

Gerhard Drexel

Strategische Unternehmensführung im Handel

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	33.200
Abstell-Nr. :	A 04 / 119
Sachgebiete :	1.2.0
	5.1
	5.3



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1981

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	13
<i>I Grundlagen</i>	17
1 Einführung	19
11 Zur Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	19
12 Zur Vorgehensweise und wissenschaftstheoretischen Position	20
13 Zum Aufbau der Arbeit	21
2 Grundlagen der strategischen Unternehmensführung	23
3 Begriff und Abgrenzung des Handels bzw. der Distributionswirtschaft	31
4 Begriff und Abgrenzung der Konsum- und Organisationssoziologie	34
<i>II Der Prozeß der strategischen Führung von Handelsorganisationen</i>	37
0 Der Prozeß des strategischen Managements im Überblick	39
1 Die Analyse der <u>Ausgangsposition</u> und des Ausblicks	44
11 Einführung	44
12 Die Analyse und Prognose der Umweltentwicklung	45
121 Dimensionale und institutionale Betrachtung der Umwelt	45
122 Die Charakterisierung der <u>Umwelt</u> durch (externe) Constraints	46
123 <u>Ökonomische</u> Constraints der Unternehmensführung: die <u>aufgaben-</u> <u>spezifische Umwelt</u>	47
123.1 Formale Anforderungen an eine Analyse der ökonomischen Umweltentwicklung	47
123.2 Materielle Analyse der für die Distributionswirtschaft relevanten ökonomischen Umweltentwicklung	48
123.21 Volkswirtschaftliche bzw. makroökonomische Analyse	48
123.22 Wirtschaftspolitische Analyse	50
123.23 Analyse des Distributionssektors (Branchenanalyse)	51
123.231 Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen	51
123.232 Angebot von Produkten und Dienstleistungen	54
123.233 Die Dynamik der Angebots- bzw. Betriebsformen und -typen	57
123.234 Die Konkurrenzanalyse	63
123.24 <u>Schlusfolgerungen</u>	64
124 <u>Soziologische</u> Constraints der Unternehmensführung: die <u>gesell-</u> <u>schaftliche und sozio-kulturelle Umwelt</u>	65
124.1 Soziale Anspruchsträger und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung	65

124.2	Konsumentenverhalten und Unternehmungsführung	69
124.21	Das Grundmodell zur Untersuchung des Konsumenten- verhaltens	70
124.22	Theoretische Ansätze zur Erklärung konsumtiven Ver- haltens	71
124.23	Soziale Determinanten des Konsumentenverhaltens und ihre Implikationen auf die Führung von Handelsorgani- sationen	74
124.231	Einführung	74
124.232	Die Kultur (Soziokultureller Bezugsrahmen)	75
124.233	Die Vermittler der Kultur (Soziostruktureller Bezugsrahmen)	79
124.234	Die Prozesse der Kulturbildung (Sozioprozes- sualer Bezugsrahmen)	96
124.3	<u>Interorganisationales Verhalten und Unternehmungsführung</u>	106
124.31	Das interorganisationale Beziehungsgeflecht als Voraus- setzung interorganisationalen Verhaltens	106
124.311	Stark vereinfachtes Beispiel einer möglichen Beziehungsstruktur	106
124.312	Arten bzw. Klassen interorganisationaler Bezie- hungen	108
124.313	Ursachen interorganisationaler Beziehungen von Handelsorganisationen	110
124.32	Interorganisationales Verhalten von Handelsorganisati- onen und Strategieentwicklung	111
124.321	<u>Input/Output-Strategien</u>	111
124.322	<u>Reduktive Strategien</u>	112
124.33	Systemtheoretische Analyse interorganisationalen Ver- haltens von Handelsorganisationen	113
124.331	Systemebene 1	115
124.332	Systemebene 0	115
124.333	Systemebene 2	115
124.334	Systemebene 3	117
124.34	Implikationen auf die Unternehmungsführung in Han- delsorganisationen	120
125	Technische Constraints der Unternehmungsführung: die technologi- sche Umwelt	121
126	Die ökologische Umwelt	123
127	Die <u>Ermittlung von Chancen und Gefahren der Umweltentwicklung</u>	125
13	Die Analyse der Unternehmung	126
131	Die Erhebung der Basisinformationen	128
132	Die Ermittlung von Stärken und Schwächen der Unternehmung	128
14	Die Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen der Unterneh- mungsleitung	131

2 Die Formulierung des Unternehmungsleitbildes	134
21 Charakterisierung und Bedeutung des Unternehmungsleitbildes	134
22 Die Struktur des Unternehmungsleitbildes	135
23 Der Prozeß der Erstellung des Unternehmungsleitbildes	138
3 Die Festlegung der <u>Unternehmungsziele und -strategien</u>	140
31 Einführung	140
32 Charakterisierung, Bedeutung und Aufgliederung der Unternehmungsziele und -strategien	140
321 Unternehmungsziele	140
321.1 Charakterisierung und Bedeutung	140
321.2 Das Zielsystem	142
322 Unternehmungsstrategien	148
322.1 Charakterisierung und Bedeutung	148
322.2 Aufgliederung der Unternehmungsstrategien	149
322.21 Betriebsstrategien	149
322.22 Betriebstypenstrategien	150
322.23 Gesamtstrategie	151
33 Die Festlegung der obersten Unternehmungsziele	151
34 Die Festlegung der strategischen Ziele, der Betriebstypenstrategien und der Gesamtstrategie mit Hilfe des Betriebstypen-Portfolios	153
341 Begriff und Methodik des Betriebstypen-Portfolios	153
342 Der Objektbereich des Betriebstypen-Portfolios	155
343 Die Dimensionen des Betriebstypen-Portfolios	157
343.1 Die Betriebstyp-Attraktivität	157
343.2 Die relativen Wettbewerbsvorteile	162
344 Überblick über die generelle Aussagekraft des Betriebstypen-Portfo- lios	166
345 Die Festlegung der strategischen Ziele	169
345.1 Das Ist-Betriebstypen-Portfolio der Unternehmung	169
345.2 Die Positionierung von Wachstums- und Diversifikationsoptio- nen im Betriebstypen-Portfolio	170
345.3 Cash-flow-Analyse und Ermittlung von Finanzierungsoptionen	174
345.4 Das Ziel-Betriebstypen-Portfolio	176
345.5 Die Ableitung der strategischen Ziele und Allokation von Finan- zierungsmitteln	178
346 Die Festlegung der <u>Betriebstypen-Strategien</u>	180
346.1 <u>Investitionsstrategien</u>	181
346.11 Wachstumsstrategien	182
346.111 Strategien der Marktgeltungserhöhung	184
346.112 Marktausschöpfungsstrategien	184
346.113 Gebietsexpansionsstrategien	185

346.12	Diversifikationsstrategien	186
346.121	Horizontale Diversifikationsstrategien	188
346.122	Vertikale und laterale Diversifikationsstrategien	188
346.13	<u>Strukturpolitische Alternativen hinsichtlich der Investitionsstrategien</u>	190
346.131	Interne Entwicklung	193
346.132	Akquisition	193
346.133	Fusion	194
346.134	Kooperation	195
346.135	Beteiligung	197
346.2	Abschöpfungsstrategien	198
346.3	Desinvestitions- bzw. Mutationsstrategien	200
346.4	Selektive Strategien	204
346.5	Die Beurteilung und Auswahl der Betriebstypen-Strategien	206
347	Die Bestimmung distributionsfremder Strategien und der Gesamtstrategie	209
35	Die Bestimmung der strategischen Subziele und der Betriebsstrategien mit Hilfe des Betriebs-Portfolios	212
351	Die strategischen Ziele als Bezugsrahmen für die entsprechenden strategischen Subziele	213
352	Die Betriebstypen-Strategien als Bezugsrahmen für die entsprechenden Betriebsstrategien	214
353	Begriff und Methodik des Betriebs-Portfolios	214
354	Der Objektbereich des Betriebs-Portfolios	215
355	Die Dimensionen des Betriebs-Portfolios	217
355.1	Die Betriebsattraktivität	217
355.2	Die relativen Wettbewerbsvorteile	221
356	Überblick über die generelle Aussagekraft des Betriebs-Portfolios	223
357	Die Bestimmung der strategischen Subziele	225
357.1	Das Ist-Betriebs-Portfolio der Unternehmung	225
357.2	Die Positionierung von Wachstums- und Diversifikationsoptionen im Betriebs-Portfolio	227
357.3	Das Ziel-Betriebs-Portfolio	229
357.4	Die Ableitung der strategischen Subziele und Allokation von Finanzierungsmitteln an die entsprechenden Betriebe	231
358	Die Bestimmung der Betriebsstrategien	232
358.1	Investitionsstrategien	232
358.11	Neueröffnungsstrategien	233
358.12	Ladenerneuerungs- und -verbesserungsstrategien	234
358.13	Strukturpolitische Alternativen hinsichtlich der Investitionsstrategien	236
358.2	Abschöpfungsstrategien	237
358.3	Desinvestitions- bzw. Mutationsstrategien	238
358.4	Selektive Strategien	240
358.5	Die Beurteilung und Auswahl der Betriebsstrategien	242
36	Die Revision der Unternehmungsziele und -strategien	243

4 Die Festlegung der funktionalen Politiken und Aktionsprogramme	246
41 Wesen und Bedeutung der funktionalen Politiken und Aktionsprogramme	246
42 Die Marketingpolitik	247
43 Die Beschaffungspolitik	256
44 Die Logistikpolitik	258
45 Die Finanzpolitik	260
46 Die Personalpolitik	263
47 Exkurs für vertikal diversifizierte Handelsorganisationen: die Produktionspolitik	266
5 Die Gestaltung der Organisation und des Führungskonzeptes	268
51 Die Gestaltung der Organisation	268
511 Einführung	268
512 Der Zusammenhang zwischen Strategie und Organisation	269
513 Die Bildung der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) und der Strategic Centers (SC) in Handelsorganisationen	271
514 Zur Festlegung der strategieadäquaten Aufbauorganisation in Handelsunternehmungen	274
515 Zur Ablauforganisation des strategischen Managements	283
52 Die Gestaltung des Führungskonzeptes	286
521 Das Führungssystem	287
522 Die Führungsmethodik	287
523 Das Führungspotential	288
6 Die Durchführung der Strategien	291
61 Durchsetzungsfreundliche Formulierung der Strategien und strategiegerechte Durchführungsplanung	292
62 Schaffung günstiger Durchsetzungs- bzw. Implementierungsvoraussetzungen	292
63 Systematische „Führung“ der Durchsetzungsaktivitäten	294
7 Das Kontrollsystem	296
71 Einführung	296
72 Das strategische Kontrollsystem	297
73 Das operative Kontrollsystem	302
<i>III Schlußbetrachtung</i>	307
Literaturverzeichnis	312
Sachregister	329