Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration

Hartmut Hirsch-Kreinsen
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München), Büro Darmstadt, Karlstr. 63a, D-64285 Darmstadt


1. Neue Rationalisierungsziele erfordern Dezentralisierung


1 Für Kritik und Anregungen sei besonders Mahrhild von Behr, Hans Koller und Ilona Roth gedankt.


Erst in neueren sozialwissenschaftlichen Studien wird der Prozeß der Dezentralisierung von Unter-
nehmen als widerspruchsvoll thematisiert: Theore-
tisch orientiert geht Kühl (1995) auf die Probleme
und Schwachstellen „postbureokratischer“ Unter-
nehmen ein. Die Arbeitsgruppe um Deutschmann,
Faust u.a. (Faust u.a. 1994; Deutschmann u.a.
1995) analysiert diesen Prozeß in Hinblick vor al-
lem auf seine arbeitspolitischen Konsequenzen;
dabei gehen die Autoren von einer Reihe von „Nebenfolgen“ aus, die mit Dezentralisierungstenden-
zen verbunden sind und die die Integration und Stabilität von Unternehmen nachhaltig ge-
fährden können.  

An diese kritischen Überlegungen wird im folgen-
den angeknüpft: Ausgehend von einer Präzisie-
rung dessen, was mit unternehmensinterner De-
zentralisierung gemeint ist, sollen zunächst typi-
sche Integrations- und Koordinationsmechanis-
men skizziert werden. Sodann werden die damit
verbundenen Widersprüche und Probleme ange-
sprochen, die die Funktionsfähigkeit dezentraler
Unternehmen erheblich beeinträchtigen können.  

Schließlich werden absehbare Entwicklungsper-
spektiven dezentralisierter Unternehmen ange-
sprochen und es wird nach dem Einfluß relevanter
Strukturbedingungen auf die Koordinations- und
Abstimmungsprozesse in dezentralen Unter-
nehmen gefragt.

Die Materialbasis der folgenden Ausführungen sind Zwi-
ischenergebnisse aus einem derzeit vom ISF München
moderierten und vom BMBF (Projekträger Fertigungstechnik)
geförderten Projekt mit dem Titel „Expertenkreis
Zukunftstrategien“. Im einzelnen handelt es sich dabei
um Diskussionsergebnisse mit betrieblichen und wissen-
schaftlichen Experten sowie ausführliche Recherchen in
sechs Unternehmen der Metallindustrie. Daneben wird
auf Ergebnisse eines parallel laufenden Projektes zurück
gegriffen, das Internationalisierungsstrategien und damit
verbundene Tendenzen der organisatorischen Dezenta-
lisierung eines internationalen Konzerns der Investitions-
güterindustrie zum Gegenstand hat (vgl. Hirsch-Kreinsen
1995).

2 Darüber hinaus ist aus dem Bereich der sozialwissen-
schaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre die neuere
Studie von Reichwald und Koller (1995) zu nennen, die in
enger Kooperation mit dem Autor des vorliegenden Auf-
satzes bearbeitet wurde.  

3 Im Kern geht es um das klassische Organisationspro-
bлем der Differenzierung und Integration von Organisa-
tionen, das sich freilich im Zusammenhang mit Dezentra-
lisierungstendenzen von Unternehmensorganisationen in
besonderer Weise ausprägt.  

4 Neben dem Autor sind an diesen Arbeiten Marbild von
Behr, Burkart Lutz, Klaus Schmierl und Rainer Schultz-
Wild beteiligt.

2. Verschiedene Wege und Ebenen der Dezentralisierung

Folgt man Definitionen aus der Organisationsleh-
re, so bedeutet Dezentralisierung die Verlagerung
von Kompetenzen jedweder Art von einer zentra-
len Unternehmensinstanz auf ausführende Stellen
(vgl. zusammenfassend Reichwald/Koller 1995).

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich indes, daß
hiermit sehr verschiedene Organisationsebenen
und Verlaufsformen der Reorganisation angespro-
chen sind. Dezentralisierung reicht von Restruk-
turierungsmaßnahmen auf der Ebene der Unter-
nehmensorganisation bis hin zu solchen auf der
Ebene der Arbeitsorganisation. Zugleich ist der
Dezentralisierungsprozeß widersprüchlich, denn
die damit verbundene Systematisierung und Straf-
fung gewachsener Organisationsstrukturen führen
meist auch zu partiellen Tendenzen der Zentrali-
sierung. So können zuvor verteilte und redundante
Funktionen in einer jetzt reduzierten Zentrale zu-
sammengefaßt werden und die Kompetenzen mitt-
lerer Managementpositionen wie Abteilungsleiter
und Meister werden nicht nur „nach unten“ son-
dern auch „nach oben“ verlagert.

Zur Präzisierung bietet sich an, in Anschluß an
Faust u.a. (1994: 23 ff.) zwischen „strategischer“
und „operativer“ Dezentralisierung zu unterschei-
den. Ausgehend davon lassen sich empirisch drei
Typen von Dezentralisierung ausmachen:

Der erste Typus betrifft ausschließlich strategische
Dezentralisierungsmaßnahmen. Sie beziehen sich
primär auf die Ebene der Unternehmensorganisation.
Es handelt sich hierbei wohl um den relativ
häufig anzutreffenden, gewissermaßen „klassi-
schen“ Fall von Dezentralisierung eines gesamten
Unternehmens. Dieser Typus umfaßt alle Formen,
bei denen Kompetenzen auf neudefinierte Unter-
nehmeinheiten oder im Rahmen der bestehen-
den Unternehmensgliederung an marktnahe Or-
ganisationseinheiten verlagert werden. Begleitet
werden solche internen Reorganisationsmaßnah-
men von der Externalisierung bestimmter Funk-
tionen im Zuge der Verringerung der Fertigungs-
-, Entwicklungs- und Dienstleistungstiefe eines Un-
ternehmens und der Veränderung von Abnehmer-
Zulieferbeziehungen.

Der zweite, hierzu kontrastierende Typus bezieht
sich auf Maßnahmen operativer Dezentralisie-
rung. Es handelt sich um Reorganisationsaktivitä-
ten auf der Ebene der Fabrik- und Arbeitsorgani-
sation. Gemeint sind damit all jene Reorganisa-
tionsaktivitäten, mit denen Kompetenzen und


Nicht zuletzt auf Grund der wachsenden Bedeutung der Internationalisierung der Unternehmen (vgl. Emmott 1993; Wooldridge 1995) konzentriert sich die folgende Argumentation auf die Ebene der strategischen Dezentralisierung. Im Anschluß an die sozialwissenschaftliche Netzwerkdiskussion sollen diese neuen Formen intraorganisatorischer Strukturen auch als Unternehmensnetzwerk bezeichnet werden. Wie angedeutet, finden sich Reorganisationsmaßnahmen, die diesem Fall nahekommen, inzwischen in nahezu allen Industriebereichen und vor allem bei größeren Unternehmen. Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Industrie und der Verlagerung von Produktionsständen sind Netzwerksstrukturen allerdings auch zunehmend bei kleineren Unternehmen anzutreffen.

3. Integrations- und Koordinationsmechanismen


3.1 Differenzierung der Unternehmensstruktur

Dezentralisierte Unternehmen weisen unterschiedliche Formalstrukturen auf. Häufig finden sich Holding-Organisationen, in denen eine geringe Zahl noch zentral in der Holding ausgeführter Funktionen mit einer größeren Zahl dezentralisierter Unternehmenseinheiten kombiniert werden. Dabei handelt es sich um die Ausdifferenzierung der herkömmlichen, in der Bundesrepublik

---

3 Vgl. hierzu auch Endres und Wehner (1995), die in Anschluß an H.P. Bahrdt die große Bedeutung der „prozes-
sualen“ Ebene für die Funktionsfähigkeit von Kooperation in Netzwerken hervorheben.
spätestens seit den 60er Jahren anzutreffenden di-
visionalen Struktur mit mehreren Geschäftsberei-
chen (z.B. Macharzina 1993: 371 ff.). Die Ge-
schäftsbereiche werden nun ihrerseits in rechtlich
eigenständige Unternehmen gegliedert, die nur-
mehr lose an eine übergeordnete Managementhol-
ding mit wenigen Funktionen wie Personalwesen,
Controlling und Datenverarbeitung gebunden
sind.

Eine andere Variante ist die Matrixorganisation,
die sich, von Ausnahmen abgesehen, in den letzten
Jahren verstärkt bei international agierenden Un-
ternehmen mit weltweit verteilten Unternehmens-
einheiten und Produktionsstandorten durchzuset-
zen beginnt (z.B. Wooldridge 1995).8 In einer sol-
chen Organisation überlagern sich entweder eine
produkt- und marktbezogene mit einer funktional-
en Organisationsdimension oder es wird eine pro-
dukt- bzw. produktgruppenorientierte mit einer
regionalen oder nationalen Dimension kombi-
niert. Hinzu kommen allerdings weiterreichende
Differenzierungsmerkmale:

(1) Die dezentralen Unternehmenseinheiten wer-
den funktional in komplementäre oder substituti-
ve Einheiten differenziert. Verbunden damit ist
vielfach eine ökonomische und technologische
Hierarchisierung von Produktionsstätten, indem
beispielsweise zwischen sogenannten „Lead-Cen-
tern“, die für die Entwicklung, die Produktion und
den Absatz bestimmter Produkte zuständig sind
und zugehörigen Satellitenfabriken, die die
Funktion eines unternehmensinternen Zulieferers
haben, unterschieden wird.

(2) In diesem Rahmen sind in allen Unternehmen
Cost- und Profitcenter als kleinste eigenständige
Unternehmenseinheit anzutreffen. Auf der Basis
einer produktbezogenen, technologischen oder
marktorientierten Abgrenzung einzelner Organi-
sationsbereiche und dem Einbezug aller für die je
konkrete Aufgabenstellung erforderlichen Funk-
tionen, sollen eine möglichst eindeutige Zurechen-
barkeit aller anfallenden Kosten und Zeiten sowie
Flexibilität und Marktähe erreicht werden. An-
gestrebt wird damit eine betriebswirtschaftliche
„Eigenverantwortung“ dieser Unternehmensein-
heiten für Absatz, Kosten, Gewinne und damit zu-
sammenhängende Entscheidungen und Maßnah-
men.

Die Frage, wie bei solchen Unternehmen die Inte-
gration und Koordination der dezentralisierten
Einheiten gesichert wird, läßt sich freilich allein
mit dem Verweis auf die formale Organisations-
struktur kaum beantworten. Denn mit den skiz-
zierten Organisationsformen sind notwendiger-
weise Offenheiten und Umschärfen in Kompetenz-
zuweisungen und Entscheidungsprozessen verb-
bunden (vgl. Macharzina 1993: 373 f.); sie sind an-
geschätzt der turbulenten Außenbedingungen in-
tendiert. Besonders zeigt sich dies in Unterneh-
men mit ausgeprägter Matrixstruktur, wo eine Viel-
falt horizontaler und vertikaler Beziehungen
zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten
anzutreffen ist, die einen nur lockeren und impro-
visatorischen Charakter haben und die sich keines-
wegs den vertikalen und horizontalen Matrixstruk-
turen und ihren formalisierten Kommunikations-
und Informationskanälen fügen.

3.2 Rahmensteuerung und indirekte
Koordination

Aufeinander abgestimmt und koordiniert werden
die dezentralisierten Unternehmenseinheiten
durch „strategische“ Ziele, ökonomische Eckwer-
te und Rahmendaten sowie durch einen ständigen
Rationalisierungs- und Optimierungsprozeß, der
zumeist über unternehmensweit aufgelegte Pro-
grame angestoßen wird. Begreifen lassen sich
Diese Mechanismen als „indirekte Kontextsteue-
 rung“ selbständiger Subeinheiten eines Unterneh-
mens. Die Besonderheit dieser Form indirekter
Koordination ist, daß die Festlegung der Vorgaben
in hohem Maße „reflexiv“ erfolgt, das heißt mit
maßgeblicher Beteiligung der zu koordinierenden
dezentralen Einheiten (vgl. Teubner 1992: 201 ff.;
Kühl 1995: 143 ff.). Verschränkt ist damit ein Pro-
zeß interner Konkurrenz, der die einzelnen Ein-
heiten zur kontinuierlicher Rationalisierung und
Optimierung ihrer Prozesse veranlassen soll.

a) Rahmenvorgaben durch Strategie und Budget

Wichtigstes Koordinationselement ist die unter-
nehmensweit abgestimmte Festlegung einer (im
betriebswirtschaftlichen Sinn) „Strategie“, die in
lang- und mittelfristiger Perspektive für mehrere
Jahre den Handlungsräumen für die dezentralen
Unternehmenseinheiten definiert. Verbunden da-
mit sind beispielsweise grundlegende Entschei-
dungen über Absatzmärkte und ihre Zuordnung zu verschiedenen Produktionsstätten, über Produktionsvolumina und Beschäftigung sowie über Rationalisierungsziele in Hinblick auf Kostensenkung, Produktivität und anzustrebendes Auftragsvolumen. Die strategischen Planungen werden in einem anschließenden Schritt als „Budget“ in einen konkreten Handlungsrahmen für die Subeinheiten für einen begrenzten Zeitraum umgesetzt; das Budget legt die jeweiligen Aufwands- und Kostenstrukturen sowie Investitionsvolumina im einzelnen fest. In der Regel erfolgen diese Planungsschritte in einem iterativen Diskussions- und Entscheidungsprozeß, an dem sowohl das unternehmensweite Top-Management als auch des Management der dezentralen Einheiten beteiligt sind (s.u.).

b) Indirekte Kontrolle durch Kennziffern


3.3 Sozialintegrative Mechanismen


a) Kommunikation und Konsens

Integration und Abstimmung im Unternehmensnetzwerk sollen durch einen intensiven Kommunikationsprozeß im Managementsystem hergestellt und gesichert werden. Zunächst einmal orientieren sich die Berichtswege und Kommunikationsprozesse im Management an den formalen Strukturen der je gegebenen Unternehmensorganisation. So berichtet beispielsweise in einer Unternehmensmatrix ein lokaler Manager einer dezentralen Unternehmenseinheit an zwei übergeordnete Ebenen: Einmal an das Management der jeweiligen Region und zum anderen an das Management des jeweiligen Produktbezogenen Geschäftsbereichs. Überlagert und ergänzt werden diese Berichtsweges allerdings von einer Vielzahl zusätzlicher, regelmäßig zusammentretender, ad hoc geschaffener und schließlich informeller Managementgremien. Sie orientieren sich zum einen an der formalen Organisationsstruktur, zum anderen existieren offensichtlich eine Vielzahl von Kreisen, in deren Rahmen die einzelnen Unternehmen...
menseinheiten trotz ihrer Konkurrenzsituation mehr oder weniger ausgeprägt horizontal miteinander kooperieren.


Nicht auszuschließen ist allerdings, daß es zu keiner Einigung kommt. In diesem Fall entscheidet die oberste Unternehmensleitung. In einem der Unternehmen gehört es allerdings zu den „Spielregeln“, daß eine solche Situation nicht mehr als zweimal vorkommen darf; andernfalls würden, so Interviewpartner, die „entscheidungsunfähigen“ Manager ausgetauscht.

b) Gewandelte Managerrollen


c) Rationalisierungsprogramme als Zielvorgaben

Abgesichert werden soll die Verpflichtung auf gemeinsame Unternehmenseinzie durch Rationalisierungsprogramme, die von der Unternehmenszentrale aufgelegt und angestoßen werden. Zweck dieser Programme ist, nicht nur einen auf Dauer gestellten Rationalisierungsprozeß in den dezentralen Unternehmenseinheiten zu initiieren, sondern diesen auch mit unternehmensweit einheitlichen Rationalisierungsschwerpunkten und -ziel-


4. Integrations- und Koordinationsprobleme

Angesprochen ist damit das Dauerproblem von Unternehmensnetzwerken, nämlich die möglichst fraktionslose Integration der einzelnen Unternehmenseinheiten zu einem Gesamtunternehmen; es geht um die Beherrschung des Wechselspiels zwischen interner Kooperation und Konkurrenz sowie zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Autonomie. Mit den skizzierten Koordinationsmechanismen können diese Widersprüche nur partiell bewältigt werden, teilweise setzen die Mechanismen sich wechselseitig außer Kraft. Konsequenz sind eine ganze Reihe auftretender Folgeprobleme, die die Funktionsfähigkeit eines Unternehmensnetzwerkes nachhaltig gefährden kön nen.\(^\text{11}\)

4.1 Desintegrierende Wirkung der internen Konkurrenz

Als Schlüsselproblem für die Integration dezentraler Unternehmen erweisen sich die Effekte des „strukturellen Egoismus“ (Deutschmann u.a. 1995) der einzelnen Unternehmenseinheiten, ihre Orientierung am jeweils eigenen Geschäftserfolg und ihre Konkurrenz mit anderen Unternehmenseinheiten. Dieser absichtsvoll in das Unternehmensnetzwerk eingebaute und vor allem durch die indirekte Kontrolle des Kennziffernvergleichs auf Dauer gestellte Konkurrenzmachanismus erschwert den Zusammenhalt des Unternehmensnetzwerks und seine Koordinierbarkeit aufs Ganze massiv. Das vorliegende Untersuchungsmaterial erlaubt hierzu einige Rückschlüsse:

Gefährdet wird durch die interne Konkurrenz zunächst einmal die unternehmensweite ökonomi-

\(^\text{10}\) Beispielsweise meint KICK einer Firmenbroschüre zufolge: „Von jetzt an gemeinsam einen KICK positiver! Durch neue Formen der Zusammenarbeit die Kundenerwartungen übertreffen. Schneller sein, besser sein.“

sche Abstimmung der einzelnen Unternehmens-
einheiten, indem die Vorgaben der Rahmensteue-
rung unterlaufen werden. Die Eigeninteressen und
Autonomiespielräume der einzelnen Einheiten,
von lokalen Produktionsstätten bis hin zu einzel-
nen Profit- und Costcentern führen zu mehr oder
weniger ständigen Konflikten, zum Mißbachten
strategischer Entscheidungen und zur „Schönför-
bereit“ der an die Zentrale zurückzumeldenden
Kennziffern. Thematisiert wurde dies bei den Er-
hebungen beispielsweise im Zusammenhang mit
der aufeinander abgestimmten Auftragssteuerung
in einem Unternehmensnetzwerk. In deren Rah-
mten werden von einzelnen Fabriken Aufträge ad
hoc und unabhängig weitergegeben mit der Fol-
ge, daß das übergeordnete Management oft keinen
Überblick mehr hat, wo sich welche Auftragskom-
ponenten gerade befinden. Hinzu kommen diver-
gierende Interessen der verschiedenen Profitcen-
ter innerhalb einer Unternehmenseinheit, die sich
etwa an nur schwer zur Übereinstimmung zu bring-
genden Terminvorstellungen und Auslastungsin-
teresse der Kapazitäten festmachen lassen oder
übergreifend vorgegebene Qualitätsnormen als zu
kostenträchtig ablehnen. Daß falsche ökonomi-
sche Kennziffern an die Unternehmenszentrale
gemeldet werden, ist wohl auszuschließen. Auszu-
gehen ist aber davon, daß die sich mit der Definiti-
on der Kennziffern immer verbindenden Interpre-
tationsspielräume im jeweils eigenen Interesse ei-
er einzelnen Unternehmenseinheit genutzt wer-
den.

Die interne Konkurrenz droht darüber hinaus die
Wirkungen der sozialintegrativen Abstimmungs-
mechanismen auszuhебeln. Betroffen hiervon ist
einmal die Absicht, über die beschriebenen Kom-
munikationsprozesse Kooperation und Konsens
zwischen den Unternehmenseinheiten herzustel-
l. Diese bleiben oft jedoch nur einer formalen
Ebene verhaftet, während die angestrebte Zusam-
menarbeit und der Austausch von Know how nur
sehr schwer in Gang kommen. Folge ist, daß die
proklamierten Synergieeffekte in Unternehmens-
netzwerken, die auf den Austausch von Erfahrun-
gen über Technikeinsatz und Arbeitsorganisation,
über die wechselseitige Nutzung von Spezialisie-
rungsvorteilen einzelner Unternehmenseinheiten
bis hin zu dadurch erleichterten gemeinsamen In-
novationsprozessen reichen sollen, konterkariert
werden. Festmachen läßt sich dies einmal an der
oft fehlenden Bereitschaft einzelner Unterneh-
menseinheiten oder Profitcenter, relevante Leit-
ungen für das Gesamtunternehmen zu erbrin-
gen, da diese lediglich Kosten erzeugen, aber kei-
nen unmittelbaren Ertrag nach sich ziehen. Folgen
sind unter Umständen fehlende oder nur zögernd
weitergegebene Informationen, die für andere Un-
ternehmenseinheiten von größter Wichtigkeit wä-
ren.

Reichwald und Koller (1995) berichten über den Fall des
Kundendienstes eines Werkzeugmaschinenunterneh-
mens, der als Profitcenter geführt wird. Eine Funktion
derer Abteilung ist es, dem Unternehmen wichtige Kun-
deninformationen über Produktmängel zu beschaffen, die
Voraussetzung für die in dieser Branche besonders überle-
benswichtigen Innovationsmaßnahmen sind. Da die Aus-
führung dieser Funktion aber nur schwer zurechenbare
und kompensierbare Kosten nach sich zieht, kommt der
Kundendienst dieser Funktion nur sehr zögerlich nach
und gefährdet damit die Innovationsfähigkeit des Unter-
nehmens insgesamt.

Unübersehbar sind darüber hinaus in verschiede-
nen Unternehmen Probleme des Technologie-
transfers neuer Produktionstechniken zwischen
den verschiedenen Unternehmenseinheiten; befragte
Manager verweisen darauf, daß man zwischen ver-
dschiedenen Standorten in dieser Hinsicht nicht
sehr offen miteinander umgehe und sehr distan-
ziert sei, da man seine erreichten Rationalisie-
rungsvorteile nicht ohne weiteres preisgeben wol-
le.

Ähnliches zeigt sich bei der Entwicklung neuer
Produkte, die unternehmensweit produziert und
verkauft werden sollen. Die in der Regel von ein-
zelnen Projektgruppen oder Unternehmenseinhei-
ten vorangetriebenen Innovationen werden von
anderen Akteuren im Unternehmensnetzwerk
noch nicht oder nicht im Sinne des Unternehmens
verarbeiteten. Vielmehr fürchten sie offenbar auch um ihre Positionen und Kompe-
tenzen, die dadurch möglicherweise untergraben
werden. Beteiligte Experten charakterisieren die-
ne Ablehnung als „Not-invented-here-Syndrom“, das
sich insbesondere bei internationalen Unter-
nehmen mit sehr unterschiedlichen, nationalspezi-
fischen Techniktraditionen hemmend auf die In-
novationsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt.

Schließlich wird immer wieder darauf verwiesen,
dass unter diesen Bedingungen die für ein Gesamt-
unternehmen verbindlichen Rationalisierungs-
ziele, Handlungsorientierungen und Leitbilder nur
schwer durchsetzbar seien. Nicht zuletzt darauf
richten sich die vielfältigen Rationalisierungspro-
gramme, deren tatsächliche Wirksamkeit aller-
dings zu bezweifeln ist; den vorliegenden Befun-
den zufolge, setzen sich in einzelnen Produktions-
stätten dezentralisierter Unternehmen Rationali-
sierungsprogramme, entgegen den Verlautbarun-
gen dafür zuständiger zentraler Stäbe, höchst un-
terschiedlich durch. Kritikern zufolge herrschen
in dezentralisierten Unternehmen partiuklare Ori-
entierungen vor, die sich ausschließlich auf ökono-
mische Größen wie „speed“, „result“ und „profit"
richten und die nur wenig darüber hinausgehende
Identifikationsmöglichkeiten böten.12

Die interne Konkurrenz behindert aber nicht nur die interne Kooperation im Unternehmensnetz-
werk, sondern gefährdet auch die Absatzaktivitä-
ten einzelner Unternehmenseinheiten. Verschieden-
dem wird dieser Zusammenhang als „Diktat
interner Verrechnungspreise“ thematisiert: Unter-
nehmenseinheiten sind gezwungen, bei Schwester-
gesellschaften bestimmte, für den Verkauf eines
Produktes benötigte Komponenten zu überhöhten
Preisen zu kaufen, wodurch das Gesamtprodukt
nicht mehr zu konkurrenzfähigen Preisen angebo-
ten werden kann und Aufträge verloren gehen.
„Wo die Leiter der Profitcenter nur auf ihre eigene
Kasse schauen, weil andere ... Regelungsmecha-
nismen fehlen, werden interne Verrechnungsprei-
se zum Bumerang“ für das Gesamtunternehmen –
so beurteilte Managementexperten diese Situa-
tion (Hoffmann/Linden 1994: 45).

4.2 Kompensationsversuche erzeugen Folge-
probleme

Die Unternehmen versuchen die desintegrerende
Wirkung der internen Konkurrenz nun durch eine
Reihe von Reaktionen zu kompensieren, die kei-
neswegs immer problemlösend wirken. Vielmehr
wirken sie teilweise problemverschärfend, da sich
mit ihnen unerwartete Folgen verbinden und sie
kontraproduktive Effekte entfalten.

a) Hierarchische Kontrolle versus Autonomie

Die Integrationsprobleme veranlassen Unterneh-
menszentralen in einer Reihe von Fällen zu hierar-
chischen Eingriffen in die dezentrale Autonomie,
die die Prinzipien der Rahmensteuerung und nur
indirekten Koordination konterkarieren und au-
ßer Kraft setzen. Stets erfolgen solche Eingriffe
mit der Absicht, entgegen den Partikularinteres-
sen einzelner Unternehmenseinheiten übergrei-
fende ökonomische Zielsetzungen durchzusetzen
und die Gesamtrentabilität des Unternehmens zu
sichern. So sind jene Entscheidungsparameter der
einzeln Unternehmenseinheiten, die Autonomie
über Rationalisierung, Produktion und Absatz
erst konstituieren in der Regel beschränkt. Dies
betrifft so wichtige Aspekte wie die autonome Ab-
satzstrategien über die jeweils festgelegten Markt-
segmente hinaus, die eigenständige Auswahl von
Lieferanten, die sich in der Regel am „Supply Ma-
agement“ der Unternehmenszentrale auszurich-
ten hat und vor allem die Entscheidung über Inve-
titionen, die immer der Zustimmung der Zentrale
bedürfen. In den untersuchten Unternehmen ist es
die Regel, daß Investitionsvorhaben ab einem re-
lativ geringen Finanzvolumen – eine Grenze liegt
beispielsweise bei 100.000 DM – vom Topmanage-
ment bewilligt werden müssen. Folge ist, daß Ra-

tionalisierungsmaßnahmen eben nicht ausschließ-
lich nach Maßgabe der Erfordernisse der dezen-
tralen Einheiten durchgeführt werden können,
sondern immer langwierige Rückkopplungspro-
zesse erfordern.

Ähnlich sind Regelungen zu begreifen, wonach
von Profitcentern ein Überschuß, der mehr als 2% 
bis 3% des Umsatzes beträgt, an die Unterneh-
menszentrale abgeführt werden muß und nicht au-
tonom genutzt werden darf. Verschiedentlich wer-
den in jeder Rechnungsperiode neue Verhandlun-
gen zwischen der Zentrale und den einzelnen Un-
ternehmenseinheiten darüber geführt. Ein Mana-
ger meinte, es entstünden dabei überaus konflikt-
haltige Situationen, wenn es darum gehe, Gewinne
einzeln Profitcenter abzuführen; die Gespräche
derüber hätten den Charakter von „Tarifverhand-
lungen“: Auch aus diesen Gründen sei es nicht
auszuschließen, daß einzelne Unternehmensein-
heiten die Regelungen der indirekten Kontrolle
unterlaufen und Kennziffern fälschen. Die tatsächli-
che Höhe erwirtschafteter Profite können damit
verschleiert und der abzuführende Anteil redu-
ziert werden.

b) Wachsende Komplexität der Organisation

Eher als problemverschärfend, denn lösender wir-
ken die aufwendigen Kommunikationsprozesse im
Managementapparat, über die die Integration des
Unternehmensnetzwerks gesichert werden soll.
Um die Verselbständigungsstendenzen der Unter-
nehmenseinheiten zu kompensieren, ist ein hoher
und steigender Gesprächs-, Reise- und Zeitauf-

---

12 In diesem Fall geht es besonders um den Kontrast zur
früher vorherrschenden Technik- und Ingenieursausrich-
tung des Unternehmens, die über Jahrzehnte die Voraus-
setzung für wegesende technische Innovationen war

Verstärkt wird die Notwendigkeit eines hohen Kommunikationsaufwandes durch die Unübersichtlichkeit dezentralisierter Unternehmen. Konsequenz der Dezentralisierung ist, daß auf der einen Seite die Schnittstellen, Umwege und Redundanzen der Kommunikation und Kooperation in früheren Organisationen reduziert werden, auf der anderen Seite aber neue Kooperationserfordernisse auftreten. Denn durch den Wegfall zentralisierungsfunktionaler Organisationsformen werden die damit verbundenen, eingespielten informellen Strukturen gekappt, die ihre Funktionsvoraussetzung waren. Die neuen dezentralisierten Strukturen und ihre sehr viel weniger präzise bestimmten Schnittstellen haben nun zur Folge, daß „prozesuale“ und informelle Kooperationsbeziehungen nicht nur neu aufgebaut werden müssen, sondern je nach Situation auf Grund jetzt fehlender formaler Regelungen und der virulenten unternehmensinternen Konkurrenz auch sehr viel komplexer und schwerer beherrschbar werden.\(^{13}\)

Moment dieser wachsenden organisatorischen Komplexität ist auch die tendenzielle Ausweitung „dezentraler Overheads“. Um Rationalisierungsprozesse in den dezentralen Einheiten im jeweils eigenen Interesse möglichst wirkungsvoll vorantreiben zu können und schnell auf Absatzverände-

\(^{13}\) Diesen Aspekt betonen Endres und Wehner (1995). Sie kritisieren das vorherrschende „Verständnis, daß der Abbau von Schnittstellen die bestehenden Kooperationsprobleme löse, da sich nun eine geringere Anzahl von Perso-

rungen reagieren zu können, schaffen sich einzelne dezentrale Einheiten spezialisierte Stabsstellen (vgl. auch Reichwald/Koller 1995). Denn langwie-

rige und unklare Kontakte zur Zentrale schränken Reaktionsmöglichkeiten ein und häufig ist erfor-

derliches Spezialwissen, das eben nur von be-

stimmten Unternehmenseinheiten benötigt wird, in der Zentrale der dortigen Sparpolitik zum Op-

fer gefallen. Zu nennen sind hier beispielsweise spezialisierte Abteilungen der Qualitätssicherung oder bestimmte produktions- oder produktechnische Kompetenzen. Der Wiederaufbau solcher Abteilungen „vor Ort“ konterkariert mithin die von Gesamtunternehmen ursprünglich verfolgte Zielsetzung, durch Dezentralisierung Overhead-

bereiche abzubauen und Organisationskosten zu minimieren.

c) Probleme des Managements

Die konkurrenzinduzierten Integrationsprobleme schlagen in mehrfacher Weise auf die personelle Ebene des Managementapparats durch. Zu sehen sind hier zunächst einmal die widersprüchlichen Managementaufgaben in dezentralisierten Unter-

nehmen, die ein konstitutives Moment der gewan-

delten Managementrollen darstellen. Betroffen hiervon sind vor allem die Manager dezentraler Einheiten: Diese Managementgruppe muß die Ziele und Erfordernisse des Gesamtunternehmens mit den parti
dularen Interessen der jeweils eigenen Unternehmenseinheit, denen in der Regel eine Priorität zukommt, abstimmen. In besonderer Weise findet sich dieser Widerspruch bei international agierenden Unternehmen, wo sowohl eine ausgeprägte globale Orientierung als auch die Fähigkeit, auf ausgeprägte lokale Bedingungen einzelner Konzerneinheiten eingehen zu können, an-
zutreffen sein muß. Folgen sind möglicherweise Überforderungen und besondere Arbeitsbelastun-
gen der Manager in dezentralisierten Unterneh-

en, überlange Arbeitszeiten, Streß und das Ge-

fühl, nicht abschalten zu können (vgl. Deutsch-

mann u.a. 1995).\(^{14}\)

Unübersehbar ist, daß daraus nicht unbeträchtliche Rekrutierungsmäßer resultieren. Dies gilt einmal für die Managementpositionen in dezentralen Einheiten wie den Profitcentern, die offenbar für viele Managementspiranten nur eine begrenzte Attraktivität aufweisen. Formulierung
gen betroffener Manager, man sei in solchen Posi-

\(^{14}\) Die Frage ist freilich, ob solche Anforderungen ein Spezifikum nur dieser gewandelten Managementpositio-

nen oder nicht generell vieler Managertätigkeiten ist.


5. Re-Zentralisierung als Lösung?

Angesichts der skizzierten Probleme und Widersprüche ist die Gefahr nicht auszuschließen, daß Unternehmen bei einem radikalen Abbau von Zentralisierung und Hierarchie in eine Dezentralisierungsstimmung laufen, die ihre Funktionsfähigkeit nachhaltig behindert. Die interne Konkurrenz, die neuen Formen der organisatorischen Komplexität und daraus resultierende Managementprobleme können bei weitreichender Dezentralisierung nicht nur die ursprünglich intendierten Ziele konterkarieren, sondern es den Unternehmen möglicherweise auch schwer machen, durch Umstreuern die unerwarteten Folgen zu bewältigen. Angesichts der Flexibilitätserfordernisse der Märkte, die eine ständig steigende Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen erfordern, kann dies zu einer hoch problematischen Unternehmenssituation führen.


Nicht nur in den betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten, sondern auch in der sozialwissenschaftlichen Netzwerkdiskussion wird hingegen unterstellt, daß dezentralisierte Organisationen sehr flexibel und anpassungsfähig sind. Ihr Wandel folgt danach nicht dem Prinzip „blinder Selektion“, sondern ist Gegenstand geplanter Entscheidungen. Folgt man Teubner, so wird im dezentralen Unternehmen die „Laviermaxime“ zum Prinzip und es ist von der besonderen Selbststeue-


suchen. Daß sie sich damit zugleich nicht unbeeinträchtliche Integrations- und Koordinationsprobleme einhandeln, wird nicht selten sowohl in der Praxis wie auch bei der Modellbildung übersehen.

Literatur

The Economist 1995: Shell on the rocks, June 24th: 67f
Hoffmann, K./Linden, F.A. 1994: Kommando zurück. Manager magazin 11: 34–45
Wooldridge, A. 1995: Multinationals: Big is back. The Economist June 24th: 3–35