

Christian Backmann

Steuerung im Konzern

**Muster, Instrumente und Prozesse
für Mobilisierung und
Synergiemanagement**

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Max J. Ringstetter

Deutscher Universitäts-Verlag

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT.....VII

VORWORT.....IX

INHALTSVERZEICHNIS.....XI

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....XVII

EINLEITUNG :

KONZERNVERSTÄNDNIS UND PRAKTISCHE RELEVANZ

EINER STEUERUNG IM KONZERN.....1

(1) Steuerung im Konzern: Relevanz für die Praxis.....3

(2) Steuerung und Strategie: Stand der Forschung und Defizit.....8

(3) Aufbau der Arbeit.....10

TEIL I: STEUERUNGSHERAUSFORDERUNGEN DER GRUNDSTRATEGIEN UND GRUNDLAGEN EINER STEUERUNG IM KONZERN.....15

1.1 Steuerungsherausforderungen der Grundstrategien.....16

1.1.1 Die Herausforderung von Trennschärfen zwischen Struktur und Steuerung.....19

(1) Strukturen und deren Abstimmung.....20

(2) Übergänge zwischen Strukturen, Abstimmung und Niveaudetermination.....24

1.1.2 Die Herausforderung der Steuerungsdistanz.....29

(1) Festlegung der Steuerungsdistanz durch Autonomie und Autarkie.....30

(2) Festlegung der Steuerungsdistanz durch Souveränität.....33

1.1.3 Die Herausforderung der Grenzhandhabung.....38

(1) Festlegung der Grenzhandhabung durch Autonomie und Autarkie.....38

(2) Festlegung der Grenzhandhabung durch Souveränität.....41

1.2	Philosophien, Methoden und Muster einer Steuerung in Konzernen.....	44
1.2.1	Intervention und Integration als Philosophien einer Steuerung in Konzernen.....	45
	(1) Intervention: Steuerung über Input-Output-Relationen.....	46
	(2) Von der Intervention zur Integration.....	48
	(3) Integration: Steuerung über den Kontext.....	49
1.2.2	Steuerungsmethoden in Konzernen.....	51
	(1) Direct-Supervision.....	53
	(2) Managementsysteme.....	56
	(3) Akteurenorientierte Ansätze.....	60
1.2.3	Muster einer Steuerung in Konzernen.....	65
	(1) Konfigurationsnutzendes Muster für ein Synergiemanagement.....	66
	(2) Konfigurationsfokussierendes Muster für eine Mobilisierung.....	69
ZWISCHENBETRACHTUNG I:	KONZERNSTEUERUNG ZWISCHEN EINHEIT * VIELHEIT	73
	(1) Einheit * Vielheit in Steuerungsherausforderungen, Steuerungsgrundlagen und Steuerungsmethoden.....	73
	(2) Das Problem von Einheit * Vielheit für Bausteine einer Steuerung im Konzern.....	75
TEIL II:	BAUSTEINE EINER STEUERUNG IM KONZERN.....	77
II.1	Bausteine auf strategischer Ebene: Portfoliotechniken zur Potenzialerkennung und Bewertung.....	80
II.1.1	Portfoliotechniken auf der Ebene des Konzernportfolios.....	83
	(1) Konfigurationsfokussierende Portfoliomuster durch unabhängige Dimensionen und aggregierte Darstellung.....	84
	(2) Konfigurationsnutzende Portfoliotechnik durch abhängige Dimensionen und operativen Fokus.....	89

II.1.2	Portfoliotechniken auf der Ebene von Teileinheiten.....	93
	(1) Konfigurationsfokussierende Portfoliotechniken durch die Fokussierung auf Vergleichskonstellationen.....	93
	(2) Konfigurationsnutzende Portfoliotechniken durch die "Spiegelung" von Inhalten.....	102
11.2	Bausteine auf operativer Ebene: Kennzahlen, Budgets und Anwendungsmodus zur Potenzialrealisation.....	106
11.2.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als operativer Baustein.....	108
	(1) Konfigurationsfokussierende Kennzahlausrichtung über die Konzentration auf "lagging-indicators".....	110
	(2) Konfigurationsnutzende Kennzahlausrichtung über die Konzentration auf "leading-indicators".....	114
11.2.2	Budgets als operative Bausteine.....	118
	(1) Konfigurationsfokussierende Budgetausrichtung: Betonung quantitativer Bezugsgrößen und inputorientierter Budgetherleitung für eine Mobilisierung.....	121
	(2) Konfigurationsnutzende Budgetausrichtung: Betonung qualitativer Bezugsgrößen und outputorientierter Budgetherleitung für ein Synergiemanagement.....	124
11.2.3	Anwendungsmodus als ergänzender operativer Baustein.....	127
	(1) Konfigurationsfokussierender Anwendungsmodus: Die Unterstützung der Mobilisierung über eine diagnostisch-passive Ausrichtung.....	129
	(2) Konfigurationsnutzender Anwendungsmodus: Die Unterstützung eines Synergiemanagements mittels einer interaktiv-fokussierten Ausrichtung.....	133
11.3	Programme: Project-Based-Management als (integrativer) Baustein.....	136
II.3.1	Die Prozesskomponente des Project-Based-Management.....	140
	(1) Die Prozesskomponente zur Unterstützung der Mobilisierung.....	143
	(2) Die Prozesskomponente zur Unterstützung eines Synergiemanagements.....	146

II.3.2	Die Projektkomponente des Project-Based-Management.....	149
(1)	Die Projektkomponente zur Unterstützung der Mobilisierung.....	154
(2)	Die Projektkomponente zur Unterstützung eines Synergiemanagements.....	157
ZWISCHENBETRACHTUNG II: KONZERNSTEUERUNG UND EINHEIT * VIELHEIT.....	163	
(1)	Einheit * Vielheit in den Bausteinen einer Steuerung im Konzern.....	163
(2)	Das Problem der Einheit * Vielheit für die Hierarchiedynamik und Steuerungsarchitekturen.....	165
TEIL III: DIE HIERARCHIEDYNAMIK UND STEUERUNGSARCHITEKTUREN.....	167	
111.1	Die Hierarchiedynamik als zweite Dimension der Betriebsdimension.....	167
111.1.1	Hierarchiedynamik für eine Mobilisierung.....	172
(1)	Strukturhierarchie der Mobilisierung: Betonung der Eindeutigkeit.....	173
(2)	Inhaltshierarchie der Mobilisierung: Betonung von sequenzieller Abfolge und quantitativer Transferbasis.....	176
111.1.2	Hierarchiedynamik für ein Synergiemanagement.....	179
(1)	Strukturhierarchie für ein Synergiemanagement: Betonung "überlappender Gruppen".....	181
(2)	Inhaltshierarchie für ein Synergiemanagement: Betonung von integrativer Abfolge und qualitativer Transferbasis.....	184
111.2	Flankierende Bausteine und Steuerungsarchitekturen.....	187
III.2.1	Informationssysteme als flankierende Bausteine.....	192
(1)	Informationssysteme für eine Mobilisierung: Betonung von formaler Kodifikation und konfigurationsfokussierenden Transformationsebenen.....	198
(2)	Informationssysteme für ein Synergiemanagement: Die Betonung informaler Diffusion und konfigurationsnutzender Transformationsebenen.....	203

III.2.2	Steuerungsarchitekturen.....	208
(1)	Steuerungsarchitekturen für eine Mobilisierung: Die Nutzung vorhandener Zwischen- und Zentralbereichsarchitekturen.....	212
(2)	Steuerungsarchitekturen für ein Synergiemanagement: Die Betonung der Neukonzeption von Zwischenarchitekturen.....	216
SCHLUSSBETRACHTUNG: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....		221
(1)	Einheit * Vielheit in Hierarchiedynamik und Steuerungsarchitekturen.....	222
(2)	Mobilisierung mittels konfigurationsfokussierender Steuerungsmuster - eine Zusammenfassung.....	224
(3)	Synergiemanagement mittels konfigurationsnutzender Steuerungsmuster - eine Zusammenfassung.....	227
(4)	Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten als Mittel zum Aufbau einer notwendigen Komplexität.....	229
ANHANG:	SYNERGIEN UND MOBILISIERUNG IN DER PRAXIS.....	233
(1)	Synergien in der Praxis.....	233
(2)	Mobilisierung in der Praxis.....	239
LITERATURVERZEICHNIS.....		243