

Hans H. Hinterhuber

# Strategische Unternehmensführung

## I Strategisches Denken

Vision • Unternehmenspolitik • Strategie .

7., grundlegend neu bearbeitete Auflage



Walter de Gruyter • Berlin • New York

# Inhaltsverzeichnis

1	Der Prozess der strategischen Führung der Unternehmung . . .	1
1.1	Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung . . . .	1
1.2	Gewinn und Wertsteigerung als Maßstäbe der unternehmerischen Effizienz . . . . .	4
1.3	Die Unternehmung als kognitives System . . . . .	9
1.3.1	Der Kunde hat nicht immer Recht . . . . .	10
1.3.2	Der Begriff der Kernkompetenz . . . . .	12
1.3.3	Die Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten . . . . .	14
1.4	Begriff und Wesen der Strategie . . . . .	17
1.4.1	Die Strategie als Weg von der Kernkompetenz zum Kernauftrag	17
1.4.2	Die Strategie ist die Anwendung des gesunden Menschenverstandes . . . . .	22
1.4.3	Der Begriff des „führenden Wettbewerbers“ . . . . .	23
1.4.4	Die Wahrung der Handlungsfreiheit durch Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen . . . . .	27
1.5	Der strategische Entscheidungsprozess . . . . .	28
1.5.1	Die Qualität des strategischen Denkens . . . . .	28
1.5.2	Führen durch gezielte Fragen . . . . .	31
1.6	Die sieben Komponenten der strategischen Führung der Unternehmung . . . . .	33
1.6.1	Die Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmungsführung . . . . .	33
1.6.2	Die Gesamtkonzeption der strategischen 'Unternehmungsführung . . . . .	38
1.6.2.1	Die unternehmerische Vision . . . . .	44
1.6.2.2	Die Unternehmungspolitik . . . . .	44
1.6.2.3	Die Formulierung der Strategien . . . . .	45
1.6.2.4	Die Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche und regionalen Einheiten . . . . .	48
1.6.2.5	Die Organisation und die Geschäftsprozesse . . . . .	48
1.6.2.6	Die Umsetzung . . . . .	49
1.6.2.7	Die Unternehmungskultur und das Erscheinungsbild der Unternehmung . . . . .	51
1.6.3	Die Messung der Ergebnisse . . . . .	51
1.6.4	Leadership und mentale Modelle des Führenden . . . . .	52
1.6.5	Der präskriptive und der emergente Ansatz der strategischen Unternehmensführung . . . . .	58
1.6.6	Die gegenseitige Beeinflussung der Komponenten des Führungsmodells . . . . .	61

1.7	Das EFQM-Excellence Modell > . . . . .	63
1.8	Die strategisch geführte Unternehmung als Konföderation von Unternehmern. . . . .	65
1.9	Ist strategische Unternehmungsführung eine Kunst oder eine Wissenschaft?. . . . .	67
2	Die unternehmerische Vision . . . . .	73
2.1	Begriff und Wesen der Vision . . . . .	73
2.2	Die drei Komponenten der Vision . . . . .	76
2.3	Wie kommt man zu einer Vision?. . . . .	78
2.4	Die gezielte Koordination der maßgeblichen Entscheidungsträger. . . . .	80
2.5	Der Unternehmer als pragmatischer Visionär. . . . .	81
2.6	Die unternehmerische Vision als integrierender Teil des organisationalen Lernens. . . . .	83
2.7	Die Energetik der Vision. . . . .	85
2.8	Die Umsetzung der unternehmerischen Vision. . . . .	86
3	Die Konzeption der Unternehmungspolitik . . . . .	91
3.1	Die Unternehmungspolitik als weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung . . . . .	91
3.2	Begriff und Wesen der Unternehmungspolitik . . . . .	91
3.3	Was ist Sache der Unternehmungspolitik?. . . . .	92
3.4	Die Bestimmung der Unternehmungspolitik und ihr Ausdruck im Leitbild. . . . .	96
3.5	Von der Ist- zur Soll-Unternehmungspolitik . . . . .	100
3.6	Die Überprüfung der Unternehmungspolitik . . . . .	100
3.7	" Die Kommunikation der Unternehmungspolitik . . . . .	103
3.8	Die unternehmungspolitische Kontrolle der Strategien . . . . .	103
4	Die Formulierung der Strategien . . . . .	111
4.1	Die Analyse der strategischen Ausgangsposition . . . . .	111
4.1.1	Die Umweltanalyse und -prognose. . . . .	114
4.1.2	Die Unternehmungsanalyse und -prognose oder die Bestimmung des Unternehmungsprofils. . . . .	119
4.1.2.1	Die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen . . . . .	120
4.1.2.2	Die Identifikation der Kernkompetenzen. . . . .	123
4.1.2.3	Das Portfolio der Kompetenzen. . . . .	127
4.1.2.4	Handlungsempfehlungen für das strategische Outsourcing . . . . .	129
4.1.2.5	Die Berücksichtigung der Transaktionskosten. . . . .	132
4.1.3	Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung. . . . .	135

4.1.4	Die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft . . . . .	^ 3 6
4.1.5	Die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes . . . *	139
4.2	Strategie und strategische Planung . . . . .	141
4.2.1	Die Dimensionen der Strategie . . . . .	141
4.2.2	Strategie, strategischer Plan und strategische Planung als Elemente eines Sozialisationsprozesses. . . . .	143
4.2.3	Die Portfolio-Methodik als Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument . . . . .	146
4.2.3.1	Begriff, Funktion und Grenzen der Portfolio-Matrix. . . . .	146
4.2.3.2	Die Analyse der Marktattraktivität . . . . .	150
4.2.3.3	Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile der Unternehmung in Bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten. . . . .	153
4.2.3.4	Die Analyse der Cash-flow-und Synergieattraktivität . . . . .	155
4.2.3.5	Die Erstellung der Portfolio-Matrix. . . . .	157
4.2.3.6	Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix. . . . .	161
4.2.3.7	Die Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien. . . . .	166
4.2.3.8	Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen. . . . .	173
5	Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten . . . . .	179
5.1	Ausgangssituation, Kernauftrag und Kernkompetenz . . . . .	179
5.2	Der strategische Plan . . . . .	184
5.3	Die Überprüfung des strategischen Plans. . . . .	187
5.4	Gleiche Informationen, verschiedene Strategien. . . . .	188
5.5	Die Abkehr vom Schema . . . . .	189
6	Die Strategieentwicklung auf Unternehmungsebene . . . . .	195
6.1	Die strategische Führung der diversifizierten Unternehmung . . . . .	195
6.2	Die Logik der Diversifikation . . . . .	199
6.3	Zur Kritik der Diversifikation. . . . .	200
6.4	Der Conglomerate Discount oder Holding Abschlag . . . . .	202
6.5	Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Zentrale . . . . .	204
6.5.1	Das Führungsverständnis. . . . .	205
6.5.2	Das Unternehmensleitbild/die Strategie Issues. . . . .	207
6.5.3	Die zentralen Kernkompetenzen . . . . .	210
6.5.4	Die Gesamtstrategie. . . . .	212
6.5.5	Die Unternehmungskultur und die Corporate Identity. . . . .	214

6.5.6	Die strategische Architektur und die Auswahl der obersten Führungskräfte. . . . .	215
6.6	Der strategische Plan der Unternehmung. . . . .	217
6.7	Zusammenfassung. . . . .	221
7	Die strategische Planung von Unternehmensakquisitionen . . . . .	223
7.1	Der Grundraster zur Planung von Akquisitionen. . . . .	224
7.2	Das Phasenmodell von Akquisitionen. . . . .	225
7.2.1	Der Auswahlprozess. . . . .	226
7.2.2	Der Anbahnungsprozess. . . . .	228
7.2.3	Der Prozess der Due Diligence, der Vertragsverhandlung und des Vertragsabschlusses. . . . .	229
7.2.4	Der Integrationsprozess. . . . .	230
7.3	Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme. . . . .	232
7.3.1	Das führungstechnische System. . . . .	234
7.3.2	Das kulturelle System. . . . .	235
7.3.3	Das politische System. . . . .	235
7.3.4	Die Kommunikation. . . . .	236
7.4	Leadership als kritischer Erfolgsfaktor. . . . .	238
7.5	Zusammenfassung. . . . .	238
8	Die Fragmentierung der unternehmerischen Tätigkeit als Folge der strategischen Planung. . . . .	241
8.1	Die Objektivierung der strategischen Entscheidungen . . . . .	241
8.2	Die Strategie als konkrete und flexible Lösungsmöglichkeit . . . . .	243
8.3	Die Erziehung zu strategischer Einsicht und Verantwortung . . . . .	245
8.4	Die Rolle des strategischen Planers oder Beraters. . . . .	246
8.5	Die Grenzen der strategischen Planung. . . . .	247
8.5.1	Die Gründe für den Misserfolg der strategischen Planung . . . . .	247
8.5.2	Die Voraussetzungen für den Erfolg der strategischen Planung. . . . .	252
8.6	Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns. . . . .	257
	Literaturverzeichnis. . . . .	261
	Sachregister. . . . .	269