

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>15</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1 Problemstellung</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2 Wissenschaftlicher Forschungsstand</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>23</b>
<b>2 Theoretisch-begriffliche Grundlagen: Strategien und Strukturen</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 Strategien in der Geschäftsbereichsorganisation</b> .....	<b>25</b>
2.1.1 Begriffsbestimmung: Strategien .....	25
2.1.2 Unternehmensstrategien.....	28
2.1.2.1 Produkt-Markt- und Wettbewerbsstrategien .....	28
2.1.2.2 Internationalisierungsstrategien .....	32
2.1.3 Geschäftsbereichsstrategien .....	34
2.1.4 Personalstrategien .....	35
2.1.4.1 Inhalt von Personalstrategien.....	35
2.1.4.2 Prozessualer Zusammenhang von Personalstrategien auf Unter- nehmens- und Geschäftsbereichsebene.....	39
2.1.4.3 Internationale Personalstrategien .....	43
<b>2.2 Strukturen der Geschäftsbereichsorganisation</b> .....	<b>46</b>
2.2.1 Begriffsbestimmung: Geschäftsbereichsorganisation.....	47
2.2.2 Gesellschaftsrechtliche Grundlagen der Geschäftsbereichsorganisation .....	48
2.2.2.1 Gesellschaftsrechtliche Strukturorganisation.....	48
2.2.2.2 Gesellschaftsrechtliche Struktur bei Internationalisierung .....	53
2.2.2.3 Gesellschaftsrechtliche Implikationen für die Führungsorganisa- tion .....	54
2.2.3 Führungsorganisatorische Grundlagen der Geschäftsbereichsorganisation.....	57
2.2.3.1 Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation.....	57
2.2.3.2 Formen der Geschäftsbereichsorganisation .....	58
2.2.3.3 Entscheidungsstruktur in der Geschäftsbereichsorganisation.....	62
2.2.3.4 Führungsorganisatorische Struktur bei Internationalisierung .....	65
2.2.4 Personalpolitische Grundlagen der Geschäftsbereichsorganisation.....	67
2.2.4.1 Gestaltung der Personalfunktion in der Geschäftsbereichsorgani- sation .....	67
2.2.4.2 Gesellschafts- und mitbestimmungsrechtliche Implikationen .....	74
2.2.4.3 Betriebsverfassungsrechtliche Implikationen .....	79
2.2.4.4 Organisation der Personalfunktion bei Internationalisierung .....	81

2.3	Zwischenergebnis: Personal in der Geschäftsbereichsorganisation.....	83
3	Methodische Erläuterungen zu den Fallstudien.....	87
3.1	Empirische Fragestellungen und Aufbau der Untersuchung.....	87
3.2	Methodische Vorgehensweise.....	88
3.2.1	Chemische Industrie als Untersuchungsgegenstand .....	88
3.2.2	Auswahl der Unternehmen.....	92
3.2.3	Auswahl der Geschäftsbereiche .....	92
3.2.4	Auswahl der Interviewpartner und Fragebogenkonstruktion.....	94
4	BASF-Gruppe.....	97
4.1	Gesamtunternehmung.....	97
4.1.1	Allgemeine Unternehmensdaten .....	97
4.1.2	Unternehmensstrategien.....	98
4.1.2.1	Vision 2010.....	98
4.1.2.2	Produkt-Markt- und Wettbewerbsstrategien .....	99
4.1.2.3	Internationalisierungsstrategien .....	108
4.1.2.4	Zusammenfassung.....	110
4.1.3	Strukturorganisation.....	112
4.1.3.1	Gesellschaftsrechtliche Struktur .....	112
4.1.3.2	Führungsorganisatorische Struktur .....	113
4.2	Geschäftsbereiche .....	114
4.2.1	Geschäftsbereich Industriechemikalien .....	114
4.2.1.1	Allgemeine Daten .....	114
4.2.1.2	Geschäftsbereichsstrategien .....	115
4.2.1.3	Strukturorganisation.....	116
4.2.2	Geschäftsbereich Pflanzenschutz.....	117
4.2.2.1	Allgemeine Daten .....	117
4.2.2.2	Geschäftsbereichsstrategien .....	117
4.2.2.3	Strukturorganisation.....	119
4.3	Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen .....	119
4.4	Personalfunktion .....	122
4.4.1	Struktur und Aufgaben der Personalarbeit.....	123
4.4.2	Personalstrategien der Gesamtunternehmung.....	124
4.4.2.1	Führungskräfteplanung und -entwicklung .....	126
4.4.2.2	Entgeltssysteme .....	128
4.4.3	Personalstrategien der Geschäftsbereiche .....	129
4.5	Ergebnis: Personal im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen .....	132

<b>5 Bayer Konzern</b> .....	<b>135</b>
<b>5.1 Gesamtunternehmung</b> .....	<b>135</b>
5.1.1 Allgemeine Unternehmensdaten .....	135
5.1.2 Unternehmensstrategien.....	135
5.1.2.1 Produkt-Markt- und Wettbewerbsstrategien .....	135
5.1.2.2 Internationalisierungsstrategien .....	144
5.1.2.3 Zusammenfassung.....	147
5.1.3 Strukturorganisation.....	151
5.1.3.1 Gesellschaftsrechtliche Struktur .....	151
5.1.3.2 Führungsorganisatorische Struktur .....	153
<b>5.2 Geschäftsbereiche</b> .....	<b>154</b>
5.2.1 Geschäftsbereich Kautschuk .....	154
5.2.1.1 Allgemeine Daten .....	154
5.2.1.2 Geschäftsbereichsstrategien .....	155
5.2.1.3 Strukturorganisation.....	155
5.2.2 Geschäftsbereich Consumer Care .....	157
5.2.2.1 Allgemeine Daten .....	157
5.2.2.2 Geschäftsbereichsstrategien .....	157
5.2.2.3 Strukturorganisation.....	159
<b>5.3 Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen</b> .....	<b>161</b>
<b>5.4 Personalfunktion</b> .....	<b>165</b>
5.4.1 Struktur und Aufgaben der Personalarbeit.....	165
5.4.2 Personalstrategien der Gesamtunternehmung .....	167
5.4.2.1 Führungskräfteplanung und -entwicklung .....	169
5.4.2.2 Entgeltsysteme .....	172
5.4.3 Personalstrategien der Geschäftsbereiche .....	173
<b>5.5 Ergebnis: Personal im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen</b> .....	<b>177</b>
<b>6 Hoechst Konzern</b> .....	<b>181</b>
<b>6.1 Gesamtunternehmung</b> .....	<b>181</b>
6.1.1 Allgemeine Unternehmensdaten .....	181
6.1.2 Unternehmensstrategien.....	181
6.1.2.1 Aufbruch 1994 .....	181
6.1.2.2 Produkt-Markt- und Wettbewerbsstrategien .....	182
6.1.2.3 Internationalisierungsstrategien .....	191
6.1.2.4 Zusammenfassung.....	193
6.1.3 Strukturorganisation.....	195
6.1.3.1 Gesellschaftsrechtliche Struktur .....	195
6.1.3.2 Führungsorganisatorische Struktur .....	198

<b>6.2 Geschäftsbereiche</b> .....	<b>203</b>
6.2.1 Geschäftsbereich Chemikalien.....	203
6.2.1.1 Allgemeine Daten .....	203
6.2.1.2 Geschäftsbereichsstrategien .....	204
6.2.1.3 Strukturorganisation.....	205
6.2.2 Geschäftsbereich Pharma (Hoechst Marion Roussel).....	206
6.2.2.1 Allgemeine Daten .....	206
6.2.2.2 Geschäftsbereichsstrategien .....	207
6.2.2.3 Strukturorganisation.....	209
<b>6.3 Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen</b> .....	<b>211</b>
<b>6.4 Personalfunktion</b> .....	<b>214</b>
6.4.1 Struktur und Aufgaben der Personalarbeit.....	214
6.4.2 Personalstrategien der Gesamtunternehmung .....	216
6.4.2.1 Führungskräfteplanung und -entwicklung .....	217
6.4.2.2 Entgeltsysteme .....	218
6.4.3 Personalstrategien der Geschäftsbereiche .....	220
<b>6.5 Ergebnis: Personal im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen</b> .....	<b>226</b>
<b>7 Schlußbetrachtung</b> .....	<b>229</b>
<b>7.1 Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen</b> .....	<b>229</b>
<b>7.2 Personalfunktion im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen</b> .....	<b>231</b>
<b>7.3 Ausblick</b> .....	<b>235</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>237</b>
<b>Anhang: - Internationale Chemieindustrie</b> .....	<b>255</b>
- BASF-Gruppe .....	257
- Bayer Konzern .....	271
- Hoechst Konzern.....	287
- Fragebogen .....	305

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Deskriptiver Strategiebegriff	27
Abbildung 2	Einheitsunternehmung mit Geschäftsbereichsorganisation	49
Abbildung 3	Stammhauskonzern mit Geschäftsbereichsorganisation	50
Abbildung 4	Holding-Konzern mit Geschäftsbereichsorganisation	51
Abbildung 5	Stammhauskonzern mit Geschäftsbereichen und Geschäftsfeldern	53
Abbildung 6	Gestaltungsspielraum der Geschäftsbereichsorganisation	59
Abbildung 7	Funktionale Gestaltungsalternativen der Geschäftsbereichsorganisation	60
Abbildung 8	Formen der Geschäftsbereichsorganisation	60
Abbildung 9	Kernbereichsmodell der Personalfunktion	69
Abbildung 10	Autarkiemodell der Personalfunktion	70
Abbildung 11	Richtlinienmodell der Personalfunktion	71
Abbildung 12	Matrixmodell der Personalfunktion	72
Abbildung 13	Servicemodell der Personalfunktion	73
Abbildung 14	Stabsmodell der Personalfunktion	74

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Weltweit führende Chemieunternehmen nach Umsatz	256
Tabelle 2	BASF-Gruppe: Allgemeine Kennziffern zwischen 1988 und 1995	258
Tabelle 3	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Öl und Gas zwischen 1990 und 1995	258
Tabelle 4	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Chemikalien zwischen 1990 und 1995	259
Tabelle 5	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Kunststoffe und Fasern zwischen 1990 und 1995	259
Tabelle 6	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Farbstoffe/Farbmittel und Veredelungsprodukte zwischen 1990 und 1995	260
Tabelle 7	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Landwirtschaft zwischen 1990 und 1994	260
Tabelle 8	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Verbraucherprodukte zwischen 1990 und 1994	261
Tabelle 9	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Gesundheit und Ernährung zwischen 1991 und 1995	261
Tabelle 10	BASF-Gruppe: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Informationssysteme zwischen 1991 und 1995	262
Tabelle 11	BASF-Gruppe: Umsatz nach Regionen zwischen 1990 und 1995 (Basis: Sitz der Gesellschaften)	262
Tabelle 12	BASF-Gruppe: Umsatz nach Regionen zwischen 1990 und 1995 (Basis: Sitz der Kunden)	263
Tabelle 13	BASF-Gruppe: Betriebsergebnis nach Regionen zwischen 1990 und 1995 (Basis: Sitz der Gesellschaften)	263

Tabelle 14	BASF-Gruppe: Sachanlageinvestitionen nach Regionen zwischen 1990 und 1995	264
Tabelle 15	BASF-Gruppe: Beschäftigte nach Regionen zwischen 1990 und 1995	264
Tabelle 16	BASF-Gruppe: Umsatz nach Branchenschwerpunkten/Arbeitsgebieten zwischen 1990 und 1995	265
Tabelle 17	BASF-Gruppe: Betriebsergebnis nach Branchenschwerpunkten/Arbeitsgebieten zwischen 1990 und 1995	266
Tabelle 18	BASF-Gruppe: Sachanlageinvestitionen nach Branchenschwerpunkten/Arbeitsgebieten zwischen 1990 und 1995	267
Tabelle 19	BASF-Gruppe: Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E-Ausgaben) nach Branchenschwerpunkten/Arbeitsgebieten zwischen 1991 und 1995	268
Tabelle 20	BASF-Gruppe: Sachanlageinvestitions-, F&E-Quote und Umsatzrentabilität nach Branchenschwerpunkten/Arbeitsgebieten zwischen 1990 und 1995	269
Tabelle 21	BASF AG: Allgemeine Kennziffern zwischen 1988 und 1995	270
Tabelle 22	BASF AG: Relative Anteile der Arbeitsgebiete der BASF AG an den Umsätzen der Arbeitsgebiete des Konzerns zwischen 1990 und 1995	270
Tabelle 23	Bayer Konzern: Allgemeine Kennziffern zwischen 1988 und 1995	272
Tabelle 24	Bayer Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Polymere zwischen 1988 und 1995	273
Tabelle 25	Bayer Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Organica zwischen 1988 und 1995	274
Tabelle 26	Bayer Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Industrieprodukte zwischen 1988 und 1995	275
Tabelle 27	Bayer Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Gesundheit zwischen 1988 und 1995	276
Tabelle 28	Bayer Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Landwirtschaft zwischen 1988 und 1995	277
Tabelle 29	Bayer Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Informationstechnologie zwischen 1988 und 1995	278
Tabelle 30	Bayer Konzern: Umsatz nach Regionen zwischen 1988 und 1995 (Basis: Sitz der Gesellschaften)	278
Tabelle 31	Bayer Konzern: Umsatz nach Regionen zwischen 1988 und 1995 (Basis: Sitz der Kunden)	279
Tabelle 32	Bayer Konzern: Betriebsergebnis nach Regionen zwischen 1988 und 1995 (Basis: Sitz der Gesellschaften)	279
Tabelle 33	Bayer Konzern: Sachanlageinvestitionen nach Regionen zwischen 1988 und 1995	280
Tabelle 34	Bayer Konzern: Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E-Ausgaben) nach Regionen zwischen 1988 und 1995	280
Tabelle 35	Bayer Konzern: Beschäftigte nach Regionen zwischen 1988 und 1995	281
Tabelle 36	Bayer Konzern: Umsatz nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	281
Tabelle 37	Bayer Konzern: Betriebsergebnis nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	282

Tabelle 38	Bayer Konzern: Sachanlageinvestitionen nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	282
Tabelle 39	Bayer Konzern: Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E-Ausgaben) nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	283
Tabelle 40	Bayer Konzern: Sachanlageinvestitions-, F&E-Quote und Umsatzrentabilität nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	283
Tabelle 41	Bayer Konzern: Beschäftigte nach Branchenschwerpunkten zwischen 1994 und 1995	284
Tabelle 42	Bayer AG: Allgemeine Kennziffern zwischen 1988 und 1995	284
Tabelle 43	Bayer AG: Relative Anteile der Arbeitsgebiete der Bayer AG an den Umsätzen der Arbeitsgebiete des Konzerns zwischen 1988 und 1995	285
Tabelle 44	Hoechst Konzern: Allgemeine Kennziffern zwischen 1988 und 1995	288
Tabelle 45	Hoechst Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Chemikalien zwischen 1988 und 1995	289
Tabelle 46	Hoechst Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Fasern zwischen 1988 und 1995	290
Tabelle 47	Hoechst Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Polymere/Kunststoffe zwischen 1988 und 1995	291
Tabelle 48	Hoechst Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Gesundheit zwischen 1988 und 1995	292
Tabelle 49	Hoechst Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Landwirtschaft zwischen 1988 und 1995	293
Tabelle 50	Hoechst Konzern: Kennzahlen des Arbeitsgebietes Technik/Beteiligungsgesellschaften zwischen 1988 und 1995	294
Tabelle 51	Hoechst Konzern: Umsatz nach Regionen zwischen 1988 und 1995 (Basis: Sitz der Gesellschaften)	295
Tabelle 52	Hoechst Konzern: Umsatz nach Regionen zwischen 1988 und 1995 (Basis: Sitz der Kunden)	295
Tabelle 53	Hoechst Konzern: Betriebsergebnis nach Regionen zwischen 1988 und 1995 (Basis: Sitz der Gesellschaften)	296
Tabelle 54	Hoechst Konzern: Sachanlageinvestitionen nach Regionen zwischen 1988 und 1995	296
Tabelle 55	Hoechst Konzern: Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E-Ausgaben) nach Regionen zwischen 1988 und 1995	297
Tabelle 56	Hoechst Konzern: Beschäftigte nach Regionen zwischen 1988 und 1995	298
Tabelle 57	Hoechst Konzern: Umsatz nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	298
Tabelle 58	Hoechst Konzern: Betriebsergebnis nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	299
Tabelle 59	Hoechst Konzern: Sachanlageinvestitionen nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	299
Tabelle 60	Hoechst Konzern: Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E-Ausgaben) nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	300

Tabelle 61	Hoechst Konzern: Sachanlageinvestitions-, F&E-Quote und Umsatzrentabilität nach Branchenschwerpunkten zwischen 1988 und 1995	301
Tabelle 62	Konsolidierte Beteiligungsgesellschaften der Hoechst AG zwischen 1988 und 1995	301
Tabelle 63	Hoechst AG: Allgemeine Kennziffern zwischen 1988 und 1995	302
Tabelle 64	Hoechst AG: Umsatz nach Arbeitsgebieten zwischen 1988 und 1995	303
Tabelle 65	Hoechst AG: Umsatz nach Regionen zwischen 1988 und 1995 (Basis: Sitz der Kunden)	303
Tabelle 66	Hoechst AG: Relative Anteile der Arbeitsgebiete der Hoechst AG an den Umsätzen der Arbeitsgebiete des Konzerns zwischen 1988 und 1995	304