

# INHALTSÜBERSICHT

Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI

## TEIL A GRUNDLAGEN DER ARBEIT

1. Einführung	3
2. Theoretische Grundlagen	16
3. Begriffliche Grundlagen	44

## TEIL B GESTALTUNGSKONZEPTION VON ZENTRALISATION UND DEZENTRALISATION IM KONZERN

1. (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern als Gestaltungsaufgabe	99
2. Ziele für die Gestaltung der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	102
3. Rahmenbedingungen für die Gestaltung der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	122
4. Möglichkeiten und Grenzen der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	166

5. Zusammenfassende Betrachtung der Gestaltungsspielräume bei der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	229
---	-----

## **TEIL C**

### **FÜHRUNGSORGANISTORISCHE UMSETZUNG VON ZENTRALISATION UND DEZENTRALISATION IM KONZERN**

1. Führungsrolle der Konzernzentrale als Verbindung von (De-)Zentralisationskonzept und Führungsorganisation	237
2. Gestaltungsaspekte der Führungsorganisation im Konzern	244
3. Gestaltungsmodelle der Führungsorganisation im Konzern bei unterschiedlichen Führungsrollen der Konzernzentrale	278

## **TEIL D**

### **ZUSAMMENFASSUNG**

Literaturverzeichnis	299
----------------------	-----

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI

## TEIL A GRUNDLAGEN DER ARBEIT

1. Einführung	3
1.1 Problemstellung ✕	3
1.2 Forschungskonzeption	6
1.2.1 Theoretischer Ansatz	6
1.2.2 Empirische Untersuchung	9
1.3 Aufbau der Arbeit ✕	14
2. Theoretische Grundlagen	16
2.1 Allgemeine theoretische Grundlagen	16
2.1.1 Systemtheoretischer Ansatz ✕	16
2.1.2 Koalitionstheoretischer Ansatz	20
2.1.3 Entscheidungstheoretischer Ansatz ✕	23
2.1.4 Vertragstheoretischer Ansatz	28
2.2 Zusammenfassung des theoretischen Grundverständnisses von Unternehmen und Unternehmensführung	42
3. Begriffliche Grundlagen	44
3.1 Zentralisation und Dezentralisation	44
3.1.1 Begriffliche Bestimmung von Zentralisation und Dezentralisation	44
3.1.2 Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben	50
3.2 Strategische Führungsentscheidungen	55

3.2.1	Begriffliche Bestimmung strategischer Führungsentscheidungen	55
3.2.2	Inhaltliche Ableitung von strategischen Führungsentscheidungen aus einem Grundkonzept der strategischen Unternehmensführung	60
3.3	Konzern	66
3.3.1	Begriffliche Bestimmung des Konzerns	66
3.3.2	Betriebswirtschaftliche Analyse der Besonderheiten von Konzernen	74
3.3.2.1	Systemtheoretische Analyse	74
3.3.2.2	Koalitionstheoretische Analyse	77
3.3.2.3	Entscheidungstheoretische Analyse	79
3.3.2.4	Vertragstheoretische Analyse	88

## **TEIL B**

### **GESTALTUNGSKONZEPTION VON ZENTRALISATION UND DEZENTRALISATION IM KONZERN**

1.	(De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern als Gestaltungsaufgabe	99
2.	Ziele für die Gestaltung der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	102
2.1	Konzernwert als oberste Zielgröße für die Gestaltung der (De-)Zentralisation	103
2.2	Ansatz zur wertorientierten Beurteilung von Gestaltungsmaßnahmen	108
2.2.1	Konkretisierung des Beurteilungsansatzes	108
2.2.2	Subziele zur wertorientierten Beurteilung von Gestaltungsmaßnahmen	112
2.2.2.1	Integrationsziele	112
2.2.2.2	Effizienzziele	117
2.3	Zusammenfassung des Zielkonzeptes für die Gestaltung der (De-)Zentralisation	120

3.	Rahmenbedingungen für die Gestaltung der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	122
3.1	Situative Einflußgrößen als Bestimmungsfaktoren der konzernspezifischen (De-)Zentralisationsbedingungen	122
3.2	Konzernspezifische Rechtsnormen als spezielle juristische (De-)Zentralisationsbedingungen	133
3.3	Strategien des Konzerns als spezielle ökonomische (De-)Zentralisationsbedingungen	137
3.3.1	Arten und gestaltungsrelevante Merkmale von Strategien im Konzern	137
3.3.2	Konzernstrategien und (De-)Zentralisationsbedingungen	142
3.3.2.1	Diversifikationsstrategien	142
3.3.2.2	Internationalisierungsstrategien	154
3.4	Zusammenfassung des Ansatzes zur Bestimmung von Rahmenbedingungen für die Gestaltung der (De-)Zentralisation	164
4.	Möglichkeiten und Grenzen der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	166
4.1	Gestaltungsparameter für die konzernspezifische Gestaltung der (De-)Zentralisation	166
4.2	(De-)Zentralisation von Entscheidungen über die Unternehmensphilosophie und -kultur	171
4.2.1	Entscheidungsgegenstände im Zusammenhang mit der Unternehmensphilosophie und -kultur	171
4.2.2	Möglichkeiten und Grenzen der (De-)Zentralisation von Entscheidungen über die Unternehmensphilosophie und -kultur	176
4.3	(De-)Zentralisation von Entscheidungen über die generellen Unternehmensziele	184
4.3.1	Entscheidungsgegenstände im Zusammenhang mit den generellen Unternehmenszielen	184
4.3.2	Möglichkeiten und Grenzen der (De-)Zentralisation von Entscheidungen über die generellen Unternehmensziele	187
4.4	(De-)Zentralisation von Entscheidungen über die Geschäfts-, Funktional- und Regionalstrategien	193
4.4.1	Entscheidungsgegenstände im Zusammenhang mit den Strategien	193

4.4.2	Möglichkeiten und Grenzen der (De-)Zentralisation von Entscheidungen über die Strategien	198
4.4.2.1	Geschäftsfeldübergreifende Strategien	198
4.4.2.2	Geschäftsfeldbezogene Strategien	204
4.5	(De-)Zentralisation von Entscheidungen über die Organisations- und Rechtsstruktur	213
4.5.1	Entscheidungsgegenstände im Zusammenhang mit der Organisations- und Rechtsstruktur	213
4.5.2	Möglichkeiten und Grenzen der (De-)Zentralisation von Entscheidungen über die Organisations- und Rechtsstruktur	216
4.6	(De-)Zentralisation von Entscheidungen über das Führungssystem	220
4.6.1	Entscheidungsgegenstände im Zusammenhang mit dem Führungssystem	220
4.6.2	Möglichkeiten und Grenzen der (De-)Zentralisation von Entscheidungen über das Führungssystem	222
5.	Zusammenfassende Betrachtung der Gestaltungsspielräume bei der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen im Konzern	229

## **TEIL C**

### **FÜHRUNGSORGANISATORISCHE UMSETZUNG VON ZENTRALISATION UND DEZENTRALISATION IM KONZERN**

1.	Führungsrolle der Konzernzentrale als Verbindung von (De-)Zentralisationskonzept und Führungsorganisation	237
2.	Gestaltungsaspekte der Führungsorganisation im Konzern	244
2.1	Führungsorganisation der Konzernzentrale	244
2.1.1	Organisation des Führungsgremiums	244
2.1.2	Institutionalisierung von Zentralbereichen	250

2.1.3	Mono- oder polyzentrische Organisation der Konzernzentrale	257
2.2	Führungsorganisatorische Verknüpfung von Konzernzentrale und Konzernbereichen	262
2.2.1	Organisatorische Verknüpfung	262
2.2.2	Rechtliche Verknüpfung	268
2.2.3	Personelle Verknüpfung	272
3.	Gestaltungsmodelle der Führungsorganisation im Konzern bei unterschiedlichen Führungsrollen der Konzernzentrale	278

## **TEIL D**

### **ZUSAMMENFASSUNG**

Literaturverzeichnis	299
----------------------	-----

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

A 1	Idealtypischer Forschungsprozeß der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	8
A 2	Größenverteilung der untersuchten Unternehmen	11
A 3	Verteilung der Anzahl von Konzernbereichen in den untersuchten Unternehmen	13
A 4	Ebenenzugehörigkeit und Funktionen der Befragten	13
A 5	Aufbau der Arbeit	15
A 6	System im Umsystem	18
A 7	Unternehmen als System	19
A 8	Interessengruppen und Unternehmen	22
A 9	Phasen des Führungsprozesses	25
A 10	Führung als Regelkreis	26
A 11	Typische Principal-Agenten-Beziehungen	39
A 12	Merkmale von Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie	41
A 13	Allgemeine Begriffsinhalte von Zentralisation und Dezentralisation	49
A 14	Klassifikation von Dezentralisationsgraden	50
A 15	Spezielle Begriffsinhalte von Zentralisation und Dezentralisation in der vorliegenden Arbeit	55
A 16	Führungsprozeß und Entscheidungsbegriff	57
A 17	Planungssystem von HAHN	62
A 18	Gegenstände der strategischen Unternehmensführung	63
A 19	Arten von Konzernelementen	75
A 20	Prinzipaufbau der Führungsorgane eines Konzerns	81
A 21	Führungs-Regelkreis im Faktischen Konzern	83
A 22	Führungs-Regelkreis im Vertragskonzern	86
A 23	Führungs-Regelkreis im Eingliederungskonzern	87
A 24	Konzern als vertragliche Koordinationsform	89
A 25	Grundtypen von Vertragsbeziehungen im Konzern	91
B 1	Gestaltungsorientierter Bezugsrahmen	101
B 2	Typische Ziele von Zentralisation und Dezentralisation in der Literatur	103
B 3	Ziele der Zentralisation	105
B 4	Ziele der Dezentralisation	106
B 5	Wertbeitrag der Konzernführung	109

B 6	Grundzusammenhänge des Beurteilungsansatzes	113
B 7	Horizontale und vertikale Konzernbeziehungen	114
B 8	Zielkonzept für die Gestaltung der (De-)Zentralisation	121
B 9	Bedeutung von Einflußgrößen der generellen Umwelt	126
B 10	Bedeutung von Einflußgrößen der Aufgabenumwelt	127
B 11	Bedeutung von Einflußgrößen der internen Umwelt	129
B 12	Ebenen und Faktoren des Umwelteinflusses	132
B 13	Prinzipdarstellung der rechtlich zulässigen (De-)Zentralisation	136
B 14	Konzern- und Wettbewerbsstrategien	139
B 15	Typen von Diversifikationsstrategien	143
B 16	(De-)Zentralisationsbedingungen unterschiedlicher Diversifikationsstrategien	153
B 17	Typen von Internationalisierungsstrategien	155
B 18	(De-)Zentralisationsbedingungen unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien	164
B 19	Differenzierung von Entscheidungsbefugnissen nach ihrem prozessualen Bezugsbereich	168
B 20	Abstufungen der Entscheidungsverteilung	170
B 21	Elemente der Unternehmenskultur nach SCHEIN	172
B 22	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für Unternehmensphilosophie und -kultur	179
B 23	Einflüsse im Zielbildungsprozeß	185
B 24	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die generellen Ziele des Konzerns	188
B 25	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die generellen Ziele der Konzernbereiche	190
B 26	Mögliche Verdichtungsebenen für Geschäftsfelder	196
B 27	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die Geschäftsstrategie des Gesamtkonzerns	199
B 28	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die Funktional- und Regionalstrategie des Gesamtkonzerns	201
B 29	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die Geschäftsstrategien der Konzernbereiche	206
B 30	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die Funktional- und Regionalstrategien der Konzernbereiche	209
B 31	Systematisierung von möglichen Entscheidungsaufgaben im Zusammenhang mit Organisations- und Rechtsstruktur	215
B 32	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die Organisations- und Rechtsstruktur	217
B 33	Personelle Funktionen des Führungssystems	221

B 34	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die Gestaltung des Führungs-Informationssystems und des Führungskräfte-Anreizsystems	224
B 35	Verteilung der Entscheidungsbefugnisse für die Führungskräfteplanung (von "Schlüsselpositionen")	226
B 36	Konkretisierter Bezugsrahmen der (De-)Zentralisation als Gestaltungsaufgabe	230
B 37	Gestaltungsspielräume bei der (De-)Zentralisation von strategischen Führungsentscheidungen	232
B 38	Dimensionen zur Systematisierung idealtypischer Formen der Entscheidungsverteilung	234
C 1	Führungsrollen der Konzernzentrale nach GOOLD/CAMPBELL	239
C 2	Systematisierung von Führungsrollen nach den Führungsaufgaben der Konzernzentrale	240
C 3	Führungsrollen der Konzernzentrale nach dieser Arbeit	242
C 4	Alternativen zur Organisation des Führungsgremiums	246
C 5	Unressortierte Organisation der Konzernführung	247
C 6	Ressortierte Organisation der Konzernführung nach dem Betreuungsprinzip	248
C 7	Ressortierte Organisation der Konzernführung nach dem Führungsprinzip	249
C 8	Formen von Zentralbereichen	252
C 9	Zentralbereich nach dem Kernbereichsmodell	253
C 10	Zentralbereich nach dem Richtlinienmodell	254
C 11	Zentralbereich nach dem Matrixmodell	255
C 12	Zentralbereich nach dem Stabsmodell	255
C 13	Zentralbereich nach dem Servicemodell	256
C 14	Autarkiemodell	257
C 15	Rollen von Konzerngesellschaften	260
C 16	Netzwerkmodell der "Transnationalen Organisation"	261
C 17	Formen der organisatorischen Verknüpfung von Konzernführung und Konzernbereichen	265
C 18	Segregierter Konzerntyp	270
C 19	Integrierter Konzerntyp	271
C 20	Formen der personellen Verknüpfung im Konzern	273
C 21	Personelle Verknüpfung nach dem "Anteilseigner"-Modell	275
C 22	Personelle Verknüpfung nach dem "Personalunions"-Modell	277
C 23	Gestaltungsmodell für die Führungsrolle des Typs "Investor"	282

C 24	Gestaltungsmodell für die Führungsrolle des Typs "Coach"	286
C 25	Gestaltungsmodell für die Führungsrolle des Typs "Dirigent"	289