

Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. DIETGER HAHN arbeitet seit vielen Jahren besonders intensiv auf dem Gebiet des Controlling und insbesondere auch auf den Gebieten der strategischen Planung und strategischen Führung. Er ist Autor des Controllingstandardwerkes über integrierte Planungs- und Kontrollsysteme mit integrierter Planungs- und Kontrollrechnung (PuK – 6. Auflage, 2001) und vieler weiterer einschlägiger Veröffentlichungen. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und Eisenhüttenwesens und mehrjähriger Konzernpraxis erhielt er Rufe an die Universitäten bzw. Technischen Hochschulen in Gießen, Aachen, Berlin und Kiel und absolvierte Gastdozententätigkeiten im Ausland. Zusammen mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Knut Bleicher gründete er 1975 das Institut für Unternehmungsplanung (IUP), das seinen Sitz in Gießen und Berlin hat. Er ist emeritierter Professor für Industrielles Management und Controlling an der Justus-Liebig-Universität Gießen und langjähriger Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin, zudem Mitglied in mehreren Aufsichtsräten/Beiräten in der Industrie und in Forschungsinstitutionen. Ferner gehört er dem Beirat der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. an.

Professor BERNARD TAYLOR is Executive Director of the Centre for Board Effectiveness, which offers teaching and research in corporate governance at Henley Management College, where he was formerly head of faculty in Strategy and International Management. He has founded two international journals *Long Range Planning* and *The Journal of General Management* and produced 24 books. He also established two European Councils in Corporate Strategy and Board Effectiveness for the Conference Board Europe. At Henley he was a member of the team which produced *Standards for the Board*, the government-sponsored study of the roles and responsibilities of British boards of directors. He organises the leading International Conference on Corporate Governance and Board Leadership which takes place at Henley in October each year. He is also External Examiner for the Institute of Directors' Diploma in Company Direction. Before becoming an academic he was in Marketing with Procter & Gamble and in Education and Training with Rank Xerox. He is also a consultant in Corporate Strategy to companies and public organisations in Britain and overseas. His latest book with Philip Stiles is *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*, Oxford University Press, 2001. Other books include *Driving Change in Financial Services* with Ian Morison (Woodhead, 1999), *Managing Technology for Competitive Advantage* with Joe Anderson and Robin Fears (Financial Times, 1997) and *Supergrowth Companies: Entrepreneurs in Action* with John Harrison (Butterworth Heinemann, 1996).

Dietger Hahn
Bernard Taylor
Herausgeber

Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung

Stand und Entwicklungstendenzen

Neunte, überarbeitete Auflage
mit 183 Abbildungen

 Springer

Professor Dr. Dr. h.c. mult. DIETGER HAHN
Institut für Unternehmensplanung – Gießen/Berlin
Universität Gießen
Licher Straße 62
35394 Gießen
Technische Universität Berlin
Straße des 17. Juni 135
10623 Berlin
Deutschland

Professor BERNARD TAYLOR
Henley Management College
Greenlands, Henley-on-Thames
Oxfordshire RG9 3AU
England

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN-10 3-540-23575-2 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-23575-0 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Gren- zen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflich- tig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandgestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg
Herstellung: Helmut Petri
Druck: Strauss Offsetdruck

SPIN 11337751 Gedruckt auf säurefreiem Papier – 42/3153 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort zur 9., überarbeiteten Auflage

Das Interesse der Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie an Fragen der strategischen Führung hat sich auch in jüngster Zeit verstärkt, insbesondere aufgrund der Globalisierung. Die strategische Führung repräsentiert die dritte Phase in der Entwicklung von der langfristigen Planung über die strategische Planung zum strategischen Denken und Handeln in Unternehmungen. Sie ist heute bereits verstärkt übergegangen in die vierte Phase des Global Strategic Management (siehe Abbildung A).

Das vorliegende Werk zeigt Entwicklungsstufen eines theoretisch fundierten, anwendungsbezogenen Konzeptes strategischer Führung. Dieses Konzept beruht auf der Interpretation der Unternehmung als zielorientiertes Aktionszentrum – mit grundlegenden Aktionen strategischer Art – sowie der Entscheidungs- und Systemtheorie zum besseren Verständnis von Führungsprozessen und Führungsgegenständen. Es werden folgende Gegenstandsbereiche strategischer Planung mit jeweils ergänzender Steuerung und Kontrolle unterschieden:

- Visionsorientierte generelle Zielplanung,
- Geschäftsfeldplanung,
- Organisations- und Rechtsstrukturplanung,
- Führungskräfteplanungs-, Führungskräfteanreiz- und Führungskräfteinformationssystem.

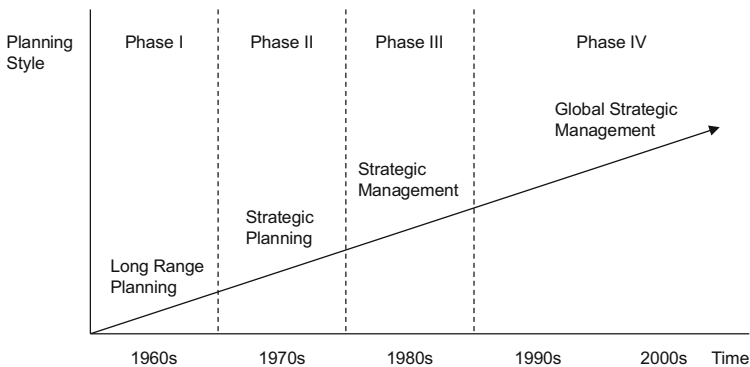
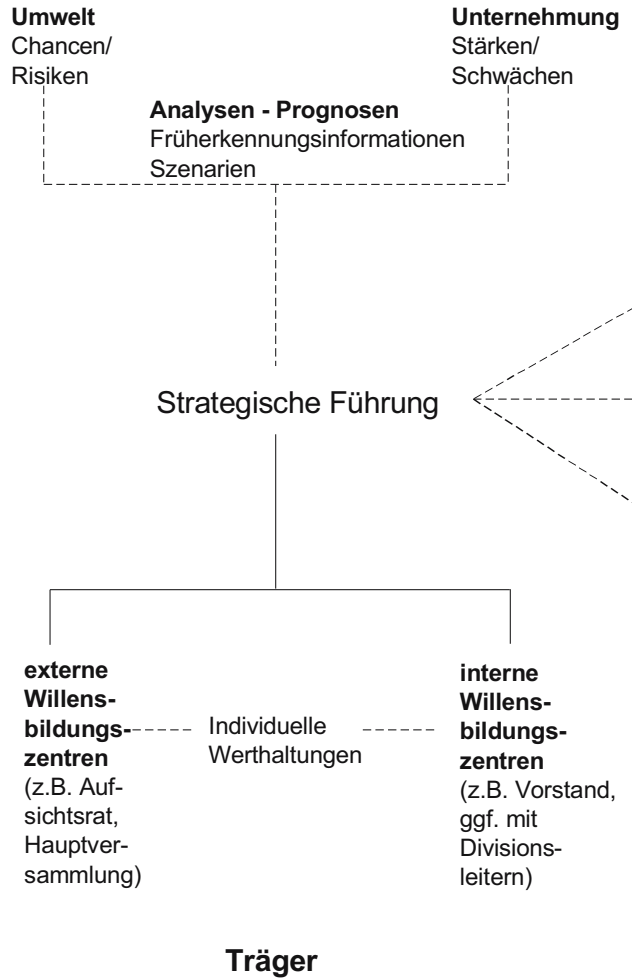
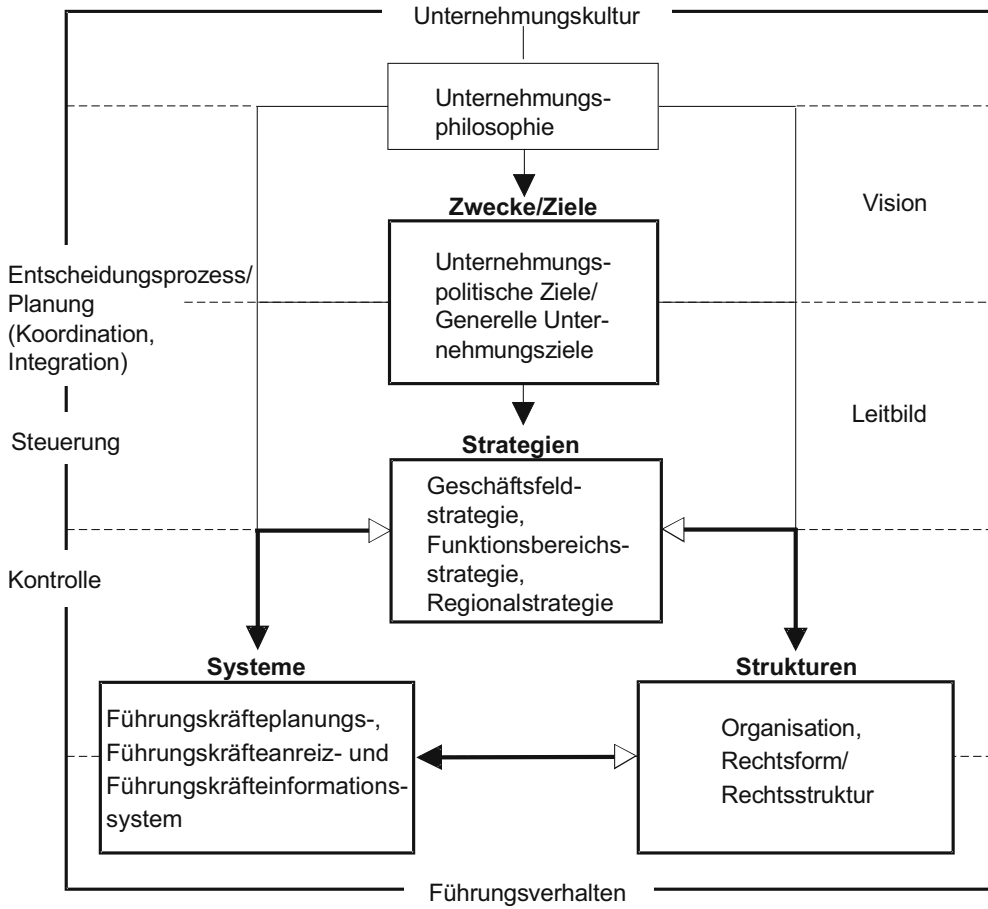


Abb. A: Entwicklungsstufen zur strategischen Führung (weiterentwickelt nach Taylor, B., Harrison, J., *The Manager's Casebook of Business Strategy*, Oxford 1990, S. XIV)

Abb. B: Träger, Prozess und Gegenstände strategischer Führung





Prozess

Gegenstände

Diese Aufgaben der strategischen Führung, auch die Prägung der Unternehmenskultur, obliegen der obersten internen und z.T. externen Unternehmensführung – den Trägern der strategischen Führung.

Träger, Prozess und Gegenstände charakterisieren unser Gesamtkonzept strategischer Führung (siehe Abbildung B).

Ausgehend von unserem Führungskonzept behandeln wir folgende Themenkomplexe:

Im Kapitel A: „Grundkonzepte und generelle Ziele der strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung“ charakterisieren wir unser Grundkonzept und stellen es US-amerikanischen Konzepten strategischer Führung gegenüber. Im Rahmen der generellen Zielpassung haben wir das Ziel wertorientierter Unternehmensführung vertieft behandelt. Die Balanced Scorecard bildet heute einen integralen Bestandteil der strategischen Führung. Neben ihrer Charakterisierung haben wir daher nunmehr auch Implementierungserfahrungen und Anregungen zur Weiterentwicklung aufgenommen.

Im Kapitel B: „Geschäftsfeldplanung“ haben wir aufgrund zunehmender Globalisierung der Branchen- und Wettbewerbsanalyse, auch Software-gestützt durchgeführt, besondere Beachtung geschenkt. Im Zusammenhang mit den klassischen Ansätzen der Geschäftsfeldplanung – *market-based view*, *resource-based view* und *value-based view* – haben wir Vorschläge zu strategischen Netzwerken aufgenommen.

Im Kapitel C: „Organisations- und Führungskräfteplanung“ messen wir der Organisations- und integrierten Führungskräfteplanung weiter hohe Bedeutung bei. Besondere Vertiefungen haben wir bei der Anreizsystemplanung für Führungskräfte vorgenommen, auch durch Vorschläge zur Kopplung von Balanced Scorecards mit dem Zielvereinbarungssystem. Die primär auf dem externen Rechnungswesen basierenden Führungsinstrumente für national und international tätige Unternehmen haben wir insbesondere im Hinblick auf International Financial Reporting Standards (IFRS) aktualisiert.

Im Kapitel D: „Steuerung und Kontrolle im Rahmen der strategischen Unternehmensführung“ wird weiterhin der Zusammenhang der Prämissen-, Konsistenz- und Durchführungskontrolle mit der operativen Führung aufgezeigt.

Im Kapitel E: „Träger der strategischen Unternehmensführung – Corporate Governance“ werden die Auswahl und das Verhalten von Führungskräften in den Mittelpunkt gestellt. Der Deutsche Corporate Governance Kodex für Großunternehmen wird unter nationalen und internationalen Aspekten diskutiert. Bei der Diskussion des Governance Kodex für Familienunternehmen wird der Generationenwechsel als nach wie vor kardinales Kernproblem dieser Unternehmen verdeutlicht.

Insgesamt haben wir zehn neue Beiträge aufgenommen, mehrere Beiträge aktualisiert und eine größere Anzahl von Beiträgen in vorherigen Auflagen zur Reduzierung des Gesamtumfangs im Kapitel F als weiterführende und vertiefende Literatur aufgeführt.

Die im Reader enthaltenen Beiträge bauen in loser Kopplung inhaltlich aufeinander auf, jeder Beitrag bildet jedoch für sich eine abgeschlossene Bearbeitung des jeweiligen Themas.

Zusätzlich zu den neu aufgenommenen und aktualisierten Beiträgen wurde die Auswertung von Monographien, Sammelwerken und führenden Zeitschriften auf den Gebieten der strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung bis Ende 2004 fortgeführt. Somit enthält das letzte Kapitel, Kapitel F, einen Überblick über ausgewählte Literatur zur strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung über den Zeitraum von 1975 bis 2004.

Das Buch wendet sich mit dieser Konzeption und vertiefenden Beiträgen – wie in den vorherigen Auflagen – an Führungskräfte der Wirtschaft, an Hochschullehrer und an Studenten höherer Semester. Das Buch soll Anregungen all jenen geben, die sich mit dem Aufbau, dem Ausbau und der Anwendung der strategischen Unternehmensführung befassen.

Strategic Management for the 21st Century

In the first decade of the 21st century Strategic Management and Strategic Leadership has entered a period of dramatic change. The hallmarks of this new era are:

1. Globalisation,
2. Competing through Collaboration, and
3. New Communication Technologies

Globalisation

The hub of world manufacturing – which historically was in North America and Western Europe and more recently Japan – is moving progressively eastward to Eastern Europe, India, Malaysia and especially China. Incredibly IBM has sold its computer manufacturing division to a Chinese company. Volkswagen and DaimlerChrysler are making major capital investments there. MG Rover is in negotiations to sell its technology to a Chinese company. Western manufacturing companies such as IBM, General Electric, Siemens and Philips International increasingly see their future profits not in manufacturing products but in selling total systems, including software, maintenance, training and customer services.

Banks, insurance companies and other large ‘paper-factories’ are outsourcing their call centres and their software houses to South East Asia – particularly India. Even Wal-Mart, America’s largest retailer has a base in China which buys cheap clothing directly from Chinese producers.

Competing through Collaboration

At one time technological innovation came from large laboratories such as Bell Labs, IBM in Armonk and Xerox in Palo Alto. But today the cost and the complexity of new technological developments require collaborations on a world scale like Airbus and Eurosat. Innovative companies like Philips and Siemens are entering into joint ventures, e.g. in medical technology. The current fashion is for Corporate Venturing with the universities and small entrepreneurial com-

panies. Pharmaceutical companies, in particular, are forming multiple alliances with small biotech companies.

The latest entrants to the partnership game are governments, who have recognised the advantages of harnessing the freedoms and disciplines of business to improve the delivery of public services – in employment, education and health. Government outsourcing is one of the fastest growing areas for management consulting. The British government is predicting that, over the next five years, 20% of public services will be delivered by private businesses and voluntary organisations via Public Private Partnerships (PPPs).

New Communication Technologies

The last decade has seen an explosion of communication via the Internet, mobile phones and laptop computers. These technologies have had a huge impact. They have:

- accelerated business communications,
- created new marketing channels like Internet marketing and mobile marketing, and
- spawned new businesses, such as distance learning and Internet auctions.

These technologies have also made it possible for companies like Wal-Mart and Dell Computers to implement Demand Flow Manufacturing and Logistics. By harnessing modern computer technologies they can manage their production, their inventories and their transportation in real time. As customers buy in the store, on the telephone or on the Internet, the information is fed back to the manufacturers and to the distribution centres, so that inventories and waiting time are reduced to a minimum – all the way down the supply chain.

We hope that this 9th Edition of the book will help our readers in Strategic Planning and Strategic Leadership to cope with this new and rapidly changing environment.

Wir danken Herrn Dipl.-Ing. Carsten Petry und Herrn Dipl.-Ing. Johannes Schiffer für die besonders engagierte Unterstützung bei der Neuauflage dieses Readers, ferner Herrn cand. Ing. Christian Landau, der bei der Literaturdurchsicht und -auswahl sowie bei der Erstellung von Grafiken unterstützend mitgewirkt hat.

Wir danken weiterhin der Geschäftsführung des Springer-Verlags für die sehr sorgfältige und schnelle Drucklegung.

Dietger Hahn, Gießen/Berlin
Bernard Taylor, Henley-on-Thames

Herbst 2005

Vorwort zur 1. Auflage

Zweck und Konzeption der Aufsatzsammlung zum Thema Strategische Unternehmensplanung

Aufgrund der zunehmenden Dynamik der ökonomischen und sozialen Umwelt sind für die Führung vieler Unternehmungen in den letzten Jahren Fragen der langfristigen Zukunftssicherung ihrer zu verantwortenden Wirtschaftseinheit in den Mittelpunkt des Interesses getreten. Zur systematischen Behandlung dieser grundlegenden Aufgabe der Zukunftssicherung einer Unternehmung sind von verschiedenen Großunternehmungen, Unternehmungsberatern und seitens der Wissenschaft Konzepte der strategischen Planung entwickelt worden. Diese umfassen im Schwerpunkt Fragen der Geschäftsfeldplanung, der Planung der künftigen Tätigkeitsfelder einer Unternehmung, zum Teil in Verbindung mit der hiermit einhergehenden Investitions- und Desinvestitionsplanung sowie Organisations- und Führungskräfteplanung.

Auf der Basis eines theoretisch fundierten Gesamtplanungssystems mit den Komplexen

- generelle Zielplanung,
- strategische Planung,
- operative Planung und
- Ergebnis- und Finanzplanung

werden in der vorliegenden Sammlung ausgewählte Aufsätze vorgestellt, die grundlegende und spezielle Fragen der strategischen Planung behandeln.

Die Aufsatzauswahl gibt einen systematischen Überblick über den Gesamtkomplex und die wichtigsten Teilgebiete, die Träger sowie spezifische Instrumente und Entwicklungstendenzen der strategischen Unternehmensplanung. Die Beiträge stammen von Autoren, die sich bisher in Europa und in den USA besonders und originär mit Fragen der strategischen Planung beschäftigt haben. Die Beiträge bauen in loser Kopplung inhaltlich aufeinander auf, jeder Beitrag bildet jedoch für sich eine abgeschlossene Bearbeitung des jeweiligen Themas. Gegenüber einer Monographie erhält diese Zusammenstellung von Aufsätzen ihren besonderen Wert durch die zum Teil unterschiedlichen Schwerpunktbildungen und Sichtweisen der einzelnen Autoren bei der Behandlung von Fragen der strategischen Planung. [...]

Das Buch wendet sich mit dieser Konzeption an Führungskräfte der Wirtschaft, an Hochschullehrer und an Studenten höherer Semester primär im deutschsprachigen Raum. Auf eine Übersetzung der englischsprachigen Beiträge konnte damit – auch mit dem Vorteil der Vermeidung von Übertragungsungenauigkeiten – verzichtet werden. Das Buch soll Anregungen all jenen geben, die

sich mit dem Aufbau, dem Ausbau und dem Einsatz der strategischen Unternehmensplanung befassen.

Importance and Future Aspects of Strategic Planning

The environment of the 1980's offers the prospect of increasing uncertainty, more intense competition and even more dramatic change.

1. At the root of our uncertainty is the unstable political environment in the middle east and the threat to the world's oil supplies.
2. Partly as a result of recurrent oil crises, and the huge transfers of funds to the oil producers, we may expect continuous problems with inflation and fluctuations in the value of major currencies.
3. At the same time, European business will have to cope with low economic growth, depression in the world markets, and the collapse of traditional industries (shipbuilding, steel, textiles, etc.) under the onslaught of competition from the newly developing countries.
4. Also western societies will have to adapt – in the office, the factory and the home – to make way for a new industrial revolution based on microprocessor technology.
5. As a consequence of these changes we may expect a period of industrial and social conflict in western societies as people face conditions which resemble the 1930's – a period of high unemployment, reductions in real wages and cuts in public services.

Strategic Management

During the 1970's leading international companies, like General Electric, Texas Instruments and Shell, began to move towards a new concept of Strategic Management – a process whereby planning becomes indistinguishable from management but adds a new dimension of strategic thinking, strategic decision-making and strategic behaviour.

The approach has been variously called “strategic thinking”, “strategic management” and “corporate renewal”. But everywhere the goals are the same:

- to establish “strategic change“ as an organisation-wide process,
- to make staff at all levels more aware of the need to keep ahead of a rapidly-changing environment,
- to encourage management to be more innovative and more entrepreneurial.

This may involve widespread changes to the way an organisation is managed:

1. Retiring some managers, recruiting or promoting others, to provide the right skills and abilities to match particular business opportunities.
2. Improving management information and control systems to provide data relating to external trends, scenarios, assessment of competitors, profitability and market share by customer group, productivity by unit etc.
3. Extending management training, the development of work teams and task forces to involve more managers in strategy formulation and implementation.

4. Changing organisation structures, management authority and relationships to enable managers at different levels and in various divisions or countries to coordinate strategies for particular parts of the business.
5. Changing the basis of management appraisal and rewards to encourage managers to develop new staff, new products and new systems.
6. Establishing Public Affairs Departments to monitor social and political trends and to deal with governments, social pressure groups and the media.
7. Establishing structures and programmes for work organisation, employee consultation and communication, in an attempt to involve the work force in important changes at an early stage.

The Crisis in Planning

The supporters and the critics of Corporate Planning both agree on one point – that operational plans and budgets are insufficiently flexible to cope with the turbulent environment of the 1980's.

Corporate Planning as practised in the 1960's and early 1970's now appears to us as a first generation planning system, based on a comprehensive rational model and lacking important dimensions.

Among the criticisms of conventional planning systems are the following:

1. They project present operations into the future and make it difficult to foster new ventures and cutback mature operations.
2. They view planning as a detailed budgeting process rather than providing a broad framework for organisational change and innovation.
3. They build a pattern of forecasts and targets based on extrapolation of past trends rather than an exploration of alternative futures.
4. They assume that decision-making is the sole prerogative of management whereas in fact many decisions are the result of complex interactions with governments, trade unions, and social interest groups.
5. They are structured around the annual planning cycle whereas strategies and plans need to be up-dated continuously through various informal processes.
6. They consider the external environment in terms of national economic trends whereas the important factors for the organisation are frequently socio-political, technological and international.
7. They tend to direct organisations towards eye-catching but risky ventures – acquisitions, diversification and international expansion, based on dubious notions of synergy, thus diverting management from the more important task of getting higher productivity from existing operations.

These moves towards Strategic Management tend to be piecemeal, ad hoc and evolutionary and the process takes different forms in different organisations, depending on, for example:

- the power structure, the leadership style and the sophistication of management,
- the company's range of products and geographical spread,
- the rate of change in the economic, socio-political and technological environment,
- the company's market position vis à vis competition and the stage in the product lifecycle.

Implications for Management

In general Strategic Management implies a delegation and decentralisation of operational decision-making to the local level and a sharing of strategic decision-making among a wider group of managers.

At top level it implies that the Chief Executive and Board have to free themselves of operational tasks to become more concerned in strategic issues, e.g.:

- managing external relations,
- setting broad corporate objectives and guidelines,
- fostering organisational change in various parts of the enterprise, and
- evolving new board structures involving employees, etc.

Divisional or Departmental Management frequently find that they are taking on additional responsibilities for Strategic Management as head of a Strategic Business Unit, or as Director of Project Team or Task Force.

Operational Management are likely to find themselves assessing their business in new ways according to new priorities, e.g. by Customer Group and by Market Segment. They will also be called upon to take a longer term and a wider more corporate view of their responsibilities.

Prof. Dr. D. Hahn, Gießen
Prof. B. Taylor, Henley-on-Thames

Herbst 1980

Inhaltsverzeichnis

A Grundkonzepte und generelle Ziele der strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung

Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung <i>D. Hahn</i>	3
Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept <i>D. Hahn</i>	29
US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung <i>D. Hahn</i>	51
Corporate Strategy: The Core Concepts <i>A. C. Hax and N. S. Majluf</i>	73
Konzepte wertorientierter Unternehmensführung <i>D. Hahn und M. Hintze</i>	83
Kennzahlen des Wertsteigerungsmanagements <i>D. Hahn</i>	115
Beschleunigung und Ausgewogenheit im strategischen Management- prozess – Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard <i>P. Horváth und L. Kaufmann</i>	137
Quo vadis Balanced Scorecard? Implementierungserfahrungen und Anregungen zur Weiterentwicklung <i>P. Horváth, B. Gaiser und P. Vogelsang</i>	151
B Geschäftsfeldplanung	
Strategische Frühaufklärung <i>U. Krystek und G. Müller-Stewens</i>	175
Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management <i>A. Bausch</i>	195

Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung <i>D. Hahn</i>	215
Software-gestützte, integrierte strategische Unternehmensplanung – dargestellt am Beispiel der Siemens AG <i>J. Feldmayer</i> und <i>A. Zimmermann</i>	249
Creating Tomorrow's Advantages <i>M. E. Porter</i>	267
The Core Competence of the Corporation <i>C. K. Prahalad</i> und <i>G. Hamel</i>	275
Strategic Networks <i>R. Gulati</i> , <i>N. Nohria</i> und <i>A. Zaheer</i>	293
C Organisations- und Führungskräfteplanung	
Organisationsplanung als Gegenstand der strategischen Planung <i>D. Hahn</i> und <i>K. Bleicher</i>	313
Integrierte Organisations- und Führungskräfteplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung <i>D. Hahn</i>	329
Anreizsysteme für Führungskräfte – Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten <i>H. Hungenberg</i>	353
Unternehmensplanung und Führungskräftevergütung <i>D. Hahn</i> und <i>H. G. Willers</i>	365
Die Balanced Scorecard mit dem Zielvereinbarungssystem verbinden <i>C. A. Fink</i> und <i>C. Heineke</i>	375
Planungs- und Kontrollsysteme als Gegenstand strategischer Planung <i>D. Hahn</i>	395
Klassische und vereinfachte integrierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) als Führungsinstrument <i>D. Hahn</i> , <i>M. Blome</i> und <i>M. Nicklas</i>	409
D Steuerung und Kontrolle im Rahmen der strategischen Unternehmensführung	
Strategische Steuerung – Bedeutung im Rahmen des Strategischen Managements <i>S. Munari</i> u. a.	435

Strategische Kontrolle	
<i>D. Hahn</i>	451
E Träger der strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung – Corporate Governance	
Träger strategischer Unternehmensführung	
<i>K. Bleicher</i>	467
Corporate Governance: The Crisis, Investors' Losses and the Decline in Public Trust	
<i>B. Taylor</i>	497
Deutscher Corporate Governance Kodex	
<i>Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex</i>	511
Implikationen des Deutschen Corporate Governance Kodex für internationale Unternehmen	
<i>A. v. Werder</i>	523
Governance Kodex für Familienunternehmen	
<i>Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen</i>	543
Good Governance in Familienunternehmungen – Generationenwechsel als strategisches Kernproblem	
<i>D. Hahn</i>	553
F Weiterführende Literatur zur strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung	
Ergänzende Literaturhinweise zum Thema „Strategische Unternehmensplanung und strategische Unternehmensführung“ aus Zeitschriften der Jahrgänge 1975 bis 2004 und weitere ausgesuchte Beiträge in vorherigen Auflagen dieses Readers	573
Grundlegende Monographien und Sammelbände zum Thema „Strategische Unternehmensplanung und Strategische Unternehmensführung“ der Jahre 1972 bis 2004	601
Abkürzungen	619
Sachverzeichnis	621

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. A. Bausch

Professor für Strategisches Management und Controlling, International University Bremen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. K. Bleicher

em. Professor für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen (HSG)

M. Blome

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmungsplanung (IUP), Gießen/Berlin

J. Feldmayer

Mitglied des Zentralvorstands der Siemens AG, München

Prof. Dr. C. A. Fink

Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Internationales Controlling und Advanced Management Accounting, School of International Business, Fachhochschule Reutlingen

Dr. B. Gaiser

Sprecher des Vorstands der Horváth AG, Stuttgart

Prof. R. Gulati

Associate Professor of Management and Organizations, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston/Illinois

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. D. Hahn

em. Professor für Industrielles Management und Controlling, Universität Gießen, Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin

Prof. G. Hamel

Visiting Professor of Strategic and International Management, London Business School, London

Prof. A. C. Hax

Professor, Sloan School of Management – MIT, Cambridge/Massachusetts

C. Heineke

KfW Bankengruppe, Frankfurt/Main

Dr. M. Hintze

Goldman Sachs International, London

Prof. Dr. P. Horváth

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Horváth AG, Stuttgart

Prof. Dr. H. Hungenberg

Professor für Unternehmensführung, Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. L. Kaufmann

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung – Otto-Beisheim-Hochschule –, Vallendar

Prof. Dr. U. Krystek

Professor für Controlling in internationalen Unternehmungen und Kostenrechnung, Fachhochschule Worms

Prof. N. S. Majluf

Professor of Business Organization and Strategy, Catholic University of Chile, Santiago de Chile

Prof. Dr. S. Munari

Professor für Betriebswirtschaftslehre, Universitäten Lausanne und Freiburg/Schweiz

Prof. Dr. G. Müller-Stewens

Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen (HSG)

Dr. M. Nicklas

Leiter Corporate Controlling, Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corporation, Tokio/Japan

Prof. N. Nohria

Professor of Business Administration, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston/Massachusetts

Prof. M. E. Porter

University Professor of Business Administration, Harvard Business School (HBS), Boston/Massachusetts

Prof. C. K. Prahalad

Professor of Business Administration and of Corporate Strategy and International Business, University of Michigan, Ann Arbor/Michigan

Prof. B. Taylor

em. Professor of Strategic Management, Executive Director of the Centre for Board Effectiveness, Henley Management College, Henley-on-Thames

P. Vogelsang

Managing Consultant, Horváth & Partner GmbH, Düsseldorf

Prof. Dr. A. v. Werder

Professor für Organisation und Unternehmensführung, Technische Universität Berlin

Prof. Dr. H. G. Willers

ehem. Mitglied des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, Honorarprofessor an der Universität Gießen

Prof. A. Zaheer

Professor of Strategic Management and Organization, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis/Minnesota

A. Zimmermann

Geschäftsführender Gesellschafter der SOLYP Informatik GmbH, Nürnberg

**A Grundkonzepte und generelle Ziele
der strategischen Unternehmensplanung
und Unternehmensführung**

Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung

D. HAHN

1

Wandel des Unternehmungsumfeldes und der strategischen Planung

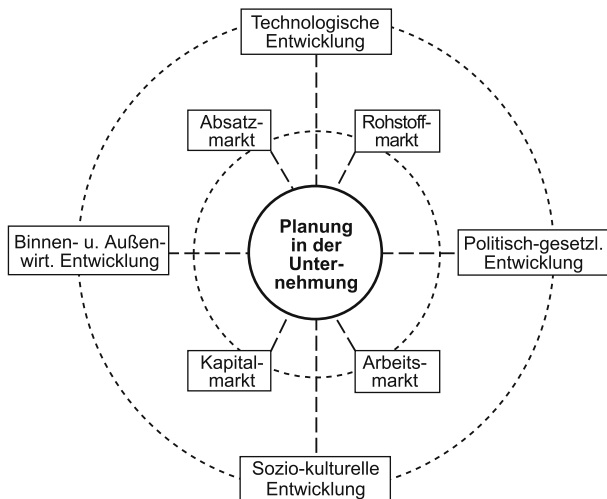
Die *Planung* in der Unternehmung – die systematische Gestaltung ihrer Zukunft – hängt weitgehend von der *Situation der Unternehmung* und von der *Entwicklung ihres Umfeldes* ab.

Binnen- und außenwirtschaftliche Entwicklungen, sozio-kulturelle Entwicklungen mit Änderungen der Bevölkerung und ihrer Wertvorstellungen, politische, sich z. T. gesetzlich artikulierende Entwicklungen sowie vor allem technologische Entwicklungen haben zu starken Änderungen auf den Absatz-, Transport-, Rohstoff-, Arbeits-, Informations- und Kapitalmärkten der Unternehmungen geführt (vgl. Abb. 1).

Die *strategische Planung*, die Richtung, Ausmaß und Struktur der Unternehmungsentwicklung bestimmt, sieht sich auf vielen Absatzmärkten mit dem *Problem niedriger Wachstumsraten*, z. T. mit dem *Problem der Stagnation und Schrumpfung* konfrontiert.

Bei weltmarktabhängigen, schwer prognostizierbaren Rohstoffkosten sowie bei vergleichsweise hohen Energie-, Arbeits- und Fremdkapitalkosten bedarf es in unseren

Abb. 1: Umfeld der strategischen Planung



Eröffnungsvortrag anlässlich der Schmalenbach-Tagung am 13. Mai 1982 in Düsseldorf.
Tagungsthema: Unternehmensstrategien und strategische Planung – Erfahrungen und Folgerungen.

Unternehmungen immer größerer Anstrengungen, um national und international langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei starker Konkurrenz aus Japan, aus den USA und den europäischen Nachbarstaaten und bei zunehmender Konkurrenz aus den sog. Aufhol- und Schwellenländern in Südamerika, Südeuropa und Asien wird es für viele Unternehmungen immer schwieriger, überzeugende Überlebens- und Zukunftsstrategien zu entwickeln und vor allem auch erfolgreich durchzusetzen. [1] Aber nur wenn dies gelingt, werden wir Kapital und Arbeitsfelder und letztlich Wohlstand und Freiheit sichern. Die Dynamik unseres Umfeldes zwingt uns zu Innovationen und Spitzenleistungen sowie höchster Flexibilität bei der Geschäftsfeldplanung, Organisation und Führung. [2]

Der *Stellenwert der strategischen Planung als wohl wichtigster Führungsaufgabe* ist damit deutlich umrissen. Bevor Stand und mögliche Entwicklungstendenzen dieser Führungsaufgabe mit ihren spezifischen Führungsinstrumenten näher analysiert werden, sind hierzu einleitend zwei Punkte hervorzuheben:

1. Nahezu alleiniger *Aufgabenschwerpunkt der strategischen Planung* ist bisher in Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie die *Geschäftsfeldplanung* mit großer Verbreitung in Industrie und Handel.
2. *Konzepte, Methoden und Verfahren der strategischen Planung* sind in unterschiedlicher Weise und Ausprägung weiterentwickelt worden – bezogen auf die Bestandsaufnahmen zum Thema Planung in der Schmalenbach-Gesellschaft im Jahre 1975. [3] Hierbei ist diese *Weiterentwicklung durch drei Personengruppen* in z. T. gegenseitiger Befruchtung geschehen:
 - durch Führungskräfte und -stäbe in Unternehmungen,
 - durch deutsche und insbesondere amerikanische Unternehmensberater und
 - durch Wissenschaftler an Hochschulen und in Forschungsinstituten.

Damit wird aber auch deutlich, dass sich ein *generell gültiger Stand der strategischen Planung* nicht beschreiben lässt und auch *Entwicklungstendenzen unterschiedlich* gesehen werden können und sicher auch gesehen werden müssen.

Wenn hier dennoch der *Versuch* unternommen wird, etwas zum *Stand* und zu *möglichen Entwicklungstendenzen* einerseits *im Hinblick auf inhaltliche Probleme*, andererseits *im Hinblick auf Konzepte und Verfahren* der strategischen Planung auszusagen, so geschieht dies aus der Sicht des anwendungsbezogen arbeitenden Hochschullehrers. Zur *Charakterisierung des Aufgabenkomplexes der strategischen Planung* wird dabei das Konzept eines *theoretisch fundierten Planungssystems* zugrunde gelegt (vgl. Abb. 2), das bereits vor Jahren auf der Betriebswirtetagung der Hochschullehrer in Augsburg vorgestellt worden ist.

Hierbei wird die *Unternehmung* als *zielorientiertes Aktionszentrum* – mit ziel- bzw. programmorientierter Potenzial- und Aktionsstruktur – interpretiert. Dieses in vielen Arbeitskreissitzungen der Schmalenbach-Gesellschaft und der AGPLAN diskutierte und in vielen Unternehmungen implementierte System umfasst vier Teilplanungskomplexe [4]:

1. Die *generelle Zielplanung* legt die *Unternehmungskonzeption* fest und enthält Aussagen über den Unternehmungszweck, über Gewinnerwirtschaftung und -verwendung, über die Branchenzugehörigkeit und über das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Marktpartnern sowie Öffentlichkeit und Gesellschaft.
2. Die *strategische Planung* als Programm- und Potenzialplanung umfasst im Kern die *Geschäftsfeldplanung* als Produkt- und Produktprogrammplanung mit dazuge-

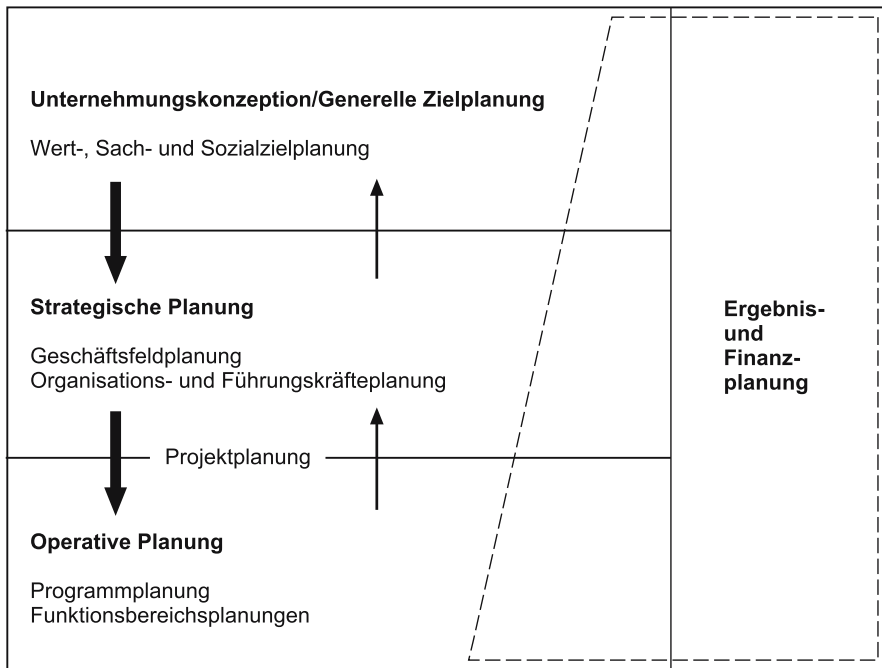


Abb. 2: Strategische Planung im Planungssystem

höriger Investitions-/Desinvestitionsplanung sowie die Potenzialstrukturplanung, insbesondere die *Planung der Aufbauorganisation* mit dazugehöriger *Informationssystemplanung* sowie die *Führungskräfteplanung*.

- Die *operative Planung* bezieht sich auf die kurzfristige Programmplanung und die Funktionsbereichsplanungen und wird wie die strategische Planung z. T. auch als Projektplanung durchgeführt.
- Die *Ergebnis- und Finanzplanung* ist monetäres Abbild der ersten drei Planungskomplexe und als mehrperiodige Planungsrechnung aufzubauen, in der sich generelle Wertziele und die monetären Wirkungen von strategischen und operativen Maßnahmen darstellen lassen und in der originär die Bilanzpolitik und die Außenfinanzierung geplant werden.

Diese Planungskomplexe gehören zum Planungssystem, sei die Unternehmung funktional oder divisional organisiert, national oder international tätig.

2

Generelle Unternehmungsziele und strategische Planung

Fragt man nach *Entwicklungstendenzen* der strategischen Planung im Hinblick auf Aufgabenschwerpunkte und Verfahren, so muss man sich zunächst einmal verdeutlichen, dass aufgrund *veränderter Wertvorstellungen* und damit auch *veränderter Zweckinterpretation der Unternehmung* die Begründung und damit auch die Formu-

lierung der Ziele in der Unternehmung einem umweltbedingten Wandel unterliegen. Spezifisch ausgeprägte Ziele und Grundsätze sind wiederum bestimmend für die Wahl der einzuschlagenden Strategien. Andererseits werden generelle Ziele – z. B. Branchenwahl und Gewinnverwendung – auch durch die beabsichtigten Strategien beeinflusst.

Ebenfalls determiniert nicht nur die strategische Planung die operative Planung, sondern operative Gegebenheiten und Planungen begrenzen vielfach strategische Handlungsspielräume.

Zur *Ableitung der generellen Ziele*, die durch und in der Unternehmung verfolgt werden sollen, wird die *Unternehmung heute als ein Instrument* interpretiert, das es zu erhalten und weiterzuentwickeln gilt, um die *Ziele der an ihr interessierten Gruppen* in der Gesellschaft erfüllen zu können. [5]

Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung werden als *Hauptzweck bzw. Hauptziel in der Unternehmung* formuliert, um die Ziele der an ihr interessierten Gruppen erfüllen zu können. Diese Ziele lassen sich dann als Grundsätze im Rahmen der Unternehmungskonzeption charakterisieren (vgl. Abb. 3).

Die *Kapitalgeber* geben der Unternehmung Finanzierungsmittel und fordern Kapitalerhaltung und (mindestens) angemessene Verzinsung. Von der Unternehmung sind als Ziel marktgerechte Dividenden und Zinsen zu erwirtschaften und Kapitalerhaltung, Risikoprämie und Kapitalrückzahlung zu sichern.

Die *Mitarbeiter* stellen der Unternehmung ihre Leistungskraft zur Verfügung und fordern Arbeitsfelderhaltung und angemessene Löhne und Gehälter.

Von der Unternehmung sind als Ziel angemessene, an Tarifvereinbarungen orientierte Löhne und Gehälter zu erwirtschaften sowie Arbeitsfelder und Leistungsanerkennung zu gewähren.

Die *Abnehmer* ermöglichen der Unternehmung Absatz und Umsatz für die Bereitstellung bedarfsorientiert erstellter Güter. Von der Unternehmung sind bedarfsorientiert Produkte und Dienstleistungen spezifischer Art mit einem definierten Qualitäts- und Preisniveau für gekennzeichnete Abnehmergruppen und -regionen kostengünstig zu produzieren und anzubieten.

Die *Lieferanten* bieten Materialien, Energie und andere Einsatzgüter und fordern entsprechende Preise.

Der *Staat* schließlich erbringt Rechts- und Gesetzesordnung sowie Infrastruktur und benötigt Steuern und Abgaben von der Unternehmung.

Von der Unternehmung sind Verhaltensgrundsätze gegenüber Lieferanten sowie Staat und Gesellschaft zu formulieren.

In dem *Rechenwerk der Unternehmung* schlägt sich der Grad der Befriedigung der *Interessen dieser Gruppen* in den *Erlösen und Kosten* bzw. letztlich in *Einzahlungen* und in *Auszahlungen pro Periode* nieder. Hierbei wird – bei einem Vergleich real existierender Wirtschaftssysteme – *bei Streben nach maximalem Kapitalwert* bzw. ersatzweise nach *maximalem kalkulatorischen Gewinn* in der Wettbewerbswirtschaft auf nahezu allen Sektoren eine *bestmögliche bedarfsorientierte Abnehmerversorgung erreicht*. Das Anstreben und Erwirtschaften eines maximalen Überschusses sind zugleich Voraussetzung für die Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmung. Das *Überschuss- bzw. Gewinnstreben dient damit den Interessen aller Gruppen* – nicht nur den Interessen der Kapitalgeber. Dies lässt sich bei dieser pluralistischen Zielableitung gegenüber allen Seiten nicht nur im Hörsaal, sondern auch von den Unternehmungen aus mit Überzeugungs-, Ausstrahlungs-, und Motivationskraft vertreten und verkünden.

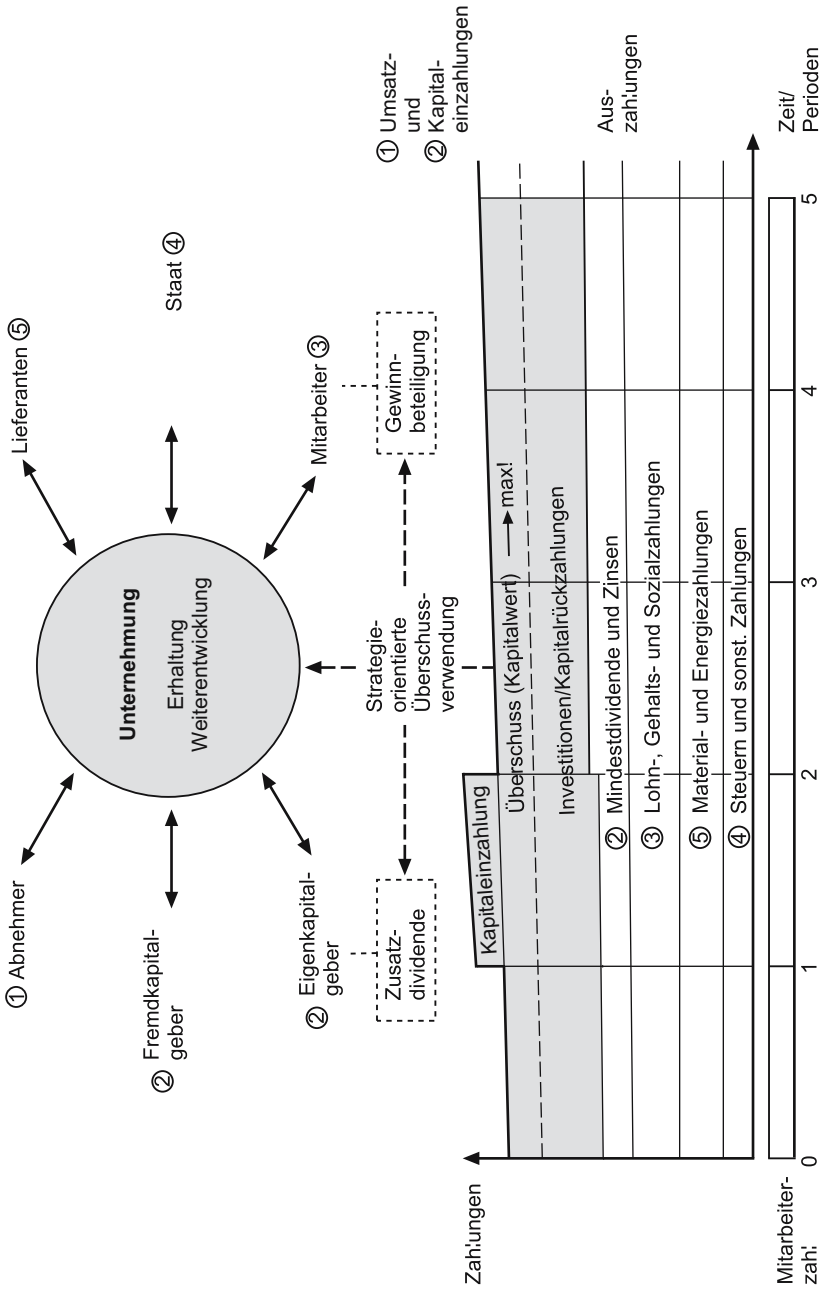


Abb. 3: Interessengruppen und generelle Ziele/Grundsätze in der Unternehmung

Von allen gesellschaftlichen Gruppen gewünschte *Sozialziele* genereller Art erhöhen bei ihrer gesetzlichen Kodifizierung in Form von Umweltschutzvorschriften, Arbeitslosenversicherungskosten u.a. den Gesamtkostenblock, der durch den Erlös für bedarfsorientiert produzierte Güter abgedeckt werden muss. Hierdurch wird die Erwirtschaftung von Gewinnen, die für Investitionen und damit auch zur Arbeitsplatz- und Kapitalsicherung benötigt werden, erschwert. Die Höhe der Einzahlungen und Auszahlungen wird primär durch die eigenen Leistungen und durch Angebot und Nachfrage im internationalen Verbund bestimmt, natürlich auch durch Verhandlungsstärke und Zielkonzeption. Letzteres gilt auch für die Gewinnverwendung.

Die Gewinnverwendung richtet sich bei dieser Zielkonzeption primär nach dem Hauptziel aller Gruppen: *Nach dem Ziel der Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmung*. Erst nach *Einstellung strategisch notwendiger Rücklagen*, d.h. nach Reservierung strategisch erforderlicher Finanzmittel, sind aus dem Überschuss ein Bonus bzw. eine *Zusatzdividende an Eigenkapitalgeber* und ein Bonus bzw. eine *Gewinnbeteiligung an die Mitarbeiter* zu zahlen. Dieses Gewinnverwendungskonzept fördert auch Identifikation mit und Loyalität zur Unternehmung bei Eigenkapitalgebern und Mitarbeitern – in guten und in schlechten Zeiten. Sicherheit, dynamische Fortentwicklung sowie Risiko- und Leistungsanerkennung stehen im Vordergrund. In diesem Zusammenhang verdient auch ein Vorschlag der DAG aus jüngster Zeit besondere Beachtung, nämlich auf gewinn- und wettbewerbsfähigkeitsmindernde Lohnerhöhungen z. T. zu verzichten – und zwar zu verzichten zugunsten von Gewinnbeteiligungen in Form von *Vermögensbeteiligungen*. Hierdurch lassen sich in der Tat einzel- und gesamtwirtschaftliche Probleme besser lösen. [6]

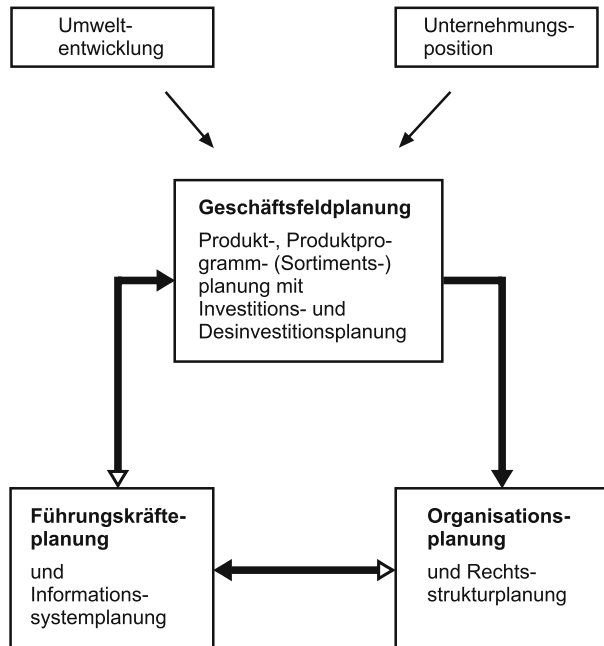
Gewinne werden benötigt für geplantes Wachstum, geplante Umstrukturierung und Schrumpfung. Verluste können letztlich zur Unternehmungsaufgabe zwingen – mit Arbeitsplatz- und Kapitalverlust oder möglicher Umlenkung in andere Betriebe oder Branchen. Auch die Planung von Stilllegungen mit Liquidation gehört zum Funktionieren unserer Wettbewerbswirtschaft.

Der *Ausprägung des Sachziels* der Unternehmung, der strategischen *Geschäfts- bzw. Geschäftsfeldbestimmung*, kommt herausragende *Bedeutung* zu. Abbildung 4 zeigt die *Hauptaufgabenkomplexe der strategischen Planung*. Die *Geschäftsfeldplanung* mit der Produkt- und Programmplanung sowie Investitions- und Desinvestitionsplanung einschließlich dazugehöriger Personalplanung bestimmt Größe, Programm- und Standortstruktur der Unternehmung. Durch die Resultate der Geschäftsfeldplanung wird maßgeblich die *Planung der Aufbauorganisation* und der Rechtsstruktur bestimmt. Die Struktur der Aufbauorganisation bestimmt wiederum weitgehend die *Führungskräfteplanung* und das *Informationssystem*. Von der Qualität der Führungskräfte hängen wieder Art und Erfolg der Geschäftsfeldplanung ab.

Aber auch umgekehrte Einflüsse bestehen. So werden Führungskräfte in Abhängigkeit von künftigen Tätigkeitsfeldern gesucht und geschult. Vorhandene Führungskräfte bestimmen mit die Organisation. Eine rechtzeitige Organisationsänderung – z. B. die Bildung einer Holding – sichert vielleicht den Erfolg einer beabsichtigten Diversifikation.

Verdeutlicht man sich bezüglich dieser Hauptaufgaben den Stand der strategischen Planung – z. B. anhand von relevanten Veröffentlichungen [7] –, so muss man feststellen, dass die Geschäftsfeldplanung als Wachstumsplanung mit Produktlebenszyklusplanung und Portfolio-Instrumentarium sehr weit vertieft zur Anwendung gekommen

Abb. 4: Aufgabenkomplexe strategischer Planung und Kontrolle



ist. Die *Integration der Organisations- und Führungskräfteplanung* sowie die Zielorientierung lassen jedoch bisher zu wünschen übrig.

3

Entwicklungstendenzen zielorientierter Geschäftsfeldplanung

Aufgrund von z. T. gravierenden Umfeldveränderungen und der jeweiligen eigenen Situation sehen sich in jüngerer Zeit viele Unternehmungen nur noch in der Lage, mit ihrer Geschäftsfeldstrategie eine stagnierende oder gar sinkende Umsatzentwicklung zu erreichen (vgl. Abb. 5). Immer schwieriger lassen sich wachsende Umsatzraten real oder auch nur nominal erreichen. Je nach Konkurrenzlage und Unternehmensposition gilt dies für einzelne Produktarten oder -gruppen parallel oder auch abweichend zur jeweiligen Marktentwicklung.

Ergebnismäßig interessante *Wachstumsstrategien* zur Marktintensivierung und -erschließung setzen letztlich *Produktinnovationen und Prozessinnovationen* voraus und erfordern qualitative Spitzenleistungen. Kapazitätserweiterungen durch Ausbau und ggf. Personalzuwachs oder durch Beteiligungserwerb werden jedoch immer vorsichtiger vorgenommen, um Modernisierungs-, Marktanteils- und Größeneffekte oder Marktnischeneffekte wahrnehmen zu können. Wachstum erfolgt hierbei vielfach im Dienstleistungsbereich, wie Beispiele aus dem Wartungs-, Software- und Engineering-Geschäft sowie aus dem Versicherungsgeschäft zeigen. Aber auch in der Industrie erfolgt noch Wachstum, hier allerdings vielfach in Verbindung mit Standortkonzentration und Standortverlagerung – oft auch in das Ausland.

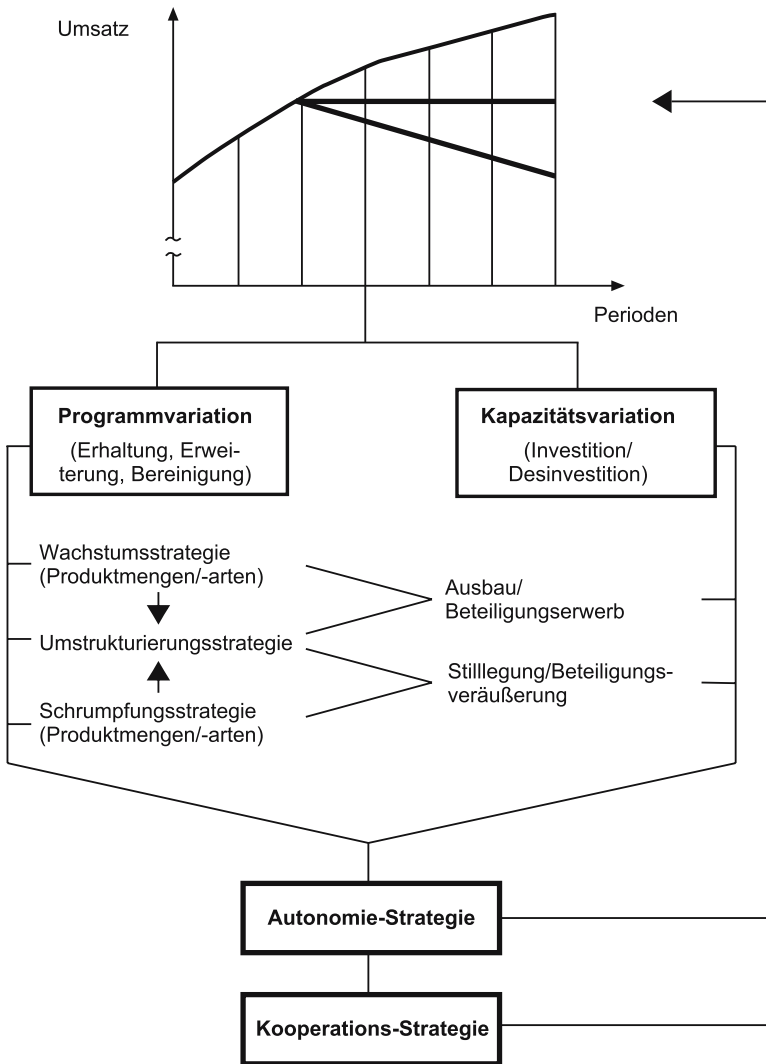


Abb. 5: Globalzielorientierte Geschäftsfeldplanung

Kommunikationstechnik, Unterhaltungselektronik und Automobilbau seien hier als Beispiele genannt. Die Konzentration auf Geschäftsbereiche mit angestammtem Know-how ist augenfällig, die Rückbildung von produkt- und länderbezogener Diversifikation wird zum strategischen Entscheidungsproblem.

Immer mehr Gewicht erhalten im Rahmen der Geschäftsfeldplanung die *Schrumpfungsstrategien*. Produktmengenreduzierungen und Programmbereinigungen mit Produktaufgaben führen zu geplanten Stilllegungen oder Betriebsveräußerungen, letztere vielfach auch erst nach Ausgliederung und rechtlicher Verselbständigung von Geschäftsbereichen. Die vom Einzelschicksal und aus gesamtwirtschaftlicher und

gesellschaftspolitischer Sicht her gravierenden Humanprobleme lassen sich aus der Sicht der einzelnen, auf Weiterentwicklung bedachten Unternehmungen vielfach nicht oder nur durch *Umstrukturierungen* mildern oder vermeiden.

Zu einem immer gewichtigeren Entscheidungsproblem der strategischen *Geschäftsfeldplanung* wird dabei die Frage, ob unsere Unternehmungen in Zukunft noch *autonom* oder zunehmend nur *in Kooperation* mit anderen Unternehmungen Programm- und Kapazitätsänderungen vornehmen werden können.

Natürlich versucht jede Unternehmung, sich zunächst autonom weiterzuentwickeln, wenn Know-how, Ergebnis- und Finanzkraft dies gestatten. Zunehmend werden aber Produkt- und Prozessinnovationen, Markterhaltung und -erweiterung, kostengünstige Forschung, Produktion und Rohstoffbeschaffung nur durch Kooperationen im nationalen und internationalen Raum zu erreichen sein, nicht nur zum Wachstum, auch zur gezielten Umstrukturierung und Schrumpfung. Kooperationen durch Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen – gerade auch mit 50% zu 50% oder darunter liegenden Anteilsbeteiligungen – sind Zukunftslösungen. Von den Aufholländern werden sie uns zunehmend aufgezwungen werden. Hierbei sind sicher in der Wirtschaftspraxis und in der Theorie – und beim Staat bezüglich der Rahmenbedingungen – noch z. T. erhebliche Lernprozesse zu durchlaufen. Dies gilt insbesondere bei internationalen Kooperationen.

Im Folgenden sei nun ein Blick auf den *Stand und die Entwicklungstendenzen des Instrumentariums* der strategischen Geschäftsfeldplanung geworfen.

Hier seien

- Produktinnovationsverfahren,
- Portfoliotechnik,
- Szenarien und Frühwarnsysteme und
- EDV-gestützte Gesamtunternehmungsmodelle

aus der großen Zahl der Entscheidungshilfen sowie umfeld- und unternehmensbezogenen Analyse- und Prognoseverfahren betrachtet.

Produktinnovationen und *Verfahreninnovationen* haben von vorhandenen oder potenziellen Kunden- bzw. Anwenderanforderungen auszugehen (vgl. Abb. 6). Die angebotenen Funktionen müssen möglichst genau den geforderten Gebrauchs- und Geltungsfunktionen bei Produkten und Verfahren entsprechen. Innovationen setzen in der Regel besondere Forschungs- und Entwicklungsarbeiten voraus. Davor liegen vielfach Prozesse der Ideenfindung, die über Produkt- und Verfahrensvorschläge zu Entwicklungsaufträgen und dann erst zur Suche nach technischen Lösungen führen. Vom Brainstorming bis zur systematischen Kombinationstechnik sind hier Kreativitätstechniken entwickelt worden, die es problemorientiert einzusetzen gilt. [8] Man sollte diese Verfahren – die sicher keine „Wunderdrogen“ darstellen, aber geeignet erscheinen, systematisch neue Wege zu finden – verstärkt nutzen, insbesondere auch in mittelgroßen Unternehmungen. Auch hier lassen sich Wertanalysen im Team, innerbetriebliches Vorschlagswesen mit Ideenprämierung, Quality Circles und problemorientierte Expertengruppen einsetzen – ggf. auch unter Beteiligung unternehmungsexterner Kräfte. [9]

Die *Portfoliokonzepte* werden in der Praxis sehr häufig verwendet und sind in der Literatur hinreichend beschrieben und kritisch gewürdigt worden. [10] Sie liegen in unterschiedlicher Ausprägung vor und dienen letztlich als *einfaches Hilfsmittel zur Beurteilung der Absatzmarktentwicklung, der Unternehmungsposition* und zur *Ableitung von Hinweisen für Entwicklungsstrategien* einer Unternehmung. Genannt seien: