

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	15
1.1 Problemstellung und Ziel	15
1.2 Aufbau und Vorgehensweise	17
2. Der Bezugsrahmen der Untersuchung und Begriffserläuterungen	19
2.1 Begriffliche Eingrenzung des mittelständischen Unternehmens	19
2.2 Mittelständische Unternehmen und ihre Besonderheiten bezüglich einer Diskussion um Identität	21
2.2.1 Der mittelständische Produkt/Markt-Bereich	23
2.2.1.1 Die mittelständische Marktnischenstrategie	23
2.2.1.2 Identifikationsmöglichkeiten durch den speziellen Produkt/Markt-Bereich	28
2.2.2 Persönlichkeitsmerkmale des Eigentümer-Unternehmers	32
2.2.2.1 Das durch Dynamik und Intuition geprägte Bild des klassischen Unternehmers	32
2.2.2.2 Unzeitgemäße Unternehmensführung durch mittelständische Persönlichkeitsmerkmale	34
2.2.2.2.1 Aufgabenhäufung und mangelnde Delegationsfähigkeit	35
2.2.2.2.2 Fachliche Überbetonung und die Orientierung am operativen Tagesgeschäft	39
2.3 Der Begriff Corporate Identity	42
2.3.1 Der klassische Ansatz von Birkigt/Stadler	43

2.3.2	Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung	46
2.3.2.1	Unternehmensidentität als Kategorie des unternehmenpolitischen Rahmens	49
2.3.2.2	Die begriffliche Trennung von Corporate Identity und Unternehmensidentität und die Erweiterung des Bezugsrahmens der Rahmenplanung	51
2.3.3	Ein erweitertes Verständnis von Corporate Identity	53
2.3.3.1	Corporate Identity als Orientierungsrahmen der gesamten strategischen Unternehmensführung	53
2.3.3.2	Kultur als weitgefasster Begriff	58
2.3.3.3	Die Notwendigkeit eines integrierenden strategischen Gesamtkonzepts	63
3.	Der Bedarf mittelständischer Unternehmen an einer Corporate Identity - Strategie	68
3.1	Der Bedarf mittelständischer Unternehmen an einer Corporate Identity - Strategie aufgrund zunehmender Komplexität, Dynamik und Diskontinuität	68
3.2	Der Bedarf an Corporate Identity - Strategie als vorrangiger strategischer Bedarf für mittelständische Unternehmen	73
3.3	Der führungsbezogene Bedarf in mittelständischen Unternehmen	75
3.4	Der Bedarf an einer Corporate Identity - Strategie aus Gründen des Wachstums	77
3.5	Die notwendige externe Identitäts-Vermittlung aufgrund der besonderen Wettbewerbssituation	80
4.	Geplanter Wandel durch eine mittelständische Corporate Identity - Strategie	83
4.1	Der Begriff des geplanten Wandels und die Position eines "gemäßigten Voluntaristen"	83

6.4	Mittelständische Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Selbstorganisation und formalen Regeln	145
6.4.1	Die Notwendigkeit formaler Regeln auch in mittelständischen Unternehmen	146
6.4.2	Die notwendige Dezentralisierung und die Schaffung von Freiräumen	150
6.4.2.1	Die Personenorientierung	153
6.4.2.2	Die Erhöhung der Intelligenz des Systems mittelständisches Unternehmen	155
6.4.3.	Die Verknüpfung der Teile zu einem integrativen Ganzen	158
6.4.3.1	Ergänzende Strukturen	159
6.4.3.2	Generelle Promotion	161
7.	Schlußbetrachtung	168
	Literaturverzeichnis	170
	Abbildungsverzeichnis	11
	Abkürzungsverzeichnis	13

4.2	Die Entwicklung zu einer "fortschrittsfähigen Unternehmung" als Beispiel einer Strategie der geplanten Evolution	85
4.3	Fortschritt und Überleben mittelständischer Unternehmen	89
4.4	Der prozeßorientierte geplante Wandel mittelständischer Unternehmen durch Corporate Identity - Strategie	93
5.	Mittelständische Erkenntnismöglichkeiten und die Erstellung einer Unternehmensphilosophie	103
5.1	Mittelständische Erkenntnismöglichkeiten	103
5.1.1	Der Vorteil der gemeinsamen oder ähnlichen "Lebens- und Sprachformen"	105
5.1.2	Die Bedeutung von ganzheitlichem Denken und Intuition beim Erkenntnisfortschritt	108
5.2	Der Weg zu einer Philosophie	115
5.2.1	Die "Übersetzung" der impliziten Zusammenhänge und die Rolle des externen Beraters	115
5.2.2	Die Frage der Beteiligung von Unternehmer und Mitarbeitern an der Erstellung der Philosophie	124
6.	Organische Unternehmensentwicklung mittelständischer Unternehmen	129
6.1	Die Kopplung von materiellen Gestaltungs- und Lenkungsaktivitäten und geistig-sinnhafter Gestaltung und Lenkung	130
6.2	Der Unternehmer als Zielpromotor der Unternehmensentwicklung	139
6.3	Die negativen Aspekte einer mechanistischen Organisationsgestaltung	142

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Größenklassen von Unternehmungen	19
Abb. 2:	Wichtige Gründe für Produktinnovationen	26
Abb. 3:	Möglichkeiten wachsender Identifikation	32
Abb. 4:	Führungsstil-Kontinuum	37
Abb. 5:	Teufelskreis mangelnder Delegation	39
Abb. 6:	Zielrichtung der klassischen CI-Strategie	45
Abb. 7:	Das Spektrum eines strategischen Managements	48
Abb. 8:	Der unternehmenspolitische Rahmen	50
Abb. 9:	CI als Kategorie des unternehmenspolitischen Rahmens	53
Abb.10:	Das Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Umweltfaktoren	55
Abb.11:	"fit-misfit-Verhältnis" zwischen Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur und Image	58
Abb.12:	Formale und informale Komponenten des Netzwerks Unternehmenskultur	62
Abb.13:	Das Mc Kinsey "7-S-Konzept"	64
Abb.14:	Koevolutionärer Zusammenhang zwischen Gesellschaft und Organisationen	96
Abb.15:	Geplanter Wandel durch CI-Strategie	99
Abb.16:	Mittelständischer Erkenntnisfortschritt	103
Abb.17:	Die Elefanten-Illusion	108
Abb.18:	Beeinflussung der Unternehmenskultur durch Philosophie, MGL und GSGL	132

Abb.19:	Die Entwicklung der Unternehmenskultur und interne und externe feedback-Wirkung durch Regeln, MGL und GSGL	136
Abb.20:	"fit-misfit-Konstellation" zwischen Philosophie, Regeln, GSGL, MGL und Image	138