

02  
**Reihe Betriebswirtschaft**

**Band 2**

**Karl Stadler**

# **INNOVATIVE UNTERNEHMUNGS POLITIK**

**Die Gestaltung und optimale Anwendung  
der Unternehmungspolitik zur Bewältigung  
von Veränderung und Unsicherheit**

**Verlag Rüegger** 1978



# 0 INHALTSVERZEICHNIS

---

	Seite
1 GRUNDLAGEN: PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG, METHODIK, ABGRENZUNGEN	18
11 Problemstellung	18
111 Zweck der Unternehmungspolitik	19
112 Die Unternehmung im Spannungsfeld von Umwelt- und unternehmungsbedingten Veränderungen	22
113 Stärke, Kurzfristigkeit und Komplexität der Veränderungen	26
114 Die Unsicherheit der Zukunft	29
115 Innovation und Veränderung	32
116 Unternehmungspolitik versus innovative Unternehmungspolitik	35
12 Die Zielsetzung dieser Arbeit	39
121 Bemerkungen zur Zielsetzung	40
122 Die Fragen, die in jeder zukunftsorientierten Unternehmung zu beantworten sind	42
13 Methodik	43
131 Der formale Rahmen	43
132 Ganzheitliche Betrachtungsweise	44
133 Vorgehensplan	46
14 Der Systemansatz: Basis für eine ganzheitliche Analyse innovativer Unternehmungspolitik	48
141 Systemtheorie und Kybernetik	48
1411 Das Denken in Systemen	49
1412 Systemeigenschaften	50
1413 Das Anpassungsverhalten von dynamischen Systemen	53
1413.1 Grundsätzliche Möglichkeiten der Beeinflussung dynamischer Systeme	54
1413.2 Klassifikation kybernetischer Systeme	59
1413.3 Das polyadaptive System	69
142 Die Unternehmung als System	70
1421 zielorientiert, sozial, offen, dynamisch...	70
1422 Elemente und Beziehungen des Unternehmungssystems	71
1423 Die Anforderungen an das System der Unternehmung im Hinblick auf die Bewältigung von Veränderung und Unsicherheit	73

1423.1	Erscheinungsformen von Veränderung und Unsicherheit	73
1423.2	Systemtheoretische Anforderungen an die Unternehmung zur Bewältigung von Veränderung und Unsicherheit	75
143	Die Anwendung der systemtheoretischen Erkenntnisse auf die Unternehmungspolitik	78
1431	Die Unternehmungspolitik als Führungs- und Lenkungssystem	78
1432	Die unternehmungspolitischen Anforderungen zur Bewältigung von Veränderung und Unsicherheit...	80
1433	... und deren Berücksichtigung bei der Gestaltung und Anwendung einer innovativen Unternehmungspolitik	81
15	Abgrenzungen	82
151	Ausrichtung auf die Bewältigung von Veränderung und Unsicherheit	82
152	Unternehmungspolitik ist etwas Unternehmungs-spezifisches	82
2	UNTERNEHMUNGSPOLITIK UND INNOVATION	84
21	Die Stellung der innovativen Unternehmungspolitik in der heutigen Unternehmung	84
22	Die Struktur einer innovativen Unternehmungspolitik	88
221	Informationsbasis	89
2211	Umweltanalyse	92
2212	Unternehmensanalyse	95
2213	Wertvorstellungen der Entscheidungsträger	97
222	Aufbau entsprechend den Führungsstufen	101
223	Strukturelle Anforderungen an eine innovative Unternehmungspolitik	103
224	Die Notwendigkeit eines Führungskonzeptes	105
23	Der Entscheidungsprozess der Erarbeitung einer innovativen Unternehmungspolitik	107
231	Der Ablauf der Gestaltung einer Unternehmungspolitik	107
232	Die Teilnehmer am unternehmungspolitischen Entscheidungsprozess	111
233	Überprüfung und Revision der Unternehmungspolitik	114
234	Die Unternehmungspolitik als Führungsvorlage	116
24	Inhalt und Umfang einer innovativen Unternehmungspolitik	118
241	Die Aussagen des Leitbildes	119

	Seite
242 Die Aussagen der Unternehmungskonzepte	121
243 Inhalt und Umfang der Planungsstufen	125
 3 DIE BEWÄLTIGUNG VON VERÄNDERUNG UND UNSICHERHEIT DURCH EINE INNOVATIVE UNTERNEHMUNGSPOLITIK	 127
31 Vorbemerkungen	127
311 Eine innovative Unternehmungspolitik wirkt auf die gesamte Unternehmung	127
312 Nur Anregungen, keine Rezepte	128
32 Innovation im Leitbild	129
33 Innovation im leistungswirtschaftlichen Konzept	130
331 Leistungswirtschaftliche Ziele einer innovati- ven Unternehmungspolitik	132
3311 Marktleistungsziele	133
3311.1 Die Problemlösung - ein Eckpunkt für jede unternehmungspolitische Entscheidung	133
3311.2 Wie hoch soll das Problemlösungsni- veau angesetzt werden?	136
3311.3 Die Marktsegmentierung	140
3311.4 Der Angebots-Mix	141
3311.5 Aktive Produkte- und Sortimentser- neuerung	152
3312 Marktstellungsziele	154
3312.1 Der Erfahrungskurven-Effekt	155
3312.2 Erfahrungskurve und Marktanteil	158
3312.3 Marktanteile sichern die Zukunft der Unternehmung	161
3313 Marktgebietsziele	165
3314 Produktivitätsziele	167
332 Voraussetzung für Anpassung und Sicherheit: Ein flexibles, starkes Leistungspotential	168
3321 Sicherheit und Flexibilität im Absatzpo- tential	170
3321.1 Eine starke Marktstellung	170
3321.2 Innovativer Absatzbereich	171
3321.21 Zukunftsorientierter Ver- kauf	171
3321.22 Flexible Marktorganisation	172
3321.23 Risikominderung in der Aus- stattung des Absatzberei- ches?	173
3321.3 Das Image der Unternehmung	175
3322 Anpassungsfähigkeit der Produktionskapazi- tät	176
3322.1 Anlagen und Gebäude	177

3322.2 Flexibilität in der Leistung des Produktionsbereiches	179
3322.3 Sichere Rohmaterialbasis	181
3323 Kapazität in Forschung und Entwicklung	181
3323.1 Der F + E-Bereich	181
3323.2 Die F + E-Projekte	182
333 Strategien, die Veränderung und Unsicherheit berücksichtigen	183
3331 Wie beeinflusst der gewählte Strategiemix die Reaktionsfähigkeit der Unternehmung?	184
3332 Flexibilität in den Marketingstrategien	185
3332.1 Marktleistungsgestaltungs-Strategien	186
3332.2 Anpassungsfähige Preisstrategien...	187
3332.21 ... gegenüber Einflüssen von aussen	188
3332.22 ... im Hinblick auf interne Entwicklungen	189
3332.3 Marktbearbeitungs-Strategien	190
3332.31 Verkaufsstrategien	190
3332.32 Werbestrategien	191
3332.33 Public-Relations-Strategien	192
3332.4 Distributionsstrategien	192
3333 Innovative Produktions- und Einkaufsstrategien	193
3333.1 Costing - oberste Bedingung jeder innovativen Produktionsstrategie	194
3333.2 Die Folgen der Produkteinnovation in bezug auf die Produktionskosten - und deren Konsequenzen	196
3333.3 Universell einsetzbare Produktionsmittel	198
3333.4 Flexibilität im Produktionsausstoss	199
3333.5 Sicherheit durch innovative Einkaufsstrategien	203
3334 Innovation in Forschung und Entwicklung	203
3334.1 auf Kundenprobleme abgestimmte F + E-Programme	205
3334.2 Intensivierung der F + E-Tätigkeit?	206
3334.3 Günstiger Mix zwischen Eigenentwicklung, Fremdleistungen und Know-How-Zukauf	210
3334.4 Flexibilität durch organisatorische Rücksichtnahme auf die besondere Stellung der F + E	211
3334.5 Geht es nicht auch ohne F + E?	213
34 Innovation im finanzwirtschaftlichen Konzept	215
341 Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen der Innovation im finanzwirtschaftlichen Konzept	215

	Seite
3411 Innovation im finanzwirtschaftlichen Konzept: Konsequenz eines innovativen leistungswirtschaftlichen Konzeptes	217
3412 Innovation versus Sicherheit	218
3413 Priorität der Wertvorstellungen der Entscheidungsträger	220
3414 Erkenntnisse aus dem Portfolio-Ansatz für das finanzwirtschaftliche Konzept	221
342 Ziele eines innovativen finanzwirtschaftlichen Konzeptes	229
3421 Die langfristige Optimierung der finanzwirtschaftlichen Ziele	230
3421.1 Prioritäten, Zielhierarchie, Massstäbe	231
3421.2 Flankierende Massnahmen	235
3422 Sicherung der Innovation des leistungswirtschaftlichen Konzeptes	236
3423 Unabhängigkeit der Unternehmung dank hoher Gewinn- und Rentabilitätsziele	238
3424 Sicherheit durch vernünftige Liquiditäts- und Eigenkapital-Ziele	241
3425 Investitionsziele	244
3426 Mehr Wirtschaftlichkeit	245
3427 Plan-Bilanz und Plan-Erfolgsrechnung als Zielgrössen?	247
343 Das finanzwirtschaftliche Potential	248
3431 Ertragspotential	249
3431.1 Die Erträge aus Ist- und Soll-Portfolio	249
3431.2 Die permanente Gefährdung des Ertragspotentials	251
3432 Kapitalvolumen	251
3432.1 Einflussgrössen auf die Kapitalintensität	252
3432.2 Anpassung des Kapitalvolumens an die leistungswirtschaftlichen Zielsetzungen	254
3432.3 Verschuldungskapazität der innovativen Unternehmung	257
3432.4 Absicherung gegen negative Folgen der Inflation	259
344 Finanzstrategien der innovativen Unternehmung	262
3441 Starke Gewinnstrategien - konsequentes Costing	264
3442 Wirtschaftlichkeitsstrategien	267
3443 Langfristige Finanzierungsstrategien	269
3444 Liquiditäts- und Cash-Strategien	272
3445 Währungsstrategien	274
3446 Strategien der Risikodeckung	275
3447 Steuerstrategien	278
3448 Zukunftsgerichtetes Controlling	279

35	Sicherheit und Anpassungsfähigkeit dank sozialem Konzept	282
351	Soziale Ziele	285
3511	Gesellschaftliche, externe Ziele	287
3512	Mitarbeiterorientierte, interne Ziele	290
352	Das soziale Potential der Unternehmung	293
3521	Das soziale Potential gegenüber der Unternehmungs-Umwelt	294
3522	Das soziale Potential gegenüber den Mitarbeitern	296
353	Soziale Strategien im Dienste einer innovativen Unternehmungspolitik	298
3531	Strategien zur Erreichung externer Sozialziele	298
3532	Gegen innen gerichtete soziale Strategien	300
36	Der Innovationsmotor: Das Führungskonzept	305
361	Die Zielsetzungen im Führungskonzept	307
3611	Führungsziele	308
3612	Organisationsziele	312
3612.1	Ziele für Aufbau- und Ablaufstruktur der Unternehmung	313
3612.2	Organisationsentwicklung	316
3613	Planungsziele	317
3613.1	Ziele für Planungssystem und Planungsprozess	321
3613.2	Planungsrevision und Metaplanung	322
3614	Informations- und Kommunikationsziele	324
3615	Innovationsziele	325
362	Das Führungspotential	328
3621	Die Charakteristiken des Führungspotentials	328
3622	Die wichtigsten Bestandteile des Führungspotentials	329
3622.1	Unternehmensführung	329
3622.2	Innovative Unternehmungspolitik	330
3622.3	Unternehmungsorganisation	331
3622.4	Informations- und Kommunikationspotential	331
3622.5	Innovationspotential	331
3622.6	Führungssysteme- und -methoden	332
363	Die Strategien des Führungskonzeptes	333
3631	Führungsstrategien im Dienste der innovativen Unternehmungspolitik	334
3631.1	Der konsequente Einsatz von innovationsfördernden Führungssystemen und Führungsmethoden	334
3631.2	Organisationsstrategien	337
3631.3	Planungsstrategien	341

3631.4 Informations- und Kommunikationsstrategien	342
3631.5 Innovationsstrategien	344
3632 Einige spezielle Aspekte der Strategien des Führungskonzeptes	347
3632.1 Teamarbeit - ein Eckpfeiler der innovativen Unternehmung	347
3632.2 Projektorganisation	349
3632.3 Kontrolle	351
3632.4 Ein innovativer Führungsstil?	352
 4 DIE OPTIMALE ANWENDUNG DER INNOVATIVEN UNTERNEHMUNGSPOLITIK	 355
41 Vorbemerkungen	355
42 Die Unternehmungspolitik als Führungsvorgabe	356
43 Die innovative Unternehmungspolitik als Basis für die Planung	361
44 Die Implementierung der innovativen Unternehmungspolitik	364
441 Grundlagen einer erfolgreichen Einführung der innovativen Unternehmungspolitik	364
442 Der Ablauf der Einführung	365
4421 Der Zeitbedarf der Erarbeitung einer innovativen Unternehmungspolitik	365
4422 Information und Schulung	367
4423 Ingangsetzung der Aktionen	369
443 Die zeitliche Komponente der Einführung	370
444 Die Realisierung der unternehmungspolitischen Ziele und Strategien	371
4441 Umsetzung der unternehmungspolitischen Zielsetzungen in persönliche Aufgaben	371
4442 Ausschöpfung der organisatorischen Möglichkeiten	373
4443 Die Kontrolle	374
45 Hilfsmittel für den täglichen Gebrauch	375



	Seite
46 Die Revision der innovativen Unternehmungspolitik	377
461 Die Unternehmungspolitik: Das langfristigste Element der Unternehmung inmitten sich ändernder Rahmenbedingungen	378
462 Die heutige Anpassungspraxis	379
463 Die innovative Unternehmungspolitik - Neuerung durch selektive Anpassung	383
464 Ein Beispiel aus der Praxis	386
47 Schlussfolgerungen für die Anwendung der innovativen Unternehmungspolitik	387
 5 INNOVATIVE UNTERNEHMUNGSPOLITIK - ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	 389
 6 ANHANG	 393
61 Quellenverzeichnis	395