

ESV

# *Strategische Unternehmensführung*

**Eine Einführung**

Mit zahlreichen Abbildungen, Aufgaben und Lösungen

Von

**Professor Dr. Fred G. Becker**

4., neu bearbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.d-nb.de](http://dnb.d-nb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 12938 6](http://ESV.info/978_3_503_12938_6)

1. Auflage 2002

unter dem Titel „Unternehmungsführung. Einführung  
in das strategische Management“

2. Auflage 2005

3. Auflage 2007

Die 1. bis 3. Auflage erschien unter der Mitautorenschaft  
von Professor Dr. Michael J. Fallgatter.

4. Auflage 2011

ISBN 978 3 503 12938 6

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Druck und Weiterverarbeitung: Difo-Druck, Bamberg

## VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE

Die Erstellung dieses Lehrtextes beruht auf einer an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld angebotenen zweistündigen Lehrveranstaltung „Unternehmensführung“ im Rahmen der sog. Angewandten Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium. Der Text versteht sich als Einführung in die Thematik des strategischen Managements.

Entsprechend der Vorlesungsteile hat sich auch schwerpunktmäßig eine Aufgabenverteilung bei der Erstellung der Textteile ergeben. Die Kapitel A, B, D und E sind von *Fred Becker*, das umfangreiche Kapitel C von *Michael Fallgatter* verfasst worden. Selbstverständlich sind die einzelnen Kapitel miteinander abgestimmt und jeweils kritisch gelesen worden. Insofern tragen wir beide eine Gesamtverantwortung.

Bei der Erstellung des Textes sind wir auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt worden. Frau *Erika Mohnhardt* hat immer wieder viele Textänderungen umgesetzt sowie Abbildungen erstellt und modifiziert. Frau Dipl.-Kffr. *Andrea Fasterding* verdanken wir viele kritische und konstruktive Anregungen zur Verbesserung des Manuskripts. Frau Dipl.-Kffr. *Natascha Henseler* übernahm mit gewohnter Kompetenz die redaktionellen Arbeiten am Ende des Erstellungsprozesses. Ihnen allen möchten wir herzlich danken.

Bielefeld, im März 2002

Fred G. Becker

Michael J. Fallgatter

## **INHALTSVERZEICHNIS**

VORWORT ZUR VIERTEN AUFLAGE .....	5
VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE .....	7
EINFÜHRUNG .....	13
A. UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG: ZUR BESTIMMUNG DES INHALTS	
I. Managementverständnis .....	15
II. Interessengruppen: Stakeholder vs. Shareholder Approach .....	20
B. VERSTÄNDNIS DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG	
I. Entwicklungslinien .....	25
II. Theoretische Ausgangspositionen .....	28
III. Strategische Managementkonzeption .....	39
1. Systemgestaltung .....	39
2. Prozessgestaltung .....	47
3. Strategieverständnis .....	51
C. STRATEGISCHE EXPLORATION, ANALYSE UND PROGNOSE	
I. Informationssystem: Ansatzpunkte und Zusammenhänge .....	61
II. Umweltanalyse & -prognose .....	68
1. Marktanalyse .....	68

2.	Wettbewerbsanalyse .....	72
III.	Unternehmensanalyse & -prognose .....	82
1.	Einführung .....	82
2.	Lebenszyklusanalyse .....	84
3.	Erfahrungskurvenanalyse .....	86
4.	Portfolioanalysen .....	91
5.	Potenzialanalyse .....	102
6.	Wertekette .....	104
7.	Stärken/Schwächen-Analyse .....	107
 D. STRATEGIEFORMULIERUNG		
I.	Planungssystem und Strategien .....	109
II.	Strategieebenen .....	113
1.	Unternehmungsebene .....	113
1.1	Unternehmungspolitik und Unternehmensplanung ....	113
1.2	Rahmenplanung .....	115
1.3	Planung der Grundstrategien .....	120
2.	Geschäftsbereichsebene .....	130
2.1	Differenzierungen .....	130
2.2	Wettbewerbsstrategien .....	132
3.	Funktionsbereichsebene .....	142
III.	Bewertung und Auswahl der Strategien .....	145
IV.	„Exkurs“ Balanced Scorecard .....	150
 E. STEUERUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME		
I.	Führungssysteme und ihre Bedeutung .....	155

II. Organisationssystem.....	160
1. Zusammenhänge .....	160
2. Duale Organisation .....	163
3. Organisation des Führungsprozesses .....	167
4. Führungs- und Leitungsorganisation.....	172
III. Personalsystem .....	177
1. Zusammenhänge.....	177
2. Personalauswahl und -einsatz.....	182
3. Personalentwicklung .....	184
4. Anreizsysteme .....	191
IV. Kontrollsystem .....	198
 AUFGABENTEIL.....	 205
 LÖSUNGSTEIL .....	 217
 LITERATURVERZEICHNIS.....	 265
 STICHWORTVERZEICHNIS.....	 279

## EINFÜHRUNG

Ein Lehrbuch respektive -text zur Unternehmungsführung in dem vom Verlag und mir vorgesehenem Umfang kann das Thema weder in Breite noch in Tiefe erschöpfend abdecken. Selektivität bei der Auswahl der Inhalte ist von daher das notwendige „Übel“ bei der Konzeptionalisierung gewesen.

- So habe ich mich dafür entschieden, eine Einführung in das Konzept des strategischen Managements, als einem wesentlichen Element der umfassenderen strategischen Unternehmungsführung, zu verfassen.<sup>1</sup>
- Zudem wurde ein funktionaler Managementansatz gewählt, der es gut gestattet, sowohl die allgemeinen Aufgabenbereiche des Managements zu schildern, als auch gleichzeitig eine geeignete Basis für ein – strategisches – Führungssystem bildet.<sup>2</sup>

Mit dieser Fokussierung bleiben zweifellos andere wichtige Elemente (bspw. Motivationsfragen, Internationales Management, Entrepreneurship) ausgegrenzt. Dennoch bin ich davon überzeugt, mit der vorliegenden systematischen Konzeption zum strategischen Management *eine* sinnvolle Einführung in Fragen der Unternehmungsführung erarbeitet zu haben.

Ich konzentriere mich im Rahmen dieses einführenden Lehrbuches dabei auf die allgemeinen Aspekte des strategischen Managements, also auf Fragen der Unternehmungsführung, die nicht vornehmlich von spezifischen Situationsvariablen und/oder bestimmten Sachfunktionen (wie Finanzierung, Marketing

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu v. a. die Teil B.I und B.III.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Teil A.I.



u. a.) geprägt sind.<sup>3</sup> Es handelt sich um Managementfragen, die unabhängig von der Größe oder der Branche einer Unternehmung relevant sind. Management wird dabei primär bezogen auf die Führung der Unternehmung als Ganzes sowie ihrer großen Teilbereiche (v. a. „corporate level“ und „business level“) behandelt. Managementlehre ist in diesem Sinne die *Lehre für die Unternehmungsführung* und zwar auf Basis von Erkenntnissen über die Führung von Unternehmungen.<sup>4</sup> Dies impliziert auch, dass ich vor allem das Management von Unternehmungen und nicht auch beispielsweise des von Non-Profit-Organisationen als Objekt thematisiere, wenngleich viele Ausführungen auch dafür zutreffen. Spezifische Fragen des Managements auf der mittleren und der unteren Hierarchieebene zählen ebenfalls in der Regel nicht zu diesem Verständnis.

Die gewählte Vorgehensweise beruht auf einem sozialwissenschaftlichen Grundkonzept: Die Managementlehre ist eine sozialwissenschaftliche, angewandte Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre. Dies impliziert vor allem eine Öffnung der Managementlehre für Erkenntnisse anderer sozialwissenschaftlicher Disziplinen (v. a. Organisationspsychologie und -soziologie). Nicht die Abgrenzung zu diesen, sondern das interdisziplinäre Zusammenwirken stehen im Vordergrund: So lassen sich meines Erachtens realitätsnahe Ausführungen formulieren. Dennoch steht zweifellos die ökonomische Ausrichtung im Mittelpunkt der Diskussion.<sup>5</sup>

*Apropos:* Dieses Lehrbuch basiert zudem auf der Annahme, dass zumindest einzelne Aspekte des Managements lehr- und lernbar sind. Dementsprechend soll den Zielgruppen dieses Manuskriptes das relevante Wissen in kompetenter Form zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu Teil A.I.

<sup>4</sup> Vgl. Kirsch, Müller & Trux 1984, S. 32-33, Steinle 2005, S. 6-19, Kirsch, Seidl & van Aaken 2009, 3-13.

<sup>5</sup> Vgl. zu weiterführenden Überlegungen v. a. Schanz 1977, 1979, S. 7-23, S. 89-93, Rühli 1996, S. 17-23, Stachle (Conrad & Sydow) 1999, S. 73-76.