

DER BETRIEBSWIRT

Welchen Wert generiert ein Konzern?

Ein Konzern stärkt das Einzelunternehmen, es profitiert von Größenvorteilen – sagen die einen. Für andere schränkt der Konzern die Freiheitsgrade eher bürokratisch ein. Der Konzern sollte aber mehr sein als die Summe seiner Einzelteile, der Aufwand für die Konzernführung muss begründbar sein.

Von
Günter Müller-Stewens
und Andrew Campbell

Der legendäre Vorstandsvorsitzende von General Electric (GE), Jack Welch, nutzte im Jahresbericht von 1995 den gesamten Brief an die Aktionäre dazu, diesen zu erläutern, wie GE als Unternehmensgruppe geführt wurde und wie die einzelnen Managementprozesse und -initiativen Wert für den Konzern und seine Geschäfte generierten. Er wollte aufzeigen, warum die Unternehmensgruppe mehr wert ist als die Summe ihrer Einzelteile. Obgleich dieses Beispiel illustriert, wie wichtig eine eigenständige Wertschöpfung auf der Konzernebene diversifizierter Unternehmen ist, hat ihre relative Bedeutung im Kreis der deutschen Konzerne über die letzten zehn Jahre scheinbar stetig abgenommen. Eine Längsschnittanalyse der Jahresberichte von 18 großen deutschen Dax- und M-Dax-Unternehmen zeigt, dass Firmenlenker in ihren Aktionärsbriefen immer weniger darüber sprechen, wie die Gruppe Wert generiert und die einzelnen Unternehmensteile vom Unternehmensverbund profitieren.

Diese Entwicklung kann folgende Ursachen haben: (1) Die Unternehmen sind tatsächlich fokussierter geworden und müssen ihre Gruppenstruktur weniger rechtfertigen. Dagegen sprechen jedoch die Fakten. Der Diversifikationsgrad der Unternehmen ist weitgehend stabil geblieben; (2) Unternehmen wollen aus Gründen der Geheimhaltung ihre Werthebel auf Konzernebene nicht nach außen kommunizieren. Dies ist zwar denkbar, jedoch eher unwahrscheinlich: Da Investoren meist skeptisch gegenüber Diversifikation eingestellt sind (da sie oft wertvernichtend ist), sollten Firmen eher froh darüber sein, wenn sie etwas Fundiertes berichten können, was die Existenz ihrer Gruppenebene legitimiert. (3) Unternehmen vernachlässigen zunehmend das Thema. Betrachtet man die über das letzte Jahrzehnt zunehmend an den Treibern des Shareholder Value ausgerichtete Konzernsteuerung, so spricht vieles für diese Erklärung. Die strategische Legitimation der Unternehmensgruppe scheint gegenüber einer finanziellen Steuerung an-

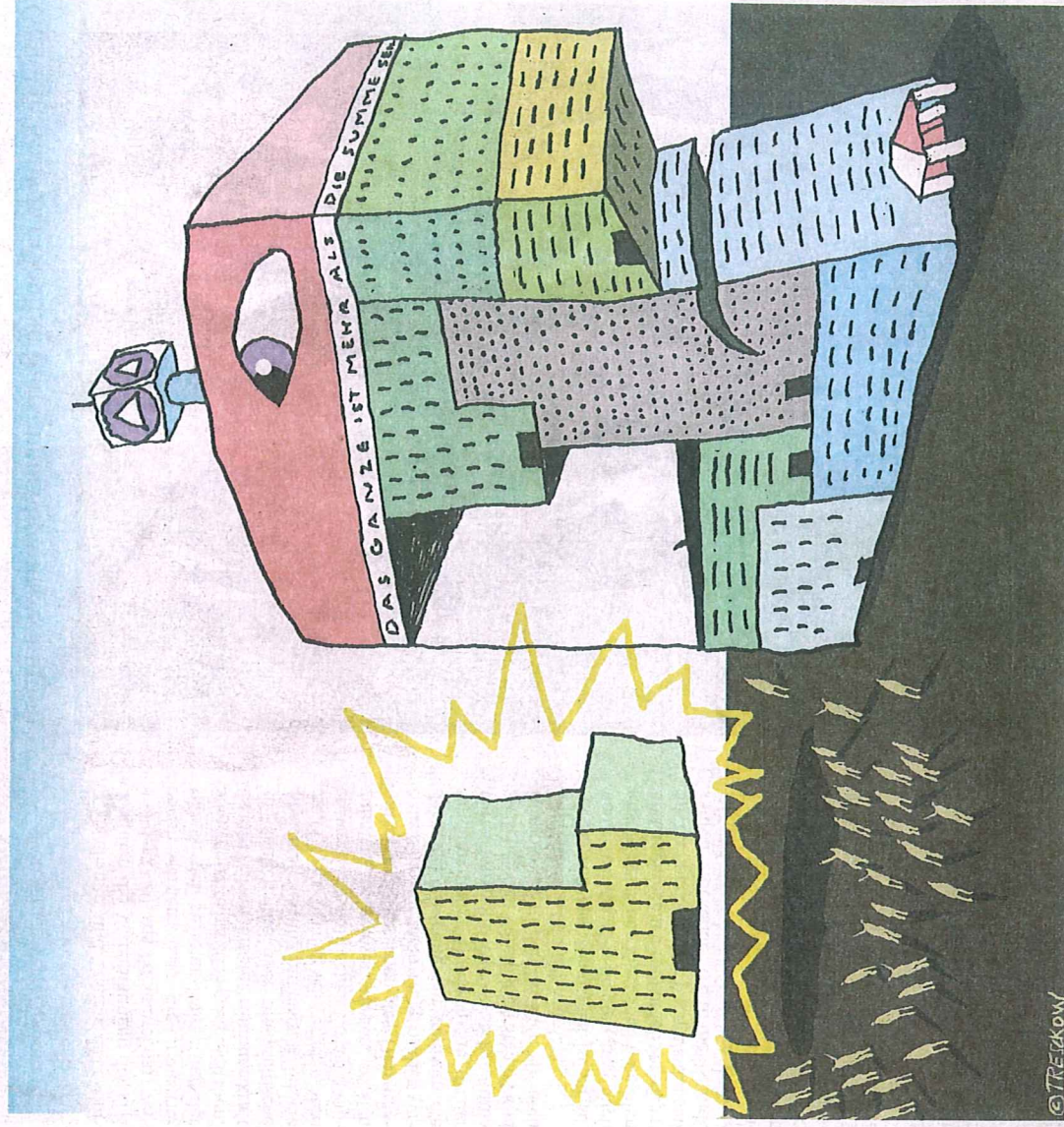


Illustration Peter von Tresckow

reichend konzeptionelle und exekutive Kompetenz verfügen, eine Unternehmensgruppe auch langfristig strategisch wertsteigernd zu führen. Die meisten großen Unternehmen sind eher Ansammlungen mehr oder weniger heterogener Geschäftsfelder. Um diese zu rechtfertigen, müssen Unternehmenslenker beweisen, dass sie fähig sind, einen Mehrwert zu generieren, welchen die einzelnen Geschäftseinheiten nicht selbst hätten erwirtschaften können. Sie müssen das Gesamtunternehmen wertvoller machen als die Summe seiner Einzelunternehmen, den Zerschlagungswert.

Ein gutes Beispiel für ein klar formuliertes Wertkonzept einer Unternehmensgruppe findet sich im Jahresbericht der Credit Suisse, die einen One-Bank-Ansatz verfolgt. Als Beitrag der Gruppenebene wird der höhere Kundennutzen aus einer verbesserten Servicequalität durch die Verbindung von Private Banking, Investment Banking und Asset Management genannt: „Um unseren Kunden bedürfnisgerechte und hochwertige Lösungen anzubieten, fördern wir die divisions- und funktionsbereichsübergreifende Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter. Zu den wichtigsten Initiativen zählen die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für...

Aufbauend auf dieser Erkenntnis, müssen Firmen in einem dritten Schritt eine klar definierte und gemeinsam getragene Agenda eines Konzernmanagements entwickeln. Diese Agenda sollte um einige wenige, idealerweise drei bis fünf „Zehnprozent“ herum aufgebaut werden. Als „Zehnprozent“ gelten hier Aktivitätsfelder der Gruppenebene, durch die der Unternehmenswert um mindestens zehn Prozent gesteigert werden kann. Diese stellt das Konzernmanagement fortan in das Zentrum seiner Aufmerksamkeit. Dadurch sollen Prioritäten gesetzt werden.

Im einem vierten Schritt sollte die Corporate-Ebene Managementstrukturen und -prozesse schaffen, mit denen sie die „Zehnprozent“ jeweils unterstützen kann. Hierbei geht es nicht darum, nur Pläne zu erstellen, sondern auch umsetzend tätig zu werden. Da Letzteres jedoch auch Risiken birgt, sollte sich ein Grup-

Bereiche entgegenstehen, sollten diese noch mal integriert betrachtet werden. Hierbei kann eine Matrixdarstellung helfen, bei der in der Horizontalen die Funktionsbereiche aufgelistet werden und in der Vertikalen die „Zehnprozent“. Die einzelnen Felder enthalten dann die Aufgaben, welche den jeweiligen Funktionsbereichen in Bezug auf die „Zehnprozent“ zuzuschreiben sind.

Nachdem mit dem gesamten Management die Agenda des Gruppenmanagements erörtert wurde, sollte achtens die Logik der Wertgenerierung auch den Investoren und anderen wichtigen Anspruchsgruppen erläutert werden. Inhaltlich sollten die Schwerpunkte darauf gelegt werden, die Werthebel der Gruppe darzustellen. Es sollte zum einen das Konzerngeschäftsmodell, die daraus abgeleitete Portfolioconfiguration sowie deren Koordination zur Realisierung von Synergien erläutert und gerechtfertigt werden. Zum anderen gilt es aber auch darzulegen, welche Managementstrukturen, -prozesse, -systeme und -initiativen notwendig sind, um Wert zu generieren.

Da Konzernzentralen dazu neigen, Bürokratie aufzubauen, sollten neuentstehende Aktivitäten auf der Gruppenebene im Rahmen des strategischen Planungs-

Auch im Konzern gilt:
Es ist meist besser, keinen Schaden anzurichten, als inkompetent zu helfen.

die Freiheitsgrade eher bürokratisch ein. Der Konzern sollte aber mehr sein als die Summe seiner Einzelteile, der Aufwand für die Konzernführung muss begründbar sein.

Von

*Günter Müller-Stewens
und Andrew Campbell*

Der legendäre Vorstandsvorsitzende von General Electric (GE), Jack Welch, nutzte im Jahresbericht von 1995 den gesamten Brief an die Aktionäre dazu, diesen zu erläutern, wie GE als Unternehmensgruppe geführt wurde und wie die einzelnen Managementprozesse und -initiativen Wert für den Konzern und seine Geschäftsleute generierten. Er wollte aufzeigen, warum die Unternehmensgruppe mehr wert ist als die Summe ihrer Einzelteile. Obgleich dieses Beispiel illustriert, wie wichtig eine eigenständige Wertschaffung auf der Konzernebene diversifizierter Unternehmen ist, hat ihre relative Bedeutung im Kreis der deutschen Konzerne über die letzten zehn Jahre scheinbar stetig abgenommen. Eine Längsschnittanalyse der Jahresberichte von 18 großen deutschen Dax- und M-Dax-Unternehmen zeigt, dass Firmenlenker in ihren Aktionärsbriefen immer weniger darüber sprechen, wie die Gruppe Wert generiert und die einzelnen Unternehmensteile vom Unternehmensverbund profitieren.

Diese Entwicklung kann folgende Ursachen haben: (1) Die Unternehmen sind tatsächlich fokussierter geworden und müssen ihre Gruppenstruktur weniger rechtfertigen. Dagegen sprechen jedoch die Fakten. Der Diversifikationsgrad der Unternehmen ist weitgehend stabil geblieben; (2) Unternehmen wollen aus Gründen der Geheimhaltung ihre Werthebel auf Konzernebene nicht nach außen kommunizieren. Dies ist zwar denkbar, jedoch eher unwahrscheinlich: Da Investoren meist skeptisch gegenüber Diversifikation eingestellt sind (da sie oft wertvernichend ist), sollten Firmen eher froh darüber sein, wenn sie etwas Fundiertes berichten können, was die Existenz ihrer Gruppenebene legitimiert. (3) Unternehmen vernachlässigen zunehmend das Thema. Betrachtet man die über das letzte Jahrzehnt zunehmend an den Treibern des Shareholder Value ausgerichtete Konzernsteuerung, so spricht vieles für diese Erklärung. Die strategische Legitimation der Unternehmensgruppe scheint gegenüber einer finanziellen Steuerung an Raum verloren zu haben.

Besorgniserregend wäre eine solche Entwicklung aus verschiedenen Gründen: Erstens nähert man sich dabei dem Steuerungsmodell eines Private-Equity (PE)-Unternehmens an, wird aber diesem wohl in den meisten Fällen unterlegen sein, da eine Konzernebene hier nicht entsprechend aufgestellt ist. Es sollte genau der gegenteilige Ansatz verfolgt werden, dass man sich von den PE-Unternehmen bewusst differenziert, indem man über eine Integration der Gruppe gezielt Mehrwert schafft. Zweitens hat die Mehrzahl dieser Konzerne über die letz-

Die strategische Rechtfertigung des Konzerns wird gegenüber der finanziellen Steuerung vernachlässigt.

ten Jahre bestimmte Gruppenfunktionen wie Personalmanagement, Informationstechnologie oder Supply Chain Management zunehmend zentralisiert. Damit wird das Ziel einer Effizienzsteigerung verfolgt. Doch diesen Gruppenfunktionen fehlt oft ein auf Dauer klar formuliertes wertgenerierendes Geschäftsmodell. Sie orientieren sich eher an externen Peers als an der Konzernstrategie; nicht selten deshalb, weil ihnen der Vorstand nicht ausreichend Aufmerksamkeit schenkt. Analog steht es um die ganze Gruppe umfassende Konzerninitiativen. Sie entstehen zuhauf, scheitern jedoch häufig daran, dass nicht ausreichend darauf geachtet wird, worin der Mehrwert für die betroffenen Geschäfte besteht.

Damit soll keineswegs gegen Diversifikation argumentiert werden, denn gerade die Wirtschaftskrise zeigte deutlich, welche Vorteile von einer solchen Strategie ausgehen können. Es stellt sich mehr die Frage, ob die Konzerne immer über aus-

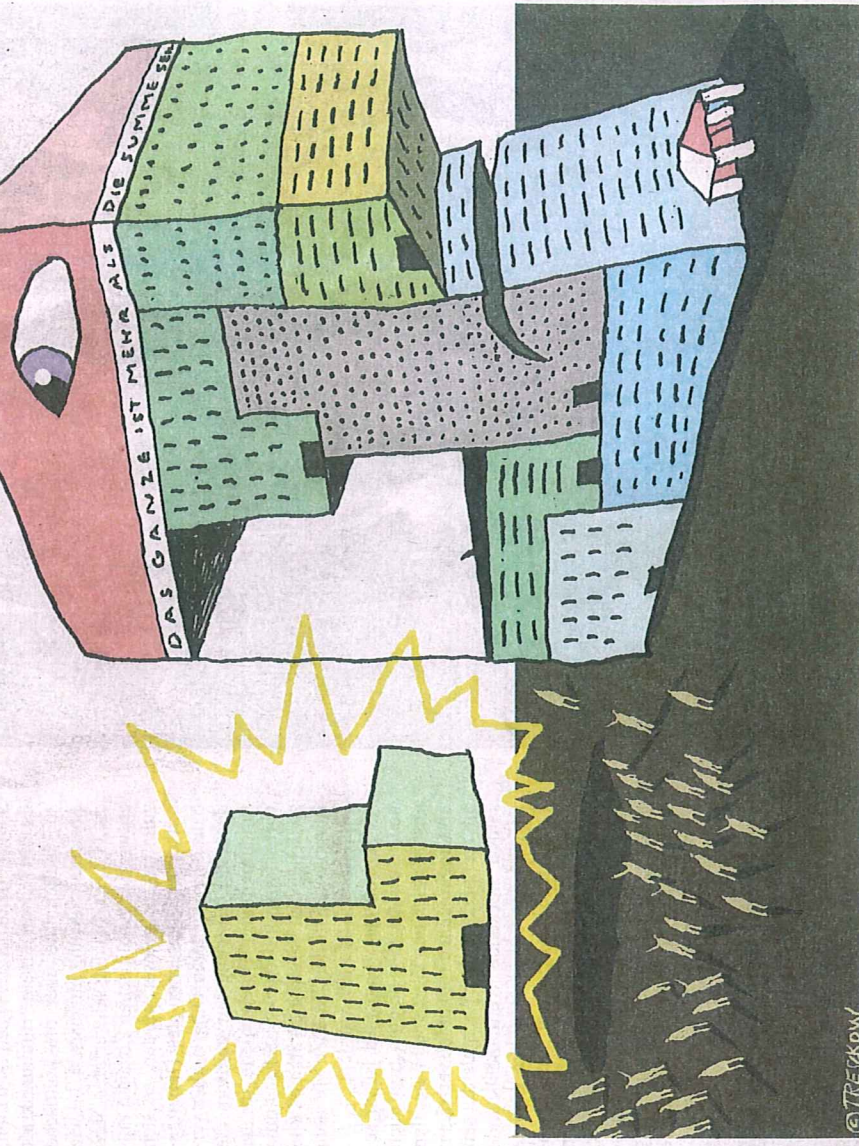


Illustration Peter von Tresckow

reichend konzeptionelle und exekutive Kompetenz verfügen, eine Unternehmensgruppe auch langfristig strategisch wertschöpfend zu führen. Die meisten großen Unternehmen sind eher Ansammlungen mehr oder weniger heterogener Geschäftsfelder. Um diese zu rechtfertigen, müssen Unternehmenslenker beweisen, dass sie fähig sind, einen Mehrwert zu generieren, welchen die einzelnen Geschäftseinheiten nicht selbst hätten erwirtschaften können. Sie müssen das Gesamtunternehmen wertvoller machen als die Summe seiner Einzelunternehmen, den Zerschlagungswert.

Ein gutes Beispiel für ein klar formuliertes Wertkonzept einer Unternehmensgruppe findet sich im Jahresbericht der Credit Suisse, die einen One-Bank-Ansatz verfolgt. Als Beitrag der Gruppenebene wird der höhere Kundennutzen aus einer verbesserten Servicequalität durch die Verbindung von Private Banking, Investment Banking und Asset Management genannt: „Um unseren Kunden bedürfnisgerechte und hochwertige Lösungen anzubieten, fördern wir die divisions- und funktionsbereichsübergreifende Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter. Zu den wichtigsten Initiativen zählen die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für Kunden sowie die Intensivierung der Kunden- und Vermögensvermittlung über Divisions- und Geschäftsbereichsgrenzen hinweg. Wir überprüfen unsere entsprechenden Fortschritte systematisch und haben uns für den Ertrag aus divisionsübergreifender Zusammenarbeit das Ziel von mindestens 10 Milliarden Schweizer Franken bis 2012 gesetzt. Unser integrierter Bankstrategie erwies sich 2008 als eine stabile Ertragsquelle mit hohen Margen. Wir generierten insgesamt 5,2 Milliarden Franken Ertrag aus divisionsübergreifender Zusammenarbeit.“

Angesichts des dargelegten Defizits und der oft feststellbaren Fehleentwicklungen stellt sich die Frage, was Unternehmen konkret empfohlen werden kann. In einem ersten Schritt sollten Unternehmen ihre Strategie klar in Gruppen- und Geschäftsfeldstrategien unterteilen. Obgleich Manager Aufgaben beliebig beider Ebenen haben können, sollte konzeptionelle Klarheit darüber herrschen, welche Aufgaben wo anzusetzen sind. Während im Fokus der Geschäftsfelder die Frage stehen sollte, auf Basis welcher Wettbewerbsvorteile man mit dem jeweiligen Geschäft im Markt erfolgreich sein will, sollte sich die Gruppenebene auf Aufgaben konzentrieren, die das Portfolio der Geschäfte betreffen, und darauf aufbauend dann auch die Geschäftseinheiten (durch das Realisieren von Synergien) im Wettbewerb zu unterstützen.

In einem zweiten Schritt sollten Unternehmenstengruppen herausfinden, mit wem sie auf der Gruppenebene als Konzern konkurrieren und wie sie diesen Wettbewerb erfolgreich für sich ausgestalten können. Letzteres lässt auch Raum für auf der Gruppenebene angesiedelte Wettbewerbsvorteile, die gezielt entwickelt und geführt werden müssen. Ein Beispiel kann hier eine auf der Gruppenebene angesiedelte Marktforschungskompetenz sein, die den Geschäften Vorteile bringt, dort aber nie auf gleichem Niveau aufgebaut werden könnte.

Aufbauend auf dieser Erkenntnis, müssen Firmen in einem dritten Schritt eine klar definierte und gemeinsam getragene Agenda eines Konzernmanagements entwickeln. Diese Agenda sollte um einige wenige, idealerweise drei bis fünf „Zehnprozent“ herum aufgebaut werden. Als „Zehnprozent“ gelten hier Aktivitätsfelder der Gruppenebene, durch die der Unternehmenswert um mindestens zehn Prozent gesteigert werden kann. Diese stellt das Konzernmanagement fortan in das Zentrum seiner Aufmerksamkeit. Dadurch sollen Prioritäten gesetzt werden.

Im einem vierten Schritt sollte die Corporate-Ebene Managementstrukturen und -prozesse schaffen, mit denen sie die „Zehnprozent“ jeweils unterstützen kann. Hierbei geht es nicht darum, nur Pläne zu erstellen, sondern auch umsetzend tätig zu werden. Da Letzteres jedoch auch Risiken birgt, sollte sich ein Grup-

Auch im Konzern gilt:
Es ist meist besser, keinen Schaden anzurichten, als inkompetent zu helfen.

penmanagement, wenn es nicht eindeutig über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügt, Mehrwert zu stiften, eher zurückhalten. Es ist meist besser, keinen Schaden anzurichten, als inkompetenter Form zu helfen. Ein typisches Beispiel, bei dem die gut gemeinte Hilfe des Corporate Centers häufig zu Schaden führt, ist das der IT-Zentralisierung. Die- se erweist sich häufig als zu komplex und hat bereits vielerorts zu erheblicher Wertvernichtung geführt.

Fünftens: Neben dem Management der „Zehnprozent“ muss die Gruppenebene zwei weiteren Verantwortungen nachkommen: Erstens muss sie ihren administrativen beziehungsweise hoheitlichen Aufgaben nachkommen, die auf der Konzernebene zu erledigen sind (Erstellen einer konsolidierten Bilanz); zweitens gilt es eine Reihe zentraler Dienstleistungen bereitzustellen (beispielsweise Rechtsdienste). Da diese Aufgabenfelder jedoch nicht dem 10-Prozent-Kriterium gerecht werden können und eine starke Eigendynamik mit Tendenz zur Bürokratisierung entfalten können („Empire building“), sollten ihre Kosten stets gut im Auge behalten werden.

Weiter ist die Kommunikation der Corporate-Agenda an die Geschäftseinheiten essentiell. Erst durch diesen sechsten Schritt kann ein sinnstiftendes Verständnis auf der Ebene der operativen Einheiten über die Hintergründe der Gruppenaktivitäten geschaffen werden, welches im Allgemeinen dem tatsächlichen Kooperationswillen der Geschäftseinheiten vorausgeht. Daneben gilt es, die besondere Aufmerksamkeit, welche den „Zehnprozent“ zukommt, gegenüber den anderen Unternehmensseinheiten zu rechtfertigen und Spannungen abzubauen.

Sobald die Agenda des Gruppenmanagements feststeht, sollte sie siebten zur Richtschnur für die Koordination der Aktivitäten der verschiedenen Gruppenfunktionsbereiche werden. Um zu verhindern, dass sich die Aktivitäten einzelner

Bereiche entgegenstehen, sollten diese noch mal integriert betrachtet werden. Hierbei kann eine Matrixdarstellung helfen, bei der in der Horizontalen die Funktionsbereiche aufgelistet werden und in der Vertikalen die „Zehnprozent“. Die einzelnen Felder enthalten dann die Aufgaben, welche den jeweiligen Funktionsbereichen in Bezug auf die „Zehnprozent“ zuzuschreiben sind.

Nachdem mit dem gesamten Management die Agenda des Gruppenmanagements erörtert wurde, sollte achtens die Logik der Wertgenerierung auch den Investoren und anderen wichtigen Anspruchsgruppen erläutert werden. Inhaltlich sollten die Schwerpunkte darauf gelegt werden, die Werthebel der Gruppe darzustellen. Es sollte zum einen das Konzerngeschäftsmodell, die daraus abgeleitete Portfoliokonfiguration sowie deren Koordination zur Realisierung von Synergien erläutert und gerechtfertigt werden. Zum anderen gilt es aber auch darzulegen, welche Managementstrukturen, -prozesse, -systeme und -initiativen notwendig sind, um Wert zu generieren.

Da Konzernzentralen dazu neigen, Bürokratie aufzubauen, sollten neuntens alle Aktivitäten auf der Gruppenebene im Rahmen des strategischen Planungsprozesses regelmäßig auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden. Inhalt dieser evaluierenden Tätigkeit sollte es insbesondere auch sein, die Entwicklungen der „Zehnprozent“ zu überwachen. Damit verbunden ist das regelmäßige Herausfordern der Aktivitäten der Gruppenfunktionsbereiche. Zu hinterfragen ist zweierlei: Rechtfertigen die Dienstleistungen an die „Zehnprozent“ und die hoheitlichen Anforderungen die Aktivitätsportfolios der Funktionsbereiche? Erlauben die Gefahren der Bürokratieentwicklung und Mischung in die Geschäftsfeldtätigkeiten überhaupt diese Aktivitäten?

Üblicherweise resultiert aus dem Befolgen der genannten neun Empfehlungen eine Verschlankung der Aktivitäten auf der Gruppenebene. Gewonnen wird durch diesen Fokus auf wenige Prioritäten vor allem eines: eine größere Motivation der Geschäftsfeldbene. Da sich die dortigen Manager um weniger Gruppeninitiativen kümmern müssen, verbleibt ih-

Viele Unternehmen vergrößern ihre Zentralbereiche und fordern ständig mehr Reporting.

n mehr Zeit und Energie für ihre eigentliche Aufgabe, im Markt Erfolg zu haben. In der Unternehmenspraxis zeigt sich aktuell jedoch ein anderer Trend: Unternehmen vergrößern ihre Zentralbereiche und fordern von ihren Geschäftsfeldern mehr und mehr Reporting, was die Gefahr einer Bürokratisierung in sich birgt. Diese Entwicklung weist darauf hin, wie dringlich Firmen die genannten Schritte umsetzen sollten.

Günter Müller-Stewens ist Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen; Andrew Campbell ist Direktor am Ashridge Strategic Management Centre in London