

Inhaltsverzeichnis

1	Introduction Special Issue	1
	Oliver Kohlhaas and Erik Strauss	
1.1	A Short History of Strategic Planning	1
1.1.1	1970s—The Era of Linear Thinking	2
1.1.2	1980s—The Rise of Differentiation Strategies	3
1.1.3	1990s—The First Technological Wave, Globalisation, and the Balanced Scorecard	4
1.1.4	2000s Until Today—The Second Technological Wave or “the era of digitalization”	5
1.2	The Contemporary Trends that Influence Corporate Planning	7
1.2.1	VUCA World	7
1.2.2	Sustainability	8
1.2.3	Digitalisation	10
1.3	Schmalenbach Working Group “Integrated Corporate Planning”	11
2	Management Control of Sustainability: Integrating Sustainability in a Performance Management System with Practical Examples from Philips	15
	Jeroen Hogendorf	
2.1	Introduction	15
2.2	Theory	17
2.2.1	Management Control Systems and Sustainability	17
2.3	Philips and ESG	20
2.3.1	ESG Commitments	20
2.4	Introduction to Our Performance Management System	22
2.4.1	Performance Management System	22
2.4.2	Goal Setting and Cascading incl. KPI Dashboard	23
2.4.3	Performance Review Cadence	24

2.5	Integrating ESG in KPIs, Goal Setting, Cascading and Performance Reviews.	25
2.5.1	Embedding ESG in Core KPIs.	25
2.5.2	Composition of the ESG Index	25
2.5.3	Definition of (ESG) KPIs and Metrics.	26
2.5.4	ESG Index: Internal vs. External Reporting	27
2.5.5	Goal Cascade of ESG KPIs	27
2.5.6	Embedding ESG in the Performance Review Cadence	28
2.6	ESG Embedded in Rewards and Incentives.	29
2.6.1	Annual Incentives	29
2.6.2	Long-Term Incentives	29
2.7	Learnings and Conclusions	31
	References.	32
3	Bewertung von disruptiven Entwicklungen in der Automobilindustrie mit Hilfe von Strategic Foresight	35
	Christopher Gerdes	
3.1	Einführung	35
3.2	Die Schlüsselrolle des Strategic Foresight und der Szenarioplanung.	36
3.3	Herausforderungen der strategischen Planung der Automobilindustrie in Zeiten disruptiver technologischer Entwicklungen	37
3.3.1	Auf dem Weg in eine CO ₂ -neutrale Zukunft: Vom Verbrennungsmotor zum Elektroantrieb	39
3.3.2	Die Revolutionierung der Mobilität: Über die Bedeutung von Fahrzeugsoftware	41
3.3.3	Die digitale Disruption: Auf dem Weg in eine digitale Zukunft	42
3.4	Vom Market Research zum Strategic Foresight.	43
3.4.1	Strategic Foresight-Prozess und Team.	51
3.4.2	Szenarioanalyse im Rahmen des Strategic Foresight: Beschreibung von „Zukunftsbildern“	52
3.5	Schlussfolgerung	55
	Literatur.	56
4	From Strategic Planning to Strategic Dialogue in an Increasingly Dynamic World: The Siemens Case	59
	Christoph Naumann, Christoph Gregori and Clara Keller	
4.1	Dynamics Influencing Strategy Development	60
4.2	Development of the Siemens Portfolio	61
4.3	Strategy Processes at Siemens	62
4.3.1	Levels of Strategy at Siemens	62
4.3.2	Historic Strategy Process at Siemens.	63

4.3.3	Today's Approach: Flexible and Lean Strategic Dialogue to Cope with an Increasingly Dynamic Environment.	64
4.4	Main Lessons Learned.	75
	References.	75
5	Integrierte Unternehmensplanung – von der Strategie zur operativen Umsetzung	77
	Oliver Kohlhaas und Oliver Rittgen	
5.1	Unternehmensplanung im Spannungsfeld von Beschleunigung und Komplexität.	77
5.2	Integrationselemente der Unternehmensplanung bei der Bayer AG	79
5.3	Fallbeispiel Bayer Consumer Health	81
5.3.1	Operative Umsetzung einer fokussierten Strategie	81
5.3.2	Erfolgsfaktoren des Turnarounds aus Planungssicht	83
5.4	Ausgewählte Elemente einer Integration der Planung.	84
5.4.1	Integration Strategischer Finanzplanung und Operativer Planung/Budgetierung	84
5.4.2	Leistungsmessung und Incentivierung.	86
5.4.3	Geografische und funktionale Aktivitätsplanung.	86
5.4.4	Nachhaltigkeit und Impact.	88
5.4.5	Kommunikation und Engagement	89
5.5	Ausblick und Zukunftsfragen	90
5.5.1	Erfolgsgeschichte bei BCH	90
5.5.2	Integrationsschemata – no size fits all	92
5.5.3	Ausblick Planungselemente.	93
5.5.4	Offene Fragen für weiteren Research	94
6	Methoden und Technologien der strategischen Planung.	95
	Fabian Marckstadt, Birte von Zittwitz, Christian Pfennig und Leonie Butterstein	
6.1	Aktuelle Herausforderungen an Methoden und Technologien der strategischen Planung	95
6.2	Der Einfluss von Marktposition und Ambition auf die strategische Planung.	98
6.3	Design Elemente der strategischen Planung	100
6.4	Funktionalitäten von Methoden und Technologien der strategischen Planung.	102
6.5	Einordnung von Methoden und Technologien entlang des Gesamtplanungsprozesses	105
6.6	Strategische Planung am Beispiel der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie.	111
6.7	Fazit und Ausblick	113
	Literatur	114