

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	12
<b>Einführung</b> .....	17
(1) Rahmenkonzepte zur Konzernentwicklung als Perspektive .....	17
(2) Zum Aufbau des Buches .....	21
<b>1 Eine organisationstheoretische Annäherung an das Wesen der Unternehmensform Konzern.</b> .....	25
<b>1.1 Die Verfassung als Vehikel zur Explikation konzerntypischer Rahmenkonzepte</b> .....	25
<b>1.2 Konzerntypische Rahmenkonzepte</b> .....	27
1.2.1 Einheit und Vielheit als Grundmuster konzerntypischer Rahmenkonzepte .....	27
(1) Formale und inhaltliche Aspekte konzerntypischer Rahmenkonzepte mit Verfassungscharakter .....	28
(2) Der Konzern – eine spezifische Unternehmensverbindung .....	30
1.2.2 Grundkategorien konzerntypischer Rahmenkonzepte .....	33
(1) Autarkie .....	33
(2) Souveränität .....	36
(3) Autonomie .....	38
<b>1.3 Typen von Konzernen zwischen Rahmenkonzeptentwurf und organisatorischer Wirklichkeit</b> .....	38
(1) Eine Konzerntypologie .....	39
(2) Eigensinn der Teileinheiten .....	41
<b>2 Strategische Rollen im Konzern</b> .....	46
<b>2.1 Ressourcen als Bezugspunkt eines Strategischen Managements</b> .....	47
<b>2.2 Konzernstrategien und Konzernmehrwert</b> .....	50
(1) Die Notwendigkeit der Schaffung eines Mehrwertes .....	50
(2) Alternative Wege zur Generierung eines Mehrwertes .....	53

<b>2.3</b>	<b>Basisimplikationen alternativer Mehrwertstrategien für Führung und Organisation im Konzern</b> .....	60
	(1) Zum Zusammenhang zwischen Führungsstil der Konzernleitung und verfolgter Konzernstrategie .....	61
	(2) Zum Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung der Konzernzentrale und der verfolgten Konzernstrategie .....	64
	(3) Diversität der Teileinheiten und verfolgte Konzernstrategie .....	71
	(4) Zum Widerspruch zwischen Mobilisierung und Synergiemanagement .....	78
<b>2.4</b>	<b>Relativierung der Widersprüche zwischen Mobilisierung und Synergiemanagement</b> .....	80
	(1) Relativierung der Widersprüche im Hinblick auf verschiedene Arten von Leistungsbeziehungen .....	80
	(2) Rollendefinitionen für die Teileinheiten zur Handhabung der Widersprüche zwischen Synergiemanagement und Mobilisierung .....	83
	(3) Mechanismen der Integration .....	88
<b>3</b>	<b>Synergiemanagement im Konzern</b> .....	97
<b>3.1</b>	<b>Synergiepotenziale im Konzern</b> .....	98
<b>3.2</b>	<b>Auf dem Weg zu einem konzernorientierten Synergieverständnis</b> ....	101
	(1) Zwei Kontinua zur Generierung eines konzernspezifischen Synergieverständnisses .....	101
	(2) Synergie im Konzern – ein organisatorisches Paradoxon? .....	104
	(3) »Strategische Ressourcen« als Grundpfeiler eines Synergiemanagements .....	105
	<b>3.3 Organisatorisch-strukturelle Gestaltungsoptionen für ein Synergiemanagement</b> .....	114
<b>3.3.1</b>	<b>Die Konfiguration der primären Organisationseinheiten</b> .....	118
	(1) Die Gestaltung des Teileinheitenportfolios und der Basisteileinheiten .....	118
	(2) Die Gruppierung von Teilkonzernen und die Gestaltung von Zwischeneinheiten .....	121
	(3) Die Gestaltung der zentralen Einheiten .....	124
<b>3.3.2</b>	<b>Die Konfiguration überlagernder sekundärer Organisationseinheiten</b> ...	129
	(1) Synergieausschüsse als dauerhaft institutionalisierte Sekundäreinheiten .....	130
	(2) Synergieprojektteams als zeitlich befristete Sekundäreinheiten .....	137
	(3) Zusammenhänge zwischen Synergieausschüssen und Synergieprojektteams .....	140

<b>4</b>	<b>Mobilisierung im Konzern</b> .....	146
4.1	<b>Zum Konzept der Mobilisierung</b> .....	146
4.2	<b>Mobilisierung als Strategie zur Erweiterung der Ressourcenbasis</b> ....	147
4.2.1	Potenziale der Mobilisierung im Konzern .....	147
	(1) Effizienz- bzw. Effektivitätsverbesserung .....	148
	(2) Entstehung und Arten von Slack .....	150
	(3) Mobilisierungsspezifische Eigenschaften von Slack-Ressourcen ...	154
4.2.2	Formen der Mobilisierung .....	157
	(1) Fremdmobilisierung .....	158
	(2) Hybride Formen der Mobilisierung .....	160
	(3) Selbstmobilisierung .....	162
4.3	<b>Organisatorisch-strukturelle Gestaltungsoptionen</b> .....	165
4.3.1	Aspekte der Konfiguration und Integration der Teileinheiten .....	165
	(1) Zur Konfiguration der Teileinheiten .....	165
	(2) Mechanismen der Integration .....	171
4.3.2	Der Trend zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen .....	175
	(1) Prozessverlauf der Flexibilisierung .....	175
	(2) Mobilisierungsorientierte Organisationsformen .....	177
<b>5</b>	<b>Innovationsmanagement</b> .....	180
5.1	<b>Zum Verständnis des Innovationsbegriffs</b> .....	181
	(1) Perspektiven des »Neuen« .....	181
	(2) Krisen als Auslöser von Innovationen .....	187
	(3) Zur Bedeutung von Inkremental- und Durchbruchinnovationen ..	188
5.2	<b>Organisation und Innovation – (k)ein Widerspruch?</b> .....	189
	(1) »Klassische« Phasenmodelle des Innovationsprozesses .....	191
	(2) Zur Problematik von Phaseneinteilungen .....	192
	(3) Basis- und Integrationsbausteine einer Organisation der Innovation .....	194
5.3	<b>Gestaltungsoptionen innovativer Konzernstrukturen</b> .....	195
5.3.1	Innovationsteams .....	197
	(1) Projektorganisation .....	197
	(2) Zur Eigenständigkeit von Innovationsteams .....	200
5.3.2	F&E-Einheiten: Gestaltung der Ideengenerierung im Konzern .....	203
5.3.3	Innovative Einheiten: Gestaltung der Ideenrealisierung im Konzern ....	207
	(1) Zur Eigenständigkeit Innovativer Einheiten .....	207
	(2) Zusammenfassung Innovativer Einheiten in einer Innovativen Division .....	211
	(3) Zur Verankerungsebene Innovativer Einheiten und Innovativer Division im Konzern .....	213

<b>5.4</b>	<b>Innovationsmanagement im Konzern</b> .....	215
5.4.1	Zum Aufgabenumfang eines Innovationsmanagements im Konzern .....	216
	(1) Innovationsmanagementbedarf .....	216
	(2) Übernahme von Innovationsmanagementfunktionen durch andere Innovative Bausteine .....	211
5.4.2	Zur Gestaltung des Innovationsmanagements im Konzern .....	217
	(1) Zur Verankerungsebene des Innovationsmanagements .....	217
	(2) Eigenständigkeit des Innovationsmanagements .....	218
<b>5.5</b>	<b>Zusammenführung der Innovativen Bausteine</b> .....	220
	(1) Zentrale Aspekte der Organisation von Innovationen im Konzern .	220
	(2) Eine Kombinationsmöglichkeit Innovativer Bausteine .....	221
<b>6</b>	<b>Portfoliomanagement im Konzern</b> .....	224
<b>6.1</b>	<b>Portfolioentwicklungsstrategien im Konzern: Wertsteigerung versus Wertmitnahme</b> .....	224
	(1) Mobilisierung im dynamischen Fall .....	226
	(2) Synergiemanagement im dynamischen Fall .....	228
	(3) Zum Verhältnis zwischen Wettbewerbs-, Portfolioentwicklungs- und Grundstrategie .....	231
	(4) Portfoliomanagement als Portfolioentwicklung und Portfoliokonfiguration .....	232
<b>6.2</b>	<b>Die Entwicklung des Konzernportfolios</b> .....	233
6.2.1	Analyse und Bewertung des Konzernportfolios .....	234
6.2.2	Vertikaler und horizontaler Fit als Leitidee einer Portfolioentwicklung im Konzern .....	238
	(1) Vertikaler Fit .....	238
	(2) Horizontaler Fit .....	240
	(3) Portfolioentwicklung vor dem Hintergrund der dynamischen Rollen .....	247
<b>6.3</b>	<b>Die Konfiguration des Konzernportfolios</b> .....	250
6.3.1	Holdingkonfiguration als organisatorische Umsetzung der Portfolioentwicklung .....	251
	(1) Die Holdingstruktur als Ansatz zur Bewältigung der Komplexität und Gewährleistung von Flexibilität .....	251
	(2) Holdingkonzeption und Portfoliostrategie .....	252
6.3.2	Zentralbereiche zur Unterstützung bzw. Umsetzung der strategischen Rollen .....	254
	(1) Rollen und Beiträge der Zentralbereiche .....	255
	(2) Organisatorische Umsetzung der Rollen von Zentralbereichen . . .	257
	(3) Zentralbereiche und Portfoliostrategie .....	258

6.3.3	Die Gestaltung der Rechtsstruktur von Konzernen .....	263
	(1) Die Wahl der Gesellschaftsform .....	263
	(2) Die Wahl der Beteiligungshöhe .....	266
<b>7</b>	<b>Steuerungskonzepte</b> .....	<b>270</b>
7.1	<b>Gestaltungsdimensionen von Managementsystemen</b> .....	271
	(1) Formate von Managementsystemen .....	271
	(2) Zur organisatorischen Anbindung von Managementsystemen ....	275
7.2	<b>Zum Einfluss der Konzernleitung auf die Prämissenstruktur der Teileinheiten</b> .....	276
	(1) Formen der Einflussnahme auf die Entscheidungsprozesse der Teileinheiten durch die Konzernleitung .....	276
	(2) Zur Einflusstiefe der Konzernleitung in die Entscheidungsprozesse der Teileinheiten .....	278
7.3	<b>Standardisierte versus maßgeschneiderte Formen von Managementsystemen</b> .....	280
	(1) Probleme beim Betrieb von Managementsystemen .....	280
	(2) Ansatzpunkte zur Milderung der Kompatibilitätsproblematik. ....	282
7.4	<b>Aktorenorientierte Ansätze als funktionale Äquivalente</b> .....	289
	(1) Anreiz- und Sanktionssysteme .....	289
	(2) Personalpolitische Ansatzpunkte .....	291
7.5	<b>Einflussfaktoren auf die Gestaltung von Rahmenkonzepten zur Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens der Teileinheiten</b> ....	293
<b>8</b>	<b>Polyzentrismus</b> .....	<b>296</b>
8.1	<b>Der Konzern als polyzentrische Struktur</b> .....	296
	(1) Zum Aufbau polyzentrischer Strukturen .....	296
	(2) Bedingungen für das Auftauchen eines ungebändigten Polyzentrismus im Konzern .....	299
8.2	<b>Das formatierte Rahmenkonzept als Vehikel zur Bewältigung eines tiefgreifenden Wandels im Konzern</b> .....	302
	(1) Formen und Funktionen formatierter Rahmenkonzepte .....	302
	(2) Erstellung und Pflege formatierter Rahmenkonzepte .....	305
<b>9</b>	<b>Konzernentwicklung – Ein Lavieren in Spannungsfeldern?</b> .....	<b>309</b>
	(1) Spannungsfelder zwischen Einheit und Vielheit .....	309
	(2) Konzernentwicklung als Pendeln in Spannungsfeldern .....	311
	(3) Konzernentwicklung als Aufbrechen der Spannungsfelder .....	312
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>314</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>329</b>