

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Einführung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	5
2. Grundlagen	7
2.1. Unternehmen	7
2.1.1. Erklärung des Unternehmens durch ökonomische Theorien - Warum existieren Unternehmen?	8
2.1.1.1. Neoklassische Unternehmenstheorie	9
2.1.1.2. Neoinstitutionalistische Unternehmenstheorie	10
2.1.1.3. Ressourcenorientierte Unternehmenstheorie	14
2.1.2. Erklärung des Unternehmens durch verhaltenswissenschaftliche Theorien	17
2.1.3. Management als konstitutives Element von Unternehmen	21
2.1.4. Entscheidungsziele und Aufgaben des Managements	23
2.1.4.1. Entscheidungsziele des Managements	24
2.1.4.1.1. Shareholder Value Approach und Stakeholder Value Approach als mögliche Zielkonzepte	25
2.1.4.1.2. Steigerung des Shareholder Value als Annahme über das verfolgte Zielkonzept des Managements	27
2.1.4.2. Aufgaben des Managements	29
2.2. Unternehmenswachstum	33
2.2.1. Begriff des Unternehmenswachstums	34
2.2.1.1. Quantitatives und qualitatives Unternehmenswachstum	34
2.2.1.2. Abgrenzung und Wechselwirkungen der Unternehmensgröße und des Unternehmenswachstums	35
2.2.1.3. Definition des Unternehmenswachstums	38
2.2.2. Unternehmenswachstum als Subziel zur (Netto)-Wertsteigerung des Unternehmens	39
2.3. Strategie	41
2.3.1. Begriff der Strategie	41

2.3.2.	Strategieperspektiven	43
2.3.2.1.	Produkt-/Marktperspektive	43
2.3.2.2.	Ressourcenperspektive	44
2.3.2.3.	Zusammenhänge zwischen der Produkt-/Marktperspektive und der Ressourcenperspektive	45
2.3.3.	Inhaltliche Abgrenzung von Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien	46
2.4.	Wachstumsstrategie	48
2.4.1.	Begriff der Wachstumsstrategie	48
2.4.2.	Arten von Wachstumsstrategien	49
2.4.2.1.	Grundlegende Systematik von Wachstumsstrategien	50
2.4.2.1.1.	Wachstumsstrategien nach der Ausweitung der Produkt- und der Regionenbasis	50
2.4.2.1.2.	Wachstumsstrategien anhand der Verwandtschaft der Wertschöpfungssysteme	52
2.4.2.2.	Wachstum durch Diversifikationsstrategien als Ausweitung der Produktbasis mit unterschiedlicher Verwandtschaft der Wertschöpfungssysteme	54
2.4.2.3.	Wachstum durch Internationalisierungsstrategien als Ausweitung der Regionenbasis mit unterschiedlicher Verwandtschaft der Wertschöpfungssysteme	56
2.4.3.	Umsetzung von Wachstumsstrategien durch interne Entwicklung, Akquisition und Kooperation	57
2.4.4.	Maßgrößen für Wachstumsstrategien	59
2.4.4.1.	Maßgrößen für die Art der Erweiterung	59
2.4.4.2.	Maßgrößen für die Beziehungen zwischen den neuen und den bisherigen Geschäftsfeldern	62
3.	Empirische Untersuchungen zum Erfolg von Diversifikations- und Internationalisierungsstrategien	73
3.1.	Darstellung der Ergebnisse empirischer Untersuchungen	74
3.1.1.	Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Erfolg von Diversifikationsstrategien	74
3.1.2.	Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Erfolg von Internationalisierungsstrategien	83
3.2.	Beurteilung und Interpretation der empirischen Untersuchungen	86
3.2.1.	Beurteilung und Interpretation der empirischen Ergebnisse	86
3.2.2.	Beurteilung der Untersuchungsmethodik	88
3.3.	Zwischenfazit	89

4. Entwicklung einer Gestaltungskonzeption für Diversifikations- und Internationalisierungsstrategien	91
4.1. Grundlagen der Gestaltung von Wachstumsstrategien	91
4.1.1. Gestaltung von Wachstumsstrategien im Rahmen der Unternehmensentwicklung	92
4.1.1.1. Modelle der Unternehmensentwicklung	92
4.1.1.2. Unternehmensentwicklung in Lebenszyklusmodellen	98
4.1.1.3. Grundmodell der Unternehmensentwicklung	104
4.1.1.4. Wachstumsstrategien im Rahmen der Unternehmensentwicklung	108
4.1.2. Managementkapazitäten als Voraussetzung für die Gestaltung von Wachstumsstrategien	110
4.1.2.1. Charakterisierung der Managementkapazitäten	110
4.1.2.2. Operationalisierung der Managementkapazitäten	112
4.1.2.3. Möglichkeiten zur Entwicklung der Managementkapazitäten	113
4.1.3. Bezugsrahmen für die Entscheidung über Wachstumsstrategien	115
4.2. Ziele und Wirkungen bei der Entscheidung über Wachstumsstrategien	118
4.2.1. Entwicklungserfolg von Wachstumsstrategien	121
4.2.2. Kombinationserfolg von Wachstumsstrategien	125
4.2.3. Zusammenfassung des Zielkonzeptes	129
4.3. Bedingungen bei der Entscheidung über Wachstumsstrategien	130
4.3.1. Systematik der entscheidungsrelevanten Bedingungen	131
4.3.2. Bedingungen in den einzelnen Geschäftsfeldern	134
4.3.2.1. Unternehmensexterne Bedingungen	134
4.3.2.1.1. Branchenumfelder	135
4.3.2.1.1.1. Branchenstruktur	135
4.3.2.1.1.2. Einbindung in andere Branchen	138
4.3.2.1.1.3. Bedeutung der Branche	139
4.3.2.1.1.4. Regionale Homogenität	139
4.3.2.1.2. Technologieumfelder	141
4.3.2.2. Unternehmensinterne Bedingungen	145
4.3.2.2.1. Stärken und Schwächen des Geschäftsfeldes	145
4.3.2.2.2. Regionale Stärken und Schwächen des Geschäftsfeldes	147
4.3.2.2.3. Größe und Bedeutung des Geschäftsfeldes	149
4.3.3. Geschäftsfeldübergreifende Bedingungen durch den Verbund der Geschäftsfelder	150
4.3.3.1. Unternehmensexterne Bedingungen	150
4.3.3.1.1. Einfluß der politisch-rechtlichen Umfelder	151

4.3.3.1.2.	Einfluß der gesamtwirtschaftlichen Umfeldler	152
4.3.3.1.3.	Einfluß der sozio-kulturellen Umfeldler	153
4.3.3.2.	Unternehmensinterne Bedingungen	154
4.3.3.2.1.	Verwandtschaft der Geschäftsfelder	155
4.3.3.2.1.1.	Sachliche Verwandtschaft zwischen den Geschäftsfeldern	155
4.3.3.2.1.2.	Regionale Verwandtschaft innerhalb der Geschäftsfelder und innerhalb des gesamten Unternehmens	162
4.3.3.2.2.	Art der Kombination der Geschäftsfelder	163
4.3.4.	Zusammenfassung idealtypischer Ausgangssituationen	172
4.4.	Entscheidungsalternativen für Wachstumsstrategien	179
4.4.1.	Systematik der Entscheidungsalternativen	179
4.4.1.1.	Alternativen nach den Dimensionen der Wachstumsstrategien	179
4.4.1.2.	Alternativen nach den Charakteristika der potentiellen Geschäftsfelder	184
4.4.2.	Verdichtung der Wachstumsalternativen	188
4.5.	Empirische Überprüfung der Gestaltungskonzeption	193
4.5.1.	Design der empirischen Untersuchung	194
4.5.2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	195
4.5.2.1.	Ergebnisse zur Relevanz des Entscheidungsrahmens	196
4.5.2.1.1.	Ergebnisse zur Bedeutung des Unternehmenswachstums für die Steigerung des Unternehmenswertes	196
4.5.2.1.2.	Ergebnisse zu limitierenden und fördernden Faktoren für wertsteigerndes Wachstum	197
4.5.2.1.3.	Ergebnisse zu den Zielen bei der Entscheidung über Wachstumsstrategien	199
4.5.2.1.4.	Ergebnisse zu den berücksichtigten Bedingungen	202
4.5.2.1.5.	Ergebnisse zu den einbezogenen Alternativen	203
4.5.2.2.	Ergebnisse zur Ausprägung der Bestandteile des Entscheidungsrahmens	203
4.5.2.2.1.	Ausgangssituationen der Unternehmen für die weitere Unternehmensentwicklung	204
4.5.2.2.2.	Geplante Wachstumsstrategien	214
4.5.2.3.	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung	220

5. Implikationen für die Entscheidungen des Managements über Wachstumsstrategien	221
5.1. Grundsätzliche Implikationen	221
5.1.1. Implikationen für die Vorgehensweise zur Ableitung von Wachstumsstrategien	222
5.1.2. Implikationen für die generelle Ausrichtung der Wachstumsstrategien	223
5.2. Implikationen für die Entscheidungen über Wachstumsstrategien in unterschiedlichen Unternehmensidealtypen nach der Art des Portfolios der Geschäftsfelder	227
5.2.1. Wachstumsstrategien für regionale Fokus-Produkt-Unternehmen	227
5.2.1.1. Analyse der Wachstumsfähigkeit	228
5.2.1.2. Analyse des Grades der Veränderung	228
5.2.1.3. Ableitung der Strategie	229
5.2.1.3.1. Strategie der kontinuierlichen Entwicklung für regionale Fokus-Produkt-Unternehmen	230
5.2.1.3.2. Strategie der kontinuierlichen Transformation für regionale Fokus-Produkt-Unternehmen	231
5.2.1.3.3. Strategie der radikalen Transformation für regionale Fokus-Produkt-Unternehmen	232
5.2.2. Wachstumsstrategien für internationale Fokus-Produkt-Unternehmen	233
5.2.2.1. Analyse der Wachstumsfähigkeit	233
5.2.2.2. Analyse des Grades der Veränderung und Ableitung der Strategie	234
5.2.2.2.1. Strategie der kontinuierlichen Entwicklung für internationale Fokus-Produkt-Unternehmen	235
5.2.2.2.2. Strategie der kontinuierlichen Transformation für internationale Fokus-Produkt-Unternehmen	236
5.2.2.2.3. Strategie der radikalen Transformation für internationale Fokus-Produkt-Unternehmen	238
5.2.3. Wachstumsstrategien für regionale Mehr-Produkt-Unternehmen	239
5.2.3.1. Analyse der Wachstumsfähigkeit	239
5.2.3.2. Analyse des Grades der Veränderung und Ableitung der Strategien	240
5.2.3.2.1. Strategie der kontinuierlichen Entwicklung für regionale Mehr-Produkt-Unternehmen	241
5.2.3.2.2. Strategie der kontinuierlichen Transformation für regionale Mehr-Produkt-Unternehmen	242
5.2.3.2.3. Strategie der radikalen Transformation für regionale Mehr-Produkt-Unternehmen	245

5.2.4. Wachstumsstrategien für internationale Mehr-Produkt-Unternehmen	246
5.2.5. Zusammenfassung der Implikationen für die Entscheidungen über Wachstumsstrategien	249

6. Zusammenfassung	251
Literaturverzeichnis	261

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1-1:	Aufbau der Arbeit	6
Abb. 2-1:	Anreize und Beiträge für die Individuen der Interessengruppen des Unternehmens	19
Abb. 2-2:	Erklärung des Unternehmens und die Rolle des Managements aus der Perspektive unterschiedlicher Theorien	22
Abb. 2-3:	Funktionen und Prozeß des Managements nach HAHN (Quelle: Hahn, D. (1996), S. 46)	31
Abb. 2-4:	Aufgabenbereiche des Managements (Quelle: Hungenberg, H. (2000), S. 21)	33
Abb. 2-5:	Anforderungen an den Begriff der Unternehmensgröße	36
Abb. 2-6:	Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien im Zusammenhang der Produkt-/Marktperspektive und der Ressourcenperspektive	47
Abb. 2-7:	Wachstumsstrategien nach der Ausweitung der Produkt- und der Regionenbasis	51
Abb. 2-8:	Arten von Wachstumsstrategien nach der Verwandtschaft der Wertschöpfungssysteme	54
Abb. 2-9:	Umsetzungsmöglichkeiten für Wachstumsstrategien	58
Abb. 2-10:	Diversifikationskategorien nach RUMELT (Quelle: Rumelt, R. P. (1974), S. 30)	64
Abb. 2-11:	Verwandtschaft der Geschäfte US-amerikanischer Unternehmen im Jahre 1987 (Quelle: Teece, D. J., Rumelt, R. P., Dosi, G., Winter, S. (1994), S. 9)	68
Abb. 2-12:	Ermittlung der Verwandtschaft zwischen den Geschäften	69
Abb. 3-1:	Studien mit Evidenz für die Überlegenheit der konzentrischen Diversifikationsstrategie	76
Abb. 3-2:	Studien mit Evidenz für die Überlegenheit der relationalen Diversifikationsstrategie	78
Abb. 3-3:	Studien mit Evidenz für die Überlegenheit der konglomeraten Diversifikationsstrategie	80
Abb. 3-4:	Studien ohne Evidenz für die Überlegenheit einer Diversifikationsstrategie	82
Abb. 3-5:	Studien zum Erfolg von Internationalisierungsstrategien	85
Abb. 3-6:	Verteilung der empirischen Studien auf die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der Art der Diversifikations- bzw. Internationalisierungsstrategie und dem Unternehmenserfolg	86
Abb. 3-7:	Hinweise für die Bedeutung von Kontextfaktoren durch die Einzelergebnisse der empirischen Untersuchungen	87

Abb. 4-1:	Grundverständnis des Managements zwischen Objektivismus und Subjektivismus	96
Abb. 4-2:	Modelle der Unternehmensentwicklung	98
Abb. 4-3:	Überblick über verschiedene Lebenszyklusmodelle	99
Abb. 4-4:	Entwicklungsphasen im Lebenszyklusmodell von GREINER (Quelle: Greiner, L. E. (1972), S. 34)	101
Abb. 4-5:	Phasen der Unternehmensentwicklung im ST. GALLENER Managementkonzept (Quelle: Bleicher, K. (1995), S. 347)	102
Abb. 4-6:	Unternehmensverhalten und Verhalten der Unternehmen und Individuen außerhalb des Unternehmens	106
Abb. 4-7:	Grundmodell der Unternehmensentwicklung	107
Abb. 4-8:	Wachstumsstrategien im Rahmen der Unternehmensentwicklung	109
Abb. 4-9:	Angebot an und Beanspruchung der Managementkapazitäten für "entrepreneurial services"	111
Abb. 4-10:	Ansatzpunkte zur Operationalisierung der Managementkapazitäten	113
Abb. 4-11:	Entscheidungsrahmen für Wachstumsstrategien	116
Abb. 4-12:	Wertbeiträge durch Wachstumsstrategien	119
Abb. 4-13:	Einflussfaktoren auf den Entwicklungserfolg einer Wachstumsstrategie	125
Abb. 4-14:	Einflussfaktoren auf den Kombinationserfolg einer Wachstumsstrategie	129
Abb. 4-15:	Systematik der entscheidungsrelevanten Bedingungen	131
Abb. 4-16:	Bedingungen und deren Auswirkungen bei den Entscheidungen über Wachstumsstrategien	133
Abb. 4-17:	Branchenstrukturmodell nach PORTER (Quelle: modifiziert nach Porter, M. E. (1992), S. 26)	137
Abb. 4-18:	Coopetition-Modell nach NALEBUFF/BRANDENBURGER	138
Abb. 4-19:	Grad lokaler Besonderheiten und Auswirkungen für das Management	141
Abb. 4-20:	Phasen der Technologie-S-Kurve und Verbindung zwischen den Technologieumfeldern	143
Abb. 4-21:	Diskontinuitäten in den Technologieumfeldern durch einen Technologieschock	144
Abb. 4-22:	Grad lokaler Besonderheiten, regionale Stärken/Schwächen und Auswirkungen für das Management	148
Abb. 4-23:	Externe Attraktivität auf Basis des Wachstumspotentials und des Risikos am Beispiel der asiatischen Staaten (Quelle: Berger, R. (1997), S. 24)	153
Abb. 4-24:	Quellen von verwandtschaftlichen Beziehungen zwischen einzelnen Geschäftsfeldern	160
Abb. 4-25:	Regionale Verwandtschaft innerhalb der Geschäftsfelder und des gesamten Unternehmens	162
Abb. 4-26:	Intensität der Kombination und idealtypische Verbindung von Kombinationsmöglichkeiten	166

Abb. 4-27:	Überblick über die Kombinationsmöglichkeiten	168
Abb. 4-28:	Idealtypische Konfiguration von unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten	168
Abb. 4-29:	Nutzen und Kosten der Kombination der Geschäftsfelder	170
Abb. 4-30:	Gegenüberstellung zwischen den anzustrebenden und den realisierten Kombinationen der Geschäftsfelder des Unternehmens	172
Abb. 4-31:	Verdichtung entscheidungsrelevanter Bedingungen zu idealtypischen Ausgangssituationen	173
Abb. 4-32:	Idealtypen nach der Art des Portfolios	175
Abb. 4-33:	Idealtypische Ausgangssituationen nach der Verfügbarkeit von Managementkapazitäten für „entrepreneurial services“	176
Abb. 4-34:	Idealtypische Ausgangssituationen nach der Entwicklungsfähigkeit des Portfolios und dem Grad der Kombinationseffizienz	178
Abb. 4-35:	Sequentieller und paralleler Eintritt in neue Regionen	183
Abb. 4-36:	Einflußfaktoren auf die Attraktivität der Internationalisierungsmöglichkeiten	188
Abb. 4-37:	Verdichtung der Wachstumsalternativen in zwei Stufen	190
Abb. 4-38:	Ergebnisse der Verdichtung der Wachstumsalternativen	193
Abb. 4-39:	Bedeutung unterschiedlicher Ansatzpunkte zur Steigerung des Unternehmenswertes	197
Abb. 4-40:	Bedeutung von unterschiedlichen Faktoren für die Limitierung von wertsteigerndem Wachstum	198
Abb. 4-41:	Bedeutung von unterschiedlichen Faktoren für die Förderung von wertsteigerndem Wachstum	199
Abb. 4-42:	Bedeutung von Zielen für das Unternehmen	200
Abb. 4-43:	Bedeutung von Faktoren für die Beurteilung potentieller Wachstumsstrategien	201
Abb. 4-44:	Betrachtete Risikoarten bei differenzierten Risikoanalysen	201
Abb. 4-45:	Bedeutung von situativen Faktoren für die Entscheidung über Wachstumsstrategien	202
Abb. 4-46:	Betrachtete Alternativen für Wachstumsstrategien	203
Abb. 4-47:	Anzahl der Konzerngeschäftsfelder der untersuchten Unternehmen	204
Abb. 4-48:	Sachliche und regionale Verwandtschaft der Geschäftsfelder der Unternehmen	205
Abb. 4-49:	Quellen verwandtschaftlicher Beziehungen	206
Abb. 4-50:	Kombination der Geschäftsfelder	207
Abb. 4-51:	Organisation der Unternehmen	208
Abb. 4-52:	Ausmaß der Desinvestitionen	209
Abb. 4-53:	Bedeutung unterschiedlicher Gründe für die Desinvestition von Geschäftsfeldern	209

Abb. 4-54:	Gründe für den Einstieg in neue Geschäftsfelder	210
Abb. 4-55:	Entwicklungsfähigkeit und Index aus Branchenattraktivität und Wettbewerbsposition der Unternehmen und deren Standardabweichungen	211
Abb. 4-56:	Entwicklungsfähigkeit und Verwandtschaft der Unternehmen	213
Abb. 4-57:	Geplante Wachstumsstrategien	215
Abb. 4-58:	Auswirkungen auf die Komplexität, Dynamik und Entwicklungsfähigkeit	216
Abb. 4-59:	Geplante Kombination der neuen Aktivitäten mit den bisherigen Geschäftsfeldern	216
Abb. 4-60:	Umsetzung des Wachstums	218
Abb. 4-61:	Bedeutung von Ansatzpunkten zur generellen Ausrichtung der Unternehmensentwicklung	219
Abb. 4-62:	Geplante Wachstumsstrategien im Kontext der Unternehmensentwicklung	219
Abb. 5-1:	Entscheidungsrahmen und Teilschritte zur Ableitung der Gestaltungsempfehlungen	224
Abb. 5-2:	Grad der Veränderung der Wachstumsstrategie in Abhängigkeit der Ausgangssituation	226
Abb. 5-3:	Unternehmensidealtypen nach der Art des Portfolios der Geschäftsfelder und generelle Ausrichtung der Wachstumsstrategie	227
Abb. 5-4:	Kontinuierliche Entwicklung eines regionalen Fokus-Produkt-Unternehmens	231
Abb. 5-5:	Wachstumsstrategien für regionale Fokus-Produkt-Unternehmen	233
Abb. 5-6:	Wachstumsstrategien für internationale Fokus-Produkt-Unternehmen	239
Abb. 5-7:	Zusammenfassung der Strategien für die vier Unternehmensidealtypen nach der Art des Portfolios	248