

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 Synergiepotentiale	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