

Hammer/Hinterhuber/Schließmann

Aufbruch in die Veränderung

Strategien für eine erfolgreiche
Unternehmensführung

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Aufbruch in die Veränderung : Strategien für eine erfolgreiche Unternehmensführung / Hammer/Hinterhuber/Schliessmann.

ISBN 978-3-409-18839-5

NE: Hammer, Richard M.; Hinterhuber, Hans H.; Schliessmann, Christoph Philipp

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1995

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1995

Lektorat: Ulrike M. Vetter



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

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: FROMM Verlagsservice GmbH, Selters/Ts.

ISBN 978-3-409-18839-5

ISBN 978-3-322-93784-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-93784-1

Inhalt

Vorwort	7
Teil 1: Zur Notwendigkeit des Paradigmenwechsels der Führung	11
Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen	13
<i>Hans H. Hinterhuber</i>	
Vom Machen zum Dienen	43
<i>Hans H. Hinterhuber</i>	
Teil 2: Dimensionen der neuen Führungsdynamik	85
Die Genese des strategischen Denkens	87
<i>Richard M. Hammer</i>	
Leadership – quo vadis?	117
<i>Christoph Ph. Schließmann</i>	
Lean + Management = Lean Management Erfolgsvoraussetzungen aus der Sicht der strategischen Unternehmensführung	181
<i>Hans H. Hinterhuber</i>	
Teil 3: Die Evolution von Führungsmodellen und -instrumenten	197
Portfolioplanung, Unternehmensstrategie und strategische Frühaufklärung	199
<i>Richard M. Hammer</i>	
Leistungsmanagement in modernen Unternehmen Effiziente Analyse und Planung von Kundennutzen: Customer's Value and Portfolio	237
<i>Christoph Ph. Schließmann</i>	
Die Autoren	251

Vorwort

Wir leben in einer Zeit großer Widersprüche und tiefreichender Veränderungen. Im wirtschaftlichen Bereich zeichnet sich ein Aufschwung ohne Inflation ab, der jedoch von keiner Trendumkehr in der Zahl der Arbeitslosen begleitet ist. Die Veränderungen und Unsicherheiten im politischen Umfeld haben schwerwiegende Folgen für die internationale Arbeitsteilung; sie beinhalten die Gefahr einer Verlangsamung der Aufwärtsentwicklung. Der technische Fortschritt, vor allem im Bereich der Informationstechnologie, verändert zunehmend die Bedingungen, unter denen die Unternehmungen geführt werden. Der Wertewandel in der Gesellschaft hat die Frage nach dem Sinn in den Mittelpunkt gestellt.

Jeden Augenblick steht es uns wie auch den Unternehmungen frei, eine Wahl zu treffen. Haben wir einmal gewählt, so sind wir an die getroffene Entscheidung gebunden. Da viele von uns wie auch viele Unternehmungen überhaupt nicht gewählt, sondern bloß auf veränderte Situationen reagiert haben, so wirken sich im großen in der Form neuer Pläne nur alte Kräfte aus: in Unternehmungen, die rigorose Kostensenkungsprogramme nach Maßgabe des „Reengineering“ durchgesetzt haben, ist oft ein autoritärer Führungsstil zurückgekehrt, der dem Mannschaftsspiel und der Einbindung der einzelnen in die unternehmerischen Entscheidungen wenig Spielraum gewährt. In Jahrzehnten aufgebaute Kernkompetenzen werden häufig durch übereilten Personalabbau zerschlagen, und die Motivationsverluste nehmen Ausmaße an, die die internationale Konkurrenzfähigkeit vieler Unternehmungen gefährden. Viele Unternehmer und Führungskräfte, die heute neu aufzubauen glauben, betreiben in Wahrheit Abbau. Viele der überstürzten Neuorientierungen der letzten Jahre haben wohl die Welt von gestern zu Grabe getragen, jedoch keine Perspektiven und auch keine neuen Möglichkeiten im großen Maßstab geschaffen.

Mit Sicherheit ist es schwierig, die neuen Botschaften zu entziffern, die die Medien laufend der Aufmerksamkeit des großen Publikums unterbreiten.

In diesem Kontext haben die Autoren es für wichtig gehalten, den Lesern konkrete Methoden, Projekte und Einstellungen vorzustellen, die in dieser Zeit der Widersprüche und der Veränderungen zum Erfolg geführt haben. Die Autoren haben drei Aspekte besonders hervorgehoben: einmal die Welt der kleinen und mittleren Unternehmungen, der sich aufgrund der Dezentralisationsbestrebungen auch die großen nähern, zweitens die Rolle der neuen Technologien für die Zufriedenstellung aller „Stakeholder“ und die Steigerung des Unternehmungswertes in einer mittel- bis langfristigen Perspektive, drittens die Betonung der innovativen, kreativen und unternehmerischen Einstellung des einzelnen als Grundvoraussetzung dafür, daß alte Arbeitsplätze erhalten und neue geschaffen werden können.

Im ersten Teil unterstreicht Hinterhuber die Notwendigkeit des Paradigmenwechsels für die Führung der Unternehmungen. Auf Basis neuer Überlegungen im Bereich der strategischen Unternehmensführung wird gezeigt, wie durch das Denken in Prozessen Barrieren zwischen Mitarbeitern, Funktionsbereichen, Verantwortungsebenen und regionalen Einheiten abgebaut werden können. Wenn die Unternehmung allen „Stakeholder“ Nutzen und Werte bieten will, dann muß das „Dienen“ in der Unternehmung neu definiert und von oben nach unten vorgelebt werden. Hinterhuber zeigt Wege und Einstellungen auf, wie dieser Übergang vom Machen zum Dienen gemeistert werden kann.

Der zweite Teil ist den Dimensionen der neuen Führungsdynamik gewidmet. Hammer beschreibt die Genese des strategischen Denkens, das zunehmend wichtiger als die strategische Planung wird. Die neuen Entwicklungen im Führungsverhalten werden von Schießmann ausführlich diskutiert. Hinterhuber zeigt weiter, daß Lean Management viel mehr als Abbau von Arbeitsplätzen bedeutet; es verlangt neue Einstellungen und Führungskompetenzen auf allen Verantwortungsebenen.

Der dritte Teil behandelt die Evolution von Führungsmodellen und Führungsinstrumenten. Hammer spannt den Bogen von der Portfolioplanung zur strategischen Frühaufklärung. Schließmann geht der Frage nach, wie Spitzenleistungen durch die effiziente Analyse und Planung von Kundennutzen erzielt werden können.

Die Autoren danken Herrn Mag. Hubert Siller für wertvolle Hinweise und Anregungen sowie für die Koordination des Buches. Frau Andrea Haller, Frau Sabine Urban und Herrn Mag. Manfred Granbichler sei herzlichst für die Gestaltung des Manuskriptes gedankt.

Innsbruck und Bad Homburg, im Mai 1995

RICHARD M. HAMMER
HANS H. HINTERHUBER
CHRISTOPH PH. SCHLISSMANN