

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziele der Arbeit	2
1.3 Methodische Anmerkungen	2
2 Grundlagen der strategischen Planung	5
2.1 Unternehmungsführung unter komplexen und varianten Umweltbedingungen.	5
2.1.1 Zum Paradigma des Fließgleichgewichtes und seinen betriebswirtschaftlichen Ausprägungen	6
2.1.2 Führung als Planung, Steuerung und Kontrolle der Harmonisation	7
2.1.3 Zur Komplexität und Variabilität der Umweltbedingungen	8
2.2 Funktionen und Aufbau der Unternehmungsplanung	9
2.2.1 Allgemeine Grundfunktionen der Planung	9
2.2.2 Der hierarchische Aufbau der Planung	10
2.3 Inhalte und Merkmale strategischer Planung	12
2.3.1 Zur grundsätzlichen Problematik des Strategiebegriffes. . .	12
2.3.2 Ein Strategiekonzept auf systemtheoretischer Basis	13
2.3.2.1 Erfolgspotentiale als Gegenstand strategischer Planung	13
2.3.2.2 Wesen und Arten von Erfolgspotentialen	15
2.3.3 Ausprägungen der strategischen Planung.	16
2.3.4 Das Merkmalsprofil strategischer Planung	18
2.3.4.1 Wirtschaftliche Tragweite	19
2.3.4.2 Innovativer Charakter.	19
2.3.4.3 Traversierender Charakter	21
2.3.4.4 Politischer Charakter	21
2.3.4.5 Problemstruktur	21
2.3.4.6 Informationsbasis	22
2.3.4.7 Konkretisierungsgrad	23
2.3.4.8 Periodizität	23
2.3.4.9 Gesamtdarstellung	23

2.4 Organisationsplanung als spezifischer Teilkomplex strategischer Planung	24
2.4.1 Wesen und Begriff der Organisationsplanung.	24
2.4.2 Die Interdependenzhypothese von Strategie und Struktur	26
2.4.2.1 Grundlagen der Interdependenzhypothese	26
2.4.2.2 Instrumentalfunktionen der Organisation für die Planungsphase von Strategien	28
2.4.2.3 Instrumentalfunktionen der Organisation für die Umsetzungsphase von Strategien.	29
2.4.3 Die Einbeziehung von Kontextvariablen.	30
3 Entscheidungsebenen der organisatorischen Strukturierung	33
3.1 Zur Unterscheidung von Rahmen- und Detailstruktur des Organisationssystems.	33
3.2 Die Rahmenentscheidungen hinsichtlich der Segmentierung des Gesamtsystems	34
3.2.1 Wesen und Begriff der Segmentierung	34
3.2.2 Grundformen der Segmentierung	35
3.2.2.1 Außensegmentierung versus Innensegmentierung	35
3.2.2.2 Strategische versus operative Segmentierung	36
3.2.2.3 Basissegmentierung versus Zusatzsegmentierung	36
3.2.3 Grundfunktionen und Grundeffekte der Segmentierung	37
3.2.4 Zu den Einflußgrößen der Segmentierung	39
3.2.4.1 Der grundsätzliche Untersuchungsansatz	39
3.2.4.2 Wichtige Ergebnisse bisheriger Untersuchungen	40
3.2.4.3 Die besondere Bedeutung von Diversität, Konnektivität und Dynamik	41
3.3 Die Detailscheidungen hinsichtlich der Planungsorgane	42
3.3.1 Wesen und Begriff strategischer Planungsorgane	42
3.3.2 Arten strategischer Planungsorgane.	43
3.3.2.1 Die Differenzierung zwischen originären und derivativen strategischen Planungsorganen	43
3.3.2.2 Sonstige Differenzierungserfordernisse	44
3.3.3 Beurteilungskriterien strategischer Planungsorgane	45
3.3.4 Zu den Einflußgrößen bei der Implementierung strategischer Planungsorgane	46
3.3.4.1 Der grundsätzliche Untersuchungsansatz	46
3.3.4.2 Die Kontextvariablen im Überblick.	47
3.3.4.2.1 Unternehmungskontext	47
3.3.4.2.2 Organisationskontext	48
3.3.4.3 Die besondere Bedeutung der Lebenszyklusphase strategischer Projekte.	49

4 Die zentrale Bedeutung strategischer Geschäftseinheiten innerhalb der Rahmenstruktur	51
4.1 Zur Differenzierung zwischen Geschäftsfeld und Geschäftseinheit	51
4.2 Die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	52
4.2.1 Wesen und Begriff strategischer Geschäftsfelder.	52
4.2.1.1 Der extrasystemische Charakter der SGFs	53
4.2.1.2 Der gedanklich-konzeptionelle Charakter der SGFs.	53
4.2.1.3 Der antizipative Charakter der SGFs	54
4.2.2 Die Bestimmungsgrößen für die Abgrenzung von SGFs	54
4.2.2.1 Diversität als konstituierender Faktor der Umfeldsegmentierung	55
4.2.2.1.1 Wesen und Begriff der Diversität	55
4.2.2.1.2 Wirkungen auf die Abgrenzung von SFGs	56
4.2.2.2 Konnektivität als limitierender Faktor der Umfeldsegmentierung	58
4.2.2.2.1 Wesen und Begriff der Konnektivität.	58
4.2.2.2.2 Wirkungen auf die Abgrenzung von SFGs	60
4.2.2.3 Resümee: Das Dilemma der strategischen Segmentierung	60
4.3 Die Ableitung strategischer Geschäftseinheiten	63
4.3.1 Wesen und Begriff strategischer Geschäftseinheiten	63
4.3.2 Grundzüge der Dezentralisation strategischer Planungsaufgaben	63
4.3.2.1 Zu den prinzipiellen Beziehungen zwischen Segmentierung und Dezentralisation	63
4.3.2.2 Dezentralisationsargumente aus grundsätzlicher und aktueller Sicht	64
4.3.2.2.1 Grundsätzliche Dezentralisationsargumente	64
4.3.2.2.2 Dezentralisation strategischer Planungsaufgaben unter dynamischen Umweltbedingungen	65
4.3.2.3 Grenzen der Dezentralisation strategischer Planungsaufgaben	65
4.4 Die Notwendigkeit einer mehrstufigen Aufbauorganisation strategischer Planung	67
4.4.1 Das Subsidiaritätsprinzip der strategischen Planung	67
4.4.2 Strategische Planungsaufgaben auf der Ebene der Gesamtunternehmung	68

4.4.3 Strategische Planungsaufgaben auf der Ebene der Geschäftsbereiche	70
4.4.3.1 Die Ebene der SGEs	70
4.4.3.1.1 SGEs als die entscheidenden Träger strategischer Subautonomie	70
4.4.3.1.2 Strategische Planung bei unterschiedlichem Dezentralisationsgrad	73
4.4.3.2 Das Problem der residualen Diversität und Konnektivität	76
4.4.3.3 Die Ebene der Unternehmungsbereiche	80
4.4.4 Strategische Planungsaufgaben auf der Ebene der Funktionalbereiche	85
4.5 Die Beziehungen zwischen strategischen und operativen Geschäftseinheiten	87
4.6 Ausgewählte Probleme der praktischen Umsetzung einer dualen Organisation	89
5 Die Bildung strategischer Planungsorgane	93
5.1 Originäre strategische Planungsorgane	93
5.1.1 Organisatorische Gestaltungsalternativen auf der Unternehmungsebene	93
5.1.1.1 Unipersonale Gestaltungsalternativen	93
5.1.1.1.1 Die Zuweisung der Unternehmensstrategie an den Vorsitzenden der Geschäftsleitung	93
5.1.1.1.2 Das Geschäftsleitungsmitglied für Unternehmensstrategie	95
5.1.1.1.3 Kritische Würdigung	95
5.1.1.2 Multipersonale Gestaltungsalternativen	96
5.1.1.2.1 Ständige Zusammenarbeit	96
5.1.1.2.1.1 Pluralinstanzen als originäre strategische Planungsorgane	96
5.1.1.2.1.2 Zur internen Struktur der Pluralinstanzen	98
5.1.1.2.2 Unständige Zusammenarbeit	102
5.1.1.2.2.1 Zur Durchführung der strategischen Planung als Sekundäraufgabe	102
5.1.1.2.2.2 Geschäftsleitungskollegien für strategische Aufgaben	102
5.1.2 Organisatorische Gestaltungsalternativen auf der Ebene der Geschäftsbereiche	105
5.2 Derivative strategische Planungsorgane	107

5.2.1 Leistungsprofil und Zeitstabilität als kontextabhängige Merkmale von Planungsorganen	107
5.2.2 Sondierungsphase	108
5.2.2.1 Zu den organisatorischen Bedingungen der Anwendung strategischer Erfassungs- und Ermittlungsmodelle	108
5.2.2.2 Das Problem des strategischen Controlling	110
5.2.3 Generierungsphase.	111
5.2.3.1 Zu den organisatorischen Bedingungen konzeptioneller Ideenfindung	111
5.2.3.2 Zur Eignung hierarchischer Systeme	112
5.2.3.2.1 Neuproduktstelle	112
5.2.3.2.2 Neuproduktmanager	113
5.2.3.3 Zur Eignung teamorientierter Systeme.	114
5.2.3.3.1 Teamarbeit auf Dauer	115
5.2.3.3.1.1 Innovationsorientierte Arbeitsgruppe	115
5.2.3.3.1.2 Neuproduktkollegium	115
5.2.3.3.2 Teamarbeit auf Zeit	116
5.2.3.3.2.1 Projektteam.	116
5.2.3.3.2.2 Projektkollegium.	119
5.2.4 Evaluierungsphase	120
5.2.4.1 Zu den organisatorischen Bedingungen strategischer Evaluierungsprozesse	120
5.2.4.2 Organe zur Grobevaluierung.	121
5.2.4.3 Organe zur Feinevaluierung	122
5.2.5 Initialisierungsphase	123
5.2.5.1 Zu den organisatorischen Bedingungen einer Projektinitialisierung	123
5.2.5.2 Organe für die Planung und Steuerung der Projektkonkretisierung	125
5.2.5.3 Organe für die Planung und Steuerung des Markteintritts	127
5.2.5.3.1 Konventionelle organisatorische Regelungen für die Markteintrittsphase	127
5.2.5.3.2 Die Konzeption des Venture Management	128
5.2.5.3.2.1 Internes Venture Management	128
5.2.5.3.2.1.1 Zum Grundansatz der Konzeption	128
5.2.5.3.2.1.2 Organisatorische Fragen des internen Venture Management	130
5.2.5.3.2.2 Externes Venture Management.	132

5.2.6	Kommerzialisierungsphase	134
5.2.6.1	Zu den organisatorischen Bedingungen der Projektkommerzialisierung	134
5.2.6.2	Stabs- und Zentralabteilungen für strategische Planungsaufgaben	135
5.2.7	Desinvestmentphase	137
5.2.7.1	Zu den organisatorischen Bedingungen strategischer Desinvestmentprozesse	137
5.2.7.2	Aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich strategischer Desinvestmentprozesse	138
6	Integrationsmodell: Die aufbauorganisatorischen Stadien strategischer Bereitschaft	140
6.1	Grundlagen des Ansatzes	140
6.1.1	Die objekt- und zeitbezogene Kontextorientierung des Ansatzes	140
6.1.2	Wesen und Arten der strategischen Herausforderung	141
6.1.3	Wesen und Arten der strategischen Bereitschaft	142
6.2	Die spezifische Bedeutung der Aufbauorganisation für die Gewährleistung strategischer Bereitschaft	144
6.2.1	Wesen und Begriff der aufbauorganisatorischen strategischen Bereitschaft	145
6.2.2	Die Parallelität unterschiedlicher Stadien strategischer Bereitschaft.	146
6.2.3	Die charakteristischen Merkmale der einzelnen Stadien	147
6.2.3.1	Zum aufbauorganisatorischen Stadium der ungerichteten strategischen Bereitschaft	147
6.2.3.1.1	Allgemeine Charakterisierung	147
6.2.3.1.2	Gestaltungsalternativen der Rahmenstruktur	148
6.2.3.1.3	Gestaltungsalternativen der Detailstruktur	149
6.2.3.2	Zum aufbauorganisatorischen Stadium der gerichteten strategischen Bereitschaft	151
6.2.3.2.1	Allgemeine Charakterisierung	151
6.2.3.2.2	Gestaltungsalternativen der Rahmenstruktur	151
6.2.3.2.3	Gestaltungsalternativen der Detailstruktur	151
6.2.3.3	Zum aufbauorganisatorischen Stadium der konzentrischen strategischen Bereitschaft	152
6.2.3.3.1	Allgemeine Charakterisierung	152
6.2.3.3.2	Gestaltungsalternativen der Rahmenstruktur	153

6.2.3.3.3 Gestaltungsalternativen der Detailstruktur.	153
6.2.4 Gesamtdarstellung des Integrationsmodells.	154
7 Zusammenfassung.	157
Abkürzungsverzeichnis.	165
Literaturverzeichnis	167
Sachverzeichnis	177