

Corporate Parenting Reviews

Sven Kunisch/
Adrian Schulte Steinberg/
Björn Ambos

Die strategische Bedeutung der kritischen Überprüfung der Konzernzentrale

Trotz der Relevanz von »Corporate Parenting« in der Praxis mangelt es häufig an einem grundlegenden Verständnis dieses Themas und an der systematischen Herangehensweise an »Corporate Parenting Reviews«. Die folgende Erläuterung der strategischen Bedeutung von Corporate Parenting Reviews und der vorgestellte ganzheitliche Ansatz schaffen Klarheit hinsichtlich der unterschiedlichen Ziele, Inhalte und Prozesse von Corporate-Parenting-Review-Vorhaben.

Fast alle Unternehmen stellen ihre Konzernzentralen regelmäßig auf den Prüfstand¹, häufig jedoch mit durchaus unterschiedlichen Zielen. Das Spektrum reicht von Verschlanken zu groß gewordener Zentralen, Effizienzsteigerungen, Prozessverbesserungen und Hinterfragen der Aufgabenteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten bis hin zur Suche nach neuen Wertsteigerungshebeln und Synergiepotenzialen oder einer grundlegenden strategischen Neuausrichtung. Trotz aller Unterschiede hängen solche Vorhaben mit einem »Corporate Parenting« zusammen – d. h. mit der Frage, wie die Zentrale für das Gesamtunternehmen einen Mehrwert erzielen kann oder zumindest weniger Kosten erzeugen als Wert schaffen will.²

In der Praxis zeigt sich, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten damit haben, ihre Zentrale unter die Lupe zu nehmen.³ So enden manche ernstgemeinten Anstrengungen, bestehende Strukturen und Prozesse zu verändern, als umfangreiche Dokumentationen, die mit erheblichem Aufwand erstellt wurden, aber letztendlich ohne Wirkung bleiben. Viele Vorhaben sind reine Kostensenkungsübungen, oder man verlässt sich zu sehr auf externes Benchmarking. Obwohl Vergleiche mit Wettbewerbern hilfreich sein können, insbesondere um Effizienzsteigerungen zu erzielen, kommen strategische Aspekte häufig zu kurz.

Corporate Parenting Reviews erfordern ein ganzheitliches Verständnis der Unternehmensstrategie sowie geeignete Methoden.

Nur warum fallen Unternehmen **Corporate Parenting Reviews** häufig so schwer? Aus unseren Erfahrungen lassen sich vor allem zwei Gründe dafür nennen: Erstens fehlt ein ganzheitliches Verständ-

nis für das Corporate-Parenting-Konzept, zweitens mangelt es an einer geeigneten Methodik für Corporate Parenting Reviews.

Auf Basis unserer Forschungs- und Beratungsprojekte in den vergangenen Jahren mit Unternehmen wie Allianz, Siemens, ABB, Swisscom, Helvetia, L'Oréal, Puma, Nike, Ford, Honda, Pfizer, Unilever oder Astellas haben wir einen systematischen Ansatz entwickelt und erprobt, der inhaltliche und prozessuale Elemente integriert. Unser Ansatz hilft zum einen, Corporate Parenting Reviews umfassend zu betrachten, zum anderen zwischen unterschiedlichen Zielen – Prozessoptimierungen versus strategische Veränderungen – zu unterscheiden.

Die strategische Bedeutung von Corporate Parenting Reviews

Entwicklung und Umsetzung der Konzernstrategie zählen zu den zentralen Aufgaben der Unternehmensleitung. Zur Konzernstrategie gehören im Wesentlichen Entscheidungen über das Geschäftsportfolio (In welchen Geschäften und Regionen treten wir in den Wettbewerb?) sowie jene zum Corporate Parenting (Wie koordinieren wir die verschiedenen Geschäfte und Regionen?).⁴ Mit dem Corporate Parenting sind Alternativen bezüglich des Zentralisierungs- und Formalisierungsgrades, der Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten sowie der Größe der Konzernzentrale verbunden.⁵ Damit

Corporate Parenting

Der Begriff *Corporate Parenting* wurde Mitte der 1990er-Jahre von Andrew Campbell, Michael Goold und Marcus Alexander geprägt und bezeichnet grob die Aufgaben, die der Corporate Parent (Konzernebene bzw. Konzernzentrale) für die einzelnen Geschäftseinheiten innerhalb eines Unternehmens übernimmt. Ziel ist es, einen Wettbewerbsvorteil auf der Gesamtunternehmensebene zu erzielen (engl. *Corporate Advantage*).⁶

Corporate Advantage

Der Begriff *Corporate Advantage* bezeichnet einen Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen als Ganzes gegenüber einem anderen hat. Die Urheber Andrew Campbell, Michael Goold und Marcus Alexander beschreiben die Logik wie folgt: »Best parent companies create more value than any of their rivals would if they owned the same businesses. Those companies have what we call parenting advantage.«⁷

Corporate Parenting Review

Unter dem Begriff *Corporate Parenting Review* verstehen wir die Überprüfung und Anpassung von Zweck, Aufgaben und Strukturen einer Konzernzentrale, um einen *Corporate Advantage* zu erzielen.

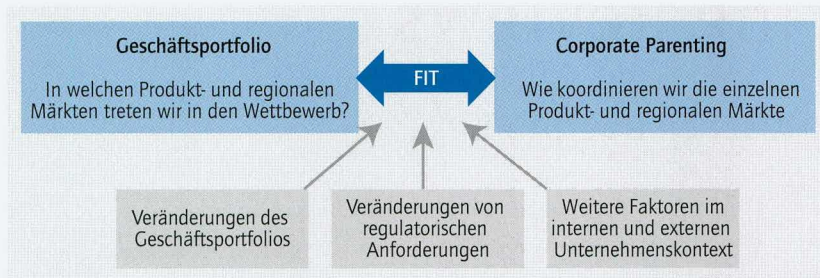


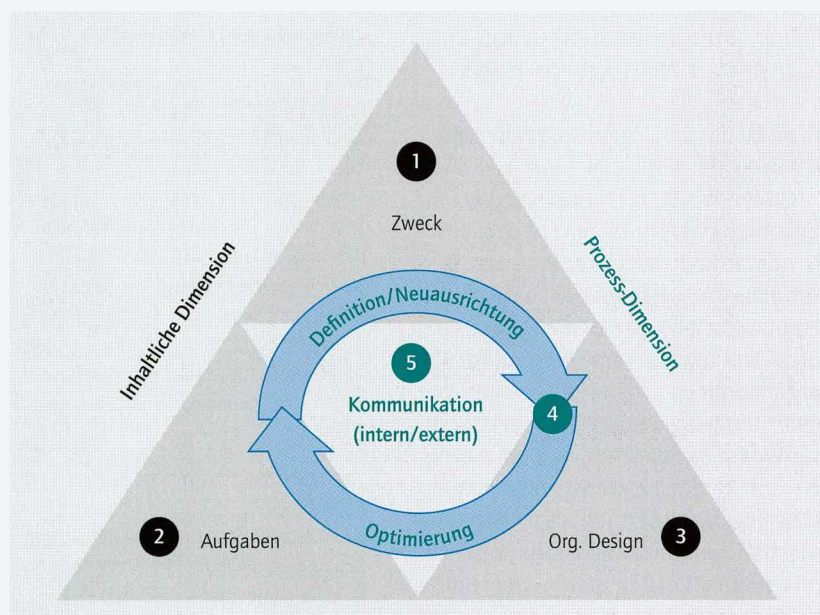
Abb. 1 Corporate Parenting als zentrales Element der Konzernstrategie⁸

die Konzernstrategie erfolgreich sein kann, sollten das Geschäftsportfolio und das Corporate-Parenting-Konzept aufeinander abgestimmt sein. Es handelt sich also gewissermaßen um zwei Seiten der »Konzernstrategie-Medaille« (vgl. Abb. 1).

Die Überprüfung der Konzernzentrale sollte systematisch und objektiv durchgeführt werden.

Da sich Unternehmen sowie ihr Umfeld ständig ändern, ist es unerlässlich, den Corporate-Parenting-Ansatz regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, um den »Fit« zwischen den beiden Elementen der Konzernstrategie sicherzustellen. Während Unternehmen Fragen zum Geschäftsportfolio meist gut beantworten können, fällt ihnen die Auseinandersetzung mit den Rollen und Aufgaben der Konzernzentrale, dem Corporate-Parenting-Konzept, oft nicht so leicht.⁹ Dies liegt unter anderem daran, dass für die Entscheidungen zum Geschäftsportfolio bereits eine Vielzahl von etablierten Tools und Methoden zur Verfügung stehen, wie etwa die BCG-Matrix oder Value-Added-Berechnungen.¹⁰ Wenn es aber um das Thema Corporate Parenting geht, sind methodische Ansätze bisher rar. Fehlt jedoch eine systematische und objektive Herangehensweise, kann

Abb. 2 Bestandteile von Corporate Parenting Reviews



Raum für Machtspiele entstehen, bei denen weniger die Interessen des Gesamtunternehmens, sondern Interessen Einzelner in den Vordergrund rücken und die Entscheidungen beeinflussen.

Um dem entgegenzuwirken, schlagen wir einen ganzheitlichen Ansatz für Corporate Parenting Reviews vor (vgl. Abb. 2). Dieser Ansatz unterscheidet zwei Dimensionen. Die erste Dimension bezeichnet die inhaltlichen Elemente, die im Rahmen des Corporate Parenting Reviews zu bestimmen bzw. auszugestalten sind:

- Zweck
- Aufgaben bzw. organisationale Fähigkeiten
- organisationale Umsetzung

Die zweite Dimension bezieht sich auf die prozessualen Aspekte von Corporate Parenting Reviews:

- Definition/Neuausrichtung versus Optimierung als zwei fundamental unterschiedliche Zielsetzungen
- interne und externe Kommunikation des Corporate Parenting Konzeptes

Die inhaltliche Dimension

Wenn Unternehmen ihre Zentrale auf den Prüfstand stellen wollen, müssen sie festlegen, was überhaupt betrachtet werden soll. Dabei sind aus inhaltlicher Sicht drei Bestandteile zu unterscheiden:

1. Zweckbestimmung
2. Aufgaben/Fähigkeiten
3. organisationales Design

Je nachdem, was genau die Zielsetzung des Corporate Parenting Reviews ist (Neuausrichtung/Definition oder Optimierung), können nur ausgewählte oder auch alle Inhalte des Corporate-Parenting-Konzeptes betroffen sein. Auf diesen Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Ebene und der Prozessebene kommen wir später, wenn wir die Prozess-Dimension diskutieren, zurück.

1 Zweckbestimmung

Genauso wie die einzelnen Geschäftseinheiten in einem Unternehmen ihre Strategien festlegen, muss die Konzernzentrale formulieren, wie sie für die Geschäftseinheiten Mehrwert schaffen möchte. Allerdings haben nur wenige Unternehmen den Zweck ihrer Zentrale explizit formuliert. Im Rahmen einer Studie mit einem Versicherungskonzern haben wir unter anderem gefragt, welchen Zweck die Zentrale hat, d. h. wie sie grundsätzlich einen Mehrwert für das Gesamtunternehmen schaffen möchte. Während die Manager in der Zentrale große Über-

einstimmung zeigten, herrschte bezüglich der Rolle der Zentrale bei den Managern in den lokalen Niederlassungen weitaus weniger Einigkeit: Die Einschätzungen reichten von minimaler Einmischung (»Hands-off«) der Konzernzentrale bis zu starker operativer Unterstützung (»Hands-on«) für die Geschäftseinheiten.¹¹

Der Rollen und Aufgaben einer Firmenzentrale müssen formuliert werden.

Das Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses von Rolle und Aufgaben der Zentrale kann jedoch zu organisationalen Spannungen zwischen der Zentrale und Geschäftseinheiten führen.¹² So kann beispielsweise die Zentrale in das operative Geschäft eingreifen, ohne tatsächlich Mehrwert zu generieren, oder die Geschäftseinheiten müssen Aufgaben erledigen, die ebenfalls von der Zentrale wahrgenommen werden.

Die Formulierung des Zwecks einer Konzernzentrale gehört zu den Aufgaben des Topmanagements. Bei dem oben genannten Unternehmen hat die explizite Formulierung der Zielsetzung der Konzernzentrale durch die Konzernleitung zu einer Schärfung des Corporate-Parenting-Profiles geführt. Die Diskussionen haben ergeben, dass die Zentrale in Zukunft ihren Fokus stärker auf funktionale Themen richtet, sich jedoch aus operativen Entscheidungen heraushalten wird (siehe Beispiel für Zweckbestimmung).

2 Aufgaben bzw. organisationale Fähigkeiten

Das zweite Element, das aus inhaltlicher Sicht betrachtet werden muss, bezieht sich auf die organisationalen Fähigkeiten, welche die Konzernzentrale zur Schaffung von Mehrwert für den Konzern einbringen kann. Diese Fähigkeiten sind mit den vielfältigen Aufgaben einer Konzernzentrale in Einklang zu bringen. Grundsätzlich lassen sich zwei wesentliche Aufgabentypen unterscheiden:¹³

- administrative Aufgaben und
- wertsteigernde Aktivitäten

Zu den administrativen Aufgaben zählen z. B. die Erstellung eines Jahresabschlusses oder das Controlling der Geschäftseinheiten. Die Erledigung dieser Aufgaben ist das notwendige Kriterium, um am Wettbewerb teilnehmen zu können. Für die strategische Ausrichtung aber sind sie von sehr geringer Bedeutung, denn diese Aufgaben sind bei allen Unternehmen mehr oder weniger gleich und daher in der Regel nicht mit Wettbewerbsvorteilen verbunden. Im Rahmen eines Reviews der Konzernzentrale ist es deshalb sinnvoll, bei den administrativen

Beispiel für Zweckbestimmung: Corporate Parenting Statement

The purpose of our company's corporate parent is to provide the business units competing in the insurance industry with functional excellence, growth opportunities and selective synergy creation in the core business in order to allow them to outperform their competitors.

Aufgaben nach Effizienzsteigerungen zu suchen und sich beispielsweise mittels externem Benchmarking mit anderen Konzernen zu vergleichen.

Effizienzverbesserungen sollten in den administrativen Aufgaben der Zentrale gesucht werden.

Für den Wettbewerb auf der Konzernebene spielen insbesondere die wertsteigernden Aktivitäten eine wichtige Rolle. Sie schließen beispielweise Strategieentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit oder operatives Know-how ein. Geht es beim Corporate Parenting Review um strategische Überlegungen, dann sollte sich das Augenmerk dementsprechend auf die wertsteigernden Aktivitäten richten. Während eines Reviews sollten die Wertsteigerungshebel definiert bzw. untersucht werden, um einen Überblick über den Status der wertsteigernden Aktivitäten und deren Implementierung und Qualität zu bekommen. Diese Analyse von Werttreibern sollte vom Topmanagement initiiert werden; die Geschäftseinheiten können anschließend zur Qualität der Umsetzung dieser Werttreiber befragt werden (vgl. Abb. 3).

Wertsteigernde Aktivitäten der Konzernzentrale sind mit Wettbewerbsvorteilen auf Gesamtunternehmensebene verbunden.

3 Organisationales Design

Sobald die übergeordnete Zielsetzung und damit verbunden die organisationalen Fähigkeiten der Konzernzentrale festgelegt sind, geht es um die organisationale Umsetzung. Diese betrifft sowohl die Strukturen (»Aufbauorganisation«) als auch die Prozesse (»Ablauforganisation«). Bezüglich der Aufbauorganisation hat sich in den meisten Unternehmen innerhalb der Konzernzentrale eine funktionale Organisationsstruktur etabliert. Werden neue Einheiten geschaffen, so werden sie entsprechend in diese Struktur eingefügt. Beispielweise wird eine Einheit, die neu geschaffen wurde, um Wertpapiere zu managen (und so einen vorher identifizierten Werthebel adressiert), funktional dem Ressort Finanzen zugeordnet.

Werttreiber-Matrix

Ein Tool zur Analyse von wertsteigernden Aktivitäten ist die Werttreiber-Matrix. In dieser Matrix werden auf der x-Achse die strategische Wichtigkeit und auf der y-Achse die Leistungsstärke der Werttreiber eingetragen. Werttreiber sind jene Aktivitäten, mittels derer die Konzernzentrale einen Mehrwert für die einzelnen Geschäfte erzielen möchte (z. B. Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Marketing). Die strategische Wichtigkeit bezeichnet die Bedeutung des Werttreibers für den Wettbewerb mit anderen Konzernen, die Leistungsstärke bezeichnet die vorhandenen Fähigkeiten. Entlang der beiden Dimensionen lassen sich Werttreiber in eher wichtig versus eher unwichtig sowie die vorhandenen Fähigkeiten in eher hoch versus eher niedrig unterscheiden. Die Grenzen zwischen strategisch wichtig und eher unwichtig bzw. leistungsstark und eher schwach sollte jedes Unternehmen individuell festlegen. Um zu verhindern, dass letztendlich alle Werttreiber als wichtig oder unwichtig eingestuft werden, kann man die Grenzen beispielsweise bei den beiden Mittelwerten festlegen. Aus diesen beiden Dimensionen ergeben sich vier Felder: Bei Werttreibern, deren strategische Bedeutung als eher gering eingestuft wird, ist es nicht notwendig, Fähigkeiten aufzubauen (Feld 1). Bereits existierende Fähigkeiten für solche Werttreiber sind unnötig (Feld 2). Fähigkeiten bezüglich der Werttreiber mit hoher strategischer Bedeutung sind sogenannte »Kernstärken«, die dabei helfen, einen »Corporate Advantage« zu erzielen (Feld 3). Problematisch sind sogenannte »Kernschwächen« (Feld 4), d. h. geringe Fähigkeiten bei strategisch wichtigen Werttreibern. Hier gilt es, Entwicklungsbedarf zu identifizieren und Fähigkeiten aufzubauen.

Neben einer statischen Betrachtung können auch zukünftige Entwicklungen berücksichtigt werden (abgebildet durch die Pfeile). Die Verschiebung eines Werttreibers von links nach rechts bedeutet einen (erwarteten) Zuwachs an strategischer Wichtigkeit; eine Verschiebung von unten nach oben einen (erwarteten) Zuwachs an Kompetenz. Beachtung sollte großen Verschiebungen geschenkt werden (Länge der Pfeile), da sich hier größere Veränderungen abzeichnen, die entsprechend zu hinterfragen und zu berücksichtigen sind.

Es ist besonders sinnvoll, die dezentralen, operativen Einheiten des Unternehmens in die Entwicklung dieses Stärken-Schwächen-Profiles der Werttreiber der Konzernzentrale mit einzubeziehen.

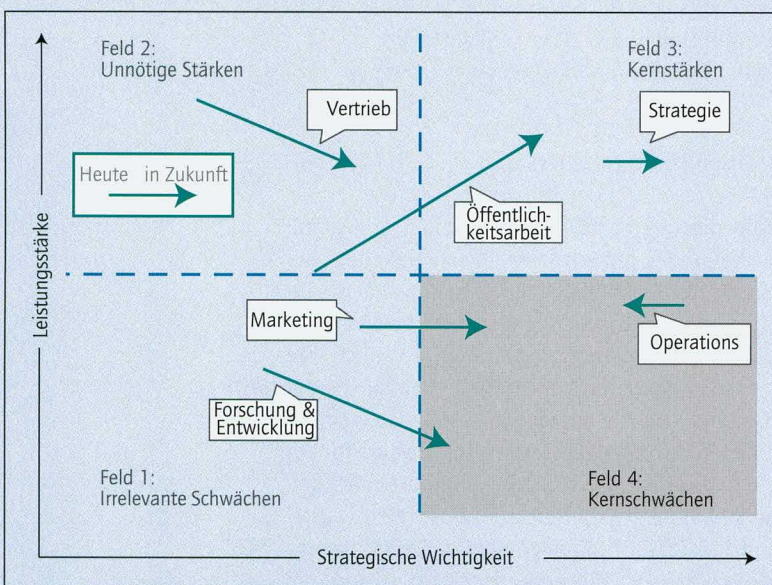


Abb. 3 Analyse wertsteigernder Aktivitäten

Die Aufbauorganisation von Aufgaben kann verschiedenen Prinzipien folgen, die – kontextabhängig – unterschiedlich effektiv sein können.

1. **Funktional:** Funktionen, die funktional ähnliche Themen abdecken (z. B. Finanzen, Personalmanagement, Controlling) werden gebündelt.
2. **Alter der Aufgaben:** Jüngere Funktionen werden gemeinsam mit anderen jungen Funktionen organisiert, da diese häufig andere Ressourcenbedürfnisse haben als ältere Funktionen.
3. **Größe der Einheiten:** Kleine Funktionen werden mit anderen kleinen Funktionen gebündelt, um ihnen genug Managementaufmerksamkeit entgegenbringen zu können.
4. **Front-End- versus Back-End-Aktivitäten:** Produktnahe Aktivitäten (»Front-End«) werden anderen produktnahen Aktivitäten zugeordnet; genauso verfährt man mit Aktivitäten, die eher nach innen (»Back-End«) gerichtet sind.
5. **Administrative versus wertschaffende Aktivitäten:** Funktionen, die ähnliche Aktivitäten haben, werden organisational zusammengefasst, z. B. alle Shared Services innerhalb einer Shared-Service-Organisation.
6. **Kundenfokus:** Aktivitäten und Services werden so gebündelt, dass sie den gleichen internen Kunden bedienen (z. B. dieselbe Produktdivision).

Abb. 4 Alternativen für die Aufbauorganisation von Zentraleinheiten

Während diese funktionale Organisationslogik weit verbreitet ist, sollten Unternehmen jedoch auch Alternativen in ihre Überlegungen einbeziehen, wie unsere Erfahrungen und einige Praxisbeispiele zeigen (vgl. Abb. 4).¹⁴ Zum Beispiel könnten zentrale Funktionseinheiten nach Alter organisiert werden. Jüngere Funktionen mit weniger Legitimation in der Gesamtorganisation benötigen mehr Flexibilität und Freiraum und sollten daher anders geführt werden als etablierte Funktionen. Eine andere Herangehensweise wäre nach Art der Aktivitäten zu organisieren und so zum Beispiel die transaktionalen Aktivitäten von IT, HR usw. auszulagern (Outsourcing) oder in sogenannte »Shared Services«-Einheiten zusammenzufassen, wie es bei Siemens oder der Credit Suisse der Fall ist. Denn transaktionale Aktivitäten, auch in unterschiedlichen Funktionsbereichen, werden in der Regel mithilfe von Kennzahlen (Key Performance Indicators, kurz: KPIs) gemanagt.

Neben der weit verbreiteten funktionalen Organisationsstruktur sollten in der Konzernzentrale auch Alternativen in Erwägung gezogen werden.

Neben der Organisationsstruktur dienen die organisationalen Abläufe zur Verankerung des Corporate-Parenting-Konzepts. Hier können z. B. drei oder vier grundlegende Aufgabenteilungsprinzi-

pien («Operating Models») innerhalb des Konzepts definiert werden, die dann einzelnen Funktionen zugeschrieben werden. Diese Typen beschreiben – pro Funktion – die Aufgaben der Konzernzentrale für diese Funktion.

Die Prozess-Dimension

Neben der inhaltlichen Dimension spielt die Prozessdimension bei Corporate Parenting Reviews eine wichtige Rolle. Unser Ansatz berücksichtigt zwei prozessuale Aspekte:

- die Unterscheidung zwischen Definition/Neuausrichtung und Optimierung sowie
- interne und externe Kommunikation.

Beide Aspekte werden nachstehend erläutert.

4 Definition/Neuausrichtung vs. Optimierung

Wie bereits angedeutet wurde, kann es bei Corporate Parenting Reviews verschiedene Zielsetzungen geben. So geht es manchen Unternehmen darum, Effizienzsteigerungen zu erzielen. Andere planen eine strategische Neuausrichtung. Dies sind jedoch fundamental verschiedene Ziele, die häufig nicht klar voneinander getrennt werden.¹⁵

Warum ist diese Unterscheidung wichtig? Erstens spielen Effizienzsteigerungen aus strategischer Sicht nur eine untergeordnete Rolle. Zweitens ist zu berücksichtigen, dass bei einer strategischen Neuausrichtung der Vergleich mit den Konkurrenten nur bedingt hilft, denn ein Konzernwettbewerbsvorteil beruht in gewisser Weise auf Einzigartigkeit. Wir unterscheiden daher zwischen (Re-) Definition und Optimierung (vgl. Abb. 5).

Die Aktivitäten und Strukturen der Konzernzentrale sollten regelmäßig überprüft werden.

Das Corporate Parenting Konzept sollte neu definiert oder grundsätzlich überarbeitet werden, wenn sich beispielsweise die Portfoliostrategie geändert hat. Das Grundprinzip dabei ist, dass ein möglicherweise verlorengegangener »Fit« zwischen Geschäftsportfolio und Corporate-Parenting-Konzept wiederhergestellt wird. Dem gegenüber stehen Effizienzsteigerungen, d. h. auch wenn es keine grundlegende Veränderung der Konzernstrategie oder des Portfolios gab, sollten die Aktivitäten und Strukturen der Konzernzentrale trotzdem regelmäßig überprüft werden. Hier können Erfahrungen aus dem Corporate-Parenting-Konzept bis dato zur Verbesserung genutzt oder einfach Kosten gespart werden. Dies kann unter anderem durch Nutzung

Definition/Neuausrichtung	Optimierung
Auslöser	
<ul style="list-style-type: none"> • Auslöser-getrieben (z. B. Veränderung des Geschäftsportfolios etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortlaufend (z. B. als Teil des jährlichen Strategieprozesses)
Ziele	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Neuausrichtung • Reaktion auf stark verändertes Wettbewerbsumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzsteigerungen («Operational Excellence») • Anpassungen in der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Geschäftseinheiten
Mögliche Tools	
<ul style="list-style-type: none"> • Internes Strategieprojekt (ggf. mit externen Beratern) • Workshops mit Topmanagement • Befragung der Geschäftseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Externes Benchmarking • Analyse von Spannungen zwischen Zentrale und Geschäftseinheiten • Funktionale Reviews

Abb. 5 Gegenüberstellung von Corporate-Parenting-Review-Prozessen

von Benchmarkings (extern) oder auch funktionalen Reviews (intern) auf jährlicher Basis durchgeführt werden.

5 Interne und externe Kommunikation

Die Bedeutung der internen und externen Kommunikation wird vielfach unterschätzt, was sich beispielsweise daran erkennen lässt, dass es kaum Informationen zur Konzernzentrale in den Geschäftsberichten der Unternehmen gibt¹⁶ oder dass selbst die Mitarbeiter kein einheitliches Verständnis der Rolle der Konzernzentrale haben, wie das oben genannte Beispiel des Versicherungskonzerns gezeigt hat. Die Kommunikation und somit die Transparenz des Corporate-Parenting-Konzepts sind jedoch wichtig, insbesondere dann, wenn es Veränderungen gegeben hat. Die Kommunikation sollte innerhalb der Organisation erfolgen, möglicherweise aber auch nach außen (vgl. Abb. 6).

Die interne Kommunikation des Corporate-Parenting-Konzepts ist wichtig, damit allen Geschäftseinheiten klar ist, was die Konzernzentrale leistet und

Abb. 6 Gegenüberstellung von interner und externer Kommunikation

Interne Kommunikation	Externe Kommunikation
Adressaten	
<ul style="list-style-type: none"> • Alle Führungskräfte • Alle Zentraleinheiten, die mit dezentralen Einheiten interagieren, und umgekehrt 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysten • Anteilseigner
Ziele	
<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Transparenz und Klarheit (z. B. bezüglich Aufgabenverteilung) • Vermeidung von Redundanzen/Doppelspurigkeiten • Verbesserte Akzeptanz der Konzernzentrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Transparenz und Klarheit (bzgl. Mehrwertlogik des Konzerns)
Mögliche Tools	
<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Parenting Statement • Corporate Parenting Factbook • »Roadshow« bei Geschäftseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysteninformation • Geschäftsbericht

	Kernthemen	Zentrale Fragestellungen und Charakteristika
Inhaltliche Ebene	1 Zielsetzung/Zweck	Wie soll die Konzernzentrale Mehrwert schaffen? <ul style="list-style-type: none"> • Definition der Zielsetzung bzw. des Zwecks • Breites Spektrum von minimaler Einmischung (»Hands-Off«) bis zu operativer Unterstützung (»Hands-On«) • Aufgabe der Konzernleitung
	2 Aufgaben/Fähigkeiten	Welche Fähigkeiten werden benötigt, um die Corporate-Parenting-Zielsetzung zu erfüllen? <ul style="list-style-type: none"> • Zwei Typen: administrative und wertsteigernde Aktivitäten • Für strategische Ausrichtung von Konzernzentralen sind vor allem wertsteigernde Aktivitäten wichtig
	3 Organisationales Design	Wie werden Zweck und Aufgaben organisational umgesetzt? <ul style="list-style-type: none"> • Struktur: z. B. funktional, nach Alter, nach Art der Aktivität oder nach internen Kunden • Prozesse: Definition von Operating-Model-Typen für tägliche Aktivitäten
Prozessebene	4 Definition/Neuausrichtung vs. Optimierung	Welche Zielsetzung verfolgt ein Corporate Parenting Review? <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Überprüfung (z. B. wenn sich das Portfolio ändert) kann alle inhaltlichen Elemente betreffen • Effizienzsteigerungen (»Operational Excellence«) zielen i. d. R. auf Aufgaben/Fähigkeiten und/oder das org. Design
	5 Interne und externe Kommunikation	Wie können Klarheiten Transparenz bzgl. des Corporate-Parenting-Konzeptes geschaffen werden? <ul style="list-style-type: none"> • Intern: Klarheit, was die Zentrale leistet und was nicht • Extern: z. B. um Unternehmen bewertbarer zu machen • Wann: initial und nach Anpassungen

Abb. 7 Zusammenfassung für die Praxis

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Bedingungen – sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch extern – ist es unerlässlich, die Aufgaben, Strukturen und Prozesse der Zentrale regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Doch vielen Unternehmen fällt solche Corporate Parenting Reviews schwer, nicht zuletzt weil ein umfassendes Verständnis des Themas Corporate Parenting sowie eine geeignete Methodik für die Überprüfung der Konzernzentralen fehlen. Der Beitrag erläutert daher zunächst die strategische Bedeutung von Corporate Parenting Reviews und stellt dann einen ganzheitlichen Ansatz vor, der die beiden wesentlichen Dimensionen Inhalte und Prozesse von Corporate Parenting Reviews integriert. Dieser Ansatz schafft Klarheit im Hinblick auf die unterschiedlichen Ziele und Bestandteile von Corporate Parenting Reviews und bietet Unternehmen einen ganzheitlichen und intuitiven Rahmen für zukünftige Prüfungen der Aufgaben, Strukturen und Prozesse der Konzernzentrale.

auch was sie *nicht* leistet. So können Erwartungshaltungen justiert und Vorbeugemaßnahmen gegen die Unzufriedenheit in den Geschäftseinheiten getroffen werden. Außerdem erlaubt das Konzept, die Leistungen der Konzernzentrale überprüfbar zu machen. Insbesondere nach einer Re-Definition ist interne Kommunikation wichtig, um die Aufgabenteilung zwischen Konzernzentrale und Geschäftseinheiten klar und für alle transparent zu gestalten. So können Spannungen zwischen den Parteien rechtzeitig abgewendet werden.

Wie wichtig die Transparenz des Corporate-Parenting-Konzeptes ist, wird häufig unterschätzt.

Auch eine Kommunikation nach außen kann sinnvoll sein, z. B. wenn die Grundlogik des Konzerns transparent und nachvollziehbar kommuniziert wird und dadurch die Bewertbarkeit eines Konzerns für Finanzanalysten verbessert wird. Strategische Entscheidungen können dann im Kontext der übergreifenden Logik, wie der Konzern Mehrwert schaffen möchte, von den Marktteilnehmern besser interpretiert werden. Hier muss jedoch die Preisgabe strategischer Informationen als Gegengewicht berücksichtigt werden.

Summary

Regarding today's constantly changing internal and external environments it is essential to put the corporate headquarters' tasks, structure and processes regularly to the test. However, many firms have difficulties reviewing their corporate headquarters because they lack a comprehensive understanding of the notion of corporate parenting as well as an appropriate approach for corporate parenting reviews. In this article, therefore, we first explain the strategic importance of corporate parenting reviews. Then we present a holistic framework that incorporates the two essential dimensions of corporate parenting reviews: content and processes. The framework fosters a better understanding of the different goals and elements of corporate parenting reviews. It also provides companies with a comprehensive and intuitive framework that is useful for future reviews of the tasks, structure and processes of the corporate headquarters.

Anmerkungen

- 1 Domke, B.: Aufräumen in der Konzernzentrale. In: Harvard Business Manager, 2012, H. 9, S. 10–13.
- 2 Kunisch, S./Müller-Stewens, G./Collis, D.: House-keeping at Corporate Headquarters: International Trends in Optimizing the Size and Scope of Corporate Headquarters, Survey Report, St.Gallen/Cambridge 2012.
- 3 Campbell, A./Goold, M./Alexander, M.: Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. In: Harvard Business Review, 73. Jg., 1995, H. 2, S. 120–132;

- 4 Ambos, B./Mahnke, V.: How do MNC Headquarters Add Value? In: Management International Review 50. Jg., 2010, H. 4, S. 403–412.
- 3 Zum Beispiel Goold, M./Luchs, K.: Strategies and Styles Revisited, London 1992; Goold, M.: Learning New Parenting Skills. In: Long Range Planning, 27. Jg., 1994, H. 4, S. 138–140.
- 4 Die Konzernstrategie ist von der Geschäftsfeldstrategie abzugrenzen. Siehe dazu auch: Porter, M.: From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In: Harvard Business Review, 65. Jg., 1987, H. 3, S. 43–59.

- 5 Campbell, A./Whitehead, J./Alexander, M./Goold, M.: Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back, How to Grow Organisations with Multiple Divisions, 2. Ausgabe, San Francisco 2014
- 6 Campbell, A./Goold, M./Alexander, M., a. a. O.
- 7 Campbell, A./Goold, M./Alexander, M., a. a. O.
- 8 In Anlehnung an Campbell, A./Goold, M./Alexander, M.: The Value of the Parent Company. In: California Management Review, 38. Jg., 1995, H. 1, S. 79–97.
- 9 Vgl. z. B. Ambrosini, V./Bowman, C.: Managerial Consensus and Corporate Strategy: Why do Executives Agree or Disagree about Corporate Strategy? In: European Management Journal, 21. Jg., 2003, H. 2, S. 213–221.
- 10 Vgl. auch Müller-Stewens, G./Brauer, M.: Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen, Stuttgart 2009.
- 11 Für eine Typologie vgl. z. B. Corporate Parenting-Typen nach The Boston Consulting Group: Krühler, M./Pidun, U./Rubner, H.: First, Do No Harm – How to Be a Good Corporate Parent, Hamburg/Frankfurt a. M./Köln 2012.
- 12 Chini, T./Ambos, B./Wehle, K.: The Headquarters-Subsidiary Trench: Tracing Perception Gaps within the Multinational Corporation. In: European Management Journal, 23. Jg., 2005, H. 2, S. 145–153.
- 13 Vgl. Chandler, A.: The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. In: Strategic Management Journal, 12. Jg., 1991, H. S2, S. 31–50. Collis, D./Young, D./Goold, M.: The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters. In: Strategic Management Journal, 28. Jg., 2007, H. 4, S. 383–405; Foss, N.: On the Rationales of Corporate Headquarters. In: Industrial & Corporate Change, 6. Jg., 1997, H. 2: S. 313–338.
- 14 Für eine weitere Alternative siehe auch Krüger, W./von Werder, A./Grundel, J.: Center-Konzepte: Strategieorientierte Organisation von Unternehmensfunktionen. In: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 76. Jg., 2007, H. 1, S. 4–11.
- 15 Hinsichtlich der Unterscheidung von Effizienzsteigerungen und strategischer (Neu-) Ausrichtung vgl. auch Porter, M.: What Is Strategy? In: Harvard Business Review, 74. Jg., 1994, H. 6, S. 61–78; Speziell zu Parenting-Fähigkeiten vgl. u. a. Goold, M.: Learning New Parenting Skills. In: Long Range Planning, 27. Jg., 1994, H. 4, S. 138–140.
- 16 Vgl. auch Müller-Stewens, G./Campbell, A.: Welchen Wert generiert ein Konzern? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 146, 2010, S. 10–11.



Dr. Sven Kunisch

Habilitand, Lehrbeauftragter für Strategisches Management, Universität St. Gallen
Sven.Kunisch@unisg.ch



Adrian Schulte Steinberg, M.Sc., MBA

Doktorand, Universität St. Gallen; Unternehmensberater, The Boston Consulting Group in Frankfurt
Adrian.SchulteSteinberg@unisg.ch



Prof. Dr. Björn Ambos

Professor für Strategisches Management
an der Universität St. Gallen
Bjoern.Ambos@unisg.ch