

# **Inhaltsübersicht**

## **Teil I**

### **Diversifikation - eine unternehmerische Aufgabe**

Kapitel 1: Diversifikation und Unternehmensstrategie

Kapitel 2: Diversifikation und Unternehmensverfassung

## **Teil II**

### **Analyseinstrumente**

Kapitel 1: Messung der Diversifikation

Kapitel 2: Strategische Analyse der Diversifikation

Kapitel 3: Portfolio-Matrix-Technik

Kapitel 4: Portefeuille-Theorie und Kapitalmarkttheorie

Kapitel 5: Shareholder-Value-Ansatz

## **Teil III**

### **Bestimmung von Diversifikationsstrategien**

Kapitel 1: Produktdiversifikation

Kapitel 2: Vertikale Integration

Kapitel 3: Diversifikation in Technologie

Kapitel 4: Konglomerate Diversifikation

Kapitel 5: Auslandsdiversifikation

Kapitel 6: Diversifikation durch Unternehmenskauf

Kapitel 7: Diversifikation durch strategische Allianzen

## **Teil IV**

### **Organisatorische Durchsetzung von Diversifikationsstrategien**

- Kapitel 1: Leitungsprobleme im diversifizierten Unternehmen
- Kapitel 2: Organisation der Diversifikation
- Kapitel 3: Innovative Strukturkonzepte

## **Teil V**

### **Fallstudien**

- Kapitel 1: Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg (PWA) - Vertikale Integration
- Kapitel 2: Mannesmann - Diversifikation in neue Produkte, Technologien und Märkte
- Kapitel 3: Daimler Benz - Vom Fahrzeughersteller zum integrierten Technologiekonzern

# Inhalt

## Teil I

### Diversifikation - eine unternehmerische Aufgabe

#### Kapitel 1: Diversifikation und Unternehmensstrategie

1. Diversifikation als Produkt-Markt-Strategie .....	21
2. Strategische Wahl der Diversifikation .....	24
3. Strategische Gruppen und Diversifikationstypen .....	29

#### Kapitel 2: Diversifikation und Unternehmensverfassung

1. Diversifikationsentscheidungen in der Aktiengesellschaft .....	41
2. Diversifikationsentscheidungen in der GmbH .....	60
2.1 Kompetenzabgrenzung in der nicht mitbestimmten GmbH .....	60
2.2 Diversifikationsentscheidungen in der mitbestimmten GmbH .....	63
3. Diversifikationsentscheidungen im aktienrechtlichen Konzern ..	67
3.1 Durchsetzung von Diversifikationsentscheidungen im faktischen Konzern .....	68
3.2 Durchsetzung von Diversifikationsentscheidungen im Vertragskonzern .....	71
3.3 Fallbeispiel Holzmüller AG .....	73
3.4 Fallbeispiel Video-Urteil .....	77
3.5 Mitbestimmung im Konzern .....	80
4. Diversifikationsentscheidungen in einer Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea) .....	83
4.1 Gründungsformen und Organe der Europäischen Aktiengesellschaft .....	84
4.2 Mitbestimmung in einer Europa AG .....	88
5. Betriebsverfassungsrechtliche Organe und Diversifikation .....	91
5.1 Organe der Betriebsverfassung und ihre Kompetenzen .....	92
5.2 Betriebsverfassung und Diversifikation .....	96
5.3 Sprecherausschuß und Diversifikation .....	101

# Teil II

## Analyseinstrumente

### Kapitel 1: Messung der Diversifikation

1.	Messung der Produktdiversifikation und der geographischen Diversifikation .....	107
1.1	Quantitative Diversifikationsmessung .....	107
1.2	Diskret-kategoriale Diversifikationsmessung .....	113
2.	Messung der vertikalen Integration .....	117
2.1	Die Wertschöpfungsquote .....	118
2.2	Die Relation von Innen- zu Außenumsatzerlösen .....	120
2.3	Indikatoren der Monopolkommission .....	121

### Kapitel 2: Strategische Analyse der Diversifikation

1.	Wettbewerbs- und Positionsanalyse .....	127
1.1	Umwelt- und Wettbewerbsanalyse .....	127
1.2	Positions- und Fähigkeitsanalyse .....	133
1.3	Synergieanalyse .....	142
2.	Wertvorstellungen und Leitbilder .....	151
3.	Prognoseverfahren .....	154
3.1	Trendextrapolation mit Erweiterungen .....	154
3.2	Delphi-Methode .....	159
3.3	Cross-Impact-Analyse .....	162
3.4	Szenario-Technik .....	164

### Kapitel 3: Portfolio-Matrix-Technik

1.	Portfolio-Matrix-Modelle .....	167
2.	Portfolio-Matrixanalyse am Beispiel der Mannesmann AG .....	178
3.	Modellimplikationen für Diversifikationsentscheidungen .....	181

### Kapitel 4: Portefeuille-Theorie und Kapitalmarkttheorie

1.	Ertrag und Risiko eines Portefeuilles .....	188
1.1	Risiko eines Zwei-Wertpapier-Portefeuilles .....	191
1.2	Risiko eines Portefeuilles anhand von empirischen Beispielen .....	193
2.	Effiziente Portefeuilles .....	194
3.	Marktmodell .....	197

4. Capital Asset Pricing Model und Portefeuillebeurteilung .....	201
5. Modellimplikationen für Diversifikationsentscheidungen .....	209

## **Kapitel 5: Shareholder-Value-Ansatz**

1. Grundlagen des Shareholder-Value-Ansatzes .....	222
2. Berechnung des Aktionärsvermögens nach dem Shareholder-Value-Ansatz .....	237
3. Anwendungsgebiete des Shareholder-Value-Ansatzes .....	242

## **Teil III**

### **Bestimmung von Diversifikationsstrategien**

#### **Kapitel 1: Produktdiversifikation**

1. Typen der Produktdiversifikation .....	255
2. Motive der Produktdiversifikation .....	257
3. Bedingungen erfolgreicher Produktdiversifikation .....	260
3.1 Risiken der Entscheidung .....	261
3.2 Spezialisierung als Alternative zur Produktdiversifikation .....	265

#### **Kapitel 2: Vertikale Integration**

1. Typen der vertikalen Integration .....	271
2. Motive der vertikalen Integration .....	273
2.1 Transaktionskostenvorteile .....	273
2.2 Sicherung von Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten .....	276
2.3 Ertrags- und Wettbewerbsvorteile .....	277
2.4 Erhöhung der Wertschöpfung .....	279
3. Bedingungen erfolgreicher vertikaler Integration .....	280

#### **Kapitel 3: Diversifikation in Technologie**

1. Typen der Technologiestrategie .....	287
2. Motive der Technologieorientierung .....	291
3. Bedingungen der Technologieorientierung .....	294

## **Kapitel 4: Konglomerate Diversifikation**

1.	Typen konglomerat diversifizierter Unternehmen .....	299
2.	Theoretische Ansatzpunkte konglomerater Diversifikation .....	304
2.1	Grundlegende Ansätze .....	304
2.2	Ressourcenorientierte Ansätze .....	306
2.3	Marktliche Ansätze .....	307
2.4	Agency-theoretische Ansätze .....	308
3.	Erfolg konglomerater Diversifikation .....	310
3.1	Chancen und Risiken .....	310
3.2	Empirische Erfolgsanalyse .....	313
3.3	Perspektiven konglomerater Diversifikation .....	322

## **Kapitel 5: Auslandsdiversifikation**

1.	Grad der Internationalisierung .....	325
2.	Motive der Auslandsdiversifikation .....	332
3.	Bedingungen erfolgreicher Auslandsdiversifikation .....	342
3.1	Beurteilung des Länderrisikos .....	342
3.2	Kapitalmarktrisiko und Auslandsdiversifikation .....	345

## **Kapitel 6: Diversifikation durch Unternehmenskauf**

1.	Typen einer Diversifikation durch Unternehmenskauf .....	350
2.	Motive einer Diversifikation durch Unternehmenskauf .....	352
3.	Bedingungen erfolgreicher Diversifikation durch Unternehmenskauf .....	354
4.	Postmerger-Management .....	360
5.	Grenzüberschreitende Unternehmenszusammenschlüsse .....	370
5.1	Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Zusammenschlüsse .....	371
5.2	Marktwertanalyse der Übernahme von The Budd Company durch die Thyssen AG .....	373

## **Kapitel 7: Diversifikation durch strategische Allianzen**

1.	Typen strategischer Allianzen .....	380
2.	Motive strategischer Allianzen .....	382
3.	Bedingungen erfolgreicher strategischer Allianzen .....	386

# Teil IV

## Organisatorische Durchsetzung von Diversifikationsstrategien

### Kapitel 1: Leitungsprobleme im diversifizierten Unternehmen

1. Leitungsprobleme in Verrichtungsorganisationen .....	397
2. Leitungsprobleme in Matrix-Organisationen .....	401
3. Leitungsprobleme in Geschäftsbereichsorganisationen .....	409
4. Leitungsprobleme in Holding-Organisationen .....	417

### Kapitel 2: Organisation der Diversifikation

1. Entwicklungskonzepte großer Industrieunternehmen .....	433
2. Organisation der Inlandsdiversifikation .....	437
2.1 Produktmanagement-Organisation .....	437
2.2 Marktmanagement-Organisation .....	445
2.3 Projektorganisation .....	450
2.4 Organisation der Produktinnovation .....	455
2.5 Strategische Geschäftseinheiten .....	472
3. Organisation der Auslandsdiversifikation .....	477
3.1 Steuerung der Auslandstätigkeit durch eine Koordinationsstelle 'Beteiligungen' .....	478
3.2 Die internationale Division .....	481
3.3 Globale Organisationsstrukturen .....	484
3.4 Transnationale Organisationsstrukturen .....	489

### Kapitel 3: Innovative Strukturkonzepte

1. Merkmale innovativer Strukturen .....	493
2. Unternehmensinternes Venturing .....	495
2.1 Geschäftsbereich für neue Produkte .....	496
2.2 Venture Spin-off .....	498
2.3 Kooperation mit mittelständischen Unternehmen .....	499
3. Spaltung von Gesellschaften .....	500
3.1 Formen der Spaltung .....	501
3.2 Motive und Bedingungen der Spaltung .....	504
3.3 Spaltung von Treuhandunternehmen .....	506
3.4 Spaltung der Löwenbräu AG .....	509
4. Buy-Outs .....	529
4.1 Formen von Buy-Outs .....	529
4.2 Motive und Bedingungen von Buy-Outs .....	533
4.3 Erfolg von Buy-Outs .....	541

# Teil V

## Fallstudien

### Kapitel 1: Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg (PWA) - Vertikale Integration

1.	Strategieentwicklung der Zellstofffabrik Waldhof-Mannheim ...	553
1.1	Von der Gründung im Jahre 1885 bis zum Ende des 2. Weltkrieges .....	553
1.2	Die Nachkriegsperiode .....	554
2.	Strategieentwicklung der Aschaffener Zellstoffwerke AG ..	557
3.	Gründe für die Fusion .....	558
4.	Entwicklung der PWA .....	561
4.1	Allgemeine Entwicklung .....	561
4.2	Strategieentwicklung .....	564
4.3	Entwicklung der Struktur .....	568

### Kapitel 2: Mannesmann - Diversifikation in neue Produkte, Technologien und Märkte

1.	Allgemeine Unternehmensentwicklung .....	588
2.	Strategieentwicklung der Mannesmann AG .....	590
2.1	Vertikale Integration .....	590
2.2	Geographische Diversifikation .....	596
2.3	Produktdiversifikation .....	597
3.	Organisationsentwicklung .....	608
4.	Planung und Kontrolle .....	612

### Kapitel 3: Daimler Benz - Vom Fahrzeughersteller zum integrierten Technologiekonzern

1.	Allgemeine Unternehmensentwicklung .....	621
2.	Entwicklung des Produktprogrammes - insbesondere im Automobilbereich .....	625
3.	Auslandsdiversifikation .....	630
4.	Entwicklung zum integrierten Technologiekonzern .....	636

<i>Literaturverzeichnis</i> .....	649
<i>Tabellenverzeichnis</i> .....	677
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	681
<i>Sachregister</i> .....	687