

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Teil A</b>	
<b>Einführung ins Corporate Management</b> .....	1
<b>Kapitel 1 Corporate Management im diversifizierten Unternehmen</b> .....	5
1.1 Das Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU) .....	8
1.1.1 Die Struktur eines MGUs .....	9
1.1.2 Das Corporate Management als Mittler .....	13
1.1.3 Das Nutzenversprechen gegenüber den Geschäften .....	13
1.1.4 Vom Nutzenversprechen zum Wettbewerbsvorteil .....	15
1.2 Die Diversifikation des MGUs .....	17
1.2.1 Typen der Diversifikation .....	18
1.2.2 Motive zur Diversifikation und erhoffte Wettbewerbsvorteile .....	23
1.2.3 Diversifikation und Performance .....	28
1.3 Das Management eines MGUs im Wandel der Zeit .....	33
1.3.1 Geschichtlicher Rückblick .....	34
1.3.2 Aktuelle Situation und Herausforderungen .....	40
1.4 Schlussbetrachtungen .....	42
<b>Kapitel 2 Das St. Galler Corporate-Management-Modell</b> .....	49
2.1 Das Corporate Premium als Zielsetzung .....	52
2.2 Ein Bezugsrahmen für das Corporate Management .....	58
2.2.1 Kernaktivitäten und Wertsteigerungshebel .....	58
2.2.2 Von den Kernaktivitäten zum Modell .....	64
2.3 Die Anwendung des Corporate-Management-Modells .....	72
2.3.1 Corporate-Management-Kompetenz als Wettbewerbsvorteil .....	73
2.3.2 Entwicklungsstufen eines Corporate Managements .....	82
2.3.2 Entwicklung der Inhalte eines Corporate Managements .....	86
2.4 Schlussbetrachtungen .....	91

**Teil B**

<b>Normativer Rahmen</b> .....	97
--------------------------------	----

<b>Kapitel 3 Corporate Management und Verantwortung</b> .....	105
---	-----

3.1 Die Verantwortung des Corporate Managements .....	108
3.1.1 Der Ruf nach mehr Verantwortung .....	108
3.1.2 Verantwortung: Begriff und Bedeutung .....	112
3.2 Ansätze einer erweiterten Verantwortung im Corporate Management .....	119
3.2.1 Ansätze legalistischer und ökonomischer Verantwortung (Muss) ....	120
3.2.2 Ansätze utilitaristisch sozialer Verantwortung (Soll) .....	121
3.2.3 Ansätze philanthropisch sozialer Verantwortung (Kann) .....	123
3.2.4 Corporate Sustainability: das Prinzip der Nachhaltigkeit .....	126
3.3 Verankerung von Verantwortung im Corporate Management .....	129
3.3.1 Der Dialog mit den Anspruchsgruppen .....	130
3.3.2 Verankerung von Verantwortung im normativen Rahmen .....	131
3.3.3 Verankerung von Verantwortung in der Corporate Strategy .....	133
3.3.4 Verankerung von Verantwortung in der Corporate Governance .....	135
3.4 Schlussbetrachtungen .....	140

<b>Kapitel 4 Wertsteigerungshebel im normativen Rahmen</b> .....	147
--	-----

4.1 Einführung: das Framing der strategischen Unternehmensentwicklung .....	150
4.2 Mission .....	157
4.2.1 Eigenschaften und Funktionen .....	158
4.2.2 Adressaten und Nutzenversprechen .....	159
4.2.3 Entwicklung und Implementierung .....	162
4.3 Die Werte .....	164
4.3.1 Eigenschaften und Funktionen .....	165
4.3.2 Adressaten und Typen .....	167
4.3.3 Entwicklung und Implementierung .....	175
4.4 Vision .....	180
4.4.1 Eigenschaften und Funktionen .....	180
4.4.2 Adressaten und Typen .....	182
4.4.3 Entwicklung und Implementierung .....	184
4.5 Ziele .....	187
4.5.1 Eigenschaften und Funktionen .....	188
4.5.2 Adressaten und Typen .....	191
4.5.3 Entwicklung und Implementierung .....	198
4.6 Die Entwicklung des normativen Rahmens .....	200
4.6.1 Ein integrierendes Prozessmodell .....	200
4.6.2 Internes Alignment des normativen Rahmens .....	204
4.7 Schlussbetrachtungen .....	206

<b>Teil C</b>	
<b>Corporate Strategy</b>	211
<b>Kapitel 5 Strategisches Konzept</b>	217
5.1 Konzeptionalisierung des Gesamtunternehmens	220
5.2 Strategische Grundlogiken	226
5.2.1 Der Portfolio-Optimierer	229
5.2.2 Der vertikale Optimierer	236
5.2.3 Der horizontale Optimierer	241
5.3 Zugangsformen zum strategischen Konzept	246
5.3.1 Das Geschäftsverständnis: Kundenbedürfnisse im Fokus	246
5.3.2 Die Leitidee: auf der Suche nach Einzigartigkeit	248
5.3.3 Das Corporate-Geschäftsmodell: das Zusammenspiel der Geschäfte	251
5.4 Management eines strategischen Konzepts	256
5.4.1 Entwicklung der Inhalte	256
5.4.2 Zur Gültigkeit eines strategischen Konzepts	258
5.4.3 Die Weiterentwicklung der strategischen Grundlogik	262
5.5 Internes Alignment des strategischen Konzepts	263
5.6 Schlussbetrachtungen	264
<b>Kapitel 6 Konfiguration und Portfoliomanagement</b>	267
6.1 Portfoliomanagement als Corporate-Aufgabe	271
6.2 Analyse der Konfiguration	273
6.2.1 Einzelbetrachtungen: Analyse der strategischen Geschäftseinheiten	275
6.2.1.1 Produkt/Markt-Perspektive	277
6.2.1.2 Wettbewerbsperspektive	277
6.2.1.3 Ressourcenperspektive	278
6.2.1.4 Wertperspektive	279
6.2.2 Gesamtbetrachtung: Analyse der Portfoliokonfiguration	280
6.2.2.1 Verbundenheit	282
6.2.2.2 Ausgewogenheit	284
6.2.2.3 Strategische Ähnlichkeit	289
6.2.2.4 Finanzielle Erwartungen	292
6.3 Entwicklung einer Konfigurationsstrategie	298
6.3.1 Stoßrichtungen der Portfolioentwicklung	298
6.3.2 Dimensionen von Wachstumsstrategien	307
6.3.2.1 Richtungen	307
6.3.2.2 Schichten	311
6.3.2.3 Ebenen	314
6.3.2.4 Mechanismen	314
6.3.3 Rückzug als Grundlage zukünftigen Wachstums	318

6.4	Umsetzung einer Konfigurationsstrategie . . . . .	327
6.4.1	Rollenvereinbarungen . . . . .	328
6.4.2	Management der Kapitalallokation . . . . .	332
6.5	Internes Alignment der Konfiguration. . . . .	335
6.5.1	Alignment mit Konzept und Koordination. . . . .	336
6.5.2	Alignment mit dem normativen Rahmen. . . . .	340
6.5.3	Alignment zur Corporate Governance . . . . .	341
6.6	Schlussbetrachtungen . . . . .	343

**Kapitel 7 Koordination und Synergiemanagement . . . . . 347**

7.1	Koordination und der Synergiebegriff . . . . .	350
7.1.1	Definition von Synergien . . . . .	350
7.1.2	Beitrag von Synergien zu Wettbewerbsvorteilen . . . . .	351
7.2	Synergietypen . . . . .	354
7.2.1	Operative Synergien . . . . .	356
7.2.2	Managementsynergien . . . . .	359
7.2.3	Finanzielle Synergien . . . . .	364
7.2.4	Marktmachtsynergien. . . . .	367
7.3	Strategien zur Realisierung von Wachstumssynergien . . . . .	369
7.3.1	Koordinierte Marktdurchdringung. . . . .	369
7.3.2	Gemeinsame Produktentwicklung . . . . .	371
7.3.3	Koordinierte Marktentwicklung . . . . .	373
7.3.4	Kombinatorische Diversifikation . . . . .	374
7.4	Umsetzung einer Koordinationsstrategie . . . . .	376
7.4.1	Nachteile und Kosten der Synergierrealisierung . . . . .	376
7.4.2	Strategische und organisatorische Umsetzungsthemen. . . . .	379
7.4.3	Prozess der Synergierrealisierung. . . . .	384
7.5	Internes Alignment der Koordination . . . . .	387
7.5.1	Alignment mit Konzept und Konfiguration . . . . .	387
7.5.2	Alignment mit dem normativen Rahmen. . . . .	389
7.5.3	Alignment mit der Corporate Governance . . . . .	390
7.6	Schlussbetrachtungen . . . . .	399

<b>Teil D</b>	
<b>Corporate Governance</b>	405
<b>Kapitel 8 Interaktionsstil</b>	417
8.1 Die Suche nach dem strategiegerechten Interaktionsstil	420
8.2 Typologie von Interaktionsstilen	424
8.3 Internes Alignment des Interaktionsstils	437
8.4 Schlussbetrachtungen	442
<b>Kapitel 9 Organisationsstrukturen</b>	445
9.1 Die Gestaltung einer strategiegerechten Organisationsstruktur	448
9.1.1 Der Lösungsansatz: Differenzierung und Integration	450
9.1.2 Typen strategischer Organisationseinheiten und deren Rollen	453
9.2 Das Corporate Management als Spitzenorganisation	456
9.2.1 Modelle der Führung und Überwachung	457
9.2.2 Elemente des Corporate Managements	464
9.2.3 Fragen des internen Alignments	465
9.3 Primär- und Sekundärstrukturen	477
9.3.1 Strategische Geschäftseinheiten und ihre Segmente	478
9.3.2 Strategische Sekundäreinheiten	483
9.3.3 Fragen des internen Alignments	491
9.4 Strategische Center-Einheiten	494
9.4.1 Optionen der Zentralisierung von Funktionen	495
9.4.2 Das Corporate Center	500
9.4.3 Servicezentren mit Unterstützungsfunktion	504
9.4.4 Kompetenzzentren mit Profilierungsfunktion	505
9.4.5 Fragen des internen Alignments	506
9.5 Internes Alignment der Organisationsstrukturen	508
9.5.1 Designaktivitäten	509
9.5.2 Das interne Alignment zur strategischen Grundlogik	512
9.6 Schlussbetrachtungen	516

<b>Kapitel 10</b>	<b>Managementsysteme</b>	<b>523</b>
10.1	Managementsysteme zur Unterstützung des Strategieprozesses	526 526
10.2	Die Unterstützung der strategischen Planungsfunktion durch ein Corporate-Planungssystem (CPS)	530
10.2.1	Der Zweck eines CPS	531
10.2.2	Kritik und Entwicklungstendenzen	534
10.2.3	Wichtige Teilsysteme	537
10.2.4	Wirksamkeit eines CPS	570
10.2.5	Das interne Alignment	572
10.3	Die Unterstützung der strategischen Steuerungsfunktion durch ein Corporate-Controlling-System (CCS)	573
10.3.1	Der Zweck eines CCS	573
10.3.2	Kritik und Entwicklungstendenzen	577
10.3.3	Wichtige Teilsysteme	580
10.3.4	Wirksamkeit eines CCS	587
10.3.5	Das interne Alignment	587
10.4	Die Unterstützung der strategischen Personalfunktion durch ein Corporate-Human-Ressourcen-System (CHRS)	588
10.4.1	Managemententwicklung	591
10.4.1.1	Der Zweck einer Managemententwicklung	591
10.4.1.2	Kritik und Entwicklungstendenzen	592
10.4.1.3	Wichtige Teilsysteme	594
10.4.1.4	Wirksamkeit einer Managemententwicklung	595
10.4.1.5	Das interne Alignment	596
10.4.2	Anreizsysteme	597
10.4.2.1	Zweck von Anreizsystemen	600
10.4.2.2	Wichtige Teilsysteme	604
10.4.2.3	Kritik und Entwicklungstendenzen	610
10.4.2.4	Wirksamkeit eines Anreizsystems	617
10.4.2.5	Das interne Alignment	619
10.5	Schlussbetrachtungen	622

<b>Teil E</b>	
<b>Kommunikation</b>	633
<b>Kapitel 11 Kommunikation als Anspruchsgruppendialog</b>	635
11.1 Die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen	638
11.2 Konzeption: Zielsetzungen, Inhalte und Prinzipien	640
11.3 Zielgruppen	644
11.4 Kommunikationskanäle und Kommunikationsinstrumente	645
11.5 Organisatorische Verankerung der Kommunikationsaufgabe	649
11.6 Evaluation der Kommunikationsarbeit	652
11.7 Schlussbetrachtungen	654
<b>Anhang</b>	657
Anhang 1: Leitfragen bei der Entwicklung eines Booklets zum Corporate Management	659
Anhang 2: Die Strategie der Migros-Gruppe	665
<b>Verzeichnisse</b>	
Abkürzungsverzeichnis und Glossar	677
Literaturverzeichnis	685
Fallstudienverzeichnis	711
Autorenverzeichnis	717
Firmenverzeichnis	725
Abbildungsverzeichnis	729
Stichwortverzeichnis	735