johannes (1996):

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

Liebig, Oliver (1997):

Unternehmensführung aus der Perspektive der neueren Systemtheorie. Beobachtungen der Führungspraxis und ihre Implikationen für eine Theorie der Führung, Dissertation, LMU München, Herrsching 1997.

Lindblom, Charles E. (1959):

The science of muddling through, in: Public Administration Review, Vol. 19 (1959), Issue 2, p. 79-88.

Lindblom, Charles E. (1979):

Still muddling, not yet through, in: Public Administration Review, Vol. 39 (1979), Issue 6, p. 517-526.

Loch, Christoph/Trapper, Staffan (2000):

Measures of success for R&D teams, Financial Times, 18.12.2000.

Luhmann, Niklas (1994):

Soziale Systeme, 4. Auflage, Frankfurt a.M. 1994.

Malik, Fredmund (1979):

Systemorientierte Management-Entwicklung, in: Malik, F. (Hrsg.): Praxis des Systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart 1979, S. 25-42.

Malik, Fredmund/Probst, Gilbert (1981):

Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung, Vol. 4 (1981), S. 121-140.

Malik, Fredmund (1985):

Systemorientiertes Management, in: Neske, F./Wiener, M. (Hrsg.): Management-Lexikon, Gernsbach 1985, S. 1477-1479.

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.

Malitius, Silvio (1994):

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

Manella, Jürg (1983):

Führung und Kommunikation, in: Probst, S. (Hrsg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Die kritische Gesellschaft und ihre Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, Bern, Stuttgart 1983.

Martensen, Jörn (2000):

Institutionenökonomik, München 2000.

Mc Cann, Joseph (1982):

Strategies for Change: Logical Incrementalism, in: Academy of Management Review, Vol. 7 (1982), April, p. 324/325.

Meier-Kortwig, Klaus (1998):

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

Meier, Walter (1983):

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

Meyer-Schönherr, Mirko (1992):

Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung, Dissertation, Universität Frankfurt a.M., Ludwigsburg, Berlin 1992.

Miller, Danny (1986):

Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), p. 233-249.

Mintzberg, Henry/Waters, James (1985):

Of strategies, deliberate and emergent, in: Strategic Management Journal, Vol. 6 (1985), p. 257-272.

Mintzberg, Henry (1994):

The Rise and Fall of Strategic Planning, New York 1994.

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

The strategy process, rev. European edition, London 1998.

Möhrle, Martin (1994):

Instrumentelles FuE-Programm-Management. Das Zusammenspiel von FuE- Programm-Portfolio und FuE-Projektverflechtungsgraph, in: Zahn, E. (Hrsg.): Technologiemanagement und Technologien für das Management, Stuttgart 1994, S. 227-249.

Morganski, Bernd (2001):

Balanced scorecard: Auf dem Weg zum Klassiker, München 2001.

Muhr, Peter (2003):

Balanced Scorecard - Mit Erfolgsfaktoren zum Erfolg, in: Greischel, P. (Hrsg.): Balanced Scorecard. Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 36-54.

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.

Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2003):

Strategische Prozessforschung - Grundlagen und Perspektiven, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien - Konzepte - Anwendungen, Wiesbaden 2003, S. 43-71.

Müller, Armin (2000):

Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2000.

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 2000.

Nuhn, Bernd (1987):

Eigen- und/oder Fremdforschung und -entwicklung als strategisches Entscheidungsproblem, Dissertation, Universität Gießen, Gießen 1987.

Oecd (1982):

Die Messung wissenschaftlicher und technischer Tätigkeiten. Frascati-Handbuch 1980, Bonn 1982.

Oechsler, Walter (2000):

Personal und Arbeit. Grundlagen des Human-Resource-Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, München, Wien 2000.

Omagbemi, Robert (1994):

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

Osterloh, Margit (1991):

Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1991, S. 173-185.

Pahl, Gerhard/Beitz, Wolfgang (1993):

Konstruktionslehre: Methoden und Anwendung, 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, u.a. 1993.

Parsons, Talcott (1951):

The Social System, Glencoe 1951.

Päßler, Katrin/Rösler, Dirk (2001):

Balanced-Scorecard-unterstützte Führungs- und Anreizsysteme, in: Industrie Management, Vol. 17 (2001), Heft 4, 01.08.2001, S. 18-22.

Peters, Thomas/Waterman, Robert (1982):

In Search of Excellence. Lessons from America's best run companies, New York 1982.

Phaal, R./Farrukh, C.J.P./Probert, D.R. (2001):

Technology management process assessment: a case study, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 (2001), Issue 8, p. 1116-1132.

Piser, Marc (2004):

Strategisches Performance Management. Performance Measurement als Instrument der Strategischen Kontrolle, Dissertation, Universität Bamberg, Wiesbaden 2004.

Porter, Michael E. (1999):

Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt, New York 1999.

Probst, Rudolf-Andreas/Gubitz, Thomas (2000):

Produktoffensive geht voran: BMW baut die X-Familie aus, Presse-Information, 2000.

Pümpin, Cuno (1992):

Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern, Stuttgart 1992.

Punch, Keith F. (1998):

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

Quinn, James Brian (1978):

Strategic Change: Logical Incrementalism, in: Sloan Management Review, Vol. 20 (1978), Issue 1, p. 7-21.

Quinn, James Brian (1979):

Strategic goals: Process and politics, in: The McKinsey Quarterly, Winter (1979), Issue 4, p. 35-53.

Quinn, James Brian (1980a):

Managing strategic change, in: Sloan Management Review, Vol. 21 (1980), Issue 4, p. 3-20.

Quinn, James Brian (1980b):

Strategies for change. Logical Incrementalism, Homewood 1980.

Quinn, James Brian (1989):

Strategic Change: Logical Incrementalism, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 30 (1989), Issue 4, p. 45-60.

Raffée, Hans (1984):

Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 1984.

Raffée, Hans (1993):

Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 8., unveränderte Auflage, Göttingen 1993.

Raps, Andreas (2003):

Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. Konzeption und Instrumente, Wiesbaden 2003.

Reuter, Edzard (1994):

Technologiemanagement - Strategien, Prozesse, Instrumente im integrierten Technologie-Konzern, in: Zahn, E. (Hrsg.): Technologiemanagement und Technologien für das Management, Stuttgart 1994, S. 251-258.

Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik (2003):

Neue Institutionenökonomik, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Tübingen 2003.

Röder, Roland (2001):

Kooperation an Schnittstellen. Eine empirische Untersuchung, Dissertation, Universität Mainz, Frankfurt a.M., Berlin, u.a. 2001.

Rosada, Michael (1990):

Kundendienststrategien im Automobilsektor: theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzepts zur differenzierten Vermarktung von Sekundärleistungen, Dissertation, Universität Bochum, Berlin 1990.

Roth, Erwin/Heidenreich, Klaus (1987):

Sozialwissenschaftliche Methoden, 2., unwesentlich veränderte Auflage, München, Wien 1987.

Roventa, Peter (1979):

Portfolio-Analyse und strategisches Management - Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung -, Dissertation, LMU München, München 1979.

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.

Salancik, Gerald/Pfeffer, Jeffrey (1977):

Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power, in: Organizational Dynamics, Vol. 5 (1977), Issue 3, p. 2-21.

Schein, Edgar (1991):

Organisationskultur: Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1991, S. 23-37.

Schein, Edgar (1992):

Organizational culture and leadership, 2. Auflage, San Francisco 1992.

Schellenberg, Aldo (1991):

Durchsetzung der Unternehmenspolitik. Problemanalyse und Lösungsbeiträge aus betriebs- und verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Dissertation, Universität Zürich, Zürich 1991.

Schemuth, Jan (1996):

Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie. Darstellung am Beispiel eines Käufers der C-Klasse von Mercedes-Benz, München 1996.

Schmelzer, Hermann (1991a):

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

Schmelzer, Hermann (1991b):

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

Schmickl, C./Jöns, I. (2001):

Der Einfluss weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Vol. 3 (2001), S. 3-12.

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

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

Scholz, Christian (1987):

Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin, New York 1987.

Scholz, Christian (1988a):

Organisationskultur: Zwischen Schein und Wirklichkeit, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Vol. 40 (1988), Heft 3, S. 243-272.

Scholz, Christian (1988b):

Strategische Stimmigkeit. Probleme und Lösungsvorschläge, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Jg. 17 (1988), Heft 9, S. 445-450.

Scholz, Christian (1992):

Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, S. 533-552.

Schreyögg, Georg (1984):

Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.

Schreyögg, Georg (1991):

Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1991, S. 201-214.

Schreyögg, Georg (1999):

Strategisches Management - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, Jg. 52 (1999), Heft 6, S. 387-407.

Schreyögg, Georg (2003):

Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2003.

Schumpeter, Joseph Alois (2000):

The essence of Joseph Alois Schumpeter, Frankfurt a. M. 2000.

Schütz, Florian (1998):

Managementsysteme und Strategien. State of the art und neue Perspektiven, Dissertation, Universität München, Wiesbaden 1998.

Schwarz, Gunther (1989):

Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements, Dissertation, Universität Giessen, Berlin 1989.

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 1989.

Seidel, Markus (1996):

Zur Steigerung der Marktorientierung der Produktentwicklung. Analyse der Interaktion zwischen F&E und Marketing im Innovationsprozess, Bamberg 1996.

Sharif, Amir (2002):

Benchmarking performance management systems, in: Benchmarking, Vol. 9 (2002), Issue 1, S. 62-85.

Shrivastava, Paul/Grant, John (1985):

Empirically derived Models of strategic decision-making processes, in: Strategic Management Journal, Vol. 6 (1985), p. 97-113.

Simon, Hermann (2000):

Integriertes Management, in: Simon, H. (Hrsg.): Das große Handbuch der Strategiekonzepte, Frankfurt, u.a. 2000, S. 124-143.

Specht, Günter/Beckmann, Christoph (1996):

F&E-Management, Stuttgart 1996.

Specht, Olaf (2001):

Unternehmensführung, München, Wien 2001.

Spies, Steffen (1994):

Management von Automobilentwicklungen. Umsetzung bereichsübergreifender Integration, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 1994.

Stahle, Wolfgang (1976):

Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart 1976, S. 33-50.

Stahle, Wolfgang (1989a):

Funktionen des Managements: Eine Einführung in einzelwirtschaftliche Probleme der Unternehmensführung, 2., neubearbeitete Auflage, Bern, Stuttgart 1989.

Stahle, Wolfgang (1989b):

Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 1989.

Stahl, Martin (2002):

New Business Development in der Automobilindustrie, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 2002.

Stahl, Martin (2003):

The next automotive revolution: new business development in the automotive industry, in: *10th international product development management conference*. Brussels, 2003, S. 1025-1035.

Steele, Jack (2001):

Transforming the Balanced Scorecard into your strategy execution system, in: *Manage*, Sept/Oct (2001), p. 22/23.

Steiger, Peter (1988):

Strategisches Durchsetzungskonzept, Dissertation, Universität Zürich, Bern 1988.

Steimer, Susanne/Eisenbeiß, Silke (2004):

Kriterien des Führungserfolges unter besonderer Berücksichtigung der Führungszufriedenheit, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Jg 19 (2004), Heft 1, S. 29-34.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2000):

Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000.

Stengel, Rüdiger von (1999):

Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken, Dissertation, Wissenschaftliche Hochschule Koblenz, Wiesbaden 1999.

Stier, Winfried (1999):

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

Stock, Ulrich (1990):

Das Management von Forschung und Entwicklung, München 1990.

Stock, Ulrich (1991):

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

Stuhec, Ulrich (2002):

Methode zur kompetenzorientierten Gestaltung von Entwicklungsprozessen, Dissertation, Universität Stuttgart, Heimsheim 2002.

Tarlatt, Alexander (2001):

Implementierung von Strategien im Unternehmen, Dissertation, Universität Köln, Wiesbaden 2001.

Thiele, Michael (1997):

Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen: Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen, Dissertation, Wiesbaden 1997.

Töpfer, Armin (2000):

Balanced Score Card als ganzheitliches Managementkonzept. Gestaltungsfelder, Einführungsprozess und Stolpersteine, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Das Management der Wertreiber. Die Balanced Score Card für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurt a.M. 2000, S. 69-106.

Tschopp, Hubertus (1990):

Die Kommunikationskultur der Untenreihung, in: Domsch, M./Lattmann, C./ Greipel, P. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 241-260.

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 1989.

Ulber, Christina (1996):

Strategische Steuerung und Kontrolle, Dissertation, Universität Gießen, Gießen, Ferber 1996.

Ulrich, Hans (1968):

Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Stuttgart 1968.

Ulrich, Hans (1971):

Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: von Kortzfleisch, G.-H. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43-60.

Ulrich, Hans/Krieg, Walter/Malik, Fredmund (1976):

Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart 1976, S. 135-151.

Ulrich, Hans (1985):

Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten Managementlehre, in: Zeitschrift Führung + Organisation (ZfO), Jg 54 (1985), Heft 1, S. 7-11.

Ulrich, Peter/Fluri, Edgar (1995):

Management. Eine konzentrierte Einführung, 7., verbesserte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1995.

Vahs, Dietmar/Trautwein, Heiko (2000):

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

Vahs, Dietmar (2001):

Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001.

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 2002.

VDA (Verband der Automobilindustrie) (2003):

HAWK 2015 - Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette, Frankfurt a. M. 2003.

VDA, (Verband der Automobilindustrie)/Mercer Management Consulting / Fraunhofer Gesellschaft (2003):

Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 - die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie, 2003.

VDA (Verband der Automobilindustrie) (2004):

Auto Jahresbericht, Frankfurt am Main 2004.

Voigt, Kai-Ingo (1996):

Unternehmenskultur und Strategie. Grundlagen des kulturbewußten Managements, Wiesbaden 1996.

Völker, Rainer (2000):

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

Volkswagen AG (Hrsg.) (2003):

Volkswagen AG Geschäftsbericht 2002 Markengruppe Volkswagen, Wolfsburg: 2003.

Volkswagen AG (Hrsg.) (2004):

Volkswagen AG Geschäftsbericht 2003, Wolfsburg: 2004.

Vroom, V.H./Yetton, P.W. (1973):

Leadership and Decision-making, Pittsburg 1973.

Waterman, Robert (1994):

Die neue Suche nach Spitzenleistungen. Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert, Düsseldorf, Wien, u.a. 1994.

Welge, Martin/Fessmann, Klaus-Dieter (1980):

Effizienz, organisatorische, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 577-592.

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

Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden 1992.

Welge, Martin/Hüttemann, Hans Hermann/AI-Laham, Andreas (1996):

Strategieimplementierung, Anreizgestaltung und Erfolg, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo), Jg. 65 (1996), Heft 2, S. 80-85.

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

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

Werner, Bjorn/Souder, William (1997):

Measuring R&D performance - state of the art, in: Research Technology Management, Vol. 40 (1997), Issue 2, p. 34-42.

Werner, Hartmut (1996):

Strategisches Forschungs- und Entwicklungs-Controlling, Dissertation, Universität Leipzig, Wiesbaden 1996.

Weule, Hartmut (2002):

Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement. Grundlagen - Strategien - Umsetzung, München, Wien 2002.

Wiener, Norbert (1992):

Kybernetik: Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, Düsseldorf, Wien, New York 1992.

Wild, Jürgen (1982):

Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Opladen 1982.

Willke, Helmut (1995):

Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart, Jena 1995.

Willke, Helmut (2000):

Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 6. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2000.

Witte, Eberhard (1973):

Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.

Witte, Eberhard (1995):

Effizienz der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, S. 263-276.

Wittmann, Waldemar (1959):

Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung, Köln, Opladen 1959.

Wittmann, Waldemar (1980):

Information, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 894-904.

Wöhe, Günter (1990):

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17., überarbeitete Auflage, München 1990.

Wolf, Joachim (2003):

Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik, Wiesbaden 2003.

Wolfrum, Bernd (1991):

Strategisches Technologiemanagement, Wiesbaden 1991.

Wolfrum, Ulrich (1993):

Erfolgspotentiale. Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, Dissertation, Universität München, München 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. 1995.

Yin, Robert (2003):

Case Study Research: Design and methods, 3. Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi 2003.

Zein, Axel (2001):

Dynamische Wettbewerbsstrategien in technologiegetriebenen Branchen. Eine Analyse der Outpacing Strategies, Dissertation, Universität Stuttgart, Stuttgart 2001.

Zimmer, Marco/Ortmann, Günther (1996):

Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet,
in: Hinterhuber, H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische
Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unter-
nehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 88-114.

Anhang

Interviewleitfaden

Vorgehen bei dem Strategieschöpfungsprozess:

1. **Welches Gewicht haben die folgenden Aufgaben innerhalb des strategischen Planungsprozesses?**

IST

SOLL

- Diagnose (Analyse + Prognose) der externen und internen Randbedingungen
- Bestimmung von strategischen Optionen
- Strategieauswahl
- Strategieimplementierung
- Strategische Kontrolle

2. **Wer ist für die einzelnen Aufgaben zuständig?**

Auf welchen hierarchischen Ebenen ist die Kompetenz für Strategieentwicklung angesiedelt? (zentral, dezentral, Einzelne, Gruppen)

3. **Wie werden strategische Initiativen ausgelöst?**

(Terminorientiert, ereignisorientiert, top-down, bottom-up, Richtung der Kommunikation)

Werden für den Prozess der strategischen Initiierung Ressourcen zur Verfügung gestellt? (Personaleinsatz, Berater, workshops...)

Inwiefern kommen Methoden zur Strategiegenerierung zum Einsatz? (analytische vs. intuitive Vorgehensweise, fein vs. grob strukturiert...)

Inwiefern bleibt Raum für strategische Initiativen außerhalb dieser formellen Prozesse? (offener, rigider Kontext)

Wer sensibilisiert für zukünftige Herausforderungen (siehe auch externe Analyse)?

4. Hängen die diskutierten Themen unmittelbar mit einer übergeordneten Unternehmensstrategie zusammen? Sind die Einzelthemen vernetzt und abhängig von einander?

5. Sind die Strategien so aufgebaut, dass man flexibel auf Umweltbedingungen reagieren kann? (vgl. auch Frage 10)

6. Wie werden strategische Initiativen beschlossen?

(Patriarchalisch, Demokratisch)

Wie wird der Beteiligungsgrad und die Transparenz normaler Weise gehandhabt? (breit gestreut, elitär, Perspektivenmix, Fähigkeitenmix, Teilnehmerzahl)

7. Werden die Entscheidungen auf allen Ebenen umgesetzt?

Wie wird das sicher gestellt? Wann, wie und von wem werden neue strategische Projekte in die Budgetierung eingebracht?

Werden Leistungsziele und Kriterien zur Messung der Leistung festgelegt? Auf welcher Ebene? Von wem?

Sind die Beteiligten und Betroffenen mit diesem Problemlösungs- und Entscheidungsprozess zufrieden?

8. Inwiefern betreibt Ihr Unternehmen ein Monitoring der strategischen Handlungen?

Beobachtung von strategiebildenden Maßnahmen/Entscheidungen im Rahmen der Strategiebeschlüsse (Intended Strategy) und darüber hinaus (Emergent Strategy)

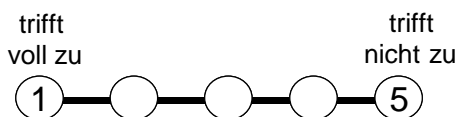
Aufzeigen von Wechselwirkungen/Auswirkungen von Handlungen/ Entscheidungen auf die Unternehmensstrategie

9. Wie wird eine beschlossene Strategie kommuniziert?

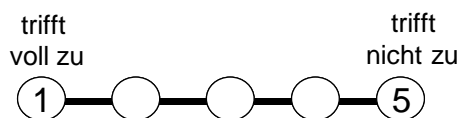
(Wo sind sie dokumentiert?)

Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

10. Strategische Planung sollte die Unsicherheit bzgl. zukünftiger Entwicklungen verringern.



Strategische Planung sollte unter allen Umständen flexibel angelegt sein. Sehen Sie einen Widerspruch in den beiden Aussagen?



11. Worin sehen Sie mögliche Gründe für ein Scheitern des Planungsprozesses?

Interne Gründe, externe Ursachen

Schnittstellen und Zusammenarbeit:

12. Was sind die kritischen Punkte innerhalb ihres Aufgabenfeldes?

13. Welche Rolle spielt das strategische Management innerhalb der Produktentwicklung?

Wie wird es eingebunden? Welche Entscheidungskompetenzen, Verantwortlichkeiten hat es? Vgl. Frühe Phase

14. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit bis zum Entstehen der Entscheidung/Strategie? Mit welchen Partnern ist sie besonders einfach bzw. schwierig? Wie werden Konflikte behandelt? (Konfliktniveau)

15. Welches Gewicht würden Sie den folgenden Aufgaben des strategischen Managements innerhalb Ihres Tätigkeitsfeldes geben?

	IST	SOLL
Vorantreiben und Überwachen des Prozesses		
Informationssammlung und Aufbereitung		
Bewertung von strategischen Optionen		
Know-how-Transfer an Beteiligte		

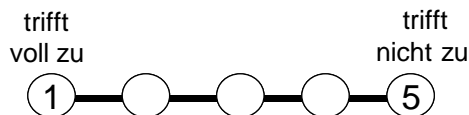
16. Inwiefern werden Koordinationsinstrumente eingesetzt?

(Koordination über Kompetenzverteilung innerhalb der Aufgabengebiete, Einsatz von Planungs- und Kontrollinstrumente, wie z.B. Roadmaps, Netzpläne usw.)

17. Wie werden die Leistungen des strategischen Managements beurteilt?

Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

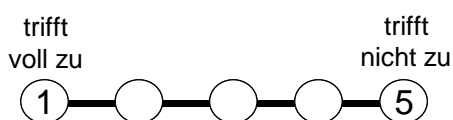
18. Strategische Fragestellungen müssen im Unternehmen behutsam angegangen werden. (Gründe hierfür? Bsp. Große Tragweite, Interessen-Konflikte...)



19. Ein wesentlicher Teil meiner Arbeit besteht darin...

	Trifft voll zu	Trifft nicht zu
...strategische Fragestellungen zu thematisieren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...innerhalb des Unternehmens für strategische Initiativen (bei Meinungsmachern) um Unterstützung zu werben.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...zwischen opponierenden Gruppen zu vermitteln um Konsens zu schaffen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...Prozessbeteiligten zur Mitarbeit zu motivieren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...strategische Beschlüsse zu kommunizieren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

20. In unserem Unternehmen/Bereich herrscht ein Klima der Offenheit für Interessen und Meinungen.



21. Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von personengebundener Unterstützung für ein Projekt ein?

Promotoren. Wer übernimmt diese Rolle? Anstoß, Kontrolle möglich?

22. Sehen Sie Defizite bei der Motivation zu strategischem Denken/Handeln innerhalb Ihres Unternehmens/Bereich?

kulturelle Aspekte, Förderung strategischer Initiativen -> Schaffen eines Kontextes

(mögliche Maßnahmen: Verantwortung abgeben, Möglichkeit zur Einbringung strategischer Initiativen schaffen, Kommunikation der Leitvision)

Auswirkungen des Strategieprozesses:

23. Bekanntheitsgrad: Haben Sie ihre Fachbereichsstrategie präsent?

24. Akzeptanz, Motivation: Inwiefern können Sie sich mit dieser Strategie identifizieren?

25. Wie lange hat diese Strategie bereits bestand?

26. Wie beurteilen Sie die folgenden Aspekte der Strategie?

	Trifft voll zu	Trifft nicht zu
Die Strategie ist aussagekräftig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Strategie ist vollständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Strategie ist operationalisierbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Strategie ist transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Strategie ist widerspruchsfrei und stimmig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>