

# **Internationale**

# **Konzernstrukturen und -entwicklung**

## **Abschlussbericht**

Dr. Claudia Mennicken  
Dr. Marc Nicolai

August 2003

# **Inhaltsverzeichnis**

	Seiten
<b>Projektziele.....</b>	<b>1</b>
<b>Forschungsdesign .....</b>	<b>3</b>
<b>Ergebnisse .....</b>	<b>5</b>
Tätigkeitsfelder im Konzern.....	5
Strategische Positionierung: Geschäftsbereiche und Konzern .....	6
Konzernstruktur .....	8
Organisationsprinzip .....	9
Führungsprinzip .....	11
Konzernvorstand .....	14
Aufgaben des Konzerns .....	16
Kriterien zur Beurteilung der Konzernstruktur .....	19
Vergangene Konzernentwicklung .....	22
Antizipierte Treiber der Konzernentwicklung .....	24
Intendierte Konzernentwicklung .....	26
<b>Fazit.....</b>	<b>28</b>

# **Abbildungen**

	Seiten
Abbildung 1: Bezugsrahmen der Konzernstrategie .....	2
Abbildung 2: Studiendesign .....	4
Abbildung 3: Idealtypische Organisationsprinzipien .....	9
Abbildung 4: Zentrale versus dezentrale Koordination.....	11
Abbildung 5: Alternative Zusammensetzungen des Konzernsvorstands .....	14
Abbildung 6: Aufgaben einer Konzerngesellschaft .....	16
Abbildung 7: Relevante Kriterien zur Beurteilung der Konzernstruktur .....	19
Abbildung 8: Antizipierte Treiber der Konzernentwicklung .....	24

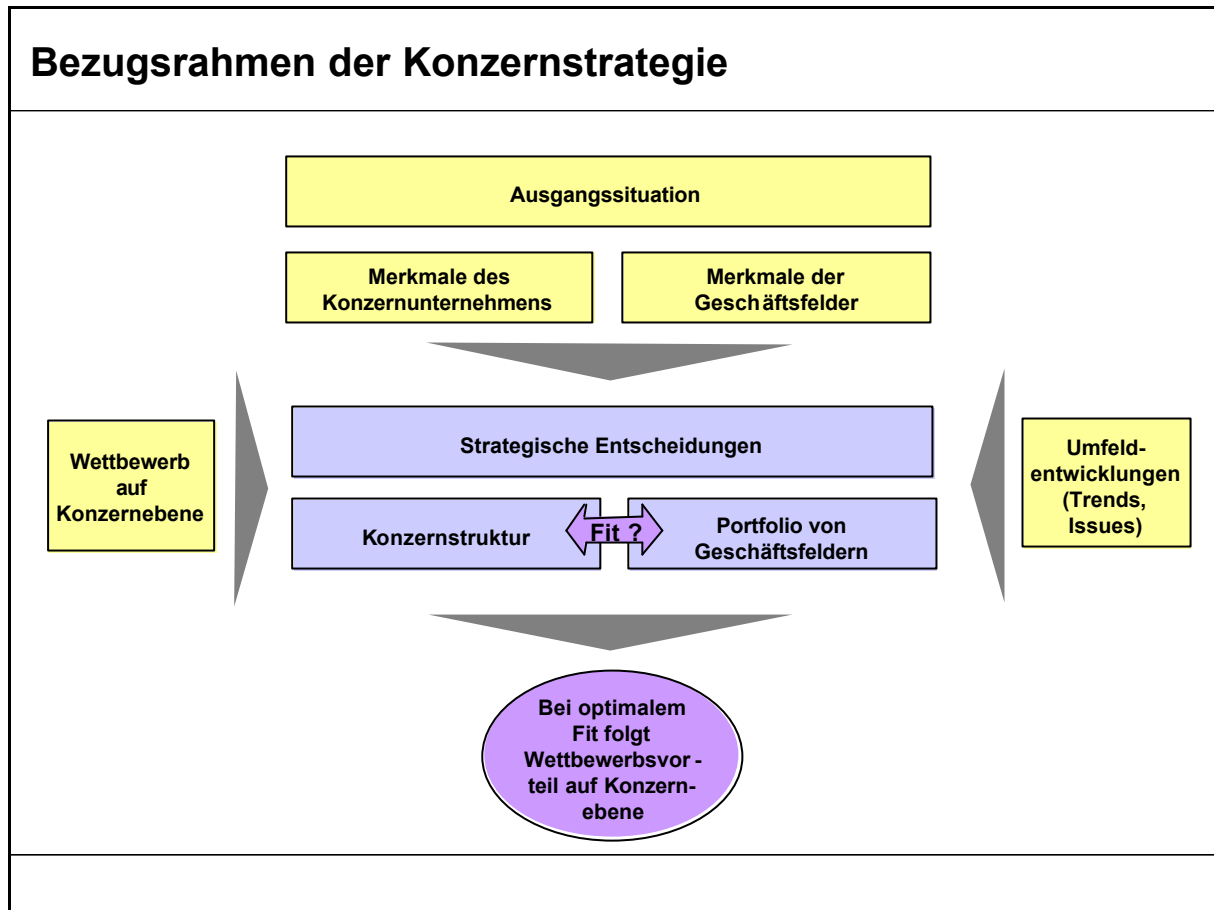
## Projektziele

Die Frage nach dem Verhältnis von Strategie und Struktur von Unternehmen ist fast so alt wie die Betriebswirtschaftslehre selbst. Dennoch hat sie von ihrer theoretischen wie praktischen Relevanz wenig verloren. Zunehmende Dynamik und Komplexität des Umfeldes, unternehmerisches Wachstum wie organisationales Lernen tragen dazu bei, dass historisch gewachsene Organisations- und Strukturansätze – auch vor dem Hintergrund strategischer Positionierungen – immer wieder zu spiegeln und gegebenenfalls zu verändern sind. Dies galt und gilt gerade für international tätige Unternehmen, die sich schon immer Problemen des Managements von Diversität und Komplexität zu stellen hatten. Hinzu kommt die letzte große Fusionswelle. Bei Integration und nachfolgender Konsolidierung der Geschäftsaktivitäten waren und sind die strategischen Entscheidungen über Führungs- und Organisationsprinzipien zentrale Themen.

Dabei geht die Frage nach dem *Bezugsrahmen der Konzernstrategie* über die Erreichung von nachhaltigen Wettbewerbspositionen im Sinne eines „Competitive Advantage“ auf der Ebene von Geschäftsfeldern hinaus. Neben dem Unternehmensumfeld mit seinen identifizierbaren Trends und Issues wird hier der Wettbewerb auf Konzernebene als Einflussfaktor strategischer Entscheidungen bedeutsam. Unternehmen konkurrieren nicht nur isoliert in einzelnen Geschäftsfeldern miteinander, sondern auch als Konzerne, deren Aktivitäten sich über verschiedene Geschäftsfelder erstrecken („Multipoint-Competition“) (vgl. Abbildung 1).

Gerade die strategischen Entscheidungen, die auf der Konzernebene über Konzernstruktur, Führungs- und Organisationsprinzipien sowie das Portfolio von Geschäftsaktivitäten insgesamt getroffen werden, können im Sinne eines „Parenting“ oder „Corporate Advantage“ die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils auf Geschäftsfeldebene („Competitive Advantage“) nachhaltig beeinflussen. Hier stellt sich die Frage: Welche besonderen Fähigkeiten und Ressourcen kennzeichnen einen Konzern, so dass auf der Ebene der Geschäftsfelder wertschaffende und -steigernde Aktivitäten entfaltet werden können? Was sind die distinktiven Merkmale einer wertgenerierenden Konzerngesellschaft?

Die Konzernstrategie, also die Gesamtheit dieser strategischen Entscheidungen, bewegt sich dabei im Dreieck zwischen Ressourcenausstattung und -entwicklung, einer starken Position der Geschäftsfelder in attraktiven Märkten und einer effizienten Organisation.



**Abbildung 1: Bezugsrahmen der Konzernstrategie**

Im Sinne eines „Corporate Advantage“ ist es Ziel dieser Studie zu ermitteln, wie verschiedene Ansätze der Unternehmensentwicklung die unternehmerische Wertschöpfung bzw. das Wertschöpfungspotential beeinflussen. Auf der Basis von Einzelfall-Interviews sollen Wertetreiber und -vernichter, wahrgenommene Vor- und Nachteile verschiedener Ansätze der Unternehmensentwicklung und den daraus resultierenden Konzernstrukturen identifiziert werden.

Damit erscheint auch die Diskussion um Vor- und Nachteile zentraler und dezentraler Koordination zur Planung, Organisation und Kontrolle in einem neuen Licht. Im Wechselspiel zwischen Strategie und Struktur gilt es konzernumfassend die optimale Konfiguration zu identifizieren, die dennoch hinreichend Flexibilität und Anpassungsfähigkeit für die zukünftige Konzernentwicklung bietet.

## Forschungsdesign

Zur Beantwortung der formulierten Forschungsfragen wurde eine qualitative Studie mit Vertretern international tätiger Unternehmen durchgeführt.

Um ein möglichst facettenreiches Bild zu erhalten, wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgewählt. Zu diesen zählen etwa industrielles Anlagengeschäft, Automobil, Energie oder Chemie. Dabei wurde darauf geachtet, Unternehmen mit verschiedenen Organisations- und Führungsprinzipien zu erfassen. Insgesamt sind dezentrale und zentrale Ansätze gleichermaßen enthalten. Allen Unternehmen gemeinsam ist, dass sie über eine integrierte Wertschöpfungskette verfügen.

Als Unternehmensvertreter wurden Personen kontaktiert, die sich – falls in der Unternehmensorganisation vorgesehen – im Rahmen ihrer Tätigkeit dezidiert mit Fragen der Konzernentwicklung bzw. Strategie beschäftigen. Dies waren Personen aus entsprechenden (Stabs-)Abteilungen des Unternehmens, aber auch Vorstände auf der Ebene der Konzerngesellschaft.

Insgesamt wurden Gespräche mit 10 Vertretern von 8 international tätigen Unternehmen geführt. Die Interviews dauerten zwischen 1:15 und 2 Stunden. Sie wurden zumeist von zwei Interviewern durchgeführt. Im Durchschnitt waren die Gespräche 1:45 Stunden lang.

Die Interviews wurden anhand eines Themenleitfadens geführt. Dabei wurden die folgenden Themen angesprochen (vgl. Abbildung 2):

- Charakterisierung der derzeitigen Situation des Konzerns auf der Ebene der Muttergesellschaft und der Geschäftsfelder sowie Identifikation möglicher Werttreiber und -vernichter auf Konzern- wie Geschäftsfeldebene,
- Beschreibung und Bewertung zentraler Ereignisse und Entscheidungen, die die Konzernentwicklung in der Vergangenheit beeinflusst haben,
- Skizzierung des intendierten Entwicklungspfad des Konzerns sowie Identifikation von externen und internen Faktoren und Trends, die diesen beeinflussen sowie
- Vorstellungen über eine ideale Struktur auf Konzern- wie Geschäftsfeldebene.

So wurden in den Interviews – ausgehend von der subjektiv wahrgenommenen Unternehmenssituation – die vergangenen und zukünftig möglichen bzw. wünschenswerten Entwicklungspfade des Konzerns thematisiert.