

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT ..... I

INHALTSVERZEICHNIS ..... V

ABILDUNGSVERZEICHNIS..... XI

EINFÜHRUNG ..... 1

(1) Defizite konzernspezifischer  
Forschungsbemühungen ..... 3

(2) Rahmenkonzepte zur Konzernent-  
wicklung als Perspektive ..... 10

(3) Zum weiteren Vorgehen ..... 16

**TEIL I: AUF DEM WEG ZU EINEM BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN  
KONZERNVERSTÄNDNIS..... 23**

**I.1 Konzerntypische Rahmenkonzepte..... 27**

I.1.1 Einheit und Vielheit als Grundmuster  
konzerntypischer Rahmenkonzepte ..... 27

(1) Probleme der Legaldefinition ..... 28

(2) Rahmenkonzepte des Konzerns  
mit Verfassungscharakter ..... 34

I.1.2 Grundkategorien konzerntypischer  
Rahmenkonzepte ..... 42

(1) Autarkie der Aufgaben-  
stellungen ..... 44

(2) Souveränität der Leitungen ..... 48

(3) Entscheidungsautonomie der Lei-  
tungen ..... 51

**I.2 Rahmenkonzepte des Konzerns und der Ei-  
gensinn der Teileinheiten ..... 53**

I.2.1 Zur Entscheidungswirksamkeit von  
Rahmenkonzepten ..... 53

	(1) Zugänge zu einem entscheidungswirksamen Rahmenkonzept .....	54
	(2) Typen von Konzernen zwischen Rahmenkonzeptentwurf und organisatorischer Wirklichkeit .....	58
I.2.2	Bestimmungsgrößen des Eigensinns der Teileinheiten .....	62
	(1) Aspekte des Eigensinns .....	62
	(2) Die Anlage des Eigensinns der Teileinheiten im Grundmuster konzerntypischer Rahmenkonzepte .....	68
I.3	<b>Zwischenbilanz: Zentrale Problemfelder der Konzernentwicklung .....</b>	<b>73</b>
<b>TEIL II: STRATEGISCHE ROLLEN IM KONZERN .....</b>		<b>79</b>
II.1	<b>Grundstrategien zur Schaffung eines Mehrwertes durch die Konzernleitung .....</b>	<b>85</b>
II.1.1	Synergiepotentiale im Konzern .....	87
	(1) Schaffung von zusätzlichen Werten .....	89
	(2) Manipulation der Wettbewerbskräfte .....	93
II.1.2	Potentiale der Mobilisierung .....	99
	(1) Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch Mobilisierung .....	100
	(2) Ansatzpunkte zu einer Einzelmobilisierung .....	102
II.1.3	Zur Entwicklung des Konzernportfolios .....	105
	(1) Die Entwicklungsrichtung des Konzernportfolios .....	106
	(2) Wettbewerbsstrategien auf dem Markt für Unternehmen .....	111
II.2	<b>Konfiguration und Integration der Teileinheiten im Konzern .....</b>	<b>118</b>
II.2.1	Widersprüche zwischen den Grundstrategien .....	118
	(1) Einschränkungen der Flexibilität durch die Realisierung von Synergien .....	119
	(2) Widersprüche im Leitungsmodus .....	122

	(3) Relativierung der Widersprüche im Hinblick auf verschiedene Arten von Leistungsbeziehungen .....	124
II.2.2	Rollendefinitionen für die Teileinheiten zur Handhabung der Widersprüche zwi- schen Synergiemanagement und Mobili- sierung .....	128
	(1) Konfiguration der Basisteileinhei- ten .....	129
	(2) Konfiguration der Leitungsteilein- heiten .....	133
II.2.3	Mechanismen der Integration .....	136
	(1) Der Aufbau von konzerninternen Märkten .....	137
	(2) Integrationsmechanismen "jenseits von Markt und Hierarchie" .....	142
<b>II.3</b>	<b>Zwischenbilanz: Generische Rollen der Kon- zernleitung .....</b>	<b>149</b>
<b>TEIL III: MANAGEMENTSYSTEME IN KONZERNEN .....</b>		<b>155</b>
<b>III.1</b>	<b>Ansatzpunkte zur Gestaltung von Ma- nagementsystemen .....</b>	<b>163</b>
III.1.1	Grundsätzliche Gestaltungsdimensionen von Managementsystemen für die Teil- einheiten .....	164
	(1) Die Formatierung von Manage- mentsystemen .....	164
	(2) Die organisatorische Anbindung von Managementsystemen .....	170
	(3) Konzernintern orientierte Managementsysteme .....	175
III.1.2	Die Involvierung der Konzernleitung .....	181
	(1) Formen der Einflußnahme der Konzernleitung auf die Entscheidungsprozesse der Teilein- heiten .....	181
	(2) Die Einflußtiefe der Konzernlei- tung in die Entscheidungsprozesse der Teileinheiten .....	184
<b>III.2</b>	<b>Ansatzpunkte zur Handhabung von Problemen bei der Implementierung und dem Betrieb von Managementsystemen .....</b>	<b>189</b>
III.2.1	Managementsysteme als Fremdkörper .....	190

(1) Probleme beim Betrieb von Managementsystemen .....	190
(2) Notwendigkeiten und Grenzen ei- ner Anpassung von Managementsyste- men .....	193
III.2.2 Ansatzpunkte zur Gestaltung von Mana- gementsystemen zur Erleichterung von Implementierung und Betrieb .....	197
(1) Die Flexibilisierung von Managementsystemen .....	199
(2) Variation der Anwendungsreich- weite von Managementsystemen .....	204
(3) Die Gestaltung der Controlling- Organisation .....	207
<b>III.3 Akteurenorientierte Ansätze als funktionale   Äquivalente .....</b>	<b>212</b>
(1) Anreizsysteme zur Beeinflussung des Entscheidungsverhalten von Teileinheiten .....	213
(2) Personalpolitische Ansatzpunkte .....	220
<b>III.4 Zwischenbilanz: Ansatzpunkte zur   Implementierung strategischer Rollen .....</b>	<b>229</b>
<b>TEIL IV: POLYZENTRISCHE STRUKTUREN UND TIEFGREIFENDER   WANDEL VON KONZERNEN .....</b>	<b>237</b>
<b>IV.1 Der Konzern als polyzentrische Struktur .....</b>	<b>246</b>
IV.1.1 Der Aufbau polyzentrischer Strukturen .....	247
(1) Das Grundmodell des politischen Entscheidungszentrums .....	248
(2) Formen polyzentrischer Struktu- ren .....	251
IV.1.2 Bedingungen für das Auftauchen eines ungebändigten Polyzentrismus in Konzernen .....	258
(1) Der Aufbau von Gegeneinflußpo- tentialen durch die Teileinheiten .....	259
(2) Strukturelle Randbedingungen des Aufauchens eines ungebändigten Polyzentrismus .....	264

<b>IV.2 Das formatierte Rahmenkonzept als Vehikel zur Bewältigung eines tiefgreifenden Wandels im Konzern .....</b>	<b>269</b>
V.2.1 Formen und Funktionen formatierter Rahmenkonzepte .....	271
(1) Der Aufbau eines formatierten Rahmenkonzeptes .....	271
(2) Formatierte Rahmenkonzepte im Zusammenspiel von Ideen und Interessen .....	274
(3) Die legitimierende Wirkung formatierter Rahmenkonzepte .....	280
IV.2.2 Formatierte Rahmenkonzepte im Prozeß des tiefgreifenden Wandels .....	289
(1) Formatierte Rahmenkonzepte und der Versuch, der Konzernentwicklung zu einer einheitlichen Richtung zu verhelfen .....	290
(2) Erstellung und Pflege formatierter Rahmenkonzepte zur Bewältigung eines tiefgreifenden Wandels .....	294
<b>IV.3 Zwischenbilanz:Möglichkeiten und Grenzen zur Bewältigung eines tiefgreifenden Wandels in polyzentrischen Strukturen .....</b>	<b>302</b>
<b>SCHLUB: ÜKONZERNENTWICKLUNG ALS LAVIEREN IN SPANNUNGSFELDERN .....</b>	<b>309</b>
(1) Zusammenfassung zentraler Ergebnisse .....	310
(2) Spannungsfelder der Konzernentwicklung zwischen Einheit und Vielheit .....	314
(3) Konzernentwicklung als Pendeln in Spannungsfeldern .....	317
(4) Konzernentwicklung als Aufbrechen der Spannungsfelder .....	325
<b>LITERATUR .....</b>	<b>329</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. E-1	Die geplante Evolution .....	12
Abb. E-2	Themen eines formatierten Rahmen- konzeptes (Beispiel) .....	15
Abb. I-1	Die Typologie verbundener Unternehmen nach dem Aktiengesetz .....	29
Abb. I-2	Vorgehensweisen bei der Erfassung des Konzerns als Erkenntnisobjekt .....	32
Abb. I-3	Formale Formen von Verfassungen .....	36
Abb. I-4	Eine zweistufige Typologie von Unternehmensverbindungen .....	41
Abb. I-5	Typologie von Unternehmensverbindungen aus der Perspektive von Konzernen .....	42
Abb. I-6	Idealtypische Formen der Autarkie .....	46
Abb. I-7	Leitungsebenen in einem zweistufigen Konzern .....	49
Abb. I-8	Rahmenkonzepte und Komponenten der Lebenswelt .....	57
Abb. I-9	Eine Konzerntypologie .....	59
Abb. I-10	Ein einfaches Modell opportunistischer Verhaltens- möglichkeiten im Konzern .....	65
Abb. II-1	Grundlagen der Wertsteigerung durch die Konzernleitung .....	82
Abb. II-2	Wertschaffende Synergiepotentiale (Beispiele) .....	90
Abb. II-3	Ansatzpunkte zur Manipulation der Wettbewerbskräfte .....	94
Abb. II-4	Idealtypische Wettbewerbssituationen zwischen zwei Konzernen .....	97
Abb. II-5	Idealtypische Formen der Mobilisierung von Teileinheiten .....	104
Abb. II-6	Ansatzpunkte für Wettbewerbsstrategien auf dem Markt für Unternehmen .....	113
Abb. II-7	Flexibilität, Fungibilität und Imitierbarkeit unterschiedlicher Ressourcentypen .....	115
Abb. II-8	Flexibilität der durch die Realisierung betroffenen Ressourcen und Flexibilitätsverluste der Teileinheiten .....	126

Abb. II-9	Idealtypische Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten eines international tätigen Mehrproduktkonzerns .....	130
Abb. II-10	Möglichkeiten der geographischen Konfiguration .....	131
Abb. II-11	Formen der Leistungsdistribution im Konzern .....	138
Abb. II-12	Probleme bei der Abwicklung von Markttransaktionen und Maßnahmen zu deren Überwindung .....	140
Abb. II-13	Möglichkeiten zum Aufbau von Integrationsmechanismen jenseits von Markt und Hierarchie .....	142
Abb. II-14	Typologie generischer Rollen der Konzernleitung .....	150
Abb. II-15	Starke und schwache Varianten der These eines Widerspruchs zwischen Mobilisierung und Synergiemanagement .....	152
Abb. III-1	Kennzahlensystem zur Steuerung der Teileinheiten .....	167
Abb. III-2	Der Strategiefächer (Anwendungsvariante) .....	168
Abb. III-3	Das Verhältnis verschiedener Spitzenkennzahlen .....	170
Abb. III-4	Ablaufschema eines Managementsystems (Beispiel) .....	172
Abb. III-5	Das Gegenstromverfahren .....	174
Abb. III-6	Verkürztes Gegenstromverfahren in einem untersuchten Konzern .....	175
Abb. III-7	Formen der Einflußnahme der Konzernleitung (Überblick) .....	182
Abb. III-8	Idealtypische Leitungsrollen .....	186
Abb. III-9	Differenzierte Formen der Einflußnahme einer geschäftspolitisch-zielsetzenden Holding .....	188
Abb. III-10	Das Verhältnis von Managementsystem und Basisorganisation .....	192
Abb. III-11	Trade-Offs bei der Gestaltung von zentralen Managementsystemen .....	197
Abb. III-12	Typologie von Managementsystemen nach dem Aktivierungsmodus .....	200

Abb. III-13	Benutzerhinweise zur Weiterentwicklung von Managementsystemen (dargestellt am Beispiel der Analysemethodik "Lebenszykluskurve") .....	204
Abb. III-14	Variationsmöglichkeiten der Anwendungsreichweite von zentralen Managementsystemen .....	205
Abb. III-15	Mögliche Vorgehensweisen bei der Implementierung von Steuerungssystemen .....	206
Abb. III-16	Organisatorische Einbindungsmöglichkeiten der Controlling-Institutionen von Teileinheiten .....	209
Abb. III-17	Controlling-Organisation im mehrstufigen Konzern (schematisch) .....	211
Abb. III-18	Komponenten von Anreizsystemen zur Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens von Teileinheiten .....	214
Abb. III-19	Erfassungsmöglichkeiten strategischer Erfolgskriterien (Beispiele) .....	220
Abb. III-20	Formen personeller Verflechtung zwischen zwei Leitungsebenen eines Konzerns .....	222
Abb. III-21	Personalunionen in einem mehrstufigen Konzern (Beispiel) .....	224
Abb. III-22	Eingriffstiefe bei der Personalauswahl (Beispiel) .....	227
Abb. III-23	Gestaltungsraum von Rahmenkonzepten für Managementsysteme .....	231
Abb. III-24	Perspektiven von Rahmenkonzepten zur Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens von Teileinheiten .....	232
Abb. IV-1	Die unternehmenspolitische Grundeinheit .....	249
Abb. IV-2	Formen polyzentrischer Strukturen .....	252
Abb. IV-3	Verkoppelte politische Systeme .....	255
Abb. IV-4	Themen eines formatierten Rahmenkonzeptes (Beispiele) .....	272
Abb. IV-5	Mögliche Statusanmerkungen zu den Aussagen eines Rahmenkonzeptes (Beispiel) .....	273
Abb. IV-6	Prozeßablauf bei der Erstellung eines formatierten Rahmenkonzeptes .....	296



Abb. IV-7	Vorgehensweisen bei der Erstellung eines konservativen und progressiven Rahmenkonzeptes .....	298
Abb. IV-8	Flankierende Prozesse zur Erstellung eines formatierten Rahmenkonzeptes (Beispiel).....	300
Abb. IV-9	Vorgehensweisen bei der Charakterisierung eines Polyzentrismus .....	303
Abb. IV-10	Gesamtaufbau eines formatierten Rahmenkonzeptes .....	305
Abb. IV-11	Erfolgreiche und degenerierte Prozeßabläufe beim Einsatz formatierter Rahmenkonzepte .....	306
Abb. S-I	Das Pendeln von Konzernen zwischen Zentralisation und Dezentralisation .....	317