Inhaltsverzeichnis

Geleitwort VII

Vorwort IX

Inhaltsverzeichnis XI

Abbildungsverzeichnis XVII

I. Einführung 1

A. Problemstellung 1

B. Ziel und Aufbau der Arbeit 2

II. Unternehmungsführung und Unternehmungserfolg 5

A. Begriff der Unternehmungsführung 5

1. Begriff der Unternehmung 5

2. Die Rolle des Unternehmers 6

3. Begriff der Führung 8

B. Das Führungssystem der Unternehmung 13

1. Die Zweiteilung in operative und strategische Führung 13

2. Entwicklung der strategischen Unternehmungsführung 14

3. Ausgewählte Ansätze der strategischen Unternehmungsführung 16

a) Der Ansatz von Ansoff 16

b) Der Ansatz von Gälweiler 16

c) Der Ansatz von Kirsch/Trux 18

d) Der Ansatz von Scholz 19

e) Der St. Galler Management-Ansatz 20

f) Kapitalmarkttheoretische Ansätze des strategischen Managements 21

g) Kritische Würdigung der ausgewählten Ansätze 22

C. Der Einfluß der Unternehmungsführung auf den Unternehmungserfolg 23

1. Ansätze zur Bestimmung des Unternehmungserfolges 23

2. Der Ziel-Ansatz der Erfolgsforschung 27

a) Unternehmungsziele 27

b) Das Formalziel der Unternehmung in Abhängigkeit von Zielzeitraum und Zielträger 31
1) Die einperiodigen Zielgrößen Gewinn und Wertschöpfung 31
2) Die mehrperiodigen Zielgrößen Shareholder Value und Stakeholder Value 34
c) Fazit 36
3. Determinanten des Unternehmungserfolges 36
4. Erfolgsfaktoren nach Krüger 38
5. Die Bedeutung des Fit für den Unternehmungserfolg 41
a) Begriffliche Abgrenzung 41
b) Anzahl, Arten und Intensitäten des Fit 42
c) Probleme des Fit-Konzeptes 45
III. Der Konfigurationsansatz 49
A. Begriff der Unternehmungskonfiguration 49
B. Einordung des Konfigurationsansatzes 56
C. Elemente einer Konfiguration 64
1. Ansätze zu einer ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmungen 64
2. Umwelt 67
3. Strategie 70
a) Begriff und Arten von Strategien 70
b) Unternehmungsstrategien 72
c) Geschäftsbereichsstrategien 73
d) Funktionalstrategien 77
4. Organisation 77
a) Begriff 77
b) Typen der Aufbauorganisation 79
5. Führung 80
a) Führungskräfte 80
b) Personalführung 82
D. Auswirkungen der Beziehungen auf Varietät, Kohäsion und Eigendynamik von Konfigurationen 83

E. Herleitung und Typen von Konfigurationen 85
1. Idealtypen 86
a) Konzeptionelle Herleitung von Konfigurationen 86
b) Konfigurationen nach Mintzberg 87
c) Konfigurationen nach Miles/Snow 91
2. Realtypen 95
a) Empirische Herleitung von Konfigurationen 95
b) Erfolgreiche und nicht erfolgreiche Konfigurationen nach Miller/Friesen 99
3. Hierarchiekonfigurationen nach Krüger/Reißner 105
4. Kritik 108
F. Notwendigkeit einer dynamischen Betrachtung von Unternehmungskonfigurationen und Ergänzung der Konfigurationsmerkmale um den Unternehmungserfolg 111
IV. Der Wandel von Unternehmungskonfigurationen 113
A. Der Wandel von Unternehmungen 113
1. Begriff des Wandels 113
2. Formen des Wandels 114
3. Auslöser des Wandels 116
4. Erklärungsansätze des Wandels 117
a) Entwicklungsansätze 117
1) Wachstumsansätze 118
2) Kristallisationsansätze 119
3) Lebenszyklusansätze 119
4) Metamorphoseansätze 121
5) Die Unternehmungsentwicklung nach Bleicher 122
b) Selektionsansätze 123
c) Lernansätze 125
B. Formen des Wandels von Unternehmungskonfigurationen 128
C. Modelle der Konfigurationsentwicklung 131
1. Modelle des Wandels 1. Ordnung 131

a) Das Modell der begrenzten Wahl von Begrenzungen strukturbezogener Wahlmöglichkeiten von Kieser/ Kubicek 131
b) Anpassungskreisläufe nach Miles/Snow 133
c) Erhaltung einer Konfiguration 136
d) Trajektorien nach Miller 138
e) Das Metamorphose-Modell nach Tushman/Romanelli 140
f) Die Bedeutung der Unternehmungskultur für den Wandel 1. Ordnung 147
2. Modelle des Wandels 2. Ordnung 150
a) Übergänge zwischen Konfigurationen 150
1) Anzahl der Konfigurationsübergänge 150
2) Idealtypische Konfigurationsübergänge nach Mintzberg 151
3) Realtypische Konfigurationsübergänge nach Miller/Friesen 153
b) Art des Übergangs zwischen Konfigurationen 157
1) Das Track-Modell von Hinings/Greenwood 157
2) Revolutionärer versus evolutionärer Konfigurationswechsel 159
2.1) Evolutionärer Konfigurationswechsel 161
2.2) Revolutionärer Konfigurationswechsel 162
2.3) Anwendungsbedingungen der Art des Konfigurationswechsels 165
D. Ein integratives Modell des Wandels von Unternehmungskonfigurationen 167
V. Das strategische Management von Unternehmungskonfigurationen 171
A. Sachliche Aspekte des strategischen Managements von Unternehmungskonfigurationen 171
1. Konfigurationsplanung 173
a) Zielanalyse 173
b) Problemanalyse 179
c) Alternativenanalyse 180
d) Konfigurationsbewertung und -auswahl 182
1) Der Kapitalwert als strategische Erfolgsgröße 182
2) Prognose der Einzahlungsüberschüsse 183

3) Ermittlung der Kapitalkosten 188

4) Die Berücksichtigung mehrwertiger Erwartungen bei der Kapitalwertermittlung 189

5) Beispiel für eine Konfigurationsbewertung 191

2. Organisation 193

a) Organisatorische Verselbständigung einer Konfiguration 193

b) Anreizgestaltung für Führungskräfte in einer Konfiguration 194

3. Kontrolle 196

B. Zeitliche Aspekte des strategischen Managements von Unternehmungskonfigurationen 197

1. Nutzungsdauer einer Konfiguration 197

a) Lebenszyklusansätze zur Bestimmung der Nutzungsdauer einer Unternehmungskonfiguration 197

b) Investitionstheoretische Ansätze zur Bestimmung der optimalen Nutzungsdauer einer Unternehmungskonfiguration 200

2. Ersatzzeitpunkt einer Konfiguration 202

a) Kostentheoretische Bestimmung des Ersatzzeitpunktes einer Unternehmungskonfiguration 202

b) Investitionstheoretische Bestimmung des optimalen Ersatzzeitpunktes einer Unternehmungskonfiguration 203

VI. Zusammenfassung 205

Abkürzungsverzeichnis (Handwörterbücher, Zeitschriften) 209

Literaturverzeichnis 211

Abbildungsverzeichnis

Abb.	1:	Unternehmerfunktionen	7
Abb.	2:	Der Führungs-Regelkreis	10
Abb.	3:	Mehrstufiges Managementsystem	12
Abb.	4:	Unterschiede zwischen strategischem und nicht-strategischem Denken	14
Abb.	5:	Steuerungsgrößen der Unternehmungsführung nach Gälweiler	17
Abb.	6:	Strategisches Management als geplante Evolution	19
Abb.	7:	Merkmale des strategischen Verhaltens nach Scholz	19
Abb.	8:	Der St. Galler Management-Ansatz	21
Abb.	9:	Erfolgskriterien	24
Abb.	10:	Der Competing Values Framework	25
Abb.	11:	Unternehmungs- und Individualziele	28
Abb.	12:	Liquiditäts- und Gewinnziel	30
Abb.	13:	Klassifikation von Formalzielen der Unternehmung	31
Abb.	14:	Wertschöpfungsmodell einer Unternehmung	32
Abb.	15:	Systematisierung von Ansätzen der Erfolgsforschung	37
Abb.	16:	Das "Eisberg-Modell" des Unternehmungserfolges nach Krüger	39
Abb.	17:	Bedeutung der Erfolgssegmente	40
Abb.	18:	Stimmigkeitsarten nach Scholz	44
Abb.	19:	Mißerfolgs-Erklärungsmuster "Fehlendes Technologiemanagement"	46
Abb.	20:	Matrix von Konfigurationen	51
Abb.	21:	Mechanistische und organische Unternehmung	53
Abb.	22:	Elementale Konfigurationen	53
Abb.	23:	Das erweiterte Grundmodell des situativen Ansatzes	56
Abb.	24:	Kontextfaktoren von Unternehmungen	57
Abb.	25:	Typen von Querschnittuntersuchungen	59
Abb.	26:	Folgen von Variablenanzahl und Stichprobensegmentierung	60
Abb.	27:	Gegenüberstellung von situativem, systemtheoretischem und Konfigurationsansatz	62

Abb. 28:	Umwelteinflüsse einer Unternehmung in einer Branche	67
Abb. 29:	Eine Umwelttypologie	69
Abb. 30:	Eine Typologie von Strategien	71
Abb. 31:	Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	72
Abb. 32:	Fünf Strategien erfolgreicher Unternehmungen bzw. Geschäftsbereiche	76
Abb. 33:	Einflußfaktoren auf Varietät, Kohäsion und Eigendynamik von Konfigurationen	85
Abb. 34:	Fünf Konfigurationen nach Mintzberg	89
Abb. 35:	Merkmale der Defender-Konfiguration	92
Abb. 36:	Merkmale der Prospector-Konfiguration	93
Abb. 37:	Merkmale der Analyzer-Konfiguration	94
Abb. 38:	Merkmalsprofile von Unternehmungen	96
Abb. 39:	Realtypische Konfigurationen	97
Abb. 40:	Vergleich von Gruppierungsverfahren	98
Abb. 41:	Übersicht der Merkmale von erfolgreichen Konfigurationen	100
Abb. 42:	Übersicht der Merkmale von erfolglosen Konfigurationen	103
Abb. 43:	Hierarchiekonfigurationen nach Krüger/Reißner	107
Abb. 44:	Entsprechungen verschiedener Konfigurationstypologien und -taxonomien	109
Abb. 45:	Transformationsprozeß nach Steinle	113
Abb. 46:	Merkmale von First-Order und Second-Order Change	115
Abb. 47:	Entwicklungsbaum der Unternehmungsentwicklung	122
Abb. 48:	Formen des Wandels von Konfigurationen	128
Abb. 49:	Schwerpunktmäßige Beiträge der Ansätze des Wandels für den Wandel von Konfigurationen	130
Abb. 50:	Erklärungsbeitrag von Modellen der Konfigurationsentwicklung	131
Abb. 51:	Die begrenzte Wahl von Begrenzungen strukturbezogener Wahlmöglichkeiten	132
Abb. 52:	Konstituierende und Detailentscheidungen nach Kieser/Kubicek	133
Abb. 53:	Der Anpassungskreislauf nach Miles/Snow	134
Abb. 54:	Modell der Status quo-Orientierung von Top-Managern	137

Abb. 55:	Die vier Niedergangs-Trajektorien nach Miller	139
Abb. 56:	Unternehmungsentwicklung nach Tushman/Romanelli	142
Abb. 57:	Aussagensystem von Tushman/Romanelli zur Unternehmungsentwicklung	144
Abb. 58:	Theoretisch mögliche Übergänge zwischen Konfigurationen	150
Abb. 59:	Das Pentagon der Konfigurationsentwicklung nach Mintzberg	152
Abb. 60:	Transitionstypen nach Miller/Friesen	154
Abb. 61:	Zuordnung von Transitionen zu Konfigurationen	156
Abb. 62:	Idealtypischer Übergang zwischen zwei Konfigurationen	157
Abb. 63:	Muster von Wandlungspfaden nach Hinings/Greenwood	158
Abb. 64:	Gegenüberstellung von evolutionärem und revolutionärem Konfigurationswechsel	160
Abb. 65:	Das Reorganisationskarussell	163
Abb. 66:	Anpassungsstrategien bei verschiedenen Umweltbedingungen	166
Abb. 67:	Ein integriertes Modell des Wandels von Konfigurationen	168
Abb 68:	Strategische und operative Zielgrößen der Unternehmungsführung	175
Abb. 69:	Kapitalwerte und Zielgrößen des internen Rechnungswesens	176
Abb. 70:	Einfluß der Strategie auf die Mittelfluß-Salden	177
Abb. 71:	Vergleichsformen von Unternehmungskonfigurationen	180
Abb. 72:	Vergleich von gut-strukturierten und schlecht-strukturierten Problemen	181
Abb. 73:	Hierarchie der Erfolgssegmente nach Krüger	181
Abb. 74:	Ermittlung der Barwerte von Perioden-Cash Flows und Restwert	184
Abb. 75:	Investitionsstrategien nach Bühner/Weinberger	185
Abb. 76:	Ermittlung des Gesamtkapitalwertes	187
Abb. 77:	Strategische Kontrolle von Konfigurationen	196
Abb. 78:	Bestimmung der Nutzungsdauer einer Konfiguration bei einmaliger identischer Wiederholung	201
Abb. 79:	Anpassungsverzögerung und Anpassungskosten	202
Abb. 80:	Grundorientierungen des Managements	207