

Inhalt

Vorwort	5
1. Kapitel	
Führungskonzeptionen im Wandel	19
Überdenken der kulturell geprägten Führung von Unternehmen.....	21
Komplexität und Dynamik: Unser tradiertes Führungsgedankengut stößt an Grenzen.....	23
Auf der Suche nach einem neuen Führungsverständnis.....	26
<i>Vom technokratischen Verständnis der Machbarkeit zu einer evolutorischen Führungsphilosophie</i>	27
<i>Weiche, immaterielle und humane Aktiva als kritische Erfolgsfaktoren für Unternehmen</i>	31
<i>Vom Gleichgewichtsstreben rationaler Optimierung zum Entdecken und Produzieren von Ungleichgewichten im Unternehmerischen</i>	35
<i>Generalisierung von Aufgaben und Verantwortung</i>	35
<i>Rahmenbedingungen richten sich auf die Handhabung von Informationen aus</i>	36
<i>Von asymmetrischer Einflußgestaltung durch Führung zur symmetrischen (lateralen) Kooperation</i>	38
Die kulturellen Wurzeln der Unternehmensführung.....	39

Unternehmenskulturen und Führungsphilosophien im nationalen sozio-kulturellen Umfeld.....	40
Unternehmenskulturen und Unternehmensphilosophien: führungsleitend und führungsgeleitet.....	40
<i>Die kollektive Programmierung menschlichen Denkens durch Unternehmenskulturen.....</i>	41
<i>Ausdrucksformen von Unternehmenskulturen.....</i>	42
<i>Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik.....</i>	44
<i>Die Unternehmensphilosophie als Wegweiser der Unternehmenskultur.....</i>	45
Die evolutorische Perspektive von Umwelt-, Unternehmens- und Subkulturen.....	47
<i>Unternehmenskultur als tradiertes „Erbe“ vergangener Unternehmensentwicklung.....</i>	47
<i>Die Rolle der Führung.....</i>	48
<i>Führungsphilosophien und Kulturveränderung.....</i>	48
<i>Der Wandel von Unternehmenskulturen.....</i>	50
<i>Harmonisation oder Differenzierung von Subkulturen.....</i>	52

2. Kapitel

Nationale Unternehmenskulturen im internationalen Wettbewerb.....	61
Individualistische und kollektivistische Unternehmenskulturen.....	65
Von der amerikanischen über die japanische zur internationalen Herausforderung.....	65
<i>Unterschiedliche Herausforderungen des Wandels für national geprägte Unternehmen.....</i>	66
<i>Der derzeitige Blick ist nach Japan und auf das pazifische Becken gerichtet.....</i>	70
Individualistische und kollektivistische Unternehmenskulturen im internationalen Wettbewerb.....	73
<i>Bedeutet hohe Anpassungsfähigkeit auch hohe Innovationskraft?.....</i>	75

<i>Gefahr für Unternehmen des Westens</i>	77
<i>Versuch einer strategischen Positionierung</i>	79
Konvergieren oder Differenzieren von nationalen Kulturbedingungen bei fortschreitender Internationalisierung?.....	82
<i>Führt die interkulturelle Konfrontation zur Kulturkonvergenz?</i>	82
<i>Auf dem Weg zur „Management-Internationale“?</i>	85
Das wenig hinterfragte amerikanische Management.....	87
Die Vorbildfunktion amerikanischen Managements.....	87
Die Anzeichen für eine Prämissenüberprüfung amerikanischen Gedankenguts mehrten sich.....	88
<i>Die Grenzen standardisierter Massenproduktion werden erkennbar</i>	89
<i>Der Pioniergeist des schnellen und mobilen Ausbeutens „unbegrenzter“ Ressourcen</i>	91
<i>Amerikanisches Management kann nicht weiter unkritisch kopiert werden</i>	95
Amerikanische Managementkonzepte auf dem Prüfstand.....	99
<i>Eindimensional-ökonomische Unternehmenspolitik</i>	99
<i>Market-pull-geprägte kurzfristige Ausbeutungsstrategien werden bevorzugt</i>	101
<i>Mangelnde Flexibilität in einer Zeit des Wandels</i>	105
<i>Mißtrauen und Furcht schaffen kaum Bereitschaft zur änderungsfreudigen Innovation</i>	108
<i>Führung – Professionelles Managen oder die „triumphierenden Individuen“ mit begrenzter Loyalität</i>	112
Die europäische Chance: Suche nach einem eigenständigen Weg der Unternehmensführung.....	117
Konsequente Assimilation von zukunftsweisenden Unternehmensphilosophien.....	117
Die ökologisch-soziale Marktwirtschaft.....	120
Lange Zeitperspektiven machen entscheidende Durchbrüche wahrscheinlicher.....	121

Akzeptierte Unternehmenspolitik ist in strategische Stoßkraft umzusetzen	122
Höhere Kultursensitivität europäischer Unternehmen	124
Inventionen reichen nicht aus, um innovativ zu sein	125
Unternehmerisches Denken und Handeln muß auf vielen Ebenen wieder möglich werden	127

3. Kapitel

Felder notwendiger Entwicklung europäischer Unternehmensführung	133
--	------------

Strategische Unternehmensführung auf der Suche nach zukunftsführenden Erfolgspositionen	135
--	-----

Strategische Unternehmensführung: Unterschiedliche Verfahren führen zu andersartigen strategischen Konzepten	136
--	-----

<i>Strategische Unternehmensführung: Wettbewerbsorientierte Stoßkraft durch Konzentration der Ressourcen</i>	<i>136</i>
<i>Fehlkonzepte strategischer Unternehmensplanung</i>	<i>138</i>

Zukünftige Erfolgspotentiale als Zielgrößen strategischer Unternehmensführung	157
--	-----

SEP im Spannungsfeld von Massen- und Nischenpositionierung im Markt	160
--	-----

Die strategische Bewältigung des technologischen Wandels	169
---	-----

<i>Führung eines kritischen Veränderungsprozesses</i>	<i>170</i>
---	------------

<i>Herausforderung vor allem für Traditionsunternehmen</i>	<i>171</i>
--	------------

<i>Technologieführer der Vergangenheit werden leicht zu Verlierern</i>	<i>172</i>
--	------------

<i>Zum Wesen der Technologie aus der Führungsperspektive</i>	<i>174</i>
--	------------

<i>Ansätze zur strategischen Bewältigung des technologischen Wandels</i>	<i>176</i>
--	------------

<i>Integration technologischer Überlegungen in den Prozeß der strategischen Planung</i>	186
<i>Technologiemanagement – Strategische Führung eines Übergangsprozesses</i>	188
<i>Notwendigkeit übernationaler Technologiekoordination in Europa</i>	192
Unbürokratische Strukturen einer Vertrauensorganisation müssen flexibles Handeln stützen	194
Die Lückenbüßerfunktion der Mißtrauensorganisation	195
Trends auf dem Weg zur Vertrauensorganisation	199
<i>Auf die Persönlichkeit kommt es an</i>	200
<i>„Back to basics“</i>	202
<i>Subsidiarität auch für Stäbe</i>	204
<i>Abflachung der Organisationskonfiguration</i>	205
<i>Ohne Mehrdimensionalität geht es in der Organisation nicht mehr</i>	208
<i>Diskontinuitäten als Herausforderungen</i>	212
<i>Marktwirtschaftliche Lenkung arbeitsteiliger Systeme</i>	214
<i>Die organisatorische Anpassung wird zum Dauerthema</i>	214
<i>Die Unternehmenskultur als Hort einer Vertrauensorganisation</i>	215
Investition in die Mitarbeiter als Träger der Unternehmenskultur	218
Mitarbeiter sind Träger der Intelligenz und der Identität eines Unternehmens	219
Die gestörte Abfolge von Führungsgenerationen und der Wertewandel.....	223
Human-Ressourcen sind als strategisches Erfolgspotential zu entwickeln.....	227
<i>Von der logistischen zur akquisitorischen Funktion der Personalplanung</i>	227
<i>Aktivierung von Human-Ressourcen durch Ausgestaltung von Anreizsystemen</i>	230
<i>Job-Rotation überwindet das Scheuklappendenken</i>	243

<i>Die Intelligenz von Unternehmen entwickelt sich durch individuelles und organisationales Lernen.....</i>	252
<i>Individuelles Lernen ist förderungswürdig.....</i>	256
Vom Management zur unternehmerischen Führung.....	257
Unterschiedliche Spitzenverfassungen als wesentlicher Regulator für das Führungsverhalten.....	258
<i>Internationale Unterschiede in der Ausformung von Spitzenverfassungen.....</i>	259
<i>Bemühungen um eine Revision der Spitzenverfassung.....</i>	266
<i>Amerikanische Boards im Kreuzfeuer der Kritik.....</i>	267
<i>Ist das zweistufige Modell zweckmäßiger?.....</i>	274
<i>Lektionen für europäische Unternehmen: Die Aufsichtsratslücke ist zu schließen.....</i>	275
Grenzen einer Professionalisierung des Managements werden erkennbar.....	283
<i>Business Schools als Brutstätten eines analytisch-technokratischen, kurzfristig orientierten professionellen Managements.....</i>	284
<i>Von der Emanzipation vom Kapital über die Emanzipation vom Unternehmen zur Emanzipation von der Aufgabe.....</i>	288
<i>Der Frontwechsel wird zum Kennzeichen des professionellen Managers.....</i>	299
Vom Manager zum Unternehmer.....	303
<i>Unternehmer und Manager, Führer und Administratoren – vier denkbare Rollen der Leitung.....</i>	305
<i>Rollenvereinbarkeit in der Person oder Spannstrukturen?.....</i>	309
<i>Stärkung des unternehmerischen Verhaltens im Unternehmen.....</i>	311
Informationssysteme müssen unternehmerisches strategisches Verhalten der Führung stützen.....	318
<i>Zeit-, Objekt- und Verhaltensgrenzen des Rechnungswesens schränken dessen Aussagefähigkeit ein.....</i>	318

<i>Das „Profit Center-Syndrom“ als Beispiel für die Fehlsteuerung durch das Rechnungswesen.....</i>	326
<i>Die Grenzen des Rechnungswesens verdichten sich zur „strategischen Lenkungslücke“</i>	329
4. Kapitel	
Führungsprobleme junger Unternehmen und reifer Traditionsunternehmen.....	339
Junge Unternehmen der Spitzentechnologie: Bemühungen um Ordnung im Chaos des Wachstums.....	341
Management von Spitzentechnologien: Arbeiten an der Grenze naturwissenschaftlicher Erkenntnis.....	342
„High-Tech“ : Unterschiedliche Intensitätsstufen der Auseinandersetzung mit Spitzentechnologien.....	342
Mangelnde Voraussagbarkeit, wenig Erfahrungsreferenzen und geringe Stabilität – die Landschaft jenseits der Grenze des Erkennens.....	343
Innovationen beruhen auf Inventionen und Entdeckungen.....	345
Innovationsmangel bei vorhandener Invention.....	346
Zur Bedeutung der Auseinandersetzung mit Spitzentechnologien: Wird ihr wirtschaftlicher Einfluß überschätzt?.....	347
Wachstum in der Spitzentechnologie löst nicht die Beschaffungsproblematik.....	348
Software als Beschäftigungsbringer?.....	348
Widerstände aus dem gesellschaftlich-sozialen Bereich.....	349
Arteigene Organisationsstrukturen erforderlich.....	350
Ideenfindung und Implementierung verlangen unterschiedliche Strukturen.....	350
„Ad personam“ -Lösungen in Organisation und Führung.....	352
Management von Human-Ressourcen als kritische Erfolgsvariable.....	352

<i>Verkoppelung von Entwicklung und Marketing:</i>	
<i>kritisch für den Innovationserfolg.....</i>	353
<i>Überschaubare flexible Geschäftseinheiten:</i>	
<i>die tragenden Säulen der Organisation.....</i>	357
<i>Matrixstrukturen.....</i>	359
<i>Flache Organisationspyramiden.....</i>	361
Modelle und Formen der Führung müssen individuelle	
Kreativität und Gruppenkohäsion sicherstellen.....	362
<i>Delegation durch partizipativ-kooperative Führung.....</i>	363
<i>Risikobereitschaft bei der Suche nach neuen Lösungen.....</i>	364
<i>Kommunikationsmaßnahmen zur Förderung</i>	
<i>von Kreativität und Identifikation.....</i>	365
<i>Die Gründerorientierung wirkt kulturprägend.....</i>	366
<i>Der Beitrag des Personalwesens zur Kulturstützung.....</i>	367
Schnelle Entwicklungsphasen	
mit typischen Krisenschwellen.....	368
<i>Viele „Start-up“-Unternehmen scheitern früh.....</i>	369
<i>Positionsverluste durch unzureichende Anpassung</i>	
<i>der Fertigungskapazität und Erzeugnisqualität.....</i>	370
<i>Finanzielle Steuerungskrise durch</i>	
<i>Überdehnung der finanziellen Ressourcen.....</i>	370
<i>Professionelles Management soll</i>	
<i>die allgemeine Steuerungskrise überwinden.....</i>	371
<i>Gefahr der Bürokratisierung.....</i>	372
<i>Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen tut not.....</i>	372
Unternehmensführung in reifen Industriezweigen:	
Revitalisierung durch unternehmerische Innovation?.....	373
Der Eintritt ins Reifestadium	
hat gravierende Konsequenzen.....	374
Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur	
als typische Kennzeichen reifer Industriezweige.....	376
Tiefgreifender Einstellungswandel erforderlich.....	378
<i>Hemmnisse beim Erkennen von Veränderungen</i>	
<i>Die Portfolio-Theorie bietet wenig Unterstützung.....</i>	379

Anpassung der Unternehmenspolitik an Bedingungen der Reife.....	380
<i>Strategische Reaktionen auf den Übergang zur Reife sind vielschichtig Das Angebot an „Norm“ strategien für reife Unternehmen.....</i>	381
<i>Das Schaffen flacher, durchlässiger Organisationsstrukturen im Rahmen einer Vertrauensorganisation.....</i>	386
<i>Die Erhaltung der langfristigen Überlebensfähigkeit durch geeignete Führungssysteme.....</i>	389
<i>Zentrale Voraussetzung zur Revitalisierung: die Verhinderung eines „Brain Drain“.....</i>	390
<i>Führung: Partizipativ-kooperativ anstatt bürokratisch-autokratisch.....</i>	393
<i>Verpflichtung auf übergeordnete Ziele.....</i>	394
Innovationen als zentrale Erfolgsbedingung.....	395
<i>Innovationen sind eine Vorbedingung für die Kostenführerschaft.....</i>	396
<i>Innovationen als Ausgangspunkt für eine Differenzierung.....</i>	396
Die Revitalisierung reifer Industrien gewinnt an gesamtwirtschaftlicher Bedeutung.....	398
Managementprobleme beim Mix von reifen Technologien und Spitzentechnologien.....	400
Gefahren einer weltweiten programmpolitischen Nischenstrategie.....	400
Identifikation mit dem Bewährten und Vertrauten: Hemmschuh auf dem Weg zu neuen Technologien.....	401
Organisatorische Lösungen der Transition von alter zu neuer Technologie.....	402
<i>Spitzentechnologische Innovation „außer Haus“.....</i>	402
<i>Separierung spitzentechnologischer Einheiten im eigenen Haus.....</i>	403
Wird die Triade zur Diade?.....	404

5. Kapitel

Formierung internationaler strategischer Allianzen.....	411
„Partnerschaftlicher Wettbewerb“ als Zukunftsperspektive.....	413
Akquisition und Kooperation – Elemente einer Entwicklungsstrategie des Unternehmens.....	416
Der strategische „fit“ bei Akquisitionen und Kooperationen..	419
Zur Führung von Akquisitionen und Kooperationen.....	424
Die Kulturverträglichkeit von Akquisitionen und Kooperationen.....	429
Die unternehmerische Handhabung partnerschaftlicher Kooperation.....	433
Die Grenzen der Machbarkeit: Die unterschätzte Rolle der Führungskapazität.....	435

6. Kapitel

Brauchen wir ein neues europäisches Unternehmensverständnis?.....	443
Verzeichnis der Abbildungen und Dokumente.....	455