

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Strategie und Struktur in Unternehmensgruppen –  
eine Analyse am Beispiel der Metro-Group“

Verfasser

Nikolas Geisler

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im Dezember 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer/Betreuerin:

157  
Internationale Betriebswirtschaft  
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger



## **Widmung**

Ich widme diese Diplomarbeit meiner Familie, vor allem meinen Eltern, Claudia und Wolfgang Geisler, welche mich auf meinem langen Weg durch das Studium unterstützt und gefördert haben. Mit viel Liebe und einer gehörigen Portion Geduld haben sie die Jahre meines Studiums über sich ergehen lassen und trotz vieler Rückschläge nie an mir gezweifelt. Ihnen gebührt mein allergrößter Respekt. Die Dankbarkeit, welche ich für sie empfinde, lässt sich kaum in Worte fassen. Wenn man so lange studiert wie meine Wenigkeit, so erachte ich es nicht als Selbstverständlichkeit mir dennoch über eine so lange Zeitspanne hinweg stets den Rücken zu stärken und mich niemals im Stich gelassen zu haben. Ich hoffe inständig, dass ich ihnen diese Liebe und Verbundenheit auch nur annähernd zurückgebe.

All meine guten Eigenschaften haben mich meine Eltern gelehrt. Dieses Privileg verhalf mir eine Vielzahl an Menschen kennenzulernen, welche mich auf meinem Weg durchs Leben begleiten. Mit vielen von Ihnen verbindet mich eine tiefe Freundschaft und Vertrautheit, so dass ich meinen Platz auf dieser Welt finden konnte.

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 20. Dezember 2011

Nikolas Geisler

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	iii
Abbildungsverzeichnis.....	vii
Tabellenverzeichnis .....	viii
1. Einleitung.....	1
1.1. Ausgangslage .....	1
1.2. Problemstellung .....	2
1.3. Zielsetzung dieser Arbeit .....	2
1.4. Aufbau der Arbeit .....	2
2. Begriffsabgrenzungen.....	3
2.1. Die Unternehmensgruppe .....	3
2.1.1. Definition .....	3
2.1.2. Unterscheidungskriterien .....	4
2.1.3. Rechtliche Rahmenbedingungen eines Konzerns.....	4
2.1.3.1. Voraussetzungen.....	4
2.1.3.2. Gesellschaftsformen .....	5
2.1.4. Organe.....	5
2.2. Organisationsstrukturen .....	6
2.2.1. Klassifizierungsarten .....	6
2.2.1.1. Gruppen .....	6
2.2.1.2. Beispiel eines horizontalen Konzerns .....	6
2.2.1.3. Strukturierung der Konzernspitze.....	7
2.2.2. Konzernführung .....	8
2.2.2.1. Aufgaben .....	8
2.2.2.2. Ausübung.....	9
2.2.2.3. Zentrale Konzernführung .....	10
2.2.2.4. Dezentrale Konzernführung .....	11
2.2.3. Management-Holding .....	12
2.3. Unternehmensstrategie.....	13
2.3.1. Grundvoraussetzungen.....	14
2.3.1.1. Unternehmenskultur .....	14
2.3.1.2. Unternehmensphilosophie .....	14
2.3.2. Umsetzung .....	15
2.3.2.1. Strategisches Management .....	15
2.3.2.2. Operatives Management.....	17
2.4. Strategische Ausrichtungen .....	18

2.4.1.	Grundlagen .....	18
2.4.1.1.	Voraussetzungen .....	19
2.4.1.2.	Motivationsanreize .....	20
2.4.1.3.	Flexible Strukturen .....	21
2.4.2.	Unternehmerische Strategiefaktoren .....	22
2.4.2.1.	Flexibilität .....	22
2.4.2.2.	Zeit .....	23
2.4.2.3.	Qualität .....	24
2.4.2.4.	Technologie .....	24
2.5.	Strukturelle Umsetzung .....	25
2.5.1.	Wahl der Organisationsform .....	25
2.5.2.	Kennzeichen einer modernen Organisationsgestaltung .....	27
2.5.3.	Zentral vs. Dezentral .....	28
3.	Strategische und strukturelle Konzepte .....	29
3.1.	Theoretische Ansätze .....	29
3.1.1.	Strategiekriterien nach Rumelt .....	29
3.1.2.	Konzept der organisatorischen Strategie und Struktur nach Miles & Snow .....	30
3.1.2.1.	Organisatorische Adaptation .....	30
3.1.2.2.	Strategische Typologie .....	32
3.1.3.	Applikationen nach Miller & Friesen .....	33
3.1.3.1.	Lebenszyklusmodell .....	34
3.1.3.2.	Momentum und Revolution in organisatorischer Adaptation .....	35
3.1.4.	Theorie nach Teece .....	36
3.1.4.1.	Business Strategie .....	36
3.1.4.2.	Corporate Kohärenz .....	37
3.2.	Theoretische Erläuterungen der Typologie nach Miles & Snow .....	39
3.2.1.	Strategische Typologie .....	39
3.2.1.1.	Verteidiger .....	39
3.2.1.2.	Sucher .....	40
3.2.1.3.	Analysierer .....	41
3.2.1.4.	Reagierer .....	42
3.2.1.5.	Fazit .....	43
3.2.2.	Strategische Planung und Durchführung .....	43
3.2.2.1.	Modell nach Mintzberg .....	43
3.2.2.2.	Interpretation .....	44
3.3.	Strategie-Struktur-Konzept nach Miller .....	46
3.3.1.	Ansatz .....	46

3.3.2.	Darstellungsmöglichkeiten von Organisationen .....	47
3.3.2.1.	Konstellationen .....	47
3.3.2.2.	Auswahl strategischer Konstellationen .....	48
3.3.3.	Interaktion von Strategie und Struktur .....	51
3.3.3.1.	Einfache Struktur .....	51
3.3.3.2.	Maschinenbürokratie .....	51
3.3.3.3.	Adhokratie .....	52
3.3.3.4.	Konglomerate .....	53
3.3.4.	Fazit .....	53
3.4.	Fazit & Hypothesen .....	54
4.	Fallbeispiel: Metro Group .....	56
4.1.	Der Konzern .....	56
4.1.1.	Überblick der Unternehmensgruppe .....	56
4.1.1.1.	Muttergesellschaft .....	57
4.1.1.2.	Tochtergesellschaften .....	57
4.1.1.2.1.	Metro Cash & Carry .....	57
4.1.1.2.2.	Real .....	58
4.1.1.2.3.	Media Markt .....	58
4.1.1.2.4.	Saturn .....	59
4.1.1.2.5.	Galeria Kaufhof .....	59
4.1.1.3.	Querschnittsgesellschaften .....	60
4.1.1.3.1.	Metro Group Asset Management .....	60
4.1.1.3.2.	MGL - Metro Group Logistics .....	60
4.1.1.3.3.	Metro Systems GmbH .....	60
4.1.1.3.4.	MGA-Metro Group Advertising GmbH .....	61
4.1.2.	Geschichtliche Entwicklung .....	61
4.1.3.	Zahlen & Fakten .....	62
4.2.	Konzernanalyse .....	64
4.2.1.	Methode .....	65
4.2.2.	Strategische Ausrichtung der Metro Group .....	65
4.2.2.1.	Strategische Grundpfeiler .....	65
4.2.2.2.	Konzernziel .....	67
4.2.3.	Strukturelle Umsetzung des Konzerns .....	68
4.2.3.1.	Konzernstruktur .....	68
4.2.3.2.	Dezentralisierung .....	70
4.2.3.3.	Reorganisation .....	71
4.2.4.	Theoretische Verknüpfungen .....	71

4.2.4.1.	Analyse nach Miles & Snow.....	72
4.2.4.2.	Analyse nach Miller.....	74
4.2.4.3.	Alternative Abhandlungen.....	79
4.2.5.	Hypothesen-Bewertung.....	80
4.2.6.	Fazit.....	82
4.2.6.1.	Unternehmenserfolg.....	82
4.2.6.2.	Resümee.....	84
5.	Conclusio.....	86
6.	Kurzzusammenfassung.....	88
	Literaturverzeichnis.....	89

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Horizontale Organisation nach Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften .....	7
Abbildung 2: SWOT-Analyse .....	16
Abbildung 3: "Five-Forces" nach Porter.....	18
Abbildung 4: "Adaptive Cycle" nach Miles & Snow .....	31
Abbildung 5: Lebenszyklusmodell nach Miller & Friesen.....	34
Abbildung 6: Stufenmodell für nachhaltige Geschäftsmodelle nach Teece.....	37
Abbildung 7: Merkmale des Verteidigers.....	39
Abbildung 8: Merkmale des Suchers.....	40
Abbildung 9: Merkmale des Analysierers .....	42
Abbildung 10: Konzernüberblick .....	56
Abbildung 11: Konzernstruktur der Metro Group.....	69
Abbildung 12: "Adaptive Cycle" der Metro Group nach Miles & Snow.....	74
Abbildung 13: EBIT vor Sonderfaktoren der Metro Group .....	83
Abbildung 14: Größten Unternehmen im Lebensmittelhandel weltweit 2009.....	83

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Strategische Konstellationen nach Miller .....	50
Tabelle 2: Metro Group in Zahlen.....	62
Tabelle 3: Konzernumsatz 2010 nach Regionen.....	63
Tabelle 4: Konzernumsatz 2010 nach Vertriebsmarken .....	64

## 1. Einleitung

### 1.1. Ausgangslage

Die Entwicklung des wirtschaftlichen Landschaftsbildes über die vergangenen Jahrzehnte brachte eine Vielzahl an Veränderungen mit sich. Vor allem der einst regionale Handel mit Waren und Gütern, welcher vormals geografisch gesehen sehr eingeschränkt war, genoss besonders seit Mitte des ehemaligen Jahrhunderts eine rasante Entwicklung. Dieser Wandel wurde geprägt durch die wirtschaftliche Erschließung mehrerer Länder. Diese sogenannten Wirtschaftsbündnisse tragen zur Vereinfachung und Verbesserung des internationalen Güteraustausches bei. Prominente Beispiele dieser Allianzen sind die EU (Europäische Union), die NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) und die ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*). In diesem Zusammenhang sollte die WTO (*World Trade Organization*) nicht unerwähnt bleiben. Diese hat es sich zur Aufgabe gemacht den Welthandel zu reglementieren und zu überwachen, um dem wirtschaftlichen Treiben eine Struktur zu geben. Die eben genannten Bündnisse zählen mitunter zu den Mitgliedern der Welthandelsorganisation. (WTO, 2011)

Die Konsequenzen dieser Entwicklungen haben einerseits den rasanten Aufschwung vom transnationalen Güterverkehr, aber andererseits länderübergreifende Kooperationen zur Folge. In diesem Kontext der Globalisierung bekommen Themen wie Expansion und Internationalisierung zunehmend ihre Bedeutung für Unternehmen, welche sich am Markt behaupten wollen. Durch wirtschaftliches Wachstum, Allianzen, Übernahmen sowie strategische Führungsentscheidungen entfalteten sich einst „kleine“ Unternehmen zu immer „größer“ werdenden Unternehmensgruppen. Diese sogenannten Konzerne konnten sich im Laufe der Jahre einer stets zunehmenden Gewichtung in der Weltökonomie erfreuen. Die Anzahl der Unternehmensgruppen, welche ihre Organisationsstrukturen und Strategien weit über ihre Ländergrenzen ausgedehnt haben, verschieben einen exponentiellen Zuwachs über den oben erwähnten Zeitraum und nehmen heutzutage eine wichtige Rolle in der Weltwirtschaft ein. (Herkenrath, 2003, S. ff. 29)

## **1.2. Problemstellung**

Einer dieser Unternehmensgruppen, welche sich besonders im mittel-europäischen Raum hervorhebt, stellt die „Metro Group“ dar. Der deutsche Konzern, der sich durch den Bereich des Großhandels definiert, konnte sich im grenzüberschreitenden Handel etablieren und gehört zu den größten Unternehmen der Weltwirtschaft. Im abgelaufenen Jahr rangierte die „Metro-Group“ in der globalen Liste der Unternehmen mit den höchsten Umsätzen gar auf dem respektablen 57. Platz.(Fortune, 2010)Diese erfolgreiche Platzierung verdankt der Konzern nicht zuletzt seinem beachtlichen Führungsmanagement. Durch die Implementierung moderner Organisationsstrukturen und fortschrittlicher Strategieentscheidungen konnte sich die Metro AG über Deutschland hinaus in der Weltökonomie positionieren. Dabei nehmen eben die Entscheidungen in den strukturellen und strategischen Bereichen eine wichtige Rolle ein. Daher gilt es herauszufinden welche Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen den Kern eines Konzerns bilden. Vor allem liegt der Fokus auf dem Zusammenhang von Strategie und Struktur in diesem Kontext.

## **1.3. Zielsetzung dieser Arbeit**

Strategien und Organisationsstrukturen in Unternehmensgruppen sollen anhand des „Metro Group“ Konzerns analysiert werden. Ziel dieser Arbeit ist die Präsentation eines effizienten Konzerns, welcher sich erfolgreich am Weltmarkt positionieren und behaupten konnte. Dabei wird die Organisationsstruktur ebenso wie die Strategie dieser Unternehmensgruppe sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht unter die Lupe genommen. Die theoretischen Ansätze sollen hierbei als Basis für das Untersuchungsbeispiel herangezogen werden. Darüberhinaus soll besonderes Augenmerk auf die Symbiose der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur gelegt werden. Dieser Zusammenhang soll ebenfalls theoretisch und praktisch analysiert werden.

## **1.4. Aufbau der Arbeit**

Der erste Teil der Arbeit widmet sich der Begriffsabgrenzung in den Bereichen der Unternehmensgruppe, der strukturellen Konzernorganisation sowie strategischen Voraus- und Umsetzungen. Ebenfalls werden die Zusammenhänge zwischen Organisation und Strategie herausgearbeitet.Im zweiten Teil sollen schließlich die theoretischen Ansätze dieses Themas formuliert und erörtert werden. Dabei werden diese Ansichten aus renommierten literarischen Quellen als Kriterien bzw. Eckpfeiler

der Unternehmensgestaltung angesehen, um daraus Zusammenhänge schließen zu können. Im letzten Abschnitt wird der „Metro Group“ Konzern nicht nur präsentiert, sondern vielmehr analytisch in Sachen Organisation und Strategie sowie die Symbiose beider Begriffe als erfolgreicher Betrieb dargestellt. Den Schluss dieser Arbeit soll ein ausführliches Fazit über die gewonnenen Erkenntnisse des modernen Führungsmanagements bilden.

## **2. Begriffsabgrenzungen**

Das erste Kapitel dieser Arbeit widmet sich den Begriffsabgrenzungen. Zuerst soll hier die Unternehmensgruppe definiert und erläutert werden, um in weiterer Folge näher die Termini der unternehmerischen Organisation und Strategie zu beschreiben. Dieser Teil enthält eine Reihe von Grundbegriffen, welche für das weitere Verständnis unumgänglich sind. Um diesen Part abzuschließen, sollen theoretische Ansätze des Zusammenhanges von Strategie und Organisation herangezogen werden.

### **2.1. Die Unternehmensgruppe**

#### **2.1.1. Definition**

Die Bezeichnungen Unternehmensgruppe und Konzern sind als Synonyme wahrzunehmen und werden deshalb gleichermaßen definiert. Der Terminus Konzern kann somit im Sinne des § 15 Aktiengesetzes wie folgt beschrieben werden:

*„Wesen des Konzerns und des Konzernunternehmens – (1) Sind rechtlich selbstständige Unternehmen zu wirtschaftlichen Zwecken unter einheitlicher Leitung zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. (2) Steht ein rechtlich selbstständiges Unternehmen auf Grund von Beteiligungen oder sonst unmittelbar oder mittelbar unter dem beherrschenden Einfluss eines anderen Unternehmens, so gelten das herrschende und das abhängige zusammen als Konzern und einzeln als Konzernunternehmen.“* (Doralt U.-P. W., 2009, S. 430)

Die Verhältnisse der Konzernunternehmen zum Konzern selbst werden im weiteren Verlauf genauer besprochen. Eine Unternehmensgruppe definiert sich darüberhinaus anhand von Unterscheidungskriterien.

### **2.1.2. Unterscheidungskriterien**

Diese Art des Gesellschaftsbundes wird anhand verschiedener Merkmale unterschieden. Zum einen trennt man bei der wirtschaftlichen Form zwischen zentraler und dezentraler Organisation. Zum anderen wird ein Konzern auch durch seinen Diversifikationsgrad bestimmt. Dieser bemisst den Grad der Zugehörigkeit von ungleichen Wirtschaftszweigen, sprich in wie vielen verschiedenen Branchen diese Unternehmensgruppe tätig ist. Die geografische Position definiert ebenfalls diese Unternehmensform. Hierbei kommt das Stichwort des multinationalen Konzerns zu tragen, welcher über seine Stammländergrenzen hinaus seine wirtschaftlichen Ziele verfolgt. Des letzteren ist das Kriterium der Richtung von Bedeutung. Dieses beantwortet die Frage ob es sich um einen Horizontal-, Vertikal- oder Mischkonzern handelt.(Hopfenbeck, 1998, S. 158 ff.)

### **2.1.3. Rechtliche Rahmenbedingungen eines Konzerns**

Diese Passage hat die Erläuterung, einerseits der rechtlichen Voraussetzungen eines Konzerns andererseits die mit inbegriffenen Gesellschaftsformen zum Ziel.

#### **2.1.3.1. Voraussetzungen**

Im österreichischen Körperschaftssteuergesetz werden Unternehmensgruppen auch als „*finanziell verbundene Körperschaften*“ angesehen. Dieses Gesetz formuliert und reglementiert die steuerlichen und anteilmäßigen Verbindungen des Konzerns und deren Konzernunternehmen. Dabei gilt es zu beachten, dass Gruppenmitglieder unter anderen aus Kapitalgesellschaften, seien diese nun inländischer oder ausländischer Herkunft, bestehen. Die einzelnen Organe werden nach diesem Recht in Gruppenträger und Gruppenmitglieder unterteilt. Diese monetäre Verknüpfung unterliegt unter anderem folgenden Kriterium:

*„(§ 9 (4) Als finanziell verbundene Körperschaften gelten solche, bei denen die beteiligte Körperschaft unmittelbar mehr als 50% des Grund-, Stamm- oder Genossenschaftskapitals und der Stimmrechte der Beteiligungskörperschaft besitzt (...).“*

Dieses Beteiligungsverhältnis innerhalb eines Konzerns setzt eben diese Unternehmensform voraus. Selbstverständlich können diese Verbindungen auch anderen Erfordernissen unterliegen, jedoch gilt der finanzielle Anteil von mehr als der Hälfte des Kapitalwertes einer anderen Gesellschaft in den meisten Fällen als Voraussetzung.(Doralt U. W., 2010, S. 258-259)

### **2.1.3.2. Gesellschaftsformen**

Eine Unternehmensgruppe besteht aus verschiedenen Gruppenmitgliedern, deren Wesen sich häufig über den Begriff der Kapitalgesellschaften definiert. Für diese Arbeit werden im Besonderen zwei Formen der Kapitalgesellschaften hervorgehoben; die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG).

Die GmbH *„ist eine Körperschaft mit Rechtspersönlichkeit (juristische Person), deren Mitglieder (die Gesellschafter) eine Vermögenseinlage (Stammeinlage) an die Gesellschaft erbringen. Diese Stammeinlagen bilden das Stammkapital der Gesellschaft.“* Zu einer jeden GmbH gehört ein Geschäftsführer, welcher sich verpflichtet im Sinne der Gesellschaft zu handeln. (Mader, 2008, S. 7-8)

Die AG *„ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter mit Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften.“* Zu den Organen einer AG zählen zwingend der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung. (Mader, 2008, S. 58-81)

Ferner gilt zu beachten, dass sich Kapitalgesellschaften, im Gegensatz zu Personengesellschaften, über das Trennungsprinzip der Vermögensmassen definieren. Dieses Prinzip besagt, dass einzelne Gesellschafter, seien sie nun einer GmbH oder AG, im Grunde nicht mit ihrem persönlichen Kapital gegenüber Verbindlichkeiten der Gesellschaft haften. (Mader, 2008, S. 2)

### **2.1.4. Organe**

Eine Unternehmensgruppe besteht aus einem Gruppenträger und einem oder mehreren Gruppenmitgliedern. Der Gruppenträger, auch Obergesellschaft oder Muttergesellschaft (MG) genannt, ist jenes Unternehmen, welches sich an der Spitze des Konzerns positioniert und im Allgemeinen die Führung über die Gruppenmitglieder innehat. Das Mutterunternehmen ist im Grunde Verantwortungsträger und Dirigent über die wirtschaftlichen, strategischen und organisatorischen Entscheidungen. (o.A., 2011)

Die Gruppenmitglieder, auch Untergesellschaft oder Tochtergesellschaft (TG) genannt, sind unabhängige Unternehmen, welche allerdings an die Weisungen und Instruktionen des Mutterunternehmens gebunden sind. (o.A., 2011)

Sowohl die Muttergesellschaft als auch ihre Tochtergesellschaften bilden somit die Grundorgane einer Unternehmensgruppe. Zusätzlich sei noch der Begriff der Querschnittgesellschaft in diesem Kontext zu erwähnen. Jener wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch näher anhand seiner Funktionen und Aufgaben erklärt.

## **2.2. Organisationsstrukturen**

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den einzelnen Klassifizierungsarten eines Konzerns sowie der daraus resultierenden Konzernführungsart, welche ferner auf ihre Merkmale und Eigenschaften untersucht wird.

### **2.2.1. Klassifizierungsarten**

Allgemein lassen sich Unternehmen in drei verschiedene Gruppen gliedern. Daraus ergibt sich eine Vielzahl von Strukturierungsmöglichkeiten der Konzernspitze.

#### **2.2.1.1. Gruppen**

##### 1. Gruppe:

- Stammhauskonzern: einheitliche Leitung (segregierter Konzern)
- Integrierter Konzern: operative Holding

##### 2. Gruppe:

- Horizontaler Konzern
- Vertikaler Konzern
- Mischkonzern

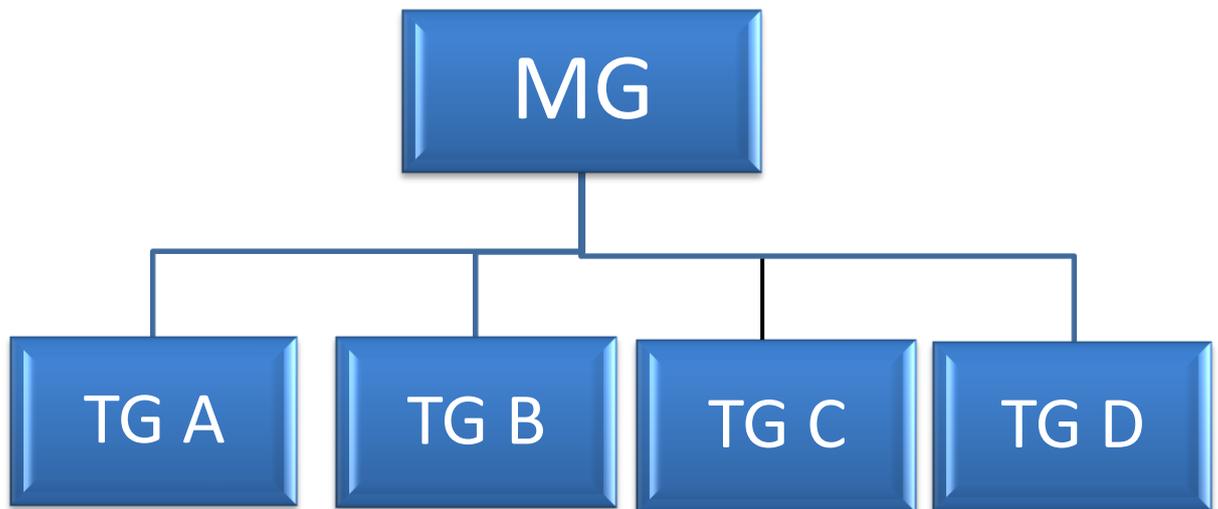
##### 3. Gruppe:

- Objektkonzern: Leistungsspektrum
- Verrichtungskonzern: Spezialisierung einzelner Verrichtungen
- Regionalkonzern: Geografische Zusammenführung einzelner TG (Thom, 2006, S. 269 ff.)

#### **2.2.1.2. Beispiel eines horizontalen Konzerns**

Die horizontale Gliederung einer Organisation ist eine Struktur, welche auf zwei Hierarchieebenen basiert. Auf der ersten Stufe steht die Konzernspitze oder in vielen Fällen auch die Muttergesellschaft. Auf der zweiten Ebene werden schließlich alle anderen Bereiche oder Tochtergesellschaften der Unternehmensgruppe gleichermaßen aufgeteilt. Diese Aufteilung kann funktional oder divisional erfolgen. Die funktionale Organisation teilt die zweite Stufe der Hierarchie auf gleichartige Betätigungsfelder des Konzerns auf, wie zum Beispiel eine Gliederung nach Produktion, Absatz, Beschaffung und Entwicklung. Die divisionale Aufteilung stellt Kernbereiche des Unternehmens

jeweils an die Spitze der Rangfolge und untergliedert deren Aufgabenbereiche gleichermaßen weiter. Somit kann nach diesem Organisationsmodell das Mutterunternehmen (MG), an der Spitze und deren Tochtergesellschaften (TG A,...,TG D) auf einer Linie, übergeordnet werden.(Bühner, 1996, S. 110 ff.) Folgende Darstellung soll zur Verdeutlichung dieser Organisationsform dienen:



**Abbildung 1: Horizontale Organisation nach Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften**

In der vertikalen Organisationsstruktur bedarf es einer strammeren Hierarchie, sprich die Weisungen der Konzernführung verlaufen auf mehreren Hierarchieebenen von oben nach unten.

### ***2.2.1.3. Strukturierung der Konzernspitze***

Infolge der Organisationsform kann die Konzernspitze in folgende Kriterien aufgeteilt werden:

- Funktional
- Produktbezogen
- Divisional
- Regional
- Matrixorganisation
- Heterarchie

Alle möglichen Klassifizierungsarten der Organisationsstruktur eines Konzerns werden somit an der Methode der Weisungskette ausgehend von der Konzernspitze charakterisiert. Letztere wiederum kann spezielle Funktionen aufweisen. Nun gilt es

diese Konzernführung anhand derer Merkmale und Prinzipien stärker zu durchleuchten.(Thom, 2006, S. 276 ff.)

## **2.2.2. Konzernführung**

### **2.2.2.1. Aufgaben**

Der Begriff der Konzernführung wird in diesem Zusammenhang auch mit dem Begriff des Managements gleichgestellt. Diesem obliegt prinzipiell die Kontrolle über die Leitung des Unternehmens. Ferner wird das Management als „*die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension*“ definiert.(Hopfenbeck, 1998, S. 327). Die essenzielle Aufgabe der Konzernleitung stellt somit die Führungsfunktion dar. Damit ist auf der einen Seite die professionelle Beratung und Beeinflussung der Mitarbeiter (Personalfunktion) gemeint und auf der anderen Seite die Steuerung und Gestaltung der Unternehmensprozesse und integrierten Systeme (Sachfunktion). Dem Management obliegen daher die Pflichten der Organisation gegenüber einer sachgemäßen Planung und Kontrolle sowohl aus personalbezogener- als auch aus prozessorientierter Sichtweise. In diesem Kontext wird auch zwischen Willensbildung und Willensdurchsetzung unterschieden. Während sich die Willensbildung um die Formulierung der Unternehmensziele kümmert, wird der Willensdurchsetzung die Einwirkung und Kontrolle der Organisation zugeschrieben.(Hopfenbeck, 1998, S. 335-338)

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Konzernführungsaufgaben stellt die Harmonisierungsfunktion dar, auch Komplexitätsmanagement genannt. Dadurch, dass Unternehmensgruppen sich als große Gebilde verschiedenster Systeme darstellen, deren Diversifikationsgrad weitaus höher ist als bei vergleichbar kleineren Unternehmens, bedarf es eines Managements, welches Spannungsfelder und Probleme erkennt und bekämpft. Ziel ist es natürlich den Konzern stets im Gleichgewicht zu halten entstehen die Probleme nun aus Personen- oder Sachbezogenen Ursprüngen. Die Harmonisierung hat somit die Aufgaben interne Konflikte erst gar nicht aufkommen zu lassen und mittels Kommunikation und Diplomatie ihre Leitung zu untermauern.(Hopfenbeck, 1998, S. 338-339)

#### 2.2.2.2. *Ausübung*

Die Ausübung der Konzernleitung lässt sich grundlegend in zwei Systeme gliedern: Dual und Board. Beide Prinzipien haben unterschiedliche Ansichten der strukturellen Organisation der Konzernführung.

Das Board Prinzip, welches sich in das schweizerische und amerikanische Board Modell weiter unterteilen lässt, spielt in der Rechtsordnung der Aktiengesellschaften innerhalb der EU eher eine untergeordnete Rolle. Merkmal dieses Systems ist die fehlende Trennung der Unternehmensleitung von der Kontrolle durch so genannte „*outside-*“ und „*inside-directors*“. Zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung wird somit kein Unterschied gemacht.(Bühner, 1996, S. 369)

Innerhalb der EU, besonders in Deutschland, wird bei der Konzernführung von Aktiengesellschaften das Prinzip des dualistischen Systems angewendet. Jenes sieht eine klassische Teilung von der Unternehmensführung und Kontrolle vor. Somit unterteilt sich die Konzernspitze in den Vorstand und den Aufsichtsrat. Dem einen Organ obliegt die Pflicht der Führung, während dem anderen Organ die Überwachung zugewiesen wird.(Lutter, 1995, S. 5-26)

Weitere Organe einer AG sind die Hauptversammlung und der Abschlussprüfer. Die Geschäftsführung wird also dem Vorstand zugesprochen. Dieser wird vom Aufsichtsrat, welcher vom Vorstand bestellt und abberufen wird, kontrolliert. Die Gliederung des Aufsichtsrates ist strikt im Aktiengesetz reglementiert. Die Hauptversammlung, welche aus allen Aktionären des Unternehmens besteht und generell mindestens einmal jährlich stattfindet, darf über Gewinnverteilung und Satzungsänderungen der AG mitbestimmen. Dieses Organ soll den Aktionären, sprich den Anteilseignern des Konzerns, gewisse Mitspracherechte einräumen. Diese Institutionen unterliegen dem Prinzip der Drittorganshaft einer Aktiengesellschaft.(Mader, 2008, S. 69-70)

Ferner tritt im europäischen Recht noch der Begriff der *SocietasEuropaea*(Europäische AG, SE) auf. Diese Gesellschaftsform soll Gründungen innerhalb des europäischen Gemeinschaftsgebietes zweier Unternehmen reglementieren und rechtlich vereinfachen, um nicht zuletzt das wirtschaftliche Handeln in der EU zu fördern. Bezüglich der Organe einer SE räumt das Recht der Gesellschaft die Auswahl des dualistischen

Systems sowie einem monistischen System ein. Beide sind im EU-Recht reglementiert und verankert.(Bühner, 1996, S. 377-379)

Eng mit den Begriffen der Organisationsstruktur und der Konzernführung verbunden stellt die Entscheidung einer zentralen oder dezentralen Leitung der Unternehmensgruppe einen Kernpunkt strategischen und organisatorischen Managements dar.

#### **2.2.2.3. Zentrale Konzernführung**

Beim Grundsatz der zentralen sowie der dezentralen Konzernführung steht die Frage des Delegationsgrades im Vordergrund. Bei einem zentral geführten Unternehmen werden Aufgaben zusammengefasst und auf höchster Hierarchieebene konzentriert. Die Entscheidungsgewalt liegt somit einzig und allein bei der Konzernspitze.(o.A., 2011)

Nach den Merkmalen der Zentralisation kann in weiterer Folge nach dem Verrichtungs- sowie dem Objekt- und Entscheidungsprinzip unterschieden werden. Dabei stehen die Ziele der Zuordnung gewisser Teilaufgaben innerhalb einer Unternehmensgruppe im Vordergrund.

Die funktionale Gliederung, das Verrichtungsprinzip, besagt, dass einzelne Unternehmensaufgaben wie z.B. Beschaffung, Verwaltung oder Kontrolle verbunden werden, um schließlich zentral gesteuert zu werden. Aus der Praxis ergibt sich das Beispiel der Werkstattfertigung. Ähnlich nach diesem Modell wird die Muttergesellschaft gegenüber ihren Tochtergesellschaften eines Konzerns strukturiert, um wesentliche Geschäftsteile zusammenzufassen.

Das Objektprinzip in der Zentralisation setzt die Zusammenfügung unterschiedlicher Produkte bzw. Produktionen voraus. Dieses Prinzip wird auch Flussfertigung genannt. Die Stärken dieses Verfahrens ergeben sich aus einem geringeren Koordinationsaufwand, einer höheren Transparenz sowie den sich daraus ergebenden minimierten Kommunikationsproblemen.

Für die Konzernspitze und somit dem strategischen Management, nimmt das Prinzip der Entscheidungsgewalt die bedeutendste Rolle in der Zentralisation (Dezentralisation) ein.

Diese Form der Unternehmensführung bedarf eines hohen Delegationsgrades, bei welchem sämtliche Maßnahmen von oben, Obergesellschaft, nach unten, Tochtergesellschaft, beschlossen werden. Natürlich muss in diesem Fall die Konzernspitze eine Vielzahl an Merkmalen aufweisen, um diesem Delegationsaufwand, sprich Arbeitspensum, gerecht zu werden. Um das Unternehmen zielgerichtet von der Muttergesellschaft aus zu koordinieren, muss diese sowohl fachlich, sprich qualitativ, als auch numerisch, quantitativ, so ausgestattet sein, dass dieser hohe Koordinationsaufwand bewältigt werden kann. Die Kompetenzen der Konzernführung sollten dabei nicht in Frage gestellt werden. Des Weiteren muss das Unternehmen selbstverständlich so organisiert sein, dass sämtliche Informationen nur über das Management weitergegeben werden, damit dieses ihre Weisungen und Regelungen effektiv delegieren kann. Somit können Ressourcen effizient eingesetzt werden. (Bühner, 1996, S. 105-107)

Zentralisation bringt für das Unternehmen auch einige Nachteile mit sich. So wird in diesen Fällen den TG wenig bis gar keine Autonomie in Sachen Entscheidungsfreiheit eingeräumt. Dies kann unter anderem zu internen Problemen führen, womit der Harmonisierungs- und Führungsfunktion der Konzernleitung nicht genüge getan wäre. Aus diesen Überlegungen heraus wird bei der Dezentralisation vom Gegenteil ausgegangen.

#### **2.2.2.4. Dezentrale Konzernführung**

Die Dezentralisation wird in erster Linie durch einen geringeren Delegationsgrad charakterisiert. Eine dezentrale Konzernführung definiert sich durch die Miteinbeziehung des Managements der Tochtergesellschaften bzw. der untergeordneten Organe, bei der Erarbeitung strategischer und operativer Ziele der Unternehmensplanung, sei diese nun Objekt- oder Funktionsbezogen. Die Weisungen verlaufen nach den Prinzipien des „Bottomup“ oder „Top down“ Systems. Diese Methode wird mit dem Subsidiaritätsprinzip gleichgestellt. Entscheidungen und Aufgaben, welche von den Untergesellschaften selbst getroffen werden können, sollen unabhängig von der Konzernspitze delegiert werden. Zwar werden generelle Ziele und Regeln von Oben vordefiniert, allerdings räumt man den untergeordneten Hierarchieebenen mehr Autonomie ein. Somit können Aufgaben auf die gesamte Unternehmensgruppe verteilt werden. (o.A., 2011)

Die Dezentralisation von Entscheidungen bringt eine Vielzahl an Vorteilen mit sich, welche bei der Form der Zentralisation vernachlässigt werden. Zum einen wird die Konzernspitze durch die Einräumung mehrerer Rechte ihrer Tochtergesellschaften zunehmend entlastet. Dieser Entlastungsvorteil lässt für die gesamte Unternehmensgruppe mehr Spielraum bei der Verfolgung ihrer formulierten wirtschaftlichen Ziele. Zum anderen müssen Informationen nicht mehr gebündelt werden, um sie konzentriert der Konzernleitung zukommen zu lassen. Probleme und Konflikte können demnach dort schon behoben werden, wo die Informationsquelle entsteht. Dieser Kommunikationsvorteil beugt Missverständnissen vor und minimiert somit Interdependenzen innerhalb des Konzerns. Darüber hinaus führt die Delegation von mehr Verantwortung und Rechten an die Mitarbeiter zu Motivationsvorteilen. Diese sehen darin einen höheren Anreiz ihre Leistungen für das Unternehmen zu steigern, um selbst effektiv am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt zu sein. Dieser Vorteil entspringt hauptsächlich aus der Harmonisierungsfunktion der Konzernführung. All diese positiven Ergebnisse, welche aus einer Dezentralisation der Unternehmensorganisation stammen, erhöhen die Flexibilität der Unternehmung selbst. (Bühner, 1996, S. 107)

Die zwei Modelle der Unternehmensorganisation bilden ihrerseits Grundvoraussetzungen für strategische Entscheidungen. Die strukturellen Eigenschaften eines Konzerns gehen Hand in Hand mit deren strategischer Ausrichtung. Nun gilt es den Begriff der Unternehmensstrategie in diesen Zusammenhängen näher zu erläutern. Doch bevor dies geschieht, widmen wir uns einer besonderen Form der Organisationsstruktur: die Management-Holding.

### **2.2.3. Management-Holding**

Diese spezielle Struktur unternehmerischer Organisation basiert unter anderen auf dem Prinzip der Dezentralisation. Die Tochtergesellschaften genießen weiterhin innerhalb der Unternehmensgruppe Selbstständigkeit, vor allem rechtlicher Natur, und können somit unter dem Dach der Konzernspitze weitestgehend autonom am wirtschaftlichen Markt agieren. Die Leitung obliegt jedoch weiterhin der Konzernführung, der Management-Holding. Die Stärke dieser Konnexion definiert sich über ihre finanzielle Verbundenheit sowie ihrer vertraglich festgelegten Verbindung. (Bühner, 1996, S. 396)

Die Vorteile dieses Gestaltungssystems sind ähnlich der Dezentralisierung eines Unternehmens. Flexibilität durch selbstständiges Handeln, Motivation, Innovationskraft sowie verbesserte Koordinationsmöglichkeiten und Unternehmenstransparenz sind nur wenige von vielen Vorteilen, die der Einsatz einer Management-Holding mit sich bringt.(Bühner, 1996, S. 396 ff.)

Diese strukturelle Organisationsform, welche sich zunehmend wachsender Beliebtheit bei Konzernen erfreut, bedarf einer organisierten Einteilung der Unternehmensaufgaben. Grundsätzliche Merkmale der Management-Holding nach Bühner sind:(Bühner, 1996, S. 406)

- *„Die Trennung strategischer Aufgaben der Unternehmensleitung (MG) von operativen Aufgaben der geschäftsführenden Bereiche (TG) und*
- *Die Identität von Rechts- und Organisationsstruktur.“*

Die operativen Teilbereiche (TG) sollen eigenständig ihre kurzfristigen Ziele erarbeiten und umsetzen. Dabei sollen sie für den eigenen Erfolg weitestgehend selbst verantwortlich sein. Lediglich bei strategischen, langfristigen Entscheidungen wird die Konzernspitze (MG) als Beratungsorgan und Zielformulierungseinheit zur Beratung gezogen. Die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns soll so gewährleistet werden.

Die Führung eines Konzerns nach dem Modell der Management-Holding bedarf darüberhinaus einer Gliederung, welche den gesellschaftsrechtlichen Rahmen entspricht. Die TG sollen schließlich aus der Unternehmensgruppe heraus als Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit auftreten und agieren. Sei es nun eine vertikal oder horizontal geführte Organisationsstruktur, unterliegen die TG mehr oder weniger direkt den Weisungen und Anordnungen der MG.(Bühner, 1996, S. 406-407) Die Wahl der Organisationsformsowie der gesellschaftlichen Rechtsform wurde bereits in dieser Arbeit besprochen.

### **2.3. Unternehmensstrategie**

Die Strategie einer Organisation bestimmt über ihren wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg. Vorerst gilt es, sich eine Unternehmenskultur bzw. Philosophie mit ihren Werten und Zielen zu schaffen, um diese schließlich in der Praxis umzusetzen. Man unterscheidet infolgedessen zwischen dem strategischen und operativen Management.

## 2.3.1. Grundvoraussetzungen

### 2.3.1.1. Unternehmenskultur

Die Gründung einer wirtschaftlichen Organisation und demzufolge einer Unternehmensgruppe, setzt gewissermaßen ein Leitbild voraus, welches sowohl intern als auch extern in Erscheinung treten soll. Dieses Leitbild beinhaltet die Gesamtheit der Unternehmensvorstellungen und Ziele. Einerseits soll es dazu dienen Mitarbeitern die unternehmerischen Zielvorstellungen und deren Charakteristika näher zu bringen, um andererseits damit das Erscheinungsbild, sprich das Auftreten der Firma in der Öffentlichkeit, zu kommunizieren. Die Formulierung bzw. Umsetzung, der Unternehmenskultur stellt einen unumgänglichen Faktor für den Erfolg dar.(Keuper, 2001, S. 48 ff.)

### 2.3.1.2. Unternehmensphilosophie

Die Philosophie eines Unternehmens wird als Teilbereich der Unternehmenskultur angesehen. Jedoch ist diese dem Management bzw. der Konzernleitung vorbehalten. Sie umfasst sämtliche Führungsgrundsätze, welche sowohl der Gesellschaft als auch der Wirtschaft und den damit verbundenen Individuen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern,...) gegenübergestellt werden. Die unternehmerische Orientierung soll dabei im Vordergrund stehen und lässt sich unter anderen in folgende Grundsätze unterteilen:(Keuper, 2001, S. 55-64)

- *„Kundenorientierung (Qualitätsmanagement)*
- *Lieferantenorientierung (Beziehungsmanagement, Wertschöpfungspartner)*
- *Mitarbeiterorientierung (Motivation)*
- *Prozessorientierung*
- *Wertschöpfungsorientierung (ökonomisches Denkprinzip)*
- *Zeitorientierung (Optimierung der Zeitabläufe)*
- *Simplexitätsorientierung*
- *Pionierorientierung (Innovation)“*

In diesem Zusammenhang werden die Grundsätze oftmals mit der *Denkweise* der Konzernleitung gleichgestellt. Das sogenannte strategische Management kümmert sich somit um die Formulierung der sich aus der Unternehmensphilosophie ergebenden Ziele. In weiterer Folge obliegt dem operativen Management die Pflicht der Ausübung und Überwachung dieses Leitbildes.(Keuper, 2001, S. 57)

## 2.3.2. Umsetzung

### 2.3.2.1. *Strategisches Management*

Die Formulierung eines strategischen Konzeptes für die Ziele eines Unternehmens stellt das Management vor eine Bandbreite von Herausforderungen. Die Wirtschaft im weiteren Sinne ist ein schnelllebiges Geschäft, welches durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Unabhängig in welcher Branche man sich bewegt, werden Unternehmen sowohl von externen als auch internen Aufgaben zum Handeln gezwungen. Einige dieser Herausforderungen werden von Gomez/Probst in *Spannungsfelder* gegenwärtiger unternehmerischer Umwelt klassifiziert: (Gomez & Probst, 1995, S. 15)

- *„Zunehmende Internationalisierung und Vernetzung der Unternehmen bei gleichzeitiger Fragmentierung der Märkte und Individualisierung der Bedürfnisse.*
- *Steigende Dynamik des Unternehmensgeschehens bei gleichzeitig abnehmender verfügbarer Reaktionszeit der Führungskräfte.*
- *Wachsender Ruf der Mitarbeiter nach Leadership bei gleichzeitiger Forderung vermehrter eigener Handlungsspielräume.*
- *Weiteres Streben nach Wohlstand bei gleichzeitiger Wahrung ökologischer Ziele und sozialer Verantwortung.*
- *Verstärkte Innovationskraft bei gleichzeitiger Beherrschung zunehmender Risiken.“*

Diese Spannungsfelder stellen ein komplexes Gebilde an Aufgaben dar, welche erst einmal von unternehmerischer Seite bedacht werden müssen. Die Ziele des wirtschaftlichen Erfolges eines Konzerns werden stets durch diverse Einflüsse gebremst. Jedoch dürfen diese Einflüsse keineswegs ignoriert werden und müssen daher fortwährend in die Strategie eines Unternehmens eingebunden werden.

Ausgehend von der Unternehmensphilosophie und -kultur bedarf die strategische Planung einer Analyse, welche nicht nur wirtschaftliche Aspekte, sondern auch vielmehr Umweltfaktoren mit einbezieht. Eine der wohl klassischsten Methoden der Planung und Analyse für Unternehmen stellt die sogenannte SWOT-Analyse dar. Der Terminus SWOT wird aus dem englischen abgeleitet nach *strengths, weakness, opportunities and threats*, sprich Stärken-Schwächen-Chancen & Risiken. Diese

Methode zielt darauf ab, das Unternehmen anhand der eben erwähnten Parameter von Innen heraus zu untersuchen, um daraus ein Profil zu erstellen. Dieses Profil wird anschließend analysiert, um aus den gewonnenen Erkenntnissen die Unternehmensplanung und Strategie zu erarbeiten. Aus Schwächen sollen hierbei Stärken und aus Risiken Chancen gemacht werden.(Gabler, 2011) Die folgende Grafik soll diese Methode verdeutlichen:

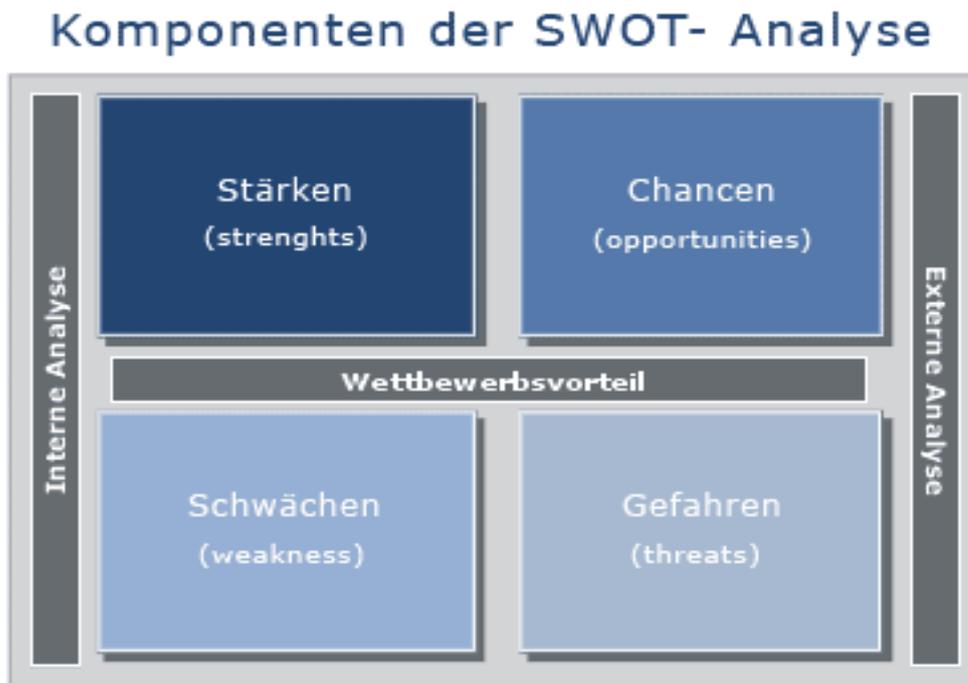


Abbildung 2: SWOT-Analyse(o. A., 2011)

Ausgehend von der Stärken-Schwächen-Analyse und den Umwelteinflüssen, externe Komponente, sollen Unternehmen ihre Planung und Strategie formulieren, um sich schlussendlich daraus einen Vorteil im Wettbewerb zu verschaffen.

Ein weiteres Beispiel der Unternehmensanalyse in der Fachliteratur stellt die „Strategic-Issue-Analysis“ Methode dar. Ähnlich wie bei der vorangegangenen Untersuchung fließen in diese Zielformulierung die Wertvorstellungen sowie das Umfeld und die soziale Verantwortung des Unternehmens in die strategische Planung mit ein. Diese Analyse schließt mögliche Alternativen und Bedrohungen nicht aus, um die strategischen Ziele fortwährend zu gewährleisten.(Hopfenbeck, 1998, S. 429-430)

### 2.3.2.2. *Operatives Management*

Nachdem sich das strategische Management mit der Formulierung der Unternehmensziele auseinandergesetzt hat, folgt nun das operative Management mit der Umsetzung sowie der Kontrolle dieser Planung.

Während sich üblicherweise das Management, sprich die Konzernspitze, mit den Aufgaben der Strategieformulierung beschäftigt, obliegt das operative Management den Kompetenzen und Erfahrungen unterer Hierarchieebenen. Den Mitarbeitern wird nun die Pflicht auferlegt, die erklärten Unternehmensziele zu konkretisieren und umzusetzen. Dabei sollen die Grundlagen der Betriebsphilosophie anhand von Prozessen und Aufgabenaufteilungen in die Tat umgesetzt werden. Strategische Eckpfeiler, wie der effiziente Einsatz von *Human Resources*, der Kundenorientierung oder dem Logistikmanagement, sollen bedacht und optimiert werden. Hierbei sollen sämtliche Unternehmensaufgaben unter Zunahme von diversen Hilfsmitteln, wie dem Informationsmanagement, stets verbessert werden um Arbeitsabläufe zu perfektionieren und um die vorgegebenen Konzernziele zu erreichen. Der Grad der Autonomie der Mitarbeiter gegenüber dem Management spielt hierbei eine große Rolle. Je nach Zentralisation (Dezentralisation) der Unternehmensgestaltung wird den unteren Hierarchieebenen mehr oder weniger Entscheidungsspielraum zugesprochen. Der Erfolg soll allerdings fortwährend im Fokus stehen.

Darüberhinaus beschäftigt sich das Controlling im operativen Führungssystem mit der Einbehaltung der genannten Aufgaben und Prozesse. Der Kontrolle in Unternehmensgruppen wird eine entscheidende Bedeutung zugeordnet, da sie anhand von diversen Kennzahlen (Qualität, Produktivität, Kundenzufriedenheit,...) den Prozess überwacht und gegebenenfalls steuert. (Bleicher, 2004, S. 82-84)

Das strategische Management stellt somit den Kernbereich einer Organisation dar und trägt die Verantwortung für den Erfolg derselben in sich. Bevor jedoch wichtige strukturelle und strategische Entscheidungen eines Unternehmens getroffen werden können, sollten theoretische Ansätze des strategischen Managements ausgearbeitet und diskutiert werden. Dabei werden deren Konzepte anhand von Kriterien und Faktoren ebenso evaluiert wie strategische Prozesse sowie deren Verbindungen und Entscheidungsfindungen für das Unternehmen.

## 2.4. Strategische Ausrichtungen

### 2.4.1. Grundlagen

Dieser Begriff knüpft an die vorangegangenen Definitionen und Prozesse an. Unternehmen sind gezwungen sich den ständigen Veränderungen am Markt anzupassen. Strukturelle und strategische Entscheidungen werden den sich kontinuierlich verändernden Umwelteinflüssen angepasst, um ihre Rolle im Wettbewerb erfolgreich behaupten zu können. Diese Herausforderungen können durch das „fiveforces“ Modell von Porter gut dargestellt werden:

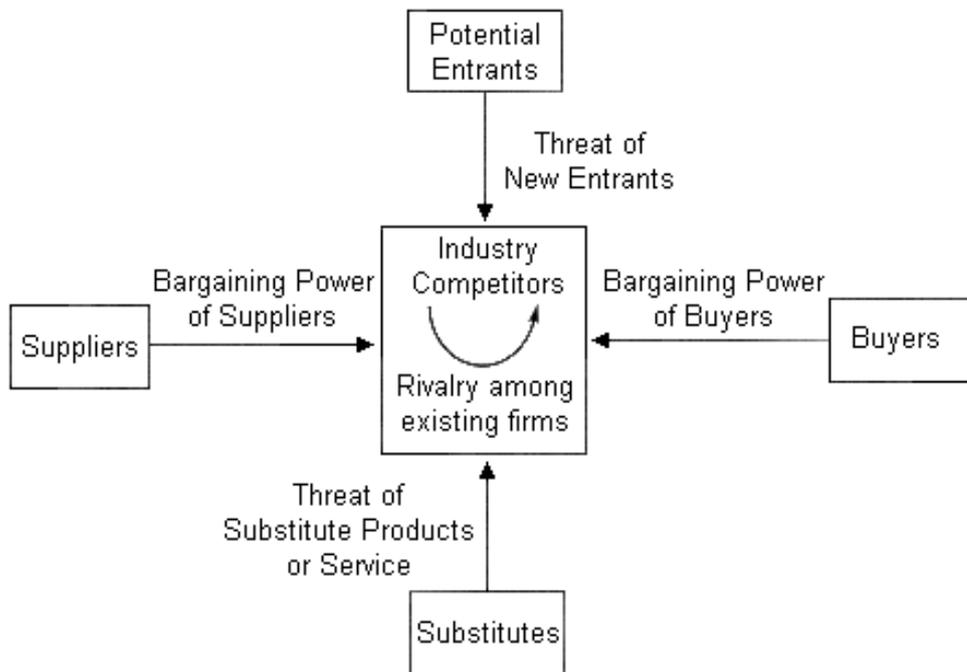


Abbildung 3: "Five-Forces" nach Porter(Jobber, 2004, S. 679)

Dieses Modell stellt die Wettbewerbskräfte dar, welche auf ein am Markt bestehendes Unternehmen permanent einwirken. Im Zentrum dieser Skizze steht der brancheninterne Konkurrenzkampf. Dieser beinhaltet sämtliche rivalisierende Unternehmen sowie strategische Entscheidungen über die firmeninterne Wettbewerbsposition. Auf diesen Markt selbst wirken schließlich die vier folgenden Kräfte:

- Bedrohungen durch neue Marktteilnehmer
- Bedrohungen durch Substitute
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Verhandlungsstärke der Kunden.

Potenzielle neue Marktteilnehmer verstärken die Konkurrenz und können gegebenenfalls den eigenen Kundenstamm reduzieren. Substitute stellen Ansprüche an Qualität und Preis des eigenen Produkts und können in den schlimmsten Fällen zur

Disintermediation führen, sprich die Substituierung des eigenen Angebots. Lieferanten machen ihre Forderungen über die Vertrauensfrage zum Unternehmen selbst geltend. Schließlich bringt der Kunde selbst die Kaufentscheidungsgewalt mit sich. Letzterer urteilt über Preis, Qualität und Service des vorhandenen Angebots. Das Modell schematisiert somit grob die Kräfteverhältnisse eines wirtschaftlichen Marktes und die damit verbundenen Spannungsfelder, mit welchen Unternehmen konfrontiert werden.(Jobber, 2004, S. 678-681)

Porter demonstriert hiermit eine plausible grafische Darstellung einer Wettbewerbsanalyse, welche für Business-Pläne und somit strategische Entscheidungen unumgänglich ist. Allerdings zeigt dieses Modell auch, dass der Markt an sich kein statisches Gebilde darstellt, sondern vielmehr permanent in Bewegung ist. Diese ständigen Veränderungen sind es schließlich, welche das Management fortwährend vor neue Herausforderungen stellt. Unternehmen müssen sich heutzutage andauernd flexibel an den Markt anpassen. Dieses *ganzheitliche Denken und Handeln* stellt die Kernaussage des Change Managements, sprich des Management des Wandels, dar.(Hopfenbeck, 1998, S. 497 ff.)

Die Unternehmensansprüche wachsen mit deren Aufgaben. Strategie und Struktur stellen keine linearen Theorien mehr dar, sondern sind vielmehr kontinuierliche und sich verändernde Prozesse. Dieser Faktor der Anpassungsfähigkeit stellt natürlich ganz neue Ansprüche an das Management.

#### **2.4.1.1. Voraussetzungen**

Die unaufhörlichen Umwelteinflüsse, denen Unternehmen ausgesetzt werden, stellen an die Führungsetagen hohe Ansprüche. Dieser Wandel verlangt Organisationen ganz neue Maße der Qualität von Führungspersonen und Mitarbeitern ab. Die Konzernspitze ist somit verpflichtet mit ihrem Tun und Handeln ihr Unternehmen so zu leiten und zu gestalten, dass ein Wandel möglich und durchführbar wird. Der angesprochene Veränderungsprozess erfordert eine Bandbreite an Charaktereigenschaften des Managements, diese werden nach Kobi folgendermaßen aufgelistet:(Kobi, 1994, S. 45)

- *„Engagement*
- *Langfristige Sicht der Dinge*
- *Ganzheitliches, kreatives Denken*

- *Ausdauer und Beharrlichkeit sowie*
- *Gefühl und Intuition.*“

Diese Liste verschafft einen Überblick der Eckpfeiler eines modernen unternehmerischen Führungsstils. Dadurch, dass innerhalb einer Organisation Entscheidungen meist von „oben“ (*bottom-up*) nach „unten“ (*top-down*) delegiert werden, nimmt die Konzernführung weitaus vielfältigere Rollen ein und bedarf daher eines hohen Aufwandes an Einsatz, um diesen Anforderungen nachzukommen. Die Anpassungsfähigkeit, als vorherrschender Faktor des Wandels, setzt selbstverständlich unternehmerische Weitsicht und Flexibilität voraus. Durch kontinuierliches und geistreiches Handeln können Konzerne am Weltmarkt nicht nur reagieren, sondern vielmehr auf Einflüsse von außen agieren. Dabei sollte der emotionale Aspekt nicht vernachlässigt werden, um instinktiv auf Veränderungen eingehen zu können. (Kobi, 1994, S. 43-46)

#### **2.4.1.2. Motivationsanreize**

Ein Kernelement des Change Managements stellt der Motivationsanreiz dar. Dieser betrifft vor allem den Einbezug von Mitarbeitern in den Entscheidungsprozess des Unternehmens. Dieser ist notwendig, da Veränderungen meist kontrovers zu den Motivationstheorien nach Sicherheit angesehen werden. Somit wird den Führungsetagen eine unterstützende Rolle beigemessen, in welcher ein ständiger Meinungs- und Gedankenaustausch mit den Mitarbeitern stattfinden soll. Kommunikation innerhalb von Unternehmen muss forciert und gefördert werden. Der Fluss von Informationen, im Besonderen zwischen mehreren Hierarchieebenen, bringt meistens Verständnisprobleme mit sich, welche zu Fehlentscheidungen führen können. Deshalb sind Kommunikation, Informationsaustausch sowie der zwischenmenschliche Dialog essenziell von Bedeutung für den Veränderungsprozess des Wandels. Dies soll Verantwortung und Vertrauen schaffen, um schließlich eine positive Einstellung der Mitarbeiter zu gewinnen, damit diese zu guter Letzt den Sinn und die Notwendigkeit einer flexiblen Mentalität erkennen und verinnerlichen.

Nun gilt es die Mechanismen der Motivationsumsetzung im Unternehmen genauer anzusehen. Dabei muss beachtet werden, dass der Konsens zwischen Mitarbeitermotivation und Unternehmensplanung in Sachen Zielformulierung und Organisation nicht aus den Augen gelassen wird. Auf der einen Seite soll dem Personal ein gewisser Spielraum zur Selbstverwirklichung gelassen werden und auf der anderen

Seite muss das Unternehmensleitbild stets eingehalten werden. Dies wird durch einen transferierenden Führungsstil hervorgerufen. Indem man Mitarbeitern wesentlich mehr Freiräume bzw. Spielräume in Entscheidungsfragen lässt, spricht auf die Kompetenzen eines jeden genauer einget, kann dies Vertrauen und Motivation schaffen. Dieses Vertrauen stimuliert die Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters und ermutigt diesen aus seiner Selbstmotivation heraus seine Kompetenzen effektiver und produktiver einzusetzen. Gedankliche Freiräume führen darüberhinaus zu einer höheren Anerkennung des Mitarbeiters, und tragen damit entscheidend zur Motivation bei. In diesem Zusammenhang ist mitunter der Begriff des *Intrapreneurship* zu verstehen.

Ferner können diese Anreize auch durch den Einsatz von gezieltem Coaching der Mitarbeiter hervorgerufen werden. Diese Schulungen bzw. Mitarbeiterseminare können sowohl von internen Fachkräften, sprich Kollegen oder Führungskräfte, als auch von externen Beratern durchgeführt werden. Anhand von symbolischen Rollenspielen und Experimenten sollen so Motivationsanreize geschaffen werden.

Allerdings sollte erwähnt sein, dass diese Anreizsysteme und Motivationsmöglichkeiten die Notwendigkeit eines gut ausgebildeten Personals erfordern. Somit steigen die Qualitätsansprüche an die Mitarbeiter mit deren Aufgaben.(Kobi, 1994, S. 47 ff.)

#### **2.4.1.3. Flexible Strukturen**

Das Management des Wandels regt nicht nur das Personal zum Umdenken an, sondern verlangt auch von den Organisationsformen von Unternehmen neue Strukturen ab. Dadurch, dass die Umwelt selbst einen sich ständig verändernden Prozess darstellt, müssen Unternehmen selbst flexibel und anpassungsfähig darauf reagieren können. Dies kann durch die Implementierung flexiblerer Strukturen gewährleistet werden. Hierbei werden nach Kobi folgende Kriterien einer Organisationsstruktur, welche im Wandel bestehen kann, festgelegt:(Kobi, 1994, S. 85-86)

- *„Flachere Strukturen,*
- *Überschaubare, selbstständige Einheiten,*
- *Variable, temporäre Strukturen,*
- *Flexible, unbürokratische Strukturen sowie*
- *Informelle Netzwerke.“*

Durch die Eigenschaft der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen müssen demnach deren Organisationsstrukturen wesentlich flexibler gestaltet werden als zuvor. Statische Formen sowie tiefe Hierarchieebenen hindern und verkomplizieren den Kommunikations- und Informationsfluss innerhalb des Konzerns, was unweigerlich zu Missverständnissen und Fehlentscheidungen führen kann. Deshalb sollen flachere Strukturen und damit weniger Hierarchieebenen zu mehr Autonomie von untergeordneten Stellen führen. So sollen mehr Freiräume und weniger Probleme zur steigenden Wandlungsfähigkeit beitragen.

Diese strukturellen Entscheidungen sind eng mit der Dezentralisation verbunden. So sollen zwar auf der einen Seite standardisierte Abläufe für Ordnung und Zeitreduktion sorgen, aber auf der anderen Seite freie Entscheidungen zur Förderung der Flexibilität getroffen werden können. Oftmals werden in großen Unternehmensgruppen Teilbereiche zu diesen Zwecken ausgegliedert, um schließlich als selbstständige Einheiten agieren zu können, so genannte *Spin-offs*.

Zu den Schlagwörtern dieser Managementumsetzung zählen mitunter *Task-forces* und Projektarbeit zur Verwirklichung von variablen, temporären Zielen sowie das Lean Management, welches ein kostenzentriertes, unbürokratisches Managementkonzept darstellt. Dabei sollen die oben erwähnten flacheren Strukturen zur Verminderung der Bürokratie von Abläufen beitragen. Die praktische Umsetzung dieser Ziele erfolgt anhand von informellen Netzwerken. Heutige Konzerne behelfen sich oftmals weniger Hierarchieebenen, welche ein hohes Maß an Flexibilität aufweisen. Dabei werden schließlich häufig diverse Organisationsformen miteinander kombiniert, so dass ein strukturelles Optimum aus jedem Unternehmen herausgeholt werden kann. (Kobi, 1994, S. 84-88)

#### **2.4.2. Unternehmerische Strategiefaktoren**

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Ansprüchen an das Management im Wandel führen allgemein zu unerlässlichen Strategiefaktoren für das Unternehmen selbst.

##### **2.4.2.1. Flexibilität**

Die Kernaussage dieses Teils der Arbeit ist zweifelsohne das Motto der Flexibilität. Diese wurde bereits eingehend erläutert und kann anhand folgender Definition nochmals zusammengefasst werden: (Hopfenbeck, 1998, S. 530)

*„Flexibilität ist die Fähigkeit einer Unternehmung, erforderliche Veränderungen zu realisieren, stabile Strukturen und Routine aufzubrechen – trotz einer natürlichen Tendenz zur Stabilisierung und Routinisierung.“*

Dabei sollten diese Fähigkeiten in sämtlichen Bereichen des Unternehmens verankert werden; sowohl im Verhaltens- und Handlungsmuster der Akteure, sprich Management und Mitarbeiter, als auch in Prozessabläufen und Strukturmerkmalen. Die Umsetzung all dieser Kriterien wird gegebenenfalls auch unter dem Begriff des Flexibilisierungsmanagements verstanden.(Hopfenbeck, 1998, S. 530-531)

#### **2.4.2.2. Zeit**

In der heutigen Zeit spielt der Faktor Zeit eine wichtige Rolle im unternehmerischen Feld. Zum einen trägt dieser Faktor dazu bei Abläufe und Prozesse innerhalb der Organisation zu verkürzen, um so Kostenersparnisse herbeizuführen. Dieser Effekt unterstützt folgendermaßen die Profitabilität und Produktivität eines Unternehmens deutlich, was für den wirtschaftlichen Erfolg unabdingbar ist. Somit kann anhand von schnelleren Produktions- und Kommunikationsabläufen der Wettbewerbsvorteil gewährleistet werden. Dieser Gedanke spiegelt sich unter dem Begriff des *Time-based Managements* wieder. Dabei werden sämtliche unternehmerische Prozesse zeitorientiert effizient gestaltet, sei es nun die Produktion, der Vertrieb, die Forschung und Entwicklung oder die Beschaffung von Gütern. Anhand von Koordinationsmechanismen sollen so standardisierte Wege gefunden werden, solche Prozesse so rentabel wie nur möglich zu halten.

Der Zeitaspekt findet allerdings noch in anderen wirtschaftlichen Bereichen seine Anwendung. Im Marketing, zum Beispiel, ist es von entscheidender Bedeutung, wann ein Produkt seine Markteinführung bekommt (*Time to market*). Ist der Zeitpunkt falsch gewählt worden und kann dadurch die Kundennachfrage nicht den Entwicklungs- und Produktionsaufwand decken, so läuft das Unternehmen Gefahr, hohe Verluste zu erleiden, da das Produkt anscheinend seine Marktreife noch nicht erlangt hat. Gleichermaßen kann dies bei Expansionsentscheidungen passieren. Unternehmensakquisitionen oder Fusionen müssen ebenfalls sorgfältig geplant werden, um den richtigen Zeitpunkt der Übernahme oder Verschmelzung zu erlangen. Auch hierbei führen Fehlentscheidungen über den Zeitpunkt zu hohen finanziellen Einbußen.(Hopfenbeck, 1998, S. 531-533)

#### **2.4.2.3. Qualität**

Ein weiterer Strategiefaktor, welcher kumulativ mit den Parametern der Zeit und Kostenkontrolle wirkt, ist die Qualität. Diese soll in Kombination mit dem Preis eines Produktes dazu dienen Kundenbedürfnisse so umfassend wie nur möglich zu befriedigen. Die Produktqualität des Angebots eines Unternehmens hängt unmittelbar mit dem Erfolg desselben zusammen. Kann die Qualität den Wünschen und Ansprüchen des Kunden, sei er nun inner- oder außerbetrieblicher Umgebung, gerecht werden, so trägt dieser Faktor entscheidend zur wirtschaftlichen Profitabilität bei. (Hopfenbeck, 1998, S. 533-534)

Jedoch ist der Begriff der Qualität im unternehmerischen Sinn wesentlich allgemeiner zu betrachten. Die Rede ist hier von der Bezeichnung des *Total Quality Managements*. Dieses umfasst nicht nur die Qualität einer Ware an sich, sondern vielmehr die Gesamtheit von Prozessabläufen innerhalb des Unternehmens selbst. Dabei spielt die Qualität in den Bereichen von Prozessen, Service, Kommunikation sowie Nachhaltigkeit in der Konzernstrategie eine große Rolle. Diese Thematik spiegelt sich somit im vollständigen Management einer Organisation wieder und soll demnach nicht nur nach außen, sondern vielmehr intern seine Wirkung nicht verfehlen. (Keuper, 2001, S. 101 ff.)

#### **2.4.2.4. Technologie**

Der technologische Strategieansatz ergibt sich aus der Internationalisierung des wirtschaftlichen Marktes. Durch die aufkeimende Innovationskraft, hervorgerufen durch die Globalisierung, werden Produktmarktzyklen drastisch gekürzt, Entwicklungszeiten verlängert und schließlich die Qualitätsansprüche im Konkurrenzkampf gesteigert. Dies führt unweigerlich dazu, dass Unternehmen am heutigen Weltmarkt ihre Wettbewerbsposition nur anhand eines durchdachten Innovations- bzw. Technologiemanagements behaupten können. (Hopfenbeck, 1998, S. 536-537)

Technologie wird in diesem Zusammenhang einerseits mit dem Begriff des Fertigungsverfahrens, andererseits mit der Notwendigkeit des Einsatzes von neueren Entwicklungen gebracht. Die sogenannte Maschinenteknologie soll Fertigungsprozesse beschleunigen und effizienter gestalten, um so die Produktivität steigern zu können. Solch computergestützte Systeme sind speziell bei industriellen Fabrikationen

notwendig, allerdings unterstützen diese auch logistikorientierte Organisationen maßgeblich.(Keuper, 2001, S. 38 ff.)

Darüber hinaus stehen Technologien vor allem im Rahmen der Kommunikationsmöglichkeiten Unternehmen bedeutend zur Seite. Die Chancen und Anwendungen, welche das E-Commerce offenbaren, sind zu einer unumgänglichen unternehmerischen Komponente herangewachsen. Das Internet, auf welchem der E-Commerce basiert, legt ein vielfältiges Angebot an Informationswegen offen und ermöglicht es zunehmend die Faktoren Zeit und Flexibilität zu optimieren. Durch die Implikation von Intranet-gestützten Systemen können Informationsflüsse innerhalb der Unternehmensgruppe beschleunigt und effizienter gemacht werden. Fehlinformationen und Missverständnisse können somit rasch behoben werden. Extranet-gestützte Systeme ermöglichen es die Kommunikation in den Unternehmen mit außenstehenden Personen wie Lieferanten zu verbessern. Schließlich finden die Möglichkeiten des Internets auf allen Ebenen der Unternehmensstrategie ihre Anwendungen. Sei es nun im Marketing Bereich (E-Marketing) oder in der Beschaffung (E-Procurement), so sind die Grenzen des E-Commerce sehr weitreichend um Unternehmen im Wettbewerb zu halten.(Keuper, 2001, S. 372 ff.)

## **2.5. Strukturelle Umsetzung**

Nachdem nun strategische Theorien und Faktoren genauer beschrieben wurden und daraus der Zusammenhang zur Organisationsform immer deutlicher wurde, gilt es nun sich abschließend auf Letztere zu konzentrieren. Dabei soll sowohl die Wahl als auch die Kriterien einer geeigneten strukturellen Unternehmensgestaltung von Bedeutung sein.

### **2.5.1. Wahl der Organisationsform**

Prinzipiell wird zwischen drei verschiedenen Ansätzen der Organisationsform unterschieden: funktional, instrumental und institutional. Der funktionale Begriff definiert die Organisation als ein Gebilde von Aufbau- und Ablaufprozessen. Der instrumentale Ansatz hebt die strategische Zielformulierung hervor. Dies bedeutet, dass das Unternehmen als eine Art System zur Erreichung der Strategie formuliert werden soll und Letztere für die Reglementierung desselben verantwortlich ist. Der institutionale Terminus setzt die Organisation mit einem sozialen Gebilde gleich.

Des Weiteren werden Organisationsstrukturen in formale und informale Gliederungen unterteilt. Eine formale Unternehmensform definiert sich meist über eine funktionale, sprich rationale, Gestaltung der Abläufe. Unter dem Begriff der informalen Struktur wird oftmals die Unternehmenskultur verstanden.

Darüber hinaus kann man Organisationsstrukturen anhand zweier Merkmale charakterisieren. Zum einen gibt es statische Strukturen, welche fixe Aufbauprozesse darstellen und durch die Parameter der Verrichtung und der Objektkonzentriertheit definiert werden. Zum anderen wären da dynamische Strukturen, welche über zeitliche und räumliche Merkmale, den Ablauf einer Organisation prägen.(Keuper, 2001, S. 28-29)

Ein probates Mittel zur Wahl einer geeigneten Organisationsform ist das Analyse-Synthese-Konzept von Kosiol (1962). Dabei werden vorab die Prozesse des Unternehmens zwischen Aufbau und Ablauf unterteilt. Im Einzelnen beinhaltet diese Methode folgende Schritte:(Keuper, 2001, S. 29)

- *„Aufgabenanalyse*
- *Aufgabensynthese*
- *Arbeitsanalyse*
- *Arbeitssynthese.*“

Als ersten Schritt sollen die vordefinierten Aufgaben zerteilt werden, um zwischen objektorientierten und verrichtungsorientierten Aufgaben zu differenzieren. Des Weiteren werden anschließend diese Aufgaben auf die verschiedenen Geschäftsfelder der Kontrolle, Planung und Durchführung aufgeteilt sowie eine hierarchische Gliederung nach Bedeutung festgelegt. In weiterer Folge sollen Zusammenhänge der Teilbereiche ausgearbeitet werden um die einzelnen Teilbereiche im zweiten Schritt, der Aufgabensynthese, wieder zusammenzufassen. Dieser Prozess soll zur Optimierung des gesamten Musters beitragen. Die Arbeitsanalyse durchläuft prinzipiell den gleichen Prozess. Dabei sollen im Besonderen einzelne Arbeitsschritte nach den Kriterien Zeit, Personaleinsatz und räumlicher Lage verbessert werden. Dieser Prozess wiederum gipfelt in der Arbeitssynthese, in welcher schließlich diese Abläufe perfektioniert werden sollen.(Keuper, 2001, S. 29-30)

Dieses Konzept bzw. dieser Prozess kommt meist erst dann zur Anwendung, wenn eine geeignete Organisationsstruktur vordefiniert wurde. Dabei gilt natürlich zu beachten, dass eine strukturelle Unternehmensform diversen Merkmalen bzw. Kriterien unterliegt.

### **2.5.2. Kennzeichen einer modernen Organisationsgestaltung**

Um strategische Ziele in strukturelle Entscheidungen umzusetzen Bedarf es unterschiedlicher Kriterien, welche als Grundlage der Form Berücksichtigung finden sollten.

Zuerst wird ausgehend von der Aufgabensynthese die Prozessorientierung des Unternehmens festgelegt. Hierbei wird zwischen Verrichtungs- und Objektorientierung unterschieden. Erstere bündelt konvergierende Aktivität von verschiedenen Objekten und die zweite Orientierung fasst verschiedene Aktivitäten an analogen Objekten zusammen. Als mögliche dritte Variante wird die Prozessorientierung definiert. Diese gliedert sämtliche unternehmerische Abläufe in unterschiedliche Prozesse. Für Unternehmen gilt es herauszufinden, welche Struktur am geeignetsten für die Effektivität und Effizienz der Prozessabläufe ist. Dabei sollten Kundenbedürfnisse ebenso Befriedigung finden wie zum Beispiel Lieferantenforderungen.

Im meist weitläufigen Gebilde von Unternehmensgruppen sollte der Aspekt der Orientierung am Mitarbeiter nicht unterschätzt werden. Nicht nur in der Unternehmensstrategie, sondern auch vielmehr in der Struktur sollten Maßnahmen ergriffen werden, welche den Mitarbeiter in diverse Prozesse und Abläufe mit einbindet. Dies soll natürlich die Motivation, sprich das fortwährende Streben nach Selbstverwirklichung und somit auch die Produktivität- und Innovationsbereitschaft fördern. Dies kann durch die Implementierung flacherer und damit informeller Strukturen gewährleistet werden.

Ein weiteres Kriterium stellt die Pionierorientierung dar. Auf der Seite sollen Organisationsformen ein gewisses Maß an Stabilität und Disziplin innerhalb der Unternehmenskette bewirken. Allerdings hemmen auf der anderen Seite zu statische Strukturen die Flexibilität und Innovationskraft der Organisation. Dadurch, dass Konzerne am Weltmarkt stets bemüht sind, auf externe Einflüsse rasch reagieren zu können und darüberhinaus selber für Impulse sorgen wollen, gilt es die Hierarchien so

zu gestalten, dass Pionierarbeit, sprich Reaktionsfähigkeit und Spontaneität, gewährleistet werden kann. Dies implementiert die Notwendigkeit von flexiblen Unternehmensstrukturen.

Durch die Entwicklung am Markt der vergangenen Jahre und damit die Steigerung der Komplexität innerhalb der Wirtschaft, sollte die Simplexitätsorientierung in Betracht gezogen werden. Strukturen, Prozesse sowie Verfahren innerhalb des Unternehmens sollten stets vereinfacht und optimiert werden. Damit nicht zuletzt die Zeit- und Kostenfaktoren berücksichtigt werden, um zu einer Effizienzsteigerung beizutragen.

### **2.5.3. Zentral vs. Dezentral**

Die Frage nach einer zentral oder dezentral geführten Unternehmensgruppe zieht sich wie ein roter Faden durch diese Forschungsarbeit. Sowohl in der Unternehmensstrategie als auch in der Organisationsform wird auf diese Problematik eingegangen. In den theoretischen Ansätzen werden beide Kernthemen als sich verändernde Prozesse dargestellt, welche sich ständig neuen Herausforderungen konfrontiert sehen. Strategische Faktoren, wie die Kontrolle und Stabilität des Unternehmens sind ebenso von Bedeutung wie die Kriterien der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen. (Vgl. 2.4.)

Durch die Analyse dieser verschiedenen Konzepte, wurde vielfach eine doppeldeutige Struktur in Betracht gezogen. Diese soll sowohl statische als auch dynamische Merkmale aufweisen, damit strategische Entscheidungen so effizient und effektiv umgesetzt werden können. (Vgl. 2.5.)

### **3. Strategische und strukturelle Konzepte**

In diesem Teil der Arbeit werden verschiedene strategische Konzepte von renommierten wirtschaftlichen Experten genauer thematisiert. Besonderes Augenmerk wird auf die Verbindung von Struktur und Strategie einer Organisation gelegt. Der Fokus soll hierbei auf der Evaluierung und Analyse der unterschiedlichen Faktoren und Kriterien der erwähnten Konzepte liegen, um daraus fundierte organisatorische Modelle im Besonderen für Unternehmensgruppen gewinnen zu können.

Die folgenden Theorien über strategische und strukturelle Beziehungen sind aus den Arbeiten diverser Wirtschaftswissenschaftler entnommen, welche sich in Ihren Studien besonders diesem Thema gewidmet haben. Unter Anderen werden Thesen und Interpretationen von R. Rumelt, R. Miles, C. Snow, J. Teece, sowie von Mintzberg und D. Miller genauer unter die Lupe genommen. Dieser Part stellt somit eine umfassende Beschreibung und Analyse der vorhandenen Literaturen dar.

#### **3.1. Theoretische Ansätze**

##### **3.1.1. Strategiekriterien nach Rumelt**

Die Formulierung einer Strategie im unternehmerischen Sinn stellt für den fundierten Wirtschaftler Richard P. Rumelt von der UCLA keineswegs einen strikten und steifen Ablauf dar. Die Ausarbeitung einer Strategie ist vielmehr ein Prozess, welcher definiert und evaluiert werden muss. Im Mittelpunkt dabei stehen die unternehmerischen Grundsätze und Ziele des Konzerns selbst. Diese können natürlich nicht verallgemeinert werden und bedürfen eines eigenen Verfahrens, um daraus für jede Organisation eine optimale wirtschaftliche Taktik auszuarbeiten.

Der Begriff der Strategie kann schon lange nicht mehr klassifiziert und vereinheitlicht werden. Allerdings stellt dieser im weiteren Sinn eine Verbindung von Grundsätzen, Politik und Planung des Unternehmens und zur Erreichung der unternehmerischen Ziele dar, damit längerfristig der Erfolg dieser gewährleistet werden kann.

Auch wenn Rumelts Theorien nie wirklich bewiesen werden können, konnte er anhand seiner diversen Studien zum Thema strategisches Management ein gewisses Muster aufzeigen. Seine Theorien gipfeln in der Erarbeitung eines Kriterienkataloges. Die vier Kriterien von Rumelt sollten zur Gänze oder nur partiell von Unternehmen befolgt

werden, damit der wirtschaftliche Erfolg derselben überhaupt zustande kommt. Diese wären:

- „*Consistency*
- *Consonance*
- *Advantage*
- *Feasibility*“

Die Evaluierung dieser Kernkompetenzen soll als Fundament für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dienen.

Die Beständigkeit (*consistency*) der Ziele und Grundsätze soll stets berücksichtigt werden, damit Koordinationsprobleme gar nicht erst auftreten können. Dabei sollen die verschiedenen internen Strategien fortwährend mit den externen Strategien im Einklang stehen. Die Umweltfaktoren einer Unternehmung, seien sie positiver oder negativer Natur, sollten mit der Strategie übereinstimmen (*consonance*). Äußere Trends müssen früh erkannt werden, um diese adaptiv an den Prozess der Zielformulierung anzugleichen. Grundsätzlich soll ein Unternehmen sich stets einen Wettbewerbsvorteil (*advantage*) verschaffen oder erarbeiten, und den Fokus dabei auf die eigenen Ressourcen, Stärken und Positionierung setzen. Als Letztes sollen Ziele einer Organisation fortwährend in den Grenzen der Durchführbarkeit (*feasibility*) gehalten werden. Der Einsatz von Kapital, monetärer oder personeller Natur, soll mit dem Zeitmanagement jederzeit im Bereich des machbaren gehalten werden, damit der Erfolg des Konzerns gewährleistet bleiben kann. (Rumelt, 1993)

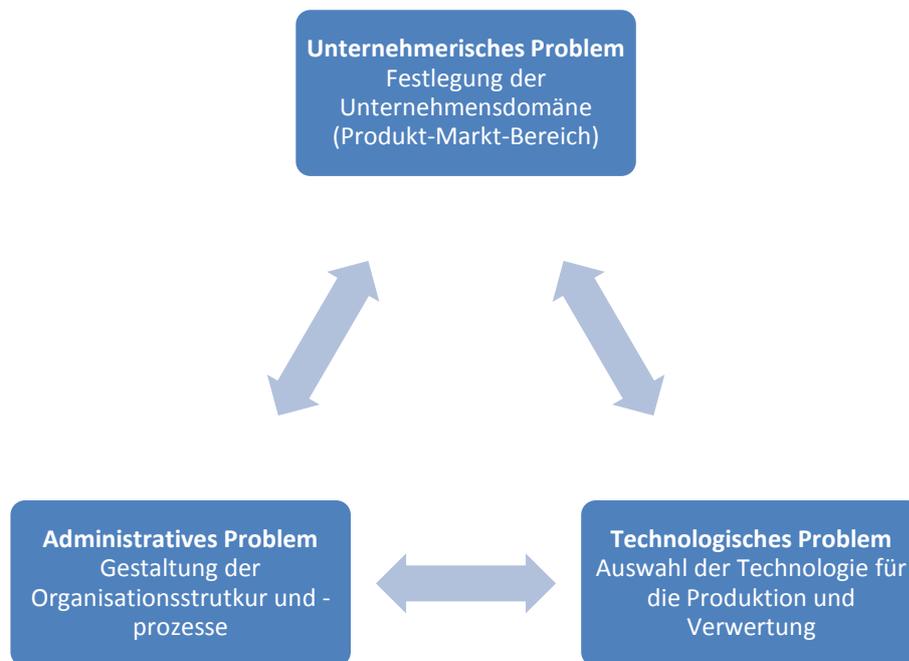
### **3.1.2. Konzept der organisatorischen Strategie und Struktur nach Miles & Snow**

Diese Theorie, welche von den amerikanischen Universitätsprofessoren Raymond E. Miles und Charles C. Snow mitentwickelt wurde, basiert auf der organisatorischen Anpassung von Unternehmen und deren typologischer Einordnung.

#### **3.1.2.1. Organisatorische Adaptation**

Die strukturelle Organisation eines Unternehmens ist ein schwer definierbarer und höchst komplexer Mechanismus, welcher sich im stetigen Wandel zwischen Strategie und Prozess befindet. Um vordefinierte Ziele und wirtschaftliche Absichten auf einen Nenner zu bringen, müssen Konzerne fortwährend internen und externen Einflüssen Beachtung schenken, um sie schließlich in ihren strategischen Konzepten kontinuierlich

einplanen zu können. Deshalb entwickelten Miles und Snow in den späten 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein vereinfachtes Modell, wodurch dieser stetige und adaptive Prozess verdeutlicht werden soll. Als Basis für dieses Modell sollen die Diskussion und deren Verbindungen von drei strukturellen Problemen: das unternehmerische, das administrative und das technologische Problem dienen. Folgende Abbildung soll diesen Zyklus verdeutlichen:



**Abbildung4:** "Adaptive Cycle" nach Miles & Snow (Miles & Snow, 1978)

Das unternehmerische Problem befasst sich mit der Wahl der Unternehmensdomäne, sprich welche Produkte und Dienstleistungen für welchen Zielmarkt bzw. welches Marktsegment angeboten wird. Das Management formuliert daher die Ziele, in welcher Domäne der Konzern in den Wettbewerb treten will. In diesem Produkt-Markt-Bereich sollen schließlich die Ressourcen, welche dem Unternehmen zur Verfügung stehen, effektiv und optimal verwaltet und eingesetzt werden.

Sobald der Produkt-Markt-Bereich definiert wurde, gilt es nun ein technisches System zu entwickeln bzw. implementieren, welches helfen soll diese Produkte zu vertreiben. Dieses System gehört natürlich kontrolliert und verwaltet, um schließlich die einwandfreie Kommunikation und die Informationsflüsse innerhalb der Organisation gewährleisten zu können. Das Informations-, Kommunikations- und Kontrollsystem soll der Optimierung dieser Abläufe dienen.

Der administrative Aspekt befasst sich mit der Unsicherheitsvermeidung innerhalb der Organisation. Dabei sollen die Prozesse, welche zur Problemlösung eingesetzt werden, rationalisiert und stabilisiert werden, um bürokratische Abläufe zu verbessern. Hierbei soll die Gestaltung dieser Organisationsstrukturen und –Prozesse dem Unternehmen Möglichkeiten zur Innovationsfähigkeit eröffnen, um am bestehenden Markt die Wettbewerbsfähigkeit zu unterstreichen.

Diese eben erwähnten Probleme aus dem Model von Miles & Snow dienen der Adaptation von Umwelteinflüssen auf das Unternehmen selbst. Dabei sollen die drei Punkte jeweils kumulativ abgearbeitet werden, ganz belanglos von welchem Punkt aus man beginnt.(Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 546-550)

#### **3.1.2.2. Strategische Typologie**

Sobald das Modell des adaptiven Zyklus einmal Fuß gefasst hat, stellt sich die Frage in welcher Art und Weise Unternehmen nach diesem Muster im Wettbewerb agieren. Daraus ergibt sich eine Reihe von verschiedenen strategischen Organisationstypen: Verteidiger (*Defender*), Analysierer (*Analyzer*), Sucher (*Prospector*) und Reagierer (*Reactor*).

Eine verteidigende Organisation legt ihren Fokus auf ein stabiles Marktsegment, wobei die Umwelteinflüsse berechenbar und offensichtlich sind. In dieser Branche möchte der Verteidiger sich durch effiziente Produktion, Zuverlässigkeit und Kontinuität etablieren. Anhand von straffen Kontrollmechanismen soll die Marktposition in der reifen Industrie erobert und verteidigt werden. Der Verteidiger ist stets bemüht sich durch ein effektives Kostenmanagement seiner Marktrolle bewusst zu werden und anhand der Zentralisationadministrativ das Unternehmen langfristig zu planen.

Die Sucher-Organisation ist ständig bemüht neue Wege und dadurch innovative Möglichkeiten zu kreieren. Dabei sollen stets neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, um andere Absatzmärkte zu erschließen. Besonderes Augenmerk wird in solchen Unternehmen auf die Innovationskraft gelegt, sprich Forschung und Entwicklung sowie Marketing sind fester, struktureller Bestandteil. Deshalb werden Kernthemen wie Produktinnovation und hoher technologischer Standard innerhalb der Organisation großgeschrieben. Mittels Dezentralisation, sprich flacher Hierarchie, soll die Kommunikation und Motivation dieser Unternehmen angeregt werden, um

Kundenbedürfnisse zu erfüllen und fortwährend die Nachfrage nach Novitäten zu gewährleisten. Der Sucher bewegt sich generell sehr risikofreudig in der Wirtschaft und ist aus der Natur der Sache ständig auf der „Suche“ nach neuen unternehmerischen Perspektiven.

Der Analysierer ist eine Art von Unternehmen, welches versucht Gefahren und Probleme zu erkennen, um diesen erfolgreich aus dem Weg zu gehen. Meist versucht sich der Analysierer in zwei verschiedenen Märkten, wobei einer davon stabil ist. Die Absichten liegen in der Minimierung von Risiken und der Profitmaximierung von neuen Absatzmöglichkeiten. Mithilfe eines hohen technischen Niveaus in Sachen Kommunikation und Koordination, sollen Kosten niedrig gehalten werden, aber stets innovative Neuerungen der Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden. Um einerseits in einem stabilen Markt zu operieren und sich andererseits in einem dynamischen Bereich etablieren zu können, bedarf es eines hohen Marketingaufwandes und einer relativ komplexen, strukturellen Organisation. Der Analysierer definiert sich mitunter als Gleichgewicht zwischen Sucher- und Verteidiger- Organisationen.

Der Reagierer bildet das Schlusslicht dieser Typologie. Dieser Organisationstyp definiert sich generell über Teilnahmslosigkeit. Unternehmen, welche es nicht schaffen sich an gegebene Umwelteinflüsse anzupassen, verfolgen in der Regel auch keine ausgearbeitete Strategie. Dieser Typus wird in der Literatur auch wenig Beachtung geschenkt, da sich deren Erfolge in Grenzen halten.

Miles & Snow beabsichtigen mit ihrem Modell und der daraus entstehenden Typologie keineswegs die systematische Kategorisierung einer Strategie oder die strikte Einhaltung eines Managements dieser Theorien. Einer jeden Organisation soll es überlassen sein welche Problemlösungswege sie technologisch, administrativ und unternehmerisch einschlägt. Jedoch sollte stets den Umwelteinflüssen, der Organisationsstruktur sowie der Technologie Beachtung geschenkt werden. (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 550-558)

### **3.1.3. Applikationen nach Miller & Friesen**

Einen weiteren theoretischen Ansatz über die strategische und strukturelle Bewertung von Unternehmen liefern Danny Miller und Peter Friesen. Ausgehend von ihren empirischen Studien entwickelten sie ein Lebenszyklusmodell für Organisationen sowie

eine Kategorisierung dieser Perioden in zwei große Gruppen: Momentum und Revolution.

### 3.1.3.1. *Lebenszyklusmodell*

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur findet man eine Reihe von Lebenszyklusmodellen für Unternehmen mit unterschiedlicher Typologie. Die Anzahl der vorgeschlagenen Perioden bzw. Phasen variiert von Modell zu Modell. Das organisatorische Modell von Miller und Friesen lässt sich in fünf Phasen wie folgt gliedern:

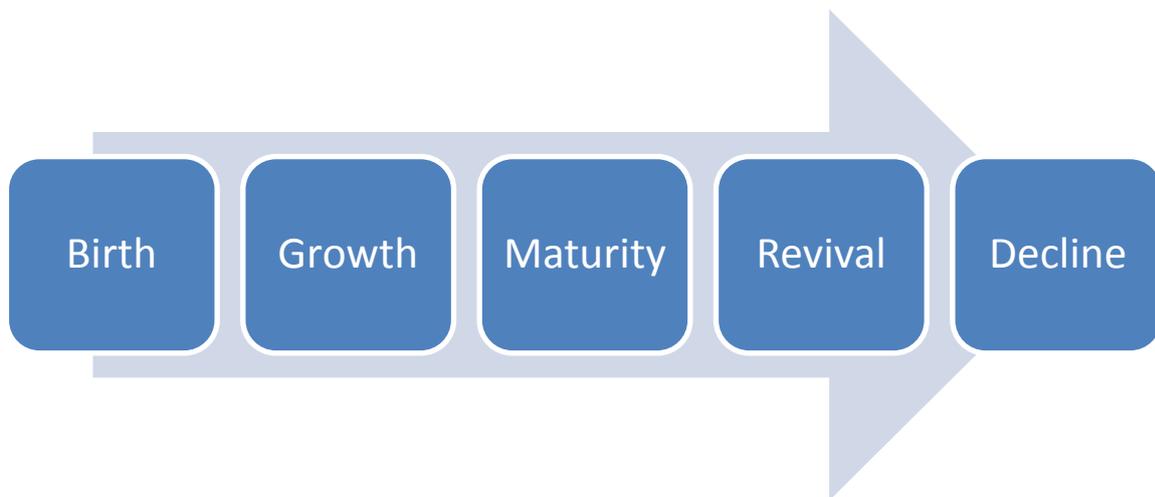


Abbildung 5: Lebenszyklusmodell nach Miller & Friesen (Drazin & Kazanjian, 1990, S. 320)

In der ersten Phase, der Geburt (*Birth*), weisen Unternehmen lediglich informelle Strukturen auf und werden durch ihre Eigentümer dominiert. Diese Periode wird den ersten zehn Jahren nach der Gründung gewidmet. In der Wachstumsphase (*Growth*) nimmt die Organisation funktionellere Strukturen an. Charakterisiert durch starkes Umsatzwachstum versuchen sich Unternehmen in diesem Stadium am Markt zu positionieren und zu etablieren. In der Reifephase (*Maturity*) stabilisieren sich die Umsätze und die Organisation nimmt bürokratische Züge an. Danach folgt die Periode des Aufschwungs (*Revival*). Definiert wird diese durch Produktdiversifikation, Expansion und die Implementierung von durchdachten Planungs- und Kontrollmechanismen. Die Organisationsform ist in dieser Phase divisional geprägt. Schließlich befinden sich Unternehmen in der Rückgangphase (*Decline*): die Nachfrage an Produkten ist stark rückläufig, Innovationsfähigkeit stagniert und Umwelteinflüsse nehmen zu. Daraus ergibt sich demzufolge eine sinkende Profitabilität und das Unternehmen befindet sich am wirtschaftlichen Ende.

Miller und Friesens Studien über die Geschichte diverser Unternehmen konnten an den Faktoren der Umwelt, Struktur, Strategie sowie Unternehmensleitung ihr 5 Phasen Modell klassifizieren. Abgesehen von abweichenden Tendenzen innerhalb der Perioden, konnten die beiden Wirtschaftler ihr Modell belegen. Allerdings weisen sie auch darauf hin, dass ihre Theorie heutzutage eher mehr als Richtlinie zu verstehen ist, als eine zu befolgende Regel. (Drazin & Kazanjian, 1990, S. 319-325)

### ***3.1.3.2. Momentum und Revolution in organisatorischer Adaptation***

In den Forschungsarbeiten von Miller und Friesen über die Entwicklung und Transformation von Organisationen wurden zwei unterschiedliche Perioden bzw. Entwicklungsstufen herausgearbeitet. Auf der einen Seite gibt es die Periode des Momentum, in der wenig bis gar keine Trends abzulesen sind und auf der anderen Seite Perioden der Revolution, in welchen sich Trends auf Organisationen viel stärker widerspiegeln.

Der Begriff Momentum unternehmerischen Sinn findet in der Literatur keine klaren Definitionen, jedoch wird dieser mit der organisatorischen Evolution von Unternehmen oftmals gleichgestellt und als dominanter Faktor dergleichen angesehen. Die Gegenüberstellung von vergangenen Erfahrungswerten und zukunftsorientierten Zielen und Erwartungen lässt Unternehmen sich im ständigen Wandel befinden. Die Variablen dieses Wandels definieren sich über Strategie und Struktur einer Organisation. Miller und Friesen steuern dem unternehmerischen Momentum gar eine allgegenwärtige Funktion bei, deren wesentliche Beziehungen sich über das wirtschaftliche Umfeld, die Struktur sowie den Strategieprozess eines Unternehmens erstrecken. Ferner spricht man auch von einem Gleichgewicht, sprich sämtliche Faktoren bzw. Variablen, welche auf eine Organisation verändernd einwirken, folgen kumulativ bzw. synchron aufeinander. Schlussendlich wird die strukturelle Beschaffenheit eines Unternehmens als adaptiver Prozess der Strategie angesehen.

Die revolutionäre Phase einer Organisation beinhaltet ebenfalls eine verändernde Charakteristik, jedoch vollzieht sich dieser Wandel temporär wesentlich stärker und massiver. Dieser Fall tritt im Besonderen ein, wenn bedeutende Entscheidungen oder Ereignisse eintreten, wie zum Beispiel ein Führungswechsel im Unternehmen, eine neue Strategie oder wesentliche Veränderungen am Markt. Diese Gegebenheiten haben

natürlich unvermeidliche strategische und strukturelle Veränderungen zur Folge. Eine Periode der unternehmerischen Revolution, welche per Definition zeitlich schneller von statten geht, stellt gleichfalls ein Gleichgewicht zwischen der organisatorischen Orientierung und der Nachfrage des wirtschaftlichen Umfelds her, wie die Phase des Momentums.

Ziel der Untersuchungen von Miller und Friesen war es diese zwei evolutionäre Phasen von Unternehmen herauszufiltern und zu beweisen. Anhand ihrer empirischen Studien konnten diese Perioden fallweise belegt werden. Dass sich Organisationen kontinuierlich im strategischen und strukturellen Wandel befinden, wurde bewiesen. Allerdings konnte der revolutionäre Ansatz temporär nicht mit den Ergebnissen mithalten, aber wird in Verbindung mit Krisen zusätzlich belegt. Organisationen entwickeln sich somit fortwährend gemäß ihrer wirtschaftlichen Perspektiven, Strategien und Ideologien, in Verbindung bzw. beeinflusst durch externe Umwelteinflüsse und organisatorische und strategische Variablen.(Miller & Friesen, 1980, S. 591-613)

### **3.1.4. Theorie nach Teece**

#### **3.1.4.1. Business Strategie**

Die Grundvoraussetzung einer jeden Tätigkeit im unternehmerischen Sinn ist die Evaluierung einer strategischen Ausgangslage, welche sämtliche wirtschaftlichen Planungen und Ziele beinhaltet. Ein Business Modell ist somit der Ausgangspunkt für die Formulierung einer geeigneten unternehmerischen Strategie.

Für Teece bedarf ein nachhaltiges Geschäftsmodell einer strategischen Marktanalyse, um sich langfristig am bestehenden wirtschaftlichen Umfeld zu etablieren und einen Wettbewerbsvorteil herauszuarbeiten. Folgendes Stufenmodell verdeutlicht diese Analyse:

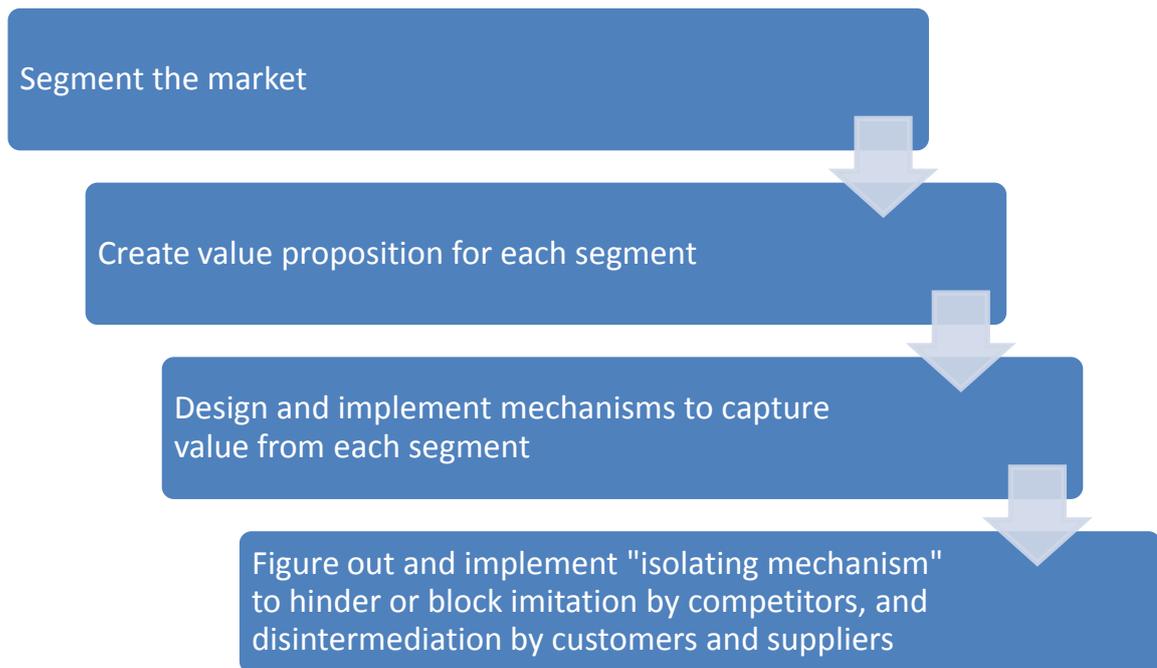


Abbildung 6: Stufenmodell für nachhaltige Geschäftsmodelle nach Teece(Teece, 2010, S. 182)

Um sich nachhaltig als Unternehmen etablieren zu können, bedarf es einer strategischen Marktanalyse, welche sowohl die vorhandene Konkurrenz, als auch den Kunden und Lieferanten miteinbezieht. Strategische und strukturelle Mechanismen sollen dazu helfen sich am bestehenden Markt zu positionieren, um mögliche Mitstreiter auszuschalten. Die Kreation eines Wettbewerbsvorteils ist für den Erfolg eines Unternehmens bindend. Dabei gilt es allerdings stets die strategische und strukturelle Beschaffung einer Organisation im Einklang zu wahren.(Teece, 2010, S. 172-194)

#### 3.1.4.2. Corporate Kohärenz

Die heutige Weltwirtschaft wird geprägt durch große, multinationale Unternehmen, welche sich immer mehr über einen hohen Diversifikationsgrad an Produkten und Dienstleistungen charakterisieren. Aufgrund dieser Tatsache stellt man sich die Frage inwiefern große Unternehmensgruppen in ihren strategischen Zielformulierungen kohärent bleiben können, ohne dabei die Angebotsvielfalt zu vernachlässigen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass Corporate Kohärenz sich von dem Begriff Spezialisierung differenziert. Bei der Spezialisierung handelt es sich meist um Ein-Produkt-Unternehmen, während andere Unternehmen, deren Produktsortiment diversifizierter ist, trotzdem einen Zusammenhang innerhalb der Produktpalette beinhalten. Eine gewisse Vielfalt an Angeboten muss nicht widersprüchlich sein und schafft meist auch Synergieeffekte innerhalb des Unternehmens. Demzufolge sind Kohärente Organisationen solche, deren Geschäftsfelder bzw.

Produktliniengemeinsame Charakteristika aufweisen. Kohärenz ist somit eine Maßeinheit von Verbindungen bzw. Zusammenhängen.

Anhand der Studien unter anderen von Teece und Rumelt über die Corporate Kohärenz von Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen, konnte belegt werden, dass auch wenn Organisationen wachsen und diversifizieren, sich der Grad der Kohärenz unwesentlich ändert. Die Untersuchungen basierten auf drei unterschiedliche Faktoren und deren Interaktion untereinander. Einerseits, die Lernbereitschaft vom Unternehmen selbst, andererseits, die Hypothese der *evolutionary paths*, sprich die Wege die eine Organisation in ihrer Entwicklung geht. Dabei werden Aktivitätsbereiche des Unternehmens aus der Vergangenheit mit den gegenwärtigen Kompetenzen sowie deren Chancen und Möglichkeiten gegenübergestellt, um daraus anhand von diesen „evolutionären Pfaden“ deren Entwicklung aufzuzeigen. Schlussendlich, der Konkurrenzkampf am Markt und die daraus resultierenden strategischen und strukturellen Unternehmensmechanismen, welche zur Wettbewerbsabwehr sowohl im Produkt- als auch im Kapitalmarkt zur Verteidigung dienen. Diese Faktoren beeinflussen die Kernbereiche von Unternehmen im Wesentlichen, jedoch bleiben die unternehmerischen Zusammenhänge bei diversifizierten Organisationen aufrecht. Anhand der Studien an amerikanischen Unternehmen wurde die Corporate Kohärenz, trotz hohen Diversifikationsgraden, als häufigste Betriebsweise bestätigt. Auch wenn der Anschein oftmals vermuten lässt, dass große multinationale Unternehmensgruppen in unterschiedlichen Marktsegmenten agieren, so besteht meist doch ein strategischer und organisatorischer Zusammenhang in der Angebotspalette. (Teece, Rumelt, Dosi, & Winter, 1994, S. 1-30)

In weiterer Folge sollen nun einzelne theoretische Ansätze genauer erläutert und interpretiert werden. Die typologische Auslegung von Unternehmensmerkmalen nach Miles & Snow soll hierbei vertieft werden. Diese soll anhand der Theorien von Mintzberg erweitert werden, um den dualen Fokus von Strategie und Struktur zu unterstreichen.

## 3.2. Theoretische Erläuterungen der Typologie nach Miles & Snow

### 3.2.1. Strategische Typologie

Aus dem vorangegangenen Abschnitt über das Konzept von Miles & Snow konnte der Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur weitestgehend beschrieben werden. Ausgehend vom Zyklusmodell der organisatorischen Adaptation (Vgl. 3.1.2.1.) wurden vier unterschiedliche Unternehmenstypen klassifiziert. Diese werden nun im Einzelnen analysiert und interpretiert. Dabei sollen Grafiken und Tabellen helfen die Eigenschaften der verschiedenen Typen anhand der unternehmerischen (UP), administrativen (AP) und technologischen Probleme (TP) aus dem Modell zu beschreiben.

#### 3.2.1.1. Verteidiger

Die *verteidigende* Organisation definiert sich über ein stabiles Umfeld in welchem sie sich zu etablieren versucht. Dieser Typus wird mit folgenden Problemen konfrontiert:

- Wie schafft man einen stabilen Anteil am Markt? (UP)
- Wie hält man Produktion und Distribution so effektiv wie möglich? (TP)
- Wie stellt man die Kontrolle sicher um die Effizienz zu gewährleisten? (AP)

Diese offenen Fragen führen zu einem Lösungskatalog, welcher versucht Antworten für die vorhandenen Probleme zu finden. Anhand folgender Grafik werden diese Lösungen verdeutlicht:



Abbildung 7: Merkmale des Verteidigers (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 552)

Durch die Implikation dieser Lösungsansätze kann sich diese Art von Unternehmen nach Miles & Snow langfristig und effizient in ihrem Marktsegment etablieren. Charakterisiert über eine straffe Hierarchie kann diese anhand starker Kontrollmechanismen sich auf ihre Produkt- und Servicepalette konzentrieren. Der Verteidiger sichert somit seine Marktanteile in seinem Umfeld so effektiv wie nur möglich ab, um seine Position niemals in Gefahr zu bringen. (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 550-552)

### 3.2.1.2. *Sucher*

Die *suchende* Organisation ist wie der Name schon sagt ein sehr experimentierfreudiger Unternehmenstypus. Ständig auf der Suche nach neuen Chancen und Möglichkeiten, probiert sich der *Sucher* oftmals anhand neuer und innovativer Produkte und Dienstleistungen in fremden Absatzmärkten. Seine Ziele lassen sich mit folgenden Problemen beschreiben:

- Wie findet und entwickelt man neue Produkte und Absatzmärkte? (UP)
- Wie gestaltet man technologische Prozesse anpassungsfähig? (TP)
- Wie koordiniert man Diversifikation? (AP)

Folgende Lösungen werden nach Miles & Snow präsentiert:



Abbildung 8: Merkmale des Suchers (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 554)

Der hohe Innovations- und Entwicklungsaufwand schützen den *Sucher* vor einer sich ständig verändernden Umwelt. Allerdings darf das Risiko dabei nicht unterschätzt werden, welches man durch starke Produkt- und Marktentwicklung eingeht. Da dies die

Profitabilität durch eine sich verändernde Unternehmensumwelt einschränken kann. Des Weiteren kann Flexibilität in technischen und administrativen Prozessen zwar die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen, jedoch verringert dies die Produktion und Effektivität im Besonderen in der Allokation und Verwertung von Ressourcen. (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 551-554)

### *3.2.1.3. Analysierer*

Der Analysierer bildet eine Art von Symbiose zwischen der verteidigenden und suchenden Unternehmung. Die Merkmale diesen Typus lassen sich durch eine Kombination der zwei anderen Formen definieren. Auf der einen Seite versucht der Analysierer Risiken zu minimieren, indem er sich stets auf seine Marktposition konzentriert. Auf der anderen Seite jedoch ist dieser Unternehmenstyp stark an Profit orientiert und versucht deshalb hier und da seine Produktpalette zu erweitern und zu vertiefen, um die Konkurrenz auf Abstand zu halten. Der Analysierer stellt sich somit folgende Fragen:

- Wie schöpft man neue Produkte und Absatzmöglichkeiten aus, währenddessen man gleichzeitig seine bestehenden Produkte und Kunden aufrecht erhält? (UP)
- Wie gestaltet man seine Prozesse sowohl stabil als auch flexibel? (TP)
- Wie gestaltet man die Organisationsstruktur sowohl stabil als auch dynamisch, um in beiden Bereichen operieren zu können? (AP)

Antworten auf diese Probleme können anhand nachliegender Grafik verdeutlicht werden. Hierbei werden die Merkmale einer analysierenden Organisation beschrieben:



Abbildung 9: Merkmale des Analysierers (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 556)

Das Hauptmerkmal der analysierenden Organisation ist die Zweigleisigkeit. Zwar kann man durch diese Strategie sein unternehmerisches Risiko minimieren, da man stets sein traditionelles Marktsegment beibehält. Allerdings muss fortwährend das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität im Auge behalten werden. Für die technischen Abteilungen stellt dieser Typus einen hohen Koordinationsaufwand dar, somit kann die Produktionseffizienz in den seltensten Fällen gewährleistet sein. Die administrativen Anforderungen an das Unternehmen steigen mit dieser Strategie, da nun komplexe Strukturen gefragt sind. (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 553-557)

#### 3.2.1.4. Reagierer

Die ersten drei Unternehmensarten nach Miles & Snow können jeweils in ihren Absatzmärkten die Initiative ergreifen. Der *Verteidiger* versucht stets seine Effizienz in seinem Marktsegment zu steigern. Der *Sucher* fortwährend bemüht neue Chancen und Möglichkeiten in seinem wirtschaftlichen Umfeld zu finden. Der *Analysierer* stellt eine funktionierende Symbiose der beiden vorangegangenen Organisationstypen dar. Als Letzterer wird nun der so genannte *Reagierer* vorgestellt. Hauptmerkmale des Reagierers sind Instabilität und Inkonsequenz, meist hervorgerufen durch eine falsche Wahl der Strategie und demnach einer klassischen Marktverfehlung. Oftmals wird dieser Typus als Folgeerscheinung der anderen drei Strategieentscheidungen angesehen, sollten diese eben verfehlt werden. Miles & Snow identifizierten drei Gründe dafür:

- Falschinterpretation der Organisationsstrategie

- Strategische Entscheidungen passen nicht zur strukturellen Organisationsform
- Geringfügige Reaktionsfähigkeit auf die Veränderungen am Markt.

Diese Probleme entstehen durch Fehlentscheidungen seitens des Managements und führen fortfolgend zu hohen Verlusten und Pleiten.(Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 557-558)

### **3.2.1.5. Fazit**

Die strukturellen und strategischen Zusammenhänge wurden unter anderen von Miles und Snow nicht nur schematisiert, sondern vielmehr kategorisiert. Dabei werden die Ergebnisse ihrer Studien stets in Relation mit den strategischen Merkmalen der Organisationen selbst gebracht. Diese Merkmale stellen natürlich ganz unterschiedliche Ansprüche an die Ziele und Formen von Unternehmen und demnach an das Management. Die Managementtheorien des vergangenen Jahrhunderts stellten den Mitarbeiter immer mehr in den Fokus der Organisation. Dies führte zu immer komplexer werdenden Organisationsformen und Strategieentscheidungen. War einst die Unternehmenslandschaft zentralistisch geprägt, so wurde die Entwicklung hin zur Dezentralisation geführt. Jedoch behielt sich die Managementebene stets die Koordinations- und Kontrollfunktion bei, was zu verschiedenen administrativen Mischformen führte. Dies impliziert die Tatsache, dass viele gegenwärtige Unternehmen die Rolle des *Analysierers* verkörpern. Somit bedarf es nicht nur einer effizienten Strategie- und Strukturformulierung, sondern vielmehr der Einbindung von Mitarbeitern in sämtliche Prozesse der Unternehmensgruppe.(Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, S. 558-561)

### **3.2.2. Strategische Planung und Durchführung**

Ein weiteres theoretisches Konzept zur Findung einer geeigneten unternehmerischen Strategie sowie der organisatorischen Umsetzung stellt die Typologie von Mintzberg (1973) dar. Diese soll nun auf ihre Merkmale untersucht werden, um daraus strukturelle Entscheidungen treffen zu können.

#### **3.2.2.1. Modell nach Mintzberg**

Diese Theorie basiert auf drei unterschiedlichen Ansätzen der Strategiefindung. Diese wären der unternehmerische, der adaptive sowie der lineare (Planungs-) Ansatz. Die Parameter der Untersuchung reichen von der Entscheidungsqualität des Managements,

der Organisationsziele über die Flexibilität bis hin zum unternehmerischen Umfeld.(Segev, 1987, S. 258-259)

Die unternehmerische Strategieart ist charakterisiert durch eine fortwährende Suche nach neuen Möglichkeiten. Das wirtschaftliche Wachstum der Unternehmung stellt das vorrangige Ziel dar und soll zentral von der Managementebene koordiniert und kontrolliert gesteuert werden.(Segev, 1987, S. 260)

Das lineare Modell, auch genannt der Ansatz der Planung, fokussiert auf der Durchführbarkeit von Zielen und Entscheidungen. Dabei spielen die strategische Planung, Formulierung und Implementierung die wichtigsten Rollen und sollen im Entscheidungsprozess stets berücksichtigt werden.(Chaffee, 1985, S. 90-91)

Der adaptive Ansatz ist charakterisiert durch die Entwicklung einer geeigneten Strategie, welche sowohl die Möglichkeiten als auch die Risiken im unternehmerischen Umfeld und den organisatorischen Ressourcen, welche zur Durchführbarkeit von Bedeutung sind, mit einbezieht. Demnach definieren sich die Merkmale unter anderem über die Begriffe; Distributionspolitik, Marketingaufwand und Diversifikation.(Chaffee, 1985, S. 91-92)

Diese neu definierten Ansätze sollen nun anhand der vorhandenen Theorien von Mintzberg und Miles & Snow interpretiert werden, um schließlich daraus mögliche strukturelle Eigenschaften herauszuarbeiten.

#### **3.2.2.2. Interpretation**

Das Modell von Mintzberg (1973) sowie die Typologie unter anderem von Miles und Snow weisen gewisse Parallelen auf. So lässt sich die unternehmerische Strategieart mit den Merkmalen und Zielen eines *analysierenden* Unternehmens kombinieren. Solche Organisationen reagieren schnell auf Veränderungen am Markt und forcieren stets die Suche nach neuen Vertriebsmöglichkeiten. Allerdings wird oftmals versucht gewisse Kernkompetenzen im Produkt-Markt-Bereich beizubehalten, um Stabilität im Unternehmen zu gewährleisten. So ist die Kompatibilität des *Analysierers* mit dem unternehmerischen Modell hoch, jedoch geringer als die des *Suchers*, welcher nahezu identisch dieselben Merkmale aufweist. Der *Verteidiger* und der *Reagierer* hingegen

passen nicht in dieses Schema hinein. Nicht zuletzt weil die *verteidigende* Organisation sich in ihrem Marktsegment versucht einzubetten um ihre Position mit hoher Produktqualität, gutem Service und einer durchdachten Preispolitik zu behaupten.

Studien konnten ferner Parallelen zwischen dem adaptiven Modellansatz und den Unternehmenstypen des *Verteidigers* und des *Analysierers* identifizieren. Zwar entspricht der *Reagierer* am ehesten diesen Merkmalen, jedoch korreliert eine geringe und fokussierte Produkt- und Servicepalette in Zusammenhang mit der Verteidigung der Marktanteile mit dem Modell der Adaptation. Des Weiteren kann diese Korrespondenz auch mit dem Modell der Planung vereinbart werden.(Segev, 1987, S. 260 ff.)

Die Ergebnisse aus den Studien und damit der Zusammenhang verschiedener Theorien hat zum Ziel das Verständnis für strategisches Management zu unterstreichen. Aus diesen Erkenntnissen versucht man passende Organisationsformen zu finden. Die strukturelle Unternehmenslandschaft bietet natürlich eine breite Palette an Möglichkeiten und Typen, um Organisationen zu gestalten. So schlägt Mintzberg oftmals Mischformen als alternative Lösung an.(Segev, 1987, S. 267) Unter dem Begriff der Organisatorischen Konfiguration treten die Forderungen nach flexiblen Strukturformen deutlich hervor. Je komplexer sich eine Strategie darstellt umso wichtiger ist die strukturelle Umsetzung der Unternehmensziele. Ferner wird solch eine Organisationsform auch die *erfinderische Organisation* genannt, welche versucht fortwährend flexibel und adaptiv auf Strategieziele und –Änderungen reagieren zu können.(Mintzberg, 2011)

Die vorhandenen Theorien über Strategiefaktoren und Strategieentscheidungen gehen Hand in Hand mit den strukturellen Organisationsformen von Unternehmen. Die Verbindung dieser beiden wirtschaftswissenschaftlichen Elemente ist unumgänglich und stellt einen fortwährenden Prozess in der Entwicklung eines Unternehmens dar. Diese Synthese erfordert natürlich im Managementbereich von Unternehmensgruppen ein hohes Maß an Ansprüchen in deren Entscheidungsgewalt gegenüber der Organisation. Dabei sollen interne und externe Unternehmenseinflüsse stets Berücksichtigung finden.

### **3.3. Strategie-Struktur-Konzept nach Miller**

Die Studien vom Wirtschaftler D. Miller, welche teilweise unter Anderem in Zusammenarbeit mit P. Friesen realisiert wurden, knüpfen an die vorangegangenen Thesen an. Hierbei legt der Autor den Fokus seiner Untersuchungen der Beziehung zwischen Strategie und Struktur auf die Identifizierung und Verknüpfung allgemeiner Konstellationen der beiden Faktoren. Diese werden anhand bestehender Variablen aus den „separaten“ Bereichen der Strategie und der Struktur von Organisationen miteinander verbunden und interpretiert. (Miller, 1986, S. 233)

#### **3.3.1. Ansatz**

Die These das strukturelle Entscheidungen strategischen Ausrichtungen folgen, wurde bereits von vielen Autoren aufgegriffen und anhand diverser Ansichten und Kriterien untersucht. Die bereits erläuterten Konzepte finden so ihren Platz in den Überlegungen von Miller. Diese Studien werden als bedeutend und fundamental angesehen, jedoch lassen diese viele Interpretationsmöglichkeiten offen. Millers Kritik stützt sich auf die oberflächlichen Ansichten der Begriffsbestimmungen von Strategie und Struktur in Organisationen. Zum einen wird Strategie oftmals über den Marktumfang definiert, sprich der Höhe des Diversifikationsgrades. Zum anderen beschränkt sich die Struktur eines Unternehmens meist auf die Frage ob diese divisional oder funktional gegliedert ist, bzw. wie stark die Kontrolle (Hierarchie) eingebettet ist. Millers Ansatz soll diese Ausgangslagen umfassender darstellen.

Mintzbergs Theorie (1973) über die unternehmerische Planung und den adaptiven Formen der Organisation befasst sich mehr mit dem Prozess der strategischen Machart als mit dem Inhalt strategischen Denkens. Miles & Snow (1978) Typologie umfasst wesentlich mehr Kriterien in ihren Studien, wie strategische Entscheidungen strukturelle Maßnahmen beeinflussen. Die Zusammenarbeit mit Friesen (1978) setzt ihren Fokus ebenfalls hauptsächlich auf den Prozess, bzw. die Findung von strategischen Vorgaben als auf den Inhalt dergleichen.

Der Ansatz von Miller erweitert das Feld der Variablen, welche im Zusammenhang mit strategischen und strukturellen Ausrichtungen korrelieren. Dabei wird nicht nur auf den Innovationsgrad und die Produktbreite eines Unternehmens geachtet, sondern weitere Indikatoren zum strategischen Feld werden hinzugenommen, wie Marketing,

Produktion, Forschung & Entwicklung, vertikale Integration sowie Überlegungen zum strategischen Asset-Management. Zusammenfassend lassen sich diese Variablen in Differenzierung, Kostenführerschaft und Fokus als Kernkompetenzen eines Unternehmens gliedern. In weiterer Folge werden diese Begriffe noch ausführlicher dargestellt. Somit liefert die Arbeit von Miller einen neuen Ansatz zur Überprüfung der Beziehung zwischen Strategie und Struktur, in welchem funktionale Verkettungen von komplexeren strategischen und strukturellen Konstellationen vorgeschlagen werden. (Miller, 1986, S. 233-235)

### **3.3.2. Darstellungsmöglichkeiten von Organisationen**

Der Ansatz von Miller soll nun in weiterer Folge umfangreicher beschrieben und interpretiert werden. Dabei sollen zuerst organisatorische Konstellationen erläutert werden, bevor strategische Abgrenzungen getroffen werden können. Diese stehen natürlich stets in Verbindung mit strukturellen Elementen.

#### **3.3.2.1. Konstellationen**

Bestandteile unternehmerischer Gestaltungsvarianten, sprich Konstellationen, nehmen verschiedene Formen an, welche mit den Faktoren der Strategie, der Struktur und mit den wirtschaftlichen und organisatorischen Umwelteinflüssen ineinandergreifen. Es werden drei unterschiedliche Argumente für Konstellationen herangezogen.

Zum Einen werden strategische und strukturelle Entscheidungen vom wirtschaftlichen Umfeld, in welchem sich das Unternehmen eingebettet hat, vorbestimmt. Dabei werden unternehmerische Strategien oftmals von den am Markt konkurrierenden Organisationen vorgegeben, da somit die Richtung des Wettbewerbs vorgegeben wird und die Anzahl der Möglichkeiten beschränkt wird, um sich aus dieser wirtschaftlichen Situation einen Vorteil zu verschaffen.

Zum Anderen werden Unternehmen dahin gehend ihr Gestaltungsprofil optimieren bis eine gewisse Harmonie aus dem Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Umwelt erreicht wird. (Vgl. 2.2.2.1.) Schlagwörter dieses Arguments sind Standardisierung, Reglementierung, Kommunikation (intern, wie extern) und Kontrolle. Organisationen kreieren ihre Konstellationsvariante auf Basis der Harmonisierung sämtlicher Elemente und strategischer und struktureller Faktoren.

Das dritte Argument der Gestaltungskonstellationen knüpft unter anderem an die Theorie von Miller & Friesen (1980) über Momentum und Revolution in Organisationen an. (Vgl. 3.1.3.2.) Strategien und Unternehmensstrukturen erweisen sich generell als statische und langfristig geplante Konstellationen. Nur wenn Änderungen aufgrund von wechselnden Wettbewerbsverhältnissen für den Vorteil des Unternehmens absolut von Nöten sind, werden Organisationen ihre Planung komplett konfigurieren. Solche Veränderungen (Revolution), welche sich als sehr kostspielig und aufwendig gestalten, kommen daher nicht oft zumtragen.

Diese Argumente weisen Parallelen zu den bereits elaborierten Theorien auf. So lassen sich durchaus unter anderen Vergleiche mit Miller & Friesens (1987) Konzept über adaptive Organisationsgestaltungen, Mintzbergs (1979) Modellansatz und die Typologie von Miles & Snow (1978) ziehen.

#### **3.3.2.2. Auswahl strategischer Konstellationen**

Die Strategie-Struktur Konzepte stellen einen umfassenden Überblick zu dieser Thematik dar. Die vorhandenen Theorien weisen unterschiedliche Eigenheiten in der Auswahl der Faktoren auf. Der Ansatz von Miller versucht nun die Studie von der strategischen Sichtweise aufzurollen. Dazu werden folgende Variablen aus vergangenen Studien, unter anderen von Porter (1980), als Parameter für die Untersuchung herangezogen:(Miller, 1986, S. 238)

- **Differenzierung**
  - Innovation: Forschung & Entwicklung, Durchschnittsalter der Produkte,(...)
  - Marketing: Produktqualität, Image, Werbung, Absatzzahlen, (...)
- **Fokus**
  - Produktpalette
  - Kundenkreis
  - Geografische Marktabdeckung
- **Kostenführerschaft**
  - Produktpreissetzung
  - Kapazitätsauslastung (...)
- **Produktionsstrategie** (Produktionsmittel-Sparsamkeit, *assetparsimony*)

Diese wirtschaftlichen Parameter werden nun herangezogen, um Unternehmen bzw. Organisationen vorzudefinieren. Dabei charakterisieren diese Variablen die Unternehmensstrategie der jeweiligen Organisationsausrichtung.

Differenzierung verfolgt das Ziel attraktive Produkte darzustellen. Mit einem hohen Aufwand in den Bereichen Marketing und Innovation sollen Neuheiten durch ihre Qualität und Kreativität für Wettbewerbsvorteile am Markt sorgen. Solche Unternehmen sind vergleichbar mit dem Typus des *Prospectors* nach Miles & Snow (1978). Dank hohen Investitionen in die Forschung und Entwicklung können so neue Produkte und neue Technologien als Kernkompetenzen des Unternehmens zur Marktdurchdringung verhelfen.

Kostenführerschaft als Strategie führt zu einem effizienten Einsatz von Ressourcen, um Waren und Dienstleistungen so kostengünstig wie nur möglich anbieten zu können. Dabei wird im besonderen auf die Minimierung und Optimierung von Produktionsprozessen, Werbeausgaben und Preisbildung Wert gelegt. Diese Merkmale weisen durchaus Parallelen zum *Defender* aus der vorangegangenen Theorie auf.

Fokus kennzeichnet eine Nischenstrategie, welche ihr Hauptaugenmerk auf eine spezielle Auswahl an Kunden, Produkten und geografischen Lagen konzentriert. Das Unternehmen ist sowohl Differenzierer als auch Kostenführer zugleich. Die Eigenschaften können somit aus der Sicht der Unternehmensebene und der wirtschaftlichen Ebene abgeleitet werden.

Die letzte präsentierte Kategorie von Strategien nach Miller ist die Produktionsstrategie (Produktionsmittel-Sparsamkeit). Diese charakterisiert sich durch eine hohe Kapitalintensität, sprich Betriebs- und Kapitalmittel sollen so effizient und effektiv wie nur möglich eingesetzt werden.

Bevor nun die strategischen Dimensionen bzw. Parameter mit strukturellen Eigenschaften verbunden werden, gilt es, diese Variablen weiter zu kategorisieren. Um daraus eine Typologie von Unternehmensformen zu schaffen, müssen die möglichen Konstellationen herausgearbeitet werden. Dazu wird Millers Ansatz in Verbindung mit

seinen Erkenntnissen aus vergangenen Konzepten zusammengefügt, um nach einem simplen Schema eine Typologie zu bestimmen.

Einerseits verfolgen erfolgreiche Unternehmen die Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung, aber niemals Beide zugleich, da sich die Unternehmensziele gegenseitig aufheben würden. Andererseits ist die Produktionsstrategie bzw. Sparsamkeit für die Differenzierung erstrebenswert, da diese ihre Flexibilität beibehalten müssen. Jedoch ist sie nicht wirklich angemessen in Bezug auf die Kostenführerschaft, weil diese ihre Effizienz gewährleisten muss. Zu guter Letzt können sämtliche Unternehmen verschiedene Formen von Fokus aufweisen, welche sich auf Wirtschafts- und Unternehmensebene aufgliedern lassen können. (Miller, 1986, S. 237-240)

Die folgende Grafik greift diese Konstellationen auf und verdeutlicht die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Unternehmen nach Miller (1986). In weiterer Folge werden diese Organisationstypen in Relation zu strukturellen Merkmalen gebracht, um diese genauer zu beschreiben.

**Tabelle 1: Strategische Konstellationen nach Miller (Miller, 1986, S. 240)**

		<b>Differenzierung und Produktionsstrategie (<i>assetparsimony</i>)</b>	<b>Kostenführerschaft und Kapitalintensität</b>	
<b>Business Fokus</b>	<i>hoch</i>	Nischenmarketer		<b>Business Level Strategie</b>
	<i>moderat bis niedrig</i>	Innovator Marketer	Kostenführer	
<b>Corporate Fokus</b>	<i>niedrig</i>	Konglomerat		<b>Corporate Level Strategie</b>

### 3.3.3. Interaktion von Strategie und Struktur

Millers Ansatz verdeutlicht die unterschiedlichen strategischen Eigenschaften einer Organisation. Basierend auf den Studien von Mintzberg (1979) werden nun die strategischen Erkenntnisse mit strukturellen Eigenschaften in Verbindung gebracht. Dabei können diese Charaktereigenschaften bereits aus der oben dargestellten Grafik abgelesen werden, um daraus eine repräsentative Typologie auszuarbeiten.

#### 3.3.3.1. Einfache Struktur

Die **einfache Struktur** wird oftmals von kleinen Unternehmen verwendet. Diese wird gekennzeichnet durch eine straffe Organisationsführung, in welcher sämtliche Entscheidungen entlang der Hierarchiekette getroffen werden (*top-down*). Die Einfachstruktur kann daher nicht in jedem wirtschaftlichen Umfeld genutzt werden, sondern konzentriert sich vielmehr auf kleinere Märkte mit überschaubarer Konkurrenz.

Solche Unternehmen, welche auf der einen Seite zu klein sind, um undifferenziert zu sein und auf der anderen Seite zu zentralisiert sind, um einen vielschichtigen Innovationsaufwand zu betreiben, werden gezwungen sein, eine Nischen- oder Marketingstrategie zu verfolgen (*Nichemarketingstrategy*). Um sich gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil zu verschaffen, wird anhand dieser Strategie meist versucht, ein markantes, unverkennbares Produkt auf den ausgewählten Markt zu setzen. Dabei wird besonders Wert auf Qualität und Kundenzufriedenheit gelegt, um so die Nachteile der Unternehmensgröße zu minimieren. Diese Eigenschaften würden dem Marketer und dem Nischenmarketer der Tabelle 1 entsprechen. (Miller, 1986, S. 241-243)

#### 3.3.3.2. Maschinenbürokratie

Die **Maschinenbürokratie** stellt eine straffe Struktur dar, vorwiegend geprägt durch Standardisierung von Arbeitsabläufen. Die Technologie ist automatisiert und in die Prozesse eingebettet. Die Struktur ist äußerst bürokratisch und hierarchisch gekennzeichnet durch ein strammes Regelwerk und vorformulierte Abläufe und Prozesse. Die Unternehmenskommunikation beläuft sich meist nur auf den Austausch quantitativer Ergebnisse als nachhaltiger Marktinformationen. Eine funktionale, zentralisierte Struktur erlaubt wenig Abweichungen der formulierten Unternehmensziele. Solche Organisationen operieren meist in einem stabilen wirtschaftlichen Umfeld.

Die Strategie der **Kostenführerschaft** ist für Unternehmen durchaus begrenzt. Die starren Strukturen erlauben keine flexiblen Handlungen und sind stark an die ausgerichtete Effizienz der gesamten Produktion gebunden. Anderswertige Strategieoptionen, wie Innovation, stehen hierbei nicht zur Debatte. Möglichkeiten zur Differenzierung bestehen nur in den Bereichen der Kostenführerschaft oder in manchen Fällen des Marketings. Durch Optimierung und Standardisierung von Prozessabläufen können sich derartige Unternehmen anhand der Kostenführerschaft am Markt behaupten. Durch ein hohes Volumen an qualitativen Produkten und der Zugabe von Dienstleistungen in den Bereichen Service und Zweckmäßigkeit der Waren, kann sich eine Organisation durchaus über Marketingoptionen einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen. (Miller, 1986, S. 243-245)

### **3.3.3.3. Adhokratie**

Die **Adhokratie** wird anhand organsicher Strukturen charakterisiert. Diese flexible Art der Organisationsform ermöglicht es, in einem komplexen wirtschaftlichen Umfeld agieren und reagieren zu können. Mittels dezentraler Eigenschaften können einzelne Bereiche im Unternehmen zusammenarbeiten und so unternehmerische Entscheidungen selbst treffen. Die Kommunikation wird so intern gefördert und nur einzelne Teilbereiche werden noch bürokratisch standardisiert geführt. Das Umfeld gestaltet sich als dynamisch, unsicher und mäßig wettbewerbsfähig. Technologie und Kundenbedürfnisse verändern sich rapide.

Aus der Tabelle 1 lässt sich umgehend eine geeignete Strategiekonstellation ablesen. Differenzierung durch Innovation (*Innovative differentiationstrategy*) des Innovators reflektiert die Eigenschaften der Adhokratie. Die Struktur weist flexible Eigenschaften auf und erlaubt es mittels flacher Hierarchie die interne Zusammenarbeit zu forcieren und so kreativ und innovativ am Markt agieren zu können. In der heutigen dynamischen Wirtschaftswelt, welche von raschen Marktveränderungen geprägt ist, bedarf es für Unternehmen einer anpassungsfähigen Strategie, welche sich mittels Dezentralisation auf die „Dehnbarkeit“ von strukturellen Eigenschaften auswirken soll. Diese Merkmale weisen durchaus Parallelen zum *Prospectornach Miles & Snow (1978)* auf.

Differenzierung über den innovativen Aspekt erlaubt Unternehmen sich bestmöglich auf die Auswahl bestimmter Märkte zu fokussieren. Diese Strategie fördert Expansion und

den Export bestimmter Produkte oder Dienstleistungen, da Markteintrittsbarrieren durch den hohen Standard der entwickelten Güter minimiert werden können. Unternehmenskapital sollte demnach gezielter in Innovation reinvestiert werden, um so die Diversifikation des Angebots voranzutreiben. Marketing kann somit mittels eines geringeren Investitionsaufwandes erfolgreich betrieben werden, da Qualität und Erfahrung sich am besten „verkaufen“ lassen.(Miller, 1986, S. 245-246)

#### **3.3.3.4. Konglomerate**

Eine divisionale Struktur bzw. Spartenstruktur gliedert Organisationen in unterschiedliche Bereiche (Sparten) auf. Diese Bereiche agieren weitestgehend selbstständig und in Eigenverantwortung am Markt. Die Unternehmensspitze gibt lediglich die strategischen Ziele (Kapitalintensität, Marktvorgaben,...) vor. Die Leitung der einzelnen Sparten trägt jeweils ein Bereichsleiter, welcher die Vorgaben des strategischen Managements umsetzen muss. Prozesse und Arbeitsabläufe werden meist standardisiert, um so in einem stabilen Umfeld operieren zu können. Dabei gilt diese Organisationsform als eine gewisse Verbesserung zur Maschinenbürokratie, da diese wesentlich mehr Flexibilität aufweist.

Die Innovationsfähigkeit ist relativ gering. Durch ein akribisches Kontrollsystem und standardisierte Unternehmensvorgaben können Investitionen in Produktbereichen nur geringfügig durchgeführt werden. Die Stärken dieser Strategie liegen im Bereich der Diversifikation auf Unternehmensebene. Die administrative Aufteilung der Organisation lässt eine Spezialisierung auf einzelne Märkte zu, um so die Konzentration auf separate Produkt- oder Vertriebslinien aufrecht zu halten.(Miller, 1986, S. 246-247)

#### **3.3.4. Fazit**

Die Studie von Miller machte es sich zum Ziel, eine neue Methode über die Interaktion von Strategie und Struktur in Unternehmen (Konzernen) vorzuschlagen. Anhand dieses Ansatzes konnte so auf anderswertige Konstellationen und Verbindungen hingewiesen werden. Unternehmen werden stets vom ihrem Umfeld (Wettbewerb, Kundenbedürfnisse, Marktfaktoren,...) beeinflusst werden. Die Theorie von Miller stellt einen durchaus attraktiven Ansatz der Relation von Strategie und strukturellen Organisationseigenschaften dar.(Miller, 1986, S. 248)

### 3.4. Fazit & Hypothesen

Dieser Teil der Arbeit verschaffte einen Überblick über diverse Ansätze und Theorien von Unternehmensstrategien und Organisationsformen. Dabei wurden einige Kriterien und Typologien über das Verhalten und Agieren am Weltmarkt durchleuchtet. Die unterschiedlichen strategischen und strukturellen Faktoren aus dem ersten Abschnitt finden nun ihre Anwendungen in den wirtschaftlichen Konzepten. Vorrangig wurde hierbei auf die Verbindung bzw. Relation von Strategie und Struktur Wert gelegt.

Rumelts Ansatz (1993) definiert grundlegende strategische Kriterien, welche dazu dienen sollen, Unternehmensziele zu formulieren, evaluieren und durchführen zu können. Miller & Friesen (1980) positionieren Unternehmen anhand ihres Lebenszyklusmodells und gliedern strategische Entscheidungen und deren strukturellen Umsetzungen in verschiedene Phasen abhängig von internen und externen Unternehmenseinflüssen. Teece (1994) erwägt einen pragmatischeren Ansatz, welcher eine Formulierung von strategischen Zielen als Voraussetzung implementiert. Dabei werden Faktoren wie die Unternehmensgröße und den Diversifikationsgrad als positive Elemente des unternehmerischen Zusammenhanges interpretiert. Die Konzepte von Miles & Snow (1978) und Miller (1986) in Verbindung mit den Erkenntnissen von Mintzberg und Porter klassifizieren Unternehmen anhand ihrer strategischen und strukturellen Merkmale.

Die vorliegenden Theorien konnten anhand ihrer unterschiedlichen Ansätze die positive Korrelation von Strategie und Struktur in Unternehmen (oder Konzernen) belegen. Dabei wurde einheitlich die Strategie als Prozess verstanden, welcher strukturelle Eigenschaften als Umsetzungskriterium bestimmen soll. Somit folgt die Organisationsform stets den Unternehmenszielen, ohne diese eine strategische Ausrichtung theoretisch nicht möglich ist.

Zum einen gilt es deshalb diese Synthese anhand eines Fallbeispiels zu untersuchen. Grundsätzlich soll dabei geprüft werden, inwieweit die Parameter Strategie und Struktur in Unternehmensgruppen ineinander verschmelzen. Diese Verbindung soll durch eine erste Hypothese analysiert werden:

*H1: Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens impliziert eine strukturelle Umsetzung dergleichen.*

Zum anderen wurden in den vorangegangenen Teilen dieser Arbeit verstärkt auf die Eigenschaften von Unternehmen sowohl in den strategischen als auch strukturellen Bereichen eingegangen. Vor allem die Studien von Miles & Snow (1978) sowie die Klassifizierung von Miller (1986) konnten eine gewisse Charakteristika in den erwähnten Bereichen von Organisationen herausfiltern. Die Schlagwörter dieser Theorien definieren sich über die Begriffe Effizienz und Flexibilität in Unternehmen. Darüber hinaus finden Differenzierungen in den Teilbereichen Marketing und Innovation in Konzernen statt. In weiterer Folge sollen diese Eigenschaften analysiert und geprüft werden:

*H2: Effiziente Unternehmensgestaltung bedarf flexibler strategischer und struktureller Merkmale, um sich mittels Differenzierung am Markt behaupten zu können.*

Die Studien, welche Strategie als Prozess ansehen, formulierten Unternehmen als Organisationen, welche sich fortwährend auf die Umwelteinflüsse (Marktbedingungen, Konkurrenz, Wettbewerb,...) einstellen müssen. Darum wurden die Schlagwörter Strategie und Struktur stets in Verbindung mit Adaptation sowie Anpassungsfaktoren angesehen. Deshalb beläuft sich die folgende Konzernanalyse, unter anderen, auf die Klassifizierung der Unternehmenseigenschaften sowohl aus strategischer als auch struktureller Sichtweise. Diese Merkmale sollen schließlich als Muster für effizientes und effektives Wirtschaften einer Unternehmensgruppe herangezogen werden.

Die im Fallbeispiel zu untersuchende Unternehmensgruppe wird demnach auf seine strategischen und strukturellen Merkmale hin geprüft. Diese beiden Hypothesen bauen aufeinander auf, da die formulierte Strategie die strukturellen Aussichten impliziert und damit den Zusammenhang bestätigen würde. Diese Analyse wird als das Fundament des empirischen Teils angesehen.

Des Weiteren soll der Konzern auf etwaige weitere Merkmale und Kriterien untersucht werden, welche sich mit anderen theoretischen Konzepten decken. Darüberhinaus könnte die Frage nach dem geeigneten Führungsstil eines Unternehmens mit deren strategischen und somit strukturellen Aussichten beantwortet werden.

## 4. Fallbeispiel: Metro Group

Der letzte Teil der Arbeit befasst sich mit dem Fallbeispiel zu den theoretischen Erläuterungen. Dabei handelt es sich um die Unternehmensgruppe der Metro Group. Diese wird nun präsentiert, anhand ihrer unternehmerischen Merkmale analysiert und schließlich auf die theoretischen Konzepte hingehend untersucht. Ein kurzes Fazit bildet den Schlussabschnitt des Fallbeispiels.

### 4.1. Der Konzern

#### 4.1.1. Überblick der Unternehmensgruppe

Das international vertretene Handelsunternehmen lässt sich anhand nachfolgender Abbildung vereinfacht darstellen:



Abbildung 10: Konzernüberblick(MetroAG, Metro Group, 2011)

Die Konzernleitung hat die Metro AG inne. Sie ist als Management-Holding für das strategische Management verantwortlich. Die Tochtergesellschaften (Metro Cash & Carry, Real, Media Markt, Saturn und Galeria Kaufhof) sind eigenständig für das operative Geschäft der Unternehmensgruppe verantwortlich. Die Metro Group ist in den Bereichen der Warenhäuser, des Großhandels, des Lebensmitteleinzelhandels sowie der Nonfood-Fachmärkte tätig. Darüberhinaus zählen zum Konzern diverse Querschnittsgesellschaften, welche für die einzelnen Tochtergesellschaften unternehmensweite Dienstleistungen übernehmen. Durch diese zusätzlichen Sub-Unternehmen können Geschäftsfelder wie Logistik, Informationstechnologie, Marketing und Immobilienverwaltung gesondert operativ geführt werden.(MetroAG, Metro Group, 2011)

#### **4.1.1.1. Muttergesellschaft**

Die Metro AG bildet die Konzernspitze der Unternehmensgruppe und hat ihren Sitz in Düsseldorf, Deutschland. Als Aktiengesellschaft beinhaltet sie die Organe des Vorstands, des Aufsichtsrates sowie der Hauptversammlung. Der Vorstand bildet die Konzernleitung und vertritt diese nach außen. Der Aufsichtsrat, welcher aus 20 Mitgliedern besteht, überwacht und kontrolliert den Vorstand. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Einhaltung und Verwirklichung der Konzernziele gelegt. Des Weiteren sorgt der Aufsichtsrat für die Bestellung sowie in gegebenen Fällen die Abberufung des Vorstandes. Ferner hat dieser noch die Beratungsfunktion der Dachgesellschaft inne. In der Hauptversammlung, aus welcher der Aufsichtsrat bestimmt wird, werden Entscheidungen der Konzernleitung sowie derer Aktionäre gemeinsam besprochen und umgesetzt. (MetroAG, Metro Group, Organe der Metro AG, 2011)

Die Aufgaben der Metro AG beinhalten somit die langfristige strategische Planung sowie die Kontrolle und Überwachung des Konzerns, um das einheitliche Unternehmensleitbild, sprich die Unternehmenskultur, zu repräsentieren. Die Eckpfeiler der Unternehmenskultur und damit die Ziele des Konzerns werden durch gemeinsame verbindliche *Corporate Principles*, welche die strategischen Konzepte definieren, profitables Wachstum, Internationalisierung und Innovationsbereitschaft flankiert. (MetroAG, Metro Group, 2011)

#### **4.1.1.2. Tochtergesellschaften**

Das operative Management der Unternehmensgruppe teilt sich in diverse Tochtergesellschaften auf. Diese definieren sich über die Vertriebsmarken des Konzerns.

##### **4.1.1.2.1. Metro Cash & Carry**

Das Großhandelsunternehmen wurde 1964 in Deutschland gegründet und konnte sich bis heute in vielen Ländern Europas, Asiens und Nord-Afrikas etablieren. Mit 703 Standorten in 30 Ländern weltweit konnte das Unternehmen in Form einer GmbH im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von mehr als 31 Milliarden Euro erwirtschaften. Im Sortiment, der auf Selbstbedienung basierenden Geschäftslokale, befinden sich über 50.000 verschiedene Artikel. Die Auswahl reicht von Lebensmitteln bis hin zu Haushaltsgeräten.

Das Konzept eines Selbstbedienungs-Großhändlers galt in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts als ein Novum in Europa. Durch eine bedeutende Expansionspolitik konnte sich das Unternehmen über die darauffolgenden Jahrzehnte in mehreren Ländern und Kontinenten niederlassen. Dabei nimmt der Großhändler stets auf die regionalen Ansprüche der gewerblichen Kunden Rücksicht und achtet bei der Auswahl seiner Produktpalette fortwährend auf länderspezifische Lebensmittel und Waren. Somit erweist sich Metro Cash & Carry oftmals als gewinnbringende, treibende, wirtschaftliche Kraft in den einzelnen Regionen und Ländern der jeweiligen Standorte.(MetroC&C, 2011)

#### 4.1.1.2.2. Real

Der Lebensmittelhändler Real (SB-Warenhaus GmbH) entstand 1992 aus dem Zusammenschluss mehrerer unterschiedlicher Warenhäuser und konnte im Laufe der Jahre seine Standorte durch die Erschließung weiterer Märkte auf 427 erweitern. Real ist sowohl in Deutschland als auch in Ost-Europa (Polen, Rumänien, Ukraine, Russland und Türkei) vertreten und konnte im Jahre 2010 mit rund 56.000 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als 11 Milliarden Euro erwirtschaften.

Mit dem Slogan „*Einmal hin. Alles drin*“ setzt die Warenhauskette auf ein vielfältiges Produktangebot. Dabei setzt das Unternehmen bei der Auswahl der Waren auf hohe Qualität und Frische im Besonderen bei Lebensmitteln. Die Produktpalette, welche über 80.000 unterschiedliche Waren beinhaltet, impliziert darüberhinaus eine Eigenmarke des Unternehmens. Der private Kunde kann somit aus einem breiten Sortiment schöpfen. Des Weiteren setzt Real auf Innovation und kann durch den Einsatz von elektronischen Selbstbedienungskassen und einem erfolgreichen Kundenkartensystem seinen Kundenstamm nachhaltig binden.(Real, 2011)

#### 4.1.1.2.3. Media Markt

Die Media Markt TV-HiFi-Elektro GmbH Bayreuth ist Europas Spitzenreiter im Elektrofachmarktgewerbe. Seit der Eröffnung des ersten Marktes 1979 konnte sich das Unternehmen bis heute mit 615 Standorten in 15 Ländern über die Grenzen Europas hinweg positionieren. Seit 1990 beteiligt sich Media Markt an der Saturn Elektrofachmarktkette. Zusammen bilden sie seither die Media-Saturn Unternehmensgruppe. Der Vertrieb von Elektrogeräten jeglicher Art auf einer

großflächigen Verkaufsfläche erwies sich rasch als Erfolgsrezept und so konnte die Gruppe im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatz von über 20 Milliarden Euro erwirtschaften.

Media Märkte zeichnen sich durch eine überlegte Positionierung in der Nähe von Stadtzentren aus, um den Kunden ausreichend Parkplätze bieten zu können. Die Angebotsvielfalt von bis zu 100.000 Artikeln sucht in dieser Branche seines gleichen und wird noch zusätzlich mit hervorragendem Service und Dienstleistungen abgerundet. Darüberhinaus spielen Preispolitik, Expansion und eine starke Werbepräsenz eine wichtige Rolle in der Strategie des Unternehmens.(MediaMarkt, 2011)

#### 4.1.1.2.4. Saturn

Bereits im Jahre 1961 öffnete der erste Saturn-Elektromarkt seine Tore. Die gegenwärtig bekannte Media-Saturn Holding GmbH, deren Vertriebsmarken eigenständig am Markt agieren, konnte mit 265 Saturn Standorten in 14 Ländern expandieren. Das Erfolgskonzept ist ähnlich dem des Konzernbruders. Mit einer breiten Produktpalette, professioneller Beratung und einer straffen Preispolitik konnte der Elektrofachhändler bis zum heutigen Tag seine Kunden vollends zufriedenstellen. Zwar probiert sich die Saturn Kette zunehmend in städtenahen Ballungsgebieten als Standorte, doch das eigentliche Erfolgskonzept lag in der zentrumsnahen Positionierung der Warenhäuser.(Saturn, 2011)

#### 4.1.1.2.5. Galeria Kaufhof

Schon im Jahre 1879 begann die Erfolgsgeschichte des Warenhauses. Damals noch unter anderem Namen und Führung verschmolz das Unternehmen am Ende des 20ten Jahrhunderts mit der Metro AG und wurde zur heute bekannten Vertriebsmarke Galeria Kaufhof. Mit 139 Standorten in Deutschland und Belgien konnte das Warenhaus im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatz von 3,5 Milliarden Euro lukrieren. Dabei ist die Galeria Arbeitgeber für knapp 20.000 Mitarbeiter.

Die Galeria Kaufhof GmbH positioniert sich meist in den Zentren der Städte, um den Kunden eine unkomplizierte Anfahrtsmöglichkeit zu bieten. Hochwertige Qualität sowie innovative Warenhauskonzepte flankieren die Unternehmensstrategie.(Galeria-Kaufhof, 2011)

#### 4.1.1.3. Querschnittgesellschaften

Parallel zu den Vertriebsmarken, welche die operativen Geschäftsfelder der Unternehmensgruppe abdecken, gliedern sich in den Konzern weitere Gesellschaften ein. Diese fungieren konzernweit mit ihren Aufgaben und Funktionen.

##### 4.1.1.3.1. Metro Group Asset Management

Das ausgelagerte Asset Management verwaltet und optimiert das Gesamte Immobilienvermögen des Konzerns. Die Verantwortung dieser Gesellschaft reicht von der Verwaltung der aktiven Liegenschaften an 688 Standorten in Europa und Asien, über die Entwicklung sowie den Bau von neuen Standorten. Dabei ist das Unternehmen stets bemüht zukunftsorientiert zu denken und setzt deshalb stark auf die Weiterentwicklung gegebenenfalls den Umbau sowie die Modernisierung der Objekte, um einen ständigen Wertzuwachs nachhaltig zu gewährleisten. Innovatives Energiemanagement soll Standards für die Planung von Handelsimmobilien setzen, um nicht zuletzt ein Vorbild in Sachen Umwelt zu sein. Der Einsatz unter anderem von Solar- und Windenergie sollen die Bedeutung erneuerbarer Energien in den Fokus setzen, um nachhaltig in den Immobilienbranche agieren zu können. (AssetManagement, 2011)

##### 4.1.1.3.2. MGL-Metro Group Logistics

Die MGL übernimmt für die gesamte Unternehmensgruppe die logistischen Aufgaben. Diese Funktionen definieren sich über die Wertschöpfungskette und umfassen die Beschaffung, die Lagerung und die Distribution sämtlicher Waren für die Vertriebsmarken. Dabei achtet das Unternehmen ständig auf die Optimierung der Prozesse und Logistikwege anhand seiner Distributionszentren quer durch die Länder um den Vertrieb der Güter so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten. Darüberhinaus bietet MGL externen Unternehmen seine Logistiklösungen und *Supply-chain* Konzepte an – im Besonderen beim Vertrieb von Frischeprodukten. (Logistik, 2011)

##### 4.1.1.3.3. Metro Systems GmbH

Um den reibungslosen und effizienten internen Strom von Gütern und Waren im Konzern gewährleisten zu können, bedarf es einer geeigneten IT-Infrastruktur. Diese wird durch die Gesellschaft Metro Systems entwickelt und optimiert. Als IT-Dienstleister der Metro Group wird andauernd an leistungsfähigen Netzwerken gearbeitet, welche nicht nur den nationalen, sondern vielmehr internationalen Handel

weltweit koordinieren sollen. Dabei definieren sich die Aufgaben dieser Querschnittsgesellschaft über die Bereiche des *Business Process Engineering*, des *Business Solution Managements* und der *Business Solution Operations*.(MetroSystems, 2011)

#### 4.1.1.3.4. MGA-Metro Group Advertising GmbH

Die MGA agiert vertriebslinienübergreifend als Abwickler und Koordinator der Werbekampagnen für den Konzern. Hierbei wird besonderes Augenmerk auf die Nachhaltigkeit, den Kostenvorteil sowie den Wettbewerbsvorteil gelegt. Die MGA trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg des Konzerns bei und versucht kreativ und tiefgreifend Kampagnen so zu gestalten, dass Werbeträger so effektiv wie nur möglich positioniert werden. Dabei nutzt die Gesellschaft Synergieeffekte innerhalb des Konzerns zur Optimierung der Marketing Maßnahmen optimal aus.(MGA, 2011)

#### 4.1.2. Geschichtliche Entwicklung

Die Geschichte des Unternehmens begann bereits im Jahre 1963 als der erste Metro-Markt seine Türen für seine Kundschaft öffnete. Jedoch ist die Firmenbezeichnung Metro AG erst im Jahre 1996 eingeführt worden. Durch die Verschmelzung der Handelsunternehmen Kaufhof Holding AG, Asko Deutsche Kaufhaus AG und Deutsche SB-Kauf AG entstand die Metro AG. Schon von Anbeginn dieser Gründung rangiert der Konzern in den Top 20 der börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Noch im selben Jahr startet die Unternehmensgruppe ihre Expansionspolitik nach Ost-Europa und nach Asien.

In den folgenden Jahren verbucht die Metro AG Rekordgewinne und kann anhand diverser Neustrukturierungen, wie der Ausgliederung von Querschnittsgesellschaften, seine Effizienz erfolgreich steigern. Dabei spiegelt sich diese Entwicklung auch auf dem steigenden Aktienkurs bzw. -wert wider. Mit neuen Investitionen können sich einzelne Vertriebsmarken fortwährend in neuen Regionen niederlassen und so stieg der Anteil des erwirtschafteten Umsatzes außerhalb der deutschen Grenzen im Jahre 1999 auf fast 40%.

Zum Jahrhundertwechsel präsentiert sich die Handelsgruppe bereits als international bedeutendes Unternehmen mit zunehmender dezentraler Steuerung. So vollzieht die Metro AG im Jahre 2002 ihre Namensänderung zur Metro Group. Mit einer neuen

Kampagne übermittelt der Konzern seine neue Unternehmensidentität und stellt sich als internationaler, moderner und erfolgreicher Handelspartner dar.

Bis zum heutigen Tag blieb die Metro Group ihrer Expansionslinie treu und konnte sich in über 33 Ländern auf drei verschiedenen Kontinenten niederlassen. Seit dem Jahre 2009 wurde ein neues strategisches und strukturelles Konzept für den gesamten Konzern entwickelt. Das Wertsteigerungs- und Effizienzprogramm *Shape 2012* soll nicht nur die Kundenorientierung, sondern vielmehr generell das Wachstum der Unternehmensgruppe zukunftsorientiert fördern. Diese Reform basiert auf neuen strategischen und strukturellen Ausrichtungen, welche die Effizienz und damit den Erfolg des Konzerns gewährleisten sollen. (Geschichte, 2011)

#### 4.1.3. Zahlen & Fakten

Die nachfolgenden Grafiken sollen die Bandbreite und das Unternehmensspektrum nochmals verdeutlichen.

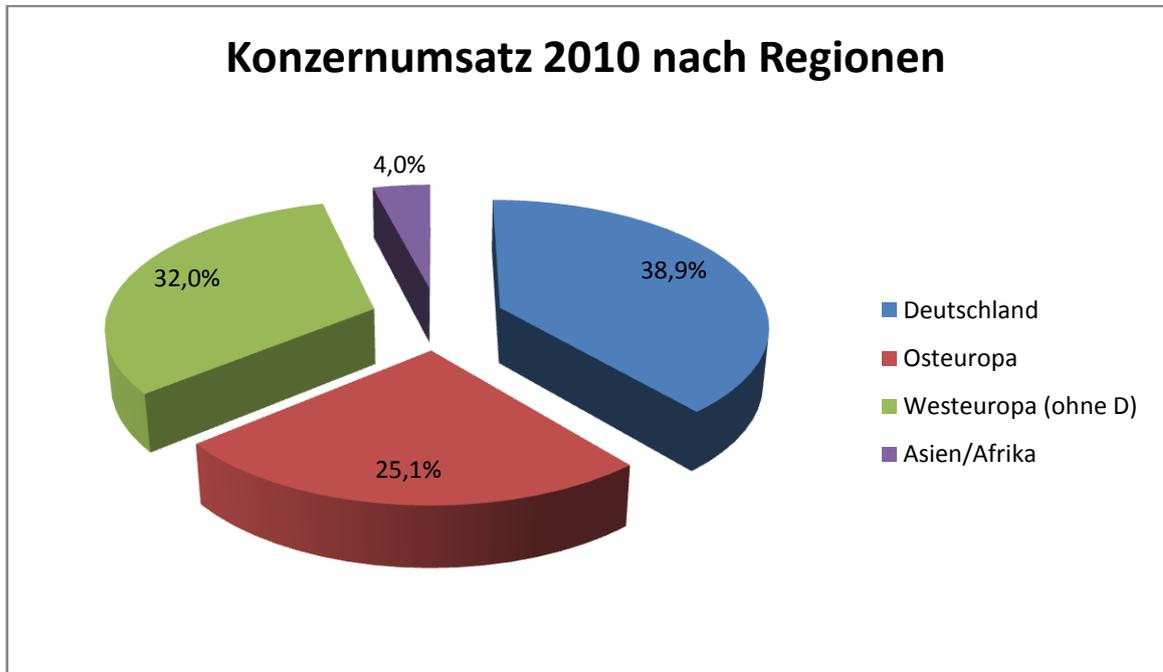
Tabelle 2: Metro Group in Zahlen (MetroGroup, 2011)

Geschäftsjahr	2009	2010
Umsatz	65,5 Milliarden €	67,3 Milliarden €
Auslandsanteil des Umsatzes	59,5%	61,1%
Ergebnis vor Zinsen und Steuern	1,7 Milliarden €	2,2 Milliarden €
Konzernjahresüberschuss	519 Millionen €	936 Millionen €
Marktkapitalisierung	13,9 Milliarden €	17,6 Milliarden €
Betriebsstätten	2.127	2.131
Länder mit Metro-Präsenz	33	33
Verkaufsfläche	12.629.000 Quadratmeter	12.771.000 Quadratmeter
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	286.091	283.280

Die Umsätze des Konzerns beliefen sich in den letzten Jahren auf über 65 Milliarden Euro verteilt auf über 2.100 Standorte der jeweiligen Vertriebsmarken. Dabei verteilen sich diese Betriebsstätten in 33 Länder auf den Kontinenten Europa, Nord-Afrika und Asien. Insgesamt beschäftigt die Unternehmensgruppe mehr als 280.000 Mitarbeiter weltweit im Jahresdurchschnitt. Diese Zahlen verdeutlichen den imposanten Beitrag der

Metro Group in den jeweiligen ansässigen Ländern. Der Gesamtumsatz teilt sich wie folgt auf die Kontinente auf:

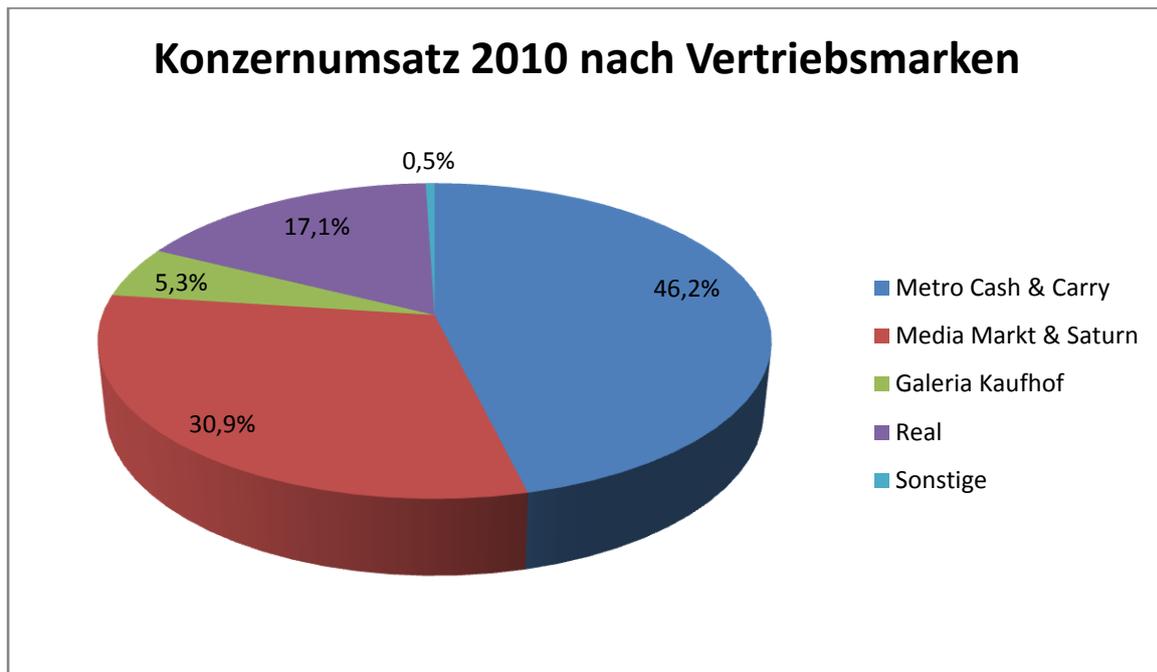
Tabelle 3: Konzernumsatz 2010 nach Regionen(MetroAG, Jahresabschluss, 2010, S. 5)



Den Bärenanteil am Gesamtumsatz trägt nach wie vor das Heimatland des Konzerns. Darüberhinaus konnte sich aber das Unternehmen bereits erfolgreich an den Grenzen Europas etablieren. Die Standorte in Nord-Afrika und Asien erweisen sich zurzeit als eher minimal im Vergleich zu den restlichen Regionen. Allerdings stellen diese Kontinente noch relativ junge Märkte für die Metro Group dar und sollen zukunftssträftig für das gesamte Unternehmen von Bedeutung werden.

Zu guter Letzt soll nachfolgendes Diagramm die Aufteilung des Konzernumsatzes auf die verschiedenen Vertriebsmarken verdeutlichen.

Tabelle 4: Konzernumsatz 2010 nach Vertriebsmarken(MetroAG, Jahresabschluss, 2010, S. 5)



Der Großhändler Metro Cash & Carry trägt zum größten Teil des Umsatzes der Metro Group bei. Kurz darauf folgen die Elektrofachmarkt-Brüder der Unternehmensgruppe Media Markt und Saturn mit knapp über 30% Umsatzanteil. Das Handelsunternehmen Real und das Kaufhaus Galeria Kaufhof tragen respektive 17,1% sowie 5,3% zum Umsatz bei. Der kleinste Teil wird schlussendlich über die Querschnittsgesellschaften mit ihren konzernübergreifenden Dienstleistungen generiert.

Die Aufteilung des Umsatzes auf die unterschiedlichen Marken der Metro Group erklärt sich über die nationale und internationale Präsenz der jeweiligen Tochtergesellschaften. Während Metro Cash & Carry und die Media Markt – Saturn Gruppe wesentlich mehr Standorte aufzuweisen haben, können Real und Galeria Kaufhof mit ihrer Präsenz nur einen geringeren Anteil am Konzernumsatz lukrieren.

#### 4.2. Konzernanalyse

Nachdem nun der Konzern ausreichend präsentiert wurde, kommt in diesem Teil der Arbeit die Analyse der Metro Group zum Tragen. Bevor die Verknüpfungen mit den Hypothesen, welche aus dem Theorieteil hervorgebracht wurden, belegt bzw. widerlegt werden können, wird die Unternehmensgruppe auf ihre strategische und strukturelle Ausrichtung hin untersucht. Dabei werden die Informationen aus diversen Unternehmenspublikationen herangezogen, um daraus ein fundiertes Fazit erstellen zu

können. Darüberhinaus soll die Konzernreform *Shape 2012* Berücksichtigung finden, da diese sich eingehend mit Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen beschäftigt.

#### **4.2.1. Methode**

Bevor nun der Konzern auf seine strategischen und strukturellen Merkmale hin analysiert wird, gilt es vorab die Methode dieser empirischen Untersuchung darzustellen. Dabei wurde anhand des Verfahrens des „*Pattern-Matching*“ eine geeignete Fallstudie zu diesem Themenbereich als qualitative Analyse herangezogen.

Das sogenannte „*Pattern-Matching*“, auch Mustererkennung genannt, bezieht sich auf einen erläuternden, erklärenden Ansatz der Fallstudienanalyse. Ziel dieser Fallstudienmethode ist es eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu erstellen. Hierbei wird versucht zwei Muster aufeinander abzugleichen. Auf der einen Seite ein theoretisches Muster und auf der anderen Seite den praktischen Bezug zu diesem. Unabhängig von der Anzahl der zu untersuchenden Variablen wird versucht, über die Hypothesen Vergleiche zum vorliegenden Fallbeispiel aufzustellen. Daraus kristallisiert sich schließlich eine Diskussion über die Konformität der beiden Aspekte heraus, welche schlussendlich zur Bewertung der Untersuchung herangezogen wird. (Edelmann, 2004)

#### **4.2.2. Strategische Ausrichtung der Metro Group**

Trotz der unterschiedlichen Vertriebsmarken der Metro Group, sprich eines hohen Diversifikationsgrades, verfolgt der Konzern intern klar definierte Wertvorstellungen über seine Strategie. Das Unternehmensportfolio weist vertriebslinienübergreifende Pläne und Ziele auf, welche fest in der Konzernkultur verankert sind.

##### **4.2.2.1. Strategische Grundpfeiler**

Das strategische Management der Metro Group unterscheidet fünf langfristige Unternehmenskriterien für die Umsetzung und Erreichung der Konzernziele: (MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 26-27)

- „*Kundenorientierung*
- *Internationalisierung*
- *Effizienz*
- *Nachhaltigkeit*
- *Innovation.*“

Die einzelnen Vertriebsmarken sind darauf spezialisiert sich an der Nachfrage des Kunden zu orientieren. Die Bedürfnisse der privaten und gewerblichen Konsumenten stehen dabei an erster Stelle. Durch ein hohes Engagement in den Bereichen Dienstleistung und Service – gepaart mit einer leistungsgerechten Preispolitik – sowie einer breiten Palette an Produkten, versucht man die Abnehmer langfristig zu begeistern und zu binden. Dabei spielen die Produktpräsentation in den einzelnen Märkten und Kaufhäusern ebenso eine wichtige Rolle wie die Präsenz über die neuen Medien. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, lässt die Metro AG, als strategische Management-Holding, den einzelnen Vertriebsmärkten weitestgehend freie Hand. Diese Autonomie soll dabei helfen, schnell und flexibel auf Veränderungen der regionalen Nachfrage einwirken zu können.

Die Geschichte des Konzerns und die statistischen Zahlen belegen die Bedeutung der Expansion und Positionierung in neue Länder für diese Unternehmensgruppe. Bereits über die Kontinente Europa, Afrika und Asien konnten sich die einzelnen Vertriebslinien international behaupten. Dabei legt der Konzern großen Wert auf die Auswahl neuer Standorte, auf Wirtschaftskraft und Kaufkraft in den unterschiedlichen Regionen. Zum einen soll die strategische Ausrichtung die Vertriebsnetze in den Ost-europäischen Märkten, Afrika und Asien weitestgehend ausbauen, zum anderen sollen die stabilen Märkte in Westeuropa mit neuen Prozessen und Vertriebskonzepten für steigende Umsätze sorgen. Der Konzern achtet hierbei stets darauf, auf die Befriedigung der regionalen, sprich kulturellen und länderspezifischen, Kundenwünsche einzugehen.

Aufgrund der Größe und Vielfältigkeit der Metro Group ist die Koordinierung von Prozessen und Kommunikation innerhalb des Konzerns von entscheidender Relevanz. Optimierung und damit Effizienzsteigerung zählen somit zu den wichtigsten Faktoren der Unternehmensstrategie. Deswegen wurde unter anderen das Konzernprogramm *Shape 2012* als strategische Komponente eingeführt, um die Zielformulierungen anhand struktureller Maßnahmen in die Realität umzusetzen.

In der heutigen Zeit werden Unternehmen verstärkt mit gesellschaftspolitischen Fragen konfrontiert. Dabei rücken Themen wie Umweltbewusstsein immer mehr in den Vordergrund. Die Metro AG hat es sich zum Ziel gemacht, sich diesen

Herausforderungen zu stellen und beschäftigt sich daher nachhaltig mit effizienten Energie- und Ressourceneinsatz sowie Gesellschaftspolitik und sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern.

Zu guter Letzt darf das Innovationsmanagement in einem wirtschaftlich erfolgsorientierten Unternehmen nicht vernachlässigt werden. Forschung und Entwicklung in den Bereichen Prozessoptimierung sowie der Einsatz von neuen technologischen Möglichkeiten werden hauptsächlich über die Gesellschaften MGL und Metro Systems gewährleistet. Dieser strategische Grundpfeiler ist eng mit der Effizienzsteigerung und damit dem unternehmerischen Erfolg verbunden. (MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 26-27)

#### **4.2.2.2. Konzernziel**

Das übergeordnete Unternehmensziel der Metro AG ist das wirtschaftliche Wachstum. Dieses soll profitabel und dauerhaft für die Wertsteigerung des Konzerns gewährleistet werden. Die strategischen Grundpfeiler sollen dem Unternehmen als Basis dieser zielorientierten Progression dienen.

Aufgrund der sich verändernden Umwelt, welche nicht zuletzt durch Finanzkrisen und wirtschaftliche Stagnation geprägt wurde, entwickelte das strategische Management der Metro Group Anfang des Jahres 2009 ein Reformpaket welches das Konzernziel abermals aufgreift und es in ein Effizienz- und Wertsteigerungsprogramm namens *Shape 2012* bündelt.

Als vorrangiges Ziel soll die Bindung zum Kunden weiter optimiert werden. Die Kundenorientierung soll dabei anhand effektiverer Gestaltung der Zusammenarbeit von Vertrieb, Werbung und Informationsaustausch vollzogen werden. Das bedeutet, dass die Koordination innerhalb der Unternehmensgruppe an Effizienz gewinnen soll. Der finanzielle Plan strebt eine Umsatzsteigerung über die folgenden Jahre an. Dieser wird durch Effizienzprogramme, welche die Kosten senken sollen und neue Produktivitätsverbesserungen generiert werden. Zusätzliche Geschäftsmodelle und Angebote sollen „alte“ Kunden in den stabilen Märkten Europas und „neue“ Kunden in den Expansionsmärkten Asiens und Afrikas befriedigen bzw. anwerben.

Diese Konzernreform betrifft sämtliche Tochtergesellschaften sowie alle Regionen und Länder in denen die Metro Group vertreten ist. Diese Vorgaben werden anhand tiefgreifender Veränderungen umgesetzt. Dies impliziert nicht nur ein neu gestaltetes strategisches Denken, sondern vielmehr eine reformierte Unternehmenskultur. Die verstärkte Orientierung am Kunden und die Steigerung der Unternehmenseffizienz verlangen daher eine geeignete Organisation. Zum einen soll den untergeordneten Hierarchieebenen im Konzern mehr Spielraum für flexible Entscheidungen gegeben werden, was den Mitarbeiter in die Prozesse wesentlich einbezieht und daher seine Motivation und Effektivität steigert. Zum anderen soll die Innovationskraft gefördert werden, indem man Strukturen überdenkt und neu formiert und damit Kommunikations- und Koordinationsabläufe verbessert werden.(MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 37)

Deshalb sieht das Management im Rahmen von *Shape 2012* unter Anderem folgende Umsetzungsstrategien voraus:(MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 38)

- *„Neues Führungsmodell für mehr Markt- und Kundennähe*
- *Ungeteilte Verantwortung der Vertriebslinien für das operative Geschäft*
- *Straffe Organisationsstruktur für Finanzen, Compliance und Nachhaltigkeit.“*

Die Maßnahmen zur Umsetzung dieser strukturellen Entscheidungen werden im nächsten Abschnitt genauer beschrieben und interpretiert.

#### **4.2.3. Strukturelle Umsetzung des Konzerns**

Allen voran soll die Konzernstruktur für einen Überblick der Organisationsform sorgen. Des Weiteren sollen Dezentalisationsmaßnahmen und Umstrukturierungen der Unternehmensgruppe für mehr Klarheit über die Verantwortungen und Spielräume der einzelnen Gesellschaften sorgen.

##### **4.2.3.1. Konzernstruktur**

Folgende Grafik stellt die Organisationsform der Metro Group schematisiert dar:

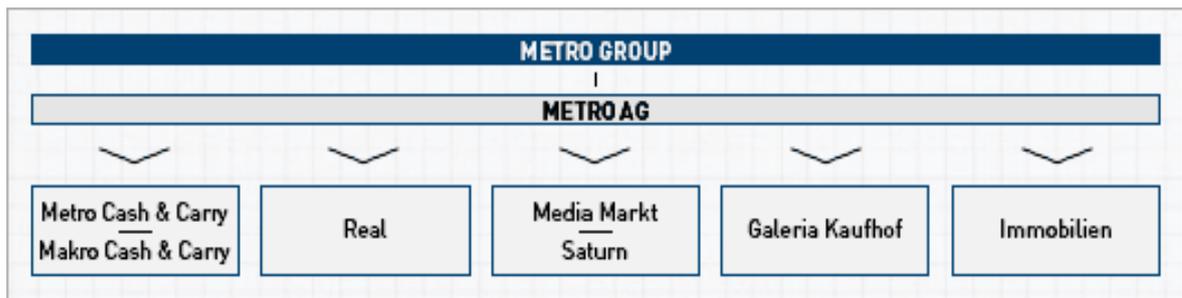


Abbildung 11: Konzernstruktur der Metro Group (Metro AG, Jahresabschluss, 2010, S. 2)

Der Konzern weist eine horizontale Gliederung nach den Vertriebsmarken auf. An der Konzernspitze steht die Muttergesellschaft Metro AG. Darunter reihen sich die Tochtergesellschaften Metro Cash & Carry, Real, Media Markt, Saturn, Galeria Kaufhof sowie das Immobilienunternehmen Asset Management, welche in Form einer GmbH geführt werden.

Die Metro AG, als strategische Management-Holding, trägt allein die Verantwortung über die Geschäftsbereiche Finanzen, Controlling und Compliance für die gesamte Unternehmensgruppe. Die Dachgesellschaft behält somit die Aufgaben und Funktionen der Kontrolle und Überwachung über den Konzern. Die Konzernführung wird dementsprechend zentral über die gegebenen Bereiche des strategischen Managements ausgeübt.

Die operativen Aufgaben des Konzerns werden auf die einzelnen Vertriebsmarken aufgeteilt. Dabei agieren die Tochtergesellschaften eigenständig entlang der Wertschöpfungskette (Beschaffung, Distribution, Logistik, Vermarktung, Vertrieb) am wirtschaftlichen Markt. Sie genießen in ihren Bereichen ungeteilte Autonomie und sind daher für ihr Tun und Handeln selbstständig verantwortlich. Das operative Management wird somit dezentral von den unteren Hierarchieebenen gesteuert und verwaltet.

Des Weiteren erhielt das Metro Group Asset Management als ungebundenes Profitcenter mit der Betreuung und Verwaltung der Immobilien eine eigene dezentrale Aufgabe. Die vertriebslinienübergreifenden Querschnittsgesellschaften operieren weitestgehend uneingeschränkt als Dienstleister und Berater in Form von Unternehmensschnittstellen für die gesamten Vertriebsmarken des Konzerns. (Metro AG, Jahresabschluss, 2010, S. 2)

Diese Form der Unternehmensstrukturierung spiegelt sich am Leitsatz des Konzerns „So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig“ wieder. Dabei wird in der Unternehmensgruppe akribisch auf dieses Credo strategisch und strukturell Rücksicht genommen.(MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 27)

#### **4.2.3.2. Dezentralisierung**

Die strategischen Ausrichtungen bzw. Vorgaben der Metro AG können nur anhand diverser struktureller Umsetzungen bewältigt und erfüllt werden. Diese Maßnahmen, betreffend die Organisationseigenschaften, werden durch eine Dezentralisierung einzelner Komponenten des Konzerns durchgeführt.

Sämtliche Vertriebslinien der Metro Group agieren und operieren eigenständig am wirtschaftlichen Treiben. Dies ermöglicht einzelnen Vertriebsmarken sich flexibel und spontan regionalen Kundenwünschen und Marktgegebenheiten anzupassen. So werden im Großhandel bei Metro C&C zum größten Teil regionale Produkte für den Vertrieb herangezogen. Dies spart Kosten in der Logistik und Beschaffung und steigert zudem die länderspezifische Kundennachfrage. Bei den Tochterunternehmen Media Markt und Saturn werden zudem die Geschäftsführer der jeweiligen Standorte am Umsatz beteiligt. Die Beteiligungsverhältnisse fördern die Motivation und den Einsatz der Mitarbeiter innerhalb des Konzerns. Die Übertragung der Verantwortung spiegelt sich auch bei Real und Galeria Kaufhof wieder. Den einzelnen Mitarbeitern soll weitestgehend freie Hand bei der Gestaltung und Umsetzung des Unternehmensbildes und –Sortiment gelassen werden. Deswegen sollen die Dezentralisierungsmaßnahmen zur Folge haben, dass die Unternehmensziele in punkto Kundenorientierung, anhand der gesteigerten Flexibilität Früchte tragen, um nicht zuletzt für ein profitables Wachstum sorgen zu können.

Darüberhinaus wurde das Immobilienunternehmen der Metro Group, Asset Management, in sieben Einheiten mit geografischem Charakter unterteilt. Dies vereinfacht und optimiert die Zusammenarbeit mit den Vertriebsmarken in den unterschiedlichen Ländern. So wurde das Immobilienmanagement auf folgende Länder bzw. Kontinente aufgeteilt: Deutschland, Polen, Türkei, Ost- und Westeuropa, CIS (Commonwealth of Independent States) und Asien.(MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 27-35)

#### **4.2.3.3. Reorganisation**

Die Unternehmensreform *Shape 2012* sowie die strategischen Zielsetzungen führten innerhalb des Konzerns zu Umstrukturierungsentscheidungen, welche das Bestreben nach einer Effizienzsteigerung zur Folge haben sollte.

Zum einen wurden die Bereiche der Metro C&C GmbH, welche sich mit dem Führungs- und Verwaltungsmanagement befassen, in die Aufgaben der Metro AG als Konzernspitze integriert. Die bislang zweifach vorhandenen Arbeitsabläufe werden nun zentral von der Dachgesellschaft übernommen. Positiver Effekt dieser Maßnahme ist eine effizientere und simplere Prozessabwicklung, was wiederum eine Minderung der Kosten zur Folge hat.

Zum anderen präsentiert sich die Metro C&C seit Frühjahr 2010 mit zwei Geschäftseinheiten. Europa/MENA (mittlerer Osten und nördliches Afrika) und Asien/CIS/Neue Märkte teilen sich geografisch gesehen die geschäftlichen Aufgaben. Dies fördert nicht nur die Kunden- und Marktnähe, sondern führt dazu, dass beide Einheiten mit unterschiedlichen und spezifizierten Strategien arbeiten können. Auf der einen Seite soll Europa/MENA die stabilen Märkte durch Produkterweiterungen (Eigenmarken) und verbesserte Geschäftsprozesse (Dienstleistungen) weiterhin befriedigen. Auf der anderen Seite soll die Abteilung Asien/CIS die Expansionspläne weiter vorantreiben, damit die Kapitaleffizienz des Konzerns durch Neueröffnungen gesteigert werden kann.

Des Weiteren steuert Metro Systems seit seiner Gründung im Jahre 2010 einen maßgeblichen Anteil zur Prozessoptimierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei. (MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 38-39)

Die Dezentralisierung und die Reorganisation der Unternehmensgruppe konnten die Merkmale der Metro Group hinsichtlich Kundenorientierung und Prozesseffizienz optimieren. Die gewonnen Handlungsfreiräume der Tochtergesellschaften unter der Leitung der Metro AG stellen eine moderne Gestaltung der Organisationsstruktur dar. Im weiteren Verlauf der Arbeit sollte der Unternehmenserfolg noch Beachtung finden.

#### **4.2.4. Theoretische Verknüpfungen**

Nachdem nun der Metro Konzern ausgiebig präsentiert und auf seine strategischen und strukturellen Merkmale hin beschrieben wurde, widmet sich der folgende Abschnitt der

theoretischen Analyse. Dabei werden die gewonnenen Erkenntnisse mit denen aus dem theoretischen Teil der Arbeit verglichen und verknüpft.

#### **4.2.4.1. Analyse nach Miles & Snow**

Miles & Snow evaluierten die Entwicklung eines Unternehmens als organisatorische Adaptation. In diesem Zusammenhang konnten sie anhand ihres Zyklusmodells die Verbindungen zwischen strategischer Ausrichtung und struktureller Umsetzung weitestgehend beweisen. Darüber hinaus kategorisierten sie im Zuge ihrer Studien Organisationen mittels ihrer Typologie. (Vgl. 3.1.2.) Aus den bisherigen Erkenntnissen der Konzernanalyse wird nun die Metro Group durch ihre unternehmerischen Merkmale nach dem Muster von Miles & Snow untersucht und geprüft.

Die Untersuchungen der Metro Group brachten folgende Charaktereigenschaften hervor. Diese werden nach den unternehmerischen, technologischen und administrativen Problemen und deren Lösungen definiert:

- Unternehmerisches Problem:
  - Zweigleisige Marktsegmente: stabile (Westeuropa) und „neue“ Märkte (Osteuropa, Asien, Nordafrika)
  - Schwerpunkte: Marketing, Innovation, Kundenorientierung, Kostenführerschaft
  - Starke Produkt- Marktentwicklung
  - Marktdurchdringung (Internationalisierung) (Vgl. 4.2.1.)
- Technologisches Problem:
  - Standardisierte technische Prozesse
  - Stetige Optimierung der Abläufe, Kostenorientierung
  - Technische Effizienz, Know-How
  - Einbindung der Mitarbeiter in die Prozesse (Vgl. 4.1.1.3.)
- Administratives Problem:
  - Zentralisation: Finanzen, Controlling & Compliance (starke Kontrolle)
  - Langfristige Planung, Kostenkontrolle
  - Dezentralisierung der operativen Bereiche (horizontale Gliederung)
  - Starke Zusammenarbeit zw. Marketing & Vertrieb (Vgl. 4.2.2.)

Die Merkmale der Metro Group weisen durchaus Parallelen mit den Eigenschaften der Unternehmenstypen nach Miles & Snow auf.

Auf der einen Seite behauptet sich der Konzern stetig in einem stabilen Marktsegment, definiert durch die Regionen in Westeuropa, allen voran Deutschland. Über die Strategiekriterien Kundenorientierung, Kostenführerschaft, Marketing, Innovation und einer akribische Produktentwicklung verteidigt die Metro Group ihre Position in diesen Märkten. Zudem wird mittels standardisierter Prozesse und einer fortwährenden Optimierung dergleichen die technische Effizienz der Geschäftsabläufe stetig verbessert. Durch langfristige Planung und starker Kostenkontrolle der Dachgesellschaft wird das Unternehmen zentral gesteuert. Diese Besonderheiten finden sich im Unternehmenstypus des *Verteidigers(Defender)* wieder. (Vgl. 3.2.1.1.)

Auf der anderen Seite versucht sich die Unternehmensgruppe durch ihre Expansionspläne stetig in neuen Märkten zu behaupten. Die strategische Ausrichtung der Metro AG ist stark mit dem Merkmal der Internationalisierung verbunden. Eine sorgfältige Marktentwicklung sorgt für die Erreichung einer Marktdurchdringung in verschiedene Regionen von Osteuropa, Afrika und Asien. Durch Know-How und die Einbindung der Mitarbeiter in verschiedene Prozesse des Konzerns sucht der Konzern ständig nach neuen Absatzmärkten für seine Vertriebsmarken. Mittels Dezentralisierung der operativen Geschäftsbereiche kann der Konzern flexibel, kunden- und marktorientiert neue wirtschaftliche Regionen erschließen. Diese strategischen und strukturellen Merkmale machen aus der Metro Group einen *Sucher (Prospector)* nach Miles & Snow. (Vgl. 3.2.1.2.)

Bringt man alle Charakteristika auf einen Nenner, so kristallisiert sich am Beispiel der Metro Unternehmensgruppe eine gewisse Symbiose aus *Verteidiger* und *Sucher* heraus. Diese Verbindung findet sich in der Typologie wieder und wird durch die Organisationsart des *Analysierers(Analyzer)* hervorgerufen. (Vgl. 3.2.1.3.) Aufgrund der untersuchten Kennzeichen des Konzerns können die Parallelen bewiesen werden. Sowohl in der strategischen Zielformulierung als auch in der strukturellen Organisationsform erkennt man die taktische Zweigleisigkeit des Unternehmens. Die oben aufgeführten Argumente können ferner durch das Zyklusmodell von Miles & Snow beschrieben werden. (Vgl. 3.1.2.1.)

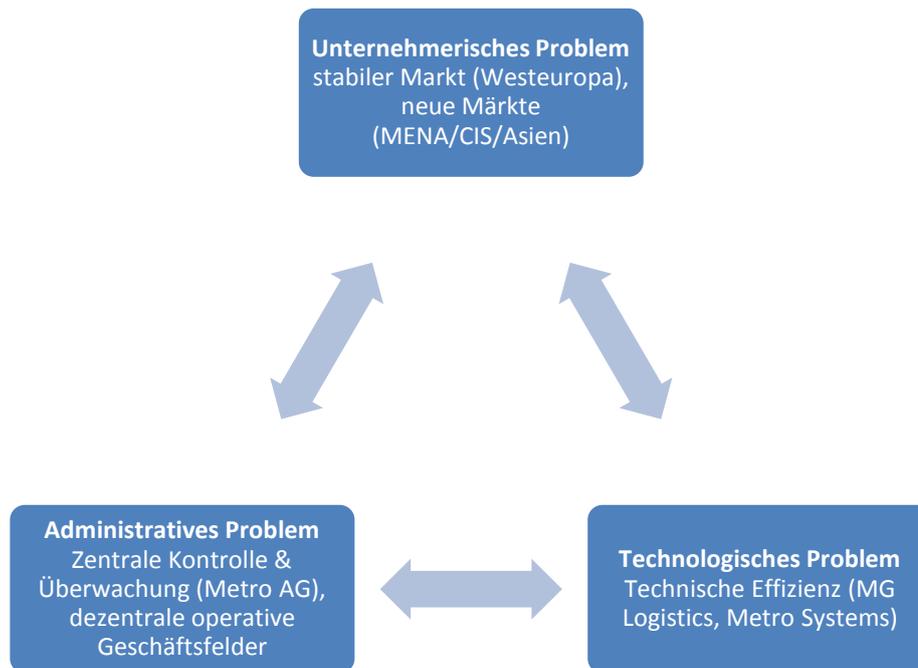


Abbildung 12: "Adaptive Cycle" der Metro Group nach Miles & Snow

Der Konzern hat sich im Hinblick auf die Unternehmensdomäne auf Produkt-Markt-Bereiche in Westeuropa sowie in Osteuropa, Nord-Afrika und Asien spezialisiert. Wohingegen sich derzeit die Regionen im Westen Europas, vor allem Deutschland, als umsatzstärkste Märkte erweisen. Dies liegt natürlich daran, dass die neuen Märkte noch nicht ausgereift sind und daher nicht voll ausgeschöpft werden können. Diese Strategie wird gestützt durch zentrale Kontrolle und Überwachung der Metro AG und getragen durch die operativen Geschäftsbereiche, sprich der Vertriebsmarken Metro C&C, Real, Media Markt, Saturn und Galeria Kaufhof. Zur Effizienzsteigerung der Prozessabläufe wurden die Gesellschaften MG Logistics und Metro Systems konzernweit eingebunden. Dieser Zyklus beschreibt vereinfacht wie strategische Zielformulierungen in die Praxis, sprich die Unternehmensgruppe, umgesetzt werden. Durch diese Grafik werden die Aufgaben und Funktionen der einzelnen Gesellschaften ersichtlich.

#### 4.2.4.2. Analyse nach Miller

Millers Interpretationsansatz zur Relation von Strategie und Struktur fängt mit der Eingrenzung bestimmter wirtschaftlicher Parameter und Variablen an. Aus diesen werden schließlich Konstellationen gebildet, um daraus geeignete Organisationsformen zu kreieren, welche die strategischen und strukturellen Komponenten eines Unternehmens zusammenfügen. Nach diesem Muster gilt es nun den Metro Konzern zu analysieren.

Die repräsentativen strategischen Variablen, welche für die möglichen Konstellationen herangezogen werden, lassen sich in vier Kategorien gliedern; Differenzierung, Fokus, Kostenführerschaft und den effizienten Einsatz von Produktionsmitteln. (Vgl. 3.3.2.2.) Nach Miller erfolgt die Arbeitsteilung, sprich Spezialisierung, über **Differenzierung** in den Bereichen Innovation und Marketing. Diese Aspekte spielen auch in der strategischen Ausrichtung der Metro Group eine entscheidende Rolle.

Der innovative Ansatz der hier behandelten Unternehmensgruppe wird bereits in den strategischen Grundpfeilern des Handelsimperiums ersichtlich. Die Sub-Unternehmen Metro Group Logistics und Metro Systems, welche Konzernabdeckend für das Unternehmen arbeiten, bilden das Fundament der innovativen Expertise der Metro Group. Das Unternehmen ist stets bemüht sämtliche Prozesse und Verfahren anhand der spezialisierten Querschnittsgesellschaften zu optimieren. So wird der Marktbereich Forschung und Entwicklung in den Abteilungen Logistik und IT-Kompetenz vorangetrieben, um so fortwährend nach „neuen“, effizienteren Lösungen für das Unternehmen, aber auch für Kunden und Lieferanten, zu suchen. (Vgl. 4.2.2.1. & 4.1.1.3.)

Aufbauend auf das technologische Know-How der Logistik und IT-Kompetenzen kann die MGA (Metro Group Advertising) im Bereich Marketing die gewonnenen Erkenntnisse in eine Steigerung der Kommunikation und Dienstleistungen ummünzen. Diese Kernkompetenzen sollen dazu führen sowohl Lieferanten- als auch Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Dabei wird im Besonderen auf die Qualität und das Image der Produkte, seien es nun Dienstleistungen oder Waren, Wert gelegt. Diese spezialisierte Orientierung am Kunden und Lieferanten bildet ebenfalls einen Kernbereich der Metro Group Strategien. (Vgl. 4.1.1.3. & Geschäftsbericht 2010)

Der **Fokus** des Handelsunternehmens liegt klar auf einem reichhaltigen Produktsortiment sowohl im Lebensmittelbereich (Metro C&C, Real) als auch im Vertrieb von Elektronikwaren und Textilien (Media Markt, Saturn, Galeria Kaufhof). Diese immense Produktpalette soll sämtliche Kundenbedürfnisse abdecken, um so nicht nur den Kundenkreis zu erweitern sondern vielmehr, unterstützt durch innovative und werbetechnischen Maßnahmen, befriedigen. Ebenso liegt der Fokus auf

einer geografischen Marktabdeckung, sprich Positionierung und Expansion. Die Unternehmenspolitik und die wirtschaftlichen Zahlen belegen die Dominanz der Metro Group in Europa, aber auch die Ausdehnung der Handelskette gen Ost-Europa, Nord-Afrika und Asien. (MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 26-27)

Die Optimierung und Verbesserung der internen Arbeitsprozesse des Konzerns, nicht nur zuletzt durch die Expertise von Metro Systems und Metro Logistics, schafft eine Effizienzsteigerung der Kapazitätsauslastungen. Diese Effektivitätsoptimierung kommt dem Endverbraucher zu gute, da das Unternehmen stets auf eine Produktpreis-Senkungs-Politik Wert legt. Diese Strategien verleihen der Metro Group die Merkmale der **Kostenführerschaft**. Darüber hinaus führen die Vertriebs- und Produktionsstrategien zu einem optimalen Einsatz der Handelsgüter um so die Kosten der Gesamten Logistik (und demnach vom Endpreis) so gering wie möglich zu halten (**Assetparsimony**). (MetroAG, Fortschrittsbericht, 2010, S. 4-5)

Zusammenfassend verfolgt die Unternehmensgruppe verschiedene strategische Ziele und findet daher keine eindeutige Zuweisung zu den Konstellationsvorschlägen nach Miller aus der Tabelle 1 (S. 48). Jedoch bieten die typologische Einordnung der Strategien und die daraus folgenden strukturellen Umsetzungsvarianten nur Vorschläge zu möglichen Konstellationen an. Deshalb bedarf es einer fundierteren Untersuchung und Analyse der Konzernmerkmale.

Das strategische Portfolio der Metro Group weist Differenzierungen in beiden Bereichen nach Miller auf. Zum einen erweist sich die innovative Differenzierung durch die Spezialisierungen in den logistischen und informationstechnologischen Gebieten als Pionierarbeit im Handelsunternehmenszweig. Dies zeigt unmittelbar gewisse Parallelen zum *Sucher* nach Miles & Snow auf, da sich die Merkmale aus der Abbildung 8 (S. 39) weitestgehend mit denen aus der vorangegangenen Analyse decken. Zum anderen kristallisiert sich eine Differenzierung über den Marketingaspekt heraus. Die Metro Group legt stets großen Wert auf Investitionen in den Bereichen Werbung und Distribution. Somit präsentiert sich die Unternehmensgruppe nach einem ersten kurzen Fazit sowohl als *Innovators* auch als *Marketer* ausgehend von den strategischen Parametern nach Miller. (Vgl. Tabelle 1, 3.3.2.2.)

Des Weiteren präsentiert sich der Konzern als effizientes Handelsunternehmen in den Bereichen der Produkt- & Dienstleistungsangebote, welches mittels Prozessoptimierung und straffer Preispolitik sich in seinem Marktsegment durchaus einen Wettbewerbsvorteil verschaffen konnte. Somit definiert sich die Metro AG auch als strategischer Kostenführer.

Der von Porter (1980) erstmals verwendete Terminus Fokus umschreibt eine Nischenstrategie, sprich die Spezialisierung eines Unternehmens auf einen bestimmten Markt. Dieser kann unter anderen aus einem speziellen Kundenkreis, einer gewissen Produktpalette oder einer geografischen Lage bestehen. Dabei kann eine solche Strategie durchaus mit den Ausrichtungen der Differenzierung oder Kostenführerschaft kombiniert werden. Der Metro Konzern verfolgt eine Kombination aus verschiedenen Strategien. Der Fokus liegt sowohl auf einer beachtlichen Produktpalette und die damit verbundene Ausweitung des Kundenkreises als auch auf einer geografischen Marktabdeckung, vor allem in West-Europa. Ferner sind die Merkmale eines Innovators, eines Marketers und eines Kostenführers gegeben. (Vgl. Tabelle 1, S. 48)

Darüber hinaus wird die Strategie der „Fokussierung“ eines Unternehmens auf Geschäfts- (*Business-Level*) und Unternehmensebene (*Corporate-Level*) weiter unterteilt. Die Geschäftsebene umschreibt die Spezialisierung auf einen bestimmten Marktweig. Die Unternehmensebene bezeichnet den Fokus als Differenzierung in unterschiedliche Marktbereiche. Natürlich kann ein Unternehmen sich auf der Geschäftsebene auch auf zwei unterschiedliche Marktsegmente fokussieren und dabei eine niedrige Unternehmensebenen-Strategie verfolgen. Diese Ausnahme wird durch die Konglomerate beschrieben. (Miller, 1986, S. 237 ff.)

Die strategischen Ausrichtungen der Metro Unternehmensgruppe wurden anhand der Theorie von Miller analysiert. Deswegen bedarf es schließlich diese Merkmale, um sie mit den gegebenen Organisationsformen zu verknüpfen.

Die Differenzierung über den Aspekt des Marketing wird mittels einfacher Strukturen nach dem Konzept beschrieben. Jedoch gilt dies in den meisten Fällen nur für kleine

Unternehmen. Die Strategie der Kostenführerschaft wird per Maschinenbürokratie umschrieben. Eine straffe Hierarchie, hohe Standardisierung der Unternehmensprozesse sowie eine zentrale Kontrolle verhelfen der Organisation Unternehmensziele rigoros, sprich ohne Abweichungen, zu verfolgen. Allerdings fehlt es dieser Struktur an Agilität, im Besonderen wenn sich externe Umwelteinflüsse verändern. Die Adhokratie mit ihrer organischen Form erlaubt Unternehmen sich flexibel über eine Differenzierung per Innovation am Markt zu behaupten. Dezentralisierung unterstützt dabei die fortwährende Adaptation des Unternehmens in einer dynamischen Umwelt. Zu guter Letzt lassen Konglomerate eine gewisse Mischform zu. Zum einen werden standardisierte Prozesse dazu verwendet, die Organisation (Konzern) ausgehend von der Unternehmensleitung zentral zu kontrollieren und zu überwachen. Zum anderen sollen divisionale, dezentrale Strukturen für mehr Flexibilität auf den unteren Unternehmensebenen sorgen. Diese sollen weitestgehend eigenständig im Sinne des Konzerns am Markt operieren. (Vgl. 3.3.3.)

Die Metro Group definiert sich anhand dieser Eigenschaften gepaart mit den strukturellen Erkenntnissen aus dem Unternehmen in das Bild eines Konglomerates. Die Merkmale des Metro Konzerns weisen sowohl zentrale als auch dezentrale Formen auf. Während die Konzernspitze, als strategische Holding, bemüht ist, die Kontrolle und Finanzen zentral für die gesamte Unternehmensgruppe zu regeln und zu steuern, werden die operativen Geschäftsfelder dezentral gehalten. Sämtliche Vertriebslinien agieren in eigener Verantwortung am Markt. Des weiteren konnten über Differenzierung die Bereiche Marketing und Innovation ausgegliedert werden, damit diese eigenständig und vertriebslinienübergreifend für den gesamten Konzern arbeiten können. (MetroAG, Jahresabschluss, 2010, S. 2 ff.)

Ziel dieser Organisationsform ist die Verbindung von einem strategischen Management (Kontrolle, Überwachung, Finanzen) mit den flexiblen operativen Geschäftsfeldern. Dabei soll die Unternehmensleitung lediglich standardisierte Vorgaben geben, damit die unteren Hierarchieebenen ausreichend Handlungsfreiräume genießen können, um so auf Marktveränderungen und Wettbewerbsfaktoren schnell reagieren zu können. Die Querschnittsgesellschaften sollen hierbei als Unterstützung und Hilfestellung in Sachen

Informationstechnologie, Kommunikation, Logistik und Werbung für den gesamten Konzern bereit stehen. (Vgl. 4.2.3.)

#### **4.2.4.3. Alternative Abhandlungen**

Basierend auf den theoretischen Grundlagen aus dem mittleren Teil dieser Arbeit können weitere Lehrmeinungen mit den Ergebnissen aus der Konzernanalyse verglichen werden.

Bezugnehmend auf das Konzept von Miles & Snow (1978), speziell das der organisatorischen Adaptation, welche sich mit Strategieentscheidungen als sich verändernder Prozess beschäftigt, können Vergleiche zur Metro Group festgestellt werden. Nach dieser Theorie müssen Unternehmen sich an ständig wechselnde interne und externe Umwelteinflüsse anpassen, da nur so profitabler Wachstum garantiert werden kann. (Vgl. 3.1.2.1.) Als Beispiel hierfür zeigt sich die Konzernreform *Shape 2012*, welche mit ihrem Effizienz- und Wertsteigerungsprogramm sich den neuen Herausforderungen am Markt stellt. Diese strategischen Zielformulierungen können allerdings nur unter Berücksichtigung einzelner struktureller Änderungen vorgenommen werden. (Vgl. 4.2.2.)

Die Erweiterung der Typologie nach Miles & Snow mit dem Modell von Mintzberg (1973) führte Zusammenhänge beider Theorien auf. So lassen sich Korrelationen zwischen den drei Modellen mit den Eigenschaften des *Analysierers*, der Metro Group, feststellen. (Vgl. 3.2.2.2.) Der unternehmerische Aspekt hebt die Ziele des wirtschaftlichen Wachstums und der fortwährenden Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten hervor. Diese Strategieart soll zentral in der Unternehmensgruppe koordiniert und kontrolliert werden. Das lineare Modell setzt verstärkt auf Planung. Und schließlich der adaptive Ansatz beruht auf teils risikofreudiger Diversifikation mit optimalen Ressourceneinsatz und hohem Marketingaufwand. (Vgl. 3.2.2.1.) Diese Merkmale spiegeln sich im Unternehmensportfolio des Metro Konzerns wieder. (Vgl. 4.2.1. und 4.2.2.)

Gliedert man die Metro Group in das Lebenszyklusmodell von Miller & Friesen (1990) ein, so erhält der Konzern den Status der Phase des Aufschwungs (*Revival*). Der geschichtliche Hintergrund des Unternehmens lässt die Perioden der Geburt (*Birth*), des

Wachstums (*Growth*) sowie der Reifephase (*Maturity*) bereits hinter sich. Und der Aufschwung, geprägt unter anderen durch Expansionsstrategien, vollzieht sich seit Mitte der 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. (Vgl. 3.1.3.1. und 4.1.2.)

International agierende Konzerne, deren Diversifikationsgrad über die Vertriebsmarken hoch gehalten ist, weisen nach Teece&Rumelt (1994) trotzdem einen gewissen unternehmerischen Zusammenhang innerhalb der Unternehmensgruppe auf. (Vgl. 3.1.4.2.) Diese Corporate Kohärenz lässt sich am Beispiel der Querschnittsgesellschaften aus der Metro Group am besten darstellen. So wurden die Bereiche Logistik, Informationstechnologie und Werbung strukturell ausgegliedert damit diese vertriebslinienübergreifend im Konzern ihre Dienste und Funktionen erfüllen können. Dabei nutzen die Gesellschaften MG Logistics, Metro Systems, Metro Group Advertising (MAG) anhand der Kohärenz Synergieeffekte aus, um dem Unternehmen profitabel zur Seite zu stehen. Das Asset Management der Metro Group versucht diese Funktionen ebenfalls zu erfüllen und wurde deshalb neu strukturiert und eingegliedert. (Vgl. 4.1.1.3.)

#### **4.2.5. Hypothesen-Bewertung**

Die Theorien und die damit verbundenen Studien über Strategie und Struktur in Unternehmen konnten eine verständliche Relation der beiden wirtschaftlichen Elemente hervorheben. Das Konzept von Miles & Snow (1987) interpretiert den strategischen und strukturellen Ansatz als Prozess. Hierbei impliziert die Formulierung von Unternehmenszielen stets eine strukturelle Umsetzung dergleichen oder umgekehrt. Der Ansatz der organisatorischen Adaptation schematisiert diesen Ablauf. (Vgl. 3.1.2.1.) Infolgedessen wurden Unternehmen anhand ihrer Merkmale kategorisiert, um so bestimmte Eigenschaften zusammenzufassen, damit ein bewiesenes Muster für unterschiedliche Organisationstypen geschaffen wird. (Vgl. 3.2.1.)

Millers Ansatz (1986) geht von der Auswahl bestimmter strategischer Elemente bzw. Parameter aus. Diese strategischen Merkmale, welche aus den Arbeiten von Porter (1980) entnommen wurden, werden zu möglichen Konstellationen zusammengefasst und dargestellt. Die Analyse dieser Strategien gipfeln in der Verknüpfung mit strukturellen Eigenschaften und Termini aus den Theorien von Mintzberg (1979). Miller bestimmt somit die Relation von Strategie und Struktur anhand eines Prozesses, welcher

mit der Definition von strategischen Zielen ausgeht. (Vgl. 3.3.) Diese Ausgangslage wird unter anderen von den Theorien nach Teece&Rumelt (1994) und Miller & Friesen (1978) umschrieben. (Vgl. 3.1.3. ff.)

Durch die Konzernanalyse der Metro Group und damit die Verlinkung der vorhandenen Theorien mit dem Beispiel aus der Praxis, konnten so anhand der Methode des „Pattern-matching“ Parallelen aufgezeigt und bewiesen werden. So bedürfen die strategischen Überlegungen der Konzernspitze auch in der Metro Unternehmensgruppe eine strukturelle Umsetzung zur Verwirklichung der formulierten Organisationsziele. Unterstützt wird diese Annahme durch die Konzernstruktur, welche aus der strategischen Ausrichtung heraus geboren wurde und natürlich auch die Unternehmensreform *Shape 2012*, welche mittels strategischer Neuausrichtungen klare strukturelle Reorganisationsmaßnahmen vorgibt. (Vgl. 4.2.1. ff.) Die erste Hypothese (H1: *„Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens impliziert eine strukturelle Umsetzung dergleichen.“*) kann somit anhand des Fallbeispiels angenommen werden.

Des weiteren offenbarten die Theorien und die damit einhergehende Fallstudienanalyse ein gewisses Muster an strategischer und struktureller Unternehmenseigenschaften. So konnte nach ausführlicher Interpretation der Konzepte und akribischer Zerlegung des Metro Konzerns ein bestimmter Unternehmenstypus herausgearbeitet werden. Zum einen weisen die Merkmale des Fallbeispiels eindeutige Parallelen zum Typus des *Analysierers* nach Miles & Snow (1978) auf. (Vgl. 4.2.4.1.) Zum anderen führen die strategischen Faktoren der Metro Group über die Auswahl verschiedener Konstellationen zu einer strukturellen Einordnung in das Muster der Konglomerate. (Vgl. 4.2.4.2.)

Das strategische Management der Metro Group verleiht dem Konzern einerseits eine straffe Kontrolle und Überwachung über gewisse Geschäftsfelder, andererseits delegiert sie operative Entscheidungen auf die unteren Hierarchieebenen, was zu einer gewissen Entscheidungsfreiheit in den Vertriebslinien führt. Dies beinhaltet zentrale und dezentrale strukturelle Elemente, welche durch die Konzernorganisation wiedergegeben werden. Die Gestaltung dieser Unternehmensstruktur beachtet dabei, dass eine ständige Flexibilität und damit die Möglichkeit zur Differenzierung gewährleistet ist. So soll sich

das Unternehmen agil am Weltmarkt mit seinen diversen Strategien in Berücksichtigung auf verschiedene Umwelteinflüsse positionieren können. (Vgl. 4.2.2. und 4.2.3.) Insofern kann die zweite Hypothese (*H2: Effiziente Unternehmensgestaltung bedarf flexibler strategischer und struktureller Merkmale, um sich mittels Differenzierung am Markt behaupten zu können.*) ebenfalls angenommen werden.

Darüber hinaus lässt sich anhand der unterschiedlichen Konzepte über Strategie und Struktur ein gewagter Unternehmenstyp für den Metro Konzern bestimmen. Durch die Analyse, im Besonderen der Typologie nach Miles & Snow (1978) und den Konstellationen von Miller (1986), erweist sich die Unternehmensgruppe als „*analysierendes Konglomerat*“, wenn man beide Theorien verknüpfen würde. Die Merkmale beider Termini wurden durch das Fallbeispiel belegt. Hinsichtlich der Effizienz bzw. des Erfolges der Metro Group werden im folgenden Abschnitt die bislang positiven Resultate des Konzerns präsentiert. Der Unternehmenserfolg soll hierbei die Richtigkeit der Hypothesen bekräftigen.

#### **4.2.6. Fazit**

##### **4.2.6.1. Unternehmenserfolg**

Die strategische Zielformulierung, welche als Hauptbestandteil das wirtschaftliche Wachstum des Unternehmens anvisiert, erfreut sich an positiven Ergebnissen. Unterstützt werden diese aussichtsreichen Kennzahlen durch das Konzernprogramm *Shape 2012*, welches mit seinen strategischen und strukturellen Maßnahmen bereits im Jahre 2010 für einen Wachstum der Umsatzentwicklung sorgt. Folgendes Diagramm verdeutlicht die Entwicklung des EBIT (Jahresüberschuss vor Zinsen, Steuern und dem außerordentlichen Ergebnis) im Erhebungszeitraum 2008 bis 2010:

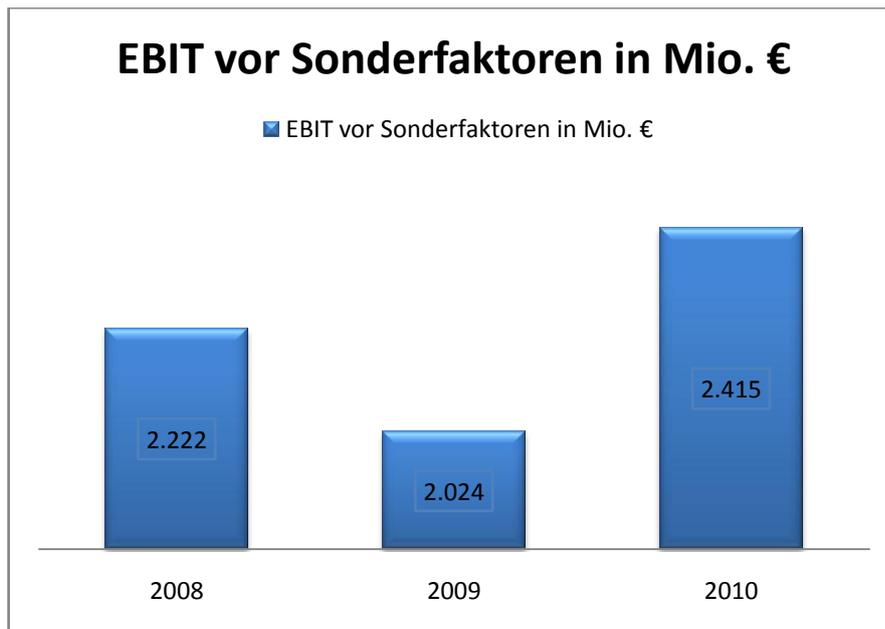


Abbildung 13: EBIT vor Sonderfaktoren der Metro Group (MetroAG, Fortschrittsbericht, 2010, S. 12)

Nachdem der Jahresüberschuss im Jahr 2009 um knappe 9% zum Vorjahr gesunken ist, konnten die Maßnahmen der Metro AG die Gewinne im Jahre 2010 wieder auf Kurs setzen. Im Vergleich zu 2009 gab es ein Umsatzplus von über 19% des EBIT.

Ogleich der Jahresabschluss für die interne Verwertung von Kennzahlen geeignet ist, sprechen die Nettoumsatzzahlen der Metro Group im internationalen Vergleich eine deutliche Sprache.

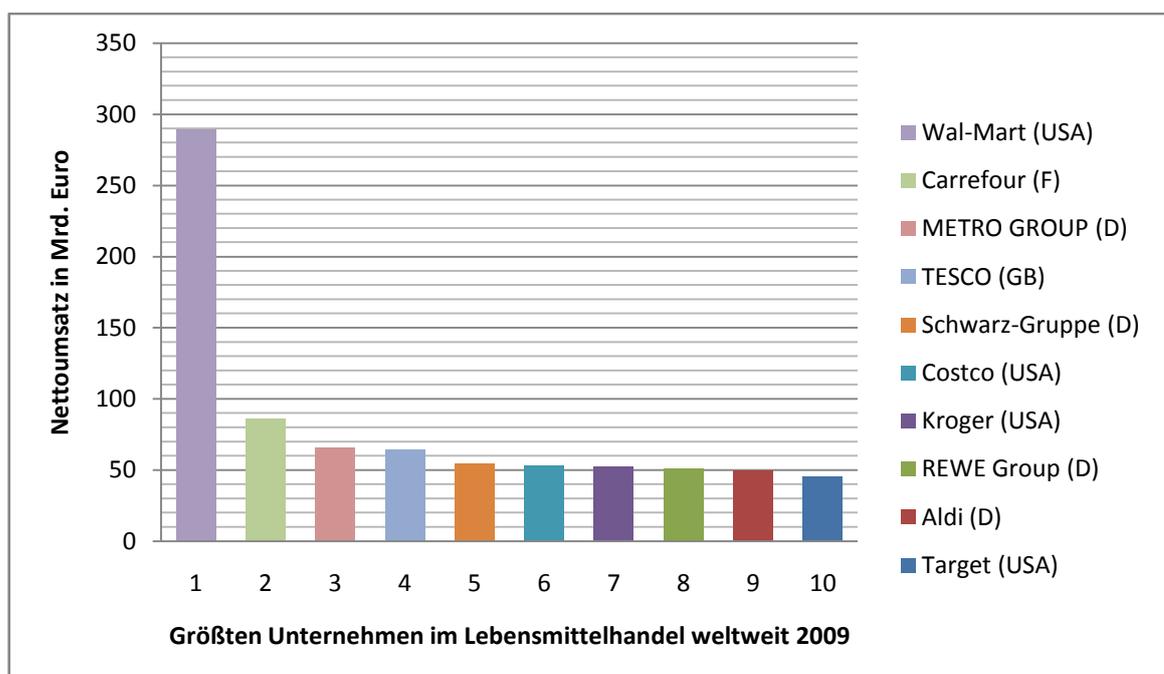


Abbildung 14: Größten Unternehmen im Lebensmittelhandel weltweit 2009 (MetroAG, Metro-Handelslexikon, 2010/11, S. 79)

Die Metro Group rangiert im weltweiten Vergleich der Lebensmittelhändler auf den beachtlichen dritten Platz. Zwar behält der Gigant Wal-Mart aus den USA seine Position unangefochten inne, beachtet man jedoch, dass lediglich die Vertriebsmarken Metro Cash & Carry und Real für den Vertrieb von Food-Artikel verantwortlich sind, stellt diese Positionierung einen beachtlichen Erfolg der Metro Group dar. Diese Nettoumsätze im Bereich Lebensmittel decken gerade 63.3% der Umsätze des gesamten Konzerns ab. (Vgl. 4.1.3.) Konzentriert man sich auf die Unternehmen innerhalb Deutschlands belegt die Metro Unternehmensgruppe noch vor der Schwarz-Gruppe und REWE den ersten Platz.

Die Vertriebslinien Media Markt und Saturn, welche durch ihre Mitarbeiterbeteiligung und Umsatzergebnisse die zweit wichtigsten Marken des Konzerns darstellen, konnten sich im europaweiten Vergleich durch ihre Strategien die Marktdominanz sichern. (MetroAG, Geschäftsbericht - Strategie, 2010, S. 31) Mit einem Jahresumsatz von mehr als 20 Mrd. Euro 2010 (ca. 31% der Metro Group, Vgl. 4.1.3.) belegt die Media-Saturn Gruppe den ersten Platz, gefolgt von Euronics (14 Mrd. €, 2009) und DSG International (9,4 Mrd. €, 2010) in Europa. (Retail-Index, 2010)

Die gegebenen Kennzahlen verdeutlichen die dominante Marktposition der Metro Group, allen voran in Europa. Die Planung und Zielformulierungen der Metro AG unter anderen durch *Shape 2012* verhalfen dem Konzern sich am Weltmarkt positionieren zu können. Dabei belegen diese Kennzahlen den Erfolg und damit die Effizienz dieses strategischen und strukturellen Unternehmensbildes.

#### **4.2.6.2. Resümee**

Die Metro Group präsentiert sich als zukunftsorientiertes Unternehmen. In Zeiten der Internationalisierung behilft sich der Konzern anhand dezentraler Strukturen in seiner Organisationsform den Expansionsplänen eine effiziente Basis zu geben. Dabei sollen eben diese Maßnahmen die strategischen Ziele, wie Kundenorientierung, gewährleisten. Nur wenn das Unternehmen flexibel und spontan auf regionale Ansprüche und Veränderungen reagieren kann, kann das wirtschaftliche Wachstum voranschreiten.

Die Umsetzungen des Unternehmensleitbildes, ausgehend von der Metro AG als Kontroll- und Überwachungsorgan des Konzerns, konnten die ausgearbeiteten Hypothesen belegen. Dabei sorgt nicht nur die Strategie, sondern vielmehr die

strukturelle Umsetzung der Unternehmensgruppe für den Erfolg derselben. Diese zwei unternehmerischen Faktoren sind eng miteinander verbunden. Strategieziele gehen mit der strukturellen Beschaffenheit einer Organisation Hand in Hand. Wie es uns das gegenwärtige Effizienz- und Wertsteigerungsprogramm, *Shape 2012*, der Metro Group verdeutlicht können strategische Pläne nur mit der dazugehörigen Organisationsstruktur effektiv umgesetzt werden. (Vgl. 4.2.1.)

## 5. Conclusio

Diese Arbeit über Strategie und Organisationsstrukturen in Unternehmensgruppen setzt sich erklärend und analytisch mit diesen Begriffen auseinander. Theoretische Ansätze und Konzepte geben die Thematik dieser Arbeit wieder. Dabei konnten diverse Erkenntnisse gewonnen werden.

Zum einen stellen die Begriffe Strategie und Struktur keineswegs statische Elemente einer Organisation dar. Der heutige Wirtschaftsmarkt wird durch Konkurrenzkampf und Wettbewerbspositionierung geprägt. Dabei spielen die Faktoren der Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen ebenso eine große Rolle wie das Streben nach Expansion und profitablen Wachstum. Deshalb müssen Konzerne sich stets flexibel und agil an die internen und externen Umwelteinflüsse anpassen. Diese Terminologie der organisatorischen Adaptation geben unter Anderen die Wirtschaftsexperten Miles & Snow (1978) wieder.

Zum anderen wird die Symbiose von Strategie und Struktur anhand der theoretischen Konzepte und des Fallbeispiels deutlich. Strategische Zielformulierung und die sich daraus ergebende strukturelle Umsetzung im Unternehmen werden durch das Zyklusmodell und die Typologie nach Miles & Snow (1978) erläutert. Dergleichen verdeutlicht der Ansatz von Miller (1986) den Weg von strategischen Grundideen zu strukturellen Eigenschaften über die Analyse und Interpretation der Studien von Porter (1980) und Mintzberg (1979). Die Metro Group knüpft an diese Ansichten an und präsentiert sich als geeignetes Praxisbeispiel.

Als international tätiger Konzern dient Metro als Vorlage für einen diversifizierten Strategie- und Organisationstyp. Auf der einen Seite verteidigt die Unternehmensgruppe ihre Marktdominanz in den saturierten Märkten Westeuropas durch starke Produktentwicklung und effizienter Prozessgestaltungen im Dienstleistungsbereich. Auf der anderen Seite ist der Konzern mit seinen Expansions- und Marktdurchdringungsplänen fortwährend auf der Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten für seine Vertriebsmarken. Diese Recherche brachte die Metro AG von Osteuropa über Nord-Afrika bis nach Asien. Während sich der Konzern in weiten Teilen Europas und auf Basis diverser Vertriebsmarken als Marktführer positioniert hat, sollen die „neuen Märkte“ außerhalb Europas für zukunftssträchtige

Wachstumsmöglichkeiten sorgen. Begleitet werden diese Strategien durch eine hohe Kundenorientierung, Innovationskraft, effiziente Gestaltung der Geschäftsprozesse in den Bereichen Logistik und Service, Kostenführerschaft und einem durchdachten Marketingkonzept.

Die Effizienz der strukturellen Beschaffenheit der Metro Group spiegelt sich nicht nur in den Bilanzkennzahlen wieder, sondern wird vielmehr durch ein kompaktes Gerüst getragen. Einerseits behält sich die Konzernspitze die Verantwortung über die Bereiche Finanzen und Kontrolle. Andererseits werden die operativen Geschäftsfelder weitestgehend handlungsfrei von den Tochtergesellschaften übernommen. Diese Mischung aus zentralen und dezentralen Strukturen unterstützt die strategischen Ausrichtungen der Unternehmensgruppe. Während die zentralen Funktionen die langfristigen Pläne vorgeben und dabei die Kostenkontrolle beaufsichtigen, können die dezentralen operativen Funktionen sich um die Produkt- und Absatzmärkte fokussiert kümmern. Somit können sich die einzelnen Vertriebsmarken, welche darüber hinaus noch regionale Unterteilungen aufweisen, flexibel und kundenorientiert an die verschiedenen Märkte anpassen, um so das wirtschaftliche Wachstum voranzutreiben.

Anhand dieses Fallbeispiels konnten die Hypothesen der Arbeit belegt werden. Die theoretischen Ansätze wurden dabei als Basis für diese Standpunkte herangezogen. Ferner konnte der Erfolg der Metro Group die Richtigkeit der Annahmen bekräftigen. Somit konnte ein effizientes Unternehmensmodell mit strategischen und strukturellen Ausrichtungen geschaffen werden, welches sich unternehmerischen Herausforderungen optimal anpasst.

## **6. Kurzzusammenfassung**

Diese Arbeit setzt sich mit strategischen und strukturellen Merkmalen von Unternehmensgruppen auseinander. Hierfür wurden bestehende Theorien und Studien über wirtschaftswissenschaftliche Eigenschaften in den Bereichen der Strategien und Organisationsformen von Unternehmen herangezogen. Dabei wurden nicht nur Charakteristika sondern vielmehr die Verknüpfung beider Komponente herausgearbeitet. Durch das Zusammenspiel einzelner Konzepte konnte anhand eines Fallbeispiels diese Symbiose angenommen werden. Ebenso wurde ein gewisses Muster einer Unternehmensgestaltung aus den geltenden Theorien gebildet, welches sich als effiziente und flexible Einheit präsentiert. Die Analyse der Metro-Group konnte die in dieser Arbeit getroffenen Annahmen bekräftigen.

## Literaturverzeichnis

AssetManagement. (20. Juni 2011). *Metro Group - Gesellschaften*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von

<http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11198/Lde/index.html>

Bleicher, K. (2004). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen-Missionen-Programme*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag.

Bühner, R. (1996). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* (Bd. 8. Auflage). München: R. Oldenbourg Verlag GmbH.

Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review* , 10 (1), S. 89-98.

Doralt, U. W. (2010). *Steuergesetze - Körperschaftssteuergesetz* (Bd. 47. Auflage). Wien: Linde Verlag.

Doralt, U.-P. W. (2009). *Unternehmensrecht - Aktiengesetz* (39. Auflage Ausg.). Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac.

Drazin, R., & Kazanjian, R. K. (1990). Research Notes and Communications: A Reanalysis of Miller and Friesen´s Life Cycle Data. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 , S. 319-325.

Edelmann, A. (2004). *Marktorientiertes Management*. Marburg: Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Fortune. (26. Juli 2010). *CNN Money*. Abgerufen am 04. Mai 2011 von [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/)

Gabler. (2011). *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SWOT-Analyse*. (G. Verlag, Herausgeber) Abgerufen am 19. Mai 2011 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v1.html>

Galeria-Kaufhof. (24. Juni 2011). *Metro Group, Vertriebsmarken*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11191/Lde/index.html>

Geschichte. (11. Februar 2011). *Metro Group - Unternehmen*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/115929/Lde/index.html>

Gomez, P., & Probst, G. (1995). *Die Praxis des ganzheitlichen Denkens. Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln - Persönlich überzeugen* (Bd. 1. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.

Herkenrath, M. (2003). *Transnationale Konzerne im Weltsystem-Globale Unternehmen, nationale Wirtschaftspolitik und das Problem nachholender Entwicklung* (1. Auflage Ausg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag/ GWV Fachverlag GmbH.

- Hopfenbeck, W. (1998). *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen sozialen und ökologischen Interessen* (Bd. 12. durchgesehene Auflage). Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing, 4th Edition*. Berkshire, United Kingdom: McGraw-Hill International.
- Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing, 4th Edition*. Berkshire, UK: McGraw-Hill International.
- Keuper, D.-K. D. (2001). *Strategisches Management*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kobi, D. J.-M. (1994). *Management des Wandels: Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung*. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Logistik. (19. März 2011). *Metro Group - Gesellschaften*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11205/Lde/index.html>
- Lutter, P. M. (1995). *Das dualistische System der Unternehmensverwaltung* (Bd. Band 56). Bonn: Sheffler Eberhard (Wiesbaden).
- Mader, U.-P. P. (2008). *Kapitalgesellschaften* (Bde. 6., aktualisierte Auflage). Wien: LexisNexis ARD Orac-Rechtsskripten.
- MediaMarkt. (3. Mai 2011). *Metro Group, Vertriebsmarken*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11177/Lde/index.html>
- MetroAG. (2010). *Fortschrittsbericht*. Düsseldorf, Deutschland: Metro AG.
- MetroAG. (2010). *Geschäftsbericht - Strategie*. Düsseldorf, Deutschland: Metro AG.
- MetroAG. (2010). *Jahresabschluss*. Düsseldorf, Deutschland: Metro AG.
- MetroAG. (Juli 2011). *Metro Group*. Abgerufen am 18. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/9280/Lde/index.html>
- MetroAG. (22. März 2011). *Metro Group, Organe der Metro AG*. Abgerufen am 23. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11016/Lde/index.html>
- MetroAG. (2010/11). *Metro-Handelslexikon*. Düsseldorf, Deutschland: Metro AG.
- MetroC&C. (24. Juni 2011). *Metro Group, Vertriebsmarken*. Abgerufen am 23. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11163/Lde/index.html>
- MetroGroup. (29. April 2011). *Metro Group in Zahlen*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/10986/Lde/index.html>

- MetroSystems. (6. Februar 2011). *Metro Group - Gesellschaften*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11212/Lde/index.html>
- MGA. (6. Februar 2011). *Metro Group - Gesellschaften*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11219/Lde/index.html>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Provenmodels*. Abgerufen am 08. Juni 2011 von <http://www.provenmodels.com/589/strategic-choice-typology/charles-c.-snow--raymond-e.-miles/>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (Juli 1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. (A. Global, Hrsg.) *The Academy of Management Review (pre-1986)* , S. 546-562.
- Miller, D. (18. June 1986). Configurations of Strategy and Struktüre: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal, Vol. 7* , S. 233-249.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (Dezember 1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal (pre-1986)* , S. 591-614.
- Mintzberg. (2011). *12 Manage - The Executive fast Track*. Abgerufen am 14.. Juli 2011 von [http://www.12manage.com/methods\\_mintzberg\\_configurations\\_de.html#userforum](http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations_de.html#userforum)
- o. A. (2011). *Firmengruendung.at*. Abgerufen am 19. Mai 2011 von <http://www.firmengruendung.at/index.php?id=75>
- o.A. (2011). *Wirtschaftslexikon 24*. Abgerufen am 04. Mai 2011 von <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/muttergesellschaft/muttergesellschaft.htm>
- o.A. (2011). *Wirtschaftslexikon24*. Abgerufen am 10. Mai 2011 von <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/zentralisation/zentralisation.htm>
- o.A. (2011). *Wirtschaftslexikon24*. Abgerufen am 04. Mai 2011 von <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/tochtergesellschaft/tochtergesellschaft.htm>
- Real. (3. Mai 2011). *Metro Group, Vertriebsmarken*. Abgerufen am 23. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11170/Lde/index.html>
- Retail-Index. (2010). *Retail-Index, Veraart Research Group*. Abgerufen am 27. Juli 2011 von <http://www.retail-index.com/HomeSearch/ConsumerElectronicsRetailersinEurope/tabid/3499/Default.aspx>
- Rumelt, R. P. (November 1993). *UCLA Anderson*. Abgerufen am 07. Juni 2011 von <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/EVAL2.pdf>
- Saturn. (24. Juni 2011). *Metro Group, Vertriebsmarken*. Abgerufen am 24. Juli 2011 von <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11184/Lde/index.html>

Segev, E. (Februar 1987). Strategy, Strategy-Making, and Performance - An Empirical Investigation. *Management Science*, Vol. 33, No.2 , S. 258-269.

Teece, D. J. (2010). Business Model, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43 , S. 172-194.

Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organizations* 23, North-Holland , S. 1-30.

Thom, N. (2006). *Institut für Organisation und Personal, Universität Bern*. Abgerufen am 12. August 2011 von <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/OG/M9-Konzernorganisation.pdf>

WTO. (2011). *World Trade Organization*. Abgerufen am 03. 05 2011 von <http://www.wto.org/>

## Nikolas Geisler



### Persönliche Angaben

---

Geburtsdatum 5. April 1983  
Nationalität österreichisch  
Telefon +43 676 3305699  
E-mail nikolas.geisler@gmx.at

### Ausbildung

---

09/2002 - dato **Studium der internationalen Betriebswirtschaftslehre**  
Universität Wien – Magisterstudium (Diplomstudium)  
Spezialisierungen:  

- eBusiness
- Internationale Unternehmensführung

  
Titel der Diplomarbeit:  
*„Strategie und Struktur in Unternehmensgruppen - Eine Analyse anhand der Metro Group.“*  
  
Status: Diplomand

09/1993 - 06/2001 **Diplôme du Baccalauréat Général**  
Lycée Français de Vienne, Spezialisierung auf  
Wirtschaft (Economique et Sociale)

### Berufserfahrungen

---

05/2003 - dato **Adic Steuerberatungsgesellschaft mbH, Rosenberg**  
Buchhaltung und Bilanzierung

01/2007 - 06/2008 **Teamwork Service TV GmbH, ORF, Wien**  
Logistikmanagement

09/2005 - 10/2006 **Andreas Langer Entertainment GmbH, Wien**  
Event- und Marketingmanagement

10/2001 – 05/2002      **Grundwehrdienst, Wien**

### **Sprachen**

---

Englisch	fließend
Französisch	fließend
Deutsch	Muttersprache

### **EDV**

---

MS Office 2003 & 2007 E-Business	Word, Excel, Power Point, Outlook Applikationen von eBusiness&eLogistics
-------------------------------------	---

### **Sonstige Erfahrungen**

---

03/2008 – 06/2008	<b>Teilnahme an der Google-AdWords Challenge, Wien</b> Gestaltung und Optimierung von Online- Werbekampagnen
-------------------	--

09/2004 – 04/2006	<b>Fußballtrainer der Wr. Schülerliga, Wien</b> Lycée Français de Vienne
-------------------	---

### **Freizeitaktivitäten**

---

Reisen, Geschichte, Fußball (aktives  
Vereinsmitglied), Skilaufen, Tennis