

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
Einführung	1
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
1. Kapitel: Notwendigkeit und Ansätze der Reorganisation	15
I. Einflüsse auf die Reorganisation diversifizierter Unternehmen	15
II. Grenzen herkömmlicher Organisationsformen für diversifizierte Unternehmen	21
III. Ansätze der Reorganisation	31
2. Kapitel: Grundstruktur der Geschäftsbereichsorganisation	45
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
3. Kapitel: Empirische Studien zur Gestaltung von Geschäftsbereichsunternehmen	83
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

6. Kapitel: Besonderheiten der Segmentierung ausgewählter Funktionen	169
<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

7. Kapitel: Gestaltung des Controlling in Geschäftsbereichsunternehmen	209
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
Schlußbetrachtung	233
Literaturverzeichnis.....	235
Stichwortverzeichnis	259

4. Kapitel: Leitlinien der Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen	103
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
5. Kapitel: Elemente der Gestaltungskonzeption	129
I. Aufbau der modularen Konzeption.....	129
II. Gestaltung des Führungssystems der Gesamtunternehmung	154
III. Gestaltung der Potentiale	162
6. Kapitel: Besonderheiten der Segmentierung ausgewählter Funktionen	169
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
7. Kapitel: Gestaltung des Controlling in Geschäftsbereichsunternehmen	209
I. Aufgabenschwerpunkte des Controlling in Geschäftsbereichsunternehmen	209
II. Wahrnehmung der Controllingfunktionen in Geschäftsbereichsunternehmen	214
III. Ausprägungen bedeutsamer Controllinginstrumente in Geschäftsbereichsunternehmen	220
Schlußbetrachtung	233
Literaturverzeichnis.....	235
Stichwortverzeichnis	259

2. Kapitel: Grundstruktur der Geschäftsbereichsorganisation	45
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
3. Kapitel: Empirische Studien zur Gestaltung von Geschäftsbereichsunternehmen	83
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

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