



DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager

**Sonderdruck** aus Heft 5/2015

## VERJÜNGUNGSKUR FÜR DIE ZENTRALE

VON SVEN KUNISCH, GÜNTER MÜLLER-STEWENS UND ANDREW CAMPBELL







# VERJÜNGUNGSKUR FÜR DIE ZENTRALE

Konzernabteilungen für IT, Finanzen, Personal und Marketing können mit der Zeit ihren Zweck aus den Augen verlieren. Dann schaden sie dem Unternehmen mehr, als sie nutzen. So bringen Sie sie wieder auf Kurs.

VON SVEN KUNISCH, GÜNTER MÜLLER-STEWENS UND ANDREW CAMPBELL



Viele Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen setzen seit geraumer Zeit auf Standardisierung und Zentralisierung. Das hat dazu geführt, dass traditionelle Funktionen der Zentrale, wie Finanzen, Personal, IT, Marketing und Strategie, größer und einflussreicher geworden sind. In der Zwischenzeit sind weitere Aufgaben hinzugekommen, wie Risikomanagement und Compliance. In einer Umfrage, die wir mit Harvard-Business-School-Professor David Collis unter 761 der größten Konzerne in Nordamerika und Europa durchgeführt haben, sagte fast ein Drittel der Befragten, die Zahl ihrer Konzernfunktionen sei zwischen 2007 und 2010 gestiegen. Weniger als 10 Prozent signalisierten im selben Zeitraum einen Rückgang. Bei drei von vier Unternehmen sagten die Führungskräfte, auch der Einfluss der Konzernfunktionen sei größer geworden.

Gleichzeitig haben die Beschwerden über deren Leistung zugenommen. Keine 10 Prozent der Unternehmen zeigten sich rundum zufrieden mit der Effektivität der Zentrale. Am deutlichsten äußerten sich Linienma-

nager. Als wir die Ergebnisse dieser Befragungen mit unseren Umfragedaten kombinierten, fanden wir Hinweise darauf, dass Konzernfunktionen einen vierstufigen Lebenszyklus durchlaufen. Und auf jeder Stufe müssen sie Herausforderungen meistern und Bedrohungen ihrer Leistungsfähigkeit abwehren (siehe Tabelle Seite 7). Wie diese Herausforderungen aussehen und welche Rezepte es dafür gibt, erläutern wir in diesem Beitrag.

## PHASE 1 JUGEND UND BEGEISTERUNG

Wenn eine neue Konzernfunktion eingerichtet wird, etwa IT oder Risikomanagement, soll sie den Geschäftsbereichen in der Regel etwas bieten: Orientierung, Größeneffekte oder irgendeinen anderen Vorteil. Siemens beschloss 2008, das Supply-Chain-Management zu zentralisieren. Da nur 30 Prozent des weltweiten Einkaufsvolumens, damals rund 42 Milliarden Euro, spartenübergreifend gebündelt waren, schätzte die Unternehmensleitung, dass eine weitere Konsolidierung rund drei Milliarden Euro einsparen würde und die Kostenstrukturen sich denen der größten Wettbewerber annähern könnten.

In ihrem Wunsch, Potenzial auszuschöpfen, denken Manager aber manchmal nicht genug über die Probleme nach, mit denen die neue Funktion zurechtkommen muss. Möglicherweise ist sie nicht für alle Geschäftsbereiche gleich wertvoll. Oft ist das Mandat unklar. Oder die Besetzung wirft Probleme auf. In der Regel rekrutiert eine neue Funktion sowohl Manager aus anderen Konzernfunktionen als auch externe Kandidaten. Doch den Insidern fehlt oft die nötige Fachkompetenz für die neue Funktion. Externe Kandidaten kennen dagegen das Unternehmen zu wenig, und sie sind innerhalb der Führungsstruktur nicht sogleich anerkannt. Deshalb dürften es beide am Anfang schwer haben.

Für den Chef einer neu geschaffenen Funktion ergeben sich die gleichen Herausforderungen wie bei jeder anderen neuen Unternehmung auch: Er oder sie muss einen Machbarkeitsnachweis vorlegen und die Funktion zum Laufen bringen, bevor die Probleme mit dem Mandat und den Kompetenzen des Personals ausgeräumt sind. Bis eine neue Funktion tatsächlich einen Mehrwert schafft, verursacht sie erst einmal zusätzliche Arbeit und ist fehleranfällig. Das kann dazu führen, dass Spartenchefs sie nicht als Hilfe, sondern als Hindernis wahrnehmen. Wenn die operativen Manager der Funktion erst einmal misstrauen und die Funktionsleiter sich über den scheinbaren Widerstand ärgern, kommt es schnell zu einem Teufelskreis.

Wie lässt sich das verhindern? Unsere Untersuchungen deuten darauf hin, dass eine bewusste Begren-

## DIE ZIELE NEUER KONZERNFUNKTIONEN WERDEN VON IHREN MANAGERN HÄUFIG NICHT GENAU GENUG DURCHDACHT.

nager, die den Konzernfunktionen oft Einmischung, Bürokratie und schlechten Service vorwarfen. 2013 haben wir bei einem Unternehmen Manager aus den Konzernfunktionen und aus den Geschäftsbereichen befragt. Weniger als zwei von zehn operativen Managern bescheinigten den Konzernfunktionen eine hohe oder sehr hohe Wertschöpfung. „[Die Verantwortlichen einer Funktion] dachten, es sei am besten, alles von der Zentrale aus zu steuern“, sagte uns einer der Manager. „Das hat den Laden fast in den Ruin getrieben.“

Um zu verstehen, warum die Leistung der Konzernfunktionen so häufig enttäuscht, und herauszufinden, wie sich das ändern lässt, haben wir rund 50 strukturierte Befragungen mit den Leitern von Funktionsbereichen bei 30 großen europäischen Konzernen durchgeführt, die meisten davon in Großbritannien, in der Schweiz und in Deutschland. Darunter waren „Fortune“-Global-500-Unternehmen wie ABB, Allianz, Credit Suisse, Daimler, J. P. Morgan Chase, Siemens,

zung des Auftrags, der Größe sowie der Kooperation mit den operativen Bereichen eine bessere Grundlage für langfristigen Erfolg darstellt als der Versuch, gleich voll durchzustarten. Das kann in der Praxis so aussehen:

#### **MANDAT BEGRENZEN**

Gute Chefs neuer Funktionsbereiche versuchen nicht gleich vom ersten Tag an, alles abzudecken. Sie suchen nach Potenzial, das sich schnell erschließen lässt und leicht verfügbare Fähigkeiten erfordert, und sie wählen einen Ansatz, der bei den Geschäftsbereichen nicht gleich auf Widerstand stößt.

Roger Camrass, ein ehemaliger Unternehmensberater, sollte bei Fujitsu Europe eine Unterstützungsfunktion für den Vertrieb aufbauen. Das Unternehmen bestand aus national ausgerichteten Geschäftsbereichen, und Camrass sollte ihnen dabei helfen, Kompetenzen aufzubauen und Neukunden zu akquirieren. Camrass erkannte, dass er praktisch alles ausprobieren durfte: Er konnte den Teams dabei helfen, qualifiziertere Mitarbeiter einzustellen. Er konnte das bestehende Personal schulen. Er konnte Strategien für einzelne Branchen entwickeln, etwa für den Einzelhandel und die Energie. Er konnte Prozesse installieren, um damit Angebote zu bearbeiten, er konnte über den Kontakt zu großen Unternehmen neue Türen öffnen oder neue Marketingrichtlinien konzipieren.

Doch statt eine ganze Reihe von Möglichkeiten gleichzeitig auszuloten, setzte er alles auf eine Karte und konzentrierte sich ausschließlich auf die Kundenakquise. Er führte sogenannte Sharing Events mit wenigen großen Unternehmen ein – ein Konzept, das er noch aus seiner Zeit als Berater kannte. Dabei treffen sich ein halbes Dutzend Manager eines potenziellen Kunden mit einem halben Dutzend Fujitsu-Managern. Erstere tragen ihre Anliegen und Probleme vor, Letztere ihre Fähigkeiten und Erfahrung. Der Plan ging auf: Camrass konnte ein paar wichtige neue Kunden gewinnen und auf diese Weise seiner Funktion schnell den nötigen Stellenwert im Unternehmen verschaffen.

#### **MIT WENIGEN MITARBEITERN ANFANGEN**

Erfolgreiche Konzernfunktionen starten häufig nur mit ein paar hoch qualifizierten Mitarbeitern statt mit einem ganzen Team. Camrass engagierte zu Beginn eine Handvoll Senior-Berater und Manager, die er aus seinen früheren Jobs kannte. Er war überzeugt, dass sie sich alle hervorragend dafür eigneten, den Ländersparten bei der Kundenakquise zu helfen und eine produktive Beziehung zu den Geschäftsbereichen zu etablieren. Ausgehend von dieser Rumpfmannschaft, stellte er nach und nach weitere Mitarbeiter ein – aber zurück-

## **KOMPAKT**

---

#### **DAS PROBLEM**

Konzernfunktionen werden als Quellen der Wertschöpfung immer wichtiger, aber viele Unternehmen sind mit der Leistung ihrer zentralen Abteilungen nicht zufrieden. Diese müssen je nach Phase ihres Lebenszyklus mit unterschiedlichen Problemen klarkommen. Zu Beginn ist das Mandat oft nicht eindeutig definiert. Später neigen Konzernfunktionen dazu, sich mit zu vielen Aktivitäten zu verzetteln oder die Bedürfnisse ihrer internen Kunden, der Geschäftsbereiche, aus den Augen zu verlieren.

#### **DIE LÖSUNG**

Dieser Beitrag bietet Rat für jede Phase des Lebenszyklus. Anfangs sollten die Manager die Funktion klein halten und deren Wert exemplarisch für wenige Geschäftsbereiche unter Beweis stellen. Später sollten sie ihre Aktivitäten ausdrücklich an Wertschöpfungsquellen ausrichten und sich auf die Beziehung zu den Linienmanagern der operativen Bereiche konzentrieren. So können sie dafür sorgen, relevant zu bleiben.

haltend und nur, wenn er jemanden fand, dessen Profil exakt passte. So baute er den Tätigkeitsbereich seiner Funktion langsam aus.

Manche Manager neuer Funktionen stellen erst ein, wenn sie sich ihre Sporen verdient haben. Bis dahin bitten sie den verantwortlichen Topmanager, ihnen talentierte Führungskräfte aus anderen Bereichen oder Funktionen vorübergehend zur Verfügung zu stellen, deren Kompetenzen exakt zum Anfangsmandat der neuen Funktion passen.

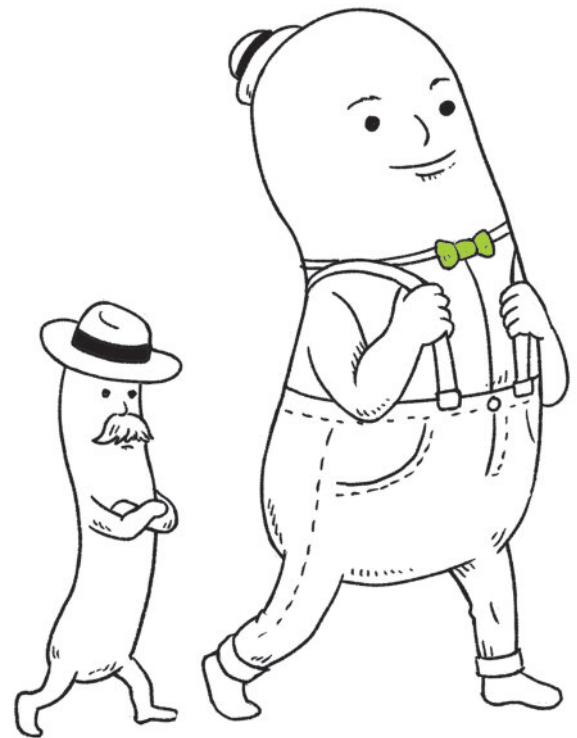
### SICH AUF TEILBEREICHE KONZENTRIEREN

In großen, breit aufgestellten Konzernen versuchen Leiter neuer Funktionen häufig, gleich von Anfang an mit vielen Unternehmensbereichen zusammenzuarbeiten, verzetteln sich dabei aber derart, dass sie keinen Bereich wirklich gut verstehen. Mit einem fokussierten Ansatz ist es viel einfacher, Beziehungen aufzubauen und die Bedürfnisse der internen Kunden kennenzulernen. Das gilt vor allem für Sparten, die der neuen Funktion den größten Enthusiasmus entgegenbringen. Camrass wählte zunächst eine Sparte aus, mit der er schon zusammengearbeitet hatte, bevor er zu Fujitsu gekommen war, und die bereits wusste, wie wichtig ein strategischer Kundenansatz ist. Andere Sparten hatten seine Unterstützung zwar nötiger, weil sie im Umgang mit den Kunden weniger gut waren, nur war ihnen das nicht bewusst. Deshalb wartete Camrass, bis er der einen Sparte geholfen hatte, einen großen Kunden an Land zu ziehen, bevor er auf die anderen zuzuging.

## PHASE 2 WACHSTUM UND EHRGEIZ

Wenn die Manager von Konzernfunktionen erfolgreicher werden und gute Beziehungen zu Geschäftsbereichen aufbauen, entwickeln sie häufig den Drang, mehr zu tun. Dann will zum Beispiel das Talentmanagement auch die mittlere Führungsebene ins Visier nehmen und eine Abteilung für Karriereplanung eröffnen, und die strategische Planung denkt darüber nach, einen Beratungsservice einzuführen. Der CEO schaut nicht mehr so genau hin, weil die Funktionen in der ersten Phase ihres Lebenszyklus so erfolgreich waren, und gibt ihnen mehr Freiraum, die eigene Ausrichtung festzulegen. Die Funktionschefs nutzen diesen Freiraum in der Regel für eine Erweiterung ihres Portfolios.

Dieses Wachstum führt zu einem heterogenen Tätigkeitsprofil, bei dem die unterschiedlichen Aktivitäten auch unterschiedliche Beziehungen zu den Geschäftsbereichen erfordern. Ein Teil der Konzernfunktion entwickelt vielleicht Richtlinien und Prozesse. Ein anderer agiert als Dienstleister. Und ein dritter könnte ein gemeinsames Projekt zur Verbesserung von Arbeits-



methoden betreuen. Diese Tätigkeiten erfordern unterschiedliche Mitarbeiter. Jemand, der Richtlinien vorgibt, ist selten ein guter Dienstleister und umgekehrt. Zudem könnte das Wohlwollen der Geschäftsbereiche gegenüber der Funktion schwinden, wenn die operativen Bereiche unter einer Überlastung der Konzernfunktion leiden und sich dadurch auch die Beziehungen zueinander verschlechtern.

Wie sorgen gut geführte Unternehmen dafür, dass sich die Konzernfunktionen nicht mit zu vielen Initiativen verzetteln, die Rolle dieser Funktionen immer klar definiert bleibt und die Beziehung zu den Geschäftsbereichen nicht leidet? Unsere Untersuchungen zeigen, dass die besten Unternehmen das Tätigkeitsprofil der bestehenden Funktionen streng überwachen und neue konsequent prüfen.

### ZU WERTSCHÖPFUNGSQUELLEN BEITRAGEN

Der Strategieprozess von Konzernen konzentriert sich häufig stärker auf Portfoliofragen (was sollen wir kaufen, was verkaufen?) als darauf, bestehende Aktivitäten zu pflegen (wie können wir die Wertschöpfung der Geschäftsbereiche steigern?). Gute Chefs von Konzernfunktionen hinterfragen deshalb, wie die Wertschöpfung der Zentrale funktionieren soll. Der Personalchef eines großen dänischen Unternehmens forderte das Topteam auf, drei große Wertschöpfungsquellen auf Konzernebene zu benennen. Heraus kamen: Kosten auch in guten Zeiten senken, über die Vermögenswerte des Konzerns zum optimalen Zeitpunkt entscheiden

ILLUSTRATION: ANDREW DAE

## STETER WANDEL

Das Wesen von Konzernfunktionen ändert sich im Lauf ihres Lebenszyklus – und damit auch die Herausforderungen und die erforderlichen Maßnahmen.

|                       | 1                                                         | 2                                            | 3                                                             | 4                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Lebenszyklusphase     | JUGEND<br>und Begeisterung                                | WACHSTUM<br>und Ehrgeiz                      | REIFE<br>und Best Practice                                    | WANDEL<br>und Überleben                                             |
| Wesen                 | neu und klein                                             | Expansion                                    | etabliert und groß                                            | etabliert und schrumpfend                                           |
| Mandat                | neu, abstrakt und häufig informell                        | wächst und ist klarer                        | etabliert, formell und ausdrücklich                           | kleiner werdend                                                     |
| Aufgaben              | Erforschung neuer Konzernthemen                           | nehmen zu und werden vielseitiger            | Fokus auf Effizienz                                           | Tätigkeitsumfang reduzieren                                         |
| Ressourcen            | wenige Mitarbeiter, begrenzte Ressourcen und Erfahrung    | Fokus auf Kernaktivitäten                    | stabile Personalstärke, optimierte Ressourcen                 | schrumpfende Mitarbeiterzahl, nachlassende Ressourcen und Kompetenz |
| Führung               | CEO als oberster Verantwortlicher                         | Funktionschef                                | Funktionsteam                                                 | Funktionsteam                                                       |
| Ursachen für Probleme | Unkenntnis der Konzernaufgabe                             | schleichende Ausweitung der Mission          | Benchmarking mit Peers                                        | Verankerung des Status quo                                          |
|                       | Mangel an Talent und Kompetenz                            | mangelnde Aufmerksamkeit des Top-managements | Größe der Funktion verstärkt den nach innen gerichteten Fokus | strukturelle und strategische Trägheit                              |
| Gegenmaßnahmen        | Mandat begrenzen                                          | Verknüpfung mit den wichtigsten Wertquellen  | Beziehungen zu internen Kunden stärken                        | Führungskräfte ersetzen                                             |
|                       | mit wenigen Mitarbeitern beginnen                         | Leistung prüfen und Pläne hinterfragen       | auf Zufriedenheit achten; Richtlinienkompetenz                | neu anfangen (Zero-Base-Review)                                     |
|                       | sich auf ausge- wählte Unternehmensbereiche konzentrieren | schlank bleiben                              | von Dienstleistungen trennen                                  | neue wertschöpfende Tätigkeiten separat halten                      |

und die besten Führungskräfte der Branche ausbilden. Anschließend prüfte er bei allen Aktivitäten der Personalabteilung, ob sie das Unternehmen in diesen drei Bereichen verbesserten. So stimmte er etwa die Führungskräfteentwicklung stärker auf die drei Bereiche ab, und er sorgte dafür, dass bei der Bewertung von Konzernmanagern deren Beitrag zu den drei Wertschöpfungsquellen explizit berücksichtigt wurde. Einige Aktivitäten stoppte der Personalchef auf Konzernebene und delegierte sie an die Geschäftsbereiche. Darunter fielen beispielsweise Teile des Talentmanagements und der Organisationsentwicklung.

Die Leiter von operativen Bereichen klagen häufig über „zu viele unzusammenhängende Initiativen“. Das lässt sich zum Beispiel mit einer Übersicht lösen, die eindeutig zeigt, wie die Konzernfunktionen zu den einzelnen Wertschöpfungsquellen beitragen und wie Funktionsmanager ihre Kollegen aus anderen Funktionen unterstützen können. Bei einem dänischen Unternehmen kam der Personalbereich (HR) auf die Idee, in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung Leistungskennzahlen zu entwickeln, die selbst in Zeiten mit hohen finanziellen Margen weitere Kostenverbesserungen fördern.

#### LEISTUNG BEWERTEN, PLÄNE HINTERFRAGEN

Bei den Managern in der Konzernzentrale finden Personalgespräche oft nur unter vier Augen statt. Dabei klärt der Vorgesetzte mit einem Untergebenen, ob dieser die vorher definierten Aufgaben erfüllt hat. Gute Funktionschefs holen Manager aus den Geschäftsbereichen hinzu. Ein niederländisches Transportunternehmen, das wir untersuchten, verlangt von seinen Konzernfunktionen, dass sie ihre Strategie den operativen Bereichen vorstellen. Sie müssen erklären, warum ihre Arbeit einen Mehrwert schafft, und die Geschäftsbereiche können Pläne verzögern oder ablehnen. Die Strategieabteilung hatte zum Beispiel immer gesamtwirtschaftliche Prognosen erstellt, die als Grundlage für die Geschäftsplanung dienten. Die operativen Bereiche sagten, dies trage wenig zur Planungstätigkeit bei, und im darauffolgenden Jahr waren die gesamtwirtschaftlichen Prognosen im Plan nicht mehr enthalten.

#### SCHLANK BLEIBEN

Wenn Konzernfunktionen nicht wachsen dürfen, bleibt ihnen kaum etwas anderes übrig, als sich auf die wertvollsten Aktivitäten zu konzentrieren. Ulrich Wöhr, Verantwortlicher für die Portfoliostrategie der Technologiefunktion bei Siemens, sagte uns: „Corporate Technology wollte ihre zentrale Position stärken und mitwirken bei Initiativen, gemeinsamen Projekten, Workshops, Lenkungsausschüssen, Empfehlun-

gen für wichtige Ad-hoc-Strategiefragen, Prozessen, Personalbeschaffung und so weiter. Aber angesichts der begrenzten Ressourcen mussten wir uns auf die Kernaufgaben mit dem größten Nutzen für das Unternehmen beschränken. Wir konzentrierten uns auf Projekte, um zentrale Fragen zu beantworten: ‚Wie wettbewerbsfähig ist die Innovationskraft aller Geschäftsbereiche von Siemens?‘ und ‚Welche radikalen, disruptiven Bedrohungen und Chancen gibt es für unsere Geschäftsbereiche?‘ Wir unterstützten diese Projekte mit einem etablierten Expertennetzwerk aus den Technologiechefs (CTOs) der Divisionen. Die F&E-Leiter und Divisions-CEOs zogen wir nur in Einzelfällen spontan hinzu. Ein Prozess der kontinuierlichen engen Zusammenarbeit mit den beiden zuletzt genannten Gruppen war bei den begrenzten Ressourcen einfach nicht möglich.“

### PHASE 3

#### REIFE UND BEST PRACTICE

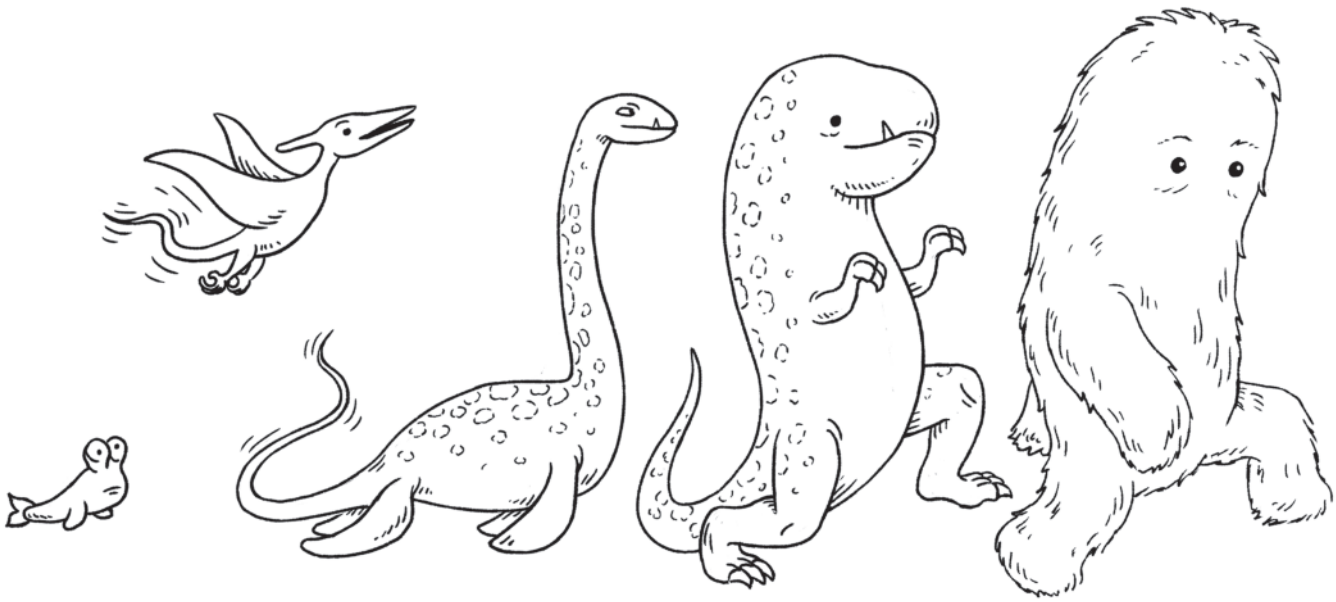
Hat sich eine Konzernfunktion erst einmal mit einem stabilen Mandat etabliert, konzentriert sich der Chef der Funktion darauf, die Leistung zu verbessern. Da es kaum objektive Leistungskennzahlen gibt, nutzen die Manager in der Regel ähnliche Funktionen bei renommierten Wettbewerbern als Benchmarks und suchen nach Best Practices.

Dieses Benchmarking kann neue Ideen zutage fördern und die operative Effizienz steigern. Allerdings besteht dabei die Gefahr, die spezifischen Bedürfnisse der internen Geschäftsbereiche zu vernachlässigen. Die Disziplinen, die wir im vorangegangenen Abschnitt beschrieben haben, können Managern helfen, diese Falle zu umgehen. Die besten Funktionschefs ergreifen aber noch zusätzliche Maßnahmen, um die Konzentration auf die internen Kunden zu verbessern:

#### BEZIEHUNG ZU GESCHÄFTSBEREICHEN STÄRKEN

Manager, die sich als reine Meister der Konzernfunktionen begreifen und es nicht für nötig halten, die operativen Bereiche zu verstehen, können zuverlässig mit Gegenwind rechnen. Gary Steel, damals Personalchef bei der ABB Group und Mitglied des Group Executive Committee, sagte uns: „Als ich hierherkam, wussten viel zu viele HR-Mitarbeiter nicht über die Geschäftszahlen Bescheid. Manche haben mir sogar gesagt, sie seien bewusst ins Personalwesen gegangen, damit sie nichts mit den Zahlen zu tun haben. Das ist völlig inakzeptabel. Wenn Sie nicht wissen, welchen Beitrag Sie zum Gewinn dieses Unternehmens leisten, dann sind Sie nutzlos.“

Eine Möglichkeit, die Beziehung zu den operativen Bereichen zu verbessern, besteht darin, Personal aus



den Geschäftsbereichen in die Konzernfunktionen zu holen. Die Neuankömmlinge können ihr operatives Wissen an die Funktionskollegen weitergeben und eine Brücke zu ihren alten Bereichen bauen. Steel sagte: „Bei uns kommen immer wieder operative Personaler in die Konzernfunktionen. Unser aktueller Leiter für Personalentwicklung und Schulungen war vorher Personalleiter Nordamerika. Und einige unserer aktuellen [HR-Geschäftspartner] haben schon einmal in Konzernfunktionen gearbeitet. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter auf beiden Seiten Erfahrung sammeln.“

Den Managern aus Konzernfunktionen operative Verantwortung zu übertragen ist eine andere Möglichkeit, die Beziehung zwischen Konzernfunktionen und Geschäftsbereichen zu verbessern. Ein Finanzchef sagte uns: „Wir haben CFO-Doppelspitzen. Der CFO leitet die Finanzfunktion, und die Regionalmanager sind ihm unterstellt. Aber als Leiter globaler Märkte ist er zugleich auch ein operativer Linienmanager. Diese Verknüpfung hilft uns, einige typische Probleme zu überwinden.“

#### GRAD DER ZUFRIEDENHEIT BEOBACHTEN

Bei guten Unternehmen ist das Feedback der Geschäftsbereiche in den Konzernfunktionen ein integraler Bestandteil der strategischen Prüfungsprozesse. So bleiben die Konzerndienstleister näher an ihren internen Kunden und sichern sich mehr Unterstützung. Einige Unternehmen messen die Zufriedenheit der operativen Bereiche mit den Konzernfunktionen über Fragebögen. Bei Fujitsu bewerteten die Geschäftsbereiche einmal im Monat die Effektivität jedes Vertriebs-supportmanagers auf einer Skala von eins bis zehn. So konnte Camrass sehen, wer die Bedürfnisse der operativen Kunden besonders gut erfüllte.

#### RICHTLINIEN VON SERVICE TRENNEN

Etablierte Konzernfunktionen decken in der Regel mindestens zwei grundlegend unterschiedliche Aktivitäten ab: Richtlinien und Dienstleistungen. Bei der ersten geht es darum, Standards vorzugeben und in den Geschäftsbereichen durchzusetzen, bei der zweiten sind die operativen Sparten Kunden, die mit den Konzerndienstleistern sogar Serviceverträge und Leistungskennzahlen vereinbaren. Da diese beiden Aktivitäten unterschiedlicher nicht sein könnten, entscheiden sich gute Funktionschefs für eine klare Trennung.

Meistens bündeln die Konzernfunktionen ihre Serviceaktivitäten in einer teilweise unabhängigen Unter-einheit. Gary Steel erklärt, wie er das in der Personalabteilung von ABB gemacht hat: „Die eine Hälfte umfasst ein HR-Zentrum pro Region für alle HR-Transaktionsdienstleistungen. In der anderen Hälfte agiert das Personalwesen als Geschäftspartner. Diese Kollegen werden von den Geschäftsbereichen bezahlt, aber sie berichten an mich als Personalchef.“ Credit Suisse hat die Transaktionsdienste von Personal, IT und Finanzen in einer separaten Funktion für Konzerndienstleistungen gebündelt.

Beide Lösungen vereinfachen die Beziehung zwischen Konzernfunktionen und Geschäftsbereichen. Die Manager mit Richtlinienkompetenz können sich auf Effektivität konzentrieren, während die Dienstleister mehr Wert auf Effizienz legen.

#### PHASE 4 WANDEL UND ÜBERLEBEN

Irgendwann kommt der Punkt, an dem sich die Nachfrage nach den Leistungen einer Konzernfunktion grundlegend verändert oder vielleicht sogar ausbleibt.



Das kann an einer Neuausrichtung der Konzernstrategie liegen, an einer neuen Technologie, dem ursprünglichen Mandat oder an finanziellen Schwierigkeiten. Im Konzernpersonalwesen ermöglichen neue IT-Tools zum Beispiel eine Dezentralisierung von bestimmten Transaktionsaufgaben.

Leider sträuben sich die Manager von Konzernfunktionen in der Regel gegen Veränderungen, weil sie Angst haben, Macht, Reputation oder Einfluss einzubüßen oder gar ihren Job zu verlieren. Außerdem hängen sie meist an ihren bewährten Methoden und suchen lieber nach Möglichkeiten, ihre bisherigen Fähigkeiten immer weiter einzusetzen, als sich neue anzueignen. Die Aktivitäten, mit denen sie weggefallene Tätigkeitsbereiche ersetzen, schaffen meistens keinen Mehrwert. Wir haben bei einer Strategieabteilung

Bereichen können ebenfalls helfen. Trotzdem reichen diese Dinge manchmal nicht, um die nötige Anpassung einer Konzernfunktion auszulösen. Dann sind zusätzliche Schritte erforderlich.

### FÜHRUNGSKRÄFTE ERSETZEN

Meistens ist der amtierende Chef der Funktion Teil des Problems. Mit einem neuen Leiter ist es nicht nur einfacher, Unterstützung für eine Veränderung zu mobilisieren, der Schritt zeigt auch, dass die Veränderung bereits begonnen hat. Das macht es für den neuen Chef einfacher, radikal zu kürzen, unnötige Managementsysteme zu eliminieren und das Team neu aufzustellen. Daimler setzte nach der Entscheidung, sich stärker auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, einen neuen Manager an die Spitze der Konzernfunktion für Strategie, Allianzen und Geschäftsentwicklung. Der Vorgänger war mit Wachstum in autofremden Geschäftsbereichen in Verbindung gebracht worden. Sein Nachfolger Martin Zimmermann strich das Tätigkeitsportfolio zusammen und schuf eine deutlich kleinere Konzernfunktion. „Das Unternehmen hatte sich stärker auf das Autokerngeschäft konzentriert“, sagte er, „aber die Organisationsstruktur der Strategiearbeit war gleich geblieben. Das änderten wir mit einer umfassenden Restrukturierung, Optimierung und Integration aller Strategieresourcen auf Konzern-, Sparten- und Geschäftsbereichsebene. Dabei reduzierten wir die Zahl der Team- und Führungspositionen um rund 50 Prozent und machten die Strategieabteilung deutlich effektiver und agiler.“

## ES KANN SICH LOHNEN, ALLES INFRAGE ZU STELLEN UND BESTEHENDES NUR NACH GUTER BEGRÜNDUNG ZU ERHALTEN.

erlebt, dass sie nach einem Nachfragerückgang ihre freien Ressourcen in den Bereich Fusionen und Übernahmen investierte, aber keine Deals zuwege brachte, sondern nur die Zeit der Spartenchefs verschwendete.

Viele der Prozesse und Verhaltensweisen, mit denen sich die anderen Fallen umgehen lassen, können den Managern helfen, mit einer grundlegenden Verschiebung des Mandats umzugehen. Durch eine enge Beziehung zu den Geschäftsbereichen merken sie schnell, wenn der Mehrwert ihrer Abteilung bröckelt. Die Konzernstrategie im Auge zu behalten hilft, Veränderungsbedarf zu erkennen. Funktionsprüfungen, Leistungsmessungen und Feedback aus den operativen

### „ZERO-BASE“-PRÜFUNGEN

Einschnitte sind immer schwierig, vor allem wenn sie nur in einer einzigen Funktion stattfinden. Die Manager brauchen einen belastbaren Prozess, der ihnen hilft, der Versuchung zu widerstehen, dem Flehen Einzelner oder persönlichen Loyalitäten nachzugeben und den Status quo zu bewahren. Einige Manager finden es einfacher, bei der Analyse der Konzernfunktionen mit einem sogenannten Zero-Base-Ansatz zu arbeiten. Das heißt, Aktivitäten werden grundsätzlich erst einmal gestrichen, es sei denn, die Kunden der Funktion setzen sich dafür ein und der geschaffene Mehrwert liegt auf der Hand. Bei manchen Zero-Base-Prozessen sollen die Manager Vorschläge für 40-prozentige Kostensenkungen machen. Das Topmanagement prüft diese Vorschläge und gibt in der Regel für ungefähr die Hälfte grünes Licht.

### NEUE WERTSCHÖPFER SEPARIEREN

Schrumpfende Konzernfunktionen suchen nach neuen Wertschöpfungsmöglichkeiten. In vorbildlichen Unternehmen werden neue wertschöpfende Tätigkeiten

als eigene Funktion eingerichtet. Diese muss mit einem überzeugenden Geschäftsmodell um die Unterstützung der Konzernführung werben. So kann sich die alte Funktion konsequent auf Kürzungen konzentrieren. Werden die neuen Tätigkeiten hingegen in der alten Funktion angesiedelt, ist die Gefahr groß, dass diese sich lieber auf die neue Arbeit konzentriert und das Zurechtstutzen der bisherigen Tätigkeiten vernachlässigt. Wer keine zusätzliche Konzernfunktion aufbauen will, kann die neuen Tätigkeiten in der alten Funktion zumindest als separaten Bereich ansiedeln.

Als Fujitsu mit dem Ziel einer stärkeren globalen Integration die Strategie änderte, musste sich der in London ansässige Vertriebssupport unter Roger Camrass radikal ändern. Das hätte über die Entwicklung von Sektorstrategien auf globaler Ebene geschehen können. Camrass kam aber zu dem Ergebnis, dass die Funktion ihren Dienst getan hatte. Er forderte seine Teammitglieder auf, ins zentrale Marketing zu wechseln (das die Verantwortung für Sektorstrategien übernahm) oder in den operativen Sparten Positionen mit Kundenkontakt anzustreben. Er und andere, die sich gegen solche Rollen entschieden, verließen das Unternehmen.

## FAZIT

Konzernfunktionen verändern sich kontinuierlich. Neue entstehen, bestehende wachsen, und alte werden überflüssig oder müssen sich an neue Gegebenheiten anpassen. Wenn Topmanager die typischen Herausforderungen ihrer Konzernfunktionen im Auge behalten, können sie Probleme vorausschauend erkennen, geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen und dafür sorgen, dass die Konzernabteilungen Wert schaffen statt vernichten. ▣

---

### SVEN KUNISCH

*ist Wissenschaftler an der Universität St. Gallen in der Schweiz. Er war Visiting Fellow an der Harvard Business School.*

### GÜNTER MÜLLER-STEWENS

*ist Professor an der Universität St. Gallen. Sein Forschungsschwerpunkt ist Strategisches Management, er leitet das Institut für Betriebswirtschaft.*

### ANDREW CAMPBELL

*ist Director am Ashridge Strategic Management Centre in England.*

## SERVICE

---

### HBM ONLINE

GÜNTER MÜLLER-STEWENS ET AL.: Die Wiedergeburt der Diversifikation, in: Harvard Business Manager, Januar 2015, Seite 54, Nachdrucknummer 201501054.

EVA BILHUBER GALLI, GÜNTER MÜLLER-STEWENS: Personaler ohne Mehrwert, in: Harvard Business Manager, Dezember 2014, Seite 92, Nachdrucknummer 201412092.

---

### KONTAKT

[guenter.mueller-stewens@unisg.ch](mailto:guenter.mueller-stewens@unisg.ch)

---

### NACHDRUCK

Nummer 201505052 oder  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2014 Harvard Business Publishing

Neues Geschäftsmodell:

# 2x Harvard Business Manager mit 35 % Ersparnis und Dankeschön sichern!

**GRATIS  
zur Wahl!**



## HBM-Edition „Selbstmanagement“

Methoden und Konzepte für Erfolg im Beruf:

- Testen Sie Ihre Persönlichkeit
- Wie Sie mehr schaffen
- Machen Sie sich unentbehrlich

## Halfar-Cross-Bag

Für Business und Freizeit:

- Aus stabiler Lkw-Plane und Baumwolle
- Längenverstellbarer Schultergurt
- Maße (BxHxT): ca. 38x33x9 cm



## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 2 Ausgaben mit 35 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!



Der Harvard Business Manager ist das weltweit richtungsweisende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Ansätze und Wege der modernen Unternehmenssteuerung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

Bitte hier ausschneiden.

## Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- ☐ HBM-Edition (4631) ☐ Halfar-Cross-Bag (3677)

Für 2 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur € 18,90. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test zum Preis von zurzeit halbjährlich € 87,- (das entspricht € 14,50 pro Ausgabe) frei Haus weiter. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der zweiten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

Hinweise zu den AGB und Ihrem Widerrufsrecht finden Sie unter [www.manager-magazin.de/agb](http://www.manager-magazin.de/agb)

- Ja, ich wünsche unverbindliche Angebote des SPIEGEL-Verlags und der manager magazin Verlagsgesellschaft (zu Zeitschriften, Büchern, Abonnements, Online-Produkten und Veranstaltungen) per Telefon und/oder E-Mail.  
Mein Einverständnis hierzu kann ich jederzeit widerrufen.



Coupon senden an:

**manager magazin, Kunden-Service,  
20637 Hamburg**

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ

Ort

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Gläubiger-Identifikationsnummer DE36ZZ00000183621

**SEPA-Lastschriftmandat:** Ich ermächtige den Verlag, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Verlag auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

D E

IBAN

Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.

**HB15-AVP**

X

Datum, Unterschrift

So einfach bestellen Sie: (Aktionsnummer: HB15-AVP)

☎ 040 3007-3400



aboservice@manager-magazin.de

📠 040 3007-857085



[www.harvardbusinessmanager.de/avp](http://www.harvardbusinessmanager.de/avp)

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg



**Harvard  
Business  
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN