

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
Verzeichnis der Abbildungen	XV
Verzeichnis der Anlagen	XVI
1 Einleitung: Grundlagen.....	1
11 Begriffsbestimmung mittelständisches Unternehmen.....	1
12 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen.....	7
13 Organisatorische Problemstellung	8
14 Strukturierung der Ausführungen.....	9
2 Grundlagen der organisatorischen Gestaltung	11
21 Objekt der organisatorischen Gestaltung.....	11
22 Parameter der Gebildestruktur	12
23 Parameter der Prozeßstruktur.....	14
24 Gestaltungsziele	15
25 Gestaltungsbedingungen.....	19
26 Praktisches Vorgehen	25
261 Zyklus der Organisationsgestaltung	25
262 Träger der Organisationsgestaltung.....	28
263 Berücksichtigung der Komplexität der organisatorischen Gestaltungsaufgabe	29
2631 Voruntersuchung	29
2632 Hauptuntersuchung	30
2633 Einzeluntersuchung	31
264 Phasen des organisatorischen Gestaltungsprozesses.....	32
2641 Auswahl des Organisationsproblems und Planung des Gestaltungsprozesses.....	32
2642 Aufnahme des Istzustandes (Informationsgewinnung)	34
2643 Analyse und kritische Würdigung.....	36
2644 Erarbeitung der Sollkonzeption.....	38
2645 Einführung der Sollkonzeption	39
2646 Kontrolle	39
2647 Zusammenfassung	40
3 Empirische Untersuchung	41
31 Untersuchungsziele	41

32 Charakterisierung der empirischen Untersuchung.....	42
321 Untersuchungsumfang.....	42
322 Verfahren der Informationsgewinnung	45
323 Erfaßte Merkmale der Organisationsstruktur	46
324 Verfahren der Datenaufbereitung und - auswertung.....	50
33 Empirische Befunde	50
331 Allgemeine Unternehmensmerkmale	50
3311 Alter der Unternehmen.....	50
3312 Branchenverteilung.....	52
3313 Rechtsform.....	52
3314 Umsatz	53
3315 Mitarbeiterstruktur.....	54
332 Struktur der Leitungsbeziehungen (Konfiguration)	57
333 Abteilungsstruktur (sachliche Spezialisierung)	61
334 Verteilung der Entscheidungsaufgaben (formale Spezialisierung).....	64
335 Formen der Koordination	67
336 Dokumentation der Organisationsstruktur (Formalisierung).....	68
337 Wahrnehmung der Organisationsaufgaben.....	70
3371 Entstehung und Veränderung der Organisationsstruktur	71
3372 Organisationsentscheidungen.....	78
3373 Organisationsstruktur als Erfolgsfaktor.....	83
3374 Organisatorische Defizite	84
34 Charakterisierung der Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen aufgrund der empirischen Befunde	88
341 Gebildestruktur (Aufbauorganisation).....	90
342 Prozeßstruktur (Ablauforganisation).....	95
4 Entwicklung der Organisationsstruktur, ein Zeitvergleich (1983/1995)	97
41 Veränderung der Gestaltungsziele	97
42 Veränderung der Gestaltungsbedingungen.....	99
43 Auswirkungen der Veränderungen.....	100
431 Gebildestruktur.....	100
4311 Struktur der Leitungsbeziehungen (Konfiguration)	100
4312 Abteilungsstruktur (sachliche Spezialisierung).....	102
4313 Verteilung der Entscheidungsaufgaben (formale Spezialisierung).....	103
4314 Koordination	106
4315 Dokumentation der Organisationsstruktur (Formalisierung).....	106
4316 Wahrnehmung der Organisationsaufgabe.....	107
432 Prozeßstruktur	110
433 Zusammenfassung.....	110

5 Analyse der modernen Organisationskonzeptionen	113
51 Moderne Organisationskonzeptionen.....	113
52 Charakterisierung der modernen Organisationskonzeptionen.....	113
521 Lean Konzeptionen	114
5211 Lean Organization	115
5212 Lean Management	117
5213 Lean Structure	118
5214 Gründe der Konzeptionsentwicklung	120
522 Kundenorientierte Organisation.....	122
5221 Charakterisierung der Markt - und Kundensituation	122
5222 Organisatorische Gestaltung im Hinblick auf Kundenorientierung	123
523 Geschäftsprozeßorganisation	127
5231 Interdependenz zwischen Gebilde - und Prozeßstruktur	127
5232 Charakterisierung der Geschäftsprozeßorganisation	128
524 Fraktale Organisation	132
525 Vergleichende Gegenüberstellung	134
53 Entwicklung der Konzeptionen.....	137
531 Ursachen	137
532 Entwicklungstendenzen	138
 6 Zukunftsorientierte Organisationsgestaltung mittelständischer Unternehmen	 141
61 Grundlagen.....	141
611 Relevanz der Ursachen moderner Organisationskonzeptionen	141
612 Relevante empirische Untersuchungsergebnisse	143
6121 Ausprägungen der Strukturdimensionen der Gebildestruktur	143
6122 Ausprägung der Strukturdimensionen der Prozeßstruktur.....	144
6123 Organisatorische Defizite	145
613 Organisationsmaßnahmen moderner Organisationskonzeptionen	146
6131 Gebildestruktur.....	147
6132 Prozeßstruktur	148
62 Zukünftige Organisationsgestaltung.....	151
621 Organisationsmaßnahmen.....	151
622 Organisatorisches Vorgehen	155
 7 Schlußbemerkung	 159
 Literaturverzeichnis.....	 161
Anlagen.....	167
Stichwortverzeichnis	181

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Mittelstandsbestimmung in der BRD	3
Abb. 2: Definitionen mittelständischer Unternehmen in ausgewählten Industrieländern	6
Abb. 3: Strukturdimensionen der Gebildestruktur	12
Abb. 4: Zielsystem der organisatorischen Gestaltung	17
Abb. 5: Gegenüberstellung der Ziele mittlerer und großer Unternehmen	19
Abb. 6: Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur mittelständischer Unter- nehmen	20
Abb. 7a: Bewertung der wichtigsten Bedingungen für die Gestaltung der Organisationsstruktur eines Unternehmens	21
Abb. 7b: Bewertung der wichtigsten Bedingungen für die Gestaltung der Organisationsstruktur eines Unternehmens	22
Abb. 8: Vergleich ausgewählter Gestaltungsbedingungen	23
Abb. 9: Gesamtzusammenhang der Organisationsgestaltung	24
Abb. 10: Phasen des organisatorischen Gestaltungsprozesses	25
Abb. 11: Aufgabenverteilung im organisatorischen Gestaltungsprozeß	27
Abb. 12: Struktur der Unternehmen im IHK-Bezirk Münster, der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen und der Rücklaufquoten	44
Abb. 13: Ausgewählte Indikatoren und ihre Zuordnung zu den Strukturdimen- sionen der Gebildestruktur	47
Abb. 14: Ausgewählte Indikatoren und ihre Zuordnung zu den Strukturdimen- sionen der Prozeßstruktur	49
Abb. 15: Lebensdauer der untersuchten Unternehmen	51
Abb. 16: Rechtsformen der untersuchten Unternehmen	52
Abb. 17: Umsatz der untersuchten Unternehmen	53
Abb. 18: Anteil der Mitarbeiter in der Fertigung an der Gesamtmitarbeiterzahl der untersuchten Unternehmen	55
Abb. 19: Anteil des Managements an der Anzahl der außerhalb der Fertigung beschäftigten Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen, durchschnitt- liche Leitungsspanne	56
Abb. 20: Prozentuale Häufigkeitsverteilung und durchschnittliche Anzahl der Hierar- chieebenen, Stabsstellen und Abteilungsleiter	59
Abb. 21: Leitungsbeziehungen in mittelständischen Unternehmen	60
Abb. 22: Aufschlüsselung der eingerichteten Abteilungen / Ressorts	62
Abb. 23: Häufigkeitsverteilung der Anzahl der gebildeten unterschiedlichen Abtei- lungen	63
Abb. 24: Diskussion und Delegation von Entscheidungen in mittelständischen Unter- nehmen	65
Abb. 25: Anteil der Routineentscheidungen an den Entscheidungen der Unternehmens- leitung	66

Abb. 26: Formen der Dokumentation der Organisationsstruktur in mittelständischen Unternehmen.....	67
Abb. 27: Formen der Koordination in mittelständischen Unternehmen.....	69
Abb. 28: Bestimmungsfaktoren der bestehenden Organisationsstruktur	73
Abb. 29: Änderung der Organisationsstruktur im Zeitablauf.....	74
Abb. 30: Gründe der Organisationsänderungen	75
Abb. 31: In der Organisationsstruktur zu berücksichtigende Aspekte.....	77
Abb. 32: Entscheidungsträger von Organisationsentscheidungen.....	79
Abb. 33: Nutzung von Informationsquellen für Organisationsentscheidungen	80
Abb. 34: Durch Dienstleister erbrachte betriebliche Aufgaben	81
Abb. 35: Träger der Kontrollfunktion.....	82
Abb. 36: Organisationsstruktur als wesentlicher Erfolgsfaktor.....	83
Abb. 37: Vorhandene organisatorische Schwachstellen	84
Abb. 38: Inhaltliche Verdichtung der benannten organisatorischen Schwachstellen...	85
Abb. 39: Einsatz moderner I - und K - Techniken	87
Abb. 40: Cluster mittelständischer Unternehmen.....	89
Abb. 41: Zeitvergleich der die Organisationsstruktur bestimmenden Faktoren.....	98
Abb. 42: Prozentuale Häufigkeitsverteilung und durchschnittliche Anzahl der Hierarchieebenen, Stabsstellen und Abteilungsleiter 1983 und 1995.....	101
Abb. 43: Leitungsbeziehungen in mittelständischen Unternehmen 1983 und 1995 ...	101
Abb. 44: Aufschlüsselung der eingerichteten Abteilungen /Ressorts 1983 und 1995.	102
Abb. 45: Häufigkeitsverteilung der Anzahl der gebildeten unterschiedlichen Abteilungen 1983 und 1995 (ohne Produktionsbereich)......	103
Abb. 46: Anteil der Routineentscheidungen an den Entscheidungen des Management 1983 und 1995	104
Abb. 47: Diskussion und Delegation von Entscheidungen 1983 und 1995	105
Abb. 48: Vergleichende Gegenüberstellung der Dokumentationsformen der Gebildestruktur 1983 und 1995	106
Abb. 49: Änderung der Organisationsstruktur im Zeitablauf, Ergebnisse der Untersuchungen 1983 und 1995	107
Abb. 50: Entscheidungsträger von Organisationsentscheidungen, Vergleich der Untersuchungsergebnisse 1983 mit 1995	108
Abb. 51: Vorhandene organisatorische Schwachstellen 1983 und 1995	109
Abb. 52: Ausprägungen der Strukturdimensionen der Gebildestruktur bei Realisierung der Geschäftsprozeßorganisation.....	131
Abb. 53: Vergleichende Gegenüberstellung der modernen Organisationskonzeptionen	135
Abb. 54: Einfluß der Reorganisationsmaßnahmen der Gebildestruktur auf die Komponenten des magischen Dreiecks	149
Abb. 55: Einfluß der Reorganisationsmaßnahmen der Prozeßstruktur auf die Komponenten des magischen Dreiecks	150

Abb. 56: Vergleichende Gegenüberstellung der Strukturdimensionen der Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen und der moderner Organisationskonzeptionen	152
---	-----

Verzeichnis der Anlagen

- Anlage 1: Fragebogen
- Anlage 2: Informationsgewinnungstechniken
- Anlage 3: Dokumentationstechniken
- Anlage 4: Koordinationsformen
- Anlage 5: Formen der Projektorganisation