

Hans H. Hinterhuber

Strategische Unternehmensführung



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1977

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	28
2. Die Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks (Input-Daten) für die Formulierung der Strategien	36
2.1 Die Analyse der Ausgangsposition	36
2.2 Die Umweltanalyse	40
2.3 Die Unternehmungsanalyse	45
2.4 Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmungsleitung	55
2.5 Die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft	57
2.6 Die Festsetzung der strategischen Ziele	60
3. Die Formulierung der Strategien	64
3.1 Die Methodik der Strategieformulierung	64
3.2 Die Konzeption der Strategien mit Hilfe der Portfolio-Methode	66
3.2.1 Begriff und Funktion der Portfolio-Matrix	66
3.2.2 Die Analyse der Marktattraktivität	70
3.2.3 Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken)	74
3.2.4 Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität	78
3.2.5 Die Erstellung der Portfolio-Matrix	79
3.2.6 Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix	88
3.2.7 Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien und selektive Strategien	90
3.2.8 Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen	97
3.3 Die Erstellung des strategischen Ziel-Portfolios der Unternehmung	105

3.3.1	Das Ist-Portfolio der Unternehmung	107
3.3.2	Die Norm-Strategien	108
3.3.3	Die Überprüfung des Ist-Portfolios	110
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
3.4	Der Prozeß der Strategieformulierung in der multidivisionalen Unternehmung	126
3.4.1	Das Zusammenwirken der Führungskräfte in den Divisionen und in der Gesamtunternehmung bei der Formulierung der Strategien	126
3.4.2	Die Formulierung des strategischen Planes einer strategischen Geschäftseinheit	130
3.4.3	Die Überprüfung der strategischen Pläne der strategischen Geschäftseinheiten durch die Divisionsleitung	137
3.4.4	Die Allokation der Ressourcen durch die Unternehmensleitung	141
4.	Die Ausarbeitung der funktionalen Politiken in Übereinstimmung mit den Strategien	149
4.1	Die Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche	149
4.2	Die Marketingpolitik	157
4.2.1	Die Programmpolitik	160
4.2.2	Die Abnehmer- und Marktanteilspolitik	161
4.2.3	Die Preispolitik	163
4.2.4	Die Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums	169
4.3	Die Forschungs- und Entwicklungspolitik	170
4.4	Die Produktions- und Beschaffungspolitik	172
4.5	Die Personalpolitik	184
4.6	Die Finanzpolitik	193
4.6.1	Der Begriff des Cash-flow	193
4.6.2	Strategie und Ressourcenallokation	194
4.6.3	Strategie und Mittelbeschaffung	198
4.7	Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitionspolitik	199
4.8	Die Überprüfung und Revision des strategischen Ziel-Portfolios	201
5.	Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation	209
5.1	Strategie und Organisation	209
5.2	Die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten	212
5.2.1	Die Sekundärorganisation der Unternehmung: Die strategischen Geschäftseinheiten	212

5.2.2 Richtlinien zur Konzeption einer strategischen Geschäftseinheit (SGE)	222
5.3 Die Auswahl der Führungskräfte für die strategischen Geschäftseinheiten	232
5.4 Kaderplanung und Kaderentwicklung	238
6. Die Durchführung der Strategien	245
6.1 Die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungsplanung	245
6.2 Das Motivationssystem	252
6.3 Die Überwachung und Revision der Strategien und Aktionsprogramme	258
6.4 Die Aufgaben der Unternehmungsleitung	266
Literatur	271
Sachregister	277