

INHALT

Vorwort	9
1 Einleitung	13
2 Konzeptionelle Grundlagen der Unternehmensentwicklung . . .	15
2.1 Der Begriff der Unternehmensentwicklung	15
2.2 Die Struktur des St. Galler Management-Konzepts im Überblick	16
2.2.1 Normatives Management	16
2.2.2 Strategisches Management	19
2.2.3 Operatives Management	19
2.2.4 Das Zusammenspiel der drei Managementdimensionen . .	20
2.2.5 Die Unternehmensentwicklung im St. Galler Management-Konzept	22
2.3 Das Lebenszyklus-Konzept	23
2.3.1 Grundaussagen des Lebenszyklus-Konzepts	23
2.3.2 Die Verwendung von Lebenszyklus-Konzepten in der Betriebswirtschaftslehre	24
2.4 Die Übertragbarkeit von Lebenszyklusbetrachtungen auf das Objekt Unternehmen	41
3 Modelle der Unternehmensentwicklung in der betriebswirtschaftlichen Literatur	45
3.1 Das Modell des wachsenden Unternehmens nach Greiner	48
3.2 Das Modell des machtpolitischen Unternehmens- Lebenszyklus nach Mintzberg	51

3.3	Das Unternehmensentwicklungs-Modell von Bleicher	55
3.4	Weitere Entwicklungsmodelle	61
3.5	Schlussfolgerungen	79
4	Phasen der Unternehmensentwicklung	83
4.1	Der Unternehmens-Lebenszyklus als Abfolge von vier idealtypischen Unternehmenskonfigurationen	83
4.2	Das Pionier-Unternehmen	84
4.2.1	Idealtypische Merkmale des Pionier-Unternehmens	84
4.2.2	Würdigung des Pionier-Unternehmens	89
4.3	Das Wachstums-Unternehmen	97
4.3.1	Idealtypische Merkmale des Wachstums-Unternehmens	97
4.3.2	Würdigung des Wachstums-Unternehmens	101
4.4	Das Reife-Unternehmen	108
4.4.1	Idealtypische Merkmale des Reife-Unternehmens	108
4.4.2	Würdigung des Reife-Unternehmens	111
4.5	Das Wende-Unternehmen	122
4.5.1	Idealtypische Merkmale des Wende-Unternehmens	122
4.5.2	Würdigung des Wende-Unternehmens	126
4.6	Die graphische Darstellung des Unternehmens-Lebenszyklus	132
4.7	Wandel als Grundphänomen der Unternehmensentwicklung	135
5	Management der Unternehmensentwicklung	137
5.1	Grundlagen	137
5.2	Management des Pionier-Unternehmens	141
5.2.1	Normatives Management des Pionier-Unternehmens	142
5.2.2	Strategisches Management des Pionier-Unternehmens	144
5.2.3	Operatives Management des Pionier-Unternehmens	151
5.2.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	158
5.3	Management des Wachstums-Unternehmens	159
5.3.1	Normatives Management des Wachstums-Unternehmens	160
5.3.2	Strategisches Management des Wachstums-Unternehmens	163
5.3.3	Operatives Management des Wachstums-Unternehmens	170
5.3.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	172

5.4	Management des Reife-Unternehmens	173
5.4.1	Normatives Management des Reife-Unternehmens	174
5.4.2	Strategisches Management des Reife-Unternehmens	179
5.4.3	Operatives Management des Reife-Unternehmens	183
5.4.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	184
5.5	Management des Wende-Unternehmens	185
5.5.1	Normatives Management des Turnaround	186
5.5.2	Strategisches Management des Turnaround	192
5.5.3	Operatives Management des Turnaround	199
5.5.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	202
5.6	Management von Unternehmenskrisen	204
5.6.1	Der Begriff der Unternehmenskrise	204
5.6.2	Ursachen für Unternehmenskrisen	205
5.6.3	Zeitpunkte typischer Entwicklungskrisen	211
5.6.4	Krisen-Frühwarnung	224
5.6.5	Die Bedeutung von Krisen für das Management der Unternehmensentwicklung	230
5.7	Management der Unternehmensentwicklung erfordert Management-Metamorphosen	231
6	Methodik einer Entwicklungsstanddiagnose für Unternehmen	235
6.1	Das Problem der Messgröße	235
6.2	Idealtypen versus reale Unternehmen	236
6.3	Checklisten zur Selbstdiagnose	237
6.4	Gesamturteil	242
7	Kann der Unternehmenszyklus überwunden werden?	245
7.1	Ausgangslage	245
7.2	Herausforderungen an ein Management des Unternehmenszyklus	247
7.3	Das Dynamische Unternehmen als »ideale« Unternehmenskonfiguration	249
7.4	Merkmale des Dynamischen Unternehmens	250
(1)	Erschließung attraktiver Nutzenpotentiale	250
(2)	Multiplikation von Systemen und Prozessen	250
(3)	Entwicklung differenzierter Kulturen	251
(4)	Flexible Verfassung	252
(5)	Entwicklung von Dynamik-Promotoren	252

(6) Aufbau strategischer Erfolgspositionen	253
(7) Flexible Anpassung von Struktur- und Prozessorganisation	253
(8) Beschränkung der Managementsysteme auf ein sinnvolles Optimum	254
(9) Menschenorientierung	254
(10) Zeitorientierung	255
Literatur	257
Register	271