

Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerks

Hirsch-Kreinsen, Hartmut

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hirsch-Kreinsen, H. (1998). Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerks. In M. v. Behr, & H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Globale Produktion und Industriearbeit: Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken* (S. 37-62). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237625>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerks¹

1. Internationalisierung erfordert dezentrale Strukturen
2. Verlaufsformen der Dezentralisierung
3. Koordinationsmechanismen
4. Koordinationsprobleme
5. Re-Zentralisierung

1. Internationalisierung erfordert dezentrale Strukturen

Gegenstand dieses Beitrages sind die im Zuge der Internationalisierung beobachtbaren Prozesse der internen Dezentralisierung zuvor 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 reichen hingegen wesentlich weiter. Sie haben inzwischen wohl große Teile der Industrie und die unterschiedlichsten Betriebstypen erfaßt. Diese Tendenzen hängen nicht zuletzt eng mit den Erfordernissen einer internationalisierten Produktion zusammen. So widersprüchliche unternehmensstrategische Ziele wie eine global ausgerichtete „economy

1 Dieser Beitrag ist die überarbeitete und erweiterte Fassung des Aufsatzes, der in der Zeitschrift für Soziologie 1995 erschienen ist (Hirsch-Kreinsen 1995a).

of scale“ und eine regional orientierte „economy of scope“ lassen sich nur im Rahmen dezentralisierter Strukturen realisieren, die gleichzeitig eine unternehmensweite Integration wie aber auch Autonomie der einzelnen Unternehmenseinheiten sicherstellen. Mit anderen Worten: Die Realisierung dieser Ziele verlangt die Abkehr von den herkömmlichen tayloristisch-fordistischen Unternehmensstrukturen, da andernfalls der Aufwand an Kosten für Organisation und Management unvertretbar hoch ansteigen würde und die Steuerbarkeit eines internationalisierten Unternehmens keineswegs gewährleistet wäre. Ausweg ist der Verzicht auf feste und standardisierte organisatorische Regelungen und eine detaillierte zentrale Koordination; angezeigt ist die Dezentralisierung der herkömmlichen Unternehmensstrukturen.

In den Managementwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre wird 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 die Konzepte Dezentralisierung voraus, teilweise ist sie Folge der Realisierung dieser Konzepte. 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 als gäbe es keine Alternative zu diesem neuen „one best way“ der Unternehmensorganisation (vgl. Reichwald, Koller 1996; Koller 1998).

Aufs Ganze gesehen ist es wohl nicht überzogen festzustellen, daß Dezentralisierung im Begriff steht, zu einem Leitbild organisatorischer Gestaltung zu werden, das seinen Einfluß unabhängig von konkreten Unternehmenszielen, wie beispielsweise die Internationalisierung der Produk-

tion, geltend macht. 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 werden damit die Funktionsfähigkeit und die Koordinierbarkeit dezentralisierter Unternehmen, die die intendierten Effekte der Dezentralisierung u.U. 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, S. 179 ff.), ausgeblendet werden. Nicht ganz unähnlich ist der bisherige Stand in der sozialwissenschaftlichen Diskussion. Dort werden die Prozesse der Binnendifferenzierung von Unternehmen mit dem Netzwerk-Konzept der Analyse zugänglich gemacht. So greift Teubner (1989; 1991) die Besonderheiten organisationsinterner Differenzierungsprozesse auf, indem er die Koordinationsmechanismen thematisiert und als „indirekte Kontextsteuerung“, „organisationsinterne Märkte“ und „funktionale Differenzierung“ bezeichnet. Fraglos werden damit grundlegende Zusammenhänge binnendifferenzierter Unternehmen benannt, ohne daß allerdings 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 dem damit verschränkten Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz innerhalb eines dezentralisierten Unternehmens.

Erst in neueren sozialwissenschaftlichen Studien wird der Prozeß der Dezentralisierung von Unternehmen als widerspruchsvoll thematisiert: Un-

ternehmenspraktisch orientiert geht beispielsweise 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 benannt, 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 beruht einmal auf den Ergebnissen des internationalen Projektes, das im Mittelpunkt der vorliegenden Publikation steht. Daneben wird aber auch auf Ergebnisse empirischer Projekte zurückgegriffen, die sich gleichfalls mit den Verlaufsformen und Konsequenzen des derzeitigen Wandels von Unternehmensstrategien befassen (vgl. z.B. Lutz u.a. 1996).

2. Verlaufsformen 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. zusammen-

-
- 2 Darüber hinaus ist aus dem Bereich der sozialwissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre die neuere Studie von Reichwald und Koller (1996) zu nennen, die in enger Kooperation mit dem Autor dieses Beitrags bearbeitet wurde.
 - 3 Im Kern geht es um das klassische Organisationsproblem der Differenzierung und Integration von Organisationen, das sich freilich in Zusammenhang mit Dezentralisierungstendenzen von Unternehmen in besonderer Weise ausprägt.

fassend Reichwald, Koller 1996). 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, S. 23 ff.), zwischen „strategischer“ und „operativer“ Dezentralisierung zu unterscheiden. Ausgehend davon lassen sich empirisch drei Typen von Dezentralisierung ausmachen:

– Strategische Dezentralisierung

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 neu definierte 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-Zulieferer-Beziehungen.

– Operative Dezentralisierung

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.

– Mischformen

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.

Naturgemäß finden sich in Zusammenhang mit der fortschreitenden Internationalisierung von Unternehmen – das gilt auch für das Beispiel des ABB-Konzerns – vornehmlich Formen strategischer Dezentralisierung. Die folgende Argumentation konzentriert sich daher auf diese Verlaufsform der Dezentralisierung.⁴

Im Anschluß an die sozialwissenschaftliche Netzwerk-Diskussion sollen diese neuen Formen intraorganisatorischer, dezentraler Strukturen auch als Unternehmensnetzwerk bezeichnet werden. Wie angedeutet, finden sich Reorganisationsmaßnahmen, die dieser Form nahekommen, inzwischen in nahezu allen Industriebranchen und vor allem bei größeren Unternehmen. Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Indu-

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

strie und der Verlagerung von Produktionsstätten sind Netzwerk-Strukturen allerdings auch zunehmend bei kleineren Unternehmen anzutreffen.⁵

3. Koordinationsmechanismen

Die Integrations- und Koordinationsprozesse in den hier in Frage stehenden Unternehmensnetzwerken sind gekennzeichnet durch relativ unspezifische organisatorische Regelungen, verschiedene Formen lediglich indirekter Koordination und vor allem durch 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.⁶

3.1 Formen dezentraler Unternehmen

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 spätestens seit den 60er Jahren anzutreffenden divisionalen Struktur mit mehreren Geschäftsbereichen (z.B. Macharzina 1993, S. 371 ff.). Die Geschäftsbereiche werden nun ihrerseits in rechtlich eigenständige Unternehmen gegliedert, die nur mehr lose an eine übergeordnete Management-Holding mit wenigen Funktionen wie Personalwesen, Controlling und Datenverarbeitung gebunden sind.

Eine andere Variante ist die Matrixorganisation,⁷ die sich, von Ausnahmen abgesehen, in den letzten Jahren verstärkt bei international agieren-

5 Vgl. hierzu auch die Fallbeschreibungen in Meil 1996.

6 Vgl. hierzu auch Endres und Wehner (1996), die in Anschluß an Bahrtd (1984) die große Bedeutung der „prozessualen“ Ebene für die Funktionsfähigkeit von Kooperation hervorheben.

7 Vgl. auch die Ausführungen zur Matrixorganisation im vorausgegangenen Beitrag.

den 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 Dimension 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 sog. „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 immer mehr Unternehmen Cost- und Profit-Center als kleinste eigenständige Unternehmenseinheit anzutreffen. Auf der Basis einer produktbezogenen, technologischen oder marktorientierten Abgrenzung einzelner Organisationsbereiche und unter 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 Unternehmenseinheiten für Absatz, Kosten, Gewinne und damit zusammenhängende Entscheidungen und Maßnahmen.

Die Frage, wie bei solchen Unternehmen die Integration und die Koordination der dezentralisierten Einheiten gesichert werden, 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, S. 373 f.); sie sind angesichts der turbulenten Außenbedingungen intendiert. Besonders

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 (The Economist 1995, S. 67 f.). Dies verweist auf die offensichtlich vorhandenen Probleme und Widersprüche komplexer und dezentralisierter Unternehmen.

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 Indirekte Koordination des Unternehmensnetzwerks

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. Das Besondere dieser Form indirekter Koordination ist, daß die Festlegung der Vorgaben nicht allein durch die Unternehmenszentrale, sondern in hohem Maße „reflexiv“ erfolgt, d.h. mit maßgeblicher Beteiligung der zu koordinierenden dezentralen Einheiten (vgl. Teubner 1991, S. 201 ff.; Kühl 1995, S. 143 ff.). Verschränkt ist damit ein Prozeß interner Konkurrenz, der die einzelnen Einheiten zur kontinuierlichen Rationalisierung und Optimierung ihrer Prozesse veranlassen soll.

– Strategische Zielsetzungen und Kostenbudgets

Wichtigstes Koordinationselement ist die unternehmensweit abgestimmte Festlegung einer (im betriebswirtschaftlichen Sinne) „Strategie“, die in lang- und mittelfristiger Perspektive für mehrere Jahre den Handlungsrahmen für die dezentralen Unternehmenseinheiten definiert. Verbunden damit sind beispielsweise grundlegende Entscheidungen 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 Topmanagement als auch das Management der dezentralen Einheiten beteiligt sind.

– Kennziffersysteme

Weiteres Koordinationsinstrument sind Kennziffersysteme, 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.

Beim ABB-Konzern wurden beispielsweise zum Zeitpunkt der Untersuchungen weltweit folgende Kennziffern erhoben: Auftragsingang, 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 Profit-Center 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 eigenen Einheit mit anderen im gleichen Unternehmen Prozesse der Rationalisierung und Optimierung angestoßen werden, um damit die jeweils eigene Position zu verbessern. Zweck des Kennziffersystems ist – so die Äußerungen interviewter Managementvertreter – die permanente „Selbstkontrolle“ und „Selbstbeobachtung“; es dient zum ständigen Selbstvergleich der einzelnen Einheiten 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 Koordinationsmechanismen

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. Nerding, von Rosenstiel 1996).⁹

– Kommunikationsprozesse

Integration und Abstimmung im Unternehmensnetzwerk sollen durch einen intensiven Kommunikationsprozeß im Managementsystem hergestellt und gesichert werden. Zunächst einmal orientieren sich die Berichtswegen und Kommunikationsprozesse im Management an den formalen Strukturen der je gegebenen Unternehmensorganisation.

In der Unternehmensmatrix von ABB berichtet beispielsweise ein lokaler Manager einer dezentralen Unternehmenseinheit an zwei übergeordnete Ebenen: zum einen an das Management der jeweiligen Region und zum anderen an das Management des jeweiligen produktbezogenen Geschäftsbereichs.

Diese Berichtswegen können von einer Vielzahl zusätzlicher, regelmäßig zusammentretender, ad hoc geschaffener und schließlich informeller Managementgremien überlagert sein oder ergänzt werden. Sie orientieren sich zum einen an der formalen Organisationsstruktur, zum anderen können sich Gremien zusammenfinden, in deren Rahmen die einzelnen Unternehmenseinheiten trotz ihrer Konkurrenzsituation mehr oder weniger ausgeprägt horizontal miteinander kooperieren. Damit wird mehr oder weniger explizit angestrebt, möglichst alle Managemententscheidungen durch „Konsens“ zwischen den Beteiligten herbeizuführen.

Im Fall des ABB-Konzerns meinten interviewte Manager, Entscheidungen sollten von allen einvernehmlich getroffen werden. Dies betrifft offenbar sowohl grundsätzliche strategische Entscheidungen, etwa über Marktallokation und Produktionsvolumina einzelner Standorte, als auch die daran sich orientierenden operativen Entscheidungen über konkrete technisch-organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen. Typisches Beispiel hierfür ist die alljährliche Festlegung von

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.

Produktionsbudgets, an der sich sowohl das Topmanagement aus der Holding als auch die lokalen Manager betroffener Unternehmenseinheiten beteiligen.

Bei den operativen Entscheidungen handelt es sich, wie interviewte Manager ausführten, häufig um einen zeitaufwendigen „bargaining process“, bei dem die partikularen Interessen der einzelnen Unternehmenseinheiten zu unternehmensübergreifenden Zielen zusammengefaßt werden müssen. Allein ein solcher, offenbar relativ gleichberechtigter Entscheidungsprozeß garantiere andererseits, daß einmal getroffene Entscheidungen und festgelegte Unternehmensziele auch tatsächlich von allen dezentralen Unternehmenseinheiten mitgetragen und gleichermaßen zuverlässig verfolgt werden. Nicht auszuschließen ist allerdings, daß es zu keiner Einigung kommt. In diesen Fällen ist es Sache der obersten Unternehmensleitung, eine Entscheidung herbeizuführen.

Bei dem untersuchten Elektrokonzern gehört es zu den „Spielregeln“, daß eine solche Situation nicht mehr als zweimal vorkommen darf; andernfalls würden, so Interviewpartner, die „entscheidungsunfähigen“ Manager ausgetauscht. Auch in einem weiteren Unternehmensbeispiel, einem Maschinenbauunternehmen, das formal eine Holding-Struktur aufweist, zeigt sich die hohe Intensität von Kommunikationsprozessen. Für das Gesamtunternehmen existieren seit einiger Zeit drei Führungsebenen: eine sog. strategische Ebene mit dem Holding-Vorstand und den Leitern größerer Geschäftsbereiche, eine operative Ebene mit dem Vorstand und den Leitern einzelner GmbHs aus den Geschäftsbereichen und einer ganzen Zahl sog. 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“.

– Neue Managerrollen

Diese Kommunikationsprozesse werden ergänzt durch neue Prinzipien des Personaleinsatzes und des Rollenverständnisses auf der Managementebene, die unter Stichworten wie „Führungskräfteentwicklung“ oder „einheitliches Führungskonzept“ zusammengefaßt werden. Eine wichtige Rolle spielt hierbei das Prinzip der Personalunion, indem 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. (Manager dürfen meist nicht 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 ver-

schiedener 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 1996).

– Rationalisierungsprogramme

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 -zielsetzungen abzustimmen. Diese Programme sollen unternehmensweite Rationalisierungsleitbilder etablieren, die zugleich den Rahmen für konkrete Rationalisierungsprojekte eröffnen.

Genutzt werden hierfür einmal unternehmensspezifische Konzepte wie TQM (Total Quality Management) oder TBM (Time Based Management). Typisch sind aber auch unternehmensspezifische Programme, die in den Unternehmen unter verschiedenen Labels wie z.B. „KICK“, „TOP“, „GROWTTH“¹⁰ oder – im Fall von ABB – „Customer Focus“ laufen und die jeweils ähnliche Zielsetzungen vermitteln sollen.

¹⁰ Geradezu ideologisch überhöht heißt es in einer Firmenbroschüre zu KICK: „Von jetzt an gemeinsam einen KICK positiver! Durch neue Formen der Zusammenarbeit die Kundenerwartungen übertreffen. Schneller sein, besser sein“. Ähnliche Orientierungen sollen mit „GROWTTH“ angesprochen werden: „Get rid of waste through team harmony“.

Unter dem Label „Customer Focus“ geht es grundsätzlich darum, durch eine intensive Schulung von Mitarbeitern auf den verschiedensten hierarchischen Ebenen eine verstärkte Orientierung an „Kundenanforderungen“ und Absatzmarktbedingungen durchzusetzen. Nach den übereinstimmenden Aussagen interviewter Manager seien diese Generalziele Reaktion auf die scharfe Konkurrenzsituation auf dem Absatzmarkt. Unter diesen Bedingungen könne der Absatz nur gesichert werden, wenn in besonderer Weise auf Marktbesonderheiten und Kundenwünsche eingegangen werde. Die Voraussetzung hierfür sei die Existenz motivierter und leistungsbereiter Mitarbeiter. Das 1990 aufgelegte „Customer Focus“-Programm bildet dabei den Rahmen für eine ganze Reihe weiterer konkreter Teilprogramme, die sich auf die Verkürzung der Durchlaufzeiten, Verbesserung der Qualität oder eine Systematisierung der Beschaffungsmaßnahmen richten. Offensichtlich werden in relativ schneller Aufeinanderfolge immer neue Teilprogramme aufgelegt. „Wir bewegen uns nur noch in Aktionen“, so beschreibt ein interviewter Experte die Situation. Zur Konzipierung der Programme wurden anfangs externe Berater eingeschaltet, inzwischen existieren auf den verschiedenen internationalen und nationalen Konzernebenen eigens dafür eingerichtete Stabsstellen.

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, S. 145). Befaßt sind hiermit, trotz der Dezentralisierung, eigens neu eingerichtete Zentralabteilungen, die unternehmensinterne Managementtagungen und Seminare zu den jeweiligen Programmenthemen organisieren.

Entsprechend der Logik einer nur indirekten Koordination eröffnen die Rationalisierungsprogramme den einzelnen Unternehmenseinheiten mehr oder weniger große Spielräume für die jeweils verfolgten konkreten Rationalisierungsmaßnahmen. Es kann z.B. dem Management einzelner Standorte überlassen bleiben, ob es seine Maßnahmen im Managementsystem, der Informationstechnologie, der Personalpolitik oder der Arbeitsorganisation ansetzt.

Nicht überraschend ist daher, daß diese Programme beispielsweise bei ABB in unterschiedlicher Weise in den verschiedenen Unternehmenseinheiten, etwa in den einzelnen Ländergesellschaften des 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 Konzerneinheiten charakterisiert. Erkennbar ist zwar eine relativ offene hierarchische Befehlskette, doch wird sie mehr oder

weniger ergänzt von einer 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. Koordinationsprobleme

Angesprochen ist damit das Dauerproblem von Unternehmensnetzwerken, nämlich die möglichst friktionslose 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:

11 Kühl (1995, S. 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.

- Rahmensteuerung wird unterlaufen

Gefährdet wird durch die interne Konkurrenz zunächst einmal die unternehmensweite ökonomische 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 Cost-Centern 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 in 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 Profit-Center 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.

- Kooperation und Synergieeffekte werden blockiert

Die interne Konkurrenz droht darüber hinaus, die Wirkungen der sozial-integrativen Abstimmungsmechanismen auszuhebeln. Betroffen hiervon ist einmal die Absicht, über die beschriebenen Kommunikationsprozesse Kooperation und Konsens zwischen den Unternehmenseinheiten herzustellen. Diese bleiben teilweise 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 beispielsweise an einer fehlenden Bereitschaft einzelner Unternehmenseinheiten oder Profit-Center, relevante Leistungen für das Gesamtunternehmen zu erbringen, da diese lediglich Kosten erzeugen, aber keinen unmittelbaren Ertrag nach sich ziehen. Folgen sind u.U. fehlende oder nur zögernd weitergegebene Informationen, die für andere Unternehmenseinheiten von größter Wichtigkeit wären.

Reichwald und Koller (1996) berichten über den Fall des Kundendienstes eines Werkzeugmaschinenunternehmens, der als Profit-Center 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 u.U. nicht nur mit langjährig gewachsenen Leitbildern, die andere Innovationsschwerpunkte und Verlaufsformen nahelegen. Vielmehr fürchten die Betroffenen 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.

– Abgestimmte Ziele sind selten

Schließlich wird von interviewten Experten immer wieder darauf verwiesen, daß unter diesen Bedingungen die für ein Gesamtunternehmen verbindlichen Rationalisierungsziele, Handlungsorientierungen und Leitbil-

der nur schwer durchsetzbar seien. Nicht zuletzt darauf richten sich die skizzierten Rationalisierungsprogramme, deren tatsächliche Wirksamkeit in vielen Fällen allerdings zu bezweifeln ist. So setzen sich, den vorliegenden Befunden zufolge, die Programme in einzelnen Produktionsstätten dezentralisierter Unternehmen nicht nur höchst unterschiedlich durch, sondern sie treffen teilweise auf offene Ablehnung durch die lokalen Manager. Sie sehen in diesen Programmen vielfach nur eine unnötige Zusatzbelastung zum drängenden Alltagsgeschäft, deren Zielsetzung mit den tatsächlich anstehenden Produktions- und Absatzproblemen wenig zu tun habe. 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.

Experten meinen, dies sei ein typisches Problem, das auch auf den Fall ABB zutreffe. Es wird bezweifelt, daß die dort vorherrschende ausschließliche Orientierung an ökonomischen Ergebnissen hinreichende und dauerhafte Identifikationsmöglichkeiten für Mitarbeiter der verschiedensten Ebenen bieten. Danach stellt sich dieses Problem besonders in Kontrast zum Vorgängerunternehmen BBC, das mit seiner starken Innovations- und Technologieorientierung faktisch über eine ausgeprägte Unternehmenskultur verfügte und daher hohe Identifikationsmöglichkeiten bot (vgl. Catrina 1991, S. 291 ff.).

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 Schwestergesellschaften 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 Profit-Center 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, S. 45).

4.2 Folgeprobleme

Die Unternehmen versuchen, die desintegrierende Wirkung der internen Konkurrenz nun durch eine Reihe von Reaktionen zu kompensieren, die

keineswegs immer Problemlösungen bedeuten. Vielmehr wirken sie teilweise problemverschärfend, da sich mit ihnen unerwartete Folgen verbinden und sie kontraproduktive Effekte entfalten.

– Beschränkung der Autonomie

Die Integrationsprobleme veranlassen Unternehmenszentralen in einer Reihe von Fällen zu hierarchischen Eingriffen in die dezentrale Autonomie, die die Prinzipien der Rahmensteuerung und nur indirekte 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 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 – bei ABB liegt eine Grenze 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 Profit-Centern 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 konflikthaltige Situationen, wenn es darum gehe, Gewinne einzelner Profit-Center 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 könne damit verschleiert und der abzuführende Anteil reduziert werden.¹²

– Organisatorische Komplexitätssteigerung

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 Zeitaufwand für die beteiligten Manager erforderlich. Die Unausweichlichkeit dieser Tendenz spricht der Gründer und frühere CEO von ABB Percy Barnevik an. Er beklagt, daß viele Manager aufgrund 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, S. 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 aufgrund ihrer geographischen 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 zentral-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 „prozessua-

12 Verschiedentlich konnte man bei den Erhebungen den Eindruck gewinnen, daß – ähnlich wie früher einzelne Akkordarbeiter – jetzt das Management von kompletten Unternehmenseinheiten darauf bedacht ist, gegenüber den offiziellen Vorgaben inoffiziell Zeit- und Kostenreserven – bei Akkordarbeitern als „Vorderwasser“ bezeichnet – anzusammeln, um sich zusätzliche Handlungsspielräume zu erhalten.

le“ und informelle Kooperationsbeziehungen nicht nur neu aufgebaut werden müssen, sondern je nach Situation aufgrund 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 und schnell auf Absatzveränderungen reagieren zu können, schaffen sich einzelne dezentrale Einheiten spezialisierte Stabsstellen (vgl. auch Reichwald, Koller 1996). 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 vom Gesamtunternehmen ursprünglich verfolgte Zielsetzung, durch Dezentralisierung Overhead-Bereiche abzubauen und Organisationskosten zu minimieren.

– Widersprüchliche Managementsituation

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, die sowohl eine ausgeprägt globale Orientierung als auch die Fähigkeit haben

¹³ Diesen Aspekt betonen Endres und Wehner (1996). 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, auf lokale Bedingungen einzelner Konzerneinheiten eingehen zu können. 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).

Unübersehbar ist, daß daraus nicht unbeträchtliche Rekrutierungsengpässe resultieren. Dies gilt einmal für die Managementpositionen in den dezentralen Einheiten wie den Profit-Centern, die offenbar für viele Managementaspiranten nur eine begrenzte Attraktivität aufweisen. Formulierungen betroffener Manager, man sei in solchen Positionen 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. Den Ausführungen des früheren ABB-Chefs Barnevik zufolge gäbe 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 die 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 1996). Dies betrifft sowohl die Auswahl der Personen als auch die ständige Mobilisierung ihrer unbedingten Loyalität, die, wie etwa bislang beim ABB-Konzern, besonders auf die in vielerlei Hinsicht charismatische Figur des Konzernchefs zugeschnitten ist.

5. Re-Zentralisierung

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 konterkarieren, 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 hochproblematischen Unternehmenssituation führen.

Nicht überraschend ist daher der empirische Befund, daß neben den skizzierten hierarchischen Koordinationsmaßnahmen in einigen der untersuchten Unternehmen weitergehende Re-Zentralisierungstendenzen 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 Profit-Center zu neuen größeren Unternehmenseinheiten oder die Rückverlagerung von Unternehmensfunktionen in die Zentrale.

In einem der untersuchten Unternehmen betrifft dies beispielsweise die Produktentwicklung, die zuvor auf verschiedene spezialisierte Unternehmenseinheiten arbeitsteilig verteilt war und aufgrund ihrer zugleich unternehmensübergreifenden Entwicklungsfunktion enorme Abstimmungsprobleme erzeugt hat. Auch beim ABB-Konzern ist seit längerem ein Prozeß einer zumindest begrenzten Re-Zentralisierung im Gange. Unter dem Label „integrierte dezentrale Organisation“ werden früher ausdifferenzierte Unternehmenseinheiten wieder zusammengelegt und Zentralfunktionen gestärkt. Dadurch sollen die bisherigen Koordinationsdefizite beseitigt werden, ohne daß jedoch die Vorteile eines dezentralisierten und internationalisierten Unternehmensnetzwerks aufgegeben werden (vgl. Deutsch 1995).

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 1996). Verschiedentlich wird gar davon ausgegangen, daß Unternehmen mit ausgeprägten Netzwerk-Strukturen 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 Netzwerk-Diskussion 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 Selbststeuerungsfähigkeit solcher Organisationen auszugehen (vgl. Teubner 1989, S. 168 ff., und die dort angegebene Literatur).

Angesichts der vorliegenden Befunde ist diese Annahme fraglos überzogen. Übersehen werden die konkurrenzialen Interessen der dezentralen Akteure im Unternehmen, die eben nur in langwierigen und aufwendigen Kommunikations- und Verhandlungsprozessen in Übereinstimmung gebracht werden 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 aufgrund eingespielter Macht- und Interessenkonstellationen zu Trägheit und möglicherweise zu Blockaden gegen notwendige Entscheidungen (z.B. Mayntz 1992).

Übersehen werden außerdem die unterschiedlichen Positionen einzelner Einheiten in einem Unternehmensnetzwerk, in der sich ihre widerspruchsvolle Autonomie und ihr konkurrenziales Verhältnis begründen. Sieht man einmal von hierarchischen Eingriffen ab, so sind die Austauschbeziehungen der dezentralen Einheiten untereinander keineswegs – wie etwa Grundannahmen der Netzwerk-Analyse nahelegen – symmetrischer Natur, sondern es existieren beträchtliche Ungleichgewichte, und die Positionen der einzelnen Einheiten in Unternehmensnetzwerken dif-

ferieren 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 jederzeit einsichtig 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 Erfahrungen mit 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 hierfür eine Situation, in der ein osteuropäischer „low cost“-Standort des untersuchten Elektrokonzerns sein besonderes Know-how über spezielle Produkte und ihre besonderen Einsatzbedingungen in Mittel- und Osteuropa zur Verbesserung seiner unternehmensinternen Position erfolgreich genutzt hat. Mit dem Verweis auf diese umsatz- und gewinnträchtige Sonderstellung konnte dieser Standort unternehmensweit abgestimmte Investitionspläne zu seinen Gunsten unterlaufen und in einigen Punkten die Spielregeln der internen Abstimmungsprozesse verletzen.

Angesprochen ist damit schließlich auch der Einfluß gesellschaftsstruktureller Bedingungen auf die Funktionsweise von Unternehmensnetzwerken. Relevant sind hier Absatzmarktbedingungen, ebenso wie Faktor-

märkte 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 und stabile Außenbeziehungen gesichert werden (vgl. auch Bechtle, Lutz 1989, S. 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 und Konkurrenzvorteile vielfach gerade aus der Nutzung weltweit verteilter national- und regionalspezifischer Standortdifferenzen zu ziehen suchen. Daß sie sich damit nicht unbeträchtliche Integrations- und Koordinationsprobleme einhandeln, wird nicht selten in der Praxis wie auch bei der Modellbildung übersehen.