

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Kapitel 1: Organisation als Instrument der Unternehmensführung	13
Problemstruktur und Zielsetzung	13
1. Unternehmung und Unternehmensführung	14
1.1 Unternehmensführung als Aufgabe	15
1.2 Unternehmensführung als Institution	18
1.3 Unternehmensführung als Prozeß	18
2. Begriff und Aufgaben der Organisation als Instrument der Unterneh-	
mungsführung	20
3. Ziele der Organisation	21
4. Organisation als formales Problem	23
4.1 Aufgaben und Aktivitäten	23
4.2 Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	25
4.3 Stellen und Verbindungswege zwischen Stellen	26
4.4 Organisationsgrundsätze und -prinzipien	26
4.5 Organisatorische Hilfsmittel zur Formalisierung	27
5. Struktur- und Prozeßgestaltung	32
5.1 Horizontale Strukturierung:	
Aufgabengliederung und Abteilungsbildung	32
5.1.1 Gliederung nach Funktionsbereichen	33
5.1.2 Gliederung nach Produktbereichen, Divisionen, Sparten . . .	34
5.1.3 Gliederung nach Marktbereichen, Regionen	36
5.1.4 Gliederung nach Phasen des Entscheidungsprozesses bei der	
Aufgabenerfüllung	36
5.1.5 Gliederung nach Projekten	38
5.2 Vertikale Strukturierung:	
Kompetenzzuteilung und Leitungsbeziehungen	38
5.2.1 Zeitlich unbefristete, permanente Strukturformen der Lei-	
tungsbeziehungen	39
5.3 Strukturierung des Führungsprozesses	46
5.3.1 Merkmale kooperativer Führung	47
5.3.2 Der kooperative Führungsstil im Kontext anderer Führungs-	
formen	48
5.3.3 Delegation	50
5.3.4 Koordination und Koordinationsinstrumente	52
5.3.5 Optimale Leitungsspanne als Organisationsproblem	55
5.4 Strukturierung von Transformationsprozessen	57
5.4.1 Standardisierung	57
5.4.2 Arbeitsorganisation	59
6. Der Bedingungsrahmen organisatorischen Gestaltens	62
6.1 Beziehung zwischen Situation und Organisationsstruktur	62
6.2 Beziehung zwischen Organisationsstruktur und Organisationsmit-	
gliedern	66

7. Der Organisationsprozeß	67
7.1 Organisationsplanung	68
7.2 Organisationsimplementierung	70
7.3 Organisationsrealisierung	71
7.4 Organisationskontrolle	73
8. Organisationsforschung, Organisationstheorie und Organisationslehre	74
8.1 Die wichtigsten organisationstheoretischen Ansätze	74
8.2 Ausgewählte Ansätze der Organisationslehre	74
8.2.1 Der situative Ansatz der Organisationslehre als Auswahlkriterium	74
8.2.2 Der Ansatz von Hill/Fehlbaum/Ulrich	76
8.2.3 Der Ansatz von Kieser/Kubicek	81
8.2.4 Der Ansatz von F. Hoffmann	84
9. Organisationsentwicklung	88
Kapitel 2: Strategische Unternehmensführung	89
Problemstruktur und Zielsetzung	90
1. Unternehmensführung und Unternehmungsumwelt	90
1.1 Charakterisierung der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt	91
1.1.1 Offenheit und Flexibilität der Anpassungsprozesse	91
1.1.2 Dynamik von Umwelt und Unternehmung	92
1.1.3 Abhängigkeit vom Verhalten der Transferpartner	93
1.1.4 Unsicherheit als Folge von Dynamik und Abhängigkeit	93
1.2 Beispiele für Herausforderung der Aufgabenumwelt an die Unternehmensführung	94
2. Strategisches Denken als mögliche Antwort auf die Änderungsdynamik der Umwelt	96
2.1 Zur Notwendigkeit strategischen Denkens	96
2.2 Strategisches Denken und nicht-strategisches Denken	97
2.3 Bedeutung des strategischen Denkens für die Unternehmensführung	98
2.4 Grundsätze der strategischen Führung	99
2.5 Systemelemente der strategischen Unternehmensführung	100
3. Zum Prozeß der strategischen Unternehmensführung	110
4. Strategische Unternehmensführung als betriebsgrößenneutraler Ansatz	117
5. Strategisches Management und organisatorischer Wandel	117
Kapitel 3: Strategische Unternehmensorganisation – ein Instrument der strategischen Unternehmensführung	119
Problemstruktur und Zielsetzung	119
1. Strategie und Organisation	120
1.1 Organisation als Aufgabe der strategischen Unternehmensführung	120
1.2 Strategie und Struktur – Notwendigkeit einer Erweiterung des Organisationsverständnisses	121
1.3 Organisation als Voraussetzung und Konsequenz der Strategie	122

2. Strategische Unternehmungsorganisation	124
2.1 Charakterisierung der strategischen Unternehmungsorganisation	124
2.2 Konzeption eines Bezugsrahmens der strategischen Unternehmungsorganisation	126
3. Die wichtigsten Elemente des Bezugsrahmens der strategischen Unternehmungsorganisation	127
3.1 Führungsorganisation	127
3.1.1 Organisationsziele	128
3.1.2 Organisationsstruktur	129
3.1.3 Führungsstil	130
3.1.4 Führungssysteme	131
3.1.5 Führungskräfte	133
3.2 Prozeß der strategischen Unternehmensführung	134
3.3 Organisationsentwicklung	134
3.3.1 Organisationsentwicklung als Lernprozeß	136
3.3.2 Zum Konzept des geplanten organisatorischen Wandels	138
3.3.3 Änderungspotential und Anpassungsprozesse	141
3.3.4 Die sachlich-formale Ebene von Anpassungsproblemen	142
3.3.5 Die sozio-emotionale Ebene von Anpassungsproblemen (Anpassungsverhalten)	143
3.3.6 Einstiegsstrategien und Interventionstechniken	146
3.3.7 Änderungswiderstand und Möglichkeiten zu dessen Reduzierung	151
3.4 Unternehmensentwicklung	153
3.4.1 Unternehmensentwicklung als Entwicklung des Leistungsvermögens	153
3.4.2 Unternehmensentwicklung als Strategie der geplanten Evolution	154
3.4.3 Mögliche Anpassungsstrategien	154
3.4.4 Unternehmensentwicklung als Management von Diskontinuitäten	155
3.4.5 Phasen der Unternehmensentwicklung	156
3.4.5.1 Pionierphase	156
3.4.5.2 Differenzierungsphase	159
3.4.5.3 Integrationsphase	161
3.4.6 Strategietypen der Unternehmensentwicklung	162
3.4.6.1 Strategietyp: „Defenders“	163
3.4.6.2 Strategietyp: „Analyzers“	164
3.4.6.3 Strategietyp: „Prospectors“	164
3.4.6.4 Strategietyp: „Reactors“	165
4. Strategische Unternehmungsorganisation und Portfolio-Management	166
5. Strategische Unternehmungsorganisation: Zusammenfassung und Charakterisierung von „Reifegraden des strategischen Managements“	168
 Kapitel 4: Anwendungs- und Gestaltungsbereiche der strategischen Unternehmungsorganisation	 173
Problemstruktur und Zielsetzung	173
1. Organisatorische Voraussetzungen für die Entwicklung und Implementierung von Strategien	175

1.1 Sensibilität der Unternehmensführung für die Notwendigkeit einer strategischen Orientierung der Unternehmung	175
1.1.1 „Schwache Signale“ und Frühaufklärung	176
1.1.2 Strukturelle Voraussetzungen für die Frühaufklärung von Diskontinuitäten	177
1.2 Definition der Rolle von „Unternehmensstrategen“	178
1.2.1 Unternehmensstrategen als Initiatoren und Promotoren	178
1.2.2 Funktion strategischer Planungsstäbe	180
1.2.3 Berater als Change-Agent	181
1.3 Organisation eines Projektes „Strategieentwicklung und -kontrolle“	183
1.3.1 Projektteam und Projektphasen	184
1.3.2 Formulierung strategischer Aufgaben und Kompetenzbereiche	186
1.4 Organisation „Strategischer Geschäftseinheiten (SGE)“	189
1.4.1 Grundsätze der Organisation nach SGE	190
1.4.2 SGE-Organisation in divisional organisierten Unternehmen	192
1.4.3 SGE-Organisation in funktional organisierten Unternehmen	194
1.5 Diffusion strategischen Denkens in der Unternehmung	197
1.5.1 Strategisches Management auf allen Führungsebenen	197
1.5.2 Möglichkeiten und Instrumente der Diffusion	197
1.5.3 Unternehmensphilosophie, Wertestruktur und Unternehmensleitbild	198
1.5.4 Portfolio-Management und Kaderentwicklung	203
2. Organisatorische Konsequenzen von Strategien	204
2.1 Der Einfluß des Wettbewerbs auf die Führungsorganisation	204
2.1.1 Strategie, Wettbewerb und Führungsorganisation	204
2.1.2 Wettbewerbsstruktur eines Marktes und Führungsorganisation	206
2.1.3 Reifegrad eines Marktes und Führungsorganisation	208
2.1.4 Strategienprofile und Führungsorganisation	209
2.2 Wachstumsstrategien und Organisation	210
2.2.1 Charakterisierung von Wachstumsstrategien	210
2.2.2 Organisationsprobleme in wachsenden Märkten	211
2.2.3 Bedeutung von organisatorischen Slack- und Synergiepotenzialen	211
2.2.4 Führungsorganisation bei internem Wachstum	212
2.2.4.1 Wachstum durch Marktintensivierung und Marktdurchdringung	214
2.2.4.2 Wachstum durch Marktentwicklung und Markterschließung	215
2.2.4.3 Wachstum durch Produktentwicklung	217
2.2.4.4 Wachstum durch Diversifikation	218
2.2.5 Führungsorganisation bei externem Wachstum	222
2.2.5.1 Akquisitionsstrategien und Organisation	223
2.2.5.2 Kooperationsstrategien und Organisation	226
2.2.6 Führungsorganisation bei Wachstum durch horizontale/vertikale Integration	227

2.2.7 Führungsorganisatorische Konsequenzen von SGE in jungen Märkten	230
2.2.8 Führungsorganisatorische Konsequenzen bei sehr schnellem Wachstum	231
2.3 Haltestrategien und deren organisatorische Konsequenzen	233
2.3.1 Charakterisierung von Haltestrategien für SGE in reifen Märkten	233
2.3.2 Organisationsprobleme in reifen Märkten	235
2.3.3 Führungsorganisation bei Haltestrategien für SGE in reifen Märkten	235
2.4 Schrumpfungsstrategien und deren organisatorische Konsequenzen	236
2.4.1 Charakterisierung von Schrumpfungsstrategien für SGE in rückgängigen Märkten	236
2.4.2 Organisationsprobleme bei Schrumpfungsstrategien für SGE in rückgängigen Märkten	239
2.4.3 Führungsorganisation bei Liquidationsstrategien	240
Kapitel 5: Die Gestaltung einer strategiadäquaten Organisation	245
1. Komplexität und Varietät – Schlüsselvariablen der Organisationsgestaltung	246
1.1 Komplexitätsreduzierung durch musterbildende Kräfte	247
1.2 Muster – Zwischenstufen der Ordnung	247
1.3 Arten musterbildender Kräfte	248
1.4 Organisationsgestaltung durch „Organisierte Komplexität“	249
2. Organisationsgestaltung durch Ordnungsmuster („Struktur“)	251
2.1 Konstruierte Ordnung als Ergebnis der Funktion des Organisierens (exogene Ordnung)	251
2.2 Selbstorganisation als Prozeß der Selbststrukturierung und Selbstreferenz (endogene Ordnung)	252
3. Organisationsgestaltung durch Problemlösungsmuster („Strategie“)	254
3.1 Konstruktivistische Problemlösungsmuster	254
3.2 Evolutionäre Problemlösungsmuster	256
4. Organisationsgestaltung durch Systemabgrenzungsmuster („Kultur“)	259
5. Gestaltung einer strategiadäquaten Organisation auf der Basis strategischer Geschäftseinheiten	265
5.1 Strategische Geschäftseinheiten als Organisationseinheiten	265
5.2 Gestaltungsfunktion strategischer Geschäftseinheiten im Prozeß der strategischen Unternehmensführung	271
Literaturverzeichnis	275
Sachregister	285