

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Teil A	
Einführung ins Corporate Management	1
Kapitel 1 Corporate Management im diversifizierten Unternehmen	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
Kapitel 2 Das St. Galler Corporate-Management-Modell	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

Normativer Rahmen 97**Kapitel 3 Corporate Management und Verantwortung** 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

Kapitel 4 Wertsteigerungshebel im normativen Rahmen 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

Teil C Corporate Strategy 211

Kapitel 5 Strategisches Konzept 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

Kapitel 6 Konfiguration und Portfoliomanagement 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 Synergieumsetzung	376
7.4.2	Strategische und organisatorische Umsetzungsthemen.	379
7.4.3	Prozess der Synergieumsetzung.	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

Teil D	
Corporate Governance	405
Kapitel 8 Interaktionsstil	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
Kapitel 9 Organisationsstrukturen	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

Kapitel 10	Managementsysteme	523
10.1	Managementsysteme zur Unterstützung des Strategieprozesses	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

Teil E	
Kommunikation	633
Kapitel 11 Kommunikation als Anspruchsgruppendialog	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
Anhang	657
Anhang 1: Leitfragen bei der Entwicklung eines Booklets zum Corporate Management	659
Anhang 2: Die Strategie der Migros-Gruppe	665
Verzeichnisse	
Abkürzungsverzeichnis und Glossar	677
Literaturverzeichnis	685
Fallstudienverzeichnis	711
Autorenverzeichnis	717
Firmenverzeichnis	725
Abbildungsverzeichnis	729
Stichwortverzeichnis	735