

Diversifizierte Firmen: Totgesagte leben länger

Vom «Conglomerate Discount» zum «Conglomerate Surplus»

Von Stephan A. Friedrich und Hans H. Hinterhuber*

Nicht selten wird Diversifikation heute mit einem Wertabschlag – «Conglomerate Discount» – bestraft. Dahinter verbergen sich Zweifel an der Leistungsfähigkeit, Angst vor Quersubventionierung, Wunsch nach (mehr) Transparenz, die Überzeugung, Risikostreuung sei auf der Ebene der Aktionäre ungleich effizienter, und enttäuschte Hoffnungen bezüglich versprochener Synergien. Die Vorbehalte scheinen aber wenig stichhaltig: Von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind Führungsorganisation und -kompetenz.

Ist die diversifizierte Unternehmung tatsächlich so schlecht wie ihr Ruf? Konglomerate mit einer Entwicklung des Börsenwertes deutlich *über* den führenden Aktienindizes «stören» das Bild. Sie scheinen nicht Einzelfälle zu sein: Auf breiter Basis bescheinigen Studien der Boston Consulting Group und aus dem Hause Roland Berger den Konglomeraten ein *höheres Leistungsniveau*, als Kritiker uns glauben machen. Die These von den «Multi-Business Firms» als notorischen Wertvernichtern ist nicht länger haltbar.

Fokussierung als Modeerscheinung?

Spricht nicht vieles für Fokussierung, und deutet das rege Desinvestieren nicht auf derartige Anstrengungen hin? Gegenfrage: Wo stünden Unternehmen wie Mannesmann oder ABB heute, hätten sie sich vor Jahren stur auf ihre Kerngeschäfte konzentriert? Nicht zu vergessen: Jeder Desinvestition steht eine Akquisition gegenüber. So gesehen, lassen sich Desinvestitionen ebenso als Beleg für die Aktualität der Diversifikation anführen. Und wer sagt uns, dass Fokussierung – wo sie denn auch wirklich stattfindet – nicht nur ein temporäres Konsolidieren darstellt? In der Tat empfangen wir auch andere Signale. Der viel beschworene *Aufbruch in die Veränderung* – «Corporate Renewal» – verhilft Diversifikation zu neuem Ansehen, und er führt manchen in ein Dilemma: Einerseits kritisiert man das Ergebnis – die diversifizierte Unternehmung –, andererseits impliziert das Neue aber Diversifikation.

Sind fokussierte den diversifizierten Unternehmen überlegen? Wir wissen es nicht. «Adding Focus – Adding Value» propagieren die einen. «Simplicity works – Complexity wins» entgegen andere und stellen *interne Komplexität* als geradezu ideale (vielleicht sogar notwendige) Vorbereitung auf ein zunehmend komplexes Umfeld heraus. Es kommt der Verdacht auf, dass Unter-

nehmen entweder nur aus Mode fokussieren oder deshalb, weil es (auf ihre Weise) mit Diversifikation nicht geklappt hat – ohne dafür allerdings die Gründe zu kennen. Besetzen schliesslich diversifizierte Unternehmen nicht in allen Ländern die vorderen Ränge bei den führenden Wettbewerbern? Sind sie wegen oder trotz Diversifikation erfolgreich? Setzt Erfolg Diversifikation voraus, oder diversifizieren Unternehmen, weil sie erfolgreich sind?

Diversifikation als Evolutionsprozess

Das Bild bleibt unklar. Man kritisiert Diversifikation, setzt sie dabei mit einzelnen, temporären Denkansätzen gleich und verkennt damit Tiefe und Wandlungsfähigkeit des Gedankens. Die Diversifikation gibt es aber gar nicht. Vielmehr geht es um eine ganze Palette *unterschiedlicher Ansätze*. Jeder für sich verkörpert eine Philosophie, um den *Wert des Ganzen* über den seiner Teile zu steigern. Ziel ist es, den Geschäften Schubkraft zu verleihen, sei es durch Einbringen vorhandener Management-Kapazität, durch operative Verflechtungen oder durch konzerninternes Übertragen von (Kern-)Kompetenzen. Und Diversifikation kann noch mehr: Sie dient ebenso dem Kompetenzerwerb. Die Beschäftigung mit organisationalem Wissen lehrt uns, dass Rückkoppelungen das «Unternehmensgedächtnis» erhalten, kultivieren und vergrössern. Ohne ständigen Abgleich von Wissen mit alten und neuen Aufgaben – im Zug der Diversifikation – ist kein Kompetenzaufbau möglich. Eignet sich Diversifikation gar als «Strategie» im Umgang mit Komplexität? Sie zwingt dazu, Neues zu interpretieren und zu verarbeiten. Über Lern- und Experimentierprozesse wird Diversifikation zum Teil der Evolution. Was Erfolgreiche von weniger Erfolgreichen trennt, ist folglich nicht (nur) das Geschäftsportfolio, sondern die Fähigkeit, Diversität

als Vorteil zu nutzen.

Wertsteigerung über den Führungsstil . . .

Wer urteilen will, muss den Wertsteigerungsmechanismus verstehen lernen. Die Diversifikationsstrategie stellt nämlich *nur eine*, wenn auch eine wichtige Quelle des Mehrwerts dar. Eine andere ist der Führungsstil. Er regelt das Verhältnis zwischen *Zentrale* und (strategischen) *Geschäftseinheiten* (SGE). Vereinfachend stehen zwei diametrale Wege offen: Im ersten Fall legt die Zentrale die Marschroute fest. Das SGE-Management ist zwar in die Formulierung der (Geschäftseinheits-)Strategie eingebunden, die Zentrale behält sich jedoch die letzte Entscheidung vor. Aber auch das genaue Gegenstück ist möglich: Die volle Verantwortung für die Geschäfte liegt beim SGE-Management. Die Zentrale nimmt weder Formulierung noch inhaltliche Prüfung der Strategien vor. Ihr Instrument ist «Führung durch Zielvorgaben». Das setzt Ehrgeiz und Eigeninitiative frei, richtet das Unternehmen aber stärker auf kurzfristige «Gelegenheiten» aus. Jeder «Style» ist auf seine Art ein *Kompromiss* zwischen Zentralismus und Föderalismus, zwischen Vorgaben und Eigenverantwortung wie zwischen Erfolgspotenzial und Periodenerfolg. Sie fragen nach dem goldenen Weg? Womöglich gibt es keinen – der Unterschied zwischen den Besten und Schlechtesten einer Kategorie scheint grösser zu sein als jener zwischen den Kategorien. Offenbar kommt es weniger auf einen bestimmten Führungsstil als vielmehr darauf an, wie gut Stil und Geschäfte harmonisieren und wie es die Zentrale versteht, ihre jeweilige Rolle zu spielen.

Die *Führungsaufgabe* resultiert aus dem Wesen der Geschäfte. Dem steht das jeweilige *Führungsverständnis*, die «Dominant Logic», gegenüber. Sie ist die «Theorie», mit der Führende das Unternehmen, die Geschäfte und die jeweiligen Umwelten sehen und ihre Entscheidungen treffen. Demnach sind diversifizierte Unternehmen umso erfolgreicher, je mehr eine gemeinsame *geistige Einstellung* und eine *rationale Begründung* der obersten Führungskräfte den Geschäften Zusammenhang und Kohärenz verleihen. Die Führungsspitze der diversifizierten Unternehmung muss sich fragen, welcher Zusammenhang besteht zwischen Führungsverständnis und Anforderungen der einzelnen Geschäfte und was getan werden kann, um beides in Einklang zu bringen.

. . . und die Leistungen der Zentrale

Das lenkt unsere Aufmerksamkeit in Richtung Zentrale. Auch Zentralen müssen zur Wertsteigerung beitragen und dabei mehr bewirken, als andere dazu imstande sind («Parenting Advantage»). Neuere Erkenntnisse sprechen dafür, dass der massgebliche Wertzuwachs in der diversifizierten Unternehmung nicht aus der Beziehung der Geschäfte untereinander resultiert, sondern aus jener der *Zentrale zu jedem einzelnen Geschäft* sowie aus den Leistungen der Zentrale überhaupt. In Zeiten der Turbulenz heisst das für Zentralen, nicht nur «Manager der Manager», sondern vor allem Impulsgeber zu sein. Aus Gesprächen mit Führungskräften kristallisieren sich folgende Verantwortungsbereiche der Zentrale heraus: Führungsverständnis, Unternehmensleitbild, zentrale Kernkompetenzen, Unternehmensstrategie, Kultur und Erscheinungsbild der Unternehmung sowie strategische Architektur und Auswahl der obersten Führungskräfte.

Neben Diversifikationsstrategie und Leistungsfähigkeit der Zentrale weist die Analyse erfolgreich diversifizierter Unternehmen noch in die Richtung der strategischen Führungskompetenz. Die Frage «do leaders matter?» wird ausdrücklich bejaht. Jack Welch setzt den Erfolg von General Electric mit der Fähigkeit gleich, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter es wagen, neue Wege zu gehen. Es sind nicht materielle Ressourcen, die Erfolg und Mehrwert erklären, sondern es sind der Geist und das Können grosser Führungspersönlichkeiten. *Leadership* rückt als Erfolgsfaktor in den Vordergrund. Im Kern geht es darum, neue Möglichkeiten zu entdecken, mit den Mitarbeitern ein gemeinsames Bild der Zukunft zu entwickeln, Spielräume für Eigenverantwortung zu öffnen und über ein Begeistern, Ermutigen und Befähigen ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter freiwillig ihre Fähigkeiten zur Erreichung der unternehmerischen Vision einbringen. Es gibt in erster Linie nur gut geführte und weniger gut geführte (diversifizierte) Unternehmen. Infolgedessen wäre es wohl treffender, anstatt von einem «Conglomerate Discount» von «Leadership-Discount» bzw. «Leadership-Premium» zu sprechen.

Unser Wissensstand sollte im Urteil über die diversifizierte Unternehmung *bescheiden* machen. Stellenweise erscheint das Bild diffus; der unternehmerische Erfolg ist alles andere als monokausal zu erklären. Der Diversifikationsgedanke als solcher ist wandlungsfähig. Wird dies erkannt, ist die diversifizierte Unternehmung kein Auslaufmodell. Sie verfügt über ausreichende Möglichkeiten, den Wert des Ganzen über den der Teile

hinaus zu steigern.

* Stephan A. Friedrich ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, Hans H. Hinterhuber Direktor des Instituts für Unternehmensführung der Universität Innsbruck. – Vgl. auch Hinterhuber/

Friedrich/Matzler/Pechlaner (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung. Verlag Franz Vahlen, München 2000.