

# **Strategische Unternehmensführung**

## **I. Strategisches Denken**

Vision – Ziele – Strategie

von

**Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber**

8., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	5
1. Leadership als Ausgangspunkt der strategischen Führung eines Unternehmens .....	15
1.1 Die fünf Faktoren für nachhaltigen Erfolg.....	15
1.2 Leadership und strategische Unternehmensführung.....	18
1.3 Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens .....	20
1.4 Corporate Governance. Wem gegenüber sind die obersten Führungskräfte eines Unternehmens verantwortlich? .....	23
1.5 Gewinn und nachhaltige Wertsteigerung als Maßstäbe der unternehmerischen Effizienz .....	28
1.6 Der Prozess der strategischen Führung des Unternehmens.....	36
1.6.1 Die Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmensführung.....	36
1.6.2 Die Gesamtkonzeption der strategischen Unternehmensführung.....	40
1.6.3 Die mentalen Modelle der Führenden .....	56
1.6.4 Der präskriptive und der emergente Ansatz der strategischen Unternehmensführung.....	60
1.6.5 Die gegenseitige Beeinflussung der Komponenten des Führungsmodells .....	62
1.6.6 Risk Assessment zur Sicherung des Überlebens des Unternehmens.....	64
1.7 Die Messung der Ergebnisse .....	69
1.7.1 Das EFQM-Excellence Modell.....	71
1.7.2 Die Balanced Scorecard .....	73
1.8 Das strategisch geführte Unternehmen als Konföderation von Unternehmern.....	74
1.9 Ist strategische Unternehmensführung eine Kunst oder eine Wissenschaft? .....	77
2. Die unternehmerische Vision .....	83
2.1 Begriff und Wesen der Vision .....	83
2.2 Die drei Komponenten der Vision .....	86
2.3 Wie kommt man zu einer Vision?.....	87
2.4 Die gezielte Koordination der maßgeblichen Entscheidungsträger.....	89

	Seite	
2.5	Der Unternehmer als pragmatischer Visionär . . . . .	90
2.6	Die unternehmerische Vision als integrierender Teil des organisationalen Lernens. . . . .	92
2.7	Die Energetik der Vision . . . . .	93
2.8	Die Umsetzung der unternehmerischen Vision. . . . .	95
3.	Die Unternehmenspolitik („Mission“). Die Ziele . . . . .	99
3.1	Die Unternehmenspolitik als weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung . . . . .	99
3.2	Begriff und Wesen der Unternehmenspolitik . . . . .	99
3.3	Was ist Sache der Unternehmenspolitik? . . . . .	100
3.4	Die Bestimmung der Unternehmenspolitik und ihr Ausdruck im Leitbild („Mission Statement“) . . . . .	104
3.5	Die Ziele des Unternehmens sind die Ziele der Hauptaktionäre. . . . .	107
3.6	Von der Ist- zur Soll-Unternehmenspolitik. . . . .	108
3.7	Die Überprüfung der Unternehmenspolitik . . . . .	110
3.8	Die Kommunikation der Unternehmenspolitik . . . . .	112
3.9	Die unternehmenspolitische Kontrolle der Strategien . . . . .	112
4.	Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit . . . . .	119
4.1	Szenarien als Grundlage der Strategie. . . . .	119
4.2	Die Umweltanalyse und -prognose. . . . .	125
4.3	Die Unternehmensanalyse und -prognose zur Bestimmung des Unternehmensprofils. . . . .	129
4.3.1	Die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen. . . . .	130
4.3.2	Die Identifikation der Kernkompetenzen . . . . .	138
4.3.3	Das Portfolio der Kompetenzen . . . . .	141
4.3.4	Handlungsempfehlungen für das strategische Outsourcing. . . . .	144
4.3.5	Die Berücksichtigung der Transaktionskosten . . . . .	147
4.3.6	Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung. . . . .	148
4.3.7	Die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft . . . . .	151
4.3.8	Die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes . . . . .	153
4.4	Strategie und strategische Planung . . . . .	155
4.4.1	Die Dimensionen der Strategie . . . . .	155
4.4.2	Strategie, strategischer Plan und strategische Planung als Elemente eines Sozialisationsprozesses . . . . .	157
4.5	Die Portfolio-Methodik als Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument . . . . .	169
4.5.1	Begriff, Funktion und Grenzen der Portfolio-Matrix. . . . .	169
4.5.2	Die Analyse der Marktattraktivität. . . . .	173

	Seite
4.5.3 Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens in Bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten .....	176
4.5.4 Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität. ....	178
4.5.5 Die Erstellung der Portfolio-Matrix .....	181
4.5.6 Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix .....	190
4.5.7 Die Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategien, Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien .....	194
4.5.8 Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen .....	200
4.6 Der strategische Plan .....	204
4.7 Gute Strategien von schlechten trennen .....	205
4.8 Gleiche Informationen, verschiedene Strategien .....	208
4.9 Die Abkehr vom Schema .....	210
4.10 Der Mensch ist wichtiger als die Strategie .....	211
5. Die Strategieentwicklung auf Unternehmensebene .....	213
5.1 Die strategische Führung des diversifizierten Unternehmens ..	213
5.2 Die Logik der Diversifikation .....	217
5.3 Zur Kritik der Diversifikation .....	219
5.4 Der Conglomerate Discount oder Holding-Abschlag .....	221
5.5 Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Letztentscheidungsträgers oder des Führungsteams .....	223
5.5.1 Das Führungsverständnis .....	224
5.5.2 Das Unternehmensleitbild / die Strategic Issues .....	225
5.5.3 Die zentralen Kernkompetenzen .....	228
5.5.4 Die Unternehmensstrategie .....	229
5.5.5 Die Unternehmenskultur und die Corporate Identity .....	232
5.5.6 Die strategische Architektur und die Auswahl der obersten Führungskräfte .....	233
5.6 Der strategische Plan des diversifizierten Unternehmens .....	235
5.7 Die Überprüfung der Qualität des strategischen Plans des Unternehmens .....	236
6. Unternehmensakquisitionen als Instrumente des Portfolio-Managements .....	239
6.1 Das Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien .....	239
6.2 Das Phasenmodell von Akquisitionen .....	240
6.2.1 Der Auswahlprozess .....	241
6.2.2 Der Anbahnungsprozess .....	243
6.2.3 Der Prozess der Due Diligence, der Verhandlung und des Vertragsabschlusses .....	244

	Seite
6.2.4 Der Integrationsprozess . . . . .	245
6.3 Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme . . . . .	247
6.3.1 Das führungstechnische System . . . . .	248
6.3.2 Das kulturelle System . . . . .	249
6.3.3 Das politische System . . . . .	250
6.3.4 Die Kommunikation . . . . .	252
6.4 Leadership als kritischer Erfolgsfaktor . . . . .	252
7. Die Netzwerkstrategie . . . . .	255
7.1 Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, um in einem Netzwerk eine führende Rolle zu spielen? . . . . .	255
7.2 Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Netzwerk-Leaders . . . . .	257
7.3 Die Strategie der Partner-Unternehmen im Netzwerk . . . . .	264
7.4 Vertrauen und Solidarität in strategischen Netzwerken . . . . .	265
7.5 Der intelligente Umgang mit Wissen im Netzwerk . . . . .	266
8. Die Fragmentierung der unternehmerischen Tätigkeit als Folge der strategischen Führung des Unternehmens . . . . .	269
8.1 Die „Objektivierung“ der strategischen Entscheidungen . . . . .	269
8.2 Die Strategie als konkrete und flexible Lösungsmöglichkeit . . . . .	271
8.3 Die Erziehung zu strategischer Einsicht und Verantwortung . . . . .	273
8.4 Die Rolle des Strategie-Planers oder -Beraters . . . . .	274
8.5 Die Grenzen der strategischen Führung . . . . .	275
8.5.1 Die Gründe für den Misserfolg der strategischen Führung . . . . .	275
8.5.2 Die Voraussetzungen für den Erfolg der strategischen Führung . . . . .	280
8.6 Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns . . . . .	285
Literatur . . . . .	287
Sachregister . . . . .	293