

**Inhaltsverzeichnis**

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>  | <b>IX</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>XIII</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>  | <b>XV</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>   | <b>XVII</b> |
| <b>1. Konzernrestrukturierung im Wandel der Zeit .....</b>  | <b>1</b>    |
| 1.1. Problemstellung: praktische Ubiquität und theoretisches Defizit der strategischen<br>Konzerndezentralisierung..... | 1           |
| 1.2. Aufbau der Arbeit.....   | 3           |
| 1.3. Konzernbegriff .....   | 6           |
| 1.3.1. Rechtlicher Konzernbegriff.....  | 7           |
| 1.3.2. Betriebswirtschaftlicher Konzernbegriff.....   | 11          |
| 1.4. Organisatorische Kerninstrumente der Konzerngestaltung.....  | 16          |
| 1.4.1. Differenzierung .....  | 16          |
| 1.4.2. Koordination.....  | 17          |
| 1.4.2.1. Strukturelle Koordination.....   | 18          |
| 1.4.2.2. Personelle Koordination.....   | 21          |
| 1.4.2.3. Technokratische Koordination .....   | 22          |
| 1.5. (De-) Zentralisation und (De-) Zentralisierung .....   | 24          |
| 1.5.1. Organisationstheoretische Interpretationsansätze .....   | 26          |
| 1.5.1.1. Aufgabenorientierte Dimension .....  | 27          |
| 1.5.1.2. Entscheidungsorientierte Dimension.....  | 28          |
| 1.5.1.3. (De-) Zentralisation und (De-) Zentralisierung als gestaltungsorientiertes<br>Matrixkonzept .....              | 30          |
| 1.5.2. Bestimmung des Dezentralisationsgrades .....   | 34          |

---

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 1.6.      | Klassifizierung des Organisationswandels.....   | 39        |
| 1.6.1.    | Ungeplanter Wandel.....   | 42        |
| 1.6.2.    | Geplanter Wandel.....   | 43        |
| 1.6.2.1.  | Organisationsentwicklung.....   | 44        |
| 1.6.2.2.  | Reorganisation.....   | 45        |
| 1.7.      | Einordnung der Konzerndezentralisierung in die Ansätze zum Organisationswandel                                | 49        |
| <b>2.</b> | <b>Organisationstheoretische Grundlagen.....</b>  | <b>53</b> |
| 2.1.      | Unternehmensbezogene Ansätze: Neue Institutionenökonomik.....   | 54        |
| 2.1.1.    | Property-Rights-Theorie.....  | 55        |
| 2.1.2.    | Transaktionskostentheorie.....  | 57        |
| 2.1.3.    | Principal-Agent-Theorie.....  | 62        |
| 2.2.      | Umweltbezogene Ansätze .....  | 67        |
| 2.2.1.    | Systemansatz .....  | 67        |
| 2.2.2.    | Situative Organisationstheorie .....  | 71        |
| 2.2.3.    | Evolutionstheoretischer Ansatz.....   | 77        |
| 2.2.4.    | Gestaltansatz.....  | 81        |
| 2.3.      | Anwendungsnutzen der erörterten Theorien im Hinblick auf die Dezentralisierung<br>von Konzernstrukturen ..... | 85        |
| <b>3.</b> | <b>Das Mehr-Ebenen-Modell der Konzernorganisation .....</b>   | <b>89</b> |
| 3.1.      | Begründung einer Mehr-Ebenen-Analyse.....   | 89        |
| 3.2.      | Mikroebene.....   | 95        |
| 3.2.1.    | Verteilung der Aufgabenkompetenzen.....   | 97        |
| 3.2.2.    | Verteilung der Entscheidungskompetenzen.....  | 98        |
| 3.2.2.1.  | Inhaltsmuster der Hierarchie .....  | 99        |
| 3.2.2.2.  | „Structure in Fives“ .....  | 103       |
| 3.2.3.    | National ausgerichtete aufbauorganisatorische Grundmodelle.....   | 111       |
| 3.3.      | Mesoebene.....  | 118       |
| 3.3.1.    | Verteilung der Aufgabenkompetenzen.....   | 120       |
| 3.3.2.    | Verteilung der Entscheidungskompetenzen .....   | 125       |
| 3.3.3.    | Klassifikation mesostruktureller Beziehungen.....   | 131       |

|   |            |
|---|------------|
| Inhaltsverzeichnis  | XI         |
| 3.4. Makroebene   | 140        |
| 3.4.1. Verteilung der Aufgabenkompetenzen                                     | 141        |
| 3.4.1.1. Differenzierte Konzernorganisation                                   | 142        |
| 3.4.1.2. Integrierte Konzernorganisation                                      | 143        |
| 3.4.2. Verteilung der Entscheidungskompetenzen                                | 144        |
| 3.4.2.1. Stammhauskonzern   | 144        |
| 3.4.2.2. Gemischte vs. reine Holdingformen                                    | 146        |
| 3.4.2.3. Strategische Managementholding                                       | 150        |
| 3.4.2.4. Finanzholding  | 153        |
| 3.4.3. International ausgerichtete Konzernmodelle                             | 156        |
| 3.5. Generierung einer Konzernheuristik                                       | 159        |
| <b>4. Entwicklungsdynamik des Konzernwandels</b>                              | <b>169</b> |
| 4.1. Umweltinduzierter Wandlungsbedarf  | 169        |
| 4.1.1. Dezentralisierung aus den Kontextfaktoren des Konzerns                 | 170        |
| 4.1.2. Dezentralisierung aus den Kontextfaktoren des Konzerns                 | 172        |
| 4.2. Strategieinduzierter Wandlungsbedarf                                     | 174        |
| 4.2.1. Strategiebegriff und Strategietypen                                    | 175        |
| 4.2.2. Strategie-Struktur-Zusammenhang  | 177        |
| 4.2.2.1. Interdependenz-Hypothese   | 177        |
| 4.2.2.2. Fit- und Unabhängigkeits-Hypothese                                   | 180        |
| 4.2.3. Dezentralisierung aus der Strategie des Konzerns                       | 181        |
| 4.3. Prozeßtheorien organisatorischen Wandels                                 | 184        |
| 4.3.1. Wandlungsverlauf   | 184        |
| 4.3.2. Wandlungspfade   | 191        |
| 4.3.2.1. Wachstumsmodelle   | 195        |
| 4.3.2.2. Der Lebenszyklus der Organisation                                    | 199        |
| 4.3.2.3. Eignung der Pfadmodelle im Hinblick auf die Konzerndezentralisierung | 202        |
| 4.3.3. Wandlungsdynamik   | 204        |
| 4.3.3.1. Inkrementale Strukturanpassung                                       | 205        |
| 4.3.3.2. Wandel in Struktursprüngen   | 212        |
| 4.4. Theoretische Implikationen für das weitere Vorgehen                      | 224        |

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>5. Die Dezentralisierung des Konzerns.....</b>  | <b>227</b> |
| 5.1. Dezentralisierung der Mikroebene .....  | 229        |
| 5.2. Dezentralisierung der Mesoebene .....   | 237        |
| 5.3. Dezentralisierung der Makroebene .....  | 248        |
| 5.4. Das Mehr-Ebenen-Modell der Konzerndezentralisierung .....                                   | 256        |
| 5.5. Ergebnis der theoretischen Analyse .....  | 266        |
| <b>6. Die strategische Dezentralisierung von Konzernen am Fallbeispiel der<br/>Bayer AG.....</b> | <b>271</b> |
| 6.1. Geschichtlicher Abriß und strukturelle Ausgangssituation der Bayer AG<br>(1863-2000).....   | 272        |
| 6.2. Die Dezentralisierung 2002.....   | 274        |
| 6.2.1. Ursachen der Reorganisation .....   | 275        |
| 6.2.1.1. Das Marktumfeld 2001/2002 .....   | 275        |
| 6.2.1.2. Strategie und Zielsetzung .....   | 278        |
| 6.2.2. Der Dezentralisierungsprozeß .....  | 280        |
| 6.2.2.1. Die Konzernebenen vor der Dezentralisierung .....                                       | 281        |
| 6.2.2.2. Die Konzernebenen nach der Dezentralisierung .....                                      | 285        |
| 6.2.2.3. Der Wandelverlauf .....   | 293        |
| 6.3. Praktische Implikationen für das Modell der Konzerndezentralisierung .....                  | 297        |
| <b>7. Kritische Schlußbetrachtung und Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>                   | <b>303</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>309</b> |