Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVI
Abkürzungsverzeichnis	XVII
A. EINLEITUNG	1
<i>I. Ausgangspunkt</i>	<i>1</i>
<i>II. Problemstellung</i>	<i>3</i>
<i>III. Plan der Untersuchung</i>	<i>5</i>
B. BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	9
<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

III. Motive und Erklärungsansätze der Diversifikation.....	33
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
IV. Beispiele fehlgeschlagener Diversifikationsaktivitäten	53
V. Fazit.....	56

C. DETERMINANTEN ERFOLGREICHER DIVERSIFIKATION: ZUM STAND DER WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSION

I. Der Beitrag der Erfolgsfaktorenforschung.....	61
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>I. Ein ressourcenorientierter Ansatz der Entwicklungsfähigkeit</i>	<i>143</i>
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 Organisati- ons- strukturen	237
3. Der Einfluß strategischer Branchenfaktoren auf die Entwick- lungsfähigkeit	242
4. Die Bedeutung proaktiven Verhaltens für die Entwicklungsfä- higkeit	247
III. Kulturelle Entwicklungsfähigkeit	249
1. Ressourcen und Kompetenzen als Determinanten der zukünftigen Ausrichtung von Unternehmungen	252
2. Identität diversifizierter Unternehmungen	255
F. SCHLUBBETRACHTUNG	262
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