

Günter Müller-Stewens
Matthias Brauer



Corporate Strategy & Governance

Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung
im diversifizierten Unternehmen

eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie
das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf
folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und
komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte
Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und
im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw.
Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü
»Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt
ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Günter Müller-Stewens/Matthias Brauer

Corporate Strategy & Governance

Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung
im diversifizierten Unternehmen

2009
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Universität St.Gallen;

Dr. oec. Matthias Brauer, Habilitand/Nachwuchsdozent, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St.Gallen

Die fünf Illustrationen in diesem Buch stammen von der Künstlerin und Grafik-Designerin Anette Olbrich. Sie lebt und arbeitet im Süden Münchens. Neben der Werbegrafik liegen ihre Schwerpunkte auf der Konzeptart und der freien künstlerischen Arbeit. Siehe auch www.olbrich-art.de

**Für Isabelle, Benedikt, Bernadette und Ferdinand
Für Juliane und Lisa**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

E-Book-ISBN 978-3-7992-6427-3

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch
Satz: Johanna Boy, Brennborg

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Als wir im Jahr 2003 die Arbeiten zum Corporate Management aufnahmen, hatte die Weltwirtschaft gerade das Tal durchschritten, das ihrer letzten Krise folgte, die durch das Platzen der »Dotcom-Blase« im März 2000 ausgelöst wurde. Die Hoffnung war groß, dass aus dieser Krise die richtigen Lehren gezogen werden. Doch ist dem so? Wir schließen dieses Buch ab in einem Jahr, in dem sich die Weltwirtschaft in ihrer größten Krise seit der großen Depression im Jahr 1929 befindet. Die Billionen-Euro-Grenze bei den Abschreibungen wurde längst überschritten und die Politik verschuldet ihre Bürger mit eilig geschnürten Hilfspaketen auf Generationen. Vielleicht befindet sich die westliche Welt am Ende einer nach dem Zweiten Weltkrieg begonnenen langen Phase wachsender Prosperität, wo wir uns nun genauer fragen müssen, was wir eigentlich unserer Nachwelt hinterlassen wollen.

Aufgrund der Ereignisse hat das Ansehen des Berufs des Managers massiv gelitten. Die dringlichen Apelle an die Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik, aber auch an alle Bürger, sich ernsthafter mit ihrer Verantwortung für Gesellschaft (Stichwort »Verteilungsgerechtigkeit«) und Umwelt (Stichwort »Klimawandel«) auseinanderzusetzen, nehmen spürbar zu. Im Kern geht es wohl darum, dass die gesellschaftlichen Teilsysteme wieder dialogisch aufeinanderzugehen müssen, denn sie benötigen einander auf lange Sicht. Das heißt sich wechselseitig akzeptieren und respektieren, statt zu versuchen, sich wechselseitig zu beherrschen.

Wir haben dieses Buch thematisch *auf die Arbeit des Managements auf der Gesamtunternehmensebene in diversifizierten Unternehmensgruppen fokussiert*. Warum? Hierfür gab es zwei wesentliche Gründe: Erstens ist die Diversifikation des Geschäfts (in Produktlinien, in Länder etc.) unabhängig von der Unternehmensgröße heutzutage eher der Normal- als der Ausnahmefall. Auch Familiengesellschaften, die nicht direkt dem Druck der Börse ausgesetzt sind, versuchen ihr Risiko über verschiedene Geschäfte zu streuen. Das Corporate Management einer solchen Unternehmensgruppe muss sich gegenüber den Eigentümern legitimieren, indem es, bezogen auf deren Ziele, einen Mehrwert durch die Gruppenebene schafft.

Zweitens haben die Anforderungen an die Arbeit auf der Corporate-Ebene in den letzten Jahren massiv zugenommen. Aus vielen Richtungen baute sich Druck seitens der Anspruchsgruppen gegenüber der Unternehmensleitung auf: Seien es globale Aktivistengruppen (z.B. NGOs), Agenten der Eigentümer (wie z.B. die institutionellen Investoren) oder gegenüber dem Unternehmen emanzipierte Mitarbeiter. Diesem Druck gilt es seitens des Corporate Managements zu begegnen und die eigene Arbeit zu legitimieren. Wie dies geschehen kann und sollte, ist allerdings bisher noch nicht in einer umfassenden Art und Weise behandelt und diskutiert worden.

Aus unserer Sicht gibt es bislang nur zwei englischsprachige Bücher, die sich einerseits umfassend und integriert, andererseits aber auch fokussiert mit dem Thema »*Strategisches Management des Mehr-Geschäfts-Unternehmens*« beschäftigen (Goold/Campbell/Alexander, Erstauflage 1994 sowie Collis/Montgomery, Erstauflage 1998). Es erschien uns daher notwendig sich einmal aus der heutigen Sicht und aus der Perspektive des deutschsprachigen Europas gezielt mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.

Das Buch wendet sich somit vor allem an drei *Zielgruppen*: Erstens sind dies natürlich die *Corporate Manager und die Mitarbeitenden im Corporate Center*, mit deren Arbeit wir uns hier beschäftigen; zweitens sind es aber auch die *Führungskräfte* aus den Ge-

schäftsbereichen, von denen angesichts der Vernetztheit ihres Wirkens ein umfassendes Verständnis zum »Funktionieren« ihres Unternehmens erwartet wird; und drittens sind es *Studierende* des Faches Strategisches Management im Sinne einer Ausdifferenzierung der Lehre in diesem spannenden Fachgebiet.

Hinsichtlich der inhaltlichen und didaktischen Konzeption des Buches sind folgende Aspekte hervorhebenswert:

(1) Aufbau auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und ihre Einordnung in den Gesamtzusammenhang: Wir haben uns für dieses Buch sehr intensiv mit dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion zur Thematik auseinandergesetzt und im Team auch selbst eine Vielzahl von Forschungsarbeiten durchgeführt und in wissenschaftlichen Zeitschriften publiziert. Beides floss stark in das Buch ein. Doch dabei wollten wir es nicht belassen. Dazu ist die Thematik »Corporate Management« zu komplex. Sie lässt sich nicht einfach in viele, immer kleinere wissenschaftliche Detailfragen zerlegen und dann wieder zusammensetzen. Auch wenn der in den Wirtschaftswissenschaften bestehende Trend zur Spezialisierung und Verengung im Sinne der Wissensverfeinerung und -akkumulation seine Berechtigung hat, darf sein Gegengewicht, das *Denken in den stattfindenden Gesamtzusammenhängen* dadurch nicht verdrängt werden. Im Gegenteil: Je mehr diese Spezialisierung greift, desto intensiver muss auch – teilweise auf dem gewonnenen Spezialisierungswissen aufbauend – der integrierende Blick auf das Ganze gelenkt werden. Mit der Entwicklung des *St.Galler Corporate-Management-Modells*, welches das Zusammenspiel der verschiedenen Gestaltungsoptionen auf Corporate-Ebene beschreibt und betont, versuchen wir der Notwendigkeit der integrativen Betrachtung Rechnung zu tragen.

(2) Umfassende und gleichzeitig fokussierte Themenabdeckung: Unser Buch ist umfangreicher geworden, als ursprünglich geplant. Dies hat einmal damit zu tun, dass wir, wie oben angesprochen, versucht haben, den Zusammenhang zwischen den Einzelthemen herauszuarbeiten. Konsequenz der Absicht auf die Gesamtzusammenhänge einzugehen war, dass ein große Anzahl von Teilthemen anzusprechen war. Um das Buch nicht noch umfassender werden zu lassen, mussten wir uns innerhalb der Teilthemen auf besonders relevant erscheinende Aspekte konzentrieren oder auf Aspekte, zu denen es bislang wenig Nachlesbares gibt. Eine *Orientierung an aktuellen und gleichzeitig dauerhaften Entscheidungsproblemen der Corporate Manager* hat uns dazu angeleitet, bestimmte Teilthemen besonders zu vertiefen. Dies hat unter anderem dazu geführt, dass wir beispielsweise der *Ausgewogenheit kurz- und langfristiger Aspekte* einen besonderen Stellenwert einräumen. Auch haben wir dem Thema der *Verantwortung des Corporate Managements* weit mehr Raum beigemessen, als dies in bisherigen Publikationen zur Thematik üblich ist. Dabei versuchen wir die *ökonomische und soziale Verantwortung integrativ zu betrachten*; wir betonen die *Bedeutung geteilter Werte für die Verwirklichung einer menschengerechten und freiheitlichen Gesellschaft* – hoffentlich ohne dabei moralistisch zu sein. Zielsetzung eines Corporate Managements sind in unserem Ansatz »nachhaltige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern im Einklang mit Gesellschaft und Umwelt«.

(3) Neu- und Weiterentwicklung bestehender Konzepte aus Theorie und Praxis: Wir haben versucht, zu jedem der behandelten Themenblöcke den wissenschaftlichen »state-of-the-art« zusammenzufassen als auch bewährte »best practices« aus der Unternehmenspraxis zusammenzutragen. Wir haben aber vor allem auch versucht, selbständig zu einer Wei-

terentwicklung bestehender Konzepte und Methoden aus Theorie und Praxis beizutragen, indem wir zahlreiche neue Typologien, Werkzeuge und Methoden zum Corporate Management entwickelt haben. Die meisten dieser Typologien und Methoden haben sich bereits im Einsatz in der unternehmerischen Praxis bewährt; bei anderen hoffen wir, dass sie sich in ähnlicher Art und Weise bewähren werden, das Corporate Management in seiner Arbeit wirkungsvoll zu unterstützen.

Im Zuge unseres Versuchs, zur Neu- und Weiterentwicklung der Corporate-Management-Thematik beizutragen, haben wir auch auf Basis unserer Praxiserfahrung versucht, für spezifische Themen Entwicklungstendenzen zu skizzieren. Diese »Prognosen« haben nicht den Anspruch mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit einzutreffen, sondern sollen dem Leser vor allem auch im Sinne einer Langfristorientierung als Denkanstoß über mögliche Zukunftsszenarien bzw. zur Vorbereitung auf die mögliche Zukunft dienen.

(4) *Praxisbezug*: Zur Illustration der teils etwas abstrakten Thematik »Corporate Management« wurde eine Vielzahl von Beispielen aus der Unternehmenspraxis in das Buch eingearbeitet. Diese Fälle sollen und können nicht als Beispiele für erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Management dienen, da Erfolg und Misserfolg deutlich vieldimensionaler sind, als es hier dargestellt werden kann. Die Kürze der Beschreibungen bringt auch mit sich, dass sie der tatsächlichen Komplexität des Falles nie ganz gerecht werden; oft gibt es auch im Unternehmen selbst sehr unterschiedliche Wahrnehmungen, wie mit bestimmten Themen umgegangen wird. Daher sollen die Praxisbeispiele dem Leser vor allem Impulse für mögliche Gestaltungsoptionen geben. Manche Unternehmen wurden dabei bewusst zur Illustration immer wieder herangezogen, um für den Leser ein möglichst umfassendes Bild in Hinblick auf das Spektrum und das Zusammenspiel der verschiedenen Gestaltungsoptionen entstehen zu lassen. Ein *Fallstudienverzeichnis* am Ende des Buches soll helfen, die Übersicht zu bewahren und die Anschlussfälle auffindig zu machen.

(5) *Sprache und Stil*: Wir haben versucht das Buch in einer Form zu verfassen, die den Bedürfnissen aller drei obengenannten Zielgruppen möglichst weitgehend gerecht wird. Zentrale Definitionen haben wir stets an den Anfang des jeweiligen Themenblocks gestellt, um von Beginn an Begriffsklarheit zu schaffen. Ein *Glossar* am Ende des Buches soll zudem helfen, die Übersicht über die spezifische Begriffswelt des Corporate Managements zu bewahren. Des Weiteren haben wir in den einzelnen Themenblöcken stets versucht durch Untergliederungen den Gedankengang und die Struktur möglichst einfach nachvollziehbar zu halten. Zur Verbesserung der Lesbarkeit des Textes haben wir uns auch dazu entschlossen, die Fußnoten an das Ende der Kapitel zu stellen, auch wenn dies für den an den Fußnoten interessierten Leser leider nicht immer eine bequeme Lösung darstellt. Wir haben auch bewusst davon Abstand genommen, in der Unternehmenspraxis gängige Anglizismen (z.B. Conglomerate Discount) zwanghaft »einzudeutschen«. Das Vokabular im Bereich Corporate Management ist vor allem im amerikanischen Kultur- und Wirtschaftskreis entstanden. In den Fällen, in denen uns keine sinngetreue oder einprägsame deutsche Formulierung möglich erschien, haben wir uns daher für den englischen Ausdruck entschieden.

Zu den Inhalten dieses Buches gelangten wir auf vielen verschiedenen Wegen: Intensive Auswertung der internationalen Literatur, Durchführung einer großen Anzahl Forschungsarbeiten, Durchführung mehrerer Unternehmensberatungsprojekte, vielfache Erprobung der nach und nach entwickelten Inhalte in Seminarveranstaltungen mit Füh-

rungskräften aus den verschiedensten Branchen sowie mit unseren Studierenden und nicht zuletzt aus unzähligen Gesprächen mit Kollegen und erfahrenen Corporate Managern. Ihnen allen gebührt unser aufrichtiger Dank. Ohne ihren Beitrag wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. Hervorzuheben sind an dieser Stelle die Kollegen am Institut für Betriebswirtschaft. Mit ihrem Wissen, ihrem Ideenreichtum und den Gästen, die sie an die Universität St.Gallen brachten, entstanden immer wieder wertvolle Impulse für diese Arbeit.

Seinen formellen Anfang nahm dieses Buchprojekt am 16.4.03 mit der Auftaktsitzung zum Forschungsprojekt »*The International Corporate Strategy Research Project*«. Die Leitung hatte Dr. Sascha Schmidt inne (in 2005 gefolgt von Dr. Matthias Brauer). Universitäre Partner waren Prof. Dr. Jean-Paul Thommen (European Business School) und Prof. Dr. Martin Welge (Universität Dortmund). Zum Kernteam der Universität St.Gallen gehörten am Anfang folgende Doktoranden: Dr. Dominik Domnik, Dr. Sebastian Frankenberger, Dr. Florian Ibe, Dr. Sebastian Knoll, Dr. Sonja Rösel und Dr. Manuel Seyferth. Später stießen noch Dr. Alexander Alscher, Frank Haupenthal, Sven Kunisch, Dr. Markus Menz, Markus Schimmer, Dr. Torsten Schmid und Dr. Inga Voss hinzu. Im Zentrum stand am Anfang die Frage nach dem »Word-Deed-Alignment«: Warum weicht das Corporate Management in bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung bei seinen Ressourcenallokationsentscheidungen von der erklärten Strategie ab? Aus dem Projekt ergaben sich eine große Anzahl wissenschaftlicher Publikationen und natürlich der Impuls, die Arbeit zum Thema *Corporate Strategy* zu vertiefen und zu verbreitern. Das Projekt wurde großzügig und mehrfach durch den Schweizerischen Nationalfonds und den Grundlagenforschungsfonds der Universität St.Gallen unterstützt. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle nochmals herzlich für ihre konstruktive Mitwirkung gedankt.

Unser Dank gilt auch der Universität St.Gallen, die uns optimale Rahmenbedingungen für die Durchführung eines solchen Buch- und Forschungsprojektes gibt. Dies betrifft nicht nur das Zurverfügungstellen der notwendigen Ressourcen, sondern auch die Art des Umgangs miteinander. Auch geht unser Dank an den Schäffer-Poeschel Verlag und dort speziell an Frau Marita Mollenhauer mit ihrem Team für die professionelle Betreuung unseres Buchprojektes.

Dozenten, die mit diesem Buch als Lehrmaterial arbeiten wollen, stellen wir eine Datei der Abbildungen gegen eine kleine Gebühr zur Verfügung.

Wir hoffen nun, dass dieses Buch die »Strategie Professionals« – egal ob sie als CEOs, Geschäftsleitungsmitglieder, Verwaltungs- oder Aufsichtsräte, Führungskräfte im mittleren Management, Mitarbeiter in Strategieabteilungen oder Strategieberater tätig sind – in ihrer Strategiewerkarbeit zu unterstützen vermag. Auch wenn man derzeit vielerorts noch mit der Anpassung der (Kosten-)Strukturen an die teilweise drastisch veränderte Marktsituation beschäftigt ist, so ist längst auch die Zeit gekommen, wo parallel am intellektuellen Grundgerüst der unter den veränderten Rahmenbedingungen zukünftig erfolgreichen Unternehmen gearbeitet werden muss.

St.Gallen, im Juli 2009

Günter Müller-Stewens/Matthias Brauer
Universität St.Gallen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Teil A	
Einführung ins Corporate Management	1
Kapitel 1 Corporate Management im diversifizierten Unternehmen	5
1.1 Das Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)	8
1.1.1 Die Struktur eines MGUs	9
1.1.2 Das Corporate Management als Mittler	13
1.1.3 Das Nutzenversprechen gegenüber den Geschäften	13
1.1.4 Vom Nutzenversprechen zum Wettbewerbsvorteil	15
1.2 Die Diversifikation des MGUs	17
1.2.1 Typen der Diversifikation	18
1.2.2 Motive zur Diversifikation und erhoffte Wettbewerbsvorteile	23
1.2.3 Diversifikation und Performance	28
1.3 Das Management eines MGUs im Wandel der Zeit	33
1.3.1 Geschichtlicher Rückblick	34
1.3.2 Aktuelle Situation und Herausforderungen	40
1.4 Schlussbetrachtungen	42
Kapitel 2 Das St. Galler Corporate-Management-Modell	49
2.1 Das Corporate Premium als Zielsetzung	52
2.2 Ein Bezugsrahmen für das Corporate Management	58
2.2.1 Kernaktivitäten und Wertsteigerungshebel	58
2.2.2 Von den Kernaktivitäten zum Modell	64
2.3 Die Anwendung des Corporate-Management-Modells	72
2.3.1 Corporate-Management-Kompetenz als Wettbewerbsvorteil	73
2.3.2 Entwicklungsstufen eines Corporate Managements	82
2.3.2 Entwicklung der Inhalte eines Corporate Managements	86
2.4 Schlussbetrachtungen	91

Teil B

Normativer Rahmen	97
Kapitel 3 Corporate Management und Verantwortung	105
3.1 Die Verantwortung des Corporate Managements	108
3.1.1 Der Ruf nach mehr Verantwortung	108
3.1.2 Verantwortung: Begriff und Bedeutung	112
3.2 Ansätze einer erweiterten Verantwortung im Corporate Management	119
3.2.1 Ansätze legalistischer und ökonomischer Verantwortung (Muss)	120
3.2.2 Ansätze utilitaristisch sozialer Verantwortung (Soll)	121
3.2.3 Ansätze philanthropisch sozialer Verantwortung (Kann)	123
3.2.4 Corporate Sustainability: das Prinzip der Nachhaltigkeit	126
3.3 Verankerung von Verantwortung im Corporate Management	129
3.3.1 Der Dialog mit den Anspruchsgruppen	130
3.3.2 Verankerung von Verantwortung im normativen Rahmen	131
3.3.3 Verankerung von Verantwortung in der Corporate Strategy	133
3.3.4 Verankerung von Verantwortung in der Corporate Governance	135
3.4 Schlussbetrachtungen	140
Kapitel 4 Wertsteigerungshebel im normativen Rahmen	147
4.1 Einführung: das Framing der strategischen Unternehmensentwicklung	150
4.2 Mission	157
4.2.1 Eigenschaften und Funktionen	158
4.2.2 Adressaten und Nutzenversprechen	159
4.2.3 Entwicklung und Implementierung	162
4.3 Die Werte	164
4.3.1 Eigenschaften und Funktionen	165
4.3.2 Adressaten und Typen	167
4.3.3 Entwicklung und Implementierung	175
4.4 Vision	180
4.4.1 Eigenschaften und Funktionen	180
4.4.2 Adressaten und Typen	182
4.4.3 Entwicklung und Implementierung	184
4.5 Ziele	187
4.5.1 Eigenschaften und Funktionen	188
4.5.2 Adressaten und Typen	191
4.5.3 Entwicklung und Implementierung	198
4.6 Die Entwicklung des normativen Rahmens	200
4.6.1 Ein integrierendes Prozessmodell	200
4.6.2 Internes Alignment des normativen Rahmens	204
4.7 Schlussbetrachtungen	206

Teil C	
Corporate Strategy	211
Kapitel 5 Strategisches Konzept	217
5.1 Konzeptionalisierung des Gesamtunternehmens	220
5.2 Strategische Grundlogiken	226
5.2.1 Der Portfolio-Optimierer	229
5.2.2 Der vertikale Optimierer	236
5.2.3 Der horizontale Optimierer	241
5.3 Zugangsformen zum strategischen Konzept	246
5.3.1 Das Geschäftsverständnis: Kundenbedürfnisse im Fokus	246
5.3.2 Die Leitidee: auf der Suche nach Einzigartigkeit	248
5.3.3 Das Corporate-Geschäftsmodell: das Zusammenspiel der Geschäfte ..	251
5.4 Management eines strategischen Konzepts	256
5.4.1 Entwicklung der Inhalte	256
5.4.2 Zur Gültigkeit eines strategischen Konzepts	258
5.4.3 Die Weiterentwicklung der strategischen Grundlogik	262
5.5 Internes Alignment des strategischen Konzepts	263
5.6 Schlussbetrachtungen	264
Kapitel 6 Konfiguration und Portfoliomanagement	267
6.1 Portfoliomanagement als Corporate-Aufgabe	271
6.2 Analyse der Konfiguration	273
6.2.1 Einzelbetrachtungen: Analyse der strategischen Geschäftseinheiten ..	275
6.2.1.1 Produkt/Markt-Perspektive	277
6.2.1.2 Wettbewerbsperspektive	277
6.2.1.3 Ressourcenperspektive	278
6.2.1.4 Wertperspektive	279
6.2.2 Gesamtbetrachtung: Analyse der Portfoliokonfiguration	280
6.2.2.1 Verbundenheit	282
6.2.2.2 Ausgewogenheit	284
6.2.2.3 Strategische Ähnlichkeit	289
6.2.2.4 Finanzielle Erwartungen	292
6.3 Entwicklung einer Konfigurationsstrategie	298
6.3.1 Stoßrichtungen der Portfolioentwicklung	298
6.3.2 Dimensionen von Wachstumsstrategien	307
6.3.2.1 Richtungen	307
6.3.2.2 Schichten	311
6.3.2.3 Ebenen	314
6.3.2.4 Mechanismen	314
6.3.3 Rückzug als Grundlage zukünftigen Wachstums	318

6.4	Umsetzung einer Konfigurationsstrategie	327
6.4.1	Rollenvereinbarungen	328
6.4.2	Management der Kapitalallokation	332
6.5	Internes Alignment der Konfiguration.	335
6.5.1	Alignment mit Konzept und Koordination.	336
6.5.2	Alignment mit dem normativen Rahmen.	340
6.5.3	Alignment zur Corporate Governance.	341
6.6	Schlussbetrachtungen	343
 Kapitel 7 Koordination und Synergiemanagement		347
7.1	Koordination und der Synergiebegriff	350
7.1.1	Definition von Synergien	350
7.1.2	Beitrag von Synergien zu Wettbewerbsvorteilen	351
7.2	Synergietypen	354
7.2.1	Operative Synergien.	356
7.2.2	Managementsynergien	359
7.2.3	Finanzielle Synergien.	364
7.2.4	Marktmachtsynergien.	367
7.3	Strategien zur Realisierung von Wachstumssynergien	369
7.3.1	Koordinierte Marktdurchdringung.	369
7.3.2	Gemeinsame Produktentwicklung	371
7.3.3	Koordinierte Marktentwicklung	373
7.3.4	Kombinatorische Diversifikation	374
7.4	Umsetzung einer Koordinationsstrategie	376
7.4.1	Nachteile und Kosten der Synergierealisation	376
7.4.2	Strategische und organisatorische Umsetzungsthemen.	379
7.4.3	Prozess der Synergierealisation.	384
7.5	Internes Alignment der Koordination	387
7.5.1	Alignment mit Konzept und Konfiguration	387
7.5.2	Alignment mit dem normativen Rahmen.	389
7.5.3	Alignment mit der Corporate Governance	390
7.6	Schlussbetrachtungen	399

Teil D	
Corporate Governance	405
Kapitel 8 Interaktionsstil	417
8.1 Die Suche nach dem strategiegerechten Interaktionsstil.	420
8.2 Typologie von Interaktionsstilen.	424
8.3 Internes Alignment des Interaktionsstils	437
8.4 Schlussbetrachtungen	442
Kapitel 9 Organisationsstrukturen	445
9.1 Die Gestaltung einer strategiegerechten Organisationsstruktur	448
9.1.1 Der Lösungsansatz: Differenzierung und Integration	450
9.1.2 Typen strategischer Organisationseinheiten und deren Rollen.	453
9.2 Das Corporate Management als Spitzenorganisation	456
9.2.1 Modelle der Führung und Überwachung	457
9.2.2 Elemente des Corporate Managements	464
9.2.3 Fragen des internen Alignments	465
9.3 Primär- und Sekundärstrukturen	477
9.3.1 Strategische Geschäftseinheiten und ihre Segmente	478
9.3.2 Strategische Sekundäreinheiten.	483
9.3.3 Fragen des internen Alignments	491
9.4 Strategische Center-Einheiten.	494
9.4.1 Optionen der Zentralisierung von Funktionen	495
9.4.2 Das Corporate Center.	500
9.4.3 Servicezentren mit Unterstützungsfunktion.	504
9.4.4 Kompetenzzentren mit Profilierungsfunktion.	505
9.4.5 Fragen des internen Alignments	506
9.5 Internes Alignment der Organisationsstrukturen	508
9.5.1 Designaktivitäten	509
9.5.2 Das interne Alignment zur strategischen Grundlogik	512
9.6 Schlussbetrachtungen	516

Kapitel 10	Managementsysteme	523
10.1	Managementsysteme zur Unterstützung des Strategieprozesses	526
10.2	Die Unterstützung der strategischen Planungsfunktion durch ein Corporate-Planungssystem (CPS)	530
10.2.1	Der Zweck eines CPS	531
10.2.2	Kritik und Entwicklungstendenzen	534
10.2.3	Wichtige Teilsysteme	537
10.2.4	Wirksamkeit eines CPS	570
10.2.5	Das interne Alignment	572
10.3	Die Unterstützung der strategischen Steuerungsfunktion durch ein Corporate-Controlling-System (CCS)	573
10.3.1	Der Zweck eines CCS	573
10.3.2	Kritik und Entwicklungstendenzen	577
10.3.3	Wichtige Teilsysteme	580
10.3.4	Wirksamkeit eines CCS	587
10.3.5	Das interne Alignment	587
10.4	Die Unterstützung der strategischen Personalfunktion durch ein Corporate-Human-Ressourcen-System (CHRS)	588
10.4.1	Managemententwicklung	591
10.4.1.1	Der Zweck einer Managemententwicklung	591
10.4.1.2	Kritik und Entwicklungstendenzen	592
10.4.1.3	Wichtige Teilsysteme	594
10.4.1.4	Wirksamkeit einer Managemententwicklung	595
10.4.1.5	Das interne Alignment	596
10.4.2	Anreizsysteme	597
10.4.2.1	Zweck von Anreizsystemen	600
10.4.2.2	Wichtige Teilsysteme	604
10.4.2.3	Kritik und Entwicklungstendenzen	610
10.4.2.4	Wirksamkeit eines Anreizsystems	617
10.4.2.5	Das interne Alignment	619
10.5	Schlussbetrachtungen	622

Teil E Kommunikation 633

Kapitel 11 Kommunikation als Anspruchsgruppendialog 635

11.1 Die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen	638
11.2 Konzeption: Zielsetzungen, Inhalte und Prinzipien	640
11.3 Zielgruppen	644
11.4 Kommunikationskanäle und Kommunikationsinstrumente.	645
11.5 Organisatorische Verankerung der Kommunikationsaufgabe	649
11.6 Evaluation der Kommunikationsarbeit	652
11.7 Schlussbetrachtungen	654

Anhang 657

Anhang 1: Leitfragen bei der Entwicklung eines Booklets zum Corporate Management	659
Anhang 2: Die Strategie der Migros-Gruppe	665

Verzeichnisse

Abkürzungsverzeichnis und Glossar	677
Literaturverzeichnis	685
Fallstudienverzeichnis	711
Autorenverzeichnis	717
Firmenverzeichnis	725
Abbildungsverzeichnis	729
Stichwortverzeichnis	735



Teil A

Einführung ins Corporate Management

Das Thema Diversifikation wird heutzutage mit viel Skepsis betrachtet. Es sei eine wertvernichtende Strategie, deshalb werden börsennotierte *Mehr-Geschäfts-Unternehmen* (*Multi-Business-Firms*) häufig mit einem sogenannten *Konglomeratsabschlag* (*Corporate Discount*) bedacht. Man nimmt somit an, dass der Wert des Gesamtunternehmens kleiner ist als der Wert der Summe der einzelnen Geschäfte. Damit entziehen Investoren und Analysten einem Mehr-Geschäfts-Unternehmen im Prinzip die Legitimationsgrundlage. Denn Diversifikation in verschiedene Geschäftsfelder macht ökonomisch nur Sinn, wenn durch die Corporate-Ebene (bzw. Gruppenebene) ein Mehrwert für die Geschäfte – ein sogenanntes *Corporate Surplus* – realisiert wird.

Empirisch betrachtet ist es zwar richtig, dass Diversifikation nicht automatisch zu einem Mehrwert führt. Auch hat die oben erwähnte Skepsis insoweit Berechtigung, als die Mehrheit der diversifizierten Unternehmen eher Wert vernichtet als einen Mehrwert schafft. Gleichzeitig wäre ein Rückschluss, dass Diversifikation keine verfolgenswerte Strategie sei, fahrlässig. Es gibt genügend Mehr-Geschäfts-Unternehmen, die durchaus in der Lage sind, aus ihrer Diversifikation klare Wettbewerbsvorteile auch gegenüber voll fokussierten Unternehmen zu ziehen. *Erfolgsbestimmend ist demnach weniger der Grad der Diversifikation, sondern die Kompetenz der Führungskräfte, auf der Corporate-Ebene Diversifikation richtig zu managen.*

In den letzten Jahren ist der Druck auf die Corporate-Ebene von Mehr-Geschäfts-Unternehmen, die nicht in der Lage waren, einen Mehrwert nachzuweisen, erheblich gewachsen. Diesem Druck wurde mit einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen wie Portfoliobereinigung, Aktienrückkaufprogrammen, Wachstumsinitiativen oder Effizienzsteigerungsprogrammen begegnet. Doch oft waren diese Maßnahmen in ihrem Charakter eher reaktiv und defensiv und mehr kurzfristig finanziell getrieben als nachhaltig strategisch. Auch wirkten sie unsystematisch und nicht eingebettet in ein Gesamtkonzept.

Mit diesem Buch verfolgen wir daher das Ziel, dem Corporate Management eines Mehr-Geschäfts-Unternehmens durch eine integrierte und umfassende Sichtweise Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen aufzuzeigen. Dazu wurde das in Abbildung A-1 dargestellte *St. Galler Corporate-Management-Modell* entwickelt. Es adressiert in einer integrierten Form die wesentlichen zehn *Wertsteigerungshebel* (*10-Planetenmodell*), die einem Corporate Management zu einer erfolgreichen und verantwortungsvollen strategischen Führung einer diversifizierten Unternehmensgruppe zur Verfügung stehen. Ergebnis sollen nachhaltige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern im Einklang mit Gesellschaft und Umwelt sein.

Bei den Ausführungen zu den zehn Wertsteigerungshebeln werden nicht nur die Gestaltungsoptionen aufgezeigt und – aufgrund der abstrakten und komplexen Materie – mit vielen Fallbeispielen illustriert, es wird insbesondere auch Wert auf Aspekte der Umsetzung und die damit verbundenen strategischen Prozesse und Praktiken gelegt.

In Teil E werden abschließende Überlegungen zur *Kommunikation* der Inhalte des St.Galler Corporate-Management-Modells gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens angestellt.

Kapitel 1

Corporate Management im diversifizierten Unternehmen

Executive Summary

- 1.1 Das Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)
 - 1.1.1 Die Struktur eines MGUs
 - 1.1.2 Das Corporate Management als Mittler
 - 1.1.3 Das Nutzenversprechen gegenüber den Geschäften
 - 1.1.4 Vom Nutzenversprechen zum Wettbewerbsvorteil

- 1.2 Die Diversifikation des MGUs
 - 1.2.1 Typen der Diversifikation
 - 1.2.2 Motive zur Diversifikation und erhoffte Wettbewerbsvorteile
 - 1.2.3 Diversifikation und Performance

- 1.3 Das Management eines MGUs im Wandel der Zeit
 - 1.3.1 Geschichtlicher Rückblick
 - 1.3.2 Aktuelle Situation und Herausforderungen

- 1.4 Schlussbetrachtungen

Executive Summary

Mit diesem einführenden Kapitel wird ein dreifaches Ziel verfolgt: Zuerst soll unser Betrachtungsgegenstand, das *Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)*, kurz vorgestellt werden. Wir führen das verantwortliche Corporate Management als Mittler zwischen den Anspruchsgruppen und den Geschäften ein. In dieser Rolle hat es sich zu legitimieren. Dazu gibt es gegenüber den Geschäften ein *Nutzenversprechen* ab, in dem folgende Frage zu beantworten ist: Welche Potenziale können auf der Gruppenebene zum Nutzen der Geschäfte aufgebaut und ausgeschöpft werden, die die Geschäfte für sich genommen in dieser Form nicht zur Entfaltung bringen könnten, die aber zu deren Wertsteigerung beitragen?

Zweitens wollen wir uns in diesem Kapitel mit dem Phänomen der Diversifikation von Unternehmen auseinandersetzen. Hauptcharakteristikum eines jeden Mehr-Geschäfts-Unternehmens ist seine *Diversifikation* in verschiedene Geschäfte, die durch die Unternehmensleitung mehrwertschaffend zu führen sind. Wir fragen genauer nach, welche Typen von Diversifikation es gibt und was Unternehmen dazu motiviert, sich zu diversifizieren. Zusätzlich werfen wir einen Blick auf den heutigen Erkenntnisstand zum empirischen Zusammenhang von Diversifikation und Performance: Welche Form von Diversifikation lohnt sich, welche eher nicht? Wir werden hierzu abschließend die Meinung vertreten, dass es weniger das Ausmaß der Diversifikation ist, das den Erfolg des MGUs bestimmt, sondern vielmehr die *Kompetenz seines Corporate Managements, die Diversifikation zu managen*.

In einem dritten Abschnitt nehmen wir zuerst eine historische Perspektive ein, indem wir fragen, wie sich die Herausforderungen und Sichtweisen, ein MGU strategisch zu führen, über die Zeit – vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen – gewandelt haben. Von dort aus gelangen wir zur aktuellen Situation und den mit ihr verbundenen Herausforderungen.

1.1 Das Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)

Ein Mehr-Geschäfts-Unternehmen ist ein Unternehmen, das gleichzeitig in mehreren, strategisch verschiedenartigen Geschäften aktiv ist. Zentrale Herausforderung der Leitung eines MGUs ist deshalb die Steuerung der Auswahl und Integration dieser verschiedenen Geschäfte. Insbesondere betrifft dies die Festlegung der Strategie für das Gesamtunternehmen, die aufzeigen muss, wie aus der Gesamtheit der Geschäfte – im Vergleich zu fokussierten Ein-Geschäfts-Unternehmen – zusätzlich Wert generiert werden kann. Dazu muss eine Führungsorganisation gefunden werden, die es dem MGU ermöglicht, zu günstigen Managementkosten (Koordinations- und Kontrollkosten) diese Gesamtunternehmensstrategie zu entwickeln und zum Leben zu erwecken.

Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, gleichzeitig in mehr als nur einem Geschäft tätig zu sein, dann wird es dadurch zu einem diversifizierten MGU. *Die Diversifikation ist damit die zentrale Eigenschaft jedes MGUs.* Von diversifizierten Geschäften gehen wir dann aus, wenn die einzelnen Geschäfte sich in mehreren der folgenden Kriterien fundamental voneinander unterscheiden: Produkte, Kunden, Wettbewerber, Geschäftszyklen, Erfolgsfaktoren oder Wertschöpfungskette.

Insbesondere die größeren Unternehmen sind heute aus einer ganzen Reihe von Gründen alle mehr oder weniger diversifiziert. Auch wenn es immer wieder Wellen gibt, die einmal mehr in Richtung Fokussierung und dann wieder in Richtung Diversifikation gehen, so bleiben sie letztendlich doch diversifizierte Unternehmen. Was sich verändert, sind lediglich ihr Diversifikationsgrad sowie das Ausmaß und die Art der Verbundenheit der einzelnen Geschäfte untereinander. Dementsprechend werden später auch verschiedene Typen der Diversifikation unterschieden.

Die Logik jeder Diversifikation baut auf der Annahme und Erkenntnis durch das Topmanagement auf, dass das Unternehmen über Ressourcen verfügt, die es noch wirtschaftlicher nutzen kann, wenn es diese auch noch in anderen Geschäften zum Einsatz bringen kann.¹ Dabei kann es sich um ganz unterschiedliche Ressourcen handeln: z.B. um ein spezifisches Geschäftswissen (z.B. Management von Luxusmarken), eine spezielle Produkttechnologie, eine herausragende Wertschöpfungsfähigkeit (z.B. Marketing) oder die Multiplikation eines generischen Geschäftsmodells (z.B. Internet-basierte Low-Cost-Business-Plattformen). In dieser Erkenntnis sollte das Grundmotiv jeder Diversifikation bestehen. Daneben gibt es aber noch eine Vielzahl weiterer Motive als Treiber zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Wert durch Diversifikation.

Insbesondere aus Sicht der Investoren ist das Thema Diversifikation aber aus vielerlei Gründen mit Skepsis behaftet: Es wird gerne argumentiert, dass sie weit mehr kostet, als dass sie nutzt.² Eine zentrale Frage, die sich damit beim MGU immer stellt, ist die Frage nach der *Performance*: Ist das MGU in der Lage, seine Ressourcen und Kompetenzen über die Diversifikation so zum Einsatz zu bringen, dass die einzelnen Geschäfte erfolgreicher sein können, als wenn sie alleinstehende Geschäfte wären? Da dies sicher nicht bei allen MGUs der Fall sein wird, stellen sich weiter die Fragen, bei welchen dies eher so ist und wodurch sich dies begründen lässt?

Bevor wir uns im zweiten Abschnitt im Detail mit der Diversifikation des MGUs und deren Implikationen auf die Performance auseinandersetzen wollen, soll zum besseren Verständnis das MGU und sein Auftrag kurz vorgestellt und illustriert werden.

1.1.1 Die Struktur eines MGUs

Aufgrund der strategischen Unterschiedlichkeit der Geschäfte eines MGUs (Wettbewerber, Kunden etc.) werden die Geschäfte normalerweise in eigenständigen strukturellen Einheiten, sogenannten *Divisionen*, geführt. In kleineren Unternehmen entsprechen diese Divisionen meist bereits den sogenannten *strategischen Geschäftseinheiten (SGE)*.³ In Großunternehmen sind die Divisionen aufgrund ihrer immer noch bestehenden strategischen Heterogenität strukturell in mehrere SGE untergliedert. Teilweise werden die Divisionen als eigenständige Tochtergesellschaften geführt. In einer etwas verallgemeinerten und vereinfachten Form kann die multidivisionale Struktur eines MGUs (auch *M-Form* genannt) wie in Abbildung 1-1 dargestellt werden.^{4,5}

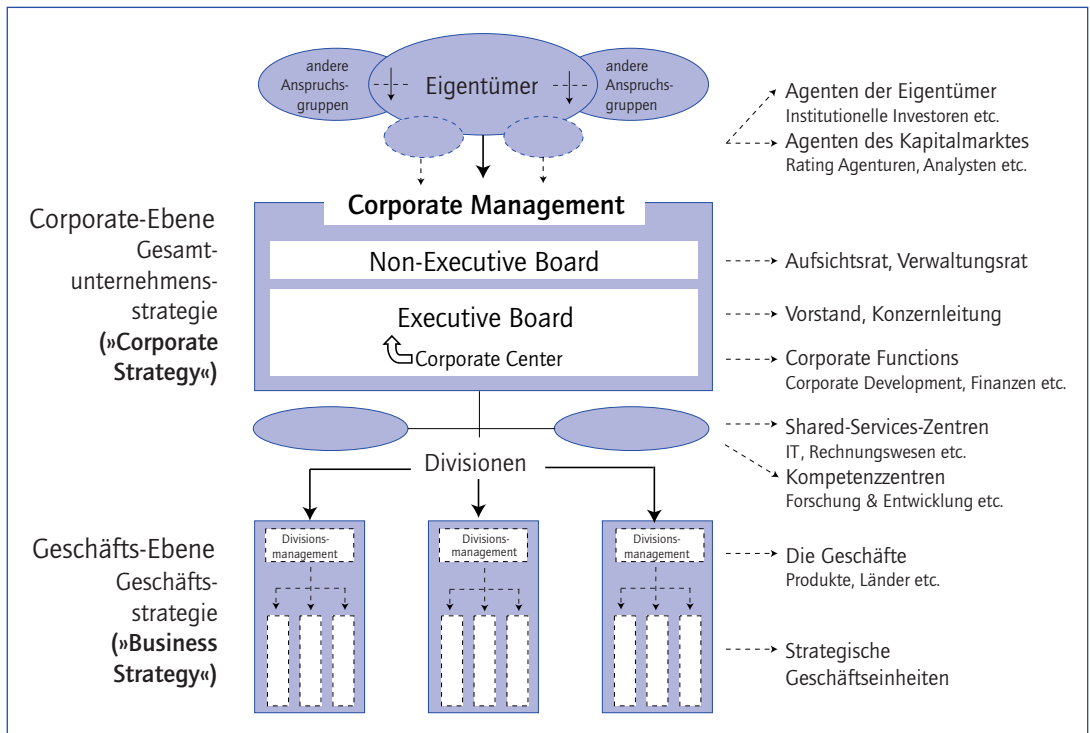


Abb. 1-1 Die divisionale Organisationsstruktur eines MGUs

Eigentümer. Die Unternehmensleitung eines MGUs handelt im Auftrag der Eigentümer. Dabei treten die Eigentümer nicht immer direkt gegenüber der Unternehmensleitung auf, sondern legen ihr Geld auch bei institutionellen Investoren an (z. B. Private Equity Fonds), die dann dieses Geld der Eigentümer als deren Agenten in Unternehmen investieren. Institutionelle Investoren sind in den letzten Jahren aufgrund des ihnen zur Verfügung stehenden investierten Kapitals sowie verbesserter Kooperationsmöglichkeiten zu großem Einfluss gelangt. Auch wenn sie keine Eigentümer im klassischen Sinne, sondern Agenten der Eigentümer sind, muss ihren Anliegen daher große Beachtung geschenkt werden. Weiter kann es sein, dass eine Unternehmensleitung durch Akteure beeinflusst wird, die

als Agenten des Kapitalmarktes auftreten. So bewerten z.B. – meist bei Banken beschäftigte – Analysten oder Rating-Agenturen die Performance und Aussichten von Unternehmen. Sie prägen stark die Wahrnehmung der Eigentümer, obgleich es sein kann, dass sie ganz andere Absichten verfolgen als die Eigentümer.

Corporate Management. Geführt wird das MGU durch das Corporate Management. Seine primären Aufgaben sind die Entwicklung der Corporate Strategy und deren Umsetzung über die Bereitstellung einer entsprechenden Führungsorganisation (Corporate Governance).⁶ Die Corporate Strategy entwickelt das Corporate Management im Lichte der Interessen der wichtigsten *Anspruchsgruppen (Stakeholder)* des Unternehmens (z.B. Eigentümer, Kunden, Öffentlichkeit oder Mitarbeiter). Das Corporate Management ist räumlich meist in einer *Unternehmenszentrale (Corporate Headoffice/Headquarter)* angesiedelt.

Zum Corporate Management gehören (1) das oberste Führungsgremium des MGUs, das die Board-Funktionen wahrnimmt, sowie (2) das unterstützende Corporate Center. Je nach Land kann dabei ein unterschiedliches Führungsmodell angetroffen werden. Im zweistufigen Modell, das man primär noch in Deutschland vorfindet, gibt es die Unterscheidung in den die Eigentümerinteressen vertretenden *Aufsichtsrat*, dessen Mitglieder alle von außerhalb des Unternehmens kommen, sowie den *Vorstand* bzw. die *Geschäftsleitung*. Dem Vorstand steht meist ein Vorstandsvorsitzender vor. Im einstufigen Modell steht das *Board of Directors* an der Spitze des Unternehmens. Dieses Board setzt sich aus Senior Managern des Unternehmens als Executive Directors und aus Non-Executive Directors, die von außerhalb des Unternehmens kommen, zusammen. Das Board of Directors wird präsiert durch den *Chairman* oder *Präsidenten*. Meist ist die Zahl der Non-Executive Directors größer als die der Senior Manager im Board. Dem *Executive Board of Directors* bzw. der *Konzernleitung* steht der *Chief Executive Officer (CEO)* vor.⁷ In einigen MGUs wird die Funktion des CEO und des Chairman durch die gleiche Person im Doppelmandat wahrgenommen⁸, was eine große Machtballung bedeutet.

In manchen Unternehmen sind zur besseren Verzahnung der Corporate-Ebene mit den Divisionen deren Leiter auch Executive Directors. Aufgabe der Executive Directors ist es, die anderen Board-Mitglieder mit Informationen zu den wichtigsten Entscheidungen und deren Einfluss auf die Eigentümerinteressen zu versorgen.⁹ Umgekehrt müssen die Non-Executive Directors, die von außerhalb des Unternehmens kommen, sich ein Bild über die Entwicklung des Unternehmens und seiner Senior Manager machen und dafür Sorge tragen, dass die Interessen der Eigentümer gewahrt werden. Zur Wahrnehmung von Spezialaufgaben – wie etwa dem Monitoring der Strategieumsetzung oder der Festlegung von Gehaltszahlungen – werden oftmals Ausschüsse aus dem Board bzw. dem Aufsichts- oder Verwaltungsrat gebildet (z.B. Strategie-, Nominierungs- oder Entlohnungsausschuss).

Corporate Center. Das Corporate Center unterstützt das Board in seiner koordinierenden Arbeit und berichtet an das Executive Board. Dabei nimmt es i.A. vier Funktionen wahr:

Erstens gehört dazu die *Erfüllung von zentralen Aufgaben (Corporate Functions)*, die notwendigerweise auf der Corporate-Ebene durch jedes MGU hoheitlich wahrgenommen werden müssen (z.B. die Erstellung einer konsolidierten Bilanz).

Zweitens können im Corporate Center *Dienstleistungen* angesiedelt sein, die das MGU zentral erbringen möchte, die aber i.A. nicht als Basis von Wettbewerbsvorteilen gesehen werden (z.B. Rechtsdienste, Beziehungen zu den Behörden, Steuern). In diesen beiden Funktionen unterscheidet sich ein MGU i.A. nicht wesentlich von anderen.

Eine Quelle von Mehrwert kann jedoch drittens die *Festlegung des Führungsansatzes* sein, also der Art und Weise, wie das Corporate Management eines MGUs seine Geschäfte führt. Damit ist zum einen die Wahrnehmung der typischen Corporate-Center-Funktionen gemeint, wie die Unternehmensentwicklung (Entwicklung der Corporate Strategy, Organisation des Zusammenspiels von Corporate Strategy und Business Strategy, Koordination strategischer Initiativen etc.), die Unternehmenskommunikation, das Risikomanagement oder das Controlling. Zum anderen ist es der Stil, *wie* ein Corporate Center seine Schnittstellenfunktion zwischen den Leitungsorganen und den Geschäften ausübt. Agiert man z.B. wie ein Private-Equity-Unternehmen, das die Geschäfte einer rein ökonomischen und sehr faktenbasierten Bewertung unterzieht und nüchtern daraus seine Konsequenzen zieht?

Viertens können im Corporate Center auch gezielt Funktionen angesiedelt werden, die ein MGU nicht unbedingt an dieser Stelle ausüben und anbieten muss. Das Corporate Management verspricht sich von ihnen aber signifikante Wettbewerbsvorteile relativ zu konkurrierenden MGUs. Dies kann z.B. eine zentrale M&A-Abteilung sein, eine zentrale Marktforschung oder eine zentrale Führungskräfteentwicklung. Hierzu bedarf es spezifischer Kompetenzen und Ressourcen, die über Jahre entwickelt wurden und nur schwer imitierbar sind. Auch würde es ökonomisch wenig Sinn machen, derartige Kompetenzen in den einzelnen Geschäften aufzubauen.

Eine Herausforderung für das Corporate Center ist es, die oftmals konfligierenden Corporate-Interessen (Realisierung von Synergien durch zentrale Koordination der Geschäfte) und Geschäftsinteressen (möglichst dezentrale und autonome Optimierung der Geschäftsinteressen) zusammenzubringen. Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass es für das Corporate Center in der Regel sehr schwierig ist, seinen ökonomischen Mehrwert transparent zu machen; gleichzeitig verursacht es häufig erhebliche Kosten. Auch gibt es meist keine direkten Anreize für die Mitarbeiter in einem Corporate Center, die Wirtschaftlichkeitseffekte zu realisieren, die man sich aus einer Zentralisierung der Corporate-Funktionen in der Zentrale verspricht. Besonders an dieser Stelle muss die oberste Führungsebene eines MGUs immer wieder dafür Sorge tragen, dass der sogenannte *Corporate Overhead* nicht zu groß und zu bürokratisch wird – und als Folge die Manager in den Geschäftseinheiten zu stark mit internen Aufgaben beschäftigt.

E.ON: das Corporate Center

In manchen Fällen trägt die ganze Einheit, die für das Gruppenmanagement zuständig ist, die Bezeichnung *Corporate Center*. Die ist z.B. der Fall beim E.ON-Konzern. Die E.ON AG mit Sitz in Düsseldorf ist das Corporate Center des E.ON-Konzerns. Die Hauptaufgaben des Corporate Centers sind die Führung von E.ON als integriertes Energieunternehmen, die strategische Weiterentwicklung, die Steuerung sowie Sicherung der erforderlichen Finanzierungsmittel, die marktübergreifende Steuerung des Gesamtgeschäfts, die Risikosteuerung und die laufende Optimierung des Portfolios der Geschäfte.

Kompetenzzentren und Shared-Services-Zentren. Um bestimmte Corporate-Funktionen direkter in eine Marktbeziehung zu stellen und damit in ihrer Wirtschaftlichkeit auch besser messbar zu machen, haben viele MGUs heutzutage eine ganze Reihe von Corporate-Funktionen in eigenständigen Shared-Services-Zentren organisiert. Hier werden Funktionen, die in allen Geschäften gleichermaßen zu erfüllen sind, mit der primären Absicht der Effizienzsteigerung (*Economies of Scale*) gebündelt. Beispiele hierfür sind eine zentrale IT

oder ein zentraler Einkauf. Aufgabe eines Shared-Services-Zentrums ist also die Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse der Geschäfte zur Erzeugung von Mehrwert bei diesen Prozessen durch die Zentralisierung.

Den Ansatz der Kompetenzzentren nutzt man dagegen eher dann, wenn eine bestimmte, das MGU im Wettbewerb differenzierende Fähigkeit zentral gesteuert und von dort aus in die Geschäfte eingebracht werden soll. Dies kann z.B. eine bestimmte technologische Kompetenz sein, die man als Quelle von Einzigartigkeit für das MGU betrachtet. Man führt sie zentral, um ihr eine ihrer Bedeutung angemessene Managementaufmerksamkeit und Ressourcenausstattung zu geben.

Mit den Center-Ansätzen ist ein zentrales Dilemma verbunden, das es zu handhaben gilt. Es betrifft das Abwägen zwischen dem Nutzen aus der Zentralisierung (z.B. Kosteneinsparungen) und dem Verlust an Flexibilität und Lokalität (aufgrund der meist auch räumlichen Zentralisierung).

Divisionsmanagement. Die Divisionen bilden die Dimensionen ab, nach denen ein Unternehmen in seine Geschäfte diversifiziert ist. So können die Divisionen z.B. nach Produktbereichen gegliedert sein. Das Chemieunternehmen Clariant beispielsweise ist in folgende fünf Divisionen strukturiert: Textile, Leather & Paper Chemicals, Pigments & Additives, Functional Chemicals, Life Science Chemicals und Masterbatches.

Divisionen sind heutzutage meist für ihre Geschäftsstrategien eigenverantwortlich (*Profit-and-Loss Center*). Ursprünglich wurden auf der Corporate-Ebene die strategischen Entscheidungen auch für die Geschäfte getroffen. Lediglich die operativen Entscheidungen wurden den Divisionsmanagern überlassen. Über die Zeit haben sich hier die Grenzen verschoben. Eine Herausforderung für den Leiter einer Division ist es, das Dilemma zwischen den divisionalen Geschäftsinteressen und den Interessen des Gesamtunternehmens zu lösen: Einerseits ist er in seiner Funktion als Mitglied des Corporate Managements eine Verpflichtung eingegangen, im Sinne des Ganzen zu handeln; andererseits muss und will er aber auch seine Geschäftsinteressen als Leiter einer Division verfolgen, denn letztendlich muss er auf der Basis der Performance seines Geschäfts am internen Kapitalmarkt um seine beantragten Investitionsmittel konkurrieren.

Sobald bei großen Unternehmen eine Division ihrerseits in strategische Geschäftseinheiten untergliedert ist, können in der Division die hier dargestellten Prinzipien eines Corporate Managements wiederum rekursiv zur Anwendung gebracht werden. Das Divisionsmanagement agiert dann in Richtung seiner strategischen Geschäftseinheiten wie ein Corporate Management.

Zusammenfassend kann ein MGU mit seinen wesentlichen strukturellen Elementen wie folgt charakterisiert werden:

1. Es ist *diversifiziert* in verschiedene Geschäfte.
2. Diese Geschäfte werden meist mittels einer *multidivisionalen Organisationsstruktur* geführt.
3. Im Gesamten gesteuert wird das MGU durch das *Corporate Management*.
4. Die *Geschäftsverantwortung* ist *auf der Geschäftsebene* angesiedelt.
5. Der durch die *geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit* generierte Mehrwert muss größer sein als die durch die Koordination des MGUs entstehenden Managementkosten.

Nach der Beschreibung der Charakteristika eines MGUs geht es im nächsten Abschnitt darum, ein Verständnis für die Rolle und Zielsetzung des für das Management des MGUs verantwortlichen Corporate Managements zu schaffen. Auch soll das zentrale Begriffsgerüst entwickelt werden, das dem hier verwendeten Ansatz zugrunde liegt.

1.1.2 Das Corporate Management als Mittler

Dem Corporate Management obliegt die Aufgabe der Strategieentwicklung und -umsetzung für das Gesamtunternehmen. Einerseits muss es dabei die Interessen der Eigentümer und anderer externer Anspruchsgruppen wahrnehmen, andererseits geht es darum, den strategischen Absichten der Geschäfte gerecht zu werden, denn ohne erfolgreiche Geschäfte kann auch das Corporate Management nicht erfolgreich sein. Man kann also argumentieren, dass das Corporate Management als *Mittler (Agent)* zwischen den Interessen der Stakeholder (und dort insbesondere der Investoren) und den Intentionen und Möglichkeiten der Geschäfte agiert.¹⁰ Das Corporate Management steht dabei unter einem spezifischen Legitimationsdruck, denn es muss die Frage beantworten können, warum es für einen Investor besser sein soll, in das diversifizierte MGU zu investieren, anstatt in gleichartige fokussierte Einzelunternehmen.

Ein MGU sollte nie Selbstzweck sein. Vielmehr sollte ein Corporate Management über eine möglichst überzeugende Legitimationsbasis gegenüber seinen relevanten Anspruchsgruppen verfügen. Darunter ist ein detailliertes Konzept zu verstehen, das erklärt, warum es dem Corporate Management mittels seiner Aktivitäten und Ressourcen möglich ist, einen Mehrwert für die Geschäfte zu realisieren, den diese alleine nicht realisieren könnten. Konkret ist es die Frage nach dem Portfolio seiner Geschäfte und den damit verfolgten Motiven, den dabei anvisierten Synergien und den daraus erwarteten Wettbewerbsvorteilen auf der Corporate- und der Geschäfts-Ebene.

Verfügt das MGU über eine Legitimationsbasis, die ihm zu Erfolg verhilft, dann weckt diese die Aufmerksamkeit konkurrierender MGUs. Je nachdem, wie gut sie imitierbar ist, diffundiert sie mit der Zeit zu den Konkurrenten und der Corporate-Wettbewerbsvorteil geht verloren; ist sie nicht erfolgreich, so werden die Investoren den Druck auf das Corporate Management erhöhen, um einen Wechsel der Corporate Strategy zu erzwingen. Deshalb muss diese Legitimationsbasis kontinuierlich weiterentwickelt, verfeinert und auch hinsichtlich ihrer zukünftigen Gültigkeit hinterfragt werden. So können z.B. effizienter werdende Kapital- und Gütermärkte aufgrund sinkender Transaktionskosten manch ein MGU seiner Legitimationsbasis berauben.

1.1.3 Das Nutzenversprechen gegenüber den Geschäften

Aufbauend auf der konzeptionellen Legitimationsbasis des MGUs, gibt ein Corporate Management ein *Nutzenversprechen (Value Proposition)*¹¹ gegenüber seinen wichtigsten Anspruchsgruppen ab. Wir sprechen hier von der *Stakeholder Value Proposition*: Welchen Nutzen beabsichtigt das Unternehmen einem bestimmten Stakeholder in Bezug auf dessen Erwartungen zu stiften? So kann es z.B. Teil einer *Investors Value Proposition*