

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