

Syllabus zur Veranstaltung

Corporate Strategy & Governance

Veranstaltungs-Nummer: 8,230,1.00; Veranstaltungs-Sprache: deutsch
Veranstaltungs-Typ: Pflichtfach im Master of Arts in Unternehmensführung (MUG)

Verantwortlicher Dozent:

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
IFB Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a (ZIG Raum 4-237), CH 9000 St. Gallen
Fon +41 (0) 71 / 224 2761, Fax ++41 (0) 71 / 224 2355
E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch

Kursbetreuung:

Johanna Müller
Research Associate
IFB Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a (ZIG), CH 9000 St. Gallen
Fon +41 (0) 71 224 7613, Fax +41 (0) 71 224 2355
E-Mail: johanna.mueller@unisg.ch

Veranstaltungsinhalt: Dieser Kurs baut auf einem klassischen Bachelor-Kurs zum Strategischen Management auf. Er vertieft die Problemstellung der *Führung von Unternehmen, die in verschiedene Geschäfte diversifiziert sind*. Derartige *Mehr-Geschäfts-Unternehmen (MGU)* oder stellen in der Unternehmenspraxis heute den Normalfall dar, denn die meisten Unternehmen sind heute aus vielerlei Gründen diversifiziert. In diesem Kurs geht es um das Management solcher Unternehmensgruppen.

Der Sachverhalt der Diversifikation trifft nicht nur auf grosse Konzerne zu, sondern auch auf viele, oft eher mittelständisch geprägte Unternehmensgruppen, die sich oft noch in Familienbesitz befinden. Umgekehrt gibt es auch eine ganze Reihe diversifizierter Unternehmensgruppen, die durch eine Familie kontrolliert werden, aber auch an der Börse notiert sind. Unternehmensgruppen findet man aber auch in anderen Rechtsformen, wie etwa Genossenschaften oder Stiftungen. Auch trifft man derartige „*Business Groups*“ weltweit an, ihre jeweiligen Rationale sind allerdings stark durch den jeweiligen Kontext geprägt.

Diesem Phänomen der Diversifikation Rechnung tragend wird im Strategischen Management auch schon seit geraumer Zeit in die Steuerung der Ebene der Geschäftseinheiten ("Business Strategy") und der *Steuerung der Gruppenebene ("Corporate-[Level] Strategy")* unterschieden. Allerdings gibt es bislang nur ganz wenige in sich konsistente Konzepte, die die einzelnen Teilaufgabenfelder eines Corporate(-Level) Management gesamthaft und integriert erfassen.

Diese Veranstaltung baut auf einem solchen *Gesamtkonzept eines Corporate Management* auf und zeigt systematisch Wege auf, *wie durch die Corporate-Ebene ein Netto-Mehrwert geschaffen werden kann*. Es werden hier Themen angesprochen wie z. B. Ausrichtung der Unternehmensentwicklung, Steuerung des Portfolios der Geschäfte, Management von Synergien, unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit, Rolle des Corporate Headquarter und das Management von Corporate Funktionen oder das Alignment von Organisationsstrukturen und Managementsystemen an die Strategie.

Folgende *Ziele* werden mit der Veranstaltung bei den Teilnehmenden insbesondere verfolgt:

- Schaffung von Bewusstsein für die unterschiedlichen Herausforderungen einer Unternehmensführung auf der Corporate- und Business-Ebene
- Kennenlernen und Anwendung eines integrierten Konzepts zur strategischen Führung von Unternehmensgruppen
- Vertiefung der einzelnen Gestaltungshebel zur Schaffung von Mehrwert und Wahrnehmung ihrer spezifischen Herausforderungen.
- Veranschaulichung und Anwendung der Inhalte an Beispielen aus der Unternehmenspraxis
- Anwendung des Konzepts auf einen selbst gewählten Fall.

Methodik: Im Kurs kommt eine Vielzahl von Lehrmethoden zum Einsatz: Vorträge durch Dozenten, Gastreferate von Experten aus Unternehmen und Beratungen, Gruppenarbeiten, Videoeinblendungen, etc.

Vertiefungsmöglichkeit: In Ergänzung zu diesem Pflichtkurs wird noch ein Pflichtwahlkurs „*Workshops Corporate Strategy & Governance*“ angeboten. Die Teilnehmerzahl ist dort auf 30 beschränkt. Besonders wichtige Einzelthemen werden dort in Form von Workshops mit Partnern aus der Unternehmenspraxis sowie in Form von umfassenden Fallstudien bearbeitet. Diese Workshops sind jedoch keine Voraussetzung für die Vorlesung.

Voraussetzungen: (1) Es wird erwartet, dass die Teilnehmer einen *Bachelor-Kurs zum Strategischen Management* absolviert haben. Wo dies nicht der Fall ist, sollte vorab ein Lehrbuch zum Strategischen Management gelesen werden. Es kann hierfür z.B. unser eigenes Lehrbuch verwendet werden: Müller-Stewens, G./Lechner, C.: *Strategisches Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011; (2) Die *Veranstaltungssprache* ist Deutsch. Es ist aber möglich, dass einzelne Vorlesungen in Englisch durchgeführt werden. Die Prüfung wird in Deutsch durchgeführt.

Erwartungen: Es wird erwartet, dass die Pflichtliteratur *vor* der jeweiligen Veranstaltung gelesen wird. Dies ist auch deshalb erforderlich, da die Assignments zu den Gruppenarbeiten darauf aufbauen. Weiter wird erwartet, dass Sie mit den sich im Kurs engagierenden Vertretern der Unternehmenspraxis einen professionellen Umgang pflegen.

Teilnehmer: Der Kurs richtet sich als Pflichtkurs an alle Studierenden im Master für Unternehmensführung (MUG).

Veranstaltungsliteratur: Das *Begleitbuch* zur Veranstaltung ist: Müller-Stewens, G./Brauer, M.: *Corporate Strategy & Governance*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2009. Die Pflichtliteratur daraus und weitergehende Pflichtlektüre wird bei der jeweiligen Veranstaltung aufgeführt. Weiteres relevantes Kursmaterial (Handout der Folien, Fallstudien etc.) wird auf dem *StudyNet* bereitgestellt werden.

Credits: Durch den Kurs können 3 ECTS erworben werden.

Prüfungsinformationen: Die Prüfungsleistung zur Veranstaltung besteht aus zwei Leistungen:

(1) eine *schriftliche Klausur als zentrale Prüfung* in der vorlesungsfreien Zeit (60%). Der genaue Termin wird durch das Studiensekretariat bekannt gegeben. Es handelt sich dabei um eine "Closed book"-Klausur von 60 Minuten.

Die Klausur besteht aus Wissens-, Verständnis-, und Anwendungsfragen zu den Inhalten aller Veranstaltungen des Kurses (inklusive der Gastreferate).

(2) eine *schriftliche Gruppenarbeit als dezentrale Prüfung*, die am Ende des Semesters einzureichen ist (40%). Details zur Gruppenarbeit werden im Folgenden gegeben.

Gruppenarbeit: Sie ist wie folgt organisiert:

- a. Jede(r) Studierende arbeitet in einer fixen *Arbeitsgruppe (AG) von 4-6 Studierenden*. Die Teilnehmer jeder AG sind auf dem durch die AG zu erstellenden Dokumenten auf dem Deckblatt vermerkt. Dort ist auch vermerkt wer Ansprechpartner(in) dieser AG ist. Die Studierenden sind selbstverantwortlich sich in Gruppen zusammenzufinden.
- b. Auftrag jeder AG ist es, ein gut dokumentiertes, diversifiziertes Unternehmen auszuwählen. Bitte beachten Sie bei der Auswahl Ihres Mehr-Geschäfts-Unternehmens (MGU) auf die untenstehende Negative-Liste mit MGUs, die Sie nicht bearbeiten dürfen, da sie schon im Begleitsbuch oder an anderer Stelle bereits ausführlich erörtert wurden.
- c. Jede AG muss *vier Assignments* bearbeiten. Details zu den Assignments finden Sie bei der Beschreibung der einzelnen Veranstaltungen.
- d. Das Ergebnis der Gruppenarbeit ist in einer *kommentierten PPT-Präsentation* zu dokumentieren, die folgenden Aufbau hat: (1) Der Untersuchungsgegenstand (1 Slide); (2) Vier Assignments (max. 6 Slides pro Assignment); (3) Zusammenfassende Bewertung und Empfehlungen (max. 2 Slides).
- e. Die Assignments dienen der Vorbereitung der jeweiligen Folgeveranstaltung an einem konkreten Fall. Jede AG stellt das Ergebnis ihrer Gruppenarbeit *spätestens drei Tage vor der jeweiligen Veranstaltung (12 Uhr) auf das StudyNet in den Abgabeordner*.
- f. Jede AG sorgt weiter dafür, dass mindestens ein Vertreter der AG in der Lage ist, die Ergebnisse seiner Gruppe in der Vorlesung kurz vorzutragen (ca. 10 Min.).
- g. In jeder Vorlesung erhalten Sie allgemeines Feedback zu häufigen Schwachstellen in den Assignments sowie Best-Practice Beispiele. Nutzen Sie dieses Feedback, um Ihre Assignments weiterzuentwickeln.
- h. Formalitäten:
 - Die *Schriftgröße* auf den Folien sollte nicht kleiner als *16* sein.
 - Mit einer kommentierten PPT-Präsentation ist eine ausführlichere Präsentation gemeint, d.h. die normale Präsentation, die Sie vortragen würden, soll durch zusätzliche Erläuterungen ergänzt werden. Nutzen Sie hierfür das *Notizfeld um dort die Stichpunkte Ihrer Folien genauer zu erläutern (max. 300 Wörter pro Notizfeld)*. *Hinweis: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einer Unternehmensberatung und präsentieren Ihrem Kunden die Ergebnisse Ihrer Analyse. Dabei sollte der Kunde zu einem späteren Zeitpunkt in der Lage sein den Sachverhalt auf Basis Ihrer Präsentation und Ihrer Notizen ohne weitere Erklärungen nachvollziehen können.*
 - Reichen Sie ein „living document“ zu Ihrer Fallstudie ein, d.h. ergänzen Sie Ihr „living document“ mit den kommentierten PPT-Slides des jeweiligen Assignments.
 - Ihrer PPT-Datei trägt bitte folgende Benennung:
„CSG_Unternehmen_NachnamenGruppenkoordinator(in)_Assignment-Nummer“

Negativ-Liste der MGUs, die nicht für die Gruppenarbeit verwendet werden dürfen, da sie bereits hinreichend dokumentiert sind bzw. bereits im Vorjahr in dieser Veranstaltung bearbeitet wurden:

Adidas, AFG, BASF, BMW, Coop, Disney, 3M, GE, Lufthansa, LVMH, Migros, Nestlé, Nokia, Novartis, Procter & Gamble, Siemens, Swatch, Tata, Telefonica, UBS, Unilever, 3M.

Es gibt aber genügend andere interessante Firmen, die Sie in der Entwicklung Ihrer Corporate Strategy studieren können: z.B. Clariant, EON, Google, Samsung, etc.

(1) Wertschaffung auf der Corporate-Ebene

Termin: Fr. 21.02.14, 8:15-11:45, Raum 01-014

Inhalte:

- Konzeption der Veranstaltung und Einführung in die Gruppenarbeit
- Charakteristika einer Unternehmensgruppe
- Aufgaben eines Corporate Management
- Ein Bezugsrahmen für das Corporate Management: Das 10-Planetenmodell
- Qualitätskriterien an ein Corporate Management

Pflichtliteratur:

- Müller-Stewens/Brauer (2009), Kapitel 2
- Aebersold Szalay, C. (2013): BASF konzentriert sich auf massgeschneiderte Produkte, in: NZZ 25.10.13, S. 30.

Assignment 1 zur folgenden Veranstaltung:

- Stellen Sie zu Anfang kurz das von Ihnen untersuchte MGU vor (1 Slide).
- Rekonstruieren Sie die Elemente des normativen Rahmen Ihres MGUs. Stützen Sie Ihre Überlegungen dabei auf die Ausführungen in Kap. 4 bei Müller-Stewens/Brauer (2009).
- Verwenden Sie die Kriterien aus Kap. 3/4 (Müller-Stewens/Brauer, 2009) und bewerten Sie den Stand der Arbeiten Ihres MGUs zum normativen Rahmen anhand dieser Kriterien. Begründen Sie Ihre Bewertung.
- Leiten Sie konkrete Empfehlungen für Ihr MGU ab. Gehen Sie dabei nicht nur auf die Ergebnisse der Bewertung ein, sondern auch auf die Abstimmung zwischen den einzelnen Elementen des normativen Rahmens und ggf. auf einzelne Elemente des normativen Rahmens zu denen Sie keine Informationen gefunden haben. Begründen Sie Ihre Empfehlungen.
- Bereiten Sie eine kommentierte PPT-Präsentation Ihrer Ergebnisse vor und stellen Sie die Datei bis spätestens Freitag, 28. Februar 2014, 12 Uhr in den Abgabeordner auf dem StudyNet ein.

(2) Der normative Rahmen: Vision & Ziele, Mission & Werte

Termin: Fr. 07.03.14, 8:15-11:45, Raum 01-014 (mit anschliessendem Apéro)

Inhalte:

- Corporate Management und Verantwortung
- Die Wertsteigerungshebel im normativen Rahmen
- Implementierung von Werten
- Fallbetrachtung aus einer der AG's: Normativer Rahmen
- Vorbereitung auf das Thema Corporate Strategy mittels des Gastvortrags

10:15-11:45 Gastvortrag
Die Corporate Strategy der Deutschen Bank

Christiana Riley, Head of Corporate Strategy, Managing Director, Deutsche Bank
Dr. Andreas Schreiner, Vice President, Deutsche Bank
Anschliessend: Apéro auf Einladung der Deutschen Bank

Pflichtliteratur:

- Müller-Stewens/Brauer (2009), Kapitel 3 (Abschnitte 3.1 und 3.2), Kapitel 4

Assignment 2 zur folgenden Veranstaltung:

- Rekonstruieren bzw. leiten Sie die strategische Grundlogik, das strategische Konzept und die Portfoliokonfiguration für Ihre MGU ab. Stützen Sie Ihre Überlegungen dabei auf die Ausführungen in Kap. 5 und 6 bei Müller-Stewens/Brauer (2009).
- Nehmen Sie ausserdem eine dynamische Perspektive ein: Wie hat sich die strategische Grundlogik und die Portfoliokonfiguration im Laufe der Zeit verändert? Wann gab es kritische Zeitpunkte an denen sich die strategische Grundlogik und/oder die Portfoliokonfiguration in Ihrem MGU stark verändert haben?
- Verwenden Sie die Kriterien aus Kap. 5/6 (Müller-Stewens/Brauer, 2009) und bewerten Sie den Stand der Arbeiten Ihres MGUs zur strategischen Grundlogik, strategischen Konzept und Portfoliokonfiguration anhand dieser Kriterien. Begründen Sie Ihre Bewertung.
- Leiten Sie konkrete Empfehlungen für Ihr MGU ab. Gehen Sie dabei nicht nur auf die Ergebnisse der Bewertung ein, sondern auch auf die Abstimmung zwischen der Grundlogik, Konzept und Portfoliokonfiguration sowie deren Abstimmung mit dem normativen Rahmen. Begründen Sie Ihre Empfehlungen.
- Entwickeln Sie nun das „living document“ zu Ihrer Fallstudie weiter. Ergänzen Sie dazu Ihre kommentierte PPT-Präsentation mit den Ergebnissen zu diesem Assignment. Stellen Sie die Datei spätestens drei Tage vor der nächsten Veranstaltung in den Abgabeordner auf dem StudyNet ein.

(3) Corporate Strategy: Konzept und Konfiguration

Termin: Fr. 21.03.14, 8:15-11:45, Raum 01-014

Inhalte:

- Alternative strategische Grundlogiken
- Zugangsformen zum strategischen Konzept
- Elemente eines Portfolio-Management
- Fallbetrachtung aus einer AG: Konzept und Konfiguration
- Vertiefung über den Gastvortrag

10:15-11:45 Gastvortrag

Aktives Portfolio-Management bei Clariant

Andreas Wyder, Head Corporate Business Transfers, Clariant International Ltd.

Herr Wyder ist zuständig für die Portfolio-Management bezogenen Projekte im Konzern, d.h. er verantwortet die Vorbereitung sowie Umsetzung der Separierung der Transfer Business Units. Organisatorisch ist er der Abteilung Corporate Planning & Strategy zugeordnet

Pflichtliteratur:

- Müller-Stewens/Brauer (2009), Kapitel 5 und 6

Assignment 3 zur folgenden Veranstaltung:

- Rekonstruieren bzw. leiten Sie das Synergienmanagement Ihres MGUs ab. Stützen Sie Ihre Überlegungen dabei auf die Ausführungen in Kap. 7 bei Müller-Stewens/Brauer (2009).
- Verwenden Sie die Kriterien aus Kap. 7 (Müller-Stewens/Brauer, 2009) und bewerten Sie den Stand der Arbeiten Ihres MGUs zum Synergienmanagement anhand dieser Kriterien. Begründen Sie Ihre Bewertung.
- Leiten Sie konkrete Empfehlungen für Ihr MGU ab. Gehen Sie dabei nicht nur auf die Ergebnisse der Bewertung ein, sondern auch auf die Abstimmung zwischen dem Synergienmanagement und der strategischen Grundlogik, der Portfoliokonfiguration sowie dem normativen Rahmen. Begründen Sie Ihre Empfehlungen.
- Entwickeln Sie nun das „living document“ zu Ihrer Fallstudie weiter. Ergänzen Sie dazu Ihre kommentierte PPT-Präsentation mit den Ergebnissen zu diesem Assignment. Stellen Sie die Datei spätestens drei Tage vor der nächsten Veranstaltung in den Abgabeordner auf dem StudyNet ein.

(4) Corporate Strategy: Koordination und Synergienmanagement

Termin: Fr. 25.04.14, 08:15-11:45, Raum 02-001

Inhalte:

- Herausarbeiten verschiedener Synergientypen
- Die Implementierung von Synergien als zentrale Herausforderung
- Fallbetrachtung aus einer der AG's
- Vertiefung über den Gastvortrag

10:15-11:45 Gastvortrag

Synergien durch cross-sektorale Zusammenarbeit im Grosskundenvertrieb bei Siemens

Dr. Hajo Rapp, Siemens AG, Corporate Development, Siemens One, CD SO

Pflichtliteratur:

- Müller-Stewens/Brauer (2009), Kapitel 7 (Abschnitte 7.1-7.4)
- Pinault, F.-H. (2014): Kering's CEO on finding the elusive formula for growing acquired brands, in: Harvard Business Review, March, S. 43-46.

Assignment 4 zur folgenden Veranstaltung:

- Rekonstruieren bzw. leiten Sie die Organisationsstruktur und die Managementsysteme für Ihr MGU ab. Stützen Sie Ihre Überlegungen auf die Ausführungen in Kap. 9 und 10 bei Müller-Stewens/Brauer (2009).

- Verwenden Sie die Kriterien aus Kap. 9/10 (Müller-Stewens/Brauer, 2009) und bewerten Sie den Stand der Arbeiten Ihres MGUs zur Organisationsstruktur und Managementsysteme anhand dieser Kriterien. Begründen Sie Ihre Bewertung.
- Leiten Sie konkrete Empfehlungen für Ihr MGU ab. Gehen Sie dabei nicht nur auf die Ergebnisse der Bewertung ein, sondern auch auf die Frage wie gut die Organisationsstrukturen und Managementsysteme die Umsetzung der Corporate Strategy (Grundlogik, Konzept, Konfiguration, Synergienmanagement) und des normativen Rahmens unterstützen. Begründen Sie Ihre Empfehlungen.
- Entwickeln Sie nun das „living document“ zu Ihrer Fallstudie weiter. Ergänzen Sie dazu Ihre kommentierte PPT-Präsentation mit den Ergebnissen zu diesem Assignment.
- Schliessen Sie dann Ihre Fallstudie ab, in dem Sie eine zusammenfassende Beurteilung abgeben (max. 2 Slides). Stellen Sie die Datei spätestens drei Tage vor der nächsten Veranstaltung in den Abgabeordner auf dem StudyNet ein.

(5) Corporate Governance: Das Alignment der Führungsorganisation

Termin: Fr 02.05.14, 08:15-11:45, Raum 02-001

Inhalte:

- Implementierung der Corporate Strategy
- Alignment von Interaktionsstil, Organisationsstrukturen und Managementsystemen
- Fallbetrachtung aus einer der AG's
- Vertiefung über den Gastvortrag

10:15-11:45 Gastvortrag

Die Rolle von Corporate HR bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie

Dr. Thomas Marquardt, Infineon Technologies AG, Global Head of Human Resources

Pflichtliteratur:

- Müller-Stewens/Brauer (2009), S. 405-415 sowie Kapitel 9 und 10

Finales Assignment:

- Nutzen Sie das erhaltene Feedback, um Ihre Fallstudie nochmals zu überarbeiten und final abzuschliessen. Stellen Sie die finale Datei, die dann benotet wird, bis spätestens Montag, **12. Mai 2014 um 12 Uhr** in den Abgabeordner auf dem StudyNet ein.
- Die Bekanntgabe der Benotung der Gruppenarbeit fällt mit der Bekanntgabe der Gesamtnote zusammen.

(6) Zusammenfassung & Präsentationen der besten Gruppenarbeiten

Termin: Fr. 23.05.14; 8:15-11:45, Raum 01-014

Inhalte:

- Zusammenfassung der Veranstaltung
- Verleihung eines kleinen Preises für die besten Gruppenarbeiten
- Präsentation der besten Gruppenarbeit