

Hans H. Hinterhuber

Strategische Unternehmensführung

2., durchgesehene und erweiterte Auflage

W
DE
G

Walter de Gruyter • Berlin • New York 1980

Inhalt

| | |
|--|-----|
| Verzeichnis der Abbildungen | 12 |
| Verzeichnis der Tabellen | 16 |
| 1. Der Prozeß der strategischen Führung der Unternehmung | 19 |
| 1.1 Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung | 19 |
| 1.2 Der Gewinn als Maßstab der unternehmerischen Effizienz | 22 |
| 1.3 Begriff und Wesen der Strategie. | 23 |
| 1.4 Das Fünf-Phasen-Modell der strategischen Führung der Unternehmung | 29 |
| 2. Die Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks (Input-Daten) für die Formulierung der Strategien | 37 |
| 2.1 Die Analyse der Ausgangsposition | 37 |
| 2.2 Die Umweltanalyse und -prognose. | 41 |
| 2.3 Die Unternehmungsanalyse und -prognose. | 46 |
| 2.4 Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmungsleitung | 57 |
| 2.5 Die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft | 59 |
| 2.6 Die Bestimmung des Ausblicks | 62 |
| 3. Die Formulierung der Strategien | 68 |
| 3.1 Die Methodik der Strategieformulierung | 68 |
| 3.2 Die Konzeption der Strategien mit Hilfe der Portfolio-Methode | 71 |
| 3.2.1 Begriff und Funktion der Portfolio-Matrix. | 71 |
| 3.2.2 Die Analyse der Marktattraktivität | 76 |
| 3.2.3 Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) der Unternehmung | 79 |
| 3.2.4 Die Analyse der Cash-flow-und Synergieattraktivität. | 82 |
| 3.2.5 Die Erstellung der Portfolio-Matrix | 83 |
| 3.2.6 Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix. | 92 |
| 3.2.7 Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien und selektive Strategien | 95 |
| 3.2.8 Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen. | 103 |
| 3.3 Die Erstellung des strategischen Ziel-Portfolios der Unternehmung | 106 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.3.1 | Das Ist-Portfolio der Unternehmung | 108 |
| 3.3.2 | Die Norm-Strategien. | 108 |
| 3.3.3 | Die Überprüfung des Ist-Portfolios. | 111 |
| 3.3.4 | Die Entwicklung strategischer Alternativen. | 113 |
| 3.3.5 | Die Beurteilung und Auswahl der Strategien. | 114 |
| 3.3.6 | Das strategische Ziel-Portfolio der Unternehmung | 122 |
| 3.3.7 | Der strategische Plan der Unternehmung | 127 |
| 3.4 | Der Prozeß der Strategieformulierung in der multidivisionalen Unternehmung | 130 |
| 3.4.1 | Das Zusammenwirken der Führungskräfte in den Divisionen und in der Gesamtunternehmung bei der Formulierung der Strategien | 130 |
| 3.4.2 | Die Formulierung des strategischen Planes einer strategischen Geschäftseinheit | 134 |
| 3.4.3 | Die Überprüfung der strategischen Pläne der strategischen Geschäftseinheiten durch die Divisionsleitung | 141 |
| 3.4.4 | Die Allokation der Ressourcen durch die Unternehmungsleitung | 145 |
| 4. | Die Ausarbeitung der funktionalen Politiken in Übereinstimmung mit den Strategien | 153 |
| 4.1 | Die Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche. | 153 |
| 4.2 | Die Marketingpolitik | 161 |
| 4.2.1 | Die Programmpolitik | 164 |
| 4.2.2 | Die Abnehmer- und Marktanteils politik | 165 |
| 4.2.3 | Die Preispolitik | 167 |
| 4.2.4 | Die Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums | 173 |
| 4.3 | Die Forschungs- und Entwicklungspolitik | 174 |
| 4.4 | Die Produktions- und Beschaffungspolitik | 178 |
| 4.5 | Die Personalpolitik | 190 |
| 4.6 | Die Finanzpolitik | 199 |
| 4.6.1 | Der Begriff des Cash-flow. | 199 |
| 4.6.2 | Strategie und Ressourcenallokation | 200 |
| 4.6.3 | Strategie und Mittelbeschaffung | 204 |
| 4.7 | Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitions politik | 205 |
| 4.8 | Die Bilanzpolitik | 207 |
| 4.9 | Die Überprüfung und Revision des strategischen Planes der Unternehmung | 210 |
| 5. | Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation | 218 |
| 5.1 | Strategie und Organisation. | 218 |

- 5.2 Die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten. 221
 - 5.2.1 Die Sekundärorganisation der Unternehmung: Die strategischen Geschäftseinheiten. 221
 - 5.2.2 Richtlinien zur Konzeption einer strategischen Geschäftseinheit (SGE). 226
- 5.3 Die Auswahl der Führungskräfte für die strategischen Geschäftseinheiten. 236
- 5.4 Führungsstile und Führungseffektivität. 242
 - 5.4.1 Macht und Autorität. 242
 - 5.4.2 Die Determinanten der Führungstätigkeit. 245
 - 5.4.3 Führungsstile und Stilanpassungsfähigkeit. 248
 - 5.4.4 Neue Ansätze der Personalentwicklung. 253
 - 5.4.5 Die Führungsstile in der Unternehmungshierarchie. 256
 - 5.4.6 Voraussetzungen für die Anwendung eines Delegationsstils. 258
 - 5.4.7 Die Vereinbarung der Führungsstile. 260
- 5.5 Die Kaderplanung und Kaderentwicklung. 262

- 6. Die Durchführung der Strategien. 269
 - 6.1 Die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungsplanung. 269
 - 6.2 Das Motivationssystem. 276
 - 6.3 Die Überwachung und Revision der Strategien und Aktionsprogramme. 282
 - 6.4 Die Aufgaben der Unternehmungsleitung. 290

- Literatur. 295
- Sachregister. 303