

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....5  
Vorwort .....7

## Kapitel 1

### Strategien für Mehrwert im Konzern: Einleitung ..... 13

*Jetta Frost und Michèle Morner*

1.1 Synergien – wenn das Ganze „mehr wert“ ist: Ziele des  
Buchs..... 15  
1.2 Ausgangspunkt: Konzerne und das Prinzip der  
Ressourcenbündelung ..... 20  
1.3 Leitfaden zur Lektüre..... 23  
Anmerkungen ..... 30

## Kapitel 2

### Von der Organisations- zur Ressourcenperspektive: Auf dem Weg zur Mehrwertschaffung..... 31

*Jetta Frost, Michèle Morner und Yvonne Glock*

2.1 Die Organisationsperspektive ..... 33  
2.1.1 Konzernmanagement im Pendelschlag zwischen Zentralisation  
und Dezentralisation .....33  
2.1.2 Die Organisation von Konzernen: Konzern- und Holdingtypen ....53  
2.2 Was ist Mehrwert? ..... 62  
2.3 Die Ressourcenperspektive ..... 68  
Anmerkungen ..... 75

## Kapitel 3

### Dimensionen und Strategien der Mehrwertschaffung ..... 77

*Michèle Morner, Jetta Frost und Torsten Westermayer*

3.1 Dimensionen der Mehrwertschaffung ..... 79  
3.1.1 Managementfunktion der Leitung .....83  
3.1.2 Aufgabenspektrum der Konzernmutter .....90  
3.1.3 Managementverwandtschaft der organisatorischen  
Teileinheiten .....94

## Inhaltsverzeichnis

3.1.4 Ressourcenverwandtschaft der Teileinheiten .....	95
3.2 Strategien der Mehrwertschaffung .....	102
3.2.1 Die Konzernstrategie des Intrapreneurship .....	105
3.2.2 Die Konzernstrategie der Spezialisierung .....	112
3.2.3 Die Konzernstrategie des Synergiemanagements .....	117
3.3 Mehrwertschaffung: Die Bedeutung der Ressourcenperspektive .....	125
3.3.1 Die Unvereinbarkeit von Intrapreneurship und Synergiemanagement.....	125
3.3.2 Von der Organisations- zur Ressourcenperspektive .....	126
Anmerkungen.....	133

### Kapitel 4

#### Mehrwertschaffung durch Kollektivressourcen: Corporate

#### Commons ..... 137

*Jetta Frost, Michèle Morner und Claudia Queißer*

4.1 Kollektives Handeln und kollektive Ressourcen.....	141
4.1.1 Grundprinzipien kollektiven Handelns .....	141
4.1.2 Eigenschaften kollektiver Ressourcen .....	147
4.2 Kollektivressourcen in Konzernunternehmen: Corporate Commons .....	150
4.2.1 Quadrant 1: Private Ressourcen.....	153
4.2.2 Quadrant 2: Poolressourcen.....	159
4.2.3 Quadrant 3: Clubressourcen.....	167
4.2.4 Quadrant 4: Konzernspezifische öffentliche Ressourcen .....	176
4.3 Interdependenzen und Mehrwertschaffung .....	184
4.4 Wie Konzerne Corporate Commons identifizieren .....	189
Anmerkungen.....	192

### Kapitel 5

#### Organisatorische Steuerung in Konzernen ..... 195

*Jetta Frost, Michèle Morner, Rick Vogel und Claudia Queißer*

5.1 Organisatorische Gestaltungsvariablen als Beurteilungskriterien für die Steuerung .....	198
5.1.1 Gestaltungsvariable „Messbarkeit des Steuerungsergebnisses (Output)“ .....	199

5.1.2	Gestaltungsvariable „Motivationale Disposition der Organisationsmitglieder“ .....	200
5.1.3	Gestaltungsvariable „Kognitive Disposition der Organisationsmitglieder“ .....	202
5.2	Das organisatorische Steuerungsrepertoire.....	205
5.2.1	Inputsteuerung.....	208
5.2.2	Verfahrenssteuerung.....	212
5.2.3	Outputsteuerung.....	215
5.2.4	Selbststeuerung.....	217
5.3	Steuerung von Poolressourcen.....	223
5.3.1	Grad der Standardisierung von Poolressourcen.....	223
5.3.2	Steuerung von Poolressourcen in der einfachen Steuerungssituation .....	225
5.3.3	Steuerung von Poolressourcen in der anspruchsvollen Steuerungssituation .....	244
5.4	Steuerung interner Clubressourcen .....	252
5.4.1	Verhalten der Clubmitglieder.....	253
5.4.2	Kodifizierbarkeit wissensbasierter Clubressourcen.....	255
5.4.3	Steuerung von Clubressourcen in der einfachen Steuerungssituation .....	260
5.4.4	Steuerung von Clubressourcen in der anspruchsvollen Steuerungssituation .....	264
5.5	Steuerung konzernspezifischer öffentlicher Ressourcen.	276
	Anmerkungen .....	293
<b>Kapitel 6</b>		
<b>Schlussbetrachtung: Mehrwertstrategien und Corporate Commons.....</b>		
		<b>299</b>
<i>Michèle Morner und Jetta Frost</i>		
6.1	Kombination von Mehrwertstrategien.....	302
6.2	Umsetzung der Mehrwertstrategien durch Steuerungsmechanismen.....	306
6.3	Die Dynamisierung von Corporate Commons.....	310
	Anmerkungen .....	312
	Literaturverzeichnis .....	313
	Stichwortverzeichnis .....	331