

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Kapitel 1: Organisation als Instrument der Unternehmensführung</b> .....	13
Problemstruktur und Zielsetzung .....	13
1. Unternehmung und Unternehmensführung .....	14
1.1 Unternehmungsführung als Aufgabe .....	15
1.2 Unternehmungsführung als Institution .....	18
1.3 Unternehmungsführung als Prozeß .....	18
2. Begriff und Aufgaben der Organisation als Instrument der Unternehmungsführung .....	20
3. Ziele der Organisation .....	21
4. Organisation als formales Problem .....	23
4.1 Aufgaben und Aktivitäten .....	23
4.2 Kompetenzen und Verantwortlichkeiten .....	25
4.3 Stellen und Verbindungswege zwischen Stellen .....	26
4.4 Organisationsgrundsätze und -prinzipien .....	26
4.5 Organisatorische Hilfsmittel zur Formalisierung .....	27
5. Struktur- und Prozeßgestaltung .....	32
5.1 Horizontale Strukturierung: Aufabngliederung und Abteilungsbildung .....	32
5.1.1 Gliederung nach Funktionsbereichen .....	33
5.1.2 Gliederung nach Produktbereichen, Divisionen, Sparten .....	34
5.1.3 Gliederung nach Marktbereichen, Regionen .....	36
5.1.4 Gliederung nach Phasen des Entscheidungsprozesses bei der Aufgabenerfüllung .....	36
5.1.5 Gliederung nach Projekten .....	38
5.2 Vertikale Strukturierung: Kompetenzzuteilung und Leitungsbeziehungen .....	38
5.2.1 Zeitlich unbefristete, permanente Strukturformen der Leitungsbeziehungen .....	39
5.3 Strukturierung des Führungsprozesses .....	46
5.3.1 Merkmale kooperativer Führung .....	47
5.3.2 Der kooperative Führungsstil im Kontext anderer Führungsformen .....	48
5.3.3 Delegation .....	50
5.3.4 Koordination und Koordinationsinstrumente .....	52
5.3.5 Optimale Leitungsspanne als Organisationsproblem .....	55
5.4 Strukturierung von Transformationsprozessen .....	57
5.4.1 Standardisierung .....	57
5.4.2 Arbeitsorganisation .....	59
6. Der Bedingungsrahmen organisatorischen Gestaltens .....	62
6.1 Beziehung zwischen Situation und Organisationsstruktur .....	62
6.2 Beziehung zwischen Organisationsstruktur und Organisationsmitgliedern .....	66

7. Der Organisationsprozeß . . . . .	67
7.1 Organisationsplanung . . . . .	68
7.2 Organisationsimplementierung . . . . .	70
7.3 Organisationsrealisierung . . . . .	71
7.4 Organisationskontrolle . . . . .	73
8. Organisationsforschung, Organisationstheorie und Organisationslehre . . . . .	74
8.1 Die wichtigsten organisationstheoretischen Ansätze . . . . .	74
8.2 Ausgewählte Ansätze der Organisationslehre . . . . .	74
8.2.1 Der situative Ansatz der Organisationslehre als Auswahlkriterium . . . . .	74
8.2.2 Der Ansatz von Hill/Fehlbaum/Ulrich . . . . .	76
8.2.3 Der Ansatz von Kieser/Kubicek . . . . .	81
8.2.4 Der Ansatz von F. Hoffmann . . . . .	84
9. Organisationsentwicklung . . . . .	88
<b>Kapitel 2: Strategische Unternehmungsführung . . . . .</b>	<b>89</b>
Problemstruktur und Zielsetzung . . . . .	90
1. Unternehmungsführung und Unternehmungsumwelt . . . . .	90
1.1 Charakterisierung der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt . . . . .	91
1.1.1 Offenheit und Flexibilität der Anpassungsprozesse . . . . .	91
1.1.2 Dynamik von Umwelt und Unternehmung . . . . .	92
1.1.3 Abhängigkeit vom Verhalten der Transferpartner . . . . .	93
1.1.4 Unsicherheit als Folge von Dynamik und Abhängigkeit . . . . .	93
1.2 Beispiele für Herausforderung der Aufgabenwelt an die Unternehmungsführung . . . . .	94
2. Strategisches Denken als mögliche Antwort auf die Änderungsdynamik der Umwelt . . . . .	96
2.1 Zur Notwendigkeit strategischen Denkens . . . . .	96
2.2 Strategisches Denken und nicht-strategisches Denken . . . . .	97
2.3 Bedeutung des strategischen Denkens für die Unternehmungsführung . . . . .	98
2.4 Grundsätze der strategischen Führung . . . . .	99
2.5 Systemelemente der strategischen Unternehmungsführung . . . . .	100
3. Zum Prozeß der strategischen Unternehmungsführung . . . . .	110
4. Strategische Unternehmungsführung als betriebsgrößenneutraler Ansatz . . . . .	117
5. Strategisches Management und organisatorischer Wandel . . . . .	117
<b>Kapitel 3: Strategische Unternehmungsorganisation – ein Instrument der strategischen Unternehmungsführung . . . . .</b>	<b>119</b>
Problemstruktur und Zielsetzung . . . . .	119
1. Strategie und Organisation . . . . .	120
1.1 Organisation als Aufgabe der strategischen Unternehmungsführung . . . . .	120
1.2 Strategie und Struktur – Notwendigkeit einer Erweiterung des Organisationsverständnisses . . . . .	121
1.3 Organisation als Voraussetzung und Konsequenz der Strategie . . . . .	122

2.2.7	Führungsorganisatorische Konsequenzen von SGE in jungen Märkten . . . . .	230
2.2.8	Führungsorganisatorische Konsequenzen bei sehr schnellem Wachstum . . . . .	231
2.3	Haltestrategien und deren organisatorische Konsequenzen . . . . .	233
2.3.1	Charakterisierung von Haltestrategien für SGE in reifen Märkten . . . . .	233
2.3.2	Organisationsprobleme in reifen Märkten . . . . .	235
2.3.3	Führungsorganisation bei Haltestrategien für SGE in reifen Märkten . . . . .	235
2.4	Schrumpfungsstrategien und deren organisatorische Konsequenzen . . . . .	236
2.4.1	Charakterisierung von Schrumpfungsstrategien für SGE in rückgängigen Märkten . . . . .	236
2.4.2	Organisationsprobleme bei Schrumpfungsstrategien für SGE in rückgängigen Märkten . . . . .	239
2.4.3	Führungsorganisation bei Liquidationsstrategien . . . . .	240
<b>Kapitel 5: Die Gestaltung einer strategieadäquaten Organisation . . . . .</b>		<b>245</b>
1.	Komplexität und Varietät – Schlüsselvariablen der Organisationsgestaltung . . . . .	246
1.1	Komplexitätsreduzierung durch musterbildende Kräfte . . . . .	247
1.2	Muster – Zwischenstufen der Ordnung . . . . .	247
1.3	Arten musterbildender Kräfte . . . . .	248
1.4	Organisationsgestaltung durch „Organisierte Komplexität“ . . . . .	249
2.	Organisationsgestaltung durch Ordnungsmuster („Struktur“) . . . . .	251
2.1	Konstruierte Ordnung als Ergebnis der Funktion des Organisierens (exogene Ordnung) . . . . .	251
2.2	Selbstorganisation als Prozeß der Selbststrukturierung und Selbstreferenz (endogene Ordnung) . . . . .	252
3.	Organisationsgestaltung durch Problemlösungsmuster („Strategie“) . . . . .	254
3.1	Konstruktivistische Problemlösungsmuster . . . . .	254
3.2	Evolutionäre Problemlösungsmuster . . . . .	256
4.	Organisationsgestaltung durch Systemabgrenzungsmuster („Kultur“) . . . . .	259
5.	Gestaltung einer strategieadäquaten Organisation auf der Basis strategischer Geschäftseinheiten . . . . .	265
5.1	Strategische Geschäftseinheiten als Organisationseinheiten . . . . .	265
5.2	Gestaltungsfunktion strategischer Geschäftseinheiten im Prozeß der strategischen Unternehmensführung . . . . .	271
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>		<b>275</b>
<b>Sachregister . . . . .</b>		<b>285</b>

2. Strategische Unternehmungsorganisation . . . . .	124
2.1 Charakterisierung der strategischen Unternehmungsorganisation . . . . .	124
2.2 Konzeption eines Bezugsrahmens der strategischen Unternehmungsorganisation . . . . .	126
3. Die wichtigsten Elemente des Bezugsrahmens der strategischen Unternehmungsorganisation . . . . .	127
3.1 Führungsorganisation . . . . .	127
3.1.1 Organisationsziele . . . . .	128
3.1.2 Organisationsstruktur . . . . .	129
3.1.3 Führungsstil . . . . .	130
3.1.4 Führungssysteme . . . . .	131
3.1.5 Führungskräfte . . . . .	133
3.2 Prozeß der strategischen Unternehmungsführung . . . . .	134
3.3 Organisationsentwicklung . . . . .	134
3.3.1 Organisationsentwicklung als Lernprozeß . . . . .	136
3.3.2 Zum Konzept des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	138
3.3.3 Änderungspotential und Anpassungsprozesse . . . . .	141
3.3.4 Die sachlich-formale Ebene von Anpassungsproblemen . . . . .	142
3.3.5 Die sozio-emotionale Ebene von Anpassungsproblemen (Anpassungsverhalten) . . . . .	143
3.3.6 Einstiegsstrategien und Interventionstechniken . . . . .	146
3.3.7 Änderungswiderstand und Möglichkeiten zu dessen Reduzierung . . . . .	151
3.4 Unternehmungsentwicklung . . . . .	153
3.4.1 Unternehmungsentwicklung als Entwicklung des Leistungsvermögens . . . . .	153
3.4.2 Unternehmungsentwicklung als Strategie der geplanten Evolution . . . . .	154
3.4.3 Mögliche Anpassungsstrategien . . . . .	154
3.4.4 Unternehmungsentwicklung als Management von Diskontinuitäten . . . . .	155
3.4.5 Phasen der Unternehmungsentwicklung . . . . .	156
3.4.5.1 Pionierphase . . . . .	156
3.4.5.2 Differenzierungsphase . . . . .	159
3.4.5.3 Integrationsphase . . . . .	161
3.4.6 Strategietypen der Unternehmungsentwicklung . . . . .	162
3.4.6.1 Strategietyp: „Defenders“ . . . . .	163
3.4.6.2 Strategietyp: „Analyzers“ . . . . .	164
3.4.6.3 Strategietyp: „Prospectors“ . . . . .	164
3.4.6.4 Strategietyp: „Reactors“ . . . . .	165
4. Strategische Unternehmungsorganisation und Portfolio-Management . . . . .	166
5. Strategische Unternehmungsorganisation: Zusammenfassung und Charakterisierung von „Reifegraden des strategischen Managements“ . . . . .	168
<b>Kapitel 4: Anwendungs- und Gestaltungsbereiche der strategischen Unternehmungsorganisation . . . . .</b>	<b>173</b>
Problemstruktur und Zielsetzung . . . . .	173
1. Organisatorische Voraussetzungen für die Entwicklung und Implementierung von Strategien . . . . .	175

1.1	Sensibilität der Unternehmungsführung für die Notwendigkeit einer strategischen Orientierung der Unternehmung . . . . .	175
1.1.1	„Schwache Signale“ und Frühaufklärung . . . . .	176
1.1.2	Strukturelle Voraussetzungen für die Frühaufklärung von Diskontinuitäten . . . . .	177
1.2	Definition der Rolle von „Unternehmungsstrategen“ . . . . .	178
1.2.1	Unternehmungsstrategen als Initiatoren und Promotoren . . . . .	178
1.2.2	Funktion strategischer Planungsstäbe . . . . .	180
1.2.3	Berater als Change-Agent . . . . .	181
1.3	Organisation eines Projektes „Strategieentwicklung und -kontrolle“ . . . . .	183
1.3.1	Projektteam und Projektphasen . . . . .	184
1.3.2	Formulierung strategischer Aufgaben und Kompetenzbereiche . . . . .	186
1.4	Organisation „Strategischer Geschäftseinheiten (SGE)“ . . . . .	189
1.4.1	Grundsätze der Organisation nach SGE . . . . .	190
1.4.2	SGE-Organisation in divisional organisierten Unternehmungen . . . . .	192
1.4.3	SGE-Organisation in funktional organisierten Unternehmungen . . . . .	194
1.5	Diffusion strategischen Denkens in der Unternehmung . . . . .	197
1.5.1	Strategisches Management auf allen Führungsebenen . . . . .	197
1.5.2	Möglichkeiten und Instrumente der Diffusion . . . . .	197
1.5.3	Unternehmungsphilosophie, Wertestruktur und Unternehmungsleitbild . . . . .	198
1.5.4	Portfolio-Management und Kaderentwicklung . . . . .	203
2.	Organisatorische Konsequenzen von Strategien . . . . .	204
2.1	Der Einfluß des Wettbewerbs auf die Führungsorganisation . . . . .	204
2.1.1	Strategie, Wettbewerb und Führungsorganisation . . . . .	204
2.1.2	Wettbewerbsstruktur eines Marktes und Führungsorganisation . . . . .	206
2.1.3	Reifegrad eines Marktes und Führungsorganisation . . . . .	208
2.1.4	Strategienprofile und Führungsorganisation . . . . .	209
2.2	Wachstumsstrategien und Organisation . . . . .	210
2.2.1	Charakterisierung von Wachstumsstrategien . . . . .	210
2.2.2	Organisationsprobleme in wachsenden Märkten . . . . .	211
2.2.3	Bedeutung von organisatorischen Slack- und Synergiepotentialen . . . . .	211
2.2.4	Führungsorganisation bei internem Wachstum . . . . .	212
2.2.4.1	Wachstum durch Marktintensivierung und Marktdurchdringung . . . . .	214
2.2.4.2	Wachstum durch Marktentwicklung und Markterschließung . . . . .	215
2.2.4.3	Wachstum durch Produktentwicklung . . . . .	217
2.2.4.4	Wachstum durch Diversifikation . . . . .	218
2.2.5	Führungsorganisation bei externem Wachstum . . . . .	222
2.2.5.1	Akquisitionsstrategien und Organisation . . . . .	223
2.2.5.2	Kooperationsstrategien und Organisation . . . . .	226
2.2.6	Führungsorganisation bei Wachstum durch horizontale/vertikale Integration . . . . .	227