

Thema!

**Holding-Organisationen  
und ihre Corporate  
Center**



### **Fontin & Company**

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

## Optimierung von Holding-Organisationen, Shared Services und Corporate Parenting

In Zeiten eines immer komplexer werdenden Umfeldes greifen zahlreiche Infrastrukturunternehmen auf die Holdingorganisation zurück, um mehr Marktnähe und Flexibilität zu erlangen. Nicht zu unterschätzen sind jedoch die Herausforderungen, die diese Rechtsform mit sich bringt. Fragen der optimalen Organisations- und Prozessmodellierung stellen sich ebenso wie Steuerungs- und Führungsbefugnisse zwischen Corporate Center, Shared Services und Divisionen. Nicht zu vergessen ist die vom Kapitalmarkt erwartete nachweisbare Nutzenstiftung des Gesamtverbundes. Zentraler Erfolgsfaktor ist hier die Rolle des Corporate Centers als „Corporate Parent“.

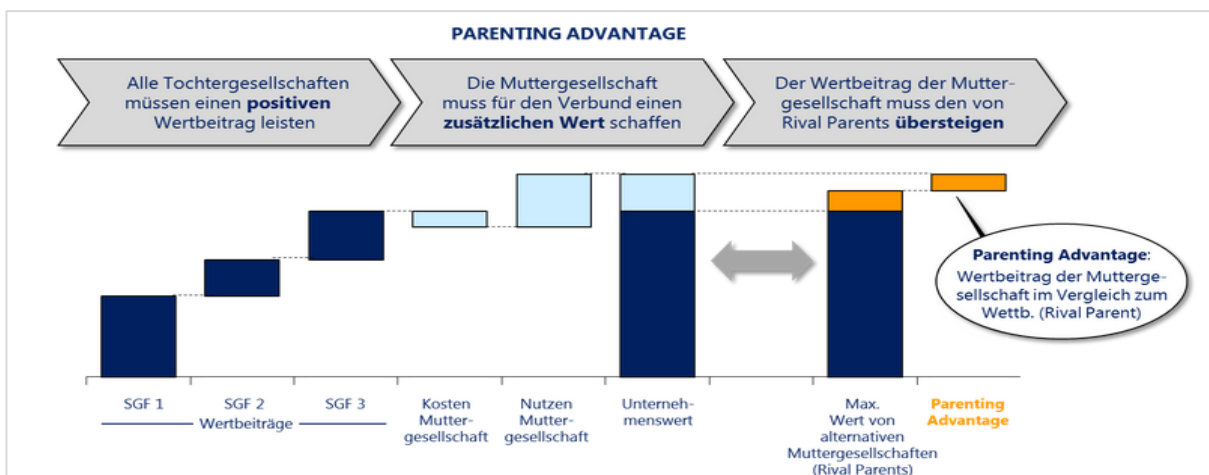
### Wert schaffen oder Wert vernichten!

Holdingorganisationen werden im Zuge von Reorganisationen häufig als Allheilmittel für Marktnähe, Flexibilität und Effizienz gesehen. Dabei ist die tatsächliche Erzielung dieser Effekte stark abhängig von geeigneten Organisations-, Führungs- und Steuerungsmodellen innerhalb der Holding. Ebenso ist der transparente Wert- und Nutzenbeitrag des Corporate Centers für den Gesamtverbund sicherzustellen. Der Corporate-Parenting-Ansatz wurde entwickelt, um eben diesen Problemen Rechnung zu tragen. Er erkennt das Corporate Center als wesentliche Stellenschraube zur Optimierung des Gesamtverbundes und nimmt innerhalb der Holdingstrukturen folgende Ansatzpunkte ins Visier:

- Rollenverteilungen zwischen Corporate Center und Divisionen
- Führungs- und Steuerungsmodelle
- Nutzenstiftung durch das Corporate Center und Erzielung von Synergie- und Verbundvorteilen.

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen gibt dem Corporate Center wertvolle Aufschlüsse darüber, ob bzw. inwieweit es die aktuellen Herausforderungen bewältigen und somit einen positiven (Wert-)Beitrag für seine Geschäftsfelder und den Gesamtverbund liefern kann. In Zeiten komplexer werdender Wertschöpfungsmuster, neuer Geschäftsmodelle und des Erfordernisses, Partner intelligent zu integrieren, ist das keine leichte Aufgabe. Der Ansatz des Corporate Parenting erfordert daher ein fundamentales Umdenken, schafft aber eine adäquate Führungs- und Steuerungsorganisation – die Grundlage für Synergie- und Verbundvorteile.

Corporate Parenting stellt den Nutzen des Corporate Centers für die Entwicklung seiner Geschäftsfelder in den Mittelpunkt. Kerngedanke dabei ist die Umkehrung der herkömmlichen Denkrichtung: anstatt von der bloßen Existenz eines Corporate Centers auszugehen, wird die Frage gestellt, welchen Nutzen es für die einzelnen Geschäftsfelder aktiv erbringen kann. Das Corporate Center ist somit auf systematische Nutzenstiftung und Synergienmanagement für Geschäftsfelder und Gesamtverbund ausgerichtet – und zwar im Spannungsfeld von Shareholdern und operativen Einheiten. Ergebnis ist der Aufbau von Verbundvorteilen, diese sind der zentrale Wertbeitrag des Corporate Centers:



## Rollenverteilung zwischen Corporate Center und Divisionen als Grundlage der Verbundoptimierung

Das Center muss also für die Tochtergesellschaften einen transparenten Mehrwert schaffen, der über den Nutzen alternativer Lösungen hinausgeht. Um solche

Synergie- und Verbundvorteile überhaupt zu ermöglichen, müssen jedoch zuerst die Rollenverteilungen zwischen Center und Tochtergesellschaften sowie ihre Zusammenarbeit festgelegt werden. Nur die klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten stellt einen reibungslosen Ablauf in Ressourcenallokation, Business Development und Corporate Governance sicher.

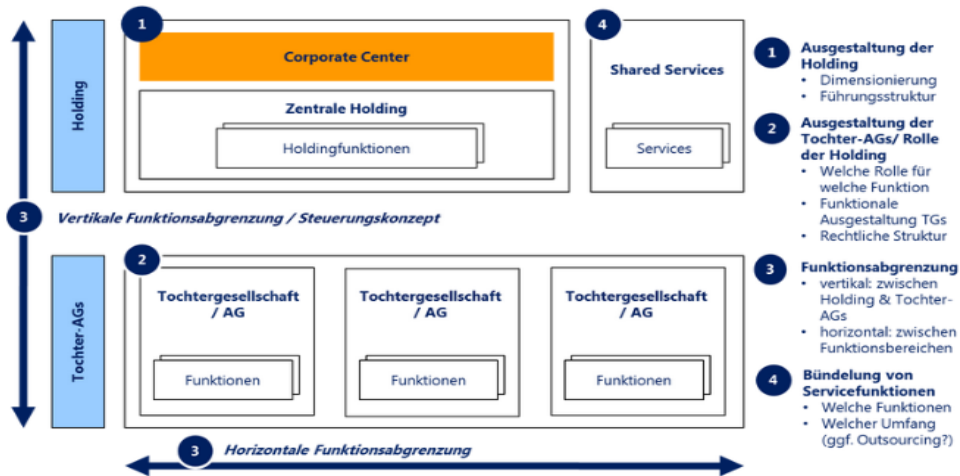


Abbildung 2

## Das Führungsmodell zur Ausgestaltung von Rollen und Rahmenbedingungen

Eng damit verbunden ist die Frage nach einem adäquaten Führungsmodell. Neben den grundsätzlichen Festlegungen wie etwa der strategischen oder kulturellen Ausrichtung des Centers als Management-, Finanz- oder operativer Holding ist die operative Ausgestaltung zu definieren. Nur so kann das Holding-Konstrukt mit Leben gefüllt und im organisatorischen Alltag verankert werden.

Dazu sind festzulegen:

- Führungsstruktur (Stabs- oder Divisionalorganisation)
- Führungs- und Eskalationsprozesse (vertikale Intervention oder horizontale Integration)
- Führungs- und Anreizsysteme (materieller oder immaterieller Fokus)
- Führungsstile und -prinzipien (autoritär oder kooperativ)

Grundlage des professionellen Corporate Parenting ist die Umkehrung des traditionellen Führungsanspruchs:

### Traditionelles Führungsmodell

- Führung in der Holding fokussiert sich auf die Steuerung der SGF's
- Nutzenstiftung und Förderung der kooperativen Zusammenarbeit eher hintergründig
- Führungsstil orientiert sich an klassischen Hierarchien zwischen Center und SGF's
- Tendenziell autoritäre Führung durch das Center

### Corporate Parenting

- Führung durch das Center setzt Nutzenstiftung für Konzern und SGF's zwingend voraus
- Erreichung vor allem durch klare Kommunikations- und Entscheidungsprozesse
- Führungsstil des Corporate Parent schafft übergeordnete, von allen akzeptierte Wertmaßstäbe
- Abstimmung „auf Augenhöhe“ als wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur

Abbildung 3

## Das Steuerungsmodell als Herzstück der Synergie- und Verbundoptimierung

Ganz entscheidend zu der Frage, ob das Corporate Center Wert schafft oder Wert zerstört, trägt das Modell zur strategischen Steuerung der Geschäftsfelder bei. Denn es sorgt dafür, dass das Corporate Center sowohl Einheiten als auch Gesamtverbund effektiv

steuern kann und bildet im Gegensatz zum Führungsmodell die formale Grundlage für die Erzielung von Synergie- und Verbundvorteilen. Je nachdem, welche Führungsrolle das Center anstrebt, übt es einen unterschiedlichen Grad an Planungs- und Kontrolleinfluss auf die Einheiten aus: flexibel oder straff, in strategischer oder in finanzieller Perspektive. Im Einzelnen sind in der Organisationsentwicklungsarbeit die folgenden Ansätze zu unterscheiden:



Abbildung 4

Die Herausforderung ist hier, ein kultur-kompatibles Steuerungsmodell zu finden. In jedem Fall ist die Abgrenzung von Einheiten oder eine negative Eigendynamik konsequent zu unterbinden. Bewährt haben sich daher in der Praxis insbesondere Modelle, die einen strategischen (ggf. auch operativen) Steuerungsverlust durch das Center vermeiden und nicht zu bürokratisch bzw. komplex gestaltet sind. Für weiterführende Informationen zum Thema „Holdingsteuerung“ siehe hier.

## Schaffung von Kosten- und Ertragsvorteilen als zentrale Aufgabe im Corporate Parenting

Der konkrete Nutzenbeitrag des Corporate Centers kann entweder über Kosten- oder über Ertragssynergien geschaffen werden, die Erschließung dieser konzernweiten Synergien ist also eine zentrale Führungs-

aufgabe. Die Synergien stellen sich allerdings selbst bei den besten Rahmenbedingungen nicht automatisch ein, sondern müssen aktiv herbeigeführt und gesteuert werden. Dies passiert insbesondere mittels Koordination, Transfer oder Zusammenlegung von Markt-, Ressourcen- oder Leistungsinterdependenzen/-objekten:

	Koordination	Transfer	Zusammenlegung
Markt	Abgestimmte Werbemaßnahmen, abgestimmte Markterschließung	Übertragung einer (Dach-)Marke/ eines Images	Gemeinsame Vertriebskanäle/ Marktforschung
Ressourcen	Abgestimmtes Personalrecruiting, abgestimmte Innovationen, Personalentwicklung	Austausch von Management/ Experten, Invest und Divest, Wissensmanagement, Netzwerkzugang	Gemeinsam genutzte Infrastruktur und Services, Risikodiversifizierung / CC als Auffangnetz, Aufbau von Kompetenzcentern
Leistungen	Abgestimmte Gestaltung von Vorprodukten, Angleichung der Geschäftssysteme	Interdisziplinäre Produktentwicklung	Gemeinsame Wertschöpfung/ Vertikale Integration, Kontrahierungszwang

Abbildung 5

Bei der Erstellung des sog. Fit-/Misfit-Portfolios muss entschieden werden, inwieweit das Corporate Center bei der Realisierung der Synergie- und Verbundeffekte unterstützen soll. Dies ist die Kernaufgabe des Corporate Parenting-Ansatzes und soll nachfolgend schematisch dargestellt werden:

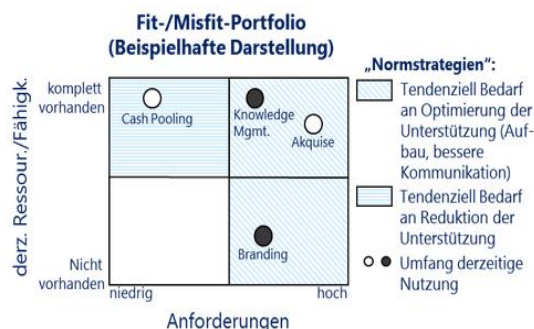


Abbildung 6

Die Identifikation und Erschließung möglicher Synergien ist ein wiederkehrender Prozess und muss mit dem Strategieprozess des Unternehmens verknüpft werden. Dabei dürfen jedoch nicht blind Synergiepotenziale gesucht werden, vielmehr sind stets auch die Risiken zu bedenken. Typischerweise sind das

- Bereichsdenken durch die Einheiten zu Lasten des Gesamtoptimums („Empire Building“)

- Fähigkeiten und Kompetenzen, die auf Synergien aufbauen, schaffen keinen Wert, z. B. weil sie von den Kunden nicht geschätzt/wahrgenommen werden
- Folgekosten der Synergieerschließung übersteigen den Nutzen deutlich (z. B. aufgrund umfangreicher Bürokratie im Corporate Center)
- Die Verbindung bzw. Abstimmung mit anderen Einheiten kann Geschäftsfelder langsamer auf Marktveränderungen reagieren lassen.

Corporate Parenting führt bei Unternehmen dazu, das eigene Set-up kritisch zu reflektieren. Darin liegt neben der Erzielung der Synergie- und Verbundeffekte die eigentliche Stärke dieses Ansatzes. So entstehen während eines Projektes häufig fundamentale Erkenntnisse im Corporate Center, wie z. B.

- Die Übertragung von Best-Practises konkurrierender Muttergesellschaften (im Bereich Zentralisierungsgrad, Kompetenzcenter-Struktur, etc.)
- Die Schaffung von Transparenz im bestehenden Leistungsgeflecht zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, Komplexitätsreduktion

- Die Bedeutung von Synergien für das Portfoliomanagement (neben der rein finanziellen Betrachtung)

Jedoch darf keinesfalls vergessen werden, dass der Ansatz auch Risiken beinhaltet, die behandelt werden müssen. In unserer Projektarbeit nehmen wir deshalb die Sicht sowohl des Corporate Centers als auch der Geschäftsfelder ein und minimieren die Risiken durch einen permanenten Abgleich der Anforderungen beider Sichtweisen.

Fontin & Company unterstützt in langjähriger Projekterfahrung Kunden bei der Professionalisierung ihres Corporate Centers. Im Zuge unserer Arbeit haben

wir das Corporate-Parenting-Vorgehensmodell entwickelt und kontinuierlich verbessert. Kern des Modells ist der Abgleich der Eigenschaften von Corporate Center und Geschäftsfeldern:

Wie Sie mit Ihrem Corporate Center rasch in acht Schritten erhebliche Synergie- und Verbundvorteile erschließen, erfahren Sie, wenn Sie mit uns in Kontakt treten. Daneben haben wir ein Kriterienraster zur quantitativen Bewertung der Nutzenstiftung durch das Corporate Center entwickelt. Gerne nutzen wir die Möglichkeit, es mit Ihnen zu diskutieren. Bei weiterführendem Interesse stellen wir auch gerne eines unserer Referenzprojekte zur Verfügung.

