
Günter Müller-Stewens/Matthias Brauer

Corporate Strategy & Governance

Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung
im diversifizierten Unternehmen

2009

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Universität St.Gallen;

Dr. oec. Matthias Brauer, Habilitand/Nachwuchsdozent, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St.Gallen

Die fünf Illustrationen in diesem Buch stammen von der Künstlerin und Grafik-Designerin Anette Olbrich. Sie lebt und arbeitet im Süden Münchens. Neben der Werbegrafik liegen ihre Schwerpunkte auf der Konzeptart und der freien künstlerischen Arbeit. Siehe auch www.olbrich-art.de

**Für Isabelle, Benedikt, Bernadette und Ferdinand
Für Juliane und Lisa**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-7910-2854-5

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2009 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch

Satz: Johanna Boy, Brennbach

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany

September 2009

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Als wir im Jahr 2003 die Arbeiten zum Corporate Management aufnahmen, hatte die Weltwirtschaft gerade das Tal durchschritten, das ihrer letzten Krise folgte, die durch das Platzen der »Dotcom-Blase« im März 2000 ausgelöst wurde. Die Hoffnung war groß, dass aus dieser Krise die richtigen Lehren gezogen werden. Doch ist dem so? Wir schließen dieses Buch ab in einem Jahr, in dem sich die Weltwirtschaft in ihrer größten Krise seit der großen Depression im Jahr 1929 befindet. Die Billionen-Euro-Grenze bei den Abschreibungen wurde längst überschritten und die Politik verschuldet ihre Bürger mit eilig geschürften Hilfspaketen auf Generationen. Vielleicht befindet sich die westliche Welt am Ende einer nach dem Zweiten Weltkrieg begonnenen langen Phase wachsender Prosperität, wo wir uns nun genauer fragen müssen, was wir eigentlich unserer Nachwelt hinterlassen wollen.

Aufgrund der Ereignisse hat das Ansehen des Berufs des Managers massiv gelitten. Die dringlichen Apelle an die Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik, aber auch an alle Bürger, sich ernsterhaft mit ihrer Verantwortung für Gesellschaft (Stichwort »Verteilungsgerechtigkeit«) und Umwelt (Stichwort »Klimawandel«) auseinanderzusetzen, nehmen spürbar zu. Im Kern geht es wohl darum, dass die gesellschaftlichen Teilsysteme wieder dialogisch aufeinanderzugehen müssen, denn sie benötigen einander auf lange Sicht. Das heißt sich wechselseitig akzeptieren und respektieren, statt zu versuchen, sich wechselseitig zu beherrschen.

Wir haben dieses Buch thematisch *auf die Arbeit des Managements auf der Gesamtunternehmensebene in diversifizierten Unternehmensgruppen* fokussiert. Warum? Hierfür gab es zwei wesentliche Gründe: Erstens ist die Diversifikation des Geschäfts (in Produktlinien, in Länder etc.) unabhängig von der Unternehmensgröße heutzutage eher der Normal- als der Ausnahmefall. Auch Familiengesellschaften, die nicht direkt dem Druck der Börse ausgesetzt sind, versuchen ihr Risiko über verschiedene Geschäfte zu streuen. Das Corporate Management einer solchen Unternehmensgruppe muss sich gegenüber den Eigentümern legitimieren, indem es, bezogen auf deren Ziele, einen Mehrwert durch die Gruppenebene schafft.

Zweitens haben die Anforderungen an die Arbeit auf der Corporate-Ebene in den letzten Jahren massiv zugenommen. Aus vielen Richtungen baute sich Druck seitens der Anspruchsgruppen gegenüber der Unternehmensleitung auf: Seien es globale Aktivistengruppen (z. B. NGOs), Agenten der Eigentümer (wie z. B. die institutionellen Investoren) oder gegenüber dem Unternehmen emanzipierte Mitarbeiter. Diesem Druck gilt es seitens des Corporate Managements zu begegnen und die eigene Arbeit zu legitimieren. Wie dies geschehen kann und sollte, ist allerdings bisher noch nicht in einer umfassenden Art und Weise behandelt und diskutiert worden.

Aus unserer Sicht gibt es bislang nur zwei englischsprachige Bücher, die sich einerseits umfassend und integriert, andererseits aber auch fokussiert mit dem Thema »*Strategisches Management des Mehr-Geschäfts-Unternehmens*« beschäftigen (Goold/Campbell/Alexander, Erstauflage 1994 sowie Collis/Montgomery, Erstauflage 1998). Es erschien uns daher notwendig sich einmal aus der heutigen Sicht und aus der Perspektive des deutschsprachigen Europas gezielt mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.

Das Buch wendet sich somit vor allem an drei *Zielgruppen*: Erstens sind dies natürlich die *Corporate Manager und die Mitarbeitenden im Corporate Center*, mit deren Arbeit wir uns hier beschäftigen; zweitens sind es aber auch die *Führungskräfte* aus den Ge-

schäftsbereichen, von denen angesichts der Vernetztheit ihres Wirkens ein umfassendes Verständnis zum »Funktionieren« ihres Unternehmens erwartet wird; und drittens sind es Studierende des Faches Strategisches Management im Sinne einer Ausdifferenzierung der Lehre in diesem spannenden Fachgebiet.

Hinsichtlich der inhaltlichen und didaktischen Konzeption des Buches sind folgende Aspekte hervorhebenswert:

(1) *Aufbau auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und ihre Einordnung in den Gesamtzusammenhang:* Wir haben uns für dieses Buch sehr intensiv mit dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion zur Thematik auseinandergesetzt und im Team auch selbst eine Vielzahl von Forschungsarbeiten durchgeführt und in wissenschaftlichen Zeitschriften publiziert. Beides floss stark in das Buch ein. Doch dabei wollten wir es nicht belassen. Dazu ist die Thematik »Corporate Management« zu komplex. Sie lässt sich nicht einfach in viele, immer kleinere wissenschaftliche Detailfragen zerlegen und dann wieder zusammensetzen. Auch wenn der in den Wirtschaftswissenschaften bestehende Trend zur Spezialisierung und Verengung im Sinne der Wissensverfeinerung und -akkumulation seine Berechtigung hat, darf sein Gegengewicht, das Denken in den stattfindenden Gesamtzusammenhängen dadurch nicht verdrängt werden. Im Gegenteil: Je mehr diese Spezialisierung greift, desto intensiver muss auch – teilweise auf dem gewonnenen Spezialisierungswissen aufbauend – der integrierende Blick auf das Ganze gelenkt werden. Mit der Entwicklung des *St.Galler Corporate-Management-Modells*, welches das Zusammenspiel der verschiedenen Gestaltungsoptionen auf Corporate-Ebene beschreibt und betont, versuchen wir der Notwendigkeit der integrativen Betrachtung Rechnung zu tragen.

(2) *Umfassende und gleichzeitig fokussierte Themenabdeckung:* Unser Buch ist umfangreicher geworden, als ursprünglich geplant. Dies hat einmal damit zu tun, dass wir, wie oben angesprochen, versucht haben, den Zusammenhang zwischen den Einzelthemen herauszuarbeiten. Konsequenz der Absicht auf die Gesamtzusammenhänge einzugehen war, dass ein große Anzahl von Teilthemen anzusprechen war. Um das Buch nicht noch umfassender werden zu lassen, mussten wir uns innerhalb der Teilthemen auf besonders relevant erscheinende Aspekte konzentrieren oder auf Aspekte, zu denen es bislang wenig Nachlesbares gibt. Eine Orientierung an aktuellen und gleichzeitig dauerhaften Entscheidungsproblemen der Corporate Manager hat uns dazu angeleitet, bestimmte Teilthemen besonders zu vertiefen. Dies hat unter anderem dazu geführt, dass wir beispielsweise der Ausgewogenheit kurz- und langfristiger Aspekte einen besonderen Stellenwert einräumen. Auch haben wir dem Thema der Verantwortung des Corporate Managements weit mehr Raum beigemessen, als dies in bisherigen Publikationen zur Thematik üblich ist. Dabei versuchen wir die ökonomische und soziale Verantwortung integrativ zu betrachten; wir betonen die Bedeutung geteilter Werte für die Verwirklichung einer menschengerechten und freiheitlichen Gesellschaft – hoffentlich ohne dabei moralistisch zu sein. Zielsetzung eines Corporate Managements sind in unserem Ansatz »nachhaltige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern im Einklang mit Gesellschaft und Umwelt«.

(3) *Neu- und Weiterentwicklung bestehender Konzepte aus Theorie und Praxis:* Wir haben versucht, zu jedem der behandelten Themenblöcke den wissenschaftlichen »state-of-the-art« zusammenzufassen als auch bewährte »best practices« aus der Unternehmenspraxis zusammenzutragen. Wir haben aber vor allem auch versucht, selbständig zu einer Wei-

terentwicklung bestehender Konzepte und Methoden aus Theorie und Praxis beizutragen, indem wir zahlreiche neue Typologien, Werkzeuge und Methoden zum Corporate Management entwickelt haben. Die meisten dieser Typologien und Methoden haben sich bereits im Einsatz in der unternehmerischen Praxis bewährt; bei anderen hoffen wir, dass sie sich in ähnlicher Art und Weise bewähren werden, das Corporate Management in seiner Arbeit wirkungsvoll zu unterstützen.

Im Zuge unseres Versuchs, zur Neu- und Weiterentwicklung der Corporate-Management-Thematik beizutragen, haben wir auch auf Basis unserer Praxiserfahrung versucht, für spezifische Themen Entwicklungstendenzen zu skizzieren. Diese »Prognosen« haben nicht den Anspruch mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit einzutreffen, sondern sollen dem Leser vor allem auch im Sinne einer Langfristorientierung als Denkanstoß über mögliche Zukunftsszenarien bzw. zur Vorbereitung auf die mögliche Zukunft dienen.

(4) *Praxisbezug:* Zur Illustration der teils etwas abstrakten Thematik »Corporate Management« wurde eine Vielzahl von Beispielen aus der Unternehmenspraxis in das Buch eingearbeitet. Diese Fälle sollen und können nicht als Beispiele für erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Management dienen, da Erfolg und Misserfolg deutlich vieldimensionaler sind, als es hier dargestellt werden kann. Die Kürze der Beschreibungen bringt auch mit sich, dass sie der tatsächlichen Komplexität des Falles nie ganz gerecht werden; oft gibt es auch im Unternehmen selbst sehr unterschiedliche Wahrnehmungen, wie mit bestimmten Themen umgegangen wird. Daher sollen die Praxisbeispiele dem Leser vor allem Impulse für mögliche Gestaltungsoptionen geben. Manche Unternehmen wurden dabei bewusst zur Illustration immer wieder herangezogen, um für den Leser ein möglichst umfassendes Bild in Hinblick auf das Spektrum und das Zusammenspiel der verschiedenen Gestaltungsoptionen entstehen zu lassen. Ein *Fallstudienverzeichnis* am Ende des Buches soll helfen, die Übersicht zu bewahren und die Anschlussfälle ausfindig zu machen.

(5) *Sprache und Stil:* Wir haben versucht das Buch in einer Form zu verfassen, die den Bedürfnissen aller drei obengenannten Zielgruppen möglichst weitgehend gerecht wird. Zentrale Definitionen haben wir stets an den Anfang des jeweiligen Themenblocks gestellt, um von Beginn an Begriffsklarheit zu schaffen. Ein *Glossar* am Ende des Buches soll zudem helfen, die Übersicht über die spezifische Begriffswelt des Corporate Managements zu bewahren. Des Weiteren haben wir in den einzelnen Themenblöcken stets versucht durch Untergliederungen den Gedankengang und die Struktur möglichst einfach nachvollziehbar zu halten. Zur Verbesserung der Lesbarkeit des Textes haben wir uns auch dazu entschlossen, die Fußnoten an das Ende der Kapitel zu stellen, auch wenn dies für den an den Fußnoten interessierten Leser leider nicht immer eine bequeme Lösung darstellt. Wir haben auch bewusst davon Abstand genommen, in der Unternehmenspraxis gängige Anglizismen (z.B. Conglomerate Discount) zwanghaft »einzudeutschen«. Das Vokabular im Bereich Corporate Management ist vor allem im amerikanischen Kultur- und Wirtschaftskreis entstanden. In den Fällen, in denen uns keine sinngetreue oder einprägsame deutsche Formulierung möglich erschien, haben wir uns daher für den englischen Ausdruck entschieden.

Zu den Inhalten dieses Buches gelangten wir auf vielen verschiedenen Wegen: Intensive Auswertung der internationalen Literatur, Durchführung einer großen Anzahl Forschungsarbeiten, Durchführung mehrerer Unternehmensberatungsprojekte, vielfache Erprobung der nach und nach entwickelten Inhalte in Seminarveranstaltungen mit Füh-

rungskräften aus den verschiedensten Branchen sowie mit unseren Studierenden und nicht zuletzt aus unzähligen Gesprächen mit Kollegen und erfahrenen Corporate Managern. Ihnen allen gebührt unser aufrichtiger Dank. Ohne ihren Beitrag wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. Hervorzuheben sind an dieser Stelle die Kollegen am Institut für Betriebswirtschaft. Mit ihrem Wissen, ihrem Ideenreichtum und den Gästen, die sie an die Universität St.Gallen brachten, entstanden immer wieder wertvolle Impulse für diese Arbeit.

Seinen formellen Anfang nahm dieses Buchprojekt am 16.4.03 mit der Auftaktsitzung zum Forschungsprojekt »*The International Corporate Strategy Research Project*«. Die Leitung hatte Dr. Sascha Schmidt inne (in 2005 gefolgt von Dr. Matthias Brauer). Universitäre Partner waren Prof. Dr. Jean-Paul Thommen (European Business School) und Prof. Dr. Martin Welge (Universität Dortmund). Zum Kernteam der Universität St.Gallen gehörten am Anfang folgende Doktoranden: Dr. Dominik Domnik, Dr. Sebastian Frankenberger, Dr. Florian Ibe, Dr. Sebastian Knoll, Dr. Sonja Rösel und Dr. Manuel Seyferth. Später stießen noch Dr. Alexander Alscher, Frank Haupenthal, Sven Kunisch, Dr. Markus Menz, Markus Schimmer, Dr. Torsten Schmid und Dr. Inga Voss hinzu. Im Zentrum stand am Anfang die Frage nach dem »Word-Deed-Alignment«: Warum weicht das Corporate Management in bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung bei seinen Ressourcenallokationsentscheidungen von der erklärten Strategie ab? Aus dem Projekt ergaben sich eine große Anzahl wissenschaftlicher Publikationen und natürlich der Impuls, die Arbeit zum Thema *Corporate Strategy* zu vertiefen und zu verbreitern. Das Projekt wurde großzügig und mehrfach durch den Schweizerischen Nationalfonds und den Grundlagenforschungsfonds der Universität St.Gallen unterstützt. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle nochmals herzlich für ihre konstruktive Mitwirkung gedankt.

Unser Dank gilt auch der Universität St.Gallen, die uns optimale Rahmenbedingungen für die Durchführung eines solchen Buch- und Forschungsprojektes gibt. Dies betrifft nicht nur das Zurverfügungstellen der notwendigen Ressourcen, sondern auch die Art des Umgangs miteinander. Auch geht unser Dank an den Schäffer-Poeschel Verlag und dort speziell an Frau Marita Mollenhauer mit ihrem Team für die professionelle Betreuung unseres Buchprojektes.

Dozenten, die mit diesem Buch als Lehrmaterial arbeiten wollen, stellen wir eine Datei der Abbildungen gegen eine kleine Gebühr zur Verfügung.

Wir hoffen nun, dass dieses Buch die »Strategie Professionals« – egal ob sie als CEOs, Geschäftsleitungsmitglieder, Verwaltungs- oder Aufsichtsräte, Führungskräfte im mittleren Management, Mitarbeiter in Strategieabteilungen oder Strategieberater tätig sind – in ihrer Strategiearbeit zu unterstützen vermag. Auch wenn man derzeit vielerorts noch mit der Anpassung der (Kosten-)Strukturen an die teilweise drastisch veränderte Marktsituation beschäftigt ist, so ist längst auch die Zeit gekommen, wo parallel am intellektuellen Grundgerüst der unter den veränderten Rahmenbedingungen zukünftig erfolgreichen Unternehmen gearbeitet werden muss.

St.Gallen, im Juli 2009

Günter Müller-Stewens/Matthias Brauer
Universität St.Gallen

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 Synergierealisation	376
7.4.2	Strategische und organisatorische Umsetzungsthemen.	379
7.4.3	Prozess der Synergierealisation	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

523	Teil E	
526	Kommunikation	633
526		
530	Kapitel 11 Kommunikation als Anspruchsgruppendialog	635
531	11.1 Die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen	638
534	11.2 Konzeption: Zielsetzungen, Inhalte und Prinzipien	640
537	11.3 Zielgruppen	644
570	11.4 Kommunikationskanäle und Kommunikationsinstrumente	645
572	11.5 Organisatorische Verankerung der Kommunikationsaufgabe	649
573	11.6 Evaluation der Kommunikationsarbeit	652
573	11.7 Schlussbetrachtungen	654
577		
580		
587	Anhang	657
587		
588	Anhang 1: Leitfragen bei der Entwicklung eines Booklets zum Corporate Management	659
591	Anhang 2: Die Strategie der Migros-Gruppe	665
591		
592		
594	Verzeichnisse	
595	Abkürzungsverzeichnis und Glossar	677
596	Literaturverzeichnis	685
597		
600	Fallstudienverzeichnis	711
604	Autorenverzeichnis	717
610	Firmenverzeichnis	725
617	Abbildungsverzeichnis	729
619		
622	Stichwortverzeichnis	735