campus

Aloys Gälweiler

STRATEGISCHE UNTERNEHMENS- FÜHRUNG

Mit einem Vorwort von Fredmund Malik

INHALT

TEIL 1: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

Kapitel I: Die strategische Führung der Unternehmung

1. Einleitung
2. Die wachsende Bedeutung strategischer Unternehmensführung
3. Zur allgemeinen Charakteristik des Erfolgspotentials
4. Der Standort der strategischen Führungsaufgabe
 - 4.1 Wechselbeziehung zwischen der strategischen und der operativen Führungsaufgabe
 - 4.2 Die "Systemhaftigkeit" dieser Beziehungen
5. Zu den Orientierungsgrundlagen für die strategische Führung
 - 5.1 Zur Charakteristik des Langfristigen
6. Marktanteile und Erfahrungskurve
 - 6.1 Warum repräsentieren Marktanteile Erfolgspotentiale?
 - 6.2 Der längere Zeithorizont der Erfahrungskurve
 - 6.3 Preispolitik und Erfolgspotential
 - 6.4 Marktanteilsziele und Wachstum
 - 6.5 Marktanteilsziele bestimmen das operative Geschehen
 - 6.6 Marktanteilsziele determinieren die langfristigen Liquiditätswirkungen
7. Das Anwenderproblem als langfristige Orientierungsgrundlage
 - 7.1 Die sachliche und zeitliche Erweiterung des Horizontes
 - 7.2 Originäre (=dauerhafte) und abgeleitete (= nicht dauerhafte) Kundenprobleme
 - 7.3 Einbindung der F + E in die Unternehmensstrategie
8. Die Substitutionszeitkurve
 - 8.1 Inhalt der Substitutionszeitkurve
 - 8.2 Wobei kann die Substitutionszeitkurve helfen?
9. Zur Organisation der strategischen Führung

Kapitel II: Was ist Strategie?

Was heißt strategisch Denken, Entscheiden und Handeln?

1. Vorbemerkungen

1.1 "Strategie" und "strategisch" als Modeausdrücke

1.2 Strategie in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur

1.3 Zur Entwicklung der "Unternehmensstrategie" in den Jahren 1965 bis etwa 1980

1.4 "Strategie" als Modewort in der Unternehmung

2. Zum historischen Umfeld des Strategiebegriffs

2.1 Zur Notwendigkeit weiterer Vorbemerkungen

2.2 Allgemeine Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie und Militärstrategie

2.3 Grundlegende Unterschiede zwischen Militärstrategie und Unternehmensstrategie

2.3.1 Militärstrategie ist stets antagonistisch

2.3.2 Die Zeitbedingungen in der Militärstrategie sind völlig anders

2.3.3 Militärstrategie ist stets Teilstrategie

2.4 Warum es eine Militärstrategie schon länger gibt

2.5 Gemeinsamkeiten zwischen Militär- und Unternehmensstrategie

3. Zur spezifischen Charakteristik strategischen Verhaltens

3.1 Vorbemerkungen

3.2 Der Kern des Strategie-Begriffes

3.3 Geschichtliche Erweiterung der Militärstrategie

3.4 Spezifische Merkmale strategischen Denkens

3.5 Wann ist die Anwendung strategischen Denkens prinzipiell möglich?

3.6 Wichtigste Unterschiede zwischen strategisch orientiertem und nicht-strategisch orientiertem Verhalten

3.7 Schlußbemerkungen

Kapitel III: Portfolio-Management

1. Inhalt und Herkunft des Begriffs
2. Zum Ursprung der Portfolio-Matrix
3. Die spezifische Aufgabe des Portfolio-Managements
4. Geschäftsfelder und Portfolio-Management
5. Portfolio-Balance (=ausgewogenes Portfolio) und Normstrategien
 - 5.1 Portfolio-Balance
 - 5.2 Normstrategien
6. Lösungsansätze für ein funktionsfähiges Portfolio-Management
7. Schlußbemerkungen des Herausgebers

Kapitel IV: Strategie und Synergie

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

Kapitel V: Die Gestaltung geschäftspolitischer Grundsätze

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

7.4.1 Operative Entscheidungsinhalte

7.4.2 Operative Grundsätze, die Gefährdungen und Schädigungen der Erfolgspotentiale verhindern sollen

7.4.3 Operative Grundsätze, die Gefährdungen und Schädigungen der Leistungspotentiale verhindern sollen

7.4.4 Spezifische Wirtschaftlichkeits-Grundsätze

8. Weitere Aspekte für die Gestaltung geschäftspolitischer Grundsätze

8.1 Das für die laufende Sicherung der Überlebensfähigkeit relevante Steuerungssystem mit den Führungsgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotential

8.2 Geschäftspolitische Grundsätze und die bestehende Führungsstruktur

8.3 Geschäftspolitische Grundsätze, die das sozio-ökonomische Umfeld betreffen

9. Wie kommt man zu guten geschäftspolitischen Grundsätzen?

TEIL II: METHODIK

Kapitel VI: Zur Zuverlässigkeit von Prognosen

1. Es gibt Entwicklungen, die man nicht voraussehen kann

2. Was heißt eigentlich Prognose und was nicht?

3. Die Zukunft wächst aus der Vergangenheit

4. Langfristig ist nicht x-mal kurzfristig

5. Die Prognose ist kein Selbstzweck

6. Auch Mathematik reicht oft nicht aus

7. Über die Vergangenheit wissen wir zu wenig

8. Fruchtbare Ansätze, sichtbare Fortschritte

9. Der Zusammenhang zwischen Sache und Zeit

10. Der Staat ist ein unsicherer Kantonist

Kapitel VII: Anstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential

1. Einleitung
2. Zur Charakteristik der Unternehmensstrategie
3. Zur System-Charakteristik des Steuerungs- und Führungssystems
4. Der für Strategien relevante Zeit- und Sachhorizont
 - 4.1 Zum strategischen Zeithorizont
 - 4.2 Zum strategischen Sachhorizont
5. Für die finanzwirtschaftlichen Strategie-Konsequenzen wesentliche Sachverhalte
 - 5.1 Marktposition und Erfolgspotentiale
 - 5.2 Marktentwicklung, Marktanteile und Unternehmenswachstum
 - 5.3 Statistische (durchschnittliche) und erfolgspotentialorientierte Marktanteile
 - 5.4 Bestimmungsgrößen für erfolgspotential-orientierte Marktanteile
6. Portfolio-Management und die Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential
 - 6.1 Die Portfolio-Matrix
 - 6.2 Die Aufgabe des Portfolio-Managements
7. Der Mittelfluß-Saldo oder Netto-Cash-Flow
 - 7.1 Elemente des Mittelfluß-Saldos
 - 7.2 Allgemeine Regeln zur Ermittlung des Mittelfluß-Saldos
8. Die Ermittlung des Verkaufspreis-Trendfaktors
 - 8.1 Ermittlung der produktspezifischen Kostensenkungspotentiale
 - 8.2 Ermittlung des produktspezifischen Inflationsfaktors
 - 8.3 Ermittlung des Verkaufspreis-Trendfaktors
9. Zur Ermittlung der Elemente des Mittelfluß-Saldos
- 10 Die schlußendliche Abstimmung als Entscheidungspaket

Kapitel VIII: Kontrolle strategischer Pläne

1. Allgemeine Beziehungen zwischen Planung und Kontrolle

1.1 Soll/Ist-Vergleich

1.2 Planung und Steuerung

2. Zur Strukturierung der Kontrollaufgaben bei der strategischen Planung

2.1 Die Prüfung strategischer Pläne auf ihre Vollständigkeit sowie ihre formelle und materielle Konsistenz

2.2 Die laufende Überwachung strategisch relevanter Entscheidungen

2.3 Die terminliche Überwachung strategisch relevanter Entscheidungen

2.4 Die terminliche Überwachung wichtiger Etappenziele bei der Realisierung strategisch relevanter Voraussetzungen

2.5 Die Überwachung operativen Verhaltens in bezug auf strategisch schädliche Folgewirkungen

2.6 Der regelmäßige oder in individuell festgelegten Zeitabständen vorzunehmende gesamthafte Überprüfung der strategischen Geschäftssituation

2.7 Die periodische Überprüfung der Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten sowie der dafür geltenden Kriterien und Grundsätze

2.8 Die periodische Überprüfung der für strategische Entscheidungen maßgebenden geschäftspolitischen Verhaltensgrundsätze

3. Schlußbemerkungen

TEIL III: STRATEGIE UND INNOVATION

Kapitel IX: Innovation - Bewahren durch Verändern

1. Voraussetzungen erfolgsträchtiger Innovationen

1.1 Lassen sich Innovationen steuern?

1.2 Innovation ist Einsatz von geistiger Energie

1.3 Innovation braucht einen breiten und weiten Horizont

1.4 Innovation braucht laufende Vorsteuerung

1.5 Was bestimmt den unternehmerischen Horizont?

2. Innovation als Teil der Unternehmensstrategie
 - 2.1 Ortung von Innovationsmöglichkeiten
 - 2.2 Verfahrenstechnische Innovationen im Vordergrund
 - 2.3 Das zu lösende Problem als stärkste Triebkraft
 - 2.4 Strategische Orientierungsgrundlagen
 - 2.4.1 Erfahrungskurve und Anwenderproblem
 - 2.4.2 Das Erfahrungskurven-Phänomen
 - 2.4.3 Das Anwenderproblem als zentraler Bezug
 - 2.5 Ohne Problem ist Innovation zwecklos
3. Wissen ersetzt nicht den Unternehmer
 - 3.1 Anhaltspunkt für Verfahrensinnovation
 - 3.2 Strategisch relevante Erkenntnisse
 - 3.3 Die Erfahrungskurve hat ihre Grenzen
 - 3.4 Potentiale für Produktinnovation
 - 3.5 Strukturierung von Kundenproblemen und Lösungssystemen
4. Schlußbemerkung

TEIL IV: STRATEGIE UND ORGANISATION

Kapitel X: Strategische Geschäftseinheiten und Aufbau-Organisationen der Unternehmung

1. Vorbemerkungen
2. Potentielle Beziehungen zwischen SGE und Aufbauorganisation
3. Spezifische Funktion der SGE
4. Charakteristik des Unterschiedes zwischen SGE und Aufbau-Organisation
5. Standort und Aufgabe der strategischen Führung
6. Unterschiedliche Inhalte der operativen und der strategischen Führung
7. Zur historischen Entwicklung des gesamten Steuerungssystems
8. "Organisationsbedingte Folgen" aus dieser historischen Entwicklung

- 8.1 Organisationsunterschiede zwischen Liquiditätssteuerung und Erfolgssteuerung
- 8.2 Organisationsunterschiede zwischen Erfolgssteuerung und Erfolgspotentialsteuerung
- 9. Zur historischen Entwicklung der Bezeichnung SGE
- 10. Verschiedene Begriffsinhalte der SGE

Kapitel XI: Divisionalisierung, Delokalisierung und Dezentralisierung

- 1. Einleitung
- 2. Zur Geschichte der Divisionalisierung
- 3. Künftig wachsende Bedeutung der Dezentralisierung
- 4. Fundierte Lösungshinweise aus der Systemtheorie
- 5. Fundierte Lösungshinweise aus der Entwicklung der Unternehmensstrategie
- 6. Schlussbemerkungen
- 7. Thesen zum Thema Divisionalisierung, Delokalisierung und Dezentralisierung

TEIL V: SYNTHESE

Kapitel XII: Zur Entwicklung evolutionärer Planungssysteme

- 1. Spezielle Vorbemerkung
- 2. Zu den im Thema enthaltenen Begriffen
 - 2.1 Entwicklung von Planungssystemen
 - 2.2 Evolutionäre Planungssysteme
 - 2.3 Planungssystem
 - 2.4 Zum Begriff Planung
 - 2.5 Zum Evolutionsbegriff
 - 2.6. Zur Integrationsstufenbildung
- 3. Was bedeutet dies alles für die Unternehmung?
 - 3.1 Unterschiede zwischen Natur und Unternehmung

4. Integrationsstufenbildung im Planungswissen

4.1 Das im Marktanteil zum Ausdruck kommende Wirkungsgefüge

4.2 Nach und nach erkannte Wechselbeziehungen zwischen allen diesen Sachverhalten

4.3 Integrationsstufenbildung am Beispiel der Grundstruktur des Planungssystems

4.4 Funktionsregeln, die funktionieren

4.5 Planungssysteme als Teilfunktion

5. Schlußbetrachtungen

Vorwort

Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der größten Transformationen, die es je gegeben hat. Die tiefgreifenden Veränderungen stellen höchste Anforderungen an die Strategische Unternehmensführung. Sie muss mehr und ganz anderes leisten, als in der gegenwärtig dominanten Literatur zu diesem Thema zu finden ist. Die letzten zehn Jahre haben zu einem gravierenden Rückschritt im gesamten Verständnis dessen geführt, was Corporate Governance, Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie und Strategisches Management sein müssen, wenn das Ziel darin besteht, nachhaltig erfolgreiche, gesunde, konkurrenzfähige Unternehmen zu schaffen und zu erhalten.

Irrtümer und Fehler

Als Folge dessen wird das Gebiet der Strategischen Führung und Planung, der Unternehmensstrategie oder Corporate Strategy, von zwei grundlegenden Irrtümern oder Fehlern beherrscht.

Der erste weit verbreitete Irrtum ist die Meinung, dass man überhaupt auf eine Strategie verzichten und aufhören sollte, sich mit Unternehmensstrategie zu befassen, weil es unmöglich sei, eine solche zu entwickeln.

Als Hauptgrund wird angegeben, dass alles so komplex und in ständigem Wandel sei. Das tönt zwar beeindruckend, realistisch und pragmatisch, beruht aber schlichtweg auf einer Verwechslung von langfristiger Planung und strategischer Planung.

Der zweite Irrtum ist die populäre Meinung, Gewinnmaximierung, Shareholder-Value und Wertsteigerung seien die obersten Kriterien der Unternehmensführung, und ein Unternehmen, das Gewinne macht, sei deswegen schon ein gesundes Unternehmen. Die Shareholder-Value-

Doktrin ist die schädlichste und gefährlichste Entwicklung der letzten zehn bis fünfzehn Jahre, und zwar in jeder Dimension: für das Unternehmen selbst, für seine Gesellschafter und für die Wirtschaft als Ganzes.

Unternehmensstrategie und Strategische Planung sind gerade dann erforderlich, wenn man sich in turbulenten Situationen befindet, sich alles ändert und komplex ist, wenn Innovationen überlebenswichtig sind und der Gewinn irreführt. Wenn die Welt einfach ist, braucht man keine Strategie.

Es ist daher von größter Bedeutung, ein klares Verständnis für die strategisch wirklich relevanten Steuerungs- und Orientierungsgrößen zu haben, für die Zusammenhänge zwischen ihnen, die geeigneten Informationsquellen und für die Dynamik der damit verbundenen Zeithorizonte.

Die grundlegenden Erkenntnisse für die Beantwortung dieser Fragen stehen seit fast fünfundzwanzig Jahren mit der von Aloys Gälweiler entwickelten Systematik bereit. Er hat in den siebziger Jahren die Grundlagen für einen der größten Durchbrüche in der Unternehmensführung geschaffen. Ab Beginn der achtziger Jahre habe ich eng mit ihm persönlich zusammengearbeitet. Er hat jahrelang regelmäßig persönlich in den Strategie-Seminaren des Management Zentrums St. Gallen zu diesem Thema mitgewirkt. Nach Gälweilers viel zu frühem Tod veranlasste ich 1990, dass sein wissenschaftlicher Nachlass veröffentlicht wurde, weil ich sein Werk für einen der größten Fortschritte der Betriebswirtschafts- und Managementlehre hielt. An dieser Einschätzung hat sich seither nichts verändert.

Gälweiler hat auf einmalige Weise praktische Erfahrung und theoretischen Sachverstand zu vereinigen verstanden. Als Generalbevollmächtigter und Planungschef von BBC Mannheim und als exzellenter Betriebswirtschaftler hat er die entscheidenden Planungs- und Strategiegrundlagen geschaffen, die es in den achtziger Jahren ermöglichten, die neue ABB zu schaffen und für lange Zeit erfolgreich zu machen, bis

dann später andere Umstände vorzuherrschen begannen.

Ein kybernetisches Konzept

Das entscheidende Merkmal an Gälweilers Konzept ist, dass er das Problem explizit von der Steuerungs- und Regelungsproblematik her angeht.

Es ist ein kybernetisches System von Orientierungs- und Steuerungsmechanismen.

Dessen Wesenskern besteht darin, dass es die

Beziehungen zwischen Steuerung und Voraussteuerung jener Faktoren

klar erfasst, die für die fortgesetzte Existenzsicherung des Unternehmens

und für seinen Erfolg wichtig sind.

Gälweiler hat sich schon damals ausdrücklich an der Vorstellung eines gesunden

Geschäftes und an der Lebensfähigkeit des Unternehmens

orientiert. Er war sich – aus theoretischen Gründen, aber auch gestützt

auf seine Industrieerfahrung in einem Großkonzern – dessen bewusst,

dass es nicht ausreicht, Gewinne und Wachstum zu haben. Er hat

auch klar gesehen, dass gerade große Gewinne und schönes Wachstum

der Keim für den späteren Misserfolg, ja Zusammenbruch eines Unternehmens

sein können und es mit Regelmäßigkeit auch sind.

Er war damit seiner Zeit genauso voraus wie die anderen großen Pioniere

eines systemorientierten und kybernetischen Managements, wie

etwa Stafford Beer und Hans Ulrich, deren Zeit erst jetzt wirklich gekommen

ist.

Integrale Unternehmensnavigation mit zwingender Logik

Um den Unterschied zwischen dem von Gälweiler entwickelten strategischen

Führungs- und Steuerungssystem und anderen Konzepten der

strategischen Führung richtig beurteilen und den darin enthaltenen Fortschritt

abschätzen zu können, ist es wichtig, sich das Grundproblem klar vor Augen zu führen, das mit strategischer Planung und Führung gelöst werden soll.

Das Kernproblem besteht darin, dass eine an den Daten des Rechnungswesens sowie an Bilanz- und Finanzgrößen orientierte Unternehmensführung zwangsläufig und systematisch irreführend ist. Das ist von größter Tragweite: Es bedeutet, dass die Betriebswirtschaftslehre selbst in ihrem Grundverständnis in Frage gestellt wird – und die gesamte darauf beruhende Praxis.

Gälweilers Konzept der Strategischen Führung ist ein hocheffizientes Navigationssystem. Diesen Ausdruck haben wir am Management Zentrum St. Gallen mindestens zehn Jahre früher verwendet, als er dann in Zusammenhang mit dem Internet Mode geworden ist. Gerade die seither großsprecherisch als Navigationshilfen ausgegebenen Konzepte erweisen sich als inhaltsleer und unbrauchbar oder als systematisch irreführend.

Das Navigationssystem Gälweilers kann der Unternehmensführung die Entscheidung über den einzuschlagenden Kurs zwar nicht abnehmen; es sagt aber, worauf bei der Kursbestimmung zu achten ist und an welchen Größen man sich orientieren muss, um den gewünschten Kurs zu bestimmen.

Es ist diese Logik, die die Arbeit Gälweilers zu einem fundamentalen Fortschritt in der Unternehmensführung macht. Sämtliche anderen Ansätze oder Theorien zur Unternehmensstrategie sind weitgehend willkürlich und beliebig. Man kann die Dinge so sehen, wie die verschiedenen Autoren, beispielsweise Porter oder Mintzberg, das vorschlagen, aber es gibt keine zwingenden Gründe dafür.

Aloys Gälweiler legt mit seiner Arbeit, die er bescheiden als »Grundsystematik für die Strategische Planung« bezeichnet, die allgemeingültige Logik für die Unternehmensstrategie fest. Wer diese Logik beherrscht,

wird immer die Fehler in den oft zweifelhaften Schriften zum
Thema Strategie finden, und er wird als Unternehmer und Manager immer
die besseren Entscheidungen treffen.

Ich danke dem Campus Verlag, dass es keiner Überzeugungsarbeit
bedurfte, dieses Buch wieder aufzulegen, nachdem es seit langem vergriffen
war. Und ich freue mich, dass ich damit ein Versprechen einlösen
kann, das ich Aloys Gälweilers Frau Annie gegeben habe – dafür zu sorgen,
dass sein Werk lebendig und wirksam bleibt.

St. Gallen, Dezember 2004

Prof.Dr. Fredmund Malik