

Profitables Wachstum organisieren: zentral steuern, dezentral führen

Anwendung eines Analyserasters anhand von Fallbeispielen

Profitables Wachstum organisieren: zentral steuern, dezentral führen

Anwendung eines Analyserasters anhand von Fallbeispielen

Inhalt

1. Warum die Ausgestaltung der Führungsorganisation neue Bedeutung gewinnt	3
2. Welche Faktoren bestimmen die optimale Allokation von Entscheidungskompetenzen?	8
3. Der methodische Analyserahmen	11
4. Fünf Fallbeispiele anhand des Analyserahmens	16
5. Schlussbetrachtung	40
Quellenverzeichnis	42

1. Warum die Ausgestaltung der Führungsorganisation neue Bedeutung gewinnt

Unternehmen, die langfristig und profitabel wachsen wollen, müssen innovativ sein. Nur mit Innovationen können sie den wertschöpfenden Wettbewerbsvorsprung gegenüber den gewaltig aufholenden Schwellen- und Industriestaaten Asiens auf Dauer verteidigen und nur mit innovativen Ideen lassen sich die Probleme des Wachstums angesichts der drängenden Fragen des Klimawandels und der Energieversorgung lösen. Innovation bedeutet dabei nicht nur die Entwicklung neuer Produkte, sondern auch neue (Produktions-)Prozesse, neue Vertriebswege oder neue Kundenansätze.

Doch Innovationen setzen Kreativität und Freiheit voraus – zwei höchst individualistische Wertvorstellungen, die sich in streng hierarchisch aufgebauten Großorganisationen nicht verwirklichen lassen. Um komplexe Strukturen zu führen und gleichzeitig Kostendisziplin und Effizienz zu wahren, sind Hierarchien notwendig. Ohne verbindliche Führungsstrukturen und organisatorische Leitplanken würde der Arbeitsalltag im Chaos versinken. Andererseits muss es jenseits des Kostendrucks auch Inseln der Entwicklung geben. Jeffrey Immelt, Chairman und CEO von General Electric, sagt ganz klar: "Imagination breakthroughs are a protected class of ideas – safe from the budget slashers because I've blessed each one."¹⁾

Die Diskurse der Management-Theorie waren in der Vergangenheit bestimmt von einem zentralen Konflikt: Zu viel Hierarchie erstickt Innovationen, ein Mangel an Zentralismus jedoch bremst Skaleneffekte und Effizienzgewinne aus. Anders formuliert: Nur mit einem hohen Zentralisierungsgrad lassen sich Effizienz- und Kostenziele erreichen, doch Wachstums- und Marktpotenziale lassen sich nur in weitgehend dezentralen Strukturen realisieren.²⁾

Bei der Frage nach Zentralisierung oder Dezentralisierung geht es nicht um geografische Strukturen, sondern um die **Allokation von Entscheidungskompetenzen** – also um die Frage, wie diese Kompetenzen innerhalb einer Organisation verteilt sind. Dies ist vor allem für Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen (Divisionen) von Bedeutung. Die Kompetenzverteilung erfolgt dabei grundsätzlich in zwei Richtungen:

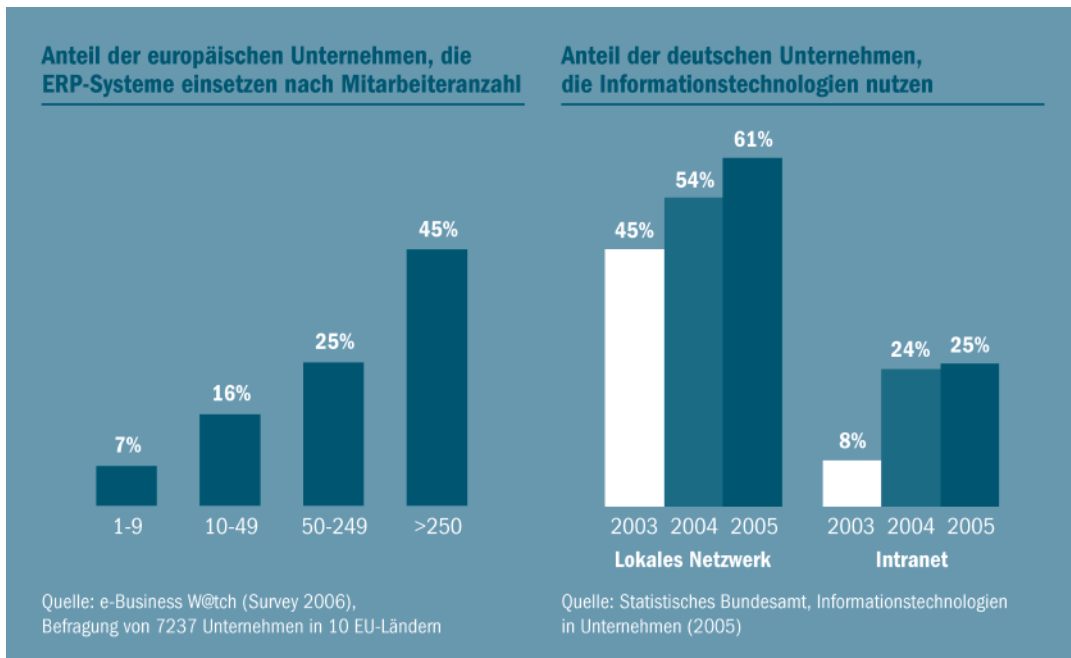
- > **vertikal** in der Abgrenzung zwischen der Unternehmenszentrale und den Divisionen (gleichgültig, ob diese regional, produktbezogen oder rechtlich eigenständig als Tochterunternehmen aufgestellt sind) und
- > **horizontal** in der Abgrenzung zwischen den Divisionen.

Da Divisionen eines Unternehmens wie eigenständige Unternehmen fungieren können, ist die Verteilung von Entscheidungskompetenzen genauso bei den einzelnen Division relevant. Auch innerhalb einer Division können Entscheidungskompetenzen vertikal oder horizontal zwischen einzelnen Sub-Bereichen verteilt werden. Es muss somit zwischen der Perspektive des Unternehmens als Ganzes und der Perspektive einer einzelnen Division unterschieden werden. Dies wird vor allem dann unerlässlich, wenn Unternehmen mit ihren Divisionen in einem "Mehrpunkt-Wettbewerb" stehen. Abhängig von den jeweiligen Wettbewerbssituationen der einzelnen Divisionen, können unterschiedliche optimale organisatorische Lösungen innerhalb des Gesamtunternehmens bestehen.

Externe Entwicklungen spielen bei der Fragestellung nach Zentralisierung oder Dezentralisierung eine entscheidende Rolle: Zum einen erfordern sie immer wieder die Anpassung von Strukturen, zum anderen werden durch sie neue organisatorische Lösungen erst möglich.

Durch die **Globalisierung** werden neue Märkte mit einer Vielzahl lokaler Spezifika zugänglich, die einerseits neue Absatzmöglichkeiten bieten, andererseits aber auch die **Management-Komplexität** erhöhen. Gleichsam in entgegengesetzter Richtung drängen neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle auf die "eigenen" Märkte. So entsteht eine höhere Dynamik, die zusätzliche Anforderungen an die Geschwindigkeit und Qualität von Management-Entscheidungen stellt. Darüber hinaus führen die zunehmende Vernetzung der Kapitalmärkte sowie neue Finanzierungsinstrumente zu einem veränderten Investitionsverhalten und sehr mobilen Finanzströmen.

Im Zusammenspiel mit der Globalisierung haben neue **Informations- und Kommunikationstechnologien** zum einen die Transaktionskosten zwischen verschiedenen Marktteilnehmern verringert und die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen gefördert. Zum anderen senken sie auch die Kosten, die für Transaktionen innerhalb eines Unternehmens entstehen, insbesondere hinsichtlich **interner Steuerung und Führung**.³⁾ Der Informationsaustausch kann schneller und kostengünstiger erfolgen. Sichtbares Beispiel hierfür sind unter anderem die steigende Verbreitung von ERP- und Management-Informationssystemen sowie von unternehmensweiten Intranets.



ERP-Systeme können in Echtzeit Nachrichten transparent machen – von führungrelevanten Informationen bis hin zu einzelnen Bestellanforderungen und Buchungsvorgängen. Auch in stark dezentralen Organisationen ist so ein ständiger, zeitnaher Informations- und Kommunikationsfluss zwischen zentralen und dezentralen Einheiten sichergestellt. Organisatorisch bedeutet dies, dass Entscheidungskompetenzen unabhängig von der Informationsquelle allokiert werden können. Auch vorbereitende Aufgaben zur Entscheidungsfindung können an anderer Stelle in der Organisation erfolgen als die Entscheidung selbst. Beispiel hierfür ist der Auf- und Ausbau von Kompetenz- und Service-Centern. Die Zentrale kann durch bessere Kontrollmöglichkeiten Kompetenzen entweder "sicherer" delegieren oder aber auf Basis der dezentral erzeugten, aber durch das ERP-System zentral vorliegenden Informationen selbst entscheiden.

Die externen Veränderungen erhöhen damit den Druck auf bestehende Unternehmensstrukturen und Entscheidungsprozesse. Unternehmen müssen ihre Strukturen anpassen und zu einer veränderten Führungsorganisation gelangen, die die gestiegenen Managementanforderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette abbildet. Gleichzeitig bieten die externen Entwicklungen eine neue Flexibilität bei deren organisatorischer Ausgestaltung. Effizienz UND Wachstum werden möglich.

Dieser Zusammenhang wurde in den Management-Theorien bislang zu meist vernachlässigt. Lange Zeit herrschte die Sichtweise vor, dass Effizienz und Wachstum nicht gleichzeitig innerhalb einer Organisation verfolgt werden können. Die Dichotomie "Zentralisierung kontra Dezentralisierung" galt als nicht auflösbar.⁴⁾ Mit Ansätzen wie etwa der zeitweise verbreiteten Matrix-Organisation wurde in vielen Fällen die Hoffnung verbunden, dezentrale und marktnah agierende Einheiten komplementär zu zentralen und effizienz sichernden Einheiten aufstellen zu können. Andere Unternehmen oszillierten demgegenüber zwischen den Polen "dezentral" und "zentral" – je nach Opportunität, Konjunktur und Managementwechsel. So durchlebte Hewlett Packard innerhalb von 16 Jahren fünf fundamentale Zentralisierungs- und Dezentralisierungszyklen.⁵⁾

Jüngere empirische Untersuchungen⁶⁾ belegen, dass das Paradoxon zwischen Effizienz und Wachstum aufgelöst werden muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Sie beschreiben zwei weitere organisatorische Ansätze: zum einen die räumliche Trennung operativer und innovativer Einheiten innerhalb einer Organisation, zum anderen die Einrichtung einer Parallelorganisation, in der Mitarbeiter teilweise in der Primärstruktur und teilweise in Projekten tätig sind.

Die eigentliche Management-Aufgabe heute lautet aber: **"Generiere profitables Wachstum in Märkten mit stetig zunehmendem Wettbewerb."** Diese Aufgabe kann keiner der vier genannten Ansätze befriedigend lösen.

Mit der Matrixorganisation wurde die klare Allokation von Entscheidungskompetenzen eher verhindert als begünstigt. Die resultierende Lähmung in der Führungsorganisation konnte erst im konkreten Konfliktfall aufgehoben werden, indem eine der beiden Matrix-Dimensionen die andere dominierte. Durch einen zyklischen Wechsel zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung wie bei Hewlett Packard ist ebenfalls kein profitables Wachstum möglich, da per Definition entweder der Wachstums- oder der Effizienzfokus dominieren. Darüber hinaus verursachen die zyklischen Wechsel enorme Reorganisationskosten, zerstören informelle Netzwerke zwischen Mitarbeitern, vernichten Akzeptanz und Glaubwürdigkeit von Management-Entscheidungen und bewirken ein hohes Maß an Selbstbeschäftigung anstelle einer konzentrierten und kontinuierlichen Marktbearbeitung. Die Einrichtung einer Parallelorganisation wiederum verlagert das Prinzip der Matrix nur auf den einzelnen Mitarbeiter, der im Einzelfall entscheiden (lassen) muss, welche Dimension Vorrang hat. Und die räumliche Trennung operativer und innovativer Einheiten allein sichert noch nicht den Markterfolg neuer Ideen.

Wie also lassen sich Wachstums- und Effizienzziele gleichzeitig verfolgen? Die logische Konsequenz aus den vorangegangenen Erläuterungen lautet: indem die Vorteile zentraler Strukturen mit denen dezentraler Strukturen verbunden werden. Roland Berger Strategy Consultants hat einen methodischen Analyserahmen entwickelt, mit dem Unternehmen die Potenziale ihrer Organisationsstruktur genau untersuchen und ein Profil entwickeln können, das als Grundlage für die weitere Ausgestaltung einzelner Funktionen dienen kann. Zudem zeigen fünf Fallbeispiele, wie Unternehmen bereits heute zentrale und dezentrale Strukturen innerhalb ihrer Organisation erfolgreich verknüpfen.

2. Welche Faktoren bestimmen die optimale Allokation von Entscheidungskompetenzen?

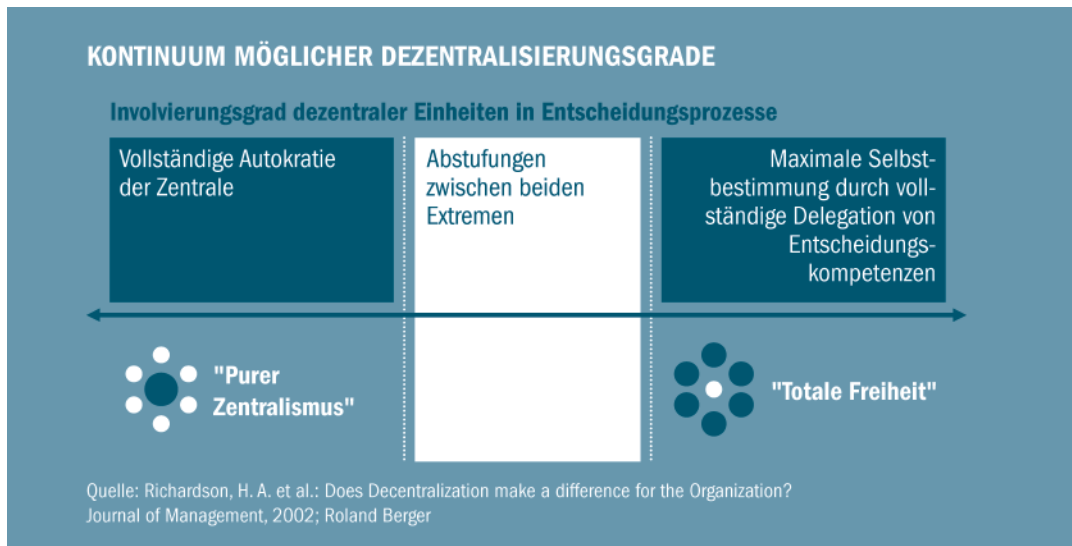
Es ist heute keine Glaubensfrage mehr, sondern eine belegte Tatsache: Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen lassen sich verknüpfen. Beide Ansätze haben Vorteile – diese gilt es zu nutzen.

Als Vorteile der **Dezentralisierung** werden regelmäßig eine erhöhte Motivation und Jobzufriedenheit der Manager und Mitarbeiter angeführt, die mehr Verantwortung übernehmen.⁷⁾ In den letzten Jahren wurden in der Management-Literatur zahlreiche Modelle und Methoden diskutiert, die Mitarbeitern mehr Entscheidungsbefugnisse einräumen. Auch wenn die Modelle sehr unterschiedlich sind, beruhen sie doch alle auf der grundsätzlichen Annahme, dass mit **höherer Eigenverantwortung** der Mitarbeiter die wirtschaftliche und finanzielle **Performance** steigt.⁸⁾

In der (räumlichen) Nähe zum Kunden und zum Markt lassen sich zudem Bedürfnisse und Chancen leichter identifizieren, sodass Wachstumspotenziale besser genutzt werden können. Die dazu erforderlichen Entscheidungen können zudem schneller erfolgen, da lange Abstimmungsprozesse entfallen. Gleichzeitig muss die Zentrale in diesem Fall auch weniger Kosten für Informationsbeschaffung und Kontrolle aufwenden. So entstehen Spielräume für mehr **Flexibilität** und **wachstumsfördernde Investitionen**. Es spricht also einiges dafür, Entscheidungen dorthin zu delegieren, wo die Informationsgrundlage am besten ist.

Trotz aller Argumente für dezentrale Strukturen darf jedoch nicht vergessen werden, dass sie häufig mit Redundanzen und Doppelfunktionen einhergehen. Um eine optimale Kostenposition – und damit Profitabilität – zu wahren, müssen Unternehmen auch mögliche Effizienzpotenziale realisieren, indem sie Bündelungsoptionen und Skaleneffekten nutzen. Dies führt dazu, dass Entscheidungsbefugnisse und Ressourcen zentralisiert werden. Die Herausforderung liegt darin, die Vorteile beider Organisationsformen zu nutzen und so beide Aspekte – Wachstum und Kosteneffizienz – gleichzeitig zu erfüllen.

Wie viel Entscheidungsfreiheit lässt die Zentrale zu – wo grenzt sie diese (bewusst) ein? Die möglichen Dezentralisierungsgrade lassen sich gleichsam als Kontinuum darstellen, das den jeweiligen Involvierungsgrad der dezentralen Einheiten in Entscheidungsprozesse aufzeigt.⁹⁾ Dieses Kontinuum erstreckt sich von dem Extrem der totalen Autokratie der Zentrale ("Purer Zentralismus") bis zum Extrem der freien Selbstbestimmung über Arbeitsprozesse, Ressourcen, Ziele und Ergebnisse ("Totale Freiheit").



Unsere Grundannahme lautet:

Für jedes Unternehmen gibt es einen optimalen Mix in der Mischung zentraler und dezentraler Organisationselemente – in Abhängigkeit der jeweiligen Wettbewerbs- und Marktconstellation.

Dabei lautet das Ziel ausdrücklich nicht, ein einheitliches Organisationsprinzip im Sinne einer übergreifenden Blaupause über das gesamte Unternehmen zu entwickeln. Ziel ist vielmehr die optimale Kombination unterschiedlicher Dezentralisierungsgrade, um die steigende Komplexität von Entscheidungen bewältigen zu können.

Der scheinbar unüberwindliche Gegensatz zwischen hohem und niedrigem (De-)Zentralisierungsgrad in Unternehmen muss auf **Ebene einzelner Funktionen** aufgelöst werden. Von Funktionsbereich zu Funktionsbereich können Organisationen durchaus einen völlig unterschiedlichen Mix von Zentralisierung und Dezentralisierung aufweisen. Einzelne Funktionen können aufgrund ihrer jeweiligen Besonderheiten differenziert betrachtet und dementsprechend mit einem unterschiedlichen Grad zentraler bzw. dezentraler Entscheidungsbefugnisse ausgestaltet werden. So wird es möglich, Funktionen, deren primärer Werttreiber die Effizienz ist, einen hohen Zentralisierungsgrad zuzuweisen und Funktionen, die ihren Wert vor allem aus Flexibilität und detailliertem Vor-Ort-Wissen schöpfen, weitgehend dezentral aufzustellen.

Kombination und Ausprägungen sind dabei abhängig von internen und externen Faktoren und können nicht statisch festgeschrieben werden. Das bedeutet: Es gibt kein immer gültiges Optimum. Wohl aber lassen sich Orientierungspunkte und Wegmarken für eine Neujustierung identifizieren, die wir nachfolgend anhand eines methodischen Vorgehens zur Analyse der Funktionen aufzeigen.

Die Fragen, die jedes Unternehmen individuell beantworten muss, lauten:

- > "Welcher Mix zwischen dezentralen und zentralen Strukturen ist notwendig, damit dieses Unternehmen seine Produkte und Geschäftsmodelle profitabel vermarkten und gleichzeitig neue Wachstumsmöglichkeiten erkennen und nutzen kann?" und
- > "Welche grundlegenden Kriterien sind bei der Gestaltung auf Funktionsebene zu beachten?"

Auf Basis einer branchenübergreifenden Unternehmensanalyse (vgl. Kasten) haben wir für diese Studie fünf Unternehmen ausgesucht und porträtiert. In Abschnitt 5 zeigen wir anhand dieser Beispiele, wie Wachstum und die Verteilung von Entscheidungskompetenzen auf Funktionsebene zusammenhängen und welche individuellen Lösungen diese Unternehmen für ausgewählte Funktionen gefunden haben.

Quellen unserer branchenübergreifenden Unternehmensanalyse:

- > Die Roland Berger BEB-Studie (Best of European Business); Analyse der Unternehmen aus der Kategorie "Growth"
- > Einschlägige Rankings der Wirtschaftspresse aus den Jahren 2004 bis 2006 (z.B. "Europe Hot Growth Companies - Top 100" (BusinessWeek); "Hot growth list of America's fastest growing small companies" (BusinessWeek)
- > Presserecherchen zu ausgewählten Unternehmen
- > Interviews mit ausgewählten Unternehmenskennern und -vertretern

In den **methodischen Analyserahmen**, den wir im Zuge dieser Untersuchung entwickelt haben, sind auch unsere langjährigen Erfahrungen aus Konzernorganisationsprojekten eingeflossen. Mit Hilfe dieses Rahmens können Unternehmen den Mix aus Zentralität und Dezentralität ihrer eigenen Organisation überprüfen.

3. Der methodische Analyserahmen

Der Analyserahmen besteht aus vier Prüfkategorien:

- > Informationen
- > Incentivierung
- > Aufgaben
- > Differenzierungsvorteil

Jeder dieser vier Kategorien sind Kriterien zugeordnet, deren unternehmens- und funktionsspezifische Ausprägung auf einer Skala von 1 bis 4 abgetragen wird. Dabei steht 1 für vollständige Zentralität und 4 für vollständige Dezentralität.

PROFILIERUNGSRASTER ROLAND BERGER					
Kategorie	Kriterium	Kernfrage	Zentralisierung	Ausprägung/ Antwort spricht für ...	Dezentralisierung
Informationen	Kunden-segmentierung	Müssen sehr verschiedene Kundenprofile berücksichtigt werden?	Homogene Zielgruppe	1	Heterogene Zielgruppe
	Regionale Segmentierung	Müssen unterschiedliche regionale Märkte berücksichtigt werden (Kultur, Infrastruktur, Politik etc.)?	Homogener Zielmarkt	2	Heterogener Zielmarkt
	Zugang	Wie einfach könnten relevante Informationen beschafft werden?	Vollst. Transparenz, kommunizierbar, speicherbar	3	Keine Transparenz, implizites Wissen
	Haltbarkeit	Wie rasch ändert sich die Informationsgrundlage (Bedürfnisse, Bedingungen, etc.)?	Konstant, klare Vorzeichen	4	Äußerst dynamisch, unvorhersehbar
Incentivierung	Zurechenbarkeit	Wie genau kann ein Ergebnis einer einzelnen Einheit (Manager, Bereich) zugerechnet werden?	Keine Zurechnung möglich	5	Vollständig und eindeutig zurechenbar
	Zeithorizont	Wie lange dauert es, bis ein Ergebniseffekt sichtbar wird?	Langfristig (mind. 2 Geschäftsjahre)	6	Kurzfristig (< ein Geschäftsjahr)
Aufgaben	Standardisierung	Können für Aufgaben/Prozesse gleiche Standards angesetzt werden (Umfang, Qualität, Abfolge etc.)?	Vollständig standardisierbar	7	Überwiegend Einzelfälle
	Synergien	Können durch gebündelte Bereitstellung Synergien realisiert werden?	Hoher Synergieeffekt	8	Kein Synergieeffekt
Wettbewerb	Differenzierungsmerkmal	Worin liegt der wesentliche Differenzierungsvorteil im Wettbewerb (Kosten vs. Innovationen)?	Absoluter Preiswettbewerb, sehr hoher Kostendruck	9	Innovationen, geringer Kostendruck

Ausfüllhinweis:

Jedes Prüfkriterium sollte entsprechend seiner überwiegenderen Ausprägung beantwortet werden. Die Randwerte 1 und 4 sind daher ausdrücklich erwünscht. Wenn für eine spezifische Funktion jedes Kriterium auf der Skala 1 bis 4 bewertet wurde, ergibt sich zusammenfassend ein Funktionsprofil, das eine Tendenz in Richtung Zentralisierung oder in Richtung Dezentralisierung für diese Funktion abbildet. Dieses Profil ist die Basis einer strukturierten Diskussion über die detaillierte Ausgestaltung der Funktion, es liefert keine abschließende Handlungsempfehlung.

A. Die Kategorie "Informationen"

Informationen und Erfahrungen sind die Grundlage für Entscheidungen. Geht es um mehr Wachstum, lautet die zentrale Frage, wie das Unternehmen bestehende Marktpotenziale erkennen und nutzen kann. Welche Informationen sind dafür notwendig? Wo in der Organisation liegen diese Informationen vor? Und wo müssen demnach die Entscheidungskompetenzen allokiert werden? Um diese Fragen für das jeweilige Unternehmen zu beantworten, müssen Informationen anhand von **vier Kriterien** analysiert werden.

1. Kundenspezifität – Müssen Entscheidungen sehr unterschiedliche Kundenprofile berücksichtigen?

Die externen oder internen Kunden einer Funktion können als Gruppe homogen oder heterogen sein. Je homogener die Gruppe der Zielkunden ist, desto weniger fallen einzelne Kundenprofile bei Entscheidungen ins Gewicht und desto kundenferner (= zentraler) können Entscheidungen getroffen werden. Bedient die Funktion hingegen sehr unterschiedliche Kunden, müssen über jede in sich wieder homogene Kundengruppe spezifische Informationen gesammelt werden. Da dies umso einfacher ist, je näher der Entscheider der jeweiligen Kundengruppe ist, verteilen sich Entscheidungskompetenzen in solchen Fällen dezentral.

2. Regionenspezifität – Wie unterschiedlich sind die bearbeiteten regionalen Märkte?

Auf ähnliche Weise müssen auch die regionalen Spezifika von Informationen berücksichtigt werden. Erbringt die betrachtete Funktion ihre Leistungen für einen homogenen Zielmarkt, können Entscheidungen auf Basis einer einheitlichen Informationsgrundlage erfolgen.

Bedient sie jedoch mehrere Regionen, die sich zum Beispiel hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Vorlieben, Erfahrungen, Abneigungen oder Gewohnheiten unterscheiden, ist dies nicht möglich. (Eine Region kann dabei mehrere Länder umfassen. Die Frage des "richtigen" Zuschnitts einer Region sei hier aus Gründen der Vereinfachung außer Acht gelassen.)

3. Zugang – Wie einfach lassen sich entscheidungsrelevante Informationen beschaffen?

Werden explizite oder implizite Informationen benötigt? Implizite Informationen basieren auf Erfahrungen und der damit verbundenen Fähigkeit, Daten richtig zu interpretieren. Ein solches Wissen lässt sich nicht zentralisieren, weshalb die Entscheidungskompetenzen beim Träger dieses Wissens allokiert werden müssen. Je größer die Marktreife, z.B. durch Transformation in einen Commodity-Markt (wie etwa im Fall von Arbeitsspeichern für Computer), desto mehr wird aus implizitem Wissen explizite Information.

Aber auch der Zugang zu expliziten Informationen hängt davon ab, dass diese bei Bedarf gespeichert und schnell weitergeleitet werden können. Um die Kosteneffizienz zu wahren, muss der Kommunikations- und Übertragungsaufwand beherrschbar bleiben. Ist dies nicht möglich, sollten Entscheidungen dort gefällt werden, wo die Informationen vorhanden bzw. leicht zugänglich sind. Das spricht für eine dezentrale Allokation. Sind jedoch State-of-the-art-Informations- und Kommunikationssysteme im Einsatz, die Informationen aus den Divisionen eines Unternehmens in Echtzeit in der Zentrale verfügbar machen, lassen sich Entscheidungskompetenzen zentralisieren.

4. Haltbarkeit – Wie rasch verändert sich die Informationsgrundlage, auf der Entscheidungen basieren?

Neben Spezifität und Zugang ist auch die Haltbarkeit von Informationen ein wichtiger Aspekt der Analyse: Wie häufig müssen Entscheidungen getroffen oder geändert werden, weil die zu Grunde liegenden Bedürfnisse, Geschmäcker, Vorlieben nicht mehr gültig sind? In einem dynamischen Umfeld, in dem sich Ereignisse nur schwer vorhersehen lassen, muss es möglich sein, Entscheidungen flexibel und schnell an neue Situationen anzupassen. Kurze Kommunikationswege ohne Informationsverlust und ohne langwierige Abstimmungen sind hier unabdingbar, sodass Entscheidungskompetenzen dezentral, in unmittelbarer Nähe zur Informationsquelle, angesiedelt sein sollten. Je langfristiger und vorhersehbarer Veränderungen sind, desto mehr Zeit bleibt, Informationen zusammenzuführen, zu interpretieren und für eine zentrale Entscheidung aufzubereiten.

B. Die Kategorie "Incentivierung"

Diese Kategorie betrachtet ergänzend den Aspekt, ob eine Dezentralisierung überhaupt möglich ist. Um Entscheidungskompetenzen auf untere Führungsebenen delegieren zu können, müssen den Managern die richtigen Anreize gesetzt werden, selbstverantwortlich eine hohe Leistung zu erbringen. Je höher diese Anreize sind, desto weniger muss die Zentrale steuern und kontrollieren, da die Interessen zwischen Zentrale und Business kongruent sind.

Theoretische Basis solcher Anreizmodelle ist die Principal-Agent-Theorie von Armen A. Alchian, Harold Demsetz und Stephen Ross.¹⁰⁾ Diese Theorie befasst sich mit der Kooperation zwischen Wirtschaftssubjekten bei Vorliegen von Interessenkonflikten und Informationsasymmetrien. Um Aufgaben nicht selbst zu erledigen, überträgt der Principal Aufgaben und Entscheidungskompetenzen auf den Agenten. Es entsteht eine Agenten-Beziehung, da er von den Handlungen des Agenten abhängt.¹¹⁾ Eine Agentenbeziehung entsteht demnach auch dann, wenn zum Beispiel ein Divisionsleiter (Agent) im Sinne des Gesamtunternehmens, vertreten durch das Topmanagement (Principal), handeln soll. Ein Anreizsystem muss nach dieser Theorie so konzipiert sein, dass Agenten im Sinne des Principals handeln und so die Interessen des Unternehmens vertreten.

Dabei spielen **zwei Kriterien** eine Rolle:

- 1. Zurechenbarkeit** – Wie genau kann ein Ergebnis einer einzelnen Organisationseinheit zugerechnet werden?

Zunächst gilt es zu prüfen, ob eine Organisationseinheit (Manager, Mitarbeiter) das Ergebnis, an dem sie gemessen wird, direkt beeinflussen kann. Nur dann lassen sich Bewertung und Entlohnung an das Ergebnis knüpfen. Ist diese Zurechenbarkeit nicht gegeben, fehlen die richtigen Anreize und die Kontrollfähigkeit aus Sicht der Zentrale ist mangelhaft. In diesem Fall ist es nicht empfehlenswert, Entscheidungskompetenzen zu dezentralisieren.

- 2. Zeithorizont** – Wie lange dauert es, bis der Effekt messbar ist?

Bei diesem Prüfkriterium geht es um die Zeitspanne, die vergeht, bis ein bestimmtes Verhalten des Agenten zu einem messbaren Ergebnis führt. Je länger diese Zeitspanne ist, desto geringer ist die Wirkung der Incentivierung, die an das Ergebnis gekoppelt ist. Der Erwartungswert einer zukünftigen Entlohnungszahlung sinkt, ebenso ihre Anreizwirkung. Wenn eine verlässliche Erfolgsmessung innerhalb eines kurzen Zeitraums unmöglich ist, ist deshalb eine zentrale Allokation von Entscheidungsbefugnissen vorzuziehen.

C. Die Kategorie "Aufgaben"

Die Art der Tätigkeit, die innerhalb einer Funktion verrichtet wird, gibt weiteren Aufschluss darüber, ob sie sich dezentralisieren lässt bzw. welche Vorteile ihre Zentralisierung bietet.

1. Können für Aufgaben/Prozesse gleiche Standards angesetzt werden?

Effiziente, einfache und standardisierte Prozesse schaffen Kostenvorteile. Gleichzeitig lassen sich durch Standards gewünschte Effekte (z.B. Qualitätssicherung, Risikominimierung, Transparenz und Marketing-Effekte wie der Wiedererkennungswert) intern oder extern gezielt steuern. Hier gilt es zu prüfen, ob die verantworteten Aufgaben und Prozesse einer bestimmten Funktion prinzipiell standardisiert werden könn(t)en.

2. Können durch eine gebündelte Aufgabenwahrnehmung Synergien realisiert werden?

In einem zweiten Schritt wird geprüft, ob die gegebene Standardisierbarkeit zu Synergien und eine Zentralisierung zu Einsparungen führen kann. Ist dies nicht der Fall, kann das Unternehmen bewusst entscheiden, die Zentralisierung (und damit verbundene Standardisierung) einzusetzen, um gewünschte Effekte zu erzielen oder Entscheidungskompetenzen dezentral zu belassen.

D. Die Kategorie "Wettbewerb"

Das letzte Prüfkriterium berücksichtigt die grundsätzliche Art des Wettbewerbs, dem ein Unternehmen ausgesetzt ist und dem es sich mit der betrachteten Funktion stellt.

1. Welche Art von Wettbewerb ist charakteristisch für die eigene Branche?

Profitables Wachstum erfordert Innovationen und eine optimale Kostenposition. Hier geht es darum, welcher Aspekt überwiegt. Herrscht überwiegend Preiswettbewerb und damit Kostendruck, wird die Funktion eher zentralisiert ausgestaltet werden. Verlangt das Wettbewerbsumfeld klare Differenzierung, muss auch die Funktion eher differenziert (= dezentral) ausgestaltet werden.

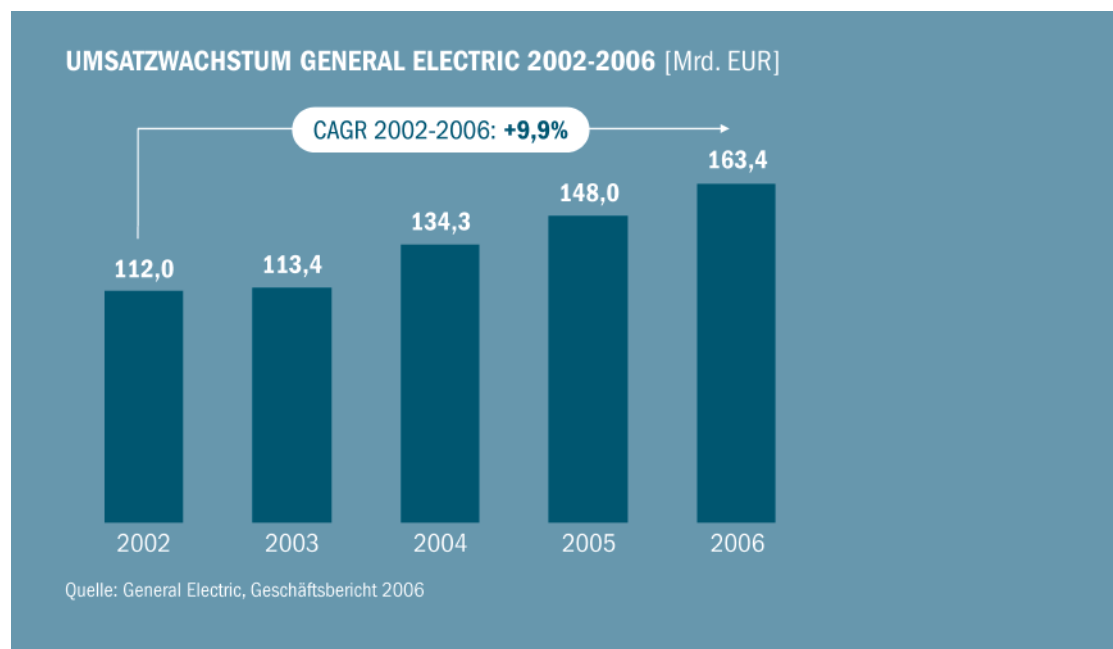
4. Fünf Fallbeispiele anhand des Analyserahmens

Anhand des in Abschnitt 4 vorgestellten Analyserahmens untersuchen wir im Folgenden, wie ausgewählte Unternehmen den organisatorischen Mix für einzelne Funktionen definieren. Zur besseren Übersicht beginnt jedes Fallbeispiel mit einer kurzen Vorstellung des Unternehmens, seiner (Wachstums-)Situation und der betrachteten Funktion, bevor wir die Einordnung in das Profilierungsraster erläutern und ein Fazit anschließen.

Die Fragen des Analyserahmens helfen, alle Kriterien strukturiert zu analysieren. Jedoch muss jedes Unternehmen diese Fragen vor dem Hintergrund der eigenen Strategie individuell beantworten. Nur so führt die Analyse zu einer fundierten Aussage. Von dieser Aussage abweichende Entscheidungen bezüglich zentraler oder dezentraler Strukturen sind möglich, beispielsweise wenn ein Unternehmen damit bewusst auf einen Wettbewerbsvorteil abzielt.

Fallbeispiel 1

**General Electric – Forschung & Entwicklung:
Der zeitliche Entwicklungshorizont entscheidet**



Die Organisation

General Electric ist nach sechs Geschäftsfeldern aufgestellt. Jedes Geschäftsfeld unterteilt sich weiter in eigenständige Business Units mit eigenen Funktionen wie Business Development, Marketing, Human Resources, Communications, Finance, aber auch Forschung & Entwicklung. Segmentübergreifende Funktionen nimmt die Zentrale wahr, welche die Zentralbereiche Corporate Business Development, Human Resources, Global Research, General Counsel, Chief Information Officer, Finance and Chief Financial Officer und International umfasst.

Betrachtete Funktion: Forschung & Entwicklung

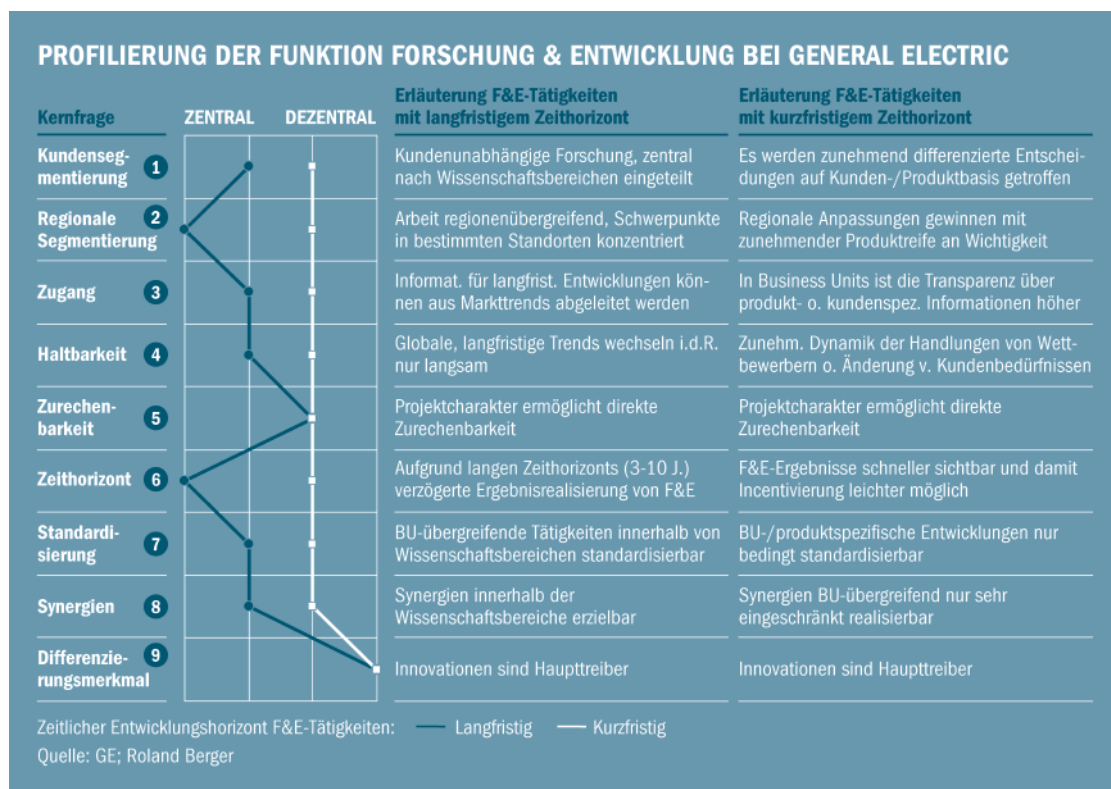
Research- & Development-Aktivitäten finden sowohl in der Zentrale als auch in den Segmenten bzw. Business Units statt, je nachdem, wie groß der veranschlagte Zeitrahmen bis zur (potenziellen) Marktreife der Entwicklungen ist. Beträgt dieser mehr als 3 Jahre, ist der Zentralbereich Global Research zuständig. Kurzfristige Entwicklungstätigkeiten werden nur dann zentral durchgeführt, wenn dafür Spezialwissen erforderlich ist, ein Business-Unit-übergreifender Mehrwert geschaffen werden kann oder bei Produktneuentwicklungen noch keine Erfahrungen vorliegen. Die Zentrale arbeitet in diesen Fällen sehr eng mit den Business Units zusammen. Die Tätigkeiten werden dabei ähnlich den Forschungsschwerpunkten einer Universität nach Wissenschaftsbereichen organisiert und an den jeweiligen Headquartern basiert. Die wissenschaftliche Koordination der Projekte erfolgt zentral und regionenübergreifend. So ist sichergestellt, dass für bereichsübergreifende Forschung, wie zum Beispiel Grundlagenforschung, der meist noch kein spezifisches Produkt zugeschrieben werden kann, Know-how gebündelt sowie regionale und Skalenvorteile realisiert werden.

Reduziert sich dieser Zeithorizont auf weniger als 3 Jahre, werden weitere Entwicklungstätigkeiten dezentral in den Business Units durchgeführt. So wird die Forschung zunehmend markt- und kundenorientierter, da die F&E-Abteilungen in den Business Units besser über den Markt und die Kunden informiert sind.

Die Arbeit erfolgt projektbezogen; Erfolgsmessung, Steuerung und Kontrolle der zentralen F&E-Abteilung basieren auf Quarterly Reviews. Diese finden in Form von Workshops (ca. 1 Tag) statt, in denen Vertreter der Business Units und Projektverantwortliche von Global Research den "Verlauf" jedes Forschungsprojekts besprechen, bewerten und diskutieren. Die Business Units vergeben Forschungsaufträge an die Zentrale und beteiligen sich an der Finanzierung, sodass eine gegenseitige Verpflichtung zur Leistungserbringung entsteht.

Profilierung

Ordnet man die Funktion Forschung & Entwicklung von General Electric in das zuvor beschriebene Analyseraster ein, so lassen sich anhand der Kategorien Informationen, Incentivierung, Aufgaben und Wettbewerb logische Schlussfolgerungen ziehen. Es wird deutlich, dass der Zeithorizont einen wesentlichen Faktor darstellt.



A. Kategorie "Informationen"

Die **Kundenspezifität** nimmt mit abnehmendem Zeithorizont zu. Damit müssen zunehmend differenzierte Entscheidungen auf Kunden- bzw. Produktbasis getroffen werden.

Regionenspezifität ist auch für GE ein wichtiges Kriterium. Langfristig nutzt das Unternehmen regionenspezifische Vorteile, indem es die Grundlagenforschung an dem für das jeweilige Fachgebiet optimalen Standort zentralisiert, etwa Software und IT am Standort Bangalore oder Manufacturing am Standort Shanghai. GE realisiert damit gleichzeitig Bündelungs- und regionale Vorteile. Der Zielmarkt ist in diesem Stadium aus Sicht der Zentrale noch eher homogen.

Erst wenn mit zunehmender Produktreife regionale Anpassungen an Bedeutung gewinnen, werden Entscheidungen an die dezentralen Einheiten delegiert.

Ähnlich lässt sich für den **Zugang** zu den relevanten Informationen argumentieren. In den Business Units ist die Transparenz über produkt- oder kundenspezifische Informationen größer. Informationen für langfristige Entwicklungen können dagegen leichter an zentraler Stelle aus globalen Markttrends und übergreifenden Forschungserkenntnissen abgeleitet werden. Auch nimmt mit zunehmender Markt- und Kundennähe die Schnelligkeit und Dynamik zu, da kurzfristig auf Handlungen von Wettbewerbern oder Änderung von Kundenbedürfnissen reagiert werden muss. Dementsprechend nimmt die **Haltbarkeit der Informationen** ab. Dezentralität unterstützt Flexibilität in Entscheidungen, da Informationswege kürzer sind.

B. Kategorie "Incentivierung"

Generell ist bei Projektarbeit die Zurechenbarkeit zu einzelnen Bereichen oder Personen einfach; dezentrale Strukturen sind möglich. Betrachtet man allerdings den Zeithorizont, bis die Ergebnisse sichtbar werden, so ist die Ergebnisrealisierung bei längerfristigen Entwicklungsprojekten stark verzögert. Eine Kopplung von F&E-Leistungen an zukünftige Ergebnisse ruft damit keine ausreichende Incentivierung hervor, sodass eine stärkere zentrale Steuerung und Kontrolle erforderlich wird.

C. Kategorie "Aufgaben"

Bei den letzten beiden Kategorien ist es einfacher, die umgekehrte Frage zu stellen: Ist Zentralisierung möglich, sinnvoll oder gar notwendig? Möglich ist sie definitiv in den zentralen Wissenschaftsbereichen, da Tätigkeiten etwa im Rahmen von Versuchsreihen Business-Unit-übergreifend standardisiert werden können. Innerhalb der Wissenschaftsbereiche lassen sich dementsprechend auch Synergien durch Know-how-Bündelung, Erfahrungsaustausch sowie die Nutzung von investitionsintensiven Technologien und Ressourcen erzielen. Dies zeigt sich auch darin, dass zum Teil auch kurzfristige Entwicklungen zentral durchgeführt werden, wenn eine entsprechende spezielle Expertise gefragt ist. Die Standardisierbarkeit und damit auch die Möglichkeit, Synergien zu erzielen, nimmt allerdings mit zunehmender Produktspezifität ab.

D. Kategorie "Wettbewerb"

Bei der letzten Kategorie stellt sich die Frage, ob eine Zentralisierung notwendig ist? Durch welche Faktoren hebt sich GE im Wettbewerb überwiegend ab? Liegt die Kernkompetenz eher in absoluter Kosteneffizienz, um im Preiswettbewerb zu bestehen oder eher auf Innovationen, um sich vom Wettbewerb abzuheben?

Für GE sind Innovationen der Haupttreiber, um Unternehmenswachstum zu realisieren. Unabhängig vom Entwicklungshorizont sind daher dezentrale Strukturen sinnvoller als zentrale.

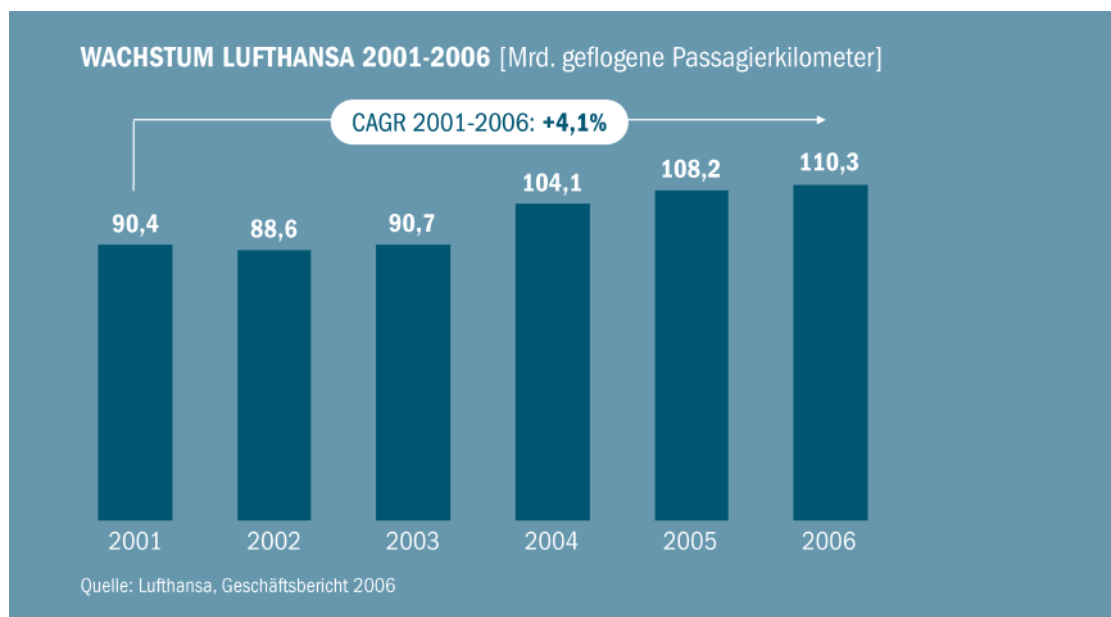
Fazit

Zusammenfassend liefert das Profilierungsraster eine logische Erklärung, warum bei General Electric langfristige Entwicklungen zentral und eher kurzfristige Entwicklungen dezentral durchgeführt werden. Der Zeithorizont von 3 Jahren ist eine individuelle Festlegung von General Electric und kann bei anderen Marken- oder Branchegebenheiten gänzlich anders definiert sein.

Fallbeispiel 2

Lufthansa – Operations:

Übertragung von Verantwortungen in Richtung Markt



Ausgangslage und Organisation

Der Lufthansa-Konzern blickte in den letzten Jahren auf ein eher verhaltenes Wachstum zurück. Der Konzern reagierte darauf mit Umbaumaßnahmen der Organisation und ist damit ein aktuelles Beispiel dafür, wie ein Unternehmen "seine bisherige funktional-zentrale Organisation für ein weiteres erfolgreiches Wachstum rüsten" kann (Zitat des für den Umbau zuständigen Managers Oliver Barthelmeh).

Im Jahr 2006 verzeichnete die Lufthansa einen der größten Gewinne ihrer Geschichte und die Lufthansa-Aktie stieg innerhalb von 12 Monaten um fast 50 Prozent. Profitables Wachstum steht nun im Vordergrund der Konzernstrategie.

Neben den Zielen "Konzentration auf das Kerngeschäft", "Kampf gegen die Billigflieger" und "Vorbereitung auf weitere Zukäufe" will die Lufthansa sich noch stärker am Kunden ausrichten. Dafür benötigt sie unter anderem eine prozessorientierte, schlanke Organisation. Generell bewertet die Lufthansa eine stärkere Dezentralisierung als Schlüssel zum Wachstumserfolg.

Seit Anfang 2007 steuert der Lufthansa-Konzern das Kerngeschäft nicht mehr zentral, sondern dezentral in drei selbstständigen Bereichen: den beiden Flughafen-Drehkreuzen Frankfurt und München sowie dem Multi-standort-Bereich, bestehend aus den restlichen dezentralen Standorten. Geführt werden die drei eigenständigen operativen Zentren durch drei Stationsleiter (Hub-Manager) mit operativer und unternehmerischer Verantwortung. Damit delegiert die Konzernleitung mehr Verantwortung auf die dritte Hierarchiestufe. Für diese Neuorganisation wechselten rund 100 Mitarbeiter aus der Zentrale in die Bereiche. Wichtige Teile von Flugplanung und Preisgestaltung werden nun dezentral entschieden.

Betrachtete Funktion: Operations

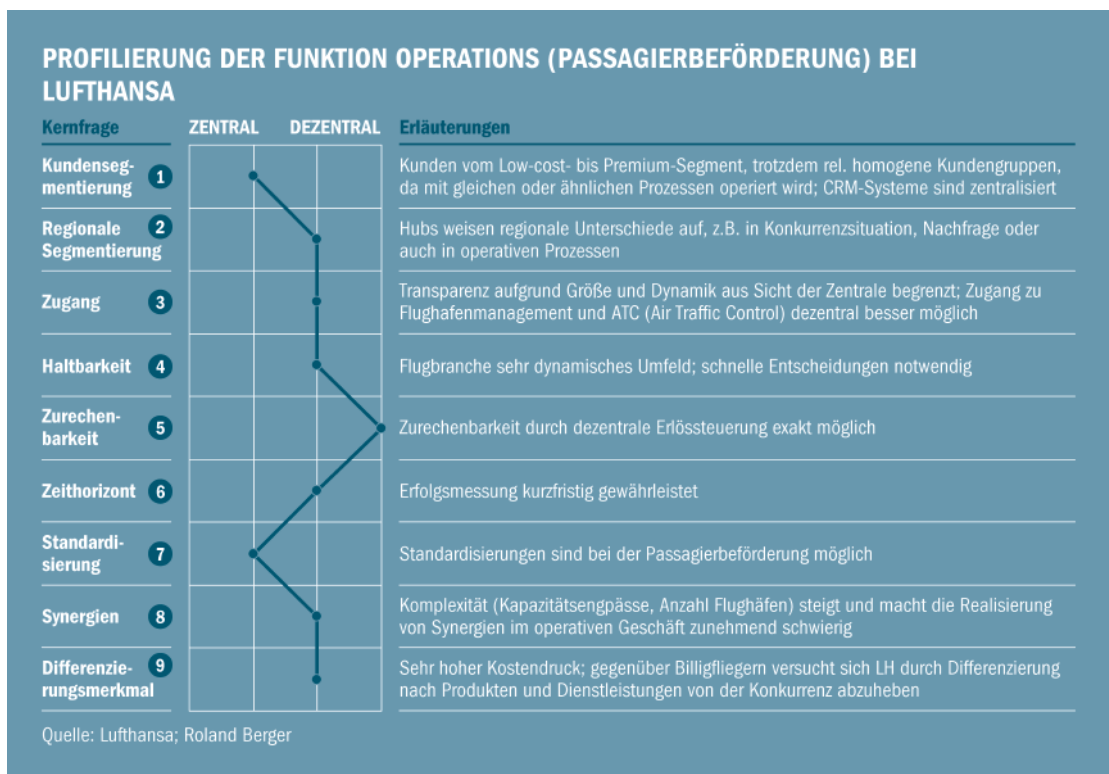
Im Mittelpunkt des operativen Geschäfts steht die Passagierbeförderung, die 2006 rund 65 Prozent des Konzernumsatzes erwirtschaftete. Die Multi-Hub-Strategie der Lufthansa mit der Einführung eines Hub-Managements soll dem Mix zwischen Entrepreneurship und zentraler Führung dienen. Die Geschäfts- und Ergebnisverantwortung liegt bei den Bereichen. Das neue Modell schafft mehr Nähe zum Kunden und erhöht Transparenz und Unternehmertum. Dezentralisierte Verantwortlichkeiten nehmen zu und Komplexität kann besser gemanagt werden.

Der Hub-Manager in München zum Beispiel verantwortet die kaufmännische Leitung, die Stationsleitung, Bodenprodukte und -prozesse und die Hub-Entwicklung am Standort. Daneben führt er auch die stationierten Kabinenbesatzungen und ist für den Bereich Commercial Airport Relations als Querschnittsfunktion für die gesamte Passage Airline zuständig. Schließlich verantwortet er in der neuen Organisationslogik die operative Planung und Steuerung aller Flüge von und nach München.

Die Definition von Richtlinien und Codes of Conduct sind dagegen Aufgaben der Zentrale, die auch die Ressourcen verteilt. Weitere zentrale Querschnittsfunktionen sind z.B. IT, Verkehrsrecht, Human Resources und Controlling. So sollen Synergien realisiert und die Koordination verbessert werden.

Die neue Organisationslogik erleichtert es zudem, neue Gesellschaften zu integrieren. Sie können leichter und schneller "angedockt" werden, als dies bei einer stark zentralisierten Steuerung möglich wäre. So bereitet sich die Lufthansa vor, um in der Übernahmewelle der Flugbranche mithalten zu können.

Profilierung



Erhöhte Transparenz, Unternehmertum und mehr Nähe zum Kunden sind wesentliche Gründe für den Umbau in Richtung Dezentralisierung. Erklärungen anhand des Analyserasters sind vor allem in den Kategorien Informationen und Incentivierung erkennbar.

A. Kategorie "Informationen"

Aufgrund der Hub-Logik (zwei Bereiche für die Haupt-Hubs Frankfurt und München sowie der Multistandort-Bereich für die Steuerung der restlichen 11 Flughäfen) sind standortspezifische operative und unternehmerische Entscheidungen erforderlich, die besser dezentral getroffen werden sollten.

Neben der Bedeutung der **Regionenspezifität** ist auch der **Zugang** zu den Informationen vor Ort besser und damit auch die Informationsgrundlage. Aus der Zentrale heraus betrachtet, sind die für Entscheidungen relevanten Informationen weniger transparent.

Am Beispiel der Lufthansa lässt sich aber auch zeigen, dass zunehmende Dezentralisierung nicht nur bei geringer Transparenz des Marktwissens sinnvoll ist, sondern auch, wenn dem Marktwissen ein höherer Stellenwert zugeschrieben wird: Vor Ort sind die Manager näher am Kunden und können damit besser **spezifische Kundenbedürfnisse** identifizieren. Dies setzt die Lufthansa für ihre beiden Haupt-Hubs Frankfurt und München um, in denen die Hub-Manager vor Ort angesiedelt sind.

Da die Flugbranche ein sehr dynamisches Umfeld aufweist, ist die **Haltbarkeit** von Informationen relativ gering. Entscheidungen müssen verhältnismäßig schnell getroffen werden. Für die Kategorie "Informationen" weist das Profilierungsraster damit eine Tendenz zur Dezentralisierung auf.

B. Kategorie "Incentivierung"

Wie bereits erwähnt, ist Unternehmertum ein Grund für die dezentrale Ausrichtung der Lufthansa. Dabei spielt die richtige Incentivierung eine wichtige Rolle. Indem sie unteren Führungsebenen mehr Verantwortung überträgt, erhöht die Lufthansa deren Motivation und Leistungsbereitschaft. Auch die **Zurechenbarkeit** der Ergebnisse zu den einzelnen Bereichen oder Managern ist gegeben: Für jeden Hub ist eine dezentrale Erlössteuerung möglich. Zudem sind die Ergebnisse nach **kurzer Zeit** sichtbar. Damit sind die Voraussetzungen erfüllt, den Managern richtige Anreize zu liefern und so die Vorteile der Dezentralisierung zu nutzen.

C. Kategorie "Aufgaben"

Grundsätzlich können auch im Betrieb der Operations gewisse Abläufe standardisiert werden, was sich auch durch die bisherige Zentralisierung erklären lässt. Ob diese Zentralisierung jedoch auch zu Synergien führt, sollte vor dem Hintergrund zunehmender Kapazitätsengpässe und der Anzahl von Flughäfen betrachtet werden. Die Komplexität steigt und macht es zunehmend schwierig, Synergien zu realisieren. Zentralität ist aus Sicht der Aufgabenbetrachtung zwar möglich, doch die Vorteile reduzieren sich immer mehr.

D. Kategorie "Wettbewerb"

Der Kostendruck in der Luftfahrt ist enorm, und die Lufthansa steht zunehmend im Wettbewerb mit Billigfliegern. Im nahen Vergleich mit diesen versucht sich der Konzern von der Konkurrenz abzuheben, indem er nach Produkten und Dienstleistungen differenziert.

Dieser Differenzierungsaspekt tritt an den Haupt-Hubs Frankfurt und München noch weiter in den Vordergrund, da hier der Wettbewerb mit anderen "Legacy"-Carriern beherrschend ist.

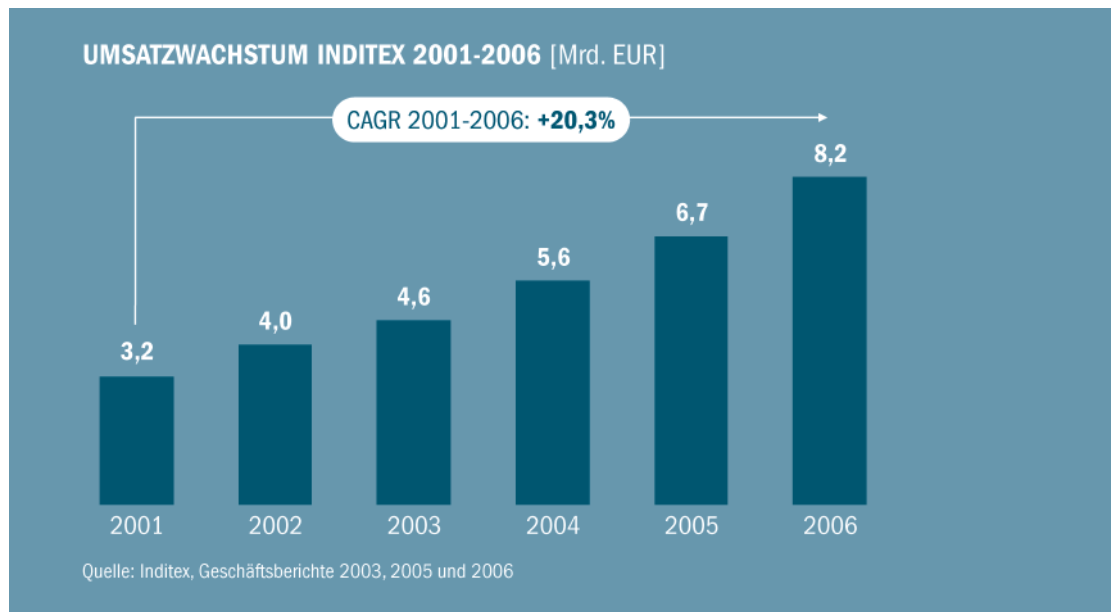
Fazit

Zusammenfassend lässt sich bei Betrachtung aller Kriterien im Profilierungsraster der Lufthansa-Operations eine Tendenz zur Dezentralität ablesen. Das Profil liefert damit eine Erklärung dafür, dass der Konzern seine operativen Strukturen neu gestaltet hat, um seine Wachstumsziele zu erreichen.

Fallbeispiel 3

Inditex – Produktion und Distribution:

Den zentralen Wettbewerbsvorteil in der Wertschöpfungskette verankern



Organisation

Inditex besitzt mit acht verschiedenen Marken ein Organisationskonzept, das sehr stark auf den Kunden ausgerichtet ist. Die Marken werden als separate und funktional voll ausgestattete Business Units mit eigenem Management geführt. Die Zentrale gibt als "strategic controller" die strategische Vision der Gruppe vor und koordiniert die Aktivitäten der verschiedenen Markenkonzepte. Sie leistet Unterstützungs-, Verwaltungs-

und Managementarbeiten durch neun Zentralabteilungen bzw. Verantwortungsbereiche. Diese Firmendienstleistungen erfolgen für alle Marken der Gruppe gemeinsam.

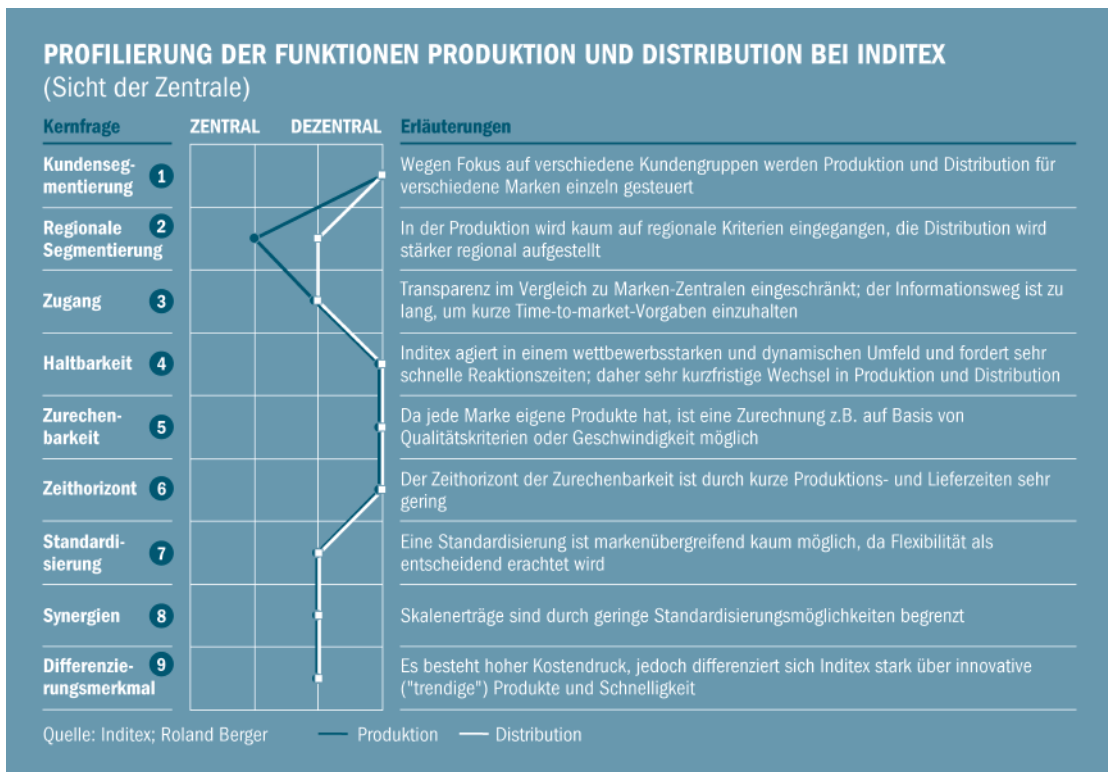
Der besondere Wettbewerbsvorteil von Inditex liegt in der Geschwindigkeit, mit der das Unternehmen auf neue Markttrends reagieren kann. Die Zeit vom Design bis zum Point of Sale (Laden) beträgt oft nur zwei Wochen, was in der Branche eine Besonderheit ist. Um dieses Ziel zu erfüllen, müssen die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens entsprechend ausgerichtet sein.

Bei Inditex werden die Funktionen der gesamten Wertschöpfungskette dezentral in den einzelnen Geschäftseinheiten verantwortet und richten sich damit nach den jeweiligen Kundengruppen. Innerhalb dieser dezentralen Einheiten kontrolliert dagegen ein zentralisiertes Management die gesamte Wertschöpfungskette und stimmt die einzelnen Aufgaben aufeinander ab. Neben der Schnelligkeit der Reaktion auf neue Markttrends ist es wichtig, auch am richtigen Ort das richtige Sortiment anzubieten. Kundenbedürfnisse können durch Inditex auch regional spezifisch bedient werden. Wöchentlich verändern die Marken ihre Sortimentspräsentation, und im 14-Tage-Rhythmus werden die Kollektionen bzw. Kollektionsteile ausgetauscht. Die Markenzentrale besitzt stets den Überblick darüber, welche Schnitte und Formen in welchen Regionen gerade gefragt sind.

Betrachtete Funktionen: Produktion und Distribution

Im Folgenden zeigen wir anhand des Analyserahmens, wie Inditex die Frage nach der organisatorischen Ausrichtung der Funktionen Produktion und Distribution innerhalb des Konzerns löst, um sowohl nahe am Kunden zu sein als auch die erforderliche Schnelligkeit zu erreichen.

Profilierung



Aufgrund der speziellen Organisationsform muss bei der Betrachtung von Inditex stets die Perspektive der Konzernzentrale von jener der Marken-Business-Units unterschieden werden.

A. Kategorie "Informationen"

Aus Sicht der Zentrale müssen bei Entscheidungen die Bedürfnisse **sehr verschiedener Kundengruppen** berücksichtigt werden. Auch bei der Distribution müssen die Besonderheiten der verschiedenen Business Units, etwa Produkte, Produktions- und Vertriebsstandorte berücksichtigt werden. Die Produktions- und Distributionsfunktion für den Gesamtkonzern zentral zu koordinieren, würde Abstimmungsschleifen mit den unterschiedlichen Business Units erfordern; wertvolle Zeit ginge verloren. Ein solches Vorgehen ist mit der Konzernstrategie nicht vereinbar. Bei Inditex koordiniert deshalb aus Sicht der Konzernzentrale jede Marke die Produktion und Distribution dezentral.

Innerhalb der Marken werden Produktion und Distribution dagegen zentral gesteuert, da die jeweilige Zielgruppe relativ homogen ist. Mode-Design, Produktionssteuerung und Vertrieb erfolgen in den Hauptsitzen jeder Marke. Die Mode-Designer arbeiten dynamisch, basierend auf der Analyse der Kundenreaktionen in den Läden und auf Basis von Vor-Ort-Betrachtungen von Trend-Scouts.

Bei dem Kriterium der **Regionenspezifität** spielen für die Funktion Produktion unterschiedliche Zielmärkte keine Rolle. Jedoch müssen auch hier regionenspezifische Gegebenheiten, wie die Standortkosten, betrachtet werden. Generell sollte dort produziert werden, wo es bei gegebener Qualität und Geschwindigkeit am günstigsten ist. Diese Entscheidung kann nur auf einer regionenübergreifenden Ebene erfolgen. Daher spricht dieses Kriterium eher für Zentralität. Diese wird im Inditex-Konzern auf Ebene der Business Units umgesetzt.

Hinzu kommt hier, dass Inditex seine Mode meist über Zwischenmeister produzieren lässt, während Wettbewerber überwiegend in Billiglohnländern fertigen lassen. Die Produktionsstätten von Inditex liegen zu einem großen Teil auf der Iberischen Halbinsel, nur ein Drittel der Produktion stammt aus Asien. Die hohe Ertragskraft – 2005 erreichte der Nettogewinn 12 Prozent vom Umsatz – zeigt, dass Inditex den Nachteil bei den Lohnkosten durch logistische Vorteile mehr als wettmacht. So muss der Konzern weniger als die Konkurrenz auf langsame Schiffsladungen aus Übersee warten und kann überragend schnell reagieren.

Für die Funktion Distribution bietet sich regional ein etwas anderes Bild. Die Distribution der Produkte in die Läden und damit zum Kunden wird durch verschiedene Zielmärkte bestimmt. Die Standorte sind unterschiedlich, weshalb Distributionsentscheidungen zumindest zu einem gewissen Grad regionenspezifische Gegebenheiten berücksichtigen müssen. Da dies sowohl aus Sicht der Konzernzentrale als auch aus Sicht der Markenzentralen gilt, begründet es eine gewisse Dezentralität.

Auch das Kriterium des **Zugangs** erfordert eine differenzierte Betrachtung. Entscheidungen, die im Rahmen der Produktion getroffen werden müssen, basieren auf produktspezifischen Informationen, die sich für die verschiedenen Marken sehr unterscheiden. Aus Sicht der Konzernzentrale ist die Transparenz damit eingeschränkt. Zwar könnten diese Informationen auch an zentraler Stelle zusammengeführt werden, doch ist dieser Weg zeitaufwendig, da die Zentrale erst alle relevanten Informationen von den Business Units einholen muss.

Um im Sinne der Konzernstrategie das Time-to-Market-Fenster so gering wie möglich zu halten, müssen die Entscheidungswege möglichst kurz sein, was dafür spricht, die Produktionsentscheidungen dezentral in den Business Units zu belassen. Dasselbe gilt für Distributionsentscheidungen.

Betrachtet man das Transparenzkriterium innerhalb einer Business Unit, kann davon ausgegangen werden, dass durch die zentrale Steuerung der Wertschöpfungskette alle wesentlichen Informationen vorhanden sind.

Bei Distributionsentscheidungen sind innerhalb einer Business Unit deutlich mehr regionale Unterschiede zu berücksichtigen, da sehr viele Läden beliefert werden müssen. Die Bedarfe der einzelnen Läden sind für die Markenzentrale zunächst nicht transparent, was eher für Dezentralität spricht. Dennoch hat Inditex sich hier für die Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen entschieden, jedoch auf Ebene der Business Units, und setzt diese mit einem eigenen System um: Jede Marke verfügt über ein hochtechnisiertes Logistikzentrum, in dem die Warenanlieferung, das Warehousing und die Warenauslieferung an die weltweiten Läden erfolgen. Die Läden regulieren auf Basis der Kundennachfrage vor Ort, welche Lieferungen sie benötigen und informieren das Logistikzentrum direkt. So ist die erforderliche Transparenz für die Markenzentrale sichergestellt.

Inditex agiert in einem wettbewerbsstarken und dynamischen Umfeld und hat die schnelle Aufnahme und Umsetzung von Markttrends als zentralen Wettbewerbsvorteil definiert. Die **Haltbarkeit** der Informationen ist daher stark eingeschränkt. Besonders bei der Produktion und der Distribution müssen die Prozesse sehr flexibel angepasst werden können. Die geforderte Reaktionsgeschwindigkeit kann aus Sicht der Konzernzentrale nur durch Entscheidungen auf Ebene der Business Units (= dezentral) sichergestellt werden. Die Aggregation und Bewertung aller Marktinformationen für alle Marken auf Konzernebene wäre zu zeitaufwendig.

B. Kategorie "Incentivierung"

Hier muss sichergestellt sein, dass die Ergebnisse der Produktion und Distribution den dezentralen Business Units eindeutig und innerhalb eines **kurzen Zeitraums** zugerechnet werden können. Da jede Marke eigene Produktions- und Distributionszentren hat und Kollektionszyklen außerordentlich kurz sind, ist eine **Zurechnung** unmittelbar möglich.

C. Kategorie "Aufgaben"

Da aufgrund der sehr unterschiedlichen Marken und Produkte eine konzernübergreifende Standardisierung nur sehr eingeschränkt möglich ist, verspricht eine Zentralisierung aller Produktions- und Distributionsaktivitäten kaum Synergien. Sie würde lediglich die Flexibilität der einzelnen Marken einschränken. Innerhalb der Business Units steigen die Standardisierungsmöglichkeiten. Bei Distributionsentscheidungen lassen sich Synergien zum Beispiel durch gleiche Prozesse bei der Auswahl von Logistikdienstleistern heben. Aufgrund der engen Verknüpfung von Produktion und Distribution sollten dann beide Funktionen in gleichem Maße und auf gleicher Unternehmensebene zentralisiert werden. Um eine gute Koordination zu gewährleisten, sollte dies auch für die Produktion gelten.

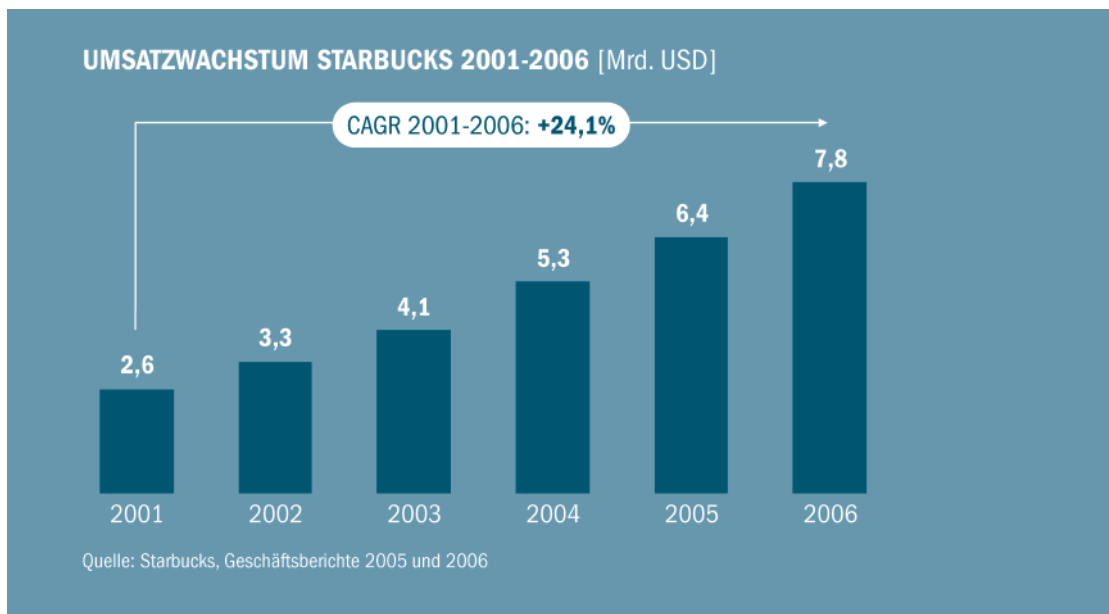
D. Kategorie "Wettbewerb"

Auch wenn der Kostendruck hoch ist – Differenzierung hat für Inditex eine besondere Bedeutung. Neben den Marken hebt sich der Konzern durch eine schnelle Produktion und Distribution von anderen Wettbewerbern ab. Dafür nimmt Inditex höhere Kosten der Dezentralisierung in Kauf.

Fazit

Bei der Erstellung des Profilierungsrasters für Inditex muss zwischen der Perspektive der Konzernzentrale und der Perspektive der Markenzentralen unterschieden werden. Im Mittelpunkt der Frage nach dem optimalen Mix stehen zwei wesentliche Kriterien: die Nähe zum Kunden und die Schnelligkeit, mit der Inditex auf Markttrends reagieren kann. Darin begründet sich der Wettbewerbsvorteil von Inditex. Die Organisation muss diesem Anspruch gerecht werden, und jede der 9 Fragen muss vor diesem Hintergrund betrachtet werden. Das bedeutet, dass Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsvorteile zugunsten von Marktnähe und Schnelligkeit hintangestellt werden.

Das Ergebnis für die untersuchten Funktionen ist eine starke Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen auf die Ebene der Marken-Business-Units. Durch die zentrale Koordination der Funktionen innerhalb der einzelnen Marken kann die Gruppe dennoch die Vorteile der Zentralisierung im Hinblick auf Kosten- und Effizienzaspekte nutzen und gleichzeitig das Time-to-Market-Fenster optimal verkürzen.

Fallbeispiel 4**Starbucks – Marketing:****Eine starke Marke kompensiert Dezentralisierungstendenzen****Organisation**

Starbucks ist ein Paradebeispiel für ein Wachstumsunternehmen. Mit derzeit fast 14.000 Filialen weltweit wies die Kette in den letzten beiden Dekaden Wachstumsraten von durchschnittlich ca. 20 Prozent, seit 2001 sogar 25 Prozent pro Jahr auf. Der Haupttreiber dieses Wachstums liegt in der Eröffnung neuer Retail Stores, deren Umfang von bisher 2.000 auf 2.400 jährlich wachsen soll.

Im Jahr 2000 gestaltete Starbucks seine Topmanagement-Struktur neu, um sich auf die künftigen Wachstumsziele vorzubereiten. 2006 führte der Konzern zusätzlich zu den Geschäftsbereichen "United States" und "International" ein drittes operatives Segment ein: "Global Consumer Products Group". Dieser Schritt ist zurückzuführen auf Neuausrichtungen im internen Management im Jahr 2006, die erfolgreiche Entwicklung und Einführung bestimmter Produkte in den USA sowie die weiter zunehmende Internationalisierung. Damit ist Starbucks regional organisiert und ergänzt die Geschäftsbereiche mit einem Segment für Spezialprodukte.

Die Geschäftsbereiche "United States" und "International" werden jeweils unterteilt in unternehmenseigene Läden ("Stores") sowie "Specialty". "Specialty" bündelt dabei die Vergabe von Betriebslizenzen, Lizenzen im Bereich Food Services sowie weitere lizenzierte Initiativen. Außerhalb der USA überwiegt hierbei klar die Vergabe von Betriebslizenzen, welche in mehr als 25 Ländern erfolgt. Food-Services-Lizenzen werden außerhalb der USA bislang nur in Kanada und Großbritannien vergeben. Starbucks profitiert in allen Fällen, indem es mit den Partnern Erfahrungen über den lokalen Markt teilt und so mit vergleichsweise geringem Risiko eigenes Marktwissen sammelt.

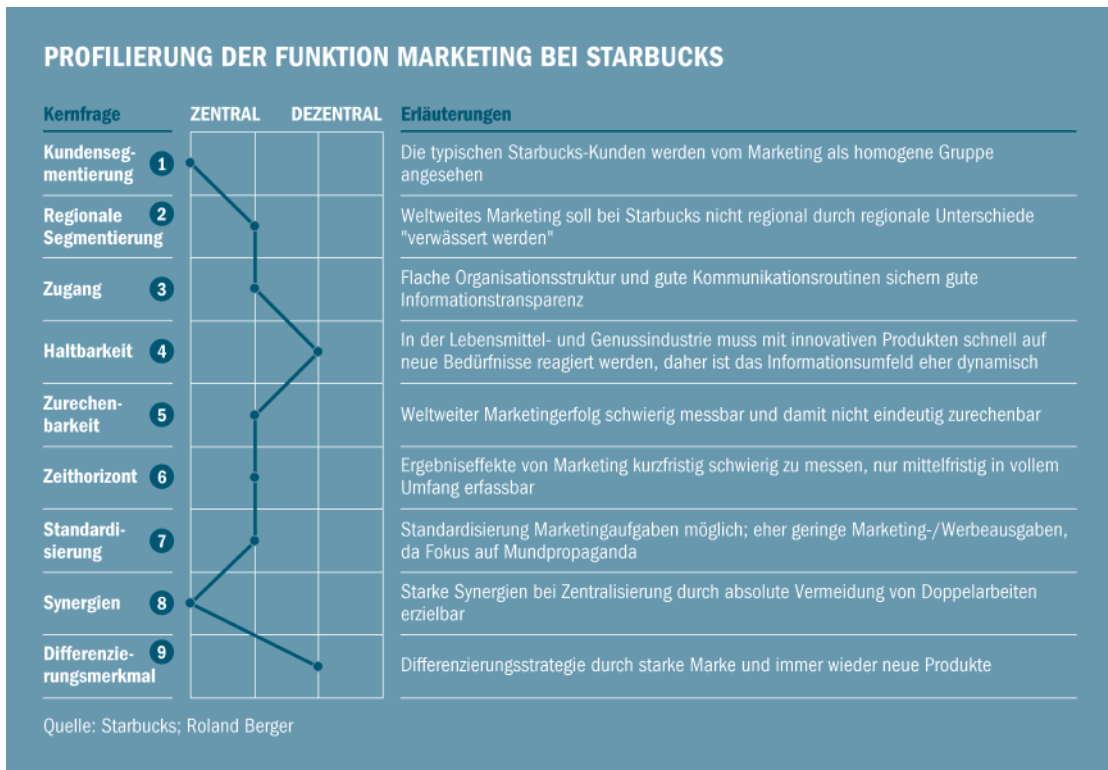
Das "Global Consumer Products"-Segment umfasst das Lebensmittel- und Warenhaus-Club-Geschäft sowie weltweite Markenprodukte, welche über Lizenzvereinbarungen vertrieben werden. So wird die Unternehmensmarke auch außerhalb der eigenen Läden mittels verschiedener Kanäle weiter ausgebaut.

Der Schwerpunkt liegt jedoch auf den unternehmenseigenen Läden, die 85 Prozent des Umsatzes ausmachen. Das Geschäftsmodell besteht darin, möglichst viele (eigene) Läden zu eröffnen. Das operative Geschäft wird zwar überwiegend in den Regionen verantwortet, doch die Zentrale übt über strenge Richtlinien einen sehr hohen Einfluss auf diese aus. Das Topmanagement betrachtet die Qualität der Kaffeeprodukte als kritischen Wettbewerbsfaktor und verfolgt deshalb das Ziel, die Wertschöpfungskette so weit wie möglich zu kontrollieren, angefangen vom Kauf der Bohnen über den Röstungsprozess und die Verpackung bis hin zum Verkauf.

Betrachtete Funktion: Marketing

Starbucks hebt sich durch eine starke Marke ab. Das Unternehmen sieht die "Starbucks-Erfahrung" des Kunden als wesentlichen Erfolgsfaktor, der damit essenziell für den Geschäftserfolg ist. Um diese starke Markenpositionierung zu erreichen, müssen die Organisationsstrukturen entsprechend ausgerichtet sein. Im Mittelpunkt steht eine zentrale Marketing-Steuerung. Die direkte Kundeninteraktion wird damit ebenso genau und einheitlich geregelt und in Schulungen trainiert wie die Shop- oder die Produktgestaltung.

Profilierung



A. Kategorie "Information"

Starbucks zielt auf eine **sehr breite Kundenbasis** und versucht möglichst viele Bedürfnisse zu befriedigen. Als Eigentümer und Betreiber von Kaffeehäusern spricht das Unternehmen nicht nur Kaffeetrinker an. Das Segment Global Consumer Products bündelt daneben auch weitere, nicht koffeinhaltige Produkte; jedoch werden alle Produkte abhängig vom jeweiligen Sortiment in einem Laden angeboten. Das Marketing erfolgt übergreifend und bezieht sich weniger auf einzelne Produkte als vielmehr auf die "Starbucks-Erfahrung", die die Kunden erleben (sollen) – unabhängig davon, welches Produkt sie konsumieren. Aus Marketing-Sicht sieht sich Starbucks daher einer eher **homogenen Zielgruppe** gegenüber, die einheitlich angesprochen wird.

Bei der Eröffnung neuer Läden, insbesondere im Rahmen der Internationalisierung, nutzt Starbucks das Wissen lokaler Partner um **regionale Spezifika**. Indem das Unternehmen temporär Verantwortung an lokale

Partner überträgt, erwirbt es schnell das Marktwissen, das es braucht, um Marktvorteile zu nutzen und damit die Wachstumsziele zu erreichen. Immer, wenn Starbucks neue Regionen erschloss, geschah dies zunächst in einem größeren Markt, der dann als Logistik- und Management-Hub für die weitere Expansion fungierte. Beispiele innerhalb der USA sind Chicago für den Mittleren Westen und New York und Boston für den Nordosten. Sobald der Hub aufgebaut und das Management gefunden war, um die regionalen und individuellen Operations zu führen, eröffnete der Konzern in nahen Märkten neue Läden.

Obwohl Starbucks in sehr unterschiedlichen Zielmärkten aktiv ist, strebt der Konzern über die starke Marke eine Vereinheitlichung an. Jeder Starbucks-Laden variiert sein Produktangebot abhängig von der Größe und dem Standort. Jedoch sollte Starbucks nach Auslandschef Martin Coles seiner Marke treu bleiben: "Unsere Kunden wollen die 'Starbucks-Erfahrung' erleben und keine regionale Interpretation, wie diese aussehen könnte. Wir dürfen uns nicht in einer Über-Lokalisierung verfangen." Aus dieser Aussage lässt sich eine klare Tendenz zu prinzipiell zentralen Entscheidungsbefugnissen ablesen. Das Rückgrat des Erfolgs ist die Marke – die zentral gepflegt und ausgebaut wird, um eine Verwässerung zu vermeiden.

Starbucks hat eine sehr flache Organisationsstruktur, aus Sicht der Zentrale ist der **Zugang** zu Informationen leicht: Die Mitarbeiter vor Ort halten direkten Kontakt mit dem Kunden und kreieren damit neue Ideen und Vorschläge. Der ehemalige CEO Howard Schultz zum Beispiel sah in jedem Mitarbeiter, angefangen vom CEO bis hin zum Ladenpersonal, eher einen Partner als einen Angestellten. Um die so gewonnenen Informationen zu nutzen, halten die Manager in der Zentrale ständig Kontakt zu den Mitarbeitern vor Ort. Die Kommunikation erfolgt über Foren oder Meetings, die typischerweise viermal im Jahr stattfinden.

Die **Haltbarkeit** dieser Informationen hingegen ist relativ gering. Konsumententrends ändern sich schnell. Vor allem in der Lebensmittel- und Genussindustrie kommt es darauf an, mit innovativen Produkten schnell auf neue Bedürfnisse zu reagieren. Daher muss bei Betrachtung des Kriteriums der Haltbarkeit von Informationen eher von einem dynamischen Umfeld ausgegangen werden, für das eine dezentrale Allokation von Entscheidungsbefugnissen empfehlenswert ist.

B. Kriterium "Incentivierung"

Erfolge in den einzelnen drei Segmenten lassen sich über Verkaufszahlen direkt zurechnen. Die **Zurechenbarkeit** des Marketing-Beitrags zum Geschäftserfolg gestaltet sich im Vergleich schon schwieriger.

Koppelt man die Leistung der Marketing-Manager direkt an Umsatz- oder Gewinnzahlen, führt dies zu Verzerrungen, da andere Einflüsse, etwa Produktqualität, Rohstoffpreise oder Lieferzeiten, ebenso stark wirken. Würden für die Messung andere (differenziertere) Kriterien herangezogen, ließe sich die Marketing-Funktion für die Segmente auch dezentral durchführen. Hierbei würde allerdings der Vorteil einer globalen starken Marke eliminiert werden. Die Diskussion des Kriteriums der Zurechenbarkeit von Ergebnissen führt daher eher zu einer Aussage in Richtung Zentralisierung. Im Vergleich zu anderen Funktionen, etwa dem Vertrieb, der leicht an kurzfristigen Umsatzzahlen gemessen werden kann, zeigen sich Marketing-Effekte **eher mittelfristig**. Insofern besteht eine Tendenz in Richtung Zentralisierung.

C. Kriterium "Aufgaben"

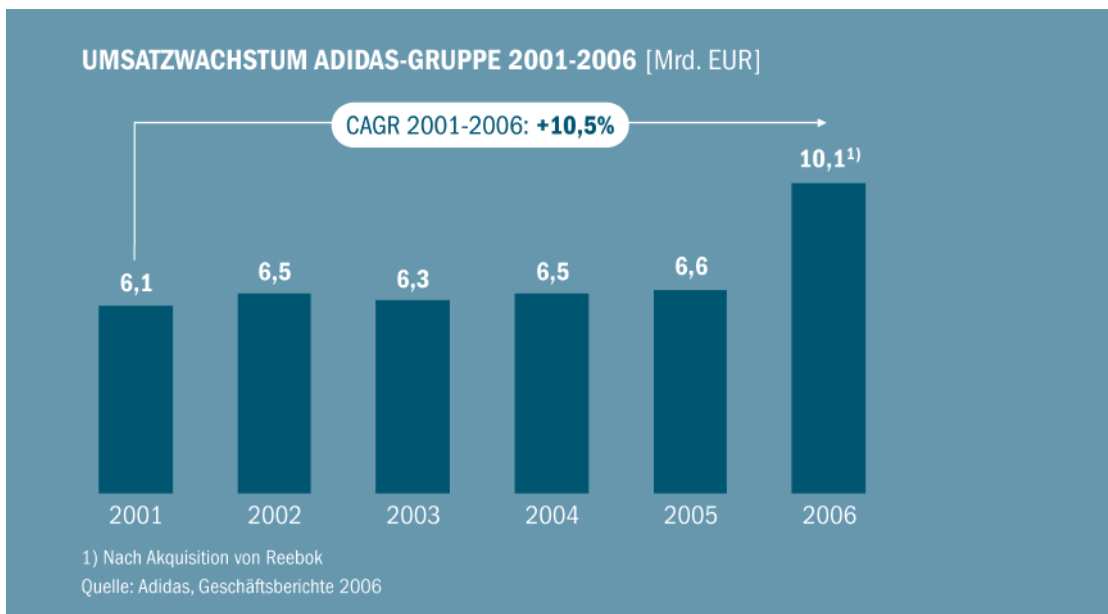
Marketing-Aufgaben können **standardisiert** werden. Indem die Funktion Marketing zentral agiert, können Redundanzen vermieden werden. Sonst würde jedes Segment eine eigene Marketingabteilung besitzen, die im Prinzip dieselben Aufgaben für eine andere Region oder andere Produktgruppe erledigen würde. Da Starbucks eine solche regionale Interpretation aber gerade nicht anstrebt, stünde dies der Strategie entgegen. Eine Zentralisierung ist damit möglich und sinnvoll.

D. Kriterium "Wettbewerb"

Starbucks verfolgt eine klare **Differenzierungsstrategie**. Durch eine starke, globale und einheitliche Marke versucht sich der Konzern von seinen Wettbewerbern abzuheben. Trotzdem gibt das Unternehmen nur geringe Marketing- und Werbeausgaben an. Hoher Wert wird auf Mundpropaganda und Zeitungsartikel gelegt. Umso wichtiger ist eine zentral gestaltete und damit einheitliche Markenpflege getreu dem Credo: Egal, in welches Starbucks-Café man geht, man erlebt stets das gleiche Ambiente und erhält die gleichen Produkte.

Fazit

Die Analyse zeigt, dass eine Tendenz in Richtung Zentralisierung begründet wird. Starbucks kompensiert vorhandene Dezentralisierungstendenzen mit einer starken Marke. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass die Analyse erst vor dem strategischen Hintergrund zu einer fundierten Aussage führen kann: Eine Dezentralisierung der Marketing-Funktion ist generell möglich. Da Starbucks jedoch keine regionale Interpretation möchte, liegt der Fokus ganz bewusst auf einer zentralen Steuerung. Kostenaspekte werden dabei durch ein relativ geringes Marketingbudget kompensiert, man vertraut auf eine breite Mundpropaganda.

Fallbeispiel 5**Adidas – Global Operations:****Dezentrale Markenführung, zentrale Steuerung kundenferner Funktionen****Organisation**

Der Adidas-Konzern konnte seit 2005 eine Umsatzsteigerung gegenüber dem Vorjahr im zweistelligen Bereich erzielen und befindet sich seitdem auf dem Wachstumspfad. In den letzten Jahren hat er einige organisatorische Anpassungen vorgenommen, um sein Ziel zu erreichen, die weltweit führende Sportartikelmarke zu werden.

Bereits im Jahr 2000 begann der Konzern, sich durch eine stärkere Markenpositionierung mehr auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Mit der Akquisition von Reebok Anfang 2006 sollten zusätzlich die geografische Reichweite und das Spektrum von Kundengruppen weiter ausgebaut werden. Um dies zu erreichen, änderte Adidas seine vorherige, eher als Matrix aufgestellte Struktur (Marken/Regionen) in eine rein markenorientierte Struktur mit den Segmenten Adidas, Reebok und TaylorMade. "Das Management von Marken ist unsere Kernkompetenz und wir sind davon überzeugt, dass wir mit verschiedenen erstklassigen Marken für einen größeren Konsumentenkreis eine höhere Bedeutung haben können", erklärte Vorstandschef Herbert Hainer die Mehrmarkenstrategie des Unternehmens. Marken, die nicht zum Kerngeschäft Sportschuhe, Bekleidung und Golf gehörten, wurden Ende 2006 verkauft.

Der Konzern führt die einzelnen Marken separat, um deren jeweilige Identität zu wahren. Jeder Präsident einer Marke ist für das weltweite Geschäft und sämtliche globale Funktionen der jeweiligen Marke verantwortlich und berichtet direkt an den CEO. Jede der drei Divisionen besitzt eine eigene Kollektion, die sich mit eigenen Logos und eigenem Markenauftritt klar von den anderen abgrenzt. Die Konzernressourcen werden für die verschiedenen Divisionen gezielt eingesetzt. Funktionen wie Treasury oder Steuern werden zentral in der Konzernzentrale in Herzogenaurach verantwortet.

Die für eine differenzierte Markenstrategie wichtigen Funktionen wie Forschung & Entwicklung, Design und Marketing agieren dezentral innerhalb der Marken, während Vertrieb und Distribution auf regionaler bzw. Area-/Länderebene angesiedelt sind. Derzeit ist zusätzlich eine Bewegung hin zu markenübergreifenden Distributionszentren ("regional warehousing") zu erkennen, die die Kosteneffizienz gewährleisten soll. Eine globale und sogar markenübergreifende Zentralisierung findet für verschiedene Funktionen durch den Bereich "Global Operations" statt. Dieser koordiniert Aktivitäten für die einzelnen Marken, um Skaleneffekte zu realisieren.

Aus Sicht der Zentrale werden damit kundenspezifische ("Front-end") Funktionen möglichst dezentral organisiert, während kundenferne ("Back-end") Funktionen stark zentralisiert oder wie im Fall der Produktion sogar vollständig nach außen gegeben werden.

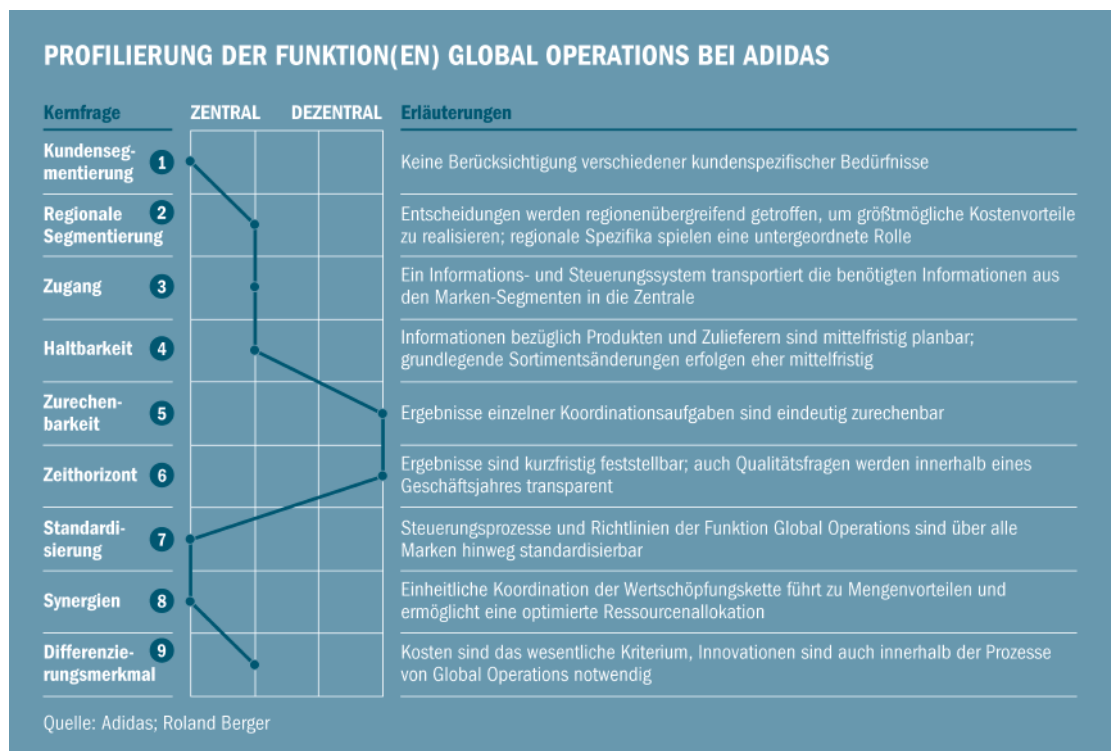
Betrachtete Funktion(en): Global Operations

Der Bereich Global Operations ist eigentlich ein Cluster aus verschiedenen Funktionen. Trotz klarer Ausrichtung der Unternehmensstruktur nach Marken koordiniert das Team Global Operations zentral die Supply-Chain-Funktionen (z.B. Produktionsplanung und -steuerung, Inbound- und Outbound-Logistik) für die Produkte aller Marken und ist zudem dafür verantwortlich, durch aktives Lieferantenmanagement (Auswahl, Bewertung) die Beschaffungskette zu optimieren. Zukünftig soll hier auch das regional gebündelte Warehousing verantwortet werden.

Der Konzern bündelt diese Aktivitäten in einem zentralen und international besetzten Team. Dabei ist anzumerken, dass die Adidas-Gruppe im Gegensatz zu Inditex fast vollständig durch unabhängige Zulieferer produzieren lässt. Die Zulieferer befinden sich größtenteils in Asien, was die Bedeutung des Kostenaspekts bei Adidas verdeutlicht. Im Rahmen des Lieferantenmanagements erhalten sie detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung.

Die Aufgabe des Global-Operations-Teams liegt im Wesentlichen darin, vom ersten Entwurf bis zur Markteinführung im Handel die gesamte Produktions- und Logistikseite des Produktzyklus zu koordinieren und zu steuern. Das Haupt-Augenmerk liegt dabei auf Schnelligkeit, Beweglichkeit und Kosteneffizienz.

Profilierung



A. Kategorie "Informationen"

Die Berücksichtigung der **Kundenbedürfnisse** adressiert Adidas über die drei eigenständigen Marken-Segmente (sowie deren Untermarken wie beispielsweise adidas Originals) mit eigenen, markenspezifischen Funktionen. Das Funktionscluster Global Operations vereint markenunabhängige Aufgaben an zentraler Stelle. Dadurch können die Zulieferer unabhängig von Kundenbedürfnissen ausgewählt, gesteuert und kontrolliert werden. Hierbei kommt es darauf an, das Lieferantennetzwerk kontinuierlich zu optimieren, um die Kosteneffizienz sowie die Durchlaufzeiten innerhalb der Beschaffungskette zu erhöhen und eine hohe Produktqualität zu gewährleisten.

Eine Steuerung pro Marke würde zu unnötigen Redundanzen und damit zu höheren Kosten führen. Mit der gewählten Organisationsform, der vollständigen Zentralisierung der markenunabhängigen Aufgaben, erzielt der Konzern den größten Nettoeffekt.

Regionenspezifische Gegebenheiten spielen bei der Auswahl von Zulieferern (insbesondere Produzenten) für Adidas eine untergeordnete Rolle. Aus Sicht der Konzernzentrale kann die jeweils optimale Entscheidung regionenübergreifend getroffen werden. Denn je größer die jeweiligen Volumina sind, desto mehr Kosten lassen sich aufgrund von Größenvorteilen einsparen. Durch die Integration von Reebok in die Beschaffungskette konnte Adidas seine Einkaufsmacht auf dem Beschaffungsmarkt noch zusätzlich erhöhen. Auch bei der Distribution lassen sich so Vorteile erzielen. Der Konzern plant, bis 2009 die Distributionszentren für Bekleidung und Schuhe von Adidas und Reebok an einem neuen Standort in den USA zu konsolidieren und aus einer Hand zu steuern, um Effektivität und Effizienz weiter zu verbessern. Durch Zentralisierung und Bündelung sollen die größtmöglichen Kostenvorteile realisiert werden.

Hinsichtlich des **Zugangs** setzt Adidas auf sein Informations- und Kommunikationssystem. Das zentrale Operations-Team trifft seine Entscheidungen auf Basis der operativen Tätigkeiten und Erfahrungen in den Marken-Segmenten sowie den Informationen über die Zulieferer. Ein Großteil der Informationen liegt damit zunächst in den Segmenten und muss erst in die Zentrale kommuniziert werden. Im Vergleich mit dem Modekonzern Inditex ist der Zeitaspekt Adidas zwar wichtig, allerdings rangieren kosteneffiziente Produktion und Distribution als zentraler Wettbewerbsvorteil höher. Diese Argumente begründen eine (wenn auch nur schwache) Tendenz zur Zentralität.

Um die Wertschöpfungskette optimal zu steuern, müssen bestimmte Entscheidungen teilweise kurzfristig getroffen werden. Dies gilt jedoch vorrangig für bestehende Zulieferbeziehungen. Informationen über die grundsätzliche Auswahl von Zulieferern sind demgegenüber mittelfristig planbar und haben eine relativ hohe **Haltbarkeit**. Daraus ist eine schwache Tendenz zur Zentralität zu erklären.

B. Kategorie "Incentivierung"

Aufgrund des Markenmanagements ist die eindeutige **Zurechenbarkeit** der Ergebnisse zu den Bereichen und damit auch den verantwortlichen Managern gewährleistet. Dieses wird durch eigene Aussagen bestätigt:

"Damit sich das Konzern- und Markenmanagement voll auf das Erreichen dauerhafter Verbesserungen des operativen Geschäfts ausrichtet, haben wir die variable Vergütung der zuständigen Führungskräfte an die Entwicklung des Betriebsergebnisses und des operativen kurzfristigen Betriebskapitals gekoppelt" (Geschäftsbericht 2006). Damit wird auch deutlich, dass der **Zeithorizont** für die Zurechnung überschaubar und damit eine Incentivierung möglich ist. Auch lassen sich hinreichend konkrete Kriterien wie Qualität, Lieferzeiten oder Beschaffungskosten definieren, die den Ergebnisbeitrag der bei Global Operations gebündelten Funktionen messbar machen. Nach diesem Kriterium könnten alle Aufgaben, die Global Operations abdeckt, auch dezentral durchgeführt werden. Dies begründet eine starke Tendenz zur Dezentralität.

C. Kategorie "Aufgaben"

Bei einer unternehmensübergreifenden Optimierung der Wertschöpfungskette ist es möglich und erforderlich, gleiche Standards zu setzen, um Skaleneffekte zu erzielen. Dies begründet eine starke Tendenz zur Zentralisierung.

D. Kategorie "Wettbewerb"

Bei der Frage nach dem Differenzierungsvorteil muss Adidas definitiv beide Aspekte berücksichtigen: Innovationen und eine optimale Kostenposition. Als eines der wichtigsten Ziele postuliert Adidas, laufend branchenführende neue Technologien und Designs zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. Die dezentrale Markenführung unterstreicht den Innovationsanspruch. Demgegenüber berücksichtigt der Bereich Global Operations den Kostenaspekt. Bei der fokussierten Betrachtung der hier gebündelten Funktionen steht deshalb die Kosteneffizienz im Vordergrund, die eine starke Tendenz zur Zentralität begründet.

Fazit

Der Adidas-Konzern ist ein Beispiel dafür, wie sich ein Unternehmen im Zeitverlauf zunehmend auf differenzierte, markenbasierte Zielgruppen ausgerichtet hat. Jede Marke besitzt ein eigenes Management, das deren Attraktivität gezielt ausbaut. Die Fallbeschreibung anhand des Analyse-rasters zeigt, wie Adidas trotz dieser dezentralen Markenführung durch die beschriebenen zentralisierbaren Funktionen die erforderliche Kosteneffizienz realisiert, um so die Organisation auf Wachstum auszurichten.

5. Schlussbetrachtung

Unternehmen, die sich heute im Wettbewerb behaupten wollen, müssen einen schwierigen Spagat meistern: Es gilt, Innovationen zu ermöglichen, ohne dabei Effizienz- und Kostenkriterien zu vernachlässigen.

Die Fallbeispiele unserer Studie zeigen, dass Dezentralisierung deutlich wachstumsfördernde Effekte hat, etwa indem sie Entscheidungswege verkürzt und Informationen schneller verarbeitet werden können. Diese Effekte kommen jedoch für das Gesamtunternehmen nur zum Tragen, wenn sie mit den Vorteilen einer Zentralisierung kombiniert werden. Aktuelle Entwicklungen wie Globalisierung oder neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen die Verbindung von zentralen und dezentralen Organisationsstrukturen und machen sie gleichzeitig erforderlich, um im zunehmenden Wettbewerb bestehen zu können.

Die vorgestellten Fallbeispiele zeigen, wie sich der Mix aus Zentralität und Dezentralität herstellen lässt.

Der entscheidende Faktor für die Organisation der Funktion Forschung und Entwicklung bei General Electric ist der Zeithorizont der Entwicklungen bis zur Marktreife. Entwicklungstätigkeiten mit einem langfristigen Zeithorizont werden zentral vorangetrieben und Entwicklungstätigkeiten mit einem kurzfristigen Zeithorizont erfolgen dezentral in den Geschäftsbereichen. General Electric zieht die Grenze bei 3 Jahren.

Der Operations-Bereich der Lufthansa erfährt eine zunehmende Dezentralisierung. Die Aufspaltung in drei Hubs mit jeweils eigenem Management verbessert die Informationslage und die Reaktionsgeschwindigkeit im Wettbewerb mit anderen Legacy-Anbietern.

Inditex verankert seinen zentralen Wettbewerbsvorteil direkt in der Wertschöpfungskette. Alle Strukturen und Prozesse von Produktion und Distribution sind auf eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens auf Markttrends ausgerichtet: konsequente Dezentralisierung nach Markengesichtspunkten aus Sicht der Konzernzentrale bei gleichzeitig starker Zentralisierung innerhalb der Marken-Divisionen.

Starbucks kompensiert Dezentralisierungstendenzen in der Funktion Marketing durch eine starke globale Marke. Die vorhandenen Möglichkeiten einer größeren Marktnähe durch regionale Differenzierung werden bewusst nicht genutzt. Starbucks setzt auf die zentrale Steuerung des Markenerlebens.

Adidas ist ein Beispiel für dezentrale Markenführung bei gleichzeitig zentraler Steuerung kundenferner Funktionen. Alle Funktionen, die nicht notwendigerweise dezentral geführt werden müssen, um die angestrebte Ausrichtung auf differenzierte, markenbasierte Zielgruppen zu ermöglichen, werden zu Global Operations zusammengefasst und aus Effizienzgründen zentral geführt.

Es gibt kein Patentrezept, nach dem sich ein Unternehmen oder auch nur eine bestimmte Art von Unternehmen richten könnte. Jedes Unternehmen muss den für sich optimalen Mix aus zentral und dezentral verteilten Entscheidungskompetenzen finden. Dafür müssen die einzelnen Funktionen im Unternehmen differenziert betrachtet und vor dem strategischen Hintergrund des Unternehmens bewertet werden. Das Roland Berger-Profilierungsraster bietet dafür einen systematischen Analyserahmen, der als Entscheidungsgrundlage für eine Neuausrichtung dienen kann.

Um den Mixakt dauerhaft zu schaffen, müssen Organisationen regelmäßig prüfen, ob eher zentrale oder eher dezentrale Strukturen den größeren Erfolg versprechen und sich dann an die aktuellen Gegebenheiten anpassen. Vor allem international agierende Unternehmen mit mehreren Divisionen stehen wiederholt vor dieser Herausforderung.





Veränderungen werden häufiger. Wenn sich Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter offen mit den vorhandenen Gestaltungsoptionen auseinandersetzen, lässt sich der optimale Mix finden – immer wieder.

Quellenverzeichnis

- 1) Immelt, J.: Growth as a Process, HRB-Interview, June 2006.
- 2) Hanan, M.: Reorganize your company around its markets, in: Harvard Business Review 1974, November-December, pp. 63-74.
- 3) Gera, S./ Gu, W.: The Effect of Organizational Innovation and Information and Communications Technology on Firm Performance, in: International Productivity Monitor 2004, Vol. 9, pp. 37-51.
- 4) Ford, J.D., Ford, L.W.: Logics of Identity, Contradiction and Attraction in Change, in: Academy of Management Review 1994, Vol. 19, No. 4, pp. 756-759; Holmstrom, B., Milgrom, P.: The Firm as an Incentive System, in: American Economic Review 1994, Vol. 84, No. 4, pp. 972-991; Gresov, C., Drazin, R.: Equidinality: Functional Equivalence in Organization Design, in: Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 2, pp. 403-428.
- 5) Quelle: Nickerson, J., Zenger, T.: Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice, in: ORGANIZATION SCIENCE, Vol. 13, No. 5, September-October 2002, pp. 547-566.
- 6) z.B. Raisch, S.: Tapping the Power of Paradox: Organizing for Profitable Growth, in: Die Unternehmung 59 (2005), Nr. 4, S. 353-365.
- 7) Goshal, S., Hahn, M., Moran, P.: Organizing for firm growth: the interaction between resource-accumulating and organizing processes, in: Foss, N., Mahnke, V. (Eds.): Competence, Governance and Entrepreneurship (2000), pp. 146-167.
- 8) Andersen, T.J.: Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments, in: Journal of Management Studies 2004, Vol. 41, p. 1271; Baum, J.R./ Wally, S.: Strategic decision speed and firm performance, in: Strategic Management Journal 2003; Phan, P./ Hill, C.: Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyouts: an ex post study, 1995.
- 9) Richardson, H.A. et al.: Does Decentralization make a difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance, in: Journal of Management 2002, Vol. 28, No. 2, pp. 217-244.

- 10) Alchian, A., Demsetz, H.: Production, information costs, and economic organization, in: American Economic Review 1972, 62(5), pp. 777-795; Ross, Stephen A.: The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review 1973, American Economic Association, Vol. 63(2), pp. 134-39; Jensen, M., Meckling, W.: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in: Journal of Financial Economics 1976, 3: pp. 305-360.
- 11) Pratt, J.W., Zeckhauser, R.J.: Principals and agents: an overview, in J.W. Pratt and R.J. Zeckhauser (eds.), Principals and Agents: The Structure of Business (Boston: Harvard Business School Press), 1985, 1-35.



Unternehmensdaten

	adidas	GE	Inditex	Lufthansa	Starbucks
Geschäftsjahr	2006	2006	2006	2006	2006
Sitz der Zentrale	Herzogenaurach	Fairfield	Arteixo	Köln	Seattle
Land	Deutschland	USA	Spanien	Deutschland	USA
Branche	Sportartikel	Elektrik u.a.	Textil	Luftfahrt	Gastronomie
Umsatz¹⁾	10.084 Mio.	163.391 Mio.	8.196 Mio.	19.849 Mio.	7.787 Mio.
Währung	Euro	USD	Euro	Euro	USD
CAGR	10,5%	9,9%	20,3%	4,1%	24,1%
Basis	Umsatz 2001-2006	Umsatz 2002-2006	Umsatz 2001-2006	Verkaufte Sitzkilometer 2001-2006	Umsatz 2001-2006
# Mitarbeiter	26.376	319.000	69.240	94.510	145.800
Stichtag	31.12.2006	07.01.2007	31.01.2007	31.12.2006	01.10.2006
# Länder	56	62	64	96	41
# Divisionen	2	6	8	6	3
Logo					



1) Umsatz bezieht sich auf GJ 2006

Unternehmensprofile

UNTERNEHMENSPROFIL GENERAL ELECTRIC

UNTERNEHMENSPROFIL		BETRACHTETE FUNKTION: FORSCHUNG & ENTWICKLUNG	
Branche:	Elektrotechnik	ZENTRALE ZB Global Research 	<ul style="list-style-type: none"> > Global Technology Laboratories (GTLs) spezialisiert nach Wissenschaftsbereichen > F&E-Tätigkeiten mit Zeithorizont > 10 Jahre
Mitarbeiter ¹⁾ :	319.000		
Umsatz (Mio. EUR) ¹⁾ :	123.847		
Umsatzwachstum (CAGR 02-06):	9,9%		
ECKPUNKTE ORGANISATION		SEGMENTE BUSINESS UNITS 	<ul style="list-style-type: none"> > In späteren Entwicklungsphasen Übernahme der F&E-Tätigkeiten durch Business Units
<ul style="list-style-type: none"> > 6 Geschäftsfelder mit jeweils eigenständigen, voll ausgestatteten Business Units > Zentrale nimmt segmentübergreifende Funktionen wahr (Bsp. Corporate Business Development, Global Research) 			
<p>1) Stand 2006 Quelle: GE Interview; Roland Berger</p>		<p>FAZIT: Innerhalb einer Funktion sowohl zentrale als auch dezentrale Wahrnehmung von Aufgaben</p>	

UNTERNEHMENSPROFIL LUFTHANSA

UNTERNEHMENSPROFIL		BETRACHTETE FUNKTION: OPERATIONS (Passagierbeförderung)	
Branche:	Luftfahrt	Struktur der Lufthansa AG bis 12/2006	Struktur der Lufthansa AG ab 01/2007
Mitarbeiter ¹⁾ :	93.541	Lufthansa AG Konzernzentrale 	Lufthansa AG Konzernzentrale 
Umsatz (Mio. EUR) ¹⁾ :	19.849		
Umsatzwachstum (CAGR 01-06):	3,5%		
<th colspan="2">ECKPUNKTE ORGANISATION</th>			
<ul style="list-style-type: none"> > Das operative Kerngeschäft ist die Passagierbeförderung (Passage) > Die weiteren Geschäftsfelder wie Logistik, Technik, Catering, IT-Services und Logistik dienen im Wesentlichen als Dienstleister für das Kerngeschäft > Andere Funktionen wie Finanzen, IT, HR etc. werden zentral durchgeführt 		<ul style="list-style-type: none"> > Zentrale Steuerung des gesamten Kerngeschäftes > Hohe Komplexität > Geringe Flexibilität > Geringe Transparenz über Ergebnisbeitrag der einzelnen Hubs 	<p>Hubs</p> <ul style="list-style-type: none"> > Dezentralisierung des Bereichs Operations mit den drei Hubs Frankfurt, München und Sonstige > Übertragung operativer und unternehmerischer Verantwortung auf die Hub-Manager (wie Preisgestaltung, Hub-Entwicklung am Standort, Bodenprodukt/-prozesse, Betreuung der stationierten Kabinenbesatzung) > Damit bessere Nähe zum Markt und höhere Flexibilität zur Erreichung der Wachstumsziele > Zentrale (Richtlinien/Codes of Conduct, Verteilung der Ressourcen, Controlling, IT, HR)
<p>1) Stand 2006 Quelle: Lufthansa; Roland Berger</p>		<p>FAZIT: Die Dezentralisierung fördert die hier notwendige Nähe zum Markt und setzt Anreize für profitables Wachstum der Bereiche</p>	

UNTERNEHMENSPROFIL INDITEX

UNTERNEHMENSPROFIL

Branche:	Textilien
Mitarbeiter ¹⁾ :	69.240
Umsatz (Mio. EUR) ¹⁾ :	8.196
Umsatzwachstum (CAGR 01-06):	20,3%

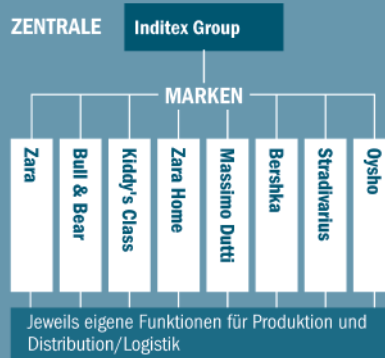
ECKPUNKTE ORGANISATION

- > Acht Marken als unabhängige Business Units geführt:
 - Eigenes Management
 - Eigene Funktionen
 - Eigene Wertschöpfungskette
- > Konzernzentrale zuständig für Gruppenstrategie und unterstützende administrative Funktionen

1) Stand 2006

Quelle: GE-Interview; Roland Berger

BETRACHTETE FUNKTION: PRODUKTION UND DISTRIBUTION



> Zentrale gibt strategische Vision vor; "strategic controller"

> Koordination und Unterstützungstätigkeiten in den Bereichen Verwaltung, Finanzen, Architektur und Bauarbeiten, Technik und Produktion, Immobilien, Recht, HR

> Business Units organisiert nach Kundengruppen/Marken mit eigener vollständiger Wertschöpfungskette (Strategie, Design, Beschaffung, Produktion, Distribution/Logistik, Personal)

FAZIT:

Die dezentral geführten Bereiche verantworten operative Funktionen **wie Produktion und Distribution** selbst zur Erhaltung ihres Wettbewerbsvorteils von **Schnelligkeit** und maximaler **Flexibilität** im Sortiment

UNTERNEHMENSPROFIL STARBUCKS

UNTERNEHMENSPROFIL

Branche:	Kaffeehäuser
Mitarbeiter ¹⁾ :	145.800
Umsatz (Mio. USD) ¹⁾ :	7.787
Umsatzwachstum (CAGR 01-06):	24,1%

ECKPUNKTE ORGANISATION

- > Drei operative Segmente:
 - United States
 - International
 - Global Consumer Products
- > Schwerpunkt auf unternehmens-eigenen Läden (85% des Umsatzes)

1) Stand 2006

Quelle: Starbucks; Roland Berger

BETRACHTETE FUNKTION: MARKETING



> Einheitliches Marketing und Brand Management durch die Zentrale

> Dies verhindert gezielt regional bedingte Veränderungen der starken Marke "Starbucks"

> Einheitlichkeit wird in Schulungen, Kundenbeziehungen, Shop- und Produktgestaltung gesichert

FAZIT:

Die Herausbildung einer **starken Marke** als strategische Ausrichtung wird durch ein **zentrales Marketing** über alle Länder und Bereiche erreicht

UNTERNEHMENSPROFIL ADIDAS

UNTERNEHMENSPROFIL

Branche:	Sportbekleidung
Mitarbeiter ¹⁾ :	26.376
Umsatz (Mio. EUR) ¹⁾ :	10.084
Umsatzwachstum (CAGR 01-06):	10,5%

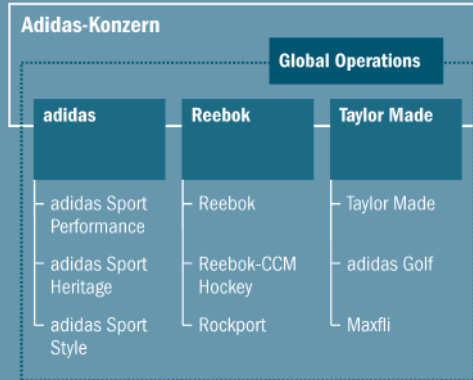
ECKPUNKTE ORGANISATION

- > Drei Geschäftsbereiche, nach Marken gegliedert
- > Marken sind dezentral für ihr Ergebnis und ihre Funktionen selbst verantwortlich
- > Kundengruppenferne Funktionen wie Treasury, Steuern etc. sind stark zentralisiert

1) Stand 2006

Quelle: Adidas; Roland Berger

BETRACHTETE FUNKTION: GLOBAL OPERATIONS



> Die Funktion Global Operations koordiniert die Beschaffung und die Entwicklung, Kommerzialisierung, Herstellung und Ausgangslogistik für die Produkte zentral für alle Marken

> Dadurch bleibt Adidas flexibel durch die Nähe zum Kunden, kann aber Größenvorteile effektiv nutzen

FAZIT:

Die Funktion Global Operations wird bei adidas zentral durchgeführt, um Skalenerträge in der Wertschöpfungskette zu maximieren

Autoren



Dr. Tim Zimmermann

Partner
Competence Center Corporate Performance

Roland Berger Strategy Consultants
Mies-van-der-Rohe Str. 6, D-80807 München
E-mail: tim_zimmermann@de.rolandberger.com



Maren Hauptmann

Principal
Competence Center Corporate Performance

Roland Berger Strategy Consultants
Mies-van-der-Rohe Str. 6, D-80807 München
E-mail: maren_hauptmann@de.rolandberger.com



Theresa Tenneberg

Senior Consultant
Competence Center Corporate Performance

Roland Berger Strategy Consultants
Mies-van-der-Rohe Str. 6, D-80807 München
E-mail: theresa_tenneberg@de.rolandberger.com

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Tel. +49 89 9230-8281

Fax +49 89 9230-8264

Amsterdam
Bahrain
Barcelona
Beijing
Berlin
Brussels
Bucharest
Budapest
Casablanca
Chicago
Detroit
Düsseldorf
Frankfurt
Hamburg
Hong Kong
Istanbul
Kyiv
Lisbon
London
Madrid
Milan
Moscow
Munich
New York
Paris
Prague
Riga
Rome
São Paulo
Shanghai
Stuttgart
Tokyo
Vienna
Warsaw
Zagreb
Zurich