

Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration

Hartmut Hirsch-Kreinsen

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

Zusammenfassung: Thema des Aufsatzes sind die aktuell beobachtbaren Prozesse der internen Dezentralisierung früher zentral koordinierter und hierarchisch strukturierter Industrieunternehmen. Resümiert man die neuere betriebswirtschaftliche wie auch unternehmenspraktische Diskussion, so steht Dezentralisierung im Begriff, zu einem generellen Leitbild organisatorischer Gestaltung von Unternehmen zu gerinnen. In der sozialwissenschaftlichen Forschung werden Dezentralisierungsprozesse in der Regel mit dem Netzwerkkonzept der Analyse zugänglich gemacht. In allen Fällen werden Widersprüche und Probleme der Koordination dezentralisierter Unternehmen bislang nur am Rande thematisiert. Demgegenüber ist die These des Aufsatzes, daß mit Dezentralisierung verbundene Koordinationsprobleme den Zusammenhalt und die Funktionsfähigkeit dezentralisierter Unternehmen erheblich beeinträchtigen können. Ausgehend von einer Präzisierung dessen, was mit unternehmensinterner Dezentralisierung gemeint ist, werden zunächst typische Integrations- und Koordinationsmechanismen skizziert. Sodann geht es um die damit verbundenen Widersprüche und Probleme der Integration und Koordination dezentralisierter Unternehmen. Schließlich werden absehbare Entwicklungsperspektiven dieser Unternehmen angesprochen, die sich derzeit nur schwer fassen lassen. Als eine Ursache hierfür wird der nicht eindeutige Einfluß struktureller Faktoren wie Absatzmarktbedingungen, Faktormärkte und infrastrukturelle Momente auf die Koordinations- und Abstimmungsprozesse in dezentralen Unternehmen angesehen.

1. Neue Rationalisierungsziele erfordern Dezentralisierung¹

Gegenstand der folgenden Ausführungen sind die aktuell beobachtbaren Prozesse der internen Dezentralisierung zentral koordinierter und hierarchisch strukturierter Industrieunternehmen. Frühere, etwa in den 60er und 70er Jahren anzutreffende Prozesse der Binnendifferenzierung von Unternehmen beschränkten sich meist auf Großunternehmen und waren vielfach Resultat des organisatorischen Wachstums und der Komplexität, die zu vertretbaren Kosten nur noch durch Verlagerung von Kompetenzen und Ausgliederung von Unternehmenseinheiten zu bewältigen waren. Die derzeitigen Dezentralisierungstendenzen hingegen reichen weiter, haben inzwischen wohl große Teile der Industrie und die unterschiedlichsten Betriebstypen erfaßt und hängen eng mit dem rasanten Wandel der Markt- und Konkurrenzbedingungen in den letzten Jahren zusammen. Bekanntlich führten und führen die wachsende Weltmarktintegration, Konkurrenten aus neu industrialisierten Ländern und die stagnierende Nachfrage in wichtigen Marktsegmenten der alten Industrieregionen zu einer verschärften Konkurrenz und Instabilität der Absatzmarktsituation. Insgesamt befinden sich die Unternehmen in einer Situation, die mit

den herkömmlichen Formen standardisierter Massenproduktion und den darauf gerichteten Prinzipien industrieller Rationalisierung kaum mehr zu vereinbaren sind. Erforderlich werden daher neue Prinzipien und Ziele industrieller Rationalisierung, die sich seit längerem in ihren Grundzügen abzeichnen. Einschlägige Stichworte sind hier: intensivierte Markt- und Kundenorientierung, Entwicklung und Ausschöpfung der Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter, Steigerung der Innovations- und Kooperationsfähigkeit sowie Globalisierung der Produktion (vgl. Lutz u.a. 1995).

Generell verlangt die Realisierung dieser Ziele die Abkehr von den herkömmlichen tayloristisch-fordistischen Unternehmensstrukturen, da andernfalls der Aufwand an Kosten für Organisation und Management unvermeidbar hoch ansteigen würde. Ausweg ist der Verzicht auf feste und standardisierte organisatorische Regelungen und eine detaillierte zentrale Koordination; angezeigt ist die Dezentralisierung der herkömmlichen Unternehmensstrukturen (vgl. auch Sauer/Döhl 1994). Dezentralisierung ist dabei nicht als eigenständiges unternehmensstrategisches Ziel zu verstehen, sondern immer nur als Mittel, die neuen Ziele industrieller Rationalisierung zu realisieren. Beispielsweise lassen sich Marktorientierung und Kundennähe durch einen weitreichenden Abbau von zentralen, großen Unternehmenseinheiten deutlich verbessern. Denn es liegt auf der Hand, daß

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

kleinere Einheiten, die komplette Produkte herstellen und „aus einer Hand“ anbieten, durch ihre Flexibilität und Überschaubarkeit einen schnellen und engen Bezug zum Marktgeschehen herstellen können. Ähnliches gilt in Hinblick auf Kooperationsfähigkeit mit unternehmensexternen Partnern. Kleinere dezentrale Einheiten ermöglichen weiterhin eine hohe Transparenz über Kosten und Rationalisierungserfordernisse der jeweiligen Prozesse. Schließlich legen die Internationalisierung von Produktionsstätten, ihre Verlagerung in die einzelnen Regionen des Weltmarktes und der Aufbau von internationalen Produktions- und Entwicklungsverbünden dezentrale Unternehmensstrukturen unmittelbar nahe.

In den Managementwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre wird daher Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen nicht zufällig als genereller Trend und neue historische Entwicklungsphase von Unternehmen angesehen (Bühner 1993). Dezentralisierung stellt fraglos auch den Kern jener Management- und Organisationskonzepte dar, die seit einigen Jahren über die einschlägige Fachöffentlichkeit hinaus diskutiert und geradezu angepriesen werden. Die prominentesten Konzepte sind „Lean Production“ (Womack u.a. 1992), „Time-Based-Competition“ (Stalk/Hout 1991), „Business-Reengineering“ (Hammer/Champy 1994) und nicht zuletzt auch das Konzept der „Fraktalen Fabrik“ (Warnecke 1992). Teilweise setzen sie Dezentralisierung voraus, teilweise ist sie Folge ihrer Realisierung. Beispielsweise ist die Prozeßorientierung des Business Reengineering ohne eine Verringerung von Arbeitsteilung und Verlagerung von Kompetenzen in die früher nur ausführenden Funktionen kaum denkbar. Zentrales Element der verschiedenen Lean-Konzepte sind Hierarchieabbau und Vereinfachung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen und schließlich bedeutet die Einführung von „Unternehmensfraktalen“ eine radikale Abkehr von zentral gesteuerten Unternehmen. Folgt man all diesen Konzepten, so scheint es, als stünde die Auflösung der Unternehmen in virtuelle, international verteilte Netzwerke autonomer Organisationseinheiten und Gruppen unmittelbar bevor und es gebe keine Alternative zu diesem neuen „one best way“ der Unternehmensorganisation (vgl. Reichwald/Koller 1995).

Aufs Ganze gesehen, ist es wohl nicht überzogen festzustellen, daß Dezentralisierung im Begriffe steht, zu einem generellen Leitbild organisatorischer Gestaltung zu gerinnen. Die Entscheidungen betrieblicher Instanzen über die Reorganisation

von Unternehmens- und Produktionsstrukturen werden seit einigen Jahren davon nachhaltig geprägt. Offenbar gewinnt dieses Leitbild, ähnlich wie früher der Taylorismus, den Status einer „Sachnotwendigkeit“, die alternative Lösungen von vornherein ausschließt oder doch zumindest unter beträchtlichen Legitimationsdruck stellt. Damit verbunden ist fraglos eine Entlastungsfunktion betrieblicher Entscheidungsinstanzen, insofern Komplexität, vor allem angesichts der Vielfalt von neuen Organisationskonzepten, reduziert wird. Offen bleibt jedoch meist, was mit Dezentralisierung im einzelnen wirklich gemeint ist. Zudem ist nicht auszuschließen, daß Dezentralisierungsmaßnahmen verfolgt werden, ohne ihre Kompatibilität mit der jeweils konkreten Unternehmenssituation zu berücksichtigen; es werden Realisierungsprobleme übersehen und es treten nichtintendierte Effekte auf, die Friktionen erzeugen, Kosten nach sich ziehen und kontraproduktive Konsequenzen haben. Tangiert wird damit die Funktionsfähigkeit und Koordinierbarkeit dezentralisierter Unternehmen, die die intendierten Effekte der Dezentralisierung unter Umständen massiv beeinträchtigen können.

Es handelt sich dabei um Probleme und Konsequenzen von Dezentralisierungsmaßnahmen, die in den skizzierten Managementkonzepten, von Ausnahmen abgesehen (z.B. Warnecke 1992: 179 ff.), ausgeblendet werden. Nicht ganz unähnlich ist der bisherige Stand in der sozialwissenschaftlichen Diskussion, wo die Prozesse der Binnendifferenzierung von Unternehmen mit dem Netzwerkkonzept der Analyse zugänglich gemacht werden. So greift Teubner (1989; 1992) die Besonderheiten organisationsinterner Differenzierungsprozesse auf, indem er ihre Koordinationsmechanismen als „indirekte Kontextsteuerung“, „organisationsinterne Märkte“ und „funktionale Differenzierung“ thematisiert. Fraglos werden damit grundlegende Zusammenhänge binnendifferenzierter Unternehmen bezeichnet, ohne daß damit jedoch schon Aussagen über ihre konkrete Form, Widersprüche und Konsequenzen möglich sind. Offen bleiben so entscheidende Fragen wie die nach dem Verhältnis von Kontrolle und Autonomie zwischen der Unternehmenszentrale und den dezentralisierten Unternehmenseinheiten, dem Grad von funktionaler Differenzierung sowie das damit verschränkte Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz innerhalb eines dezentralisierten Unternehmens.

Erst in neueren sozialwissenschaftlichen Studien wird der Prozeß der Dezentralisierung von Unter-

nehmen als widerspruchsvoll thematisiert: Theoretisch orientiert geht Kühl (1995) auf die Probleme und Schwachstellen „postbürokratischer“ Unternehmen ein. Die Arbeitsgruppe um Deutschmann, Faust u.a. (Faust u.a. 1994; Deutschmann u.a. 1995) analysiert diesen Prozeß in Hinblick vor allem auf seine arbeitspolitischen Konsequenzen; dabei gehen die Autoren von einer Reihe von „Nebenfolgen“ aus, die mit Dezentralisierungstendenzen verbunden sind und die die Integration und Stabilität von Unternehmen nachhaltig gefährden können.²

An diese kritischen Überlegungen wird im folgenden angeknüpft: Ausgehend von einer Präzisierung dessen, was mit unternehmensinterner Dezentralisierung gemeint ist, sollen zunächst typische Integrations- und Koordinationsmechanismen skizziert werden. Sodann werden die damit verbundenen Widersprüche und Probleme angesprochen, die die Funktionsfähigkeit dezentraler Unternehmen erheblich beeinträchtigen können.³ Schließlich werden absehbare Entwicklungsperspektiven dezentralisierter Unternehmen angesprochen und es wird nach dem Einfluß relevanter Strukturbedingungen auf die Koordinations- und Abstimmungsprozesse in dezentralen Unternehmen gefragt.

Die Materialbasis der folgenden Ausführungen sind Zwischenergebnisse aus einem derzeit vom ISF München moderierten und vom BMBF (Projektträger Fertigungstechnik) geförderten Projekt mit dem Titel „Expertenkreis Zukunftsstrategien“. Im einzelnen handelt es sich dabei um Diskussionsergebnisse mit betrieblichen und wissenschaftlichen Experten sowie ausführliche Recherchen in sechs Unternehmen der Metallindustrie. Daneben wird auf Ergebnisse eines parallel laufenden Projektes zurückgegriffen, das Internationalisierungsstrategien und damit verbundene Tendenzen der organisatorischen Dezentralisierung eines internationalen Konzerns der Investitionsgüterindustrie zum Gegenstand hat (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995).⁴

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

³ Im Kern geht es um das klassische Organisationsproblem der Differenzierung und Integration von Organisationen, das sich freilich im Zusammenhang mit Dezentralisierungstendenzen von Unternehmensorganisationen in besonderer Weise ausprägt.

⁴ Neben dem Autor sind an diesen Arbeiten Marhild von Behr, Burkart Lutz, Klaus Schmierl und Rainer Schultzwild beteiligt.

2. Verschiedene Wege und Ebenen der Dezentralisierung

Folgt man Definitionen aus der Organisationslehre, so bedeutet Dezentralisierung die Verlagerung von Kompetenzen jedweder Art von einer zentralen Unternehmensinstanz auf ausführende Stellen (vgl. zusammenfassend Reichwald/Koller 1995). Bei genauerer Betrachtung zeigt sich indes, daß hiermit sehr verschiedene Organisationsebenen und Verlaufsformen der Reorganisation angesprochen sind. Dezentralisierung reicht von Restrukturierungsmaßnahmen auf der Ebene der Unternehmensorganisation bis hin zu solchen auf der Ebene der Arbeitsorganisation. Zugleich ist der Dezentralisierungsprozeß widersprüchlich, denn die damit verbundene Systematisierung und Straffung gewachsener Organisationsstrukturen führen meist auch zu partiellen Tendenzen der Zentralisierung. So können zuvor verteilte und redundante Funktionen in einer jetzt reduzierten Zentrale zusammengefaßt werden und die Kompetenzen mittlerer Managementpositionen wie Abteilungsleiter und Meister werden nicht nur „nach unten“ sondern auch „nach oben“ verlagert.

Zur Präzisierung bietet sich an, in Anschluß an Faust u.a. (1994: 23 ff.) zwischen „strategischer“ und „operativer“ Dezentralisierung zu unterscheiden. 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 „klassischen“ Fall von Dezentralisierung eines gesamten Unternehmens. Dieser Typus umfaßt alle Formen, bei denen Kompetenzen auf neudefinierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert werden. Begleitet werden solche internen Reorganisationsmaßnahmen von der Externalisierung bestimmter Funktionen im Zuge der Verringerung der Fertigungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungstiefe eines Unternehmens und der Veränderung von Abnehmer-Zulieferbeziehungen.

Der zweite, hierzu kontrastierende Typus bezieht sich auf Maßnahmen operativer Dezentralisierung. Es handelt sich um Reorganisationsaktivitäten auf der Ebene der Fabrik- und Arbeitsorganisation. Gemeint sind damit all jene Reorganisationsaktivitäten, mit denen Kompetenzen und

Aufgaben von Leitungspositionen bzw. Planungsabteilungen und sonstigen Stäben auf die ausführende Ebene in der Fertigung verlagert werden. Damit werden alle Formen von Gruppenarbeit, selbständigen Fertigungsinseln, Qualitätszirkeln usw. erfaßt, mit denen eine Reintegration von planender und ausführender Arbeit angestrebt wird.

Der dritte Typ von Unternehmensdezentralisierung bezeichnet eine Mischform und umfaßt sowohl Maßnahmen der strategischen als auch der operativen Dezentralisierung, die auf den verschiedenen Ebenen in unterschiedlicher Weise aufeinander bezogen sind. Hierunter fallen einmal Reorganisationsprozesse, die auf den beiden Ebenen weitgehend unabhängig voneinander, faktisch komplementär zueinander verlaufen; zum anderen geht es um solche, in denen beide Ebenen der Dezentralisierung mehr oder weniger aufeinander bezogen sind. Verschiedentlich geht in diesen Fällen der Reorganisationsprozeß systematisch als „top-down“-Prozeß vonstatten.

Die nicht immer eindeutig voneinander trennbaren Ebenen und Verlaufsformen dieser Restrukturierungsmaßnahmen hängen fraglos mit den je unterschiedlichen Problemlagen der Unternehmen zusammen. Sie reichen von unmittelbar marktbezogenen bis hin zu eher internen organisatorischen und technischen Problemen, die erst vermittelt Markt- und Absatzprobleme induzieren und die insgesamt durch die verschiedenen Reorganisationsmaßnahmen gelöst werden sollen. Dezentralisierungsmaßnahmen stehen besonders auch im Zusammenhang mit der fortschreitenden Internationalisierung der Unternehmen. Internationalisierung in der hier in Frage stehenden unternehmensinternen Perspektive meint vor allem die Verlagerung von Unternehmensfunktionen, besonders der Produktion in andere Länder und die Beteiligung an ausländischen Unternehmen in Form von Direktinvestitionen und Joint-ventures. Wie neuere Forschungsergebnisse ausweisen, lassen sich die Turbulenzen des Weltmarktes und die national- und regionalspezifischen Differenzen international verteilter Standorte nur noch in Ausnahmefällen im Rahmen global-zentralisierter Unternehmen beherrschen. (vgl. Flecker/Schienstock 1994; Hirsch-Kreinsen 1994).

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.⁵ 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 Industriebranchen und vor allem bei größeren Unternehmen. Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Industrie und der Verlagerung von Produktionsstätten sind Netzwerksstrukturen allerdings auch zunehmend bei kleineren Unternehmen anzutreffen.⁶

3. Integrations- und Koordinationsmechanismen

Die Integrations- und Koordinationsprozesse in Unternehmensnetzwerken sind gekennzeichnet durch relativ unspezifische organisatorische Regelungen, verschiedene Formen lediglich indirekter Koordination und vor allem eine hohe Bedeutung sozialintegrativer Mechanismen. Charakteristisch hierfür sind Interaktions- und Kommunikationsprozesse, bei denen es um das Aushandeln von ökonomischen Vorgaben und Rationalisierungszielen zwischen den dezentralen Unternehmenseinheiten und den Unternehmensleitungen, den Austausch von Wissen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und generell um die Nutzung von Synergieeffekten im Unternehmen insgesamt geht.⁷

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

⁵ Faust u.a. (1994), teilweise auch Kühl (1995) konzentrieren sich hingegen auf die operative Ebene der Dezentralisierung.

⁶ Vgl. hierzu zuletzt die Fallbeschreibungen in Meil (1995).

⁷ Vgl. hierzu auch Endres und Wehner (1995), die in Anschluß an H.P. Bahr die große Bedeutung der „prozessualen“ Ebene für die Funktionsfähigkeit von Kooperation in Netzwerken hervorheben.

spätestens seit den 60er Jahren anzutreffenden divisionalen Struktur mit mehreren Geschäftsbereichen (z.B. Macharzina 1993: 371 ff.). Die Geschäftsbereiche werden nun ihrerseits in rechtlich eigenständige Unternehmen gegliedert, die nurmehr lose an eine übergeordnete Managementholding 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 Unternehmen mit weltweit verteilten Unternehmenseinheiten und Produktionsstandorten durchzusetzen beginnt (z.B. Wooldridge 1995).⁸ In einer solchen Organisation überlagern sich entweder eine produkt- und marktbezogene mit einer funktionalen Organisationsdimension oder es wird eine produkt- bzw. produktgruppenorientierte mit einer regionalen oder nationalen Dimension kombiniert. Hinzu kommen allerdings weiterreichende Differenzierungsmerkmale:

(1) Die dezentralen Unternehmenseinheiten werden funktional in komplementäre oder substitutive Einheiten differenziert. Verbunden damit ist vielfach eine ökonomische und technologische Hierarchisierung von Produktionsstätten, indem beispielsweise zwischen sogenannten „Lead-Centern“, die für die Entwicklung, die Produktion und den Absatz bestimmter Produkte zuständig sind und dazugehörigen 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 Organisationsbereiche und dem Einbezug aller für die je konkrete Aufgabenstellung erforderlichen Funktionen, sollen eine möglichst eindeutige Zurechenbarkeit aller anfallenden Kosten und Zeiten sowie Flexibilität und Marktnähe erreicht werden. Angestrebt wird damit eine betriebswirtschaftliche „Eigenverantwortung“ dieser Unternehmensein-

heiten für Absatz, Kosten, Gewinne und damit zusammenhängende Entscheidungen und Maßnahmen.

Die Frage, wie bei solchen Unternehmen die Integration und Koordination der dezentralisierten Einheiten gesichert wird, läßt sich freilich allein mit dem Verweis auf die formale Organisationsstruktur kaum beantworten. Denn mit den skizzierten Organisationsformen sind notwendigerweise Offenheiten und Unschärfen in Kompetenzzuweisungen und Entscheidungsprozessen verbunden (vgl. Macharzina 1993: 373 f.); sie sind angesichts der turbulenten Außenbedingungen intendiert. Besonders zeigt sich dies in Unternehmen mit ausgeprägter Matrixstruktur, wo eine Vielfalt horizontaler und vertikaler Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten anzutreffen ist, die einen nur lockeren und improvisatorischen Charakter haben und die sich keineswegs den vertikalen und horizontalen Matrixstrukturen 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 Eckwerte und Rahmendaten sowie durch einen ständigen Rationalisierungs- und Optimierungsprozeß, der zumeist über unternehmensweit aufgelegte Programme angestoßen wird. Begreifen lassen sich diese Mechanismen als „indirekte Kontextsteuerung“ selbständiger Subeinheiten eines Unternehmens. 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 Prozeß interner Konkurrenz, der die einzelnen Einheiten zur kontinuierlichen Rationalisierung und Optimierung ihrer Prozesse veranlassen soll.

a) Rahmenvorgaben durch Strategie und Budget

Wichtigstes Koordinationselement ist die unternehmensweit abgestimmte Festlegung einer (im betriebswirtschaftlichen Sinn) „Strategie“, die in lang- und mittelfristiger Perspektive für mehrere Jahre den Handlungsrahmen für die dezentralen Unternehmenseinheiten definiert. Verbunden damit sind beispielsweise grundlegende Entschei-

⁸ Eine Ausnahme bildet hier offensichtlich der Mineralölkonzern Shell, der seit den 50er Jahren schon eine internationale Matrixstruktur aufweist und derzeit, offensichtlich unter dem Druck von Funktionsdefiziten, zu einer divisional strukturierten Organisation zurückkehrt (Economist June 24th 1995: 67 f.). Dies verweist auf die offensichtlich vorhandenen Probleme und Widersprüche komplexer und dezentralisierter Unternehmen (s.u.).

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

Weiteres Koordinationsinstrument sind Kennziffernsysteme, die einen mehr oder weniger direkten Vergleich der ökonomischen Leistungsfähigkeit der einzelnen Unternehmenseinheiten ermöglichen; unter dem Label „Benchmarking“ gewinnen derartige Systeme zunehmende Bedeutung in der Industrie (z.B. Pieske 1995). Technische Voraussetzung hierfür sind unternehmensweit integrierte Datenbanksysteme, die der einheitlichen Erfassung und Auswertung der erforderlichen Daten dienen und auf die das Management in der Zentrale und in den einzelnen Produktionsstätten in der Regel einen direkten Zugriff hat.

In einem der untersuchten Unternehmen werden weltweit folgende Kennziffern erhoben: Auftragseingang, Umsatz, Rentabilität, Kostenstrukturen. Diese Daten werden automatisch monatlich von den jeweiligen Controllingabteilungen der Konzerneinheiten erstellt und vom zentralen EDV-System ausgewertet. Die Daten können im Prinzip länderspezifisch, standortspezifisch und bezogen auf einzelne Profitcenter erstellt, abgefragt und verglichen werden. Über das vernetzte EDV-System hat offensichtlich das gesamte obere und mittlere Management jederzeitigen Zugriff auf diese Kennziffern.

Das Benchmarking dient cum grano salis weniger einer direkten Kontrolle der einzelnen Unternehmenseinheiten. Vielmehr sollen durch einen jederzeit möglichen Vergleich der jeweils eigenen Einheit mit anderen im gleichen Unternehmen Prozesse der Rationalisierung und Optimierung angestoßen werden, um damit die jeweils eigene Position zu verbessern. Zweck des Kennziffernsystems ist – so die Äußerungen interviewter Managementvertreter – die permanente „Selbstkontrolle“ und „Selbstbeobachtung“; es dient zum ständigen

Selbstvergleich der jeweils eigenen Einheit sowohl mit den eigenen Leistungen der Vorjahre als auch mit anderen Fabriken im Unternehmen. Geschaffen wird damit eine ständige Konkurrenzsituation, ein „offener Wettbewerb“ zwischen den Unternehmenseinheiten. Nach Auffassung der Managementexperten ist diese Form interner Konkurrenz wirksamer als jede Marktkonkurrenz.

3.3 Sozialintegrative Mechanismen

Für die Integration von Unternehmensnetzwerken kommt sozialintegrativen Koordinationsmechanismen eine zentrale Bedeutung zu. Kern dieser Mechanismen sind Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, unternehmensweit aufgelegte Rationalisierungsprogramme sowie gewandelte Prinzipien der Personalpolitik. Das Management auf seinen verschiedenen Ebenen ist Träger und Adressat dieser Mechanismen, über die eine Vereinheitlichung von Zielen und Orientierungen der Akteure im Unternehmensnetzwerk sichergestellt werden soll (vgl. Nerdinger/von Rosenstiel 1995).⁹

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 Berichtswege 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 Gremien, in deren Rahmen die einzelnen Unterneh-

⁹ Nicht zuletzt sind damit reale Momente angesprochen, die sich hinter der weit verbreiteten und ideologisch überfrachteten Diskussion um „Unternehmenskultur“ verbergen. Die anhaltende Konjunktur dieses Themas hängt sicherlich auch mit den Integrationserfordernissen dezentralisierter Unternehmen zusammen.

menseinheiten trotz ihrer Konkurrenzsituation mehr oder weniger ausgeprägt horizontal miteinander kooperieren.

Damit wird mehr oder weniger explizit angestrebt, möglichst alle Managemententscheidungen durch – so interviewte Manager – „Konsens“ zwischen den Beteiligten herbeizuführen, das heißt Entscheidungen sollen von allen einvernehmlich getroffen werden. Dies betrifft offenbar sowohl grundsätzliche strategische Entscheidungen, etwa über Marktallokation und Produktionsvolumina einzelner Standorte wie auch die daran sich orientierenden operativen Entscheidungen über konkrete technisch-organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen. Typisches Beispiel hierfür ist die alljährliche Festlegung von Produktionsbudgets, an der sich sowohl das Topmanagement aus der Holding als auch die lokalen Manager betroffener Unternehmenseinheiten beteiligen. Wie interviewte Manager ausführten, handelt es sich dabei letztlich um einen zeitaufwendigen „bargaining process“, bei dem die partikularen Interessen der einzelnen Unternehmenseinheiten zu unternehmensübergreifenden Zielen zusammengefaßt werden. Allein ein solcher, offenbar relativ gleichberechtigter Entscheidungsprozeß garantiere, daß einmal getroffene Entscheidungen und festgelegte Unternehmensziele auch tatsächlich von allen dezentralen Unternehmenseinheiten mitgetragen und gleichermaßen zuverlässig verfolgt werden.

Die hohe Intensität von Kommunikationsprozessen zeigt sich beispielsweise in einem Maschinenbauunternehmen, das formal eine Holdingstruktur aufweist. Für das Gesamtunternehmen existieren seit einiger Zeit drei Führungsebenen: Eine sog. strategische Ebene mit dem Holdingvorstand und den Leitern größerer Geschäftsbereiche, eine operative Ebene mit dem Vorstand und den Leitern einzelner GmbHs aus den Geschäftsbereichen und einer ganzen Zahl sogenannter ad-hoc Koordinationskreise. Betont wird die „Konsenspflicht“ innerhalb der Gremien. So sind die Mitglieder der verschiedenen Gremien gleichberechtigt und der Vorstand kann sich, so ein interviewter Manager, heute nicht mehr „die Blöße der Konsensunfähigkeit geben“.

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

Diese Kommunikationsprozesse werden ergänzt durch neue Prinzipien des Personaleinsatzes und

des Rollenverständnisses auf der Managementebene, die unter Stichworten wie „Führungskraftentwicklung“ oder „einheitliches Führungskonzept“ zusammengefaßt werden. Eine wichtige Rolle spielt hierbei das Prinzip der Personalunion, in dem beispielsweise zentrale Funktionen in verschiedenen Positionen eines Unternehmensnetzwerks nicht selten von ein und derselben Person besetzt werden. Meist findet sich auch ein relativ systematischer Wechsel im Management und eine schnelle Rotation zwischen Managementpositionen verschiedener Unternehmenseinheiten; verschiedentlich darf kein Manager länger als fünf Jahre auf einer bestimmten Position in einer bestimmten Unternehmenseinheit bleiben. Besonders ausgeprägt ist diese Rotation in international agierenden Unternehmen, wo über Personalwechsel die Kommunikations- und Abstimmungsprobleme zwischen Unternehmenseinheiten verschiedener Länder und ihren kulturellen und sozioökonomischen Besonderheiten bewältigt werden sollen.

Schließlich muß das konkrete Rollenverhalten der Führungskräfte den im einzelnen widersprüchlichen Aufgaben in dezentralisierten Unternehmen Rechnung tragen, um auf diese Weise Integration zu sichern. Deutlich sichtbar werden solche widersprüchlichen Aufgaben bei den Managern einzelner dezentraler Unternehmenseinheiten, die ihre Entscheidungen über Produktion, Absatz und Rationalisierung ständig mit den Rahmenvorgaben und den Einzelinteressen anderer, potentiell konkurrierender Unternehmenseinheiten abstimmen müssen. Auf die Fähigkeit, mit solchen Widersprüchen umgehen zu können und „Zentrifugalkräften“ im dezentralisierten Unternehmen entgegenzuwirken (Firmenbroschüre), richten sich teilweise recht zeitintensive und aufwendige Kolloquien, Tagungen oder auch „Kamin-Gespräche“ mit Vorständen und externen Beratern, die für die verschiedenen Managementebenen durchgeführt werden (vgl. Nerdinger/von Rosenstiel 1995).

c) Rationalisierungsprogramme als Zielvorgaben

Abgesichert werden soll die Verpflichtung auf gemeinsame Unternehmensziele 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-

setzungen abzustimmen. Diese Programme sollen unternehmensweite Rationalisierungsleitbilder etablieren, die zugleich den Rahmen für konkrete Rationalisierungsprojekte eröffnen. Genutzt werden hierfür einmal unternehmensunspezifische Konzepte wie TQM (Total Quality Management) oder TBM (Time Based Management). Typisch sind aber auch unternehmensspezifische Programme wie „Customer Focus“, mit dem eine systematische Orientierung an Markt- und Kundenanforderungen hergestellt werden soll. Andere Programme dieser Art haben Labels wie „KICK“, „TOP“ oder „GROWTH“, die ähnliche Zielsetzungen vermitteln sollen.¹⁰

Primäre Zielgruppe dieser Aktionen ist das obere und mittlere Management der einzelnen Unternehmenseinheiten, das diese Programme in konkrete Maßnahmen umsetzen muß. Die Vermittlung der Programme und ihrer Ziele hat nicht selten den Charakter einer zeremoniellen Inszenierung und symbolischer Überhöhung (Faust u.a. 1994: 145). Befaßt sind hiermit, trotz der Dezentralisierung, eigens neu eingerichtete Zentralabteilungen, die unternehmensinterne Managementtagungen und Seminare zu den jeweiligen Programmthemen organisieren.

Entsprechend der Logik der nur indirekten Koordination eröffnen die Rationalisierungsprogramme den einzelnen Unternehmenseinheiten mehr oder weniger große Spielräume für die jeweils verfolgten konkreten Rationalisierungsmaßnahmen. Dem Management einzelner Standorte bleibt es in der Regel überlassen, ob seine Maßnahmen im Managementsystem, der Informationstechnologie, der Personalpolitik oder der Arbeitsorganisation ansetzen. Nicht überraschend ist daher, daß diese Programme in unterschiedlicher Weise in verschiedenen Unternehmenseinheiten, etwa in den einzelnen Ländergesellschaften eines internationalen Konzerns wie auch zwischen den Bereichen einzelner Standorte rezipiert und umgesetzt werden.

Aufs Ganze gesehen sind Unternehmensnetzwerke von einem ständig sich verändernden Wechselverhältnis zwischen unternehmensübergreifenden Vorgaben und dezentraler, nicht eindeutig bestimmbarer Autonomie der einzelnen Konzern-einheiten charakterisiert. Erkennbar ist zwar eine relativ offene hierarchische Befehlskette, doch wird sie mehr oder weniger offiziell ergänzt von ei-

ner Zahl weiterer Machtzentren im Unternehmen, die Entscheidungen treffen und/oder beeinflussen. Das immer wieder hervorgehobene Konsensprinzip bei der Festlegung von Zielen und Richtlinien von Managemententscheidungen impliziert hohe Einflußmöglichkeiten aller beteiligter Akteure auf die letztlich getroffenen Entscheidungen.

4. Integrations- und Koordinationsprobleme

Angesprochen ist damit das Dauerproblem von Unternehmensnetzwerken, nämlich die möglichst frictionslose 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 können.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 Konkurrenzmechanismus 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-

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.“

¹¹ Kühl (1995: 80 ff.) spricht von den „Dilemmata postbürokratischer Unternehmen“ in Hinblick auf Flexibilität, Politisierung und Komplexität. – Die betriebspolitischen Folgen der Dezentralisierung von Unternehmen bleiben im folgenden ausgeklammert. Verwiesen sei hierzu besonders auf die instruktive Studie von Faust u.a. (1994).

sche Abstimmung der einzelnen Unternehmenseinheiten, indem die Vorgaben der Rahmensteuerung unterlaufen werden. Die Eigeninteressen und Autonomiespielräume der einzelnen Einheiten, von lokalen Produktionsstätten bis hin zu einzelnen Profit- und Costcentern führen zu mehr oder weniger ständigen Konflikten, zum Mißachten strategischer Entscheidungen und zur „Schönfärberei“ der an die Zentrale zurückzumeldenden Kennziffern. Thematisiert wurde dies bei den Erhebungen beispielsweise im Zusammenhang mit der aufeinander abgestimmten Auftragssteuerung in einem Unternehmensnetzwerk. In deren Rahmen werden von einzelnen Fabriken Aufträge ad hoc und unabgestimmt weitergegeben mit der Folge, daß das übergeordnete Management oft keinen Überblick mehr hat, wo sich welche Auftragskomponenten gerade befinden. Hinzu kommen divergierende Interessen der verschiedenen Profitcenter innerhalb einer Unternehmenseinheit, die sich etwa an nur schwer zur Übereinstimmung zu bringenden Terminvorstellungen und Auslastungsinteressen der Kapazitäten festmachen lassen oder übergreifend vorgegebene Qualitätsnormen als zu kostenträchtig ablehnen. Daß falsche ökonomische Kennziffern an die Unternehmenszentrale gemeldet werden, ist wohl auszuschließen. Auszugehen ist aber davon, daß die sich mit der Definition der Kennziffern immer verbindenden Interpretationsspielräume im jeweils eigenen Interesse einer einzelnen Unternehmenseinheit genutzt werden.

Die interne Konkurrenz droht darüber hinaus die Wirkungen der sozialintegrativen Abstimmungsmechanismen auszuhebeln. Betroffen hiervon ist einmal die Absicht, über die beschriebenen Kommunikationsprozesse Kooperation und Konsens zwischen den Unternehmenseinheiten herzustellen. Diese bleiben oft jedoch nur einer formalen Ebene verhaftet, während die angestrebte Zusammenarbeit und der Austausch von Know how nur sehr schwer in Gang kommen. Folge ist, daß die proklamierten Synergieeffekte in Unternehmensnetzwerken, die auf den Austausch von Erfahrungen über Technikeinsatz und Arbeitsorganisation, über die wechselseitige Nutzung von Spezialisierungsvorteilen einzelner Unternehmenseinheiten bis hin zu dadurch erleichterten gemeinsamen Innovationsprozessen reichen sollen, konterkariert werden. Festmachen läßt sich dies einmal an der oft fehlenden Bereitschaft einzelner Unternehmenseinheiten oder Profitcenter, relevante Leistungen für das Gesamtunternehmen zu erbringen, 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 Unternehmenseinheiten von größter Wichtigkeit wären.

Reichwald und Koller (1995) berichten über den Fall des Kundendienstes eines Werkzeugmaschinenunternehmens, der als Profitcenter geführt wird. Eine Funktion dieser Abteilung ist es, dem Unternehmen wichtige Kundeninformationen über Produktmängel zu beschaffen, die Voraussetzung für die in dieser Branche besonders überlebenswichtigen Innovationsmaßnahmen sind. Da die Ausführung 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 Unternehmens insgesamt.

Unübersehbar sind darüber hinaus in verschiedenen Unternehmen Probleme des Technologietransfers neuer Produktionstechniken zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten; befragte Manager verweisen darauf, daß man zwischen verschiedenen Standorten in dieser Hinsicht nicht sehr offen miteinander umgehe und sehr distanziert sei, da man seine erreichten Rationalisierungsvorteile nicht ohne weiteres preisgeben wolle.

Ähnliches zeigt sich bei der Entwicklung neuer Produkte, die unternehmensweit produziert und verkauft werden sollen. Die in der Regel von einzelnen Projektgruppen oder Unternehmenseinheiten vorangetriebenen Innovationen werden von anderen Akteuren im Unternehmensnetzwerk nicht ohne weiteres akzeptiert und übernommen. Fremde Innovationen kollidieren unter Umständen nicht nur mit ihren langjährig gewachsenen Leitbildern, die andere Innovationsschwerpunkte und Verlaufsformen nahelegen. Vielmehr fürchten sie offenbar auch um ihre Positionen und Kompetenzen, die dadurch möglicherweise untergraben werden. Beteiligte Experten charakterisieren diese Ablehnung als „Not-invented-here-Syndrom“, das sich insbesondere bei internationalen Unternehmen mit sehr unterschiedlichen, nationalspezifischen Techniktraditionen hemmend auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirke.

Schließlich wird immer wieder darauf verwiesen, daß unter diesen Bedingungen die für ein Gesamtunternehmen verbindlichen Rationalisierungsziele, Handlungsorientierungen und Leitbilder nur schwer durchsetzbar seien. Nicht zuletzt darauf richten sich die vielfältigen Rationalisierungsprogramme, deren tatsächliche Wirksamkeit allerdings zu bezweifeln ist; den vorliegenden Befun-

den zufolge, setzen sich in einzelnen Produktionsstätten dezentralisierter Unternehmen Rationalisierungsprogramme, entgegen den Verlautbarungen dafür zuständiger zentraler Stäbe, höchst unterschiedlich durch. Kritikern zufolge herrschten in dezentralisierten Unternehmen partikuläre Orientierungen vor, die sich ausschließlich auf ökonomische Größen wie „speed“, „result“ und „profit“ richteten und die nur wenig darüber hinausgehende Identifikationsmöglichkeiten böten.¹²

Die interne Konkurrenz behindert aber nicht nur die interne Kooperation im Unternehmensnetzwerk, sondern gefährdet auch die Absatzaktivitäten einzelner Unternehmenseinheiten. Verschiedentlich wird dieser Zusammenhang als „Diktat interner Verrechnungspreise“ thematisiert: Unternehmenseinheiten 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 angeboten werden kann und Aufträge verloren gehen. „Wo die Leiter der Profitcenter nur auf ihre eigene Kasse schauen, weil andere ... Regelungsmechanismen fehlen, werden interne Verrechnungspreise zum Bumerang“ für das Gesamtunternehmen – so beurteilen Managementexperten diese Situation (Hoffmann/Linden 1994: 45).

4.2 Kompensationsversuche erzeugen Folgeprobleme

Die Unternehmen versuchen die desintegrierende Wirkung der internen Konkurrenz nun durch eine Reihe von Reaktionen zu kompensieren, die keineswegs 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 Unternehmenszentralen in einer Reihe von Fällen zu hierarchischen Eingriffen in die dezentrale Autonomie, die die Prinzipien der Rahmensteuerung und nur indirekten Koordination konterkarieren und außer Kraft setzen. Stets erfolgen solche Eingriffe

mit der Absicht, entgegen den Partikularinteressen einzelner Unternehmenseinheiten übergreifende ökonomische Zielsetzungen durchzusetzen und die Gesamtrentabilität des Unternehmens zu sichern. So sind jene Entscheidungsparameter der einzelnen Unternehmenseinheiten, die Autonomie über Rationalisierung, Produktion und Absatz erst konstituieren in der Regel beschränkt. Dies betrifft so wichtige Aspekte wie die autonome Absatzstrategien über die jeweils festgelegten Marktsegmente hinaus, die eigenständige Auswahl von Lieferanten, die sich in der Regel am „Supply Management“ der Unternehmenszentrale auszurichten hat und vor allem die Entscheidung über Investitionen, die immer der Zustimmung der Zentrale bedürfen. In den untersuchten Unternehmen ist es die Regel, daß Investitionsvorhaben ab einem relativ geringen Finanzvolumen – eine Grenze liegt beispielsweise bei 100.000 DM – vom Topmanagement bewilligt werden müssen. Folge ist, daß Rationalisierungsmaßnahmen eben nicht ausschließlich nach Maßgabe der Erfordernisse der dezentralen Einheiten durchgeführt werden können, sondern immer langwierige Rückkopplungsprozesse erfordern.

Ähnlich sind Regelungen zu begreifen, wonach von Profitcentern ein Überschuß, der mehr als 2% bis 3% des Umsatzes beträgt, an die Unternehmenszentrale abgeführt werden muß und nicht autonom genutzt werden darf. Verschiedentlich werden in jeder Rechnungsperiode neue Verhandlungen zwischen der Zentrale und den einzelnen Unternehmenseinheiten darüber geführt. Ein Manager meinte, es entstünden dabei überaus konflikt-haltige Situationen, wenn es darum gehe, Gewinne einzelner Profitcenter abzuführen; die Gespräche darüber hätten den Charakter von „Tarifverhandlungen“. Auch aus diesen Gründen sei es nicht auszuschließen, daß einzelne Unternehmenseinheiten die Regelungen der indirekten Kontrolle unterlaufen und Kennziffern färben. Die tatsächliche Höhe erwirtschafteter Profite können damit verschleiert und der abzuführende Anteil reduziert werden.

b) Wachsende Komplexität der Organisation

Eher als problemverschärfend, denn lösend wirken die aufwendigen Kommunikationsprozesse im Managementapparat, über die die Integration des Unternehmensnetzwerks gesichert werden soll. Um die Verselbständigungstendenzen der Unternehmenseinheiten 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 Ingenieursausrichtung des Unternehmens, die über Jahrzehnte die Voraussetzung für wegweisende technische Innovationen war (Catrina 1991: 291).

wand für die beteiligten Manager erforderlich. Die Unausweichlichkeit dieser Tendenz spricht der Chef eines internationalen Konzerns an. Er beklagt, daß viele Manager auf Grund der voneinander abgeschotteten Organisationseinheiten von bestimmten Entscheidungen nichts mitbekämen. Man müsse daher die Intensität der Informationsprozesse ständig steigern: „You don't inform, you overinform,“ ist seine Schlußfolgerung (Taylor 1991: 104). Damit droht freilich, wie auch in der einschlägigen Managementpresse thematisiert, der hohe Informations- und Kommunikationsaufwand zum Hauptproblem dezentralisierter Unternehmen zu werden (vgl. Hoffmann/Linden 1994) – ein Problem, das sich in besonderer Schärfe zwischen einzelnen Standorten internationaler Unternehmen auf Grund ihrer geografischen Distanzen und ihrer nationalspezifischen Differenzen stellt.

Verstärkt wird die Notwendigkeit eines hohen Kommunikationsaufwandes durch die Unübersichtlichkeit dezentralisierter Unternehmen. Konsequenz der Dezentralisierung ist, daß auf der einen Seite 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 zentralisierter funktionaler 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 „prozessuale“ 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-

rungen reagieren zu können, schaffen sich einzelne dezentrale Einheiten spezialisierte Stabsstellen (vgl. auch Reichwald/Koller 1995). Denn langwierige und unklare Kontakte zur Zentrale schränken Reaktionsmöglichkeiten ein und häufig ist erforderliches Spezialwissen, das eben nur von bestimmten Unternehmenseinheiten benötigt wird, in der Zentrale der dortigen Sparpolitik zum Opfer gefallen. Zu nennen sind hier beispielsweise spezialisierte Abteilungen der Qualitätssicherung oder bestimmte produktions- oder produkttechnische Kompetenzen. Der Wiederaufbau solcher Abteilungen „vor Ort“ konterkariert mithin die von Gesamtunternehmen ursprünglich verfolgte Zielsetzung, durch Dezentralisierung Overheadbereiche 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 Unternehmen, die ein konstitutives Moment der gewandelten Managementrollen darstellen. Betroffen hiervon sind vor allem die Manager dezentraler Einheiten: Diese Managementgruppe muß die Ziele und Erfordernisse des Gesamtunternehmens mit den partikularen Interessen der jeweils eigenen Unternehmenseinheit, denen in der Regel eben Priorität zukommt, abstimmen. In besonderer Weise findet sich dieser Widerspruch bei international agierenden Unternehmen, wo sowohl eine ausgeprägt globale Orientierung als auch die Fähigkeit, auf ausgeprägt lokale Bedingungen einzelner Konzerneinheiten eingehen zu können, anzutreffen sein muß. Folgen sind möglicherweise Überforderungen und besondere Arbeitsbelastungen der Manager in dezentralisierten Unternehmen, überlange Arbeitszeiten, Streß und das Gefühl, nicht abschalten zu können (vgl. Deutschmann u.a. 1995).¹⁴

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

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 Personen und Organisationseinheiten abzustimmen hätten.“ Vernachlässigt werden dabei die vielfältigen Kommunikationsleistungen, die einerseits gekappt, andererseits erneut notwendig werden müssen.

¹⁴ Die Frage ist freilich, ob solche Anforderungen ein Spezifikum nur dieser gewandelten Managementpositionen oder nicht generell vieler Managementtätigkeiten ist.

tionen nicht, wie in einschlägigen Managementkonzepten immer wieder proklamiert, ein echter Unternehmer, sondern angesichts der hierarchischen Vorgaben und Eingriffe der Unternehmenszentrale bestenfalls ein „gegängelter Unternehmer“ deuten auf diese Situation hin. Die Rekrutierungsprobleme gelten in besonderer Weise für Managementpositionen in internationalen Unternehmen. Folgt man den Ausführungen eines Topmanagers, so gebe es nur sehr wenig Personen, die die hier auftretenden spezifischen Arbeitsanforderungen bewältigen könnten; darin begründe sich ein „crucial bottleneck“ für das Management.

Aufs Ganze gesehen, sind die widersprüchliche Stabilität und Integration des Unternehmensnetzwerks in hohem Maße von den Aktivitäten einiger weniger Manager in Schlüsselpositionen abhängig. Folge ist, daß der Rekrutierung einer Kerngruppe von besonders einsatzbereiten und hoch flexiblen Managern in den dezentralisierten Unternehmen eine immer größere Aufmerksamkeit geschenkt wird (vgl. Nerdinger/von Rosenstiel 1995). Dies betrifft sowohl die Auswahl der Personen als auch die ständige Mobilisierung ihrer unbedingten Loyalität, die im Fall eines internationalen Konzerns besonders auf die in vielerlei Hinsicht charismatische Figur des Konzernchefs zugeschnitten 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 Dezentralisierungsfalle 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 konkretisieren, sondern es den Unternehmen möglicherweise auch schwer machen, durch Umsteuern 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 überraschend ist daher der empirische Befund, daß neben den skizzierten hierarchischen Koordinationsmaßnahmen in einigen der untersuchten Unternehmen weitergehende Re-Zentra-

lisierungstendenzen unübersehbar sind. Diese Tendenzen zielen ganz offensichtlich darauf, durch Dezentralisierung entstandene unübersichtliche und schwer koordinierbare Strukturen zu bereinigen. Re-zentralisierung meint im einzelnen die Zusammenlegung der vor einigen Jahren geschaffenen Profitcenter zu neuen größeren Unternehmenseinheiten oder die Rückverlagerung von Unternehmensfunktionen in die Zentrale. Dies betrifft beispielsweise in einem Unternehmen die Produktentwicklung, die zuvor auf verschiedene spezialisierte Unternehmenseinheiten arbeitsteilig verteilt war und auf Grund ihrer zugleich unternehmensübergreifenden Entwicklungsfunktion enorme Abstimmungsprobleme erzeugt hat.

Diese Tendenzen spiegeln sich inzwischen auch in verschiedenen Managementkonzepten wider, indem die Bedeutung hierarchischer Koordinationsinstrumente hervorgehoben wird. Verwiesen wird etwa auf ein „Soziokratie-Modell“, das über spezielle unternehmensweite Steuerungsgruppen eine stärkere vertikale Bindung dezentraler Einheiten und die Kontrollierbarkeit übergreifender Ziele erreichen will (vgl. Reichwald/Koller 1995). Verschiedentlich wird gar davon ausgegangen, daß Unternehmen mit ausgeprägten Netzwerkstrukturen in den letzten Jahren an ihre Grenzen gestoßen und auf Dauer kaum funktionsfähig seien (vgl. Hoffmann/Linden 1994).

Allein, auch Tendenzen der Re-zentralisierung von Unternehmensstrukturen kollidieren mit den Flexibilitätsanforderungen der Absatzmärkte. Allenfalls in Ausnahmesituationen wie etwa der Produktion hochstandardisierter Produkte für nach wie vor homogene und stabile Marktsegmente dürften zentrale Unternehmensstrukturen traditionellen Zuschnitts konkurrenzfähig sein. Die meisten Unternehmen entwickeln sich daher derzeit in einem Wechselspiel zwischen Dezentralisierung einerseits und begrenzter Re-zentralisierung andererseits; Resultat ist ein instabiler und problembehafteter Entwicklungspfad ihrer Organisation.

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 „Laviertmaxime“ zum Prinzip und es ist von der besonderen Selbststeue-

rungsfähigkeit solcher Organisationen auszugehen.¹⁵ Im Lichte der vorliegenden Befunde ist diese Annahme fraglos überzogen. Übersehen werden die konkurrenzziellen Interessen der dezentralen Akteure im Unternehmen, die eben nur in langwierigen und aufwendigen Kommunikations- und Verhandlungsprozessen in Übereinstimmung gebracht werden können und die Anpassungs- und Steuerungsfähigkeit beträchtlich einschränken können. Denn politikwissenschaftliche Analysen belegen, daß das Ergebnis von Verhandlungsprozessen nicht immer gewiß ist. Vor allem neigen Verhandlungsprozesse gegenüber Veränderungserfordernissen auf Grund eingespielter Macht- und Interessenkonstellationen zu Trägheit und möglicherweise Blockaden von notwendigen Entscheidungen (z. B. Mayntz 1992).

Übersehen werden außerdem die unterschiedlichen Positionen einzelner Einheiten in einem Unternehmensnetzwerk, in der sich ihre widerspruchsvolle Autonomie und ihr konkurrenzzielles Verhältnis begründen. Sieht man einmal von hierarchischen Eingriffen ab, so sind die Austauschbeziehungen der dezentralen Einheiten untereinander keineswegs – wie etwa Grundannahmen der Netzwerkanalyse nahelegen – symmetrischer Natur, sondern es existieren beträchtliche Ungleichgewichte, und die Positionen der einzelnen Einheiten in Unternehmensnetzwerken differieren deutlich. Sie sind naturgemäß besonders von ihrem ökonomischen Leistungsstand im Vergleich zu anderen Einheiten abhängig. Mit dem mehr oder weniger deutlichen Verweis auf schnell steigende Umsatzzahlen, überproportionale Erfolge bei der Kostensenkung und Produktivitätssteigerung lassen sich Investitions- und Beschäftigungsinteressen einzelner Standorte im Unternehmen einsichtig und jederzeit begründen und gegenüber schlechter positionierten internen Konkurrenten durchsetzen.

Damit zusammenhängend wird die Position der einzelnen Standorte von ihrer funktionalen und hierarchischen Position im Unternehmensverbund beeinflusst. Wie skizziert, unterscheiden sich in dieser Hinsicht etwa die Lead-Center-Fabriken von den ihnen nachgeordneten Satellitenstandorten. Sie differieren in Hinblick auf Know how und Erfahrung, dem technologischen Niveau ihrer Produkte und den technisch-organisatorischen Strukturen ihrer jeweiligen Produktionsprozesse. Einerseits zielen Unternehmensnetzwerke genau auf die

synergetische Nutzung solcher unterschiedlich spezialisierten Einheiten, um damit die Innovationsfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu steigern. Nicht zufällig wird daher in der sozialwissenschaftlichen Diskussion die besondere Innovationsfähigkeit von Netzwerken betont, da sie in der Lage seien, verschiedenartiges und spezialisiertes Know how in effektiver Weise zu bündeln und zu nutzen (z. B. Semlinger 1993). Andererseits begründen sich aber darin Kooperations- und Konkurrenzprobleme der unterschiedlich positionierten Unternehmenseinheiten. Denn spezielle technologische Erfahrungen und Kompetenzen, die für ein Unternehmen insgesamt von Bedeutung für seine Innovationsfähigkeit und Absatzchancen sind, können wirksam als Machtressourcen im unternehmensinternen Konkurrenzkampf genutzt werden. Typisch ist hier der Fall eines der untersuchten Unternehmen, in dem die osteuropäischen „Low cost“-Standorte ihr besonderes Know how über spezielle Produkte und ihre besonderen Einsatzbedingungen in Mittel- und Osteuropa zu einer Verbesserung ihrer unternehmensinternen Position zu nutzen suchen. Mit dem Verweis auf diese, möglicherweise umsatzträchtige Sondersituation versuchen sie unternehmensweit abgestimmte Investitionsvorhaben an sich zu ziehen und unterlaufen dabei die Spielregeln der internen Abstimmungsprozesse.

Angesprochen ist damit schließlich der Einfluß gesellschaftsstruktureller Bedingungen auf die Funktionsweise von Unternehmensnetzwerken. Relevant sind hier Absatzmarktbedingungen, ebenso aber auch Faktormärkte und infrastrukturelle Bedingungen, unter denen die einzelnen Einheiten dezentraler Unternehmen agieren. Die Bedeutung solcher Faktoren liegt darin begründet, daß sie besonders für Rationalisierungsmaßnahmen, die eine markante Innovation gegenüber den traditionellen Prinzipien darstellen, eine unverzichtbare Voraussetzung bilden. Im einzelnen geht es hierbei um jene Faktoren, über die spezielles Know how und besondere Ressourcen bereitgestellt werden und stabile Außenbeziehungen gesichert werden (vgl. auch Bechtle/Lutz 1989: 58 ff.). In diesen, vielfach als „Standortfaktoren“ zusammengefaßten Bedingungen begründen sich gleichfalls unterschiedliche Machtressourcen im Unternehmensnetzwerk. Diese Zusammenhänge gelten besonders für international agierende Unternehmen, die naturgemäß unter sehr verschiedenen Bedingungen agieren, ja vielfach aus der Nutzung weltweit verteilter national- und regionalspezifischer Standortdifferenzen Konkurrenzvorteile zu ziehen

¹⁵ Vgl. Teubner (1989: 168 ff.) und die dort angegebene Literatur.

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

Literatur

- Bechtel, G./Lutz, B. 1989: Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. S. 9–91 in Düll, K./Lutz, B. (Hrsg.), *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*. Frankfurt/New York: Campus
- Bühner, R. 1993: *Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen*. Wiesbaden: Gabler
- Catrina, W. 1991: BBC. Glanz. Krise. Fusion. 1891–1991 Von Brown Boveri zu ABB. Zürich und Wiesbaden: Orell Füssli
- Deutschmann, Chr./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. 1995: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, Beitrag zum Kongreß der DGS in Halle/S, mimeo
- The Economist 1995: Shell on the rocks, June 24th: 67f.
- Emmott, B. 1993: Multinationals. Back in Fashion. The Economist, March 27th: 3–26
- Endres, E.; Wehner, Th. 1995: Zwischenbetriebliche Kooperation aus prozessualer Perspektive, Expertise für den Expertenkreis „Zukunftsstrategien“, TU Hamburg-Harburg, mimeo
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. 1994: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mehring: Rainer Hampp
- Flecker, J./Schiensstock, G. 1994: Globalisierung, Konzernstrukturen und Kovergenz der Arbeitsorganisation. S. 625–642 in Beckenbach, N./Treeck, W.v. (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen: Otto Schwartz
- Hammer, M./Champy, J. 1995: *Business Reengineering*, 5. Aufl., Frankfurt/New York: Campus
- Hirsch-Kreinsen, H. 1994: Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. *Zeitschrift für Soziologie* 23: 434–446
- Hirsch-Kreinsen, H. 1995: Einflußgrößen, Verlaufsformen und Arbeitsfolgen internationaler Rationalisierungsstrategien – Erste Befunde eines laufenden Projektes. *Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung, Mitteilungen* 14: 6–26
- Hoffmann, K./Linden, F.A. 1994: Kommando zurück. *manager magazin* 11: 34–45
- Kühl, S. 1995: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 2. Aufl., Frankfurt/New York: Campus
- Lutz, B.; Hartmann, M.; Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.) 1995: *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie*. Frankfurt/New York: Campus
- Macharzina, K. 1993: *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen*. Wiesbaden: Gabler
- Meil, P. (Hrsg.) 1995: *Globalisierung der industriellen Produktion: Strategien und Strukturen*. Frankfurt/New York: 1995
- Mayntz, R. 1992: Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. *Journal für Sozialforschung* 32: 19–31
- Nerdinger, F.W./von Rosenstiel, L. 1995: Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. in Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie*. Frankfurt/New York: Campus
- Pieske, R. 1995: Benchmarking -Lernen von den Besten. *VDI-Z* 137: 80–83
- Reichwald, R./Koller, H. 1995: Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. in: Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie*, Frankfurt/New York: Campus
- Sauer, D./Döhl, V. 1994: Arbeit in der Kette – Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. *Soziale Welt* 45: 197–215
- Semlinger, K. 1993: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation. S. 309–354 in Staehle, W.H./Sydow J. (Hrsg.), *Managementforschung*, Bd. 3, Berlin/New York: Springer
- Stalk, G./Hout, T.M. 1991: *Zeitwettbewerb. Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft*. Frankfurt/New York: Campus
- Taylor, W. 1991: The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, March–April 1991: 91–105
- Teubner, G. 1989: *Recht als autopoietisches System*. Frankfurt: Suhrkamp
- Teubner, G. 1991: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. S. 189–216 in: Krohn, W./Küppers G. (Hrsg.), *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt 1991
- Warnecke, H.-J. 1992: *Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur*. Berlin/New York: Springer
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. 1992: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*, 4. Aufl. Frankfurt/New York: Campus
- Wooldridge, A. 1995: Multinationals: Big is back. The Economist June 24th: 3–35