

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Grundlagen der Themenstellung	1
1.1 Zum Thema „Steuerung des Wandels“	2
1.2 Generelles Forschungsvorgehen	6
1.3 Forschungsansatz	12
1.4 Klärung grundsätzlicher Begrifflichkeiten	15
2 Der Wandel in betriebswirtschaftlichen Forschungsansätzen	29
2.1 Unternehmerischer Wandel aus der Sicht von Führungsansätzen	31
2.1.1 Turbulente Umfeldler als Ausgangspunkt unternehmerischen Wandels	31
2.1.2 Führungsorientierte Ansätze	34
2.1.2.1 Ansätze aus dem Strategischen Management	34
2.1.2.1.1 Markt- und ressourcenbasierte Strategieansätze ..	36
2.1.2.1.2 Inhaltliche und prozessbezogene Strategie- forschung	37
2.1.2.1.3 Konzepte des strategischen Wandels	38
2.1.2.1.4 Folgerungen für die Steuerung des Wandels	39
2.1.2.2 Ansätze aus der Organisationstheorie	40
2.1.2.2.1 Gleichgewichts- versus Ungleichgewichtsmodell ..	40
2.1.2.2.2 Entwicklungsmodelle	42
2.1.2.2.3 Selektionsmodelle	51
2.1.2.2.4 Lernmodelle	51
2.1.2.3 Ansätze aus dem Innovationsmanagement	54
2.2 Wandelfähige organisationsstrukturelle Lösungsalternativen zur instru- mentellen Unterstützung unternehmerischen Wandels	62
2.2.1 Prozessmanagement und Prozessorganisation als Fundament der organisatorischen Gestaltung	63
2.2.2 Alternative, wandelfähige Organisationsformen in Abhängigkeit von Leistungstiefe und Beweglichkeit über die gesamte Wertkette ..	68
2.2.2.1 Intraorganisationale, wandelfähige Organisationsformen ..	71
2.2.2.2 Interorganisationale, wandelfähige Organisationsformen ..	72
2.2.2.3 Grundlegende Folgerungen aus der Sicht wandelfähiger Organisationsformen	76
2.2.2.4 Organisatorische Wandelplattformen	78
2.2.3 Spannungsfelder im Management des Wandels	81
2.3 Formalzielorientierte Führungsunterstützung	83
2.3.1 Controllingkonzepte	83

2.3.2	Controllingkonzept nach Horváth	85
2.3.3	Performance Measurement-Konzepte	88
2.3.3.1	Balanced Scorecard-Konzept nach Kaplan/Norton	89
2.3.3.2	Performance Measurement and Control-Konzept nach Simons	95
2.4	Zwischenfazit zu den analysierten Ansätzen	98
3	Entwicklung einer Prozessstruktur zur Steuerung unternehmerischen Wandels	105
3.1	Bezugsrahmen für die Ableitung von Erfolgsfaktoren	107
3.1.1	Ausgangspunkte des Bezugsrahmens	107
3.1.2	Wandelprozesseffektivität und -effizienz	108
3.1.3	Unmittelbare Einflussfaktoren	109
3.1.3.1	Führung des Wandels	109
3.1.3.2	Steuerungssystem	114
3.1.3.3	Wandelpotenzial	115
3.1.3.4	Wandelbereitschaft	116
3.1.3.5	Wandelprozessmanagement	116
3.2	Charakteristika des Wandelprozesses	116
3.2.1	Grundverständnis des Wandelprozesses	117
3.2.2	Koordinationsverständnis und Prozessstruktur	119
3.2.3	Beispielhafter Zusammenhang zwischen Wandel und Prozessstrukturen	121
3.2.3.1	Beispiel Anreichern von Dienstleistungskomponenten	122
3.2.3.2	Beispiel Gruppenfreistellungsverordnung	126
3.2.4	Planungstechnische Sicht des Prozessmanagements	128
3.2.5	Steuerungsgrößen im Wandelprozess	131
3.2.6	Prozessgestaltung im Prozessmanagement	133
3.2.7	Zentrale führungsunterstützende Elemente im Wandelprozess	135
3.3	Konzipieren der Hauptprozesse unternehmerischen Wandels	137
3.3.1	Hauptprozesse unternehmerischen Wandels im Überblick	137
3.3.2	Hauptprozesse unternehmerischen Wandels im Einzelnen	143
3.3.2.1	„Proaktiv Wandel initiieren“	143
3.3.2.2	„Emergent Wandel initiieren“	146
3.3.2.3	„Aktiv oder reaktiv Wandel initiieren“	146
3.3.2.4	„Wandel konzipieren“	147
3.3.2.5	„Wandel realisieren“	149
3.3.2.6	„Nachhaltig Wandel verankern“	150
3.3.2.7	„Optimieren und interagieren“	150
4	Konzipieren eines Systems zur Steuerung der dynamischen Balance in Wandelprozessen	151
4.1	Kernsteuerungssystem zur Aufrechterhaltung der dynamischen Balance	155
4.1.1	Inhaltlich unternehmerische Ausrichtung	156
4.1.2	Konzipieren der Grundlagen eines Kernsteuerungssystems	161
4.1.3	Aufbauprozess Kernsteuerungssystem	162
4.1.4	Struktur der einzelnen Perspektiven des Kernsteuerungssystems	168

4.1.4.1	Finanzielle Wandelperspektive	168
4.1.4.2	Markt- und Kundenperspektive	170
4.1.4.3	Performanceperspektive	171
4.1.4.4	Infrastrukturelle Entwicklungsperspektive	173
4.1.5	Wandelelemente im Kernsteuerungssystem	173
4.1.6	Instrumentelle Ergänzungen des Kernsteuerungssystems	177
4.1.6.1	Wandelportfolio und strategisches Wandelbudget	177
4.1.6.2	Wandelkalküle	180
4.2	Dynamisches Steuerungsgebilde	184
4.3	Organisatorische Verankerung des Steuerungssystems	191
4.4	Beispielfälle zur Steuerung unternehmerischen Wandels	192
4.4.1	Beispielfall SIEMENS zur Erläuterung der Ausgangssituation aus Sicht der Steuerungssysteme	192
4.4.1.1	Das führungsorientierte Rechnungswesen im Ausgangs- punkt	192
4.4.1.2	Die Umstellung auf das funktionale Controlling	193
4.4.1.3	Die Weiterentwicklung zum Unternehmenswertkonzept des Economic Value Added	193
4.4.1.4	Steuern unternehmerischen Wandels in Automation & Drives	195
4.4.1.5	Strategy Maps als zentraler Bestandteil des Kernsteuer- ungssystems	197
4.4.1.6	Zum Aufbau der Bereichs-Balanced Scorecard	201
4.4.1.7	Unternehmerischer Wandel in einer Landesgesellschaft ...	208
4.4.1.8	Vom Kernsteuerungssystem zum dynamischen Steuerungs- gebilde	209
4.4.2	Beispiel General Electric	212
5	Fazit	217
Anhang	221
Literaturverzeichnis	223