

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort

Abkürzungsverzeichnis.....IX

Tabellenverzeichnis.....XI

Abbildungsverzeichnis.....XIII

1. GRUNDLEGUNG

1.1.	Einleitung.....	1
1.2.	Problemstellung.....	2
1.3.	Die Strategie der Diversifikation in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	4
1.4.	Der Begriff der strategischen Diversifikation.....	8
1.4.1.	Konstitutive Merkmale.....	9
1.4.2.	Merkmale des Leistungsprogrammes.....	12
1.4.3.	Die Diversifikation als evolutorischer Entwicklungsprozess.....	15
1.4.4.	Die Dimensionen der strategischen Diversifikation.....	16
1.5.	Die Beschränkung des Gegenstandsbereichs der Arbeit.....	17
1.6.	Wissenschaftstheoretische Grundlegung	20
1.6.1.	Aufgaben der Wissenschaftstheorie.....	21
1.6.2.	Der Kritische Rationalismus als die wissenschaftstheoretische Hauptströmung in den Sozialwissenschaften.....	22
1.6.2.1.	Der methodische Monismus im Begründungszusammenhang.....	24

1.6.2.2.	Methodische Anpassungen im Rahmen des Kritischen Rationalismus.....	26
1.6.2.3.	Die Neubewertung des Begründungszusammenhangs im Rahmen der Angewandten Wissenschaft.....	28
1.6.3.	Zur Entwicklung des Strategischen Managements.....	32
1.6.4.	Probleme des Methodenpluralismus: Die verschiedenen Perspektiven der Finanzmarkttheorie und des Strategischen Managements.....	37
1.7.	Zusammenfassung: Überblick über das weitere Vorgehen.....	41

2. ENTWICKLUNG UND URSACHEN DER STRATEGISCHEN DIVERSIFIKATION

2.1.	Konzepte zur Messung von Diversifikation.....	46
2.1.1.	Quantitative Messkonzepte.....	46
2.1.2.	Kategoriale Messkonzepte.....	51
2.2.	Entwicklung und gegenwärtiger Stand der Diversifikation.....	56
2.2.1.	Arbeiten aus dem Bereich der Wirtschaftsgeschichte.....	57
2.2.2.	Volkswirtschaftlich orientierte Arbeiten.....	59
2.2.3.	Arbeiten aus dem Bereich des Strategischen Managements.....	64
2.3.	Ursachen und Motive der Diversifikation.....	70
2.3.1.	Strategische Faktoren.....	71
2.3.1.1.	Effizienztheorien.....	72
2.3.1.1.1.	Funktionale Synergien.....	73

2.3.1.1.2.	Finanzwirtschaftliche Synergien.....	78
2.3.1.1.3.	Führungsmässige Synergien.....	80
2.3.1.1.4.	Bewertung der Synergiepotentiale.....	83
2.3.1.2.	Monopoltheorie.....	85
2.3.1.3.	Portfoliomodelle.....	87
2.3.1.4.	Unterbewertungshypothese.....	90
2.3.1.5.	Free Cash Flow Theorie und die These der Umsatzmaximierung.....	95
2.3.1.6.	Hubristheorie.....	96
2.3.2.	Strukturelle Faktoren.....	97
2.3.2.1.	Wachstumstheorie.....	98
2.3.2.2.	Disturbance Theorie.....	99
2.3.2.3.	Industrial Organization.....	100
2.4.	Zusammenfassung.....	102

3. DIE DIVERSIFIKATION IM HEUTIGEN UNTERNEHMENSVERSTÄNDNIS

3.1.	Der Wirkungszusammenhang nach der Be- ziehungshypothese.....	106
3.2.	Diversifikation und Unternehmenserfolg aus der Perspektive des Strategischen Managements.....	110
3.3.	Diversifikation und Unternehmenserfolg aus der Sicht der Finanzmarkttheorie.....	117
3.3.1.	Der Risikoeffekt einer finanziellen Diversi- fikation.....	117
3.3.2.	Die Beziehung von Rendite und Risiko nach dem CAPM.....	123

3.3.3.	Das Problem der Übertragbarkeit auf die strategische Diversifikation.....	126
3.3.4.	Der Einfluss des Beziehungsgrades auf den Unternehmenswert.....	129
3.4.	Kritische Würdigung der Beziehungshypothese (methodischer Aspekt).....	134
3.4.1.	Vergangenheitsbezug versus Zukunftsausrichtung.....	135
3.4.2.	Die Berücksichtigung des Risikos.....	138
3.4.3.	Die Berücksichtigung der zeitlichen Dynamik.....	139
3.4.4.	Das Problem der Vergleichbarkeit.....	140
3.4.5.	Kritik am zugrundeliegenden Prozessverständnis....	142
3.4.6.	Strategischer und operativer Beziehungsgrad.....	143
3.4.7.	Zusammenfassende Kritik: Die Messung der Effizienz statt der Effektivität.....	144
3.5.	Die Entwicklung eines am Unternehmenswert ausgerichteten Unternehmensverständnisses (inhaltlicher Aspekt).....	148
3.5.1.	Die Überlebenssicherung als oberstes Unternehmensziel.....	149
3.5.2.	Die Notwendigkeit einer Änderung des Unternehmensverständnisses.....	154
3.5.2.1.	Das Problem der asymmetrischen Informationsverteilung.....	156
3.5.2.1.1.	Der Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Strategiewahl.....	157
3.5.2.1.2.	Verhaltensunsicherheit aufgrund von Informationsunvollkommenheiten.....	159
3.5.2.2.	Der Wandel auf den Güter- und Kapitalmärkten.....	162
3.5.2.2.1.	Exkurs: Das Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche.....	162
3.5.2.2.2.	Die Ausrichtung auf den Unternehmenswert als Folge des Strukturwandels.....	165

3.5.2.2.3.	Die Entwicklung des Marktes für Verfügungsrechte.....	170
3.6.	Zusammenfassung.....	174

4. MODELL DER DIVERSIFIKATION

4.1.	Der Unternehmenswert als Entscheidungskriterium.....	176
4.1.1.	Die Diversifikation als Teil der Unternehmensstrategie.....	177
4.1.2.	Fallbeispiel: Standard Oil of Ohio.....	181
4.1.2.1.	Unternehmenssituation.....	182
4.1.2.2.	Probleme bei der Strategieumsetzung.....	182
4.1.2.3.	Die Restrukturierung der Ölindustrie.....	184
4.1.3.	Quellen des Unternehmenswertes.....	187
4.1.4.	Volkswirtschaftliche Wertsteigerung und Werttransfer.....	190
4.2.	Grundlagen eines Modells der Diversifikation.....	193
4.2.1.	Die unzureichende ökonomische Begründung der Diversifikation.....	193
4.2.2.	Anforderungen an ein Modell der Diversifikation.....	195
4.2.3.	Modell der Diversifikation: Die erweiterte Beziehungshypothese.....	196
4.3.	Der Diversifikationsprozess als Erfolgsfaktor.....	197
4.3.1.	Die Frage nach der Internalisierung von Markttransaktionen.....	198
4.3.2.	Das Vertragsschema nach WILLIAMSON.....	199

4.3.3.	Die Diversifikationsarten als Ausprägung des Vertragsschemas.....	202
4.3.4.	Die Entscheidung zwischen Kooperation und Internalisierung.....	207
4.3.5.	Beispiel einer transaktionskostentheore- tischen Analyse.....	215
4.3.6.	Die strategischen Kompetenzen.....	218
4.3.7.	Zusammenfassung: Die Diversifikation als Instru- ment zur Reduktion von externer Unsicherheit.....	221
4.4.	Der Einfluss des Diversifikationsprozesses auf die strategische Ausrichtung der Di- versifikation.....	223
4.4.1.	Die Bruttovorteile der Diversifikationsarten.....	223
4.4.2.	Die Kosten in Abhängigkeit der Diversifi- kationsart.....	225
4.4.3.	Die Verbindung von Bruttovorteilen und Kosten.....	227
4.5.	Zusammenfassung.....	230

5. DIE DIVERSIFIKATIONSSTRATEGIE ALS ERFOLGSFAKTOR

5.1.	Die Reduktion interner Unsicherheit durch die Diversifikationsstrategie.....	231
5.1.1	Die strategische Varietät als Komplexitätsmass....	232
5.1.2.	Die Komplexitätsbewältigung als Ziel.....	234
5.2.	Die Entwicklung einer Diversifikations- strategie.....	239
5.2.1.	Die Phase der Restrukturierung.....	241
5.2.2.	Die Strategische Wettbewerbspositionierung.....	242
5.2.3.	Die Überarbeitung der Kernbildungspolitik.....	250

5.2.4.	Die Stärkung des Kerngeschäftes.....	254
5.2.5.	Die Festlegung eines Diversifikationspro- gramms.....	257
5.2.6.	Die Suche nach geeigneten Akquisitions- kandidaten.....	260
5.3.	Die Bewertung der Diversifikationsstrategie.....	265
5.3.1.	Die strategische Bewertung.....	269
5.3.1.1.	Die strategische Ertragsanalyse.....	270
5.3.1.1.1.	Der gezielte Transfer von Ressourcen.....	271
5.3.1.1.2.	Die Identifikation von Synergien.....	273
5.3.1.1.3.	Die Übertragung von Reputation.....	279
5.3.1.1.4.	Die Suche nach strategischen Gemeinsamkeiten.....	282
5.3.1.1.5.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Ertragsanalyse.....	284
5.3.1.2.	Die strategische Risikoanalyse.....	285
5.3.1.3.	Exkurs: Probleme einer kulturellen Risikoanalyse.....	289
5.3.1.4.	Die Auswirkungen auf die strategischen Kompetenzen.....	294
5.3.2.	Die wertanalytische Bewertung der Diversifi- kationsstrategie.....	295
5.3.2.1.	Die Verbindung von unsystematischem und systematischem Risiko.....	297
5.3.2.2.	Das konzeptionelle Vorgehen bei der Wertermittlung.....	299
5.3.2.3.	Die Schätzung der Wertsteigerung am Beispiel einer Fallstudie.....	304
5.3.2.4.	Die Zielsetzung der Wertanalyse.....	309
5.3.2.5.	Ein Modell zur Ermittlung des "Stand-alone" Wertes aus Käufersicht.....	310

5.3.2.6.	Die Berechnung des gemeinsamen Unternehmenswertes $PV(A+B)$	315
5.3.2.6.1.	Der gemeinsame Unternehmenswert $PV(A+B)$ ohne Synergien.....	316
5.3.2.6.2.	Der gemeinsame Unternehmenswert $PV(A+B)$ mit Synergien.....	319
5.3.2.7.	Das Rechnen von Sensitivitäten.....	323
5.3.2.8.	Die Ergebnisse der Wertanalyse.....	326
5.3.2.9.	Der Einbezug der Erwartungen des Kapitalmarktes bei der Verhandlungsführung.....	327
5.4.	Die Umsetzung der Diversifikationsstrategie.....	337
5.5.	Probleme einer unternehmenswertorientierten strategischen Führung.....	340
5.5.1.	Praktische Probleme bei der Strategieentwicklung.....	341
5.5.2.	Konzeptionelle Probleme.....	344
5.6.	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	348
Anhang.....		355
Literaturverzeichnis.....		363