



Stern Stewart & Co.

# LEAD

STARKE FÜHRUNG IN  
KLAREN STRUKTUREN





# LEAD

## STARKE FÜHRUNG IN KLAREN STRUKTUREN

Stern Stewart Research // Volume 57

Gerhard Nennung, Konstantin Wrona, Tilman Föbus

### Management Summary

Die Verantwortung einer modernen Konzernzentrale besteht nicht nur darin, Zahlenwerke zu erfassen, konsolidieren und aufzubereiten, oder das Unternehmen nach außen zu vertreten, sondern darin, zu führen. Eine schlagkräftige Zentrale stellt Strategen und Leader, die Experten für Märkte und Geschäftsmodelle sind. Gleichzeitig ist sie in Bezug auf die Anzahl der Köpfe selbst schmal aufgestellt, kann aber in punkto Weisungs- und Durchgriffsmöglichkeit flexibel agieren und, wo nötig, sehr stark und eng führen. Umso mehr unternehmerische Verantwortung dem operativen Management übertragen wird, desto wichtiger werden durchgestochene Strukturen in hoheitlichen Funktionen. Die Konzernzentrale bestimmt Portfoliostrategie und auch Struktur- und Führungsmodell des operativen Geschäfts. Die Struktur der operativen Geschäfte muss Markterfordernissen und Strategien folgen und nicht der Konzernzugehörigkeit. Unterschiedliche Geschäftsbereiche erfordern unterschiedliche Führungsstrukturen. Führung sollte daher innerhalb flexibler Geschäftsmodelle erfolgen statt in starren Matrixorganisationen. Die Umsetzung starker Führung bedingt Prozesse, die einem klaren Verantwortungssplit unterliegen, der Erfolg einer gelebten Governance wird bestimmt durch Teamspirit und Vertrauensbasis in der horizontalen und vertikalen Führungsstruktur. Fünf Thesen für starke Führung in klaren Strukturen:

- 
1. **Reduktion der Konzernzentrale auf ein strategisches und effektives Minimum: Konzernzentrale besinnt sich auf die tatsächlichen Führungsaufgaben**
  2. **Etablierung von durchgestochenen Organisationsstrukturen: Schlagkräftige Funktionen und ein One-Community-Denken werden sichergestellt**
  3. **Verringerung der Organisationsebenen und Fokussierung auf den Geschäftszweck: Die Nähe zum Geschäft wird strukturell abgebildet**
  4. **Stärkung der gelebten Governance: Das Spannungsfeld zwischen Unternehmertum und Konsenskultur wird gelöst**
  5. **Umsetzung einer wettbewerbsorientierten Ziel- und Ressourcenallokation: „Kapital gegen Rendite“ statt Gießkannenprinzip**
-



# 1. Konzentration auf ein strategisches und effektives Minimum: Konzernzentrale besinnt sich auf die tatsächlichen Führungsaufgaben

Die Konzernzentrale schlank und stark zu gestalten, beginnt mit dem sorgfältigen Auswählen ihrer Aufgaben. Welche Hebel der Wertschaffung kann und will die Zentrale bedienen? Entscheidend hierbei ist die Fokussierung auf wenige, effektive Hebel.

## BUSINESS SYNERGIEN

- Konzernweite Exzellenz-Initiativen
- Förderung von Skaleneffekten
- Verteilung von Wissen
- Promotion von Markennamen
- Weitergabe und Öffnen von Netzwerkkontakten

## BUSINESS GUIDANCE

- Zukunftssichernde Konzernvision und Strategie
- Wertmaximierende Kapitalallokation
- Kulturprägende Führungskräfteauswahl und -entwicklung
- Nachhaltiges Risikomanagement & Corporate Social Responsibility
- Schumpetersche Triebfelder des Wandels

## WERTHEBEL DER KONZERNZENTRALE



Hier können Konzernzentralen von Finanzinvestoren lernen, die sich gezielt auf wenige Aufgaben als ihre Management-Kernkompetenzen konzentrieren, und sie intensiv in der Führung ihrer Beteiligungen leben. Typischerweise liegt hier der Fokus darauf, das organische Wachstum zu steuern, sowie auf Buy and Build, Zielvorgaben, Ressourcenallokation und damit verbundenen Anreizsystemen. Als Change Driver stellen sie außerdem die konsequente Umsetzung von Veränderungen sicher. Nicht eine möglichst hohe Zahl gewählter Hebel ist also entscheidend, sondern die bewusste Auswahl und die nachfolgende Konzentration auf diese.

Dem Lean-Ansatz von Stern Stewart & Co. folgend (siehe Studie LEAN // Vol. 55) werden hierzu zunächst diejenigen Aufgaben der Zentrale zugeordnet, die als Supervise-Tätigkeiten einzustufen sind. Für alle verbleibenden Aufgaben, die weder hoheitlichen Charakter haben, noch im klassischen Sinne geschäftsspezifisch sind, wird eine Ausgliederung in Center of Excellence oder Shared Service Center geprüft.

Dienstleistungsfunktionen werden zu „plug and play“ und damit unabhängig von der Führungsstruktur des Unternehmens. Der Aufwand und die Komplexität von immer wiederkehrenden Portfolio- und Strukturänderungen werden damit deutlich reduziert.

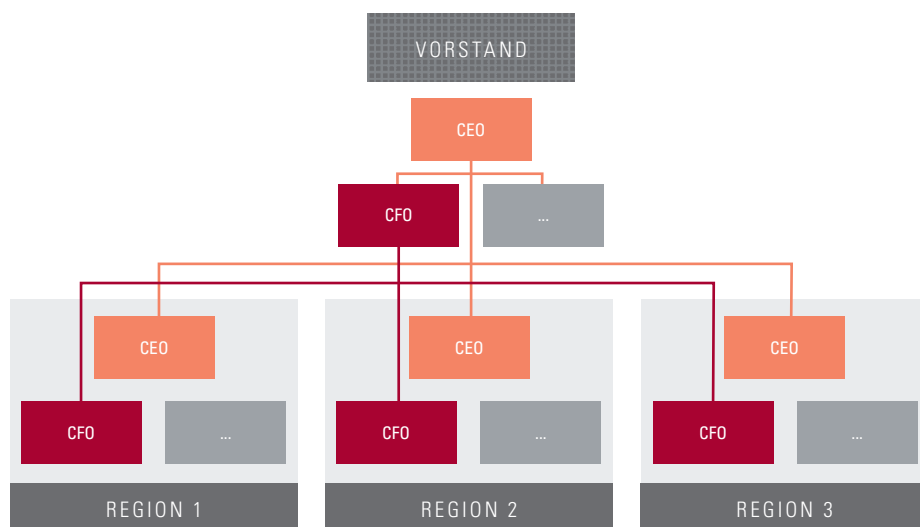
## 2. Etablierung von durchgestochenen Organisationsstrukturen: Schlagkräftige Funktionen und ein One-Community-Denken werden sichergestellt

Eine schlankere Konzernzentrale bedingt zugleich, dass den strategischen Geschäftsfeldern in gewissen Bereichen eine erhöhte Führungsverantwortung zufällt. Dies ist im Rahmen der „Lead-Organisation“ durchaus ein erwünschter Hebel, um Aufgaben so weit wie möglich eigenverantwortlich in den Geschäftseinheiten ausführen zu lassen. So bilden sich wiederum Leader in den strategischen Geschäftsfeldern heraus.

Die Weltunternehmer in den Geschäftsbereichen müssen dabei in die Verantwortung genommen werden können, ohne dass es umfassender Kontroll-Strukturen und Stäbe bedarf. In der Praxis hat sich eine zentrale Wahrnehmung über eine direkte disziplinarische Führungslinie bewährt. Dass eine solche starke Führung auch ohne eine (zu) große Zahl von Verantwortlichen möglich ist, zeigt sich am Beispiel der „durchgestochenen Finanzorganisation“: die CFOs der strategischen Geschäftsbereiche sind disziplinarisch und funktional dem CFO des Konzerns unterstellt. Aus der Konzernzentrale lassen sich die CFOs in den Geschäftsfeldern so besser auf eine Linie festlegen, als wenn ein Durchgriff nur über den CEO des Geschäftsbereichs erfolgen kann.

Die hier beschriebene durchgestochene Finanzorganisation stellt das prominenteste Beispiel dar, doch auch andere Funktionsbereiche eignen sich für eine solche Ausgestaltung. Eine durchgestochene Beschaffungsorganisationen oder eine Salesorganisation mit zentralem Key Account-Management sind weitere Möglichkeiten, die Konzernfunktionsleitung eng in die funktionale Community zu integrieren. Dies ist ein erprobter Ansatz, die Fachexzellenz einer funktionalen Aufstellung zu nutzen, ohne den Fokus auf das Geschäft zu verlieren.

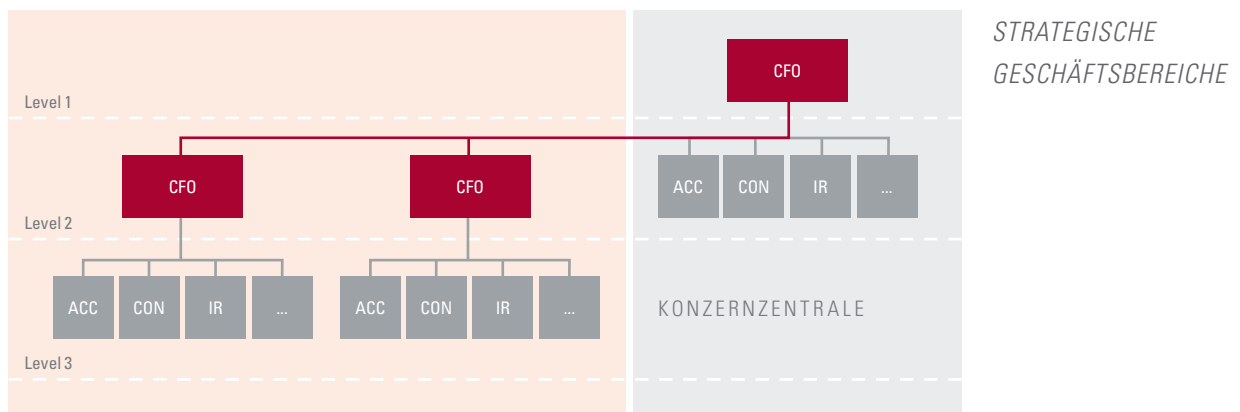
### FUNKTIONALE FÜHRUNG AM BEISPIEL DER DURCHGESTOCHENEN CFO-ORGANISATION



Die Wirkung einer solchen durchgestochenen Organisation lässt sich durch den Ausbau einer funktionalen Governance festigen:

Für die Einstellung eines Level 3-Managers ist die Zustimmung mindestens zweier Manager des Level 2 erforderlich – entweder die der CFOs zweier Geschäftsbereiche oder die Einwilligung des CFOs eines Geschäftsbereichs sowie des jeweiligen Funktionsbereichsleiters der Konzernzentrale. Beide müssen sich dann über die Besetzung einer Position einig sein. Außerdem werden Wechsel zwischen den Geschäftsbereichen sowie zwischen Zentrale und Geschäftsbereich zum festen Bestandteil eines Karrierepfads. Dies bricht das Silodenken auf und die Manager der Geschäftsbereiche müssen sich um den Erfolg des Gesamt-Unternehmens verdient machen.

Die stärkere Bindung der Geschäftsbereichs-CFOs an den Gruppen-CFO bietet zudem den Vorteil, dass die Funktion wesentlich näher am Finanzvorstand ist, wodurch dieser sie viel besser entwickeln kann. Eines gilt dabei für alle durchgestochenen Organisationen: Eine Stärkung des Selbstverständnisses der jeweiligen Community fördert das Selbstbewusstsein. Dies erleichtert nicht nur die Durchsetzung von Governance-Leitlinien und Prozessvorschriften, sondern auch deren Überwachung innerhalb der Geschäftsbereiche im Sinne des Konzerns.



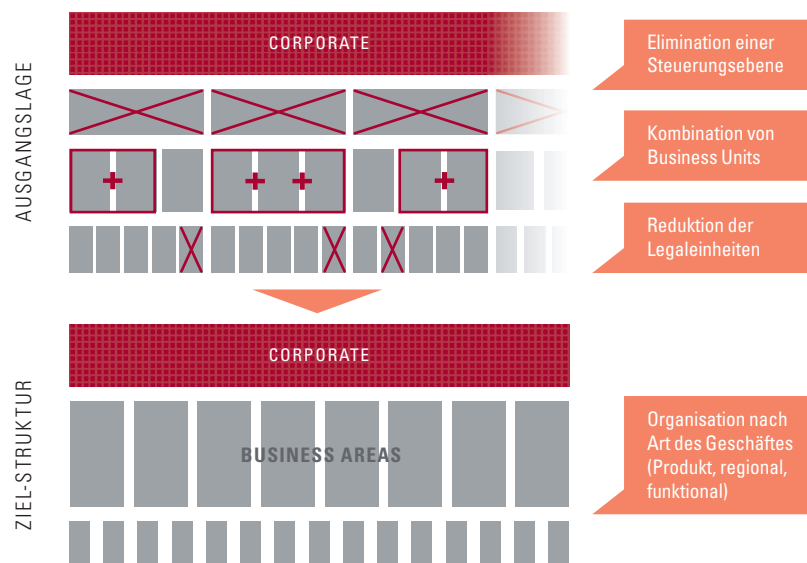
Die Etablierung eines Performance-Review-Prozesses für derartig aufgestellte Querschnittsfunktionen, in denen auch der Funktional-Vorstand sitzt, wirkt in doppelter Hinsicht als Incentive: Zum einen bietet er einen Anreiz, sich im Geschäftsbereich zu profilieren und zum anderen motiviert es, mit dem Konzern-Management an einem Strang zu ziehen.

### 3. Verringerung der Organisationsebenen und Fokussierung auf den Geschäftszweck: Die Nähe zum Geschäft wird strukturell abgebildet

Die Konzernführung muss flexibel werden in der Steuerung der operativen Einheiten. Die Struktur der operativen Geschäfte hat den Markterfordernissen und der jeweiligen Strategie zu folgen und nicht der Konzernzugehörigkeit. So können unterschiedliche Geschäfte eine unterschiedliche Führungsstruktur in ein und demselben Konzern erfordern. Ein regionales Geschäft erfordert eine regionale Struktur; Skaleneffekte verlangen oft eine funktionale Organisation; der Markt ruft nach einer Key Account Struktur und im Projektgeschäft kann der Projektmanager eines Megaprojektes nicht erst auf der 3. Ebene aufgehängt werden. Starre Konzernführungsstrukturen stülpen meist dem operativen Geschäft eine mehrdimensionale Matrix auf, die weder scharf definiert ist, noch irgendeinem Geschäft gerecht wird.

In vielen Konzernen werden noch heute Steuerungsebenen an Steuerungsebenen gereiht und so immer kleinere Einheiten geschaffen, die sich vermeintlich leichter steuern lassen. So entsteht eine Struktur, die auf Divisionen aufbaut, in Business Units münden, welche sich wiederum in Produktgruppen zergliedern. Auch wenn in der Theorie die Marktnähe durchaus als Vorteil eines solchen produkt-marktorientierten Schnitts gilt, sollten Grenzen der immer granulareren Aufteilung von Produkt-Marktkombinationen beachtet werden. Denn die immer weitere Zergliederung führt nicht nur dazu, dass die höher liegenden Managementebenen eher als Portfoliomanager denn als Weltunternehmer agieren und sich vom Kunden und Geschäft entfernen, zugleich führen immer mehr Schnittstellen über die Steuerungsebenen hinweg zu Effizienzverlusten.

#### ZIEL-ORGANISATIONS- STRUKTUR FÜR „WELTUNTERNEHMER“



Die Lead-Organisation prüft daher genau, ob durch Auslösung einer gesamten Steuerungsebene, bzw. durch Zusammenführung von Geschäftsbereichen, schlagkräftigere Weltunternehmer gefördert werden können und wie diese jeweils organisiert sind.

## 4. Stärkung der gelebten Governance: Das Spannungsfeld zwischen Unternehmertum und Konsenskultur wird gelöst

Die zunehmenden gesetzlichen Anforderungen von Kapitalmarkt, Compliance und Revision schaffen einen engen Rahmen. Eine zu stark auf Konsens und Kontrolle ausgerichtete Governance kann daher dazu führen, dass Leader im Unternehmen agieren müssen wie Zugführer, die nicht nur einen Fahrplan als Vorgabe haben, sondern unterwegs auch noch stets die Sicherheitsfahrtschaltung bedienen müssen. Die Stärke der Governance lässt sich also nicht daran festmachen, wie granular die Regelungen sind, sondern daran, ob eine sinnvolle und effektiv strukturierte Entscheidungshoheit besteht – samt ihrer Rollenzuordnung. Innerhalb dieser aber müssen wieder Vertrauen und Freiraum für unternehmerische Entscheidungen bestehen.

Basierend auf den drei wesentlichen Führungsdimensionen (1. Orientierung bieten, 2. Geschäftsverlauf hinterfragen und 3. Entscheidungen treffen) werden Entscheidungshoheit und Rollen je nach Aufgabe unterschiedlichen Führungsgruppen zugeteilt.

Starke Führung entsteht, wenn die erste Dimension *Orientierung bieten* als zentrale Rolle des Gesamtvorstands verstanden wird. Eine zu stark ausgeprägte Konsenskultur wird durch möglichst kleine Entscheidungsgremien vermieden. Die zentralen Steuerungsaufgaben werden auf unterschiedliche Vorstandsressorts aufgeteilt. So nehmen beispielsweise CEO und CFO von Konzern und Geschäftsbereichen am Monthly/Quarterly Performance Review von Geschäftsbereichen des Konzerns teil. Der Termin bildet einen Fixpunkt im Konzernsteuerungskalender und folgt klaren Regeln für Struktur und Inhalt. Um die Effizienz im Meeting zu erhöhen, werden nur Entscheidungen getroffen, wenn die Risiken im Geschäftsbereich substantiell für den Konzern Erfolg sind, die Konzernstrategie betreffen oder die Entscheidungsbefugnisse des Leitungsteams des Geschäftsbereichs nicht ausreichen. Alle anderen Entscheidungen werden – zur Stärkung des Unternehmertums – wieder an die betroffenen Gremien oder Committees delegiert.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, auf die Trennung von Führungs- und Kommunikationsmeetings zu achten. Die Führung findet über fokussierte Meetings mit geringer Teilnehmerzahl statt, z.B. in strategischen Dialogen oder durch die angesprochenen Performance-Reviews. Entlang der Hierarchiestufen werden Entscheidungen dann kommuniziert: HR Council, Einkaufs-Committee oder Accounting Committee sind für derartige Kommunikationskaskaden einzusetzen.



## 5. Umsetzung einer wettbewerbsorientierten Ziel- und Ressourcenallokation: „Kapital gegen Rendite“ statt Gießkannenprinzip

Zielsetzung und Kapitalallokation als zwei weitere wesentliche Bestandteile der Führung stellen darauf ab, nicht einzelne Mitarbeiter, sondern die Geschäftsbereiche als Ganzes zu führen und zur optimalen Nutzung der Marktchancen einzusetzen. Die Erfahrung zeigt, dass Zielsetzung und Kapitalallokation in der Praxis häufig auf der bottom-up ermittelten Nachfrage bei einzelnen Geschäftseinheiten basieren. So erfolgt die Allokation der Kapitalmittel oft nicht potenzialorientiert und steht damit sogar im Widerspruch zur Strategie. Deterministische Verteilungsschlüssel sorgen dafür, dass große Geschäftsfelder tendenziell bevorteilt werden. Die Volumina für Ersatz- und Substanzerhaltungsinvestitionen bilden nicht selten einen Großteil der jährlichen Investitionsbudgets. Folge des Prinzips Gießkanne: Wachstumspotenziale können nicht adäquat ausgeschöpft werden, kleine Wachstums- und Innovationsfelder werden nicht ausreichend „gewässert“.

Um hier Abhilfe zu schaffen, muss die Konzernzentrale nicht nur die erwirtschafteten Cashflows der einzelnen Geschäftsbereiche einsammeln. Eindeutige Konzernrichtlinien, die den zu hohen Selbstkonsum der überschüssigen Kapitalmittel durch die Geschäftsbereiche unterbinden, gehören heute zur Regel. Weniger verbreitet ist aber, diese Mittel anhand eines klareren, dem Portfolio eines Finanzinvestors ähnlichen Ansatzes auf die zukunftssträchtigsten Geschäftsmodelle umzuleiten. Dies macht sie unabhängig von bestehenden Geschäftsfeldern und der bisher verfolgten Politik.

Basierend auf sehr klaren strategischen Leitlinien müssen die strategischen Geschäftsbereiche dem Konzern mehrere strategische Optionen anbieten, wie zukünftige Entwicklungszustände aussehen könnten und diese bewerten. Dabei stehen sie mit ihren Vorschlägen im Wettbewerb um die knappen Ressourcen des Konzerns. Mit der Auswahl der vorgeschlagenen Optionen der Geschäftsbereiche im Sinne eines Portfoliomanagers knüpft die Zentrale ihre Kapitalzusagen aber auch an Performance-Ziele.

So gestaltet der Konzernvorstand durch eine Definition der strategischen Leitlinien, der finalen Auswahl des Portfolios und durch Top-down-Zielvorgaben die Strategie maßgeblich mit. Vorteil: es müssen keine großen Stäbe dauerhaft gebunden werden und gleichzeitig kann die Marktkenntnis der Geschäftsbereiche genutzt werden.

## Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. ist eine unabhängige Strategieberatungsboutique. Unser Beratungsfokus sind die Kernfragen des Managements. Dazu gehören Strategie und Corporate Finance, sowie Organisation und Performance Management. Wir verstehen die Unternehmensführung als strategische Investoren in die Geschäftsfelder und unterstützen sie darin, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



### Die Autoren

Gerhard Nennung, Partner, [gнення@sternstewart.com](mailto:gнення@sternstewart.com)

Konstantin Wrona, Partner, [kwrona@sternstewart.com](mailto:kwrona@sternstewart.com)

Tilman Föbus, Associate, [tfoebus@sternstewart.com](mailto:tfoebus@sternstewart.com)

Stern Stewart & Co.

**München**

Salvatorplatz 4  
D-80333 München  
T +49.89.242071.0  
F +49.89.242071.11

**Dubai**

Emirates Towers, L 41  
Sheikh Zayed Road  
PO Box 31303, Dubai  
United Arab Emirates  
T +971.4.319.9963  
F +971.4.319.9964

**London**

2nd Floor,  
Berkeley Square House  
Berkeley Square  
London W1J 6BD  
United Kingdom  
T +44.20.7887.6265  
F +44.20.7887.6001

**New York**

1330 Avenue of the Americas  
23rd Floor  
New York City NY 10019  
United States  
T +1.212.653.0636  
F +1.212.653.0635

**Shanghai**

Office 1206, 12/F Shui On Plaza  
333 Huai Hai Zhong Road  
Lu Wan District  
Shanghai 200021  
P. R. China  
T +86.21.5116.0564  
F +86.21.5116.0555

I [www.sternstewart.com](http://www.sternstewart.com)

E [info@sternstewart.com](mailto:info@sternstewart.com)