

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	16
1. Schnittstelle Marketing und Organisation (Manfred Schulte-Zurhausen).....	17
1.1 Anforderungen an eine marktorientierte Unternehmensorganisation	17
1.2 Grundzüge einer prozessorientierten Organisationsgestaltung	19
1.2.1 Strategische Geschäftsfelder als Ausgangspunkt.....	19
1.2.2 Definition von Geschäftsprozessen	19
1.2.3 Strukturierung der Geschäftsprozesse	21
1.2.4 Design der Prozessketten	22
1.2.5 Zuweisung der Prozessverantwortung.....	23
1.2.6 Prozessverbesserung.....	24
1.3 Marktorientierte Formen der Primärorganisation	24
1.3.1 Funktionale Organisation	25
1.3.2 Geschäftsbereichsorganisation	26
1.3.3 Matrixorganisation	28
1.4 Marktorientierte Formen der Sekundärorganisation	29
1.4.1 Bildung von sekundären Organisationsstrukturen.....	30
1.4.1.1 Stabsprinzip	31
1.4.1.2 Matrixprinzip.....	31
1.4.1.3 Ausgliederungsprinzip.....	33
1.4.1.4 Arbeitsgruppenprinzip.....	33
1.4.2 Produktmanagement.....	34
1.4.3 Kundenmanagement.....	35
1.4.4 Fallmanagement	37
1.4.5 Strategische Geschäftseinheiten.....	38
1.4.6 Projektmanagement	39
1.5 Organisationsformen der Zukunft	41
1.5.1 Joint Venture	42
1.5.2 Franchising	43
1.5.3 Subunternehmenschaft	44
1.5.4 Virtuelle Organisation	45
1.5.5 Wettbewerbsvorteile durch Netzwerkstrukturen	46

2.	Gestaltung der Organisationsstrukturen in marktorientierten Unternehmen	48
2.1	Verrichtungsorganisation (Marketingfunktion) (Werner Pepels)	48
2.1.1	Inhalte der Marketingfunktion	48
2.1.2	Entwicklungsphasen der Verrichtungsorganisation Marketing ..	50
2.1.2.1	Nicht-integrierte Marketingfunktionen	50
2.1.2.2	Marketing als Hilfsfunktion des Vertriebs	52
2.1.2.3	Marketing und Vertrieb als gleichberechtigte Funktionen	54
2.1.2.4	Integrierte Marketingfunktion	57
2.1.2.5	Verteilte Marketingfunktionen	58
2.1.3	Vor- und Nachteile der Verrichtungsorganisation	59
2.2	Divisionale Organisation (Matthias Klimmer)	61
2.2.1	Der Grundgedanke der divisionalen Organisation	61
2.2.2	Grundlegende Entscheidungen bei der Einrichtung divisionaler Strukturen	64
2.2.2.1	Nach welchen Gesichtspunkten sollen die Geschäftsbereiche gebildet werden?	64
2.2.2.2	Welche Funktionen sollen zentralisiert bzw. dezentralisiert werden?	67
2.2.2.3	Welche Kompetenzen sollen den Geschäftsbereichen übertragen werden?	69
2.2.2.4	Wie ist der innerbetriebliche Leistungsaustausch zu bewerten? ..	72
2.2.2.5	Wie soll die Unternehmensleitung besetzt werden?	74
2.2.2.6	Wie kann eine effiziente Planung und Steuerung der Divisionen erfolgen?	76
2.2.3	Voraussetzungen für eine effiziente Divisionalisierung	78
2.2.4	Chancen und Risiken der Divisionalisierung	79
2.2.5	Zusammenfassung	81
2.3	Produktmanagement-Organisation (Klaus Hüttel)	83
2.3.1	Aufgaben des Produktmanagement und Anforderungen an die Produktmanagement-Organisation	83
2.3.2	Vorteile und Nachteile der Produktmanagement-Organisation ..	84
2.3.3	Interne Organisationsformen der Produktmanagement- Organisation	86
2.3.3.1	Linienorganisation	86
2.3.3.2	Stab-Linienorganisation	87
2.3.3.3	Divisionale Organisation	89
2.3.3.4	Matrixorganisation	90
2.3.3.5	Tensororganisation	92
2.3.3.6	Gremienorganisation	93
2.3.3.7	Teamgruppen-Organisation	94
2.3.3.8	Projektgruppen-Organisation	96

2.3.3.9	Sonstige Organisationsformen bzw. -prinzipien	98
2.3.3.9.1	Duale Organisation	98
2.3.3.9.2	Modulare Organisation	98
2.3.3.9.3	Virtuelle Organisation	99
2.3.3.9.4	Prozessorganisation	99
2.3.3.9.5	Lean-Organisation	100
2.3.3.9.6	Lernende Organisation	100
2.3.3.9.7	Informale Organisation	100
2.3.4	Organisatorische Strukturen	101
2.3.5	Organisatorische Regelungen	101
2.3.6	Eingliederung der Produktmanagement-Organisation in die Unternehmens-Organisation	104
2.4	Kundenmanagement-Organisation (Michael Bernecker und Stefan Helmke)	109
2.4.1	Anforderungen an kundenorientierte Organisationsstrukturen ..	109
2.4.2	Grundtypen kundenorientierter Organisationsformen	111
2.4.2.1	Produktorganisation	111
2.4.2.2	Key Account-Organisation	112
2.4.2.3	Marktorientierte Matrixorganisation	113
2.4.2.4	Organisiertes Teamselling	114
2.4.3	Das Konzept der prozessorientierten Kundenorganisation	117
2.4.3.1	Prozessmodell	117
2.4.3.2	Klassifizierungskonzepte	122
2.4.3.3	Begegnung von Einführungswiderständen	124
2.5	Gebietsmanagement-Organisation (Stefan Busch)	126
2.5.1	Export – ein bedeutender Wirtschaftsfaktor	126
2.5.2	Bestimmungsfaktoren der Organisation	127
2.5.2.1	Externe Faktoren: Der Markt	127
2.5.2.2	Interne Faktoren: Das Unternehmen	128
2.5.3	Entwurf einer internationalen Strategie	130
2.5.3.1	Wohin geht die Reise oder: Am Anfang steht das Ziel	130
2.5.3.2	Informationen sammeln, um Risiken zu vermeiden (aber wer macht das?)	130
2.5.3.3	Drum prüfe, wer sich binden will	131
2.5.3.4	Kann ich, was ich will, und will ich, was ich muss?	132
2.5.3.5	Der Weg ins Zielland	132
2.5.4	Denn alles ist anders	134
2.5.4.1	Voraussetzungen für das internationale Geschäft im Unter- nehmen	134
2.5.4.2	Internationaler Kontext	134
2.5.5	Internationale Organisation oder: Einbindung in das Unter- nehmen	138
2.5.5.1	Grad der Internationalisierung	138
2.5.5.2	Organisationsformen	139

2.5.5.2.1	Raus damit: Die Exportabteilung	139
2.5.5.2.2	International wird wichtiger: Ländervertrieb	139
2.5.5.2.3	Stimmt schon: Produkt muss sich anpassen	140
2.5.5.2.4	Oder beides: Produktverantwortlich für bestimmte Länder	140
2.5.5.2.5	Und was tun mit den Landesfürsten?	141
2.5.6	Man spricht deutsch oder: Anforderungen an internationale Manager	141
2.5.6.1	Profile follows Strategy	141
2.5.6.2	Vier Fremdsprachen fließend, Dipl.-Ing., MBA und Auslands- erfahrung	142
2.5.6.3	Internationale Manager: richtig eingesetzt, sparen sie bares Geld!	145
2.5.6.4	Internationale Entsendung: Wichtige Punkte	145
2.5.6.5	Wo sind sie denn, die internationalen Manager?	146
2.5.7	Fazit und Zusammenfassung	148
2.5.8	Hinweise auf weiterführende Literatur	148
2.6	Matrixorganisation (Albrecht Eschermann)	149
2.6.1	Entstehungsgründe für die Matrixorganisation	149
2.6.2	Alternative Formen der Matrixorganisation	151
2.6.2.1	Produktmanagement-Organisation	151
2.6.2.2	Zentralbereichs-Organisation	153
2.6.2.3	Multrixorganisation	156
2.6.3	Konflikte in der Matrixorganisation	157
2.6.4	Kompetenzabgrenzung und Entscheidungsfindung in der Matrixorganisation	158
2.6.5	Praktische Anwendung der Matrixorganisation in markt- orientierten Unternehmen	160
2.6.6	Zusammenfassende Thesen und Tipps	162
2.7	Geschäftseinheits-Organisation (Oliver Kutz und Michael Zerres)	163
2.7.1	Einleitung	163
2.7.2	Strategische Geschäftsfelder	164
2.7.3	Strategische Geschäftseinheiten	166
2.7.4	Markt- und Branchenanalysen	169
2.7.5	Schlussbetrachtung	173
2.8	Projektorganisation (Helmut Börkircher)	176
2.8.1	Projektorganisation als Organisationsform auf Zeit	176
2.8.2	Projektmanagement und Projektorganisation	177
2.8.3	Projektarten	179
2.8.4	Grundtypen der betrieblichen Projektorganisation	180
2.8.4.1	Stabs-Projektorganisation	181
2.8.4.1.1	Charakteristische Merkmale	181
2.8.4.1.2	Vor- und Nachteile der Stabs-Projektorganisation	182
2.8.4.1.3	Bewertung der Stabs-Projektorganisation	182

2.8.4.2	Reine Projektorganisation	184
2.8.4.2.1	Charakteristische Merkmale	184
2.8.4.2.2	Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation	186
2.8.4.2.3	Bewertung der reinen Projektorganisation	187
2.8.4.3	Matrix-Projektorganisation	188
2.8.4.3.1	Charakteristische Merkmale	188
2.8.4.3.2	Bewertung der Matrix-Projektorganisation	190
2.8.4.4	Sonstige Formen der Projektorganisation	191
2.8.5	Auswahl der zweckmäßigen Projektorganisation	191
2.8.6	Projektorganisation im Rahmen von Kooperationen	193
2.8.6.1	Einzelauftragsorganisation	194
2.8.6.2	Generalunternehmerorganisation	194
2.8.6.3	Konsortialorganisation	195
2.8.7	Anforderungen an den Projektleiter	195
2.8.8	Abschließende Bemerkungen	197
3.	Gestaltung der Organisationsprozesse in markt-	
	orientierten Unternehmen	198
3.1	Marktorientierte Geschäftsprozesse	
	(Ulla Meister und Holger Meister)	198
3.1.1	Marktorientierung ist Kundenorientierung	198
3.1.1.1	Die Wünsche der Kunden stehen im Vordergrund	199
3.1.1.1.1	Die Anbietersicht	199
3.1.1.1.2	Die ganze Wahrheit aus Kundensicht	200
3.1.1.2	Mit den Marktforschungsergebnissen nicht auf halbem Wege stehenbleiben	201
3.1.2	Prozessdenken installieren	203
3.1.2.1	Marktforschung mit Prozessmanagement punktgenau koppeln	204
3.1.2.1.1	Analyse der Marktorientierung	206
3.1.2.1.2	Soll-Prozesse definieren	208
3.1.2.2	Marktorientierung nachhaltig sichern	210
3.2	Prozessgestaltung in marktorientierten Dienstleistungs-	
	unternehmen (Helmut Hopp)	212
3.2.1	Einleitung	212
3.2.2	Qualität und Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich ...	212
3.2.2.1	Besonderheiten von Dienstleistungen	213
3.2.2.2	Qualität von Dienstleistungen	216
3.2.3	Markt und qualitätsbewusste Organisationsgestaltung	219
3.2.4	Qualität durch Prozessmanagement	220
3.2.4.1	Ziele des Prozessmanagements	221
3.2.4.2	Prozesse im Dienstleistungsbereich	223
3.2.4.3	Aufbaustruktur und Prozessorganisation	226
3.2.4.4	Vorgehensweise bei der Prozessgestaltung	228

3.2.5	Führung und Motivation der Mitarbeiter.	231
3.2.6	Fazit.	233
3.3	Marketingorganisation in Virtuellen Unternehmen (Klaus Jamin).	234
3.3.1	Tendenzen zu neuen Organisationsformen.	234
3.3.1.1	Globalisierung und neue Organisationsformen.	234
3.3.1.2	Was sind Virtuelle Unternehmen?	235
3.3.1.3	Entwicklungsstand des Virtuellen Unternehmens in der Forschung.	236
3.3.1.4	Formen Virtueller Unternehmen.	237
3.3.1.5	Auswirkungen auf die Mitarbeiter.	238
3.3.2	Schritte zum Virtuellen Unternehmen in der Praxis.	238
3.3.3	Informationswege in Virtuellen Unternehmen.	242
3.3.3.1	Unterstützung durch das Internet.	243
3.3.3.2	Electronic Mail.	245
3.3.3.3	Electronic Data Interchange (EDI).	245
3.3.3.4	Groupware.	246
3.3.3.5	Workflow-Management-Systeme (WFMS).	247
3.3.4	Vor- und Nachteile Virtueller Unternehmen aus organisa- torischer Sicht.	248
3.3.4.1	Organisatorische Änderungen „normaler“ Organisations- strukturen.	248
3.3.4.2	Nachteile eines Virtuellen Unternehmens.	251
3.3.5	Organisation des Marketing Virtueller Unternehmen.	252
3.3.5.1	Virtuelle Struktur.	252
3.3.5.2	Beispiele aus dem Marketing- und Verkaufsbereich.	255
3.4	Mit Zielmanagement zum erfolgreichen Unternehmen (Alfred Maurer und Florence Hausen-Mabilon).	258
3.4.1	Ziele im allgemeinen Handlungskontext.	258
3.4.2	Ziele im Unternehmen.	261
3.4.2.1	Unternehmensziele.	262
3.4.2.2	Führungskräfteziele.	263
3.4.2.3	Mitarbeiterziele.	263
3.4.3	Zielmanagement in Unternehmen.	263
3.4.3.1	Zielidentifikation.	264
3.4.3.2	Zielvereinbarung.	266
3.4.3.3	Zielverfolgung.	266
3.4.4	Praktische Anwendung.	267
3.4.4.1	Analyse von Wertvorstellungen.	267
3.4.4.2	Identifikation von Zielen.	269
3.4.4.3	Vereinbarung von Zielen.	271
3.4.4.4	Verfolgung von Zielen.	271
3.4.5	Zusammenfassung.	272

3.5	Organisation des marktrelevanten Informationswesens (Klaus Birker)	273
3.5.1	Bedeutung der Informationen	273
3.5.1.1	Prozessvorbereitung	274
3.5.1.2	Prozessbegleitung	274
3.5.1.3	Prozessüberwachung	275
3.5.2	Informationsbeschaffung und -aufbereitung	275
3.5.2.1	Marktinformationen	277
3.5.2.2	Unternehmensinterne Informationen	279
3.5.3	Berichtswesen	281
3.5.3.1	Grundkonzept des betrieblichen Berichtswesens	283
3.5.3.2	Berichtsfluss und Berichtshäufigkeit	284
3.5.3.3	Berichtsinhalt und Berichtsform	287
3.5.4	Wissensmanagement	289
3.5.4.1	Wissen und Wissensbasis	289
3.5.4.2	Individuelles und organisationales Lernen	293
3.5.4.3	Bausteine eines Wissensmanagements	296
3.6	Mitarbeiterführung im Marketing – Führungspersönlichkeit statt Führungskraft (Michael Dembski)	298
3.6.1	Von der Fähigkeit, Unsicherheit und Angst zu erzeugen	298
3.6.2	Mit dem Widerspruch leben	299
3.6.3	Wie kann moralische Kompetenz im Unternehmen gefördert werden?	301
3.6.4	Persönlichkeit und Team	303
3.6.5	Ohne Ziele keine Führung	304
3.6.6	Fazit	305
3.7	Teamarbeit in marktorientierten Organisationen (Katrin Hansen)	307
3.7.1	Grundlagen der Teamarbeit	307
3.7.1.1	Charakteristika der Teamarbeit	307
3.7.1.2	Teammanagement	312
3.7.2	Aktuelle Formen der Teamarbeit	319
3.7.2.1	Prozessorientierte Teamarbeit	320
3.7.2.2	KVP-Teams	323
3.7.2.3	Virtuelle Teams	325
3.7.2.4	Interkulturelle Teamarbeit	329
3.7.3	Effekte erfolgreicher Teamarbeit	333
4.	Fallbeispiel: Den Prozess der Problemlösungs- entstehung marktorientiert gestalten (Ulla Meister und Holger Meister)	338
4.1	Orientierung	338
4.2	Problemstellung	339

Abkürzungsverzeichnis

4.2.1	Das Unternehmen	339
4.2.2	Die Aufgabe	340
4.2.2.1	Erlangung von Zukunftstransparenz	340
4.2.2.2	Der Entstehungsprozess	341
4.2.2.2.1	Transformation von Inputs in Outputs	344
4.2.2.2.2	Suche nach alternativen Problemlösungen	345
4.2.2.2.3	Bewertung und Auswahl	348
4.2.2.2.4	Realisierungsprozess	350
4.2.3	Produktions- und Absatzvorbereitung	352
Literaturverzeichnis		357
Sachregister		371
Autorenverzeichnis		373

Abkürzungsverzeichnis

ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
B-t-B	Business to Business
B-t-C	Business to Consumer
CRM	Customer Relationship Management
DIN	Deutsche Industrienorm
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	und andere
ISO	International Organisation for Standardization
ISP	Internet Service Provider
IT	Informationstechnologie
KD	Kundendienst
MBA	Master of Business Administration
MIS	Managementinformationssystem
OPEC	Organisation ölexportierender Staaten
PM	Produktmanager/Produktmanagement
PR	Public Relations
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
VU	Virtuelles Unternehmen
WFMS	Workflow Management-System
WWW	World Wide Web