

## Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVI
<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
I. Problemstellung, Zielsetzung und Gang der Untersuchung .....	1
II. Begriff der Reorganisation .....	4
III. Organisationsverständnis und organisationstheoretische Basis .....	5
IV. Ursprung und historische Entwicklung der Geschäftsbereichsunternehmen .....	10
<b>1. Kapitel: Notwendigkeit und Ansätze der Reorganisation .....</b>	<b>15</b>
I. Einflüsse auf die Reorganisation diversifizierter Unternehmen .....	15
II. Grenzen herkömmlicher Organisationsformen für diversifizierte Unternehmen .....	21
III. Ansätze der Reorganisation .....	31
<b>2. Kapitel: Grundstruktur der Geschäftsbereichsorganisation .....</b>	<b>45</b>
I. Verständnis der Geschäftsbereichsorganisation .....	45
II. Wirkungsmechanismen der Geschäftsbereichsorganisation .....	59
III. Potentielle Vorteile und Risiken der Geschäftsbereichsorganisation .....	69
IV. Einflüsse auf die Autonomie der Geschäftsbereiche .....	72
<b>3. Kapitel: Empirische Studien zur Gestaltung         von Geschäftsbereichsunternehmen .....</b>	<b>83</b>
I. Die Studie von Lawrence und Lorsch .....	86
II. Die Studie von Lorsch und Allen .....	88
III. Die Studie von Khandwalla .....	92
IV. Die Studie von Gabele .....	93
V. Die Studie von Wildemann .....	95

<b>6. Kapitel: Besonderheiten der Segmentierung ausgewählter Funktionen .....</b>	<b>169</b>
<i>I. Gestaltung der absatzwirtschaftlichen Aktivitäten in Geschäftsbereichsunternehmen .....</i>	<i>169</i>
A Umsetzung des Marketingkonzeptes in den Geschäftsbereichen .....	170
B Wahrnehmung der Marketingfunktion .....	171
C Wahrnehmung der Vertriebsfunktion.....	175
<i>II. Gestaltung der Entwicklung in Geschäftsbereichsunternehmen.....</i>	<i>178</i>
A Umsetzung eines kontinuierlichen Innovationsmanagements .....	179
B Wahrnehmung der Forschungs- und Entwicklungsfunktion ....	180
<i>III. Gestaltung der Fertigung in Geschäftsbereichsunternehmen.....</i>	<i>183</i>
A Wettbewerbsstrategische Ausrichtung der Fertigungsprozesse .....	183
B Wahrnehmung der direkten Fertigungsfunktionen .....	185
C Gestaltung ausgewählter indirekter Fertigungsfunktionen .....	187
1. Gestaltung der Qualitätssicherung in Geschäftsbereichsunternehmen.....	188
a) Umsetzung eines unternehmensweit integrierten Qualitätskonzeptes.....	188
b) Wahrnehmung der Qualitätssicherungsfunktion .....	190
2. Gestaltung der Instandhaltung in Geschäftsbereichsunternehmen.....	192
a) Umsetzung des Total Productive Maintenance Konzeptes .....	193
b) Wahrnehmung der Instandhaltungsfunktion.....	195
<i>IV. Gestaltung der Beschaffung in Geschäftsbereichsunternehmen .....</i>	<i>199</i>
A Umsetzung von Entwicklungs- und Wertschöpfungs- partnerschaften sowie von Global Sourcing.....	200
B Wahrnehmung der Beschaffungsfunktion.....	203

<b>7. Kapitel: Gestaltung des Controlling in Geschäftsbereichsunternehmen .....</b>	<b>209</b>
I. <i>Aufgabenschwerpunkte des Controlling in Geschäftsbereichsunternehmen .....</i>	209
A Controlling als integrierende Koordinationsfunktion .....	210
B Kostenpolitik als eine vorrangige Aufgabe des Controlling.....	212
II. <i>Wahrnehmung der Controllingfunktionen in Geschäftsbereichsunternehmen .....</i>	214
III. <i>Ausprägungen bedeutsamer Controllinginstrumente in Geschäftsbereichsunternehmen .....</i>	220
A Verrechnungspreise und Budgetierung zur Lösung von Koordinationsaufgaben.....	222
B Instrumente zur erfolgsorientierten Beurteilung der Geschäftsbereiche .....	227
<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>233</b>
Literaturverzeichnis.....	235
Stichwortverzeichnis .....	259

<b>4. Kapitel: Leitlinien der Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen .....</b>	<b>103</b>
I. Föderalismus als Organisationsprinzip.....	103
II. Modulare Organisation des Unternehmens .....	104
III. Konfliktvermeidung und Konfliktmanagement.....	109
IV. Bewältigung von Interdependenzen durch Strukturierungskonzepte und Unternehmenskultur .....	112
<b>5. Kapitel: Elemente der Gestaltungskonzeption .....</b>	<b>129</b>
I. Aufbau der modularen Konzeption.....	129
II. Gestaltung des Führungssystems der Gesamtunternehmung .....	154
III. Gestaltung der Potentiale .....	162
<b>6. Kapitel: Besonderheiten der Segmentierung ausgewählter Funktionen .....</b>	<b>169</b>
I. Gestaltung der absatzwirtschaftlichen Aktivitäten in Geschäftsbereichsunternehmen .....	169
II. Gestaltung der Entwicklung in Geschäftsbereichsunternehmen.....	178
III. Gestaltung der Fertigung in Geschäftsbereichsunternehmen.....	183
IV. Gestaltung der Beschaffung in Geschäftsbereichsunternehmen .....	199
<b>7. Kapitel: Gestaltung des Controlling in Geschäftsbereichsunternehmen .....</b>	<b>209</b>
I. Aufgabenschwerpunkte des Controlling in Geschäftsbereichsunternehmen .....	209
II. Wahrnehmung der Controllingfunktionen in Geschäftsbereichsunternehmen .....	214
III. Ausprägungen bedeutsamer Controllinginstrumente in Geschäftsbereichsunternehmen .....	220
<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>233</b>
Literaturverzeichnis.....	235
Stichwortverzeichnis .....	259

<b>2. Kapitel: Grundstruktur der Geschäftsbereichsorganisation .....</b>	<b>45</b>
I. <i>Verständnis der Geschäftsbereichsorganisation.....</i>	45
A Konstituierende Merkmale der reinen Geschäftsbereichsorganisation .....	45
1. Bündelung von Verrichtungen nach dem Objektprinzip .....	45
2. Entscheidungsdezentralisation und Autonomie .....	46
B Wesentliche Literaturmeinungen zum Verhältnis von Geschäftsbereichen und Zentralstellen.....	49
C Profit-Center- und Cost-Center-Konzept .....	53
D Abgrenzung von Subsystemen .....	55
E Unterschiede zur Management-Holding.....	57
II. <i>Wirkungsmechanismen der Geschäftsbereichsorganisation.....</i>	59
A Koordinationswirkung der Geschäftsbereichsorganisation .....	60
B Motivationswirkung der Geschäftsbereichsorganisation .....	64
C Wirkung des Organizational Slack der Geschäftsbereichsorganisation .....	68
III. <i>Potentielle Vorteile und Risiken       der Geschäftsbereichsorganisation .....</i>	69
IV. <i>Einflüsse auf die Autonomie der Geschäftsbereiche .....</i>	72
A Zentrale, geschäftsbereichsübergreifende Steuerung des Gesamtunternehmens .....	72
B Unternehmensinterne Leistungsverflechtungen als sachliche Begrenzung der Autonomie .....	77
C Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnik .....	79
<b>3. Kapitel: Empirische Studien zur Gestaltung       von Geschäftsbereichsunternehmen .....</b>	<b>83</b>
I. <i>Die Studie von Lawrence und Lorsch.....</i>	86
II. <i>Die Studie von Lorsch und Allen.....</i>	88
III. <i>Die Studie von Khandwalla .....</i>	92
IV. <i>Die Studie von Gabele.....</i>	93
V. <i>Die Studie von Wildemann.....</i>	95

<b>4. Kapitel: Leitlinien der Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen .....</b>	<b>103</b>
I. <i>Föderalismus als Organisationsprinzip .....</i>	103
II. <i>Modulare Organisation des Unternehmens .....</i>	104
III. <i>Konfliktvermeidung und Konfliktmanagement .....</i>	109
IV. <i>Bewältigung von Interdependenzen durch         Strukturierungskonzepte und Unternehmenskultur .....</i>	112
A <i>Kollegien- und Matrixprinzip zur Abstimmung             regelmäßiger Entscheidungsprozesse .....</i>	116
B <i>Projektorganisation als zeitlich befristete             Sekundärorganisation .....</i>	124
C <i>Netzwerkstrukturen und vernetztes Denken             zur Überwindung von Strukturgrenzen .....</i>	126
<b>5. Kapitel: Elemente der Gestaltungskonzeption .....</b>	<b>129</b>
I. <i>Aufbau der modularen Konzeption .....</i>	129
A <i>Unternehmensleitung, Service- und Kompetenz-             Center als Zentralstellen .....</i>	129
B <i>Konzentration kerngeschäftsrelevanter Aktivitäten             in den Geschäftsbereichen .....</i>	134
1. <i>Identifikation kerngeschäftsrelevanter Prozesse .....</i>	135
2. <i>Vorgehen zur Abgrenzung der Funktionsumfänge                 der Geschäftsbereiche .....</i>	139
C <i>Bereichsübergreifendes Management .....</i>	143
1. <i>Bereichsübergreifendes Marktmanagement .....</i>	143
2. <i>Bereichsübergreifendes Kundenmanagement .....</i>	146
3. <i>Bereichsübergreifendes Ressourcenmanagement .....</i>	147
II. <i>Gestaltung des Führungssystems der Gesamtunternehmung .....</i>	154
III. <i>Gestaltung der Potentiale .....</i>	162
A <i>Qualifizierung und Personalentwicklung .....</i>	162
B <i>Entwicklung der Fertigungs- und Logistiksysteme .....</i>	165
C <i>Entwicklung der Informationssysteme .....</i>	168