

Controlling im Internationalen Unternehmen

Erfolgsorientiertes Management
internationaler Organisationsstrukturen

von

Privatdozent Dr. Reinhard Meckl

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII

Teil I: "Organisation" als zentraler Erfolgsfaktor für Internationale Unternehmungen (IU)

1 Problemstellung: Management von Organisationsstrukturen in IU.....	1
1.1 Globalisierung und organisatorisches Grundproblem von IU.....	1
1.2 Stand der Diskussion zur internationalen Koordinationsforschung.....	3
1.2.1 Inhaltliche Forschungsschwerpunkte.....	3
1.2.2 Offene Forschungsfelder.....	7
1.3 Konzeption der Untersuchung.....	8
1.3.1 Ziel und Aufbau der Arbeit.....	8
1.3.2 Wissenschaftstheoretische Fundierung.....	12
2 Internationale Unternehmungen (IU).....	14
2.1 Abgrenzung von IU.....	14
2.1.1 Definition von IU.....	14
2.1.2 Formen des Auslandsengagements und Internationalisierungsgrad.....	15
2.2 Führung von IU.....	18
3 Koordinationssysteme in IU.....	22
3.1 Koordination als zentrale Aufgabe des Management von organisatorischen Strukturen.....	22
3.1.1 Das klassische Koordinationsparadigma: die arbeitsteilige, abgestimmte Organisation.....	22
3.1.2 Das „neue“ Koordinationsparadigma: Von der strukturgeprägten zur strukturlosen Organisation.....	25
3.2 Inhaltliche Konkretisierung eines internationalen Koordinationssystems.....	26
3.3 Der optimale (De-)Zentralisierungsgrad.....	29
3.3.1 Grundlagen der (De-)Zentralisationsdiskussion.....	29
3.3.2 Konzeptionelle Abbildung eines „optimalen“ (De-)Zentralisierungsgrads..	30
3.3.2.1 Ein Gleichgewichtsmodell.....	30
3.3.2.2 Operationalisierung und Grenzen der Konstruktion eines „optimalen“ (De-)Zentralisierungsgrads.....	34
3.4 Grundlegende Komponenten des Koordinationssystems in IU.....	36
3.4.1 Konzeptionelle Ebenen des Koordinationssystems in IU.....	36
3.4.2 Inhaltliche Komponente: Was wird koordiniert?.....	36

3.4.3	Instrumentelle Komponente: Wie wird koordiniert?.....	39
3.4.3.1	Überblick.....	39
3.4.3.2	Klassische organisatorische Koordinationsinstrumente.....	39
»	3.4.3.2.1 Technokratische Koordinationsinstrumente.....	39
	3.4.3.2.2 Personelle Koordinationsinstrumente.....	42
3.4.3.3	„Neue“ Koordinationsinstrumente.....	44
3.4.3.3.1	Kulturmanagement.....	44
	3.4.3.3.1.1 Unternehmungskultur als Basis für ein Kulturmanagement in IU.....	44
	3.4.3.3.1.2 Interkulturelles Management.....	48
3.4.3.3.2	Neue Informations- und Kommunikationstechniken (IuK-Techniken).....	49
3.4.3.3.3	Anreizsysteme.....	52
3.4.3.3.4	Projektmanagement.....	54
3.4.3.4	Strukturelle Koordinationsinstrumente: Der duale Charakter der Aufbau- und Ablauforganisation.....	55
3.4.3.5	Funktionale Koordinationsinstrumente: Der duale Charakter betrieblicher Unterstützungsfunktionen.....	56
3.4.4	Institutionelle Komponente: Wer koordiniert?.....	60
4	Organisatorische Grundmuster von IU.....	61
4.1	Klassische Organisationsmuster als Basismodelle von IU.....	61
4.2	Erweiterung der Basismodelle: Die Strukturmuster von Bartlett/Ghoshal.....	65
4.3	„Moderne“ Organisationsformen als Basismodelle für IU.....	69
4.4	Die Organisation der Unternehmungszentrale.....	74
4.5	IU als interdependente Netzwerke.....	77
4.5.1	Grundlagen der Netzwerk-Theorie.....	77
4.5.2	Anwendung des Netzwerkmodells auf die IU.....	79
4.6	Konstruktion eines organisatorischen Referenzmodells für IU: Das „Heterogene Netzwerk“.....	82
5	Organisatorische Theorien zur Analyse internationaler Koordinationssysteme.....	87
5.1	Anforderungen an Analysetheorien für Koordinationssysteme.....	87
5.2	Neue Institutionenökonomie.....	88
5.2.1	Transaktionskostentheorie.....	88
5.2.1.1	Konzept des Transaktionskostenansatzes.....	88
5.2.1.2	Kritik des Transaktionskostenansatzes und Anwendung auf das internationale Organisationsmanagement.....	90
5.2.2	Principal-Agent-Theorie.....	93
5.3	Informationstheoretischer Ansatz.....	96
5.4	Theorien des organisatorischen Wandels.....	97
5.5	Organisationssoziologische Theorien.....	103
5.5.1	Mikropolitische und machttheoretische Modelle.....	103
5.5.2	Interpretative Ansätze.....	105
5.5.2.1	Theorie der Strukturierung.....	105
5.5.2.2	„Postmoderne“ Organisationstheorien.....	106
5.6	Theorie selbstorganisierender, autopoietischer Systeme.....	107

5.7 Sonstige theoretische Ansätze.....	108
5.7.1 Spieltheorie.....	108
5.7.2 Investitionstheoretische Modelle: Der Shareholder-Value-Ansatz.....	109
6 Zusammenfassung und weiteres Vorgehen.....	111

Teil II: Planung des Koordinationssystems in IU

1 Konstruktion eines gestaltungsorientierten Bezugsrahmens für das Management internationaler Organisationsstrukturen.....	113
1.1 Logisch-konzeptioneller Aufbau des Bezugsrahmens.....	113
1.1.1 Darstellung des Gesamtzusammenhangs.....	113
1.1.2 Stärken und Schwächen des Bezugsrahmens.....	117
1.2 Der Konfigurationsansatz als Leitbild.....	118
1.2.1 Theoretische Grundlagen des Konfigurationsansatzes.....	118
1.2.2 Beschreibung von Konfigurationen.....	121
1.2.3 Stärken und Schwächen des Konfigurationsansatzes.....	123
1.2.4 Anwendung des Konfigurationsansatzes auf das Management internationaler Organisationsstrukturen.....	124
2 Gestaltungsbedingungen: Koordinationsrelevante Kontextfaktoren einer IU.....	127
2.1 Bedeutung der Auslandsgesellschaft für die Gesamtunternehmensstrategie . . .	127
2.2 Auslandsgesellschaftsstrategie.....	130
2.3 Markt und Technologieumfeld.....	131
2.4 Sozio-Kultur.....	132
2.5 Systeminterne Verflechtung.....	134
3 Gestaltungsobjekt: Definition von koordinationsrelevanten Subsystemen einer IU..	136
3.1 Ableitung von Subsystemtypen.....	136
3.2 Einordnung der Subsystemtypen in das organisatorische Referenzmodell.....	139
4 Gestaltungsziel: Ein effizientes internationales Koordinationssystem.....	141
4.1 Abgrenzung des Konstrukts „Effizienz von Koordinationssystemen“.....	141
4.2 Bestimmung der Effizienzkriterien.....	144
4.2.1 Der optimale (De-)Zentralisationsgrad als Hilfsgröße zur Effizienzoperationalisierung.....	144
4.2.2 Ableitung von Sekundärkriterien für die Ertragskomponente.....	145
4.2.3 Ableitung von Sekundärkriterien für die Aufwandskomponente.....	149
4.3 Anwendung der Effizienzkriterien im entscheidungslogischen Ansatz.....	151
5 Gestaltungsparameter: Koordinationsmechanismen in IU.....	153
5.1 Gestaltungsparameter im entscheidungslogischen Ansatz.....	153
5.2 Die Konstruktion von Koordinationssystemtypen.....	155
5.3 Zwischenergebnis aus dem entscheidungslogischen Ansatz und weiteres Vorgehen.....	161

6	Gestaltungsergebnis: Koordinationskonfigurationen für IU.....	163
6.1	Syntheseprinzipien für Koordinationskonfigurationen.....	163
6.2	Konfiguration I: Zulieferungszentrum und Zentralisationsmodell.....	165
6.2.1	Synthese der Konfiguration I.....	165
6.2.2	Koordinative Gestaltung der Konfiguration I.....	166
6.2.2.1	Inhaltliche Gestaltung: Auswahl effektiver aufbau-organisatorischer Strukturen.....	166
6.2.2.2	Instrumentelle Gestaltung: Auswahl effektiver Koordinationsinstrumente.....	167
6.2.2.2.1	Auswahl klassischer und neuer Koordinationsinstrumente.....	167
6.2.2.2.2	Gestaltung der Unterstützungsfunktionen als funktionale Koordinationsinstrumente.....	169
6.2.2.3	Institutionelle Gestaltung.....	170
6.2.2.4	Koordinationsaufwand der Konfiguration I.....	170
6.2.3	Gesamteinschätzung der Effizienz der Konfiguration I.....	172
6.3	Konfiguration II: Wertschöpfungszentrum und Delegationsmodell.....	172
6.3.1	Synthese der Konfiguration II.....	172
6.3.2	Koordinative Gestaltung der Konfiguration II.....	173
6.3.2.1	Inhaltliche Gestaltung.....	173
6.3.2.2	Instrumentelle Gestaltung.....	175
6.3.2.2.1	Klassische Koordinationsinstrumente.....	175
6.3.2.2.2	„Neue“ Koordinationsinstrumente.....	178
6.3.2.2.3	Gestaltung der Unterstützungsfunktionen.....	180
6.3.2.3	Institutionelle Gestaltung.....	182
6.3.3	Gesamteinschätzung der Effizienz der Konfiguration II.....	182
6.4	Konfiguration III: Regionalzentrum und Partnermodell.....	183
6.4.1	Synthese der Konfiguration III.....	183
6.4.2	Koordinative Gestaltung der Konfiguration III.....	184
6.4.2.1	Inhaltliche Gestaltung.....	184
6.4.2.2	Instrumentelle Gestaltung.....	185
6.4.2.3	Institutionelle Gestaltung.....	188
6.4.3	Gesamteinschätzung der Effizienz der Konfiguration III.....	188
6.5	Konfiguration IV: Komponenten-/ Dienstleistungszentrum und Subsidiaritätsmodell.....	189
6.5.1	Synthese der Konfiguration IV.....	189
6.5.2	Koordinative Gestaltung der Konfiguration IV.....	190
6.5.2.1	Inhaltliche Gestaltung.....	190
6.5.2.2	Instrumentelle Gestaltung.....	191
6.5.2.3	Institutionelle Gestaltung.....	195
6.5.3	Gesamteinschätzung der Effizienz der Konfiguration IV.....	196
6.6	Konfiguration V: Komponentenzentrum und Dezentralisationsmodell.....	198
6.6.1	Synthese der Konfiguration V.....	198
6.6.2	Koordinative Gestaltung der Konfiguration V.....	198
6.7	Zusammenfassung und weiteres Vorgehen.....	199
7	Koordinationskompatibilität der Subsysteme.....	200
7.1	Notwendigkeit der systeminternen Kompatibilität.....	200

7.2	Einzelprüfung der Kompatibilitäten.....	201
7.2.1	Kombination 1: Konfiguration I / Konfiguration DI.....	201
7.2.2	Kombination 2: Konfiguration II / Konfiguration IV.....	202
8	Ergebnis des entscheidungslogischen Ansatzes.....	204
8.1	Ansatzpunkte für eine Vereinfachung des Modells: Formulierung einer robusten Entscheidungsheuristik.....	204
8.2	Diskussion des Modells und weiteres Vorgehen.....	207

TEIL III: Regelung des Koordinationssystems in IU

1	Effizienzsicherung des Organisationsmanagement in IU durch Regelung.....	211
1.1	Ziele und Begriffsklärung von „Regelungsaktivitäten“ in internationalen Koordinationssystemen.....	211
1.2	Die Instabilität der Koordinationskonfigurationen und die Notwendigkeit einer Regelung.....	212
1.3	Das Regelkreis-Konzept als Basisansatz.....	213
2	Konstruktion eines Regelungsmodells für ein internationales Organisationsmanagement.....	216
2.1	Logisch-konzeptioneller Bezugsrahmen.....	216
2.1.1	Anwendung des Regelkreis-Konzepts auf internationale Koordinationssysteme: Der Koordinationsregelkreis.....	216
2.1.2	Inhaltliche Gestaltungsziele des Koordinationsregelkreises.....	218
2.2	Der Kontrollteil des Koordinationsregelkreises.....	219
2.2.1	Der Kontrollprozeß im Koordinationsregelkreis.....	219
2.2.2	Führungsgröße: Festlegung und Operationalisierung der Soll- Kordinationsleistung.....	221
2.2.3	Ist-Größe: Ermittlung des realen Koordinationsergebnisses.....	223
2.2.3.1	Exkurs: Methoden und Techniken der empirischen Organisationsanalyse.....	223
2.2.3.2	Anwendung der Methoden und Techniken bei der Ermittlung der Ist-Größe.....	224
2.2.4	Durchführung des Soll-Ist-Vergleichs.....	226
2.3	Der Korrekturteil des Koordinationsregelkreises.....	226
2.3.1	Der Korrekturprozeß im Koordinationsregelkreis.....	226
2.3.2	Abweichungsanalysen.....	228
2.3.3	Ableitung von Stellgrößen.....	230
2.3.4	Implementation der Stellgrößen.....	231
2.4	Verhalten der Koordinationsträger als „Störgröße“ in internationalen Koordinationssystemen.....	233
2.4.1	Einfluß des Verhaltens auf die Effizienz von Koordinationssystemen....	233
2.4.2	Menschenbilder als Basis von Verhaltensannahmen.....	235
2.4.2.1	Bedürfnisse, Werte und Motivation.....	235
2.4.2.2	Typisierung der Verhaltensannahmen durch Menschenbilder...	237

2.4.3	Kontrolle des koordinationsrelevanten Verhaltens.....	241
2.4.3.1	Das koordinative Soll-Verhalten.....	241
2.4.3.2	Aufdeckung des Ist-Verhaltens.....	243
2.4.3.2.1	Gegenstand und Methodik.....	243
2.4.3.2.2	Mikropolitische und opportunistische Aspekte des Ist-Verhaltens.....	245
2.4.3.3	Soll-Ist-Vergleich: Identifikation verhaltensbedingter Ineffizienzen.....	246
2.4.4	Korrektur verhaltensbedingter Ineffizienzen.....	247
2.4.4.1	Verhaltensorientierte Abweichungsanalyse.....	247
2.4.4.2	Zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung.....	249
2.4.4.2.1	Vorgehensweise und Voraussetzungen.....	249
2.4.4.2.2	Anreizsysteme.....	250
2.4.4.2.2.1	Anreizsysteme zur Verhaltensausrichtung am Unternehmungsziel: Die „Center-Konzepte“.....	250
2.4.4.2.2.2	Anreizsysteme zur verhaltenseffizienten Nutzung der Koordinationsinstrumente ..	251
2.4.4.2.3	Personalpolitik.....	253
2.4.4.2.4	Personalführung.....	255
2.4.4.2.5	Sozialisation.....	256
2.4.4.3	Ableitung und Implementation der Stellgrößen.....	257
3	Regelung von Koordinationskonfigurationen.....	258
3.1	Instrumentelle Anwendung des Koordinationsregelkreises.....	258
3.2	Regelung der Koordinationskonfiguration I - Ein Anwendungsbeispiel.....	260
3.2.1	Kontrolle der Koordinationskonfiguration 1.....	260
3.2.2	Korrektur der Koordinationskonfiguration 1.....	261
3.3	Institutionelle Gestaltung der Regelung.....	263
3.3.1	Effizienzorientierte Bewertung der grundsätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten.....	263
3.3.2	Multiple Regelkreise als Gestaltungsparadigma.....	267
4	Ergebnis und Diskussion des Regelungsansatzes.....	268

Teil IV: Controlling des Erfolgsfaktors "Organisation" in IU

1	Grundlagen des Controlling.....	271
2	Das Gesamtmodell als Teil eines internationalen Organisationscontrolling.....	273
2.1	Grundidee eines internationalen Organisationscontrolling.....	273
2.2	Integration des Planungs- und Regelungsmodells internationaler Strukturen....	274
2.3	Grundzüge eines internationalen Organisationscontrolling auf der Basis des integrierten Steuerungs-/Regelungsmodells.....	276

3 Zusammenfassung und Ergebnis: Erfolgsorientierte Steuerung und Regelung internationaler Organisationsstrukturen als Teiltheorie der internationalen Unternehmungsführung.....	.279
---	------