

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 Der strategische Entscheidungsprozeß	31
1.5 Das Fünf-Phasen-Modell der strategischen Führung der Unternehmung	34
2. Die Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks (Input-Daten) für die Formulierung der Strategien	43
2.1 Die Analyse der Ausgangsposition	43
2.2 Die Umweltanalyse und -prognose	47
2.3 Die Unternehmungsanalyse und -prognose	53
2.4 Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmungsleitung	64
2.5 Die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft	66
2.6 Die Bestimmung des Ausblicks	69
3. Die Formulierung der Strategien	75
3.1 Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	75
3.1.1 Die Bestimmung der Marktaufgabe der strategischen Geschäftseinheit	78
3.1.2 Die relativen Wettbewerbsvorteile der strategischen Geschäftseinheit	80
3.1.3 Die zeitliche Abfolge der Hauptschritte	83
3.1.4 Ziele und Ergebnisse	84
3.1.5 Gleiche Informationen, verschiedene Strategien	86
3.2 Die Methodik für die Strategieformulierung auf Unternehmungsebene	88
3.3 Die Konzeption der Unternehmungsstrategien mit Hilfe der Portfolio-Methode	96
3.3.1 Begriff und Funktion der Portfolio-Matrix	96
3.3.2 Die Analyse der Marktattraktivität	100
3.3.3 Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) der Unternehmung	103
3.3.4 Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität	106
3.3.5 Die Erstellung der Portfolio-Matrix	108
3.3.6 Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix	116

3.3.7 Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien und selektive Strategien	120
3.3.8 Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen	128
3.4 Die Strategieentwicklung auf Unternehmungsebene	131
3.4.1 Die Hauptelemente der Unternehmungsstrategie	131
3.4.2 Das Ist-Portfolio der Unternehmung	136
3.4.3 Die Norm-Strategien	138
3.4.4 Die Überprüfung des Ist-Portfolios	141
3.4.5 Die Entwicklung strategischer Alternativen	143
3.4.6 Die Beurteilung und Auswahl der Strategien	144
3.4.7 Das strategische Ziel-Portfolio der Unternehmung	152
3.4.8 Die Szenariotechnik als interpretierender Bestandteil der Strategieplanung	156
3.4.9 Der strategische Plan der Unternehmung	158
3.5 Der Prozeß der Strategieformulierung in der multidivisionalen Unternehmung	161
3.5.1 Das Zusammenwirken der Führungskräfte in den Divisionen und in der Gesamtunternehmung bei der Formulierung der Strategien	161
3.5.2 Die Formulierung des strategischen Planes einer strategischen Geschäftseinheit	168
3.5.3 Die Überprüfung der strategischen Pläne der strategischen Geschäftseinheiten durch die Divisionsleitung	172
3.5.4 Die Allokation der Ressourcen durch die Unternehmungsleitung	176
4. Die Ausarbeitung der funktionalen Politiken in Übereinstimmung mit den Strategien	185
4.1 Die Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche	185
4.2 Die Marketingpolitik	193
4.2.1 Die Inhalte einer strategischen Marketingforschung	196
4.2.2 Die Marktsegmentierung und die Abnehmerselektionspolitik	198
4.2.3 Die Programmpolitik	199
4.2.4 Die Preis- und Konditionenpolitik	202
4.2.5 Die Kommunikations- und Distributionspolitik	209
4.3 Die Forschungs- und Entwicklungspolitik	210
4.3.1 Die strategische Bedeutung der Technologie	210
4.3.2 Die Technologiepolitik auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	214
4.3.3 Die Technologiepolitik auf Unternehmungsebene	215
4.4 Die Produktions- und Beschaffungspolitik	218
4.5 Die Personalpolitik	231

Inhalt	11
4.6 Die Finanzpolitik	240
4.6.1 Der Begriff des Cash-flow	240
4.6.2 Strategie und Ressourcenallokation	241
4.6.3 Strategie und Mittelbeschaffung	245
4.7 Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitionspolitik	246
4.8 Die Bilanzpolitik	248
4.8.1 Die Bilanzierungswahlrechte in der internen Bilanz	248
4.8.2 Die Bilanzierungswahlrechte in der Handelsbilanz	251
4.9 Die Überprüfung und Revision des strategischen Planes der Unternehmung	254
5. Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation	264
5.1 Strategie und Organisation	264
5.2 Die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten	267
5.2.1 Die strategischen Geschäftseinheiten in der Unternehmungsorganisation	267
5.2.2 Die Sekundärorganisation der Unternehmung: Die strategischen Geschäftseinheiten	270
5.2.3 Richtlinien zur Konzeption einer strategischen Geschäftseinheit (SGE)	277
5.3 Die Auswahl der Führungskräfte für die strategischen Geschäftseinheiten	286
5.4 Führungsstile und Führungseffektivität	293
5.4.1 Macht und Autorität	293
5.4.2 Die Determinanten der Führungstätigkeit	296
5.4.3 Führungsstile und Stilanpassungsfähigkeit	298
5.4.4 Neue Ansätze der Personalentwicklung	305
5.4.5 Die Führungsstile in der Unternehmungshierarchie	308
5.4.6 Voraussetzungen für die Anwendung eines Delegationsstils	309
5.4.7 Die Vereinbarung der Führungsstile	312
5.5 Die Kaderplanung und Kaderentwicklung	314
5.6 Strategie- und mitarbeiterorientierte Personal- und Organisationsentwicklung	321
6. Die Durchführung der Strategien	327
6.1 Die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungsplanung	327
6.2 Das Motivationssystem	334
6.3 Die Überwachung und Revision der Strategien und Aktionsprogramme	340
6.4 Die Aufgaben der Unternehmungsleitung	348
Literatur	353
Sachregister	363