

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	VII
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit.....	2
2 Diversifikation und Risiko im Lichte verschiedener Theorien	5
2.1 Überblick	5
2.2 Diversifikation und Risiko in der Finanzierungstheorie.....	5
2.2.1 Die Entscheidungstheorie als Baustein der Finanzierungstheorie.....	5
2.2.2 Risikominderung durch Diversifikation - Grundzüge der Portfolio-Theorie	10
2.2.3 Kapitalmarkttheorie und das Capital Asset Pricing Model	17
2.2.4 Diversifikation auf Unternehmensebene im Lichte der Kapitalmarkttheorie	24
2.3 Diversifikation in der Theorie des strategischen Managements.....	29
2.3.1 Einführung in die Theorie des strategischen Managements.....	29
2.3.2 Begriff und Arten der Diversifikation	31
2.3.3 Historische Entwicklung der Diversifikation in Praxis und Theorie..	35
2.3.3.1 Vertikale, horizontale und laterale Diversifikation	35
2.3.3.2 Kernkompetenzorientierte Diversifikation.....	38
2.3.4 Diversifikation und divisionale Organisationsstruktur.....	40
2.4 Zwischenergebnis	42
3 Bedeutung des Market Based View und des Resource Based View für das strategische Diversifikationsmanagement	45
3.1 Überblick	45
3.2 Market Based View und strategisches Diversifikationsmanagement.....	45
3.2.1 Hauptaussagen des Market Based View.....	45
3.2.2 Diversifikationsstrategische Überlegungen aus der Perspektive des Marktansatzes.....	50
3.2.3 Diversifikationsebenen nach dem Marktansatz.....	53
3.3 Resource Based View und strategisches Diversifikationsmanagement	57
3.3.1 Hauptaussagen des Resource Based View	57
3.3.2 Spezifizierung des Ressourcenbegriffs.....	64
3.3.3 Kernkompetenzansatz als spezifische Ausprägung des Resource Based View	66

3.3.4	Diversifikationsstrategische Überlegungen aus der Perspektive des Ressourcen- und des Kompetenzansatzes	69
3.3.5	Diversifikationsebenen nach dem Ressourcenansatz.....	74
3.4	Ressourcen- und kompetenzbasierte Diversifikationsarten	76
3.5	Voraussetzungen für die Realisation von Synergieeffekten	81
3.6	Zwischenergebnis.....	86
4	Integration von Risikomanagement und strategischem Management als Basis des strategischen Diversifikationsmanagements.....	87
4.1	Überblick.....	87
4.2	Entwicklung, Ziele und Aufgaben des Risikomanagements - eine Bestandsaufnahme	88
4.2.1	Stand der Forschung	88
4.2.2	Entwicklung des Risikomanagements	90
4.2.3	Das gegenwärtige Risikomanagementverständnis.....	94
4.3	Zum Verhältnis von Finanzierungstheorie und Risikomanagement.....	98
4.4	Zum Verhältnis von strategischem Management und Risikomanagement.....	101
4.5	Implikationen für die Gestaltung des strategischen Risikomanagements.....	103
4.6	Integration von Risikomanagement und strategischer Planung.....	106
4.6.1	Überblick über die Phasen des strategischen Führungsprozesses.....	106
4.6.2	Strategische Zielgrößen und deren Risikobezug.....	107
4.6.2.1	Der Unternehmenswert als oberste Zielgröße	107
4.6.2.2	Quantifizierung des Unternehmenswerts.....	115
4.6.2.3	Erfüllung der normalen Unternehmensziele	119
4.6.2.4	Risiko als Zieldimension und Risikopolitik.....	121
4.6.2.5	Strategische Sicherheitsziele.....	123
4.6.2.5.1	Der strategische Aspekt der Sicherheitsziele	123
4.6.2.5.2	Flexibilität als strategisches Sicherheitsziel.....	125
4.6.2.5.3	Die Erfüllung von Stakeholder-Ansprüchen als strategisches Sicherheitsziel.....	136
4.6.3	Berücksichtigung von Risiken bei der strategischen Analyse und Prognose.....	140
4.6.3.1	Risikoanalyse bezüglich Umwelt und Unternehmen.....	140
4.6.3.2	Risikoidentifikation	142
4.6.3.2.1	Die markt- und ressourcenorientierte Strukturierung des Untersuchungsfelds	142
4.6.3.2.2	Ein Vergleich von Transaktionskosten- und Ressourcenansatz	148
4.6.3.2.3	Property Rights als Grundlage von Transaktionskosten.....	150
4.6.3.3	Ursache-Wirkungs-Analyse.....	153
4.6.3.4	Risikobewertung	156

4.6.4	Strategieentwicklung und -bewertung.....	157
4.7	Integration von Risikomanagement und strategischer Kontrolle	176
4.8	Zwischenergebnis	181
5	Risikoorientierte strategische Planung von Diversifikationsentscheidungen...	183
5.1	Überblick	183
5.2	Der Risikobezug der Diversifikationsziele.....	184
5.2.1	Erfüllung der normalen Unternehmensziele.....	184
5.2.2	Risiko als Zieldimension	188
5.2.3	Strategische Sicherheitsziele	189
5.2.3.1	Strategische Flexibilität.....	189
5.2.3.2	Berücksichtigung von Stakeholder-Ansprüchen.....	196
5.3	Strategische Analyse und Prognose der diversifikationsbezogenen Rahmenbedingungen.....	198
5.3.1	Ergebnisse der übergeordneten strategischen Analyse und Prognose als Diversifikationsauslöser.....	198
5.3.2	Der Neuheitsgrad als risikobeeinflussender Faktor.....	202
5.3.3	Der Markteintritt als risikobeeinflussender Faktor.....	207
5.3.3.1	Alternative Formen des Markteintritts	207
5.3.3.2	Die Markteintrittsform aus ressourcentheoretischer Sicht. 210	
5.3.3.2.1	Überblick	210
5.3.3.2.2	Entscheidung hinsichtlich des Wachstumswegs.....	212
5.3.3.2.3	Entscheidung hinsichtlich der Unternehmensgrenzen	215
5.3.3.3	Transaktionskostentheoretische Überlegungen zur Markteintrittsform	216
5.3.3.4	Zwischenergebnis.....	220
5.3.3.5	Der Zeitpunkt des Markteintritts	222
5.3.3.5.1	Definition des Markteintrittszeitpunkts	222
5.3.3.5.2	Führer- vs. Folgerstrategie.....	223
5.3.3.5.3	Der Markteintrittszeitpunkt aus ressourcentheoretischer Sicht	225
5.3.3.5.4	Zwischenergebnis	227
5.3.4	Analyse und Prognose des Synergiepotenzials	228
5.3.4.1	Bestimmungsfaktoren des Synergiepotenzials.....	228
5.3.4.2	Produktionsfaktoren vs. Ressourcen	230
5.3.4.3	Klassifizierung strategischer synergierrelevanter Res- sourcen - die Ansätze von ROPELLA und EHRENSBERGER. 231	
5.3.4.4	Zwischenergebnis zur Bestimmung des Synergiepotenzials	245

5.4	Stakeholderbezogene Analyse diversifikationsbedingter Risiken	247
5.4.1	Der Diversifikationsprozess	247
5.4.2	Identifikation der im Diversifikationsprozess relevanten Stakeholder	249
5.4.3	Akquisitionsbedingte Risiken und akquisitionsbezogene risikopolitische Maßnahmen	252
5.4.3.1	Akquisitionsbedingte Risiken	252
5.4.3.2	Risikopolitische Maßnahmen der Informationsbeschaffung	254
5.4.3.3	Risikopolitische Maßnahmen der Vertragsgestaltung	258
5.4.4	Integrationsbedingte Risiken	261
5.4.4.1	Überblick	261
5.4.4.2	Mitarbeiterbezogene Risiken	263
5.4.4.3	Konkurrenzbezogene Risiken	268
5.4.4.4	Kundenbezogene Risiken	269
5.4.5	Exploitationsbedingte Risiken und Risiken der Produktentwicklung	270
5.4.5.1	Risiken im Hinblick auf die Exploitation der Ressourcen..	270
5.4.5.2	Risiken der Produktentwicklung.....	274
5.4.6	Marktbezogene Risiken	277
5.4.6.1	Konkurrenzbezogene Risiken	277
5.4.6.2	Kundenbezogene Risiken	280
5.4.7	Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Bewertung der Risiken	281
5.5	Strategiebewertung.....	282
5.6	Zwischenergebnis.....	284
6	Zusammenfassung und Ausblick	287
	Literaturverzeichnis.....	291

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1-1:	Aufbau der Arbeit.....	3
Abb. 2-1:	Entscheidungsmatrix mit Nutzenerwartungswerten.....	8
Abb. 2-2:	Risikonutzenfunktion eines risikoscheuen Investors.....	8
Abb. 2-3:	Zusammenhang zwischen Risiko und Rendite bei einem Portfolio aus zwei Aktien A und B.....	14
Abb. 2-4:	Mischportfolios.....	16
Abb. 2-5:	Diversifikationsarten.....	33
Abb. 2-6:	Diversifikationskategorien nach RUMELT.....	34
Abb. 3-1:	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach PORTER.....	46
Abb. 3-2:	Grundlagen dauerhafter Wettbewerbsvorteile.....	63
Abb. 3-3:	Das Verhältnis von Kompetenzen, Metafähigkeiten und Ressourcen.....	69
Abb. 3-4:	Unterscheidung zwischen verschiedenen Arten von Synergieeffekten.....	72
Abb. 3-5:	Systematisierung der Diversifikationsarten.....	77
Abb. 4-1:	Integration von Risikomanagement in die Unternehmensführung.....	97
Abb. 4-2:	Ursachen- und wirkungsbezogene strategische Risikomaßnahmen.....	105
Abb. 4-3:	Shareholder- und Stakeholderansprüche.....	111
Abb. 4-4:	Veränderung des Risikoprofils durch Handlungsspielräume.....	132
Abb. 4-5:	Klassifizierung von Handlungsspielräumen.....	135
Abb. 4-6:	Kriterien der Ressourcenbewertung.....	147
Abb. 4-7:	Analyse der Wechselwirkungen zwischen stakeholder- und ressourcenbezogenen Risikoursachen.....	155
Abb. 5-1:	Formen des Markteintritts.....	207
Abb. 5-2:	Dimensionen der Markteintrittsentscheidung.....	208
Abb. 5-3:	Markteintrittsformen aus ressourcentheoretischer Perspektive.....	211
Abb. 5-4:	Wesentliche Einflussfaktoren auf die Markteintrittsform aus ressourcen- und transaktionskostentheoretischer Sicht.....	221
Abb. 5-5:	Tendenzaussagen zum Markteintritt in Abhängigkeit wesentlicher Einflussfaktoren.....	221
Abb. 5-6:	Bestimmungsfaktoren des Synergiepotenzials.....	230
Abb. 5-7:	Ausschnitt aus dem synergieorientierten Produktionsfaktorensystem nach ROPELLA.....	235
Abb. 5-8:	Ressourcenklassifizierung und -charakterisierung hinsichtlich bestehender Synergiepotenziale.....	245
Abb. 5-9:	Phasen des allgemeinen Diversifikationsprozesses.....	248
Abb. 5-10:	Zielgrößen, Phasen und risikobestimmende Stakeholder im (kompetenzbasierten) Diversifikationsprozess.....	251

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 4-1: Interpretationsvarianten des Begriffs der Risikopolitik	95
Tab. 4-2: Gegenüberstellung von Risikoanalyse und Stakeholder-Analyse.....	142
Tab. 4-3: Überblickartiger Vergleich von Transaktionskostenansatz und Ressourcen- beziehungsweise Kompetenzansatz.....	149
Tab. 4-4: Eigenschaften von Finanz- und Realoptionen.....	166
Tab. 4-5: Probleme und Potenzial der quantitativen und der qualitativen Bewertung von Flexibilität.....	176
Tab. 5-1: Flexibilitätsfallen.....	195
Tab. 5-2: Auslöser von Diversifikationsbestrebungen.....	201
Tab. 5-3: Innovationstypen	205
Tab. 5-4: Neuheit auf Produkt- und Ressourcenebene	206
Tab. 5-5: Einflussfaktoren auf die Markteintrittsform.....	209
Tab. 5-6: Systematik der Aktiva nach EHRENSBERGER	242
Tab. 5-7: Mögliche Prüfungsgebiete einer Due Diligence	255
Tab. 5-8: Mitarbeiterbezogene Risikoursachen	263