

- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- Raschewski, T. (2002): Outsourcing – Höhere Wertschöpfung durch Beschränkung auf Kernkompetenzen; in: *Assets & Liabilities*, Heft 2, S. 2-4.
- Schertler, W. (1995): *Management von Unternehmenskooperationen: Entwurf eines Bezugsrahmens*; in: Schertler, Walter (Hrsg.): *Management von Unternehmenskooperationen*, Wien, S. 19-52.
- Schertler, W. (2003): *Methodische Konzepte für die Bewertung strategischer Alternativen zu Unternehmensakquisitionen*; in: Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): *Industrielles Beteiligungscontrolling*, Stuttgart, S. 35-54.
- Williamson, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen – Märkte – Kooperationen*, Tübingen.

Günter Müller-Stewens

Corporate Strategy: Erzeugung von Mehrwert auf Ebene des Gesamtunternehmens

1. Zur Ausgangssituation	380
2. Das Konzept der „Corporate Strategy“	381
2.1 Definitorisches	381
2.2 Praktische Relevanz	382
2.3 Corporate Strategy und Unternehmenserfolg	386
3. Komponenten der Corporate Strategy	389
3.1 Komponenten des strategischen Kontextes	390
3.2 Komponenten des strukturellen Kontextes	391
4. Auf dem Weg zur Corporate Strategy	393
4.1 Konsistenz als Ziel	393
4.2 Alignment der Corporate Strategy	394
4.3 Ausblick: Alignment als Forschungsobjekt	396
Literatur	398

1. Zur Ausgangssituation

In den Jahren 2000-2003 konnte man an den Börsen einen noch nie dagewesenen Verfall der Unternehmenswerte beobachten. Große, wohl etablierte und reputierte Unternehmen sind heute nur noch einen geringen Bruchteil dessen Wert, was einmal ihr Börsenwert war. Man macht gerne die eingebrochene Weltwirtschaft oder die politischen Ereignisse dieser Zeit dafür verantwortlich.

Auch wenn diese Entwicklungen sicherlich das Wirtschaften erheblich erschwert haben, so verstellt eine solche Argumentation auch den Blick für die vielen fehlgeschlagenen Unternehmensstrategien, die in den Boomjahren nur nicht so offensichtlich wurden. Man denke dabei z. B. an den Schuldenberg, den Vivendi Universal nach seiner Diversifikation in das Multimedia-Geschäft hinterließ, an die fehlgeschlagenen Akquisitionen um das Allfinanzkonzept herum, an das maßlose Wachstums- und Akquisitionsprogramm von Tyco oder an die Fehleinschätzungen in der Telekom bei ihren Investitionen in neue Technologien. Infolge dessen kam es zu einem rasanten Wechsel an der Spitze der Unternehmen. Ein neuer CEO sollte eine neue Strategie bringen. Doch eine einmal verfolgte Gesamtunternehmensstrategie läßt sich nicht so leicht ändern, wie etwa die Person des CEO. Hat man sich einmal auf ein Konzept eingelassen, so bringt die Organisation ein erhebliches Beharrungsvermögen auf.

Doch das Problem ist in vielen Unternehmen nicht einmal das Verfolgen einer falschen Unternehmensstrategie, sondern dass es überhaupt gar keine klare Idee und kein geteiltes Verständnis zu einer effektiven Unternehmensstrategie, zu einer strategischen Ausrichtung und Steuerung des Ganzen gibt. Die Vorgabe einer Gesamtkapitalrendite ist kein Ersatz für eine Unternehmensstrategie.

In diesem Beitrag erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Konzept der Gesamtunternehmensstrategie („Corporate Strategy“). Dazu wird zuerst einmal der Frage nachgegangen, welcher Einfluss der Corporate Strategy (CS) auf den Gesamterfolg eines Unternehmens in der empirischen Forschung beigemessen wird und welchen Elementen dieser Einfluss im Einzelnen zukommt. Darauf aufbauend wird dem für das Gesamtunternehmen zuständigen Management („Corporate Management“) ein Bezugsrahmen hergeleitet, der ihr nicht an die Geschäftsebene delegierbares Aufgabenspektrum beim Entwickeln und Verfolgen einer CS beschreibt.

2. Das Konzept der „Corporate Strategy“

Die Strategie eines Unternehmens definiert sich klassisch über die Frage: *Wo will ein Unternehmen in Wettbewerb gehen und wodurch will es dieses tun?*¹ 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“². Damit erfolgt eine 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.

Auch wenn diese Zweiteilung vorerst einmal hilfreich ist und über eine lange Tradition im Feld des Strategischen Management verfügt, so ist es nahe liegend anzunehmen, dass sich beide Fragen nicht unabhängig voneinander beantworten lassen, d. h. dass „domain selection“ und „domain navigation“ teilweise einander bedingen. So ist die Schaffung von Mehrwert auf der Corporate-Ebene meist an eine erfolgreiche Realisierung auf der Ebene der Geschäfte gebunden. Auch greifen beide Ebenen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen tendenziell auf die gleichen Ressourcen zurück.

2.1 Definitorisches

Es sind verschiedene Aspekte, die eine Definition der CS herauszuarbeiten hat: Erstens muss es Ziel einer CS sein, Mehrwert für das Unternehmen und dessen Geschäfte zu schaffen, und zwar dort, wo es durch die Geschäfte selbst nicht geschehen kann. Dieser Wert wird für die Anspruchsgruppen des Unternehmens geschaffen, wobei eine gewisse Vorstellung über die Prioritäten bei der Erfüllung der einzelnen Stakeholder-Interessen unterstellt wird. Weiter muss eine CS eine klare Idee zur zukünftigen Ausrichtung und Orientierung der Unternehmensentwicklung mit den zugrunde liegenden 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) für das Unternehmen (und für diese Geschäfte) gezogen werden soll. Letztendlich muss über eine CS Vorsorge getroffen werden, wie die Umsetzung ihrer Inhalte auch in den Geschäften sichergestellt werden kann. Damit wird Bezug genommen auf die organisatorischen Rahmenbedingungen, die indirekt das (Entscheidungs-)Verhalten in den Geschäften beeinflussen.

¹ Vgl. ähnlich dazu auch Grant (2001), S. 72.

² Porter (1987).

Zusammenfassend betrachtet, umfasst die CS die Idee, das dazugehörige Diversifikations- und Synergienkonzept sowie den organisatorischen Rahmen, den es benötigt, um die Einzelgeschäfte im Sinne der Gesamtidee zu steuern. Diese Komponenten einer CS muss ein in mehreren Geschäften tätiges Unternehmen bearbeiten, um Mehrwert auf der Ebene des Gesamtunternehmens für das Unternehmen und seine Geschäfte - und damit auch für seine Stakeholder - schaffen zu können.

Die Corporate Strategy zeigt den Weg auf, wie das Konzept des Unternehmens zur Schaffung von Mehrwert auf der Ebene des Gesamtunternehmens durch die Konfiguration und Koordination seiner Geschäfte sowie durch die Gestaltung entsprechender organisatorischer Rahmenbedingungen zur Wirkung gebracht werden soll.³

Diese Definition der CS steht aber im klaren Widerspruch zur oft antreffbaren Haltung gegenüber den Geschäften auf der Corporate-Ebene. Dort sieht man bei den Geschäften die Bringschuld. Man fragt sich, was die Geschäfte für die Corporate-Ebene beitragen können? Dabei müsste die Frage umgekehrt gestellt werden: *Was kann die Corporate-Ebene an Mehrwert für die Geschäfte generieren?* Indirekt wird damit auch gefragt, ob die einzelnen Geschäfte durch die Zugehörigkeit zur Unternehmensgruppe nun dazugewonnen oder eher verloren haben? Haben die Geschäfte - im Verhältnis zu konkurrierenden Unternehmen - mit ihrer Muttergesellschaft den besseren Eigentümer oder nicht?

2.2 Praktische Relevanz

Das Konzept der „Corporate Strategy“ kommt dort zur Anwendung, wo man es mit Fragen zur Diversifikation eines Unternehmens (bzw. Unternehmensbereichs) zu tun hat. Einerseits zeigen sich die empirischen Studien zur Diversifikation von Unternehmen als äußerst reserviert bzgl. des Nutzens einer Diversifikation für den Unternehmenserfolg. Unter dem Schlagwort der „Fokussierung auf das Kerngeschäft“ wurden Unternehmen mit unterdurchschnittlichen Renditen aufgefordert, ihr Portfolio an Geschäften zu entdiversifizieren.

Andererseits kommt man nicht an der Tatsache vorbei, dass heutzutage nahezu jedes größere Unternehmen in mehrere Geschäfte diversifiziert ist und dies wohl auch so bleiben wird. Die Argumente für eine Diversifikation scheinen damit stärker ins Gewicht zu fallen als die Risiken, die dabei eingegangen werden. Es stellt sich also weniger die Frage, *ob* man diversifizieren soll, sondern vielmehr will man wissen *wie* dies am besten geschehen soll und was das richtige Ausmaß an Diversifikation ist.

Schon vor dem Zusammenbruch der Aktienmärkte im Jahr 2000 standen die diversifizierten Unternehmen unter Druck aus den Kapitalmärkten. Es wurde argumentiert, dass

³ Collis/Montgomery (1998, S. 5) definieren: „Corporate Strategy is the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities.“

sie mehr Wert vernichten als schaffen. Nur wenige Unternehmen konnten genannt werden, bei denen der Wert des Unternehmens größer ist, als die Summe der Werte der Einzelgeschäfte. Konsequenz daraus war, dass das Konzept der Diversifikation in Frage gestellt wurde: Wäre es nicht besser, wenn man dem Investor die Diversifikation in verschiedene Risiken überlassen würde? Damit würden die Unternehmen auch für eine Beurteilung von außen transparenter werden.

Aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen nach dem Börsen-Crash ist nun das Management diversifizierter Unternehmen noch mehr unter Druck geraten. Die Mehrheit der diversifizierten Unternehmen ist an den Aktienmärkten mit einem „Diversification discount“ (oder auch „Holding-Abschlag“) bewertet. Da dieser Abschlag nicht selten erheblich ist, könnte ein Unternehmen unter gewissen Bedingungen z. B. zum Gegenstand unfreundlicher Übernahmeversuche werden.

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. So hat Joe Ackermann bei seinem Amtsantritt als neuer CEO bei der Deutschen Bank mit als erstes ein Projekt zur Verbesserung der Marktkapitalisierung angestoßen.

2.2.1 Das diversifizierte Unternehmen

Bezugspunkt der Corporate Strategy ist das diversifizierte Unternehmen, also ein Unternehmen, das sich in verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern betätigt („multibusiness firm“). Entsprechend stand auch die Frage nach dem Diversifikationsgrad („scope“) immer im Zentrum der Forschung zur CS. So wurde z. B. gefragt, warum es überhaupt diversifizierte Unternehmen gibt, also was sie motiviert und legitimiert? Welchen Nutzen verspricht man sich aus der Diversität versus einer Spezialisierung?

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 der 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 etc.) 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 Diversifikation 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.⁴ 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 bei den Großunternehmen 1950 noch 37% mehr als 95% ihrer Umsätze in nur einem Geschäft erwirtschafteten, waren es 1960 nur noch 27% und 1993 nur noch 13%.⁵ Die neuen Geschäfte waren dabei auch immer weniger verwandt zu den bestehenden Geschäften bis hin zur Diversifikation in völlig unverwandte Bereiche. Diese Entwicklung wurde von der sich verbreitenden Auffassung angetrieben, dass professionelle Manager, wenn sie einmal ausgerüstet sind 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 im Prinzip als unbegrenzt betrachtet. Die unterstellte Universalität der Anwendbarkeit der an den Top-Business-Schools gelehrt neuen Instrumente und Prinzipien des General Management sah keine Einschränkungen mehr für die fuhbare Größe eines Unternehmens. Die Methoden des strategischen Managements (Portfolioanalyse, PIMS, Branchenanalyse etc.) sollten professionellen Managern helfen, die richtigen Entscheidungen auch ohne Detailkenntnisse der einzelnen Geschäfte zu treffen. Mit dieser Professionalisierung des Managements 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, in dem Lord Hanson niemals die akquirierten Unternehmen besuchte. Aus Sicht des Kapitalmarktes erwuchs nun die spannende Frage, ob diese Konglomerate höhere Renditen zu erwirtschaften vermögen als z. B. ähnlich diversifizierte Fonds. Die Antwort war nein. Ebenfalls kamen Zweifel auf, ob die Konglomerate besser in der Lage sind, das Risiko zu streuen.

⁴ Vgl. Chandler (1962).

⁵ Vgl. Grant (2001), S. 76.

Dies war dann vorerst auch das Ende der Leitidee des breit diversifizierten, voll integrierten, multinationalen bzw. globalen Unternehmens. In den 80iger- und 90iger Jahren dachte man – auch unter Druck des Shareholder-value-Denkens – wieder bescheidener, was die Grenzen der Organisation anbelangt. 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 auch vorerst einmal abgebremst 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.⁶ 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?

2.2.2 Der „Diversification Discount“

Ist ein Unternehmen in mehreren Geschäften tätig, so erwächst daraus gleich die Frage, ob der Wert des Ganzen denn nun größer ist 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 „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, 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 liegt. Es fehlt das Vertrauen in die Corporate Strategy des Unternehmens. Aus der Sicht eines potenziellen Aufkäufer sind diese Unternehmen extrem „billig“ und damit ver-

⁶ Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

letzbar 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 ansehnlichen Ausmaß, noch vernichten sie ihn. Sie betreiben auch vereinzelte Aktivitäten, die man einer CS 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 professionellerem Corporate Management. Viele Führungskräfte auf der Corporate-Ebene haben heutzutage die Notwendigkeit zur Schaffung von Mehrwert auf der Ebene des Gesamtunternehmens zwar erkannt, doch viele von ihnen haben es unterlassen, die organisatorischen Konsequenzen zu ziehen, um eine Corporate Strategy 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.

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

2.3 Corporate Strategy 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]-effect“) und dem *Geschäftseffekt* („business-[level]-effect“) beigemessen. Beide Faktoren stehen für eine seit langem andauernde Debatte über die relative Bedeutung des Marktes gegenüber der Bedeutung des Unternehmens selbst. Beim Brancheneffekt

schaute man gewissermaßen durch ein Fenster, beim Geschäftseffekt schaut man in den Spiegel.⁷ Für eine dominante Bedeutung des Brancheneffektes treten insbesondere die Vertreter der „Market-based view“ ein.⁸ 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 „Resource-based view“ gegenüber, die in den in einem Geschäft vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen einen wesentlichen Erklärungsfaktor für überdurchschnittliche Renditen sehen.⁹

Der ressourcenbasierte Ansatz eröffnete 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.¹⁰

Geht man nun weiter davon aus, dass das Management durch seine Wahl der Corporate Strategy die verursachenden Faktoren des Unternehmenseffektes signifikant beeinflussen kann, dann gelangt man zu der klassischen Frage „Does Corporate Strategy matter?“ Inwieweit kann über die Corporate Strategy 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“.

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.¹¹ Eine Ursache mag darin zu sehen sein, dass frühe Studien zu der Auffassung kamen, dass dieser Effekt eher vernachlässigbar wäre.¹² Diese neueren Studien messen nun dem Unternehmenseffekt einen deutlich höheren Beitrag bei, was auch noch durch den Übersichtsbeitrag von Bowman/Helfat (2001) klar bestätigt wird.

⁷ Vgl. zu diesem Vergleich Bowman (1990).

⁸ Vgl. z. B. Schmalensee (1985) oder McGahan/Porter (1997).

⁹ Vgl. z. B. Barney (1991).

¹⁰ Vgl. z. B. Peteraf (1993).

¹¹ Vgl. z. B. Bercerra (1997), Brush/Bromiley (1997), Chang/Singh (1997), McGahan (1997), McGahan/Porter (1999) und Roquebert/Philips/Westfall (1996).

¹² Vgl. z. B. Schmalensee (1985), Rumelt (1991) und McGahan/Porter (1997).

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. Fünf 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“¹³) zwischen den Geschäften und (d) um das Ausmaß an vertikaler Integration¹⁴.
2. *Kernkompetenzen („core competencies“¹⁵)*: Hier geht es um die Existenz von Kompetenzen des Unternehmens, die mehrere SGE 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.¹⁶ Diese Vorteile kommen in einer divisionalen Struktur („M-Form“) für diversifizierte Unternehmen zum Tragen.
4. *Organisationsklima*: Hier ist die Aussage, dass auch das organisatorische Klima die Profitabilität des Gesamtunternehmens zu beeinflussen vermag.¹⁷
5. *Managementsysteme*: Hier wird das Vorteilspotenzial insbesondere in einem leistungsfähigen System zur strategischen Planung und zum strategischen Controlling gesehen. Dabei werden auch Detailfragen relevant, wie die Frage nach dem Modus, nachdem das Zusammenspiel zwischen der Unternehmens- und Geschäftsebene prozessual ausgestaltet sein soll.¹⁸
6. *Management des Gesamtunternehmens („corporate management“)*: 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 etc. für das Gesamtunternehmen und gegebenenfalls für die einzelnen Geschäfte.¹⁹

Um nun die Frage zu beantworten, inwieweit diese sechs Faktoren auch durch die Corporate Strategy beeinflusst- und gestaltbar sind, müssen diese Faktoren am obigen Ver-

¹³ Die Arbeiten zur „Relatedness“ bauen auf Rumelt (1974) auf.

¹⁴ 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.

¹⁵ Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

¹⁶ Vgl. z. B. Chandler (1962, 1977) und Williamson (1975).

¹⁷ Vgl. Hansen/Wernerfelt (1989).

¹⁸ Goold/Campbell (1987) schlagen hier z. B. die drei Modi „financial control“, „strategic control“ und „strategic planning“ vor.

¹⁹ Vgl. z. B. Andrews (1987) oder Hambrick/Mason (1984).

ständnis dessen, was zu einer Corporate Strategy gehört, gespiegelt werden. Dabei wird schnell deutlich, dass es eine relativ hohe Deckungsgleichheit gibt. Dies heißt einerseits, dass das Corporate Management über die Corporate Strategy einen hohen Einfluss auf den Corporate Effect und den vom ihm ausgehenden Beitrag zur Profitabilität des Unternehmens hat, dass aber andererseits hier keine vollständige Kontrolle über den Corporate Effect besteht.²⁰ 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 dessen man begründet vermutet, dass sich diese Fähigkeiten besonders gut entfalten können.

3. Komponenten der Corporate Strategy

Folgt man der obigen Definition, so hat das für die CS verantwortliche Management einer doppelten Aufgabe nachzugehen: Einerseits muss es einen konzeptionellen Entwurf für die inhaltliche Ausrichtung des Gesamtunternehmens liefern. Dafür wird hier der Begriff des *strategischen Kontext* verwendet. Durch ihn soll die Vielzahl der strategischen Initiativen und Entscheidungen inhaltlich kanalisiert werden.

Daneben steht der *strukturelle Kontext*²¹. Führungskräfte eines diversifizierten Unternehmens sind i. A. allein von der zeitlichen Beanspruchung her und angesichts der Vielzahl zu treffender strategischer Entscheidungen nicht in der Lage im Detail die einzelnen Geschäfte des Unternehmens zu führen. Auch dürfte ihnen i. A. das Wissen und die Kompetenz fehlen, die Geschäftsdetails zu bearbeiten. Doch selbst wenn dies alles gegeben wäre, so ist wegen der unterschiedlichen Zielsetzungen der Corporate- und Business-Ebene und damit verbundener Interessenkonflikte davon abzuraten. Doch wie sollen die Führungskräfte der Corporate-Ebene dann ihrer Aufgabe beim Management des Unternehmens nachkommen?

Dies geschieht durch die Ausgestaltung des organisatorischen Rahmens innerhalb dessen die strategischen Entscheidungen auf der Geschäftsebene getroffen werden. Dadurch wird indirekt auf die Führung der Geschäfte Einfluss genommen, damit diese im Sinne des ihr vorgegebenen strategischen Kontextes entscheidet. Diese organisatorischen Rahmenbedingungen werden hier als *struktureller Kontext* bezeichnet. Ihn als Bestandteil der CS zu betrachten ist entscheidend, da er zur Unterstützung und Umsetzung des

²⁰ 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 unter seiner Kontrolle befinden.

²¹ Collis/Montgomery (1998, S. 134) sprechen beim strukturellen Kontext vom „administrative context“. Mit der Unterscheidung in den strukturellen und strategischen Kontext folgen wir einer von Burgelman (1983) eingeführten Differenzierung zum Corporate-Management-Modell von Bower (1970).

strategischen Kontextes erforderlich ist. Andererseits limitiert der strukturelle Kontext aber auch den strategischen Kontext, da er nicht beliebig veränderbar ist und jede Veränderung ihre Zeit benötigt, bzw. Veränderungen im strukturellen Kontext begünstigen auch neue Möglichkeiten im strategischen Kontext.

3.1 Komponenten des strategischen Kontextes

Zentraler und sichtbarer Ausdruck der Positionierung des Unternehmens nach aussen ist die Selektion der Geschäfte (SGF: Strategische Geschäftsfelder) in denen das Unternehmen tätig ist. Diese *Konfiguration* der Geschäfte geschieht natürlich nicht rein zufällig, sondern es wird mit ihrer Zusammensetzung und ihrem möglichen Zusammenwirken eine übergeordnete strategische Absicht verfolgt.

Damit ist auch die *Diversifikation* des Unternehmens angesprochen: Soll das Unternehmen eher breit aufgestellt sein, oder soll es eher auf wenige Geschäfte fokussiert sein („*scope*“)? Sollen die einzelnen Geschäfte relativ ähnlich zueinander sein, oder gibt es kaum eine inhaltliche Verwandtschaft – wie etwa dass sie auf der gleichen Basistechnologie aufbauen – zwischen ihnen („*relatedness*“)?

Bei der Frage der Form der Diversifikation sind die *Produktdiversifikation*, die *regionale Diversifikation* und die *vertikale Diversifikation* zu unterscheiden. Mit der Produktdiversifikation thematisiert man die Frage, wie breit das durch das Unternehmen angebotene Produktspektrum aufgespannt sein soll bzw. kann. So konzentrieren sich manche Unternehmen wie Porsche oder Airbus auf ein relativ enges Produktspektrum, während ein Unternehmen wie Virgin ein breites Spektrum höchst unterschiedlicher Produkte (Luftfahrt, Musik, Getränke etc.) anbietet. Welche Art von Unternehmen ist nun erfolgreicher? Was passiert, wenn im Wettbewerb ein Produkt aus einem breit diversifizierten Unternehmen auf eines aus einem fokussierten Unternehmen trifft? Wer bringt hier die größeren Vorteile mit sich?

Mit der Entscheidung zur Konfiguration der Geschäfte bzw. mit der gewählten Diversifikationsstrategie wird auch über die Möglichkeiten zur Realisierung von Mehrwert durch *Koordination* der Geschäfte entschieden. *Synergien* können einzelnen Geschäften zu Vorteilen verhelfen, die allein stehend operierenden Konkurrenten nicht zur Verfügung stehen.

Die Konfiguration und Koordination der Geschäfte des Unternehmens ist i. A. unterfüttert und getrieben durch ein mehr oder minder explizites *Konzept* zur Unternehmensentwicklung. Es repräsentiert das Grundverständnis des unternehmerischen Wirtschaftens eines Unternehmens und kanalisiert die Vielzahl der erforderlichen Einzelentscheidungen, ist aber auch selbst immer wieder Gegenstand von Reflektion und Veränderung.

Im Kern des Konzeptes steht die *Vision* des Unternehmens.²² Sie gibt dem diversifizierten Unternehmen in seiner Entwicklung die Orientierung. Oft wird die Vision durch *Ziele* auf eine Zeitachse heruntergebrochen und konkretisiert.

Mit der Vision kann eine durch das Unternehmen zukünftig angestrebte Position präzisiert werden. Sie stellt einen Fokus zur Verfügung, auf den sich die Ambitionen im Unternehmen richten können und der die bestehenden Fähigkeiten immer auch etwas überdehnt. Hamel/Prahalad (1989) sprechen hier vom „*strategic intent*“. „The concept ... encompasses an active management process that includes: focusing the organization's attention on the essence of winning; motivating people by communicating the value of the target; leaving room for individual and team contributions; sustaining enthusiasm by providing new operational definitions as circumstances change; and using intent consistently to guide resource allocations.“

In enger Beziehung zur Vision steht die *Kernideologie* des Unternehmens, wie es Collins/Porras (1997) nennen. In ihrer Studie zur Langlebigkeit von Unternehmen fanden sie heraus, dass „... contrary to business school doctrine, we did not find 'maximizing shareholder wealth' or 'profit maximization' as the dominant driving force or primary objective through the history of most of the visionary companies ... this is the key point – they have had core ideology to a greater degree than the comparison companies in our study.“ Verantwortlich dafür ist in ihren Augen die starke Motivation, die von einer Kernideologie (definiert als Unternehmenszweck plus -werte) als *Mission*²³ des Unternehmens ausgeht. Sie setze Kreativität und Inspiration frei und gibt den Mitarbeitern das Gefühl etwas Sinn- und Wertvolles voranzutreiben, was eine ausschließlich finanzielle Zweckbeschreibung nicht leiste.

3.2 Komponenten des strukturellen Kontextes

Zum strukturellen Kontext zählt nun alles, was in Form organisatorischer Rahmenbedingungen das (Entscheidungs-)Verhalten auf der Geschäftsebene indirekt beeinflusst und steuert und was als Bestandteil der Corporate Strategy festzulegen ist. Die Liste der dazu zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ist dabei nahezu unbegrenzt und es gibt auch bereits eine ganze Reihe von Typologien dazu, wie etwa der Sieben-S-Ansatz²⁴. Hier soll im folgenden von einer Dreiteilung ausgegangen werden.

Erstens ist dies die *Organisationsstruktur*. Die *Aufbauorganisation* eines diversifizierten Unternehmens folgt heute häufig dem Ansatz einer (Management-)Holding. Auf Holding-Ebene ist dann auch die Verantwortung für die CS verankert. Auf der nächsten

²² Vgl. zu den Anforderungen an eine Vision Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 235 ff.

²³ Vgl. Campbell/Devine/Young (1990).

²⁴ Vgl. dazu Pascale/Athos (1981): Strategy, structure, systems, style, superordinate goals, staff, symbols.

Führungsebene trifft man dann die strategischen Geschäftseinheiten. Eine Option ist es dabei, diese SGE spiegelbildlich zu den SGF abzugrenzen. Die Abgrenzung kann aber auch entlang von Regionen, Kundengruppen etc. erfolgen. Innerhalb der Komponente „Organisation“ ist aber auch Fragen nachzugehen wie: Verfügen wir über die richtigen *Koordinationsmechanismen* zur Realisierung von Synergien? Passt unsere *Corporate Governance* zum Konzept der CS? Welche *Corporate Functions* benötigt man (z. B. M&A)? Welche *Corporate Initiatives* sollen unternehmensübergreifend (als Projekte) betrieben werden (z. B. Qualitätssteigerung)? Welcher *Konfliktlösungsmechanismen* bedient man sich? etc.

Zweitens gehören zum strukturellen Ansatz die *Managementsysteme*. Dort wird z. B. der *Steuerungsansatz* bestimmt, der die Form des Zusammenspiels zwischen der Corporate- und Business-Ebene reguliert. Er hat wiederum Einfluss auf den Prozess der *Strategischen Planung* und *Ressourcenallokation* auf Gruppenebene. Damit verbunden sind die *Budgetierung* und das *Berichtswesen* bzw. die *Managementinformationssysteme*. Ebenso sind dazu die Systeme zur Steuerung der Humanressourcen zu zählen, die auf die Inhalte des strategischen Kontext abzustimmen sind: die *Entlohnungssysteme*, die *Prozeduren zur Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter*, die *Leistungsmessung* etc.

Und drittens geht es um *Kultur & Stil*. Gemeint sind damit Dinge wie die das Unternehmen verbindenden *Werte*, der *Führungsstil*, das *Role-making & -taking* in der Führung, die das Unternehmen kennzeichnenden *Symbole* (z. B. neues Logo) bzw. symbolischen Aktionen oder das in der Organisation vorherrschende *Klima*.

Abbildung 1 zeigt nochmals zusammenfassend die sechs Komponenten der CS.

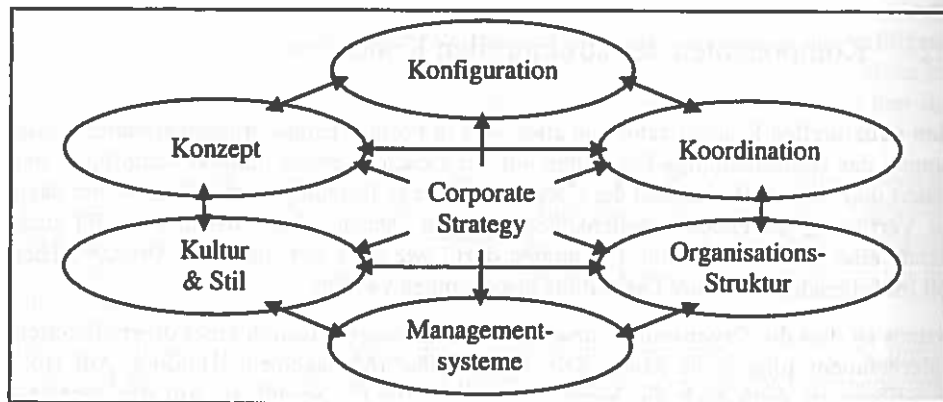


Abbildung 1: Alignment der Komponenten des strategischen und strukturellen Kontextes

4. Auf dem Weg zur Corporate Strategy

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die einzelnen Komponenten einer CS bestimmt wurden, entsteht nun die Frage, wie man zu einer gesamthaften CS gelangt. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, wenn mit einer CS Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen? Anhand welcher Kriterien soll eine CS beurteilt werden? Welche Aufgabe kommt dem Corporate Management bei der Erfüllung dieser Kriterien zu?

4.1 Konsistenz als Ziel

Zuerst kann basierend auf den Untersuchungen von Collis/Montgomery (1998, S. 7) festgehalten werden, dass es keine grundsätzlich überlegene Corporate Strategy gibt. Auch konnten bislang keine generischen Corporate-Strategy-Optionen ausfindig gemacht werden, die zu Erfolg führen.

Was jedoch gesagt werden kann, ist, dass eine CS *konsistent*²⁵ 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, S. 90) fordert den Fit zwischen den auf Corporate-Ebene verfügbaren Ressourcen/Fähigkeiten eines Unternehmens sowie dem strategischen und strukturellen Kontext: „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.“

Zu einer sehr ähnlichen Forderung kommen Collis/Montgomery (1998, S. 7): „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.“

Konsistenz hat damit eine externe und eine interne Dimension: Bei der *externen Konsistenz* geht es darum, dass die CS einerseits zum gewählten externen Umfeld (repräsentiert

²⁵ 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 Mitteln zur Erreichung des Oberziels dauerhafter ökonomischer Renten.“

über Stakeholder wie Investoren oder Wettbewerber) passen muss. Andererseits muss sie aber auch mit den Strategien der Geschäfte in Übereinstimmung stehen. Mit der *internen Konsistenz* ist einerseits angesprochen, dass die CS eng um die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten herum entwickelt sein muss und andererseits aber auch die einzelnen Komponenten der strategischen und strukturellen Kontexte der CS vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten auszugestalten sind. Abbildung 2 fasst unter der Leitidee der Konsistenz noch einmal zusammen was bei der Entwicklung der CS alles miteinander in Einklang zu stehen hat.

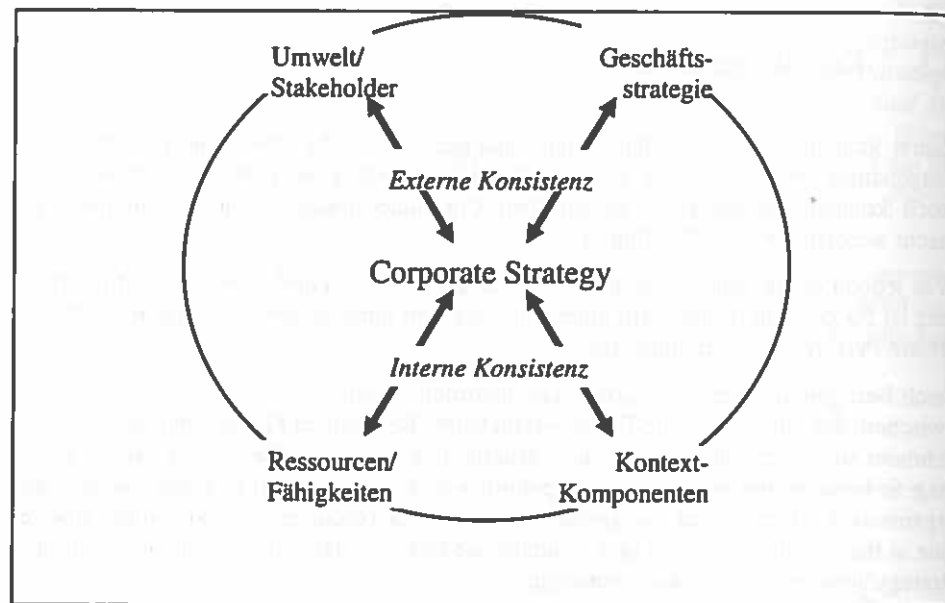


Abbildung 2: Konsistenz als Leitidee der Corporate Strategy

4.2 Alignment der Corporate Strategy

Mit dem Begriff der Konsistenz ist ein idealisierter Endzustand angesprochen. Jede Veränderung bei einem der vier Einflussfaktoren löst Anpassungsüberlegungen bei der CS aus. Diese Anpassungsaktivitäten in Richtung einer höheren Konsistenz der CS ist eine der zentralen Aufgaben des Corporate Management. Wir sprechen hier vom strategischen Alignment der CS.

Alignment bezeichnet die Aktivitäten des Corporate Management zur Erhöhung der Konsistenz der Corporate Strategy.

4.2.1 Ressourcen als Nadelöhr

Soll das Unternehmen gegenüber seiner Umwelt bzw. gegenüber den Stakeholdern anders positioniert werden, dann stehen im Zentrum der Überlegungen die Ressourcen der Organisation. Sie definieren was ein Unternehmen in der Lage ist zu tun und sind kurzfristig nur begrenzt veränderbar. Als Kernkompetenzen entstanden sie über viele Jahre, sind dafür aber nur schwer imitierbar. Einerseits stellen sie die Basis für Wettbewerbsvorteile in den Geschäften dar, andererseits geben sie aber auch die Gemeinsamkeiten zwischen den Geschäften vor. So ermöglichen sie eine gewisse *Kohärenz* des Unternehmens. Sie bilden damit auch die Plattform jeder Diversifikationsüberlegung. Es ist erfolgskritisch für ein Unternehmen, sie zu identifizieren, zu entwickeln und möglichst effektiv zum Einsatz zu bringen.

Betrachtet man das in Abbildung 1 geforderte Alignment der Kontext-Komponenten, so gibt es meist eine *Triggerkomponente*, d. h. es existiert eine Komponente, die Aufsattpunkt der Veränderung ist, die inhaltlich einschneidend neu ausgestaltet wird. Oft handelt es sich dabei um das Alignment einer als besonders wichtig angesehenen Komponente an die Umwelt. Spätestens dann herrscht keine Konsistenz mehr. Aufgabe des Managements ist nun das interne Alignment der anderen Komponenten, wobei Konsistenz wieder das angestrebte Ziel darstellt.

Interne Inkonsistenz kann demnach erstens ein bewusst erzeugter Zustand der CS sein über den ein Spannungsfeld aufgebaut wird, das eine gewisse Dynamik auslösen soll. So überdehnt man z. B. bewusst die Ziele in Relation zu den vorhandenen Fähigkeiten. Auch kann gezielt die Organisationskultur verändert werden in der Annahme, dass dadurch ein anderes unternehmerisches Konzept ermöglicht wird oder andere Formen der Führung und Zusammenarbeit begünstigt werden. Alignment-Aktivitäten zum Abbau des aufgebauten Spannungsfeldes können dabei in ungeplanter Form überall in der Organisation emergieren. Sie können aber auch als Interventionen der Führung platziert werden.

Veränderungen in der CS werden heute häufig als „*Corporate Initiatives*“ initiiert. Dies sind durch das Corporate Management unternehmensweit aufgelistete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation in den Geschäften und um bestimmte externe Entwicklungen, die für das ganze Unternehmen als relevant erachtet werden, gezielt aufzugreifen. Beispiel hierfür sind die E-Business-Initiativen mancher Konzerne Ende der 90er-Jahre.

Interne Inkonsistenz kann zweitens aber auch als ein mangelhafter Zustand angesehen werden, da das Corporate Management die Aufgabe des internen Alignment vernachlässigt hat, oder da man nicht in der Lage war, dieser Aufgabe gerecht zu werden.

4.2.2 Das Führungsverständnis als integrierende Instanz

Das Alignment der CS wird unsichtbar durch das getrieben, was Hinterhuber (1997, S. 152) als das *Führungsverständnis* des Unternehmens bezeichnet:²⁶ „Es ist das unsichtbare Paradigma der Entscheidungsträger, durch das die Wirklichkeit wahrgenommen und gestaltet wird“. Es repräsentiert die im Unternehmen „dominante Logik“²⁷, d. h. das geteilte Verständnis wie durch die Führung die CS im Lichte der Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt und seinen Geschäften vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten gesehen wird. Es definiert, was aus Sicht des Corporate Management als zielführend betrachtet wird und was nicht. Hinterhuber et al. (2000, S. 1358) gehen davon aus, dass diversifizierte Unternehmen „... in der Regel um so erfolgreicher sind, je mehr eine gemeinsame geistige Einstellung und rationale Begründung der obersten Führungskräfte den einzelnen Geschäftsfeldern Zusammenhang und Kohärenz verleiht.“ Dabei muss das Führungsverständnis als Identität schaffender Gegenpol um so ausgeprägter sein, je unterschiedlicher die einzelnen Geschäfte sind.

Mit dem Führungsverständnis ist auch eine Vorstellung verbunden, was Alignment inhaltlich bedeutet. So umschließt es Auffassungen dazu, welche Organisationsstruktur zu welchem Konzept passt, welcher Führungsstil zu einer bestimmten Konfiguration gehört, wie die Entlohnungssysteme auszugestaltet sind, um die Realisierung von Synergien zwischen den Geschäften zu unterstützen etc.

Alignment-Aktivitäten sind also immer Aktivitäten, bei denen das derzeit geltende Führungsverständnis des Corporate Management zur Anwendung gelangt. Das Führungsverständnis stellt damit auch die Grundlage jeder sich entwickelnden Corporate Strategy dar. Entsprechend wichtig ist, dass das geltende Führungsverständnis kontinuierlich hinterfragt und weiterentwickelt wird.

4.3 Ausblick: Alignment als Forschungsobjekt

Bislang weiß man wenig darüber, wie Alignment „funktioniert“. Man weiß z. B. nicht, welche Faktoren ein Alignment begünstigen und welche eher hinderlich sind. Auch ist anzunehmen, dass nicht alle Alignment-Beziehungen gleich bedeutsam und gleich dringlich sind. Deshalb kann man in der Praxis auch verschiedene Sequenzen von Alignment-Aktivitäten bei den einzelnen Kontext-Komponenten beobachten. Doch zu diesen *Alignment-Pfaden* gibt es bislang kein empirisches Wissen. In der Literatur sind im Prinzip nur einige wenige bilaterale Beziehungen diskutiert. Klassisch ist hier z. B. die For-

²⁶ Vgl. auch Hinterhuber et al. (2000), S. 1358.

²⁷ Vgl. zu diesem Konstrukt der „dominant logic“ Prahalad/Bettis (1995), S. 5.

derung von Chandler (1962), dass die Aufbauorganisation der Unternehmensstrategie anzupassen sei („structure follows strategy“).²⁸

Wir betrachten deshalb das Alignment als eine eigenständige organisatorische Fähigkeit, die eine Basis für Wettbewerbsvorteile darstellt. Diese dynamische „Meta-Fähigkeit“ gilt es durch Lernprozesse ständig weiterzuentwickeln.

Hierzu gilt es empirisch fundiertes Wissen aufzubauen und Theorie zu entwickeln. Angesichts der bekannt geringen Erfolgsrate und Nachhaltigkeit von Corporate-Management-Interventionen gilt es mehr zu erfahren zum Alignment des strukturellen Kontextes an den strategischen Kontext. Die Motivation und das Verhalten der Führungskräfte in den Geschäften ist zu einem nicht unwesentlichen Teil Ausfluss des komplexen Zusammenspiels der Komponenten des strukturellen Kontextes. Doch wie sind diese konkret auszugestalten, damit sie sauber aufeinander abgestimmt sind und sich wechselseitig verstärken? Welche Komplementaritäten gilt es hier zu berücksichtigen? Wann ist der strukturelle Kontext als kontingent zum strategischen Kontext zu betrachten? Und wie müssen die Prozesse angelegt sein, dass dieses Alignment in einer effizienten Art und Weise geschieht?

Auch ist anzunehmen, dass es bei diesen Alignment-Prozessen gewisse Kontingenzen zum Umfeld gibt. So weiß man z. B. nicht ob und wie sich die Alignment-Aufgabe in unterschiedlich turbulenten und komplexen Umfeldern (z. B. Energie- versus Chipbranche) verändert? Und wie verändert sich diese Aufgabe bei unterschiedlichen Typen von Veränderungen des strategischen Kontextes? So dürfte das Alignment bei einer Privatisierung anderen Prinzipien folgen, als bei einer Restrukturierung. Doch worin bestehen diese Kontingenzen, die es zu berücksichtigen gilt? Wann ist der strukturelle Kontext als kontingent zum Fall der Veränderung des strategischen Kontextes zu betrachten?

²⁸ Vgl. dazu Müller-Stewens (1992).

Literatur

- Andrews, K. R. (1987): *The Concept of Corporate Strategy*, 3. Auflage, Irwin: Homewood, IL.
- 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.
- Bettis, R. A./Prahalad, C. K. (1995): The dominant logic. Restrospective and extension, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, S. 5-14.
- Bower, J. L. (1970): *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bowman, E. H. (1990): Strategy changes: possible worlds and actual minds, in: Fredrickson, J. W. (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Management*, Harper & Row: New York, S. 9-37.
- Bowman, E. H./Helfat, C. E. (2001): Does Corporate Strategy Matter?, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, January, S. 1-23.
- Burgelman, R. A. (1983): Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, in: *Management Science*, Vol. 29, Nr. 12, S. 1349-1364.
- Campbell, A./Devine, M./Young, D. (1990): *A sense of mission*, London: The Economist Books Limited.
- Chandler, A. Jr. (1962): *Strategy and structure*, Cambridge: MIT 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*, Boston etc.
- Collins, J./Porras, J. (1997): *Built to last – successful habits of visionary companies*, Harper Collins, New York.
- Goold, M./Campbell, A. (1987): *Strategies and Style*. Basil Blackwell: Oxford.
- Goold, M. C./Campbell, A./Alexander, M. (1994): *Corporate-level strategy*, New York: John Wiley & Sons.
- Grant, R.M. (2001): Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. In: Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Hrsg.): *Handbook of strategy and management*, London et al. 2002, S. 72-97.
- 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, Nr. 5, S. 399-411.
- Hinterhuber, A. (1997): *Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung*, Wiesbaden: Gabler.
- Hinterhuber, H. H./Friedrich, S. A./Matzler, K./Pechlaner, H. (2000): Die strategische Führung der diversifizierten Unternehmung. Wie schafft die Zentrale Werte?. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 70, Nr. 12, S. 1351-1370.
- 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? *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.
- Müller-Stewens, G. (1992): Strategie und Organisationsstruktur, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 2344-2355.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pascale, R. T./Athos, A. G. (1981): *The art of japanese management*, New York: Simon and Schuster.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nr. 3, S. 179-191.
- Porter, M. E. (1987): From competitive advantage to corporate strategy, in: *Harvard Business Review*, May-June, S. 43-59.
- Bettis, R. A./Prahalad, C. K. (1995): The dominant logic. Restrospective and extension, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, S. 5-14.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1989): Strategic Intent, in: *Harvard Business Review*, May-June, S. 63-77.
- 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. (1991): How much does industry matter?, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Nr. 3, S. 167-185.
- 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. Free Press: New York.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Free Press: New York.

Michael Mirow

Führung als Kernkompetenz internationaler Unternehmen

1. Unternehmerische Herausforderungen und Leadership zu Beginn des 21. Jahrhunderts	402
2. Schaffung flexibler Unternehmensstrukturen - Mehr Unternehmertum durch Vertikalisierung	404
2.1 Von der Konzernzentrale zur Unternehmensführung	407
2.2 Leadership: intelligenter Umgang mit Autonomie.....	412
3. Die regionale Dimension der Unternehmensführung.....	415
4. Weltweite Vernetzung	418
5. Zusammenfassung: Fünf Thesen zur Führung.....	422
Literatur	423