

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
TABELLENVERZEICHNIS	XII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XIV
1 EINFÜHRUNG	1
1.1 AUSGANGSSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG.....	2
1.2 ZIELSETZUNG.....	6
1.3 METHODISCHES VORGEHEN.....	8
1.3.1 <i>Forschungsmodell</i>	9
1.3.2 <i>Forschungsdesign</i>	9
1.4 AUFBAU DER ARBEIT	12
2 DAS EXTERNE UND ORGANISATIONALE UMFELD	15
2.1 EINLEITUNG	15
2.2 DAS UNTERNEHMENSEXTERNE UMFELD	17
2.2.1 <i>Technologische Umwelt</i>	19
2.2.2 <i>Internationale Umwelt</i>	19
2.2.3 <i>Sozio-kulturelle Umwelt</i>	21
2.2.4 <i>Politisch-gesetzliche Umwelt</i>	22
2.2.5 <i>Ökonomische Umwelt</i>	22
2.2.6 <i>Ökologische Umwelt</i>	24
2.3 DAS UNTERNEHMENSINTERNE UMFELD	25
2.3.1 <i>Die diversifizierte, international tätige Unternehmung</i>	25
2.3.1.1 Die Diversifikation von Unternehmen	26
2.3.1.1.1 <i>Definition, Einordnung und Abgrenzung von Diversifikation</i>	26
2.3.1.1.2 <i>Ursachen der Diversifikation</i>	29
2.3.1.1.3 <i>Motive und Ziele der Diversifikation</i>	30
2.3.1.2 Die diversifizierte Unternehmung als strategisch-konzeptioneller Rahmen	33
2.3.1.2.1 <i>Die unternehmerische Vision</i>	34
2.3.1.2.2 <i>Die Unternehmenspolitik</i>	34
2.3.1.2.3 <i>Die strategische Orientierung und Strategieentwicklung</i>	35
2.3.1.2.3.1 <i>Strategie auf Gesamtunternehmensebene</i>	35
2.3.1.2.3.2 <i>Strategie auf dezentraler Ebene</i>	39
2.3.1.2.3.3 <i>Strategie auf Netzwerkebene</i>	40

2.3.1.2.4	<i>Die Unternehmensarchitektur</i>	42
2.3.1.2.4.1	Divisionale Strukturen	43
2.3.1.2.4.2	Holdingstrukturen	48
2.3.1.2.5	<i>Umsetzungsprozesse</i>	50
2.3.1.2.6	<i>Unternehmenskultur</i>	55
2.3.1.3	Die Entwicklungsfähigkeit der diversifizierten Unternehmung	58
2.3.1.4	Die Dezentralisierung der diversifizierten Unternehmung	61
2.3.1.4.1	<i>Begriffliche Abgrenzung von verwandten Gestaltungselementen</i>	61
2.3.1.4.1.1	Dezentralisation	62
2.3.1.4.1.2	Delegation	63
2.3.1.4.1.3	Partizipation	64
2.3.1.4.2	<i>Dimensionen der Dezentralisierung von Unternehmen</i>	64
2.3.1.4.3	<i>Sinnhaftigkeit von Dezentralisierungsbestrebungen</i>	66
2.3.1.5	Die Beziehung zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten	68
2.3.2	<i>Die dezentrale Einheit</i>	72
2.3.2.1	Begriffliche Einordnung	73
2.3.2.2	Mögliche Rollen von Tochtergesellschaften	74
2.4	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	81
3	LEADERSHIP – FÜHRUNG IM SPANNUNGSFELD VON ZENTRALE UND DEZENTRALEN EINHEITEN	83
3.1	EINLEITUNG	83
3.2	ALLGEMEINE DEFINITORISCHE ANNÄHERUNG AN DEN LEADERSHIP-BEGRIFF	84
3.3	FÜHRUNGSKONZEPTE IM ORGANISATIONALEN KONTEXT	86
3.3.1	<i>Eigenschaftensorientierte Theorien</i>	87
3.3.1.1	Traditionelle Eigenschaften-Ansätze	87
3.3.1.2	Neuere Eigenschaften-Ansätze	89
3.3.2	<i>Verhaltensorientierte Theorien</i>	93
3.3.2.1	Der entscheidungsorientierte Ansatz nach Tannenbaum & Schmidt	94
3.3.2.2	Empirische Studien zum Führungsverhalten (Ohio-/ Michigan-Studien)	96
3.3.2.3	3D-Management Style Theory nach Reddin	100
3.3.2.4	Das Managerial (Leadership) Grid nach Blake & Mouton	101
3.3.2.5	Das System organisatorischer Führungselemente nach Bleicher	104
3.3.3	<i>Transformationale und charismatische Führung</i>	105
3.3.3.1	Charismatische Führungstheorien	106
3.3.3.2	Transformationale und transaktionale Führung nach Bass	110
3.3.3.3	Transformative Führung nach Bennis & Nanus	114
3.3.4	<i>Partizipation und kooperative Führung</i>	117

3.3.4.1	Normatives Entscheidungsmodell nach Vroom & Yetton	118
3.3.4.2	Shared-Leadership nach Pearce & Conger	121
3.3.4.3	Self-Leadership nach Manz & Sims	125
3.3.5	<i>Situationsorientierte bzw. Kontingenz-Theorien</i>	127
3.3.5.1	Kontingenztheorie nach Fiedler	128
3.3.5.2	Situative Reifegrad-Theorie nach Hersey & Blanchard	130
3.3.5.3	“Path-Goal Theory“ nach House	132
3.3.5.4	Multiple Linkage Model nach Yukl	133
3.3.5.5	“Cognitive Resources Theory“ nach Fiedler et al.	134
3.3.6	<i>Strategische Leadership</i>	136
3.3.6.1	Theorie der strategischen Wahl nach Child	138
3.3.6.2	„Upper Echelons Theory“ nach Hambrick & Mason	141
3.3.6.3	Strategisches Management in Geschäftseinheiten nach Gupta & Govindarajan	145
3.4	FÜHRUNGSVERANTWORTUNG IM HIERARCHISCHEN KONTEXT	147
3.4.1	<i>Macht- und Einflussverhältnisse in Organisationen</i>	148
3.4.1.1	Wesen von Macht und Einfluss	148
3.4.1.2	Quellen von Macht und Einfluss	150
3.4.1.3	Dynamik von Macht und Einfluss	150
3.4.2	<i>Einstellungsänderung als Voraussetzung für die Dezentralisierung von Führungsverantwortung und -aufgaben</i>	153
3.4.3	<i>Zentrale versus dezentrale Leadership-Aufgaben</i>	154
3.4.3.1	Nicht-delegierbare Führungsaufgaben	155
3.4.3.2	Delegierbare Führungsaufgaben	159
3.4.4	<i>Führungskräfte der Zentrale und der dezentralen Einheiten – eine Abgrenzung</i>	163
3.5	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	168
4	DEZENTRALE LEADERSHIP – UNTERNEHMERISCHE FÜHRUNG IN UND VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN	169
4.1	EINLEITUNG	169
4.2	HINFÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN UNTER EINBEZUG VERWANDTER KONZEPTE	170
4.3	CORPORATE ENTREPRENEURSHIP – STRATEGISCH-UNTERNEHMERISCHES VERHALTEN IM ORGANISATIONALEN KONTEXT	174
4.3.1	<i>Definitive Annäherung an den Begriff Corporate Entrepreneurship</i>	174
4.3.2	<i>Systematisierung unterschiedlicher theoretischer Ansätze</i>	177
4.3.2.1	Personenbezogene Ansätze	178

4.3.2.2	Organisationszentrierte Ansätze.....	180
4.3.2.3	Strategische Ansätze.....	181
4.3.3	<i>Ursprung unternehmerischen Verhaltens</i>	186
4.3.4	<i>Unternehmerische Orientierung als Indikator unternehmerischen Verhaltens</i>	190
4.4	BEGRIFFLICHE BESTIMMUNG DER DEZENTRALEN LEADERSHIP.....	192
4.5	INTEGRATION VON LEADERSHIP UND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN DER DEZENTRALEN FÜHRUNG	195
4.5.1	<i>Führungsbezogene Elemente der dezentralen Leadership</i>	196
4.5.2	<i>Unternehmerische Elemente der dezentralen Leadership</i>	199
4.6	KONKRETE AUSPRÄGUNGEN DER DEZENTRALEN LEADERSHIP	201
4.6.1	<i>Strategisch-unternehmerisches Verhalten</i>	201
4.6.2	<i>Spezifische Führungsrollen und konkrete Aufgaben einer Führungskraft auf dezentraler Ebene</i>	209
4.7	VORAUSSETZUNGEN FÜR DEZENTRALE LEADERSHIP	213
4.7.1	<i>Persönlichkeitsbezogene Voraussetzungen</i>	214
4.7.1.1	Die Identifikation mit der eigenen Unternehmenseinheit.....	215
4.7.1.2	Unternehmerische Kompetenzen, fachliches Know-how und Erfahrung	215
4.7.1.3	Individuelle Einstellung und Absicht zu dezentraler Leadership	216
4.7.2	<i>Unternehmensinterne Voraussetzungen</i>	218
4.7.2.1	Orientierung der Letztentscheidungsträger	219
4.7.2.2	Systeme	220
4.7.2.3	Strukturen	221
4.7.2.4	Unternehmenspolitik und -taktik.....	222
4.7.2.5	Unternehmenskultur	223
4.7.3	<i>Umweltbezogene Voraussetzungen</i>	224
4.7.3.1	Umweltinfrastruktur	224
4.7.3.2	Umweltturbulenz	225
4.7.3.3	Persönliches soziales Umfeld	226
4.8	ZIELE DER DEZENTRALEN LEADERSHIP	227
4.9	EFFEKTE UND KONSEQUENZEN DER DEZENTRALEN LEADERSHIP.....	229
4.9.1	<i>Positive Effekte</i>	229
4.9.1.1	Effekte für und in der Tochtergesellschaft	230
4.9.1.2	Effekte in der Unternehmenszentrale	230
4.9.1.3	Umwelteffekte	231
4.9.2	<i>Negative Folgen von dezentraler Leadership</i>	232

4.9.2.1	Kosten dezentraler unternehmerischer Initiativen	232
4.9.2.2	Entstehung eines organisationalen Dilemmas	233
4.9.2.3	Widerstand gegen unternehmerisches Verhalten auf dezentraler Ebene.....	234
4.10	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT.....	236
5	DEZENTRALE LEADERSHIP ALS INTENDIERTES VERHALTEN – APPLIKATION DER THEORIE DES GEPLANTEN VERHALTENS	239
5.1	EINLEITUNG	239
5.2	DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN EINSTELLUNG UND VERHALTEN	240
5.2.1	<i>Charakterisierung von Einstellungen.....</i>	<i>240</i>
5.2.2	<i>Vorhersagekraft von Einstellungen.....</i>	<i>242</i>
5.3	DIE THEORIE DES ÜBERLEGTEN HANDELNS ALS GRUNDLAGE DER THEORIE DES GEPLANTEN VERHALTENS.....	244
5.3.1	<i>Einordnung der beiden Theorien.....</i>	<i>244</i>
5.3.2	<i>Kernaussagen der Theorie des überlegten Handelns.....</i>	<i>245</i>
5.3.3	<i>Kernaussagen der Theorie des geplanten Verhaltens.....</i>	<i>248</i>
5.3.4	<i>Kritische Betrachtung der Einstellungs-Verhaltens-Theorien.....</i>	<i>251</i>
5.3.4.1	Geltungsbereich der Theorien	251
5.3.4.2	Der Begriff „Intention“.....	252
5.3.4.3	Mangelnde Suffizienz der TPB	252
5.3.4.4	Mangelnder Prozesscharakter der Theorien	253
5.3.5	<i>Begründung für die Verwendung der TPB im Rahmen der Untersuchung der dezentralen Leadership.....</i>	<i>254</i>
5.4	ADAPTION DER THEORIE DES GEPLANTEN VERHALTENS AN DIE ERFORDERNISSE DES DEZENTRALEN LEADERSHIP-KONZEPTS	255
5.5	ABLEITUNG DER HYPOTHESEN.....	257
5.6	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT.....	260
6	EMPIRISCHE EXPLORATION DER DEZENTRALEN LEADERSHIP	263
6.1	VORGEHENSWEISE	263
6.2	QUALITATIVE ERHEBUNG	264
6.2.1	<i>Leitfadengestützte Interviews</i>	<i>264</i>
6.2.2	<i>Zentrale Fragestellungen</i>	<i>264</i>
6.2.3	<i>Sampling und Datenerhebung.....</i>	<i>267</i>
6.2.4	<i>Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.....</i>	<i>269</i>
6.2.4.1	Beschreibung der Interviewpartner	269

6.2.4.2	Werte und Prinzipien	271
6.2.4.3	Führungsstil der Letztentscheidungsträger	272
6.2.4.4	Strategische Orientierung der Mutterunternehmen	273
6.2.4.5	Unterschiede in der Behandlung von Tochtergesellschaften.....	274
6.2.4.6	Operativer und strategischer Handlungsspielraum nachrangiger Führungskräfte.....	276
6.2.4.7	Entstehung von neuen Impulsen in den Unternehmen	277
6.2.4.8	Wirkungen unternehmerischer Initiativen	278
6.2.4.9	Initiierung von Projekten ohne Rücksprache mit den Letztentscheidungsträgern	280
6.2.4.10	Historie zu Initiativen aus Tochtergesellschaften.....	281
6.2.4.11	Voraussetzungen für unternehmerisches Engagement in Tochtergesellschaften	282
6.2.4.12	Zentrale Vorgaben durch die Muttergesellschaft	285
6.2.4.13	Die Rolle der Letztentscheidungsträger	287
6.2.5	<i>Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse</i>	288
6.3	QUANTITATIVE ERHEBUNG	290
6.3.1	<i>Zentrale Fragestellung</i>	290
6.3.2	<i>Methode</i>	291
6.3.2.1	Modellierung der TPB mittels eines Strukturgleichungsmodells.....	291
6.3.2.2	Fragebogen und Operationalisierung der Variablen.....	294
6.3.2.3	Befragte Personen und Datenerhebung	299
6.3.3	<i>Datenauswertung und Ergebnisse</i>	301
6.3.3.1	Beschreibung der Untersuchungsobjekte	301
6.3.3.2	Status quo von dezentraler Leadership.....	305
6.3.3.2.1	<i>Erfahrung mit den Aspekten unternehmerischer Führung</i>	305
6.3.3.2.2	<i>Einstellung zu unternehmerischer Führung in Tochtergesellschaften</i>	306
6.3.3.3	Überzeugungen im Hinblick auf dezentrale Leadership	308
6.3.3.3.1	<i>Behaviorale Überzeugungen und Ergebnisbewertungen</i>	308
6.3.3.3.2	<i>Normative Überzeugungen und Übereinstimmungsmotivation</i>	310
6.3.3.3.3	<i>Kontrollbasierte Überzeugungen und Bewertungen</i>	311
6.3.3.4	Globale Prädikatoren der Intention, Tochtergesellschaften unternehmerisch zu führen.....	320
6.3.3.5	Zusammenhänge zwischen den spezifischen Überzeugungen und den globalen Prädikatoren der Verhaltensintention	323
6.3.3.5.1	<i>Behaviorale Überzeugungen und die Einstellung zu dezentraler Leadership</i>	324
6.3.3.5.2	<i>Normative Überzeugungen und die subjektive Norm</i>	326

6.3.3.5.3	<i>Kontrollüberzeugungen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle</i>	326
6.3.3.5.3.1	Kompetenzüberzeugungen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle im Sinne der Selbstwirksamkeit.....	327
6.3.3.5.3.2	Kontrollüberzeugungen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle im Sinne der Beherrschbarkeit des Verhaltens.....	329
6.3.3.6	Potenzial zu dezentraler Leadership als Intention, eine Tochtergesellschaft unternehmerisch zu führen	331
6.3.4	<i>Resümee und Interpretation der quantitativen Ergebnisse</i>	336
6.4	ZUSAMMENFASSUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNGEN	342
7	SCHLUSSBETRACHTUNG UND IMPLIKATIONEN	345
7.1	EINORDNUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE UND WISSENSCHAFTLICHER BEITRAG	345
7.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIVERSIFIZIERTE, INTERNATIONAL TÄTIGE UNTERNEHMEN	354
7.3	IMPLIKATIONEN FÜR WEITERGEHENDE FORSCHUNG	356