

Bernd Eggers / Friedel Ahlers /
Timm Eichenberg (Hrsg.)

Integrierte Unternehmensführung

Festschrift zum 65. Geburtstag
von Prof. Dr. Claus Steinle



Schafft unsere Konzernebene einen Mehrwert? Ein Plädoyer für eine verantwortungsvolle Diversifikation

Günter Müller-Stewens und Matthias Brauer

1 Diversifikation: Handicap oder Chance?

Der Kapitalmarkt schätzt sie nicht besonders, die diversifizierten Konzerne bzw. Unternehmensgruppen. Derartige „Mehr-Geschäfts-Unternehmen“ (MGU) werden oft als „Wertvernichter“ gesehen und mit einem „Konglomeratsabschlag“ versehen. Auch „Synergien“, als wichtiges Gestaltungselement der Konzerne, sind zum Unwort geworden. Meist seien sie nur ein Hirngespinnst wirklichkeitsfremder Manager. Daher sei eine Fokussierung des Portfolios grundsätzlich zu bevorzugen und würde Wertsteigerungen ermöglichen. Wer sich gegen diese „Einsichten“ stellt, wird über Konglomeratsabschläge auf den Aktienkurs abgestraft. Doch wird dieses Pauschalurteil der Sache gerecht? Wir vertreten in diesem Beitrag die Auffassung, dass die Diversifikation nach wie vor eine sehr wichtige strategische Option darstellt, die es sorgfältig gegenüber einer Fokussierung abzuwägen gilt. Es gibt neben den wertvernichtenden diversifizierten Unternehmensgruppen durchaus auch eine stattliche Anzahl von MGUs, die nachhaltig profitabler sind als ihre fokussierten Vergleichsunternehmen. Doch diese Option verlangt die Fähigkeit der Führungsmannschaft zum Management der Diversifikation.

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass trotz des Trends zur Fokussierung nach wie vor nahezu alle größeren, aber auch viele mittlere Firmen MGUs sind, die ihr Portfolio über Regionen, das Produkt- oder Dienstleistungsportfolio oder entlang der Wertschöpfungskette diversifiziert haben. Diversifizierte Unternehmen sind eher Normal- als Ausnahmefall. In der aktuellen Wirtschaftskrise war auch manch einer froh darum, dass er seine Risiken in verschiedene Geschäfte diversifiziert hatte.

Wer diversifiziert ist, bringt dies jedoch nach außen oft nur defensiv zum Ausdruck. So spricht z. B. das Schweizer Pharmaunternehmen Novartis bei seiner Neuausrichtung auf den Gesundheitssektor von einer „fokussierten Diversifikation“. Dabei wäre es längst an der Zeit, das Thema Diversifikation wieder proaktiv anzugehen, sich zu dem Konzept offen zu bekennen, seine Umsetzung systematisch voranzutreiben, seinen Nutzen transparent und bestmöglich unter Beweis zu stellen sowie seine Fallstricke aufzeigen.

Natürlich ist die Skepsis vieler Investoren gegenüber einer Diversifikation nachvollziehbar, denn viele Diversifikationsstrategien sind fehlgeschlagen. Und allzu oft wurden Investoren bzgl. der Fähigkeit eines Konzernmanagements, eine Diversifikation erfolgreich zu managen, enttäuscht. Die Gründe dafür sind vielfältig: Manchmal sind Konzerne relativ passive, historisch gewachsene Unternehmensgruppen, deren Konzeption strategisch kaum noch nachvollziehbar ist. Oder intransparente Konzernstrukturen mit Überkreuzsubventionierungen dienen mehr den Interessen des Topmanagements als dem der Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter. Nicht selten hat man es auch mit negativen Synergien zu tun, d. h. dass sich die

Geschäfte wechselseitig sogar behindern. So stellte sich z. B. bei Sony das Musikgeschäft (CDs etc.) jahrelang gegen das Geschäft mit MP3-Geräten, da man nicht wollte, dass mit diesen Geräten kostenlose Downloads der eigenen Musik begünstigt werden.

Doch es wäre trügerisch, daraus zu schließen, dass die Fokussierung die gegenüber der Diversifikation generell zu bevorzugende Unternehmensstrategie wäre. Gerade sehr stark fokussierte und bislang durchaus sehr erfolgreiche Unternehmen laufen heute Gefahr, nachhaltige Wettbewerbsnachteile gegenüber Wettbewerbern einzufahren, wenn diese in der Lage sind, erhebliche Synergien aus ihrer Diversifikation zu schöpfen. Wie lange können z. B. BMW und Mercedes auf die Kostenvorteile verzichten, die eine breit diversifizierte und immer besser integrierte VW-Gruppe für seine Marke Audi (z. B. durch die Nutzung von Gleichteilen) zu erzielen vermag?

Oder die Diversifikation erklärt sich darüber, dass man dem Kunden eine integrierte Dienstleistung („one-stop-shopping“) aus einer Hand erbringen muss, wenn man ihn halten möchte. Wenn z. B. eine der neuen, extrem schnell wachsenden Mega-Cities dieser Welt die Entwicklung seiner komplexen Infrastruktur (Energieversorgung, Verkehrswege etc.) vorantreiben will, dann möchte man dort nicht mit einzelnen Divisionen von Siemens verhandeln. Auch wird man sich nicht mit einer Koordination des Verkaufs allein über ein Key Account Management zufrieden geben, sondern erwartet eine technologisch integrierte Gesamtlösung des Kundenproblems. Wer sich nicht dieser Managementtherausforderung stellt, wird nach und nach einen bedeutsamen Teil seiner Kunden verlieren. Teilweise lassen sich derartige Herausforderungen durch strategische Partnerschaften bewältigen, doch ob dies allorts ausreichen wird, darf bezweifelt werden. Dies zeigt auch der Trend zurück zur Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe in einigen Branchen, wie etwa der Computerindustrie.

Tatsächlich sind es oft sehr zwingende Gründe, warum ein Unternehmen die Herausforderung einer Diversifikation annehmen muss. Manchmal entstehen diversifizierte Strukturen durch den Umbau der Portfolio-Konfiguration, wenn die Konzernumsätze aus stagnierenden Märkten nach und nach in attraktivere Märkte verlagert werden sollen. Oder die Portfolio-Entwicklung erklärt sich über die Risikodiversifikation z. B. unterschiedlich zyklischer Geschäfte, die in inhaltlichem Bezug zueinander stehen. Ein Beispiel hierfür ist MunichRe, die aus einer Risikoperspektive in die Erst- und Rückversicherung diversifiziert ist und darauf aufbauend z. B. das Krankenversicherungsgeschäft möglichst integriert angeht. Oder ein historisch gewachsener Stammhauskonzern wurde unter einem Holding-Dach in einzelne strategische Geschäftseinheiten restrukturiert: Zuerst konzentrierte man sich dabei auf die Positionierung der einzelnen Geschäfte und erst langsam wird man sich bewusst, dass es nun dieses diversifizierte Portfolio gesamtstrategisch zu managen gilt.

Die Gründe sind also vielfältig, warum die Diversifikation nach wie vor eine wichtige strategische Option darstellt, die nicht vernachlässigt werden darf, auch wenn sie etwas in die Ungnade des Kapitalmarktes gefallen ist. Das Augenmerk sollte mehr darauf gelegt werden, warum ein Gruppenmanagement so oft nicht in der Lage ist, Diversifikation wertsteigernd zu managen. Welche Fähigkeiten und Konzepte sind es, die hier fehlen?

Hierzu ist festzustellen, dass sich die Entwicklung von Managementfähigkeiten in den letzten Jahrzehnten primär auf das Entwickeln und Umsetzen der Wettbewerbsstrategien in den Geschäften bezogen hat. Relativ wenig Aufmerksamkeit schenkte man den Fähigkei-

ten, die es auf der Gruppenebene benötigt, um aus der Diversifikation den angestrebten Mehrwert zu generieren. Oft gibt es nicht einmal eine konzeptionell saubere Trennung zwischen der „Corporate Strategy“ und den „Business Strategies“. Und dort wo getrennt wird, fehlt es nicht selten an einer klaren und im Management geteilten Agenda der wertsteigernden Aktivitätsfelder des Konzernmanagements.

Es ist z. B. eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe, eine konzernweite strategische Initiative quer über alle Geschäftseinheiten – überlagernd zur mächtigen Eigendynamik der „vertikalen Geschäftssilos“ – zu führen. Doch genau in dieser Managementtherausforderung liegt auch die Chance: Denn derartige Fähigkeiten eines Konzernmanagements können nur langfristig in einem unternehmensspezifischen Entwicklungsprozess aufgebaut werden. Wer sich diese frühzeitig angeeignet hat, verfügt daher meist über sehr langfristig verteidigbare Wettbewerbsvorteile. Unternehmen wie 3M oder Johnson & Johnson haben uns dies über Jahrzehnte vorgeführt. Neuerdings zeigt uns z. B. auch Apple sehr eindrucksvoll, wie Mehrwert aus einer wachsenden Diversifikation generiert werden kann.

Die Diskussion über das Management diversifizierter Unternehmen wird bisher vor allem kapitalmarktorientiert geführt. Eine strategische Führung erfordert jedoch mehr als nur die Fähigkeiten im Bereich Corporate Finance. Im Folgenden stellen wir daher sieben Leitlinien einer „verantwortungsvollen Diversifikation“ auf, an denen sich der Aufbau eines *strategischen Konzern- bzw. Gruppenmanagements* orientieren kann. Diese Leitlinien bauen auf einer Vielzahl von uns durchgeführten wissenschaftlichen Untersuchungen sowie auf manigfaltigen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Führungskräften und Unternehmen zum Konzernmanagement auf (vgl. Müller-Stewens/Brauer, 2009).

2 Einen Gruppenmehrwert erzielen

Eine Unternehmensgruppe macht nur dann Sinn, wenn der Wert des Gesamtunternehmens nachhaltig größer ist als die Summe der Werte der einzelnen Geschäfte. Dieser Mehrwert („*corporate surplus*“) muss durch die Konzernebene generiert werden. Er stellt die Legitimationsbasis eines MGU dar. Genau genommen geht es sogar um die Erzielung eines *Netto-Mehrwerts*, d.h. der geschaffene Mehrwert muss größer sein als die durch die Gruppenebene entstehenden Kosten.

In einem traditionellen Verständnis von Konzernführung lautet die zentrale Frage: Was können die Töchter für die Mutter bringen? Dies allein wäre allerdings zu einseitig und geht an der Grundaufgabenstellung eines Konzernmanagements vorbei. Mindestens ebenso wichtig ist die Beantwortung der Frage: Was kann die Mutter zur Wertsteigerung der Töchter beitragen, die diese nicht selbst besser realisieren könnten? Der Mehrzahl der Unternehmensgruppen gelingt es jedoch nicht, einen solchen Corporate Surplus zu realisieren. Dies bringt sie mit ihrer Diversifikationsstrategie unter Legitimationsdruck. Der Kapitalmarkt betrachtet sie dann mit Skepsis und bewertet sie mit einem „*Konglomeratsabschlag*“. Je nach Eigentümerstruktur kann ein daraus erwachsender „Corporate Discount“ Übernahmeveruche zur Folge haben. Gelingt es nicht, die Eigentümerstruktur zu stabilisieren – wie z. B. beim Einstieg von Aabar Investments PJSC (Abu Dhabi) bei Daimler im März 2009 –, so kann eine Zerschlagung des Unternehmens oder zumindest eine Restrukturierung der Portfolio-Konfiguration eine Konsequenz davon sein. Oder die Unternehmens-

leitung versucht den Discount schrittweise selbst durch Desinvestitionen abzubauen. Ein eindrucksvolles Beispiel hierfür ist die über viele Jahre stattgefundene Portfolio-Restrukturierung der Linde-Gruppe, wo eine Produktfokussierung auf das Gas- und Anlagengeschäft erfolgte, und das Risiko derzeit primär global diversifiziert wird.

In seiner Tätigkeit der Wertsteigerung auf der Gruppenebene steht das Gruppenmanagement allerdings in Konkurrenz zum Gruppenmanagement anderer Konzerne. Nur wenn die Mutter tatsächlich der „beste Eigentümer“ ihrer Geschäfte ist, d. h. den höchsten Mehrwert für die Töchter generiert, ist auf lange Sicht der Verbleib der Töchter im Unternehmensverbund ökonomisch gerechtfertigt. Ansonsten unterliegt man im Wettbewerb den Unternehmen, die ihren Töchtern zu einem größeren Mehrwert verhelfen können. So hat z. B. der Genfer Luxusgüterkonzern Richemont im Jahr 2000 u. a. den Uhrenhersteller IWC aus dem VDO-Portfolio erworben. Die integrierende Logik, warum IWC zum VDO-Portfolio gehörte, war die, dass man etwas von Mess- und Regeltechnik verstand. Primäres Motiv waren also technologische Synergien. Dagegen verfügt Richemont über eine besondere Fähigkeit im Management von Luxusmarken, die heute in 18 weitgehend autonom operierenden Tochtergesellschaften zur Anwendung gebracht wird. Der Mehrwert des Konzernmanagements ergibt sich dann weniger über horizontale operative Synergien, sondern mehr über vertikale Managementsynergien, was dann auch tatsächlich mit einer erheblichen Wertsteigerung bei IWC einherging.

3 Synergien erfolgreich managen

Der durch die Gruppenebene anzustrebende Mehrwert entsteht aus der Koordination der Gruppe mit dem Ziel der Realisierung von *Synergien*. Dies geschieht nicht automatisch, sondern bedarf spezifischer Fähigkeiten eines Konzernmanagements. Diese beziehen sich sowohl auf die Identifikation von Synergiepotentialen, als auch auf deren organisatorische Umsetzung.

Die Phobie gegenüber dem Thema Synergien und auch die fehlende Managementenerfahrung haben teilweise dazu geführt, dass Unternehmen, die bereits diversifiziert sind, die Chancen, die ihnen ihre Diversifikation bietet, ungenutzt verstreichen ließen. Doch der verschärfte Wettbewerbsdruck führt nun langsam wieder zu einer Rückbesinnung, da auch die Verbesserungspotenziale in den einzelnen Geschäften teilweise als weitgehend ausgeschöpft betrachtet werden. Die Kostensenkungspotenziale wurden nahezu im Gleichschritt mit der Konkurrenz weitgehend ausgereizt; die Märkte, in denen man sich bewegt, sind oft relativ gesättigt und bieten nur noch sehr bescheidene Wachstumsraten.

Um dieser Stagnation zu entrinnen, haben Unternehmen sich auch dazu entschlossen, *Effizienz- bzw. Kostensynergien* über die Standardisierung und Zentralisierung bestimmter Funktionen zu heben. Warum sollte man z. B. nicht gemeinsam einkaufen, wenn mehrere Geschäfte ihre Vorprodukte teilweise beim gleichen Lieferanten beziehen? Macht es in einem internationalen Versicherungsunternehmen noch Sinn, angesichts der Konvergenz der Rahmenbedingungen in jedem Land eine eigene Produktentwicklung zu haben? Wäre es nicht besser, diese Funktion am best geeigneten Standort zu zentralisieren? Neben klassischen Effizienzsteigerungsprogrammen kann das Konzernmanagement Mehrgeschäft aber auch durch *Wachstumssynergien* erzielen. Philips kreierte z. B. einen vollkommen neuen

Markt für „Mobile Defibrilatoren“ durch die Kombination von Kompetenzen aus der „Medical Unit“ und der „Consumer Electronics Unit“.

Auch braucht es ein differenzierteres Denken über Synergien. Die *operativen Synergien* zwischen den Geschäftseinheiten, z. B. aufgrund von verwandten Produkten oder gemeinsamen Technologien, decken nur einen kleinen Teil der Möglichkeiten ab. Mindestens ebenso relevant sind *Managementsynergien*, wie etwa das Beherrschen einer bestimmten Methodik – z. B. die Marktforschungskompetenz beim britischen Einzelhandelskonzern Tesco –, die zum Vorteil der Töchter reichen und die man aber dort nie auf diesem Nutzniveau betreiben könnte. Nicht zu vergessen sind auch die *Finanz-Synergien* (z. B. Cash-Pooling), die über eine Gruppenstruktur gehoben werden können. Relevant werden können auch *Marktmacht-Synergien*, wenn z. B. ein globales Mehr-Markenunternehmen wie Procter & Gamble seine Gruppenstärke beim Vertreten seiner einzelnen Marken bei lokalen Handelspartnern auszuspielen vermag.

4 Aktiv Wettbewerbsvorteile der Gruppe bewirtschaften

Da Wettbewerb nicht nur auf der Ebene der einzelnen Geschäfte stattfindet, sondern auch auf der Gruppenebene, muss auch dieser Wettbewerb aktiv geführt werden. Dies impliziert eine klare Vorstellung, welche *Wettbewerbsvorteile der Gruppe* hier angestrebt werden.

In der Unternehmenspraxis ist das Strategische Management oft durch die Markt- und Wettbewerbsdynamik in den einzelnen Geschäftsfeldern geprägt. Man weiß relativ genau, über welche Wettbewerbsvorteile man in den einzelnen Geschäftsfeldern verfügt. Dagegen sind die Vorstellungen über die Wettbewerbsvorteile auf der Gruppenebene weitaus weniger ausgereift und geteilt. Will sich das Unternehmen im Konzernmanagement signifikant und nachhaltig differenzieren, bedarf es jedoch auch eines klaren Verständnisses der Wettbewerbsvorteile auf der Gruppenebene sowie des damit verbundenen Nutzens, der daraus für die einzelnen Geschäfte generiert wird („*business value proposition*“).

Das Konzernmanagement muss die zur Realisierung dieser Wettbewerbsvorteilspotenziale erforderlichen Managementfähigkeiten gezielt identifizieren und aufbauen. So kann ein Unternehmen z. B. die M&A-Kompetenzen für den Kauf und die Integration von Unternehmen auf der Gruppenebene systematisch bündeln und entwickeln, da diese Fähigkeiten in einer Wachstumsphase oder konzeptionellen Neuausrichtung spielentscheidend sein können.

5 Einer integrierenden Leitidee folgen

Nicht nur für ein Einzelgeschäft, sondern auch für eine Unternehmensgruppe ist es förderlich, wenn die Diversifikation und damit die strategische Unternehmensentwicklung einer integrierenden Leitidee folgt. Dieses *strategische Konzept* definiert das Geschäftsmodell des Gesamtunternehmens.

Natürlich ist nicht jede Portfolio-Konfiguration, die man bei diversifizierten Unternehmen antrifft, als sinnvoll und wertstiftend zu erkennen. Auch reicht es nicht aus, ein Portfolio nur finanztechnisch zu optimieren. Es ist sicher förderlich, wenn eine die Geschäfte verbind-

dende Gesamtidee und -logik die strategische Entwicklung des Unternehmens anleitet und diese dann auch über ein aktives Portfoliomanagement konsequent zur Umsetzung gebracht wird. Es muss eine strategisch überzeugende Antwort auf die Frage gegeben werden können, warum sich genau diese Geschäfte unter dem gemeinsamen Konzerndach befinden. Oft leitet sich eine Antwort aus der Frage ab, was ein bestimmtes Unternehmen von seinem Wesen her ist, wofür es steht, was seine Identität ist. Worin besteht die „logische Klammer“, die den Zweck der Gruppe erklärt und ihre Entwicklung anleitet?

Ist ein solches strategisches Konzept jedoch einmal gefunden, dann ergibt sich für das Konzernmanagement ein neuer Blick auf das Geschäftsportfolio des Unternehmens. Da die Geschäfte nicht mehr nur in den „vertikalen Silos“ optimiert werden, werden dann häufig auch völlig neue Wachstumspotentiale sichtbar. Als Beispiel mag hier die aktuelle Transformation von Nestlé dienen. Das ursprüngliche Selbstverständnis des Unternehmens war das eines Nahrungsmittelkonzerns. Entsprechend blickte man vertikal auf die einzelnen Nahrungsmittelproduktkategorien, nach denen das Unternehmen auch organisiert war. Das Geschäftsmodell des Konzerns geriet aber zunehmend unter Wettbewerbsdruck. Oft fand man sich in den einzelnen Produktkategorien in scheinbar endlosen Preiskämpfen wieder. Dies war dann auch Anlass, sich im Selbstverständnis als Ganzes zu redefinieren: In Spiegelung der sich wandelnden Kundenbedürfnisse versteht man sich nun als Unternehmen für „Nutrition, Health and Wellness“. Zentraler Wettbewerbsvorteil auf der Gruppenebene soll die ernährungswissenschaftliche Kompetenz sein, mittels derer in den Einzelgeschäften ein Mehrwert gestiftet werden kann, den die Geschäfte alleine nicht realisieren könnten. Durch entsprechend höherwertige Produkte konnte dem Margenverfall der letzten Jahre erfolgreich entgegengewirkt werden. Dabei ist man auch auf Wachstumsideen gestoßen, die sich erst aus der Einnahme dieser horizontalen, über die Kundenbedürfnisse integrierten Perspektive ergeben. So hat man z. B. Jenny Craig, das im Bereich des personalisierten Gewichtsmagements mit über 600 Jenny Craig Centres international tätig ist, erworben.

6 Den passenden Integrationstyp bestimmen

Je nach dem für das Gesamtunternehmen angestrebten Geschäftsmodell wird der passende Integrationsgrad definiert. Dabei können drei Grundtypen unterschieden werden:

1. Der *Portfolio-Optimierer*, bei dem die Geschäfte hochgradig autonom bleiben,
2. der *vertikale Optimierer*, bei dem die Gruppenebene sich primär auf die Wertsteigerung der Einzelgeschäfte konzentriert, und
3. der *horizontale Optimierer*, bei dem über ein weitgehend integriertes Gruppengeschäftsmodell auch die Realisierung operativer Synergien angestrebt wird.

Aus dem strategischen Konzept (und der übergeordneten Vision) der Gruppe leiten sich Umfang und Inhalt der Aktivitäten der Gruppenebene ab. Ähnlich zu den Normstrategien auf Ebene der Geschäftsfelder (z. B. Differenzierung, Kostenführerschaft und Fokus), können sich Unternehmen an drei generischen Optionen orientieren. Diese Grundtypen unterscheiden sich nach dem Grad der Integration (mit entsprechend steigendem Wertsteigerungspotential und höheren Kosten der Integration).

Warren Buffet ist mit seiner Firma Berkshire Hathaway schon ein klassisches Beispiel für einen „*Portfolio-Optimierer*“. Der Mehrwert des Gruppenmanagements liegt dann vor allem darin, in unterbewertete, aber aussichtsreiche Investitionsziele zu investieren. Die Unternehmen bleiben aber innerhalb des Portfolios weitgehend autonom und werden rein finanziell geführt. Aus dieser „minimal-invasiven“ Logik heraus reicht ein sehr schlankes Corporate Center zur Steuerung der Gruppe aus. Problem dieses Ansatzes ist, dass er sehr nahe an dem eines Private Equity-Unternehmens ist, was meist für einen solchen Ansatz noch besser aufgestellt ist.

Eine Integrationsebene höher agiert der „*vertikale Optimierer*“. Er konzentriert sich auf ein aktives Portfolio-Management sowie auf das Trimmen der einzelnen Geschäfte in Richtung einer „Best-in-class“-Performance. Allein das Trimmen der Einzelgeschäfte kann zwar für Aktionäre vorübergehend wertsteigernd wirken. Doch es bleibt die Frage, warum sich genau diese – im Einzelfall durchaus sehr profitablen – Geschäfte unter diesem Dach befinden? Bleibt das Unternehmen hier eine schlüssige Antwort schuldig, dann wird man – auch angesichts meist hoher Cash-flow-Bestände – schnell zum Zielobjekt von Investoren, die aus einer Zerschlagung des Unternehmens ihren Nutzen ziehen wollen.

Zur operativen Integration von Teilen der Wertschöpfungsketten der Geschäfte kommt es im Fall des „*horizontalen Optimierers*“. Dahinter steht häufig der sogenannte „*One-Firm*“-Ansatz, wie man ihn z. B. aus der Industrie („Siemens One“, „One Swisscom“) oder dem Banking (z. B. One Credit Suisse) kennt. Ziel ist hier z. B. das „Cross Selling“, d. h. man will den anspruchsvollen Kunden, der Produkte und Dienstleistungen aus mehreren Geschäftseinheiten benötigen kann, „aus einer Hand“ mit einer – auch technologisch – integrierten Dienstleistung“ versorgen („one-stop-shopping“). Derartige Ansätze gelten bzgl. der erforderlichen Managementfähigkeiten als besonders anspruchsvoll, denn um sie zum Gelingen zu bringen, muss das dazu erforderliche soziale Kapital zwischen den relevanten Mitarbeitern der zu integrierenden Einheiten gebildet werden. Im Falle ihres Gelingens sind diese Ansätze aber auch besonders vielversprechend und nur schwer vom Wettbewerb zu imitieren. Zu einer besonderen Herausforderung kann die Entflechtung werden, wenn es nicht gelingt, den Ansatz erfolgreich umzusetzen.

7 Die Führungsorganisation konsequent anpassen

Die Realisierung des über die Corporate Strategy angestrebten Mehrwerts lässt sich nur erreichen, wenn konsequent die Führungsorganisation auf die Umsetzung der Strategie ausgerichtet wird.

Konsistenz zwischen der Strategie und der internen Governance des Unternehmens ist oberstes Gebot. Veränderungen in der Gruppenstrategie sollten sich auch in entsprechenden Veränderungen im *Interaktionsstil* zwischen der Gruppen- und Business-Ebene, den *Organisationsstrukturen* (Aufbau- und Ablauforganisation, Gruppenfunktionen etc.) bis hin zu den *Managementsystemen* (Strategische Planung, Controlling, Anreizsysteme, Führungskräfteentwicklung etc.) niederschlagen. Dabei müssen oft kritische Spannungsfelder ausbalanciert werden, z. B. wenn Anreizsysteme zugleich die geschäftsfeldübergreifende Kooperation und die Optimierung der Einzelgeschäfte unterstützen sollen.

Insbesondere bei der Ausgestaltung des strategischen Planungsprozesses ist darauf zu achten, dass durch ihn nicht nur die Vergangenheit in die Zukunft extrapoliert wird, sondern dass durch seine Anbindung an zu erwartende externe Veränderungen gegenwärtige Planungsannahmen auf ihre Gültigkeit hinterfragt werden und gemeinsam gewonnene Ideen und Begründungszusammenhänge für das Unternehmen als Ganzes entstehen.

Strategieprozesse sind heute oft alles andere, nur nicht strategisch. In zahlengetriebenen und sinnentleerten Verfahren werden Budgets und Finanzpläne aus früheren Jahren fortgeschrieben. Daher nutzen Unternehmen, wie z. B. der Chemiekonzern Bayer oder der IT-Konzern IBM, die intensive Analyse wichtiger Trends und Szenarien, um den strategischen Dialog zwischen dem Konzernmanagement und den Geschäftseinheiten (wieder) mit Leben und Inhalten zu füllen. Was bedeuten z. B. Megatrends wie „Globale Erwärmung“ oder „demographischer Wandel“ für unser Unternehmen? Wie werden sich dadurch die Kundenbedürfnisse ändern? etc.

Eine genaue und faktenbasierte Betrachtung dieser erwarteten Veränderungen lassen oft neue Ideen und Aufgaben entstehen. Der systematische Blick in die Zukunft kann helfen, die Geschichte zu den Wachstumsplänen inhaltlich zu untermauern, indem aufgezeigt wird, wie das Unternehmen in seinem strategischen Konzept von wichtigen Trends zu profitieren vermag. Auch soll dadurch ein Klima der Dringlichkeit geschaffen werden.

Ein auf der Konzernebene angesiedelter Strategieprozess, der seinen Auftakt in der Auseinandersetzung mit Megatrends und Szenarien hat, erzeugt auch Druck und Sinn für eine Gruppenintegration. Vorher agierte man vielleicht wie eine reine Finanzholding. Doch nun werden die Wechselwirkungen und die Chancen entdeckt, die man gemeinsam besser nutzen könnte.

8 Die Umsetzung über strategische Initiativen steuern

Um der Umsetzung der Unternehmensstrategie den notwendigen Fokus zu geben, empfiehlt sich die Definition einer Reihe aus der Strategie abgeleiteter strategischer Initiativen. Diese Initiativen gilt es gesamthaft zu steuern.

Strategische Initiativen geben der Geschäftsleitung bessere Möglichkeiten direkt auf die Implementierung der Gruppenstrategie und ihre Einhaltung unter Beachtung des normativen Rahmens (Vision, Werte, Mission, Ziele) Einfluss zu nehmen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Gruppeninitiativen zu, die unternehmensübergreifend ausgerichtet sind und durch das Konzernmanagement direkt geführt und verantwortet werden. Als Beispiel kann hier die Konzerninitiative „Upgrade to Industry Leadership“ der Deutschen Lufthansa genannt werden, in der konzernweit Aktivitäten angestoßen wurden, um die Industrieführerschaft des Luftfahrtunternehmens in einem zunehmend schwierigen Marktumfeld nachhaltig zu sichern.

Die Geschäftsleitung sollte dabei die Summe aller strategischen Initiativen als Portfolio betrachten und steuern. Augenmerk sollte dabei auf die Ausgewogenheit des Portfolios gerichtet sein. Diese kann z. B. die Balance zwischen Kosten- und Wachstumsinitiativen, zwischen eingegangenen Risiken oder auch zwischen kurz-, mittel- und langfristig realisierbaren Initiativen betreffen.

Das Management strategischer Initiativen verlangt wiederum spezifische Fähigkeiten seitens des Konzernmanagements. General Electric war hier jahrzehntelang führend und konnte durch eine Folge von systematisch aufgesetzten Initiativen fast unbemerkt nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf der Gruppenebene realisieren.

9 Gesamthaft Verantwortung übernehmen

Die zentrale Herausforderung jedes Konzerns ist es, dass die Geschäftseinheiten zusammen mit dem Gruppenmanagement *Verantwortung für das Ganze* übernehmen. Dabei agiert das Gruppenmanagement als Mittler zwischen den Geschäftseinheiten und den Anspruchsgruppen des Unternehmens.

Die Gruppenebene ist selten der Sympathieträger im Konzern. Aus Sicht der Geschäftseinheiten werden ihre Integrationsbemühungen oft äußerst kritisch gesehen, da ihr Nettonutzen nicht anerkannt wird. Auch werden diese Bemühungen als lästig empfunden, da sie die Autonomie der Geschäftseinheiten einschränken. Nicht selten ist diese Skepsis gegenüber der Gruppenebene auch berechtigt, wenn die auf dieser Ebene angesiedelten Aufgaben nicht professionell bearbeitet wurden und nur eine lähmende und teure Zentralbürokratie geschaffen wurde. Gleichzeitig haben aber auch oft die Geschäftseinheiten über Jahre ihre übernommenen Verpflichtungen nicht erfüllt, so dass der über das zentrale Management ausgeübte Druck durchaus seine Berechtigung hat. Herausforderung ist es, hier die richtige Balance zu halten.

Illusionslos betrachtet befinden sich aber heute viele Geschäftseinheiten mehr und mehr in einer Situation, dass sie zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf die Nutzung von Gruppensynergien angewiesen sind. Und manch eine Geschäftseinheit wäre ohne ihre Gruppenzugehörigkeit gar nicht mehr überlebensfähig oder zumindest nicht in der Lage, ihre vollen Möglichkeiten auszuschöpfen. So suchte sich selbst ein erfolgreiches Unternehmen wie Puma mit PPR eine neue Eigentümerschaft, um auf die Ressourcen und Fähigkeiten dieser Gruppe zur Beschleunigung der eigenen Entwicklung zurückgreifen zu können.

Statt sich also zu sehr mit den Animositäten in der Interaktion Gruppenebene-Geschäftseinheiten aufzuhalten, sollte man beidseitig die vorhandene Energie besser in die *aktive Entwicklung und Nutzung der Verbundfähigkeiten* stecken, denn man wird sie in einem schärfer werdenden Wettbewerb noch gut benötigen können. Im Kern geht es um eine verantwortungsvolle Diversifikation, bei der alle Beteiligten trotz vitaler Eigeninteressen und unterschiedlicher Perspektiven Verantwortung für den gesamten Unternehmensverbund übernehmen. Nur so kann die Diversifikation vollumfänglich zum Wohle des Unternehmens genutzt werden.

Auf der Gruppenebene werden Entscheidungen von großer unternehmerischer Tragweite getroffen: sei es der Entscheid für die Einführung einer neuen Dachmarke oder eine Unternehmensübernahme zum Eintritt in ein neues Geschäft. Wo so große Risiken eingegangen werden, ertönt auch der laute Ruf nach der Gesamtverantwortung. Und Diversifikation ist wegen der mit ihr verbundenen Ungewissheit immer mit Risiko verbunden. Sie ist genau deshalb aber auch unternehmerische Chance für den, der diese Risiken zu meistern weiß. Die zentrale Frage ist eher die, ob noch „kalkulierbare“ Risiken eingegangen werden.

Dabei nimmt die Tragweite der Entscheidungen tendenziell zu, während gleichzeitig ihre Folgewirkungen aufgrund steigender Unsicherheiten und Vernetzungen in den Sachverhalten immer schwieriger abschätzbar sind. Es wird von den Entscheidungsträgern und -gremien dennoch erwartet, dass sie die Folgen ihrer Entscheidungen vor dem Entscheidungsverantwortungsvoll durchdacht haben – und zwar nicht nur die ökonomischen Folgen, sondern auch die Folgen für Gesellschaft und Umwelt. Statt Shareholder-Value und gesamtgesellschaftliche Verantwortung gegeneinander auszuspielen bedeutet daher eine verantwortungsvolle Diversifikation auch die Rolle und Wertschöpfung des Unternehmens ganzheitlich zu interpretieren und zu managen. Verantwortungsvoll diversifizieren heißt aber auch mit dem Blick nach innen, dass dabei sorgfältig die im Konzern vorhandenen Fähigkeiten und Einstellungen zu betrachten sind.

Zusammenfassend betrachtet geht es darum, dass das Konzernmanagement für alle Beteiligten und Betroffenen sinnstiftend „*erlebbar*“ wird. Dass trotz aller Restriktionen und zunehmenden Erwartungshaltungen seitens der einzelnen Anspruchsgruppen man strategisch nicht zum Getriebenen wird („Die Analysten wollen diese Strategie.“), sondern das Konzernmanagement sich mit Augenmaß und auf Basis einer klaren strategischen Zukunftsvorstellung aktiv im Dialog mit diesen Anspruchsgruppen in der „Kunst des Möglichen“ übt. Dazu gehört auch eine zur Unternehmensstrategie passende Eigentümerstruktur.

Es müssen auch Entscheidungen zugunsten der Gruppe getroffen werden, die den Handlungsspielraum der Töchter aus deren Sicht ungünstig einschränken. So steuert die Swatch-Gruppe die Entwicklung ihres diversifizierten Uhrenmarken-Portfolios (Omega, Longines, Blancpain etc.) so, dass sich die einzelnen Marken nicht „in die Quere“ kommen, was wohl aber nicht immer zur Freude jeder einzelnen Marke sein wird.

Diskursgeprägte Problemlösungsmethodik als praxisorientiertes Anwendungsbeispiel des normativen Managements

Bernd Eggers und Friedel Ahlers

1 Einführung: Problemlösung im Diskurs

Eine integrierte Unternehmensführung muss idealtypisch auf allen Ebenen für alle Mitarbeiter „erfahrbar“ werden, sollen die damit verbundenen Intentionen voll zur Geltung kommen. Entsprechend formulieren Steinle/Eggers/Ahlers, 2008, S. 91: „Ganzheitlichkeit ist über die Leitidee einer integrierten Unternehmensführung hinaus auch ‚personifizierbar‘ als eine spezielle Denk- und Handlungsweise, die den Menschen als Problemlöser in den Fokus rückt.“ Speziell die Lösung komplexer Probleme erfordert eine ganzheitliche Denk- und Handlungsweise der involvierten Führungskräfte und Mitarbeiter.

Um entsprechende Denkleistungen in Teams erzeugen zu können, sind speziell dialogorientierte Gesprächsmethoden von ausschlaggebender Bedeutung. Gerade in hochqualifizierten besetzten Teams rückt ein anspruchsvoller Diskurs im Sinne synergetisch und ergebnisorientiert genutzter Meinungsunterschiede in den Vordergrund. Diskurs steht hier für eine Methodik, im moderierten Rahmen Argumente zu bestimmten (strittigen) Themenfeldern unter Beachtung spezifischer Normen wie Gleichberechtigung der Diskussionsteilnehmer etc. lösungs- und konsensorientiert auszutauschen. Ziel des Diskurses ist eine argumentativ gewonnene Übereinstimmung Kraft des besseren Argumentes, also eine argumentative Verständigung im Dialog (vgl. Steinmann/Löhr, 1994, S. 77 und 85).

Diese den Mitarbeitern zugeordnete aktive Problemlöser-Rolle mit Diskurs-Bezug im integrierten Handlungskontext ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, die erfüllt sein müssen. Aus der normativen Perspektive ist hier insbesondere ein bestimmtes Menschenbild zu nennen, das in die Richtung eines weitgehend in Selbstverantwortung handelnden Mitarbeiters geht (näher dazu Kapitel 2). Unter methodischen und anwendungsorientierten Gesichtspunkten ist eine geeignete diskursaffine Problemlösungstechnik auszuwählen, wie die im Kapitel 4.2 vorgestellte PUZZLE-Methodik.

Die Einordnung und Kennzeichnung des Diskursiven Managements als ein normativ geprägter Puzzle-Stein im Rahmen einer integrierten Unternehmensführung bildet entsprechend die Zielsetzung dieses Beitrages. Sie zeigt zugleich die ausgeprägte Adaptionfähigkeit der Kernidee einer integrierten Unternehmensführung hinsichtlich (vermeintlich) neuer Konzepte wie des Diskursiven Managements auf. Diskurse im Führungs- und Entscheidungskontext von Unternehmen können somit eine Leerstelle im von Bleicher als „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“ (Bleicher, 1999, S. 72) titulierten integrativen St. Galler Managementkonzept speziell und der integrierten Unternehmensführung generell füllen.