

One Firm-Strategien sind mehr als eine Modeerscheinung

Konzerne mit der richtigen internen Vernetzung aller Geschäftsbereiche erreichen am Markt mehr Kunden als streng fokussierte Konkurrenten

Vielerorts werden heute «One Firm»-Strategien verfolgt, die aber oft nicht zum gewünschten Erfolg führen. Die Autoren skizzieren hier, wie tiefgreifend der «One Firm»-Ansatz und wie herausfordernd die Umsetzung ist.

Günter Müller-Stewens und Matthias Brauer

«Towards One Philips», «Siemens One» oder «One IBM» sind nur einige Beispiele für Integrationsprogramme, die sich diversifizierte Konzerne verordnet haben. In manchen Branchen trifft man sie gleich mehrfach an, wie z. B. die One Telekom-Ansätze bei der Deutschen Telekom oder der Swisscom, wo es im Kern um die Zusammenführung von Festnetz, Mobilfunk und Internet geht.

Konzerne intern vernetzen

Bei den Finanzdienstleistern hat der One Bank-Ansatz sogar zu einem heftigen Paradigmenstreit zwischen den Verfechtern einer «Pure-Play-Strategie» (der Fokussierung auf eines der Geschäftsfelder) und einer «One Bank-Strategie» geführt. Grundgedanke bei letztgenannter Strategie ist, dass die Kunden auf die gesamte Dienstleistungspalette der Bank zugreifen können sollen. Dadurch sollen Kundenvermittlungen erleichtert und der Austausch von Produkten und Vertriebsdienstleistungen zwischen den Einheiten gefördert werden.

Seit Anfang 2006 verfolgt auch die Credit Suisse Group als integrierte globale Universalbank mit den drei Geschäftsbereichen Investment Banking, Private Banking und Asset Management einen One Bank-Ansatz. Umgesetzt wird der Ansatz über strategische Initiativen, die die Unternehmensführung wie folgt umreist: «Zu den wichtigsten Initiativen zählen die Entwicklung massgeschneiderter Lösungen für Kunden sowie die Intensivierung der Kunden- und Vermögensvermittlung über Divisions- und Geschäftsbereichsgrenzen hinweg.»

Geführt wird der Ansatz über Ziele, und die erzielten Fortschritte werden entsprechend gemessen. In den Worten der Bank: «Wir ... haben uns für den Ertrag aus divisionsübergreifender Zu-

sammenarbeit das Ziel von mindestens 10 Mrd. Fr. bis 2012 gesetzt. ... Unsere integrierte Bankstrategie erwies sich 2008 als eine stabile Ertragsquelle mit hohen Margen. Wir generierten insgesamt 5,2 Mrd. Fr. an Ertrag aus divisionsübergreifender Zusammenarbeit, ...»

Reizwort Investment Banking

Eine solche One Bank-Strategie birgt natürlich auch ihre Gefahren in sich. So argumentieren ihre Kritiker beispielsweise, dass die Geschäftsmodelle des Asset Management mit jenen des Investment Banking unvereinbar seien. Letzteres sei weniger auf die langfristige Pflege von Kundenbeziehungen ausgerichtet, sondern mehr auf das Nutzen von Marktchancen. Dabei würden oft auf Kosten der gesamten Bank Engagements eingegangen, die das Gesamtergebnis, das Risikoprofil und die Reputation der Bank erheblich belasten könnten.

Dass es zu solchen Fehlentwicklungen kommen kann, ist bekannt. Doch würde man hier mit dem Argument des volkswirtschaftlichen Systemrisikos («too big to fail») zum alten «Trennbankensystem» zurückkehren, so müsste man sich bewusst sein, dass damit einem Finanzplatz eine sehr wichtige Profilierungsmöglichkeit im internationalen Wettbewerb genommen würde. Denn dies würde heissen, dass bedeutsame Kundensegmente nicht mehr entsprechend ihrer gestiegenen Bedürfnisse bedient werden könnten.

Eine der zentralen Herausforderungen besteht demnach darin, das Investment Banking risikotechnisch «im Zaum» zu halten, indem sein Tätigkeitsfeld primär auf das für eine integrierte Bank notwendige Beratungsgeschäft beschränkt wird. Gemeinsam ist diesen One Firm-Ansätzen das Ziel, die Kundennachfrage nach integrierten Produkt- bzw. Serviceleistungen («Integrated Solution Provider») aus einer Hand («One Stop-Shopping») bestmöglich zu befriedigen.

Der Wunsch nach einem solchen Ansatz wird besonders auf jenen Arbeitsgebieten intensiver, auf denen die Kunden verstärkt Komplexitätsreduktion und Einfachheit suchen. Beim Bau eines Flughafens beispielsweise wird ein Bauherr gerne auf Anbieter zurückgegriffen,

fen, die integrierte Infrastrukturlösungen anbieten. Zwingend benötigt wird das integrierte Angebot von der Kundenseite her dann, wenn die Problemstellungen so hochkomplex sind, dass eine Lösung nur über einen integrierten Ansatz umgesetzt werden kann. Wer dies nicht zu leisten vermag, verliert seine Kundenbeziehung an einen Konkurrenten, der als integrierter Anbieter auftritt.

In diesem Sinne lässt sich ein One Firm-Ansatz auch auf eine ganze Reihe weiterer Branchen übertragen. So könnte sich ein in viele Fachkliniken diversifiziertes Spital durch eine «One Hospital»-Strategie von Spezialkliniken differenzieren, indem es mittels einer interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den Fachkliniken ein integriertes, auf die einzelnen Patienten ausgerichtetes Vorgehen bei komplexen multiplen Krankheitsbildern umsetzt.

Die Kunst der Umsetzung

In diese Richtung stossen bereits die medizinischen Versorgungszentren (MVZ) vor, in denen nicht nur die gemeinsame Infrastruktur effizienter genutzt wird, sondern auch der Mehrwert interdisziplinärer Zusammenarbeit für die Patienten nutzbar gemacht wird.

Doch so logisch die Aufforderung klingen mag, ein integriertes Konzern-Geschäftsmodell bzw. ein One Firm-Ansatz zu verfolgen, so herausfordernd ist seine Umsetzung. Wer allerdings in dieser Hinsicht erfolgreich ist, kann sich daraus einen nachhaltigen Vorteil im Wettbewerb gegen andere Unternehmensgruppen versprechen. Doch was sind die entscheidenden Stellhebel, die den Erfolg eines One Firm-Ansatzes ausmachen?

► **Das Bewusstsein für Vollständigkeit und Konsistenz schärfen.** Wir argumentieren im Folgenden, dass mit dem Entschluss, ein integriertes Konzern-Geschäftsmodell zu betreiben, letztlich durch das Top Management nur die Ausrichtung eines zentralen Werthebels bestimmt worden ist. Dieser eine Werthebel steht aber in einer engen Wechselwirkung mit einer ganzen Reihe anderer Werthebel, die zur Steuerung einer Unternehmensgruppe konsistent aufeinander abzustimmen sind.

Deshalb ist die Ausrichtung einer Konzernentwicklung auf einen One Firm-Ansatz ein Prozess von mehreren Jahren, bei dem durch eine starke Unternehmensführung die Verankerung des Ansatzes in der Gesamtorganisation konsequent vorangetrieben werden muss. Eine solche Neuausrichtung impliziert häufig auch einen kulturellen Wandel, der gravierende Änderungen in Führung und Zusammenarbeit erfordert. Bleibt das Management da auf halbem Weg stehen, können Frustration und Zynismus bei den Mitarbeitern die

Folge sein.

Hier soll ein systematischer Weg aufgezeigt werden, wie eine Konzernleitung diese komplexe Aufgabe angehen kann. Dazu werden sollen auf der Basis des Corporate-Management-Modells (vgl. beigestellte Grafik) die zentralen Werthebel für die Führung eines diversifizierten Mehr-Geschäfts-Unternehmens (MGU) dargelegt werden. Es ist Aufgabe der Verantwortlichen auf Gruppenebene, sich umfassend und mit integrierter Ausrichtung dieser Werthebel zu bedienen.

Im ersten Schritt unterscheiden wir sechs zentrale Werttreiber, durch die das Corporate Management nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Konzept, Konfiguration und Koordination bilden die zentralen Elemente der Corporate Strategy; Struktur, Stil und Systeme die der internen Corporate Governance. Ziel muss es dabei sein, nach Veränderung eines Werthebels über das «Alignment» der anderen Werthebel die Konsistenz aller Werthebel zueinander wieder herzustellen.

► **Die Corporate Strategy schärfen.** Mit dem One Firm-Ansatz trifft das Corporate Management einen Entscheid in Bezug auf das grundlegende Konzept. Dieses beschreibt die Geschäftslogik die eine Unternehmensgruppe als Ganzes verfolgen möchte. Beim One Firm-Ansatz heisst dies, dass das MGU seinen Vorteil auch in der Konzentration auf komplexe Kundenbedürfnisse sucht, die integrierte Angebote erfordern.

Dies bedeutet denn auch, dass es darum geht, möglichst grosse Teile des Geschäftsportefeuilles an die Kunden zu bringen. Damit hat das Konzept erheblichen Einfluss auf die Konfiguration des Portefeuilles: In welchen Geschäften will man tätig sein, in welchen nicht? Sind nämlich die einzelnen Geschäfte zu wenig miteinander verwandt oder komplementär zueinander, lässt sich ein One Firm-Konzept kaum umsetzen. Daher muss häufig zuerst über ein aktives Portfoliomanagement die Konfiguration des Geschäftsportfolios an das One Firm-Konzept herangeführt werden. Akquisitionen sind hier auf ein umfassenderes Ausschöpfen von Synergien auszurichten; Desinvestitionen sollen den Fokus verbessern.

Mit einem One Firm-Ansatz werden auch die Synergien-Potenziale zum Thema gemacht, die durch eine Koordination der Geschäftsaktivitäten zu realisieren sind. Es muss darum gehen, nicht nur Kosten- sondern auch Wachstums-Synergiepotenziale – entlang der Wertschöpfungskette von Beschaffung bis Vertrieb – zu identifizieren. So sind «Cross selling», Weitergabe von Kundenbeziehungen sowie gemeinsame Produktentwicklung wichtige Wachstumsziele eines One Bank-Ansatzes. Das Konzernmanagement ist dabei ge-

fordert, durch die Schaffung einheitlicher Prozesse diesen Koordinationsprozess zu katalysieren.

► **Konsequente Anpassung der internen Governance.** Mit einer One Firm-Strategie sind spezifische Erfordernisse an die Führungsorganisation verbunden. Ohne ihre konsequente Anpassung kann der One Firm-Ansatz nicht erfolgreich umgesetzt werden. Dies beginnt bei den Organisationsstrukturen. So benötigen beispielsweise die operativen Synergie-Initiativen eine Struktur, in der die Geschäftsbereichs-übergreifende Zusammenarbeit stattfinden soll (Client Sector Councils, Key Account Teams etc.). Meist geht es dabei darum, eine kundenzentrierte Organisation einzurichten.

Bedarf zur Anpassung an den One Firm-Ansatz besteht auch bei den Managementsystemen. Da die Motivation der Belegschaft und vor allem das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden, die Geschäftsbereichs-übergreifend zu kooperieren haben, eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines One Firm-Ansatzes ist, muss nach Wegen zur Stärkung dieser Motivation und des Vertrauens gesucht werden: Dienlich kann hier etwa die Verbesserung der Transparenz durch das Reporting sein.

Dies gilt besonders auch hinsichtlich der Entwicklung der horizontalen Initiativen, um die Frage beantworten zu können, was der konkrete Nutzen daraus für die einzelnen Geschäfte ist. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sollte aber auch zum Bestandteil der externen Berichterstattung gemacht werden.

Auch der Managemententwicklung kommt hier eine wichtige Aufgabe zu, in dem zum Beispiel Massnahmen zur Entwicklung von sogenanntem sozialem Kapital lanciert werden. So kann die «Job rotation» im Karrierepfad attraktiver gemacht werden, damit das Unternehmen über mehr Führungskräfte verfügt, die Wissen und Beziehungen aus verschiedenen Geschäften des Konzerns mitbringen. Bei den Mitarbeitenden sollte die Umsetzung des One Firm-Ansatzes zudem durch entsprechende Zielvereinbarungen und das Setzen von strategiebezogenen Anreizen unterstützt werden.

Aus dem bislang Gesagten wird deutlich, dass mit der Wahl eines One Firm-Ansatzes häufig auch ein kultureller Wandel verbunden ist. Führung und Zusammenarbeit finden anders statt, als man es vorher gewohnt war. Der Interaktionsstil zwischen der Corporate- und der Business-Ebene muss dem One Firm-Ansatz gerecht werden. Konkret heisst dies, dass sich das Corporate Management nicht nur als passiver Verwalter und «Schirmherr» der Geschäfte sehen sollte, sondern als aktiver «Entwickler» des Geschäftsportfolios, das den Dialog und die Zusammenarbeit

zwischen den Geschäften forcieren muss. Dies bedeutet auch, dass man die Geschäfte mit Wissen, genügend Management-Aufmerksamkeit und Ressourcen bei der Umsetzung der anspruchsvollen Koordinationstätigkeiten unterstützen muss.

► **Einbettung in den normativen Rahmen und wirkungsvolle Kommunikation.** In einem zweiten Schritt ist nun noch sicherzustellen, dass die sechs Werthebel der Corporate Strategy & Governance (vgl. Grafik) in den normativen Rahmen des Unternehmens eingebettet sind: Vision und Ziele richten die Unternehmensentwicklung aus; Mission und Werte kanalisieren sie. Im Kern geht es darum, dass die einzelnen Bereichsverantwortlichen das Gesamtunternehmen nicht in unterschiedliche Richtungen zu zerren suchen.

Dabei bilden gemeinsam getragene Wertvorstellungen die Grundlage. Diese müssen zur Erzielung von kohärentem Verhalten breitflächig zur Anwendung gebracht werden: bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, beim Rekrutieren von Mitarbeitern, bei der sogenannten Sozialisierung in Trainings, bei Akquisitionen etc.

Letztlich geht es auch darum, die zu den aufgezeigten Werthebeln entwickelten Inhalte in den Dialog mit seinen wichtigsten Anspruchsgruppen einzubringen, um den Ansatz zu erläutern und zu schärfen. Zudem sind alle Kommunikationsinstrumente darauf abzustimmen: So kann beispielsweise im vorderen Teil des Jahresberichts, bevor auf die einzelnen Geschäfte eingegangen wird, auf dieser Basis berichtet werden (etwa im «Letter to the Stakeholders»). Ebenfalls sollte das Corporate Branding konsequent auf den One Firm-Ansatz abgestimmt werden, in dem zum Beispiel alle Geschäftstätigkeiten unter einer einzigen Marke gebündelt werden und diese Marke auch auf den Werten des Unternehmens aufsetzt.

► **Integrationskompetenz als Schlüssel zum Erfolg.** Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der One Firm-Ansatz für MGU ein erhebliches Potenzial zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern bietet. Doch all die erwarteten Synergien werden nie realisiert werden können, wenn das Konzernmanagement nicht über ein hohes Mass an Umsetzungs-Kompetenz verfügt. Dazu zählt die Fähigkeit zur systematischen Konfiguration des Geschäftsportfolios, zum koordinativen Management der Synergien, zur Entwicklung und Bereitstellung unterstützender Organisationsstrukturen und Managementsysteme sowie die Fähigkeit zur konstruktiven Interaktion mit den Geschäften.

Wie jeder Führungsansatz impliziert natürlich auch ein solcher One Firm-Ansatz gewisse Gefahren. Da mit ihm letztlich in die Autonomie der einzelnen

Geschäfte eingriffen wird, können im Unternehmen Vorteile einer Dezentralisierung verloren gehen. Die Folge könnte die Ausweitung einer ineffizienten Zentralbürokratie sein. Deshalb ist seitens des verantwortlichen Managements darauf zu achten, dass derartige Koordinations-Initiativen immer wieder den Nachweis erbringen müssen, dass sie Mehrwert schaffen und sich so legitimieren. Auch ist zu bedenken, dass das Portfolio in einem integrierten Geschäftsmodell aufgrund der geschaffenen Verflechtungen nicht mehr so leicht neu kombinierbar bzw. rekonfigurierbar ist. Doch trotz all dieser Gefahren wird man in immer mehr Geschäften die mit einem One Firm-Ansatz verbundenen Herausforderungen annehmen müssen, um wichtige Kundengruppen halten bzw. gewinnen zu können.

Prof. **Günter Müller-Stewens** hält am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen den Lehrstuhl für strategisches Management; Dr. Matthias Brauer ist Dozent am gleichen Lehrstuhl.

Weiterführende Literatur: Günter Müller-Stewens und Matthias Brauer: Corporate Strategy & Governance – Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen. Schäffer Poeschel, Stuttgart 2009.