

## INHALTSÜBERSICHT

<b>KAPITEL I:</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung und Vorgehensweise .....	3
<b>KAPITEL II:</b>	<b>BEZUGSRAHMEN, THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND FORSCHUNGSKONZEPT .....</b>	<b>9</b>
2.1	Zielsetzung und Bezugsrahmen des Forschungsprojektes 'New Winners?' .....	9
2.2	Theoretische Grundlagen .....	24
2.3	Forschungsdesign und -methodik des 'New-Winners?'-Projektes.....	36
<b>KAPITEL III:</b>	<b>FLEXIBILISIERUNG VON ORGANISATIONEN: EIN THEORETISCHER GRUNDRISS .....</b>	<b>51</b>
3.1	Definition und inhaltliche Ausdifferenzierung des Flexibilitätsbegriffs .....	52
3.2	Handlungsfelder der Flexibilisierung von Organisationen .....	83
3.3	Integrativer Bezugsrahmen der Flexibilisierung von Organisationen .....	103
<b>KAPITEL IV:</b>	<b>DEZENTRALISIERUNG ALS FLEXIBILISIERUNGSINTERVENTION... 109</b>	
4.1	Zum Wesen der Dezentralisierung.....	111
4.2	Dezentralisierung versus Zentralisierung: Gegenüberstellung zweier Extreme .....	116
4.3	Das Center-Konzept als Dezentralisierungsform.....	121

<b>KAPITEL V: DIE EINFÜHRUNG DES CENTER-KONZEPTS BEI DER MERCEDES-BENZ AG ALS ORGANISATORISCHE FLEXIBILISIERUNGSMASSNAHME .....</b>	<b>141</b>
5.1 Neue Belastungen als Auslöser des fundamentalen Wandelprozesses bei der Mercedes-Benz AG .....	143
5.2 Geplante Massnahmen als Antwort auf die Herausforderungen .....	156
5.3 Die Einführung des Center-Konzepts bei der Mercedes-Benz AG im Geschäftsbereich PKW .....	164
5.4 Auswirkungen des Center-Konzepts auf die Oberflächenstruktur der Organisation .....	175
5.5 Auswirkungen des Center-Konzepts auf die Tiefenstruktur der Organisation .....	193
5.6 Fazit .....	247
<b>KAPITEL VI: RAHMENBEDINGUNGEN UND FÄHIGKEITEN DER FLEXIBILISIERUNG VON ORGANISATIONEN .....</b>	<b>251</b>
6.1 Schaffung von Rahmenbedingungen für den Flexibilisierungsprozess: Eine Analogie .....	253
6.2 Flexibilitätsfördernde Fähigkeiten .....	262
6.3 Zwischenfazit .....	289
<b>KAPITEL VII: SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>293</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>299</b>
<b>ANHANGVERZEICHNIS .....</b>	<b>329</b>

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>INHALTSÜBERSICHT</b>	.....	<b>IX</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	.....	<b>XI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	.....	<b>XVIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	.....	<b>XXII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	.....	<b>XXIII</b>
<b>KAPITEL I: EINLEITUNG</b>	.....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	.....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	.....	3
<b>KAPITEL II: BEZUGSRAHMEN, THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND FORSCHUNGSKONZEPT</b>	.....	<b>9</b>
2.1 Zielsetzung und Bezugsrahmen des Forschungsprojektes ‘New Winners?’	.....	9
2.1.1 Zugrundeliegendes Verständnis fundamentaler Wandelprozesse	.....	11
2.1.2 Theoretischer Bezugsrahmen des Managements fundamentaler Wandelprozesse	.....	15
2.1.3 Analytische Schwerpunkte fundamentaler Wandelprozesse	.....	16
2.1.4 Einordnung der Daimler-Benz AG in den Bezugsrahmen des fundamentalen Wandels	.....	20
2.2 Theoretische Grundlagen	.....	24
2.2.1 Unternehmen als soziale Systeme - Die Perspektive der modernen Systemtheorie	.....	27
2.2.2 Das Phänomen der operativen Geschlossenheit	.....	32

2.2.3	Kommunikation als elementarer Anknüpfungs- und Referenzpunkt organisationaler Handlungen.....	34
2.3	Forschungsdesign und -methodik des 'New-Winners?'-Projektes.....	36
2.3.1	Durchführung und Struktur der qualitativen Interviews.....	38
2.3.2	Textanalyse und -interpretation .....	40
2.3.2.1	Sequenzanalyse .....	42
2.3.2.2	Grobanalyse .....	44
2.3.2.3	Validierung der Hypothesen .....	46
2.3.3	Gütekriterien und kritische Aspekte der Forschungsmethodik .....	47

### **KAPITEL III: FLEXIBILISIERUNG VON ORGANISATIONEN:**

#### **EIN THEORETISCHER GRUNDRISS..... 51**

3.1	Definition und inhaltliche Ausdifferenzierung des Flexibilitätsbegriffs.....	52
3.1.1	Flexibilität und Flexibilisierung: Begriffsdefinition.....	53
3.1.2	Abgrenzung des Flexibilitätsbegriffs gegenüber verwandten Konzepten .....	57
3.1.2.1	Flexibilität versus Stabilität .....	57
3.1.2.2	Flexibilisierung versus Lean Management .....	62
3.1.2.3	Flexibilisierung versus organisatorisches Lernen.....	66
3.1.3	Typologisierung von Flexibilisierunginterventionen.....	71
3.1.3.1	Intention der Flexibilisierungsintervention.....	72
3.1.3.2	Zeitpunkt der Intervention .....	73
3.1.3.3	Veränderungstiefe .....	75
3.1.3.4	Universalität.....	76
3.1.3.5	Zwischenfazit.....	77
3.1.4	Abgrenzung des Untersuchungsfeldes Flexibilisierung.....	79

3.2	Handlungsfelder der Flexibilisierung von Organisationen .....	83
3.2.1	Definition: Veränderungsbereitschaft .....	84
3.2.2	Definition: Wissensverarbeitung.....	86
3.2.3	Definition: Veränderungsschnelligkeit .....	89
3.2.4	Definition: Handlungsspielraum.....	92
3.2.5	Zusammenspiel der Komponenten der Flexibilität.....	96
3.3	Integrativer Bezugsrahmen der Flexibilisierung von Organisationen .....	103

## **KAPITEL IV: DEZENTRALISIERUNG ALS FLEXIBILISIERUNGS- INTERVENTION .....**

4.1	Zum Wesen der Dezentralisierung.....	111
4.2	Dezentralisierung versus Zentralisierung: Gegenüberstellung zweier Extreme .....	116
4.2.1	Extrem Dezentralisierung .....	117
4.2.2	Extrem Zentralisierung .....	118
4.2.3	Bedeutung von Dezentralisierung und Zentralisierung im Rahmen des Flexibilisierungsprozesses.....	119
4.3	Das Center-Konzept als Dezentralisierungsform.....	121
4.3.1	Zum Wesen der Center-Organisation .....	123
4.3.2	Center-Arten.....	124
4.3.3	Prozess der Centerbildung .....	127
4.3.4	Ausgestaltung der Center-Organisation.....	129
4.3.4.1	Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten.....	130
4.3.4.2	Koordinationsmechanismen der Center-Organisation.....	131
4.3.4.3	Nutzung von Synergiepotentialen.....	136

4.3.5	Mechanismen der Komplexitätsbewältigung in der Center-Organisation .....	136
4.3.6	Vor- und Nachteile der Center-Organisation .....	139

<b>KAPITEL V:</b>	<b>Die Einführung des Center-Konzepts bei der Mercedes-Benz AG als organisatorische Flexibilisierungsmaßnahme .....</b>	<b>141</b>
5.1	Neue Belastungen als Auslöser des fundamentalen Wandelprozesses bei der Mercedes-Benz AG .....	143
5.1.1	Externe Belastungen .....	144
5.1.2	Interne Belastungen .....	150
5.1.2.1	Kulturbedingte Belastungen .....	151
5.1.2.3	Strukturbedingte Belastungen .....	154
5.2.	Geplante Massnahmen als Antwort auf die Herausforderungen .....	156
5.2.1	Produktoffensive .....	159
5.2.2	Globalisierungsoffensive .....	160
5.2.3	Effizienzoffensive .....	161
5.2.3.1	Das Tandem-Programm .....	161
5.2.3.2	Das Mercedes-Benz-Erfolgsprogramm .....	161
5.3	Die Einführung des Center-Konzepts bei der Mercedes-Benz AG im Geschäftsbereich PKW .....	164
5.3.1	Ziele des Center-Konzepts .....	166
5.3.2	Aufbau der Center .....	170
5.3.3	Strategische Überlegungen zur Center-Einführung und -Weiterentwicklung .....	172
5.4	Auswirkungen des Center-Konzepts auf die Oberflächenstruktur der Organisation .....	175
5.4.1	Herstellung der Veränderungsbereitschaft .....	176
5.4.2	Neugestaltung der Wissensverarbeitung .....	180

5.4.3	Herstellung von Veränderungsschnelligkeit .....	182
5.4.3.1	Etablierung des neuen Rollenverständnisses zwischen der Zentrale und den Centern .....	184
5.4.3.2	Schnittstellengestaltung .....	185
5.4.3.3	Projektisierung der Organisation .....	186
5.4.4	Herstellung des Handlungsspielraums .....	189
5.4.5	Zwischenfazit .....	191
5.5	Auswirkungen des Center-Konzepts auf die Tiefenstruktur der Organisation .....	193
5.5.1	Herstellung der Veränderungsbereitschaft .....	194
5.5.1.1	Paradoxon of directed Autonomy .....	196
5.5.1.2	Kommunikationsbezogene Spannungsfelder .....	199
5.5.1.2.1	Spannungsfeld Kostenorientierung .....	199
5.5.1.2.2	Spannungsfeld 'Unternehmertum im Unternehmen' .....	201
5.5.1.3	Zwischenfazit .....	207
5.5.2	Neugestaltung der Wissensverarbeitung .....	210
5.5.2.1	Interne Barrieren für die Gestaltung der Wissensverarbeitung .....	211
5.5.2.2	Externe Barrieren für die Gestaltung der Wissensverarbeitung .....	212
5.5.2.3	Zwischenfazit .....	214
5.5.3	Herstellung der Veränderungsschnelligkeit .....	215
5.5.3.1	Veränderungsschnelligkeit im Spannungsfeld des neuen Rollenverständnisses der Zentrale .....	216
5.5.3.2	Veränderungsschnelligkeit im Spannungsfeld der Fehlertoleranz .....	218
5.5.3.2.1	Dilemma der Vergangenheits- bewältigung .....	219
5.5.3.2.2	Spannungsfeld Erfolgsdruck .....	224

5.5.3.3	Der Einfluss der Sozialisation im Konzern auf die Schnittstellengestaltung .....	228
5.5.4	Herstellung des Handlungsspielraums .....	229
5.5.4.1	Handlungsspielraum im Spannungsfeld der Zentrifugalkräfte .....	229
5.5.4.1.1	Perspektive der Center .....	230
5.5.4.1.2	Perspektive der Führung .....	233
5.5.4.2	Handlungsspielraum im Spannungsfeld der Politisierung .....	236
5.5.4.2.1	Neudefinition des Hierarchieverständnisses .....	239
5.5.4.2.2	Neudefinition von Kunden-Lieferantenverhältnissen .....	241
5.5.4.2.3	Problematik 'kleiner Unternehmensfusionen' .....	242
5.5.4.2.4	Unterschiedliche Zukunftsaussichten der Kernfertigungs- und Dienstleistungcenter .....	242
5.5.4.3	Das Gewinner-Verlierer-Dilemma .....	244
5.5.4.4	Stellenwert des Vertrauens für den Handlungsspielraum .....	246
5.6.	Fazit .....	247

<b>KAPITEL VI: RAHMENBEDINGUNGEN UND FÄHIGKEITEN DER FLEXIBILISIERUNG VON ORGANISATIONEN .....</b>	<b>251</b>
6.1 Schaffung von Rahmenbedingungen für den Flexibilisierungsprozess: Eine Analogie.....	253
6.1.1 Zur Auswahl der Analogie.....	254
6.1.2 Demokratische Rahmenregeln als Demokratiemodell.....	256
6.1.2.1 Die Verfassung als Rahmenbedingungen der demokratischen Gesellschaft .....	256
6.1.2.2 Der Pluralismus als zentraler Wert des Demokratie-Konstrukts .....	258
6.1.2.3 Kompromiss als Funktionsmechanismus demokratischer Entscheidungsprozesse.....	260
6.1.3 Zwischenfazit .....	262
6.2 Flexibilitätsfördernde Fähigkeiten .....	262
6.2.1 Vertrauen.....	265
6.2.2 Früherkennung .....	271
6.2.3 Management von Spannungsfeldern.....	275
6.2.3.1 Fähigkeit zur Spannungsfelder-Erkennung .....	277
6.2.3.2 Bestimmung der Form des Managements von Spannungsfeldern.....	280
6.3 Zwischenfazit .....	284
6.3.1 Zum Wesen der flexiblen Organisation .....	285
6.3.2 Erweiterter Bezugsrahmen der Flexibilisierung von Organisationen .....	289
<b>KAPITEL VII: SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>293</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>299</b>
<b>ANHANGVERZEICHNIS .....</b>	<b>329</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

### Kapitel I

Abb. I-1:	Aufbau der Arbeit	4
-----------	-------------------	---

### Kapitel II

Abb. II-1:	Phasen des fundamentalen Wandels	13
Abb. II-2:	Lebenszyklusmodell des fundamentalen Wandels	14
Abb. II-3:	Theoretischer Bezugsrahmen der Führungsintervention	15
Abb. II-4:	Prozessmodell des fundamentalen Wandels	19
Abb. II-5:	Wichtige Transaktionen der DBAG auf dem Weg zum Unternehmensoutfit des Untersuchungszeitraums	21
Abb. II-6:	Wirkungsbeziehung zwischen Umweltbedingung und Unternehmensentwicklung	25
Abb. II-7:	Das Problem der Anschlussfähigkeit einer Führungsintervention	26
Abb. II-8:	Typologie von Systemansichten	29
Abb. II-9:	Determinanten sozialer Systeme	31

### Kapitel III

Abb. III-1:	Lern- und Flexibilitätsniveaus im Überblick	68
Abb. III-2:	Typologisierungskriterien für Flexibilisierungsinterventionen	72
Abb. III-3:	Zeit- und intentionsbezogene Flexibilitätsmanöver	74
Abb. III-4:	Typologiekriterien im Prozessmodell des fundamentalen Wandels	77
Abb. III-5:	Abgrenzung des Untersuchungsfeldes der Flexibilisierung	82
Abb. III-6:	Stellhebel der Veränderungsbereitschaft	86
Abb. III-7:	Stellhebel der Wissensverarbeitung	88
Abb. III-8:	Stellhebel der Veränderungsschnelligkeit	91
Abb. III-9:	Der Handlungsspielraum	93
Abb. III-10:	Potentieller versus realer Handlungsspielraum	95

Abb. III-11:	Stellhebel zur Erhöhung des Handlungsspielraums	96
Abb. III-12:	Handlungsfelder der Flexibilisierung im Überblick	97
Abb. III-13:	Zusammenspiel von Handlungsspielraum und Veränderungsbereitschaft	98
Abb. III-14:	Spannungsfelder der Flexibilisierung	100
Abb. III-15:	Bezugsrahmen der Flexibilisierung im Makrokontext der Corporate Transformation	104
Abb. III-16:	Integrativer Bezugsrahmen der Flexibilisierung im Mesokontext	105

#### **Kapitel IV**

Abb. IV-1:	Konzernorganisation zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	113
Abb. IV-2:	Koordinationsinstrumente der Center-Organisation	133
Abb. IV-3:	Vor- und Nachteile der Center-Konzeption im Überblick	139

#### **Kapitel V**

Abb. V-1:	Analyseschritte zur Ermittlung der Anschlussfähigkeit der Führungsintervention in der Organisation	141
Abb. V-2:	Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Automobilindustrie	146
Abb. V-3:	PKW-Neuzulassungen in Deutschland	147
Abb. V-4:	Fundamentaler Wandel der Mercedes-Benz AG: Strategische Stossrichtungen und Ziele	158
Abb. V-5:	Das TANDEM-Programm der Mercedes-Benz AG	163
Abb. V-6:	Benchmarking-Analyse der Kostenvorteile japanischer Hersteller	167
Abb. V-7:	Entwicklung des Kostenmanagements hin zum Target Costing	168
Abb. V-8:	Der Center-Aufbau	171
Abb. V-9:	Segmentierungskriterien der PKW-Werke	173
Abb. V-10:	Herstellung von Veränderungsbereitschaft: Massnahmen und erwartete Wirkung	176
Abb. V-11:	Dimensionen integrativer Führung im Unternehmen: Führungs- und Steuerungsphilosophie	178

Abb. V-12:	Neugestaltung der Wissensverarbeitung: Massnahmen und erwartete Wirkung	182
Abb. V-13:	Herstellung von Veränderungsschnelligkeit: Massnahmen und erwartete Wirkung	183
Abb. V-14:	Neuregelung für Abstimmungs- und Entscheidungsverfahren im Center-Konzept	185
Abb. V-15:	Einsatz von Projektteams im neuen Organisationskonzept	187
Abb. V-16:	Herstellung von Handlungsspielraum: Massnahmen und erwartete Wirkung	190
Abb. V-17:	Einführung des Center-Konzepts: Massnahmen und Erwartungen (eine integrierende Betrachtung)	192
Abb. V-18:	Zusammenhang zwischen der Veränderungsbereitschaft und dem Handlungsspielraum aus empirischer Sicht	198
Abb. V-19:	Gegenüberstellung der Eigenschaften eines Entré- und Intrapreneurs	205
Abb. V-20:	Abhängigkeit der erreichbaren Wirkung der Führungsintervention von dem Kommunikationsfokus	208
Abb. V-21:	Bedeutung der Erwartungshaltung der Restorganisation für den Erfolg der Flexibilisierungsintervention	209
Abb. V-22:	Externe und interne Barrieren bei der Gestaltung von Wissensverarbeitung	215
Abb. V-23:	Argumentative Kette der Schuldzuweisungsprozesse	220
Abb. V-24:	Dilemma der Vergangenheitsbewältigung	224
Abb. V-25:	Spannungsfeld Erfolgsorientierung	227
Abb. V-26:	Leitbild eines Zuliefercenters	231
Abb. V-27:	Politisierende Hauptströme bei der Herstellung von Handlungsspielraum	238

## Kapitel VI

Abb. VI-1:	Das Demokratie-Konstrukt	262
Abb. VI-2:	Dimensionen des Vertrauens	266
Abb. VI-3:	Einfluss des Vertrauens auf die Handlungsfelder der Flexibilisierung	271
Abb. VI-4:	Einfluss der Früherkennung auf die Handlungsfelder der Flexibilisierung	275

---

Abb. VI-5:	Erkennung von Spannungsfeldern	279
Abb. VI-6:	Einfluss der Fähigkeit 'Management von Spannungsfeldern' auf die Handlungsfelder der Flexibilisierung	284
Abb. VI-7:	Flexibilisierungsintervention zwischen Markt und Hierarchie	286
Abb. VI-8:	Erweiterter Bezugsrahmen der Flexibilisierung	290

## **Kapitel VII**

Abb. VII-1:	Verknüpfung des Bezugsrahmen der Flexibilisierung im Makrokontext mit den Phasen des fundamentalen Wandels	293
-------------	--	-----

## TABELLENVERZEICHNIS

<b>Kapitel II</b>		Seite
Tab. II-1:	Das 'New Winners?'-Projekt im Überblick	10
Tab. II-2:	Zentrale Schlachtrufe bei der Daimler-Benz AG	22
Tab. II-3:	Schlachtrufe und Orte des Wandels	23
Tab. II-4:	Interviewleitfaden	39
Tab. II-5:	Systemanalytische Untersuchungsstruktur	41
Tab. II-6:	Interpretationsschritte bei der Sequenzanalyse	43
Tab. II-7:	Interpretationsschritte bei der Grobanalyse	45
Tab. II-8:	Allgemeine Regeln und Gütekriterien qualitativer Forschung	48
 <b>Kapitel III</b>  		
Tab. III-1:	Gestaltungsbereiche und Ansatzpunkte des Lean Mangements	64
Tab. III-2:	Wesentliche Unterschiede des Lean-Management Konzepts und des Flexibilisierungsansatzes	66
 <b>Kapitel IV</b>  		
Tab. IV-1:	Gegenüberstellung der Vorteile der Organisationsstruktur in Gross-, und Klein- und mittelständischen Unternehmen	115
Tab. IV-2:	Übersicht der Vor- und Nachteile der Dezentralisierung	118
Tab. IV-3:	Bestimmungsfaktoren der Entscheidungscentralisation	120
Tab. IV-4:	Arten der 'Responsibility-Centers'	125