

de Gruyter Lehrbuch
Hinterhuber
Strategische Unternehmensführung II

Hans H. Hinterhuber

Strategische Unternehmensführung

II Strategisches Handeln

Direktiven · Organisation · Umsetzung
Unternehmenskultur
Strategische Führungskompetenz

4., völlig neubearbeitete Auflage



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1989

Dr. rer. oec. Dipl.-Ing. Hans Hartmann Hinterhuber,
o. Professor der Betriebswirtschaftslehre und Vorstand des Instituts für Unternehmungs-
führung der Universität Innsbruck, Professor der Industriebetriebslehre an
der Katholischen Universität Mailand

Mit 99 Abbildungen und 17 Tabellen

Für Barbara, Andreas, Monika, Lukas und Katharina

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hinterhuber, Hans H.:
Strategische Unternehmensführung / Hans H. Hinterhuber. –
Berlin ; New York : de Gruyter.
(De-Gruyter-Lehrbuch)

2. Strategisches Handeln : Direktiven, Organisation,
Umsetzung, Unternehmenskultur, Strategische Führungs-
kompetenz. – 4., völlig neubearb. Aufl. – 1989
ISBN 3-11-012075-5

Copyright © 1989 by Walter de Gruyter & Co., D-Berlin 30.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz und Druck: Tutte Druckerei GmbH, Salzweg-Passau. – Buchbinderische Verarbeitung: Dieter Mikolai, Berlin.

Printed in Germany.

Vorwort zur vierten Auflage

Für den Bereich der Unternehmungsführung ist die heutige Situation des Übergangs und der Unsicherheit mit einem hohen Maß an Überraschungen eher als »normal« zu werten als die hochkonjunkturellen Umweltbedingungen der vergangenen Jahre, die mit Hilfe der Inflation und des Größenwachstums manche Fehlentscheidungen praktisch konsequenzlos zugelassen hatten. In der Vergangenheit hat sich jedoch wenig Gelegenheit ergeben, Unternehmungsführung unter Verhältnissen zu lernen, wie sie gegenwärtig vorherrschen und sich für die Zukunft abzeichnen.

Die eigentliche Herausforderung für die Unternehmungen besteht in der Bewältigung des Unerwarteten und nicht in der Extrapolation von Erfolgsrezepten der Vergangenheit. Die Rechtfertigung der Unternehmung liegt zunehmend in ihrer Fähigkeit, das Unerwartete, das nicht Vorhersehbare erfolgreich und effizient im Sinne des Allgemeinwohls zu meistern. An den Grundprinzipien der Führung hat sich nichts geändert; doch die Methoden und Instrumente müssen angesichts der veränderten Umweltbedingungen modifiziert werden, und es müssen andere Prioritäten gesetzt werden. In Zeiten zunehmender Beschleunigung der Veränderung und vermehrter Risikoabwägung kommt der unternehmerischen Flexibilität, der Wahrung der Handlungsfreiheit und somit der strategischen Führung der Unternehmung wesentliche Bedeutung zu.

In der instabilen Wirtschaft unserer Zeit ist die Strategie der zunehmend häufiger in Unternehmungen unterschiedlichster Größenordnung gebrauchte Begriff, um einen praktikablen Aktionskurs für die Unternehmung festzulegen und alle Tätigkeiten danach auszurichten. Die Formulierung einer unternehmerischen Vision, die ihren Niederschlag in der Unternehmungspolitik und -kultur findet, und die Integration der Strategien mit den funktionalen Politiken, der Organisation, der operativen Planung, den Motivations- und Überwachungssystemen kennzeichnen den Prozeß der strategischen Führung der Unternehmung; es werden, mit anderen Worten, eine unternehmerische Vision in unternehmungspolitischen Grundsätzen ausgedrückt, daraus Strategien abgeleitet, diese in spezifische Handlungsrichtlinien übersetzt, eine mit ihnen kohärente Organisationsstruktur und -kultur aufgebaut und eine Reihe von Ausführungsschritten unternommen, die die Unternehmung in die gewünschte Richtung mit der gewünschten Intensität bewegen.

Die strategische Führung der Unternehmung verlangt, ausgehend von einer stärkeren Einbeziehung von Umwelt- und Wettbewerbsüberlegungen sowie der Erforschung der Kräfte, die hinter der Umwelt- und Wettbewerbsdynamik wirken, soweit sie die Unternehmung betreffen:

- (1) eine unternehmerische Vision,
- (2) eine Gesamtheit von unternehmungspolitischen Grundsätzen, die ihren Niederschlag in einem Leitbild finden,

- (3) die Formulierung differenzierter Strategien für die verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten oder Produkt/Markt-Kombinationen, die Konzentration strategischer Analysen auf kritische Bereiche, ein Denken in Alternativen, Bandbreiten und Wenn-/Dann-Konstellationen, eine ausgeprägte und klare Schwerpunktbildung und einen differenzierten Ansatz in der Ressourcenzuteilung,
- (4) die direkte Umsetzung der gewählten Strategien in Aktionsprogramme mit Hilfe von Direktiven für die Funktionsbereiche und regionalen Tochtergesellschaften,
- (5) die strategiegerechte Gestaltung der Organisation, die Aufteilung der Unternehmungstätigkeiten auf strategische Geschäftseinheiten sowie deren Führung und Koordination im Hinblick auf die Verwirklichung der Gesamtstrategie,
- (6) ein effizientes Planungs-, Motivations- und Überwachungssystem für die Durchführung der Strategien, und
- (7) eine Unternehmungskultur, die alle Mitarbeiter bewegt, sich engagiert und motiviert für die Umsetzung der Strategien einzusetzen.

Die Konzeption der Strategien ist eine Führungsaufgabe, die niemand der Leitung der Unternehmung abnehmen kann. Wohl sind vorbereitende und beratende Tätigkeiten an Stabsstellen übertragbar, aber die Festlegung der Richtung, in die sich die Unternehmung in einer mittel- bis langfristigen Perspektive entwickeln soll, kann die Unternehmungsleitung nicht an andere Personen delegieren; die strategische Planung muß so weit wie möglich in der Linienorganisation verankert sein.

Das Studium der strategischen Prozesse bedeutet nicht, die Rolle der unternehmerischen Führungskräfte einzunehmen; es kann dazu beitragen, deren Rolle besser zu verstehen, die operativen Auswirkungen der Strategien zu erfassen und zu unterstützen und ein mit der strategischen Führung der Unternehmung konsistentes Verhalten zu entwickeln. Dadurch werden die fachlichen Leistungen in den funktionalen Bereichen aufgewertet und in ihrer Wirksamkeit verbessert. Werden Fachwissen und Können der Kader nicht nur auf die spezifischen Anforderungen ihrer funktionalen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern darüber hinaus in eine strategische Gesamtkonzeption eingefügt, sind wesentliche Bedingungen der Selbsterfüllung und Selbstentfaltung der Mitarbeiter verwirklicht, wobei gleichzeitig das betriebliche Geschehen zu einer funktionsfähigen Einheit gebracht wird.

In der modernen Unternehmung nehmen die Kader auf eine bewußte Weise an der Vorbereitung der Entscheidungen teil, für deren Ausführung sie verantwortlich sind. Die Bewußtheit der strategischen Probleme, mit denen die Unternehmungsleitung konfrontiert wird, kann deshalb die Suche nach tragfähigen, praktikablen Lösungen bereichern. Die Rolle der Führungskräfte wird somit auch auf die autonome Beurteilung der globalen Auswirkungen ihrer Vorschläge und auf die aktive konstruktive Teilnahme an der Ausarbeitung und Durchführung der Strategien ausgedehnt. Die Durchführung der Strategien fällt somit nicht nur in den Verantwortungsbereich der Unternehmungsleitung, sondern muß als gemeinsame Verantwortung aller Führungskräfte erlebt werden.

Das Werk soll eine einheitliche, in sich geschlossene Darstellung geben und dadurch das Verständnis der strategischen Führung der Unternehmung erleichtern; darüber hinaus kann die Präsentation einer integrierenden Gesamtkonzeption

tion für die strategische Führung der Unternehmung den Führungskräften und Studenten als praktisches Denkmodell im Gesamtbereich der Unternehmungsführung dienen.

Die vierte Auflage des Lehrbuches weist gegenüber der Voraufgabe einige wesentliche Änderungen auf. Die strategische Führungskonzeption wurde um die drei Komponenten – Vision, Unternehmungspolitik und Unternehmungskultur – erweitert. Alle anderen Abschnitte sind unter Einbeziehung neuer Untersuchungen und Arbeitsinstrumente überarbeitet worden. Das gilt auch für die Darstellung der strategischen Führungskompetenz. Diese Erweiterungen machten eine Aufteilung des Werkes in zwei Bände erforderlich.

Der erste Band enthält die drei Komponenten der Führung, die mit dem „Strategischen Denken“ zusammenhängen – Vision, Unternehmungspolitik und Strategie –, während der zweite Band die vier das „Strategische Handeln“ betreffenden Komponenten – Direktiven für die Funktionsbereiche (funktionale Politiken), Organisation, Aktionspläne/Fortschrittskontrolle/Strategieüberwachung sowie Unternehmungskultur und strategische Führungskompetenz – behandelt.

Das Buch ist aus einer empirischen Untersuchung des Innovationsverhaltens und der strategischen Planungssysteme in dreißig mittleren und großen europäischen Unternehmungen hervorgegangen; es ist nicht das Endergebnis eines organischen Forschungsprogrammes, sondern das Resultat sukzessiver Einschaltungen von Themen, die zunehmend größere operative Bedeutung für die Unternehmungen in einem sich rasch ändernden Bereich – der strategischen Führung der Unternehmung – erlangen. Daraus erklärt sich der unterschiedliche Entwicklungsgrad der verschiedenen Teile der Bände.

Mein besonderer Dank gilt der Österreichischen Nationalbank, die die Arbeit durch eine großzügige finanzielle Unterstützung ermöglicht hat. Dank sagen möchte ich auch den zahlreichen Herren aus den Unternehmungen, die keine Mühe gescheut haben, meine vielen Fragen zu beantworten. Für die kritische Durchsicht des Werkes bei der Drucklegung möchte ich meinen früheren wissenschaftlichen Mitarbeitern, den Professoren Dr. R. Hammer, Dr. H. Hübner und Dr. W. Schertler, danken. Meine technische Assistentin, Frau A. Haller, meine Assistenten und Assistentinnen, die Herren Mag. Markus und Mag. Martin Fontanari, Dr. M. Haidinger, Dr. M. Kathrein, Frau Dr. G. Kiem, Dr. G. Langer, Mag. K.-H. Lauda, Frau Mag. M. Stumpf und Mag. J. Wörndl-Aichrieder haben mich bei der Vorbereitung der vierten Auflage der „Strategischen Unternehmungsführung“ wesentlich unterstützt; ihnen allen gebührt herzlicher Dank. Dank gesagt sei auch dem Verlag Walter de Gruyter in Berlin für die sorgfältige Drucklegung des Werkes.

Inhalt

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Verzeichnis der Abbildungen | XII |
| Verzeichnis der Tabellen | XVI |

| | |
|---|----------|
| 1. Die Ausarbeitung der funktionalen Politiken in Übereinstimmung mit den Strategien | 3 |
| 1.1 Die funktionalen Politiken als Mittel zur Individualisierung der Führung und zur Erhöhung der Innovationskraft der Unternehmung | 3 |
| 1.1.1 Funktionale Politiken sind Richtlinien oder Direktiven für die einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung | 6 |
| 1.1.2 Aufgabe und Inhalt der funktionalen Politiken | 7 |
| 1.2 Die Marketingpolitik | 14 |
| 1.2.1 Die integrierende Funktion des Marketing | 14 |
| 1.2.2 Die strategischen Aufgaben des Marketing | 18 |
| 1.2.3 Die Inhalte einer strategischen Marketingforschung | 21 |
| 1.2.4 Die Marktsegmentierung und die Abnehmerselektionspolitik | 23 |
| 1.2.5 Die Programmpolitik | 24 |
| 1.2.6 Die Preis- und Konditionenpolitik | 25 |
| 1.2.7 Die Kommunikations- und Distributionspolitik | 35 |
| 1.3 Die Forschungs- und Entwicklungspolitik | 37 |
| 1.3.1 Die strategische Bedeutung der Technologie | 38 |
| 1.3.2 Die Technologiepolitik auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten | 42 |
| 1.3.3 Die Technologiepolitik auf Unternehmungsebene | 44 |
| 1.4 Die Produktions- und Beschaffungspolitik | 48 |
| 1.4.1 Direktiven für den Produktionsbereich | 48 |
| 1.4.2 Direktiven für den Beschaffungsbereich | 52 |
| 1.4.3 Die marktpreisorientierte Projektierung | 57 |
| 1.4.4 Massenproduktion oder flexible Spezialisierung? | 61 |
| 1.5 Die Personalpolitik | 63 |
| 1.5.1 Die Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter | 64 |
| 1.5.2 Die Ausbildungspolitik | 66 |
| 1.5.3 Die Entgeltspolitik | 66 |
| 1.5.4 Sozialleistungen und Gratifikationen | 71 |
| 1.5.5 Die Beziehungen zu den Gewerkschaften | 72 |
| 1.6 Die Finanzpolitik | 72 |
| 1.6.1 Der Begriff des <i>Cash-flow</i> | 73 |
| 1.6.2 Strategie und Ressourcenallokation | 74 |
| 1.6.3 Die Dividendenpolitik | 75 |
| 1.6.4 Strategie und Mittelbeschaffung | 78 |
| 1.7 Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitionspolitik | 80 |
| 1.7.1 Die Internationalisierung der Unternehmung | 80 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 1.7.2 | Strategische Netzwerke..... | 82 |
| 1.7.3 | Richtlinien für die Umsetzung | 82 |
| 1.8 | Die Bilanzpolitik..... | 84 |
| 1.8.1 | Die Bilanzierungswahlrechte in der internen Bilanz..... | 84 |
| 1.8.2 | Die Bilanzierungswahlrechte in der Handelsbilanz..... | 87 |
| 1.9 | Die Überprüfung und Revision des strategischen Planes der Unternehmung | 90 |
| 1.9.1 | Die horizontale und vertikale Abstimmung der funktionalen Politiken..... | 90 |
| 1.9.2 | Die Verabschiedung der strategischen Pläne | 91 |
| 2. | Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation..... | 105 |
| 2.1 | Strategie und Organisation..... | 105 |
| 2.1.1 | Das Problem einer jeden Unternehmung: Wie läßt sich die Organisation mit den Strategien in Einklang bringen? | 108 |
| 2.1.2 | Die zwei Aspekte des Organisationsprozesses: Spezialisierung und Koordination | 109 |
| 2.1.3 | Welche Organisationsformen gibt es? | 111 |
| 2.1.4 | Wie kann die Unternehmungsleitung um sich herum die Führungsorganisation aufbauen, die sie für die Umsetzung ihrer Strategien braucht? | 118 |
| 2.2 | Die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten | 121 |
| 2.2.1 | Die strategischen Geschäftseinheiten in der Unternehmungsorganisation | 121 |
| 2.2.2 | Die Sekundärorganisation der Unternehmung: Die strategischen Geschäftseinheiten | 124 |
| 2.2.3 | Richtlinien zur Einrichtung einer strategischen Geschäftseinheit (SGE) | 129 |
| 2.3 | Die Auswahl der Führungskräfte als wichtigste unternehmerische Aufgabe | 138 |
| 2.3.1 | Die Entwicklung von <i>managerial excellence</i> | 138 |
| 2.3.2 | Die Auswahl der Führungskräfte für die strategischen Geschäftseinheiten | 140 |
| 2.4 | Führungsstile und Führungseffektivität | 145 |
| 2.4.1 | Macht und Autorität..... | 145 |
| 2.4.2 | Die Determinanten der Führungstätigkeit | 148 |
| 2.4.3 | Führungsstile, Stilflexibilität und Stilanpassungsfähigkeit... .. | 151 |
| 2.4.4 | Neue Ansätze der Personalentwicklung | 157 |
| 2.4.5 | Die Führungsstile in der Unternehmungshierarchie | 159 |
| 2.4.6 | Voraussetzungen für die Anwendung eines Delegationsstils .. | 161 |
| 2.4.7 | Die Vereinbarung der Führungsstile..... | 163 |
| 2.5 | Die Kaderplanung und Kaderentwicklung..... | 165 |
| 2.6 | Strategie- und mitarbeiterorientierte Personal- und Organisationsentwicklung..... | 173 |

| | |
|---|-----|
| 3. Aktionspläne, Fortschrittskontrolle und Strategieüberwachung | 181 |
| 3.1 Die Wurzeln der Führungsfähigkeit | 181 |
| 3.2 Die Aufgaben der Unternehmensleitung | 181 |
| 3.3 Die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungsplanung | 184 |
| 3.4 Das Motivationssystem | 195 |
| 3.5 Die Überwachung und Revision der Strategien und Aktionsprogramme | 202 |
| 3.6 Welche Fragen muß die Unternehmensleitung stellen, um sicherzugehen, daß die strategischen Pläne wirksam ausgeführt werden?.. | 211 |
| 3.7 Führung durch Zielvereinbarung | 214 |
| 4. Die Unternehmenskultur | 219 |
| 4.1 Warum scheitern viele Strategien und Aktionspläne in der Praxis? | 219 |
| 4.2 Begriff und Wesen der Unternehmenskultur | 220 |
| 4.3 Die zwei Ebenen der Unternehmenskultur | 220 |
| 4.4 Die Bestimmung der Unternehmenskultur | 221 |
| 4.4.1 Die Bestimmung der Ist-Unternehmenskultur | 221 |
| 4.4.2 Die Bestimmung der Soll-Unternehmenskultur | 224 |
| 4.4.3 Die Beeinflussung der Unternehmenskultur im Sinne der Strategien | 227 |
| 4.5 Der Unternehmer als Erzieher | 229 |
| 4.6 Die Unternehmensidentität (<i>Corporate Identity</i>) als Ergebnis der strategischen und operativen Führung | 231 |
| 4.6.1 Begriffsbestimmung | 231 |
| 4.6.2 Die Bestimmung der Ist-Unternehmensidentität | 234 |
| 4.6.3 Die Bestimmung der Soll-Unternehmensidentität | 236 |
| 4.6.4 Die Gestaltung der Unternehmensidentität | 237 |
| 5. Strategische Führungskompetenz im Wandel der Problemstellungen .. | 241 |
| 5.1 Wesen und Weite der strategischen Führung | 241 |
| 5.2 Woran erkennt man den Strategen? | 244 |
| 5.3 Ist strategische Führungskompetenz situativ? | 252 |
| Literatur | 255 |
| Sachregister | 265 |

Verzeichnis der Abbildungen

| | | |
|------|---|----|
| 1.1 | Strategien und funktionale Politiken in einer (hypothetischen) Maschinenbauunternehmung | 4 |
| 1.2 | Strategien und funktionale Politiken in einem Hotel (Beispiel) | 5 |
| 1.3 | Die Norm-Strategie als Bandbreite für die dynamische Weiterentwicklung unternehmungsspezifischer strategischer Alternativen, funktionaler Politiken und Aktionsprogramme (nach McKinsey) | 8 |
| 1.4 | Die Ausarbeitung von funktionalen Politiken und Aktionsprogrammen auf der Grundlage der Norm-Strategien und strategischen Alternativen (nach McKinsey) | 10 |
| 1.5 | Die Politiken und Aktionsprogramme für die Funktionsbereiche (nach McKinsey) | 11 |
| 1.6 | Die Auswirkungen von Chancen und Bedrohungen auf den Gewinnbeitrag einer strategischen Geschäftseinheit | 13 |
| 1.7 | Die Reaktionszeiten der Unternehmung für die Nutzung der Chancen und/oder Abwendung der Bedrohungen der strategischen Geschäftseinheiten (nach H.I. Ansoff) | 13 |
| 1.8 | Die „Wertekette“ (M.E. Porter) oder das „Business System“ (McKinsey) als Instrumente zur Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen (Beispiel) | 14 |
| 1.9 | Die Beziehungen zwischen strategischer Unternehmensführung und Marketing | 16 |
| 1.10 | Die Elemente der Marketingpolitik | 17 |
| 1.11 | Die Abstimmung zwischen den Strategien und der Marketingpolitik (Beispiel) | 18 |
| 1.12 | Der Begriff der Produkt/Markt-Kombination | 23 |
| 1.13 | Grundschema eines Produktprofils | 26 |
| 1.14 | Die Bestimmung des kritischen Verkaufspreises für einen gewünschten internen Zinssatz in Abhängigkeit von der abgezinnten Ausgabenreihe und den abgezinnten Produktionsmengen (Beispiel) | 28 |
| 1.15 | Die Bestimmung der Variationsbreite des internen Zinssatzes für diverse mögliche Verkaufspreise in Abhängigkeit von unterschiedlichen unternehmensinternen und -externen Situationen (Beispiel) | 29 |
| 1.16 | Das <i>Cash-flow</i> -Profil zweier Strategien in Abhängigkeit von der Preispolitik (tendenzielle Konfiguration) | 29 |
| 1.17 | Bestimmungsfaktoren der Erfahrungskurven | 32 |
| 1.18 | Der Zusammenhang zwischen Stückkosten, Gesamtmenge und Marktanteil | 33 |
| 1.19 | Der Wert des Wachstums | 33 |
| 1.20 | Der Wert des Marktanteils | 34 |
| 1.21 | Bestimmung des für die Erreichung eines angestrebten Marktpreises notwendigen Erfahrungsfaktors | 35 |

| | | |
|------|--|----|
| 1.22 | Die Abstimmung zwischen den Strategien und der Forschungs- und Entwicklungspolitik (Beispiel) | 37 |
| 1.23 | Nach Norm-Strategien und Forschungs- und Entwicklungszielen gegliedertes prozentuales Forschungs- und Entwicklungsbudget (nach McKinsey) | 39 |
| 1.24 | Grundschema des Innovationsprozesses..... | 41 |
| 1.25 | Grundschema der Ressourcenzuteilung im Forschungs- und Entwicklungsbereich in bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten (in Anlehnung an Harris, Shaw u. Sommers) | 43 |
| 1.26 | Die Abstimmung zwischen Strategien und Höhe der Investitionsausgaben (in Anlehnung an Harris, Shaw u. Sommers) (Beispiel) | 45 |
| 1.27 | Das Technologie-Portfolio auf Unternehmungsebene | 46 |
| 1.28 | Das Technologie-Kurven-Konzept von McKinsey (Beispiel) | 47 |
| 1.29 | Die Abstimmung zwischen der Technologiepolitik auf Unternehmungsebene und der Technologiepolitik auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten | 47 |
| 1.30 | Die Abstimmung zwischen den Strategien und der Produktionspolitik (Beispiel)..... | 49 |
| 1.31 | Die Abstimmung zwischen den Strategien und der Beschaffungspolitik (Beispiel)..... | 52 |
| 1.32 | Die Rohstoff- und Materialkostenbilanz der Unternehmung..... | 54 |
| 1.33 | Schema der marktpreis- und kostenorientierten Projektierung | 57 |
| 1.34 | Typische Erfahrungsfaktoren für technische und organisatorische Maßnahmen..... | 59 |
| 1.35 | Planung eines Kostenzieles mit Hilfe der Erfahrungskurve | 60 |
| 1.36 | Die Abstimmung zwischen den Strategien und der Personalpolitik (Beispiel)..... | 63 |
| 1.37 | Grundschema der Entgeltstruktur einer Unternehmung..... | 71 |
| 1.38 | Die Abstimmung zwischen den Strategien und der Finanzpolitik (Beispiel)..... | 72 |
| 1.39 | Schema der Mittelverwendung in der Unternehmung..... | 74 |
| 1.40 | Schema der Mittelbeschaffung: Die wichtigsten Formen der Unternehmungsfinanzierung im Überblick..... | 79 |
| 1.41 | Die Abstimmung zwischen den Strategien und den funktionalen Politiken (Beispiel) | 90 |
| 1.42 | Grundschema zur Ermittlung: a) der Anforderungen der Strategien an die Funktionsbereiche, b) der Auswirkungen der Strategien auf die Funktionsbereiche der Unternehmung (Beispiel) | 93 |
| 1.43 | Beispiel zur Strategiespezifizierung im Marketingbereich (nach McKinsey) | 95 |
| 1.44 | Beispiel zur Prüfung der Strategie anhand der funktionalen Aktionsprogramme (nach McKinsey)..... | 96 |
| 1.45 | Verlauf des strategiebedingten erwarteten Mittelflusses im Planungszeitraum (nach McKinsey) | 99 |

| | | |
|------|--|-----|
| 1.46 | Mit Hilfe der Politiken und Aktionsprogramme für die Funktionsbereiche revidierte Ressourcenallokation (nach McKinsey) | 101 |
| 1.47 | Das <i>Cash-flow</i> -Profil der Unternehmung als Summe der <i>Cash-flow</i> -Profile der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten (Beispiel) . . . | 102 |
| 2.1 | Die Zusammenfassung der Produkt/Markt-Kombinationen zu strategischen Geschäftseinheiten. | 106 |
| 2.2 | Die Nicht-Übereinstimmung von Strategien und Organisation als Überlebensfrage der Unternehmung (nach L. G. Winter) | 108 |
| 2.3 | Die lineare Organisation (Beispiel) | 111 |
| 2.4 | Die funktionale Organisation (Beispiel) | 112 |
| 2.5 | Die Koordination strategischer Geschäftseinheiten in der funktional gegliederten Unternehmung (Sekundärorganisation) | 113 |
| 2.6 | Die divisionale Organisation (Beispiel) | 114 |
| 2.7 | Die Holding-Organisation: a) Organisationsschema (ohne Beteiligungsverhältnisse), b) Organisationsschema (mit Beteiligungsverhältnissen) (Beispiel). | 115 |
| 2.8 | Grundschema der Matrix-Organisation. | 116 |
| 2.9 | Die horizontale und die vertikale Entwicklung der Organisation . | 117 |
| 2.10 | Die strategischen Geschäftseinheiten in einer dreidimensionalen Matrix-Organisation (nach W. Halal) | 123 |
| 2.11 | Die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) in der Organisationsstruktur der divisionalen Unternehmung | 123 |
| 2.12 | Strategische Geschäftseinheiten als Sekundärorganisation in der divisional gegliederten Unternehmung (nach Meffert/Althans) | 125 |
| 2.13 | Die Profilierung einer strategischen Geschäftseinheit (nach Arthur D. Little) | 129 |
| 2.14 | Kennzeichen des Markt-Lebenszyklus (nach Arthur D. Little) . . . | 133 |
| 2.15 | Schema der Risikoanalyse (nach Arthur D. Little) | 137 |
| 2.16 | Führungsqualitäten und Beurteilungskriterien für Führungskräfte in Abhängigkeit von den Strategien. | 143 |
| 2.17 | Anwendungsbeispiel zur Beurteilung von Führungskräften | 143 |
| 2.18 | Geforderte Führungsqualitäten entsprechend der Portfolio-Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten | 144 |
| 2.19 | Die drei Determinanten der Führungstätigkeit | 149 |
| 2.20 | Führungsstile des Vorgesetzten und aufgaben-relevante Reifegrade der Mitarbeiter nach Hersey/Blanchard. | 152 |
| 2.21 | Die Hauptführungsstile nach Hersey-Blanchard. | 153 |
| 2.22 | Stilflexibilität des Vorgesetzten. | 155 |
| 2.23 | Stilinflexibilität des Vorgesetzten (Beispiel) | 155 |
| 2.24 | Stilanpassungsfähigkeit als Voraussetzung für die Effektivität eines Führungsstils | 156 |
| 2.25 | Das Zwei-Stufen-Verfahren zur Erhöhung des aufgaben-relevanten Reifegrades der Mitarbeiter (nach Hersey/Blanchard) | 158 |
| 2.26 | Führungsverhalten bei regressivem Verhalten der Mitarbeiter . . . | 159 |
| 2.27 | Dominierende Führungsstile in der Unternehmungshierarchie . . . | 160 |

| | | |
|------|--|-----|
| 2.28 | Integration und Macht in der Unternehmung..... | 161 |
| 2.29 | Führung durch Vereinbarung von Zielen und Führungsstilen..... | 164 |
| 2.30 | Organisationsschema einer strategisch geführten Unternehmung (Beispiel)..... | 166 |
| 2.31 | Der Prozeß der Kaderplanung und Kaderentwicklung..... | 167 |
| 2.32 | Karrierepfade und Schlüsselpositionen in der Unternehmungshierarchie..... | 171 |
| 2.33 | Grundschemata der strategie- und mitarbeiterorientierten Personal- und Organisationsentwicklung..... | 174 |
| 2.34 | Grundschemata der Mitarbeiterbeurteilung..... | 175 |
| 3.1 | Die Interdependenz von Strategie und Umsetzung..... | 183 |
| 3.2 | Der strategische und operative Planungsprozeß als iterativer Prozeß, an dem Führungskräfte und Mitarbeiter auf vielen Verantwortungsebenen beteiligt sind (in Anlehnung an A. C. Hax u. N.S. Majluf) | 183 |
| 3.3 | Gegenüberstellung von strategischer Planung und Durchführungspannung (nach McKinsey)..... | 186 |
| 3.4 | Markt-Lebenszyklus und Strategiedurchführung (nach Arthur D. Little) | 187 |
| 3.5 | Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung | 188 |
| 3.6 | Der Durchführungsplan für eine Offensivstrategie (Beispiel)..... | 189 |
| 3.7 | Das Gesamtbudget der Unternehmung als System der Aktionspläne aller Abteilungen und strategischen Geschäftseinheiten..... | 191 |
| 3.8 | Profilardarstellung der zentralen Erfolgsfaktoren für die Strategieumsetzung (Beispiel)..... | 212 |
| 4.1 | Die Ermittlung der Ist-Unternehmenskultur (Beispiel)..... | 222 |
| 4.2 | Dominierende Werte der Unternehmenskultur für verschiedene Arten von Strategien..... | 225 |
| 4.3 | Die Ermittlung der Soll-Unternehmenskultur (Beispiel)..... | 226 |
| 4.4 | Der Vergleich der Ist- mit der Soll-Unternehmenskultur (Beispiel) | 228 |
| 4.5 | Grundschemata des „ <i>Human Resource Management</i> “ (in Anlehnung an C. Fombrun, N. Tichy u. M. A. Devanna)..... | 229 |
| 4.6 | Die drei Komponenten der Corporate Identity..... | 233 |
| 4.7 | Grundschemata zur Bestimmung der Unternehmensidentität (Beispiel) | 234 |
| 4.8 | Bewertungsprofil der Unternehmensidentität (Beispiel)..... | 235 |
| 4.9 | Quellen und Komponenten/Instrumente der Unternehmensidentität | 238 |
| 5.1 | Sieben Bezugsgrößen der strategischen Führungskompetenz..... | 245 |
| 5.2 | Merkmale strategischer Führungskompetenz (Beispiel)..... | 250 |

Quellen:

Courtoisie General Electric: Abbildungen 1.32, 2.16 bis 2.18

Courtoisie Texas Instruments: Abbildungen 1.19, 1.20, 1.21, 1.33, 1.34, 1.35

Courtoisie The Boston Consulting Group: Abbildungen 1.18, 1.19, 1.20

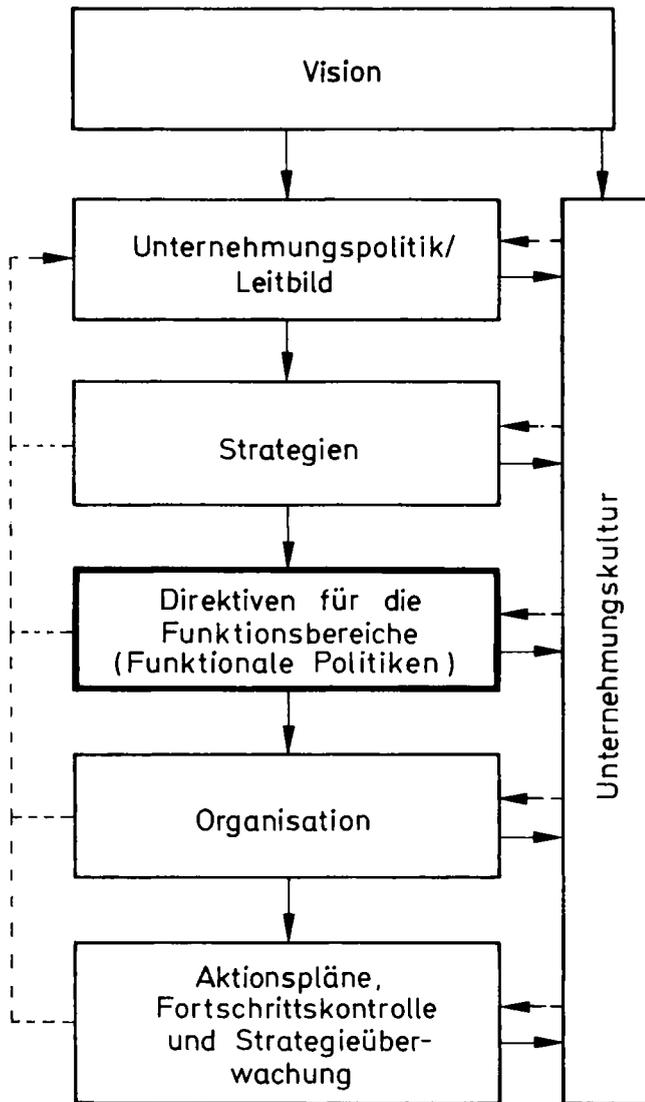
Verzeichnis der Tabellen

| | | |
|------|--|-----|
| 1.1 | Grundschema der tendenziellen Auswirkungen einer Politik relativ niedriger und einer Politik relativ hoher Preise | 30 |
| 1.2 | Schema zur Bestimmung des Kostenzieles auf der Grundlage der Erfahrungskurve (Beispiel) | 36 |
| 1.3 | Die Integration der Technologie in den Prozeß der Formulierung der Strategien | 42 |
| 1.4 | Kriterien für die Auswahl der Lieferanten | 54 |
| 1.5 | Anwendungsbeispiel zur Rohstoff- und Materialsicherung | 55 |
| 1.6 | Die Bewältigung der Wirtschaftszyklen durch die Festsetzung von Portfolio-Prioritäten | 56 |
| 1.7 | Anwendungsbeispiel zur Portfolio-Ausbalancierung von zyklischen Wirtschaftsschwankungen | 56 |
| 1.8 | Beispiel eines Kostensenkungsprogrammes im Produktionsbereich (Prinzipschema) | 60 |
| 1.9 | Beispiel zur Faktorenspezifikation im Rahmen der Job-Evaluation | 69 |
| 1.10 | Überprüfung der gewählten Strategien in den funktionalen Bereichen (nach McKinsey) | 94 |
| 1.11 | Gegenüberstellung der finanziellen Auswirkungen der wichtigsten alternativen Aktionsprogramme für die erwogene Strategie (nach McKinsey) | 98 |
| 1.12 | Ermittlung des Mittelflusses (Netto-Cash-flow) für eine strategische Geschäftseinheit (nach McKinsey) | 100 |
| 2.1 | Kriterien zur Einordnung der strategischen Geschäftseinheit in eine bestimmte Phase des Markt-Lebenszyklus (nach Arthur D. Little) | 134 |
| 2.2 | Typische Qualifikationsprofile für die Formulierung und Durchführung der Strategien | 141 |
| 2.3 | Die Hauptführungsstile in den Augen der Mitarbeiter (nach Hersey/Blanchard) | 150 |
| 2.4 | Bestimmungsfaktoren des aufgaben-relevanten, professionellen und psychologischen Reifegrades der Mitarbeiter | 151 |
| 3.1 | Das strategische Überwachungssystem der Unternehmung (Prinzipdarstellung) (nach W.H. Newman, J.P. Logan u. W.H. Hegarty) .. | 207 |

Quellen:

Courtoisie ENI: Tabelle 1.9

Courtoisie General Electric: Tabellen 1.6, 1.7



Direktiven als Mittel zur Individualisierung der Führung.

Die Marketingpolitik.

Die Forschungs- und Entwicklungspolitik.

Die Produktions- und Beschaffungspolitik.

Die Personalpolitik.

Die Finanzpolitik.

Die Bilanzpolitik.

Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitionspolitik.

Die Überprüfung und Revision des strategischen Planes der Unternehmung.

1. Die Ausarbeitung der funktionalen Politiken in Übereinstimmung mit den Strategien

Halte dir deine Absicht bei
jedem Schritt, den du tust,
vor Augen.
Asiatisches Sprichwort

1.1 Die funktionalen Politiken als Mittel zur Individualisierung der Führung und zur Erhöhung der Innovationskraft der Unternehmung

Jede Unternehmung verfügt explizit oder implizit über mehrere Strategien. Eine Geschäftseinheit (Produktlinie, Arbeitsgebiet) verfolgt eine Offensivstrategie, um in einem ganz bestimmten Marktsegment die Nummer 1 zu werden, eine andere eine Defensivstrategie, mit dem Ziel, ihre führende Marktposition in einem reifen Markt zu halten, eine dritte eine Desinvestitionsstrategie, die auf einen geordneten Rückzug aus dem Markt gerichtet ist, wenn kein positiver Deckungsbeitrag mehr erwartet werden kann¹.

Jede einzelne Strategie verlangt spezifische Maßnahmen in den Funktionsbereichen. Die Offensivstrategie z. B. beruht auf einer Politik relativ niedriger Preise, einem auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgelegten Service und einem Logistiksystem, das mit den vorhandenen Produktionseinrichtungen abgestimmt ist. Die Defensivstrategie dagegen braucht ein anderes Marketing-Mix, sie setzt Verfahreninnovationen zur Senkung der Stückkosten voraus und verlangt nach Kooperation mit anderen Unternehmungen.

Das Gewicht der Strategie schafft die notwendigen Direktiven für die Funktionsbereiche – und nicht umgekehrt die Taktik der Funktionsbereiche die ihr gemäße Strategie.

Erfolgreiche Unternehmungen zeichnen sich dadurch aus, daß die Leiter der Funktionsbereiche die Handlungsfreiheit, über die sie verfügen, kreativ und im Interesse der Strategien nutzen und dabei die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit den anderen Funktionsbereichen bis zur Grenze der Machbarkeit ausschöpfen. Die Formulierung der funktionalen Politiken ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Die Leiter der Funktionsbereiche haben zu beraten, die Unter-

¹ Die Ausführungen folgen der vom Verfasser in Zusammenarbeit mit E. Krauthammer publizierten Arbeit Funktionale Politiken, Genf 1989.

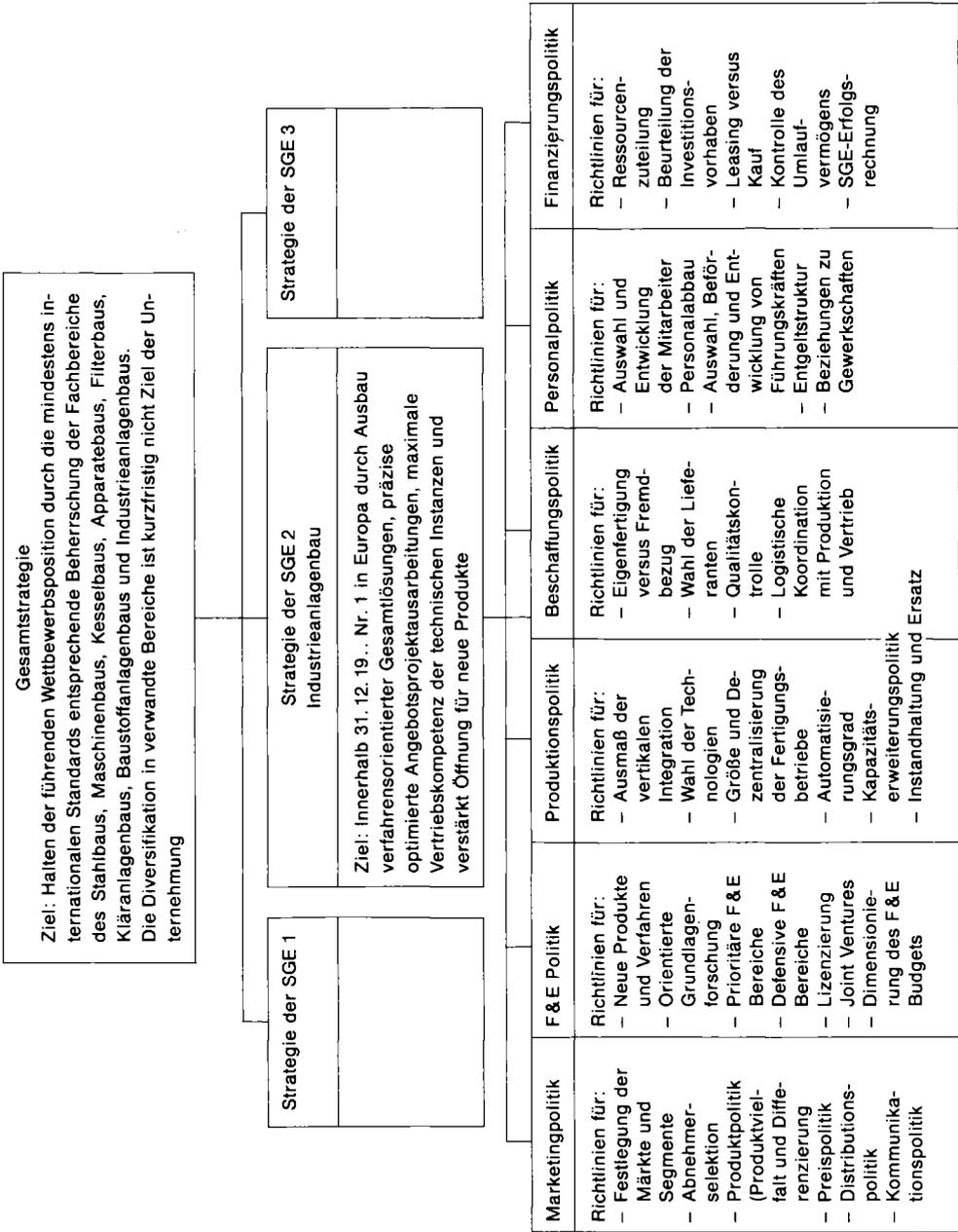


Abb. 1.1 Strategien und funktionale Politiken in einer (hypothetischen) Maschinenbauunternehmung

nehmensleitung, die die Unternehmung als Ganzes vor Augen hat, hat zu entscheiden (Abb. 1.1 und 1.2).

1.1.1 Funktionale Politiken sind Richtlinien oder Direktiven für die einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung

Die Verbindung von Strategie und Ausführung erfolgt durch funktionale Politiken. Die Unternehmensleitung gibt Direktiven als allgemeine Richtung des Handelns der für die Funktionsbereiche verantwortlichen Führungskräfte.

Die funktionalen Politiken dienen folgenden Zwecken:

- (1) Sie stellen sicher, daß alle Mitarbeiter in den verschiedenen Funktionsbereichen die verabschiedeten Strategien im Sinne der Unternehmensleitung *interpretieren*. Die Mitarbeiter reagieren nicht direkt auf eine bestimmte Strategie, sondern immer nur auf ihre Interpretation der Strategie selbst. Und ihre Interpretation der Strategie ist davon abhängig, was sie vorher in sie hineingelegt haben. Bei einer Desinvestitionsstrategie z. B., für die ein Abbau von Arbeitsplätzen vorgesehen ist, reagieren die Mitarbeiter nicht auf die Situation selbst, denn sie haben ja keine Chance, ja oder nein zu sagen, sondern nur auf ihre Befürchtungen. Eine sorgfältig ausgearbeitete Produktionspolitik z. B. macht die Schwerpunkte der Strategie im technischen Bereich deutlich und orientiert die spezifischen Entscheidungen in eine Richtung, die mit der Strategie übereinstimmt.
- (2) Sie lösen *spezifische Maßnahmenplanungen* in den einzelnen Funktionsbereichen aus. Die Strategie ist kein Aktionsplan und kann auch nicht über weite Strecken und längere Zeiträume geplant werden; die Konsequenzen der Strategie in den Funktionsbereichen müssen jedoch im einzelnen erfaßt und geprüft werden. Liegt die Marketingpolitik fest, kann der Marketingleiter aufeinander abgestimmte Marketingpläne für die Strategien der einzelnen Geschäftseinheiten ausarbeiten. Die funktionalen Politiken bilden den Rahmen, innerhalb dessen die Leiter der Funktionsbereiche selbständig und initiativ im Sinne der Strategien entscheiden und handeln.
- (3) Sie lösen auf eine für alle Mitarbeiter verbindliche Weise bestimmte Probleme und *vereinfachen und vereinheitlichen* dadurch den Entscheidungsprozeß. Die Marketingpolitik kann z. B. beinhalten, daß alle Verkäufe gegen Barzahlung zu erfolgen haben. Die Maßnahmen, die von verschiedenen Mitarbeitern an verschiedenen Orten ausgeführt werden, werden dadurch konsistent und vorhersehbar. Die einheitliche Ausrichtung und Führung einer Unternehmung verlangt spezifische Politiken.
- (4) Sie dienen der *Koordination* der einzelnen Funktionsbereiche im Hinblick auf die verabschiedeten Strategien. Wenn der Produktionsleiter A und der Leiter der F & E-Abteilung B zwischen einer Aktionslinie 1 und einer Aktionslinie 2 wählen können, muß sichergestellt sein, daß, wenn A die Linie 1 wählt, auch B sich für die Linie 1 entscheidet oder zumindest weiß, daß A sich auf der Linie 1 und nicht auf der Linie 2 bewegt. Die fehlende Abstimmung

mung der Funktionsbereiche hat um so schwerwiegendere Folgen, je höher die hierarchische Ebene ist, auf der sich die Entscheidungsträger befinden und je länger die Kette der abhängigen Entscheidungsträger ist.

- (5) Sie bezwecken eine *Kontrolle und Revision* der Strategien, wenn nicht vorgesehene oder vorhersehbare unternehmungsinterne und/oder externe Ereignisse Geplantes unausführbar machen oder neue Möglichkeiten eröffnen.

Da jede Unternehmung spezifische Strategien verfolgt, müssen auch die funktionalen Politiken unternehmungsspezifisch und in Übereinstimmung mit den Strategien formuliert werden.

1.1.2 Aufgabe und Inhalt der funktionalen Politiken

Die Strategie ist die Art, die Ressourcen so einzusetzen, daß bei gleichen oder höheren Fähigkeiten der Wettbewerber bessere Resultate erzielt werden können. Die Strategieformulierung ist ein dynamischer Prozeß, der, um wirksam zu sein, sich auf wenige, kritische Prioritätsbereiche konzentrieren muß, da für langfristige Regelungen das Grundsätzliche wichtiger als das Technische ist.

Die Portfolio-Methodik ist das Instrument zur Erarbeitung strategischer Stoßrichtungen, d. h. zur Formulierung von Norm-Strategien. Die strategische Stoßrichtung – die Norm-Strategie – gibt eine Bandbreite für eine dynamische Weiterentwicklung strategischer Alternativen, funktionaler Politiken und Aktionsprogramme vor (Abb. 1.3).

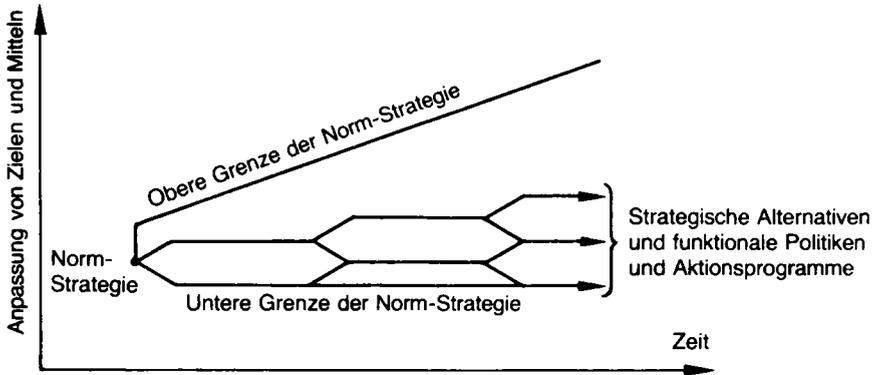
Eine funktionsspezifische und koordinierende Aktion ist notwendig, damit die Unternehmung mit einem Höchstmaß an Effizienz und Kohärenz die gewählten Strategien verwirklicht.

Die Risiken einer ungenügenden Koordination werden im Hinblick auf die effiziente Implementierung der Strategien dadurch vermindert, daß allgemeine Verhaltensregeln festgelegt werden, an denen sich die funktionalen Bereiche in ihren Entscheidungsprozessen orientieren müssen.

Die Leitung der Unternehmung gibt deshalb eine Reihe von Richtlinien und vereinbart Ziele, die eine einheitliche Ausrichtung und Führung der Unternehmung sichern und den Rahmen bilden, innerhalb dessen sich die Tätigkeiten der funktionalen Bereiche zu bewegen haben.

Aufgabe der funktionalen Politiken ist es:

- (1) Richtlinien und Randbedingungen für spezifische Entscheidungen und Aktionen in den funktionalen Bereichen zu setzen (Planungsfunktion);
- (2) eine korrekte Interpretation der Strategien in den funktionalen Bereichen zu verwirklichen, so daß alle zur Unterstützung der Strategien notwendigen Entscheidungen zu den richtigen Zeiten von den zuständigen Führungskräften getroffen werden (Kohäsionsfunktion);
- (3) die Auswirkungen der Strategien auf die funktionalen Bereiche und Aktionsprogramme zu ermitteln, von denen die Implementierung der Strategien abhängt, so daß rechtzeitige Revisionen der Strategien vorgenommen werden können (Kontrollfunktion).



| Stufen | Merkmale | Beispiele |
|--|--|---|
| 1. <i>Norm-Strategien</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Ziele und Mittel - Kurzfristig/langfristig - Regelmäßige Überprüfung - Vorwiegend qualitativ | <ul style="list-style-type: none"> - Investition in langfristiges Wachstum zwecks Schaffung zukünftiger Gewinnpotentiale - Sicherung der bestehenden Gewinnpotentiale durch geeignete Maßnahmen - Desinvestition zwecks Freisetzung von Ressourcen |
| 2. <i>Strategische Alternativen</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Konzeptionen zur Verwirklichung der strategischen Stoßrichtungen - Unternehmungsspezifisch - Bindeglied zwischen strategischen Zielen und operativen Maßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> - Verteidigung der gegenwärtigen Marktanteile durch gezielte Service-Maßnahmen - Forcierung von Folgeaufträgen im Hinblick auf die Nutzung von Erfahrungseconomien |
| 3. <i>Funktionale Politiken und Aktionsprogramme</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Spezifische Programme, Maßnahmen, Richtlinien, Vorgehensweisen und Mittelzuteilungen in den funktionalen Bereichen - Kontroll- und Entscheidungspunkte - Eventualmaßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> - Investitionen von . . . Mio. G.E. in die Entwicklung der Produkte A, B, C usw., um bis Mitte 1991 das Sortiment zu vervollständigen - Verzicht auf die Aufträge X, Y usw., falls die Aktionen a, b usw. in den Bereichen 1, 2 usw. innerhalb 31. 12. 1990 nicht zum gewünschten Ergebnis führen. |

Abb. 1.3 Die Norm-Strategie als Bandbreite für die dynamische Weiterentwicklung unternehmungsspezifischer strategischer Alternativen, funktionaler Politiken und Aktionsprogramme (nach McKinsey).

Da jede Unternehmung eigene Strategien verfolgt, müssen auch die funktionalen Politiken unternehmungsspezifisch und situativ formuliert werden. Die Ausarbeitung der funktionalen Politiken geht vom strategischen Plan aus und wird am zweckmäßigsten in der folgenden Reihenfolge vorgenommen (Abb. 1.4)²:

- (1) Marketingpolitik
- (2) Forschungs- und Entwicklungspolitik
- (3) Produktions- und Beschaffungspolitik
- (4) Personalpolitik
- (5) Finanzpolitik
- (6) Kooperations-, Akquisitions- und Fusionspolitik
- (7) Bilanzpolitik.

Die funktionalen Politiken sind untereinander verbunden, und es ist nicht möglich,

- (1) Entscheidungen in einem Bereich ohne Berücksichtigung der anderen Bereiche zu treffen, und
- (2) eine Strategie ohne koordinierte Gesamtheit von funktionalen Politiken umzusetzen.

Es gilt somit, die funktionalen Politiken

- (1) auf die einzelnen Strategien abzustimmen (*vertikale* Abstimmung), und
- (2) untereinander im Hinblick auf die Gesamtstrategie der Unternehmung zu koordinieren (*horizontale* Abstimmung)³.

Abbildung 1.5 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen der Formulierung der Strategien und der Festlegung funktionaler Politiken; Ziel des Abstimmungsprozesses zwischen der Unternehmungsleitung und den Leitern der Funktionsbereiche ist nicht, die Vorausbestimmung der durchzuführenden Tätigkeiten so weit wie möglich auszudehnen und den Handlungsspielraum des Einzelnen einzuengen, sondern ein Gleichgewicht einzurichten zwischen

- (1) der vollen Entfaltung von Persönlichkeiten, die die Befugnis und Pflicht haben, bestimmte Entscheidungen zu treffen, und
- (2) der Koordination dieser Persönlichkeiten im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele.

Jeder Einzelne muß, mit anderen Worten, eine Aufgabe für sich allein sehen, aber auch, welche Beziehung diese zum Ganzen hat.

Die funktionalen Politiken sind somit das Resultat

- (1) der Aufgabengliederung und der Begrenzung des Handlungsspielraumes, innerhalb dessen sich die Initiative der Einzelnen entfalten kann,
- (2) der Festlegung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten, um den Initiativen, die der Einzelne das Recht und die Pflicht zu ergreifen hat, eine einheitliche Ausrichtung und Ergebniswirksamkeit zu verleihen.

² Vgl. hierzu die Ausführungen über das strategische Ziel-Portfolio im Abschnitt I.4.4.8.

³ Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 1.9.

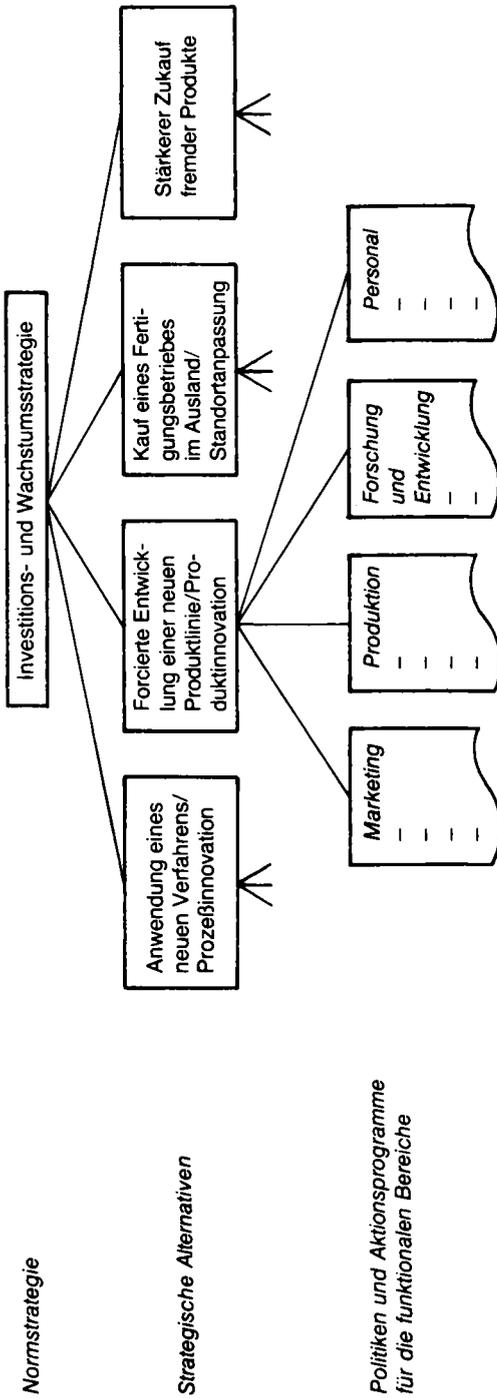


Abb. 1.4 Die Ausarbeitung von funktionalen Politiken und Aktionsprogrammen auf der Grundlage der Norm-Strategien und strategischen Alternativen (nach McKinsey).

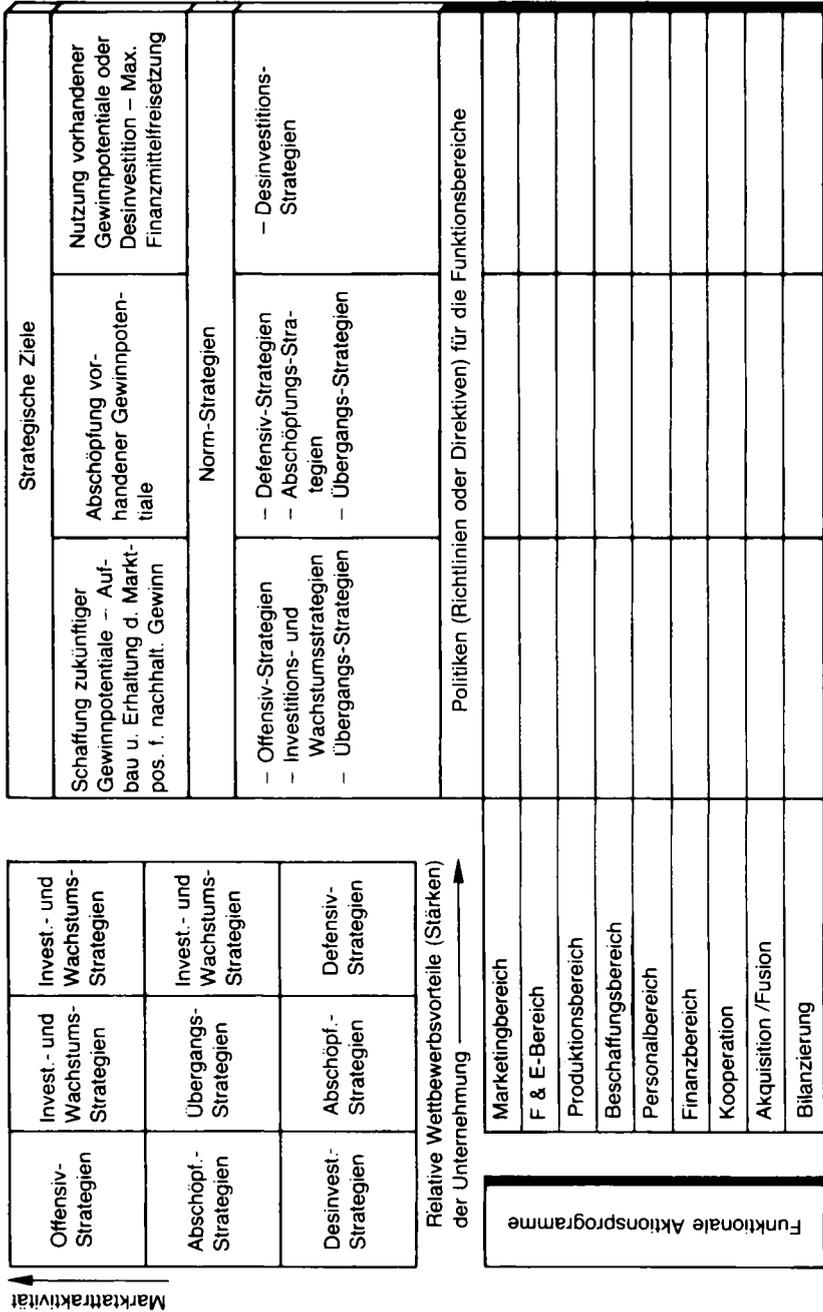


Abb. 1.5 Die Politiken und Aktionsprogramme für die Funktionsbereiche (nach McKinsey).

Ausgehend von den, von den höchsten Entscheidungszentren der Unternehmung verabschiedeten Strategien und funktionalen Richtlinien ergibt sich für die zuständigen funktionalen Führungskräfte die Möglichkeit, die damit in Einklang stehende Marketing-, Forschungs- und Entwicklungs-, Produktions- und Beschaffungspolitik usw. im Detail zu erarbeiten. Aus jeder dieser Politiken werden spezifische Aktionsprogramme abgeleitet: Absatz des Produktes X auf dem Marktsegment A, Entwicklung des Produktes Y für den Abnehmermarkt B innerhalb von t Monaten und dgl. mehr. Der Prozeß der expliziten Darlegung von funktionalen Politiken und Aktionsprogrammen erstreckt sich bis zu den untersten Entscheidungsebenen. Aus der Kohärenz, mit der dieser Prozeß nach unten getrieben wird, entsteht das Unternehmungssystem.

Die funktionalen Politiken sind Grundlagen, die allen langfristig planenden Entscheidungszentren der Unternehmung zur Verfügung stehen müssen, damit in allen Bereichen im Hinblick auf die für die Verwirklichung der Strategien notwendigen Aktionsprogramme von den gleichen Voraussetzungen ausgegangen werden kann. Sie sind „Verhaltensnormen“, d. h. konkrete Richtlinien für das Verhalten und Handeln der Unternehmungsleitung und der nachgeordneten hierarchischen Stufen in verschiedenen Arbeitsgebieten und Situationen, also hinsichtlich der Leitung der einzelnen Funktionsbereiche und der Beziehungen zu Abnehmern, Lieferanten, Arbeitnehmern, Kapitalgebern, verbündeten Unternehmungen und Öffentlichkeit.

Die Bedeutung der Richtlinien für die Leitung der einzelnen Funktionalbereiche und für die Ausarbeitung spezifischer, die Implementierung der Strategien vorantreibender Aktionsprogramme kann nicht genug hervorgehoben werden. Werden sie mit der nötigen Objektivität, Klarheit und Gründlichkeit erarbeitet, so ergeben sich viele der zu verwirklichenden Zwischenziele und Aktionsprogramme quasi von selbst. Die Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche bilden die Brücke zur Verwirklichung des strategischen Planes. Hier liegt ein Kernstück unternehmerischer Initiative, und nichts kann den sicheren Instinkt für das Wesentliche ersetzen, ohne den eine erfolgreiche strategische Führung der Unternehmung nicht denkbar ist.

Es ist Aufgabe der divisionalen und/oder funktionalen Führungskräfte, Chancen und Bedrohungen der strategischen Geschäftseinheiten rechtzeitig zu identifizieren (Abb. 1.6) sowie die für die Nutzung der Opportunitäten und/oder Abwendung der Gefahren notwendigen Maßnahmen unter Berücksichtigung der Reaktionszeiten und im Rahmen der gewählten Strategien und Politiken der Unternehmung zu ergreifen (Abb. 1.7)⁴. Sehr häufig nimmt mit zunehmender Beschleunigung der Veränderung die Fähigkeit der Unternehmung ab, rasch auf Umweltchancen und -bedrohungen zu reagieren; die Gründe dafür liegen in der zunehmenden Unternehmungsgröße, Komplexität, geogra-

⁴ Vgl. H. I. Ansoff, *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, in: „California Management Review“, 18 (1975), Nr. 2, S. 21–33.

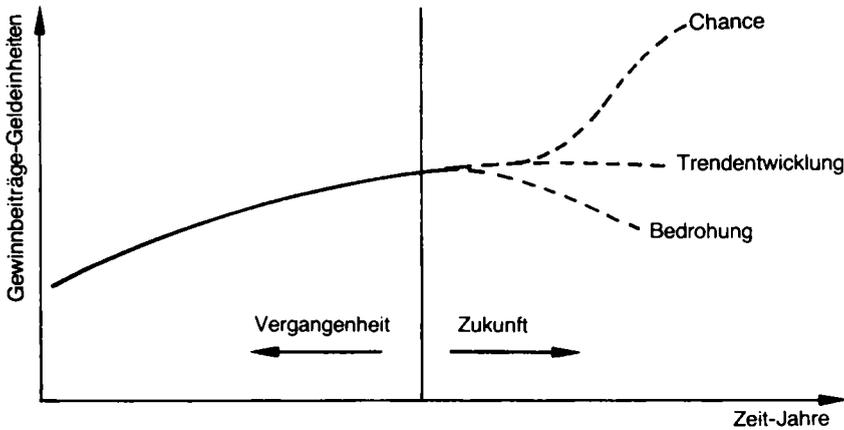


Abb. 1.6 Die Auswirkungen von Chancen und Bedrohungen auf den Gewinnbeitrag einer strategischen Geschäftseinheit.

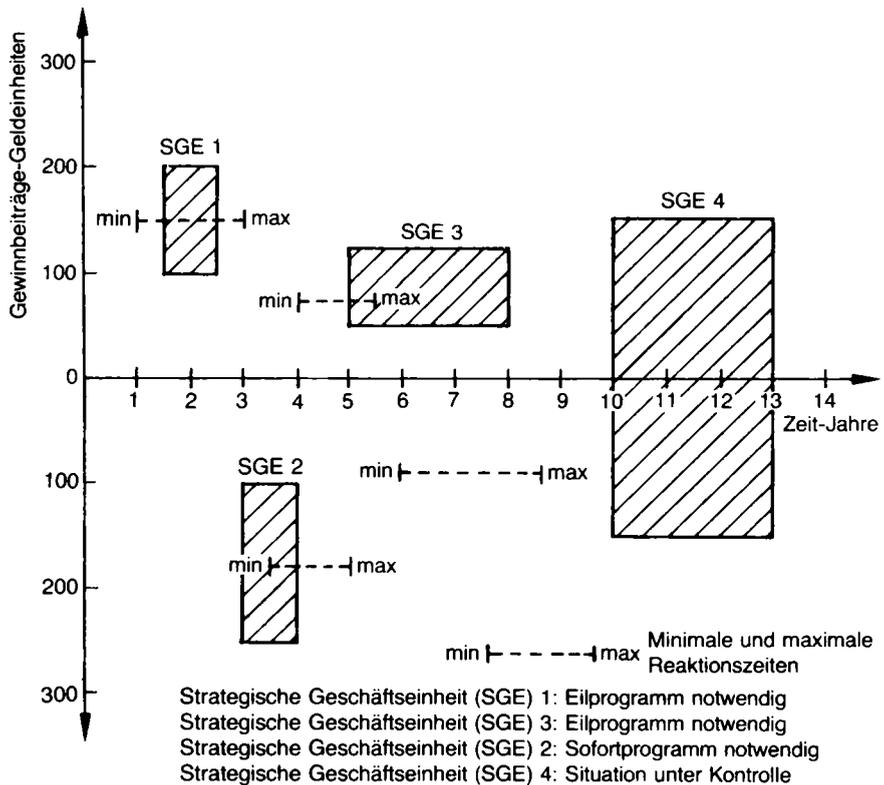


Abb. 1.7 Die Reaktionszeiten der Unternehmung für die Nutzung der Chancen und/oder Abwendung der Bedrohungen der strategischen Geschäftseinheiten (nach H.I. Ansoff).