

Hans H. Hinterhuber

Strategische Unternehmens- führung

II. Strategisches Handeln

7., grundlegend neu
bearbeitete Auflage

Hans H. Hinterhuber

Strategische Unternehmensführung

II Strategisches Handeln

Ziele und Rahmenbedingungen für die
Funktionsbereiche · Organisation · Umsetzung ·
Unternehmenskultur · Strategisches Controlling ·
Leadership

7., grundlegend neu bearbeitete Auflage



Walter de Gruyter · Berlin · New York

Inhaltsverzeichnis

1	Die Ausarbeitung der Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche und regionalen Einheiten in Übereinstimmung mit den Strategien	3
1.1	Führen durch Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen	3
1.1.1	Die Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen verbindet Strategie und Ausführung	5
1.1.2	Die Selbständigkeit der Mitarbeiter	8
1.1.3	Die Unternehmungsmitglieder als Lernende	13
1.1.4	Operative Exzellenz in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten	15
1.2	Die Marketingpolitik	19
1.2.1	Von der Verkaufs- zur Beziehungsorientierung	19
1.2.2	Die strategischen Aufgaben des Marketing	24
1.2.3	Die Programmpolitik	25
1.2.4	Die Preis- und Konditionenpolitik	29
1.2.5	Die Kommunikations- und Distributionspolitik	39
1.2.6	Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Handels- und Industrieunternehmungen	41
1.3	Die Forschungs- und Entwicklungspolitik	44
1.3.1	Die strategische Bedeutung der Technologie	45
1.3.2	Die Technologiepolitik der Unternehmung	57
1.4	Die Produktions- und Beschaffungspolitik	61
1.4.1	Ziele und Rahmenbedingungen für den Produktionsbereich	61
1.4.2	Ziele und Rahmenbedingungen für den Beschaffungsbereich	66
1.4.3	Die marktpreisorientierte Projektierung	69
1.5	Die Personalpolitik	73
1.5.1	Strategieorientiertes Human Resource Management	73
1.5.2	Die neuen Aufgaben des strategieorientierten Human Resource Managements	76
1.5.3	Die Parallelisierung der Interessen von Anteilseignern und Führungsteam	80
1.5.4	Human Resource Management zur Steuerung eines komplexen Netzwerks von internen und externen Beziehungen	81
1.6	Die Finanzpolitik	85
1.6.1	Der Begriff des <i>Cash-flow</i>	85
1.6.2	Strategie und Ressourcenallokation	86
1.6.3	Die Dividendenpolitik	89
1.6.4	Strategie und Mittelbeschaffung	91
1.7	Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitionspolitik	92

1.7.1	Die Internationalisierung der Unternehmung	92
1.7.2	Strategische Netzwerke	95
1.7.3	Lernen in der international tätigen Unternehmung	98
1.7.4	Preis- und strategische Überlegungen bei Unternehmungs- akquisitionen	99
1.8	Die Bilanzpolitik	103
1.9	Die Informationstechnologiepolitik	109
1.10	Die Überprüfung und Revision des strategischen Planes der Unternehmung	110
1.11	Die Verabschiedung der strategischen Pläne	111
2	Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation und der Geschäftsprozesse	119
2.1	Die Interaktion von Strategie und prozessorientierter Organisation	119
2.1.1	Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen	122
2.1.2	Geschäftsprozesse durchschneiden Abteilungen und optimieren die Organisation als Ganzes	123
2.1.3	Die Umsetzung von Prozessmanagement	129
2.1.4	Was kann man von Unternehmungen mit Prozessmanagement lernen?	134
2.1.5	Welche Organisationsformen gibt es?	137
2.1.6	Wie kann die Unternehmungsleitung um sich herum die Führungsorganisation aufbauen, die sie für die Umsetzung der Strategien braucht?	145
2.1.7	Corporate Governance	148
2.2	Die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten	149
2.2.1	Die strategischen Geschäftseinheiten in der Unternehmungsorganisation	149
2.2.2	Kriterien für die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten	151
2.3	Die Auswahl der Führungskräfte als zentrale unternehmerische Aufgabe	154
2.4	Führungsstile und Führungseffektivität	156
2.4.1	Macht und Autorität	156
2.4.2	Die Determinanten der Führungstätigkeit	159
2.4.3	Führungsstile, Stilflexibilität und Stilanpassungsfähigkeit	162
2.4.4	Neue Ansätze der Mitarbeiterentwicklung	166
2.4.5	Die Führungsstile in der Unternehmungshierarchie	168
2.4.6	Voraussetzungen für die Anwendung eines Delegationsstils.	171
2.4.7	Die Vereinbarung der Führungsstile	173
2.5	Die Führungskräfteplanung und Führungskräfteentwicklung	174
2.6	Strategie- und mitarbeiterorientierte Personal- und Organisationsentwicklung	180

Inhaltsverzeichnis	XI	
2.7	Der Paradigmenwechsel in der Organisation	186
2.7.1	Das Paradigma des Machens	186
2.7.2	Das Paradigma des Dienens	187
2.7.3	Der Übergang vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens	191
3	Die Umsetzung	201
3.1	Die Wurzel der Führungsfähigkeit	201
3.2	Die Aufgaben der Unternehmensleitung	203
3.3	Die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungs- planung	205
3.4	Das Motivationssystem	213
3.5	Die Überwachung und Revision der Strategien und Aktionsprogramme	221
3.6	Führung durch Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen	223
4	Die Unternehmenskultur und -identität	229
4.1	Warum scheitern viele Strategien und Aktionspläne in der Praxis?	229
4.2	Begriff und Wesen der Unternehmenskultur	230
4.3	Die zwei Ebenen der Unternehmenskultur	231
4.4	Die Bestimmung der Unternehmenskultur	232
4.4.1	Die Bestimmung der Ist-Unternehmenskultur	232
4.4.2	Die Bestimmung der Soll-Unternehmenskultur	235
4.4.3	Die Beeinflussung der Unternehmenskultur im Sinne der Strategien	237
4.5	Der Unternehmer als Erzieher	238
4.6	Die Unternehmensidentität (<i>Corporate Identity</i>) als Ergebnis der strategischen und operativen Führung	240
4.6.1	Begriffsbestimmung	240
4.6.2	Die Bestimmung der Ist-Unternehmensidentität	245
4.6.3	Die Bestimmung der Soll-Unternehmensidentität	247
4.6.4	Die Gestaltung der Unternehmensidentität	249
5	Das strategische Controlling	255
5.1	Die strategisch geführte Unternehmung als „Konföderation von Unternehmern“	255
5.2	Der globale und nachhaltige Fortschritt der Unternehmung als Ziel des strategischen Controllings	256
5.3	Die Bereiche des strategischen Controllings	258

5.4	Das strategische Controlling muss eine Kultur des Vertrauens in der Unternehmung aufbauen	266
5.5	Rechtzeitig neue Pionierphasen einleiten	268
6	Leadership	271
6.1	Was heißt Leadership?	271
6.2	Die nicht-delegierbaren Aufgaben der Führenden	272
6.3	Das Monitoring der Leadership-Qualität einer Unternehmung	278
6.4	Das Monitoring der Führungsfähigkeiten eines Vorgesetzten .	278
6.5	Die Auswahl und Beurteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter	281
	Literaturverzeichnis	285
	Sachregister	295