

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XVI
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>A. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<i>I. Ausgangspunkt</i> .....	<i>1</i>
<i>II. Problemstellung</i> .....	<i>3</i>
<i>III. Plan der Untersuchung</i> .....	<i>5</i>
<b>B. BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>9</b>
<i>I. Begriffliche Grundlagen der Diversifikation</i> .....	<i>9</i>
1. Begriffskonfusion .....	9
2. Versuch der begrifflichen Abgrenzung durch Typenbildung .....	13
a) Abgrenzung nach der Richtung .....	14
b) Abgrenzung nach Art und Weise der Durchführung .....	17
c) Ansätze der Diversifikationsmessung.....	17
<i>II. Historische Entwicklung diversifizierter Unternehmungen</i> .....	<i>23</i>
1. Allgemeine Darstellung der historischen Entwicklung .....	24
2. Divisionalorganisation als vorherrschende Organisationsform diversifizierter Unternehmungen .....	30

<b>III. Motive und Erklärungsansätze der Diversifikation.....</b>	<b>33</b>
1. Diversifikationsmotive .....	33
2. Theorien zur Erklärung von Diversifikationsstrategien.....	38
a) Die Effizienztheorie .....	40
b) Die Monopoltheorie.....	44
c) Die Bewertungstheorie.....	46
d) Die Managementtheorie.....	47
e) Die Prozeßtheorie.....	49
f) Die makroökonomische Theorie .....	51
<b>IV. Beispiele fehlgeschlagener Diversifikationsaktivitäten .....</b>	<b>53</b>
<b>V. Fazit.....</b>	<b>56</b>

**C. DETERMINANTEN ERFOLGREICHER DIVERSIFIKATION: ZUM STAND DER WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSION .....**

<b>I. Der Beitrag der Erfolgsfaktorenforschung.....</b>	<b>61</b>
1. Allgemeine Kennzeichnung der Erfolgsfaktorenforschung .....	61
2. Der Beitrag der allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung unter besonderer Berücksichtigung der Diversifikation.....	64
3. Der Beitrag der diversifikationsbezogenen Erfolgsfaktorenforschung .....	72
4. Kritische Würdigung .....	82

**II. Der Ansatz von PORTER ..... 87**

1. Unternehmungsexterne Basisvoraussetzungen erfolgreicher Diversifikation nach PORTER .....	89
a) Günstige Branchenstrukturen.....	89
b) Günstige Markteintrittskosten .....	94
c) Hohe Synergiepotentiale.....	95
2. Konzernstrategien diversifizierter Unternehmungen.....	100
a) Darstellung der wesentlichen Konzernstrategien.....	102
(1) Portfoliomanagement .....	102
(2) Sanierungsstrategie.....	106
(3) Know-how-Transfer Strategie .....	109
(4) Strategie der Aufgabenzentralisierung .....	111
b) Das PORTERsche Aktionsprogramm für diversifizierte Unternehmungen .....	113
3. Kritische Würdigung .....	116

**III. Der Beitrag der Unternehmungskulturforschung..... 118**

1. Zum Stand der Unternehmungskulturforschung .....	120
a) Die Position der Interventionisten .....	123
(1) Darstellung eines interventionistischen Kulturverständnisses.....	123
(2) Kritik an einem interventionistischen Kulturverständnis .....	126
b) Die Position der Kulturalisten .....	130
(1) Darstellung eines kulturalistischen Kulturverständnisses .....	130
(2) Kritik an einem kulturalistischen Kulturverständnis .....	131

c) Integratives Kulturverständnis .....	133
(1) Allgemeine Darstellung eines integrativen Kulturverständnisses .....	133
(2) Unternehmungskultur in Mehrproduktunternehmungen: Einheitskultur oder System von Subkulturen .....	136
2. Kritische Würdigung .....	139

## **D. BEZUGSRAHMEN EINES ENTWICKLUNGSORIENTIERTEN ANSATZES DER DIVERSIFIKATION ..... 142**

### ***I. Ein ressourcenorientierter Ansatz der Entwicklungsfähigkeit..... 143***

1. Der Einfluß veränderter wettbewerbsstrategischer Rahmenbedingungen auf die Situation diversifizierter Unternehmungen .....	143
2. Wachstum diversifizierter Unternehmungen: Größe versus Entwicklungsfähigkeit .....	144
3. Ressourcenorientierte Sicht als Komplement alternativer Ansätze der strategischen Management-Forschung.....	150
a) Allgemeine Darstellung einer ressourcenorientierten Perspektive .....	155
(1) Materielle Ressourcen .....	156
(2) Immaterielle Ressourcen .....	157
(3) Humanressourcen .....	158
b) Voraussetzungen zur Generierung langanhaltender Wettbewerbsvorteile .....	159
(1) Der Wert von Ressourcen.....	161
(2) Seltenheit von Ressourcen.....	161
(3) Nicht-Imitierbarkeit von Ressourcen.....	162
(4) Mangelnde Substituierbarkeit von Ressourcen .....	164

4. Kernkompetenzen als Quelle potentieller Wettbewerbsvorteile und Nutzenpotentiale .....	165
a) Allgemeine Darstellung .....	165
(1) Inhaltliche Dimension .....	167
(2) Politische Dimension.....	168
(3) Kulturelle Dimension .....	170
(4) Zwischenfazit.....	171
b) Probleme im Zusammenhang mit den Kernkompetenzen einer Unternehmung.....	172
(1) Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Kernkompetenzen.....	173
(2) Entwicklungshemmendes Potential der Kernkompetenzen.....	174

**II. Bausteine einer theoretischen Fundierung der Diversifikation..... 177**

1. Diversifikationsanreize .....	178
a) Die wettbewerbsstrategischen Rahmenbedingungen als Diversifikationsmotor .....	179
b) Spezifische Diversifikationsanreize durch die Entwicklung der produktiven Möglichkeiten einer Unternehmung .....	181
c) Diversifikation als Antwort auf Nachfrageänderungen .....	186
(1) Vorübergehende Nachfrageänderungen .....	187
(2) Generelle Nachfrageunsicherheit.....	188
2. Externe Diversifikation.....	189
a) Ökonomische Voraussetzungen einer externen Diversifikationsstrategie .....	190
(1) Verkäuferinitiative.....	191
(2) Käuferinitiative.....	192
(3) Verschmelzung zweier Unternehmungen.....	194

(4) Erwerb von Geschäftsbereichen .....	195
b) Einsatz einer externen Diversifikationsstrategie .....	197
3. Vertikale Integration .....	198
4. Das Konzept der Kernkompetenzen .....	200
a) Allgemeine Abgrenzung eines Konzeptes der Kernkompetenzen .....	201
b) Die Bedeutung eines Konzeptes der Kernkompetenzen für die Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung .....	202

## **E. ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT DIVERSIFIZIERTER UNTERNEHMUNGEN..... 205**

### ***I. Technologische Entwicklungsfähigkeit..... 207***

1. Einflußbereiche der Wissensgenerierung in Unternehmungen .....	208
a) Die Forschungsergebnisse der theoretischen Wissenschaften .....	208
b) Die Ergebnisse der Technologischen Forschung .....	210
c) Das praktische Wissen .....	213
2. Die Auswirkungen der technologischen Entwicklungsfähigkeit auf den Erfolg diversifizierter Unternehmungen .....	215

### ***II. Organisatorische Entwicklungsfähigkeit..... 218***

1. Wissenstransformation als Voraussetzung für die Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit diversifizierter Unternehmungen .....	221
a) Konzeptionelle Grundlagen des organisationalen Lernens .....	222
b) Steigerung der Entwicklungsfähigkeit durch Lernprozesse höherer Ordnung .....	224
c) Lernhemmende Faktoren und personelle Widerstände gegenüber Veränderungen .....	227

2. Koordination des Erwerbs und Einsatzes von Fähigkeiten .....	229
a) Adäquates Managementverständnis als Voraussetzung für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen .....	231
(1) Management als geplante Steuerung einfacher Systeme .....	231
(2) Management als Entwicklung komplexer Systeme .....	234
b) Unterstützung der Entwicklungsfähigkeit diversifizierter Unternehmungen durch entwicklungsfördernde Organisationsstrukturen .....	237
3. Der Einfluß strategischer Branchenfaktoren auf die Entwicklungsfähigkeit .....	242
4. Die Bedeutung proaktiven Verhaltens für die Entwicklungsfähigkeit .....	247
<b>III. Kulturelle Entwicklungsfähigkeit .....</b>	<b>249</b>
1. Ressourcen und Kompetenzen als Determinanten der zukünftigen Ausrichtung von Unternehmungen .....	252
2. Identität diversifizierter Unternehmungen .....	255
<b>F. SCHLUBBETRACHTUNG .....</b>	<b>262</b>
Literaturverzeichnis .....	266

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bestandteile des Wachstumsvektors nach ANSOFF .....	10
Abbildung 2: Diskret-kategoriale Diversifikationsmessung nach WRIGLEY .....	18
Abbildung 3: Diskret-kategoriale Diversifikationsmessung nach RUMELT .....	20
Abbildung 4: Unternehmungsbedürfnisse und Diversifikationsnutzen .....	35
Abbildung 5: Voraussetzung und Nutzen der Diversifikation .....	37
Abbildung 6: Theorien über Diversifikationsmotive .....	40
Abbildung 7: Teilgebiete der Diversifikationsforschung .....	59
Abbildung 8: Der Einfluß des Diversifikationsausmaßes auf den Unternehmungs- erfolg .....	70
Abbildung 9: Einfluß der Ähnlichkeit von Stammgeschäft und neuem Ge- schäftsbereich auf den Unternehmungserfolg .....	71
Abbildung 10: Einfluß des Diversifikationsausmaßes auf den Unterneh- mungserfolg (diversifikationsbezogene Erfolgsfaktorenfor- schung) .....	75
Abbildung 11: Einfluß der Ähnlichkeit von Geschäftsfeldern auf den Unter- nehmungserfolg (diversifikationsbezogene Erfolgsfaktoren- forschung) .....	79
Abbildung 12: Die Wettbewerbskräfte nach PORTER .....	92
Abbildung 13: Die Wertkette gemäß PORTER .....	93
Abbildung 14: Dimensionen der Kernkompetenzen .....	166
Abbildung 15: Ebenen der Entwicklungsfähigkeit .....	207
Abbildung 16: Zusammenspiel zwischen produktivem Potential der Unter- nehmung und strategischen Branchenfaktoren .....	246