

Aloys Gälweiler

Strategische Unternehmensführung

Zusammengestellt, bearbeitet und ergänzt von Markus Schwaninger
Mit einem Vorwort von Fredmund Malik

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort	15
Anmerkungen des Bearbeiters.	19

TEIL I: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

Kapitel I: Die strategische Führung der Unternehmung

1. Einleitung	23
2. Die wachsende Bedeutung strategischer Unternehmensführung.	25
3. Zur allgemeinen Charakteristik des Erfolgspotentials.	26
4. Der Standort der strategischen Führungsaufgabe.	27
4.1 Wechselbeziehungen zwischen der strategischen und der operativen Führungsaufgabe.	28
4.2 Die »S^stemhaftigkeit« dieser Beziehungen.	33
5. Zu den Orientierungsgrundlagen für die strategische Führung	36
5.1 Zur Charakteristik des Langfristigen.	36
6. Marktanteile und Erfahrungskurve.	37
6.1 Warum repräsentieren Marktanteile Erfolgspotentiale?	37
6.2 Der längere Zeithorizont der Erfahrungskurve.	40
6.3 Preispolitik und Erfolgspotential.	41
6.4 Marktanteilsziele und Wachstum.	43
6.5 Marktanteilsziele bestimmen das operative Geschehen	45
6.6 Marktanteilsziele determinieren die langfristigen Liquiditätswirkungen.	46
7. Das Anwenderproblem als langfristigeste Orientierungsgrundlage.	46

7.1	Die sachliche und zeitliche Erweiterung des Horizontes . . .	46
7.2	Originäre (= dauerhafte) und abgeleitete (= nicht dauerhafte) Kundenprobleme	48
7.3	Einbindung der F + E in die Unternehmensstrategie . . .	48
8.	Die Substitutionszeitkurve	49
8.1	Inhalt der Substitutionszeitkurve	49
8.2	Wobei kann die Substitutionszeitkurve helfen?	50
9.	Zur Organisation der strategischen Führung	51
	Literatur	52
	Quellennachweis	54

Kapitel II: Was ist Strategie?

Was heißt strategisch Denken, Entscheiden und Handeln?

1.	Vorbemerkungen	55
1.1	»Strategie« und »strategisch« als Modeausdrücke	55
1.2	Strategie in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur . . .	55
1.3	Zur Entwicklung der »Unternehmensstrategie« in den Jahren 1965 bis etwa 1980.	57
1.4	»Strategie« als Modewort in der Unternehmung	57
2.	Zum historischen Umfeld des Strategiebegriffes	58
2.1	Zur Notwendigkeit weiterer Vorbemerkungen	58
2.2	Allgemeine Beziehungen zwischen Unternehmungs- strategie und Militärstrategie.	59
2.3	Grundlegende Unterschiede zwischen Militärstrategie und Unternehmensstrategie.	60
2.3.1	Militärstrategie ist stets antagonistisch.	60
2.3.2	Die Zeitbedingungen in der Militärstrategie sind völlig anders.	61
2.3.3	Militärstrategie ist stets Teilstrategie.	62
2.4	Warum es eine Militärstrategie schon länger gibt	63
2.5	Gemeinsamkeiten zwischen Militär- und Unternehmensstrategie.	64
3.	Zur spezifischen Charakteristik strategischen Verhaltens	65
3.1	Vorbemerkungen	65
3.2	Der Kern des Strategie-Begriffes.	65
3.3	Geschichtliche Erweiterung der Militärstrategie.	66
3.4	Spezifische Merkmale strategischen Denkens.	67
3.5	Wann ist die Anwendung strategischen Denkens prinzipiell unmöglich?	69
3.6	Wichtigste Unterschiede zwischen strategisch orien- tiertem und nicht-strategisch orientiertem Verhalten	70
3.7	Schlußbemerkungen	73

Literatur	74
Quellennachweis	74

Kapitel III: Portfolio-Management

1. Inhalt und Herkunft des Begriffs	76
2. Zum Ursprung der Portfolio-Matrix	78
3. Die spezifische Aufgabe des Portfolio-Managements.	79
4. Geschäftsfelder und Portfolio-Management	80
5. Portfolio-Balance (= ausgewogenes Portfolio) und Normstrategien	81
5.1 Portfolio-Balance	81
5.2 Normstrategien	82
6. Lösungsansätze für ein funktionsfähiges Portfolio- Management	83
7. Schlußbemerkungen des Herausgebers.	84
Literatur	84
Quellennachweis	84

Kapitel IV: Strategie und Synergie

1. Zum Inhalt des Synergiebegriffes	85
1.1 Der Synergiebegriff in seiner allgemeinen Anwendung	85
1.2 Zur Anwendung des Synergiebegriffes in der Unternehmung	85
2. Arten von Synergiepotentialen	88
2.1 Absatzfördernde Synergiepotentialen	88
2.2 Technologische Synergiepotentialen	88
2.3 Investitionssparende Synergiepotentialen	89
2.4 Sonstige stückkostenmindernde Synergiepotentialen	89
2.5 Führungs-Synergiepotentialen	90
3. Start-Synergien und laufende Synergien.	90
3.1 Start-Synergien *	91
3.2 Laufende Synergien	91
4. Bewertung und Realisierung von Synergiepotentialen	92
4.1 Synergiepotentialbewertung	93
4.2 Synergiepotentialrealisierung	93
Literatur	94
Quellennachweis	94

Kapitel V: Die Gestaltung geschäftspolitischer Grundsätze

1. Einleitung	95
-------------------------	----

2. Unternehmenspolitik, Geschäftspolitik und geschäftspolitische Grundsätze.	96
3. Geschäftspolitische Grundsätze und laufende geschäftliche Entscheidungen	98
3.1 Aktionsentscheidungen und Grundsatzentscheidungen	98
3.2 Zur Wirksamkeit der Grundsätze.	99
3.3 Zur Dokumentation der Grundsätze.	100
3.4 Gebots-und Verbotsgrundsätze.	100
3.5 Schlußfolgerungen aus Abschnitt 3.	102
4. Wie werden Qualität und Schnelligkeit fälliger Aktions-Entscheidungen durch geschäftspolitische Grundsätze verbessert?	103
4.1 Übergreifende und langfristige Optimierung anstatt situationsbezogener, kurzsichtiger Optimierung.	103
4.2 Aufwandsreduzierung bei neuen Vorhaben.	104
4.3 Gleichverhalten bei Entscheidungen gegenüber sozialen Gruppen und deren Mitgliedern.	104
4.4 Dezentrale (schnelle) Entscheidungen anstatt zentraler (langsamer) Entscheidungen.	104
5. Das Delegationspotential geschäftspolitischer Grundsätze	105
5.1 Geschäftspolitische Grundsätze als bewährtes Organisationsmittel.	105
5.2 Notwendige Eigenschaften geschäftspolitischer Grundsätze.	107
6. Zur Gruppierung geschäftspolitischer Grundsätze.	107
6.1 Gruppierung nach dem betroffenen Gegenstand.	107
6.2 Nach den Ebenen, die die Grundsätze festlegen.	108
6.3 Nach Funktionsbereichen (Grund- und Querfunktionen)	108
6.4 Nach den bei höheren Organismen bzw. Systemen funktionierenden Vorbildern.	108
7. Zum Wirkungsgefüge geschäftspolitischer Grundsätze	110
7.1 Drei Kategorien von geschäftspolitischen Grundsätzen	110
7.2 Grundsätze für strategische Entscheidungen.	110
7.3 Grundsätze für Entscheidungen über Leistungspotentiale.	114
7.4 Grundsätze für operative Entscheidungen.	118
7.4.1 Operative Entscheidungsinhalte.	118
7.4.2 Operative Grundsätze, die Gefährdungen und Schädigungen der Erfolgspotentiale verhindern sollen	119
7.4.3 Operative Grundsätze, die Gefährdungen und Schädigungen der Leistungspotentiale verhindern sollen	120

7.4.4 Spezifische Wirtschaftlichkeits-Grundsätze121
8. Weitere Aspekte für die Gestaltung geschäftspolitischer Grundsätze122
8.1 Das für die laufende Sicherung der Überlebensfähigkeit relevante Steuerungssystem mit den Führungsgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotential122
8.2 Geschäftspolitische Grundsätze und die bestehende Führungsstruktur122
8.3 Geschäftspolitische Grundsätze, die das sozio-ökonomische Umfeld betreffen123
9. Wie kommt man zu guten geschäftspolitischen Grundsätzen?	124
Literatur125
Quellennachweis125

TEIL II: METHODIK

Kapitel VI: Zur Zuverlässigkeit von Prognosen

1. Es gibt Entwicklungen, die man nicht voraussehen kann	129
2. Was heißt eigentlich Prognose und was nicht?131
3. Die Zukunft wächst aus der Vergangenheit134
4. Langfristig ist nicht x-mal kurzfristig136
5. Die Prognose ist kein Selbstzweck138
6. Auch Mathematik reicht oft nicht aus.140
7. Über die Vergangenheit wissen wir zu wenig143
8. Fruchtbare Ansätze, sichtbare Fortschritte145
9. Der Zusammenhang zwischen Sache und Zeit148
10. Der Staat ist ein unsicherer Kantonist151
Quellennachweis154

Kapitel VII: Abstimmung zwischen Unternehmungsstrategie und Finanzierungspotential

1. Einleitung155
2. Zur Charakteristik der Unternehmensstrategie157
3. Zur System-Charakteristik des Steuerungs- und Führungssystems.159
4. Der für Strategien relevante Zeit- und Sachhorizont162
4.1 Zum strategischen Zeithorizont162
4.2 Zum strategischen Sachhorizont164

5. Für die finanzwirtschaftlichen Strategie-Konsequenzen wesentliche Sachverhalte.166
5.1 Marktposition und Erfolgspotentiale.166
5.2 Marktentwicklung, Marktanteile und Unternehmenswachstum.167
5.3 Statistische (durchschnittliche) und erfolgspotential- orientierte Marktanteile.171
5.4 Bestimmungsgrößen für erfolgspotential-orientierte Marktanteile.173
6. Portfolio-Management und die Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential.176
6.1 Die Portfolio-Matrix.177
6.2 Die Aufgabe des Portfolio-Managements.180
7. Der Mittelfluß-Saldo oder Netto-Cash-Flow.182
7.1 Elemente des Mittelfluß-Saldos.183
7.2 Allgemeine Regeln zur Ermittlung des Mittelfluß-Saldos	.186
8. Die Ermittlung des Verkaufspreis-Trendfaktors.189
8.1 Ermittlung der produktspezifischen Kostensenkungspotentiale.189
8.2 Ermittlung des produktspezifischen Inflationsfaktors193
8.3 Ermittlung des Verkaufspreis-Trendfaktors.194
9. Zur Ermittlung der Elemente des Mittelfluß-Saldos.197
10. Die schlußendliche Abstimmung als Entscheidungspaket201
Quellennachweis.203

Kapitel VIII: Kontrolle strategischer Pläne

1. Allgemeine Beziehungen zwischen Planung und Kontrolle204
1.1 Soll/Ist-Vergleich.204
1.2 Planung und Steuerung.205
2. Zur Strukturierung der Kontrollaufgaben bei der strategischen Planung.207
2.1 Die Prüfung strategischer Pläne auf ihre Vollständigkeit sowie ihre formelle und materielle Konsistenz.208
2.2 Die laufende Überwachung der den strategischen Plänen zugrundeliegenden kritischen Prämissen.215
2.3 Die terminliche Überwachung strategisch relevanter Entscheidungen.216
2.4 Die terminliche Überwachung wichtiger Etappenziele bei der Realisierung strategisch relevanter Voraussetzungen.218
2.5 Die Überwachung operativen Verhaltens in bezug auf strategisch schädliche Folgewirkungen.218

2.6	Die regelmäßige oder in individuell festgelegten Zeitabständen vorzunehmende gesamthafte Überprüfung der strategischen Geschäftssituation	219
2.7	Die periodische Überprüfung der Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten sowie der dafür geltenden Kriterien und Grundsätze.	220
2.8	Die periodische Überprüfung der für strategische Entscheidungen maßgebenden geschäftspolitischen Verhaltensgrundsätze.	221
3.	Schlußbemerkungen	221
	Quellennachweis.	222

TEIL III: STRATEGIE UND INNOVATION

Kapitel IX: Innovation - Bewahren durch Verändern

1.	Voraussetzungen erfolgrächtiger Innovationen.	225
1.1	Lassen sich Innovationen steuern?.	225
1.2	Innovation ist Einsatz von geistiger Energie.	226
1.3	Innovation braucht einen breiten und weiten Horizont	228
1.4	Innovation braucht laufende Vorsteuerung	233
1.5	Was bestimmt den unternehmerischen Horizont?	234
2.	Innovation als Teil der Unternehmensstrategie.	235
2.1	Ortung von Innovationsmöglichkeiten.	235
2.2	Verfahrenstechnische Innovationen im Vordergrund	237
2.3	Das zu lösende Problem als stärkste Triebkraft.	238
2.4	Strategische Orientierungsgrundlagen.	241
2.4.1	Erfahrungskurve und Anwenderproblem.	243
2.4.2	Das Erfahrungskurven-Phänomen	244
2.4.3	Das Anwenderproblem als zentraler Bezug	245
2.5	Ohne Problem ist Innovation zwecklos.	245
3.	Wissen ersetzt nicht den Unternehmer.	246
3.1	Anhaltspunkte für Verfahrensinnovationen.	246
3.2	Strategisch relevante Erkenntnisse.	248
3.3	Die Erfahrungskurve hat ihre Grenzen.	250
3.4	Potentiale für Produktinnovation.	251
3.5	Strukturierung von Kundenproblemen und Lösungssystemen.	253
4.	Schlußbemerkungen	258
	Quellennachweis.	259

TEIL IV: STRATEGIE UND ORGANISATION

Kapitel X: Strategische Geschäftseinheiten und Aufbau-Organisation der Unternehmung

1. Vorbemerkungen	263
2. Potentielle Beziehungen zwischen SGE und Aufbauorganisation	264
3. Spezifische Funktion der SGE	265
4. Charakteristik des Unterschiedes zwischen SGE und Aufbau-Organisation	266
5. Standort und Aufgabe der strategischen Führung	267
6. Unterschiedliche Inhalte der operativen und der strategischen Führung	268
7. Zur historischen Entwicklung des gesamten Steuerungssystems	269
8. »Organisationsbedingte Folgen« aus dieser historischen Entwicklung	271
8.1 Organisationsunterschiede zwischen Liquiditätssteuerung und Erfolgssteuerung	271
8.2 Organisationsunterschiede zwischen Erfolgssteuerung und Erfolgspotentialsteuerung	272
9. Zur historischen Entwicklung der Bezeichnung SGE	273
10. Verschiedene Begriffsinhalte der SGE	276
Quellennachweis	277

Kapitel XI: Divisionalisierung, Delokalisierung und Dezentralisierung

1. Einleitung	278
2. Zur Geschichte der Divisionalisierung	279
3. Künftig wachsende Bedeutung der Dezentralisierung	284
4. Fundierte Lösungshinweise aus der Systemtheorie	286
5. Fundierte Lösungshinweise aus der Entwicklung der Unternehmensstrategie	289
6. Schlußbemerkungen	292
7. Thesen zum Thema Divisionalisierung, Delokalisierung und Dezentralisierung	294
Literatur	296
Quellennachweis	297

TEIL V: SYNTHESE

Kapitel XII: Zur Entwicklung evolutionärer Planungssysteme

1. Spezielle Vorbemerkung	301
2. Zu den im Thema enthaltenen Begriffen	302
2.1 Entwicklung von Planungssystemen.	302
2.2 Evolutionäre Planungssysteme.	302
2.3 Planungssystem.	303
2.4 Zum Begriff Planung	305
2.5 Zum Evolutionsbegriff	307
2.6 Zur Integrationsstufenbildung	308
3. Was bedeutet dies alles für die Unternehmung?	309
3.1 Unterschiede zwischen Natur und Unternehmungen	310
4. Integrationsstufenbildung im Planungswissen.	311
4.1 Das im Marktanteil zum Ausdruck kommende Wirkungsgefüge.	311
4.2 Nach und nach erkannte Wechselbeziehungen zwischen allen diesen Sachverhalten.	312
4.3 Integrationsstufenbildung am Beispiel der Grundstruktur des Planungssystems.	314
4.4 Funktionsregeln, die funktionieren.	318
4.5 Planungssysteme als Teilfunktion	320
5. Schlußbetrachtungen.	321
Quellennachweis.	325

ANHANG

A Verzeichnis der Abbildungen	329
B Verzeichnis der Tabellen	331
C Gesamtverzeichnis der veröffentlichten Schriften von Aloys Gälweiler.	332
D Stichwortverzeichnis	338