

# Inhaltsverzeichnis

|       |                                                                                                                               |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Die Ausarbeitung der Direktiven für die Funktionsbereiche und regionalen Einheiten in Übereinstimmung mit den Strategien. . . | 3  |
| 1.1   | Führen mit Direktiven . . . . .                                                                                               | 3  |
| 1.1.1 | Direktiven verbinden Strategie und Ausführung. . . . .                                                                        | 5  |
| 1.1.2 | Die Selbständigkeit der Mitarbeiter . . . . .                                                                                 | 8  |
| 1.1.3 | Die Unternehmungsmitglieder als Lernende. . . . .                                                                             | 14 |
| 1.1.4 | Die Politik der Gesamtqualität . . . . .                                                                                      | 16 |
| 1.2   | Die Marketingpolitik . . . . .                                                                                                | 18 |
| 1.2.1 | Von der Verkaufs- zur Beziehungsorientierung. . . . .                                                                         | 18 |
| 1.2.2 | Die strategischen Aufgaben des Marketing . . . . .                                                                            | 24 |
| 1.2.3 | Die Programmpolitik . . . . .                                                                                                 | 25 |
| 1.2.4 | Die Preis- und Konditionenpolitik . . . . .                                                                                   | 27 |
| 1.2.5 | Die Kommunikations- und Distributionspolitik . . . . .                                                                        | 34 |
| 1.2.6 | Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Handels- und Industrieunternehmen. . . . .                                             | 38 |
| 1.3   | Die Forschungs- und Entwicklungspolitik . . . . .                                                                             | 40 |
| 1.3.1 | Die strategische Bedeutung der Technologie . . . . .                                                                          | 41 |
| 1.3.2 | Die Technologiepolitik auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten. . . . .                                            | 48 |
| 1.3.3 | Die Technologiepolitik auf Unternehmungsebene. . . . .                                                                        | 50 |
| 1.4   | Die Produktions- und Beschaffungspolitik . . . . .                                                                            | 54 |
| 1.4.1 | Direktiven für den Produktionsbereich. . . . .                                                                                | 55 |
| 1.4.2 | Direktiven für den Beschaffungsbereich. . . . .                                                                               | 60 |
| 1.4.3 | Die marktpreisorientierte Projektierung . . . . .                                                                             | 62 |
| 1.5   | Die Personalpolitik . . . . .                                                                                                 | 66 |
| 1.5.1 | Strategieorientiertes Human Resource Management. . . . .                                                                      | 66 |
| 1.5.2 | Die Merkmale des strategieorientierten Human Resource Managements . . . . .                                                   | 68 |
| 1.5.3 | Human Resource Management zur Steuerung eines komplexen Netzwerkes von internen und externen Beziehungen . . . . .            | 71 |
| 1.6   | Die Finanzpolitik. . . . .                                                                                                    | 75 |
| 1.6.1 | Der Begriff des <i>Cash-flow</i> . . . . .                                                                                    | 75 |
| 1.6.2 | Strategie und Ressourcenallokation . . . . .                                                                                  | 76 |
| 1.6.3 | Die Dividendenpolitik . . . . .                                                                                               | 78 |
| 1.6.4 | Strategie und Mittelbeschaffung. . . . .                                                                                      | 80 |
| 1.7   | Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitionspolitik . . . . .                                                                 | 81 |
| 1.7.1 | Die Internationalisierung der Unternehmung . . . . .                                                                          | 81 |
| 1.7.2 | Strategische Netzwerke . . . . .                                                                                              | 86 |
| 1.7.3 | Lernen in der international tätigen Unternehmung . . . . .                                                                    | 91 |
| 1.7.4 | Richtlinien für die Umsetzung . . . . .                                                                                       | 93 |

|       |                                                                                                                                                   |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.8   | Die Bilanzpolitik .....                                                                                                                           | 96  |
| 1.8.1 | Die Bilanzierungswahlrechte in der internen Bilanz .....                                                                                          | 96  |
| 1.8.2 | Die Bilanzierungswahlrechte in der Handelsbilanz .....                                                                                            | 99  |
| 1.9   | Die Überprüfung und Revision des strategischen Planes der Unternehmung .....                                                                      | 101 |
| 1.9.1 | Die horizontale und vertikale Abstimmung der Direktiven .....                                                                                     | 101 |
| 1.9.2 | Die Verabschiedung der strategischen Pläne .....                                                                                                  | 101 |
| 2     | Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation .....                                                                                           | 109 |
| 2.1   | Die Interaktion von Strategie und prozeßorientierter Organisation .....                                                                           | 109 |
| 2.1.1 | Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen .....                                                                                            | 112 |
| 2.1.2 | Geschäftsprozesse durchschneiden Abteilungen und optimieren die Organisation als Ganzes .....                                                     | 113 |
| 2.1.3 | Die Umsetzung von Prozeßmanagement .....                                                                                                          | 119 |
| 2.1.4 | Was kann man von Unternehmungen mit Prozeßmanagement lernen? .....                                                                                | 124 |
| 2.1.5 | Welche Fragen müssen gestellt werden, um die bestehende Organisation zu überprüfen? .....                                                         | 127 |
| 2.1.6 | Welche Organisationsformen gibt es? .....                                                                                                         | 129 |
| 2.1.7 | Wie kann die Unternehmungsleitung um sich herum die Führungsorganisation aufbauen, die sie für die Wertsteigerung der Unternehmung braucht? ..... | 135 |
| 2.2   | Die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten .....                                                                                        | 139 |
| 2.2.1 | Die strategischen Geschäftseinheiten in der Unternehmungsorganisation .....                                                                       | 139 |
| 2.2.2 | Kriterien für die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten .....                                                                          | 141 |
| 2.3   | Die Auswahl der Führungskräfte als zentrale unternehmerische Aufgabe .....                                                                        | 145 |
| 2.3.1 | Die Entwicklung von <i>managerial excellence</i> .....                                                                                            | 145 |
| 2.3.2 | Die Auswahl der Führungskräfte für die strategischen Geschäftseinheiten .....                                                                     | 147 |
| 2.4   | Führungsstile und Führungseffektivität .....                                                                                                      | 148 |
| 2.4.1 | Macht und Autorität .....                                                                                                                         | 148 |
| 2.4.2 | Die Determinanten der Führungstätigkeit .....                                                                                                     | 154 |
| 2.4.3 | Führungsstile, Stilflexibilität und Stilanpassungsfähigkeit .....                                                                                 | 156 |
| 2.4.4 | Neue Ansätze der Personalentwicklung .....                                                                                                        | 161 |
| 2.4.5 | Die Führungsstile in der Unternehmungshierarchie .....                                                                                            | 163 |
| 2.4.6 | Voraussetzungen für die Anwendung eines Delegationsstils .....                                                                                    | 166 |
| 2.4.7 | Die Vereinbarung der Führungsstile .....                                                                                                          | 168 |
| 2.5   | Die Führungskräfteplanung und Führungskräfteentwicklung .....                                                                                     | 169 |
| 2.6   | Strategie- und mitarbeiterorientierte Personal- und Organisationsentwicklung .....                                                                | 176 |

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Inhaltsverzeichnis                                                                                                              | XI  |
| 2.7 Der Paradigmenwechsel in der Organisation                                                                                   | 182 |
| 2.7.1 Das Paradigma des Machens                                                                                                 | 183 |
| 2.7.2 Das Paradigma des Dienens                                                                                                 | 185 |
| 2.7.3 Der Übergang vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens                                                          | 187 |
| 3 Die Umsetzung                                                                                                                 | 199 |
| 3.1 Die Wurzel der Führungsfähigkeit                                                                                            | 199 |
| 3.2 Die Aufgaben der Unternehmensleitung                                                                                        | 201 |
| 3.3 Die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungsplanung                                                                    | 203 |
| 3.4 Das Motivationssystem                                                                                                       | 214 |
| 3.5 Die Überwachung und Revision der Strategien und Aktionsprogramme                                                            | 221 |
| 3.6 Welche Fragen muß die Unternehmensleitung stellen, um sicherzugehen, daß die strategischen Pläne wirksam ausgeführt werden? | 228 |
| 3.7 Führung durch Zielvereinbarung                                                                                              | 231 |
| 4 Die Unternehmenskultur                                                                                                        | 235 |
| 4.1 Warum scheitern viele Strategien und Aktionspläne in der Praxis?                                                            | 235 |
| 4.2 Begriff und Wesen der Unternehmenskultur                                                                                    | 236 |
| 4.3 Die zwei Ebenen der Unternehmenskultur                                                                                      | 237 |
| 4.4 Die Bestimmung der Unternehmenskultur                                                                                       | 238 |
| 4.4.1 Die Bestimmung der Ist-Unternehmenskultur                                                                                 | 238 |
| 4.4.2 Die Bestimmung der Soll-Unternehmenskultur                                                                                | 241 |
| 4.4.3 Die Beeinflussung der Unternehmenskultur im Sinne der Strategien                                                          | 243 |
| 4.5 Der Unternehmer als Erzieher                                                                                                | 244 |
| 4.6 Die Unternehmensidentität ( <i>Corporate Identity</i> ) als Ergebnis der strategischen und operativen Führung               | 246 |
| 4.6.1 Begriffsbestimmung                                                                                                        | 246 |
| 4.6.2 Die Bestimmung der Ist-Unternehmensidentität                                                                              | 251 |
| 4.6.3 Die Bestimmung der Soll-Unternehmensidentität                                                                             | 253 |
| 4.6.4 Die Gestaltung der Unternehmensidentität                                                                                  | 255 |
| 5 Das strategische Controlling                                                                                                  | 263 |
| 5.1 Die strategisch geführte Unternehmung als „Konföderation von Unternehmern“                                                  | 263 |
| 5.2 Der dauerhafte und globale Fortschritt der Unternehmung als Ziel des strategischen Controlling                              | 265 |
| 5.3 Die Bereiche des strategischen Controlling                                                                                  | 267 |

|       |                                                                                                  |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4   | Die Objektivierung der Strategie als Voraussetzung für das strategische Controlling . . . . .    | 271 |
| 5.4.1 | Der evolutionäre Charakter der Strategie . . . . .                                               | 271 |
| 5.4.2 | Explizite und implizite Strategien . . . . .                                                     | 272 |
| 5.4.3 | Der strategische Plan als psychologischer und ökonomischer Vertrag . . . . .                     | 273 |
| 5.4.4 | Die Heuristiken des strategischen Controlling . . . . .                                          | 274 |
| 5.5   | Das strategische Controlling als kybernetisches System zur Beherrschung der Komplexität. . . . . | 277 |
| 5.6   | Ausblick . . . . .                                                                               | 279 |
| 6     | Strategische Führungskompetenz . . . . .                                                         | 281 |
| 6.1   | Führung umfaßt Leadership und Management . . . . .                                               | 281 |
| 6.2   | Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Unternehmers und/oder der obersten Führungskräfte. . . . .  | 283 |
| 6.3   | Charismatische und monastische Unternehmer und Führungskräfte. . . . .                           | 291 |
| 6.4   | Ist strategische Führungskompetenz situativ? . . . . .                                           | 295 |
|       | Literatur . . . . .                                                                              | 299 |
|       | Sachregister . . . . .                                                                           | 309 |