

Strategische Unternehmens- führung

Das Gesamtmodell
für nachhaltige Wertsteigerung

Von
Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

9., völlig neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15869 0](http://www.esv.info/9783503158690)

1. Auflage 1977

...

7. Auflage 2004

1.–7. Auflage in zwei Bänden, Walter de Gruyter, Berlin

8. Auflage (Band I.) 2011

9. Auflage 2015

ISBN 978 3 503 15869 0

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015

[www.ESV.info](http://www.esv.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Vorwort

Die strategische Unternehmensführung hat einen kritischen Punkt ihrer Entwicklung erreicht. Sie ist einerseits in einer Vielzahl von Lehrbüchern und praktischen Ratgebern bestens dokumentiert, zum anderen ist sie fest in den Grunddisziplinen wie Marketing, Produktion, Finanzwirtschaft u. a. m. verankert. An allen Universitäten und Fachhochschulen werden Lehrveranstaltungen über Strategisches Management/Strategische Unternehmensführung angeboten. Gleichwohl zeigen die vielen Unternehmenskrisen und Schlagzeilen in den Zeitungen über Fehlentscheidungen und fragwürdiges Verhalten der obersten Führungskräfte, dass ihr Einfluss auf die tatsächliche Führung von Unternehmen gering ist und nicht dem entspricht, was eine gute Theorie zu leisten vermag. Der Abstand zwischen dem, was in den wissenschaftlichen Journalen publiziert wird, und der Wirklichkeit scheint umso größer zu sein, je höher der Impact-Faktor ist. Die wissenschaftliche Forschung verliert offensichtlich in weiten Bereichen die Einfachheit und Elementarität der Führungsprobleme aus den Augen. Es ist ein Anliegen dieses Buches, den Prozess der Führung komplexer Organisationen auf die komplexe und gleichzeitig einfache Realität zurückzuführen.

Wenn Lehre und Forschung über strategische Unternehmensführung von der Praxis nicht oder nicht in dem Maße wahrgenommen werden, wie es ihre Vertreter erwarten, so dürfte das darauf zurückzuführen sein, dass die strategische Unternehmensführung in ihren Grundlagen und in ihrer Ausrichtung zu eng ist. Sie ist also nicht das, was eine gute Theorie sein sollte, nämlich ein Konzentrat der Wirklichkeit.

Krisen und Kurzfristmentalität bieten eine Chance, um über die strategische Unternehmensführung nachzudenken. Ihre Aufgabe besteht nicht nur darin, den Unternehmen zu helfen, wie sie nachhaltig ihren Wert steigern können. Sie besteht auch darin, Unternehmern, Führungskräften und Studierenden vor Augen zu halten, dass die Unternehmen auch den anderen Stakeholdern gegenüber verantwortlich sind und eine wichtige Aufgabe in der Gesellschaft spielen. Die Gesellschaft erwartet heute eine humanistische Sicht des Unternehmens und der Personen, die sie in die Zukunft führen. Von den Eliten in der Wirtschaft wird erwartet, dass sie auch Verantwortung für das öffentliche Umfeld übernehmen.

Die gegenwärtige Situation ist deshalb eine Möglichkeit, den Kernauftrag der Unternehmensführungslehre neu zu definieren. Dieser wird in diesem Buch wie folgt definiert: *Der Kernauftrag der strategischen Unternehmensführung ist, zur Erhöhung der Produktivität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen beizutragen und durch die nachhaltige Wertsteigerung einen Beitrag zum allgemeinen Wohlstand und sozialen Frieden in der Gesellschaft*

zu leisten. Das Buch ist getragen von der Überzeugung, dass die Welt der Unternehmen verbesserbar ist und die Unternehmensführungslehre dazu beitragen kann.

Unternehmen sind heute einem viel größeren Druck seitens der strategischen Stakeholder und der Konkurrenten ausgesetzt, als vor zehn Jahren. Die Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner und „financial community“, die Gesellschaft, die Gesetzgebung, die Lieferanten, die Partnerunternehmen in strategischen Netzwerken, die neuen strategischen Stakeholder wie Umweltschutzorganisationen, Protestierer und dgl. mehr zwingen die Unternehmen in einer Zeit großer Veränderungen, an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen.

Die neunte Auflage der „Strategischen Unternehmensführung“ enthält in einem Band das bisher in zwei Bänden behandelte „Strategische Denken“ und „Strategische Handeln“. Die aus Band 1 („Strategisches Denken“) übernommenen Abschnitte sind, abgesehen von geringfügigen Anpassungen, gleich geblieben. Die früher in Band 2 („Strategisches Handeln“) behandelten Abschnitte sind neu geschrieben; sie sollen dem Leser die Perspektive der Unternehmensleitung in der strategischen Führung des Unternehmens noch plastischer vor Augen führen. Diese Sicht habe ich bisher nicht so hervorgehoben, wie es offensichtlich erforderlich ist. Der Leser kann sich in die Lage der Entscheidungszentren eines Unternehmens versetzen, die nicht top-down führen, sondern die Führungskräfte in ihre strategischen Absichten einbinden und zum Weiterdenken und Weiterentwickeln der Strategie sowie zu Eigeninitiative, Selbständigkeit und Verantwortung im strategischen Handeln auffordern.

Die strategische Führung des Unternehmens fällt somit nicht nur in den Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung, sondern beruht auf der gemeinsamen Verantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Pragmatismus ist die Grundlage der strategischen Führung eines Unternehmens.

Dieses Buch versucht, in komprimierter Form und weit von Vollständigkeit entfernt diese größere, humanistische Perspektive einzunehmen. Es soll Unternehmer, Führungskräfte und Studenten anregen, das Potenzial, das in diesem Fach liegt, besser zu nutzen und Wege aufzuzeigen, wie durch eine gute strategische Führung ein Unternehmen sowohl die eigenen Interessen verfolgen, als auch der Allgemeinheit dienen kann.

Die *Kernbotschaft des Buches* lautet: Eine gute Strategie erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Einrichtung unter Bedingungen von Unsicherheit nachhaltig erfolgreich ist.

Ohne Strategie ist langfristig überdurchschnittlicher Erfolg nicht wahrscheinlich. Selbst die beste Strategie ist kein Erfolgsgarant. Ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation strategische führen heißt, die Einrichtung ganzheitlich zu sehen und zu erkennen, wie die Teile zusammenhängen und wie sich die Entscheidungen gegenseitig beeinflussen. Diese ganzheitliche Sicht ist umso wichtiger, je größer die Wechselwirkungen zwischen Märkten,

Gesellschaft, Politik und Unternehmen sind. Ein Verständnis der verschiedenen Perspektiven der Vertreter dieser vier Welten ist für gegenseitig anerkannte Lösungen und für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens heute notwendiger denn je. Abbildung 1 veranschaulicht das systemtheoretische Modell, das dem Buch zugrunde liegt; dieses Modell der strategischen Führung eines Unternehmens hat den Test der Zeit und die Kritik der Fachwelt bestanden und dient auch diesem Buch als Bezugs- und Orientierungskonzept. Es wird erfolgreich in den deutschsprachigen Ländern, in Italien, Frankreich und Spanien, in der Türkei, im Vorderen Orient, in Japan und in Brasilien verwendet.

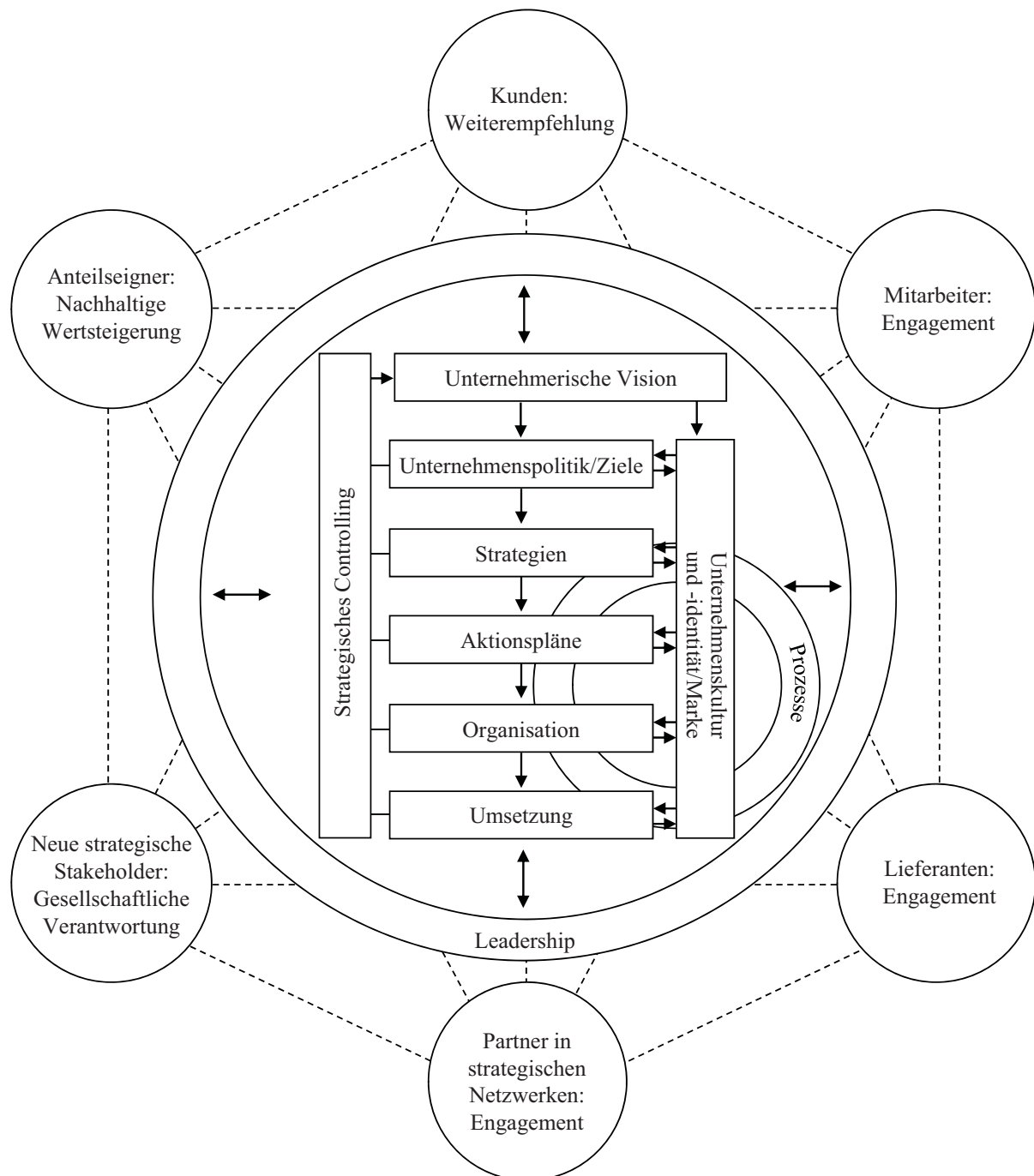


Abb. 1 Das Gesamtsystem der strategischen Unternehmensführung

Ich habe alle theoretischen Ansätze, die im Modell der strategischen Unternehmensführung zu einer Einheit verbunden werden, anhand meiner praktischen Erfahrungen überprüft. Sie halten dieser kritischen Überprüfung stand. Das Modell integriert alle Komponenten, die dem direkten Einfluss der Führungskräfte unterliegen (der innere Teil der Abbildung) zu einem kohärenten Ganzen, mit dem Werte für die strategischen Stakeholder (der äußere Teil der Abbildung) geschaffen werden. Es zeigt, wie sich die unternehmerische Vision, die Ziele, die Strategien, die Organisation, die Umsetzung, die Unternehmenskultur und -identität sowie das Erfolgscontrolling gegenseitig beeinflussen und nach Maßgabe der berechtigten Erwartungen der strategischen Stakeholder gestaltet werden können. In der Abbildung sind die strategischen Stakeholder – die Kunden, die Mitarbeiter und Führungskräfte, die Anteilseigner, die Gesellschaft, die Lieferanten und die Partner in strategischen Netzwerken – außen angegeben. Leadership verbindet die Innenwelt des Unternehmens mit seiner Außenwelt. In diesem Sinne ist strategische Unternehmensführung eine integrierte Gesamtheit von Einstellungen, Entscheidungs- und Handlungshilfen, mit denen ein Unternehmen in einem turbulenten Umfeld Wettbewerbsvorteile erzielen, Werte für alle strategischen Stakeholder schaffen und somit auch seinen Wert nachhaltig steigern kann.

Der Aufbau des Buches kommt in Abbildung 1 zum Ausdruck. Es ist aus der Sicht des Unternehmers und/oder der Unternehmensleitung geschrieben. Der erste Abschnitt zeigt diese unternehmerische Perspektive. Es wird dargestellt, was eine exzellente Führung und eine gute Corporate Governance sind und bewirken können. In der Folge wird das bewährte Gesamtmodell der strategischen Führung erläutert, das alle Komponenten der Führung integriert und zu einem Ganzen verbindet, mit dem Werte für die strategischen Stakeholder geschaffen werden können. Besonders hervorgehoben wird die Rolle von Risk Assessment zur Sicherung des Überlebens des Unternehmens. Der Ausblick oder die Vision im Sinne eines Wunschbildes der Zukunft stehen am Anfang der strategischen Führung eines Unternehmens. Viele Unternehmen haben aber keine Vision oder, falls eine in einem schönen Dokument oder im Internet aufscheint, wird sie häufig nicht gelebt. Der zweite Abschnitt zeigt, dass eine Vision wichtig ist, damit das Unternehmen nicht nur Gewinne erwirtschaften, sondern auch der Allgemeinheit dienen kann.

Der dritte Abschnitt zeigt, dass die Unternehmenspolitik die weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung eines Unternehmens ist. Im Unterschied zur Vision, die über das Unternehmen hinausreicht, beschreibt die „Mission“ den konkreten Kernauftrag des Unternehmens und auch die Werte, die von oben nach unten und von innen nach außen gelebt und vorgelebt werden müssen. Die Unternehmenspolitik bestimmt die konkreten Ziele des Unternehmens. Die Ziele des Unternehmens sind die Ziele der Hauptaktionäre oder Gesellschafter des Unternehmens. Gewinn oder Wertsteigerung sind keine Ziele, sondern das Ergebnis erfolgreichen unternehmerischen Handelns.

Der vierte Abschnitt behandelt den komplexen Begriff der Strategie. Er vermittelt einen vertieften Einblick in die Überlegungen und die Vorgangsweise, die bei der Entwicklung der Strategie auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten zu beachten sind. Strategisch Führen heißt, dass das Ganze wichtiger ist als der Teil und nicht umgekehrt.

Jedes Unternehmen ab einer bestimmten Größe operiert auf mehreren Märkten und ist deshalb in entsprechende strategische Geschäftseinheiten gegliedert. Die Geschäftsstrategien müssen in eine Unternehmensstrategie integriert werden, die mehr ist als deren Summe. Der Unternehmensstrategie („Portfolio-Management“) ist der fünfte Abschnitt gewidmet. Auf ein Instrument des Portfolio-Managements wird im sechsten Abschnitt hingewiesen: Akquisitionen, Zusammenschlüsse und Joint Ventures.

Ein Unternehmen benötigt nicht nur eine Portfolio-Strategie, die sicherstellt, dass der Wert des Unternehmens nachhaltig höher ist als die Summe der Werte der einzelnen Geschäftsstrategien. Strategische Geschäftseinheiten, oft auch Unternehmen, operieren in strategischen Netzwerken, wenn die Vorteile einer gemeinsamen Logik des Handelns die Nachteile der Einschränkung des strategischen Handlungsspielraumes überwiegen. Der siebte Abschnitt behandelt deshalb die Netzwerkstrategie.

Die Strategie ist kein Aktionsplan, sie ist die gemeinsame Logik des Handelns, an der sich die Aktionspläne in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten orientieren (Abschnitt 8). In diesem und in den folgenden Abschnitten wird dem Leser die Perspektive der Unternehmensleitung in der Umsetzung der Strategien vor Augen geführt.

Das Bindeglied zwischen Strategie und Aktionsplänen auf der einen und Umsetzung auf der anderen Seite sind die Organisation und die Prozesse (Abschnitt 9). Es wird gezeigt, dass die Struktur selbst ein wichtiges Element der Strategie ist.

Die Unternehmensleitung greift in die Umsetzung der Aktionspläne nicht direkt ein; ihre Aufgaben bei der Gestaltung der Umsetzungssysteme werden im Abschnitt 10 behandelt.

Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der im Unternehmen vorherrschenden Werte, Einstellungen und Haltungen; sie ist das Ergebnis kohärenten Verhaltens der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen. Sie kann nicht installiert werden. Es wird gezeigt, wie gelebte und vorgelebte Führungswerte die Umsetzung der Strategien und Aktionspläne, die Unternehmensidentität und die Markenführung erleichtern (Abschnitt 11). Wie das strategische Controlling die strategische Führung des Unternehmens unterstützt und eine Kultur des Lernens fördert wird im Abschnitt 12 erörtert.

Das Buch endet mit dem Abschnitt 13 über Leadership. Die empirische Evidenz zeigt, dass Leadership der wichtigste intangible Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ist. Leadership ist Charakter plus Wissen plus Tun plus

Ergebnisse. Leadership zeigt sich in der persönlichen Autorität der Führenden. Spitzenunternehmen zeichnen sich durch eine höhere Leadership-Kompetenz aus als weniger erfolgreiche. Die Leadership-Kompetenz kann gemessen werden.

Nicholas N. Taleb schreibt in seinem Hauptwerk „Antifragilität“, dass, wenn ein Buch über 40 Jahre hinweg immer wieder aufgelegt wurde, man davon ausgehen kann, dass es weitere 40 Jahre verlegt werden wird. Da dieses Buch seit 38 Jahren auf dem Markt ist, schliesse ich, dass es auch weiterhin den Unternehmern, Führungskräften, aber auch Nachwuchsführungskräften und Studierenden sowie aufgeklärten Lesern Nutzen bringen wird, die an der Führung komplexer Organisationen interessiert sind.

Mein Dank gilt den Unternehmern und Führungskräften, den lebenden und verstorbenen, mit denen ich mein Modell der strategischen Unternehmensführung in der Praxis umgesetzt habe; er gilt auch meinen Studierenden an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck, an der Universität Bocconi und an der Katholischen Universität in Mailand sowie den Teilnehmern an den vielen MBA-Programmen, denen ich mein Modell im Lauf vieler Jahre vorgestellt und mit denen ich es diskutiert habe.

Ein besonderer Dank gebührt wiederum Frau Andrea Mayr, die mich wie bei allen anderen Büchern tatkräftig unterstützt und dem Verlag ein druckreifes Manuskript vorgelegt hat und die mit ihrem großen Engagement wesentlich zur Neuauflage beigetragen hat. Sie hat „Führen mit strategischer Teilhabe“ verinnerlicht und ist die großartigste Mitarbeiterin, die ich in meinem Leben hatte.

Eine Dankesschuld habe ich auch dem Erich Schmidt Verlag abzutragen, insbesondere Frau Claudia Splittgerber, die die Neuauflage anregte und auch das Manuskript mit großer Sorgfalt redaktionell bearbeitete. Ihr habe ich viele Anregungen zu verdanken.

Innsbruck, im Dezember 2014

Hans H. Hinterhuber

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	5
1. Strategische Unternehmensführung – eine unternehmerische Perspektive.....	17
1.1 Die fünf Faktoren für nachhaltigen Erfolg.....	17
1.2 Leadership und strategische Unternehmensführung.....	20
1.3 Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens.....	22
1.4 Corporate Governance. Wem gegenüber sind die obersten Führungskräfte eines Unternehmens verantwortlich?.....	25
1.5 Gewinn und nachhaltige Wertsteigerung als Maßstäbe der unternehmerischen Effizienz.....	30
1.6 Der Prozess der strategischen Führung des Unternehmens.....	38
1.6.1 Die Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmensführung.....	38
1.6.2 Die Gesamtkonzeption der strategischen Unternehmensführung.....	42
1.6.3 Die mentalen Modelle der Führenden.....	58
1.6.4 Der präskriptive und der emergente Ansatz der strategischen Unternehmensführung.....	62
1.6.5 Die gegenseitige Beeinflussung der Komponenten des Führungsmodells.....	64
1.6.6 Risk Assessment zur Sicherung des Überlebens des Unternehmens.....	66
1.7 Die Messung der Ergebnisse.....	71
1.7.1 Das EFQM-Excellence Modell.....	73
1.7.2 Die Balanced Scorecard.....	75
1.8 Das strategisch geführte Unternehmen als Konföderation von Unternehmern.....	76
1.9 Ist strategische Unternehmensführung eine Kunst oder eine Wissenschaft?.....	79
2. Die unternehmerische Vision.....	85
2.1 Begriff und Wesen der Vision.....	85
2.2 Die drei Komponenten der Vision.....	88
2.3 Wie kommt man zu einer Vision?.....	89
2.4 Die gezielte Koordination der maßgeblichen Entscheidungssträger.....	91
2.5 Der Unternehmer als pragmatischer Visionär.....	92

	Seite
2.6 Die unternehmerische Vision als integrierender Teil des organisationalen Lernens	94
2.7 Die Energetik der Vision	95
2.8 Die Umsetzung der unternehmerischen Vision.....	97
3. Die Unternehmenspolitik („Mission“). Die Ziele	101
3.1 Die Unternehmenspolitik als weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung	101
3.2 Begriff und Wesen der Unternehmenspolitik.....	101
3.3 Was ist Sache der Unternehmenspolitik?	102
3.4 Die Bestimmung der Unternehmenspolitik und ihr Ausdruck im Leitbild („Mission Statement“)	106
3.5 Die Ziele des Unternehmens sind die Ziele der Hauptaktionäre .	109
3.6 Von der Ist- zur Soll-Unternehmenspolitik	110
3.7 Die Überprüfung der Unternehmenspolitik	112
3.8 Die Kommunikation der Unternehmenspolitik	114
3.9 Die unternehmenspolitische Kontrolle der Strategien	114
4. Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit	121
4.1 Szenarien als Grundlage der Strategie.....	121
4.2 Die Umweltanalyse und -prognose.....	127
4.3 Die Unternehmensanalyse und -prognose zur Bestimmung des Unternehmensprofils	131
4.3.1 Die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen..	132
4.3.2 Die Identifikation der Kernkompetenzen	140
4.3.3 Das Portfolio der Kompetenzen	143
4.3.4 Handlungsempfehlungen für das strategische Outsourcing.....	146
4.3.5 Die Berücksichtigung der Transaktionskosten	149
4.3.6 Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung .	150
4.3.7 Die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft	153
4.3.8 Die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes	155
4.4 Strategie und strategische Planung	157
4.4.1 Die Dimensionen der Strategie	157
4.4.2 Strategie, strategischer Plan und strategische Planung als Elemente eines Sozialisationsprozesses	159
4.5 Die Portfolio-Methodik als Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument	171
4.5.1 Begriff, Funktion und Grenzen der Portfolio-Matrix.....	171
4.5.2 Die Analyse der Marktattraktivität.....	175

	Seite
4.5.3 Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens in Bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten	178
4.5.4 Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität.	180
4.5.5 Die Erstellung der Portfolio-Matrix	183
4.5.6 Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix	192
4.5.7 Die Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategien, Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien	196
4.5.8 Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen	202
4.6 Der strategische Plan	206
4.7 Gute Strategien von schlechten trennen	207
4.8 Gleiche Informationen, verschiedene Strategien	210
4.9 Die Abkehr vom Schema	212
4.10 Der Mensch ist wichtiger als die Strategie	213
5. Die Strategieentwicklung auf Unternehmensebene.	215
5.1 Die strategische Führung des diversifizierten Unternehmens	215
5.2 Die Logik der Diversifikation	219
5.3 Zur Kritik der Diversifikation.	221
5.4 Der Conglomerate Discount oder Holding-Abschlag	223
5.5 Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Letztentscheidungsträgers oder des Führungsteams.	225
5.5.1 Das Führungsverständnis.	226
5.5.2 Das Unternehmensleitbild/die Strategic Issues.	227
5.5.3 Die zentralen Kernkompetenzen	230
5.5.4 Die Unternehmensstrategie	231
5.5.5 Die Unternehmenskultur und die Corporate Identity	234
5.5.6 Die strategische Architektur und die Auswahl der obersten Führungskräfte	235
5.6 Der strategische Plan des diversifizierten Unternehmens.	237
5.7 Die Überprüfung der Qualität des strategischen Plans des Unternehmens.	238
6. Unternehmensakquisitionen als Instrumente des Portfolio-Managements.	241
6.1 Das Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien.	241
6.2 Das Phasenmodell von Akquisitionen	242
6.2.1 Der Auswahlprozess.	243
6.2.2 Der Anbahnungsprozess	245
6.2.3 Der Prozess der Due Diligence, der Verhandlung und des Vertragsabschlusses.	246

	Seite
6.2.4 Der Integrationsprozess	247
6.3 Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme.	249
6.3.1 Das führungstechnische System	250
6.3.2 Das kulturelle System.	251
6.3.3 Das politische System.	252
6.3.4 Die Kommunikation.	254
6.4 Leadership als kritischer Erfolgsfaktor.	254
7. Die Netzwerkstrategie	257
7.1 Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, um in einem Netzwerk eine führende Rolle zu spielen?.	257
7.2 Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Netzwerk-Leaders	259
7.3 Die Strategie der Partner-Unternehmen im Netzwerk	266
7.4 Vertrauen und Solidarität in strategischen Netzwerken	267
7.5 Der intelligente Umgang mit Wissen im Netzwerk	268
8. Die Aktionspläne	273
8.1 Die Strategie schafft Handlungsspielraum für die Führungskräfte	273
8.2 Eigeninitiative und Selbständigkeit der Führungskräfte in der Ausarbeitung und Abstimmung der Aktionspläne	277
8.3 Operative Exzellenz in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten.	279
8.4 Die Aufgaben der Unternehmensleitung bei der Abstimmung der Aktionspläne.	281
9. Die Organisation und Prozesse.	285
9.1 Die Struktur ist ein wichtiges Element der Strategie.	285
9.2 Die Divergenz zwischen realer und formaler Ordnung	287
9.3 Die Bezugspunkte der organisatorischen Tätigkeit.	290
9.4 Die organisatorischen Optionen der Unternehmensleitung.	291
9.5 Das Überwinden „organisatorischer Königreiche“ durch Prozesse	295
10. Die Umsetzung	301
10.1 Die Aufgaben der Unternehmensleitung: Strategieorientierte Umsetzungssysteme und -prozesse installieren.	301
10.2 Das Führungsinformationssystem	303
10.3 Das Motivations- und Anreizsystem	303
10.4 Das operative Planungssystem	307
10.5 Das operative Controllingssystem	308

	Seite
11. Die Unternehmenskultur und -identität. Die Marke	313
11.1 Die Verantwortung der Unternehmensleitung	313
11.2 Gelebte und vorgelebte Führungswerte erleichtern die Umsetzung der Aktionspläne	315
11.3 Der Unternehmer als Mentor und Entwickler von Talenten	317
11.4 Die Gestaltung der Unternehmensidentität	318
11.5 Die Markenführung	321
12. Das strategische Controlling	325
12.1 Das strategisch geführte Unternehmen als Konföderation von Unternehmern	325
12.2 Das strategische Controlling unterstützt die Entscheidungs- zentren in der strategischen Führung des Unternehmens.	326
12.3 Die Balanced Scorecard	333
12.4 Das strategische Controlling fördert eine Kultur des organisationalen Lernens im Unternehmen	336
13. Leadership	339
13.1 Die persönliche Autorität der Führenden	339
13.2 Leadership ist Charakter plus Wissen plus Tun plus Ergebnisse .	342
13.3 Das Leadership-Kompetenzprofil für nachhaltiges und profitables Wachstum	344
13.4 Der Delegationsstil als Grundlage für die strategische Führung des Unternehmens	346
13.5 Die moralische Verantwortung der Führungskräfte	348
Literatur	351
Sachregister	359
Der Autor	366