

Unternehmensstrukturen – zentralisieren oder dezentralisieren?

In dem Artikel „Unternehmensstrukturen im Überblick“ wurde dargestellt, dass die Organisationsstruktur einer Unternehmung von verschiedenen Faktoren abhängt. Es gibt kein Patentrezept für die eine passende Struktur; vielmehr wird die jeweils günstigste Organisationsform von der individuellen Situation und Strategie sowie dem Branchenumfeld beeinflusst. In der Managementliteratur werden verschiedene Strukturen aufgeführt, die untereinander kombiniert oder an die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden können.

Bei allen sich daraus ergebenden Ausprägungen der Organisationsstruktur ist eines der wichtigsten Kriterien der Grad der Zentralisierung oder Dezentralisierung. Die Frage der Zentralisierung oder Dezentralisierung ist insbesondere für größere Unternehmen mit mehreren Divisionen (regional, produktbezogen, Tochterunternehmen etc.) von Bedeutung. In kleineren, einfach strukturierten Unternehmen sind Planung, Kontrolle und Entscheidungsfindung meist naturgemäß auf die aus wenigen Personen bestehende Unternehmensleitung konzentriert. Allerdings kann sich gerade bei Mittelständlern eine zu starke Zentralisierung negativ auswirken. Dies wird insbesondere deutlich, wenn der zwar erfolgreiche aber dominante Führungsstil des Gründers/Eigentümers verhindert, dass innerhalb oder außerhalb des Unternehmen eigenverantwortlich handelnder Managementnachwuchs gefunden werden kann.

Dieser Artikel untersucht die Auswirkungen des Grades an Zentralisierung in Unternehmen und die damit verbundenen Vor- und Nachteile. Weiterhin wird auf die Rolle des Corporate Center in Unternehmen eingegangen.

Zentralisierung vs. Dezentralisierung

Die Begriffe Zentralisierung und Dezentralisierung beschreiben, wie Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen für Planung, Kontrolle, Strategie, Investitionen etc. innerhalb des Unternehmens verteilt sind. Zwischen den beiden extremen Ausprägungen – vollständiger Zentralisierung oder Dezentralisierung – bestehen zahlreiche Abstufungen. Im wesentlichen kann wie folgt unterschieden werden:

Zentralisierung	Alle strategischen Entscheidungen werden von der zentralen Unternehmensführung getroffen. Diese gibt die Unternehmenspolitik, die Prozesse und Handlungsrichtungen vor. Die für Produkte, Regionen, Funktionen u.ä. verantwortlichen Manager sind in ihrer Einflussnahme auf Strategien und Unternehmensentwicklung stark eingeschränkt.
	Änderungen in der strategischen Ausrichtung werden von der zentralen Unternehmensführung getroffen. Die verantwortlichen Manager sind jedoch in der Lage und befugt, die konkreten Strategien an die konkreten Gegebenheiten anzupassen und so besser auf sich ergebende Chancen und Risiken zu reagieren.
Dezentralisierung	Unabhängige Geschäftseinheiten haben ihre eigene Unternehmensleitung, die die strategische Ausrichtung der Einheit bestimmt. Die einzelnen Geschäftseinheiten werden als eine Gruppe unabhängiger Unternehmen geführt, die von der Zentrale lediglich koordiniert werden.

In ähnlicher Weise klassifizieren Goold und Campbell Unternehmen nach der Beziehung zwischen zentraler Unternehmensleitung (Corporate Center) und den Geschäftseinheiten. Sie unterscheiden in:

- **Strategische Planung**

Das Corporate Center nimmt Einfluss auf die Strategie der Geschäftseinheiten. Die strategische Planung und Kontrolle der Geschäftseinheiten erfolgt streng formalisiert.

- **Strategische Kontrolle**

Die Geschäftseinheiten werden autonom von ihren jeweiligen Managern geführt. Das Corporate Center verlangt die Ausarbeitung strategische Pläne, oft nach vorgegebenen Modellen. Es erstellt jedoch nicht selbst Pläne für die Geschäftseinheiten. Die Kontrolle erfolgt über finanzielle und strategische Ziele.

- **Finanzielle Kontrolle**

Das Corporate Center beschränkt sich auf die Vorgabe von Ergebniszielgrößen. Es nimmt keinen Einfluss auf die langfristige Planung und beschränkt sich auf größere Investitionsentscheidungen, wie M&As.

Daraus ergibt sich, dass eine Divisionsstruktur nicht notwendig ein Indikator für einen hohen Grad an Dezentralisierung ist.

Wie die Wahl der Unternehmensstruktur, so wird auch die Zentralisierung oder Dezentralisierung eines Unternehmens von verschiedenen **Faktoren** beeinflusst. Die wichtigsten sind:

- Die Größe des Unternehmens,
- Die geographische Ausdehnung und Verteilung im Zusammenspiel mit
 - Der Homogenität oder Heterogenität der Produkte und Leistungen.
 - Der eingesetzten Technologie und
 - Der gegenseitigen Abhängigkeiten und Verknüpfungen der einzelnen Regionen,
- Die relative Bedeutung und Stabilität des externen Unternehmensumfeldes sowie die Notwendigkeit, gegebenenfalls schnell auf Änderungen zu reagieren,
- Die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden müssen,
- Die Arbeitsbelastung der Entscheidungsträger,
- Fragen der Motivation durch Delegation im Zusammenspiel mit der Fähigkeit und Bereitschaft der Manager, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen (generell: Fragen der Unternehmenskultur),
- Die Anordnung von besonderen Fähigkeiten und Expertenwissen im Unternehmen – liegen die Stärken des Managements in den Geschäftseinheiten oder in der Zentrale?
- Die mit Veränderungen verbundenen Aufwendungen und Kosten,
- Der Einfluss des Wettbewerbes sowie
- Der Status der Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme des Unternehmens.

Für die Frage nach dem richtigen Grad an Zentralisierung oder Dezentralisierung gibt es kein universelles Entscheidungsmodell, das eine richtige Lösung liefert. Es ist vielmehr notwendig, unter Beachtung der dargestellten Einflussfaktoren die Vor- und Nachteile einzelner Strukturen in der jeweiligen Situation des Unternehmens abzuwägen. Grundsätzlich werden mit Zentralisierung und Dezentralisierung die folgenden Vorteile und Nachteile verbunden:

	Vorteile	Nachteile
Zentralisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz in der Unternehmensstrategie für alle Geschäftseinheiten • Einfachere Koordination der einzelnen Aktivitäten und ihrer gegenseitigen Wechselwirkungen • Einfachere Kontrolle • Veränderungen in der strategischen Grundausrichtung können besser unterstützt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • U.U. zu langsame Reaktion auf Veränderungen, die nur einzelne Geschäftseinheiten und nicht das Unternehmen als Ganzes betreffen • Gefahr der Entwicklung einer übergroßen Unternehmenszentrale die <ul style="list-style-type: none"> • Stark von Management-Informationssystemen abhängt, • Zu wenig Kundennähe hat, • Vielfältigen Interessen und komplexen Zusammenhängen gegenübersteht • Das Unternehmen entwickelt keine Manager mit echten strategischen Fähigkeiten. Stattdessen agieren Experten für verschiedene Funktionen, die schwer koordiniert werden können.
Dezentralisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Änderung von Wettbewerbsstrategien und geschäftsbereichsbezogenen Strategien • Höhere Motivation durch mehr Eigenverantwortlichkeit • Bessere strategische Steuerung von sehr komplexen Unternehmensgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme bei der Zuordnung von Kompetenzen zur Zentrale und den einzelnen Geschäftseinheiten • Effizienzverluste durch Duplikation verschiedener Funktionen • Probleme, die Entscheidungskompetenten einzelner Manager genau mit ihren Verantwortlichkeiten abzustimmen

Die Rolle des Corporate Center

Je nach Unternehmensstruktur und Zentralisierungsgrad nimmt die zentrale Unternehmensleitung oder das Corporate Center unterschiedliche Funktionen wahr. Die Grundlegenden Aufgaben des Centers umfassen zumeist Unterstützung bei der Strategieentwicklung sowie die Übernahme rechtlicher und finanzieller Aufgaben für das Gesamtunternehmen. Daneben können typische Aufgaben der Zentrale in Marketing, Personalentwicklung, Grundstücksmanagement, Forschung und Entwicklung, Public Relations oder Beziehungen zu Geschäftspartnern, Organisationen und Öffentlichkeit bestehen.

Collins und Porras beschreiben in „Built to Last“ die minimale Rolle des Corporate Center wie folgt:

“Coordination is about promoting the overall cohesiveness of the diversified company. Hence the key role of corporate management are providing leadership, defining mission, and establishing a unifying global corporate ideology and set of values and believes.”

Demnach obliegt es der Zentrale, die verschiedenen möglicherweise sehr unterschiedlichen Geschäftseinheiten als Bestandteile eines gemeinsamen Unternehmens zu verstehen und zu koordinieren. Die Zentrale muss Bindeglieder zwischen den Einheiten schaffen. Im Minimalfall bestehen diese weniger aus vorgegebenen Strukturen oder Informationsflüssen, sondern in einer einheitlichen übergeordneten Vision und Kultur, mit der sich alle Geschäftseinheiten identifizieren. Vision und Mission eines Unternehmens sind stets Messpunkte für die Angemessenheit strategischer Optionen. Durch ein gemeinsames übergeordnetes Ziel wird daher sichergestellt, dass sich die unterschiedlichsten Strategien dezentralisierter Geschäftseinheiten an einem gemeinsamen Leitbild orientieren.

Grundsätzlich bestimmt sich die Rolle des Corporate Center danach, in welchen Bereichen die Zentrale dem Gesamtunternehmen Nutzen bringen kann. Als Nutzen ist in diesem Fall zu verstehen, dass die Zentrale bestimmte Aufgaben besser und/oder effektiver erfüllen kann, als die einzelnen Geschäftseinheiten. Bei der Beurteilung des möglichen Nutzens des Corporate Center können folgende Überlegungen einbezogen werden:

- Die Art und Weise, auf die das Gesamtunternehmen koordiniert und kontrolliert wird – Fragen der Struktur, Führung, interner Kommunikation und Synergien
- Die Art der strategischen Führung und Strategieentwicklung
- Das Erreichen von Leistungen und Verbesserungen durch effektive Entlohnungssysteme
- Entscheidungen, welche Aktivitäten
 - Zentralisiert werden
 - Dezentralisiert werden oder
 - Extern zugekauft / outgesourct werden.

Auch hier gilt wieder, dass es keine ideale Lösung gibt. Gerade in stark diversifizierten Unternehmen kann der Nutzen zentraler Leistungen für die einzelnen Geschäftsbereiche unterschiedlich sein. Je nach Unternehmensgröße können dann zwar organisatorische Anpassungen vorgenommen werden, die den unterschiedlichen Anforderungen Rechnung tragen. Solche Strukturen erhöhen jedoch meist die Komplexität und erschweren somit die einheitliche Leitung und Koordination aller Aktivitäten.

Literaturhinweise:

Goold, Michael & Campbell, Andrew. Managing Diversity: Strategy and Control in Diversified British Companies. In Long Range Planning, London; Oct 1987; Vol. 20, Iss. 5; pg. 42.

Collins, James C. & Porras, Jerry I. [Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies](#). HarperCollins Publishers.

Thompson, John L. [Strategic Management. Awareness and Change](#). International Thomson Business Press.