

SCHÄFFER
POESCHEL

Teil A

Einführung ins Corporate Management

Das Thema Diversifikation wird heutzutage mit viel Skepsis betrachtet. Es sei eine wertvernichtende Strategie, deshalb werden börsennotierte *Mehr-Geschäfts-Unternehmen* (*Multi-Business-Firms*) häufig mit einem sogenannten *Konglomeratsabschlag* (*Corporate Discount*) bedacht. Man nimmt somit an, dass der Wert des Gesamtunternehmens kleiner ist als der Wert der Summe der einzelnen Geschäfte. Damit entziehen Investoren und Analysten einem Mehr-Geschäfts-Unternehmen im Prinzip die Legitimationsgrundlage. Denn Diversifikation in verschiedene Geschäftsfelder macht ökonomisch nur Sinn, wenn durch die Corporate-Ebene (bzw. Gruppenebene) ein Mehrwert für die Geschäfte – ein sogenanntes *Corporate Surplus* – realisiert wird.

Empirisch betrachtet ist es zwar richtig, dass Diversifikation nicht automatisch zu einem Mehrwert führt. Auch hat die oben erwähnte Skepsis insoweit Berechtigung, als die Mehrheit der diversifizierten Unternehmen eher Wert vernichtet als einen Mehrwert schafft. Gleichzeitig wäre ein Rückschluss, dass Diversifikation keine verfolgenswerte Strategie sei, fahrlässig. Es gibt genügend Mehr-Geschäfts-Unternehmen, die durchaus in der Lage sind, aus ihrer Diversifikation klare Wettbewerbsvorteile auch gegenüber voll fokussierten Unternehmen zu ziehen. *Erfolgsbestimmend ist demnach weniger der Grad der Diversifikation, sondern die Kompetenz der Führungskräfte, auf der Corporate-Ebene Diversifikation richtig zu managen.*

In den letzten Jahren ist der Druck auf die Corporate-Ebene von Mehr-Geschäfts-Unternehmen, die nicht in der Lage waren, einen Mehrwert nachzuweisen, erheblich gewachsen. Diesem Druck wurde mit einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen wie Portfoliobereinigung, Aktienrückkaufprogrammen, Wachstumsinitiativen oder Effizienzsteigerungsprogrammen begegnet. Doch oft waren diese Maßnahmen in ihrem Charakter eher reaktiv und defensiv und mehr kurzfristig finanziell getrieben als nachhaltig strategisch. Auch wirkten sie unsystematisch und nicht eingebettet in ein Gesamtkonzept.

Mit diesem Buch verfolgen wir daher das Ziel, dem Corporate Management eines Mehr-Geschäfts-Unternehmens durch eine integrierte und umfassende Sichtweise Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen aufzuzeigen. Dazu wurde das in Abbildung A-1 dargestellte *St. Galler Corporate-Management-Modell* entwickelt. Es adressiert in einer integrierten Form die wesentlichen zehn *Wertsteigerungshebel* (*10-Planetenmodell*), die einem Corporate Management zu einer erfolgreichen und verantwortungsvollen strategischen Führung einer diversifizierten Unternehmensgruppe zur Verfügung stehen. Ergebnis sollen nachhaltige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern im Einklang mit Gesellschaft und Umwelt sein.

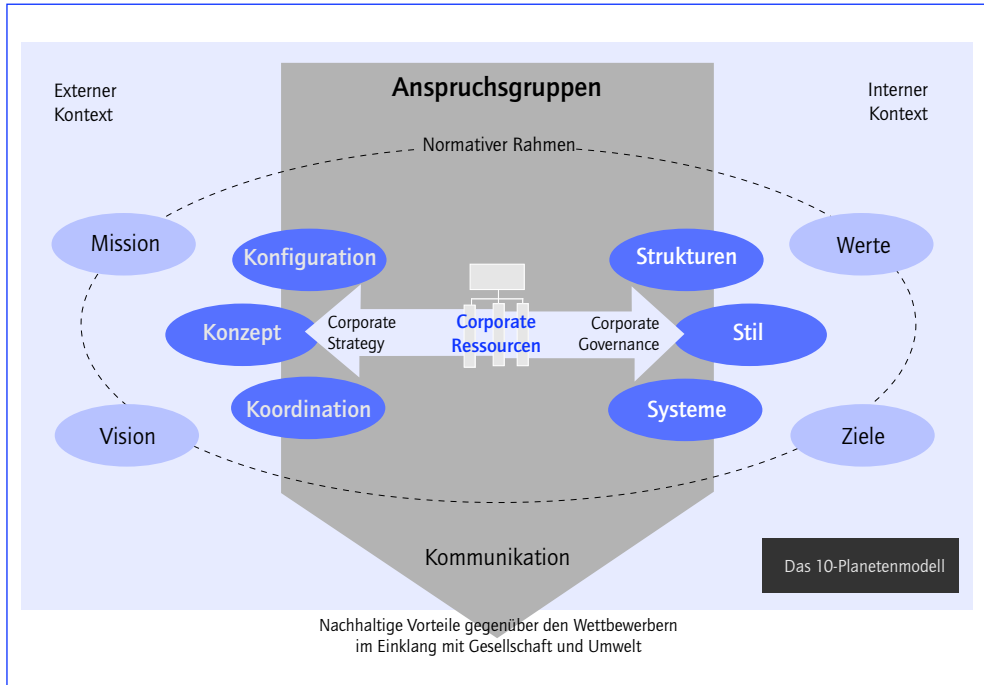


Abb. A-1 Das St. Galler Corporate-Management-Modell

Teil A des Buches dient der Einführung in die Thematik des Corporate Managements. In Kapitel 1 beschreiben wir die Charakteristika des Mehr-Geschäfts-Unternehmens und geben einen Überblick über den aktuellen Wissensstand zum Thema *Diversifikation*. Wer diese Hintergründe bereits kennt, kann direkt mit Kapitel 2 einsteigen, in dem der obige Bezugsrahmen hergeleitet und erläutert wird.

In den folgenden Teilen B, C und D werden die zehn Wertsteigerungshebel vertiefend erörtert. Teil B beschäftigt sich mit dem *normativen Rahmen*, dessen vier Wertsteigerungshebel die strategische Entwicklung des Unternehmens sowohl kanalisieren (*Mission* und *Werte*) als auch ausrichten (*Vision* und *Ziele*). In diesem Teil setzen wir uns auch ausführlich mit dem Zusammenhang von Unternehmensstrategie, unternehmerischer *Verantwortung* und *Nachhaltigkeit* auseinander.

Teil C hat die *Corporate Strategy* zum Gegenstand: das strategische *Konzept* des Gesamtunternehmens, daraus abgeleitet die *Konfiguration* des Portfolios der Geschäfte und damit verbunden die *Koordination* dieser Geschäfte zur Realisierung mehrwertgenerierender Synergien.

In Teil D geht es darum, die Führungsorganisation so anzupassen, dass sie die *Corporate Strategy* bestmöglich unterstützt und fördert. Dazu wurden wiederum drei Wertsteigerungshebel der *Corporate Governance* identifiziert: der *Interaktionsstil* zwischen der Corporate-Ebene und der Ebene der Geschäfte, die *Organisationsstruktur* sowie die *Managementsysteme*.

Bei den Ausführungen zu den zehn Wertsteigerungshebeln werden nicht nur die Gestaltungsoptionen aufgezeigt und – aufgrund der abstrakten und komplexen Materie – mit vielen Fallbeispielen illustriert, es wird insbesondere auch Wert auf Aspekte der Umsetzung und die damit verbundenen strategischen Prozesse und Praktiken gelegt.

In Teil E werden abschließende Überlegungen zur *Kommunikation* der Inhalte des St. Galler Corporate-Management-Modells gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens angestellt.

Kapitel 1

Corporate Management im diversifizierten Unternehmen

Executive Summary

- 1.1 Das Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)
 - 1.1.1 Die Struktur eines MGUs
 - 1.1.2 Das Corporate Management als Mittler
 - 1.1.3 Das Nutzenversprechen gegenüber den Geschäften
 - 1.1.4 Vom Nutzenversprechen zum Wettbewerbsvorteil
- 1.2 Die Diversifikation des MGUs
 - 1.2.1 Typen der Diversifikation
 - 1.2.2 Motive zur Diversifikation und erhoffte Wettbewerbsvorteile
 - 1.2.3 Diversifikation und Performance
- 1.3 Das Management eines MGUs im Wandel der Zeit
 - 1.3.1 Geschichtlicher Rückblick
 - 1.3.2 Aktuelle Situation und Herausforderungen
- 1.4 Schlussbetrachtungen

Executive Summary

Mit diesem einführenden Kapitel wird ein dreifaches Ziel verfolgt: Zuerst soll unser Betrachtungsgegenstand, das *Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)*, kurz vorgestellt werden. Wir führen das verantwortliche Corporate Management als Mittler zwischen den Anspruchsgruppen und den Geschäften ein. In dieser Rolle hat es sich zu legitimieren. Dazu gibt es gegenüber den Geschäften ein *Nutzenversprechen* ab, in dem folgende Frage zu beantworten ist: Welche Potenziale können auf der Gruppenebene zum Nutzen der Geschäfte aufgebaut und ausgeschöpft werden, die die Geschäfte für sich genommen in dieser Form nicht zur Entfaltung bringen könnten, die aber zu deren Wertsteigerung beitragen?

Zweitens wollen wir uns in diesem Kapitel mit dem Phänomen der Diversifikation von Unternehmen auseinandersetzen. Hauptcharakteristikum eines jeden Mehr-Geschäfts-Unternehmens ist seine *Diversifikation* in verschiedene Geschäfte, die durch die Unternehmensleitung mehrwertschaffend zu führen sind. Wir fragen genauer nach, welche Typen von Diversifikation es gibt und was Unternehmen dazu motiviert, sich zu diversifizieren. Zusätzlich werfen wir einen Blick auf den heutigen Erkenntnisstand zum empirischen Zusammenhang von Diversifikation und Performance: Welche Form von Diversifikation lohnt sich, welche eher nicht? Wir werden hierzu abschließend die Meinung vertreten, dass es weniger das Ausmaß der Diversifikation ist, das den Erfolg des MGUs bestimmt, sondern vielmehr die *Kompetenz seines Corporate Managements, die Diversifikation zu managen*.

In einem dritten Abschnitt nehmen wir zuerst eine historische Perspektive ein, indem wir fragen, wie sich die Herausforderungen und Sichtweisen, ein MGU strategisch zu führen, über die Zeit – vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen – gewandelt haben. Von dort aus gelangen wir zur aktuellen Situation und den mit ihr verbundenen Herausforderungen.

1.1 Das Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)

Ein Mehr-Geschäfts-Unternehmen ist ein Unternehmen, das gleichzeitig in mehreren, strategisch verschiedenartigen Geschäften aktiv ist. Zentrale Herausforderung der Leitung eines MGUs ist deshalb die Steuerung der Auswahl und Integration dieser verschiedenen Geschäfte. Insbesondere betrifft dies die *Festlegung der Strategie* für das Gesamtunternehmen, die aufzeigen muss, wie aus der Gesamtheit der Geschäfte – im Vergleich zu fokussierten Ein-Geschäfts-Unternehmen – zusätzlich Wert generiert werden kann. Dazu muss eine Führungsorganisation gefunden werden, die es dem MGU ermöglicht, zu günstigen Managementkosten (Koordinations- und Kontrollkosten) diese Gesamtunternehmensstrategie zu entwickeln und zum Leben zu erwecken.

Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, gleichzeitig in mehr als nur einem Geschäft tätig zu sein, dann wird es dadurch zu einem diversifizierten MGU. *Die Diversifikation ist damit die zentrale Eigenschaft jedes MGUs.* Von diversifizierten Geschäften gehen wir dann aus, wenn die einzelnen Geschäfte sich in mehreren der folgenden Kriterien fundamental voneinander unterscheiden: Produkte, Kunden, Wettbewerber, Geschäftszyklen, Erfolgsfaktoren oder Wertschöpfungskette.

Insbesondere die größeren Unternehmen sind heute aus einer ganzen Reihe von Gründen alle mehr oder weniger diversifiziert. Auch wenn es immer wieder Wellen gibt, die einmal mehr in Richtung Fokussierung und dann wieder in Richtung Diversifikation gehen, so bleiben sie letztendlich doch diversifizierte Unternehmen. Was sich verändert, sind lediglich ihr Diversifikationsgrad sowie das Ausmaß und die Art der Verbundenheit der einzelnen Geschäfte untereinander. Dementsprechend werden später auch verschiedene Typen der Diversifikation unterschieden.

Die Logik jeder Diversifikation baut auf der Annahme und Erkenntnis durch das Topmanagement auf, dass das Unternehmen über Ressourcen verfügt, die es noch wirtschaftlicher nutzen kann, wenn es diese auch noch in anderen Geschäften zum Einsatz bringen kann.¹ Dabei kann es sich um ganz unterschiedliche Ressourcen handeln: z.B. um ein spezifisches Geschäftswissen (z.B. Management von Luxusmarken), eine spezielle Produkttechnologie, eine herausragende Wertschöpfungsfähigkeit (z.B. Marketing) oder die Multiplikation eines generischen Geschäftsmodells (z.B. Internet-basierte Low-Cost-Business-Plattformen). In dieser Erkenntnis sollte das Grundmotiv jeder Diversifikation bestehen. Daneben gibt es aber noch eine Vielzahl weiterer Motive als Treiber zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Wert durch Diversifikation.

Insbesondere aus Sicht der Investoren ist das Thema Diversifikation aber aus vielerlei Gründen mit Skepsis behaftet: Es wird gerne argumentiert, dass sie weit mehr kostet, als dass sie nutzt.² Eine zentrale Frage, die sich damit beim MGU immer stellt, ist die Frage nach der *Performance*: Ist das MGU in der Lage, seine Ressourcen und Kompetenzen über die Diversifikation so zum Einsatz zu bringen, dass die einzelnen Geschäfte erfolgreicher sein können, als wenn sie alleinstehende Geschäfte wären? Da dies sicher nicht bei allen MGUs der Fall sein wird, stellen sich weiter die Fragen, bei welchen dies eher so ist und wodurch sich dies begründen lässt?

Bevor wir uns im zweiten Abschnitt im Detail mit der Diversifikation des MGUs und deren Implikationen auf die Performance auseinandersetzen wollen, soll zum besseren Verständnis das MGU und sein Auftrag kurz vorgestellt und illustriert werden.

1.1.1 Die Struktur eines MGUs

Aufgrund der strategischen Unterschiedlichkeit der Geschäfte eines MGUs (Wettbewerber, Kunden etc.) werden die Geschäfte normalerweise in eigenständigen strukturellen Einheiten, sogenannten *Divisionen*, geführt. In kleineren Unternehmen entsprechen diese Divisionen meist bereits den sogenannten *strategischen Geschäftseinheiten (SGE)*.³ In Großunternehmen sind die Divisionen aufgrund ihrer immer noch bestehenden strategischen Heterogenität strukturell in mehrere SGE untergliedert. Teilweise werden die Divisionen als eigenständige Tochtergesellschaften geführt. In einer etwas verallgemeinerten und vereinfachten Form kann die multidivisionale Struktur eines MGUs (auch *M-Form* genannt) wie in Abbildung 1-1 dargestellt werden.^{4,5}

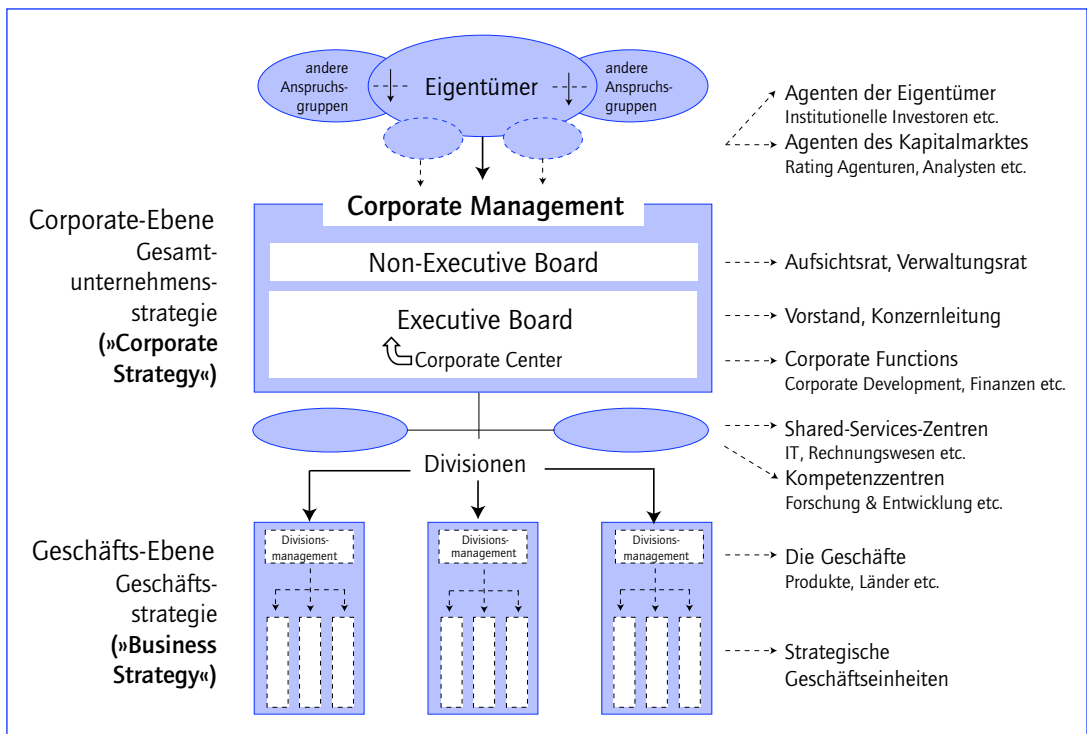


Abb. 1-1 Die divisionale Organisationsstruktur eines MGUs

Eigentümer. Die Unternehmensleitung eines MGUs handelt im Auftrag der Eigentümer. Dabei treten die Eigentümer nicht immer direkt gegenüber der Unternehmensleitung auf, sondern legen ihr Geld auch bei institutionellen Investoren an (z.B. Private Equity Fonds), die dann dieses Geld der Eigentümer als deren Agenten in Unternehmen investieren. Institutionelle Investoren sind in den letzten Jahren aufgrund des ihnen zur Verfügung stehenden investierten Kapitals sowie verbesserter Kooperationsmöglichkeiten zu großem Einfluss gelangt. Auch wenn sie keine Eigentümer im klassischen Sinne, sondern Agenten der Eigentümer sind, muss ihren Anliegen daher große Beachtung geschenkt werden. Weiter kann es sein, dass eine Unternehmensleitung durch Akteure beeinflusst wird, die

als Agenten des Kapitalmarktes auftreten. So bewerten z.B. – meist bei Banken beschäftigte – Analysten oder Rating-Agenturen die Performance und Aussichten von Unternehmen. Sie prägen stark die Wahrnehmung der Eigentümer, obgleich es sein kann, dass sie ganz andere Absichten verfolgen als die Eigentümer.

Corporate Management. Geführt wird das MGU durch das Corporate Management. Seine primären Aufgaben sind die Entwicklung der Corporate Strategy und deren Umsetzung über die Bereitstellung einer entsprechenden Führungsorganisation (Corporate Governance).⁶ Die Corporate Strategy entwickelt das Corporate Management im Lichte der Interessen der wichtigsten *Anspruchsgruppen (Stakeholder)* des Unternehmens (z.B. Eigentümer, Kunden, Öffentlichkeit oder Mitarbeiter). Das Corporate Management ist räumlich meist in einer *Unternehmenszentrale (Corporate Headoffice/Headquarter)* angesiedelt.

Zum Corporate Management gehören (1) das oberste Führungsgremium des MGUs, das die Board-Funktionen wahrnimmt, sowie (2) das unterstützende Corporate Center. Je nach Land kann dabei ein unterschiedliches Führungsmodell angetroffen werden. Im zweistufigen Modell, das man primär noch in Deutschland vorfindet, gibt es die Unterscheidung in den die Eigentümerinteressen vertretenden *Aufsichtsrat*, dessen Mitglieder alle von außerhalb des Unternehmens kommen, sowie den *Vorstand* bzw. die *Geschäftsleitung*. Dem Vorstand steht meist ein Vorstandsvorsitzender vor. Im einstufigen Modell steht das *Board of Directors* an der Spitze des Unternehmens. Dieses Board setzt sich aus Senior Managern des Unternehmens als Executive Directors und aus Non-Executive Directors, die von außerhalb des Unternehmens kommen, zusammen. Das Board of Directors wird präsiert durch den *Chairman* oder *Präsidenten*. Meist ist die Zahl der Non-Executive Directors größer als die der Senior Manager im Board. Dem *Executive Board of Directors* bzw. der *Konzernleitung* steht der *Chief Executive Officer (CEO)* vor.⁷ In einigen MGUs wird die Funktion des CEO und des Chairman durch die gleiche Person im Doppelmandat wahrgenommen⁸, was eine große Machtballung bedeutet.

In manchen Unternehmen sind zur besseren Verzahnung der Corporate-Ebene mit den Divisionen deren Leiter auch Executive Directors. Aufgabe der Executive Directors ist es, die anderen Board-Mitglieder mit Informationen zu den wichtigsten Entscheidungen und deren Einfluss auf die Eigentümerinteressen zu versorgen.⁹ Umgekehrt müssen die Non-Executive Directors, die von außerhalb des Unternehmens kommen, sich ein Bild über die Entwicklung des Unternehmens und seiner Senior Manager machen und dafür Sorge tragen, dass die Interessen der Eigentümer gewahrt werden. Zur Wahrnehmung von Spezialaufgaben – wie etwa dem Monitoring der Strategieumsetzung oder der Festlegung von Gehaltszahlungen – werden oftmals Ausschüsse aus dem Board bzw. dem Aufsichts- oder Verwaltungsrat gebildet (z.B. Strategie-, Nominierungs- oder Entlohnungsausschuss).

Corporate Center. Das Corporate Center unterstützt das Board in seiner koordinierenden Arbeit und berichtet an das Executive Board. Dabei nimmt es i.A. vier Funktionen wahr:

Erstens gehört dazu die *Erfüllung von zentralen Aufgaben (Corporate Functions)*, die notwendigerweise auf der Corporate-Ebene durch jedes MGU hoheitlich wahrgenommen werden müssen (z.B. die Erstellung einer konsolidierten Bilanz).

Zweitens können im Corporate Center *Dienstleistungen* angesiedelt sein, die das MGU zentral erbringen möchte, die aber i.A. nicht als Basis von Wettbewerbsvorteilen gesehen werden (z.B. Rechtsdienste, Beziehungen zu den Behörden, Steuern). In diesen beiden Funktionen unterscheidet sich ein MGU i.A. nicht wesentlich von anderen.

Eine Quelle von Mehrwert kann jedoch drittens die *Festlegung des Führungsansatzes* sein, also der Art und Weise, wie das Corporate Management eines MGUs seine Geschäfte führt. Damit ist zum einen die Wahrnehmung der typischen Corporate-Center-Funktionen gemeint, wie die Unternehmensentwicklung (Entwicklung der Corporate Strategy, Organisation des Zusammenspiels von Corporate Strategy und Business Strategy, Koordination strategischer Initiativen etc.), die Unternehmenskommunikation, das Risikomanagement oder das Controlling. Zum anderen ist es der Stil, *wie* ein Corporate Center seine Schnittstellenfunktion zwischen den Leitungsorganen und den Geschäften ausübt. Agiert man z.B. wie ein Private-Equity-Unternehmen, das die Geschäfte einer rein ökonomischen und sehr faktenbasierten Bewertung unterzieht und nüchtern daraus seine Konsequenzen zieht?

Viertens können im Corporate Center auch gezielt Funktionen angesiedelt werden, die ein MGU nicht unbedingt an dieser Stelle ausüben und anbieten muss. Das Corporate Management verspricht sich von ihnen aber signifikante Wettbewerbsvorteile relativ zu konkurrierenden MGUs. Dies kann z.B. eine zentrale M&A-Abteilung sein, eine zentrale Marktforschung oder eine zentrale Führungskräfteentwicklung. Hierzu bedarf es spezifischer Kompetenzen und Ressourcen, die über Jahre entwickelt wurden und nur schwer imitierbar sind. Auch würde es ökonomisch wenig Sinn machen, derartige Kompetenzen in den einzelnen Geschäften aufzubauen.

Eine Herausforderung für das Corporate Center ist es, die oftmals konfligierenden Corporate-Interessen (Realisierung von Synergien durch zentrale Koordination der Geschäfte) und Geschäftsinteressen (möglichst dezentrale und autonome Optimierung der Geschäftsinteressen) zusammenzubringen. Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass es für das Corporate Center in der Regel sehr schwierig ist, seinen ökonomischen Mehrwert transparent zu machen; gleichzeitig verursacht es häufig erhebliche Kosten. Auch gibt es meist keine direkten Anreize für die Mitarbeiter in einem Corporate Center, die Wirtschaftlichkeitseffekte zu realisieren, die man sich aus einer Zentralisierung der Corporate-Funktionen in der Zentrale verspricht. Besonders an dieser Stelle muss die oberste Führungsebene eines MGUs immer wieder dafür Sorge tragen, dass der sogenannte *Corporate Overhead* nicht zu groß und zu bürokratisch wird – und als Folge die Manager in den Geschäftseinheiten zu stark mit internen Aufgaben beschäftigt.

E.ON: das Corporate Center

In manchen Fällen trägt die ganze Einheit, die für das Gruppenmanagement zuständig ist, die Bezeichnung *Corporate Center*. Die ist z.B. der Fall beim E.ON-Konzern. Die E.ON AG mit Sitz in Düsseldorf ist das Corporate Center des E.ON-Konzerns. Die Hauptaufgaben des Corporate Centers sind die Führung von E.ON als integriertes Energieunternehmen, die strategische Weiterentwicklung, die Steuerung sowie Sicherung der erforderlichen Finanzierungsmittel, die marktübergreifende Steuerung des Gesamtgeschäfts, die Risikosteuerung und die laufende Optimierung des Portfolios der Geschäfte.

Kompetenzzentren und Shared-Services-Zentren. Um bestimmte Corporate-Funktionen direkter in eine Marktbeziehung zu stellen und damit in ihrer Wirtschaftlichkeit auch besser messbar zu machen, haben viele MGUs heutzutage eine ganze Reihe von Corporate-Funktionen in eigenständigen Shared-Services-Zentren organisiert. Hier werden Funktionen, die in allen Geschäften gleichermaßen zu erfüllen sind, mit der primären Absicht der Effizienzsteigerung (*Economies of Scale*) gebündelt. Beispiele hierfür sind eine zentrale IT

oder ein zentraler Einkauf. Aufgabe eines Shared-Services-Zentrums ist also die Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse der Geschäfte zur Erzeugung von Mehrwert bei diesen Prozessen durch die Zentralisierung.

Den Ansatz der Kompetenzzentren nutzt man dagegen eher dann, wenn eine bestimmte, das MGU im Wettbewerb differenzierende Fähigkeit zentral gesteuert und von dort aus in die Geschäfte eingebracht werden soll. Dies kann z.B. eine bestimmte technologische Kompetenz sein, die man als Quelle von Einzigartigkeit für das MGU betrachtet. Man führt sie zentral, um ihr eine ihrer Bedeutung angemessene Managementaufmerksamkeit und Ressourcenausstattung zu geben.

Mit den Center-Ansätzen ist ein zentrales Dilemma verbunden, das es zu handhaben gilt. Es betrifft das Abwägen zwischen dem Nutzen aus der Zentralisierung (z.B. Kosteneinsparungen) und dem Verlust an Flexibilität und Lokalität (aufgrund der meist auch räumlichen Zentralisierung).

Divisionsmanagement. Die Divisionen bilden die Dimensionen ab, nach denen ein Unternehmen in seine Geschäfte diversifiziert ist. So können die Divisionen z.B. nach Produktbereichen gegliedert sein. Das Chemieunternehmen Clariant beispielsweise ist in folgende fünf Divisionen strukturiert: Textile, Leather & Paper Chemicals, Pigments & Additives, Functional Chemicals, Life Science Chemicals und Masterbatches.

Divisionen sind heutzutage meist für ihre Geschäftsstrategien eigenverantwortlich (*Profit-and-Loss Center*). Ursprünglich wurden auf der Corporate-Ebene die strategischen Entscheidungen auch für die Geschäfte getroffen. Lediglich die operativen Entscheidungen wurden den Divisionsmanagern überlassen. Über die Zeit haben sich hier die Grenzen verschoben. Eine Herausforderung für den Leiter einer Division ist es, das Dilemma zwischen den divisionalen Geschäftsinteressen und den Interessen des Gesamtunternehmens zu lösen: Einerseits ist er in seiner Funktion als Mitglied des Corporate Managements eine Verpflichtung eingegangen, im Sinne des Ganzen zu handeln; andererseits muss und will er aber auch seine Geschäftsinteressen als Leiter einer Division verfolgen, denn letztendlich muss er auf der Basis der Performance seines Geschäfts am internen Kapitalmarkt um seine beantragten Investitionsmittel konkurrieren.

Sobald bei großen Unternehmen eine Division ihrerseits in strategische Geschäftseinheiten untergliedert ist, können in der Division die hier dargestellten Prinzipien eines Corporate Managements wiederum rekursiv zur Anwendung gebracht werden. Das Divisionsmanagement agiert dann in Richtung seiner strategischen Geschäftseinheiten wie ein Corporate Management.

Zusammenfassend kann ein MGU mit seinen wesentlichen strukturellen Elementen wie folgt charakterisiert werden:

1. Es ist *diversifiziert* in verschiedene Geschäfte.
2. Diese Geschäfte werden meist mittels einer *multidivisionalen Organisationsstruktur* geführt.
3. Im Gesamten gesteuert wird das MGU durch das *Corporate Management*.
4. Die *Geschäftsverantwortung* ist auf der *Geschäftsebene* angesiedelt.
5. Der durch die *geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit* generierte Mehrwert muss größer sein als die durch die Koordination des MGUs entstehenden Managementkosten.

Nach der Beschreibung der Charakteristika eines MGUs geht es im nächsten Abschnitt darum, ein Verständnis für die Rolle und Zielsetzung des für das Management des MGUs verantwortlichen Corporate Managements zu schaffen. Auch soll das zentrale Begriffsgestüst entwickelt werden, das dem hier verwendeten Ansatz zugrunde liegt.

1.1.2 Das Corporate Management als Mittler

Dem Corporate Management obliegt die Aufgabe der Strategieentwicklung und -umsetzung für das Gesamtunternehmen. Einerseits muss es dabei die Interessen der Eigentümer und anderer externer Anspruchsgruppen wahrnehmen, andererseits geht es darum, den strategischen Absichten der Geschäfte gerecht zu werden, denn ohne erfolgreiche Geschäfte kann auch das Corporate Management nicht erfolgreich sein. Man kann also argumentieren, dass das Corporate Management als *Mittler (Agent)* zwischen den Interessen der Stakeholder (und dort insbesondere der Investoren) und den Intentionen und Möglichkeiten der Geschäfte agiert.¹⁰ Das Corporate Management steht dabei unter einem spezifischen Legitimationsdruck, denn es muss die Frage beantworten können, warum es für einen Investor besser sein soll, in das diversifizierte MGU zu investieren, anstatt in gleichartige fokussierte Einzelunternehmen.

Ein MGU sollte nie Selbstzweck sein. Vielmehr sollte ein Corporate Management über eine möglichst überzeugende Legitimationsbasis gegenüber seinen relevanten Anspruchsgruppen verfügen. Darunter ist ein detailliertes Konzept zu verstehen, das erklärt, warum es dem Corporate Management mittels seiner Aktivitäten und Ressourcen möglich ist, einen Mehrwert für die Geschäfte zu realisieren, den diese alleine nicht realisieren könnten. Konkret ist es die Frage nach dem Portfolio seiner Geschäfte und den damit verfolgten Motiven, den dabei anvisierten Synergien und den daraus erwarteten Wettbewerbsvorteilen auf der Corporate- und der Geschäfts-Ebene.

Verfügt das MGU über eine Legitimationsbasis, die ihm zu Erfolg verhilft, dann weckt diese die Aufmerksamkeit konkurrierender MGUs. Je nachdem, wie gut sie imitierbar ist, diffundiert sie mit der Zeit zu den Konkurrenten und der Corporate-Wettbewerbsvorteil geht verloren; ist sie nicht erfolgreich, so werden die Investoren den Druck auf das Corporate Management erhöhen, um einen Wechsel der Corporate Strategy zu erzwingen. Deshalb muss diese Legitimationsbasis kontinuierlich weiterentwickelt, verfeinert und auch hinsichtlich ihrer zukünftigen Gültigkeit hinterfragt werden. So können z.B. effizienter werdende Kapital- und Gütermärkte aufgrund sinkender Transaktionskosten manch ein MGU seiner Legitimationsbasis berauben.

1.1.3 Das Nutzenversprechen gegenüber den Geschäften

Aufbauend auf der konzeptionellen Legitimationsbasis des MGUs, gibt ein Corporate Management ein *Nutzenversprechen (Value Proposition)*¹¹ gegenüber seinen wichtigsten Anspruchsgruppen ab. Wir sprechen hier von der *Stakeholder Value Proposition*: Welchen Nutzen beabsichtigt das Unternehmen einem bestimmten Stakeholder in Bezug auf dessen Erwartungen zu stiften? So kann es z.B. Teil einer *Investors Value Proposition*