

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 »Systemhaftigkeit« 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-I-E in die Unternehmungsstrategie . . .	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 »Unternehmungsstrategie« in den Jahren 1965 bis etwa 1980. . . . .	57
1.4 »Strategie« als Modewort in der Unternehmung. . . . .	57
2. Zum historischen Umfeld des Strategiebegriffs. . . . .	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 Unternehmungsstrategie. . . . .	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 Unternehmungsstrategie. . . . .	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 Synergiepotentialepotentiale. . . . .	88
2.1 Absatzfördernde Synergiepotentiale. . . . .	88
2.2 Technologische Synergiepotentiale. . . . .	88
2.3 Investitionssparende Synergiepotentiale. . . . .	89
2.4 Sonstige stückkostenmindernde Synergiepotentiale . . . . .	89
2.5 Führungs-Synergiepotentiale. . . . .	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 Quersfunktionen) . . . . .	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-Grundsätze . . . . .	121
8. Weitere Aspekte für die Gestaltung geschäftspolitischer Grundsätze. . . . .	122
8.1 Das für die laufende Sicherung der Überlebensfähigkeit relevante Steuerungssystem mit den Führungsgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotential . . . . .	122
8.2 Geschäftspolitische Grundsätze und die bestehende Führungsstruktur. . . . .	122
8.3 Geschäftspolitische Grundsätze, die das sozio-ökonomische Umfeld betreffen. . . . .	123
9. Wie kommt man zu guten geschäftspolitischen Grundsätzen?	124
Literatur . . . . .	125
Quellennachweis . . . . .	125

## **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 Vergangenheit . . . . .	134
4. Langfristig ist nicht x-mal kurzfristig . . . . .	136
5. Die Prognose ist kein Selbstzweck. . . . .	138
6. Auch Mathematik reicht oft nicht aus. . . . .	140
7. Über die Vergangenheit wissen wir zu wenig . . . . .	143
8. Fruchtbare Ansätze, sichtbare Fortschritte. . . . .	145
9. Der Zusammenhang zwischen Sache und Zeit . . . . .	148
10. Der Staat ist ein unsicherer Kantonist . . . . .	151
Quellennachweis. . . . .	154

### *Kapitel VII: Abstimmung zwischen Unternehmungsstrategie und Finanzierungspotential*

1. Einleitung . . . . .	155
2. Zur Charakteristik der Unternehmensstrategie. . . . .	157
3. Zur System-Charakteristik des Steuerungs- und Führungssystems. . . . .	159
4. Der für Strategien relevante Zeit- und Sachhorizont . . . . .	162
4.1 Zum strategischen Zeithorizont . . . . .	162
4.2 Zum strategischen Sachhorizont . . . . .	164

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 erfolgspotentialorientierte Marktanteile. . . . .	171
5.4 Bestimmungsgrößen für erfolgspotentialorientierte 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 Inflationsfaktors . . . . .	193
8.3 Ermittlung des Verkaufspreis-Trendfaktors. . . . .	194
9. Zur Ermittlung der Elemente des Mittelfluß-Saldos. . . . .	197
10. Die schlußendliche Abstimmung als Entscheidungspaket . . . . .	201
Quellennachweis. . . . .	203

### *Kapitel VIII: Kontrolle strategischer Pläne*

1. Allgemeine Beziehungen zwischen Planung und Kontrolle . . . . .	204
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 erfolgsträchtiger 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

## **TEILV: 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