

Marktorientierte Unternehmensplanung

Theorie · Fallstudien

von
E. Raymond Corey
und
Steven H. Star

ins Deutsche übertragen durch
Irmgard Claßen
mit einem Geleitwort von
Paul W. Meyer



VERLAG W. GIRARDET · ESSEN

1	1. Einführung Terminologie 2 Unterscheidung zwischen <u>Programmen</u> und <u>Betrieben</u> 5 Abgrenzung der Themen 6 Untersuchungsaufbau 7
9	2. Definition des Produkt-Marktbereiches des Betriebes Definition integrierter Betriebseinheiten 11 Größe und Effizienz produktiver Faktoren 11: <i>Kostensparnisse durch Größendegression</i> 12 <i>Organisation und Spezialisierung der Produktionsfaktoren</i> 14 <i>Produktionsfaktorabstimmung</i> 15 <i>Zusammenfassung</i> 16 Marktbereich 16: <i>Ergänzende Bemerkungen</i> 18 <i>Marktdezentralisation</i> 18 <i>Der Betrieb als Grundlage für die Leistungsplanung und -bewertung</i> 19 <i>Zusammenfassung</i> 20 Der Bedarf nach einem Programmanagement 21
22	3. Programmstrukturen Unilaterale und bilaterale Programmstrukturen 23 Einfache und komplexe Programm-Management-Einheiten 25 Programmgebundene Produktionsfaktoren 27 Aufteilung in Marktsegmente und Programmorganisation 28 Segmentations-schemata und Wachstumsphasen 31 Zusammenfassung 32 Die Bedeutung der Organisationsplanung eines Programmes 33
35	4. Strukturen der Produktionsfaktoren Die Rolle des Produktionsfaktormanagements 35 Aufbau der Produktionsfaktorstrukturen 36 Auf Programme spezialisierte Produktionsfaktoreinheiten 38 Positionsbestimmung spezialisierter Produktionsfaktoren 40 Organisation des Außendienstes 40: <i>Funktionen des Absatzmanagements</i> 41 <i>Spezialisierung des Außendienstes</i> 42 <i>Spezialisierung einzelner Reisender</i> 43 Zusammenfassung 46
48	5. Programm-Produktionsfaktor-Beziehungen: Planung, Führung und Erweiterung des Unternehmens Planung 48: <i>Aufstellen des Jahresplanes</i> 49 <i>Programm-Produktionsfaktor-Gleichgewicht in der strategischen Planung</i> 51 <i>Zusammenfassung</i> 52 Koordinieren von Programmen und Produktionsfaktoren 53: <i>Koordinieren durch das Produktmanagement</i> 54 <i>Vermittelndes Management in den Produktionsfaktorabteilungen</i> 55 <i>Unabhängige Planungsfunktionen</i> 56 <i>Zusammenfassung</i> 61 Entwicklung neuer Produkte 62: <i>Zusammenfassung</i> 66 Die <u>Dynamik</u> der <u>Interaktion</u> zwischen Programmen und Produktionsfaktoren 67

- 6. Ergebnisse der Erhebung und Vorschläge für weitere Untersuchungen**
 Ergebnisse der schriftlichen Befragung 68 Anregungen zu weiteren Untersuchungen 71: *Das Konzept der Kostenersparnis durch Größendegression in Unternehmensorganisationen* 71 *Das Machtkonzept in Programm-Produktionsfaktor-Beziehungen* 72 *Einsatz externer und interner Produktionsfaktoren* 72 *Organisation multinationaler Unternehmen* 73 *Strukturen der Produktionsfaktoren* 74

Fallstudien und Kommentare

Lockheed Aircraft Company: Lockheed-Georgia-Gesellschaft

Die Entwicklung der Organisationsstruktur von Gelac 79 Die Matrix-Organisation bei Gelac 80 Die Programme 82 Der Leitende Organisationsausschuß 97 Die Betriebsabteilungen 97

Kommentar

Einflüsse, die zur Bildung der Matrix-Struktur führten 140 Rolle und Autorität des Programmdirektors 142 Rolle und Autorität des Betriebsabteilungsleiters 142 Das „Projektieren“ der Produktionsfaktoren 143 Zuweisung von Produktionsfaktoren 144 Organisation unter Berücksichtigung des kommerziellen Marktes und des militärischen Beschaffungswesens 145 Zusammenfassung 146

International Business Machines Corporation: IBM-Datenverarbeitungsabteilung

Entwicklung der IBM-Unternehmensleitungsstruktur 149 Schwächen der 1954 bestehenden Organisation 150 Datenverarbeitungsabteilung: Organisatorische Entwicklung 153 Datenverarbeitungsabteilung: Organisation von 1966 157 Entwicklung der Anwendungsmöglichkeiten in der Datenverarbeitungsabteilung 167 Festsetzen der Quoten 169 Unterstützung des Verkaufs 174 Die GEM-Region 181

Kommentar

Gestaltung eines Betriebes 203 Die Entwicklung der Strukturen der Produktionsfaktorfunktionen 204 Die Entwicklung von Branchenprogrammen 205 Die Produkt-Programmorganisation 210 Die Außendienstorganisation 212 Zukünftige organisatorische Entwicklung 214 Zusammenfassung 215

Mobil Oil Corporation: Nordamerikanische Abteilung

Die Entwicklung des Unternehmens 217 Organisationsstruktur der Nordamerikanischen Abteilung 221 Die Marketingabteilung im Jahre 1967 222 Die Marketingabteilung für Wirtschaftsbetriebe 222 Die Marketingabteilung für Wiederverkauf 226 Eine Außendienst-Marketingabteilung 232 Die Stabsabteilungen in der Unternehmensleitung 234 Die Rolle des Marketing bei der Planung und Prognose 239 Güterversorgung 241 Produktplanung und -entwicklung 245

Kommentar

Abgrenzung des Betriebes 254 Abgrenzung der Marketingprogramme 255 Das Planungssystem und die Güterzuweisung 261 Zusammenfassung 263

- 265 **E. I. du Pont de Nemours and Company: Textilfaserabteilung**
 Die Organisationsform der Textilfaserabteilung im Jahre 1951 265 Zusammenschluß der fünf Faserabteilungen 266 Weitere organisatorische Umgestaltungen 267 Kontrolle der Arbeitsvorgänge in der Verkaufsabteilung 274
- 282 **Kommentar**
 Strategie und Organisation 282 Erläuterungen zur Organisationsstruktur 285
- 288 **General Foods Corporation: Abteilung „Post“-Erzeugnisse**
 Entwicklung der Post-Marketingorganisation 288 Die Marketingorganisation von August 1966 290 Der Marketingplan 294 Verkaufsplanung 296 Beziehungen zu Werbeagenturen 300 Beziehungen zwischen Marketing und Herstellung 301 Produktentwicklung 303
- 319 **Kommentar**
 Programm- und Produktionsfaktorstrukturen 319 Planungsform und -vorgang 321 Die Beziehungen zwischen Programmen und Produktionsfaktoren 322 Der Prozeß der Produktentwicklung 325 Zusammenfassung 326
- 328 **General Electric Company: Haushaltswarenabteilung**
 Die frühere Produktabteilungsorganisation 329 Vorschläge zur Umorganisation 330 Die neue Organisationsform nach September 1964 333 Die General-Electric-Marketing- und Vertriebsorganisation 334 Produktentwurf und Produktion 347 Der Universal-Herstellungsbetrieb 348 Der General-Electric-Vertrieb 350
- 364 **Kommentar**
 Gründe für die Betriebszusammenlegung 364 Die Struktur des neuen Betriebes 366 Organisatorischer Aufbau des Außendienstes 370 Der Vorgang der Produktentwicklung 371 Zusammenfassung 372
- 374 **Ford Motor Company: Nordamerikanische Kraftfahrzeug-Unternehmen**
 Die Entwicklung der Ford-Organisation 1957 bis 1967 374 Die Unternehmensorganisation 375 Die Entwicklung der North American Automotive Operations 375 Die North American Automotive Operations Anfang 1967 377 Die Ford-Abteilung 378 Lastkraftwagen 381 Das Ford-Händlernetz 385 Die Autolite-Ford-Teileorganisation 393 Die North American Automotive Operations Ende 1967 394 Organisatorische Änderungen in anderen Ford-Betrieben 399
- 420 **Kommentar**
 „E Pluribus Unum“ 421 Die neue Produktentwicklungsgruppe – Konzept und Struktur 423 Die Programm-Produktionsfaktorstruktur in der Verkaufsgruppe 425 Strategie und Organisation 426 Eine sich abzeichnende Struktur 427 Ford-Europa und Ford-Traktor als „Betriebe“ 428

- 430 **Sears, Roebuck and Co.**
 Unternehmensorganisation 430 Die jüngsten Entwicklungen 433 Absatzvorbereitung 437 Vier Einkaufsabteilungen 439 Der Außendienst 455 Planung, Logistik und Produktentwicklung 462
- 477 **Kommentar**
 Bemerkungen zu der organisatorischen Entwicklung 480 Erläuterungen zum heutigen Sears-Betrieb 481 Ein Konzept der Sears-Organisation 481 Die Zuweisung der Produktionsfaktoren 482 Die Einkaufsabteilungen 482 Die Rolle der Zentrale und des Außendienstes bei der Formulierung der Marketingstrategie 486 Die Strategie der Produktentwicklung und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation 488 Ein Überblick und die zukünftige Entwicklung 489
- 491 **Monsanto Company: Abteilung Organische Chemie**
 Organisatorischer Aufbau im Jahre 1967 491 Die Produktgruppe Weichmacher 501 Umorganisation der Abteilung 505
- 520 **Kommentar**
 Programm-Produktionsfaktorstruktur 520 Planung 522 Prozeß der Produktentwicklung 522 Reorganisation der Abteilung Organische Chemie 524 Zusammenfassung 525
- 526 **Monsanto Company: Abteilung Landwirtschaftliche Erzeugnisse**
 Organisationsstruktur 528 Internationaler Verkauf 533 Produktentwicklung 535 Preisbildung 535 Produkteinteilung 536 Planung und Budgetierung 536
- 540 **Kommentar**
 Organisatorischer Aufbau der Abteilung Landwirtschaftliche Erzeugnisse 540
- 543 **Monsanto Company: Internationale Abteilung**
 Die Überseeabteilung 544 Monsanto-Europa 544 Auftauchen von Problemen 544 Beurteilung des Sachverhaltes und Umstrukturierung der Abteilung 545 Die Organisationsstruktur entwickelt sich – Strukturen und Verbindungsglieder 547 Eine überarbeitete Satzung für die Internationale Abteilung 549
- 564 **Kommentar**
 Eine Struktur weltweiter Strategien 568
- 571 **Chas. Pfizer & Co., Inc.: Internationale Pfizer-Organisation**
 Produktionsgebiete 572 Gebietsmäßige Streuung der Betriebe der Internationalen Pfizer-Organisation 576 Die Entwicklung der Internationalen Pfizer-Organisation 579 Organisatorischer Aufbau zu Beginn des Jahres 1965 581 Umgestaltung der Unternehmensorganisation im Jahre 1965 586 Zukünftige Entwicklung 590
- 602 **Kommentar**
 Voraussichtliche zukünftige Entwicklung 605

606

Ford Motor Company: Traktorenabteilung

Organisatorischer Aufbau 607 Produktentwicklung 607 Herstellung
610 Ausrüstungsbetrieb 612 Verkauf und Marketing 613: *Traktoren-
und Geräteabteilung in den USA* 616 *Ford-Traktorenabteilung in Europa*
619 *Übersee-Traktorenabteilung* 620

638

Kommentar

Grundorganisationsstruktur 639 Organisationsstruktur der Marketing-
funktionen 639 Zukünftige Entwicklung 640

1
6