

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Einleitung

1. Einführung und Grundlagen	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	4
1.3 Vorgehensweise	5
1.3.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	5
1.3.2 Forschungsmethodische Grundlagen und eigene Forschungskonzeption	10
1.4 Gliederung der Arbeit	18
2. Begriffsbestimmung	19
2.1 Strategische Managementstile	19
2.1.1 Strategic Planning	25
2.1.2 Financial Control	28
2.1.3 Strategic Control	31
2.2 Koordination und Integration	34

Teil II: Das Referenzmodell bzw. Referenzprinzip

1. Das Modell des lebensfähigen Systems nach Beer	41
1.1 Management-Kybernetik	42
1.2 Prinzipien des Modellaufbaus	44
1.2.1 Prinzip der Lebensfähigkeit	45
1.2.2 Prinzip der Rekursion	48
1.2.3 Prinzip der Autonomie	52
1.3 Charakterisierung der Strukturelemente	56
1.3.1 System 1	57
1.3.1.1 Aufbau	57
1.3.1.2 Funktionsweise	58
1.3.1.3 Bildungs- und Beurteilungskriterien	64
1.3.2 System 2	67
1.3.2.1 Funktionsweise	67
1.3.2.2 Praktische Anwendungen	70

1.3.3 System 3.....	73
1.3.3.1 Aufgaben.....	73
1.3.3.2 Funktionsweise und Kontrollmechanismen.....	75
1.3.3.3 Praktische Anwendungen	79
1.3.4 System 4.....	82
1.3.4.1 Aufgaben.....	82
1.3.4.2 Funktionsweise	84
1.3.4.3 Praktische Anwendungen	88
1.3.5 System 5.....	89
1.3.5.1 Aufgaben.....	89
1.3.5.2 Funktionsweise	93
1.3.5.3 Praktische Anwendungen	94
2. Das Föderalismusverständnis der Staatswissenschaften	96
2.1 Begriffsbestimmung.....	97
2.1.1 Sprachwurzeln.....	97
2.1.2 Begriffliche Abgrenzung.....	102
2.1.2.1 Nicht-Zentralisation vs. Dezentralisation.....	102
2.1.2.2 Bundesstaat vs. Staatenbund	107
2.1.3 Föderalismus und Subsidiaritätsprinzip	111
2.1.3.1 Ideengeschichtlicher Hintergrund	112
2.1.3.2 Staatstheoretische Konsequenzen	114
2.2 Föderalismusfunktionen	115
2.2.1 Föderalismus und Anpassungsfähigkeit des politischen Systems	115
2.2.1.1 Bewahrung der Anpassungsfähigkeit des politischen Systems	115
2.2.1.1.1 Vermeidung der Überbürdung der Instanzen.....	115
2.2.1.1.2 Wettbewerb als Folge der Gewaltenteilung	116
2.2.1.1.3 Anreiz für Neuerungen	117
2.2.1.2 Fähigkeit der plurizentralen Organisation, Probleme zu bewältigen.....	117
2.2.1.2.1 Aufwand für die Problemlösung im Föderalismus.....	118

2.2.1.2.2 Qualität der Problembewältigung in föderalistischen Systemen	119
2.2.2 Stabilität des politischen Systems im Föderalismus	121
2.2.2.1 Stabilisierung und Zuverlässigkeit des Systems	121
2.2.2.2 Bewältigung von Konflikten	122
2.2.2.2.1 Integration von Personen	123
2.2.2.2.2 Integration von Gruppen	124
2.2.2.3 Legitimation	126
2.2.3 Gewillkürte Föderalismusfunktionen	127
2.2.3.1 Bürgerbeteiligung	127
2.2.3.2 Freiheitssicherung	128
3. Das Föderalismusverständnis der Managementlehre	130
3.1 Föderalismusverständnis nach Drucker	130
3.1.1 Eigenschaften des Prinzips	130
3.1.2 Bedingungen des Prinzips	133
3.2 Föderalismusverständnis nach Handy	137
3.3 Grundprinzipien	140
3.3.1 Subsidiarität	141
3.3.2 Gewaltenteilung	143
3.3.3 Verfassungsmäßigkeit	145
3.3.4 Verhandlungssystem	146
3.3.5 Doppelzugehörigkeit	148
3.4 Zusammenfassung	150

Teil III: Praxisbeispiele triadischer Unternehmen der Elektro-/Elektronikindustrie

1. International Business Machines Corporation	154
1.1 Einleitung	154
1.2 Umsetzung föderalistischer Gestaltungskriterien	157
1.2.1 Organisationsstruktur	157
1.2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	157
1.2.1.2 Strukturform	164
1.2.2 Strategischer Managementstil	167
1.2.3 Koordinations- und Integrationsmechanismen	171
1.3 Zusammenfassung	172

2. General Electric Company	174
2.1 Einleitung	174
2.2 Umsetzung föderalistischer Gestaltungskriterien	176
2.2.1 Organisationsstruktur	176
2.2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	176
2.2.1.2 Strukturform	179
2.2.2 Strategischer Managementstil	186
2.2.3 Koordinations- und Integrationsmechanismen	190
2.3 Zusammenfassung	196
3. Asea Brown Boveri	198
3.1 Einleitung	198
3.2 Umsetzung föderalistischer Gestaltungskriterien	201
3.2.1 Organisationsstruktur	201
3.2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	201
3.2.1.2 Strukturform	207
3.2.2 Strategischer Managementstil	211
3.2.3 Koordinations- und Integrationsmechanismen	215
3.3 Zusammenfassung	220
4. Siemens AG	223
4.1 Einleitung	223
4.2 Umsetzung föderalistischer Gestaltungskriterien	225
4.2.1 Organisationsstruktur	225
4.2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	225
4.2.1.2 Strukturform	231
4.2.2 Strategischer Managementstil	237
4.2.3 Koordinations- und Integrationsmechanismen	241
4.3 Zusammenfassung	244
5. Sony Corporation	245
5.1 Einleitung	245
5.2 Umsetzung föderalistischer Gestaltungskriterien	248
5.2.1 Organisationsstruktur	248
5.2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	248
5.2.1.2 Strukturform	252
5.2.2 Strategischer Managementstil	259

5.2.3 Koordinations- und Integrationsmechanismen	262
5.3 Zusammenfassung	265
6. Matsushita Electric Industrial Company	267
6.1 Einleitung	267
6.2 Umsetzung föderalistischer Gestaltungskriterien	269
6.2.1 Organisationsstruktur	269
6.2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	269
6.2.1.2 Internalisierung vs. Externalisierung	274
6.2.1.3 Strukturform	278
6.2.2 Strategischer Managementstil	283
6.2.3 Koordinations- und Integrationsmechanismen	286
6.3 Zusammenfassung	291

Teil IV: Handlungsanleitungen

1. Organisations-Management	299
1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	301
1.1.1 Marktorientierte Funktionen	303
1.1.2 Indirekte Funktionen	304
1.1.3 Organisatorische Subsysteme	310
1.2 Strategischer Managementstil	316
1.3 Koordination	320
1.3.1 Markt	321
1.3.2 Hierarchie	322
1.4 Zusammenfassung: Die Management-Holding als föderalistisches Organisationskonzept Transnationaler Unternehmen	327
2. Kultur-Management	330
2.1 Kulturelle Grundorientierung	330
2.2 Kultur-Konfiguration	339
Anhang: Fragebogen	344
Interviewverzeichnis	346
Literaturverzeichnis	347
Lebenslauf	387

Abbildungsverzeichnis

Abb.I-1:	Strategische Orientierung internationaler Unternehmen	3
Abb.I-2:	Wissenschaftssystematik	6
Abb.I-3:	Vergleich zwischen Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung	10
Abb.I-4:	Angewandte Wissenschaften im Theorie- und Praxisbezug	11
Abb.I-5:	Gegensatzpaare im betriebswirtschaftlichen Kontext	13
Abb.I-6:	Gliederung der Arbeit	19
Abb.I-7:	Strategische Managementstile	22
Abb.I-8:	Variante einer Gesamtarchitektur für Strategic-Planning- Unternehmen	28
Abb.I-9:	Variante einer Gesamtarchitektur für Financial-Control- Unternehmen	31
Abb.I-10:	Variante einer Gesamtarchitektur für Strategic-Control- Unternehmen	34
Abb.I-11:	Varianten der Systemharmonisation.....	35
Abb.II-1:	Ableitung des VSM	46
Abb.II-2:	Rekursivität des VSM.....	49
Abb.II-3:	Das Viable System Model.....	51
Abb.II-4:	Die Grundbestandteile von System 1	57
Abb.II-5:	Verhältnis von Operation, Management und Umwelt	58
Abb.II-6:	Kontrollindizes	63
Abb.II-7:	Bildungs- und Beurteilungskriterien von Systemen 1	67
Abb.II-8:	Funktionsweise von System 2	68
Abb.II-9:	Koordinationsmechanismen I.....	71
Abb.II-10:	System 3-Funktionen	74
Abb.II-11:	Koordinationsmechanismen II	76
Abb.II-12:	Zentrale Stellen und System 3-Funktionen.....	80
Abb.II-13:	System 3*-Beispiele.....	82
Abb.II-14:	Beobachtungsmechanismen von System 4.....	84
Abb.II-15:	Funktionsweise von System 4	85
Abb.II-16:	Informationsaustausch zwischen den Systemen 3 und 4.....	88
Abb.II-17:	Beziehung zwischen den Systemen 3, 4 und 5.....	91
Abb.II-18:	Funktionsweise von System 5	93

Abb.II-19:	Beispiele für System 5-Aufgaben.....	95
Abb.II-20:	Pyramiden- und Matrixmodell politischer Organisationen	106
Abb.II-21:	Der Föderalismusrahmen	110
Abb.II-22:	Prinzipienkataloge von Vertretern der Managementlehre	140
Abb.III-1:	Finanzkennzahlen der IBM	154
Abb.III-2:	Beispiele für den Zeitverzug der Einführung neuer Produkte bei IBM.....	156
Abb.III-3:	Organisationsstruktur der IBM-UK im Jahre 1991	165
Abb.III-4:	Organisationsstruktur der IBM-UK seit Januar 1994	166
Abb.III-5:	Strategische Planungsprozesse von IBM im Vergleich	168
Abb.III-6:	IBM's strategischer Managementstil.....	170
Abb.III-7:	Gegenüberstellung der Ansätze von Akers und Gerstner	173
Abb.III-8:	Einordnung der Ansätze von Akers und Gerstner in den Föderalismusrahmen	173
Abb.III-9:	Finanzkennzahlen von GE.....	174
Abb.III-10:	Organisationsstruktur von GE von 1981	182
Abb.III-11:	Organisationsstruktur von GE im Jahre 1992.....	184
Abb.III-12:	GE's strategischer Managementstil	190
Abb.III-13:	GE Growth Engine.....	194
Abb.III-14:	Einordnung des Ansatzes von Welch in den Föderalismusrahmen	197
Abb.III-15:	Welch's Vision für die 90er Jahre.....	197
Abb.III-16:	Finanzkennzahlen von ABB.....	198
Abb.III-17:	Dezentralisierung und Zentralisierung bei ABB im Zeitablauf	207
Abb.III-18:	Organisationsstruktur von ABB.....	209
Abb.III-19:	BA- und Unternehmensverantwortlichkeiten	212
Abb.III-20:	Akquisitionen und Ausgliederungen von ABB von 1988 - 1991	214
Abb.III-21:	ABB's strategischer Managementstil	215
Abb.III-22:	Einordnung des Ansatzes von Barnevik in den Föderalismusrahmen	222
Abb.III-23:	Finanzkennzahlen von Siemens.....	223
Abb.III-24:	Strategieebenen bei der Spartenorganisation	228
Abb.III-25:	Dezentralisierung und Zentralisierung bei Siemens im Zeitablauf	231
Abb.III-26:	Organisationsstruktur von Siemens.....	236

Abb.III-27:	Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung.....	238
Abb.III-28:	Planungs- und Kontrollprozeß von Siemens im Jahresverlauf	240
Abb.III-29:	Siemens' strategischer Managementstil	241
Abb.III-30:	Einordnung des Ansatzes von von Pierer in den Föderalismusrahmen	244
Abb.III-31:	Finanzkennzahlen von Sony.....	245
Abb.III-32:	Organisationsstruktur von Sony USA	254
Abb.III-33:	Organisationsstruktur von Sony Europa	256
Abb.III-34:	Sony's strategischer Managementstil	262
Abb.III-35:	Einordnung des gegenwärtigen und möglichen zukünftigen Ansatzes von Sony in den Föderalismusrahmen.....	266
Abb.III-36:	Finanzkennzahlen der MEI	267
Abb.III-37:	Dezentralisierung und Zentralisierung bei MEI im Zeitablauf	272
Abb.III-38:	Externalisierungsgrade wichtiger Tochtergesellschaften von MEI	275
Abb.III-39:	MEI's strategischer Managementstil	286
Abb.III-40:	Das 7-S-Management von MEI.....	289
Abb.III-41:	Einordnung der Externalisierung bzw. Internalisierung in den Föderalismusrahmen	293
Abb.IV-1:	Vergleich der Ansätze von Morgan und Bolman/Deal	297
Abb.IV-2:	Zusammenfassung der Praxisbeispiele	298
Abb.IV-3:	Spezifität indirekter Unternehmensfunktionen	306
Abb.IV-4:	(De-) Zentralisierung marktorientierter bzw. indirekter Unternehmensfunktionen.....	310
Abb.IV-5:	Entwicklungsstufen und Definition einer "Business Unit"	314
Abb.IV-6:	Die "Superstruktur" des Transnationalen Unternehmens	316
Abb.IV-7:	Entwicklung strategischer Managementstile.....	318
Abb.IV-8:	Entwicklung von Studien über Koordinationsmechanismen	326
Abb.IV-9:	Aufgabentrennung zwischen Geschäftsbereichen und Holdingleitung	329
Abb.IV-10:	Typen und Funktionen organisatorischer Symbolismen.....	335
Abb.IV-11:	Kulturebenen und ihre Interaktion.....	337
Abb.IV-12:	Organisationskulturelles Profil	342