

Manuel Seyferth
Sven F. Hoffmann
Marion Ulmer
(Hrsg.)

Corporate Strategy

Aktuelle Herausforderungen
und Perspektiven

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Strategisches Management auf Gesamtunternehmensebene: Ein Bezugsrahmen für das Top Management	11
Günter Müller-Stewens	
Strategische Positionierung in einem sich stetig wandelnden Umfeld	35
Daniel Gresch August Benz	
Strategisches Synergiemanagement in einem global agierenden Unternehmen ..	51
Joe Kaeser	
Kapitalmarktkommunikation von Unternehmensstrategien Eine Darstellung am Beispiel des «STAR»-Programms der Deutschen Post World Net	67
Edgar Ernst Tjark Schütte Hendrik Vater	
Corporate Strategy und Konfiguration von Geschäftsprozessen im globalen Wettbewerb	91
Thomas Hutzschenreuter	
Corporate Strategy – Alte und neue Perspektiven	109
Felix Wenger Michael Steinmann	
Unternehmensstrategie – Fazit und Ausblick	123
Markus Schwaninger	
Die Herausgeber	129
Die Autoren	133

können. Welche Aufgaben und Rollen kommen einer Konzernholding in diesem Zusammenhang zu und mit welchen strategischen Fragen beschäftigt sie sich? Nach welchen Kriterien wählt ein Konzern seine Geschäftsfelder aus? Und welchen Einfluss hat die Informationstechnik auf globale Unternehmensstrategien? Diese und andere interessante Fragen wurden im Rahmen jeweils 45-minütiger Vorträge von Professoren und Unternehmensvertretern namhafter Konzerne thematisiert. Das Ziel des Symposiums und des vorliegenden Tagungsbandes ist eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema Corporate Strategy, sowohl aus praktischer als auch aus theoretischer Perspektive. Nachdem bereits zum 1. DocNet Management Symposium «Corporate Governance – Herausforderungen an die Managementkultur» ein Tagungsband im Haupt Verlag erschien, freuen wir uns mit dem vorliegenden Werk auch die Ergebnisse des 2. DocNet Management Symposiums auszugsweise präsentieren zu können.

Unser herzlichster Dank richtet sich an die Referenten, ohne deren unentgeltliche und zahlreiche Teilnahme die Durchführung des Symposiums nicht möglich gewesen wäre. Ihre Bereitschaft, trotz vielfältiger beruflicher Verpflichtungen den Weg an das Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen auf sich zu nehmen, war die Voraussetzung dafür, dass wir den Teilnehmern eine anregende und konstruktive Veranstaltung präsentieren konnten. Mit ihren Beiträgen zu diesem Sammelband unterstützen sie die Weiterentwicklung des facettenreichen Tagungsthemas in Wissenschaft und Praxis.

Ein besonderes Dankeschön möchten wir für die grosszügige Unterstützung der beiden Sponsoren McKinsey & Company sowie der Deutschen Bank AG aussprechen, welche die erfolgreiche Durchführung des Symposiums erst ermöglichen. Die Deutsche Bank AG engagierte sich darüber hinaus im Rahmen der Finanzierung dieses Sammelbands.

St.Gallen, im Februar 2005

Die Herausgeber

*Manuel Seyferth (Präsident DocNet)
Sven F. Hoffmann
Marion Ulmer*

Strategisches Management auf Gesamtunternehmens- ebene

Ein Bezugsrahmen für das Top Management

Günter Müller-Stewens

Einleitung

In den vergangenen Jahren hat das Top Management aufgrund von spektakulären Firmenzusammenbrüchen, massiven Fehlinvestitionsprogrammen, betrügerischem Handeln, persönlicher Gier usw. gesamthaft einen Reputationsverlust erlitten. Erhebliche Zweifel an dessen Integrität *und* Kompetenz gilt es ernst zu nehmen. Gleichzeitig muss differenziert mit derartigen Zweifeln umgegangen werden, da es wie immer in solchen Situationen genügend Repräsentanten des genau gegenteiligen Profils gibt.

In einer ersten öffentlichen Reaktion wurden diese Fehlentwicklungen als Entgleisungen interpretiert, die bei einer besseren Kontrolle (durch Behörden, Investoren, Vorschriften usw.) nicht geschehen wäre. Es entstand eine rege Corporate Governance-Debatte in fast allen Industrieländern, die eine Welle neuer Vorschriften und Regeln zur Folge hatte. Für die Unternehmen haben sie aber nicht nur eine dichtere Kontrolle bezüglich Fehlverhalten des Managements zur Folge, sondern auch ein deutliches Mehr an Bürokratie und vermutlich ein insgesamt weniger unternehmerisches Verhalten.

Vielleicht helfen diese Vorschriften nun ein wenig, um die Unternehmen vor zu eigenmächtigem oder gar betrügerischem Handeln einiger Top Manager zu schützen. Doch haben die ganzen Regelungen und neuen Überwachungssysteme auch eine Auswirkung auf den Vorwurf der unzureichenden Kompetenz? Hätten dieselben Führungskräfte bei Existenz dieser neuen Corporate Governance-Vorschriften signifikant kompetenter ihre Entscheidungen getroffen? Wären damit deutlich weniger Milliarden Dollar in erfolglose Akquisitionsprogramme investiert worden? Sind damit z. B. bei uns in der Schweiz die Verwaltungsräte in ihrer Strategiearbeit, für die sie ja laut Gesetzgebung zuständig sind, spürbar professioneller geworden? Wohl kaum.

Von Corporate Strategy zu Corporate Management

Das Problem vieler grosser Unternehmen scheint eine Ebene tiefer zu liegen – als in der eher extern gerichteten Corporate Governance-Debatte zum Ausdruck gebracht wird. Und zwar liegt es vielmehr in der internen Governance, also in der Kompetenz und Professionalität der Ausrichtung und Steuerung eines diversifizierten Unternehmens. Dabei muss man dem Top Management zu Gute halten, dass diese Aufgabe aufgrund der gestiegenen Komplexität (zunehmende internationale Wettbewerbssituation, wachsender Stakeholder-Aktivismus usw.) und Dynamik (Häufung von Grossrisiken usw.) sicher nicht einfacher geworden ist.

Worum es also geht, ist, sich systematischer diesem Aufgabenfeld des «Corporate Management» – wie wir es hier nennen werden – zu nähern als dies bislang vielleicht der Fall ist. Es wäre wünschenswert, dass es dadurch zumindest ein wenig gelänge, die Anerkennung, die Unterstützung und vor allem das Vertrauen, welches das Top Management als Teil unserer gesellschaftlichen Führungselite für seine Arbeit benötigt, zurückzugewinnen. Ziel soll es sein, all den Top Managern, die seriös, gewissenhaft und gesamtverantwortlich ihre Aufgabe wahrnehmen – und dies dürfte nach wie vor die deutliche Mehrheit sein – ein Angebot zur Konzeptionalisierung und damit Professionalisierung ihrer Arbeit zu unterbreiten, um darüber in eine Diskussion zu gelangen. Dazu will dieser Artikel einen kleinen methodischen Beitrag leisten. Nach und nach soll dann der hier nur rudimentär präsentierte Ansatz eines Corporate Management vertieft ausgestaltet werden.

Das diversifizierte Unternehmen

Unter einem diversifizierten Unternehmen versteht man ein Unternehmen, das sich in verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern betätigt («*multi-business firm*»). Entsprechend stand auch die Frage nach dem «richtigen» Diversifikationsgrad («*scope*») immer im Zentrum der Forschung zum Thema Unternehmensstrategie. So wurde beispielsweise gefragt, warum es überhaupt diversifizierte Unternehmen gibt, also was sie motiviert und legitimiert. Welchen Nutzen verspricht man sich aus der Diversität versus Spezialisierung? Sind diversifizierte Unternehmen profitabler als fokussierte Unternehmen?

Viel diskutiert ist auch die fundamentale Frage: *Was bestimmt die Grenzen einer Unternehmung?* Oder anders ausgedrückt: Wie weit und auf der Basis welcher Logik lässt sich überhaupt ein Unternehmen sinnvoll und profitabel diversifizieren? Ein Blick zurück in die Geschichte zeigt, dass diese Kernfrage immer wieder anders beantwortet wurde, auch abhängig davon, welche technologischen und infrastrukturellen Möglichkeiten unterstützend zur Verfügung standen. Ende des 19. Jahrhunderts entstand für die bislang an ihre lokalen Märkte gebundenen Unternehmen über die Ausweitung des Eisenbahnnetzes die Möglichkeit zum Wachstum und zur Realisierung von Grösseneffekten. Aufgrund nun bestehender Koordinations- und Kommunikationsmöglichkeiten konnten auch Niederlassungen und Tochtergesellschaften in anderen Landesteilen gegründet werden. Zur gesamthaften Steuerung der einzelnen Teileinheiten wurden administrative Systeme (Planung, Budgetierung usw.) entwickelt.

Doch bald wurden manche Unternehmen zu gross und zu komplex, um sie noch in der funktionalen Struktur führen zu können. Eine Innovation im Bereich der Organisationsstruktur stiess hier die Tür zu einer umfassenderen Diversifika-

tion auf. DuPont war es, das wohl als erstes Unternehmen einzelne Produktdivisionen einführte, die weitgehend eigenverantwortlich durch die Divisionsleitung geführt wurden, während man in der Zentrale die Aufgabe der strategischen Führung, Finanzplanung, Koordination und Steuerung wahrnahm.¹ Diese divisionale Struktur setzte sich dann in den USA und – mit einer gewissen Zeitverzögerung – auch in Europa durch.

Nach dem 2. Weltkrieg nahm dann die Diversifikation bei den meisten Unternehmen stetig zu. Während in Deutschland 1950 noch 37% der Grossunternehmen mehr als 95% ihrer Umsätze in nur einem Geschäft erwirtschafteten, waren es 1960 nur noch 27% und 1993 nur noch 13%.² Die neuen Geschäfte waren dabei auch immer weniger verwandt mit den bestehenden Geschäften. Dies ging bis hin zur Diversifikation in völlig unverwandte Bereiche. Diese Entwicklung wurde von der sich verbreitenden Auffassung angetrieben, dass professionelle Manager, einmal ausgerüstet mit dem entsprechenden General-Management-Know-how, im Prinzip in der Lage sind, jede Art von Geschäft zu führen. Die Grenzen des Geschäfts waren also nicht mehr durch das notwendige Geschäftsverständnis vorgegeben, sondern sie wurden als unbegrenzt betrachtet. Die unterstellte Universalität der Anwendbarkeit der an den Top-Business-Schools gelehrteten neuen Instrumente und Prinzipien des General Management sah keine Einschränkungen mehr für die führende Grösse eines Unternehmens. Die Methoden des strategischen Management (Portfolioanalyse, PIMS, Branchenanalyse usw.) sollten professionellen Managern helfen, die richtigen Entscheidungen auch ohne Detailkenntnisse der einzelnen Geschäfte zu treffen. Mit dieser Professionalisierung des Management nahm auch die Trennung von Besitz und Führung zu. Im «Principal-Agent-Konflikt» wird das Problem angesprochen, dass das Management eine Diversifikation vielleicht nur aus Gründen der Machtausweitung betreibt, diese vielleicht jedoch zu Lasten der Profitabilität geht und damit gegen die Interessen der Investoren verstösst.

Vorläufiger Höhepunkt dieser Entwicklung war die Entstehung von Konglomeraten wie ITT, Textron oder Hanson Trust. Sie verfügten über kein eigentliches Kerngeschäft mehr und zwischen ihren Geschäften gab es im Prinzip keine Verwandtschaft. Entstanden waren diese Konglomerate primär durch eine Vielzahl von Akquisitionen. Symbolisiert wurde der hier gepflegte Führungsansatz bei Hanson dadurch, dass Lord Hanson niemals die akquirierten Unternehmen besuchte. Aus Sicht des Kapitalmarktes erwuchs nun die spannende Frage, ob diese Konglomerate signifikant höhere Renditen zu erwirtschaften vermochten als z.B.

¹ Vgl. Chandler (1962).

² Vgl. Grant (2002), S. 76.

ähnlich diversifizierte Fonds. Die Antwort war nein. Ebenfalls kamen Zweifel auf, ob die Konglomerate besser in der Lage wären, das Risiko zu streuen.

Dies war dann vorerst auch das Ende der Leitidee des breit diversifizierten, voll integrierten, multinationalen bzw. globalen Unternehmens. Was die Grenzen der Organisation anbelangt, dachte man in den 80er- und 90er-Jahren – auch unter Druck des Shareholder-Value-Denkens – wieder bescheidener. Die Unternehmen sollten nun wieder auf ihre Kerngeschäfte refokussiert werden, und die vertikale Integration wurde aufgrund wachsenden Kostenwettbewerbs und dem Auseinanderbrechen der Wertschöpfungskette zunehmend zurückgenommen («Outsourcing»). Hinzu kam die wachsende Auffassung, dass man sich in einem hoch volatilen Umfeld nicht unbedingt per Diversifikation über die Hierarchie mit anderen Geschäften verlinken muss, sondern dass hierfür auch flexiblere Koordinationsformen wie etwa Strategische Allianzen, zur Verfügung stehen. Und wenn man die weltweiten Widerstände gegen die Globalisierung der Märkte betrachtet, so dürfte dieser Zug vorerst einmal abgebremsst worden sein.

Das Denken über die Grenzen des Unternehmens wurde aber auch durch neuere Konzepte des Strategischen Management beeinflusst. So wurde argumentiert, dass die Grenzen des Unternehmens nicht in Relation zu den Produkten und Märkten definiert sind, sondern in Relation zu den zum Einsatz kommenden Ressourcen und Fähigkeiten. Daraus wurde dann auch die Forderung nach einer Konzentration auf die Kernkompetenzen bei der Diversifikation abgeleitet.³ Aus dieser Forderung erwächst allerdings eine andere Frage: In wie viele Kernkompetenzen kann ein Unternehmen diversifiziert sein? Kann ein Unternehmen nicht nur in ganz wenigen solcher Kernkompetenzen eine realistische Chance haben, führend zu sein?

Der «Diversification Discount»

Ist ein Unternehmen in mehreren Geschäften tätig, so erwächst daraus gleich die Frage: *Ist der Wert des Ganzen denn nun grösser als die Summe seiner Teile?* Dem ist gerade dieser Tage häufig nicht so: Der Gesamtwert liegt unter dem Wert der Summe der Teile, was als «Diversification discount» (oder «Holding-Abschlag», «corporate / conglomerate discount») bezeichnet wird. Und häufig kennt man auch eine ganze Reihe eindrucksvoller Beispiele, wie etwa ITT oder Vivendi Universal, wo eine Diversifikationsstrategie zu einer katastrophalen Vernichtung von Wert geführt hat. Wir kennen auch ein paar wenige Ausnahmen in die andere Richtung,

³ Vgl. Prahalad / Hamel (1990).

wie etwa General Electric unter Jack Welch, wo das Ganze mehr Wert war als die Summe seiner Teile («diversification surplus»).

Seit dem Crash an den Weltbörsen zur Jahrtausendwende haben sehr viele Unternehmen, wie z. B. viele deutsche Grossbanken und Versicherungsunternehmen, derart stark an Wert verloren, dass ihr Börsenwert teilweise sogar deutlich unter ihrem Eigenkapitalwert lag. Es fehlte das Vertrauen in die Strategie des Unternehmens. Aus der Sicht eines potenziellen Aufkäufers sind diese Unternehmen extrem «billig» und damit verletzbar geworden. Dadurch ist der Druck auf das Management gewachsen, diese Lücke des «Corporate discount» nicht nur zu schliessen, sondern auch zu zeigen, dass man in der Lage ist, einen «Corporate surplus» zu generieren. Denn ohne ihn kann sich der Eigentümer fragen, warum es denn überhaupt dieser diversifizierten Struktur noch bedarf.

Doch dazwischen gibt es noch eine grosse Anzahl von Unternehmen für die keines von beidem gilt. Sie generieren weder einen zusätzlichen Wert in einem ähnlichen Ausmass, noch vernichten sie ihn. Sie betreiben auch vereinzelte Aktivitäten, die man einer Unternehmensstrategie zuordnen kann, doch oft sind dies isolierte Aktivitäten, denen die entscheidende Durchschlagskraft fehlt. Die Corporate-Ebene vermag keinen nennenswerten Vorteil aus ihrer Konfiguration der Geschäfte zu erzielen. Würde die Corporate-Ebene die gleichen Massstäbe an ihre eigenen Fähigkeiten zur Generierung von Mehrwert anlegen, die sie bei der Beurteilung der Wertsteigerung in den Geschäften anlegt, so würde das Ergebnis in vielen diversifizierten Unternehmen sehr nachdenklich stimmen.

Ergebnis ist die Forderung nach einem aktiveren und professionellem Corporate Management. Viele Führungskräfte auf der Corporate-Ebene haben heutzutage die Notwendigkeit zur Schaffung von Mehrwert auf der Ebene des Gesamtunternehmens zwar erkannt, doch nicht selten wurde es unterlassen, die organisatorischen Konsequenzen zu ziehen, um eine Gesamtunternehmensstrategie aufbauen und verwirklichen zu können, da sie die Eingriffe in die Autonomie der Geschäftseinheiten scheuen. Die Geschäftseinheiten selbst sind meist auch sehr zurückhaltend gegenüber solchen Vorhaben, da sie einen Abfluss von Macht an die Zentrale und den dortigen Aufbau von Bürokratien befürchten, die sie letztendlich mitzufinanzieren haben. Und letztendlich ist auch zu bedenken, dass ein Unternehmen, je integrierter es ist, auch schwerer zu desintegrieren ist.

Es ist deshalb bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie sorgsam darauf zu achten, dass auch gezeigt wird, dass der Nutzen aus der Mitwirkung an einer unternehmensweiten strategischen Initiative für die beteiligten Geschäfte grösser ist als die Kosten. Problematisch dabei ist allerdings, dass sich derartige Initiativen oft nur schwer über das Rechnungswesen abbilden lassen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Druck auf das Top-Management (inklusive der Aufsichtsorgane), die eigene Professionalität und Performance unter Beweis zu stellen, klar gestiegen ist. Zur Legitimation der diversifizierten Struktur des Unternehmens ist das Management auf Ebene des Gesamtunternehmens («corporate management») nun vermehrt angehalten, auch tatsächlich einen Mehrwert auf der Corporate-Ebene zu schaffen und auszuweisen.

Die Anforderungen, die von aussen an das Top-Management gestellt werden, werden dabei immer spezifischer. Während es zu Beginn dieser Entwicklung primär um finanzielle Performance(erwartungen) ging, kam vor ein paar Jahren die Einflussnahme auf das Portfolio der Geschäfte hinzu: Die Fokussierung breit diversifizierter Portfolios wurde gefordert. Nun steht – neben «Wachstum & Innovation» – das Thema «unternehmensübergreifende Synergien» (Cross-Selling usw.) auf der Agenda. Was kommt wohl als nächstes? Vielleicht die «interne Governance» des Unternehmens?

Ziel des Beitrages ist es, für das Top Management (und deren «Corporate Center») einen Bezugsrahmen vorzustellen, über den ihr Verantwortungsfeld «Corporate Management» begrifflich gefasst und in seine wichtigsten wertschöpfenden Teilaufgabenfelder und Stellhebel strukturiert wird.

Es wird in diesem Beitrag bewusst eine teleologische Sichtweise eingenommen, bei der davon ausgegangen wird, dass das Top Management in seinem Handeln bestimmte Ziele verfolgt und diese durch entsprechende Aktionen dann auch möglichst wirkungsvoll umzusetzen versucht. Dass die tatsächliche strategische Entwicklung des Unternehmens dann aber auch andere Quellen und Ursachen als diese Top Management-Entscheidungen haben wird, steht ausser Zweifel.

Definitorisches zum Corporate Management

Strategiearbeit findet im Unternehmen auf hierarchisch unterschiedlichen Steuerungsebenen statt. So ist im Sinne der obigen Ausdifferenzierung in die Strategiearbeit auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten («business level management») und in die Strategiearbeit auf der Ebene des diversifizierten Gesamtunternehmens («corporate [level] management») zu unterscheiden. Wesentlicher Bestandteil dieser Strategischen Managementarbeiten auf den unterschiedlichen organisatorischen Ebenen sind dann die inhaltlichen Strategien zur Positionierung der jeweiligen Einheiten in ihrem Umfeld der relevanten Stakeholder. So positioniert man die einzelnen Geschäfte mittels der bereits erwähnten «Geschäftsstrategien» («business strategies») nach aussen (insbesondere im Wettbewerb und Markt), und nach innen gegenüber ihrer «Mutter» (z. B. der Holding). Mittels der «Corporate Strategy» positioniert sich dagegen das Gesamtunternehmen nach

aussen insbesondere gegenüber den Investoren, aber auch gegenüber anderen Stakeholdern, wie etwa der Öffentlichkeit. Nach innen ist es im Umkehrschluss die Positionierung gegenüber den Geschäften. Da letztendlich der Erfolg mit den Geschäften in den Märkten zählt, muss man die Aktivitäten einer Corporate-Ebene natürlich auch so verstanden wissen, dass sie sich «durch ihre Geschäfte hindurch» indirekt in deren Auspositionierung einbringen will.

Auch wenn diese Zweiteilung in Corporate- und Business-Strategien vorerst einmal hilfreich ist und über eine lange Tradition im Feld des Strategischen Management verfügt, so ist es nahe liegend anzunehmen, dass sich beide Fragenkomplexe nicht unabhängig voneinander beantworten lassen. So ist eine Schaffung von Mehrwert auf der Corporate-Ebene meist an eine erfolgreiche Realisierung auf der Ebene der Geschäfte gebunden. So lässt sich eine unternehmensweite Initiative zur Wahrnehmung von Cross-Selling-Synergien eben nur dann realisieren, wenn die einzelnen Geschäftseinheiten mitziehen. Auch greifen beide Ebenen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen tendenziell auf die gleichen Ressourcen zurück.

Derartige Positionierungsstrategien bauen dabei immer auf den strategischen Optionen auf, die auf der jeweiligen Gestaltungsebene zur Verfügung stehen. Bei der Geschäftsstrategie kann es z. B. die klassische Option sein, ob man als «Kostenführer» oder «Differenzierer» in den Wettbewerb geht. Bei der Gesamtunternehmensstrategie mag es die Wahl des Diversifikationsgrades sein: «eng fokussiert» oder «breit diversifiziert».

Das «Level Management» umfasst aber deutlich mehr als nur die Entwicklung der jeweiligen «Level-Strategie». So umfasst das «corporate level management» alle Aufgaben eines Strategischen Management auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Ganz wesentlich gehört dazu die Bereitstellung einer «Corporate Strategy» als formeller und expliziter Ausdruck seiner Positionierungsabsicht.

Nun sind wir soweit, dass wir genauer sagen können, was wir unter einem Corporate [Level] Management (bzw. dem Strategischen Management auf Gesamtunternehmensebene) im *funktionalen Sinn* verstehen wollen und wie seine Bedeutung einzustufen ist:

- Corporate Management-Aktivitäten basieren oft auf Entscheidungen, die einen grossen Einfluss auf den Erfolg oder gar das Überleben einer Unternehmung ausüben.
- Corporate Management-Aktivitäten betreffen nach innen die Ressourcen (inklusive der Kompetenzen) und nach aussen die Beziehungen zu den Stakeholdern in signifikanter Art und Weise.

- Ein Corporate Management setzt sich mit den Themen auseinander, die für die Entwicklung des Gesamtunternehmens und die Wettbewerbsfähigkeit seiner Geschäfte von signifikanter Bedeutung sind – soweit diese Themen nicht (wirkungsvoller) auf der Geschäfts-Ebene bearbeitet werden können.
- Dabei fokussiert sich das Corporate Management auf die Schaffung und Sicherung der wertbestimmenden Erfolgspotenziale, die insbesondere einer Corporate-Ebene zur Verfügung stehen.

Mit dem Corporate Management sind insbesondere folgende *Aufgabenfelder* angesprochen:

1. Die Entwicklung eines «normativen Rahmens», innerhalb dessen bzw. unter dessen «Leitstern» die Unternehmensentwicklung stattfinden soll.
2. Die Entwicklung einer zum externen Kontext passenden «Corporate Strategy» als Ausdruck des inhaltlichen Kurses des Gesamtunternehmens zur Positionierung des Gesamtunternehmens nach aussen.
3. Die Bereitstellung organisatorischer Steuerungsmechanismen («corporate governance»), um einerseits die Corporate Strategy möglichst effizient zur Wirksamkeit zu bringen, um andererseits aber auch einen organisatorischen Kontext zu bieten, innerhalb dessen sich wertvolle strategische Initiativen entfalten können.
4. Das konzeptionelle Alignment der Teilaufgaben (1)–(3).
5. Die Kommunikation der Inhalte des Corporate Management mit den relevanten Stakeholdern des Unternehmens («corporate communication»).
6. Das Betreiben eines Corporate Center, das sich zur Unterstützung des Top Managements und der Aufsichtsorgane professionell mit dem «Corporate Management» beschäftigt.

Zusammenfassend definieren wir Corporate Management wie folgt:

Corporate Management zeigt den Gesamtplan für eine normativ geleitete strategische Entwicklung eines diversifizierten Unternehmens auf und stellt die dazugehörige Governance ihrer Umsetzung sicher.

Nachdem nun definiert ist, was mit diesem Begriff gemeint ist und welche Teilaufgaben damit verbunden sind, können sich am Ende die Aufsichtsorgane der Unternehmen auch ein konkretes und bewertendes Bild davon machen, auf welchem Stand das von ihnen beaufsichtigte Unternehmen hier ist.

Neben diesem funktionalen Verständnis von *Corporate Management* wird dieser Begriff hier auch *im institutionellen Sinn* verwendet werden. Goold / Camp-

bell / Alexander (1994) sprechen dazu sehr bildhaft auch vom «corporate parent». Damit ist die Personengruppe gemeint, die auf Gesamtunternehmensebene in Managementfunktionen tätig ist. Zentrale Rolle des Corporate Management ist das Treffen strategischer Entscheidungen auf Gesamtunternehmensebene: Wie sollen die Ressourcen eingesetzt werden? Soll man durch Akquisitionen wachsen oder eher intern? Wie sind die Anreizsysteme zur Unterstützung der Strategie auszugestalten? Auf welchen Werten soll Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen basieren? Usw. Das Corporate Management kann auch als der Mittler zwischen den externen Anspruchsgruppen, zu denen die Geschäfte keinen direkten Zugang haben, und den Geschäften gesehen werden.

Damit spiegeln die Inhalte des funktionalen Corporate Management das wider, was das Corporate Management als Institution tun will und zu verantworten hat. Es hat also aufgrund seiner zentralen Rolle im Unternehmen das Potenzial, Wert in enormem Umfang zu schaffen oder zu zerstören. Seine grosse Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens steht also ausser Frage. Wie es allerdings seine Rolle wahrzunehmen hat, ist keineswegs so eindeutig: In manchen Jahren sah man eine eher zurückhaltende Rolle des Corporate Management als angemessen an, heutzutage wird wieder – unter dem Einfluss eines seit Mitte der 90er-Jahre zunehmenden «shareholder activism» – ein eher starkes und proaktives Corporate Management erwartet. Nur eines ist sicher, dass der dabei zur Anwendung kommende Corporate Management-Stil (z.B. die Art und Weise wie der Interaktionsprozess zwischen der Corporate- und der Business-Ebene auszugestalten ist oder die Form des Leadership) der Gesamtunternehmensstrategie anzupassen ist.

Wer gehört zum Corporate Management? Im Kern des Corporate Management steht das durch die Eigentümer zur Unternehmensführung beauftragte Top Management. Es bietet sich an, hier aber auch die Aufsichtsorgane mit einzubeziehen. Sie tragen zumindest die Verantwortung dafür, ein funktionierendes Corporate Management sicherzustellen. Je nach Land und Gesetzeslage kommt für die Mitglieder der Aufsichtsorgane noch eine inhaltliche strategische Verantwortung hinzu (z.B. der Verwaltungsrat in der Schweiz). Zum Corporate Management kann man je nach Einzelfall auch die Leiter der Divisionen rechnen. Hinzu kommen noch die im Corporate Center beschäftigten Führungskräfte.

Damit konnte nun geklärt werden, was unter einem Corporate Management im funktionalen und institutionellen Sinn hier verstanden wird.

Corporate Management und Unternehmenserfolg

Im Zentrum des Interesses eines Strategischen Management steht die Frage, wie sich Unterschiede in der Profitabilität von Unternehmen erklären lassen: Welche

Effekte erklären überdurchschnittliche Renditen («*What matters?*»)? Man fragt hier nach den Einzelaspekten, die den Erfolg eines Unternehmens erklären, denn dieser entspringt ja nicht der Gesamtheit des Unternehmens.

Eine besondere Bedeutung wird in vielen Studien dem *Brancheneffekt* («*industry-[level]-effects*») und dem *Geschäftseffekt* («*business-[level]-effects*») beigemessen. Beide Faktoren stehen für eine seit langem andauernde Debatte über die relative Bedeutung des Marktes gegenüber der Bedeutung des Unternehmens selbst. Beim Brancheneffekt schaut man gewissermaßen durch ein Fenster, beim Geschäftseffekt schaut man in den Spiegel.⁴ Für eine dominante Bedeutung des Brancheneffektes treten insbesondere die Vertreter der «*Market-based view*» ein.⁵ Sie argumentieren, dass erstens die Wahl der Branche über den Erfolg bestimmt und dass zweitens die strategische Ausrichtung der Unternehmen an der (sich verändernden) Branchenstruktur erfolgsentscheidend sei. Dem stehen die Vertreter der «*Ressource-based view*» gegenüber, die in den in einem Geschäft vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen einen wesentlichen Erklärungsfaktor für überdurchschnittliche Renditen sehen.⁶

Der ressourcenbasierte Ansatz eröffnet allerdings auch die Möglichkeit, einen (*Gesamt-Unternehmenseffekt* («*corporate effect*»)) als Erklärungsgröße für den Unternehmenserfolg ins Feld zu führen. Er basiert dort auf der gemeinsamen Nutzung bestimmter Ressourcen durch mehrere Geschäfte, die über eine gewisse Verwandtschaft untereinander verfügen.⁷

Geht man nun weiter davon aus, dass das Management durch die Wahl seiner Unternehmensstrategie die verursachenden Faktoren des Unternehmenseffekts signifikant beeinflussen kann, dann gelangt man zu der klassischen Frage «Does Corporate Strategy matter?» Inwieweit kann über das Corporate Management, oder noch spezifischer über die Unternehmensstrategie, der Unternehmenserfolg erklärt bzw. beeinflusst werden?

Die meisten Studien zur Untersuchung dieser Fragestellung bedienen sich eines Verfahrens, bei dem die zu erklärende Varianz des Erfolges in ihre einzelnen Komponenten, die man mit einem Branchen-, Geschäfts- und Unternehmenseffekt verbindet, dekomponiert wird. So resultieren z.B. die Unternehmenseffekte aus dem Vergleich der durchschnittlichen Profitabilitäten einerseits der diversifizierten Unternehmen und andererseits der einzelnen Geschäfte innerhalb dieser «Multi-business firms».

⁴ Vgl. zu diesem Vergleich Bowman (1990).

⁵ Vgl. z.B. Schmalensee (1985) oder McGahan / Porter (1997).

⁶ Vgl. z.B. Barney (1991).

⁷ Vgl. z.B. Peteraf (1993).

Schmalensee (1985) war wohl der Erste, der derartige Effekte nachzuweisen versuchte. Doch sieht man einmal von der Studie von Wernerfelt / Montgomery (1988) ab, so erwachte das Interesse an der Isolation und Erklärung des «Corporate effect» erst Ende der 90er-Jahre.⁸ Eine Ursache mag darin zu sehen sein, dass frühe Studien zu der Auffassung kamen, dass dieser Effekt eher vernachlässigbar wäre.⁹ Diese neueren Studien messen nun dem Unternehmenseffekt einen deutlich höheren Beitrag bei, was auch in dem Übersichtsbeitrag von Bowman / Helfat (2001) klar bestätigt wird.

Bowman / Helfat (2001) fragen sich weiter, welche Faktoren es denn aus einer theoretischen Sicht sind, die den Unternehmenseffekt beeinflussen und inwieweit diese Einflussfaktoren die Corporate Strategy reflektieren. Sechs solcher Faktoren, bei denen man einen Zusammenhang zum Unternehmenserfolg sieht, lassen sich hier nennen:

1. *Diversifikation* («scope»): Hier geht es (a) um den Grad der Diversifikation (Fokussierung auf das Kerngeschäft versus breite Diversifikation), (b) um die Auswahl der Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist, (c) um die Verwandtschaft («relatedness»)¹⁰ zwischen den Geschäften und (d) um das Ausmass an vertikaler Integration¹¹.
2. *Kernkompetenzen* («core competencies»)¹²: Hier geht es um die Existenz von Kompetenzen des Unternehmens, die mehrere strategische Geschäftseinheiten synergetisch zu ihrem Vorteil nutzen können.
3. *Organisationsstruktur*: Hier wird einer aufbauorganisatorischen Trennung der Ebene der einzelnen Geschäfte («business-level») und der Ebene des Gesamtunternehmens («corporate-level») besondere Bedeutung beigemessen.¹³ Diese Vorteile kommen in einer divisionalen Struktur («M-Form») für diversifizierte Unternehmen zum Tragen.
4. *Organisationsklima*: Hier steht die Aussage, dass auch das organisatorische Klima die Profitabilität des Gesamtunternehmens zu beeinflussen vermag, im Vordergrund.¹⁴

⁸ Vgl. z.B. Bercerra (1997), Brush / Bromiley (1997), Chang / Singh (1997), McGahan / Porter (1999) und Roquebert / Philips / Westfall (1996).

⁹ Vgl. z.B. Schmalensee (1985), Rumelt (1991) und McGahan / Porter (1997).

¹⁰ Die Arbeiten zur «Relatedness» bauen auf Rumelt (1974) auf.

¹¹ Hier geht es um das durch Williamson (1975, 1985) vorgebrachte Argument, dass die Hierarchie dann die bessere Koordinationsform für die Leistungserstellung ist, wenn die Kosten der Transaktion über den Markt höher sind.

¹² Vgl. Prahalad / Hamel (1990).

¹³ Vgl. z.B. Chandler (1962, 1977) und Williamson (1975).

¹⁴ Vgl. Hansen / Wernerfelt (1989).

5. *Managementsysteme*: Hier wird das Vorteilspotential insbesondere in einem leistungsfähigen System zur strategischen Planung und zum strategischen Controlling gesehen. Dabei werden auch Detailfragen relevant, wie die Frage nach dem Modus, nach welchem das Zusammenspiel zwischen der Unternehmens- und Geschäftsebene prozessual ausgestaltet sein soll.¹⁵
6. *Management des Gesamtunternehmens*: Hier geht es um die Fähigkeiten des Managements zu einer professionellen Verrichtung ihrer Arbeit: Das Entwickeln von Plänen, das Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen, die Ausgabe von Direktiven, das Setzen von Zielen usw. für das Gesamtunternehmen und gegebenenfalls für die einzelnen Geschäfte.¹⁶

Diese Erkenntnisse wissenschaftlicher Studien sollen nun dazu genutzt werden, um einen Bezugsrahmen für das Corporate Management zu entwickeln. Er soll die wichtigsten «Stellhebel» repräsentieren, die einem Corporate Management zur Verfügung stehen, um den Wert des Unternehmens auf der Corporate-Ebene zu beeinflussen. Es sind also die «Stellhebel», von denen wir annehmen, dass sie in besonderem Mass die Unterschiede im Erfolg von Unternehmen aus Sicht der Corporate-Ebene zu erklären vermögen. Dieser Bezugsrahmen ist ein normatives Modell, das nicht empirisch hergeleitet wurde. Er hat eine heuristische Funktion und soll die Arbeit eines Corporate Management konzeptionell anleiten. Die Bedeutung der einzelnen Komponenten für den Unternehmenserfolg kann jedoch weitgehend empirisch nachgewiesen werden. Darauf wird dann im Einzelfall eingegangen. Der Bezugsrahmen wurde auch bereits über viele Jahre im Einsatz in der Unternehmenspraxis auf seine Plausibilität getestet und immer wieder verbessert.

Doch auch wenn wir einerseits annehmen, dass das Corporate Management über diese «Stellhebel» einen hohen Einfluss auf den Corporate Effect und den vom ihm ausgehenden Beitrag zur Profitabilität des Unternehmens hat, so ist es andererseits klar, dass hier keine vollständige Kontrolle über den Corporate Effect besteht.¹⁷ So hat das Management z. B. nicht die Möglichkeit bestimmte Kernkompetenzen direkt zu entwickeln. Es kann aber die Entwicklung solcher Fähigkeiten zum Ziel der Organisation machen und Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer man begründet vermutet, dass sich diese Fähigkeiten besonders gut entfalten können.

¹⁵ Goold / Campbell (1987) schlagen hier z. B. die drei Modi «financial control», «strategic control» und «strategic planning» vor.

¹⁶ Vgl. z. B. Andrews (1987) oder Hambrick / Mason (1984).

¹⁷ Zu diesem Ergebnis kommen auch Bowman / Helfat (2001), S. 4. Schon Hambrick / Mason (1984) weisen darauf hin, dass die Möglichkeiten des Management auch oft durch Faktoren begrenzt sind, die sich nicht in seiner Kontrolle befinden.

Der Corporate Management Bezugsrahmen

Der in der folgenden Abbildung dargestellte Bezugsrahmen folgt in seinem Aufbau den weiter oben bereits besprochenen Aufgabenfeldern eines Corporate Management.

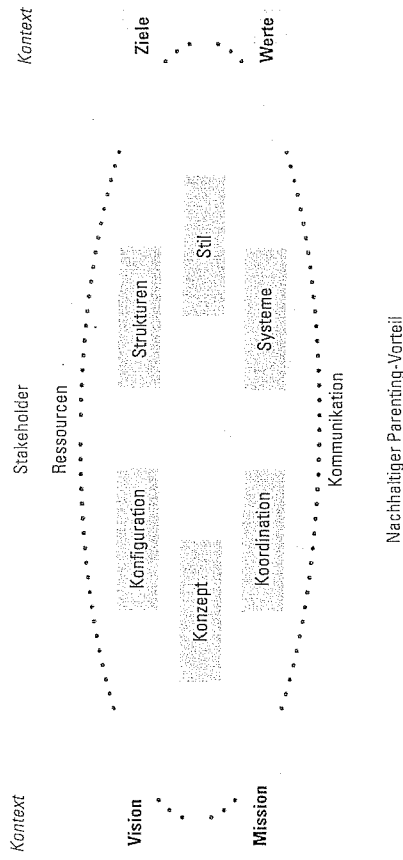


Abbildung 1: Der Corporate Management Bezugsrahmen

Basis eines Corporate Management sind dessen *Ressourcen*, über deren Einsatz in einem oder mehreren der Geschäfte zu entscheiden ist. Sie sind das eigentlich knappe Gut des Unternehmens. Häufig sind es spezielle «Fähigkeiten» bzw. die oben genannten «Kernkompetenzen», welche die Grundlage eines erfolgreichen Unternehmens sind.

Wie dieser Einsatz der Ressourcen vorgenommen werden kann, ist nicht beliebig, sondern in dreifacher Weise konditioniert: Erstens konditioniert sich das Unternehmen selbst durch seinen *normativen Rahmen*, in den es sich setzt. Dadurch wird es auf die Zukunft ausgerichtet (Vision und Ziele), mit einem Zweck versehen (Mission) und auf eine gemeinsame Wertebasis gestellt. Zweitens müssen die Inhalte eines Corporate Management im Abgleich mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen («*stakeholder*») am Unternehmen vorgenommen werden. Und drittens hängt der Ressourceneinsatz noch vom *Kontext* ab, innerhalb dessen ein Corporate Management inhaltlich auszugestalten ist. Kontext kann dabei der Ort sein, an dem sich das Unternehmen befindet (z. B. wird man in einem asiatischen Unternehmen die Umsetzung der Strategie anders zu incentivieren haben, als in einem europäischen Unternehmen); Kontext können aber auch die Spezifika einer Branche sein (z. B. wird man in einem gesättigten Markt vermutlich mit anderen Wachstumsstrategien arbeiten müssen, als in einem gerade neu entstehenden

Markt); Kontext kann aber auch die Situation sein, in der sich das Unternehmen selbst gerade befindet (z. B. eine Merger-Situation im Vergleich zu einer Turnaround-Situation). Umgekehrt betrachtet entscheidet eine Unternehmung mit ihrer Wahl einer bestimmten Unternehmensstrategie auch über ihren Kontext und ihre Stakeholder; d.h. sie beeinflusst diese auch und ist nicht nur durch sie konditioniert.

Ziel des Einsatzes der Ressourcen in den Geschäften (unter den genannten Konditionierungen) ist zuerst einmal, dass sie unter der Regie dieses Eigentümers besser bewirtschaftet sind, als wenn sie allein stehende Geschäfte wären. D.h. dass der Nutzen, den der «corporate parent» durch sein «parenting» stiftet, grösser ist, als die von ihm verursachten Kosten. Folgt man aber Goold / Campbell / Alexander (1994)¹⁸, dann darf man sich damit noch nicht zufrieden geben, sondern es geht darum, dass man der *beste mögliche Eigentümer seiner Geschäfte* ist. Dann spricht man von einem «parenting advantage». ¹⁹ Ein solcher Parenting-Vorteil tritt also dann ein, wenn das Corporate Management eines diversifizierten Unternehmens, das sich in Konkurrenz um die Kontrollrechte seiner Geschäfte mit anderen «corporate parents» befindet, in der Lage ist, seine Ressourcen wertsteigernder zu bewirtschaften, als dies andere «corporate parents» tun könnten. Das heisst, dass es nicht ausreicht, einen «corporate surplus» zu erzielen. Der Surplus muss vielmehr grösser sein, als der Surplus den jeder mögliche konkurrierende «corporate parent» in der Lage wäre zu generieren. Oft nehmen Manager implizit die Position ein, dass es um die Frage geht, was die Geschäfte zum Gesamtunternehmen beitragen. «Parentings heisst auch, zu fragen, was der «corporate parent» für die Geschäfte tun kann. Eine Gefahr könnte es allerdings sein, dass diese Parenting-Vorteile zu Lasten der Zukunft des Unternehmens kurzfristig maximiert werden. Deshalb wird hier gefordert, dass alle auf dem Corporate-level zu treffenden strategischen Entscheidungen auf das *Erzielen nachhaltiger Parenting-Vorteile* («sustainable corporate parenting advantage») ausgerichtet sein sollten. Solche Vorteile haben ihre Wurzeln in der Art und Weise des Einsatzes der Ressourcen durch die Corporate-Ebene, d.h. in der Einzigartigkeit, wie das «corporate parenting» betrieben wird («unique parenting proposition»²⁰).

¹⁸ Vgl. Goold / Campbell / Alexander (1994), S. 8.

¹⁹ Das Begriffspaar «corporate strategy» und «parenting advantage» entspricht auf Gesamtunternehmensebene in etwa dem, was man auf Ebene der Geschäfte unter dem Begriffspaar «business strategy» und «competitive advantage» versteht. Auf Corporate-Ebene sind die anderen «corporate parents» die Konkurrenten, während dies auf der Geschäftsebene die anderen Wettbewerber sind.

²⁰ Der Begriff «unique parenting proposition» wird hier auf Corporate-Ebene analog zum Begriff der «unique selling proposition» auf der Ebene der Geschäfte verwendet.

Doch nun zu den direkten «Stellhebeln», über die ein solcher Vorteil geschaffen werden kann. Weiter oben wurde bereits erwähnt, dass wir hier zwei Teilbereiche sehen: Einerseits ist dies der Gesamtplan zur strategischen Entwicklung des Unternehmens, den wir mit dem Begriff «Corporate Strategy» belegen.

Die Corporate Strategy zeigt den Weg auf, wie das Konzept des Unternehmens zur inhaltlichen strategischen Ausrichtung seiner diversifizierten Aktivitäten und zur Schaffung von Mehrwert auf der Ebene des Gesamtunternehmens durch die Konfiguration und Koordination seiner Geschäfte zur Wirkung gebracht werden soll, so dass daraus ein nachhaltiger Corporate Parenting Advantage entstehen kann.

Andererseits ist es die Sicherstellung der zur Umsetzung dieses Gesamtplans erforderlichen Governance des Unternehmens, die wir unter dem Begriff der «Corporate Governance» subsumieren.

Bei der Corporate Governance geht es um die Regelung der Beziehungen des Unternehmens zu seinen wichtigsten Stakeholdern zur wechselseitigen Absicherung der Inhalte der Corporate Strategy und zur Schaffung der bestmöglichen Voraussetzungen für ihre Umsetzung.

Zentral beim Betreiben dieser Stakeholder-Beziehungen ist eine professionelle Kommunikation («corporate communication») durch das Corporate Management zu den Themen des Corporate Management. Hier hat das Unternehmen die Möglichkeit, hinsichtlich seiner Corporate Strategy und den implementierten Governance-Mechanismen zu überzeugen und Vertrauen aufzubauen. Das zu erwerbende Vertrauen hat dabei mindestens zwei Dimensionen: Erstens der Glaube an die Richtigkeit der Inhalte der Corporate Strategy; und zweitens der Glaube daran, dass das, was kommuniziert wird, auch tatsächlich gemacht wird («word-deed-alignment»).

Betrachtet man diesen Bezugsrahmen nun als Ganzes, dann wird schnell klar, wie gross die Herausforderung für ein Corporate Management ist, seine einzelnen Elemente *konsistent* genug aufeinander abzustimmen. Im Prinzip ist dies eine permanente Herausforderung und eine der Kunstfertigkeiten des Management ist es, diesen *Alignment-Prozess* auf eine konzeptionell zweckmässige und realistische Zeitachse zu setzen. Dabei ist zu bedenken, dass jedem neuen Alignment in bestehenden Organisationen Dis-Alignment vorangehen muss. In Phasen eines Turnaround ist anfänglich dieses Dis-Alignment deutlich gewichtiger; das Alignment um eine neue Corporate Strategy kann hier erst nach und nach einsetzen.

In den nächsten beiden Abschnitten soll nun etwas vertiefender auf die einzelnen Komponenten des Bezugsrahmens eingegangen werden.

Komponenten der Corporate Strategy

Will man das in der Managementlehre fest etablierte Konstrukt der Corporate Strategy definieren, so muss auf eine ganze Reihe von Aspekten Bezug genommen werden.

Erstens ist dies die *Bestimmung der Geschäfte, in denen das Unternehmen konkurrieren möchte*. Klassisch definiert sich die Strategie eines Unternehmens über die Frage: *Wo will ein Unternehmen sich in den Wettbewerb begeben* («*domain selection*») und *wodurch* will es dies tun («*domain navigation*»)?²¹ Mit der Frage nach dem «Wo» bezieht man sich auf das Spektrum der Geschäfte, das ein Unternehmen betreibt. Diese Frage steht im Kern der «Corporate Strategy», dem «... overall plan of a diversified company».²² Damit erfolgt die bereits weiter oben angesprochene Abgrenzung vom Begriff der «Business Strategy», mit der primär eine Antwort darauf gegeben werden soll, wodurch man sich in den einzelnen Geschäften im Wettbewerb («competitive strategy») und im Markt («market strategy») positionieren will.

Durch die Bestimmung der Geschäfte, in denen man konkurriert, legt das Unternehmen zweitens auch seinen *Diversifikationsgrad* («scope») fest. *In wie vielen verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern (Branchen und Märkte) will man tätig sein?* Will man eng oder breit diversifiziert sein? «*Corporate strategy defines the scope of the firm in terms of the industry and markets in which it competes*».²³

Drittens bezieht ein diversifiziertes Unternehmen seine Existenzberechtigung aus der Annahme, durch die Existenz und die Aktionen der Corporate-Ebene *einen Mehrwert für das Unternehmen und dessen Geschäfte zu schaffen*, und zwar dort, wo es durch die Geschäfte selbst nicht geschehen kann. «*Corporate strategy is the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities*».²⁴ Dieser Mehrwert wird für die Anspruchsgruppen des Unternehmens geschaffen, wobei eine gewisse Vorstellung über die Prioritäten bei der Erfüllung der einzelnen Stakeholder-Interessen unterstellt wird.

Damit zielt viertens eine Corporate Strategy immer auf die *Beziehung zwischen dem Ganzen (das Unternehmen) und seinen Teilen (die Geschäfte)*. Dass heisst auch, dass *dieses Zusammenspiel von Konfiguration und Koordination der Geschäfte von einer Gesamtidée (Konzept) zusammengehalten wird*.

Wenn aus diesem Zusammenspiel ein Mehrwert geschaffen werden soll, dann geschieht dies fünftens in der Absicht, dass *damit dem einzelnen Geschäft zu einem*

²¹ Vgl. ähnlich dazu auch Grant (2004).

²² Porter (1987).

²³ Grant (2002), S. 23.

²⁴ Collis / Montgomery (1998), S. 5.

Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Wettbewerbern verholten werden soll, die allein stehend ihr Geschäft betreiben. «*Corporate-level strategy specifies actions taken by the firm to gain a competitive advantage by selecting and managing a group of different businesses competing in several industries and product markets*».²⁵

Eine Corporate Strategy sollte demnach immer eine klare Idee zur zukünftigen Ausrichtung und Orientierung der Unternehmensentwicklung mit den zugrundeliegenden Annahmen vermitteln können. Damit verbunden sind Aussagen zu Grad und Form der notwendigen Diversifikation in einzelne Geschäfte und welche Vorteile aus dem gesamthaften Zusammenwirken dieser Geschäfte (Synergien) gezogen werden sollen.

Die Corporate Strategy zeigt den Weg auf, wie das Konzept des Unternehmens zur inhaltlichen strategischen Ausrichtung seiner diversifizierten Aktivitäten und zur Schaffung von Mehrwert auf der Ebene des Gesamtunternehmens durch die Konfiguration und Koordination seiner Geschäfte zur Wirkung gebracht werden soll, so dass daraus ein nachhaltiger Corporate Parenting Advantage entstehen kann.

Die angesprochene *inhaltliche Ausrichtung* («Corporate Strategy Content») basiert auf der Logik und Intention, die dem Gesamtunternehmen und seiner Entwicklung zugrunde liegt (Konzept). Daraus ergibt sich eine Leitidee für die Antwort auf die *zentrale Frage einer Corporate Strategy: In welchen Geschäften sieht sich das Unternehmen (Konfiguration) und welche Art von Nutzen soll aus dem Zusammenwirken dieser Geschäfte gezogen werden (Koordination)?*

Komponenten der Corporate Governance

In Zeiten des Umbruchs und hoher Dynamik steigt der Druck auf das Top Management proaktiv zu handeln und top-down über immer wieder neue strategische Initiativen («corporate initiatives») das Unternehmen auf Kurs zu halten. Neben einer gut verfestigten Corporate Strategy setzt dies eine Führungsorganisation voraus, über welche die Corporate Strategy und die dazugehörigen strategischen Initiativen wirkungsvoll umgesetzt und gesteuert werden können. Diese Führungsorganisation ist eine erfolgskritische Ressource im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens. Deshalb ist es wiederum eine zentrale Aufgabe eines Corporate Management diese Architektur der «corporate governance» entsprechend leistungsfähig bereit gestellt zu haben, damit eine möglichst reibungslose Umsetzung der Corporate Strategy gesichert ist. Dabei ist dies nicht eine einseitige Beziehung.

²⁵ Hitt / Ireland / Hoskisson (2003), S. 183.

Die durch den organisatorischen und administrativen Kontext geschaffenen Rahmenbedingungen haben natürlich auch ihre Rückwirkungen auf die Entfaltung der Strategie(n).

Bei der Corporate Governance geht es um die Regelung der Beziehungen des Unternehmens zu seinen wichtigsten Stakeholdern zur wechselseitigen Absicherung der Inhalte der Corporate Strategy und zur Schaffung der bestmöglichen Voraussetzungen für ihre Umsetzung.

Dabei bietet es sich an, in eine interne und externe Corporate Governance zu unterscheiden. *Über eine externe Corporate Governance versuchen die externen Stakeholder, insbesondere natürlich die Shareholder, ihre Interessen bezüglich der Ausrichtung des Unternehmens möglichst weitgehend durchzusetzen und zu überwachen.* Dazu stehen Mechanismen wie etwa die Einflussnahme auf die Zusammensetzung der Führungs- und Kontrollgremien oder die Bezahlungsform der Führungskräfte zur Verfügung.

Die interne Corporate Governance soll die hierarchischen Beziehungen zwischen der Corporate-Ebene und den Geschäften regeln und steuern. *Mittels der internen Corporate Governance versucht das Corporate Management die in der Corporate Strategy festgelegte strategische Positionierung und langfristige Ausrichtung des Unternehmens möglichst weitgehend gegenüber den Geschäften durchzusetzen und zu überwachen.* Auch hierzu stehen bestimmte Mechanismen zur Verfügung wie etwa die Wahl der Aufbauorganisation oder die Konzeption der strategischen Planung.

Betrachtet man diese Definitionen, dann ist es angemessen, wenn man von der Rolle des Corporate Management als Vermittler zwischen den Erwartungen und Interessen der Stakeholder sowie den Intentionen und Möglichkeiten der Geschäfte spricht.

Zur Wahrnehmung der in- und externen Governance-Aufgaben stehen nun verschiedene Corporate Governance-Mechanismen zur Verfügung: (1) der Stil, d.h. wie der Prozess der Interaktion zwischen der Corporate- und der Business-Ebene betrieben werden soll; (2) die Strukturen, d.h. wie das Zusammenspiel organisatorischer Differenzierung und Integration ausgestaltet sein soll; und (3) die Systeme, d.h. wie das Mitarbeiterverhalten durch die administrativen Managementsysteme motiviert und gesteuert werden soll.

Fazit: Konsistenz im Corporate Management

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die einzelnen Gestaltungshebel im Corporate Management (CM) bestimmt wurden, entsteht nun die Frage, wie man zu einem gesamthaften CM gelangt. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, wenn beim CM Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen? Anhand welcher Kriterien soll ein CM beurteilt werden? Welche Aufgabe kommt dem CM als Institution bei der Erfüllung dieser Kriterien zu (z. B. Rolle des Corporate Center).

Zuerst kann basierend auf den Untersuchungen von Collis / Montgomery (1998, S. 7) festgehalten werden, dass es kein grundsätzlich überlegenes CM gibt. Auch konnten bislang keine generischen CM-Optionen ausfindig gemacht werden, die zum Erfolg führten.

Was jedoch gesagt werden kann ist, dass ein CM konsistent²⁶ sein sollte. Mit Konsistenz ist «Fit» gemeint. Dabei wird unterstellt, dass mit einer höheren Konsistenz auch eine höhere Performance verbunden ist.

Doch bezogen auf was wird Konsistenz gefordert? Grant (2001) fordert den «Fit» zwischen den auf Corporate-Ebene verfügbaren Ressourcen / Fähigkeiten eines Unternehmens sowie der Corporate Strategy und Governance: *«The critical issue is achieving fit between the resources and capabilities of a company and its corporate strategy, organization structure and management systems. The resources and capabilities that reside at the headquarters level of a company are fundamental determinants of the optimal strategy / structure / systems configuration.»*²⁷

Zu einer sehr ähnlichen Forderung kommen Collis / Montgomery (1998): *«An effective corporate strategy is a consistent set of five elements that together as a system lead to corporate advantage that creates economic value ... The resources, businesses and structure / systems / processes are the foundations of corporate strategy. When aligned in pursuit of a vision, and motivated by appropriate goals and objectives, the system can produce a corporate advantage, which justifies the firm's existence as a multibusiness entity.»*²⁸

Konsistenz hat damit eine externe und eine interne Dimension: Bei der externen Konsistenz geht es darum, dass das CM einerseits zum gewählten externen Umfeld (repräsentiert über Stakeholder wie Investoren oder Wettbewerber) passen muss. Andererseits muss sie aber auch mit den Strategien der Geschäfte in Über-

²⁶ Nach Proff (2002, S. 74) bedeutet Konsistenz im Strategischen Management «...die Vermeidung von Konflikten zwischen den angestrebten Unternehmensvorteilen als Teilzielen sowie zwischen diesen Vorteilen und den Steuerungsprinzipien als Mittel zur Erreichung des Oberziels dauerhafter ökonomischer Renten.»

²⁷ Grant (2001), S. 90.

²⁸ Collis / Montgomery (1998), S. 7.

einstimmung stehen. Mit der *internen Konsistenz* ist einerseits angesprochen, dass das CM eng um die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten herum entwickelt sein muss und andererseits aber auch, dass die einzelnen Komponenten des CM vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten auszugestalten sind.

Literatur

- Andrews, K. R. (1987): The Concept of Corporate Strategy, Homewood IL, Irwin, 3rd Ed.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, S. 99–120.
- Bercerra, M. (1997): How much do MNC corporate headquarters matter? Working paper, Michigan State University.
- Bowman, E. H. (1990): Strategy changes: possible worlds and actual minds, in: Fredrickson, J. W. (Hrsg.). *Perspectives on Strategic Management*, S. 9–37, New York, Harper & Row.
- Bowman, E. H. / Helfat, C. E. (2001): Does Corporate Strategy Matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 22, S. 1–23.
- Brush, T. H. / Bromiley, P. (1997): What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S. 825–35.
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, Cambridge, MA, MIT Press.
- Chandler, A. (1977): The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Chang, S. / Singh, H. (1997): Corporate and industry effects on business unit competitive position. Working paper, University of Pennsylvania.
- Collis, D. J. / Montgomery, C. A. (1998): Corporate Strategy: A resource-based approach. New York, McGraw-Hill / Irwin.
- Goold, M. C. / Campbell, A. / Alexander M. (1994): Corporate-level strategy. New York, John Wiley & Sons.
- Goold, M. / Campbell, A. (2003): Making matrix structures work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility, *European Management Journal*, June 2003.
- Goold, M. / Campbell A. (1987): Strategies and Style. Oxford, Basil Blackwell.
- Grant, R. M. (2002): Corporate Strategy: Managing scope and strategy content, in: A. Pettigrew / H. Thomas / R. Whittington (Hrsg.), *Handbook of strategy and management*, London et al., S. 72–97.

- Grant, R. M. (2004): Contemporary Strategy Analysis, 5th Ed., Oxford, Blackwell.
- Hambrick, D. C. / Mason, P. A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, S. 193–206.
- Hansen, G. S. / Wernerfelt B. (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, S. 399–411.
- Hitt, M. / Ireland, R. / Hoskisson, R. (2003): Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 6th Ed., Thomson, Cincinnati.
- McGahan, A. M. (1997): The influence of competitive position on corporate performance, Working paper, Harvard Business School.
- McGahan, A. M. / Porter, M. E. (1997): How much does industry matter really? in: *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 18, S. 15–30.
- McGahan, A. M. / Porter, M. E. (1999): The persistence of shocks to profitability, in: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 81, Nr. 1, S. 143–153.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, S. 179–191.
- Porter, M. E. (1987): From competitive advantage to corporate strategy, in: *Harvard Business Review*, May–June, S. 43–59.
- Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nr. 3, S. 79–91.
- Proff, H. (2002): Konsistente Gesamtunternehmensstrategien, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Roquebert, J. A. / Phillips, R. L. / Westfall, P. A. (1996): Markets vs. management: what drives profitability? in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Nr. 8: S. 653–664.
- Rumelt, R. R. (1974): Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston, MA., Harvard Business School Press.
- Schmalensee, R. (1985): Do markets differ much? in: *American Economic Review*, Vol. 75, S. 341–351.
- Wernerfeldt, B. / Montgomery, C. A. (1988): Tobin's q and the importance of focus in firm performance, in: *American Economic Review*, Vol. 78, S. 246–250.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York, Free Press.