



Die Meldung, dass sich die Metro Group aufspalten will, kommt wenig überraschend. Wir nehmen es aber gern zum Anlass, um die Stärken und Schwächen großer Konzerne einmal genauer unter die Lupe zu nehmen:

## **Expansion**

Wer einmal ein gutes Ladenkonzept entwickelt hat, der profitiert natürlich bei der Expansion. Aus diesem Grund denken mittlerweile die meisten Handelskonzerne bei Ladenbau und Sortimentsgestaltung gern in modularen Systemen. Auch beim Thema Logistik werden die zentralen Läger häufig durch kleinere Hubs ergänzt. Wachstum hat inzwischen also fast immer etwas mit Erhöhung der Agilität zu tun.

Die Expansion durch Zukäufe führt jedoch häufig zu großen Integrationsmaßnahmen. Das erzeugt oft höhere Kosten als ursprünglich angesetzt und erhöht den Verwaltungsaufwand.

## **Hierarchien**

Wer wächst baut damit nicht selten ein großes Hierarchiegefälle auf. So können im dem Königreich Konzern viele Fürstentümer entstehen. Gerade bei Merges müssen in großangelegten Changeprozessen Führungsebenen zusammengeführt werden. Das kann auch dazu führen, dass es im Unternehmen zahlreiche Führungskräfte ohne Mitarbeiter, aber mit dem heißgeliebten Titel und dem entsprechenden Gehalt gibt. Effizient ist das dann meist nicht mehr. An diesem Punkt können die kleineren, agileren Unternehmen mit ihren flacheren Organisationen Vorteile generieren.

## **Internationalisierung**

Wenn die wirtschaftliche Stagnation in den Heimatmärkten einsetzt, dann geht der Blick häufig in die Ferne. Aber wer beispielsweise in die aufstrebenden Volkswirtschaften der BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) expandiert, der profitiert nicht nur von dem aufstrebenden Markt, sondern macht sich auch von den politischen und finanzspekulativen Rahmenbedingungen abhängig. Kapitalrückflüsse und Währungsschwankungen sind nicht selten. Auch der Handelskonzern Metro kann davon berichten. Der ehemals internationalste Handelskonzern hatte schon vor Jahren den Rückzug aus vielen Ländern beschlossen. Russland gehörte nicht dazu. Allerdings hat gerade die Schwäche des Rubels jüngst große Verluste mit sich gebracht.

Investmentbanker und Finanzdienstleister weisen hingegen bereits auf die hohen Wachstumsprognosen der nächsten Länder hin, wie beispielsweise den MIST-Staaten (Mexiko, Indonesien, Südkorea und Türkei).

## **Zinsvorteile**

Für Produzenten und Lieferanten sind große Konzerne natürlich aufgrund des Abnahmevolumens und der Zahlungsfähigkeit sehr attraktiv. Allerdings werden Zulieferer oft auch ungewollt und ungefragt zu den Zinsboostern der Handelsriesen. Zahlungsziele von bis zu zwei Monaten dienen nicht selten als zinslose Kredit zur Steigerung der Kapitalrendite.

## **Börsennotierte Konzerne**

Wer an der Börse notiert ist, genießt den Vorteil, unabhängig von Banken und somit keinen Zinsen und Tilgungen unterworfen zu sein. Außerdem lässt sich das Eigenkapital kurzfristig steigern. Aber in dem Begriff „kurzfristig“ steckt auch schon der große Nachteil. Langfristige Strategien lassen sich den Anteilseignern nur schwer vermitteln. Die Shareholder-Kommunikation ist zudem sehr eng getaktet, da Aktionäre alle drei Monate über Veränderungen informiert werden. So wird die Quartalsberichterstattung oft zum Kompass bei der Entscheidungsfindung. Der gesunde Menschenverstand und die nachhaltige strategische Ausrichtung bleiben dabei nicht selten auf der Strecke.

## **Diversifikation**

Gerade große Konzerne stecken in dem Dilemma zwischen Fokussierung und Diversifikation. Breit aufgestellt zu sein gilt gemeinhin als großer Vorteil. Man kann unabhängiger und anpassungsfähiger agieren, sich besser auf Marktveränderungen einstellen oder flexibler unrentables Geschäft abstoßen.

Bei einem breiten Portfolio ist natürlich die Performance der einzelnen Sparten nicht simultan. Das aber kann auch Risiken abfedern. Allerdings nimmt bei diversifizierten Strukturen nicht nur die Gefahr sich zu verzetteln zu, sondern auch der Kostenapparat für die Organisation. Reduziert man hingegen Geschäftsbereiche, wie nun auch für den Metrokonzern angedacht, kann man nur hoffen, dass man am Ende auf das richtige Pferd gesetzt hat.

## **Marktführerschaft**

Der Marktführer - wer möchte das nicht gern sein? Schließlich liebt sich das in Präsentationen und Anzeigen auch sehr schön. Der Wettkampf um den Titel wird meist in den Disziplinen beste Preiskonditionen und aggressivsten Werbungen gewonnen.

Der Metro-Konzern hat mit dem Elektronikhandel Mediamarkt und Saturn den stationären Markt im Griff. Auch im Onlinegeschäft hat man kräftig nachgeholt und Zukäufe wie redcoon haben das Geschäft zudem gut ergänzt.

Allerdings garantiert Marktführerschaft an sich beileibe noch keinen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Oft sind es eben die Marktführer und Großkonzerne, die aufgrund von langen Entscheidungswegen und zunehmender Betriebsblindheit eher unflexibel auf Marktveränderungen reagieren. Das mussten nicht zuletzt die Metrosparten Real und Metro C&C spüren. Die Marktbegleiter haben kräftig nachgezogen und die veränderten Kundenbedürfnisse schneller erkannt. Langfristiger Erfolg lässt sich eben nur durch eine zukunftsorientierte, innovative Ausrichtung sichern.

Es bleibt abzuwarten, wie die von Olaf Koch angesprochene Transformation des Handelsriesens vorangeht und ob dem Konzern der dringend nötige „Befreiungsschlag“ gelingt.

Eines wird aber bereits jetzt schon deutlich: Die Aktionäre, insbesondere der Großaktionär Haniel, scheinen zunächst einmal wieder zufriedengestellt worden zu sein. Und auch für das interne Verhältnis der Anteilseigner von Media-Saturn dürfte sich die Entwicklung positiv auswirken.