

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	IX
Einführung	1
1. Ausgangspunkt, Probleme der Schrumpfung und Ziele der Untersuchung	3
1.1 Die Unterschiedlichkeit untersuchungsspezifischer Schrumpfungsbegriffe	3
1.2 Erkannte und offene Probleme in der Schrumpfung	6
1.2.1 Die statische Komponente der Schrumpfung	7
1.2.2 Die dynamische Komponente der Schrumpfung	11
1.2.2.1 Explizite Schrumpfungshemmnisse	11
1.2.2.1.1 Instrumente der Unternehmungsführung	11
1.2.2.1.2 Funktionen der Unternehmung	18
1.2.2.2 Dynamische Anpassungsprobleme des Wachstums und die eingeschränkte Möglichkeit ihrer Umkehrung	22
1.3 Ziele der Untersuchung	24
2. Vorgehensweise der Untersuchung	29
2.1 Die Entwicklung des Ausgangsbezugsrahmens	29
2.2 Die gewählte Forschungsmethode und das spezielle Forschungsdesign	30
2.2.1 Die Wahl der Forschungsmethode	30
2.2.2 Das spezielle Forschungsdesign	33
2.2.2.1 Die Auswahl der Erhebungseinheiten	33
2.2.2.1.1 Die Entwicklung des Steinkohlenbergbaus	34
2.2.2.1.2 Die Entwicklung der Stahlindustrie	39
2.2.2.1.3 Die Entwicklung der Schiffbauindustrie	44
2.2.2.1.4 Die Entwicklung der Textilindustrie	48
2.2.2.1.5 Zusammenfassung der Branchenentwicklung	53
2.2.2.2 Die Auswahl der Erhebungsmethoden	59
3. Ergebnisse der Untersuchung	63
3.1 Voraussetzungen und Bedingungen der Erhebung	63
3.2 Der Anpassungsplan und das Anpassungsverhalten	64
3.2.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Anpassungsplans und des Anpassungsverhaltens	64
3.2.2 Das Anpassungsverhalten der untersuchten Unternehmungen	67
3.3 Markante Veränderungen des Zielsystems und wesentlicher Elemente der Unternehmungsführungsinstrumente in der Schrumpfung	72
3.3.1 Ziele	72

3.3.1.1	Die Verlagerung der Bedeutung der Unternehmungsziele	73
3.3.1.2	Der zeitliche Bezug der Unternehmungsziele	77
3.3.1.3	Die Veränderung des Konkretisierungsgrades der Zielvorschrift	79
3.3.1.4	Zusammenfassung	81
3.3.2	Strategie	82
3.3.2.1	Die grundsätzliche strategische Ausrichtung	82
3.3.2.2	Strategieprofile	85
3.3.2.3	Zusammenfassung	87
3.3.3	Die Gestaltung der Unternehmungsführungsinstrumente in der Schrumpfung	88
3.3.3.1	Organisation	88
3.3.3.1.1	Die Konfiguration	88
3.3.3.1.2	Die Koordination	90
3.3.3.1.2.1	Personenorientierte Koordination: Die Entscheidungs- zentralisation	90
3.3.3.1.2.2	Die technokratische Koordination	94
3.3.3.1.3	Die Kommunikation	95
3.3.3.2	Planung und Controlling	98
3.3.3.2.1	Der Zeithorizont der Planung	98
3.3.3.2.2	Der Einsatz der Planungs- und Controllinginstrumente	102
3.3.3.2.3	Die Kontrollintensität	106
3.3.3.2.4	Der Planungsprozeß	110
3.3.3.3	Personalführung	114
3.3.3.3.1	Der Personalabbau	114
3.3.3.3.2	Das Anreizsystem	119
3.3.3.3.2.1	Konzeptionalisierung eines Anreizsystems	119
3.3.3.3.2.2	Instrumentalität	121
3.3.3.3.2.3	Die Erfolgsabhängigkeit	124
3.3.3.3.2.4	Karrierechancen	131
3.3.3.3.2.5	Zusammenfassung	136
4.	Erfolgsfaktoren des Anpassungsprozesses	139
Anhang 1:	Interviewleitfaden – Bereichsleitung	145
Anhang 2:	Interviewleitfaden – Controlling	171
Anhang 3:	Interviewleitfaden – Personalleitung	183
Anhang 4:	Interviewleitfaden – Planung	195
Literaturverzeichnis		205
Stichwortverzeichnis		213

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abb. 1.1:	Kapazitätsabbaumaßnahmen im Personalbereich	12
Abb. 1.2:	Rechtliche Regelungen, die sowohl die Auswahlkriterien als auch den zeitlichen Ablauf des Personalabbaus wesentlich beeinflussen	13
Abb. 1.3:	Abfindungsleistungen je Arbeitnehmer	14
Abb. 1.4:	Klassifikation der wichtigsten Anreize in Anreizarten	16
Abb. 1.5:	Mögliche Bezugsgrößen eines Anreizsystems	17
Abb. 1.6:	Die Hysteresis-Kurve	18
Abb. 1.7:	Investitions- und Abschreibungsverlauf der TextilAG 2	20
Abb. 1.8:	Eigentumsverhältnisse der Stahlunternehmungen an Bergbau und an Schiffbauunternehmungen im Jahr 1969	26
Abb. 2.1:	Der zugrundegelegte Ausgangsbezugsrahmen	29
Abb. 2.2:	Eigenschaften der empirischen Vorgehensweisen	31
Abb. 2.3:	Prozeßzusammenhang einzelner empirischer Forschungsmethoden	32
Abb. 2.4:	Die wirtschaftliche Entwicklung des Steinkohlenbergbaus von 1976 bis 1987	35
Abb. 2.5:	Die Umsatzentwicklung des Steinkohlenbergbaus von 1976 bis 1987	36
Abb. 2.6:	Die Entwicklung der Kohlepreise von 1980 bis 1988	37
Abb. 2.7:	Die Entwicklung der Unternehmungsgröße der KohleAG 1 für den Untersuchungszeitraum 1984 bis 1989	38
Abb. 2.8:	Die Entwicklung der Unternehmungsgröße der KohleAG 2 für den Untersuchungszeitraum 1982 bis 1987	39
Abb. 2.9:	Die Entwicklung der Stahlerzeugung und ihrer Kapazität in der Bundesrepublik Deutschland von 1974 bis 1987	40
Abb. 2.10:	Die wirtschaftliche Entwicklung der Stahlindustrie von 1976 bis 1987	41
Abb. 2.11:	Die Rohstahlerzeugung weltweit und in der Europäischen Gemeinschaft von 1976 bis 1987	42
Abb. 2.12:	Die Entwicklung der Unternehmungsgröße der StahlAG 1 für den Untersuchungszeitraum von 1979 bis 1984	43
Abb. 2.13:	Die Entwicklung der Unternehmungsgröße der StahlAG 2 für den Untersuchungszeitraum von 1979 bis 1986	44
Abb. 2.14:	Entwicklung der Weltstapelläufe von 1965 bis 1989	45
Abb. 2.15:	Inflationsbereinigte Neubaupreisentwicklung	46
Abb. 2.16:	Die wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Werftindustrie von 1976 bis 1987	47
Abb. 2.17:	Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in der SchiffAG 1 für den Untersuchungszeitraum 1982 bis 1988	48
Abb. 2.18:	Entwicklung des Umsatzes der SchiffAG 1 für den Untersuchungszeitraum 1982 bis 1988	49
Abb. 2.19:	Entwicklung der Unternehmungsgröße der SchiffAG 2 für den Untersuchungszeitraum von 1985 bis 1990	50

Abb. 2.20:	Die Unternehmungsgrößen der Textilindustrie	51
Abb. 2.21:	Die wirtschaftliche Entwicklung der Textilindustrie von 1976 bis 1987	52
Abb. 2.22:	Lohnkosten der Textilindustrie in verschiedenen Ländern	53
Abb. 2.23:	Durchschnittliche Betriebslaufzeiten in der Textilindustrie 1988	54
Abb. 2.24:	Die Entwicklung der Unternehmungsgröße der TextilAG 1 für den Untersuchungszeitraum 1982 bis 1987	55
Abb. 2.25:	Die Entwicklung der Unternehmungsgröße der TextilAG 2 für den Untersuchungszeitraum von 1979 bis 1984	56
Abb. 2.26:	Zusammenfassung der Branchenentwicklungen	57
Abb. 2.27:	Subventionen und Subventionsgrade nach Wirtschaftsbereichen in der Bundesrepublik Deutschland 1981-1986	57
Abb. 2.28:	Die Entwicklung des Umsatzes in den betrachteten Branchen	58
Abb. 2.29:	Die Entwicklung der Nettoproduktion in den betrachteten Branchen	59
Abb. 2.30:	Die Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in den betrachteten Branchen	60
Abb. 2.31:	Die Variablenblöcke und ihre Erhebungsverfahren	61
Abb. 3.1:	Alternativen der Unternehmungspolitik bei rückläufiger Wirtschafts- politik	65
Abb. 3.2:	Entwicklung der um die Subventionen bereinigten Umsatzrenditen I	68
Abb. 3.3:	Entwicklung der um die Subventionen bereinigten Umsatzrenditen II	69
Abb. 3.4:	Entwicklung der um die Subventionen bereinigten Umsatzrenditen III	70
Abb. 3.5:	Schrumpfungsverlauf der StahlAG 2	71
Abb. 3.6:	Das Zielsystem schrumpfender Unternehmungen	72
Abb. 3.7:	Die Bedeutung der Unternehmungsziele der untersuchten Unterneh- mungen	74
Abb. 3.8:	Die Veränderung der Unternehmungsziele insgesamt	75
Abb. 3.9:	Bedeutung der Unternehmungsziele in beiden Gruppen	76
Abb. 3.10:	Die Veränderung der Unternehmungsziele in beiden Gruppen	77
Abb. 3.11:	Strategisches Profil beider TextilAG's	86
Abb. 3.12:	Einstellungen zu den grundsätzlichen Vorgehensweisen außerordent- licher Entscheidungen	92
Abb. 3.13:	Einstellungen gegenüber partizipativen und weniger partizipativen Vorgehensweisen	93
Abb. 3.14:	Koordination über Ziele, Maßnahmen oder Ressourcen	94
Abb. 3.15:	Die technokratischen Koordinationsprozesse über den Anpassungs- prozeß	96
Abb. 3.16:	Kommunikationsintensität beider Gruppen	97
Abb. 3.17:	Kommunikationsintensität beider TextilAG's	98
Abb. 3.18:	Zeithorizont der Planungsinhalte aller Unternehmungen	100
Abb. 3.19:	Absatz- und Beschaffungsplanung	101
Abb. 3.20:	Der Zeithorizont der Unternehmungsplanung beider SchiffAG's	102
Abb. 3.21:	Einsatz von Planungs- und Controllinginstrumenten innerhalb des Anpassungsprozesses	104
Abb. 3.22:	Einsatz von Planungs- und Kontrollinstrumenten in beiden Gruppen	105
Abb. 3.23:	Verhaltensbeeinflussende Wirkung des Kontrollsystems in Abhängigkeit bestehender Zielkonflikte	107

Abb. 3.24:	Kontrollintensität zu Beginn und zum Ende des Anpassungsprozesses . . .	109
Abb. 3.25:	Konkretisierungsstufen eines Anpassungsplans	111
Abb. 3.26:	Organisation des Entscheidungsprozesses	113
Abb. 3.27:	Bedeutung der angewendeten Personalabbaumaßnahmen	116
Abb. 3.28:	Anreize und ihre Bezugsgrößen in einem beispielhaften Anreizsystem .	120
Abb. 3.29:	Instrumentalitätsraten der untersuchten Anreizsysteme	122
Abb. 3.30:	Vergleich der Instrumentalitätsraten	123
Abb. 3.31:	Bedeutung der Bezugsgrößen über alle Unternehmungen	125
Abb. 3.32:	Vergleich der Bedeutung erfolgsorientierter und nicht-erfolgsorientierter Bezugsgrößen für die Gruppen mit hohen und niedrigen Anpassungs- verzögerungen	126
Abb. 3.33:	Rangfolge der Anreizsysteme nach dem Ausmaß der Erfolgs- orientierung	127
Abb. 3.34:	Bedeutung der erfolgsorientierten Bezugsgrößen für alle Unter- nehmungen	129
Abb. 3.35:	Bezugsgrößen für das »variable Gehalt«	131
Abb. 3.36:	Bedeutung der Bezugsgröße für die Beförderung	132
Abb. 3.37:	Personalabbaumaßnahmen und Beförderungschancen	134
Abb. 3.38:	Personalabbaumaßnahmen und Organisationsstrukturänderungen und die Wirkung auf Beförderungs- oder Degradierungschancen	136

Tabellen

Tab. 1:	Konkretisierungsgrad der Zielformulierungen	80
Tab. 2:	Das Zielsystem im Anpassungsverlauf	81
Tab. 3:	Eigenschaften des Anpassungsprozesses	115
Tab. 4:	Anreizsystemgestaltung in Unternehmungen mit hohen und mit niedrigen Anpassungsverzögerungen	137
Tab. 5:	Erfolgsfaktoren eines Anpassungsprozesses in der Schrumpfung	140