

Nr. 2



**Trends der
Konzern-
organisation
in der
Schweiz**

Andreas P. Wenger

OrganisationsWissen

In derselben Reihe erschienen:

OrganisationsWissen Nr. 1:

Brevie der Verwaltungsrats-Information

Dr. Marcel Dietrich

A5, 93 Seiten, ISBN 3-90 8026-10-0

Andreas P. Wenger

Trends der Konzernorganisation in der Schweiz

**Auslöser, Bedingungen und Ergebnisse von
Umstrukturierungen**

OrganisationsWissen

Nr. 2

SGO SCHWEIZERISCHE GESELLSCHAFT FÜR ORGANISATION

© 1994 Schweizerische Gesellschaft für Organisation SGO

Geschäftsstelle: Flughafenstrasse 50, CH-8152 Glattbrugg

ISBN 3-908026-11-8 (im Buchhandel vergriffen)

GELEITWORT

Zum zweiten Mal in ihrer Vereinsgeschichte hat die Schweizerische Gesellschaft für Organisation (SGO) 1994 Preise für anwendungsorientierte organisationswissenschaftliche Arbeiten an schweizerischen Hochschulen und Universitäten verliehen. Ein Gewinner in der Kategorie Diplom-/Lizentiatsarbeiten war Herr Andreas P. Wenger. Er erhielt am 28. April 1994 in Zürich diese Auszeichnung für seine von der Universität Bern angenommene Lizentiatsarbeit mit dem Titel "Trends der Konzernorganisation in der Schweiz - Auslöser, Bedingungen und Ergebnisse von Umstrukturierungen".

Die Mitglieder der SGO-Preis-Jury haben Herrn Wenger das Angebot gemacht, seine gelungene wissenschaftliche Studie nach geringfügiger Überarbeitung als zweite Publikation in der SGO-Schriftenreihe "OrganisationsWissen" einer breiteren Leserschaft zugänglich zu machen. Herr Wenger hat sich mit der Konzernorganisation einem Thema zugewandt, das in den letzten Jahren im Rahmen der aufbauorganisatorischen Gestaltungsprozesse in der schweizerischen Wirtschaft einen hohen Stellenwert erreicht hat. Derartige Gestaltungsaufgaben sind von höchster unternehmungspolitischer Relevanz. Daher waren an ihnen keineswegs nur Fachleute für Organisationsfragen beteiligt, sondern insbesondere auch obere und höchste Führungskräfte.

Herr Andreas Wenger hat zahlreiche Dokumente studiert und einige Interviews geführt, um die Trends der Konzernorganisation von 57 schweizerischen Konzernen in den Jahren 1988 bis 1993 einschätzen zu können. Aus der Vielzahl seiner Erkenntnisse seien an dieser Stelle einige wenige exemplarisch hervorgehoben:

1. Globalisierungs- oder Regionalisierungstendenzen sowie gesättigte und zunehmend deregulierte Märkte waren die Hauptauslöser zur Revision strategischer Grundpositionen und daran anschliessend für die Neugestaltung der Konzernorganisation.
2. Hinsichtlich der Arbeitsteilung (Art der Gliederung) auf der zweiten Hierarchiestufe unmittelbar unterhalb der Konzernleitung dominiert nach wie vor die Unterteilung nach Produktgruppen.
3. Es gibt bei den untersuchten Konzernen klare Dezentralisierungstendenzen bezüglich der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse innerhalb der operativen, markt- und kundenbezogenen Funktionen, während strategische Führungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen überwiegend an der Konzernspitze bleiben.

4. Die Management-Holding löst das Stammhauskonzept als dominante Grundform für die Konzernorganisation in der schweizerischen Wirtschaft ab.
5. Der Schritt zur Management-Holding wird stark beeinflusst von der Dynamik innerhalb einer Branche, dem Internationalisierungsgrad sowie der Grösse der jeweiligen Konzerne. Im Hinblick auf die Grösse (gemessen an der Mitarbeiterzahl) sind die Untersuchungsergebnisse überraschend: Die grösseren Konzerne verharren noch stärker beim Stammhauskonzept, während die Mehrheit der kleineren Konzerne sich klar für die Management-Holding entschieden hat.

Die vorliegende Studie von Andreas P. Wenger leistet einen wertvollen Beitrag zur Erweiterung des organisatorischen Wissens. Darüber hinaus liefert sie Anregungen für zukünftige Detailstudien zum komplexen Themenfeld "Konzernorganisation". Beispielsweise wären die wahren Gründe für die noch vorherrschende Bevorzugung von Stammhauskonzepten in Grosskonzernen zu erforschen.

Die SGO gratuliert Herrn Andreas P. Wenger, lic. rer. pol., an dieser Stelle nochmals zu seiner preiswürdigen Arbeit. Wir wünschen dieser Publikation eine gute Aufnahme bei den SGO-Mitgliedern und allen interessierten Führungs- und Fachkräften im deutschsprachigen Raum.

Glattbrugg,
im November 1994

Prof. Dr. Norber Thom
Präsident der Jury des SGO-Preises 1994
und Vizepräsident der SGO

VORWORT

Da alle notwendigen Informationen über die Art und Zielsetzung dieser Publikation im Geleitwort und Text enthalten sind, ist es mir als Autor ein Anliegen, an dieser Stelle allen hilfreichen Institutionen und Personen zu danken.

Mein herzlicher Dank gebührt an erster Stelle dem Vorstand der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO), der mir die Möglichkeit gab, meine Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern in leicht überarbeiteter Form zu veröffentlichen und damit einem breiteren interessierten Publikum zugänglich zu machen.

Herrn Prof. Dr. Norbert Thom, dem Direktor des IOP, danke ich für die mir gewährte Freiheit bei der Wahl der Thematik und für die wertvolle Unterstützung bei der Um- und Endbearbeitung der Arbeit. Mein Dank gilt ferner meiner Mutter, Frau Annemarie Wenger-Marti und meinem Kollegen, Herrn Robert Zaugg, die mit grossem persönlichem Aufwand halfen, das Manuskript möglichst fehlerfrei und gut lesbar zu gestalten.

Ganz besonders danken möchte ich meiner Kollegin, Frau Françoise Cantin, die mich mit vielen fachlich und konzeptionell wichtigen Anregungen bei der Entstehung dieser Arbeit gecoacht hat.

Mein herzlichster Dank geht an Verónica, Michel und Matthias, die mich trugen.

Bern, im November 1994

Andreas P. Wenger

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	3
Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	12
Abkürzungsverzeichnis	13
Anhangverzeichnis	16
1 Einleitung	18
1.1 Problemstellung	18
1.2 Stand der Forschung	18
1.3 Ziel und Methode der Arbeit	19
Teil I:	
Theoretische Grundlagen zur Konzern-Organisation	21
2 Grundlagen	21
2.1 Begriff des Konzerns	21
2.1.1 Definitionen	21
2.1.2 Zweck von Konzernen	23
2.2 Rechtliche Situation in der Schweiz	25
2.3 Andere Kooperationsformen	26
2.3.1 Trusts	27
2.3.2 Strategische Allianzen	28
2.3.3 Kartelle	28
2.3.4 Kurzvergleich von Konzern, strategischer Allianz und Kartell	..29

3	Konzernorganisation	31
3.1	Konzernumwelt: Einflussfaktoren und Gestaltungsbedingungen	31
3.2	Aufbauorganisatorische Überlegungen	32
3.2.1	Generelle Überlegungen	32
3.2.2	Segregierter Konzerntyp	34
3.2.3	Integrierter Konzerntyp	35
3.3	Organisatorische Aktionsparameter zur Gestaltung der Konzernrahmenstruktur	37
3.3.1	Arbeitsteilung	37
3.3.2	Koordination	37
3.3.3	Konfiguration	38
3.3.4	Typische Kombinationsformen	38
3.3.4.1	Funktionale Organisationsform	38
3.3.4.2	Divisionale Organisationsform	39
3.3.4.3	Mehrdimensionale Organisationsformen	40
3.4	Stammhaus- und Holdingkonzern	41
3.4.1	Stammhauskonzern	41
3.4.2	Holdingkonzern	41
3.4.3	Ein Vergleich von Stammhaus- und Holdingkonzern	43
3.5	Zur Entstehung, Entwicklung und Veränderung von Konzernen	45
4	Trends und Hypothesen	49
4.1	Veränderung der externen Einflussfaktoren	49
4.1.1	Globalisierung der Märkte	49
4.1.2	Regionalisierungstendenzen	50
4.1.3	Technologischer Fortschritt	50
4.1.4	Fusionen und Beteiligungen	50
4.1.5	Gesättigte Märkte	51
4.2	Einfluss auf Konzernziele, -strategien und interne Gestaltungsbedingungen	51
4.3	Neue Anforderungen, Klassifikationsgrundlagen und Hypothesen bezüglich Trends in der Konzernorganisation	51
4.3.1	Neue Anforderungen an die Konzernorganisation	52
4.3.2	Klassifikationsgrundlage für die Trendanalyse	53
4.3.3	Hypothesen	54

Teil II:

Trends der Konzernorganisation in der Schweiz	57
5 Trenderhebung	57
5.1 Methode und Problematik der Datenerhebung	57
5.2 Ursachen und Einflussfaktoren der Reorganisationen	60
5.2.1 Externe Gestaltungsbedingungen	61
5.2.1.1 Generelle Überlegungen	61
5.2.1.2 Die steigende Bedeutung der politisch-rechtlichen Umwelt am Beispiel der ASCOM	62
5.2.1.3 Die steigende Bedeutung der sozio-kulturellen Umwelt am Beispiel der CIBA	63
5.2.1.4 Der Mix der Einflussfaktoren	64
5.2.1.5 Abschliessende Bemerkungen zur Bedeutung externer Gestaltungsbedingungen	64
5.2.2 Interne Gestaltungsbedingungen	65
5.3 Gewählte Lösungen	66
5.3.1 Stammhaus- oder Holdingkonzern	66
5.3.2 Kombination der organisatorischen Aktionsparameter	68
5.3.3 Subholdings oder Substammhäuser	70
6 Generelle Trendanalyse	73
6.1 Die Ablösung des Stammhauses durch die Management-Holding	73
6.2 Rechtliche Verselbständigung	77
6.3 Zentralisation oder Dezentralisation?	78
6.4 Trends der Arbeitsteilung	80
6.5 Andere organisatorische Entwicklungen	83

7	Spezifische Trendanalyse	85
7.1	Branchentrends	85
7.1.1	Dynamik der Branche und Arbeitsteilung	88
7.1.2	Dynamik der Branche und Konzernstruktur	88
7.1.3	Ausgewählte Branchen	89
7.1.3.1	Banken	89
7.1.3.2	Getränkehersteller / Brauereien	91
7.1.3.3	Papier- und Kartonindustrie	92
7.1.3.4	Versicherungen	93
7.2	Absatzregionen	94
7.2.1	Auslandumsatz und Arbeitsteilung	95
7.2.2	Auslandumsatz und Konzernstruktur	96
7.3	Leistungsprogramme	98
7.4	Konzerngrösse	98
7.3.1	Konzerngrösse und Arbeitsteilung	99
7.3.2	Konzerngrösse und Konzernstruktur	100

Teil III:

Reorganisation bei Hoffmann-La Roche und Sulzer	103
--	------------

8	Eine Reorganisation in der chemischen Industrie	103
8.1	Ein kurzer Überblick über die Branche	103
8.2	Die Reorganisation der F. Hoffmann - La Roche AG	104
8.2.1	Einflussfaktoren	105
8.2.1.1	Externe Einflussfaktoren	105
8.2.1.2	Interne Einflussfaktoren	107
8.2.2	Ziele der Reorganisation von Roche	108
8.2.3	Ausgestaltung der organisatorischen Dimensionen	110
8.2.3.1	Neuregelung der Arbeitsteilung	110
8.2.3.2	Neuregelung der Koordination	111
8.2.3.3	Neuregelung der Konfiguration	112
8.2.4	Änderung der globalen Strukturform	112

9.	Eine Reorganisation in der Maschinenindustrie	115
9.1	Ein kurzer Überblick über die Branche	115
9.2	Die Reorganisation der Gebr. Sulzer AG	116
9.2.1	Einflussfaktoren	116
9.2.1.1	Externe Einflussfaktoren	118
9.2.1.2	Interne Einflussfaktoren	121
9.2.2	Ziele der Reorganisation von Sulzer	122
9.2.3	Ausgestaltung der organisatorischen Dimensionen	123
9.2.3.1	Neuregelung der Arbeitsteilung	123
9.2.3.2	Neuregelung der Koordination	124
9.2.3.3	Neuregelung der Konfiguration	125
9.2.4	Änderung der globalen Strukturform	125
10	Schlussbemerkungen	129
	Anhang	132
	Literaturverzeichnis	136
	Über den Autor	161

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Mögliche Kooperationsformen	26
Abb. 2	Bedingungen, Ziele und Vorgehensweise bei Gestaltung der Konzernorganisation	Falzblatt hinten
Abb. 3	Bausteine der Konzernorganisation	33
Abb. 4	Segregierter Konzerntyp ohne Zwischeneinheiten	34
Abb. 5	Segregierter Konzerntyp mit Zwischeneinheiten (rechtlich selbständig und unselbständig)	35
Abb. 6	Integrierter Konzerntyp mit rechtlich selbständigen Zwischeneinheiten	36
Abb. 7	Integrierter Konzerntyp mit rechtlich unselbständigen Zwischeneinheiten	36
Abb. 8	Einfacher Spartenkonzern	39
Abb. 9	Einfacher Matrixkonzern	40
Abb. 10	Konzern und Teilkonzerne	45
Abb. 11	Zyklus der Unternehmensentwicklung	46
Abb. 12	Formen der Unternehmensspaltung	47
Abb. 13	Externe Gestaltungsbedingungen der Konzernorganisation	60
Abb. 14	Management-Holdings, Stammhaus- und Teilkonzerne	68
Abb. 15	Gliederung der zweiten Konzernhierarchiestufe	69
Abb. 16	Verschiebung vom Stammhaus- zum Management-Holding-Konzern	74
Abb. 17	Veränderungen in der Regelung der Arbeitsteilung	81
Abb. 18	Internationalität und Konzernstruktur	97
Abb. 19	Konzerngrösse und Konzernstruktur	100
Abb. 20	Die Organisation von Roche	110
Abb. 21	Die Organisation von Sulzer	123

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Vergleich unterschiedlicher Kooperationsformen	29
Tab. 2	Charakterisierung von Stammhaus- und Holdingkonzern	44
Tab. 3	Analysierte Schweizer Konzerne	59
Tab. 4	Management-Holdings, Stammhaus- und Teilkonzerne	67
Tab. 5	Gliederung der zweiten Konzernhierarchiestufe	69
Tab. 6	Subholdings oder Substammhäuser	70
Tab. 7	Verschiebung vom Stammhaus- zum Management-Holding-Konzern	74
Tab. 8	Veränderungen in der Regelung der Arbeitsteilung	81
Tab. 9	Branchenanalyse	88
Tab. 10	Analyse des Auslandumsatzes	96
Tab. 11	Prozentuale Verteilung der Konzernstrukturformen	97
Tab. 12	Konzerngrösse und Arbeitsteilung	99

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABB	Asea Brown Boveri
Administr.	Administration
AFG	Arbonia-Foster Gruppe
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
ASCOM	Association Suisse de Communication
ASUAG	Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG
Aufl.	Auflage
BBC	Brown Boveri & Cie
BCG	Boston Consulting Group
Besch.seite	Beschaffungsseite
BL	Baselland
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CAD	Computer Aided Design
CEO	Chief Executive Officer
Chem. Ind.	Chemische Industrie
CIBA	Ciba-Geigy AG
COO	Chief Operative Officer
Corp.	Corporation
CPH	Chemie- und Papier-Holding
CS	Credit Suisse
d. h.	das heisst
Diss.	Dissertation
DRAM	Dynamic Random Access Memory
EG	Europäische Gemeinschaft
etc.	et cetera
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
exkl.	exklusiv
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Feinchemik.	Feinchemikalien
F & E	Forschung und Entwicklung
Gebr.	Gebrüder
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GV	Generalversammlung
hrsg. v.	herausgegeben von
Hotell.	Hotellerie
inkl.	inklusive
IOP	Institut für Organisation und Personal
Jg.	Jahrgang
KL	Konzernleitung
Kp.	Kapitel
Liz.	Lizentiatsarbeit
M & A	Mergers and Aquisitions
Nr.	Nummer
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. O.	ohne Ort
oper.	operativ
OR	Obligationenrecht
o. S.	ohne Seiten
o. V.	ohne Verfasser
PR	Public Relations
S.	Seite
SA	Société anonyme
SBC	Swiss Bank Corporation
SBG	Schweizerische Bankgesellschaft
SBV	Schweizerischer Bankverein
SGO	Schweizerische Gesellschaft für Organisation
SHZ	Schweizer Handelszeitung
SKA	Schweizerische Kreditanstalt
SLM	Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik
SMH	Schweizerische Gesellschaft für Mikroelektronik und Uhrenindustrie AG
Sp.	Spalte
SSIH	Société Suisse pour l'Industrie Horlogère SA
t	Zeit
Tab.	Tabelle
Textilind.	Textilindustrie
μ	Mü
u. a.	unter anderem / unter anderen
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem

Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
WMH	Walter Meier Holding
WWZ	Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel
z. B.	zum Beispiel
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
zit. n.	zitiert nach
z. T.	zum Teil
z. Z.	zur Zeit

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Absatzregionen, Arbeitsteilung und Konzernstruktur	132
Anhang 2: Konzerngrösse, Arbeitsteilung und Konzernstruktur	134

"... the question whether firms can get 'too big' for efficiency is the wrong question, for there is no reason to assume that as the large firms grow larger and larger they will become inefficient; it is much more likely that their organization will become so different that we must look on them differently; we cannot define a caterpillar and then use the same definition for a butterfly."¹

Edith T. Penrose

¹ Penrose, Edith T. (Growth, 1972), S. 19.

1 EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Mit jeder Wahl einer Organisationsform bezweckt die Leitung des entsprechenden Unternehmens unter den spezifischen Verhältnissen die Struktur zu wählen, welche die durch die Unternehmensstrategie anvisierte Unternehmensentwicklung organisatorisch optimal absichert. Garantiert denn auch eine bestehende Organisationsform das effiziente Erreichen der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens aufgrund von Zielrevisionen und/oder sich verändernden Umweltbedingungen nicht mehr, so muss eine Umstrukturierung eingeleitet werden.

Die Konzernierung, als spezielle Organisationsform der Zusammenfassung selbständiger und unselbständiger Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Einheit unter einheitlicher Führung,² ist davon in besonderem Ausmass betroffen. Die Tätigkeit der Konzernunternehmen in unterschiedlichen Branchen, auf unterschiedlichen Produktionsstufen und in unterschiedlichen Regionen, stellt höchste Ansprüche an die Struktur; Zielkonflikte zwischen begründeten Zentralisierungs- und Dezentralisierungsansprüchen sind dabei unausweichlich.

Konzerne sind denn auch immer wieder von Reorganisationen betroffen. Dabei wird im konkreten Einzelfall immer nach der optimalen Lösung gesucht, denn der 'richtige Weg' findet sich in keinem Lehrbuch. Vielmehr trifft man in der Praxis auf vielfältige Lösungsmöglichkeiten, die nicht selten überraschen.

Einige fundamentale Veränderungen externer Einflussfaktoren in den letzten Jahren, von denen die meisten Konzerne betroffen waren, lassen aber trotzdem die Vermutung zu, dass generalisierbare Entwicklungstendenzen in der Konzernorganisation existieren. So mussten z. B. die meisten Konzerne nach organisatorischen Antworten auf die neue Frage der Globalisierung der Märkte suchen.

Gegenstand der Arbeit ist es, diese Entwicklungstendenzen zu identifizieren und, wenn möglich, nach bestimmten Kriterien zu klassifizieren.

1.2 STAND DER FORSCHUNG

Wenn auch Konzerne eine immer wichtigere Rolle in der Weltwirtschaft spielen und aufgrund ihrer Häufigkeit zunehmend Problembereich betriebswirtschaftlicher Aufgaben darstellen, hat sich die betriebswirtschaftliche Forschung bis anhin nur ausschnittsweise mit ihnen auseinandergesetzt.³

² Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 23.

³ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992) Vorwort, o. S.

Was die Organisationstheorie betrifft, existiert zwar eine sehr breite Literatur zur Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen, doch der Konzern als komplexer organisatorischer Gegenstand ist selten Objekt der Untersuchungen und wird oft nur am Rande oder gar nicht erwähnt.

Erst seit einigen Jahren scheint sich hier eine Trendwende anzubahnen, indem vermehrt Artikel in wissenschaftlichen Publikationen, aber auch erste umfassende Arbeiten erscheinen, die sich ausschliesslich mit dem Problembereich 'Konzern' beschäftigen.⁴

Im Gegensatz zur Forschung auf betriebswirtschaftlichem Gebiet, hat sich die Volkswirtschaft bereits früh mit der Thematik befasst. Grund dafür sind insbesondere wettbewerbspolitische Bedenken im Zusammenhang mit der Konzernbildung als wirtschaftliche Konzentrationsbewegung. Solche Überlegungen waren schon vor mehr als hundert Jahren aktuell.⁵

In der Rechtsliteratur finden sich ebenfalls zahllose Beiträge zu Konzernen. Auch hier war der Ausgangspunkt die Wettbewerbspolitik, die zur rechtlichen Auseinandersetzung mit der Thematik zwang und u. a. die Regelung des Konzerns im deutschen Aktienrecht und anderen Gesetzestexten zur Folge hatte. Im schweizerischen Recht findet sich hierzu nichts Entsprechendes.

1.3 ZIEL UND METHODE DER ARBEIT

Ziel der Arbeit ist es, die Entwicklung der Organisation von Konzernen in der Schweiz anhand von Zeitschriften, Wochenzeitungen und Firmenpublikationen in nicht repräsentativer Form zu erfassen und zu analysieren.

Zuerst soll ein theoretischer Rahmen der Konzernorganisation und ihrer Einflussfaktoren erarbeitet werden. Auf dieser Grundlage wird danach nach den Veränderungen der Einflussfaktoren und ihrem Einfluss auf die Konzernorganisation gesucht. Die formulierten Hypothesen über die vermuteten Trends in der Konzernorganisation sollen daraufhin im praktischen Organisationsgeschehen überprüft werden. Grundsätzlich werden die theoretisch erwarteten organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen mit den tatsächlich durchgeführten Lösungen verglichen.

Insbesondere sollen in diesem Vergleich Antworten auf folgende Fragen gesucht werden:

⁴ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. V.

⁵ Vgl. Neale, A.D. (Antitrust Laws, 1966), S. 23 f.

- Existieren tatsächlich generalisierbare Organisationstrends?
- Hat die Branche einen Einfluss auf den feststellbaren Organisationstrend?
- Hat die Internationalität von Konzernen einen Einfluss auf den feststellbaren Organisationstrend?
- Hat die Breite des angebotenen Sortiments einen Einfluss auf den feststellbaren Organisationstrend?
- Hat die Grösse von Konzernen einen Einfluss auf den feststellbaren Organisationstrend?

Oder mit anderen Worten: Führen ähnliche Situationsmerkmale zur Wahl ähnlicher Strukturen?

Das methodische Vorgehen ist analytisch und deskriptiv. Dabei wird sowohl deduktiv (Ableitung aus dem Allgemeinen) als auch induktiv (vom Einzelnen zum Allgemeinen) vorgegangen.

Im ersten Teil (deduktives Vorgehen) wird die Konzernorganisation und ihre Entwicklung anhand der existierenden Literatur analysiert und beschrieben. Aufgrund identifizierter Einflussfaktoren und den präzisierten Organisationsdimensionen Konfiguration, Arbeitsteilung und Koordination sollen generelle Hypothesen formuliert werden.

Im zweiten Teil (induktives Vorgehen) werden die Hypothesen in nicht-repräsentativer Form aufgrund einer Auswertung von Firmenpublikationen, einschlägiger Monats- und Wochenpublikationen sowie teilweise auch Tageszeitungen empirisch überprüft und nach Abgrenzungskriterien strukturiert.

Der dritte Teil umfasst Fallstudien in Form von Interviews in zwei für die Trends interessanten Konzernen. Dabei soll auf die spezifischen Einflussfaktoren, die Gründe und Ziele der Reorganisation, sowie die Veränderung der betroffenen Organisationsdimensionen detaillierter eingegangen werden.

TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR KONZERN-ORGANISATION

2 GRUNDLAGEN

In diesem Abschnitt soll der Begriff des Konzerns präzisiert werden, indem die Entwicklung der Definition bis zum heutigen Stand wiedergegeben und der wirtschaftliche Zweck der Konzernierung umschrieben wird. Weiter wird kurz auf die rechtliche Regelung der Konzerne in der Schweiz eingegangen. Zudem soll der Konzern gegen andere Kooperationsformen wie den Trust, die strategische Allianz und das Kartell abgegrenzt und ein überblickartiger Vergleich der unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen gegeben werden.

2.1 BEGRIFF DES KONZERNS

2.1.1 DEFINITIONEN

Seinen Ursprung hat der Ausdruck Konzern im englischen Substantiv 'concern', was auf Wirtschaftsbeziehungen bezogen nichts anderes als 'Geschäft' oder '(industrielles) Unternehmen' heisst, und für eine Definition nicht besonders aussagekräftig ist.⁶ Doch nicht nur von seinen sprachlichen Wurzeln her bereitet die Herleitung einer präzisen Definition Schwierigkeiten. Bereits 1925 stellte Hummel fest:

"Eine genaue Begriffsbestimmung des heute viel gebräuchlichen Wortes Konzern ist nicht möglich, da es auf eine grosse Zahl verschiedenartiger wirtschaftlicher Gebilde angewandt wird. Ganz allgemein kann man Konzern gleichsetzen mit: wirtschaftliche Verknüpfung mehrerer Unternehmungen."⁷

Seine Feststellung der vielfältigen Anwendung des Begriffes gilt auch heute noch.⁸

Trotzdem fehlt es nicht an Versuchen, diese Definition zu präzisieren. Schmalenbach fügte 1937 ein weiteres Element ein, indem er Konzern als "[...] eine durch Beherrschung zusammengehaltene Wirtschaftsgemeinschaft einer grösseren Zahl von Unternehmungen"⁹ begriff. Damit zeigt sich bereits eine Ten-

⁶ Vgl. o. V. (Langenscheidts Taschenwörterbuch, 1962), S. 113.

⁷ Hummel, O. (Handwörterbuch, 1925), S. 458, zit. n. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 2.

⁸ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 2.

⁹ Schmalenbach, Eugen (Finanzierungen, 1937), S. 135.

denz, die sich im Verlauf der Jahre noch verstärkte: die Definition des Konzerns entwickelte sich von einem ursprünglich wirtschaftlichen zu einem rechtlich kodifizierten Begriff.¹⁰

Entscheidend dazu beigetragen hat die Verwendung des Begriffs Konzern in vielen steuer-, gesellschafts- und arbeitsrechtlichen deutschen Gesetzestexten, und die damit verbundene intensive rechtswissenschaftliche Diskussion des Konzernphänomens, welche in der Betriebswirtschaftslehre bis vor kurzem kein Pendant fand.¹¹ Bei den Definitionen des wirtschaftlichen Tatbestandes des Konzerns in der betriebswirtschaftlichen Literatur fällt denn auch die starke Anlehnung an rechtswissenschaftliche Normen auf.¹² Auf Grundlage des Art. 18 des deutschen Aktiengesetzes definiert Zweifel den Konzern in rechtlicher Hinsicht als "[...] die Zusammenfassung von zwei oder mehr rechtlich selbständigen Unternehmen, den sogenannten Konzernunternehmen, unter einheitlicher Leitung."¹³

Ohne Zweifel sind alle Betrachtungen zur Konzernorganisation im Grenzbereich ökonomischer und rechtlicher Überlegungen anzusiedeln.¹⁴ Doch die simple Übernahme des rechtlichen Begriffs in der Betriebswirtschaft kann nicht befriedigen. Nebst dem Kriterium der rechtlichen Selbständigkeit und der einheitlichen Leitung fügt Theisen zwei weitere betriebswirtschaftliche Hauptmerkmale als Kennzeichen eines Konzerns an:¹⁵

- die wirtschaftliche Entscheidungs- und Handlungseinheit der Konzernorganisation.
- die eingeschränkte unternehmerische Entscheidungsfreiheit der einzelnen Konzernunternehmen.

Diese beiden Charakteristiken führen zur entscheidenden betriebswirtschaftlichen Differenzierung: der Konzern wird im konkreten Einzelfall als Organisationsform gewählt, um eine wirtschaftliche Zielsetzung möglichst optimal zu erreichen. Diese Tatsache berücksichtigt Scheffler in seiner Definition:

"Betriebswirtschaftlich lässt sich der Konzern als Zusammenfassung zweier oder mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen zu einem wirtschaftlichen Zweck unter einer einheitlichen Leitung beschreiben."¹⁶

¹⁰ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 2.

¹¹ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 19.

¹² Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 21.

¹³ Zweifel, Martin (Holdinggesellschaft, 1973), S. 61.

¹⁴ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1151.

¹⁵ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 20.

¹⁶ Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 1.

Noch umfassender bringt Theisen die Ausrichtung auf die Zielsetzung und Aufgabe eines so strukturierten wirtschaftlichen Vorgehens und seiner Organisation zum Ausdruck:

"Als Konzernunternehmung sollte [...] jede Mehrheit juristisch selbständiger wie unselbständiger Unternehmen und Betriebe bezeichnet werden, die als wirtschaftliche Einheit in personeller, institutioneller, funktioneller oder struktureller Hinsicht zeitlich befristet oder auf Dauer ein gemeinsames wirtschaftliches Ziel verfolgen, welches im Rahmen entsprechender Planungen Berücksichtigung findet."¹⁷

Seine Definition ist am vollständigsten, denn sie integriert nicht nur die rechtliche und betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise, sondern bringt auch zum Ausdruck, dass die Konzernorganisation dynamisch ist und die entsprechenden Struktur- und Rechtsentscheide fallweise gefällt werden müssen. Zudem berücksichtigt Theisen die Tatsache, dass Konzernverbünde oft gleichzeitig rechtlich selbständige wie unselbständige Unternehmungen zusammenfassen.

2.1.2 ZWECK VON KONZERNEN

Der Definition von Theisen zufolge wird im konkreten Einzelfall genau die Organisationsform gewählt werden, die für die unternommenen wirtschaftlichen Aktivitäten am effizientesten erscheint. Mit der gewählten Kombination wird unter den spezifischen wirtschaftlichen Bedingungen die Tatsache ausgenützt, dass der Konzern aufgrund dem "[...] Netz der konzerninternen Beziehungen und Synergien, u. a. durch Arbeitsteilung, Spezialisierung und Grösseneffekt [...]"¹⁸ mehr als die Summe der einzelnen Konzernunternehmen ist. Dabei hat der Konzernverbund gerade wegen der einheitlichen Leitung und der finanziellen Verflechtung auch Auswirkungen auf die einzelnen Konzernunternehmen. Betroffen sind insbesondere "[...] die Marktposition, die Ertrags- und Finanzkraft sowie [...] die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage."¹⁹

Der wirtschaftliche Zweck der Konzernbildung ist somit grob die Realisierung eines finanziellen Vorteils oder eines anderen Nutzens, der sich aus dem Verbund der Unternehmen für die Eigentümer der Konzernobergesellschaft und in zweiter Linie für die Konzernunternehmen ergibt.²⁰

¹⁷ Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 23.

¹⁸ Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 1.

¹⁹ Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 2.

²⁰ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 3.

Etwas konkreter werden in der Literatur folgende Zwecke einer Konzernstruktur genannt:²¹

- *Risikobegrenzung:*
Bessere Streuung des Finanzierungsrisikos unterschiedlich riskanter unternehmerischer Aktivitäten. Es soll vermieden werden, alle Aktiven in einem Bereich, in einer Branche oder in einem Markt zu konzentrieren. Damit gelingt es teilweise, Konjunkturzyklen auszugleichen.
- *Einflussnahme:*
Gewährleistung der Dominanz der Muttergesellschaft.
- *Finanzielle Überlegungen:*
Optimierung des Finanzmanagements: Stärkung der Position gegenüber den Kapitalgebern, sowie Verbesserung des internen Cash-Flow-Managements durch den optimalen Kapitaltransfer zwischen den Geschäftseinheiten im Sinne der BCG-Matrix.²²
- *Politische und rechtliche Überlegungen:*
Erzielung von Steuervorteilen durch die Rechtsstruktur: Auf nationaler Ebene durch Steuerprivilegien wegen der Ausgestaltung der Konzernstruktur selber (z. B. das Holdingprivileg), auf internationaler Ebene durch die Möglichkeit der Verschiebung von Gewinnen zwischen Konzerngesellschaften.
- *Synergierrealisation:*
Begegnung von Globalisierungs- und Regionalisierungstendenzen und der zunehmenden Marktdynamik durch die Verbesserung der Kostenstruktur, dank Ausschöpfung von positiven Skalenerträgen²³ und Verbundvorteilen^{24, 25}. Damit wird die Expansions- und Evolutionsfähigkeit auf Märkten im In- und Ausland gesichert.

²¹ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 174.

²² Ansatz der Boston Consulting Group (BCG), bei der Investitionsentscheidungen mittels Portfolio-Technik in einen langfristigen Markt-Wettbewerbs-Zusammenhang gestellt werden. Vgl. dazu Hax, Arnold C. / Majluf, Nicolas S. (Management, 1984), S. 127 ff.

²³ Positive Skalenerträge kennzeichnen Situationen, bei denen der Verlauf der Durchschnittskostenkurve bis zur Marktsättigung degressiv verläuft (sinkende Stückkosten). Als Folge bieten sich Unternehmen, die die Produktionsmenge genügend ausdehnen können, wesentliche Kostenvorteile gegenüber Unternehmen suboptimaler Grösse. Vgl. dazu o. V. (Skaleneffekte, 1993), Sp. 1888 f.

²⁴ Verbundvorteile liegen dann vor, wenn die Herstellung mehrerer Produkte in einem Unternehmen zu tieferen Kosten durchgeführt werden kann als wenn diese Produkte je in unterschiedlichen Unternehmen hergestellt würden. Vgl. dazu Schmalensee, Richard (Industrial Economics, 1988), S. 655 f.

²⁵ Vgl. Schmalensee, Richard (Industrial Economics, 1988), S. 653 ff.

- *Organisatorische Optimierung:*
Eine präzisere und eindeutige Zuordnung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte.
- *Absicherung:*
Sicherung der Rohstoffversorgung, des Know Hows und der Absatzkanäle.²⁶

Weitere Zwecke der Konzernbildung sind die Realisierung anvisierter Wachstumsziele im Markt zur Erreichung der kritischen Unternehmensgrösse sowie die langfristige Sicherung von Forschung und Entwicklung.

2.2 RECHTLICHE SITUATION IN DER SCHWEIZ

Ausgangspunkt des schweizerischen Gesellschaftsrechts ist das "[...] Konzept der unabhängig und selbständig im Einzelinteresse geführten Gesellschaft."²⁷ So fanden sich denn bis zur kürzlich abgeschlossenen Aktienrechtsreform überhaupt keine gesetzlichen Bestimmungen über verbundene Unternehmen im schweizerischen Aktienrecht. Doch auch das neue Recht etabliert keine den wirtschaftlichen Realitäten entsprechende Ordnung der Konzernverhältnisse.²⁸

Geregelt wird neu in OR Art. 663e, f, g und h mit der Rechnungslegung lediglich ein Aspekt des Konzernrechts.²⁹ Der angeführte Konzern-Sachverhalt in Art. 663e übernimmt dabei die im deutschen Aktienrecht verwendeten Definitionselemente der Zusammenfassung einer oder mehrerer Unternehmen sowie der einheitlichen Leitung. So wird wohl trotz Aktienrechtsreform auch in Zukunft für die rechtlichen Aspekte des Konzerns die deutsche Terminologie weiterverwendet.³⁰

Ebenso gilt weiterhin für die zugelassenen Rechtsformen der Konzernunternehmen: "Theoretisch können die Rechtsträger von Konzernunternehmen alle Rechtsformen aufweisen. Praktisch kommen nur die Gesellschaften in Frage, insbesondere die körperschaftlich organisierten, also AG, Kommandit-AG, GmbH und Genossenschaft. Weitaus am häufigsten aber bestehen Konzerne aus Aktiengesellschaften."³¹

²⁶ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 3 ff.

²⁷ Forstmoser, Peter (Organisation, 1992), S. 16.

²⁸ Vgl. Forstmoser, Peter (Organisation, 1992), S. 15 f.

²⁹ Vgl. Homburger, Eric (Leitfaden, 1991), S. 51 ff.

³⁰ Vgl. Zweifel, Martin (Holdinggesellschaft, 1973), S. 60.

³¹ Zweifel, Martin (Holdinggesellschaft, 1973), S. 64.

Auf die rechtlichen Probleme, die sich aus dem Fehlen eines eigentlichen schweizerischen Konzernrechts ergeben, sowie auf die Unterscheidung von Konzernen nach den rechtlichen Kriterien deutschen Rechts, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden.

2.3 ANDERE KOOPERATIONSFORMEN

Zur Zusammenarbeit einzelner Unternehmen ist die Konzernbildung nicht zwingend erforderlich. Abhängig von der Interessenslage der beteiligten Partner und der angestrebten Dauer und dem Umfang der Zusammenarbeit, ist ein sehr breites Spektrum möglicher Kooperationsformen denkbar.³² Wie die untenstehende Abbildung zeigt, unterscheiden sie sich nach Verbindlichkeit und Formalisierung.

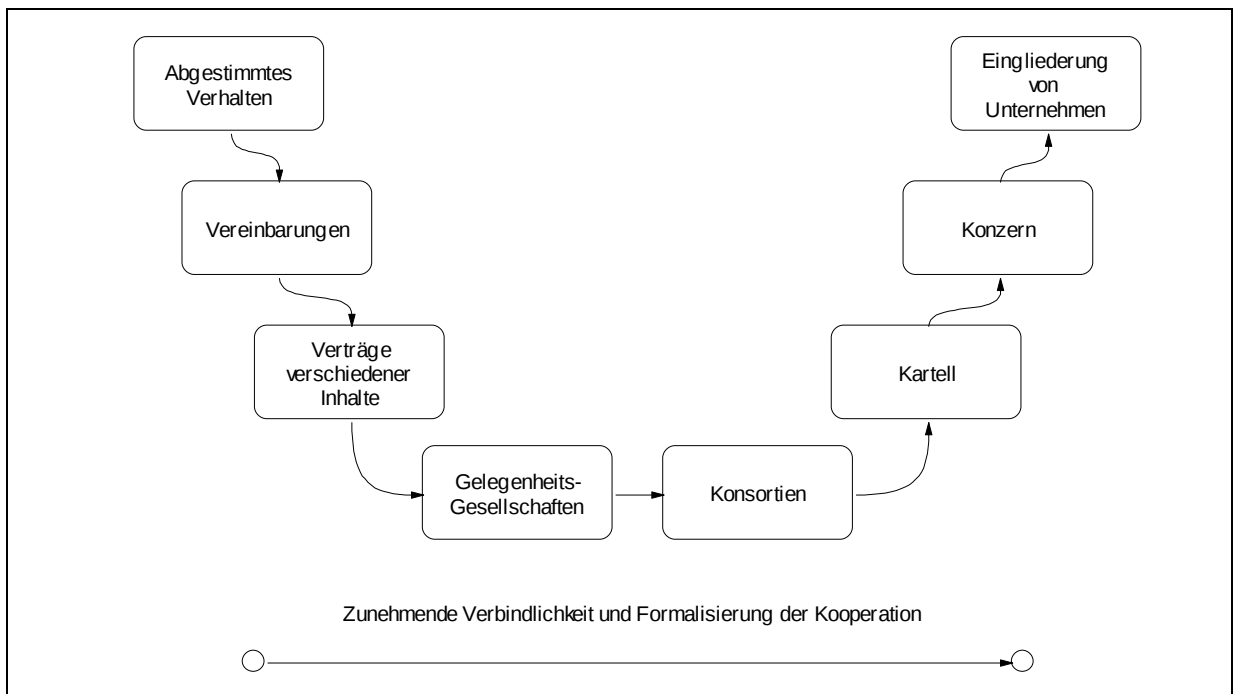


Abb. 1: Mögliche Kooperationsformen³³

Welche Form auch immer gewählt wird: Kooperationen stehen immer in einem Spannungsfeld zwischen betrieblicher Notwendigkeit ihrer Verwirklichung zur Realisierung oft überlebensnotwendiger Vorteile, und ihrer kritischen Auswirkungen auf den Wettbewerb und auf die Interessen von Minderheitsgesellschaftern und Gläubigern.³⁴

³² Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 5.

³³ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 5.

³⁴ Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 5.

Im Folgenden soll kurz auf drei mit dem Konzern eng verwandte Kooperationsformen eingegangen werden, um so das Phänomen des Konzerns korrekt einzugrenzen. Die Holding als Struktur- und Führungskonzept für Konzerne wird weiter unten in die Überlegungen miteinbezogen.³⁵

2.3.1 TRUSTS

Wie der Ausdruck 'Konzern' stammt der Begriff 'Trust' aus dem Englischen, wo er in diesem Zusammenhang 'Treuhand' oder 'Treugut' meint.³⁶ Bedeutung für die Wirtschaft erlangte er gegen Ende des letzten Jahrhunderts in den USA. Dort betraute man oft spezielle Aktiengesellschaften mit der treuhänderischen Verwaltung von Vermögen.³⁷ Die Kompetenzen dieser Treuhänder wurden bald erweitert, in dem sie z. B. die Ermächtigung erhielten, das Stimmrecht der von ihnen verwalteten Aktien auszuüben. So akkumulierten die Trusts beträchtliche Macht, welche sie in einigen Konsumgüterindustrien auch einsetzten, um durch Marktmacht, Absprachen oder Monopole überhöhte Gewinne zu erzielen.³⁸ Die offensichtlichen Auswirkungen dieses Verhaltens führte zu einem öffentlichen Proteststurm, der seinen Niederschlag in den ersten Antitrust-Gesetzen fand, die gleichzeitig den Beginn der amerikanischen Wettbewerbspolitik markierten. Damit war die Geschichte der Trusts aber noch nicht beendet. Vielmehr entstanden eine Vielzahl verschiedener juristischer Körperschaften, u. a. die Holding, um die neuen Gesetze zu umgehen. So wurde die Abgrenzung des Begriffes 'Trust' zunehmend schwieriger, was insbesondere in der einschlägigen europäischen Literatur der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu unterschiedlichen Definitionen führte.³⁹

Je nach Autor ist die definitorische Abgrenzung zum Konzern anders, immer aber sehr unpräzise. Dies kann nicht weiter erstaunen, umschreiben doch beide Begriffe ähnliche Tatbestände in anderem Kontext. Der Begriff 'Konzern' wurde von der Sprache des kontinentaleuropäischen Gesellschaftsrechts geprägt und wird auch vorwiegend im kontinentaleuropäischen Sprachgebrauch verwendet, während der Ausdruck 'Trust' aus dem angelsächsischen Wettbewerbsrecht stammt und mehrheitlich in diesem Sprachraum gebraucht wird.⁴⁰

³⁵ Vgl. Kp. 3.4., S. 27 ff.

³⁶ Vgl. o. V. (Langenscheidts Taschenwörterbuch, 1962), S. 529.

³⁷ Vgl. Marbach, Fritz (Kartelle, 1932), S. 321 f.

³⁸ Vgl. Neale, A.D. (Antitrust Laws, 1966), S. 23 f.

³⁹ Vgl. Marbach, Fritz (Kartelle, 1932), S. 310 ff.

⁴⁰ Vgl. Zweifel, Martin (Holdinggesellschaft, 1973), S. 69.

2.3.2 STRATEGISCHE ALLIANZEN

Die Kooperationsform der strategischen Allianz zwischen Konkurrenzunternehmen ist in den letzten Jahren auch in das Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit gelangt, gab es doch z. B. in der wichtigen Automobil- und Computerbranche einige Fälle praktischen Anschauungsunterrichts.

V. a. die Verkürzung der Markt- und Produktlebenszyklen, die stark ansteigenden Forschungs- und Entwicklungskosten sowie das zunehmende Gewicht der Fixkosten in den Kostenstrukturen führten in diesen Industrien zu strategischen Allianzen.⁴¹

Bei den strategischen Allianzen geht es meistens um die weltweite Kooperation von Unternehmen in einem spezifischen Gebiet. Das verfolgte Ziel ist, bei erheblich tieferem Risiko Synergieeffekte zu realisieren und Marktchancen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu nutzen.

Anders als beim Kartell soll nicht der Wettbewerb eingeschränkt werden, sondern vielmehr die Herausforderungen des Marktes durch ein gemeinsames Vorgehen wirtschaftlicher bewältigt werden.

Im Unterschied zum Konzern bleibt die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen gewahrt. Diese Tatsache ist nicht unproblematisch: in strategischen Allianzen wird jeder Partner stets darauf achten, gleichviele Vorteile wie alle anderen Beteiligten zu erzielen.

Wie bei anderen Kooperationsformen sind, abhängig von den involvierten Interessen und der beabsichtigten Dauer, von Vertriebsvereinbarungen bis zu einer intensiven Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung alle Variationen denkbar.

2.3.3 KARTELLE

Seit der Mensch Handel betreibt, gibt es Bestrebungen, den Wettbewerb durch Absprachen zu beschränken, um so die erzielten Gewinne zu maximieren. So finden sich Kartellvereinbarungen schon im Altertum. Doch erst seit der industriellen Revolution sind Kartelle durch ihre grosse Zahl zu einem wettbewerbspolitischen Problem geworden, das mit staatlicher Kartellgesetzgebung angegangen wird.⁴²

Wegen ihrer langen Geschichte existieren viele unterschiedliche Definitionen des Kartells. Sehr präzise definiert Cox:

⁴¹ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 6.

⁴² Vgl. Cox, Helmut (Kartelle, 1981), S. 227.

"Ein 'Kartell' ist ein vertraglich geregelter Zusammenschluss (Verband) rechtlich selbständig bleibender Wirtschaftssubjekte mit dem Ziel oder/und der Wirkung der Wettbewerbsbeschränkung, die durch die Bindung eines oder mehrerer Aktionsparameter im Interesse der Verbesserung des Wirtschaftserfolgs der Kartellmitglieder bewirkt wird."⁴³

Ziel des Kartells ist es also, durch Restriktionen in Preis, Menge, Konditionen, Regionen, Qualität oder Kombinationen davon, Marktmacht zu erlangen und den Wettbewerb einzuschränken.

Der Unterschied zum Konzern findet sich nebst der anderen Zielsetzung darin, dass das Kartell eine vertragliche Verflechtung von Unternehmen ohne einheitliche Leitung darstellt, während der Konzern eine kapitalmässige Verbindung von Firmen unter einheitlicher Führung ist.

2.3.4 KURZVERGLEICH VON KONZERN, STRATEGISCHER ALLIANZ UND KARTELL

	ZIEL UND ZWECK	MERKMALE
KONZERN	Realisierung eines finanziellen Vorteils oder eines anderen Nutzens für die Eigentümer der Konzernobergesellschaft und für die Konzernunternehmen durch den Konzernverbund.	* Konzernunternehmen z. T. rechtlich selbständig, z. T. rechtlich unselbständig. * Einheitliche Leitung. * Wirtschaftliche Abhängigkeit der Konzernunternehmen.
STRATEGISCHE ALLIANZ	Bei tieferem Risiko Synergieeffekte realisieren und Marktchancen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz durch die Kooperation von Konkurrenzunternehmen auf einem spezifischen Gebiet nutzen.	* Kooperationspartner bleiben rechtlich und wirtschaftlich unabhängig. * Vertragliche Verflechtung ohne einheitliche Leitung. * Wettbewerbsbeschränkung ist kein Ziel der Kooperation.
KARTELL	Erlangung von Marktmacht durch die Einschränkung des Wettbewerbs in Preis, Menge, Konditionen, Regionen, Qualität oder Kombinationen davon zur Verbesserung der wirtschaftlichen Stellung der Kartellmitglieder.	* Kartellmitglieder bleiben rechtlich selbständig. * Vertragliche Verflechtung ohne einheitliche Leitung. * Wettbewerbsbeschränkung als Ziel der Kooperation.

Tab. 1: Vergleich unterschiedlicher Kooperationsformen

⁴³ Cox, Helmut (Kartelle, 1981), S. 231.

3 KONZERNORGANISATION

Kapitel 3 bettet in einem ersten Schritt die Konzernorganisation in die Unternehmensumwelt ein und identifiziert die wichtigsten internen und externen Faktoren, welche die Strukturbildung beeinflussen. Danach erfolgt eine Exposition relevanter aufbauorganisatorischer Elemente und die Darstellung der daraus abgeleiteten idealtypischen Varianten des segregierten und integrierten Konzerntyps. Im weiteren sollen die organisatorischen Aktionsparameter Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration, die zur zweckmässigen Kombination der organisatorischen Grundelemente bei der Konzernstrukturgestaltung eingesetzt werden, eingeführt und ihr Einsatz anhand der funktionalen, divisionalen und mehrdimensionalen Konzernstruktur präsentiert werden.

Als überleitender Schritt von theoretischen zu realen Strukturformen erfolgt die Darstellung der Organisationsformen des Stammhaus- und Holdingkonzerns sowie deren Unterformen. Abschliessend wird die Konzernentstehung und -entwicklung als Prozess, der über internes oder externes, phasenweises Wachstum abläuft, beschrieben.

3.1 KONZERNUMWELT: EINFLUSSFAKTOREN UND GESTALTUNGS-BEDINGUNGEN

Bei der Konzernorganisation handelt es sich also um die Erstellung einer massgeschneiderten Struktur, die auf die fallweisen Verhältnisse zugeschnitten ist. Durch ihre Ausgestaltung soll sie die durch die Konzernstrategie angestrebte Konzernentwicklung organisatorisch absichern.⁴⁴ Diese Tatsache führt Scheffler zur Aussage, dass "Bei der Vielfalt der praktischen Gegebenheiten und ihrer historischen Entwicklung [...] sich für eine effiziente Konzernorganisation und Ausgestaltung der Konzernleitung keine allgemein gültigen Rezepte geben [...]"⁴⁵ lassen.

Die Konzernorganisation muss aber auch ständig strategisch überprüft werden, um der dynamischen Entwicklung der Konzernumwelt und dem Wachstum des Unternehmens gerecht zu werden.⁴⁶ So kann denn auch keine Konzernstruktur endgültig sein, sondern stellt vielmehr eine prozessuale, dynamische Grösse⁴⁷ dar. Der stetige Wandel vollzieht sich im Rythmus, in dem der Konzern als ein offenes, sozio-technisches System von den Veränderungen seiner Umwelt betroffen ist.

⁴⁴ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 90.

⁴⁵ Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 18.

⁴⁶ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 19 f.

⁴⁷ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 174.

Die Konzernumwelt stellt als Gesamtheit alle externe Gestaltungsbedingungen dar, welche die Konzernrahmenstruktur betreffen.⁴⁸ In direkter und indirekter Form beeinflussen sie im Konzern sowohl sämtliche Entscheide, die gefällt werden, als auch alle Handlungen, die vorgenommen werden, wie z. B. die Ausgestaltung der Konzernstruktur.

Damit hat die Konzernumwelt auch Einfluss auf die Ausprägung der internen Gestaltungsbedingungen,⁴⁹ die die näheren unternehmensspezifischen Umstände beschreiben, unter denen die Konzernorganisation erfolgt.

Auch die Konzernstrategie wird von den externen Einflussfaktoren geformt. Mit der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen betraut, ist die Konzernstrategie das Produkt der auf die Konzernentwicklung gerichteten bewussten Planungs- und Entscheidungsprozesse.⁵⁰

Somit ist sie "[...] konstitutiv für alle übrigen Entscheidungen in der Unternehmung und damit auch für organisatorische Gestaltungsentscheidungen [...]".⁵¹

Es zeigt sich also, dass die fallweise Gestaltung der Konzernrahmenstruktur ein äusserst komplexer und interdependenter Vorgang ist, bei dem viele Faktoren prägend mitwirken und bei dem keine universell einsetzbaren Musterlösungen angewandt werden können.

Der Gestaltungsprozess, der sich an die Publikationen von Grochla⁵² und Thom⁵³ anlehnt, ist in Abbildung 2 (Falzblatt hinten) dargestellt.

3.2 AUFBAUORGANISATORISCHE ÜBERLEGUNGEN

3.2.1 GENERELLE ÜBERLEGUNGEN

Die Klassifikation der Konzernorganisation kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen. Als organisationstheoretische Grundlage für die spätere Diskussion bieten sich die Überlegungen von Bleicher zur Aufbauorganisation von Konzernen an.⁵⁴

Unter Weglassung rechtlicher Überlegungen unterscheidet Bleicher zunächst folgende Bausteine:

⁴⁸ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 116 ff.

⁴⁹ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 121 ff.

⁵⁰ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 112.

⁵¹ Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 113.

⁵² Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 111 ff.

⁵³ Vgl. Thom, Norbert (Organisationsmanagement, 1988), S. 326 ff.

⁵⁴ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1151 ff.

- Spitzeneinheit: Organisationseinheiten, welche die Konzernführung und die Konzernhauptverwaltung zur Aufgabe haben, und entweder nach dem Stammhaus- oder nach dem Holdingprinzip bzw. nach Variationen organisiert sind.⁵⁵
- Zwischeneinheit: Organisationseinheiten, die auf einer Harmonisations-ebene integrierende und koordinierende Aufgaben zwischen Spitzen- und Grundeinheiten wahrnehmen, ohne grundsätzlich Aussenwirkung zu entfalten.⁵⁶
- Grundeinheit: Operativ tätige Organisationseinheiten, welche die Sachaufgaben der Unternehmung wie Beschaffung, Produktion und Absatz wahrnehmen. Im Gegensatz zu den Zwischeneinheiten haben sie Kontakt zur Konzernumwelt.⁵⁷

Beim Einbezug des Kriteriums der rechtlichen Selbständigkeit bzw. rechtlichen Unselbständigkeit kann wie folgt differenziert werden:

	rechtlich selbständig	rechtlich unselbständig
Spitzen- einheit	- Spitzenholding (rein / geschäftsführend)	- Spitzenorgan der Muttergesellschaft - Konzernhauptverwaltung
Zwischen- einheit	- Zwischenholding (rein / geschäftsführend)	- Verrichtungs-Bereiche - Objekt-Bereiche - Regional-Bereiche
Grund- einheit	- Tochtergesellschaften (mehrheitsbeteiligt / minderheitsbeteiligt)	- Produktionsstätten, Zweigniederlassungen, Verkaufsstellen, ...

Abb. 3: Bausteine der Konzernorganisation⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Kp. 3.4., S. 27 ff.

⁵⁶ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 179.

⁵⁷ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 179.

⁵⁸ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1153.

Gestützt auf die rechtlichen Überlegungen lassen sich theoretisch die zwei in den folgenden Abschnitten dargestellten idealtypischen Varianten konstruieren.⁵⁹

3.2.2 SEGREGIERTER KONZERNTYP

Wichtigstes Merkmal dieses Typs ist die Dominanz der Spitzeneinheit der Muttergesellschaft über die rechtlich selbständigen oder unselbständigen Grundeinheiten. Dabei ist eine direkte Harmonisationsfunktion der Spitzeneinheit der Muttergesellschaft möglich:

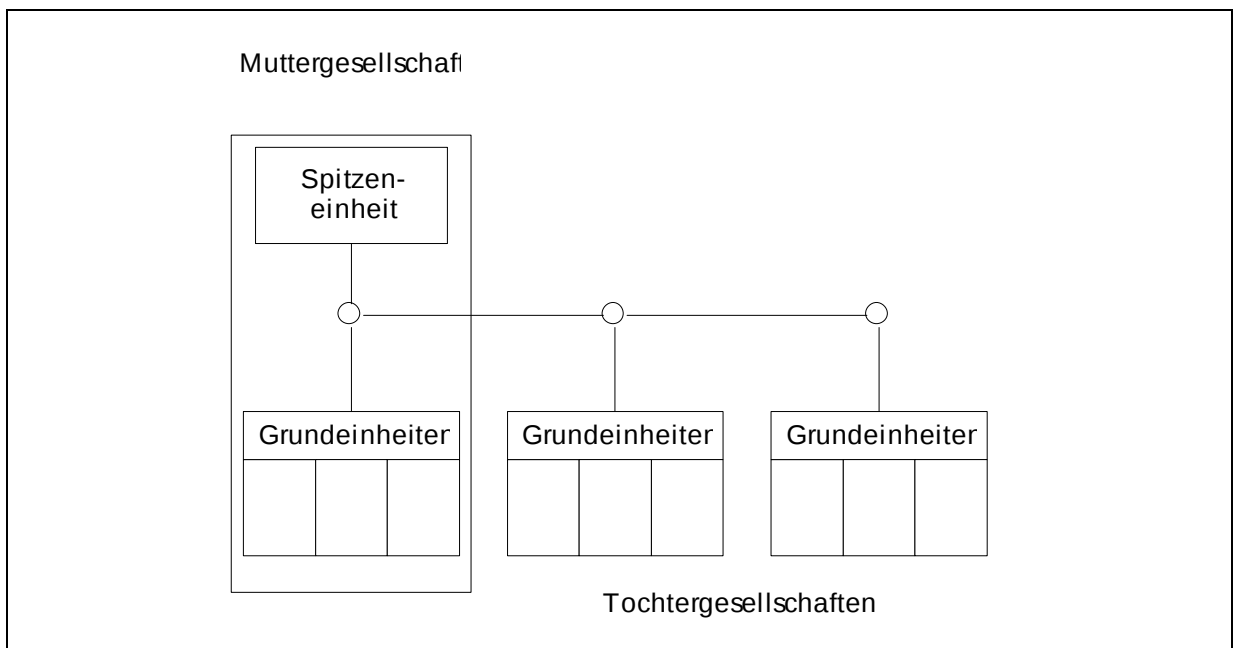


Abb. 4: Segregierter Konzerntyp ohne Zwischeneinheiten⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1156 ff.

⁶⁰ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1159.

Bei zunehmender Anzahl und Verschiedenartigkeit der Grundeinheiten kann die Spitzeneinheit der Muttergesellschaft durch die Schaffung von Zwischeneinheiten entlastet werden, ohne aber ihre Vorrangstellung einzuschränken.

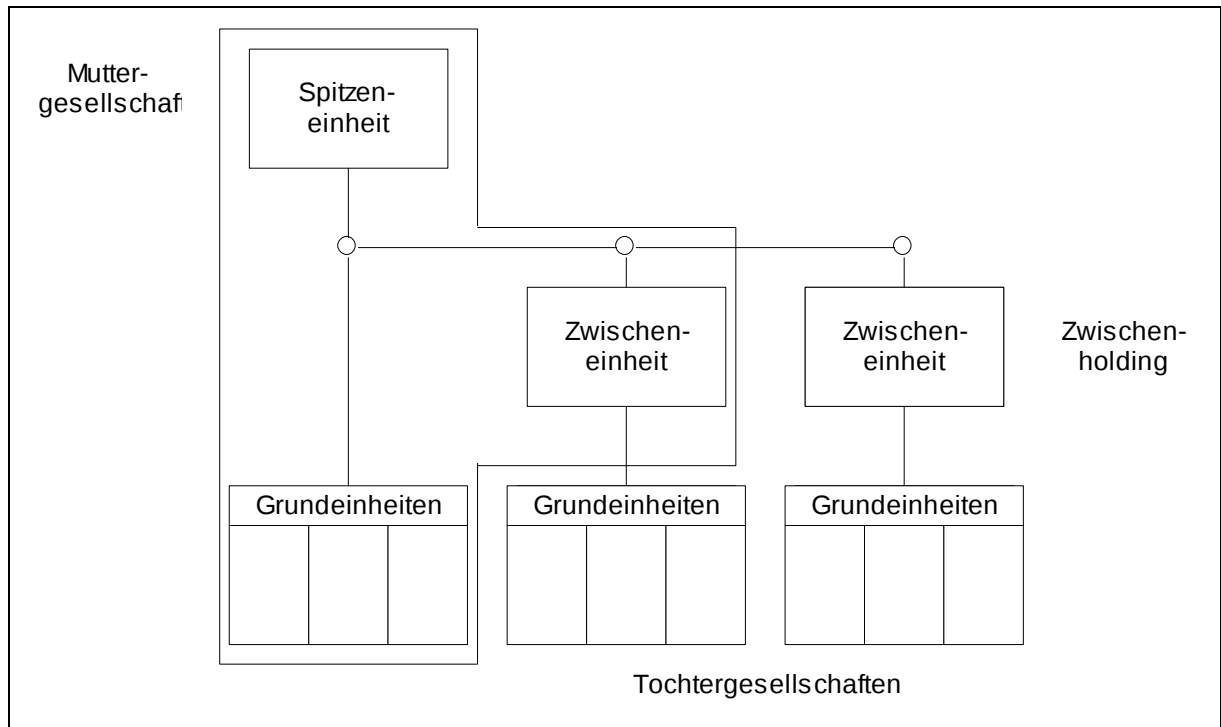


Abb. 5: Segregierter Konzerntyp mit Zwischeneinheiten (rechtlich selbständig und unselbständig)⁶¹

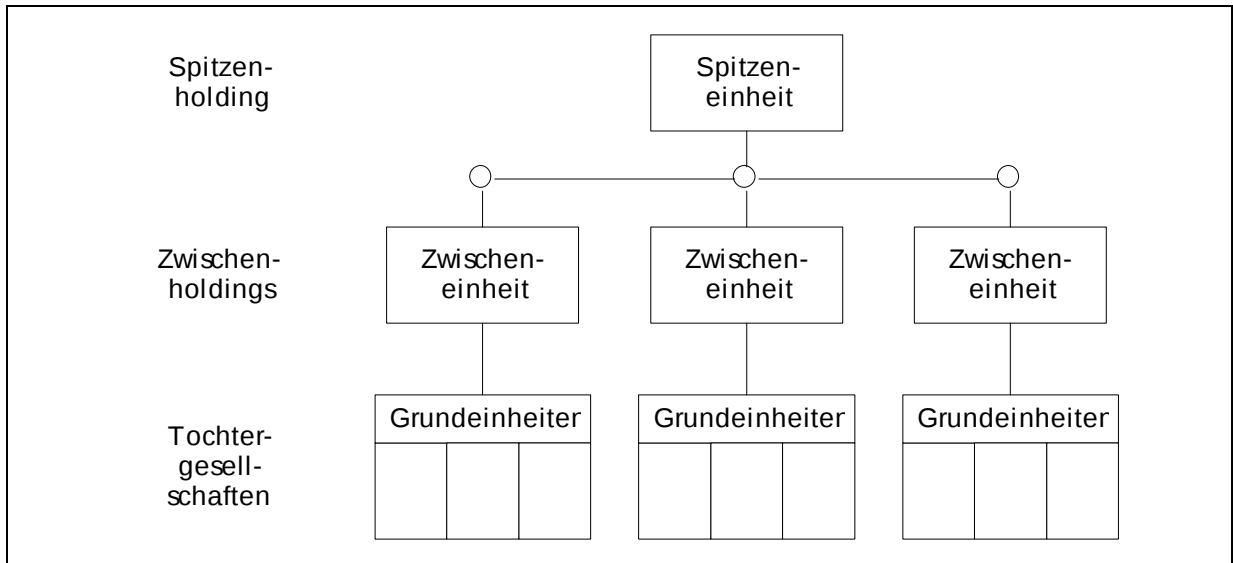
3.2.3 INTEGRIERTER KONZERNTYP

Die Doppelfunktion der Spitzeneinheit als Konzernleitung und Stammhausgesellschaft wird aufgelöst. Die Spitzeneinheit wird eigenständig konstituiert und die ehemaligen Geschäfte der Muttergesellschaft gleichgewichtig in den Konzernaufbau integriert.

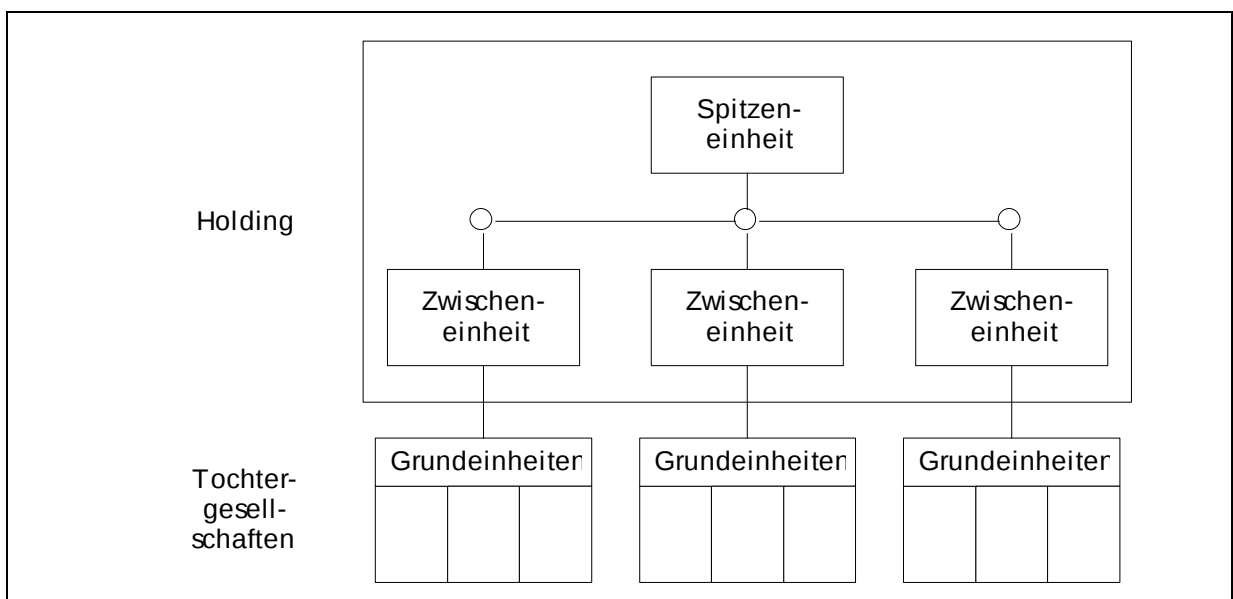
Beim Einbau der Zwischeneinheiten unterscheidet Bleicher zwei Fälle: ein Aufbau mit rechtlich selbständigen und ein Aufbau mit rechtlich unselbständigen Zwischeneinheiten.

⁶¹ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1158.

A) Rechtlich selbständige Zwischeneinheiten

Abb. 6: Integrierter Konzerntyp mit rechtlich selbständigen Zwischeneinheiten⁶²

B) Rechtlich unselbständige Zwischeneinheiten, die im Verbund mit der Spitzeneinheit eine rechtliche Einheit bilden.

Abb. 7: Integrierter Konzerntyp mit rechtlich unselbständigen Zwischeneinheiten⁶³⁶² Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1157.⁶³ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1157.

Die Wahl zwischen A) und B) hängt insbesondere vom Grad der Interaktion der Zwischeneinheiten ab: bei relativ intensiver Interaktion wird B) zum Zuge kommen.⁶⁴

3.3 ORGANISATORISCHE AKTIONSPARAMETER ZUR GESTALTUNG DER KONZERNRAHMENSTRUKTUR

Zur zweckmässigen Kombination der Konzerneinheiten stehen nach Grochla drei Aktionsparameter zur Verfügung, welche unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Interdependenzen sinnvoll zu kombinieren sind:⁶⁵

- 1) Die Regelung der Arbeitsteilung.
- 2) Die Regelung der Koordination.
- 3) Die Regelung der Konfiguration.

Der Einsatz dieser drei organisatorischen Instrumente erfolgt nicht nur auf der Stufe Konzern, sondern auch auf den untergeordneten Stufen Teilkonzern, Tochterunternehmen sowie unselbständige Konzernbereiche.

3.3.1 ARBEITSTEILUNG

Die Regelung der Arbeitsteilung im Konzern umfasst die Festlegung der Spezialisierungsart und der Spezialisierungsintensität. Damit wird der Konzern in rechtlich selbständige und/oder unselbständige Einheiten gegliedert, und die Aufteilung der Konzernaufgabe auf dieselben vorgenommen.⁶⁶

Grundsätzlich existiert die Möglichkeit einer Arbeitsteilung nach:⁶⁷

- dem Kriterium der Verrichtung, was zur Bildung von Funktionsbereichen führt.
- dem Kriterium der Objekte, was zur Bildung von Divisionalen- oder Spartenorganisationen führt.

Als Kombination ergeben sich mehrdimensionale Organisationsstrukturen:

- Die Kombination zweier Dimensionen ergibt eine Matrixorganisation.
- Die Kombination dreier Dimensionen ergibt eine Tensorstruktur.

3.3.2 KOORDINATION

Die Regelung der Koordination im Konzern muss die durch die Arbeitsteilung geschaffenen organisatorischen Konzerneinheiten in ihrer Aufgabenerfüllung koordinieren und auf die Konzernziele ausrichten, um die Synergierrealisation zu optimieren.

⁶⁴ Vgl. Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992), Sp. 1157.

⁶⁵ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 96 ff.

⁶⁶ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 96.

⁶⁷ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 96 f.

Die Koordination befasst sich insbesondere mit drei Problembereichen:⁶⁸

- 1) Der zweckmässigen Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zwischen Spitzeneinheit und untergeordneten Zwischen- und Grundeinheiten. Grundlegend ist hier der gewählte Grad der Entscheidungscentralisation bzw. -decentralisation.
- 2) Der Gestaltung der Weisungsbeziehungen. Damit wird der Konzern auf dem Kontinuum zwischen Einliniensystem mit seiner Einheit der Auftragserteilung und dem Mehrliniensystem mit mehreren vorgesetzten Instanzen situiert.
- 3) Der Festlegung der Koordinationsinstrumente zur Abstimmung der Konzerneinheiten, insbesondere das Planungs- und Kontrollsystem für den ganzen Konzern.

3.3.3 KONFIGURATION

Die Regelung der Konfiguration befasst sich mit der Ausgestaltung der Konzernhierarchie und legt die anzustrebende Gliederungstiefe sowie die Gliederungsbreite fest.⁶⁹ Diese beiden Entscheide sind voneinander abhängig: ein Abbau von Hierarchieebenen führt bei gleicher Anzahl Konzerneinheiten zu einer grösseren Gliederungsbreite.

3.3.4 TYPISCHE KOMBINATIONSFORMEN

Die Aktionsparameter organisatorischer Gestaltung müssen in der Form ausgestaltet werden, dass sie sich in ihrer Wirkung ergänzen.⁷⁰ Die Organisationstheorie bietet mit Idealformen Anhaltspunkte, die in der Praxis aber kaum entsprechend angewandt werden. Dies gilt insbesondere für die Konzernorganisation, die sehr viel Raum für fallspezifische Variationen lässt.

3.3.4.1 Funktionale Organisationsform

Als traditionsreichste organisatorische Gestaltungsform auf Unternehmensebene, die ihren Ursprung im Einproduktunternehmen hat, ist sie als dominierende Strukturform für die Konzernorganisation kaum mehr geeignet. Die typischen Ausprägungen der Aktionsparameter (Gliederung der zweiten Hierarchiestufe, d. h. die Stufe unter der Konzernleitung, nach Verrichtungsart, sowie die Tendenz zur Entscheidungscentralisation aufgrund des Einliniensystems)⁷¹ führen in einem komplexen Gebilde wie dem Konzern meist zu einem unvertretbar hohem funk-

⁶⁸ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 99 ff.

⁶⁹ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 108 ff.

⁷⁰ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 130.

⁷¹ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 131.

tionsübergreifenden Koordinationsaufwand. Damit kann eine ausreichend hohe Flexibilität in einer dynamischen Umwelt nicht gewährleistet werden.⁷²

Auf tieferen Hierarchieebenen wird der funktionale Organisationsansatz aber auch bei Konzernen nach wie vor verwendet.

Für die Organisation der Zentralabteilungen - dies sind Konzerneinheiten, die unmittelbar der Konzernobergesellschaft unterstellt sind und diese bei der Konzernführung durch das Wahrnehmen unternehmensübergreifender Aufgaben unterstützen⁷³ - wird meist die funktionale Organisationsform gewählt. So entstehen z. B. Controlling-Einheiten, Finanzierungseinheiten etc.

3.3.4.2 Divisionale Organisationsform

Die divisionale Organisationsform, auch Geschäftsbereichsorganisation genannt, zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:⁷⁴

- Die Konzerneinheiten werden auf der zweiten Hierarchiestufe nach dem Objektprinzip gegliedert, z. B. nach Produkten, Kunden oder Regionen.
- Die strategische Verantwortung wird von der operativen Verantwortung getrennt.
- Es existiert eine koordinierende und kontrollierende Führungseinheit.

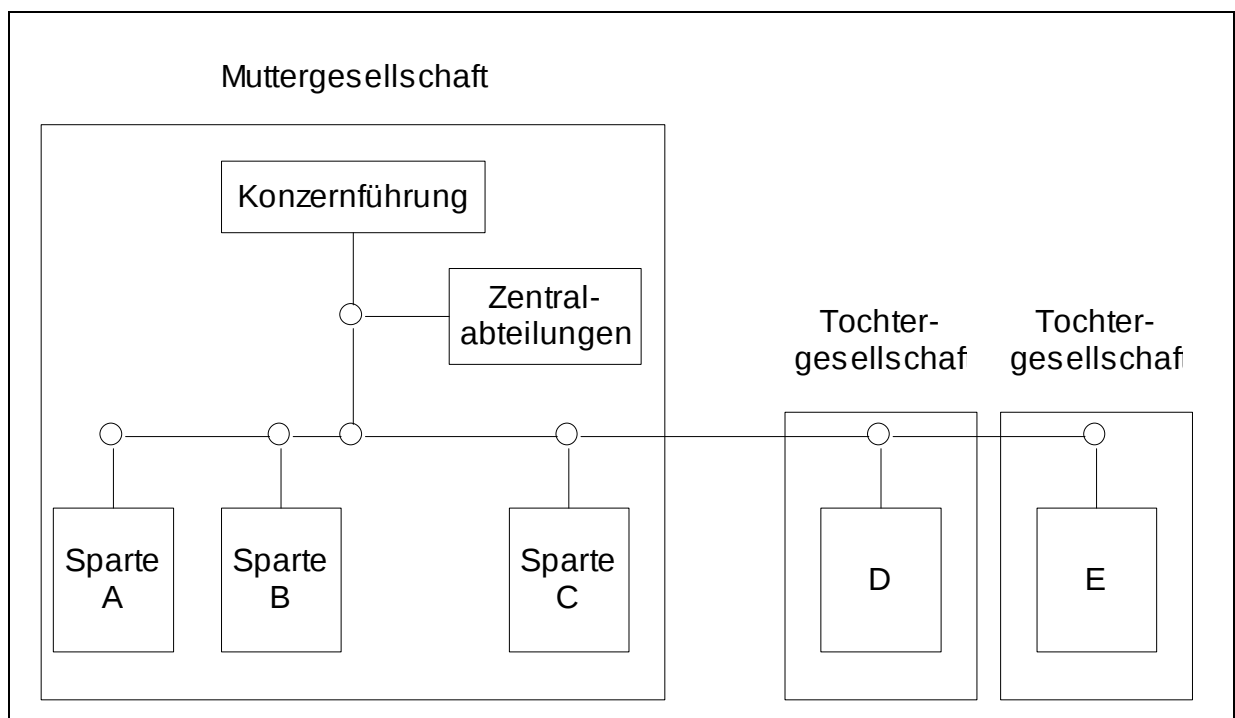


Abb. 8: Einfacher Spartenkonzern⁷⁵

⁷² Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 24 f.

⁷³ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 25.

⁷⁴ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 43.

⁷⁵ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 43.

Dem erhöhten Koordinationsbedarf in einem divisional gegliederten Konzern wird oft durch mehrfache personelle Verknüpfungen zur Sicherung der Planungs- und Koordinierungseinheit begegnet.⁷⁶

Vorteile ergeben sich insbesondere aus einer verbesserten Risikostreuung und Haftungsabgrenzung, aus einer besseren Reorganisierbarkeit, ohne die ganze Konzernrahmenstruktur verändern zu müssen (sogenannter 'Abschottungseffekt'⁷⁷), aus einer besseren Motivierbarkeit der Führungskräfte und aus der Erleichterung von Kooperationen, Aquisitionen und Desinvestitionen.⁷⁸ Nachteile können sich aus dem Hang zur Aufblähung von Zentralabteilungen zur Synergierrealisation, aus zu grossen Geschäftsbereichen und durch Bürokratisierung ergeben.⁷⁹

3.3.4.3 Mehrdimensionale Organisationsformen

⇒ Matrixorganisation

Charakteristisches Kennzeichen der Matrixorganisation ist die gleichzeitige Verwirklichung des Objekt- und des Verrichtungsprinzips, wodurch ein Mehrliniensystem entsteht.⁸⁰ Es entsteht eine dualen Führung, ein hohes Konfliktpotential bedingt. Die Kompetenzzuordnung und -abgrenzung erhält im Matrixkonzern darum zentrale Bedeutung.⁸¹

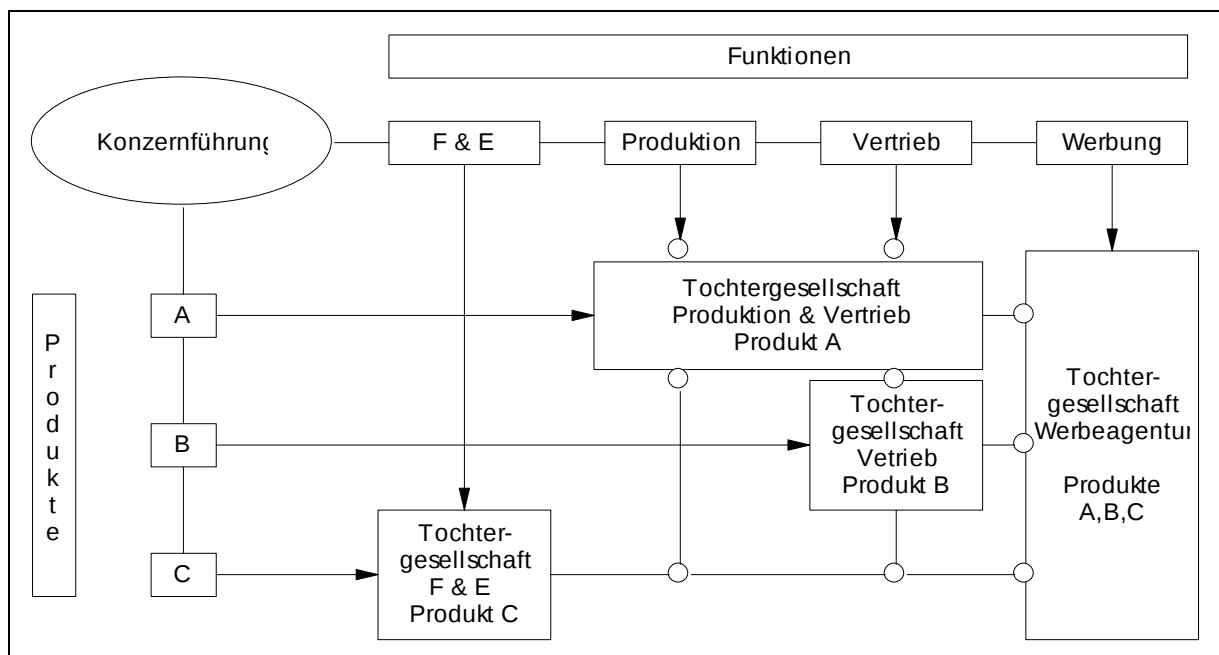


Abb. 9: Einfacher Matrixkonzern⁸²

⁷⁶ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 44.

⁷⁷ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 139.

⁷⁸ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 44.

⁷⁹ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 27 ff.

⁸⁰ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 140.

⁸¹ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 46.

⁸² Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 47.

⇒ *Tensororganisation*

Durch das Anfügen einer dritten Dimension zum Matrixkonzern entsteht der Tensorkonzern.⁸³ Damit ergibt sich die Möglichkeit, noch individueller auf die unternehmensspezifische Situation einzugehen. Gleichzeitig erhöht sich aber auch der Koordinationsaufwand und die Konflikthanfälligkeit.

Vorteile mehrdimensionaler Konzernstrukturen erwachsen aus ihrer hohen Flexibilität und strukturellen Anpassungsfähigkeit, ihrer Marktnähe und ihrer Kombinierbarkeit. Es handelt sich um anspruchsvolle Strukturkombinationen, die sich insbesondere für hochkomplexe Aufgaben eignen.

Scheffler⁸⁴ bemerkte hierzu, dass sich mehrdimensionale Organisationsformen wegen ihrem hohen Koordinationsaufwand nur selten als effizient erwiesen haben und sich im allgemeinen nur für grosse, weltweit tätige Konzerne eignen.

3.4 STAMMHAUS- UND HOLDINGKONZERN

Die Umsetzung der organisationstheoretischen Überlegungen Bleichers durch den Einsatz der beschriebenen Aktionsparameter führt zur Definition der zwei idealtypischen Ausprägungen der Konzernstruktur.

3.4.1 STAMMHAUSKONZERN

Der Stammhauskonzern entspricht dem segregierten Konzerntyp, bei dem Spitzeneinheit und Grundeinheiten zusammen eine rechtliche Einheit bilden.⁸⁵ Es bleibt darum die vorrangige Aufgabe des Managements des Stammhauses, die operativen Aktivitäten der Muttergesellschaft am Markt zu führen und zu steuern. Die Muttergesellschaft ist als Konzernobergesellschaft bedeutender und grösser als ihre Tochterunternehmen. Die Konzernführung wird zwar im Mutterhaus durchgeführt, es besteht aber die Gefahr, dass ihr dort zweitrangige Bedeutung zugemessen wird.⁸⁶ Dabei ist der Zentralisationsgrad hoch, was zu einer reduzierten Autonomie der Tochtergesellschaften führt.

3.4.2 HOLDINGKONZERN

Beim Holdingkonzern kann zwischen Finanzholding, Strategieholding⁸⁷ und Managementholding unterschieden werden.⁸⁸ Allerdings ist darauf hinzuwei-

⁸³ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 48.

⁸⁴ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 25.

⁸⁵ Vgl. Kp. 3.2.2., S. 19 f.

⁸⁶ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 21.

⁸⁷ Vgl. Rühli, Edwin (Konzernführung, 1990), S. 314.

⁸⁸ Vgl. Stein, Matthias (Management-Holding, 1993), S. 49 ff.

sen, dass zwischen diesen drei Typen keine exakten Grenzen definierbar sind. Einerseits, weil die diesbezügliche Diskussion noch sehr jung ist, andererseits weil die Abgrenzung zwischen den Holdingtypen vom Führungsverständnis der Einordnenden abhängig ist. Insbesondere die Charakterisierung eines Konzerns als Strategie- oder Managementholding ist davon betroffen, stiftet diese Unterteilung doch im konkreten Fall oft eher Verwirrung, als Klarheit zu schaffen.

⇒ *Finanzholding:*

Die Finanzholding entspricht dem integrierten Konzerntyp, bei dem sämtliche Grundeinheiten rechtlich selbständig sind.⁸⁹ Gegenüber ihren Tochtergesellschaften erhebt die Finanzholding lediglich einen finanziellen Führungsanspruch, welcher zum Ziel hat, die Kapitalrendite im Sinne einer Portefeuille-Investition langfristig zu maximieren. Dabei werden Eingriffe in die Geschäftstätigkeit der Töchter möglichst vermieden, was zu einer hohen Dezentralisation im Konzern und zu grosser Autonomie der Konzerngesellschaften führt. Die Tochtergesellschaften sind denn auch praktisch nicht miteinander verflochten.⁹⁰

⇒ *Strategie-Holding:*

Auch die Strategieholding entspricht dem integrierten Konzerntyp, bei dem sämtliche Grundeinheiten rechtlich selbständig sind. Das Potential der Holdinggesellschaft wird aber im Gegensatz zur Finanzholding zusätzlich genutzt, indem man über ihre Führungsinstrumente die übergeordnete strategische Gesamtleitung und Planung des Konzerns sicherstellt. Operative Eingriffe in die Geschäftstätigkeit der Tochtergesellschaften werden im Sinne einer Trennung von Strategie und Operation aber strikt vermieden.⁹¹

⇒ *Management-Holding:*

Im Konzept der Management-Holding nach Bühner entspricht der Holdingkonzern dem integrierten Konzerntyp, bei dem sämtliche Grundeinheiten rechtlich selbständig sind.⁹² Gegenüber ihren Tochtergesellschaften erhebt die Management-Holding einen finanziellen und strategischen Führungsanspruch mit dem Ziel, Wachstum und Ertragskraft des

⁸⁹ Vgl. Kp. 3.2.3., S. 21 f.

⁹⁰ Vgl. Stein, Matthias (Management-Holding, 1993), S. 49 ff.

⁹¹ Vgl. Rühli, Edwin (Konzernführung, 1990), S. 314.

⁹² Vgl. Bühner, Rolf (Gestaltungsmöglichkeiten, 1990), S. 299 ff.

des ganzen Konzerns langfristig zu sichern.⁹³ So nimmt sie die zentralen Konzernführungsaktivitäten wahr, erarbeitet und führt die damit verbundenen Strategien durch, und hält die Beteiligungen der am Markt tätigen Tochterunternehmen. Im Gegensatz zur Strategieholding sind die Managementfunktionen aber wesentlich ausgebaut und umfassen auch Spezialisten in unterschiedlichen Funktionen, die für die einzelnen Konzerngesellschaften Dienstleistungen erbringen.⁹⁴ Dabei verzichtet die Management-Holding auf eine eigene, operative Geschäftstätigkeit und vermeidet so eine Doppelfunktion der Konzernspitze.⁹⁵ Bei der Ausgestaltung der Spitzeneinheit wird unterschieden in:⁹⁶

- Reine Management-Holding: Konzernleitungs- und Finanzholdingsfunktion sind in derselben rechtlichen Einheit vereinigt.
- Holding mit Managementgesellschaft: Die Management-Holding besteht aus dem Verbund der Finanzholding und einer ihr angegliederten, rechtlich selbständigen Gesellschaft, welche die Konzernleitungs-funktionen wahrnimmt.

Auf eine weitere Differenzierung wird verzichtet, da diese im zweiten Teil der Arbeit nicht illustriert werden kann.⁹⁷

3.4.3 EIN VERGLEICH VON STAMMHAUS- UND HOLDINGKONZERN

Die folgende Übersicht umreisst nach Scheffler grob einige Vor- und Nachteile von Stammhaus- und Holdingkonzernen.⁹⁸ Die Aussagen sind autorenspezifisch. Die Tabelle soll v. a. einen Überblick über die beim Strukturkonzeptvergleich üblicherweise verwendeten Argumente geben, auch wenn andere Autoren mit der Zuordnung einiger Eigenschaften nicht einverstanden sein dürften.

⁹³ Vgl. Stein, Matthias (Management-Holding, 1993), S. 49 ff.

⁹⁴ Vgl. Rühli, Edwin (Konzernführung, 1990), S. 314.

⁹⁵ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 50.

⁹⁶ In Anlehnung an Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 55 ff.

⁹⁷ Wird auf den nächsten Seiten von Holdings gesprochen, so meint der Verfasser damit die Management-Holding. Die Strategieholding wird dabei als eine Sonderform der Management-Holding aufgefasst, da die von Rühli beschriebenen Unterschiede unternehmensspezifisch sind.

⁹⁸ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 21 ff.

Stammhauskonzern	Holdingkonzern
Produkt- und marktbezogene Interessen der Konzernobergesellschaft dominieren. Konflikte werden tendentiell zu Gunsten des Stammhauses entschieden. Für diversifizierte Konzerne mit gleichgewichtigen Geschäftsfeldern kaum geeignet. Das wirtschaftliche Gewicht der Konzernobergesellschaft ist entscheidend. Mit zunehmendem Gewicht der Tochtergesellschaften besteht die Gefahr, dass: - die Interessen der Töchter ungenügend berücksichtigt werden. - die Führungskräfte der Obergesellschaft wegen ihrer Doppelfunktion überlastet sind. - die Organisationsstrukturen und Abläufe im Stammhaus den Anforderungen der Konzernleitung nicht genügen.	Grössere Flexibilität und Neutralität gegenüber Konzernunternehmen. Konzentration der Konzernleitung auf Konzerninteressen (strategische Konzernführung). Abwägung der Interessen der einzelner Konzernunternehmen und Zuteilung der Ressourcen aufgrund derer Bedeutung für den ganzen Konzern. Gewicht der einzelnen Konzernunternehmen nach Grössemerkmalen (Umsatz, Kapitaleinsatz, Mitarbeiter etc.) und durch die Stellung im Rahmen der Konzernstrategie. Gefahr der unnötigen Aufblähung des Verwaltungsapparates der Holding. Gefahr der Förderung zentralistischer Tendenzen.

Tab. 2: Charakterisierung von Stammhaus- und Holdingkonzern⁹⁹

Die zwei beschriebenen idealtypischen Ausprägungen der Konzernstruktur können als Formen der Konzernorganisation auf dem Kontinuum der Entwicklung vom Einheitsunternehmen zu einer zukünftigen Organisationsform begriffen werden, wie sie der folgenden Abschnitt beschreibt. In der Praxis finden sich meistens Kombinationsformen, denn die Übergänge und Grenzen zwischen den Organisationsformen sind fließend. So haben z. B. praktisch alle Stammhauskonzerne rechtlich selbständige und unselbständige Grundeinheiten. Für die Ausprägung der Kombinationsformen ist im einzelnen relevant, wie die

⁹⁹ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 21 ff.

rechtlichen und wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten ausgestaltet werden. Bei steigender Anzahl bearbeiteter Produkt/Markt-Kombinationen und bedienter Regionen ergeben sich zusätzliche Kombinationsmöglichkeiten.

Sehr grosse Konzerne können ihrerseits wieder in Teilkonzerne, als selbständige Führungseinheiten in der Strukturform eines Substammhaus- oder Subholding-konzerns, aufgespalten werden.¹⁰⁰

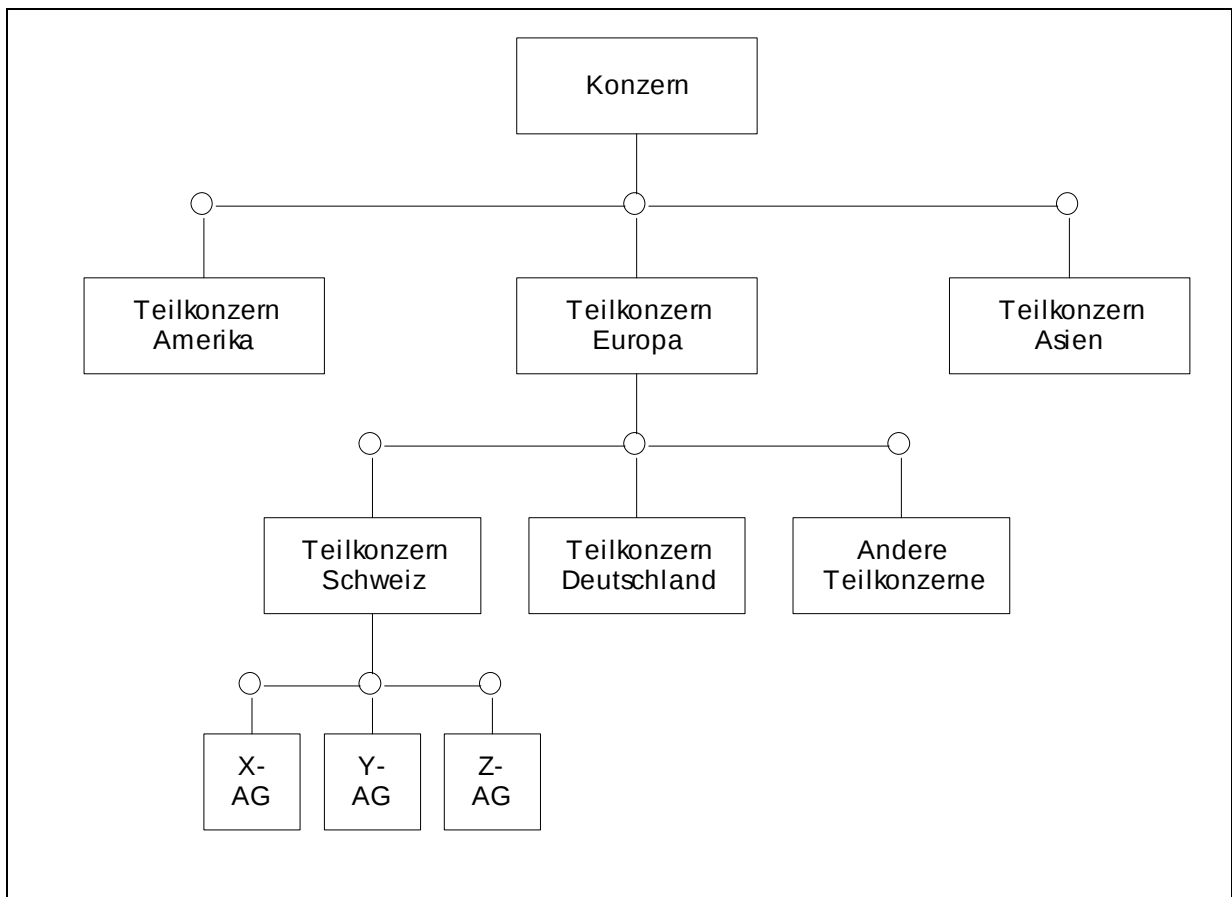


Abb. 10: Konzern und Teilkonzerne¹⁰¹

3.5 ZUR ENTSTEHUNG, ENTWICKLUNG UND VERÄNDERUNG VON KONZERNEN

Die Konzernentstehung und -entwicklung sind keine Vorgänge, welche sich plötzlich ereignen, sondern sie müssen als graduelle Prozesse organischen Wachstums von Unternehmen begriffen werden.¹⁰² Chandler unterscheidet in diesem Zusammenhang vier Phasen der Unternehmensentwicklung:¹⁰³

¹⁰⁰ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 29.

¹⁰¹ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 29.

¹⁰² Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992), S. 3.

¹⁰³ Vgl. Chandler, Alfred (Strategy, 1962), S. 384 f.

- Phase 1: Anfängliche Expansion und Akkumulation von Ressourcen.
- Phase 2: Vordringen in neue Märkte, um die vorhandenen Ressourcen weiterhin voll und profitabel einsetzen zu können.
- Phase 3: Produktion neuer, verwandter Produkte zur Kompensation sinkender Nachfrage in gesättigten Märkten, und damit Gewährleistung des Einsatzes der vorhandenen Ressourcen.
- Phase 4: Entwicklung einer neuen Struktur, um weiterhin effizient Ressourcen mobilisieren, und sowohl kurzfristige Marktbedürfnisse, als auch langfristige Markttrends flexibel befriedigen zu können.

Dieser Ablauf, der sich auch in anderen Untersuchungen bestätigt hat,¹⁰⁴ wiederholt sich im Verlauf der Jahre und stellt so einen kontinuierlichen, wenn auch nicht notwendigerweise gleichmässigen, Wachstumsprozess dar.

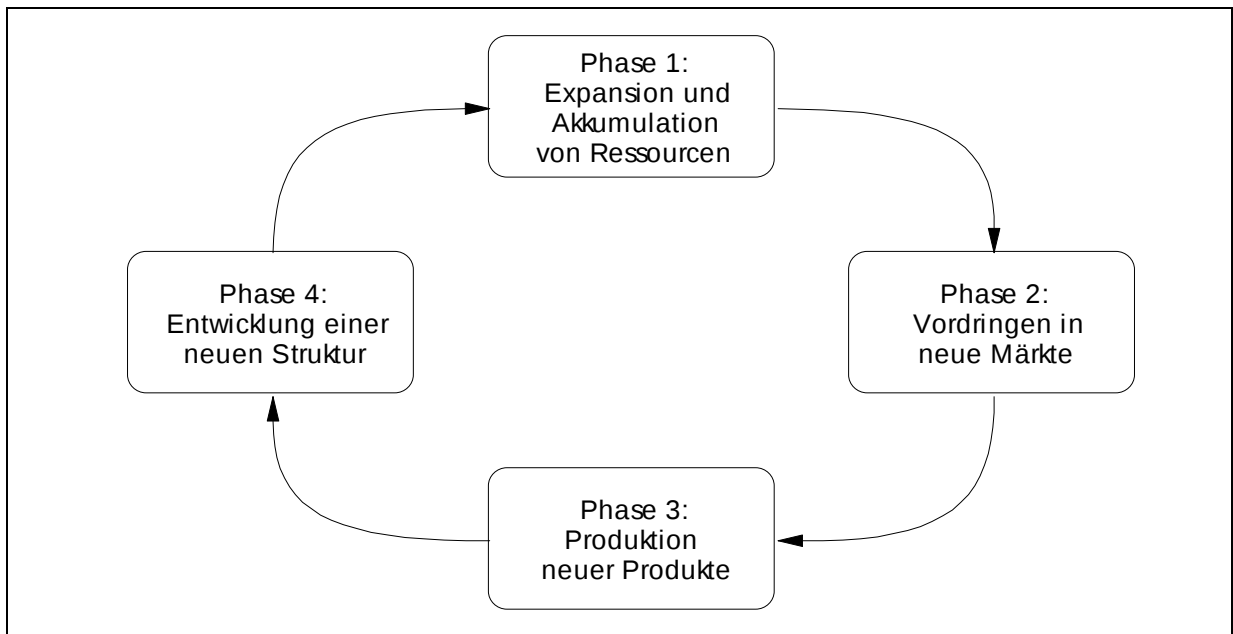


Abb. 11: Zyklus der Unternehmensentwicklung¹⁰⁵

Die Konzernbildung und das Konzernwachstum können dabei grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten erfolgen:¹⁰⁶

1) Internes oder natürliches Wachstum

Über den internen Ausbau, sowie die Gründung und Erweiterung von Einheiten werden neue, eigene Kapazitäten geschaffen. Gesamtwirtschaftlich handelt es sich deshalb um originäres Wachstum. Vorteile des natürlichen Wachstums sind u. a. die kontinuierliche Form der Anpassung, die strategische Berechenbarkeit des Wachstumspfad, die optimale

¹⁰⁴ Vgl. Werkman, Günter (Strategie, 1989), S. 51.

¹⁰⁵ Vgl. Chandler, Alfred (Strategy, 1962), S. 384 f.

¹⁰⁶ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 133 ff.

strukturelle Gestaltung der neuen Kapazitäten, der Ausschluss staatlicher Genehmigungsverfahren sowie die homogene Unternehmenskultur.¹⁰⁷ Nachteile sind insbesondere das begrenzte Wachstumstempo und der ressourcenintensive Aufbau einer eigenen Marktposition. Eine mögliche Strategie internen Wachstums ist die Gründung von Tochtergesellschaften, die aufgrund der Kombination der Erfahrung des Mutterhauses und des innovativen Potentials junger Unternehmen die Realisierung von Synergien verspricht.¹⁰⁸

Eine Alternative dazu stellt die Spaltung des Einheitsunternehmens bei der Konzernentstehung dar, bzw. die Spaltung des Konzerns beim späteren Wachstum.¹⁰⁹ Vorstellbar ist eine Ausgliederung, Aufspaltung oder Abspaltung, wie sie Abb. 12 illustriert.

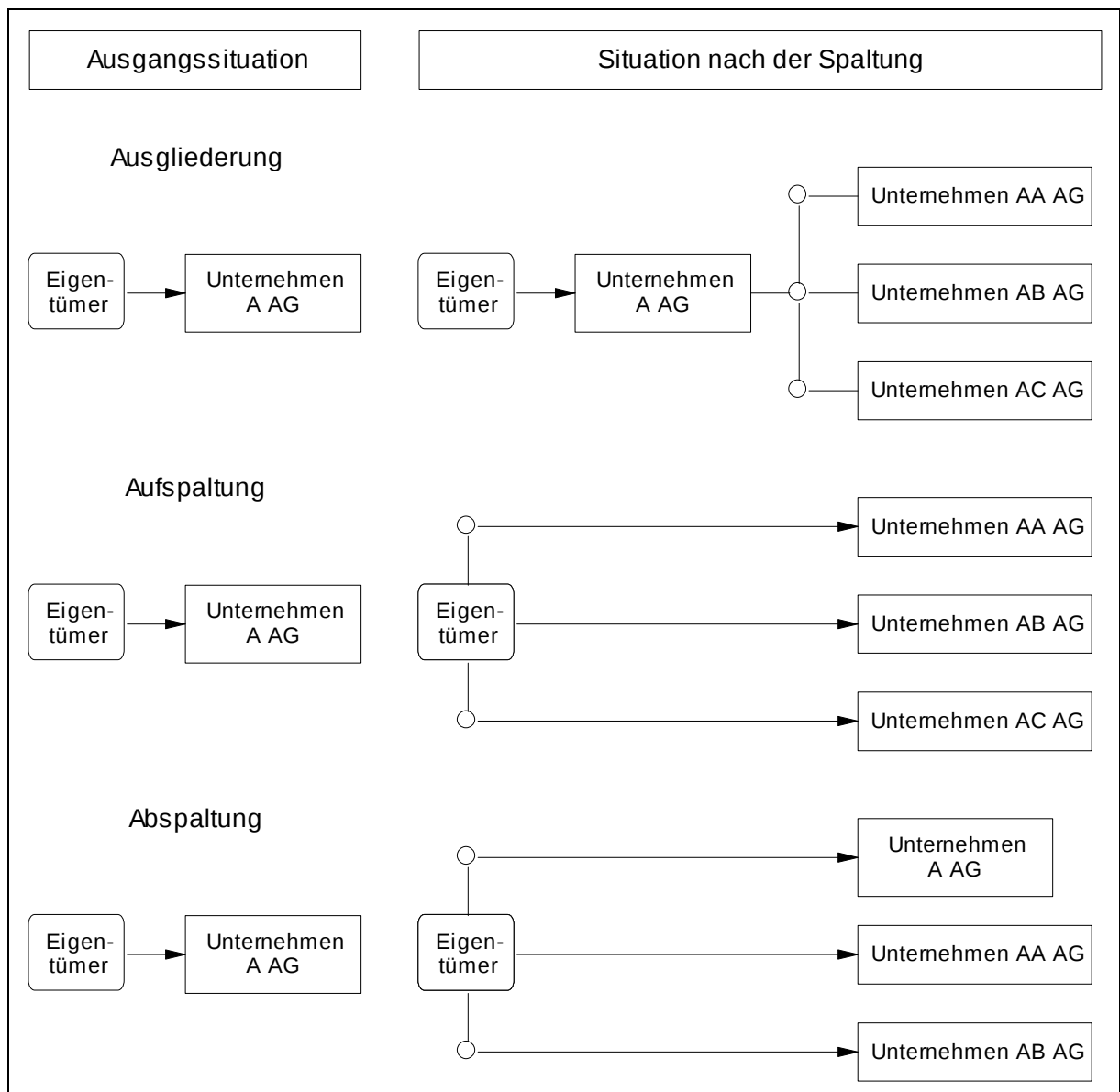


Abb. 12: Formen der Unternehmensspaltung¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 134 f.

¹⁰⁸ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 153.

¹⁰⁹ Vgl. Bühner, Rolf (Gestaltungsmöglichkeiten, 1990), S. 302 f.

¹¹⁰ Vgl. Bühner, Rolf (Gestaltungsmöglichkeiten, 1990), S. 303.

2) *Externes Wachstum*

Es werden keine neuen Kapazitäten geschaffen. Vielmehr handelt es sich um den Erwerb von Verfügungsmacht über bereits bestehende, bisher unternehmensfremde Kapazitäten.

Vorteile externen Wachstums sind u. a. die sofortige Erweiterung der Konzernkapazität, der Zugriff auf zusätzliches Know-how, der sofortige Marktzugang bei gleichzeitiger Verminderung der Zahl aktiver Konkurrenten sowie die Möglichkeit, durch gezielte Zukäufe existierende Lücken auf Märkten und in Regionen zu schliessen.¹¹¹

Nachteile ergeben sich vor allem aus den Gefahren fehlender Managementkapazität, der Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmens-kulturen und fehlender Branchenkenntnis bei der Übernahme von Firmen mit Tätigkeiten in anderen Branchen.

Die klassische Strategie externen Wachstums ist die kapitalmässige Beteiligung, wobei die dadurch erzielte Einflussnahme auf Planung, Koordination und Entscheidung von Bedeutung ist.¹¹²

Eine weitere Möglichkeit externen Wachstums ist die Fusion, bei der die übernommene Gesellschaft in den Konzern eingegliedert und mit diesem verschmolzen wird.¹¹³

Der Erfolg externen Wachstums hängt stark von der Form und Dauerhaftigkeit des Engagements ab, denn damit wird über die Flexibilität der Unternehmensverbindung entschieden.

¹¹¹ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 135.

¹¹² Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 137.

¹¹³ Vgl. Theisen, Manuel (Konzern, 1991), S. 152.

4 TRENDS UND HYPOTHESEN

Nach der Exposition einiger langfristigen wirtschaftlichen Tendenzen und deren Auswirkungen auf die Anforderungen an Konzernstrukturen werden daraus im folgenden Abschnitt vier Hypothesen formuliert, die die erwartete Entwicklung der Konzernorganisation in den letzten Jahren zusammenfassen. Zudem wird versucht, mit Hilfe einer einfachen Klassifikationsgrundlage die Ausprägung dieser Trends genauer zu differenzieren.

4.1 VERÄNDERUNG DER EXTERNEN EINFLUSSFAKTOREN

Die Weltwirtschaft hat in den letzten Jahren zum Teil dramatische Veränderungen erlebt, die sich für die Konzerne in einer grösseren unternehmerischen Unsicherheit und einem erhöhten Anpassungsbedarf auf allen Ebenen äusserte. Auswirkungen auf die externen Gestaltungsbedingungen der Konzerne haben insbesondere folgende langfristige Tendenzen.

4.1.1 GLOBALISIERUNG DER MÄRKTE

Mit den gewaltigen Fortschritten der Technologie im Transport- und Kommunikationsbereich und den ausgeprägten Deregulierungsbestrebungen in den allermeisten Märkten auf nationaler und internationaler Ebene, werden immer mehr bisher national geprägte Märkte zu internationalen oder sogar zu globalen Märkten.¹¹⁴ Dies gilt insbesondere für Investitionsgütermärkte und für hoch standardisierte Konsumgüter- und Dienstleistungsmärkte. Der Kapitalmarkt kann hierfür als Musterbeispiel gelten.

Für Konzerne, gerade für die traditionell stark exportorientierten Schweizer Konzerne, hat dies vielfache Folgen:

- Viele bearbeitete Märkte werden durch die grössere Anzahl Wettbewerber dynamischer.
- Tendenziell wird die Position der Konzerne gegenüber ihren Kapitalgebern erklärungsbedürftiger. Letztere verfügen dank modernsten Informationstechnologien über die nötigen Grundlagen, ihr Kapital auf weltweiter Basis optimal zu investieren.

¹¹⁴ Vgl. Borner, Silvio / Brunetti, Aymo / Straubhaar, Thomas (Schweiz AG, 1990), S. 35.

- Die Stellung auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten ist insofern betroffen, als dass Produktionsinputs (Roh- und Halbfabrikate, Komponenten) zunehmend global bezogen, und Güter und Dienstleistungen zunehmend global abgesetzt werden.
- Die Realisierung von positiven Skalenerträgen erfolgt je länger desto mehr auf einer globalen Basis, indem standardisierte Leistungen und Produkte an jenem Standort produziert werden, an welchem die Kosten minimiert werden.¹¹⁵

4.1.2 REGIONALISIERUNGSTENDENZEN

Während einerseits die Weltwirtschaft für viele Produkte und Dienstleistungen zu einem global integrierten Markt wird, entstehen andererseits im Fernen Osten um Japan, in Nordamerika und in Europa regionale Wirtschaftsblöcke, die gegen aussen protektionistische Strömungen erkennen lassen.¹¹⁶ So sehen sich Konzerne zunehmend mit der Tatsache konfrontiert, dass der Zugang zu wichtigen Absatz- und Beschaffungsmärkten durch rechtliche Beschränkungen erschwert wird.

4.1.3 TECHNOLOGISCHER FORTSCHRITT

In vielen Bereichen ist der technologische Fortschritt auf einem so hohen Niveau angelangt, dass die notwendigen Investitionen für weitere Forschung und Entwicklung exponentiell ansteigen, gerade weil zunehmend verschiedene Technologien integriert werden müssen.¹¹⁷ Will aber ein Konzern in einen Wachstumsmarkt eindringen, wird er diese Mittel einsetzen müssen.

Dabei zwingen höhere Kosten und kürzere Produkt- und Technologiezyklen die Unternehmen nicht nur, immer grössere Märkte zu bearbeiten, um die Initialkosten zu amortisieren, sondern sprengen oft die finanziellen Möglichkeiten einzelner Konzerne, was zu strategischen Allianzen zwischen Konzernen führt. Als Beispiel sei die Kooperation von Siemens, Toshiba und IBM bei der Entwicklung des 256-Megabit-DRAM genannt.¹¹⁸

4.1.4 FUSIONEN UND BETEILIGUNGEN

Währenddem in der britischen und amerikanischen Wirtschaft Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen schon längst üblich sind, erfreuen sich Fusionen und Übernahmen als Wachstumsstrategien von Konzernen

¹¹⁵ Vgl. Borner, Silvio / Brunetti, Aymo / Straubhaar, Thomas (Schweiz AG, 1990), S. 35 f.

¹¹⁶ Vgl. Borner, Silvio / Brunetti, Aymo / Straubhaar, Thomas (Schweiz AG, 1990), S. 29 ff.

¹¹⁷ Vgl. Lehmann, Ralph / Reiners, Hanspeter (Globalisierung, 1991), S. 415.

¹¹⁸ Vgl. o. V. (Kollaps, 1993), S. 81.

in der Schweiz erst seit einigen Jahren einer zunehmenden Popularität.¹¹⁹ Der Markt für Fusionen und Übernahmen wächst weiterhin und verstärkt die Konzentrationstendenzen in einzelnen Branchen zusätzlich.¹²⁰

4.1.5 GESÄTTIGTE MÄRKTE

In den 60er und 70er Jahren operierten die Unternehmen im wesentlichen in ungesättigten Märkten. Durch ihre starke Position gegenüber den Abnehmern konnten es sich die Anbieter leisten, Kundenwünsche zu vernachlässigen. In den 80er, ganz sicher aber in den 90er Jahren, sehen sich die Anbieter in den industrialisierten Ländern in zunehmendem Ausmass mit gesättigten Märkten konfrontiert.¹²¹ Wer in Qualität, Service und Produktvariationen nicht den gewachsenen Ansprüchen der Konsumenten genügt, wird unweigerlich aus dem Markt geworfen.

4.2 EINFLUSS AUF KONZERNZIELE, -STRATEGIEN UND INTERNE GESTALTUNGSBEDINGUNGEN

Von den Veränderungen der externen Einflussfaktoren sind im Konzern sämtliche Aktionsträger, Prozesse und Strukturen betroffen. Es ist die Aufgabe der Konzernleitung, diese Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um durch Strategie- und ev. Zielrevisionen genügend Freiheitsgrade zu erreichen, die dem Konzern ein sinnvolles Agieren gestatten.

Wie genau das Zusammenspiel von Strategie, Organisation und Kultur vor sich geht,¹²² wie die Planungsprozesse verlaufen, welche Resultate dabei erzielt werden und wie diese konzernweit umgesetzt werden, sprengt den Rahmen dieser Arbeit.

4.3 NEUE ANFORDERUNGEN, KLASSIFIKATIONSGRUNDLAGEN UND HYPOTHESEN BEZÜGLICH TRENDS IN DER KONZERNORGANISATION

Wie bereits festgestellt, wird die Konzernorganisation von vielen Faktoren beeinflusst. Die isolierte Erfassung des genauen Einflusses jedes einzelnen Faktors dürfte in der Praxis relativ schwierig sein.¹²³ Dennoch soll versucht werden, aus der Veränderung der Einflussfaktoren Hypothesen darüber abzuleiten, wie Konzerne ihre Rahmenstrukturen organisatorisch auf die neuen Bedingungen ausrichten.

¹¹⁹ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 24.

¹²⁰ Vgl. Bahnmüller, Kurt / Hauenstein, Daniela (Fusionen/Übernahmen 1992, 1993), S. 47.

¹²¹ Vgl. Kotler, Philip (Globalization, 1990), S. 89.

¹²² Vgl. Gomez, Peter (Neue Trends, 1992), S. 167.

¹²³ Vgl. Lehmann, Ralph / Reiners, Hanspeter (Globalisierung, 1991), S. 414.

4.3.1 NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE KONZERNORGANISATION

Die Organisationsstruktur der Konzerne ist in starkem Ausmass von den Veränderungen der externen Einflussfaktoren betroffen. Sie sieht sich darum mit neuen Anforderungen konfrontiert.

- *Globalisierung der Märkte*

- ⇒ Dynamischere Märkte verlangen generell nach flexibleren und flacheren Strukturen mit grossen Kompetenzen der marktnahen Einheiten, welche schnelle Entscheide fördern, die Innovationskraft maximieren, und eine rasche Anpassung an sich wandelnde Umweltbedingungen ermöglichen.¹²⁴
- ⇒ Globale Kapitalmärkte verlangen nach transparenten und einfachen Organisationsstrukturen, um die Beurteilung der Konzerne durch die Investoren zu erleichtern.¹²⁵
- ⇒ Globale Beschaffungsmärkte verlangen nach neuen Beschaffungseinheiten, die 'global sourcing' betreiben können.¹²⁶
- ⇒ Globale Absatzmärkte verlangen nach einer weltweiten Marktbearbeitung durch Verkaufsgesellschaften oder Kooperationen, was in struktureller Hinsicht für den Marketing- und/oder Absatzbereich Konsequenzen hat.¹²⁷
- ⇒ Globale Realisierung von Synergien, positiven Skalenerträgen und Verbundvorteilen verlangt nach dezentralen Strukturen, welche die Produktion dort realisieren können, wo sie wirtschaftlich optimal ist.
- ⇒ Globalisierung verlangt generell nach Strukturen, die ein Wachstum bis zum Erreichen der neuen kritischen Unternehmensgrösse erlauben.

- *Regionalisierungstendenzen*

Regionale Wirtschaftsblöcke werfen die Frage einer Dezentralisierung ihrer Bearbeitung auf. Strukturell davon betroffen sind nicht nur Fertigungseinheiten, sondern auch Absatz- und Serviceeinheiten.¹²⁸

¹²⁴ Vgl. Bühner, Rolf (Gestaltungsmöglichkeiten, 1990), S. 299.

¹²⁵ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 19.

¹²⁶ Vgl. Rühli, Edwin (Konzernführung, 1990), S. 310 f.

¹²⁷ Vgl. Rühli, Edwin (Konzernführung, 1990), S. 310.

¹²⁸ Vgl. Rühli, Edwin (Konzernführung, 1990), S. 311 f.

- *Technologischer Fortschritt*
Die erhöhte Notwendigkeit internationaler Zusammenarbeit zwischen Konzernen in Forschung und Entwicklung erfordert kooperationsfähige Konzernrahmenstrukturen.¹²⁹ Eine Verlegung der Forschungsaktivitäten sowie das Eingehen punktueller strategischer Allianzen muss jederzeit möglich sein.
- *Fusionen und Beteiligungen*
Der Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen als Strategie des Konzernwachstums und der Bereinigung der bearbeiteten strategischen Geschäftseinheiten verlangt nach einer flexiblen Rahmenstruktur, welche die Ausgliederung und Eingliederung von Konzerneinheiten unterstützt.
- *Gesättigte Märkte*
Auf die lokale Differenzierung der Kundenbedürfnisse einzugehen, ist für jeden Konzern, der in gesättigten Märkten operiert, Voraussetzung.¹³⁰ Organisatorisch verlangt dies dezentrale, flexible Konzerneinheiten mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen, die in Kenntnis lokaler Gegebenheiten agieren und durch Selbstabstimmungsorgane koordiniert werden.¹³¹

4.3.2 KLASSIFIKATIONSGRUNDLAGE FÜR DIE TRENDANALYSE

Gewisse Merkmale des Umfeldes, in dem sich Konzerne bewegen, stellen zusätzliche, spezifische Anforderungen an die Konzernorganisation.

Eine Klassifikation der Konzerne nach folgenden Kriterien lässt darum bis zu einem gewissen Grad eine eigenständige Entwicklung der Konzernorganisation vermuten:

- *Branche*¹³²
Konzerne befinden sich auf einem Kontinuum einer Tätigkeit in stationären Branchen mit stabilen Marktverhältnissen (geringe Konkurrenzintensität, tiefe Innovationsrate und gleiche Marktteilnehmer) und dynamischen Branchen mit instabilen Marktverhältnissen (hohe Konkurrenzintensität, hohe Innovationsrate und wechselnde Marktteilnehmer).

¹²⁹ Vgl. Bühner, Rolf (Gestaltungsmöglichkeiten, 1990), S. 299.

¹³⁰ Vgl. Gomez, Peter (Neue Trends, 1992), S. 169.

¹³¹ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 117 f.

¹³² Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 117 f.

- *Regionen*
Konzerne lokalisieren sich zwischen den Polen ausschliesslich nationalen Absatzes und ausschliesslich internationalen Absatzes.
- *Leistungsprogramme*¹³³
Weiter lokalisieren sich Konzerne auf einem Kontinuum steigender Komplexität, welches von der Produktion eines Leistungsprogramms gleichartiger Güter und Dienstleistungen zur Produktion einer Palette höchst verschiedenartiger Güter und Dienstleistungen reicht.
- *Konzerngrösse*
Als letztes unterscheiden sich Konzerne nach der Zahl der Beschäftigten und der Höhe des erzielten Umsatzes.

Die Organisationsstruktur jedes betrachteten Konzerns wird von einer Kombination obiger Bedingungskonstellationen beeinflusst. So ist es möglich, dass sich Einflüsse neutralisieren oder verstärken. Wichtig ist im Einzelfall, welche der Faktoren im relevanten Umfeld die übrigen Einflüsse dominieren.

4.3.3 HYPOTHESEN

Die durch die Veränderung der Anforderungen an die Konzernorganisation erwarteten generellen Trendentwicklungen der Konzernrahmenstrukturen werden nachfolgend in Hypothesen gefasst.

Zudem werden die durch die Branchenzugehörigkeit, die bearbeiteten Regionen und die Konzerngrössen erwarteten Einflüsse auf die Hypothesen spezifiziert. Die Rolle der Leistungsprogramme der Konzerne kann entgegen der ursprünglichen Absicht nicht weiter ausgeführt werden, da die verwendeten Informationsquellen eine sinnvolle Einordnung der Konzerne auf einem Kontinuum zwischen homogener und heterogener Güter- und Dienstleistungsproduktion nicht zulässt.

HYPOTHESE NR. 1 "FLEXIBILISIERUNG"
--

Bei den Veränderungen der Konzernstrukturen ist ein Trend hin zur Flexibilisierung der Konzernstruktur zu erwarten, der sich in der Entwicklung weg von der funktionalen, über die verrichtungsorientierte, hin zur mehrdimensionalen Gliederung äussert.

¹³³ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 98 f.

Der Trend der Hypothese ist umso ausgeprägter

- je dynamischer die Branche ist, in der der Konzern tätig ist.¹³⁴ (Dies umso mehr, wenn der Konzern in unterschiedlich dynamischen Branchen tätig ist.¹³⁵)
- je internationaler der Absatz der produzierten Güter und Dienstleistungen ist. (Insbesondere werden die Absatzregionen auf der ersten oder zweiten Hierarchiestufe, oder in einer mehrdimensionalen Konzernstruktur vermehrt berücksichtigt.¹³⁶)
- je grösser die Anzahl und je interdependenter die Konzerneinheiten sind.¹³⁷

HYPOTHESE NR. 2 "DEZENTRALISIERUNG"

Bei den Veränderungen der Konzernstrukturen ist ein Trend hin zur Dezentralisierung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, zur Gewährleistung schneller und marktnaher Entscheide unter Kenntnis lokaler Gegebenheiten, zu erwarten. Gleichzeitig ist die Bildung neuer Selbstabstimmungsorgane zur Koordination wahrscheinlich.

Der Trend der Hypothese ist umso ausgeprägter

- je dynamischer die Branche ist, in der der Konzern tätig ist.¹³⁸
- je internationaler der Absatz der produzierten Güter und Dienstleistungen ist.
- je grösser der Konzern ist.

HYPOTHESE NR. 3 "VERFLACHUNG"

Bei den Veränderungen der Konzernstrukturen ist, dank grösserer Delegation an Zwischen- und Grundeinheiten, ein Trend hin zu flacheren und breiteren Konzernhierarchien zu erwarten.

Der Trend der Hypothese ist umso ausgeprägter

- je dynamischer die Branche ist, in der der Konzern tätig ist.¹³⁹
- je internationaler der Absatz der produzierten Güter und Dienstleistungen ist.

Der Trend der Hypothese ist umso schwächer

- je grösser die Anzahl der Konzerneinheiten ist.¹⁴⁰

¹³⁴ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 99.

¹³⁵ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 144 f.

¹³⁶ Vgl. Gomez, Peter (Neue Trends, 1992), S. 169.

¹³⁷ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 122.

¹³⁸ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 117 f.

¹³⁹ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 108 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 108 ff.

HYPOTHESE NR. 4 "HOLDINGTREND"

Aufgrund der Hypothesen Nr. 1, 2 und 3 ist für die Konzernstrukturform eine Entwicklung vom Stammhaus- hin zum Holdingkonzern zu erwarten, begleitet von einem Trend der rechtlichen Verselbständigung von Konzerneinheiten.

Der Trend der Hypothese ist umso ausgeprägter

- je dynamischer die Branche ist, in der der Konzern tätig ist.
- je internationaler der Absatz der produzierten Güter und Dienstleistungen ist.
- je grösser der Konzern ist.

TEIL II:

TRENDS DER KONZERNORGANISATION IN DER SCHWEIZ

5 TRENDERHEBUNG

Nach einer kurzen Einführung in die angewandte Methode und die Problematik der Datenerhebung wird die steigende Bedeutung der politisch-rechtlichen Umwelt am Beispiel der ASCOM und die steigende Bedeutung der sozio-kulturellen Umwelt am Beispiel der CIBA demonstriert. Damit wird ein Hinweis auf mögliche Kombinationen externer Einflüsse gegeben, der durch die Berücksichtigung der Komponente der internen Einflussfaktoren abgerundet wird.

Danach erfolgt ein Überblick über den Stand der Konzernorganisation im Herbst 1993, indem die aktuellen Konzernrahmenstrukturen und die vorherrschenden Kombinationen der organisatorischen Aktionsparameter präsentiert werden.

5.1 METHODE UND PROBLEMATIK DER DATENERHEBUNG

Ursprünglich war vorgesehen, die für die Trenderhebung notwendigen Daten aus Monats- und Wochenpublikationen sowie teilweise aus Tageszeitungen zu beschaffen.

Es zeigte sich jedoch bald, dass diese Quellen für den beabsichtigten Zweck nicht unproblematisch waren:

- Der Informationsgehalt bezüglich organisatorisch relevanten Tatsachen, ist in Artikeln der Wirtschaftspresse auch für eine grobe Trendanalyse fast immer ungenügend. Zudem ist die Wiedergabe organisatorischer Sachverhalte nicht immer korrekt.
- Umfangreiche Artikel erscheinen v. a. über die wenigen ganz grossen Schweizer Konzerne, die allgemein bekannt sind. Von den mittelgrossen und kleinen Konzernen erfährt der Leser zumeist nur die wichtigsten Kennzahlen.

Aufgrund der erwähnten Tatsachen wurde für die organisatorischen Sachverhalte Rückgriff auf Firmenpublikationen genommen, während für die Ermittlung von Einflussfaktoren und ergriffenen Strategien Pressepublikationen eingesetzt wurden. Präzisere Angaben über die verwendeten Quellen finden sich im Literaturverzeichnis.

Um die sich aus diesem Vorgehen ergebende Vielfalt benutzter Quellen kombiniert auswerten zu können, erwies es sich als angebracht, standardisierte Formulare zu verwenden, in denen die Information zusammengetragen wurde.

Doch auch so blieb die Datenerhebung problematisch. Um die nachfolgende Trendanalyse in den richtigen Rahmen zu setzen, seien folgende Punkte erwähnt:

- Die Verwendung verschiedener Quellenarten, aber auch die Bedeutung, die den einzelnen Unternehmen in der Presse zuerkannt wird, führten zur Erhebung unterschiedlich detaillierter Daten. In diesem Zusammenhang ist auf die sehr unterschiedliche Qualität von Firmenpublikationen, besonders der Geschäftsberichte, hinzuweisen.
- Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die in den konsultierten Quellen verwendeten organisatorischen Fachbegriffe auf einem einheitlichen theoretischen Verständnis gründen. Gerade bei Aussagen, welche die Regelung der Koordination und Konfiguration der Konzerne betreffen, aber auch bei Aussagen bezüglich implementierter Unternehmensstrategien, führt dies dazu, dass keine detaillierten Trends beschrieben werden können.
- Generell kann gesagt werden, dass der Informationsgehalt mit dem Alter der Quellen sinkt. So sind die organisatorischen Entwicklungen der letzten vier bis fünf Jahre in den meisten Fällen problemlos rekonstruierbar. Ereignisse vor 1988 sind aber mit der angewandten Methodik viel schwerer klassifizierbar.
- Die Repräsentativität der Untersuchungsobjekte ist nach statistischen Regeln nicht gewährleistet. Die Auswahl der untersuchten Konzerne erfolgte aufgrund von Beiträgen über organisatorische Änderungen in der Monatszeitschrift Bilanz der Jahre 1984 bis 1993. Erweitert wurde die Zahl der so bestimmten Untersuchungsobjekte durch das Herausgreifen weiterer Konzerne, die in den gleichen Branchen tätig sind. Mit diesem Vorgehen sollte ein besserer Überblick über die organisatorische Entwicklung der Konzerne in unterschiedlichen Branchen ermöglicht werden. So wurden ca. 50% der Schweizer Konzerne analysiert, die 1993 einen Umsatz von über 1 Mrd. Fr. aufwiesen.¹⁴¹

¹⁴¹ Vgl. o. V. (TOP 500, 1993), S. 3 ff.

Konkret wurden folgende Konzerne näher auf Einflussfaktoren, verfolgte Strategien und organisatorische Änderungen untersucht:

ABB	Merkur Holding AG
Alusuisse-Lonza Holding AG	Migros Gemeinschaft
Arbonia-Foster AG	Motor Columbus AG
Ascom Holding AG	Mövenpick-Unternehmungen
Baloïse Holding	Nestlé SA
Biber Holding	Oerlikon-Bührle Holding AG
Bobst Gruppe	Perlen Holding AG
Bucher Holding AG	Rentenanstalt
Bühler AG	Rieter Holding AG
Calanda Haldengut AG	Roche Holding AG
Ciba-Geigy AG	Sandoz AG
COOP-Schweiz	Saurer Gruppe Holding AG
CS Holding	Schindler Holding AG
Danzas AG	Schweizerische Bankgesellschaft
Dätwyler Holding AG	Schweizerischer Bankverein
Ems-Chemie Holding AG	Sece Cortaillod Holding SA
Feldschlösschen Holding AG	Siber Hegner Holding AG
Forbo Holding AG	Sika Finanz AG
Globus AG	SMH
Gurit-Heberlein AG	Sulzer AG
Hero AG	Swissair Gruppe
Holderbank Financière Glarus AG	Usego-Trimerco Holding AG
Hürlimann Holding AG	Von Moos Holding AG
Industrieholding Cham	Von Roll Gruppe
Interdiscount Holding AG	Walter Meier Holding AG
Jelmoli AG	Winterthur Versicherungen
Keramik Holding AG Laufen	Zellweger Uster Gruppe
Landis & Gyr AG	Zürich Versicherungen
Maag Holding AG	

Tab. 3: Analysierte Schweizer Konzerne

Die Zeitdauer der Untersuchung umfasst bei allen Untersuchungsobjekten zumindest die Zeitspanne von 1988 bis September 1993, also fast sechs Jahre. Die für die festgestellten Trends wichtigen Daten konnten auch für die Jahre 1986 und 1987 erhoben werden, meistens allerdings in ziemlich rudimentärer Form. Vereinzelt gelang es sogar, die Jahre 1984 und 1985 aussagekräftig zu dokumentieren. Der Einbezug dieser beider Jahre in die Auswertung wurde aber unterlassen, um von den Ergebnissen in einer abgeschlossene Zeitperiode für alle Konzerne Aussagen machen zu können.

Hier ist beizufügen, dass die meisten der tiefgreifenden Reorganisationen in den analysierten Konzernen Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre erfolgten.

5.2 URSACHEN UND EINFLUSSFAKTOREN DER REORGANISATIONEN

Da sich die folgenden Betrachtungen v. a. auf die externen Gestaltungsbedingungen beziehen, werden diese in Form eines Auszuges aus Abb. 2 nochmals abgebildet.

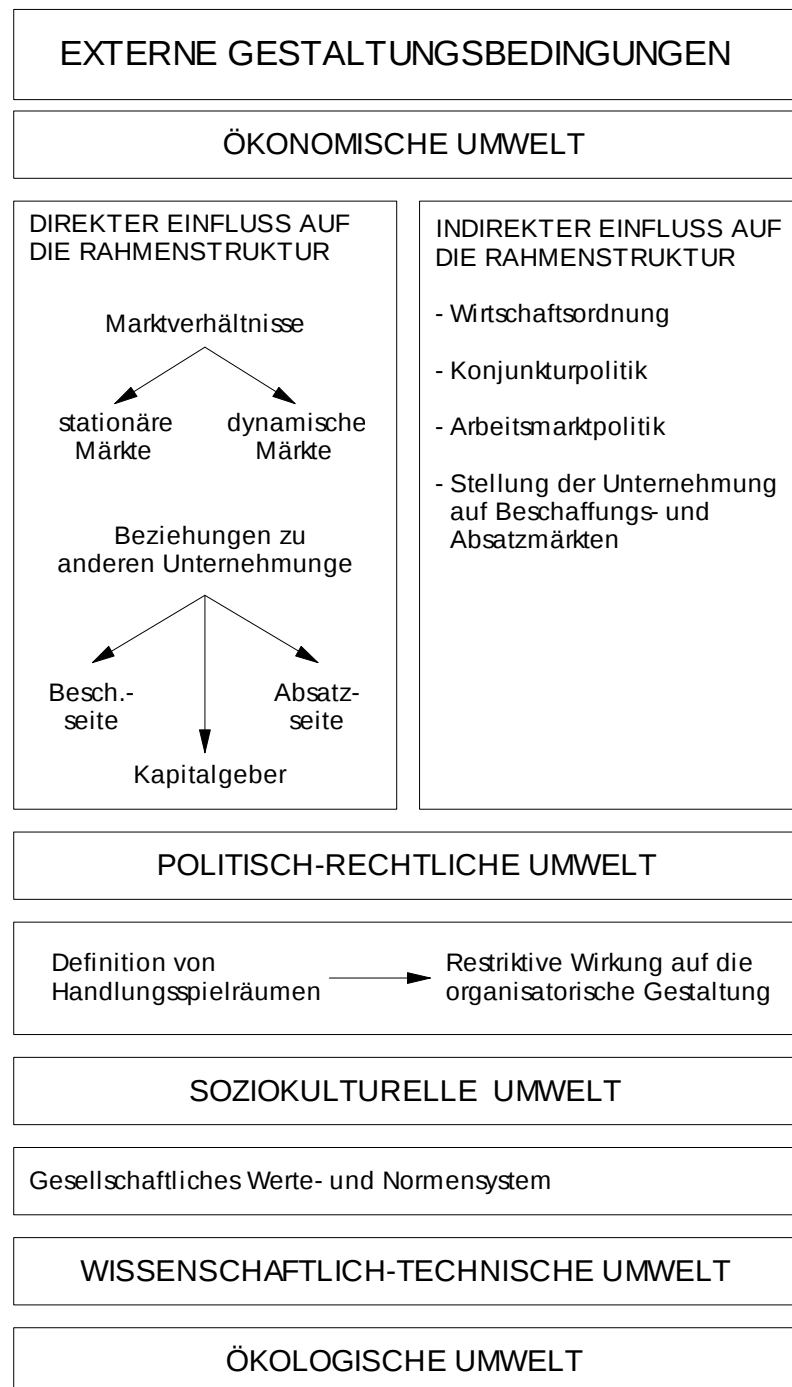


Abb. 13: Externe Gestaltungsbedingungen der Konzernorganisation¹⁴²

¹⁴² Vgl. Abb. 2, Falzblatt hinten.

5.2.1 EXTERNE GESTALTUNGSBEDINGUNGEN

5.2.1.1 *Generelle Überlegungen*

Die Auswertung der Entwicklung der Konzernumwelt anhand von Firmen- und Pressepublikationen der letzten acht Jahre bestätigt im wesentlichen die in Kp. 4.1. angeführten Veränderungen der externen Einflussfaktoren.

Globalisierungs- und Regionalisierungstendenzen, der technologische Fortschritt sowie gesättigte und immer härter umkämpfte Märkte sind die bestimmenden Strömungen der Umwelt, in welcher sich alle Konzerne in den letzten paar Jahren bewegt haben. Die Wichtigkeit dieser Tendenzen ist natürlich nicht in allen Branchen gleich gross. Dennoch hat der spezifische Mix der Einflüsse dazu geführt, dass die externe Umwelt für die Unternehmen aller Branchen dynamischer geworden ist.

In diesem Sinne gilt die Aussage Gassers, dem ehemaligen stellvertretenden Vorsitzenden der Konzernleitung der ABB, nicht nur für die elektrotechnische Industrie, sondern mehr oder weniger für alle Branchen, in denen Schweizer Konzerne tätig sind:

"Über die rein technischen Entwicklungen der nächsten zehn bis fünfzehn Jahren besteht [...] eigentlich wenig Unsicherheit. Dagegen werden die rasche Veränderung der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie die oft widersprüchlichen Strömungen der öffentlichen Meinung die grossen «Unsicherheitskonstanten» sein und von Wirtschaftsführern und Unternehmungen Fähigkeiten verlangen, über die wohl heute nur sehr wenige verfügen."¹⁴³

Während die ökonomische Umwelt unbestrittenermassen an Dynamik gewinnt (Globalisierungstendenzen, gesättigte und härter umkämpfte Märkte etc.), äussert sich in dieser Aussage besonders die zunehmende Bedeutung der politisch-rechtlichen und der sozio-kulturellen Umwelt für die Unternehmen. Im Gegensatz dazu scheint die wissenschaftlich-technologische Umwelt, gerade durch die exponentiell steigenden F&E-Kosten, berechenbarer zu werden. Sowohl die politisch-rechtliche als auch die sozio-kulturelle Umwelt befinden sich in einer Phase sprunghafter Umbrüche, die ganz neue Anforderungen an Strategien und Strukturen stellen.

Was für entscheidende Einflüsse die Aufwertung dieser beiden externen Gestaltungsbedingungen auf Konzerne haben können, wird in den folgenden Abschnitten anhand von zwei Beispielen illustriert.

¹⁴³ Gasser, Thomas (Visionen, 1990), S. 121.

5.2.1.2 *Die steigende Bedeutung der politisch-rechtlichen Umwelt am Beispiel der ASCOM*

Der 1987 aus der Hasler AG und der Autophon-Gfeller AG durch Fusion entstandene Telekommunikationskonzern ASCOM¹⁴⁴ zeigt auf eindrückliche Weise, wie politische Entscheide und rechtliche Neuregelungen Einfluss auf Unternehmensstrategien und, als Folge davon, auf Unternehmensstrukturen haben können.¹⁴⁵

Vor 1986 operierten die Schweizer Anbieter von Telekommunikationsmaterial in einem von ausländischer Konkurrenz weitgehend geschützten Markt. Die PTT als Monopolbetrieb garantierte den Absatz ihrer Produktion, während brancheninterne Absprachen für ansehnliche Gewinne sorgten. So spielte es lange Zeit keine Rolle, dass der Schweizer Markt eigentlich für mehr als einen Anbieter zu klein war. Die Folge war die Produktion an zuvielen Standorten, in wirtschaftlich zu kleinen Losen mit einer, gemessen am Standard des Weltmarktes, tendentiell immer ein wenig veralteten Technologie.

Mitte der 80er Jahre kam dieses Fernmeldekartell von verschiedenen Seiten unter zunehmenden Druck. Grosskunden der PTT, ausländische Computer-Konzerne sowie bürgerliche Politiker forderten, das Monopol im Fernmeldewesen aufzuheben und die Telekommunikationsmärkte dem freien Wettbewerb auszusetzen. Die rechtlichen Folgen dieses politischen Willens wurden im neuen Fernmeldegesetz verbindlich festgehalten, welches eine schrittweise Liberalisierung und Entmonopolisierung des Fernmeldebereiches vorsieht.¹⁴⁶

Plötzlich sahen sich die Schweizer Telekommunikationsanbieter mit einer ganz anderen Situation konfrontiert. Die Struktur der Branche würde das langfristige Überleben in der neuen Wettbewerbssituation gegen die mächtige ausländische Konkurrenz nicht ermöglichen. Die F&E-Kosten für das technologische Mithalten mit den Telekom-Giganten konnten die vergleichsweise kleinen Schweizer Konzerne nicht alleine tragen. Nur gemeinsam schien der Aufbau einer eigenen Erfolgsposition mit dazugehörendem, überlebenswichtigen Eindringen in die Exportmärkte möglich. Der Zusammenschluss der Aktivitäten in der Struktur eines einheitlichen Konzerns drängte sich auf.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Vgl. ASCOM (Geschäftsbericht, 1988), S. 4 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Fahrni, Oliver (Geschäft, 1986), S. 82 ff.

¹⁴⁶ Vgl. Köchler, Helmut (Liberalisierungs-Tabu, 1993), S. 13.

¹⁴⁷ Vgl. Haeffner, Torsten (Bitte entstören!, 1990), S. 64.

So entstand aus dem lockeren Forschungsverbund ASCOM ein neuer Konzern gleichen Namens, der im Rahmen des neuen politisch-rechtlichen Umfeldes erfolgsversprechender schien, als das Fortführen des Status Quo. Die Bildung einer Management-Holding mit produktorientierten Konzernbereichen sowie deren organisatorischer Umbau in den letzten fünf Jahren, geschahen im Bestreben einer möglichst optimalen, den neuen Realitäten entsprechenden organisatorischen Zusammenfassung der Aktivitäten im Sinne einer klaren, strategischen Ausrichtung des neuen Konzerns.

Die neuesten Entwicklungen scheinen aber zu zeigen, dass es der Schweizer Telekommunikationsindustrie auch im Rahmen der ASCOM nicht gelingen wird, die notwendige kritische Grösse auf dem Weltmarkt aus eigener Kraft zu erreichen.¹⁴⁸

5.2.1.3 *Die steigende Bedeutung der sozio-kulturellen Umwelt Am Beispiel der CIBA*

Dass die sozio-kulturellen Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Konzernrahmenstruktur einen wichtigen Einfluss ausüben, wird niemand bezweifeln. Die Problematik liegt jedoch darin, dass das gesellschaftliche Werte- und Normensystem die Schaffung organisatorischer Strukturen nur sehr indirekt mitformt, und darum das wirkliche Ausmass dieses Einflusses kaum abgeschätzt werden kann.¹⁴⁹

In diesem Sinne kann die Ciba-Geigy AG als Glücksfall betrachtet werden. Denn dort wird die Veränderung der sozio-kulturellen Umwelt ausdrücklich als einer der Hauptfaktoren für die Neuausrichtung von Strategie und Unternehmenskultur, und als Folge davon auch der Struktur, eines Konzerns genannt.¹⁵⁰

Nach der Chemiekatastrophe in Schweizerhalle (BL), in deren Verlauf der Rhein auf einer beträchtlichen Länge schwerwiegend verschmutzt wurde, fand in der Öffentlichkeit eine breite Debatte über die Risiken der chemischen Industrie statt. Dabei stellte das oberste Management der Ciba-Geigy AG fest, dass die Werte der Gesellschaft nicht mehr den Werten entsprachen, nach denen die Unternehmung geführt wurde. Der Wertewandel hatte dazu geführt, dass die Öffentlichkeit nicht mehr bereit war, gewisse Risiken der chemischen Industrie im Umweltbereich zu tragen. Das Management begriff in einem schmerzhaften

¹⁴⁸ Vgl. Speck, Kurt (Hilfe, 1993), S. 33.

¹⁴⁹ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 120 f.

¹⁵⁰ Vgl. Kennedy, Carol (Changing, 1993), S. 18 ff.

Prozess, dass der Konzern als ein in die Gesellschaft eingebetteter Organismus die angestrebten Unternehmensziele auf die Dauer nur erreichen würde, wenn diese von den Werten der Umwelt sanktioniert werden.

Darum wurde versucht, die Werte der Unternehmung denjenigen der Gesellschaft anzupassen, da der umgekehrte Vorgang unmöglich war. Dieses Unterfangen fand Ausdruck in einer tiefgreifenden Strategierevision unter dem Titel 'VISION 2000', begleitet von einer eigentlichen Kulturrevolution im Unternehmen. Auch die Konzernstrukturen waren davon betroffen.

Leitgedanke war dabei die Schaffung von Unternehmenseinheiten, die dank grösserer Selbständigkeit flexibel und dauernd auf den beschleunigten Wandel der Umwelt reagieren können. Starre Strukturen wurden aufgebrochen und viel Eigenverantwortung an die operativen Einheiten übertragen.¹⁵¹

Ob sich die neu ausgerichtete CIBA in Zukunft bewähren wird, kann z. Z. noch nicht schlüssig gesagt werden.

5.2.1.4 *Der Mix der Einflussfaktoren*

Es wäre nun aber eine falsche Schlussfolgerung, die Umstrukturierung der ASCOM nur auf Einflüsse zurückzuführen, die der politisch-rechtlichen Umwelt zugeordnet werden können, und die Reorganisation der CIBA ausschliesslich als Folge sozio-kultureller Einflüsse darzustellen.

Auch in diesen beiden Beispielen gibt es keine einfachen Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen mehr. Die Veränderungen der als dominant dargestellten Gestaltungsbedingungen spielten lediglich eine deutlich wichtigere Rolle, als jede isoliert betrachtete Veränderung der anderen Einflussfaktoren, nicht aber notwendigerweise als die Kombination der Veränderungen aller übrigen Einflussfaktoren zusammen. Die Gesamtheit aller Einflussfaktoren muss, wie bereits in Kp. 3.1. erwähnt, als Mix aufgefasst werden, der in jedem konkreten Fall seine ganz spezifischen Ausprägungen kennt.

5.2.1.5 *Abschliessende Bemerkungen zur Bedeutung Externer Gestaltungsbedingungen*

Nebst der zunehmenden Bedeutung der Einflussfaktoren der sozio-kulturellen und der politisch-rechtlichen Umwelt, muss auf eine Besonderheit des Einflusses der ökonomischen Umwelt hingewiesen werden, die bei der Analyse der Konzerne aufgefallen ist und auch in der volkswirtschaftlichen Literatur Erwähnung findet.¹⁵² Sie hat insbesondere auf den Zeitpunkt der Ergreifung organisatorischer Massnahmen Auswirkungen.

¹⁵¹ Vgl. Ciba-Geigy (Geschäftsbericht, 1991), S. 11.

¹⁵² Vgl. Dornbusch, Rudiger / Fischer, Stanley (Macroeconomics, 1988), S. 289 ff.

Grundsätzlich sind alle Konzerne von der globalen volkswirtschaftlichen Entwicklung betroffen, wie sie sich z. B. in der Entwicklung des Zinsniveaus oder der Inflationsrate widerspiegelt. Werden aber die konjunkturellen Zyklen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung näher betrachtet, zeigt sich, dass in einem Punkt gewichtige Unterschiede bestehen: die Nachfrage nach den meisten Dienstleistungen und Konsumgütern ist viel kleineren Schwankungen ausgesetzt, als die Nachfrage nach Investitionsgütern.

Die Folge davon ist, dass der Einfluss eines bestimmten Mixes externer Einflussfaktoren durch konjunkturelle Schwankungen für Konzerne, die Investitionsgüter produzieren, verstärkt wird, und die Notwendigkeit sprunghaft erhöht, strategische und strukturelle Änderungen einzuleiten. Für deren Durchführung steht dann meist auch weniger Zeit zur Verfügung.

5.2.2 INTERNE GESTALTUNGSBEDINGUNGEN

Die Auswertung der Presse- und Firmenpublikationen zeigt weiter, dass der Einfluss der internen Gestaltungsbedingungen auf die organisatorische Strukturgebung nicht zu unterschätzen ist. Das Ausmass des Einflusses von Systemmerkmalen, wie z. B. der Unternehmensgeschichte, und von personellen Merkmalen, wie z. B. den Einstellungen der Beschäftigten, können aber mit der angewandten Methode nur erahnt, nicht aber systematisch belegt und quantifiziert werden.

Die Merkmale der Unternehmung als System sowie die Merkmale der personellen Aktionsträger sind zwar im wesentlichen Folge einer jahrelangen Beeinflussung durch die externen Gestaltungsbedingungen.¹⁵³ Sie entwickeln aber in jedem Konzern als spezifische Kombination ein ganz eigenes Momentum, welches nicht ohne weiteres überwindbar ist und strukturelle Veränderungen fördern oder behindern kann.

In ungünstigen Fällen können so Strategie- und Strukturänderungen, die aufgrund neuer externer Einflüsse dringend notwendig wären, erst nach einiger Zeit durchgesetzt werden. Die schweizerische Maschinenindustrie bietet einige derartige Beispiele, die deutlich zeigen, dass Firmentraditionen, Unternehmenskulturen und Managementkapazitäten Faktoren sind, die bei der Planung und Durchführung einer Strukturrevision nicht übersehen werden dürfen.

So wurde beispielsweise bei Oerlikon-Bührle wegen der ungünstigen Konstellation interner Gestaltungsbedingungen strategisch und strukturell erst reagiert, als schon fast zehn Jahre lang rote Zahlen geschrieben worden waren.¹⁵⁴

¹⁵³ Vgl. Abb. 2, Falzblatt hinten.

¹⁵⁴ Vgl. Haeffner, Torsten (Opfer, 1990), S. 120 ff.

Die internen Einflussfaktoren müssen aber nicht einen negativen Einfluss haben, sondern können im Idealfall mithelfen, die notwendigen Strategie- und Strukturanpassungen, die durch Veränderungen der externen Gestaltungsbedingungen notwendig werden, zu antizipieren und frühzeitig durchzusetzen.

Als Illustration sei hier die Sandoz AG angeführt, welche ihre weitreichende Strukturanpassung 1989 aus einer Position der Stärke im Hinblick auf wirtschaftlich schlechtere Zeiten durchführte, welche effektiv erst zwei Jahre später eintrafen.¹⁵⁵

5.3 GEWÄHLTE LÖSUNGEN

Werden die gewählten Lösungen der Organisation der Spitzen-, Zwischen- und Grundeinheiten, der Einsatz der organisatorischen Aktionsparameter (Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration) sowie die rechtliche Ausgestaltung der Untersuchungsobjekte als komplexe, mehr-dimensionale Faktorkombination betrachtet, ist jeder der 57 näher analysierten Konzerne ein organisatorischer Sonderfall. Nicht zwei Firmen weisen bei einer solchen Betrachtungsweise die gleiche Organisationsstruktur auf. Ein Ergebnis, welches aufgrund des dargestellten Zusammenhangs zwischen gültigen Einflussfaktoren und spezifisch darauf zugeschnittener Konzernorganisation zu erwarten war.¹⁵⁶

Trotzdem erstaunt die Phantasie, mit welcher die Verantwortlichen die ihnen in der Praxis zur Verfügung stehenden organisatorischen Mittel ausschöpfen, um die Konzernstruktur optimal an die individuellen Bedingungen anzupassen.

Diese Vorgehensweise, bei der die Organisation der Konzerne bis ins kleinste Detail untersucht wird, eignet sich nicht, um Trends zu identifizieren. Sie verliert sich in der erwähnten Vielfalt und ist damit denkbar weit von einer Trenderhebung entfernt, welche nur durch eine Reduktion von Information erfolgen kann.

Darum sollen die in Kp. 3 dargelegten Grundlagen der Konzernorganisation zur analytischen Vereinfachung herangezogen werden, um einen Überblick über den Stand der Konzernorganisation in der Schweiz am Ende des dritten Quartals 1993 zu ermöglichen.

5.3.1 STAMMHAUS- ODER HOLDINGKONZERN

Vergleicht man die Verbreitung der beiden Konzepte Management-Holding und Stammhauskonzern, so fällt die Beliebtheit ersterer sofort auf. Immerhin 2/3 der analysierten Unternehmungen sind Management-Holdings. Davon sind

¹⁵⁵ Vgl. Moret, Marc (Introduction, 1990), S. 6 f.

¹⁵⁶ Vgl. Kp. 3.1., S. 16 ff.

wiederum gut 2/3 reine Management-Holdings, während der andere Drittel als Holdings mit Managementgesellschaften konstituiert ist.¹⁵⁷

Die Bildung von Holdings mit angefügter Managementgesellschaft hat in der Schweiz meist steuerliche Gründe, da das Steuerprivileg für Holdinggesellschaften in vielen Kantonen nur gewährt wird, wenn sich die Holding strikt auf die Beteiligungsverwaltung beschränkt.¹⁵⁸

Dagegen nimmt sich die Zahl der traditionellen Stammhauskonzerne recht bescheiden aus. Zwei davon werden über Finanzholdings von den Aktionären gehalten (Basler Versicherungs-Gesellschaft¹⁵⁹ und F. Hoffmann - La Roche AG¹⁶⁰). Da in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf dem Vergleich der Konzernführungsorganisation und nicht auf der finanziellen Führung liegt, sollen sie als Unterkategorie der Stammhauskonzerne aufgefasst werden.

Untenstehende Tabelle zeigt die genaue zahlenmässige Verteilung der Strukturkonzepte.

	ANZAHL
MANAGEMENT-HOLDINGS	
Reine Management-Holding	27
Holding mit Managementgesellschaft	11
STAMMHAUSKONZERNE	
Stammhauskonzern	15
Finanzholding mit Stammhaus	2
TEILKONZERNE	
Managementgesellschaft mit oper. Tätigkeit	1
Management-Subholding	1
TOTAL	57

Tab. 4: Management-Holdings, Stammhaus- und Teilkonzerne

Bei den in obiger Zusammenstellung aufgeführten Teilkonzernen handelt es sich um Konzerne als selbständige Führungseinheiten, die vom übergeordneten Konzern abgespalten sind:

¹⁵⁷ Vgl. Kp. 3.4.2., S. 28 f.

¹⁵⁸ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 59.

¹⁵⁹ Vgl. Basler Versicherungs-Gruppe (Geschäftsbericht, 1993), S. 58.

¹⁶⁰ Amrein, Felix (Finanzholding, 1993)

- Die Zellweger Uster Gruppe, ein Teil des Hesta-Konzerns,¹⁶¹ wird von der rechtlich selbständigen Zellweger Management AG geführt, welche gleichzeitig neben der Konzernleitung noch operative Tätigkeiten im Rahmen eines Geschäftsbereichs wahrnimmt. Trotzdem handelt es sich um keinen Stammhauskonzern, da die Zellweger Uster AG die Hauptgesellschaft des Teilkonzerns ist.¹⁶²
- Die Perlen Holding AG ihrerseits ist ein Teil der Chemie- und Papier-Holding CPH, einer Finanzholding.¹⁶³ Sie kann als reine Management-Holding bezeichnet werden.¹⁶⁴

Die folgende Grafik zeigt den ungefähren prozentualen Anteil der Strukturkonzepte am Total.

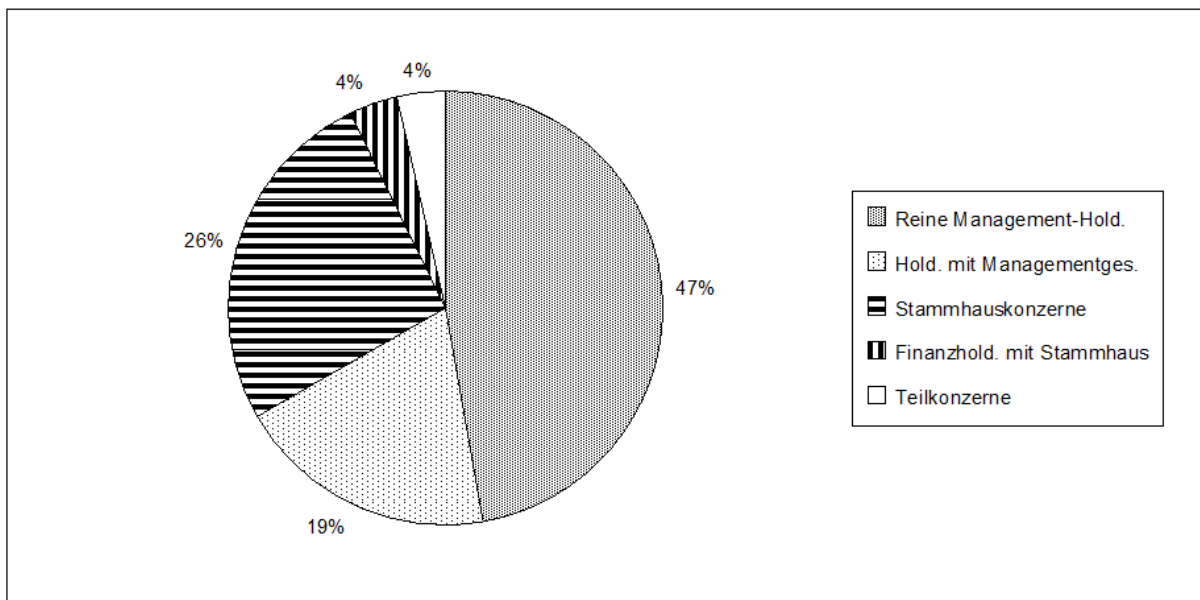


Abb. 14: Management-Holdings, Stammhaus- und Teilkonzerne

5.3.2 KOMBINATION DER ORGANISATORISCHEN AKTIONSPARAMETER

Die Klassifikation der untersuchten Konzerne nach dem Kriterium der Arbeitsteilung ist insofern problematisch, als die betroffenen Unternehmen ihre Konzernstruktur sehr individuell beurteilen und in der Öffentlichkeit unterschiedlich darstellen.¹⁶⁵ Die folgende Zuordnung zu einer Gliederungsart enthält darum eine

¹⁶¹ Vgl. Prange, Oliver (Abschied, 1991), S. 209.

¹⁶² Vgl. Zellweger Uster AG (Geschäftsbericht, 1993), S. 8 ff.

¹⁶³ Vgl. Droeven, Anne Marie (Familienchemie, 1991), S. 111.

¹⁶⁴ Vgl. Papierfabrik Perlen (Holdingstruktur, 1993), o.S.

¹⁶⁵ Vgl. auch Gomez, Peter (Neue Trends, 1992), S. 168 f.

Kategorie 'Kombination' für schwer zuteilbare Strukturformen. Die Kategorie 'Produkte' dient zudem als Sammelposten für Konzernorganisationen, die Business Units, Dienstleistungen, Produkte, Kunden, Systeme etc. als dominantes Kriterium der Arbeitsteilung gewählt haben. Mit den erhobenen Daten ist eine detailliertere und trotzdem noch aussagekräftige Darstellung nicht möglich.

GLIEDERUNG NACH:	Funktionen	3
	Produkten	33
	Regionen	6
	Matrix	5
	Kombinationen	<u>10</u>
TOTAL		57

Tab 5: Gliederung der zweiten Konzernhierarchiestufe

Es zeigt sich, dass die divisionale Organisationsform auf der zweiten Hierarchiestufe am verbreitetsten ist. Um die Grössenverhältnisse obiger Tabelle zu verdeutlichen, wird sie unten als Grafik reproduziert.

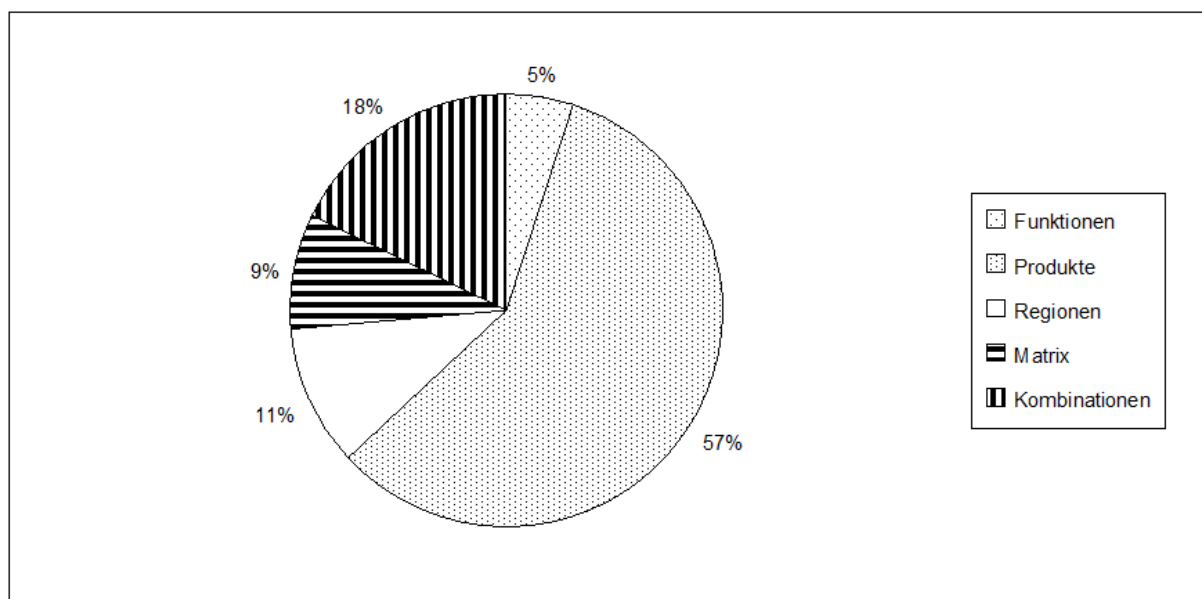


Abb. 15: Gliederung der zweiten Konzernhierarchiestufe

Fast 70% der untersuchten Konzerne haben das Objektprinzip zur Gliederung der zweiten Konzernhierarchiestufe gewählt. Dabei dominiert die Organisation nach Produktgruppen klar, nur sechs Konzerne wählten die Regionen als oberstes Kriterium. Immerhin fünf Konzerne verwenden einen mehrdimensionalen Ansatz zur

Organisation, während nur gerade drei Stammhauskonzerne sich nach dem funktionalen Prinzip organisieren.

Für zehn Konzerne ist eine genaue Zuordnung nicht möglich, weil sie auf der zweiten Hierarchiestufe nach mindestens zwei Kriterien geordnet sind, ohne eine Matrix darzustellen. So haben z. B. die analysierten Versicherungsunternehmen auf der gleichen organisatorischen Ebene häufig regional ausgerichtete Sparten neben Produktgruppensparten.

Detailliertere Angaben bezüglich dem Einsatz der Aktionsparameter Koordination und Konfiguration sind leider aufgrund des verwendeten Materials für eine Mehrheit der Untersuchungsobjekte nicht möglich.

5.3.3 SUBHOLDINGS ODER SUBSTAMMHÄUSER

Werden die Konzerne daraufhin analysiert, wie die organisatorischen Grundeinheiten mehrheitlich mit den Spitzeneinheiten verbunden sind, erstaunt, dass nur ABB konsequent alle Grundeinheiten über Subholdings zusammengefasst hat.¹⁶⁶

	Halten Grundeinheiten vorwiegend als:	%
Subholdings	1	1,7
Substammhäuser	9	15,8
Töchter ohne weitere Beteiligungen	9	15,8
Kombinationen	35	61,4
Unklar	3	5,3
TOTAL	57	100,0

Tab. 6: Subholdings oder Substammhäuser

Neun Konzerne halten ihre Grundeinheiten mehrheitlich über Zwischeneinheiten, die selber auch operativ tätig sind (Substammhäuser), während weitere neun ihre Grundeinheiten meist direkt halten.

60% der untersuchten Konzerne halten ihre Grundeinheiten in kombinierten Formen, d. h. über Subholdings, Substammhäuser oder direkt.

¹⁶⁶ Vgl. Stein, Matthias (Management-Holding, 1993), S. 187.

Gründe für die überproportionale Grösse der Kategorie 'Kombinationen' sind:

- Die Mehrheit der betrachteten Konzerne erzielen über 50% ihres Umsatzes im Ausland, doch bilden sie dabei regionale Schwerpunkte (meistens Europa und Nordamerika). Dies führt zu einem Ungleichgewicht in der Verteilung der Tochtergesellschaften: während in den Schwerpunktregionen viele Einheiten gehalten werden, die meistens über Subholdings oder Substammhäuser zusammengefasst werden, sind in den übrigen Regionen nur einzelne, geografisch weit auseinanderliegende Grundeinheiten vorhanden. Diese werden direkt von der Spitzeneinheit als Tochtergesellschaften geführt.
- Die Anzahl gehaltener Grundeinheiten ist im Zusammenhang des Wachstums der Konzerne zu begreifen. Hier kann gesagt werden, dass eine Vielzahl Schweizer Konzerne erst in der letzten Dekade massiv durch Übernahmen, gerade im Ausland, gewachsen sind.¹⁶⁷ Es ist anzunehmen, dass dem organisatorischen Anpassungsbedarf erst ansatzweise entsprochen wurde, und sich hier in den nächsten Jahren einige Veränderungen ergeben dürften.
- Die rechtlichen Vorschriften, welche oftmals für die Art der Ausgestaltung der Konzernrahmenstruktur den Ausschlag geben, sind in jedem Land anders und verlangen darum nach einer anderen organisatorischen Reaktion.

¹⁶⁷ Vgl. Kp. 4.1.4., S. 38.

6 GENERELLE TRENDANALYSE

Die letzten acht Jahre waren in organisatorischer Hinsicht eine sehr bewegte Zeit. Das beschleunigte Unternehmenswachstum sowie die Veränderungen der Umweltfaktoren hatten zur Folge, dass praktisch keiner der untersuchten Konzerne ohne grössere Reorganisation über die Runden kam. Dabei wurden sowohl die globalen Strukturkonzepte, als auch die organisatorischen Aktionsparameter neu definiert. Von kleineren Umstrukturierungen, z. B. von Subholdings, sind alle Konzerne ohnehin dauernd betroffen. Bei einzelnen Grosskonzernen, welche Märkte weltweit bearbeiten und darum besonders von der Dynamisierung des Wandels betroffen sind, zeichnet sich geradezu ein Zustand organisatorischer Dauerreform ab.¹⁶⁸

Dieser stetige Wandel der Konzernorganisation läuft teilweise, ungeachtet der im Detail sehr individuellen Lösungen als Antwort auf die spezifischen Konstellationen der Gestaltungsbedingungen, in bestimmten Bahnen ab. Diese Gemeinsamkeiten sollen die folgenden Abschnitte beschreiben, und damit die in Kp. 4.3.3. formulierten Hypothesen stützen oder widerlegen.

6.1 DIE ABLÖSUNG DES STAMMHAUSES DURCH DIE MANAGEMENT-HOLDING

Beobachtet man die in Kp. 5.3.1. dargestellte statische Situation der Strukturausprägungen Stammhauskonzern und Management-Holding über die Zeitspanne von 1986 bis 1993, so zeigt sich auf eindeutige Art und Weise, dass die Stammhauskonzerne sukzessive in Management-Holdings umgewandelt werden.

Als Umwandlung wird der Moment im Reorganisationsprozess bezeichnet, in welchem die Unternehmensleitung ausgegründet wird.¹⁶⁹ Dabei erfolgt die Ausgliederung der Konzernleitung aus dem bisherigen Stammhauskonzern, deren Einbringung in eine neu gegründete Obergesellschaft, oder die vollständige Überführung der operativen Aufgaben in neue Tochtergesellschaften. Dies hat eine Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse zur Folge.

¹⁶⁸ Vgl. Kern, Helga (Restrukturierung, 1993), S. 17.

¹⁶⁹ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 83 ff.

Die folgende Tabelle und Grafik verdeutlichen die Verschiebung vom einen zum anderen Strukturkonzept.

Jahr	Stammhaus-Konzerne (*)	Veränderung	Management-Holdings	Veränderung	Total Konzerne (**)
1986	28		29		57
1987	25	-3	31	2	56
1988	25		31		56
1989	23	-2	33	2	56
1990	21	-2	35	2	56
1991	20	-1	36	1	56
1992	20		36		56
1993	17	-3	39	3	56

(*) inkl. BBC, Hasler AG und Autophon
(**) exkl. Zellweger Uster Gruppe

Tab. 7: Verschiebung vom Stammhaus- zum Management-Holding-Konzern

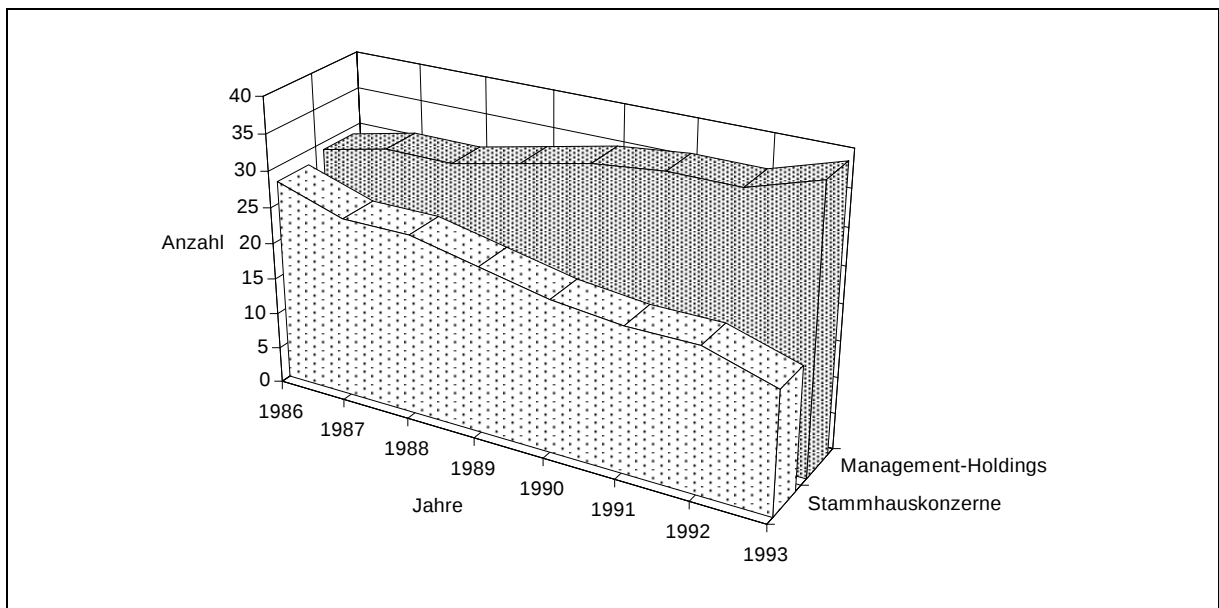


Abb. 16: Verschiebung vom Stammhaus- zum Management-Holding-Konzern

Diese klare Entwicklung führt zur Formulierung von Trend Nr. 1:

TREND NR. 1

Die Management-Holding löst das Stammhauskonzept als dominante Konzernrahmenstruktur schrittweise ab.

Eine etwas vertiefte Analyse von Trend Nr. 1 durch das Studium der Reorganisationsfälle ergibt interessante Gemeinsamkeiten. Auch wenn jeder der zehn betroffenen Konzerne eine ganz andere Merkmalskombination bezüglich Branche, Grösse und Leistungsprogramm aufwies, und in eine ganz spezifische Umweltsituation eingebettet war, ergeben sich auffallende Übereinstimmungen in den durch die Umstrukturierung angestrebten Hauptzielen.

Alle analysierten Konzerne, die zwischen 1986 und 1993 von der Stammhausstruktur zu einer Management-Holding-Struktur wechselten, visierten ausdrücklich folgende zwei Ziele an:

- 1) Die Unterstützung der angestrebten Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen durch die Globalstruktur, im Sinne der Schaffung bestmöglicher Voraussetzungen zur Etablierung von Profit-Center-Strukturen.¹⁷⁰
- 2) Die Schaffung flexibler Strukturen, welche die rechtliche Verselbständigung von Geschäftseinheiten unterstützen, unternehmensübergreifende Kooperationen ermöglichen und die Integration akquirierter Gesellschaften fördern sollen.

Weitere, mehrmals genannte Ziele waren die Schaffung klarer Strukturen, welche die Entflechtung der Funktionen erleichtern, sowie die Anpassung der Rechtsstruktur an die Führungsstruktur.

Die anderen angestrebten Ziele entsprangen den Bedürfnissen, die sich aus der spezifischen Konstellation der Gestaltungsbedingungen ergaben.

Während für die Papierfabrik Perlen¹⁷¹ und die Sandoz¹⁷² die obigen Ziele den primären Zweck der Etablierung einer Management-Holding darstellten, können für die übrigen Konzerne eigentliche Reorganisationsauslöser festgestellt werden.

¹⁷⁰ Vgl. Kp. 6.3., S. 66 ff.

¹⁷¹ Vgl. Papierfabrik Perlen (Holdingstruktur, 1993), o.S.

¹⁷² Vgl. Moll, Gabriele (Grossbaustelle, 1990), S. 92 ff.

- Fehlende kritische Grösse in den bearbeiteten Märkten:
Sowohl für Autophon-Gfeller und Hasler als auch für Asea und BBC¹⁷³ war die aus den Veränderungen der externen Einflussfaktoren resultierende, zu kleine Unternehmensgrösse der Auslöser zur Fusion, und damit zur tiefgreifenden Reorganisation. Nebst den oben angeführten Zielen wählten die neugegründeten Konzerne ABB und ASCOM auch darum die Management-Holding, weil sie nach der Meinung des Managements diejenige Strukturform war, welche die Integration der Aktivitäten der Fusionspartner am besten unterstützte.
- Externe rechtliche Entscheide:
Die CS-Holding, ursprünglich als Finanzholding, u. a. zur Umgehung der vom Bankengesetz verlangten Höhe der Eigenmittelunterlegung für die SKA gegründet, wurde durch ein Bundesgerichtsurteil in die Rolle einer Management-Holding gedrängt.¹⁷⁴ Die Umstrukturierung der Danzas AG erfolgte aufgrund der Etablierung des EG-Binnenmarktes 1993 und der spezifischen Situation der Schweiz in diesem Kontext.¹⁷⁵ Durch die Management-Holding soll die rechtliche Verselbständigung der länderbezogenen Geschäftseinheiten im EG-Raum unterstützt werden, um eine drohende Diskriminierung als Schweizer Gesellschaft zu umgehen.
- Radikale Strategieänderung:
Zusätzliches und entscheidendes Ziel der Einführung der Management-Holding waren für die Alusuisse-Lonza und für Sulzer die strukturelle Unterstützung für eine, aufgrund der Veränderung der externen Einflussfaktoren für das Überleben der Konzerne notwendigen, radikalen Strategieänderung. Ziel war und ist die sukzessive Änderung des hergestellten Leistungsprogrammes.
Während die Alusuisse-Lonza sich in einem Kraftakt weg vom angestammten Rohstoffgeschäft in die nachgelagerten Produktionsstufen für Verarbeitungsprodukte bewegte,¹⁷⁶ wandelte sich Sulzer vom traditionellen Maschinenbauunternehmen zu einem modernen Technologiekonzern.¹⁷⁷
Auf die spezifische Situation der Hürlimann Holding und der Feldschlösschen Holding wird in Kp. 7.1.3.3. näher eingegangen.

¹⁷³ Vgl. Stein, Matthias (Management-Holding, 1993), S. 173.

¹⁷⁴ Vgl. Gallati, Alain (Holdingformen, 1992), S. 25 f.

¹⁷⁵ Vgl. Bärlocher, Sonja (Moderne Zeiten, 1993), S. 32.

¹⁷⁶ Vgl. Moll, Gabriele (Mäuse, 1989), S. 168 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Kp. 9.2., S. 102 ff.

6.2 RECHTLICHE VERSELBSTÄNDIGUNG

Bei der Analyse der kleinen und grossen Reorganisationen zeigt sich, dass viele Konzerne versuchen, durch die Zusammenfassung gleicher Aktivitäten in rechtlich selbständige und überschaubare Einheiten wenn möglich eine Übereinstimmung von Rechts- und Organisationsstruktur zu erreichen.

Eine Folge davon ist, dass heutige Konzernverbünde eher mehr, dafür kleinere, rechtlich selbständige Unternehmen zusammenfassen. Besonders eindrucksvoll wird diese Tatsache am Beispiel der ABB Schweiz illustriert: bei der Neuorganisation der Schweizer Tätigkeiten im Rahmen der Auflösung des ehemaligen BBC-Stammhauses, entstanden bis 1992 nicht weniger als 56 rechtlich selbständige Unternehmen!¹⁷⁸

Bei der rechtlichen Verselbständigung können zwei unterschiedliche Vorgehensweisen beobachtet werden:

- 1) Aufspaltung zu grosser Gesellschaften (z. B. ehemalige Stammhäuser) durch die Ausgliederung operativer Teilbereiche.
- 2) Zusammenfassung zu kleiner Gesellschaften, die z. B. in einem gewissen geografischen Raum dasselbe produzieren oder absetzen.

Diese Entwicklung fasst Trend Nr. 2 zusammen:

TREND NR. 2

Tendentiell werden ähnliche Konzernaktivitäten in überschaubaren, rechtlich selbständigen Geschäftsbereichen zusammengefasst.

Nach Bühner ist dieses Vorgehen ein typischer Schritt auf dem Weg zur Bildung einer Management-Holding.¹⁷⁹

⇒ *Trend Nr. 1 und 2 untermauern die in Hypothese Nr. 4 (vgl. Seite 44) erwartete Entwicklung der Strukturen weg vom Stammhaus- hin zum Holdingkonzern und die zunehmende rechtliche Verselbständigung von Konzerneinheiten.*

¹⁷⁸ Vgl. Fischer, Karl (Steiles Stück, 1992), S. 172.

¹⁷⁹ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 41 f und 82 f.

6.3 ZENTRALISATION ODER DEZENTRALISATION?

Auch wenn in der praktischen Konzernorganisation sehr viele individuelle Lösungen anzutreffen sind, fällt eine Gemeinsamkeit auf: fast alle Konzerne wählen organisatorische Massnahmen, welche die Dezentralisation operativer markt- und kundennaher Funktionen fördern und tendentiell zu kleineren, beweglicheren Einheiten führen. Unterstützt wird diese Dezentralisation durch die vielfältigen Fortschritte in den zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel.¹⁸⁰

Nicht alle Unternehmen gehen dabei so schnell, radikal und umfassend vor wie die ABB.¹⁸¹ Das heisst aber nicht, dass einem anderen Vorgehen kein Erfolg beschieden ist, sondern lediglich, dass jede konkrete Situation ganz spezifische, angepasste Massnahmen erfordert. So setzt jeder Konzern die einmal beschlossene Dezentralisationsstrategie mit anderen organisatorischen Instrumenten durch, um die anvisierte Flexibilität und Kundennähe zu erhöhen.

Einige Konzerne transferieren hierzu, im Rahmen umfassender Reorganisationen, schrittweise Verantwortung und Kompetenzen an hierarchisch tiefere organisatorische Einheiten, während andere schlagartig dezentralisieren.

Die aus den autonomen Geschäftsbereichen entstehenden Profit-Center-Strukturen können dabei auf rechtliche Einheiten, Sparten, Regionen, Geschäftsbereiche etc. aufbauen. In vielen Unternehmen werden sogar sich überlagernde, auf unterschiedlichen Kriterien basierende Profit-Center-Strukturen konstruiert. Dabei können viele kleine eigenverantwortliche Einheiten zusammen im Rahmen des Konzerns wiederum ein grösseres Profit-Center bilden, wobei letzteres mit mehr Kompetenzen ausgerüstet ist als die kleinsten Einheiten.

Es wäre aber nicht richtig, von einem uneingeschränkten Dezentralisationstrend zu sprechen, denn davon sind nicht alle Konzernfunktionen in gleichem Ausmass betroffen. Während marktverbundene Funktionen ohne Zweifel möglichst nahe an die operativen Einheiten herangeführt werden, gilt dies für nicht marktverbundene Funktionen, wie z. B. die Logistik, nur bedingt. Allerdings können über sie keine globalen Trendaussagen gemacht werden.

Bei strategischen Funktionen ist eine eigentliche Gegenbewegung zu beobachten: sie werden an der Konzernspitze konzentriert.

¹⁸⁰ Vgl. Gasser, Thomas (Visionen, 1990), S. 125.

¹⁸¹ Vgl. Stein, Matthias (Management-Holding, 1993), S. 175 ff.

Falsch wäre aber, von einer Zentralisierung zu sprechen, denn diese Funktionen waren schon immer auf der ersten Hierarchiestufe angesiedelt. Vielmehr gelingt es nach der Entlastung der Konzernleitungen von operativen Aufgaben viel besser, die strategischen Aufgaben optimal zu bündeln, auszubauen und an der Konzernspitze institutionell zu verankern.

Die strategischen Funktionen, welche in zentralen Spitzenstäben und -stellen zusammengefasst werden, gewinnen an Gewicht, weil sie die Synergierrealisation im Verbund, trotz der Dezentralisierung vieler operativer, marktverbunder Funktionen, weiterhin sicherzustellen haben. Die Konzernstäbe und zentralen Dienste dürfen aber nicht mit den früher existierenden zentralen Stellen gleichgesetzt werden, denn im Gegensatz zu diesen konzentrieren sie sich nur noch auf Wahrnehmung strategischer Funktionen. Dabei handelt es sich nebst dem Finanz- und Rechnungswesen v. a. um für die Koordination wichtige Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktionen.

Diese Entwicklung zeigt sich z. B. an der Controllingfunktion, die sich erst in den letzten Jahren als solche verbreitet an den Konzernspitzen etabliert und institutionalisiert hat, aber auch am Finanzwesen, welches nur zentral konzernweit optimiert werden kann. Insbesondere bei der Kapitalbeschaffung kann so für den Konzern eine wesentlich verbesserte Position erreicht werden. Im Extremfall führt diese Zentralisierung zur Bildung regelrechter Inhouse-Banken.

Bei Konzernen, die in forschungsintensiven Branchen tätig sind, wurden teilweise zentrale Forschungs- und Technologiezentren im Rahmen des Aufbaus von Kernkompetenzen geschaffen. Ein Beispiel dafür ist die Sika, welche mit Hilfe einer zentralen F&E und vier Technologiezentren eine optimale Know-how- und Informations-Diffusion zwischen den weltweit 52 Tochtergesellschaften anstrebt, die lokal ebenfalls Forschung betreiben.¹⁸²

Allerdings hängt die Zahl und die Bedeutung zentraler Stellen von den Synergiemöglichkeiten zwischen den einzelnen Konzernbereichen ab. Mischkonzerne, die in unterschiedlichen Branchen tätig sind, wie z. B. die Walter Meier Holding,¹⁸³ haben generell weniger solche Stellen, da die erzielbaren Synergien vorwiegend finanzieller Art sind.

¹⁸² Vgl. Sika (Geschäftsbericht, 1993), S. 13.

¹⁸³ Vgl. WMH (Geschäftsbericht, 1993), S. 4 f.

Die Zentralisations- und Dezentralisationsbewegungen in der Konzernorganisation hält Trend Nr. 3 fest:

TREND NR. 3

Operative, markt- und kundenbezogene Funktionen werden dezentralisiert, während die strategischen Führungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen an der Konzernspitze gebündelt werden.

Eine deutliche Illustration für Trend Nr. 2 und 3 ergibt sich aus dem Beispiel der Ems-Chemie.

In einem ersten Schritt schuf die Konzernleitung 1989 eigenständige, rechtlich selbständige Unternehmensbereiche, die durch eigene Geschäftsleitungen mit Ergebnisverantwortung und einem grossen Ausmass an Selbständigkeit als Profit-Centers geführt wurden.¹⁸⁴

In einem weiteren organisatorischen Schritt wurden die vorher für den ganzen Konzern tätigen Zentralen Dienste per Ende 1991 aufgehoben. Ihre Funktionen wurden an die Geschäftseinheiten delegiert. Zur Wahrnehmung der wenigen verbleibenden zentralen Funktionen mit strategischem Charakter wurde ein Generalsekretariat geschaffen.¹⁸⁵

⇒ *Trend Nr. 3 zeigt, dass der in Hypothese Nr. 2 (vgl. Seite 43) erwartete Dezentralisierungstrend tatsächlich existiert. Gleichzeitig wird aber klar, dass die Konzentration strategischer Führungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen an der Konzernspitze in diesem Ausmass nicht erwartet worden ist.*

6.4 TRENDS DER ARBEITSTEILUNG

Die Überprüfung von Hypothese Nr. 1 ("*Flexibilisierung*", vgl. Seite 42) mit der angewandten Methode ergibt keine befriedigenden Ergebnisse. Ausschlaggebend dafür ist, dass die letzte grosse Welle von Veränderungen der Regelung der Arbeitsteilung auf der zweiten Hierarchiestufe in den 60er und 70er Jahren erfolgte, als die funktionale Arbeitsteilung durch die Gliederung nach dem Objektprinzip verdrängt wurde.¹⁸⁶ Wie bereits in Kp. 5.3.2 illustriert, sind heute fast 70% der untersuchten Konzerne nach diesem Prinzip organisiert.

¹⁸⁴ Vgl. EMS-Chemie (Geschäftsbericht, 1990), S. 18.

¹⁸⁵ Vgl. EMS-Chemie (Geschäftsbericht, 1992), S. 14.

¹⁸⁶ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 14 f.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Geschäftsbereichsorganisation als Voraussetzung für die Etablierung von Profit-Center-Strukturen und von Management-Holdings notwendig ist.¹⁸⁷ Mit anderen Worten: ohne die erwähnte Divisionalisierungswelle wäre der Trend zur Management-Holding als Strukturform gar nicht möglich.

Die erfolgten Änderungen der Regelung der Arbeitsteilung in den analysierten Konzernen dokumentieren untenstehende Tabelle und Grafik.

	1986	1993
Funktional	6	3
Produkte	31	34
Regionen	5	6
Matrix	1	5
Tensor	1	0
Kombinationen	11	10

Tab. 8: Veränderungen in der Regelung der Arbeitsteilung

Um die wenigen Veränderungen optisch besser hervorzuheben, wird in der Grafik (vgl. Abb. 17, Seite 70) auf die Wiedergabe der Konzerne, die nach dem Produktkriterium organisiert sind und die klare Mehrheit darstellen, verzichtet.

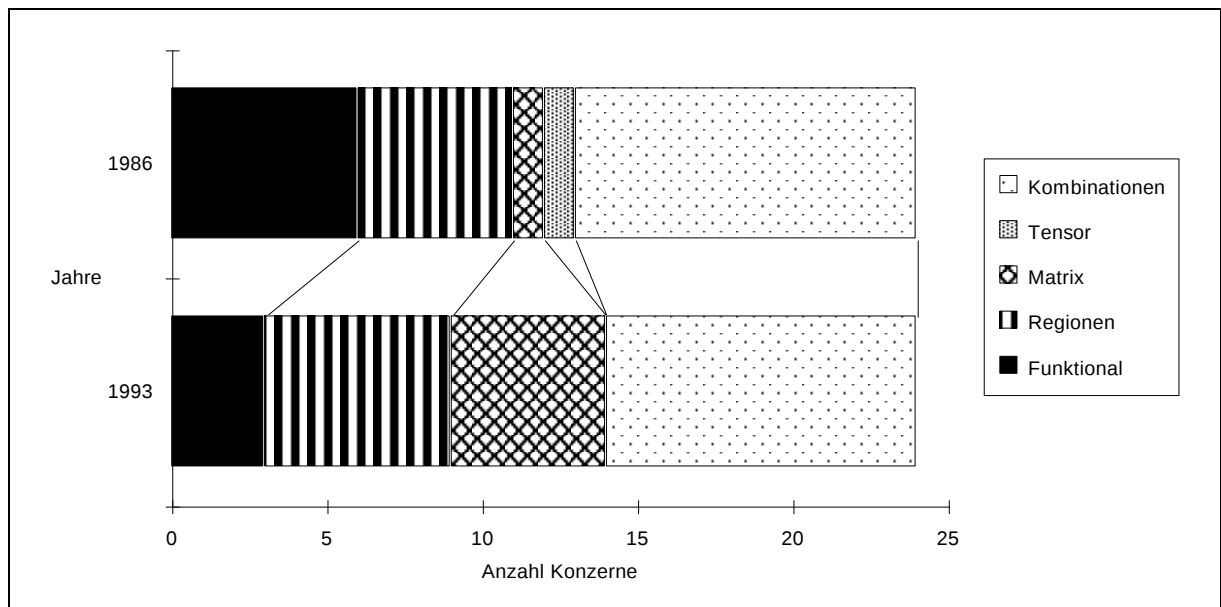


Abb. 17: Veränderungen in der Regelung der Arbeitsteilung

¹⁸⁷ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 13 ff.

Die Verringerung der Konzerne mit funktionaler Arbeitsteilung von sechs auf drei kann als die Endphase der oben angesprochenen Etablierung des Objektkriteriums als dominantes Prinzip der Arbeitsteilung auf der zweiten Hierarchiestufe interpretiert werden.

Lediglich Calanda Haldengut,¹⁸⁸ die Bobst-Gruppe¹⁸⁹ und die Swissair¹⁹⁰ halten als Stammhäuser weiterhin am funktionalen Kriterium fest. Im betrachteten Zeitraum haben demgegenüber der Jelmoli Konzern¹⁹¹ und die Hürlimann-Gruppe¹⁹² das Produkt-, und die Danzas AG das regionale Kriterium zur Ablösung der funktionalen Gliederung gewählt.

Die im Zusammenhang mit der Arbeitsteilung erhobenen Daten sind zuwenig aussagekräftig, um die Formulierung eines eigentlichen Trends zu erlauben. Eine vertiefte Analyse dieser Thematik im Rahmen einer anderen Arbeit könnte aber sicher aufschlussreiche Ergebnisse liefern.

Interessant ist z. B. die Zunahme der Matrix-Ansätze, denn sie deutet darauf hin, dass sich Hypothese Nr. 1 (*"Flexibilisierung"*, vgl. Seite 42), über einen noch längeren Zeitraum beobachtet, bestätigen könnte. 1986 wies nur Holderbank konzernweit eine Matrix auf, bis 1993 übernahmen auch ABB, CIBA, Nestlé und Schindler diese Organisationsform.

Während ABB,¹⁹³ CIBA,¹⁹⁴ Holderbank¹⁹⁵ und Nestlé¹⁹⁶ dabei die Dimensionen Produkte und Regionen kombinieren, setzt Schindler die Dimensionen Funktionen und Regionen als Matrix ein.¹⁹⁷

Auffallend ist in diesem Zusammenhang die Veränderung der Struktur der CIBA. Die CIBA war zu Beginn der Beobachtungsperiode als einziger Konzern als Tensor organisiert. Die Gründe für den Wechsel zur einfacheren Form der Matrix waren nach Konzernangaben die zu hohe Komplexität und Rigidität der Tensorstruktur.¹⁹⁸

¹⁸⁸ Vgl. Calanda Haldengut (Geschäftsbericht, 1992), S. 7 f.

¹⁸⁹ Vgl. Bobst (Rapport de gestion, 1993), S. 4.

¹⁹⁰ Vgl. Swissair (Geschäftsbericht, 1993), S. 9 ff.

¹⁹¹ Vgl. Jelmoli (Mitarbeiterinformationsbroschüre, o. J.), o. S.

¹⁹² Vgl. Hürlimann-Gruppe (Geschäftsbericht, 1990), S. 7.

¹⁹³ Vgl. Stein, Matthias (Management-Holding, 1993), S. 182 f.

¹⁹⁴ Vgl. Ciba-Geigy (Organisation, 1992), S. 4 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Holderbank (Geschäftsbericht, 1993), S. 8 ff.

¹⁹⁶ Vgl. Löhner, Gerd (Frisch, 1991), S. 205.

¹⁹⁷ Vgl. Schindler (Geschäftsbericht, 1993), S. 2 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Ciba-Geigy (Geschäftsbericht, 1991), S. 11.

6.5 ANDERE ORGANISATORISCHE ENTWICKLUNGEN

Die im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Daten erlauben keine weiteren, wirklich belegbaren Formulierungen von Trendentwicklungen mehr. Trotzdem geben sie Hinweise auf zwei mögliche Tendenzen in der Konzernorganisation:

- 1) Im Rahmen der weitreichenden Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen an tiefer gelagerte Konzerneinheiten und die Führung derselben als unabhängige Profit Center, scheint eine Erweiterung der organisatorischen Spielräume auf tieferer Ebene zur Folge zu haben. Die relativ unabhängigen Divisionen eines Konzerns, können ihre interne Form der Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration vermehrt selbständig an die eigenen Bedürfnisse anpassen.
Ob es auch auf dieser Ebene irgendwelche generalisierbare Entwicklungen gibt, wie z. B. eine steigende Popularität der Matrixform wie vielerorts behauptet, kann hier nicht beantwortet werden.
- 2) Wie in Hypothese Nr. 3 formuliert (vgl. Seite 43), scheinen sich tatsächlich vielerorts flachere und breitere Konzernhierarchien durchzusetzen. Leider war es unmöglich, die diesbezügliche Entwicklung der grossen Mehrheit der analysierten Konzernorganisationen festzustellen. Damit kann auch diese partielle Beobachtung nicht als Trend formuliert werden.

7 SPEZIFISCHE TRENDANALYSE

In der spezifischen Trendanalyse soll der Versuch unternommen werden, zu zeigen, ob spezielle Kombinationen der Umwelt im Rahmen der beobachteten generellen Trends besondere Entwicklungen und Zusammenhänge zur Folge haben. Dabei geht es besonders um die Überprüfung der erwarteten, strukturellen Auswirkungen der Merkmale Branche, Absatzregion und Konzerngrösse.¹⁹⁹

Mit der eingesetzten Methode können die organisatorischen Aktionsparameter der Koordination und Konfiguration allerdings nicht eindeutig erfasst werden. Darum ist auch ein möglicher Zusammenhang zwischen diesen Parametern und der Branche, der Absatzregion sowie der Konzerngrösse nicht gut darstellbar. So wird in der Folge v. a. auf die in den Hypothesen Nr. 1 (*"Flexibilisierung"*, vgl. Seite 42) und Nr. 4 (*"Holdingtrend"*, vgl. Seite 44) dargestellten Trenderwartungen eingegangen.

Die Organisationsstruktur jedes Konzerns wird, wie bereits erwähnt, von einer Kombination dieser Bedingungskonstellationen beeinflusst. Wie genau sich diese Einflüsse verstärken oder neutralisieren, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgewiesen werden.

7.1 BRANCHENTRENDS

Den Zusammenhang zwischen Branche und Strukturveränderungen von Konzernen zu untersuchen, ist im Falle der Schweiz nicht immer einfach, weil die Zahl der Untersuchungsobjekte pro Branche oft beschränkt ist.

Da der überwiegende Teil der relevanten Wettbewerber von Schweizer Konzernen im europäischen, amerikanischen oder asiatischen Ausland angesiedelt ist, müsste zur Erzielung besserer Ergebnisse der Konzernstrukturentwicklung in einer Branche die Beschränkung der Analyse auf einen engen geografischen Raum aufgehoben werden, was zu sehr interessanten Ergebnissen führen dürfte.

Obwohl dies in der vorliegenden Arbeit nicht der Fall ist, soll versucht werden, Besonderheiten einiger Branchen hervorzuheben.

¹⁹⁹ Vgl. Kp. 4.3.2., S. 41.

Auch die Einteilung der Konzerne in Branchen ist problematisch: immer weniger Unternehmen können eindeutig einer Branche zugeordnet werden. Dies nicht nur aufgrund von Diversifikationen, sondern auch wegen zunehmenden Interdependenzen zwischen den Branchen. Die in dieser Arbeit gewählte Einteilung entspricht der Branchenzuordnung der Konzerne in der Publikation Handelszeitung TOP 2000.²⁰⁰ Angegeben werden diejenigen Branchen, in welchen die Konzerne hauptsächlich tätig sind.

Die folgende, nach Branchen geordnete Tabelle vermittelt einen Überblick über die Strukturformen und die Regelungen der Arbeitsteilung auf der zweiten Hierarchiestufe der untersuchten Konzerne.

SYMBOLIK

Globale Strukturform:

- Reine Management-Holding
- Holding mit Managementgesellschaft
- ⌘ Stammhauskonzern
- Finanzholding mit Stammhaus
- ❖ Teilkonzerne

Gliederung nach:

- F Funktionen
- P Produkte
- R Regionen
- M Matrix
- T Tensor
- K Kombinationen

Veränderungen der Strukturform und der Gliederungsart werden mit $\Rightarrow$ angedeutet.

KONZERN	BRANCHE	Konzern-Struktur	Arbeits-teilung 2. Ebene
Bankgesellschaft	Banking	⌘	K $\Rightarrow$ R
Bankverein	Banking	⌘	K
CS-Holding	Banking	⌘ $\Rightarrow$ ●	P
Holderbank	Baustoffe/Bauelemente	○	M
Keramik Holding AG	Baustoffe/Bauelemente	●	P
Sika AG	Baustoffe/Bauelemente	●	R
Ciba	Chem. Ind./Pharma	⌘	T $\Rightarrow$ M
Ems-Chemie AG	Chem. Ind./Pharma	●	P

²⁰⁰ Vgl. o. V. (TOP 2000, 1992), S. 9 ff.

Roche Holding AG	Chem. Ind./Pharma	□	P
Sandoz	Chem. Ind./Pharma	⌘ ⇒ ○	P
Gurit-Heberlein AG	Chem. Ind./Pharma/Textilind.	●	P
Globus Konzern	Detailhandel	⌘	P
Interdiscount AG	Detailhandel	○	K
Merkur Holding	Detailhandel	●	P
USEGO-Trimerco Hold.	Detailhandel	●	P
COOP-Schweiz	Detailhandel/Nahrungsmittel	⌘	R
Migros Gemeinschaft	Detailhandel/Nahrungsmittel	⌘	R
Cables Cortaillod	Draht/Kabel/Gummi	●	P
Ascom Holding	Elektronik	⇒ ●	⇒ P
Landis & Gyr	Elektronik	○	P
Zellweger Uster Gruppe	Elektronik	❖	P
Mövenpick-Untern.	Gastgewerbe/ Restaurants/Hotell.	●	P
Calanda Haldengut	Getränke/Brauereien	⌘	F
Feldschlösschen Hold. AG	Getränke/Brauereien	⌘ ⇒ ○	K
Hürlimann Holding	Getränke/Brauereien	⌘ ⇒ ●	F ⇒ P
Arbonia-Foster AG	Haushalt/Küchengeräte	●	P
Walter Meier Holding	Heizung/Klima/Haustechnik	●	P
Swissair Gruppe	Luftverkehr	⌘	F
ABB	Maschinenindustrie	⇒ ●	⇒ M
Bobst Gruppe	Maschinenindustrie	⌘	F
Bucher Holding AG	Maschinenindustrie	●	K
Bühler AG	Maschinenindustrie	⌘	P
Maag Konzern	Maschinenindustrie	●	K
Oerlikon-Bührle	Maschinenindustrie	●	P
Rieter	Maschinenindustrie	○	P
Saurer Gruppe	Maschinenindustrie	○	P
Schindler	Maschinenindustrie	○	P ⇒ M
Sulzer	Maschinenindustrie	⌘ ⇒ ○	P
Alusuisse-Lonza	Metallverarb./Chem. Ind./Pharma	⌘ ⇒ ●	P
Von Moos Gruppe	Metallverarbeitung	●	K
Von Roll Gruppe	Metallverarbeitung	⌘	P
Hero AG	Nahrungsmittel	●	R
Nestlé SA	Nahrungsmittel	●	R ⇒ M
Biber Holding	Papier-/Kartonindustrie	●	P
Industrieholding Cham	Papier-/Kartonindustrie	●	P

Perlen AG	Papier-/Kartonindustrie	❖: ⌘ ⇒ ●	P
Danzas AG	Spedition	⌘ ⇒ ●	F ⇒ R
Forbo AG	Teppiche/Bodenbeläge	○	P
SMH	Uhrenindustrie	●	P
Dätwyler Holding AG	Verschiedene	●	P
Jelmoli Konzern	Verschiedene	⌘	F ⇒ P
Motor Columbus AG	Verschiedene	●	P
Basler Versicherung	Versicherungen	□	K
Rentenanstalt	Versicherungen	⌘	K
Winterthur Versich.	Versicherungen	⌘	K
Zürich Versicherungen	Versicherungen	⌘	K
Siber Hegner Holding	Welthandel	○	P

Tab. 9: Branchenanalyse

Als dynamische Branchen betrachtet werden dabei gemäss der Definition in Kp. 4.3.2. insbesondere die Banken, die chemische Industrie / Pharma, die Elektronik- und die Maschinenindustrie.

Im Vergleich weniger dynamische Branchen sind hauptsächlich die Nahrungsmittelindustrie und die Versicherungen.

7.1.1 DYNAMIK DER BRANCHE UND ARBEITSTEILUNG

Obige Tabelle zeigt keinen generalisierbaren Zusammenhang zwischen der Organisation der Arbeitsteilung auf der zweiten Hierarchieebene und der Dynamik unterschiedlicher Branchen.

So findet sich etwa die Matrix in einer sehr dynamischen Branche wie der Maschinenindustrie (ABB, Schindler), aber auch in der vergleichsweise viel weniger dynamischen Nahrungsmittelindustrie (Nestlé).

Dies deutet darauf hin, dass die Dynamik der Branche bei der Wahl der Form der Arbeitsteilung keine dominante Rolle spielt. Ihr Einfluss kann zumindest nicht nachgewiesen werden.

7.1.2 DYNAMIK DER BRANCHE UND KONZERNSTRUKTUR

Generelle Zusammenhänge zwischen der Dynamik einer Branche und den Trends der Ausgestaltung der Konzernstruktur sind ebenfalls nicht klar ersichtlich.

Beide analysierten Konzerne, die in der Nahrungsmittelindustrie tätig sind, weisen z.B. als Strukturform eine Management-Holding auf, während die zwei

grössten Chemie-Konzerne weiterhin als Stammhäuser organisiert sind. Dem gegenüber sind alle analysierten Versicherungen Stammhauskonzerne, während die überwiegende Mehrheit der Maschinenindustrie-Konzerne Management-Holdings sind.

Es ergibt sich kein einheitliches Bild, welches daraufhin deuten würde, dass die Dynamik der Branche bei der Wahl der Strukturform generell eine dominante Rolle spielen würde. Der erwartete Zusammenhang kann zumindest nicht deutlich genug nachgewiesen werden, was aber nicht heisst, dass er für einzelne Branchen nicht existiert.

Werden nicht die Unterschiede der Dynamik zwischen verschiedenen Branchen als Massstab genommen, sondern die Entwicklung der Dynamik einer Branche in den letzten paar Jahren, so fällt auf, dass Änderungen der Strukturform im Sinne von Hypothese Nr. 4 ("*Holdingtrend*", vgl. Seite 44) v.a. in Branchen stattfanden, die viel an Dynamik gewonnen haben. Dies gilt besonders für die Getränkeindustrie / Brauereien, die Maschinenindustrie sowie die Papier- und Kartonindustrie.

7.1.3 AUSGEWÄHLTE BRANCHEN

In den folgenden Unterabschnitten soll kurz auf spezifische Umweltkonstellationen, organisatorische Massnahmen und allgemeine Entwicklungen in einigen ausgewählten Branchen eingegangen werden. Auf die chemische Industrie wird in Kp. 8.1, auf die Maschinenindustrie in Kp. 9.1 näher eingegangen.

7.1.3.1 Banken

Während die Credit Suisse, auf deren speziellen Fall bereits in Kp. 6.1. kurz eingegangen worden ist, sich die Strukturform einer Management-Holding gegeben hat, weisen die SBG und der SBV weiterhin Stammhausstrukturen auf. Die SBG verzichtete Ende der 80er Jahre aus steuerlichen und rechtlichen Gründen sogar ausdrücklich auf die Planung und Einführung einer Holdingsstruktur.²⁰¹

Dieses Festhalten an der traditionellen Stammhausorganisation ist erstaunlich, denn:

- Die Banken operieren in zunehmendem Ausmass in den internationalen Kapitalmärkten, den z. Z. wohl globalsten und dynamischsten Märkten überhaupt.

²⁰¹ Vgl. SBG (Geschäftsbericht, 1990), S. 14.

- Die in den letzten Jahren angelaufene Deregulierung führt zu einem immer stärkeren Wettbewerb auf den in- und ausländischen Finanzmärkten.²⁰²
- Um diesen Wettbewerb zu überleben, versuchen die international tätigen Grossbanken, sich mit z. T. aggressiver Aquisitionstätigkeit die besten Startpositionen zu sichern.²⁰³
- Die steigende Marktdynamik führt zu einer starken Zunahme der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, die sehr hohe Know-how Anforderungen an die Grossbanken stellen.²⁰⁴

Offensichtlich liessen die sich aus dieser Situation ergebenden organisatorischen Probleme, zumindest bei der SBG und dem SBV, bisher im Rahmen der althergebrachten Rahmenstrukturen lösen. Diese beiden Beispiele werfen die Frage auf, warum die Credit-Suisse nicht ohne Holdingstruktur ausgekommen ist.

Neben der bereits dargelegten Problematik der Eigenmittelunterlegung bestehen zwei gewichtige Unterschiede, welche die Holdingstruktur für die CS-Gruppe vorteilhafter erscheinen lassen:

- Während die SBG und der SBV das ausländische Geschäft vorwiegend im Alleingang und ohne Übernahmen aufbauten, realisierte die SKA diesen Einstieg über eine Kooperation mit der First Boston Corp. aus den USA, die später allerdings von der CS-Holding übernommen wurde.²⁰⁵
- Die CS-Holding hat im Gegensatz zu den beiden anderen Grossbanken diversifiziert: die Elektrowatt als integraler Bestandteil des Konzerns operiert in einer mit dem Banking nicht verwandten Branche.

Abgesehen von der Rahmenstruktur, haben alle drei Konzerne vergleichbare organisatorische Massnahmen ergriffen:

- Die Arbeitsteilung wurde einer tiefgreifenden Reorganisation unterzogen, wenn auch nicht einheitlich wie in Hypothese Nr. 1 erwartet:
 - Die CS-Holding verselbständigte die einzelnen Geschäftsbereiche.
 - Die SBG wechselte vom Produktgruppenkriterium zu Regionen.
 - Der SBV vergrösserte die Anzahl Departemente und fasste sie in vier Sparten zusammen.

²⁰² Vgl. SBV (Geschäftsbericht, 1993), S. 19.

²⁰³ Vgl. Maurus, Hans-Jürgen (Ente, 1993), S. 29.

²⁰⁴ Vgl. SBV (Geschäftsbericht, 1993), S. 48.

²⁰⁵ Vgl. z'Graggen, Andreas (Markt, 1985), S. 91.

- Überall fanden grössere Dezentralisierungen im Sinne von Hypothese Nr. 2 statt. Es entstanden regionale Zentren, welche die angebotenen Leistungen optimal auf die Kundenbedürfnisse zuschneiden.
- Wie in Hypothese Nr. 3 ("*Verflachung*", vgl. Seite 43) erwartet, wurden Hierarchien abgebaut.
- Alle drei Konzerne unterstützten obige Massnahmen mit der zunehmenden Zusammenfassung gleicher Kundenaktivitäten in rechtlich selbständigen Konzerneinheiten, wie dies Hypothese Nr. 4 voraussieht. Damit fördern sie eine stärkere Segmentierung der Produkte, wie sie in reifen Märkten üblich ist.²⁰⁶

7.1.3.2 *Getränkehersteller / Brauereien*

Die Schweizerische Getränke- und Braubranche befindet sich zur Zeit in einem tiefgreifenden Umbruch ohne Präzedenz. Als markantestes Ereignis ist in diesem Zusammenhang ohne Zweifel das Ende des Bierkartells auf Anfang 1992 zu nennen, was dazu führte, dass der Verdrängungswettbewerb sich vom Mineral- und Süsswassermarkt auf den stagnierenden inländischen Biermarkt ausdehnte. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch die steigende Internationalisierung der Getränkemarkte, welche zu wachsenden Marktanteilen der Importbiere und ausländischen Softdrinks führte.²⁰⁷ Bei gleichzeitig erschwerten Absatzbedingungen durch die Konzentration im Detailhandel, führte dies zu einer gewaltigen Dynamisierung der Marktverhältnisse.²⁰⁸

Im Rahmen dieser Entwicklung von regionalen zu nationalen und schliesslich internationalen Märkten findet in der Getränke- und Braubranche ein tiefgreifender Strukturwandel mit ausgeprägtem Konzentrationsprozess statt.²⁰⁹

Die Reorganisation der Konzernstrukturen der drei analysierten Unternehmen sind ein Abbild dieser Entwicklung: alle haben sie ihre Organisation umfassend verändert, um sich der neuen Situation anzupassen.

Feldschlösschen zeigt im Rahmen der Übernahme der SIBRA-Gruppe die typische Metamorphose von einem Stammhauskonzern zu einer Management-Holding, mit Bildung von Profit-Centern in rechtlich selbständigen Tochterunternehmen.²¹⁰

²⁰⁶ Vgl. Klee, Hans Werner (Strukturwandel, 1991), S. 387.

²⁰⁷ Vgl. Hürlimann-Gruppe (Geschäftsbericht, 1993), S. 5 ff.

²⁰⁸ Vgl. Hürlimann-Gruppe (Geschäftsbericht, 1992), S. 5 ff.

²⁰⁹ Vgl. Feldschlösschen (Geschäftsbericht, 1991), S. 8

²¹⁰ Vgl. Feldschlösschen (Geschäftsbericht, 1992), S. 10 ff.

Für die viel kleinere Hürlimann-Gruppe gilt ähnliches. Durch die Bildung einer Management-Holding und der Konzentration der Aktivitäten in rechtlich selbständigen Einheiten wurden grössere Flexibilität und bessere Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Bereiche in der neuetablierten Spartenorganisation angestrebt.²¹¹

Eine ganz andere Situation besteht bei Calanda Haldengut: durch die Zusammenlegung der Getränkeaktivitäten von Calanda Bräu und der Brauerei Haldengut in einem neuen, funktional gegliederten Stammhaus erfolgte eine starke Zentralisierung zur Synergierrealisation und Erreichung einer den neuen Marktbedingungen angepassten, überlebensfähigen Grösse.²¹²

Die analysierten Beispiele scheinen darauf hinzudeuten, dass das Merkmal der starken Dynamisierung der Getränke- und Baubranche die in den Hypothesen Nr. 1, 2, 3 und 4 formulierten Trends verstärken. Gerade die Strukturentwicklung von Calanda Haldengut wird hier in den nächsten Jahren mehr Klarheit schaffen.

7.1.3.3 *Papier- und Kartonindustrie*

Auch in der schweizerischen Papier- und Kartonindustrie müssen die erfolgten organisatorischen Anpassungen der letzten Jahre vor dem Hintergrund einer starken Branchendynamisierung in den 80er Jahren gesehen werden. Europaweite Überkapazitäten und ein spektakulärer Margenzerfall im Markt für Massenzapapere, durch das aggressive Eindringen skandinavischer Grosskonzerne in den kontinental-europäischen Markt, bildeten die Grundlage für Strategieänderungen der Schweizer Papierhersteller.

Während die Biber-Holding durch massive Neuinvestitionen in Produktionsanlagen versuchte, sich im kapitalintensiven Massengeschäft zu halten,²¹³ konzentrierte sich die Industrieholding Cham bereits sehr früh und mit gutem Erfolg auf höherwertige Papiersorten und Spezialpapiere, und suchte durch Diversifikation in das Logistikgeschäft einen Ausgleich zum zyklischen Papiergeschäft.²¹⁴

²¹¹ Vgl. Hürlimann-Gruppe (Geschäftsbericht, 1993), S. 4 ff.

²¹² Vgl. Brauerei Haldengut (Geschäftsbericht, 1993), S. 3 ff., sowie Calanda Haldengut (Geschäftsbericht, 1991), S. 3 ff.

²¹³ Vgl. Käser, Günter (Papiertiger, 1993), S. 17.

²¹⁴ Vgl. Berke, Claudia (Gesundheit, 1986), S. 117, sowie Kuenzle, Creed (Referat, 1993), o. S.

Die Perlen Holding als sehr kleiner Anbieter suchte mit dem Ausweichen auf Sekundärrohstoffe eine klare Positionierung. Sie setzte zudem stark auf den Ausbau des Kunststoff- und Verpackungsbereiches.²¹⁵

Obwohl die verfolgten Strategien der verschieden grossen Unternehmen unterschiedlich waren, hatten sie ähnliche strukturelle Konsequenzen im Sinne der postulierten Hypothesen.

- Mit der erfolgten Umwandlung der Papierfabrik Perlen in eine Management-Holding, weisen nun alle analysierten Konzerne diese Strukturform auf.
- Die überall fest verankerten Geschäftsbereichsorganisationen werden weiter optimiert, teilweise durch rechtliche Verselbständigungen. Ihre Ausgestaltung geht in Richtung dezentraler und flexibler Einheiten mit in sich abgeschlossenen Aktivitäten. Damit wird eine Steigerung der Markt- und Kundennähe angestrebt.

7.1.3.4 Versicherungen

Die Versicherungsunternehmen operierten bisher in Rahmenbedingungen, welche wegen staatlichen Bestimmungen relativ stationär und durch stabile Marktverhältnisse gekennzeichnet waren. Der Zusammenhang zwischen diesen Umständen und der Konzernstruktur ist denn auch eindeutiger als in irgend einer anderen untersuchten Branche: alle vier analysierten Konzerne weisen eine Stammhausstruktur auf. Das Merkmal der stationären Branche scheint so stark zu sein, dass der Trend weg vom Stammhaus- hin zum Holdingkonzern (Trend Nr. 1, vgl. Seite 63) die Versicherungsbranche noch nicht erfasst hat.

Allerdings sprechen gewisse Veränderungen der externen Gestaltungsbedingungen dafür, dass sich daran in nächster Zeit einiges ändern dürfte:

- Die Deregulierungsbestrebungen haben inzwischen im In- und Ausland auch auf die Versicherungsmärkte übergreifen. Dies hat bereits zu einer merklichen Intensivierung der Konkurrenz geführt.²¹⁶
- Finanz- und Versicherungsmärkte wachsen tendentiell zusammen, was unter dem Stichwort Allfinanz für die Versicherer zu einer zunehmenden Konkurrenzierung durch die Banken führt.²¹⁷

²¹⁵ Vgl. Papierfabrik Perlen (Geschäftsbericht, 1993), S. 6 ff.

²¹⁶ Vgl. Zürich (Geschäftsbericht, 1993), S. 5 f.

²¹⁷ Vgl. Zürich (Geschäftsbericht, 1993), S. 29.

- Der negative Ausgang der EWR-Abstimmung in der Schweiz hat für die Versicherer den teilweisen Ausschluss vom europäischen Versicherungsmarkt zur Folge.²¹⁸

Die sich dadurch abzeichnende Dynamisierung der Branche wird ohne Zweifel grössere Auswirkungen auf die Konzernstrukturen haben. Als organisatorische Vorboten zeugen insbesondere zwei Massnahmen, welche die Versicherer in den letzten Jahren getroffen haben:

- 1) Alle untersuchten Konzerne haben mit einer behutsamen Dezentralisierung der operativen, marktverbundenen Funktionen begonnen.
- 2) Schrittweise werden die rechtlich unselbständigen Niederlassungen im europäischen Ausland in rechtlich selbständige Gesellschaften umgewandelt, oder mit bereits bestehenden rechtlich selbständigen Einheiten vereint. Dies, um Benachteiligungen durch die Nicht-EWR-Mitgliedschaft der Schweiz zu umgehen.

7.2 ABSATZREGIONEN

Der Zusammenhang zwischen der Internationalität der bearbeiteten Absatzregionen und der beobachteten Strukturentwicklungen bilden den Inhalt dieses Abschnittes. Gemessen wird die Internationalität am prozentualen Anteil des Umsatzes, der Bankaktiva oder der Versicherungsprämien, die 1992 im Ausland realisiert wurden.

Dieser Index ist nicht ideal, denn so stehen Konzerne mit wirklich globalem Absatz, wie z. B. die Sandoz, neben solchen wie die Forbo AG, welche ihren ausländischen Umsatz grösstenteils in Europa erzielt.²¹⁹ Wünschenswert wäre darum der Einbezug der bearbeiteten Weltregionen in den Index, was aber mit der angewandten Methode nicht möglich ist.

²¹⁸ Vgl. Rentenanstalt - Swiss Life (Geschäftsbericht, 1993), S. 4.

²¹⁹ Vgl. Forbo (Geschäftsbericht, 1993), S. 42.

7.2.1 AUSLANDUMSATZ UND ARBEITSTEILUNG

Während für die eindimensionalen Arbeitsteilungsprinzipien keine schlüssigen Aussagen möglich sind, zeigt sich ein klarer Zusammenhang für die Matrix als mehrdimensionale Gliederung.

Alle fünf Konzerne, die sich in Form einer Matrix organisieren, erzielen mindestens 80% des Umsatzes im Ausland, drei davon sogar mehr als 95%. Noch deutlicher wäre diese Massierung der Matrixform bei der Verwendung des oben erwähnten, erweiterten Indexes: alle fünf Konzerne erzielen ihren Auslandumsatz auf allen Kontinenten.

Folglich scheint tatsächlich zu gelten, was in Hypothese Nr. 1 (*"Flexibilisierung"*, vgl. Seite 42) erwartet wurde: Je globaler der Absatz der produzierten Güter und Dienstleistungen, desto ausgeprägter der Trend hin zu mehrdimensionalen Gliederungen. Diesen Zusammenhang illustriert untenstehende Tabelle im dunkel schattierten Bereich.²²⁰

SYMBOLIK

Globale Strukturform:

- Reine Management-Holding
- Holding mit Managementgesellschaft
- ⌘ Stammhauskonzern
- Finanzholding mit Stammhaus
- ❖ Teilkonzerne

Gliederung nach:

- F Funktionen
- P Produkte
- R Regionen
- M Matrix
- T Tensor
- K Kombinationen

Veränderungen der Strukturform und der Gliederungsart werden mit ⇔ angedeutet.

²²⁰ Vgl. Anhang 1, S. 117 f.

KONZERN	Auslands-Anteil in %	Konzern-Struktur	Arbeits- teilung 2. Ebene
Schindler	80	○	P ⇨ M
Sulzer	82	⌘ ⇨ ○	P
SMH	85	●	P
Sika AG	86	●	R
Bucher Holding AG	87	●	K
Alusuisse-Lonza	89	⌘ ⇨ ●	P
Danzas AG	90	⌘ ⇨ ●	F ⇨ R
Ems-Chemie AG	90	●	P
Saurer Gruppe	90	○	P
Holderbank	91	○	M
Forbo AG	92	○	P
Landis & Gyr	93	○	P
Maag Konzern	93	●	K
Bühler AG	94	⌘	P
Bobst Gruppe	96	⌘	F
Sandoz	96	⌘ ⇨ ○	P
Siber Hegner Holding	96	○	P
ABB	97	⇨ ●	⇨ M
Roche Holding AG	97	□	P
Ciba	98	⌘	T ⇨ M
Nestlé SA	98	●	R ⇨ M
Rieter	99	○	P

Tab. 10: Analyse des Auslandumsatzes

7.2.2 AUSLANDUMSATZ UND KONZERNSTRUKTUR

Wie in Rahmen von Hypothese Nr. 4 postuliert, zeigt sich, dass der Trend weg vom Stammhaus- hin zum Holdingkonzern tatsächlich umso ausgeprägter wird, je internationaler der Absatz der produzierten Güter und Dienstleistungen ist.²²¹

Die überproportional starke Zunahme des Management-Holding-Konzeptes mit zunehmender Internationalität verdeutlicht untenstehende Abbildung. Die der Grafik zugrundeliegenden Zahlen und Merkmale sind in tabellarischer Form vollständig im Anhang enthalten.²²²

²²¹ Vgl. Anhang 1, S. 117 f.

²²² Vgl. Anhang 1, S. 117 f.

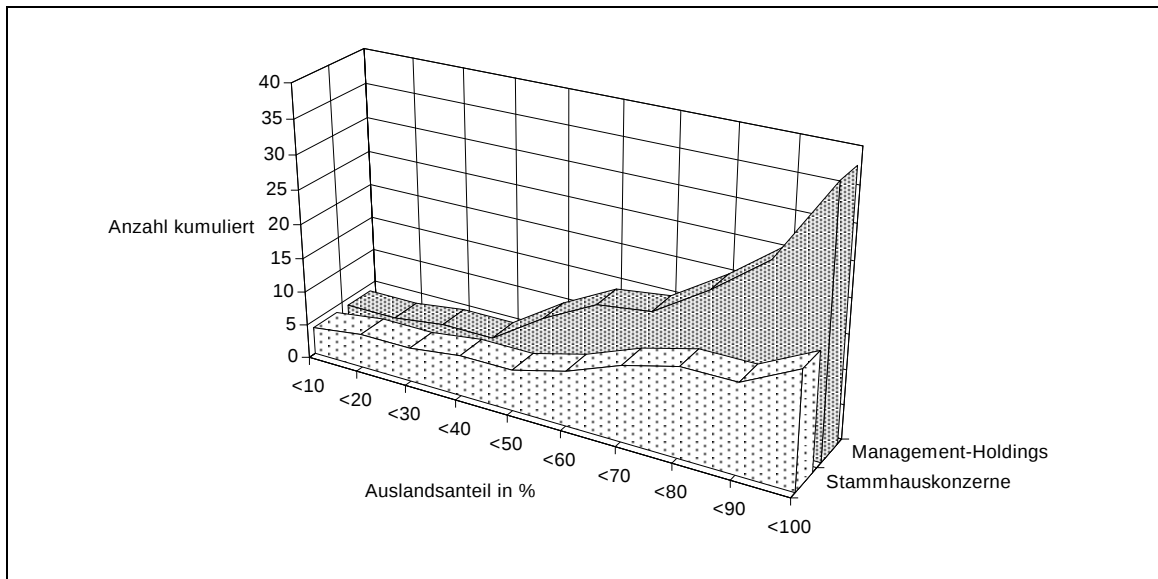


Abb. 18: Internationalität und Konzernstruktur

Das Stammhauskonzept ist bei den Konzernen, die weniger als 40% ihres Umsatzes im Ausland erzielen, stark vertreten: sechs von elf sind Stammhauskonzerne (Die Genossenschaften Migros und COOP sind in ihrer organisatorischen Ausgestaltung mit einem Stammhauskonzern vergleichbar).

Dagegen fällt auf, dass von sechzehn Konzernen mit einem Umsatz von mindestens 90% im Ausland, zwölf die Strukturform einer Management-Holding aufweisen, während nur vier als Stammhauskonzerne bezeichnet werden können.

Wird dieses Verhältnis in Prozenten ausgedrückt und mit der prozentualen Zusammensetzung der Strukturformen aller 57 Konzerne verglichen, zeigt sich obiger Zusammenhang sofort:

	<i>Globale Verteilung</i>		<i>mindestens 90% des Umsatzes im Ausland</i>	
Reine Management-Holding	47,3%		31,5%	
Holding mit Managementgesellschaft	<u>19,3%</u>	<u>66,6%</u>	<u>43,6%</u>	<u>75,1%</u>
Stammhauskonzern	26,4%		18,7%	
Finanzholding mit Stammhaus	<u>3,5%</u>	<u>29,9%</u>	<u>6,2%</u>	<u>24,9%</u>
Teilkonzerne		3,5%		0,0%

Tab. 11: Prozentuale Verteilung der Konzernstrukturformen

Bei den sehr auslandorientierten Konzernen ist die grosse Zahl von Holdings mit Managementgesellschaften auffallend. Dies kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass die rechtliche Verselbständigung von Konzerneinheiten mit steigender Internationalisierung des Konzerngeschäftes vermehrt praktiziert wird.

7.3 LEISTUNGSPROGRAMME

Wie bereits erwähnt, soll die Rolle der Leistungsprogramme der Konzerne nicht weiter ausgeführt werden, da die vorliegenden Informationen eine sinnvolle Einordnung der Konzerne auf einem Kontinuum zwischen homogener und heterogener Güter- und Dienstleistungsproduktion nicht zulassen.

Eine Ausnahme bilden die drei Konzerne mit funktionaler Arbeitsteilung, denn sie erstellen alle ein relativ homogenes Leistungsprogramm. Dies ist die Voraussetzung für die Realisation von Kostendegressionseffekten durch die funktionale Gliederung.

Der in Hypothese Nr. 1 angeführte Trend des Übergangs von der funktionalen, über die verrichtungsorientierte, hin zur mehrdimensionalen Gliederung, wäre demnach umso schwächer, je homogener das Leistungsprogramm ist. Wegen der fehlenden Lokalisierbarkeit der übrigen Konzerne auf dem oben erwähnten Kontinuum kann diese Aussage aber nicht als gesichert bezeichnet werden, obwohl sie von der Theorie gestützt wird.²²³

7.4 KONZERNGRÖSSE

Die Konzerngrösse wird nach der Zahl der insgesamt Beschäftigten festgelegt. Als Alternative könnten auch der Umsatz, die Höhe des Anlagevermögens oder die Bilanzsumme verwendet werden.²²⁴ Da mangels Umsatzzahlen für die Banken die Höhe der Ausleihungen und für die Versicherungen die Höhe der Prämien als Vergleichszahlen verwendet werden müssen, wird auf den Umsatz als Ordnungskriterium verzichtet, um einen möglichst einheitlichen Vergleich zu ermöglichen. Ähnliches gilt bei der Verwendung der Bilanzsumme, während die Höhe des Anlagevermögens nicht für alle untersuchten Konzerne feststellbar war. In Bezug auf die Ergebnisse sind aber alle Ordnungsansätze vergleichbar.

²²³ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 98 f.

²²⁴ Vgl. Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982), S. 121 f.

7.3.1 KONZERNGRÖSSE UND ARBEITSTEILUNG

SYMBOLIK

Globale Strukturform:

- Reine Management-Holding
- Holding mit Managementgesellschaft
- ⌘ Stammhauskonzern
- Finanzholding mit Stammhaus
- ❖ Teilkonzerne

Gliederung nach:

- F Funktionen
- P Produkte
- R Regionen
- M Matrix
- T Tensor
- K Kombinationen

Veränderungen der Strukturform und der Gliederungsart werden mit ⇨ angedeutet.

KONZERN	Beschäftigte	Konzern-Struktur	Arbeits- teilung auf der 2. Ebene
Schindler	32' 656	○	P ⇨ M
Holderbank	35' 245	○	M
Zürich Versicherungen	36' 385	⌘	K
COOP-Schweiz	44' 223	⌘	R
CS-Holding	51' 572	⌘ ⇨ ●	P
Sandoz	53' 360	⌘ ⇨ ○	P
Roche Holding AG	56' 335	□	P
Migros Gemeinschaft	70' 472	⌘	R
Ciba	90' 554	⌘	T ⇨ M
ABB	213' 407	⇨ ●	⇨ M
Nestlé SA	218' 005	●	R ⇨ M

Tab. 12: Konzerngrösse und Arbeitsteilung²²⁵

Der Zusammenhang zwischen Konzerngrösse als unabhängiger und Arbeitsteilung als abhängiger Variable wird von obiger Tabelle eindeutig illustriert: je grösser ein Konzern ist, desto wahrscheinlicher sind mehrdimensionale Gliederungen, wie dies für den Trend der Hypothese Nr. 1 erwartet wurde. So haben alle fünf Konzerne, die eine Matrix aufweisen, mehr als 30'000 Beschäftigte (dunkel markiert).

²²⁵ Vgl. Anhang 2, S. 119 f.

Wird dieses Ergebnis mit dem in Kp. 7.2.1. festgestellten Zusammenhang zwischen Auslandsumsatz und Arbeitsteilung verglichen, so fällt auf, dass die Konzerngrösse bei der Wahl einer Matrix offenbar das wichtigere Kriterium darstellt, denn der Zusammenhang ist noch ausgeprägter.

7.3.2 KONZERNGRÖSSE UND KONZERNSTRUKTUR

Auch für die Konzernstruktur zeigen sich Zusammenhänge, allerdings nicht im Sinne der Erwartungen im Rahmen der Hypothese Nr. 4 (*"Holdingtrend"*, vgl. Seite 44).

So waren neun der siebzehn grössten Konzerne Ende des dritten Quartals 1993 als Stammhäuser organisiert, was einem Anteil von mehr als 53% entspricht, während der Anteil der Stammhäuser in der gesamten Stichprobe nur 30% beträgt.²²⁶

Wie untenstehende Grafik zeigt, war die Management-Holding ihrerseits war v. a. bei den kleineren Konzernen (bis 5000 Beschäftigte) überproportional verbreitet. . Die zugrundeliegenden Zahlen und Merkmale sind in tabellarischer Form vollständig im Anhang enthalten.²²⁷

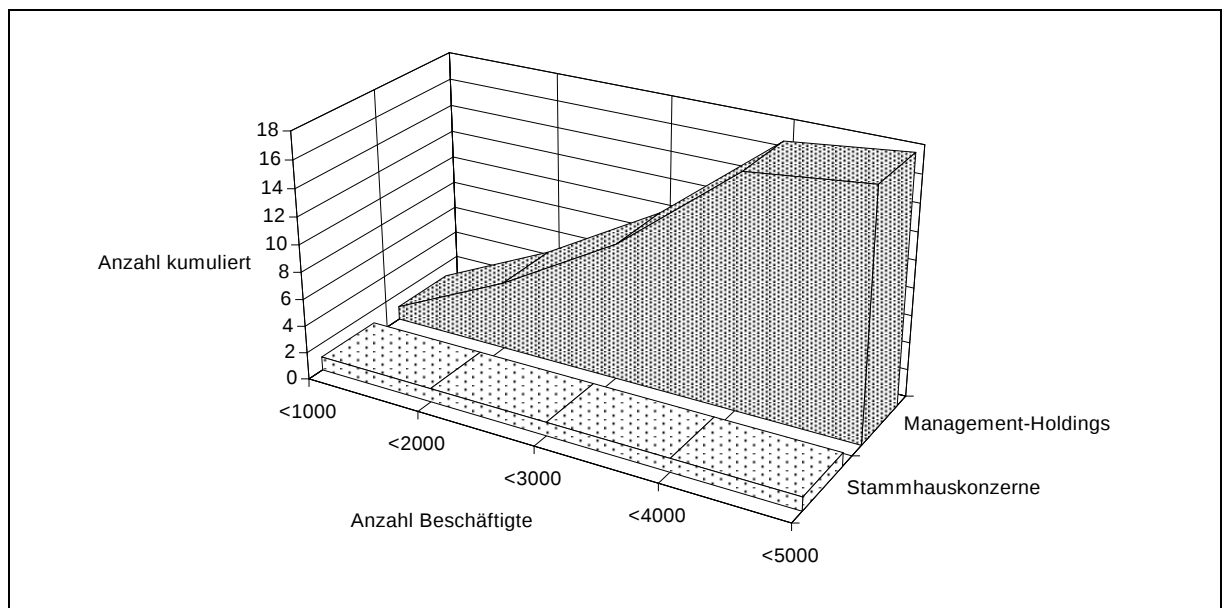


Abb. 19: Konzerngrösse und Konzernstruktur

²²⁶ Vgl. Anhang 2, S. 119 f.

²²⁷ Vgl. Anhang 2, S. 119 f.

Die Aussage, dass der Trend weg vom Stammhauskonzern hin zur Management-Holding mit zunehmender Konzerngrösse ausgeprägter würde, muss folglich verworfen, ja sogar in sein Gegenteil umformuliert werden.

Warum dies so ist, wird diese Trenderhebung nicht schlüssig beantworten können. Vielleicht haben grosse Konzerne mehr Möglichkeiten, organisatorische Unzulänglichkeiten im Rahmen der bestehenden Globalstrukturen, durch den Einsatz vielfältiger Organisationsinstrumente, zu lösen, während die organisatorischen Gestaltungsfreiräume kleinerer Konzerne eher ausgeschöpft sind. Zudem ist die Restrukturierung eines Grosskonzerns viel ressourcenaufwendiger als die Reorganisation eines kleinen Konzerns.

TEIL III: REORGANISATION BEI HOFFMANN - LA ROCHE UND SULZER

8 EINE REORGANISATION IN DER CHEMISCHEN INDUSTRIE

8.1 EIN KURZER ÜBERBLICK ÜBER DIE BRANCHE

Die chemische Industrie war in den letzten Jahren den Veränderungen der externen Einflussfaktoren besonders stark ausgesetzt. Vielleicht gerade weil die Branche im Vergleich zu anderen immer schon recht dynamisch gewesen war, wurde der organisatorische Handlungsbedarf frühzeitig erkannt, und tiefgreifende Reorganisationen überall vor dem Auftreten existentieller Schwierigkeiten eingeleitet.²²⁸ Nebst den in Kp. 4.1. beschriebenen Entwicklungen beeinflussten folgende Sachverhalte die Tätigkeit der Branche: Neue behördliche Auflagen im Gesundheits- und Umweltschutzbereich,²²⁹ das starke Wachstum des Marktes für Generika (billige Nachahmermedikamente),²³⁰ und die sinkende Akzeptanz der chemischen Industrie in der Öffentlichkeit.²³¹

Wird die Entwicklung der Strukturformen der Konzerne der Branche verglichen (die Gurit-Heberlein-Gruppe wird nicht in die Betrachtungen einbezogen, da sie mit ihrer starken Verankerung im Textilbereich kein typischer Chemiekonzern ist), zeigt sich, dass das Stammhauskonzept in der Beobachtungsperiode nur von Sandoz vollständig aufgegeben wurde.

Bei allen Konzernen und in jeder globalen Rahmenstruktur ist dagegen ein klarer Trend zur Etablierung und Verfeinerung divisionaler Strukturen erkennbar. Bei der EMS-Chemie und der Sandoz sind die Divisionen dabei alle, bei der Ciba teilweise rechtlich selbständig, während die Divisionen der Roche weiterhin rechtlich unselbständig bleiben. Auf die Veränderung der mehrdimensionalen Gliederung der Ciba wurde bereits in Kp. 6.4. eingegangen.

Hand in Hand mit der Festigung der produktgruppenorientierten Arbeitsteilung zeigt sich bei allen Konzernen ein ausgesprochen starker Dezentralisierungs-

²²⁸ Vgl. Speck, Kurt (Kopfwehpillen, 1993), S. 23.

²²⁹ Vgl. Sandoz (Geschäftsbericht, 1993), S. 27.

²³⁰ Vgl. Löhner, Gerd (Spitze, 1988), S. 96.

²³¹ Vgl. Wiener, Daniel (Virus, 1989), S. 38.

trend mit einer stellenweisen Verflachung der Hierarchien. Es scheint, dass sich die Dynamik der Branche im Fall der chemischen Industrie, auf die in Hypothese Nr. 2 und 3 beschriebenen Trends der Dezentralisierung und Verflachung verstärkend auswirkt.

Trotz der immer noch grossen Bedeutung des Stammhauskonzeptes äussert sich in der Reorganisation der Sandoz auch der Trend des Wechsels zur Management-Holding.

Im folgenden Abschnitt wird näher auf eine interessante Reorganisation in der chemischen Industrie eingegangen. Ausgewählt wurde die F. Hoffmann - La Roche AG, weil ihre tiefgreifende Restrukturierung entgegen der Trendbewegung im Rahmen des Stammhauskonzeptes abgelaufen ist, aber deutlich den anderen Trends entsprechende organisatorische Massnahmen umfasste.

8.2 DIE REORGANISATION DER F. HOFFMANN - LA ROCHE AG

Das Kp. 8.2. umfasst den grössten Teil eines Interviews des Autors mit Herrn Dr. Markus Hosang, Leiter des internationalen Pharma Forschungs- und Entwicklungsstabes der F. Hoffmann - La Roche AG, durchgeführt am 16. November 1993 in Basel.

Herr Hosang war während der ganzen Reorganisationsdauer von insgesamt eineinhalb Jahren Mitglied des Kernteams des sogenannten 'Organisationsentwicklungsprojekts', welches mit der gesamten Umstrukturierung betraut war. Dabei befasste er sich in mehreren der zahlreichen Unterprojekten besonders mit den Thematiken F&E, Globalisierung und Time to Market, sowohl als Mitglied der gemischten Teams Roche - Boston Consulting Group (BCG) wie auch als Teamleiter.

Die Reorganisation wurde primär von der ganzen Konzernleitung getragen, der wichtigste Mentor war der Präsident der Konzernleitung, Herr Fritz Gerber. Der Steuerungsausschuss entsprach mehr oder weniger der Zusammensetzung der Konzernleitung. Die Verantwortung lag in erster Linie bei der Konzernleitung; in späteren Phasen gab es aber viele Bereiche, deren Reorganisation voll in der Kompetenz der Divisionen lag.

8.2.1 EINFLUSSFAKTOREN

FRAGE: "Herr Hosang, was für Faktoren sehen Sie, die direkt und/oder indirekt die Reorganisation von Roche beeinflusst haben und als Gestaltungsbedingungen an die neue Konzernrahmenstruktur darstellbar sind?"

ANTWORT: "Ich sehe hier v. a. vier Hauptfaktoren:

- a) Die Globalisierung der Märkte.
- b) Die grossen und steigenden Kosten, auf internationaler Basis zu forschen, Produkte zu entwickeln und einzuführen.
- c) Die Notwendigkeit, die "Time-to-Market" zu reduzieren.
- d) Die Entwicklung im Health Care Environment, besonders das sich damals noch nicht so klar abzeichnende, heute aber sehr aktuelle Cost Containment."

8.2.1.1 Externe Einflussfaktoren

A) Ökonomische Umwelt

Die Rolle der Regionalisierung sieht der Interviewte darin, dass der Konzern über einzelne Länder oder Regionen näher an den Markt zu gelangen versucht. Der primäre Fokus, besonders von der Forschungsseite her, liegt für ihn aber eindeutig in der Globalisierung der Märkte, der Zusammenarbeit der Registrierungsbehörden, v. a. durch erhöhten Informationsaustausch, der Denkweisen in und um den Konzern und der Entwicklungsanstrengungen.

FRAGE: "Sind die Gründe der Reorganisation aufgrund der Bedeutung des Pharmageschäftes für Roche v. a. im Pharmabereich zu suchen?"

ANTWORT: "Nein, es ist wichtig, jede Division einzeln anzuschauen.

So geht es etwa im Fall der Vitamine und Feinchemikalien-Division vorrangig darum, Commodities kostengünstig herzustellen:

- Um interregionales Trading verhindern zu können, müssen die Preise global gemacht werden können.
- Logistisch geht es um die optimale Versorgung der Regionen.

Aber auch hier ist die Globalisierung, insbesondere preisseitig, der wichtigste Grund."

FRAGE: "Haben sich die angesprochenen Globalisierungstendenzen in der chemischen Industrie, und für Roche als Unternehmen, in den letzten Jahren merklich verstärkt?"

ANTWORT: "Auf alle Fälle - als Opportunität, aber auch als Notwendigkeit. Einerseits handelt es sich dabei um die Globalisierung der Märkte, andererseits auch um die Globalisierung von Roche."

Gesättigte Märkte im Sinn von gesättigten Opportunitäten und medizinischen Bedürfnissen existieren gemäss Herr Hosang in der chemischen und insbesondere in der Pharmaindustrie eigentlich nicht, da aufgrund der therapeutischen Unzugänglichkeit vieler Krankheiten von F&E-Seite her noch ein grosser Raum an zusätzlichen Bedürfnissen besteht. Auch im Zusammenhang mit dem in den letzten Jahren in Kontinentaleuropa entstandenen Markt für Mergers & Aquisitions sieht Herr Hosang keinen wichtigen Einfluss auf die neue Struktur von Roche.

FRAGE: "Wie sehen Sie die weiteren Entwicklungen in der ökonomischen Umwelt in den nächsten fünf bis zehn Jahren und ihren möglichen Einfluss auf die Konzernstruktur?"

ANTWORT: "Aus der Perspektive von F&E ist die zunehmende Bedeutung strategischer Allianzen zu nennen. Dies einerseits aus der Erkenntnis, dass die medizinischen Bedürfnisse noch längst nicht gedeckt sind, andererseits neue technische Opportunitäten entstehen, die aber ihren Preis haben. Dieser übersteigt die finanziellen Möglichkeiten einer einzelnen Firma, ja sogar aller Firmen und akademischen Institute zusammen. [...]"

Hier wird sicher eine erhöhte Notwendigkeit von strategischen Allianzen, Mergers und Ausnützung von Synergien bestehen und damit ein wichtiges Thema der Zukunft darstellen.

Dies aber mit einer strukturellen Notwendigkeit gleichzusetzen, scheint fraglich. Klar ist eine transparente Struktur notwendig, um solches durchführen zu können, doch läuft beides meiner Meinung nach eher unabhängig voneinander."

B) Politisch-rechtliche Umwelt

Ereignissen der letzten paar Jahre im politisch-rechtlichen Umfeld, insbesondere dem Fortgang der schweizerischen Europapolitik, misst der Befragte eher keinen direkten Zusammenhang zur Struktur von Roche bei. Konsequenzen des negativen EWR-Entscheidung erwartet er auf der logistischen und kommerziellen Ebene und im Manufacturing. Roche sei zudem sowieso fest im europäischen Markt verankert.

Anderen Ereignissen im politisch-rechtlichen Umfeld, wie den periodisch wiederkehrenden Tierversuchsiniciativen oder den gesetzlichen Bestimmungen über die Gentechnologie, attestiert Herr Hosang Konsequenzen für den operationellen Bereich, nicht aber für strukturelle Belange.

C) Soziokulturelle Umwelt

FRAGE: "Hat der gesellschaftliche Wertewandel in der soziokulturellen Umwelt einen umschreibbaren Einfluss auf die Veränderungen von Strategie und Struktur bei Roche?"

ANTWORT: "Hier wird natürlich ein evolutives Verhalten beobachtet, einerseits als Wertewandel in der Gesellschaft, andererseits als Wertewandel innerhalb der Firma. Der Wertewandel kann als ein Motivator der Reorganisation von Roche gesehen werden, aber nicht als einer der primären."

D) Wissenschaftlich-technische Umwelt

FRAGE: "Wie steht es in der chemischen Industrie mit dem Problem der immer kürzeren Technologie- und Produktlebenszyklen - sehen Sie hier einen Zusammenhang mit der Struktur?"

ANTWORT: "Ja, es besteht zwar ein gewisser Schutz durch die Patentierung und es gab auch schon erfolgreiche Bestrebungen, diese Schutzdauer zu verlängern. In der Realität ist allerdings eine Verkürzung des Lifecycles zu beobachten: zwar gelingt durch die Anwendung neuer Forschungsmethoden und -technologien ein schnelleres Forschen, aber die Forschungsinhalte werden immer komplexer und die Entwicklungszeiten durch neue behördliche Auflagen und Sicherheitsbestimmungen länger.[...]

Zusätzlich erfolgt die Patentierung aus Konkurrenzgründen oft schon sehr früh, bevor abgeschätzt werden kann, ob die Forschung überhaupt ein brauchbares Ergebnis haben wird.

Die Kombination dieser Faktoren ergibt im Endeffekt eine sehr kurze Zeitspanne, während der ein Medikament geschützt am Markt umgesetzt werden kann. Darum müssen die Strukturen ohne Zweifel ein globales, schnelles und breites Entwickeln unterstützen und fördern."

8.2.1.2 Interne Einflussfaktoren

FRAGE: "Wie sehen Sie den Einfluss der Grösse von Roche, im Vergleich zu der inländischen und ausländischen Konkurrenz, im Hinblick auf die erfolgten strukturellen Änderungen?"

ANTWORT: "Die Grösse spielt insofern eine Rolle, als Roche mit ihrer Grösse eine bessere, genauer definierte Struktur brauchte. Diese Grösse erlaubte z. B. die durchgeführte Divisionalisierung. Eine kleinere Firma hätte diese Organisationsmöglichkeit u. U. wegen fehlender kritischen Grösse gar nicht gehabt. Welches diese kritische Grösse ist, kann ich allerdings nicht sagen. Im Fall von Roche hingegen waren die früheren Sparten meines Erachtens alle gross genug, um eine Divisionalisierung zu erlauben."

FRAGE: "Um das Verhältnis zwischen internen und externen Einflussfaktoren besser abzuschätzen: Könnte man also sagen, dass es für Roche v. a. externe Faktoren waren, die zur Erkenntnis der Notwendigkeit dieser Reorganisation geführt haben?"

ANTWORT: "Neben den externen Herausforderungen waren es bestimmt die Mängel der existierenden Organisationstruktur, welche zur Reorganisation führte. Die existierende Struktur war mit den sich verändernden, neuen externen Anforderungen nicht kompatibel oder zumindest suboptimal. Somit war die Reorganisation eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung für ein weiteres Vorwärtsgen auf dem Weg einer Steigerung der Internationalisierung, Globalisierung und schliesslich auch Time to Market, d. h. hochkarätig und effizient Forschen und Entwickeln zu können."

FRAGE: "Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Reorganisation und der Geschichte von Roche? Die existierende Struktur war ja auch historisch gewachsen."

ANTWORT: "Ja. Hier war besonders die erwähnte 'Bipolarität' zwischen Basel und Nutley (USA) wichtig, die z. T. geschichtlich, z. T. auf dem wirtschaftlichen Erfolg gründete. Als Hindernis auf dem Weg dorthin, wo Roche als einheitlicher Konzern eigentlich hinwollte, wurden v. a. die zu grosse Reibung, Redundanz und Zeitverlust gesehen. Diese Zweiteilung hatte oft dazu geführt, dass nicht als eine Einheit gehandelt wurde."

8.2.2 ZIELE DER REORGANISATION VON ROCHE

FRAGE: "Welches sind für Sie die Erfolgsfaktoren einer 'guten' Organisation?"

ANTWORT: "Es muss klar gesehen werden, dass eine 'gute' Organisation allein noch nicht den Erfolg garantiert. Dazu gehören auch innovative Ideen, gute Prozesse, Strategien, Produkte etc."

Als Merkmale einer 'guten' Organisation für Roche würde ich insbesondere bezeichnen:

- Eine klare, transparente Divisionalisierung im Sinne der Zuteilung der Tätigkeiten und der Verantwortung.
- Erfassen der Verantwortlichkeiten für die zentralen Kostenblöcke. Steigerung der Transparenz, aber auch teilweise Zuteilung zu den Divisionen und damit Schaffung griffiger Instrumente auf der Kostenseite.
- Eigenverantwortlichkeit der Divisionen, damit sie ihren Geschäften unter einem genügend grossen Finanzschirm nachgehen können, d. h., auch grössere Ausgaben in Eigenregie veranlassen können. Oder andererseits, wenn eine Division als Wachstumsgebiet identifiziert wird, Roche hier als Ganzes während einer gewissen Zeitspanne eine tiefere Teilbereichsrentabilität in Kauf nehmen kann, um eine neue Zukunfts-technologie aufzubauen. D. h. also eigenverantwortliche Divisionen, die als Ganzes trotzdem in eine globale Strategie und einen gesamthaften Mittelfluss eingebunden sind.
- Strukturen, die unter Einsatz entsprechender Mittel schnelles und innovatives Forschen und Entwickeln erlauben."

Als durch die Reorganisation von Roche angestrebte Ziele nannte Herr Hosang hauptsächlich:

- Interne Globalisierung von Roche durch Beseitigung der 'Bipolarität' Roche Basel und Roche Nutley (USA), und damit Erreichung einer globalen, einheitlichen Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit.
- Durch Divisionalisierung eine klare Trennung der Sparten und eine eindeutige Zuordnung der Verantwortlichkeiten.
- Herausschälung der wirklichen Corporate Functions und Einbettung der übrigen, bis jetzt zentral geführten Funktionen in die Divisionen.
- Beschleunigung und Optimierung von F&E, Abbau von Doppelspurigkeiten, Steigerung der Präzision in der Abstimmung von F&E auf die tatsächliche Nachfrage.
- Grössere Marktnähe durch verbesserte Kundenorientierung und Anpassung an die Spartenstrategien.
- Bessere strukturelle Nutzung der Synergien, und damit Steigerung der ökonomischen Effizienz des Konzerns.
- Steigerung der Handlungsfähigkeit und Eigeninitiative der einzelnen Mitarbeiter durch mehr und stufengerecht klar definierte Verantwortung.

8.2.3 AUSGESTALTUNG DER ORGANISATORISCHEN DIMENSIONEN

Das folgende Schaubild verdeutlicht, wie sich Roche nach der Reorganisation präsentiert.

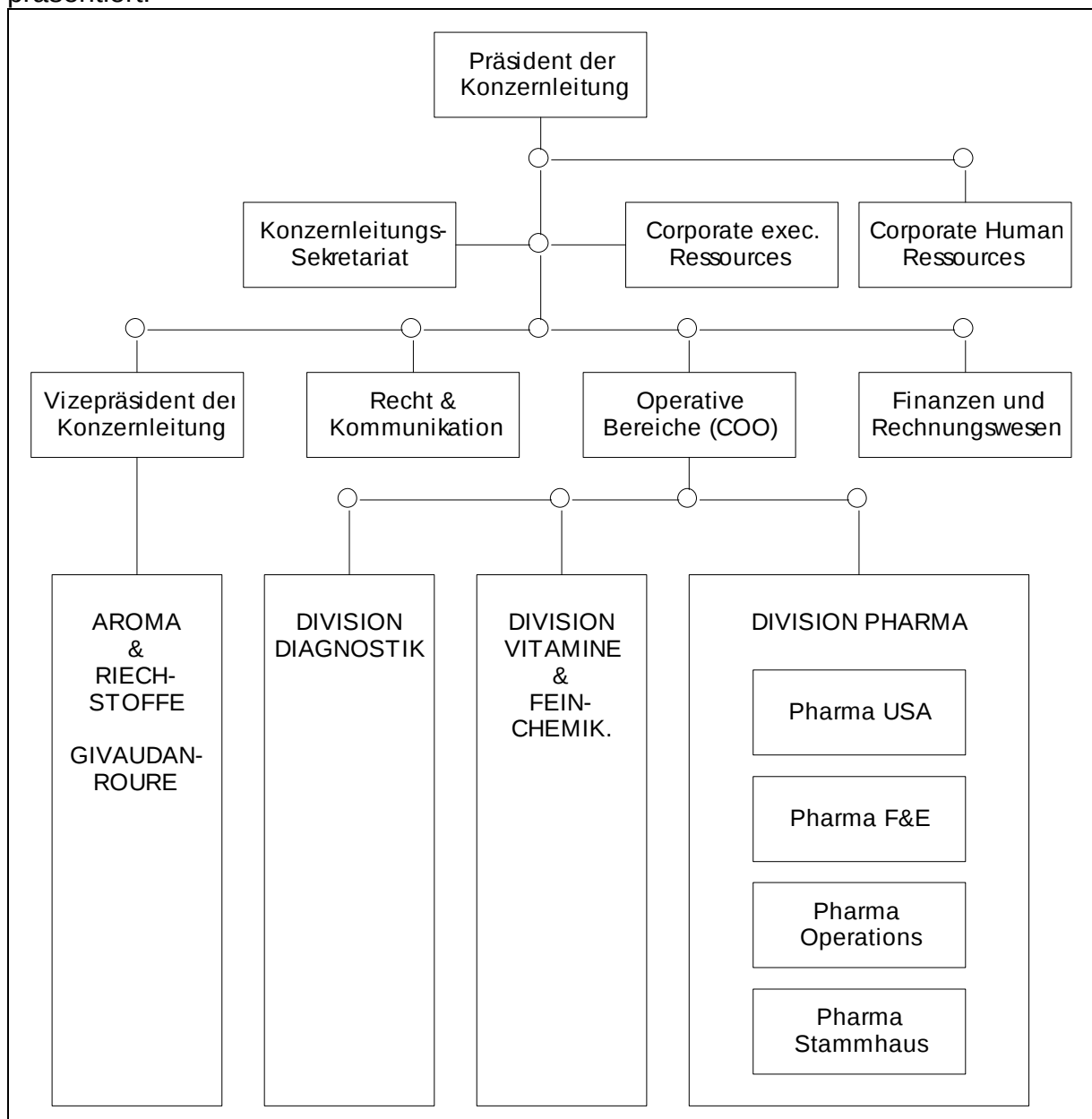


Abb. 20: Die Organisation von Roche²³²

8.2.3.1 Neuregelung der Arbeitsteilung

Bei der Reorganisation wurden die sechs ursprünglich existierenden Sparten in vier Divisionen und einen Bereich 'Corporate' umgewandelt. Vor und während der Reorganisation wurden dabei einzelne Geschäftsbereiche aus strategischen Überlegungen heraus verkauft, die, hätte man sich nicht in Folge strategischer Entscheide von ihnen getrennt, auch zu Divisionen geworden wären (z. B. die Agro-Sparte).

²³² Vgl. Hoffmann - La Roche (Organigramm, 1993), o. S.

Die Organisation der Arbeitsteilung in den Divisionen erfolgt nach den spezifischen Gegebenheiten der Produktzyklen, des Marktes und der Kunden, und damit nach unterschiedlichen Kriterien, während dies in den Sparten früher alles verschwommener war. Heute hat die Division Pharma eher eine funktionale Gliederung, die Division Diagnostika systemorientierte Geschäftseinheiten und die Division Vitamine & Feinchemikalien eine regionale Gliederung.

FRAGE: "Wie unterscheidet sich die Zusammensetzung von ehemaligen Sparten und gegenwärtigen Divisionen?"

ANTWORT: "V. a. durch die Eigenverantwortung der Divisionen, welche erlaubt, die Ergebnisse der einzelnen Sparten individuell zu ermitteln. Den Divisionen wurden Mittel und z. T. Infrastruktur zugewiesen, für die sie verantwortlich sind. Damit werden detaillierte Profit- und Loss-Statements möglich. Die Divisionen erbringen auf Kontraktbasis gegenseitig Leistungen füreinander. [...]"

Verändert hat sich auch die Rolle des General Managers. Früher war er für alle Geschäftsfelder verantwortlich. Heute ist der General Manager zwar immer noch Repräsentant der Firma in einem Land oder einer Region, hat aber nur noch operative Verantwortung für eine Division und tritt nur noch als 'Schirm' oder Infrastrukturlieferant für die anderen Divisionen auf. D. h. die Verantwortung wurde auch in den einzelnen Ländern klarer definiert und zugeteilt."

8.2.3.2 *Neuregelung der Koordination*

Grundsätzlich hat sich der Grad der Entscheidenzentralisation durch die Reorganisation eindeutig zugunsten der tiefer gelagerten Zwischen- und Grundeinheiten verschoben.

FRAGE: "Gab es im Rahmen der Reorganisation eine Verlagerung strategischer und operativer, marktverbundener Funktionen bei Hoffmann - La Roche?"

ANTWORT: "Ja, in der Konzernmitte verbleiben nur noch echte strategische Corporate Functions wie Controlling, Finanzwesen, Recht, PR und Lizenzen. Die anderen Dienstleistungen und Funktionen, die früher dem 'Corporate'-Bereich zugeschlagen waren, wurden entweder direkt divisionalisiert oder wurden z. T., weil sie stark mit Standorten oder Infrastruktur verbunden waren, am Standort Basel, wo die Pharmadivision beheimatet ist, in ein als Unterbereich der Pharmadivision neugeschaffenes Stammhaus Pharma eingegliedert (Infrastrukturaufgaben, Sicherheit, Personal etc.). Die Zuteilung erfolgte dort, weil der Nutzniesser der Funktionen meist die Pharmadivision ist."

Die neuen Koordinationsinstrumente zur Abstimmung innerhalb der Pharma Division, deren verstärkte Ausrichtung auf die Konzernziele sowie der Optimierung der Synergierrealisation umschreibt Herr Hosang wie folgt:

"Andererseits sollten im Sinne von Time to Market, d. h. möglichst schnelles Reagieren über Disziplinen hinweg, bewusst und mit sehr feinen und ausgewogenen Mechanismen nebst den Organisationsstrukturen im Sinne von funktionalen Departementen (z. B. klinische Forschung, toxikologische Forschung) z. B. Entwicklungsteams im Sinne einer Matrix quer darübergelegt werden. Damit soll gerade auch international eine gewisse Einheit in einer Funktion und eine Beschleunigung erzielt werden. Dies sind Vorgänge, die sehr prozessgebunden sind, aber auch strukturelle Komponenten aufweisen. So wurden Projektteams stark aufgewertet, auch im Bezug auf Verantwortlichkeit.

In diesem Sinne wurden verschiedene Boards aufgewertet oder neu gebildet, u. a. ein Portfolio Management Board, welches diese Teams und den Fortschritt der Projekte überprüft und steuert. Dieses Board besitzt auch Entscheidungsbefugnisse, für Projekte grünes oder rotes Licht zu geben. Mit dieser Kompetenz sollen die sehr komplexen und zeitintensiven Projekte beschleunigt und das Management mehrerer nebeneinander laufenden Projekte verbessert werden."

8.2.3.3 *Neuregelung der Konfiguration*

FRAGE: "Hat die Reorganisation zu einer Hierarchieverflachung geführt?"

ANTWORT: "In gewissen Bereichen hat sie zu einer Verflachung geführt, aber es kann nicht von einer Verflachung um mehrere Levels gesprochen werden."

8.2.4 *ÄNDERUNG DER GLOBALEN STRUKTURFORM*

FRAGE: "Welches waren die Alternativen zum Status Quo?"

ANTWORT: "Es kann sein, dass Möglichkeiten wie die rechtliche Verselbständigung der Divisionen und die Implementierung einer Management-Holding in einer frühen Phase diskutiert wurden. Beschlossen wurde aber aufgrund der zentralen Vorgabephilosophie, enger beieinander zu bleiben und nicht soweit zu gehen wie z.B. die Sandoz.

Die heute existierende Form entspricht deshalb in meinen Augen der Zielform, welche angestrebt wurde. Innerhalb der einzelnen Divisionen wurden noch andere Lösungen diskutiert, wie z. B. die Organisation nach den erwähnten Business Units, die aber nur ansatzweise realisiert wurden."

FRAGE: "Welche Anpassungen der Konzernorganisation erachten Sie in nächster Zukunft bei Roche als notwendig?"

ANTWORT: "Im Rahmen kleinerer organisatorischer Änderungen im Sinne eines Finetunings der Prozesse sind natürlich immer noch Massnahmen erforderlich, doch im grossen und ganzen beurteile ich

- a) die durch die Reorganisation anvisierten Ziele als weitgehend erreicht.
- b) die gewählte Lösung als sinnvoll und für die nächste Zukunft als tragfähig."

Zu möglichen zukünftigen Effekten der Veränderung der Umweltfaktoren meint Herr Hosang:

"Ob diese Entwicklungen strukturelle Auswirkungen haben - möglicherweise schon. Sicher besteht weiterhin die Notwendigkeit, global zu denken. Es könnte auch vermehrt der Zwang entstehen, in Business Units im Sinne von therapeutischen Einheiten vorzugehen. Dies v. a. für die Pharma Division, wo einzelne therapeutische Felder mit Eigenverantwortung ausgestattet werden könnten, um die spezifischen Geschäfte schnell durchzuziehen. Dies sind Möglichkeiten, die von Zeit zu Zeit diskutiert werden, Stichwort Business Unit innerhalb der Division. Es ist möglich, dass es diese Lösung brauchen wird, um noch schneller auf Veränderungen des Marktes zu reagieren."

FRAGE: "Die Vorteile scheinen also grösstenteils verwirklicht - sehen sie auch Nachteile?"

ANTWORT: "Eine abschliessende Beurteilung der Reorganisation kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vorgenommen werden, gerade weil z. B. die F&E-Zeiten in der chemischen Industrie sehr lange sind. So kann nach zwei Jahren noch nicht gesagt werden, dass z. B. in einem bestimmten Zeitraum drei Medikamente mehr entwickelt worden sind, oder ein Jahr Entwicklungszeit eingespart wurde. Beobachtet man Faktoren, die als Ersatzindikatoren mit dem Erfolg verbunden sind, so sieht man aber, dass z. B. die Entscheidungszeiten generell verkürzt wurden. Wissenschaftlich lässt sich allerdings noch nichts beweisen, doch das Gefühl der an der Reorganisation Beteiligten gegenüber dem Erreichten ist gut. Die Reorganisation wird als Schritt in die richtige Richtung verstanden. Mit den getroffenen Massnahmen wurden die Grundlagen für den zukünftigen Erfolg gelegt."

Der organisatorische Handlungsbedarf im Konzern scheint denn in meinen Augen z.Z. auch realisiert, abgesehen vielleicht von den erwähnten, ev. in Zukunft zu etablierenden Business Units, oder einer noch konsequenteren Anpassung der intradivisionalen Strukturen an die Prozesse."

FRAGE: "Erachten Sie die Bildung einer Management-Holding in Zukunft für Roche als möglich oder wahrscheinlich?"

ANTWORT: "Dies kann ich nicht beurteilen."

9 EINE REORGANISATION IN DER MASCHINENINDUSTRIE

9.1 EIN KURZER ÜBERBLICK ÜBER DIE BRANCHE

Der schweizerischen Maschinenindustrie, besonders den Werkzeugmaschinenherstellern, machten in den letzten Jahren v. a. die weltweiten Überkapazitäten zu schaffen.²³³ Infolge der z. T. dramatischen Rückgänge der Aufträge, die nicht unbedingt auf die fehlende Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Produkten zurückzuführen sind, und dem dadurch ausgelösten harten Wettbewerb, traten die strukturellen Schwächen der Branche klar zutage:²³⁴

- Im Vergleich mit der ausländischen Konkurrenz hat die Mehrheit der Schweizer Maschinenbauunternehmen eine zu kleine Grösse, um positive Skalenerträge und Verbundvorteile zu realisieren, Kosten zu senken und auch bei tieferen Margen zu überleben.
- Traditionell dominiert eine starke Technologieorientierung. Das flexible Eingehen auf Systemlösungen nach Kundenwünschen ist oft nicht möglich.
- Bei einer Exportquote der Branche zwischen 80 und 90% fehlt es den meisten Anbietern wegen schwachen Vertriebs- und Servicenetzen an globaler Präsenz.

Diese Umstände haben bereits in den vergangenen Jahren zu einer ganzen Reihe von Restrukturierungen geführt. Aber auch in Zukunft ist mit grossen organisatorischen Anpassungen zu rechnen, als Vorbedingungen für Kooperationen und im Rahmen von Fusionen.

Diese notwendigen Reorganisationen haben die meisten der analysierten Konzerne, als grösste Vertreter der Branche, bereits begonnen und z. T. auch schon abgeschlossen. Nur die Bobst Gruppe entspricht noch dem ehemaligen Bild des funktional organisierten Schweizer Maschinenindustrie-Konzerns - und dies mit gutem Erfolg.²³⁵ Alle übrigen Konzerne haben früher oder später die Strukturform der Management-Holding übernommen, in grösserem oder kleinerem Ausmass dezentralisiert und Profit-Center-Strukturen gebildet. Sogar das traditionsreiche Familienunternehmen Bühler AG gab sich, zwar im Rahmen eines

²³³ Vgl. Gygi, Beat (Maschinenindustrie, 1993), S. 31.

²³⁴ Vgl. Meier, Kurt (Werkzeugmaschinenindustrie, 1993), S. 37.

²³⁵ Vgl. Bobst (Rapport de gestion, 1993), S. 4.

Stammhauskonzerns, eine dezentrale, auf Produktbereichen basierende Struktur.²³⁶ Die organisatorische Entwicklung der Branche verläuft also ganz im Rahmen der festgestellten Trends Nr. 1, 2 und 3.

Um den Einblick in die Branche etwas zu vertiefen, soll im folgenden Abschnitt auf die Reorganisation der Gebrüder Sulzer AG eingegangen werden. Die Umstrukturierung zeigt auf klare Art und Weise die Verwandlung, welche ein Konzern durchläuft, wenn seine Struktur vom Stammhaus in eine Management-Holding umgewandelt wird.

9.2 DIE REORGANISATION DER GEBR. SULZER AG

Das Kp. 9.2. umfasst Auszüge aus einem Interview mit Herrn Dr. Hans Jäger, Leiter des Konzernstabes für Planung und Akquisitionen der Sulzer Management AG, durchgeführt am 22. November 1993 in Winterthur.

Herr Jäger war beim Beginn der Restrukturierung, der Ausarbeitung des globalen Konzeptes, und den ersten wichtigen Phasen der Implementierung der neuen Struktur Mitglied der Konzernleitung, in seiner Funktion als Unternehmensbereichsleiter von Sulzer Rüti. Die Endphase der Reorganisation, insbesondere die Einführung der neuen Rechtsstruktur im Sommer 1993, hat er aber nicht mehr aus derselben Warte miterlebt.

Die Reorganisation selber war ein eindeutiger Top Down-Prozess, 1988 von Herrn Dr. Fritz Fahrni bei seiner Wahl zum Konzernleitungspräsidenten in die Wege geleitet. Als global verantwortliches und tragendes Gremium, in dem ungefähr fünf Jahre dauernden Prozess, amtierte die Konzernleitung.

9.2.1 EINFLUSSFAKTOREN

FRAGE: "Was für Einflussfaktoren sehen Sie im Rahmen der Reorganisation von Sulzer?"

ANTWORT: "Um die Frage der Einflussfaktoren anzugehen, muss man zuerst ein wenig in die Geschichte von Sulzer zurückblenden. Sulzer war in den 70er und 80er Jahren eigentlich ein klassischer Maschinenbaukonzern und hat in diesem Zeitraum, aufgrund der damals gültigen Konzernvision, eine relativ stark aus-

²³⁶ Vgl. Bühler (Konzernorganisation, o. J.), o. S.

geprägte Diversifikationsstrategie betrieben. In diesem Sinne legte man einen hohen Wert auf die Schaffung neuer Produkte und die Erschliessung neuer Märkte, was organisatorisch zu über 30 Produktbereichen führte. Diese waren teilweise selbständige Geschäftseinheiten, teilweise aber auch eingegliedert in grössere Bereiche, welche damals hauptsächlich als Divisionen existierten:

- Sulzer Rüti
- Sulzer Betriebs- und Gebäudetechnik (damals Heizung und Klima)

Dies waren zwei grosse und in sich relativ abgeschlossene Bereiche. Weiter existierten:

- Ein Bereich Anlagenbau.
- Der Bereich Escher Wyss - hier sieht man schon vom Namen her, dass er rein historisch gewachsen ist.
- Der Konzernbereich Winterthur, ein örtlicher Begriff, der alle in Winterthur angesiedelten Maschinenbauunternehmen zusammenfasste.

Dazu kam noch Sulzer International, damals ein Konzernbereich mit selbständigem Auftrag: im wesentlichen die Führung sämtlicher im Ausland gelegenen Sulzergesellschaften, Produktion und Verkauf, mit einigen Ausnahmen, z. B. Escher Wyss.

Die Konzernleitung war ein Kollegialgremium mit Gesamtverantwortung gegenüber dem Verwaltungsrat, der Präsident der Konzernleitung war eine Art primus inter pares, die Führung erfolgte im wesentlichen nach dem Konsensprinzip. Die Konzernleitungsmitglieder hatten aber Ressortverantwortung.

Nun können Sie sich vorstellen, dass mit über 30 Produktbereichen der ganze Konzern sehr diversifiziert war. Man legte damals auch einen sehr hohen Wert auf Synergien, die mit der Nutzung gleicher Lokalitäten im Rahmen gemeinsamer Werkstattkonzepte verwirklicht wurden.

Mit der Neuordnung der Konzernleitung unter dem neuen Chief Executive Officer, Dr. Fritz Fahrni, wurden die Akzente anders gesetzt. Dies war aber nicht die Folge einer eindimensionalen Überlegung, weil sich z. B. gewisse Umweltbedingungen verändert hätten, sondern es war die Folge vieler Faktoren.

- Erstens der Auftrag an Sulzer, in einer nächsten strategischen Etappe für drei Gruppen Mehrwerte zu schaffen:
 - die Aktionäre
 - die Mitarbeiter
 - die KundenDafür mussten ganz klar gewisse Schwergewichte verändert werden.

- Zudem, und dies in Klammern, befand sich Sulzer 1988 in einem Raiding-Versuch durch Herrn Tettamanti. In dieser Situation wurde der Konzernleitung klar, dass den Investoren ein viel höherer Stellenwert zukam, als dies vielleicht in den 70er Jahren der Fall gewesen war. Auch dies war ein Grund, warum man das Unternehmen anders führen wollte.
- Aus der wirtschaftlichen Situation heraus wurde klar, dass für die Aktionäre durch die insgesamt Steigerung der Profitabilität Mehrwerte geschaffen werden mussten. Damit nahm der Konzern Abschied von der Diversifikationspolitik, stattdessen sollte nun neu fokussiert werden. Alle Geschäftsbereiche, die in kurzer Zeit in diesem Sinne neu ausgerichtet werden konnten, erwirtschafteten schon bald höhere Erträge.
- Damals war auch schon klar, dass nach neuen Pfeilergeschäften gesucht werden musste, was den Schritt in die Medizinaltechnik zur Folge hatte."

Diese Ausführungen zeigen deutlich, dass die früher bestehende Organisationsstruktur und die Geschichte des Konzerns bei Sulzer als traditionsreichem Maschinenbauunternehmen eine sehr wichtige Rolle spielen. Als 'Nährboden' in Form historisch und lokal gewachsener Strukturen und Prozesse beeinflussten sie die Art und Weise der Planung und Durchführung der Reorganisation.

9.2.1.1 Externe Einflussfaktoren

A) Ökonomische Umwelt

Globalisierungs- und Regionalisierungstendenzen haben, nach Herrn Jäger, auf die verschiedenen Konzernteile einen sehr unterschiedlichen Einfluss.

Gesättigte Märkte haben nach Ansicht des Befragten nur einen bedingten Einfluss auf die durchgeführten organisatorischen Änderungen. Der Konzern sei zwar mit vielen seiner Produkte in gesättigten Märkten tätig, es gebe aber Markt-Drivers und weiterhin eine grosse Anzahl Märkte, die grosses Potential zeigten, gerade regional, wie z. B. in Asien mit aussergewöhnlichen Wachstumsraten.

FRAGE: "Die organisatorische Folge für den Konzern als ganzes wäre also, dass die Fähigkeit der Reaktion auf konjunkturelle Schwankungen und teilweise gesättigte Märkte im Rahmen kleinerer, flexiblerer Einheiten gewährleistet wird, und zwar in möglichst kurzer Zeit."

ANTWORT: "Ich glaube, dass dies eine der wichtigsten Überlegungen war, die der Konzern in der Reorganisation gemacht hat, dadurch dass die strategischen Geschäftseinheiten definiert wurden. Dies hat auch Folgen: die Konzernleitung von Sulzer beschliesst z. B. nicht, dass jetzt ein Schwergewicht auf Turbomaschinen in Korea gelegt wird. Dies ist die Aufgabe des Produktleiters. Der Konzern gibt mit der örtlichen Sulzergesellschaft die Plattform, aber der Produktleiter muss sein Projekt selber entwickeln. Er kann vom Konzern Ressourcen beschaffen, muss dies aber mit einem strategischen Plan rechtfertigen, der sinnvoll ist. Der Produktleiter wird an seinem Erfolg gemessen - wie er ihn erreicht, ist grösstenteils seine Sache."

Bezüglich M&A meinte Herr Jäger, dass solche Überlegungen für die Strukturreform nicht im Vordergrund gestanden hätten.

FRAGE: "Wie sehen Sie die weiteren Entwicklungen der ökonomischen Umwelt in den nächsten fünf bis zehn Jahren und ihren möglichen Einfluss auf die Konzernstruktur?"

ANTWORT: "[...] Wir haben Geschäfte, die stark globalisiert sind - und wir werden grosse Anstrengungen unternehmen, um den Marktentwicklungen folgen zu können. [...] Für uns ist v. a. wichtig, wie sich Europa weiterentwickelt. Darin eingeschlossen auch, wie sich Osteuropa, z. B. die Beziehungen zum Gebiet der ehemaligen Sowjetunion, entwickeln.

In zweiter Linie ist für uns der ganze nordamerikanische Raum von enormer Bedeutung, und an dritter Stelle kommt der Ferne Osten. Auf absehbare Zeit sehe ich in dieser Reihenfolge keine Änderung."

B) Politisch-rechtliche Umwelt

FRAGE: "Was bestehen für Sulzer allgemein, vom politisch-rechtlichen Umfeld her gesehen, für Rahmenbedingungen, gerade in der Schweiz?"

ANTWORT: "Hier kann man zum Glück sagen, dass schon lange vor der EWR-Abstimmung die notwendigen Konsequenzen gezogen wurden, indem wir heute 'starke Beine' in der EG haben. Die Schweiz spielt nicht mehr die entscheidende Rolle wie früher: Wir haben zwar immer noch eine beachtliche Anzahl Mitarbeiter und Wertschöpfung in der Schweiz, aber in vielen, v. a. EG-be-

dingten Geschäften, sind unsere Standorte in der EG. Wir sind sehr stark in Deutschland, Frankreich, Italien, England und Holland vertreten. Wir sind durchaus in der Lage, ein Geschäft vollständig über Deutschland abzuwickeln, sofern dies erforderlich ist. Dies betrifft v.a. den Industriesektor. [...] Der Sulzer-Konzern als Ganzes ist bereit, an anderen Standorten zu operieren - der Heimatschutz der Schweiz kann nicht mehr in den Vordergrund gestellt werden."

FRAGE: "Das heisst also, dass der Handlungsspielraum der organisatorischen Gestaltung in den letzten Jahren für ihr Unternehmen durch die Entwicklung der externen Bedingungen kleiner geworden ist."

ANTWORT: "Es gab da gewisse Hindernisse, indem leider die formellen Strukturveränderungen in der Schweiz gesetzlich sehr lange behindert worden sind. Man hätte hier schon lange handeln können.

Das zeigt auch, dass die Rahmenbedingungen in der Schweiz bezüglich Veränderungen sehr unfreundlich waren. Hier sind besonders die Emissions- und Stempelsteuern zu nennen."

C) Soziokulturelle Umwelt

Dem Wertewandel misst Herr Jäger für die Strukturveränderung von Sulzer keinen relevanten Einfluss bei. Er sieht die Auswirkungen davon vorwiegend auf der Ebene der Human Resources.

D) Wissenschaftlich-technische Umwelt

FRAGE: "Für welche Entwicklungen in der wissenschaftlich-technischen Umwelt sehen Sie einen Impact auf die Strukturentwicklung?"

ANTWORT: "Ja, es gibt Zusammenhänge. Wie weit diese für uns im Vordergrund stehen, kann nicht gut abgeschätzt werden. Sicher darf ein Unternehmen wie Sulzer nicht den alten Technologien verhaftet bleiben - wir haben den Wandel vom Maschinenbauunternehmen zum Technologiekonzern erlebt, was technologisch neue Horizonte bedeutet. Es werden viele neue Technologien erprobt und weiterentwickelt, was natürlich Konsequenzen für die Strukturen hat.

Hier gibt es konkrete Beispiele: die zentrale Konzernforschung wurde in einer rechtlich selbständigen Einheit zusammengefasst, Sulzer Innotec, die einerseits von Aufträgen des Konzerns lebt, andererseits ihre Leistungen den Konzerneinheiten verkaufen muss."

E) Generell

FRAGE: "Welche der Konzernumwelten halten Sie im Sinne der Unberechenbarkeit als grössten 'Störfaktor' für die Branche von Sulzer und warum?"

ANTWORT: "Für mich sind die wichtigsten nicht berechenbaren Einflussfaktoren die politischen. Ökonomisch können wir feststellen: ich nenne als Beispiel China, welches sich mit 1,2 und bald 1,3 Milliarden Einwohnern zwangsläufig weiterentwickeln muss. Bedarf ist da und kann durch gewisse Extrapolationen abgeschätzt werden. Aber wer sagt uns, dass die Machtverhältnisse durch die langsame Abkehr von Li Peng und Deng Xiaoping nach dem jetzigen Strohmann nicht plötzlich einen Riss erleiden?"

Was solche Ereignisse bedeuten können, haben wir in der Ex-Sowjetunion erlebt. Das waren wichtige Märkte, z. B. gingen 14% der Exporte von Sulzer Rüti aus der Schweiz in die ehemaligen Oststaaten, inklusive Sowjetunion. Heute sind es null Prozent, diese Entwicklung war absolut unvorhergesehen. Tiananmen - absolut unvorhergesehen. Die Effekte des Golfkrieges - all dies hatte einen riesigen, nicht berechenbarer Impact auf Sulzer. Die politischen Instabilitäten sind meiner Ansicht nach die wichtigsten Störfaktoren."

9.2.1.2 Interne Einflussfaktoren

FRAGE: "Wie sehen Sie den Einfluss der Grösse von Sulzer im Vergleich mit der inländischen und ausländischen Konkurrenz im Hinblick auf die erfolgten strukturellen Änderungen?"

ANTWORT: "Hier ist vorwegzunehmen: Sulzer hat eigentlich keinen Konkurrenten. Es gibt aber sehr viel Konkurrenz für jede strategische Geschäftseinheit. [...] Ich sage es nochmals: die Grösse als solche ist noch kein Machtfaktor. [...]"

Wir kämpfen in unseren strategischen Geschäftsfeldern nicht als David gegen Goliath, sondern überall mit gleichlangen Spiessen.

Als starkes und solides Unternehmen wollen wir dem Kunden das Gefühl geben, dass wir zu ihm und zu unserem Produkt stehen. Darum hat der Kunde keinen Vorteil, wenn er ein Produkt bei der etwa siebenmal grösseren General Electric Corp. kauft."

Die strukturellen Konsequenzen des sehr heterogenen Leistungsprogrammes sind gemäss Herrn Jäger unzweifelhaft die Etablierung von strategischen Geschäftseinheiten, die in Anbetracht ihrer spezifischen Umweltsituation ihre Strukturform im Rahmen der Konzernorganisation selber wählen.

FRAGE: "Wie sehen Sie die Rolle der Merkmale der personellen Aktionsträger, wie z. B. Einstellungen und Werte, im Hinblick auf die erfolgten organisatorischen Änderungen?"

ANTWORT: "Etwas wichtiges ist sicher, dass die ganze Strukturveränderung von innen heraus kam, es war keine fremdbestimmte Änderung. Zwar war es ein Top down-Prozess, welcher aber zeigt, dass das Management stark dahinter gestanden ist und die Reorganisation mitgetragen hat."

FRAGE: "Aber die Kultur von Sulzer, welche vor der Reorganisation da war: wurde die Umstrukturierung von den Mitarbeitern gut aufgenommen und mitgetragen, oder gab es da Probleme?"

ANTWORT: "Ich kann nur Positives sagen. Ich habe gesehen, dass die Mitarbeiter zur rechtlichen Struktur, die diesen Sommer als letzter Schritt eingeführt wurde, ja gesagt haben. Ein riesiger Vorteil: ihre Identifikationsbereiche sind überblickbarer geworden. Sie wissen aber trotzdem, dass sie zum Konzern gehören."

9.2.2 ZIELE DER REORGANISATION

Als Ziele der Reorganisation von Sulzer nannte Herr Jäger vor allem:

- Die Unterstützung der tiefgreifenden Strategieänderung vom Maschinenbauunternehmen zum Technologiekonzern durch die Struktur.
- Einen gesteigerten Druck zu mehr Profitabilität durch eine eindeutige Führungsverantwortung mit messbaren Zielen in einer klaren Struktur.
- Die Bildung neuer Geschäftseinheiten, die selber strategisch führbar sind und dezentral raschere, sachgerechtere und dadurch kundenorientiertere Entscheide erlauben.
- Der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern, die Zukunftspfeiler sind, wie der Medizinalbereich.

9.2.3 AUSGESTALTUNG DER ORGANISATORISCHEN DIMENSIONEN

Das folgende Schaubild verdeutlicht, wie sich Sulzer nach der Reorganisation präsentiert.

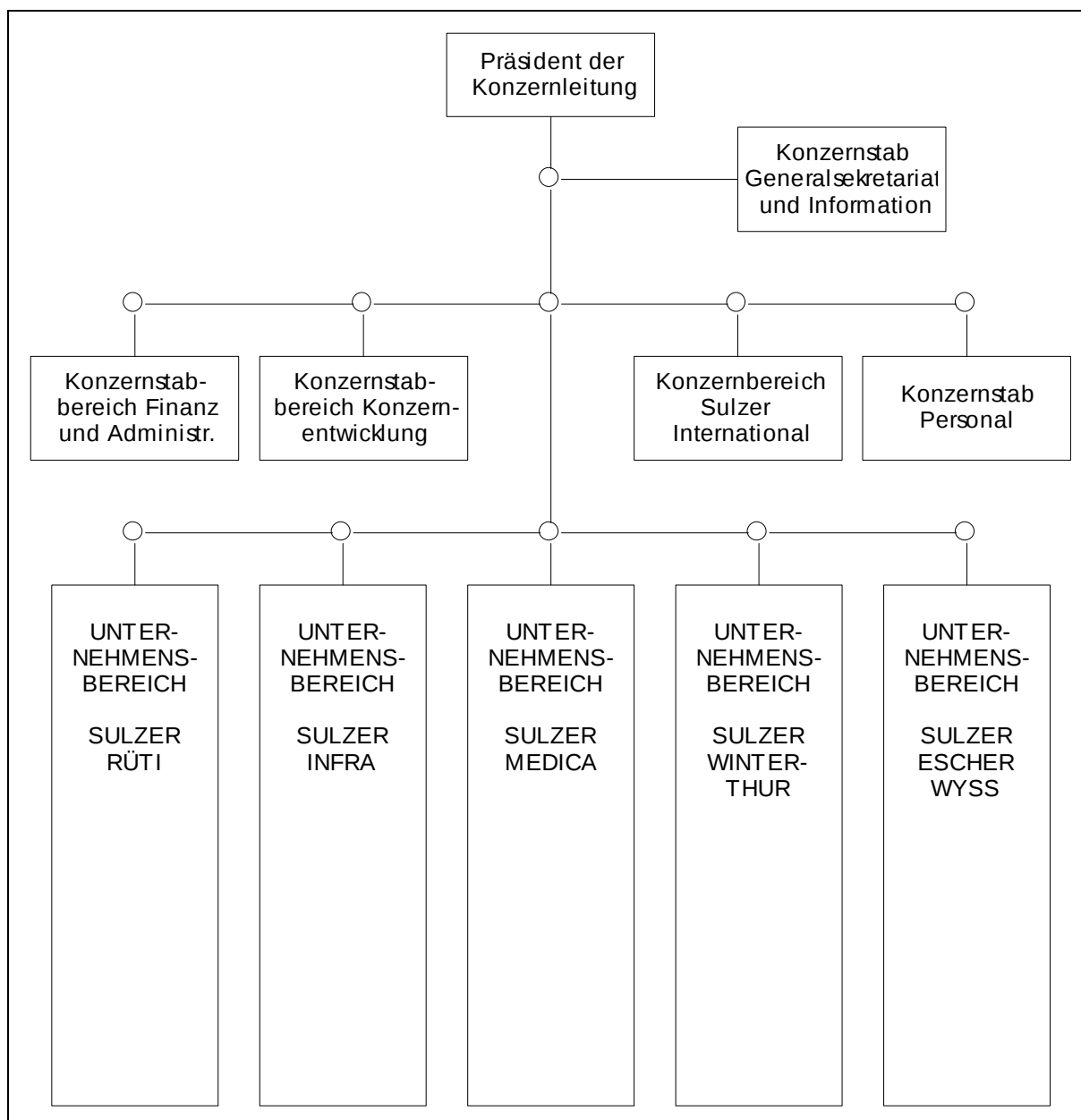


Abb. 21: Die Organisation von Sulzer²³⁷

9.2.3.1 Neuregelung der Arbeitsteilung

Das Stammhaus Gebrüder Sulzer AG wurde nach Berücksichtigung gewisser Opportunitätsprinzipien durch die Ausgliederung ertragsstarker Geschäfte schrittweise aufgelöst und in eine Finanzholding mit angefügter Managementgesellschaft umgewandelt. Die Regelung der Arbeitsteilung in den neuen Unternehmensbereichen erfolgte nach unterschiedlichen Kriterien, vorwiegend nach Produktgruppen.

²³⁷ Vgl. Sulzer (Geschäftsbericht, 1993), S. 8 f.

Der wichtigste Schritt der Reorganisation war die Definition von strategischen Geschäftseinheiten. Damit wurde klar festgelegt, wer ergebnisverantwortlich ist, wer für die Erarbeitung der Strategien verantwortlich ist und wer diese genehmigt. Durch einen Top Down-Approach erhielt auch die Konzernleitung einen neuen Rahmen, indem das Führungsprinzip geändert und ein starker CEO eingesetzt wurde. Anstelle des Kollegialprinzips führte man eine ad personam definierte Verantwortung ein: der CEO für das Gesamtunternehmen, der Unternehmensbereichsleiter Sulzer Rütli für diesen Bereich etc.

9.2.3.2 *Neuregelung der Koordination*

Bezüglich Dezentralisierung meinte Herr Jäger:

"Wir haben bei der Reorganisation sehr viel runtergestossen oder eliminiert nach dem Prinzip: Leistungen, die keiner will und die nicht bezahlt werden, fallen dahin. Gewisse Dinge bleiben aber zentral, wie z. B. das Finanz- und Rechnungswesen, das eine gewisse Kohärenz aufweisen muss und ein zentrales Konzept ist. Alles Übrige ist dezentral."

FRAGE: "Die strategischen Funktionen wurden, so scheint mir, klarer an der Konzernspitze eingebunden."

ANTWORT: "Ja: Unsere Kernfähigkeiten, die wir als Kernkompetenzen auf Konzernebene wahrnehmen. Sie sind ganz klar in der Management AG und den auf der Konzernebene definierten Corporate Services zusammengefasst worden. Diese Corporate Services haben auch Profit- und Loss-Verantwortung. Sie sind aber Dienstleister mit einer tiefer gesetzten Zielsetzung, d. h. keiner Profitmaximierung."

Bei den Kernfähigkeiten handelt es sich nach Konzernangaben um die Finanzen, die Human Ressourcen, die Marktunterstützung/Marketing und die Technologie.

FRAGE: "Heisst dies, dass mit der Ebene der Kernkompetenzen auch die Koordination im Konzern selber gewährleistet werden soll? Das ist das massgebliche Koordinationsinstrument, nicht wahr?"

ANTWORT: "Sicher. An erster Stelle steht dabei das Finanzinstrument mit dem zentralen Cash Pooling. Wir führen eine zentrale Finanzpolitik. Dies ist das Instrument, welches direkt wirkt. Hier ist nichts delegiert, ausser der Profit-Loss-Verantwortung. Ein typisches Merkmal ist, dass die neugegründeten Gesellschaften mit einem kleinen Eigenkapital ausgestattet wurden. So können auch

Ressourcen zugeteilt werden. Zudem besteht ein Zwang zur Profitabilität, denn Fremdkapital muss verzinst werden, auch wenn es von der Holding her kommt. Auf unterer Ebene darf es nicht als Eigenkapital angesehen werden."

Mit den Kernkompetenzen wie z. B. Technologie und Marketing wird nach Bekunden des Befragten im Konzern die Synergierrealisation gefördert, durch die Finanzen sogar erzwungen.

FRAGE: "Weitere Abstimmungsorgane sind ...?"

ANTWORT: "Wir haben die Konzernleitung, die aus dem CEO, den Unternehmensbereichsleitern, zusätzlich dem Leiter der Kernkompetenzen Technologie und Finanzen sowie dem Chef von Sulzer International besteht.

Dann existiert der sogenannte Strategiausschuss. [...]

Daneben gibt es verschiedene sogenannte Ausschüsse, die in kleineren Gremien die Koordination sicherstellen, also z. B. der M&A-Ausschuss, der PR-Ausschuss etc.

Vorwiegend wird mit Ausschüssen als Koordinationsinstrumenten gearbeitet. Diese Ausschüsse bestanden z. T. bereits vor der Reorganisation, wurden teilweise neu geschaffen, aber in allen Fällen klarer strukturiert."

9.2.3.3 *Neuregelung der Konfiguration*

FRAGE: "Hat die Reorganisation zu einer Hierarchieverflachung geführt?"

ANTWORT: "Nein, dies war nicht das Ziel. Aber sie führte zu einer Lean-Organisation. Es wurde zwar keine Hierarchiestufe eliminiert, dafür aber ganz erhebliche Reduktionen der ehemaligen Konzernstäbe und des Overheads vollzogen."

9.2.4 *ÄNDERUNG DER GLOBALEN STRUKTURFORM*

FRAGE: "Wurden auch organisatorische Alternativen zur Management-Holding erwogen, oder war diese Strukturform als generelle Marschrichtung schon von Anfang an klar?"

ANTWORT: "Nein, das war nicht sofort da. Die Konzernleitung hat sich unter der Moderation eines aussenstehenden Unternehmens sehr eingehend mit diesen Strukturänderungen befasst, hat auch gemeinsam eine Lagebeurteilung durchgeführt. Verteilt über ca. drei Jahre wurden mehrere Klausursitzungen abgehalten. D. h. aber nicht, dass drei Jahre lang nichts passiert ist, sondern dass man sich den Fragen stufenweise angenommen hat. So wurden auf informeller

Basis, ohne hierarchischen Druck, mit teilweiser Präsenz des Verwaltungsratspräsidenten, die globale Vision und die Struktur erarbeitet, sowie die Frage nach dem Aufbruch zu neuen Ufern bearbeitet. Die Themenkreise wurden sehr offen durchdiskutiert, danach wurden Beschlüsse gefasst, die anschliessend vom Verwaltungsrat verabschiedet wurden, der bei so wichtigen Entscheiden das letzte Wort hat.

Mit dem Einführen des Leitbildes und dem Vollzug der rechtlichen Struktur 1993 kann man feststellen, dass diese Etappe Konzernstrukturrevision zumindest in der Schweiz abgeschlossen wurde. [...]

Die nächste Reorganisation und Anpassung der Strukturen dürfte 1995 kommen, das wissen wir heute schon, da mindestens einer der beiden Unternehmensbereichsleiter von Sulzer Winterthur und Escher Wyss die Altersgrenze erreicht. Hier werden nun die nächsten Schritte vorbereitet."

FRAGE: "Aus welchen Gründen wurde die Form einer Management-Holding gewählt und das Stammhauskonzept aufgegeben? Welches waren die Kriterien der Wahl?"

ANTWORT: "Ich glaube, im Vordergrund stand effektiv die Übereinstimmung von unternehmerischer Verantwortung und Struktur. Das war einfach der Leitgedanke."

FRAGE: "Wurde die Rechtsform einer Holding mit angefügter Managementgesellschaft anstelle der reinen Management-Holding gewählt, um vom Holdingprivileg zu profitieren?"

ANTWORT: "Ja, dafür sind steuerliche Gründe verantwortlich. " [...]

FRAGE: "Welche Vor- und allfälligen Nachteile sehen Sie in der aktuellen Strukturform? Sind die Vorteile verwirklicht - sehen Sie bereits gewisse Nachteile?"

ANTWORT: "Die unmittelbar angestrebten Vorteile sind sicher vorhanden.

Wir haben heute eine klare Führungsverantwortung. Wir haben heute eine unwiderruflich klare Identifikation mit den Einheiten, in welchen die Leute tätig sind. Wir spüren dies überall. Die Kulturen entwickeln sich nun wieder auf dieser Ebene, das wollten wir. Letztlich haben wir auch einen Drive, eine Verantwortung für Profitabilität und eine Eigenverantwortlichkeit erreicht. [...]

Es gibt auch negative Seiten, das muss eingestanden werden.

Das Pendel schlägt vielleicht da und dort zusehr in Richtung Sezessionstendenz, d.h. dass man plötzlich grössere Ganze vergisst und nur noch auf der Ebene der Einheit optimiert. [...]

Viele liebgewonnene Dinge entfallen, was hier und dort auch zu Hard Feelings führen kann. Dies wird in Kauf genommen. Die Situation ist viel brutaler, weil die Tätigkeit in den Servicegesellschaften von den Abnehmern getragen, oder sonst aufgegeben werden muss.

Es gibt zudem gewisse steuerliche Effekte: der Konzern bezahlt heute mehr Steuern, weil jede Gesellschaft einzeln besteuert wird.

Deswegen wird aber die ganze Strukturform nicht in Frage gestellt. Es wäre aber vermessen zu behaupten, dass eine Strukturänderung nur Vorteile hat."

FRAGE: "Welche Anpassungen der Konzernorganisation erachten Sie in nächster Zukunft als notwendig?"

ANTWORT: "Sicher keine auf der Ebene der Product Divisions. Aber: ganz klar werden die Querschnittsfunktionen, die Kernkompetenzen, betroffen sein. Der interne Markt muss noch besser zum Tragen kommen. [...]

Trotzdem ist die jetzige Struktur nicht für ewig, wir werden sie bereits in zwei Jahren in gewissen Bereichen anpassen, wo wir heute noch nicht ganz zufrieden sind. Sie muss sich auch dem Portfolio anpassen, denn die heute existierenden Unternehmensbereiche sind nicht für immer gesetzt. [...]

Von der Grundphilosophie geht es aber in den nächsten Jahren darum, die Umsetzung bis auf die tiefstmögliche, zweckmässige Stufe durchzuziehen. Und das ist noch ein rechtes Stück Arbeit."

10 SCHLUSSBEMERKUNGEN

Ziel dieser Arbeit war es, Entwicklungstendenzen der Konzernorganisation in der Schweiz in den letzten Jahren durch eine Analyse öffentlich zugänglicher Firmenpublikationen, Zeitschriften und Zeitungen zu identifizieren, mit theoretisch erwarteten organisatorischen Gestaltungsmassnahmen zu vergleichen und die Ergebnisse nach typischen Situationsmerkmalen zu differenzieren.

Zusammenfassend können folgende Ergebnisse hervorgehoben werden:

- Wie erwartet sind Globalisierungs- und Regionalisierungstendenzen sowie gesättigte und durch fortschreitende Deregulierung immer härter umkämpfte Märkte die wichtigsten Veränderungen der externen Einflussfaktoren, die die analysierten Schweizer Konzerne in strategischer und, als Folge davon, struktureller Hinsicht beeinflusst haben. Die Untersuchung zeigt aber auch, dass Entwicklungen in der politisch-rechtlichen und sozio-kulturellen Umwelt im Mix der Einflussfaktoren zunehmend an Gewicht gewinnen.
- Die in Hypothese Nr. 1 vermutete Flexibilisierung der Konzernstrukturen durch eine Entwicklung weg von der funktionalen hin zur verrichtungsorientierten und weiter zur mehrdimensionalen Gliederung bestätigt sich in dieser generellen Formulierung nicht. Auch bei der Einteilung der Konzerne in Branchen kann kein einheitliches Muster der Arbeitsteilung nachgewiesen werden.
Wie erwartet, manifestiert sich demgegenüber die steigende Wahrscheinlichkeit der Wahl einer Matrix bei zunehmender Internationalisierung der Konzerne. Der erwartete Zusammenhang zwischen Konzerngrösse und mehrdimensionalen Gliederungen ist noch deutlicher: je grösser der Konzern, desto wahrscheinlicher eine Matrix.
- Wie in Hypothese Nr. 2 umschrieben, kann von einem Trend der Dezentralisierung von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen gesprochen werden. Davon sind aber nur operative, markt- und kundenbezogene Funktionen betroffen, während die strategischen Funktionen an der Konzernspitze gebündelt und institutionalisiert werden.²³⁸

²³⁸ Vgl. Kp. 6.3., Trend Nr. 3, S. 66 ff.

- Besonders klar untermauert die durchgeführte Trendanalyse die in Hypothese Nr. 4 formulierten Erwartungen: Die Management-Holding löst das Stammhauskonzept als dominante Rahmenstruktur für Schweizer Konzerne ab,²³⁹ während die Konzerneinheiten tendenziell in rechtlich selbständige Geschäftsbereiche übergeführt werden.²⁴⁰
Es zeigt sich weiter, dass eine grössere Internationalisierung tatsächlich zu einer stärkeren Verbreitung des Management-Holding-Konzeptes führt. Demgegenüber besteht zwischen Konzerngrösse und Management-Holding ein unerwarteter Zusammenhang: für kleinere Konzerne ist die Management-Holding die wahrscheinlichere Strukturform als für Grosskonzerne.

Als mit der eingesetzten Methode nicht überprüfbar erwies sich der in Hypothese Nr. 3 beschriebene Trend hin zu flacheren und breiteren Konzernhierarchien.

Wird die Management-Holding, wie sie Bühner definiert, mit den Ergebnissen der Trendanalyse verglichen, so scheint offensichtlich, dass auch Konzerne, die immer noch die Stammhausstruktur aufweisen, organisatorische Schritte unternehmen, die in ihrer Ausprägung im Endeffekt als Merkmale bei der Entstehung einer Management-Holding interpretiert werden können.²⁴¹

Der Trend zur Management-Holding ist unbestritten. Ob aber deshalb zwingend jeder Stammhauskonzern früher oder später organisatorisch in der neuen Strukturform enden wird und darum alle organisatorischen Schritte als auf dieses Endziel ausgerichtet betrachtet werden dürfen, ist zu bezweifeln. Wenn Bühner Stammhauskonzerne, die zwar die Geschäftsbereiche als wirtschaftlich selbständige, erfolgsverantwortliche Einheiten führen, ihnen aber keine rechtliche Selbständigkeit geben, als atypische Management-Holdings bezeichnet, kann diese Begriffsbildung darum hinterfragt werden.²⁴² Es besteht keine Notwendigkeit, den neuen Begriff der Management-Holding so stark zu überdehnen und damit zu verwässern, denn auch die vorliegende Trendanalyse hat, illustriert z. B. durch die etwas vertiefte Analyse der Reorganisation der F. Hoffmann - La Roche AG, deutlich gezeigt, dass auch das Stammhauskonzept noch entwicklungsfähig ist.

²³⁹ Vgl. Kp. 6.1., Trend Nr. 1, S. 61 ff.

²⁴⁰ Vgl. Kp. 6.2., Trend Nr. 2, S. 65 f.

²⁴¹ Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 31 ff.

²⁴² Vgl. Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992), S. 61.

Ein Vergleich der Reorganisationen von Roche und Sulzer zeigt zudem, dass es den 'Königsweg der Organisation' wirklich nicht gibt,²⁴³ auch wenn einige einheitliche Trends der Konzernorganisation eindeutig identifizierbar sind. Ob alle beobachteten Trendentwicklungen auf den konkreten organisatorischen Einzelfall zutreffen oder nicht, ist letztendlich auch nebensächlich. Wichtig ist vielmehr, ob die gewählte Konzernorganisation eine den spezifischen Umständen entsprechende, möglichst optimale Lösung ist, die die Konzernstrategie bei der Erreichung der Unternehmensziele unterstützt. Nur wenn dies gilt, hat Maucher wirklich recht, wenn er sagt:

"Es ist falsch zu glauben, dass ein gross gewordenes Unternehmen unabwendbar zum Dinosaurier wird, der nicht mehr zu managen ist."²⁴⁴

²⁴³ Vgl. Gomez, Peter (Neue Trends, 1992), S. 168.

²⁴⁴ Maucher, Helmut (Umsätze verdoppeln, 1993), S. 39.

ANHANG 1

ABSATZREGIONEN, ARBEITSTEILUNG UND KONZERNSTRUKTUR

SYMBOLIK

Globale Strukturform:

- Reine Management-Holding
- Holding mit Managementgesellschaft
- ⌘ Stammhauskonzern
- Finanzholding mit Stammhaus
- ❖ Teilkonzerne

Gliederung nach:

- F Funktionen
- P Produkte
- R Regionen
- M Matrix
- T Tensor
- K Kombinationen

Veränderungen der Strukturform und der Gliederungsart werden mit ⇨ angedeutet.

KONZERN	Umsatz im Ausland in %	Konzern- Struktur	Arbeits- teilung 2. Ebene
Calanda Haldengut	0	⌘	F
COOP-Schweiz	0	⌘	R
Migros Gemeinschaft	0	⌘	R
USEGO-Trimerco Holding	0	●	P
Feldschlösschen Holding AG	1	⌘ ⇨ ○	K
Hürlimann Holding	1	⌘ ⇨ ●	F ⇨ P
Cables Cortaillod	5	●	P
Jelmoli Konzern	5	⌘	F ⇨ P
Globus Konzern	12	⌘	P
Merkur Holding	28	●	P
Rentenanstalt	37	⌘	K
Perlen AG	41	❖: ⌘ ⇨ ●	P
Biber Holding	46	●	P
Von Moos Gruppe	47	●	K
Dätwyler Holding AG	49	●	P
Mövenpick-Unternehmungen	49	●	P
Walter Meier Holding	49	●	P
Arbonia-Foster AG	52	●	P

Motor Columbus AG	52	●	P
Ascom Holding	53	⇒ ●	⇒ P
Bankverein	55	⌘	K
Basler Versicherung	58	□	K
CS-Holding	59	⌘ ⇒ ●	P
Bankgesellschaft	60	⌘	K ⇒ R
Zellweger Uster Gruppe	60	❖	P
Winterthur Versicherungen	61	⌘	K
Von Roll Gruppe	64	⌘	P
Interdiscount AG	67	○	K
Swissair Gruppe	71	⌘	F
Keramik Holding AG	75	●	P
Hero AG	76	●	R
Zürich Versicherungen	76	⌘	K
Gurit-Heberlein AG	78	●	P
Oerlikon-Bührle	78	●	P
Industrieholding Cham	79	●	P
Schindler	80	○	P ⇒ M
Sulzer	82	⌘ ⇒ ○	P
SMH	85	●	P
Sika AG	86	●	R
Bucher Holding AG	87	●	K
Alusuisse-Lonza	89	⌘ ⇒ ●	P
Danzas AG	90	⌘ ⇒ ●	F ⇒ R
Ems-Chemie AG	90	●	P
Saurer Gruppe	90	○	P
Holderbank	91	○	M
Forbo AG	92	○	P
Landis & Gyr	93	○	P
Maag Konzern	93	●	K
Bühler AG	94	⌘	P
Bobst Gruppe	96	⌘	F
Sandoz	96	⌘ ⇒ ○	P
Siber Hegner Holding	96	○	P
ABB	97	⇒ ●	⇒ M
Roche Holding AG	97	□	P
Ciba	98	⌘	T ⇒ M
Nestlé SA	98	●	R ⇒ M
Rieter	99	○	P

ANHANG 2

KONZERNGRÖSSE, ARBEITSTEILUNG UND KONZERNSTRUKTUR

SYMBOLIK

Globale Strukturform:

- Reine Management-Holding
- Holding mit Managementgesellschaft
- ⌘ Stammhauskonzern
- Finanzholding mit Stammhaus
- ❖ Teilkonzerne

Gliederung nach:

- F Funktionen
- P Produkte
- R Regionen
- M Matrix
- T Tensor
- K Kombinationen

Veränderungen der Strukturform und der Gliederungsart werden mit ⇒ angedeutet.

KONZERN	Beschäftigte	Konzern-Struktur	Arbeits- teilung auf der 2. Ebene
Perlen AG	531	❖: ⌘ ⇒ ●	P
Hürlimann Holding	577	⌘ ⇒ ●	F ⇒ P
Calanda Haldengut	819	⌘	F
Arbonia-Foster AG	1' 332	●	P
Industrieholding Cham	1' 487	●	P
Siber Hegner Holding	1' 875	○	P
Gurit-Heberlein AG	1' 950	●	P
Von Moos Gruppe	2' 231	●	K
Maag Konzern	2' 243	●	K
Ems-Chemie AG	2' 689	●	P
Walter Meier Holding	2' 856	●	P
USEGO-Trimerco Holding	2' 956	●	P
Cables Cortaillod	3' 272	●	P
Dätwyler Holding AG	3' 286	●	P
Motor Columbus AG	3' 289	●	P
Feldschlösschen Holding AG	3' 315	⌘ ⇒ ○	K
Interdiscount AG	3' 543	○	K
Bucher Holding AG	3' 681	●	K

Biber Holding	3' 785	●	P
Hero AG	4' 240	●	R
Zellweger Uster Gruppe	4' 750	❖	P
Bobst Gruppe	5' 201	⌘	F
Jelmoli Konzern	5' 314	⌘	F ⇒ P
Globus Konzern	5' 746	⌘	P
Sika AG	6' 427	●	R
Bühler AG	7' 000	⌘	P
Rentenanstalt	7' 442	⌘	K
Keramik Holding AG	7' 532	●	P
Forbo AG	7' 943	○	P
Von Roll Gruppe	8' 201	⌘	P
Saurer Gruppe	8' 707	○	P
Rieter	8' 815	○	P
Basler Versicherung	10' 335	□	K
Merkur Holding	10' 653	●	P
SMH	14' 304	●	P
Mövenpick-Unternehmungen	14' 425	●	P
Danzas AG	16' 213	⌘ ⇒ ●	F ⇒ R
Oerlikon-Bührle	16' 359	●	P
Landis & Gyr	16' 755	○	P
Ascom Holding	16' 982	⇒ ●	⇒ P
Winterthur Versicherungen	19' 607	⌘	K
Bankverein	23' 632	⌘	K
Alusuisse-Lonza	25' 249	⌘ ⇒ ●	P
Swissair Gruppe	25' 800	⌘	F
Bankgesellschaft	27' 280	⌘	K ⇒ R
Sulzer	31' 073	⌘ ⇒ ○	P
Schindler	32' 656	○	P ⇒ M
Holderbank	35' 245	○	M
Zürich Versicherungen	36' 385	⌘	K
COOP-Schweiz	44' 223	⌘	R
CS-Holding	51' 572	⌘ ⇒ ●	P
Sandoz	53' 360	⌘ ⇒ ○	P
Roche Holding AG	56' 335	□	P
Migros Gemeinschaft	70' 472	⌘	R
Ciba	90' 554	⌘	T ⇒ M
ABB	213' 407	⇒ ●	⇒ M
Nestlé SA	218' 005	●	R ⇒ M

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Publikationen	137
Direkt zitierte Artikel aus Bilanz, SHZ, NZZ und Die Zeit	141
Nicht direkt zitierte Artikel nach Konzernen	144
Firmenpublikationen	153
Autorenbeiträge aus Firmenpublikationen	159
Gespräche	160

WISSENSCHAFTLICHE PUBLIKATIONEN

Bleicher, Knut (Konzernorganisation, 1992)

Konzernorganisation. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erich Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1151 - 1164

Borner, Silvio / Brunetti, Aymo / Straubhaar, Thomas (Schweiz AG, 1990)

Schweiz AG, 3. Aufl., Zürich 1990

Bühner, Rolf (Gestaltungsmöglichkeiten, 1990)

Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-Holding.
In: zfo, 59. Jg. 1990, Nr. 5, S. 299 - 308

Bühner, Rolf (Management-Holding, 1992)

Management-Holding. Unternehmensstruktur der Zukunft, Landsberg am Lech 1992

Chandler, Alfred D. (Strategy, 1962)

Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 6. Aufl., Cambridge/London 1972.

Cox, Helmut (Kartelle, 1981)

Kartelle - Strukturanalyse, Wettbewerbswirkungen und wettbewerbspolitische Behandlung. In: Handbuch des Wettbewerbs: Wettbewerbstheorie, Wettbewerbspolitik, Wettbewerbsrecht, hrsg. v. Helmut Cox, Uwe Jens und Kurt Markert, München 1981, S. 225 - 269

Dornbusch, Rudiger / Fischer, Stanley (Macroeconomics, 1988)

Macroeconomics. 4. Aufl. Singapur 1988

Forstmoser, Peter (Organisation, 1992)

Organisation und Organisationsreglement nach neuem Aktienrecht, Zürich 1992

Gallati, Alain (Holdingformen, 1992)

Holdingformen in der Wirtschaft. Grundlagen - rechtliche Formen - innerbetriebliche Effizienz, Liz. Universität Bern, 1992

Gasser, Thomas (Visionen, 1990)

Visionen für die ABB. In: Die Unternehmung, 44. Jg. 1990, Nr. 2, S. 120 - 127

Gomez, Peter (Neue Trends, 1992)

Neue Trends in der Konzernorganisation. In: zfo, 61. Jg. 1992, Nr. 3, S. 166 - 172

Grochla, Erwin (Grundlagen, 1982)

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982

Hax, Arnold C. / Majluf, Nicolas S. (Management, 1984)

Strategic Management: An Integrative Perspective, Englewood Cliffs 1984

Homburger, Eric (Leitfaden, 1991)

Leitfaden zum neuen Aktienrecht, Zürich 1991

Hummel, O. (Handwörterbuch, 1925)

In: Handwörterbuch des Kaufmanns - Lexikon für Handel und Industrie, hrsg. v. Karl Bott, Hamburg 1925, S. 458, zit. n. Theisen, Manuel René (Konzern, 1991) Der Konzern: betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, Stuttgart 1991

Kennedy, Carol (Changing, 1993)

Changing the Company Culture at Ciba-Geigy. In: Long Range Planning, 26. Vol. 1993, Nr. 1, S. 18 - 27

Klee, Hans Werner (Strukturwandel, 1991)

Strukturwandel der Banken. Konsequenzen neuer Strategien für die Organisationsstrukturen. In: zfo, 60 Jg. 1991, Nr. 6, S. 386 - 393

Kotler, Philip (Globalization, 1990)

Globalization - Realities and Strategies. In: Die Unternehmung, 44. Jg. 1990, Nr. 2, S. 79 - 99

Lehmann, Ralph / Reiners, Hanspeter (Globalisierung, 1991)

Die Globalisierung als Einflussgrösse auf die Leitungsorganisation. In: Die Unternehmung, 45. Jg. 1991, Nr. 6, S. 412 - 429

- Marbach, Fritz (Kartelle, 1932)
Kartelle, Trusts und Sozialwirtschaft, Bern 1932
- Neale, A.D. (Antitrust Laws, 1966)
The Antitrust Laws of the United States of America. A study of competition enforced by law, Cambridge 1966
- o. V. (Langenscheidts Taschenwörterbuch, 1962)
Langenscheidts Taschenwörterbuch der englischen und deutschen Sprache, 28. Aufl., Berlin-Schöneberg 1962
- o. V. (Skaleneffekte, 1993)
Skaleneffekte. In: Vahlens Grosses Wirtschaftslexikon, hrsg. v. Erwin Dichtl und Otmar Issing, 2. Aufl., München 1993, Sp. 1888 - 1889
- Penrose, Edith T. (Growth, 1972)
The Theory of the Growth of the Firm, 5. Aufl., Oxford 1972
- Rühli, Edwin (Konzernführung, 1990)
Zeitgemässe Konzernführung und -gestaltung. Anforderungen aus der Trilogie Strategie - Struktur - Kultur. In: zfo, 59. Jg. 1990, Nr. 5, S. 310 - 314
- Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1992)
Konzernmanagement. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, München 1992
- Schmalenbach, Eugen (Finanzierungen, 1937)
Finanzierungen, 6. Aufl., Leipzig 1937
- Schmalensee, Richard (Industrial Economics, 1988)
Industrial Economics: An Overview. In: The Economic Journal, 98. Vol. 1988, S. 643 - 681
- Stein, Matthias (Management-Holding, 1993)
Die Management-Holding - Analyse eines Struktur- und Führungskonzeptes, Diss. Hochschule St. Gallen 1993

Theisen, Manuel René (Konzern, 1991)

Der Konzern: betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, Stuttgart 1991

Thom, Norbert (Organisationsmanagement, 1988)

Organisationsmanagement. In: Funktionale Managementlehre, hrsg. v. Michael Hoffmann und Lutz von Rosenstiel, Berlin/Heidelberg/New York 1988, S. 322 - 352

Werkmann, Günter (Strategie, 1989)

Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt a.M./New York 1989

Zweifel, Martin (Holdinggesellschaft, 1973)

Holdinggesellschaft und Konzern, Diss. Uni. Zürich 1973

DIREKT ZITIERTE ARTIKEL AUS BILANZ, SHZ, NZZ UND DIE ZEIT

Bärlocher, Sonja (Moderne Zeiten, 1993)

Moderne Zeiten bei der Danzas-Gruppe. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 119, S. 32

Bahn Müller, Kurt / Hauenstein, Daniela (Fusionen/Übernahmen 1992, 1993)

Fusionen/Übernahmen 1992. Der Not gehorchend, nicht dem eigenen Triebe. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 2, S. 45 - 49

Berke, Claudia (Gesundheit, 1986)

Bei bester Gesundheit. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 7, S. 117

Droeven, Anne Marie (Familienchemie, 1991)

Komplexe Familienchemie. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 12, S. 108 - 112

Fahrni, Oliver (Geschäft, 1986)

Aus dem Geschäft. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 1, S. 82 - 84

Fischer, Karl (Steiles Stück, 1992)

Steiles Stück auf dem Erfolgspfad. In: Bilanz, o. Jg. 1992, Nr. 5, S. 172 - 174

Gygi, Beat (Maschinenindustrie, 1993)

Schweizer Maschinenindustrie mit weniger Aufträgen. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 198, S. 31

Haeffner, Torsten (Bitte entstören!, 1990)

Bitte entstören! In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 1, S. 64 - 66

Haeffner, Torsten (Opfer, 1990)

Ein Opfer seiner selbst. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 4, S. 120 - 129

Käser, Günter (Papiertiger, 1993)

Papiertiger mit stumpfen Krallen. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 35, S. 17

Kern, Helga (Restrukturierung, 1993)

Die Restrukturierung verlangt Opfer. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 36, S. 17

Köchler, Helmut (Liberalisierungs-Tabu, 1993)

Liberalisierungs-Tabu gebrochen? In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 38, S. 13

Löhrer, Gerd (Spitze, 1988)

Zurück zur Spitze. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 2, S. 95 - 98

Löhrer, Gerd (Frisch, 1991)

Frisch aufgebrüht. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 11, S. 204 - 205

Maucher, Helmut (Umsätze verdoppeln, 1993)

"Wir wollen alle zehn Jahre die Umsätze verdoppeln". In: Die Zeit, 48. Jg. 1993, Nr. 43, S. 39

Maurus, Hans-Jürgen (Ente, 1993)

Wir sind keine lahme Ente. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 17, S. 29

Meier, Kurt (Werkzeugmaschinenindustrie, 1993)

Werkzeugmaschinenindustrie im Strukturwandel. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 209, S. 37

Moll, Gabriele (Mäuse, 1989)

«Möglichst viele Mäuse melken». In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 12, S. 168 - 174

Moll, Gabriele (Grossbaustelle, 1990)

Wie auf einer Grossbaustelle. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 3, S. 92 - 97

o. V. (TOP 2000, 1992)

Handelszeitung TOP 2000. Die grössten Unternehmen in der Schweiz 1992, St. Gallen 1992

o. V. (Kollaps, 1993)

Kollaps der Chip-Entwicklung. In: Bilanz, o. Jg. 1993, Nr. 5, S. 81

o. V. (TOP 500, 1993)

Handelszeitung TOP 500. In: Beilage der SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 25

Prange, Oliver (Abschied, 1991)

Abschied in Raten. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 10, S. 207 - 210

Speck, Kurt (Kopfwehpillen, 1993)

Ohne Kopfwehpillen. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 17, S. 23

Speck, Kurt (Hilfe, 1993)

Hilfe von einem «Alcazar-Modell». In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 37, S. 33

Wiener, Daniel (Virus, 1989)

Wie ein Virus. In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 9, S. 37 - 40

z'Graggen, Andreas (Markt, 1985)

Markt dominiert. In: Bilanz, o. Jg. 1985, Nr. 2, S. 88 - 92

NICHT DIREKT ZITIERTER ARTIKEL NACH KONZERNEN**ABB**

Abt, Hansjörg (ABB, 1993)

ABB strafft die Führungs- und Konzernstrukturen. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 196, S. 27

ALUSUISSE-LONZA

Richenberger, Hans (Abschwächung, 1993)

Abschwächung im Alusuisse-Lonza-Konzern. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 207, S. 35

Winter, Wolfgang (Perle, 1990)

Auf eine Perle gestossen. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 6, S. 90 - 98

AFG

Kern, Urs (Kameraden, 1987)

Mit alten Kameraden an die Börse. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 11, S. 38 - 44

ASCOM

Bahn Müller, Kurt (Spitze, 1992)

Spitze getrimmt. Marktorientierte Anpassung der Konzernorganisation. In: SHZ, 131. Jg. 1992, Nr. 50, S. 30

Campiche, Christian (Ziel, 1991)

Noch sehr weit vom Ziel. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 10, S. 129 - 130

BIBER HOLDING

Fischer, Karl (Baumeister, 1990)

Verwegener Baumeister. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 10, S. 182 - 187

BOBST

Wartenweiler, Roland (Auftragspolster, 1993)

Geschundene Auftragspolster der Bobst. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 115, S. 37

BUCHER HOLDING

Bahn Müller, Kurt (Mehr verdient, 1993)

Mehr verdient. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 22, S. 43

Richenberger, Hans (Bucher-Gruppe, 1993)

Die Bucher-Gruppe in einer Konsolidierungsphase. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 1
24, S. 34

BÜHLER

Fischer, Karl (Glasnost, 1989)

Glasnost in Uzwil. In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 3, S. 120 - 123

Leutenegger, Max (Garde, 1985)

Traditionsgeprägte Garde. In: Bilanz, o. Jg. 1985, Nr. 7, S. 56 - 61

CIBA

Wicks, John (Pflaster, 1993)

Ein Pflaster, das gut hält. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 13, S. 27

Meier, Medard (Schatten, 1987)

Im Schatten der Kleineren. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 4, S. 134 - 136

Moll, Gabriele (Softies, 1991)

Knallharte Softies. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 3, S. 84 - 88

Rietmann, Mélanie (Chemie, 1993)

Wenn die Chemie stimmt. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 13, S. 5

CORTAILLOD HOLDING

Berger, Hansruedi (Perlen, 1987)

Nicht nur Perlen. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 6, S. 186 - 190

Camenzind, Matthias (Kabel, 1993)

Kabel mit neuem Mantel. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 18, S. 33

Wartenweiler, Roland (Straffung, 1993)

Straffung der Cortailod-Gruppe. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 102, S. 37

CS HOLDING

Rietmann, Mélanie (Fitnesskur, 1993)

Fitnesskur für Berner Bären. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 29, S. 9

Sigerist, Jürg (Partnerschaft, 1987)

Riskante globale Partnerschaft. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 5, S. 14 - 15

Winter, Wolfgang (Triumph, 1988)

Verhaltener Triumph. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 12, S. 116 - 123

DANZAS

Meier, Medard (Hochdruck, 1986)

Unter Hochdruck. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 6, S. 22-25

o.V. (Danzas, 1993)

Kotierungsinserat "Danzas". In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 136, S. 16

DÄTWYLER HOLDING

Fischer, Karl (Urner, 1987)

Urner auf Einkaufstour. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 10, S. 28 - 30

EMS-CHEMIE

Sigerist, Jürg / Strehle, Res (Losgekoppelt, 1985)

Losgekoppelt. In: Bilanz, o. Jg. 1985, Nr. 9, S. 149 - 153

FORBO

Bamberger, Heinrich (Reserveteppich, 1984)

Dicker Reserveteppich. In: Bilanz, o. Jg. 1984, Nr. 4, S. 154 - 158

GLOBUS

Bitterli, Heinz (Ausland, 1993)

Unterstützendes Auslandsgeschäft von Globus. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 119, S. 37

Holec, Thomas (Verlierer, 1984)

Die grossen Verlierer. In: Bilanz, o. Jg. 1984, Nr. 7, S. 123 - 127

Holz, Thomas (Warenhaus, 1986)

Raus aus dem Warenhaus. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 10, S. 232 - 234

GURIT-HEBERLEIN

Fischer, Karl (Form, 1986)

In bester Form. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 11, S. 201 - 205

HERO

Bitterli, Heinz (Sprung, 1993)

Erneut ein akquisitorischer Sprung der Hero. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 81, S. 35

Lüchinger, René (Übernahme, 1990)

Übernahme in vier Akten. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 5, S. 143 - 146

HOFFMANN - LA ROCHE

Altwegg, Markus (Organisationsentwicklung, 1990)

Organisationsentwicklung im Zeichen des Wandels. In: WWZ News, 1990, Nr. 8, S. 9 - 15

Berger, Hansruedi (Roch(e)aden, 1986)

Roch(e)aden. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 4, S. 23

HOLDERBANK

Köchli, Markus (Global denken, 1993)

Global denken, lokal zementieren. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 21, S. 33

Schneider, Markus (Spitze, 1987)

Spitze zementiert. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 5, S. 168 - 174

HÜRLIMANN-GRUPPE

Fischer, Karl (Hürlimann, 1991)

Hürlimann hat das Bierbrauen satt. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 9, S. 35

INTERDISCOUNT

Droeven, Anne Marie (Aktien, 1988)

Aktien zu Discountpreisen. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 1, S. 93 - 97

JELMOLI

Berger, Hansruedi (Facelifting, 1989)

Teures Facelifting. In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 3, S. 132 - 135

Holec, Thomas (Verlierer, 1984)

Die grossen Verlierer. In: Bilanz, o. Jg. 1984, Nr. 7, S. 123 - 127

Holz, Thomas (Warenhaus, 1986)

Raus aus dem Warenhaus. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 10, S. 232 - 234

Kern, Urs (Widerstand, 1987)

Widerstand gegen «Z». In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 3, S. 134 - 139

KERAMIK HOLDING

Richenberger, Hans (Doppelstrategie, 1993)

Doppelstrategie der Keramik Laufen. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 99, S. 37

LANDIS & GYR AG

Bärlocher, Sonja (Reorganisation, 1993)

Fortschreitende Reorganisation von Landis & Gyr. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 151, S. 33

Haeffner, Thorsten (Hochspannung, 1989)

Unter Hochspannung. In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 9, S. 167 - 170

MAAG HOLDING

Bärlocher, Sonja (Durchbruch, 1993)

Kein industrieller Durchbruch der Maag-Gruppe. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 101, S. 33

Lüchinger, René (Räder, 1991)

Unter die Räder geraten. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 10, S. 196 - 198

MERKUR

Bitterli, Heinz. (Risikoverteilung, 1993)

Hilfreiche Risikoverteilung der Merkur-Gruppe. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 120, S. 33

Lüchiner, René (Herr, 1990)

Der Herr aller Hefte. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 8, S. 40 - 46

Nido, Angelika (Berner, 1992)

Berner bauen sich Bett mit Euro-Massen. In: SHZ, 131. Jg. 1992, Nr. 32, S. 13

Wegelin, Jürg (13. Dividendenerhöhung, 1992)

13. Dividendenerhöhung ja, aber In: SHZ, 131. Jg. 1992, Nr. 44, S. 29

MIGROS

Berger, Hansruedi (Dutti, 1988)

Dutti, komm doch wieder. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 8, S. 90 - 94

MOTOR COLUMBUS

Bantel, Andy (Motor, 1992)

Der Motor steht im Columbus-Jahr still. In: SHZ, 131. Jg. 1992, Nr. 39, S. 33

Huber, Peter (Pozzi, 1986)

Pozzi mit Bits. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 10, S. 210 - 211

Löhrer, Gerd (Vorausdenker, 1989)

Ein kühner Vorausdenker. In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 4, S. 100 - 107

Lüchinger, René (Zukunft, 1991)

Suche nach der Zukunft. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 9, S. 114 - 188

MÖVENPICK

Bitterli, Heinz (Mövenpick, 1993)

Mövenpick noch immer im Strudel. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 136, S. 35

NESTLE

Löhrer, Gerd (Bouffe, 1990)

La Bouffe globale. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 12, S. 112 - 124

Rietmann, Mélanie (Tanz, 1993)

Tanz auf Europas Bühne mit Coca-Cola. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 31, S. 19

OERLIKON-BÜHRLE

Berger, Hansruedi (Sünden, 1988)

Sünden der Vergangenheit. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 2, S. 113 - 114

Haeffner, Torsten (Entwaffnen, 1990)

Entwaffnen und verdienen. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 12, S. 150 - 154

Leutenegger, Max (Wundertüte, 1988)

Wundertüte. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 7, S. 54 - 55

Meister, Fritz (Kampf, 1991)

Kampf ums Kriegsgerät. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 5, S. 169 - 172

Richenberger, Hans (Optimismus, 1993)

Optimismus im Oerlikon-Bührle-Konzern. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 113, S. 35

Wicks, John (Durchstart, 1993)

Durchstart in die schwarzen Zahlen. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 36, S. 39

PAPIERFABRIK PERLEN

Röthlisberger, Kathrin (Appelle, 1993)

Bundesrätliche Appelle zum Jubiläum. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 198, S. 49

RENTENANSTALT

Günthardt, Walter (Rentenanstalt, 1993)

Ertragsorientierte Rentenanstalt-Gruppe. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 107, S. 35

RIETER HOLDING

Fischer, Karl (Rabe, 1988)

Weisser Rabe. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 4, S. 188 - 192

Haemmerli, Fredy / Meier, Medard (Überraschungscoup, 1985)

Überraschungscoup. In: Bilanz, o. Jg. 1985, Nr. 2, S. 77 - 78

Mayer, Robert (Boden, 1992)

Wieder festen Boden unter den Füßen. In: SHZ, 131. Jg. 1992, Nr. 38, S. 25

Richenberger, Hans (Rieter, 1993)

Rieter mit Strategie der Selbständigkeit. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 102, S. 35

SANDOZ

Gygi, Beat (Sandoz, 1993)

Sandoz auf stabilem Wachstumskurs. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 97, S. 35

Meier, Medard (Konzern, 1986)

Ein janusköpfiger Konzern. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 4, S. 174 - 180

SAURER

Gubser, Christoph (Berg, 1985)

Nicht über dem Bern. In: Bilanz, o. Jg. 1985, Nr. 10, S. 216 - 218

Prange, Oliver (Hart, 1991)

Hart auf Hart. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 8, S. 72 - 73

Rietmann, Mélanie (Trümmer, 1992)

Trümmer aus dem Weg räumen. In: SHZ, 131. Jg. 1992, Nr. 28, S. 25

SBG

Flütsch, Andreas (Nummer, 1988)

Nur noch Nummer Drei. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 4, S. 160 - 163

SBV

Meier, Medard (Aushängeschild, 1986)

Das neue Aushängeschild. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 8, S. 84 - 87

Sigerist, Jürg (Vernetzung, 1987)

Vernetzung der Finanzplätze. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 7, S. 112 - 118

SCHINDLER

Carisch, Rico / Fischer, Karl (Boxkampf, 1988)

Boxkampf im Lift. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 11, S. 234 - 238

Fischer, Karl / z'Graggen, Andreas (Japan, 1988)

Japan kommt vor Winterthur. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 3, S. 127 - 128

Kern, Helga (Hallo, 1993)

Hallo, Herr Liftboy - nach oben bitte!. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 21, S. 19

SIBER HEGNER

Gemperle, Reinhold (Krebsgang, 1993)

Rezessionsbedingter Krebsgang der Siber Hegner. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 154, S. 29

SIKA

Fischer, Karl (Glück, 1986)

Glück des Tüchtigen. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 10, S. 229 - 230

SMH

Fahrni, Oliver (Bank, 1984)

Auf der langen Bank. In: Bilanz, o. Jg. 1984, Nr. 1, S. 73 - 75

Fahrni, Oliver (VTI-CAD, 1985)

VTI-CAD und TAB auf 2 μ . In: Bilanz, o. Jg. 1985, Nr. 4, S. 134 - 138

Fahrni, Oliver (Konzerndesign, 1987)

Futuristisches Konzerndesign. In: Bilanz, o. Jg. 1987, Nr. 1, S. 14 - 17

Haeffner, Torsten (Hayek, 1989)

Braucht Hayek Hayek?. In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 10, S. 224 - 231

Wegelin, Jürg (Omega, 1993)

Mit Omega am meisten Geld verdient. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 18, S. 27

SULZER

Berger, Hansruedi (Ding, 1986)

Gut Ding will Weile haben. In: Bilanz, o. Jg. 1986, Nr. 3, S. 112 - 117

Berger, Hansruedi (Rücken, 1989)

Mit dem Rücken zur Wand. In: Bilanz, o. Jg. 1989, Nr. 7, S. 116 - 118

Fischer, Karl / Meier, Medard (Besserung, 1988)

Gute Besserung. In: Bilanz, o. Jg. 1988, Nr. 11, S. 284 - 288

Hupe, Rainer (Feier, 1984)

Eine eher triste Feier. In: Bilanz, o. Jg. 1984, Nr. 4, S. 135 -141

SWISSAIR

Hugentobler, Alfred (Charterflug, 1993)

Realpolitischer Charterflug. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 13, S. 31

Hugentobler, Alfred (Tanz, 1993)

Tanz auf verschiedenen Hochzeiten. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 21, S. 3

Lüchinger, René (Swissair, 1990)

Sonst Loepft's die Swissair. In: Bilanz, o. Jg. 1990, Nr. 9, S. 106 - 112

Moll, Gabriele (Abbruch, 1991)

Abbruch des Delta-Flugs. In: Bilanz, o. Jg. 1991, Nr. 10, S. 225 - 226

Rüedi, Werner (Chancen, 1993)

Mehr Chancen als Gefahren. In: SHZ, 132. Jg. 1993, Nr. 26, S. 27

VON ROLL

Meier, Medard (Atempause, 1984)

Ersehnte Atempause. In: Bilanz, o. Jg. 1984, Nr. 4, S. 43 - 48

WINTERTHUR

Bitterli, Heinz («Winterthur»-Gruppe, 1993)

Schwächer rentierende «Winterthur»-Gruppe. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 130, S. 33

WMH

Balmer, Thomas (Heizungsexperte, 1992)

Heizungsexperte in der Schwitzkur. In: SHZ, 131. Jg. 1992, Nr. 34, S. 15

Richenberger, Hans (Walter Meier Holding, 1993)

Die Walter Meier Holding hart am Wind. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 114, S. 37

ZÜRICH

Günthardt, Walter (Wachstum, 1993)

Solides Wachstum der «Zürich»-Gruppe. In: NZZ, 214. Jg. 1993, Nr. 125, S. 35

FIRMENPUBLIKATIONEN

ABB (Geschäftsbericht, 1993)

Geschäftsbericht 1992. ABB Asea Brown Boveri, o. O., 1993

Alusuisse-Lonza (Geschäftsbericht)

Alusuisse-Lonza Holding AG. Geschäftsberichte der Jahre 1990, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993

AFG (Jahresbericht, 1993)

Jahresbericht '92. AFG Arbonia-Foster-Gruppe, o. O., 1993

ASCOM (Geschäftsbericht)

ASCOM Geschäftsberichte der Jahre 1987/88, 1989, 1990, 1991 und 1992, o. O., 1988, 1990, 1991, 1992, 1993

ASUAG (Geschäftsbericht, 1982)

ASUAG Geschäftsbericht 81/82, o. O., 1982

ASUAG-SSIH (Geschäftsbericht, 1984)

ASUAG-SSIH Geschäftsbericht 1982, o. O., 1984

Basler Versicherungs-Gruppe (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Basler Versicherungs-Gruppe der Jahre 1988, 1989, 1990, 1991 und 1992, o. O., 1989, 1990, 1991, 1992, 1993

Biber Holding (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte 1987 und 1991 der Biber Holding AG, o. O., 1988, 1992

Biber Gruppe (Geschäftsbericht, 1993)

Geschäftsbericht der Biber Gruppe 1992, o. O., 1993

Bobst (Rapport annuel)

Rapport annuel Bobst SA, années 1988 et 1991, o. O., 1989, 1992

Bobst (Rapport de gestion, 1993)

Bobst SA. Rapport de gestion 1992, o. O., 1993

Bucher Holding (Geschäftsbericht)

Bucher Holding AG. Geschäftsberichte der Jahre 1987/88, 1988/89, 1991/92 und 1992/93, o. O., 1988, 1989, 1992, 1993

Brauerei Haldengut (Geschäftsbericht)

Geschäftsbericht der Brauerei Haldengut der Jahre 1989/90, 1990/91 und 1992, o. O., 1990, 1991, 1993

Bühler (Bühler, o. J.)

Bühler., o. O., o. J.

Bühler (Informationsbroschüre, 1993)

Informationsbroschüre der Bühler AG 1993, o. O., 1993

Bühler (Konzernorganisation, o. J.)

Konzernorganisation der Bühler AG, o. O., o. J.

Calanda Haldengut (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Calanda Haldengut 1990/91 und 1991/92, o. O., 1991, 1992

Ciba-Geigy (Geschäftsbericht)

Geschäftsbericht der Ciba-Geigy AG der Jahre 1990 und 1991, o. O., 1991, 1992

Ciba-Geigy (Organisation, 1992)

Die Organisation von Ciba-Geigy, o. O., 1992

CIBA (Daten, 1993)

CIBA: Daten und Fakten 1993, o. O., 1993

COOP Schweiz (Portrait, 1989)

Die COOP-Gruppe: Ein Portrait, Basel 1989

COOP Schweiz (Jahresbericht)

Jahresberichte der COOP Schweiz 1990 und 1991, o. O., 1991, 1992

COOP Schweiz (Geschäftsbericht, 1993)

Geschäftsbericht der COOP Schweiz 1992, o. O., 1993

Cortailod Holding (Rapport annuel, 1993)

Groupe Cortailod 1992. Rapport annuel, o. O., 1993

Cortailod Holding (Rapport annuel, 1992)

Sece Cortailod Holding SA 1991. Rapport annuel, o. O., 1992

CS Holding (Geschäftsbericht, 1990)

Geschäftsberichte der CS Holding der Jahre 1989/90, 1990/91, 1991/92 und 1992/93, o. O., 1990, 1991, 1992, 1993

Danzas (Jahresbericht)

Danzas. Jahresberichte 1985, 1987, 1991 und 1992, o. O., 1986, 1988, 1992, 1993

Dätwyler Holding (Geschäftsbericht)

Dätwyler Holding. Geschäftsberichte der Jahre 1990/91, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993

EMS-Chemie (Geschäftsbericht)

23., 27., 28., 29. und 30. Geschäftsbericht der Jahre 1985/86, 1989/90, 1990/91, 1991/92 und 1992/93. EMS-Chemie Holding AG, o. O., 1986, 1990, 1991, 1992, 1993

Feldschlösschen (Geschäftsbericht, 1991)

Geschäftsbericht 1990/91. Brauerei Feldschlösschen Rheinfelden, o. O., 1991

Feldschlösschen (Geschäftsbericht, 1992)

Geschäftsbericht 1991/92. Feldschlösschen, o. O., 1992

- Forbo (Annual report, 1991)
63rd annual report of Forbo SA 1990, o. O., 1991
- Forbo (Geschäftsbericht)
64. und 65. Geschäftsbericht der Forbo Holding AG der Jahre 1991 und 1992, o. O., 1992, 1993
- Globus (Geschäftsbericht, 1993)
Geschäftsbericht der Globus-Gruppe 1992/93, o. O., 1993
- Gurit-Heberlein (Bericht)
Gurit-Heberlein - Berichte über die Geschäftsjahre 1988, 1990, 1991 und 1992, o. O., 1989, 1991, 1992, 1993
- Gurit-Heberlein (Erfolg, o.J.)
Gurit-Heberlein-Unternehmen - Erfolg durch Spezialisierung, o. O., o. J.
- Hero (Geschäftsbericht, 1992)
Hero Geschäftsbericht 1991, o. O., 1992
- Hero (Annual report, 1993)
Hero annual report 1992, o. O., 1993
- Hoffmann - La Roche (Geschäftsbericht)
Geschäftsberichte der Roche der Jahre 1990, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993
- Hoffmann - La Roche (Organigramm, 1993)
Organigramm der Hoffmann - La Roche, o. O., 1993
- Holderbank (Geschäftsbericht)
Geschäftsberichte der Holderbank der Jahre 1989, 1990 und 1992, o. O., 1990, 1991, 1993
- Holderbank (Leitbild, o. J.)
Unser Weg in die Zukunft: Leitbild, o. O., o. J.
- Hürlimann-Gruppe (Geschäftsbericht)
Geschäftsbericht der Jahre 1989/90, 1991 und 1992 der Hürlimann Holding AG und der Hürlimann-Gruppe, o. O., 1990, 1992, 1993
- Industrieholding Cham (Geschäftsbericht)
Industrieholding Cham AG. Geschäftsberichte der Jahre 1991 und 1992, o. O., 1992, 1993
- Interdiscount (Geschäftsbericht)
Interdiscount Holding AG. Geschäftsberichte der Jahre 1986/87, 1990/91 und 1991/92, o. O., 1987, 1991, 1992
- Jelmoli (Geschäftsbericht)
Grands Magasins Jelmoli SA, Zürich. Geschäftsberichte der Jahre 1990, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993

Jelmoli (Mitarbeiterinformationsbroschüre, o. J.)

Vertikalisierung der Jelmoli-Gruppe. Wir profilieren uns zu Spezialisten. Wo wir stehen - wie es weitergeht. Mitarbeiterbroschüre, o. O., o. J.

Keramik Holding (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Jahre 1985, 1988/89, 1990/91 und 1991/92. Keramik Holding AG Laufen, o. O., 1986, 1989, 1991, 1992

Keramik Holding (Portrait, o. J.)

Ein Portrait der KERAMIK HOLDING AG LAUFEN, o. O., o. J.

Landis & Gyr AG (Bericht)

Berichte der Landis & Gyr AG über die Geschäftsjahre 1991 und 1992, o. O., 1992, 1993

Maag Holding (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Jahre 1988, 1989, 1991 und 1992. Maag Holding, o. O., 1989, 1990, 1992, 1993

Merkur (Jahresbericht)

Jahresberichte 1987/88, 1988/89 und 1990/91. Merkur, o. O., 1988, 1989, 1991

Merkur-Gruppe (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Jahre 1991 und 1992 der Merkur-Gruppe, o. O., 1992, 1993

Migros (Jahresbericht)

Jahresberichte 1988, 1991 und 1992 des Migros-Genossenschafts-Bundes Zürich, o. O., 1989, 1992, 1993

Migros (Migros Struktur, 1991)

Migros. Die Brücke. Eine Darstellung der Migros Struktur. Informationsbroschüre, o. O., 1991

Motor Columbus (Geschäftsbericht, 1993)

Motor Columbus. Geschäftsbericht 1992, o. O., 1993

Mövenpick (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Mövenpick Unternehmungen der Jahre 1990/91, 1991/92 und 1992/93, o. O., 1991, 1992, 1993

Nestlé (Jahresbericht)

Jahresberichte 1990, 1991 und 1992 der Nestlé SA, o. O., 1991, 1992, 1993

Oerlikon-Bührle (Geschäftsbericht)

Oerlikon-Bührle. Geschäftsberichte der Jahre 1991 und 1992, o. O., 1992, 1993

Papierfabrik Perlen (Geschäftsbericht, 1993)

Papierfabrik Perlen. Geschäftsbericht für das Jahr 1992, o. O., 1993

- Papierfabrik Perlen (Holdingstruktur, 1993)
Holdingstruktur für die Papierfabrik Perlen. Presseorientierung der Papierfabrik Perlen, 31. März 1993. o. O., 1993
- Rentenanstalt (Geschäftsbericht)
Geschäftsberichte der Jahre 1988, 1989 und 1990 der Schweizerischen Lebensversicherungs- und Rentenanstalt, o. O., 1989, 1990, 1991
- Rentenanstalt - Swiss Life (Geschäftsbericht)
Rentenanstalt - Swiss Life. Geschäftsbericht der Jahre 1991 und 1992, o. O., 1992, 1993
- Rieter Holding (Geschäftsbericht)
Geschäftsberichte der Jahre 1991 und 1992 der Rieter Holding AG, o. O., 1992, 1993
- Sandoz (Annual report, 1990)
Annual report 1989, Sandoz AG, o. O., 1990
- Sandoz (Geschäftsbericht)
Geschäftsberichte der Sandoz AG der Jahre 1990, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993
- Sandoz (Pressemitteilung, 1993)
Pressemitteilung der Sandoz AG, 27. April 1993, o. O., 1993
- Saurer (Geschäftsbericht)
Geschäftsberichte 1989, 1991, 1992 der Sauer Gruppe Holding AG, o. O., 1990, 1992, 1993
- SBC (Annual report)
Swiss Bank Corporation. 117. Annual report 1988, o. O., 1989
- SBG (Geschäftsbericht)
Schweizerische Bankgesellschaft. Geschäftsberichte der Jahre 1989 und 1992, o. O., 1990, 1993
- SBV (Geschäftsbericht)
Schweizerischer Bankverein. 115., 116., 118., 119., 120. und 121. Geschäftsbericht der Jahre 1986, 1987, 1989, 1990, 1991 und 1992, o. O., 1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1993
- Schindler (Geschäftsbericht)
Geschäftsberichte der Schindler Holding AG 1990 und 1992, o. O., 1991, 1993
- Siber Hegner (Jahresbericht)
Jahresberichte 1989/90, 1990/91, 1991/92 und 1992/93 der Siber Hegner Holding AG, o. O., 1990, 1991, 1992, 1993
- Siber Hegner (Portrait, o. J.)
Siber Hegner. Internationale Handels- und Marketinggesellschaften. Ein Portrait, o. O., o. J.

Sika (Geschäftsbericht)

Sika Finanz AG. Geschäftsberichte der Jahre 1988, 1990 und 1992, o. O., 1989, 1991, 1993

SMH (Geschäftsbericht)

SMH Geschäftsberichte der Jahre 1985, 1987, 1989, 1990, 1991 und 1992, Biel, 1986, 1988, 1990, 1991, 1992, 1993

Sulzer (Geschäftsbericht)

Sulzer Geschäftsberichte der Jahre 1990, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993

Sulzer (Sulzer Pat., 1993)

Sulzer Pat. Informationsschrift der Sulzer AG, o. O., 1993

Swissair (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Swissair 1990 und 1992, o. O., 1991, 1993

Usego-Trimerco (Geschäftsbericht)

Usego-Trimerco Holding AG/SA. Geschäftsberichte der Jahre 1989, 1990, 1991 und 1992, o. O., 1990, 1991, 1992, 1993

von Moos (Geschäftsbericht)

von Moos Holding. Geschäftsberichte der Jahre 1990, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993

von Roll (Geschäftsbericht)

von Roll. Geschäftsberichte der Jahre 1987, 1988, 1989, 1990, 1991 und 1992, o. O., 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993

Winterthur (Geschäftsbericht)

Winterthur. 116. und 117. Geschäftsbericht der Jahre 1991 und 1992, o. O., 1992, 1993

Winterthur-Leben (Geschäftsbericht)

Geschäftsberichte der Winterthur-Leben der Jahre 1990, 1991 und 1992, o. O., 1991, 1992, 1993

WMH (Geschäftsbericht, 1993)

WMH Walter Meier Holding 1992/93, o. O., 1993

Zellweger Uster AG (Geschäftsbericht, 1993)

74. Geschäftsbericht der Zellweger Uster AG 1992, o. O., 1993

Zürich (Geschäftsbericht)

Zürich Versicherungen 1989, 1990, 1991 und 1992. 117., 118., 119. und 120. Geschäftsbericht, o. O., 1990, 1991, 1992, 1993

Zürich (Zürich, o. J.)

Die Zürich. Ein Portrait. o. O., o. J.

AUTORENBEITRÄGE AUS FIRMENPUBLIKATIONEN

Fischer, H.J. (GV, 1993)

1. ordentliche GV der Feldschlösschen Holding. In: Dialog. Mitarbeiterzeitung der Feldschlösschen Gruppe, 23. Jg. 1993, Nr. 2, S. 1 - 2

Kuenzle, Creed (Referat, 1993)

Qualität vor Quantität. Referat anlässlich der Bilanz-Medienkonferenz am 4.5.93, o. O., o. S.

Ming, Hans Peter (Veränderungen, 1992)

Veränderungen erhalten die Beweglichkeit. In: Sika. Unter uns. Personalzeitschrift der Sika-Gesellschaften, September 1992, Nr. 51, S. 3

Moret, Marc (Introduction, 1990)

Introduction by the Chairman of the Board. In: Sandoz AG. Annual report 1989, 1990, S. 6 - 7

Schmid, H. (Effizienzsteigerung, 1992)

Qualitäts- und Effizienzsteigerung als erstes Ziel. In: Basler. Hauszeitung der Basler Versicherungs-Gruppe, 99. Jg. 1992, Nr. 4, S. 6 - 7

Semadeni, Beat (Referat, 1993)

Referat anlässlich der Bilanz-Medienkonferenz am 4.5.93, o. O., o. S.

GESPRÄCHE

Amrein, Felix (Finanzholding, 1993)

Ist die Hoffmann-La Roche eine Finanzholding? Telefonische Befragung,
23. September 1993

Hosang, Markus (Reorganisation, 1993)

Die Reorganisation der F. Hoffmann - La Roche AG, F. Hoffmann - La Roche
AG, Basel, 16. November 1993

Jäger, Hans (Reorganisation, 1993)

Die Reorganisation der Gebr. Sulzer AG, Sulzer Management AG, Winterthur,
22. November 1993

Staub, Hans-Peter (Management-Holding, 1993)

Ist die Merkur Holding eine Management-Holding? Telefonische Befragung,
20. September 1993

Stierli, Catherine (Matrix, 1993)

Ist die Holderbank auf der 2. Hierarchieebene als Matrix organisiert?
Telefonische Befragung, 23. September 1993

Walser, Peter (Matrix, 1993)

Ist Schindler auf der 2. Hierarchieebene als Matirx organisiert? Telefonische
Befragung, 10. September 1993

ÜBER DEN AUTOR

Andreas P. Wenger, Jahrgang 1968, lic. rer. pol., studierte von 1989 bis 1994 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern. Unmittelbar danach übernahm er eine Stelle als wissenschaftlicher Assistent am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, wo seine Aufgabenschwerpunkte im Bereich der Organisationslehre liegen. Den Themenkreis Konzern vertieft er im Rahmen seiner Dissertation.

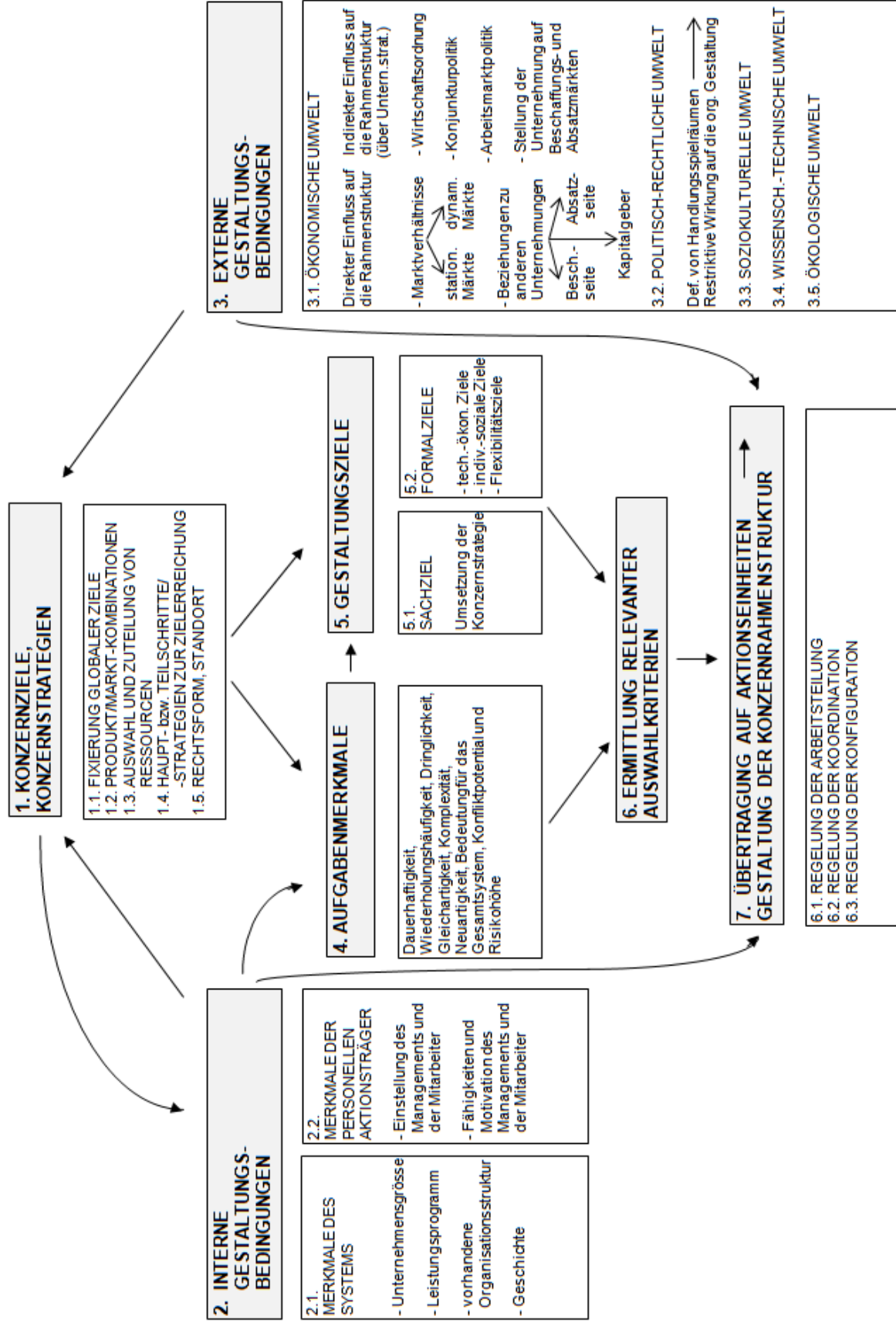


Abb. 2: Bedingungen, Ziele und Vorgehensweise bei Gestaltung der Konzernorganisation