



Philipp Kinzler

# Das Management strategischer Kerne

Wettbewerbsvorteile durch  
kohärente Geschäftssysteme



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Philipp Kinzler

**Das Management strategischer Kerne**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Philipp Kinzler

# **Das Management strategischer Kerne**

Wettbewerbsvorteile durch  
kohärente Geschäftssysteme

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Rasche

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Potsdam, 2005

1. Auflage Mai 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von

Springer Science+Business Media.

[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Satz: D.A.S.-Büro, Dr. Angelika Schulz, Zülpich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-8244-8283-2 e-ISBN-13: 978-3-322-81914-7

DOI: 10.1007/978-3-322-81914-7

## Geleitwort

Die vorliegende Arbeit bewegt sich an der Nahtstelle von strategischer Unternehmensführung und Organisationswissenschaft, wobei der Fragestellung nachgegangen wird, inwiefern sich durch Schaffung kohärenter, d. h. stimmiger Geschäftssysteme komparative Wettbewerbsvorteile aufbauen lassen. Forschungsleitend ist dabei die These eines Vorteil schaffenden Managements strategischer Kerne im Sinne synergiegetriebener Kompetenz-/Marktfelder, die nicht notwendigerweise mit dem Konstrukt der planungsautarken, strategischen Geschäftseinheiten konventioneller Provenienz übereinstimmen müssen.

Vor dem Hintergrund permanenter Konzernrestrukturierungen als organisatorische Reflexhandlung auf eine stetig steigende Wettbewerbs- und Umweltdynamik avanciert nach Auffassung des Autors, Herrn Philipp KINZLER, die Wahl der strategiekonformen Organisationsform zur zentralen Determinante des Unternehmenserfolgs. Seit der Eröffnung der Strategie-/Strukturdebatte durch CHANDLER (1962) findet in Wissenschaft und Praxis ein politischer Diskurs bezüglich der Synchronisation institutioneller System-/Umwelt- und/oder Marktbeziehungen durch strategische Handlungsmuster im Sinne der Fit-Logik statt.

Wurde dieses Stimmigkeitsprinzip relativ holzschnittartig im Rahmen des so genannten SWOT-Ansatzes propagiert, so optiert KINZLER, der Meinung führender Managementprotagonisten folgend, für eine konsequente Befolgung des Kohärenzprinzips jenseits der Kontrastierung von Stärken und Schwächen einerseits sowie Chancen und Risiken andererseits. Die vom Verfasser thematisierten Bezugsobjekte der „strategischen Kerne“ reflektieren gleichsam das Streben nach Kohärenz, indem sie die Grundlage darauf basierender Geschäftssysteme sind. Diese wiederum – so das Votum des Autors – bilden als strategisch vorsteuernde Erfolgspotenziale das Bindeglied zum Wettbewerbsvorteil. Die Diskussion um die Vorteilhaftigkeit stimmiger, widerspruchsfreier und zielkonformer System-/Umweltbeziehungen wird mit der Einführung des Kohärenzgedankens nicht gegenstandslos, sondern lediglich um eine weitere wichtige Facette ergänzt. Mikroökonomisch betrachtet zielt das Fit-Streben auf die Erlangung vorteilhafter Gleichgewichtszustände ab, um aus einem Zustand relativer Stabilität die Erzielung statischer Positionierungsvorteile zu begünstigen (z. B. Economies of Scale, Economies of Scope, Differenzierung). So genannte „Misfits“ werden demnach als unvorteilhafte Mangelzustände interpretiert, die aus Ungleichgewichten zwischen dem Unternehmen und seinen multiplen Umsystemen herrühren, weil interne und externe Einflussvariablen mit dem Strategiesystem der Unternehmung konfliktieren. HAMEL/PRAHALAD (1989) ist es zu verdanken, dass unter dem Schlagwort des „Strategic Intent“ auf die von der Fit-Logik ausgehende „kognitive Versteinerungsgefahr“ (z. B. Inertia, Lock-in, Dominant Logic, Pfadabhäng-

gigkeiten) mit Nachdruck hingewiesen wird. Anders formuliert erzeugen Imbalancen zwischen Strukturen, Prozessen, Ressourcen, Umwelтанforderungen und Leitbildern oftmals erst die produktive Energie für strategische Innovationen. Der Kohärenzgedanke toleriert statische und dynamische Ungleichgewichte innerhalb eines begrenzten Korridors, weil hierbei auf die Prinzipien evolutiv-komplexer Systeme (z. B. Mutation, Selektion, Retention) in ihrer Funktion als Leitmodelle zur Abbildung dynamischer Wettbewerbsysteme rekurriert wird.

In der Diktion von KINZLER stellt das Kohärenzstreben eine sinnvolle Erweiterung des Stimmigkeitsgrundsatzes um die Dimension dynamisch-komplexer Handlungsfelder dar. Der Autor nimmt die semantischen und inhaltlichen Unschärfen des Kohärenzbegriffs zum Anlass, diesen qualitativ zu operationalisieren und anhand generischer Organisationstypen zu validieren. Angeknüpft wird dabei an das Kohärenzmodell von TEECE ET AL. (1994), das zunächst auf seine Stärken und Schwächen hin analysiert wird, um es dann stärker zu konkretisieren.

Mit der vorgelegten Arbeit führt KINZLER einen interessanten Dialog zwischen dem strategischen Management einerseits und der Organisationswissenschaft andererseits, weil das marktgerichtete Vorteilsdenken mit den organisatorischen Treibergrößen konfrontiert wird (z. B. Strukturen, Prozesse, Systeme, Kompetenzen, Regeln), die der Absatzmarktpositionierung als unabhängige Steuerungsvariablen vorgelagert sind. Die Analyse der hierbei zu beachtenden Dialektik zwischen den multiplen Gestaltungsfeldern im Kontext von Strategie, Organisation und Umwelt bildet den Eckpfeiler der bisher recht ambivalenten Kohärenzdiskussion.

KINZLER eröffnet mit der Analyse kohärenter Strategie- und Konzernsysteme eine begrüßenswerte Diskussion, die das Diversifikations- und Konsolidierungsverhalten multinationaler Unternehmen in einem „neuen Licht“ erscheinen lässt. Dabei lässt es sich der Verfasser dieser Monographie in seiner Funktion als Unternehmensberater bei Bain & Company nicht nehmen, strategische Gestaltungsempfehlungen für die einschlägigen Leitungs- und Kontrollinstanzen diversifizierter Unternehmen abzuleiten. Insofern richtet sich dieses Buch nicht nur an Wissenschaftler und Studierende, sondern auch an Strategieberater, Führungskräfte und Wirtschaftsjournalisten. Dem Verfasser und der Scientific Community ist eine schnelle Verbreitung dieses Werks allein schon aufgrund der klaffenden Wissenslücke auf dem dornigen Weg hin zu wettbewerbsfähigen Hochleistungsorganisationen zu wünschen, die an dieser Stelle auf innovative Weise zu schließen versucht wird.

Prof. Dr. Christoph Rasche  
Lehrstuhl für Management,  
Professional Services und Sportökonomie  
Universität Potsdam

# Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im November 2004 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam als Dissertation angenommen.

Ich möchte mich bei allen herzlich bedanken, die mich bei deren Erstellung unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt hierbei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Christoph Rasche, der mir in freundschaftlicher Weise als Sparringspartner zur Verfügung stand, ohne dabei ein für Doktoranden mühsames „Micromanagement“ zu betreiben.

Weiterhin gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Dieter Wagner, der freundlicherweise das Zweitgutachten für diese recht umfangreiche Dissertation übernommen hat.

Zu Dank verpflichtet bin ich auch meinem Arbeitgeber Bain & Company, der mich für die Zeit der Dissertation freigestellt und finanziell unterstützt hat. Das intellektuelle Umfeld und zahlreiche Diskussionen mit Kollegen haben erheblich zu meiner persönlichen Weiterentwicklung und somit auch dem Entstehen dieser Arbeit beigetragen.

Meiner Mutter danke ich für die sorgfältig durchgeführten Korrekturlesarbeiten und die wertvollen Hinweise.

Philipp Kinzler

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XV

## **1 Einleitung .....** 1

1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit .....	7

## **2 Perspektiven des Strategischen Managements als theoretischer Bezugsrahmen für die Diversifikationsforschung.....** 11

2.1 Diversifikation: Motive, Ziele, Formen.....	11
2.2 Ansätze des Strategischen Managements zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen diversifizierter Unternehmungen.....	16
2.2.1 Outside-In-Perspektive .....	17
2.2.1.1 Absatzmarktorientierte Ansätze .....	17
2.2.1.2 Wettbewerbsorientierte Ansätze .....	20
2.2.1.2.1 Branchenstrukturanalyse .....	20
2.2.1.2.2 Das Konzept der strategischen Gruppen.....	24
2.2.1.2.3 Generische Wettbewerbsstrategien und deren Implementierung .....	30
2.2.2 Inside-Out-Perspektive .....	36
2.2.2.1 Ressourcenbasierte Ansätze .....	36
2.2.2.1.1 Der Resource-based View .....	36
2.2.2.1.2 Der Kernkompetenzen-Ansatz .....	41
2.2.2.1.3 Dynamische Fähigkeiten .....	55
2.2.2.2 Institutionenökonomisch basierte Ansätze .....	64
2.2.2.2.1 Theorie der Verfügungsrechte und Agenturtheorie.....	65
2.2.2.2.2 Transaktionskostentheoretische Überlegungen .....	67

2.2.3	Finanzwirtschaftliche Überlegungen.....	75
2.2.3.1	Externe Kapitalbeschaffung und -bewertung .....	75
2.2.3.2	Interne Kapitalverwendung .....	82
2.2.3.3	Unternehmensverfassung.....	89
2.3	Synthese der Ansätze.....	92
2.3.1	Das Konzept des mehrdimensionalen „Strategic Fit“ .....	92
2.3.2	Volatile Umwelten als Normkonstellation: Statischer versus dynamischer Fit .....	97
2.3.3	Zwischenfazit: Die Unternehmensarchitektur als Quelle von Wettbewerbsvorteilen auf Konzernebene.....	103
<b>3</b>	<b>Ansatzpunkte für ein strategisches Diversifikationsmanagement .....</b>	<b>109</b>
3.1	Empirische Ergebnisse zur Diversifikationsforschung und Bewertung.....	109
3.1.1	Diversifikationsstrategien und Performance .....	110
3.1.2	Diversifikationsstrategien über die Zeit .....	117
3.1.3	Bewertung der empirischen Sekundärdaten .....	129
3.2	Der „Strategische Kern“ als übergeordneter Referenzrahmen.....	133
3.2.1	Relatedness als hypothetisches Konstrukt: Art der Verwandtschaft .....	134
3.2.1.1	Leistungserstellung.....	137
3.2.1.2	Führungsprozesse .....	143
3.2.1.3	Prozessübergreifende Charakteristika .....	147
3.2.2	Dynamische Betrachtung: Grad der Verwandtschaft .....	154
3.2.2.1	Leistungserstellung.....	154
3.2.2.2	Führungsprozesse .....	159
3.2.2.3	Prozessübergreifende Charakteristika .....	161
3.2.3	Interdependenzen multipler Verwandtschaftsebenen.....	170
3.3	Synergien im Konzern .....	176
3.3.1	Horizontale Synergien im Konzern.....	177
3.3.1.1	Eigenschaften von Verflechtungen.....	178
3.3.1.2	Wirkung von Verflechtungen .....	182
3.3.1.3	Zeitliche Dimensionen von Verflechtungen .....	184
3.3.1.4	Wert von Verflechtungen .....	188
3.3.2	Vertikale Synergien im Konzern.....	193
3.3.2.1	Eigenschaften und Wirkung von Verflechtungen .....	194
3.3.2.2	Wert von Verflechtungen .....	201

---

3.4	Exkurs: Komplexität im Konzern .....	205
3.4.1	Komplexitätsmanagement durch Struktur .....	210
3.4.2	Komplexitätsmanagement durch Lenkung .....	216
3.5	Das Kohärenz-Modell als integrativer Ansatz zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen auf Konzernebene .....	220
3.5.1	Das Kohärenz-Modell von TEECE ET AL. ....	222
3.5.2	Modifiziertes Kohärenz-Modell .....	233
<b>4</b>	<b>Kohärentes Management von strategischen Kernen .....</b>	<b>247</b>
4.1	Vom reaktiven zum dynamischen Portfoliomanagement .....	248
4.1.1	Horizontaler Fit: Fokussierungsstrategie vs. aktives Wertsteigerungsmanagement .....	251
4.1.2	Externer Fit: Notwendigkeit einer „atmenden Unternehmung“ .....	259
4.2	Organisation als strategischer Erfolgsfaktor .....	266
4.2.1	Lernende Konzernarchitektur als Voraussetzung für ein kohärentes Synergie- und Komplexitätsmanagement.....	267
4.2.2	Vertikaler Fit: Dualität von strategischer Planung und finanzieller Kontrolle durch das CHQ.....	278
4.3	Flexible Corporate Governance als Hygienefaktor .....	288
4.3.1	Vertikaler Fit: Regelung institutioneller Freiheitsgrade .....	289
4.3.2	Horizontaler Fit: Co-opetition im Konzern .....	293
4.3.3	Externer Fit: Mechanismen im Außenverhältnis .....	298
<b>5</b>	<b>Abschließende Bemerkungen .....</b>	<b>307</b>
5.1	Resümee.....	307
5.2	Ausblick.....	310
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>311</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	U.S. Premium Conglomerates, 1988–1997.....	5
Abb. 2:	Aufbau der Arbeit.....	9
Abb. 3:	Archetypen von Diversifikationsstrategien.....	15
Abb. 4:	Idealtypen der Geschäftsfeldwahl.....	19
Abb. 5:	Teilmärkte und strategische Gruppen.....	26
Abb. 6:	Kompetenzbasierte Diversifikation.....	47
Abb. 7:	Corporate Governance vs. finanzielle Investitionsparameter.....	90
Abb. 8:	Strategische Fit-Dimensionen.....	94
Abb. 9:	Zusammenfassung Diversifikationsziele aus theoretischer Sicht.....	107
Abb. 10:	Definition von Strategieklassen nach RUMELT.....	111
Abb. 11:	Unternehmenserfolg der Strategieklassen von RUMELT.....	112
Abb. 12:	Zeitliche Erweiterung der Strategieklassenanalyse (USA).....	118
Abb. 13:	Strategieklassenanalyse Deutschland.....	119
Abb. 14:	Strategieklassenanalyse Frankreich.....	120
Abb. 15:	Strategieklassenanalyse UK.....	121
Abb. 16:	Stabilität Strategieklassen USA 1949–1969.....	123
Abb. 17:	Stabilität Strategieklassen Europa 1970–1983.....	124
Abb. 18:	Stabilität Strategieklassen Europa 1983–1993.....	125
Abb. 19:	Stabilität Strategieklassen Europa 1983–1993 (umgruppiert).....	125
Abb. 20:	Vergleichsstudie Diversifikationsstrategien USA vor und nach Restrukturierung.....	126
Abb. 21:	Stabilität verschiedener Strategieklassen nach KAY.....	127
Abb. 22:	Strategie-Shift Europa 1983–1993.....	128
Abb. 23:	Vergleichsstudie Performance Konglomerate vor und nach Aufspaltung.....	131
Abb. 24:	Related-Constrained vs. Unrelated Diversification.....	132

---

Abb. 25: Business-Definition nach BAIN & COMPANY .....	139
Abb. 26: Strategic-Reference-Point-Matrix.....	167
Abb. 27: Zusammenhang Relatedness und dynamischer strategischer Fit.....	176
Abb. 28: Synergieeffekte und Ursachen aus Praktikersicht.....	183
Abb. 29: Typologie horizontaler Synergien .....	185
Abb. 30: Zusammenhang horizontale Synergien und Wettbewerbsvorteile .....	193
Abb. 31: Zusammenhang funktionaler Einfluss und klassische Relatedness .....	199
Abb. 32: Zusammenhang vertikale Synergien und Wettbewerbsvorteile.....	203
Abb. 33: Kohärenz-Modell von TEECE ET AL.....	224
Abb. 34: Modifiziertes Kohärenz-Modell (Archetypen) .....	237

# Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
BCG	Boston Consulting Group
BDP	Best Demonstrated Practice
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CBV	Competitive-based View
CEO	Corporate Executive Officer
CFO	Corporate Financial Officer
CHQ	Corporate Headquarter
c. p.	ceteris paribus
DCF	Discounted Cash Flow
DCGK	Deutscher Corporate-Governance-Kodex
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DRUID	Danish Research Unit for Industrial Economics
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EK	Eigenkapital
EoS	Economies of Scope
ECA	Economic Value Added
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende (Seite)
F&E	Forschung & Entwicklung
FBV	Finance-based View
ff.	fortfolgende (Seiten)
FK	Fremdkapital
Fn.	Fußnote
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IBV	Institutional-based View
IEA	Impediments to Economic Activity
IPO	Initial Public Offering

---

i. S. v.	im Sinne von
k. M.	keine Meinung
LBO	Leveraged Buyout
M&A	Mergers & Acquisitions
MBO	Management Buyout
MBV	Market-based View
M-Form	Multidivisional Form
NPV	Net Present Value
Nr.	Nummer
PMI	Post Merger Integration
R&D	Research & Development
RBV	Resource-based View
ROC	Return on Capital
ROE	Return on Equity
SBU	Strategic Business Unit (Strategische Geschäftseinheit)
SCA	Sustainable Competitive Advantage
SGE (bzw. SBU)	Strategische Geschäftseinheiten
SIC	Standard Industrial Classification
sog.	sogenannte(-r/-s/-n)
Sp.	Spalte
S-T-P	Segmenting-Targeting-Positioning
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TSR	Total Shareholder Return
u. a.	und andere/anderswo
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Jahrgang einer Zeitschrift)
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

*“Every decade or two, corporate chiefs and consultants get it into their heads to change the way companies are designed. In the ‘70s, it was fashionable to be a diversified conglomerate, with interests in cookies, oil wells, and everything in between. The ‘80s were all about taking those conglomerates apart. But now, just like platform shoes and ‘50s hairdos, the concept of big is making a comeback”.*<sup>1</sup>

Diversifikation und Unternehmenserfolg – dieses Thema beschäftigt das Strategische Management seit den Anfängen dieser Forschungsdisziplin.<sup>2</sup> Insbesondere mit dem Aufstieg der Konglomerate in den 1970er Jahren und deren Fall in den 1980er Jahren wurde das Management diversifizierter Unternehmungen zu einem bedeutenden Thema in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Vergleichbar mit Modetrends variiert dabei nicht nur in der Praxis,<sup>3</sup> sondern auch in der Theorie<sup>4</sup> die vorherrschende Meinung über die Sinn- und Unsinnigkeit verschiedener Diversifikationsstrategien. In der Strategieliteratur steht die Frage im Vordergrund, ob und in welche verwandten Geschäftsfelder Unternehmungen auf Grund von Synergiemöglichkeiten diversifizieren sollen. In der Finanztheorie werden vor allem konglomerate Unternehmenszusammenschlüsse und damit verbundene finanzielle Motive der Diversifikation untersucht. Die Industrieökonomik versucht dagegen Diversifikation anhand der Branchenstrukturen, in die Unternehmungen eingebunden sind, zu analysieren.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Malik (2000), S. 1.

<sup>2</sup> Der Begriff geht auf ANSOFF zurück. Vgl. Ansoff et al. (1976). Das Strategische Management wird hier als eigenständige Forschungsdisziplin verstanden, die sich mit der Entwicklung von Unternehmungen auseinandersetzt. Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 7ff.; Knyphausen-Aufseß (1995), S. 14ff.; Mintzberg (1994) und die dort angeführte Literatur.

<sup>3</sup> Während in den 60er Jahren Diversifikation vor allem im Zusammenhang mit Unternehmenswachstum *en vogue* war, hat seit Mitte der 80er Jahre (angeblich) ein eindeutiger Trend zur Refokussierung eingesetzt. Vgl. Friedrich (1998), S. 50f. Zumeist wird dieser Tendenz als Konzentration auf das Kerngeschäft umschrieben und oft fälschlicherweise mit einer Konzentration auf Kernkompetenzen gleichgesetzt. Vgl. Fey (1999), S. V; Goold/Luchs (1993); Grant (2002).

<sup>4</sup> Vgl. zu den Modeerscheinungen in der Theorie des Strategischen Managements stellv. Hoskisson et al. (1999); sowie in Bezug auf Diversifikation ausführlich Goold/Luchs (1993); kritisch Kay (1996), S. 173.

<sup>5</sup> Vgl. bspw. Szeless (2001), S. 1.

Eine der bekanntesten empirischen Studien zum Diversifikationserfolg wurde in den 70er Jahren von RUMELT durchgeführt<sup>6</sup>, der sich einer diskret-kategorialen Messung der Diversifikation bedient und ca. 250 Unternehmungen einem von neun Diversifikationstypen zuordnet.<sup>7</sup> Die sich aus RUMELTs Studie ergebende Empfehlung, zur Sicherstellung des Erfolgs einer Diversifikationsstrategie möglichst eng verwandte Geschäftsfelder zu betreten, kann aus heutiger Sicht jedoch nicht eindeutig gestützt werden, da diese Studie selbst sowie zahlreiche spätere Arbeiten widersprüchliche Ergebnisse<sup>8</sup> vorweisen oder keine Erfolgsunterschiede<sup>9</sup> zwischen verwandt und nicht verwandt diversifizierten Unternehmungen feststellen können.<sup>10</sup> Ergänzend werden heutzutage zunehmend Phänomene wie Value- bzw. Business-Migration<sup>11</sup> beobachtet und thematisiert, die zu einer Fragmentierung integrierter Wertketten oder Märkte führen können.<sup>12</sup> Vormalig integrierte Unternehmungen sehen sich demnach verstärkt einem intensiven Wettbewerb auf unterschiedlichen entkoppelten Stufen der Wertschöpfung ausgesetzt.<sup>13</sup> Zusehends verschwimmen so die Grenzen zwischen diversifizierten und integrierten bzw. fokussierten Unternehmungen, da sich diese bei wachsender Komplexität zu „quasi-diversifizierten“ Unternehmungen entwickeln.<sup>14</sup> Viele Unternehmungen sind gezwungen, ständig nach neuen Betätigungsfeldern Aus-

<sup>6</sup> Diese Studie gilt als bedeutend, da sie für zahlreiche empirische Nachfolgestudien den Ausgangspunkt darstellt. Vgl. Fey (2000), S. 109.

<sup>7</sup> Vgl. Rumelt (1988), S. 29f. RUMELT untergliedert die Kategorie „Unrelated-Business“ in „Unrelated-passive“ und „Conglomerates“. Vgl. weitergehend Rodermann (1999), S. 63ff.; Szeless (2001), S. 61ff. Ausgehend von RUMELTs Studie ist in Nachfolgestudien ein überwiegend signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Branchenstrukturen festgestellt worden. Die angeblich allein auf Grund ihrer Diversifikationsstrategie erfolgreicherer Unternehmungen agieren in durchschnittlich profitableren Branchen. RUMELT hat ebenfalls eine Replikationsstudie vorgenommen. Vgl. Rumelt (1982); Bettis (1981). PRAHALAD/BETTIS bemerken, dass ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor bestehen muss, bedenkend, dass *„Rumelt was only able to explain less than 20 percent of the variance in performance, while Montgomery could only explain about 38 percent of the variance in performance.“* Prahalad/Bettis (1986), S. 487. FOSS konstatiert, dass auch der wertstiftenden Funktion des CHQ keine bedeutende Aufmerksamkeit in Studien zum Diversifikationserfolg beigemessen wurde. Vgl. Foss (1997), S. 315.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Luffman/Reed (1984); Dubofsky/Varadarajan (1987).

<sup>9</sup> Vgl. bspw. Amit/Livnat (1988).

<sup>10</sup> Vgl. für einen Überblick über frühere Studien bspw. Ramanujam/Varadarajan (1989); auch Palich et al. (2000); sehr ausführlich Bood (2001); sowie für Deutsche Unternehmungen Szeless (2001), S. 76.

<sup>11</sup> Vgl. Campell et al. (1995a); Pauls (1998), insbesondere S. 135ff.

<sup>12</sup> Vgl. ausführlich bspw. Rasche (2002).

<sup>13</sup> Vgl. De Leo (1994), S. 37f.; Heuskel (1999), S. 36ff.; Rasche (2002).

<sup>14</sup> Vgl. bspw. Markides/Williamson (1996), S. 340.

schau zu halten sowie bestehende zu evaluieren, wobei es darum geht, kontinuierlich ein stimmiges Portfolio von profitablen Geschäftseinheiten bzw. Wertschöpfungsaktivitäten zu generieren.<sup>15</sup> Das richtige Management „strategischer Kerne“<sup>16</sup> wird zugleich wichtiger und komplizierter.<sup>17</sup> Solche Unternehmungen, die jenseits eines *offensichtlichen* strategischen Kerns wachsen, werden auch heutzutage oftmals mit einem sog. Konglomeratsabschlag belegt, der eine Unsicherheit in der Bewertung dieser häufig wenig transparenten und komplexen Unternehmungen reflektiert sowie den nach wie vor gehegten Zweifel an der grundsätzlichen Verfolgung dieser Strategie widerspiegelt.<sup>18</sup>

In den meisten wissenschaftlichen Publikationen sowie in der Praxis der Strategieberatung bzw. des Investment-Bankings wird dementsprechend häufig die teilweise etwas hölzerne und wenig eindeutige Standardempfehlung einer „Fo-

---

<sup>15</sup> Vgl. Kay (1996), S. 202f.: „*The right approach is to identify what are the distinctive skills and capabilities of the firm and ask what are the markets in which these yield competitive advantage.*“; sowie Collis/Montgomery (1998), S. 83: „*In a dynamic, competitive environment, that threat [die Gefahr der Wertvernichtung durch wegbrechende ‘Parental Advantages’; Anm. des Verf.] is always lurking around the corner.*“ MILLER/WHITNEY weisen zu Recht auf den prozesshaften Charakter einer kohärenten Unternehmenskonfiguration, also die Notwendigkeit zur ständigen Rekonfiguration, hin. Vgl. Miller/Whitney (1999), S. 15f.

<sup>16</sup> Vgl. Reve (1990), S. 154ff.; Rasche (1994), S. 346ff. und die dort angegebene Literatur. LESLIE ET AL. weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es darauf ankommt, bestehende strukturelle Vorteile auszunutzen und sich gleichzeitig seines zukünftigen Wertschöpfungsschwerpunktes bewusst zu werden. Vgl. Leslie et al. (1999), S. 38ff.

<sup>17</sup> Vgl. Heuskel et al. (2002), S. 23ff.; Heuskel (2000); Koob (2000), S. 27f. Unternehmungen, die über die gesamte Wertschöpfungskette von der F&E bis zum Vertrieb integriert sind, oder solche, die zwar auf Ebene der Produkte hochgradig fokussiert sind, jedoch global agieren, können ein ähnliches Maß an Komplexität aufweisen wie eine stark diversifizierte Unternehmung. So können einige lateral diversifizierte Unternehmungen hier möglicherweise über eine Vorteilsgrundlage verfügen. Diese ist auf ihre Kompetenz im Umgang mit Komplexität sowie ihre breite Ressourcenbasis zurückzuführen, die es ihnen erlaubt, schneller als andere Unternehmungen den Branchen übergreifenden Wettbewerb zu entfachen bzw. über die Komplementarität einzelner Geschäftsfelder neue Wettbewerbsschauplätze zu betreten. Vgl. Heuskel (1999), S. 134ff.

<sup>18</sup> ZOOK/ALLEN konstatieren, dass diversifizierte Unternehmungen im Vergleich zu fokussierten Unternehmungen oftmals niedriger bewertet werden. Vgl. Zook/Allen (2001), S. 46. Vgl. zum Konglomeratsabschlag im Allgemeinen Hinterhuber et al. (2000), S. 1355f. Vgl. auch Graham et al. (2000), die einen Abschlag von 10–15 % in den USA identifizieren. LINS/SERVAES konnten für deutsche Unternehmungen (im Gegensatz zu japanischen und englischen Unternehmungen) keinen Discount nachweisen. Vgl. Lins/Servaes (1999), S. 2217ff. Für mögliche Gründe eines Discounts siehe auch Hinterhuber et al. (2000), S. 1356.

kussierung auf das Kerngeschäft” ausgesprochen.<sup>19</sup> Auf der anderen Seite jedoch lässt die Existenz sog. „Premium Conglomerates”, wie z. B. GENERAL ELECTRIC, die Ergründung einer oder mehrerer möglicherweise gemeinsamer Logiken dieser trotz aller Skepsis erfolgreichen Unternehmungen sinnvoll erscheinen.<sup>20</sup> Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob diese Unternehmungen *trotz oder gerade wegen* ihrer Architektur<sup>21</sup> Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Mitbewerbern aufbauen und verteidigen konnten und wo diese möglicherweise zu lokalisieren sind.<sup>22</sup>

Konsequenterweise kristallisiert sich in jüngster Zeit auch in der Theorie eine Forschungsströmung heraus, die unter Umständen auch einer nicht offensichtlich verbundenen Diversifikationsstrategie Erfolgspotenziale<sup>23</sup> zuschreibt.<sup>24</sup> Die Her-

---

<sup>19</sup> Diese Fokussierung auf ein „Kerngeschäft” korrespondiert mit der „Stick to the knitting”-Empfehlung von PETERS/WATERMAN und wird in der Praxis meist mit einem Desinvestment bzw. einer Portfoliosanierung gleichgesetzt. Vgl. Peters/Waterman (1982). Allerdings muss sich die Veröffentlichung von PETERS/WATERMAN zu Recht vielen Kritikpunkten stellen. Zum einen weist die Untersuchung methodische Schwächen auf, da sich die Analyse auf die Gruppe der bestgeführten Unternehmungen beschränkt und auf eine Kontrollgruppe verzichtet. Vgl. Frese (1985), S. 605f. Zum anderen wird den Autoren vorgeworfen, die Abgrenzung zwischen exzellent und schlecht geführten Unternehmungen subjektiv festgelegt zu haben. Des Weiteren kritisiert LEONTIADES, dass einige als exzellent eingestufte Unternehmungen zum Analysezeitpunkt bereits eindeutig Charakteristika von Mischkonzernen aufweisen, deren Geschäftsbereiche aber dennoch als verbunden eingestuft werden. Vgl. Leontiadis (1987), S. 18ff. und S. 60ff. Bezeichnenderweise musste von den Unternehmungen, die für ihr berühmtes Buch *“In search of excellence”* als Studienobjekte herangezogen wurden, mehr als die Hälfte innerhalb der nächsten zehn Jahre Konkurs anmelden. Vgl. Jarillo (2003), S. 282.

<sup>20</sup> Gerade in volatilen Umwelten müssen sich Unternehmungen verstärkt mit der Identifikation möglicherweise auch kompetenzferner neuer Betätigungsfelder beschäftigen, um Diskontinuitäten begegnen zu können. Vgl. hierzu Rasche (2002), S. 27f. sowie die dort angegebene Literatur. Vgl. zur Notwendigkeit einer kontinuierlichen Erweiterung des Portfolios auch Kay (1996), S. 202f.

<sup>21</sup> Vgl. stellv. Bartlett/Ghoshal (1993).

<sup>22</sup> Vgl. Burgois et al. (1999), S. 244ff.; Grant (2002), S. 92f.; Matusaka (1993), 357ff.; Hubbard/Palia (1998), S. 1131ff. Die BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) geht in ihrer Studie weiter und spricht in Anlehnung an frühere Publikationen plakativ von *„Creating Value from Diversity”*. Vgl. Heuskel et al. (2002); Heuskel (1999); Pauls (1998); Slywotzky (1997); Bolton/Scharfstein (1998); sowie für die Originalquelle Foss/Christensen (1996), S. 18f. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>23</sup> Unter einem Erfolgspotenzial wird hier eine Wettbewerbsposition verstanden, die es langfristig ermöglicht, überdurchschnittliche Erfolge zu erwirtschaften und somit der Abwertung durch den Kapitalmarkt entgegen zu wirken. Vgl. hierzu ausführlich Fischer (2000), S. 72ff.

Rank	Company	'88-'97 10yr. Relative TSR	# of 2-digit SIC Codes
1	Gillette	3,30	6
2	Safeguard Scientific Pfizer	3,11	4
3	Pfizer	3,09	4
4	Berkshire Hathaway	3,03	10
5	Crompton & Knowles	2,47	4
6	Clayton Homes	2,34	4
7	Thermo Electron	2,12	6
8	Kansas City Southern Inds.	2,11	4
9	Lancaster Colony	2,05	4
10	Williams	2,00	5

**Abb. 1:** U.S. Premium Conglomerates, 1988–1997<sup>4</sup>

Quelle: CFO Magazine, <http://www.cfo.com/article/1,5309,2175|44||,00.html>  
(Download 19.02.2003).<sup>25</sup>

ausforderung an das Top-Management besteht aus dieser Sichtweise weniger in der Befolgung des semantisch recht unscharfen Leitsatzes „stick to the knitting“, sondern eher in der kontinuierlichen Evaluation und ggf. Rejustierung der eigenen Wertschöpfungsarchitektur<sup>26</sup> bzw. des Geschäftssystems.<sup>27</sup> Das Augenmerk verschiebt sich so vom ständigen Streben nach Komplexitätsreduktion durch Betätigung lediglich in bezüglich der Leistungserstellung kompetenznahen Gebieten hin zu einem aktiven Komplexitätsmanagement entlang multipler Dimen-

<sup>24</sup> Die BCG konzentriert sich in einer aktuellen Studie auf Konglomerate und untersucht detailliert deren Erfolg. Sie kommt zu dem Schluss, dass Konglomerate in Summe zwar nur marginal über der Markt-Performance liegen, jedoch einige sog. „*Premium Conglomerates*“ deutlich bessere Ergebnisse erzielen. Hierzu zählen z. B. GE, SAMSUNG, PHILIPS, NEC, ALCATEL, usw. Vgl. Heuskel et al. (2002), S. 11. Vgl. zur ‚nicht offensichtlichen‘ Verbundenheit bspw. auch Collis/Montgomery (1997).

<sup>25</sup> Vgl. ähnlich auch <http://www.forbes.com/2002/04/11/0411conglomerates.html> (Download 21.08.03); Shulman (1999), S. 4; zudem die neuere Studie von Kaye/Yuwono (2003).

<sup>26</sup> Vgl. bspw. Heuskel (1999); Heuskel et al. (2002); Shulman (1999); Hinterhuber et al. (2000) sowie Harper/Viguerie (2002).

<sup>27</sup> Vgl. Normann/Ramirez (1993), S. 67ff. oder auch DeLeo (1994), S. 38ff.

sionen.<sup>28</sup> Strategischer Fit wird weniger als eine statische Größe, denn als ein dynamischer Prozess interpretiert.<sup>29</sup>

Das evolutorisch geprägte *Corporate Coherence*<sup>30</sup>-Konzept nach TEECE ET AL. korrespondiert mit dieser Idee eines dynamischen strategischen Fits bzw. einer (möglicherweise subtileren) Verbundenheit, die zu einem Parenting Advantage überleitet.<sup>31</sup> So werden verschiedene Dimensionen eines Kohärenzsystems aufgezeigt<sup>32</sup>, deren Ausbalancierung im Kontext verschiedener Anspruchsgruppen und Umweltkontingenzen unterschiedlichste Konfigurationen bzw. Diversifikationsstrategien und Geschäftssysteme (sowie deren adäquate Umsetzung) erfolgsversprechend erscheinen lassen.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Gerade in diversifizierten (Finanz)Holdings reflektiert demzufolge die Notwendigkeit einer Vielfalt verschiedener Planungs- und Managementmodelle sowie die Koexistenz verschiedener Organisationsformen die Mehrdimensionalität der Entscheidungssituationen. Vgl. hierzu insbesondere Smith/Zeithaml (1998) sowie Volberda (1998).

<sup>29</sup> HARPER/VIGUERIE konstatieren in ähnlichem Zusammenhang: *“Indeed, the popular view that ‘focus is better’ simply isn’t right at all times and certainly isn’t applicable at each and every stage of a corporation’s life cycle.”* Harper/Viguerie (2002), S. 31.

<sup>30</sup> Vgl. zur Corporate Coherence grundlegend Teece et al. (1994) sowie bspw. Christensen/Foss (1997); Rasche (1999); Foss/Christensen (2001); Lissack/Roos (2001); ferner Fuchs et al. (2000) oder ähnlich Nath/Sudharshan (1994). Das Konzept setzt sich grob aus dem Management des – einer gemeinsamen strategischen Intention folgenden – konzernweiten Geschäfts- bzw. Wertkettensystems, einer geeigneten Organisation, Steuerung und Kontrolle sowie dem Selektionspotenzial des Markt- und Wettbewerbsumfeldes zusammen.

<sup>31</sup> Vgl. ähnlich auch VAN OIJEN/DOUMA, die nach Durchführung einer empirischen Studie in den Niederlanden resümierend festhalten: *„The high performers [...] do not distinguish themselves from the low performers by being more or less diversified or more or less centralized; the high performers have a better fit between their diversification strategy and the roles their corporate center performs.”* van Oijen/Douma (2000), S. 588.

<sup>32</sup> Zum Konzept des „Parenting Advantage“ vgl. grundlegend Collis/Montgomery (1998), S. 71ff.; Goold/Campbell/Alexander (1998), S. 308ff. RASCHE argumentiert, eine schlanke Zentrale müsse die SGE mit *“einem zentral induzierten Zusatznutzen in Form von proprietären Kompetenz- respektive Informationsvorteilen versehen [...]”*. Rasche (2000).

<sup>33</sup> So kann im Extremfall (gerade in einer „Wissensökonomie“) eine kohärente Unternehmung auch ohne die Existenz eigener Wettbewerbsvorteile der klassischen Logik(en) bestehen, da a) möglicherweise die Konkurrenz zwar diese besitzt, welche aber wegen nicht geeigneter Organisationsformen nicht abgeschöpft werden können, oder b) über eben diese (kohärenten) Mechanismen Vorteile geschickt aus der Umwelt oder z. B. Netzwerken internalisiert werden können. Vgl. in ähnlichem Zusammenhang Coff (1999); Rajan/Zingales (1998); Schreyögg (1999), S. 403f. sowie die hier zitierte Literatur.

## 1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, das vorherrschende „Dickicht“ in der Diversifikationsforschung unter dem Gesichtspunkt veränderter Rahmenbedingungen näher zu beleuchten sowie mögliche Faktoren für die erfolgreiche Führung von Konzernunternehmungen abzuleiten. Es sollen die Stellhebel identifiziert werden, die für ein dynamisches und stimmiges Management strategischer Kerne entscheidend sind sowie deren interdependente Beziehungen herausgearbeitet werden.

Für eine diversifizierte Unternehmung unterscheidet die Literatur üblicherweise drei strategische Bezugsebenen, nämlich die der Gesamtunternehmensstrategie, der Geschäftsfeld- bzw. Wettbewerbsstrategie und der Funktionalstrategie.<sup>34</sup> Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt dabei eindeutig auf der Ebene der Gesamtunternehmung (Corporate Management)<sup>35</sup>, wobei sich Überschneidungen mit der Ebene der strategischen Geschäftsbereiche (Business-Unit-Management) schon auf Grund unterschiedlicher Unternehmensarchitekturen nicht gänzlich vermeiden lassen.<sup>36</sup>

Die vorliegende Untersuchung gliedert sich in fünf Teile: Nach dieser Einleitung sollen in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen für den Fortgang dargelegt werden. Diese Ausführungen sind weniger als „Wiederkäuen“ der unterschiedlichen Schulen des strategischen Managements zu verstehen, sondern sollen vielmehr die für die weiteren Überlegungen relevanten Ausschnitte und den dort aktuellen Forschungsstand bezüglich der Erreichung verschiedener Diversifikationsziele beschreiben und näher analysieren. In Kapitel 3 werden die in der Standardliteratur geforderten Normstrategien bzw. Empfehlungen einer Analyse der vorliegenden empirischen Beobachtungen gegenübergestellt. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt hierbei eindeutig auf der Diversifikationsrichtung bzw. möglicher Arten der Diversifikation und weniger auf dem Diversifikationsmodus (Eigenaufbau vs. Akquisition).<sup>37</sup> Darauf aufbauend soll die Hauptthese der Arbeit untersucht werden, dass neben der Art der Diversifikation hauptsächlich die Führung bzw. die Qualität des kontinuierlichen Managements von Ge-

---

<sup>34</sup> Vgl. Vancil/Lorange (1986); Kirsch (1997), S. 312ff.

<sup>35</sup> Zur Definition und Relevanz von Corporate Management vgl. stellv. Bowman/Helfat (2001) sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>36</sup> Vgl. Goold/Campell (2002), S. 220.

<sup>37</sup> In der neueren Managementforschung herrscht diesbezüglich weitgehende Uneinigkeit. Manche Autoren identifizieren die Quelle von erfolgreicher technologischer Variation bzw. innovativem Wachstum eher intern im Rahmen eines „Unternehmertums“. Vgl. stellv. Burgelman (1994); Tushman/O'Reilly (1997). Andere Autoren plädieren in diesem Zusammenhang eher für den „externen Aufbau“ von Kompetenzen über bspw. Akquisitionen, Allianzen, Joint Ventures, etc. Vgl. stellv. Christensen (1998); Silverman (1999).

schäftssystemen maßgeblich den Erfolg determiniert.<sup>38</sup> Der teilweise beobachtbare „*Conglomerate Discount*“ wird im Rahmen dieser Untersuchung demnach als ein „*Management Discount*“ interpretiert. Zu diesem Zweck soll zuerst das sowohl in der Praxis als auch in der theoretischen Diskussion teilweise recht unreflektiert bemühte hypothetische Konstrukt des „Strategischen Kerns“ näher beleuchtet werden.<sup>39</sup> Nach der Identifikation multipler Arten von Verbundenheit werden die für ein Management komplexer Systeme in diesem Kontext hauptsächlich relevanten Themenkomplexe Synergie- und Komplexitätsmanagement als scheinbare Antipode analysiert. Zudem wird die in der jüngeren Literatur intensiv diskutierte Forderung nach strategischer Flexibilität und Agilität als Antwort auf zunehmend volatile und möglicherweise hyperkompetitive Umwelten aufgegriffen und in Bezug auf Diversifikationsentscheidungen bzw. deren Umsetzung in die Überlegungen mit einbezogen. Kapitel 3 endet mit einer Ausdifferenzierung des in der Literatur zwar mittlerweile omnipräsenten, doch bisher noch recht schwammigen Kohärenz-Begriffs. Hierbei wird das Modell von TEECE ET AL. einer Analyse unterzogen und auf Basis der bis dahin abgeleiteten Erkenntnisse kritisiert. Als Ergebnis wird ein modifiziertes Kohärenz-Modell vorgestellt. Gesamtunternehmerische Kohärenz wird in diesem Zusammenhang nun als eine Stimmigkeit interpretiert, die unter marktprozessualen Gesichtspunkten und Beachtung der Mehrebenen-Problematik die Erzielung von Synergien bzw. Mehrwertpotenzialen durch die Unternehmenszentrale ermöglicht. Mit diesem entwickelten Kohärenz-Modell sollen die beobachtbaren Erfolge und Misserfolge von sowohl verbunden als auch unverbunden diversifizierten Unternehmen erklärt werden.

Aufbauend darauf werden dem Management in Kapitel 4 konkrete Hinweise für die *Gestaltung* solcher Geschäftssysteme aufgezeigt. In Konsequenz der vorangegangenen Überlegungen werden hierbei die wichtigen Stellhebel Portfoliomanagement, Organisation und Unternehmensverfassung besprochen und jeweils erste generische Empfehlungen für das Management strategischer Kerne bzw. der identifizierten Archetypen abgeleitet. Die Abhandlung schließt mit einer kurzen Zusammenfassung sowie dem Ausblick auf weitere Herausforderungen für die betriebswirtschaftliche Forschung.

---

<sup>38</sup> Vgl. bspw. Hill (1994); Sinatra (2000), S. 35; Heuskel (2002).

<sup>39</sup> FORCADELL konstatiert: „*Corporate Diversification determines the accumulation of resources. This is an aspect which does not appear in an explicit way in many studies, but which must be considered under a dynamic conception.*“ Forcadell (2001), S. 5 sowie die dort zitierte Literatur.

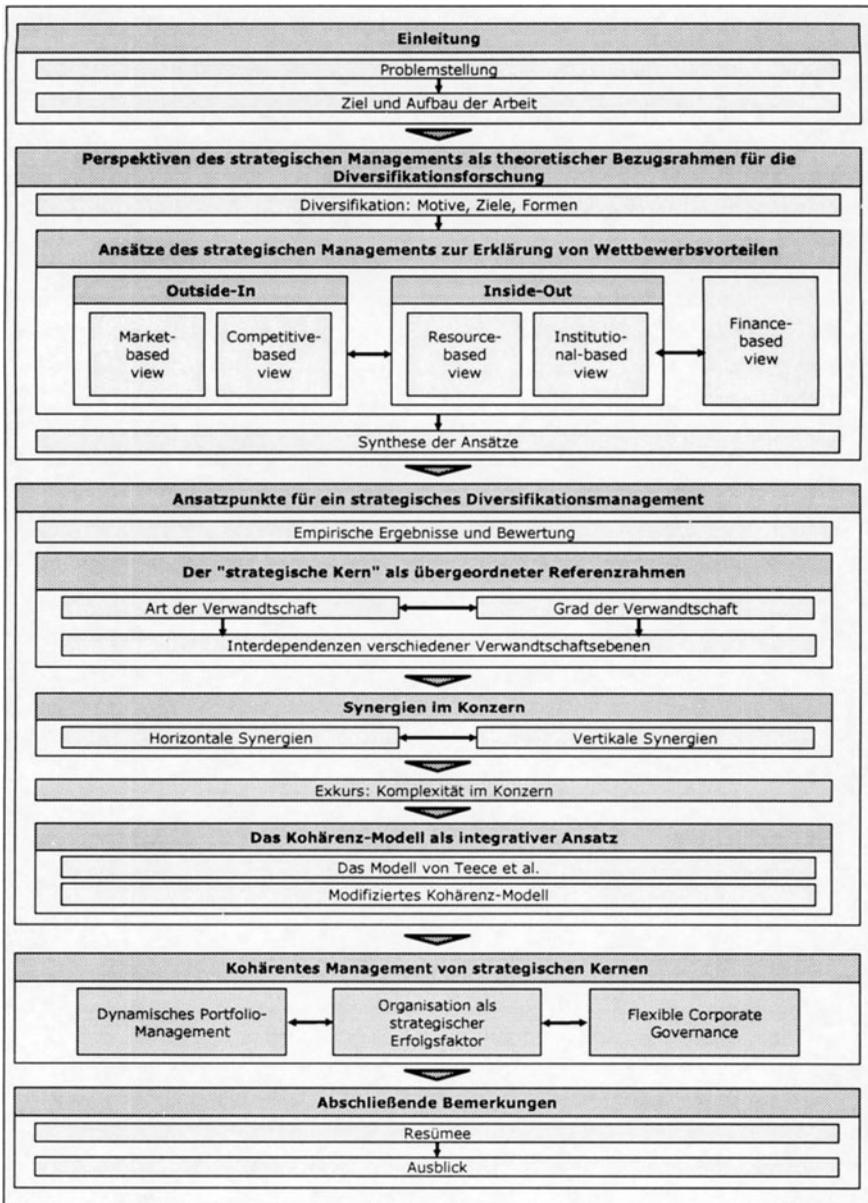


Abb. 2: Aufbau der Arbeit  
 Quelle: Eigene Darstellung

Methodologisch handelt es sich bei dieser Untersuchung weniger um die Entdeckung bzw. Erhebung bisher nicht vorhandenen Wissens, es geht vielmehr um die Erarbeitung einer Neuinterpretation und Integration bereits vorhandenen und teilweise widersprüchlichen Wissens und die Diskussion der entsprechenden Implikationen für das Top-Management.<sup>40</sup> Ziel dieser quasi-normativen Untersuchung ist es, erste Gesichtspunkte herauszuarbeiten, die aufbauend auf dem neuentwickelten Framework als Handlungsrichtlinien für Manager und Berater dienen können.

---

<sup>40</sup> Für Gemeinsamkeiten und Widersprüche innerhalb der derzeit prävalenten Forschungsströmungen vgl. stellv. Lengnick-Hall/Wolff (1999).

## 2 Perspektiven des Strategischen Managements als theoretischer Bezugsrahmen für die Diversifikationsforschung

### 2.1 Diversifikation: Motive, Ziele, Formen

Mit dem Begriff der Diversifikation wird klassischerweise der Eintritt einer Unternehmung in ein neues Geschäftsfeld bezeichnet. Dieses bestimmt sich in der Regel anhand der Produkt- und Marktcharakteristika sowie der Merkmale des Leistungserstellungsprozesses.<sup>41</sup> Diversifikationsmotive finden sich hierbei innerhalb der Unternehmung, in der Ressourcenbasis<sup>42</sup> oder außerhalb in den Chancen und Risiken des Marktes oder Wettbewerbsumfelds.<sup>43</sup> Somit bietet sich eine Kategorisierung in endogene und exogene Diversifikationsmotive an.<sup>44</sup> *Endogene* Diversifikationsmotive<sup>45</sup> wurzeln in dem Bestreben, neue Ressourcen aufzubauen oder vorhandene, unausgelastete, teilbare oder übertragbare und spezifische Ressourcen<sup>46</sup> in neuen Geschäftsfeldern zu nutzen.<sup>47</sup> Als weiteres endo-

---

<sup>41</sup> Vgl. Hutzschenreuter/Sonntag (1998), S. 4. Der Begriff der Diversifikation wird in der Literatur sehr unterschiedlich interpretiert. REED/LUFFMAN sprechen von einer wachsenden terminologischen Konfusion. Vgl. Reed/Luffman (1986), S. 29. Zu einer ausführlichen Übersicht vgl. Lehmann (1993), S. 18ff.; Szeless (2001), S. 26; sowie die angegebene Literatur.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu grundlegend Penrose (1959), S. 84.

<sup>43</sup> Vgl. Friedrich/Hinterhuber (2000), S. 5; Hinterhuber et al. (2000), S. 1352.

<sup>44</sup> Vgl. ausführlich bspw. Döhmen (1991), S. 157ff.; Farjoun (1994), S. 185f.; Witte (1995), S. 51ff.; Collis/Montgomery (1997), S. 76ff.

<sup>45</sup> GEBERT und DÖHMEN kategorisieren die endogenen Diversifikationsmotive nach den betrieblichen Funktionsbereichen. Vgl. Gebert (1983), S. 69ff.; Döhmen (1991), S. 180ff.

<sup>46</sup> Vgl. Collis/Montgomery (1997), S. 37; Collis/Montgomery (1998), S. 73. Dabei können jedoch hochspezifische Ressourcen im Rahmen von Diversifikationsvorhaben vollkommen bedeutungslos werden, sofern sie im Extremfall nur eine Nutzen stiftende Verwendungsmöglichkeit aufweisen. Zudem sind im Zuge einer Diversifikation bei einem Ressourcentransfer in ein neues Geschäftsfeld die Effizienzverluste im Vergleich zum Zusatznutzen der Diversifikation zu beachten. Vgl. hierzu Montgomery/Wernerfelt (1988), S. 624ff.; Teece (1982), S. 48ff.; Rasche (1994), S. 323; Lowe et al. (2001).

<sup>47</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172; Gebert (1983), S. 69; Mahoney/Pandian (1992) S. 365ff.; Peteraf (1993), S. 188; Montgomery (1994), S. 167; Müller (1996); Collis/

genes Diversifikationsmotiv sind die Interessen der Manager zu nennen, da sie im Rahmen einer Diversifikationsstrategie versuchen, ihren Machtbereich auszuweiten.<sup>48</sup> Exogene Ursachen der Diversifikation sind Impulse aus der Unternehmensumwelt. Denkbar sind bspw. Nachfrageänderungen, eine höhere Wettbewerbsintensität, technologische Wandlungsprozesse<sup>49</sup> sowie Änderungen der wirtschaftlichen oder institutionellen Rahmenbedingungen. Zumeist sind Kombinationen exogener und endogener Motive für eine Diversifikationsentscheidung maßgeblich und können zum einen in defensive Diversifikationsstrategien zur Sicherung der Unternehmensexistenz münden oder in offensive Diversifikationsstrategien, die auf eine Ergreifung in der Umwelt liegender Chancen zielen.<sup>50</sup>

Diversifikation wird im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich als eine Möglichkeit zur Steigerung des Unternehmenswerts durch die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen interpretiert.<sup>51</sup> Unternehmungen werden abstrakt als ein Portfolio möglicher Wettbewerbsvorteile und -nachteile interpretiert, wobei deren Ausbalancierung als die Aufgabe des Top-Managements verstanden wird.<sup>52</sup> Zur Erreichung dessen wird häufig das *Wachstumsziel* verfolgt.<sup>53</sup> Nach traditioneller Auffassung hebt dieses meist auf eine Umsatz-/Gewinnsteigerung durch den Aus-

---

Montgomery (1998), S. 72; Szeless (2001), S. 23ff. COLLIS/MONTGOMERY erläutern, dass die Ressourcenbasis einer Unternehmung nicht nur wesentlichen Einfluss auf das Portfolio einer Unternehmung hat, sondern die Eigenschaften der strategischen Ressourcen auch die Strukturen der Unternehmung beeinflussen. Vgl. Collis/Montgomery (1998), S. 72ff.

<sup>48</sup> Vgl. Szeless (2001), S. 46ff.; Montgomery (1994), S. 165f.; Bühner (1995), S. 308ff.; Hoskisson/Hitt (1994), S. 43.

<sup>49</sup> Vgl. hierzu ausführlich Wolfrum (1991).

<sup>50</sup> Vgl. Bühner (1995), S. 32f.

<sup>51</sup> Vgl. Markides/Williamson (1994); Christensen/Foss (1997); zudem Lehmann (1993), S. 31; Müller (1996), S. 10f. In der Literatur finden sich unterschiedliche Zielkategorisierungen. ANSOFF nennt hier bspw. Wachstum, Stabilität und Flexibilität. Vgl. Ansoff (1957), S. 119. Es ist kaum möglich, Diversifikationsmotive und -ziele, aber auch das Zielsystem an sich überschneidungsfrei darzustellen.

<sup>52</sup> Vgl. Proff (2002); zur Equifinalität des Unternehmenserfolges kritisch Rasche (2002), S. 380ff.; weiterhin ausführlich Rasche (2004). Grundsätzlich sei auf die Schwierigkeit einer logischen Konjunktion von Wettbewerbsvorteilen und Performance hingewiesen. Vgl. hierzu auch stellv. für den in jüngster Zeit im *Strategic Management Journal* ausgetragenen Theoriestreit Powell (2001; 2002; 2003); Durand (2002). Dessen ungeachtet soll im Fortgang der Untersuchung die Existenz bzw. die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (oder die Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen) als Mittel zur Umsetzung eines aktiven Wertsteigerungsmanagements begriffen werden.

<sup>53</sup> Durch den Eintritt in neue Geschäftsfelder geht mit einer Diversifikation eine maßgebliche Erweiterung des Leistungsprogramms einher, dies soll sich in Größen wie Unternehmenswert, Umsatz oder Gewinn niederschlagen. Vgl. Fey (2000), S. 22.

bau der Marktmacht<sup>54</sup> sowie auf die Erzielung von Economies of Scale und Economies of Scope<sup>55</sup> ab. Bei einer Stagnation der bestehenden Geschäftsfelder stellen Diversifikationen darüber hinaus oftmals die einzige Möglichkeit zur Erschließung eines Wachstumspotenzials dar.<sup>56</sup> Als weiteres Ziel ist das *Risikominderungsziel* zu nennen. Damit wird das Streben nach Stabilität und Flexibilität verbunden. Eine Streuung der Geschäftsfelder führt zum einen zu einer stabileren Umsatz- und Gewinnentwicklung. Zum anderen kann eine Unternehmung flexibler auf Impulse bzw. Diskontinuitäten aus der Unternehmensumwelt reagieren.<sup>57</sup> Seinen wertorientierten Ausdruck findet dieses Ziel in einer entsprechend günstig(er)en Risiko/Rendite-Position. Am prominentesten ist das *Synergieziel*.<sup>58</sup> Es impliziert die Steigerung der Wirtschaftlichkeit und somit die des Unternehmenswertes.<sup>59</sup> Synergiepotenziale können zum einen in der geschäftsfeldübergreifenden Nutzung tangibler bzw. materieller Ressourcen – bspw. Gemeinsamer Produktionsstätten oder Distributionssysteme – bestehen. Zum anderen können sie in dem Transfer intangibler bzw. immaterieller Ressourcen – z. B. von Managementfähigkeiten oder technologischem Know-how – liegen.

---

<sup>54</sup> Vgl. Montgomery (1994), S. 165. Möglichkeiten, die Marktmacht zu stärken, finden sich bspw. in den Methoden des Predatory Pricing und Reciprocal Dealing. Vgl. Ramanujam/Varadarajan (1996), S. 268; Palich et al. (2000), S. 156f.; Szeless (2000), S. 41f.; Grant (2002), S. 81. Zudem kann Unternehmenswachstum eine Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern darstellen. Vgl. Arthur (1996), S. 100ff.

<sup>55</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 116f.

<sup>56</sup> Diese Wachstumsstrategie kann jedoch nur realisiert werden, wenn die Stagnation nicht auf Fehler innerhalb der Unternehmung zurückzuführen ist, sondern im Gegenteil dynamische Fähigkeiten vorhanden sind, mit denen der sich wandelnden Wettbewerbsumwelt begegnet werden kann. TEECE et al. sprechen in diesem Zusammenhang von Replikation und konstatieren: „*At least two types of strategic value flow from replication. One is the ability to support geographic and product line expansion.*“ Teece et al. (1997), S. 525.

<sup>57</sup> Bspw. können Nachfrageschwankungen durch das diversifizierte Portfolio aufgefangen werden. Im Gegensatz zu saisonalen ist die Risikoreduzierung bei konjunkturellen und strukturellen Nachfrageschwankungen jedoch wesentlich komplexer. Vgl. Fey (2000), S. 24f. Vgl. ausführlich zur Risikominderung Szeless (2001), S. 43ff.

<sup>58</sup> Vgl. zum Thema strategisches Synergiemanagement ausführlich Rodermann (1999).

<sup>59</sup> Neben der bloßen Existenz verschiedener Synergiepotenziale ist jedoch die im Vergleich zu den separaten Anteilseignern günstigere Realisation notwendig. Die Synergien müssen erkennbar, durch das CHQ (besser) realisierbar und vor allem auch von strategischer Relevanz sein. Problematisch ist, dass Diversifikationsstrategien oftmals auch ihre Ursachen in der geplanten Machtausweitung des Top-Managements finden, Synergiepotenziale demnach nicht zwingend Motiv und folglich nicht zu realisieren sind. Vgl. Szeless (2001), S. 46; Campbell et al. (1995), S. 84; Fey (2000), S. 88ff.

Auch finanzielle Ressourcen weisen ein hohes Maß an Flexibilität auf und können vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten zugeführt werden.<sup>60</sup>

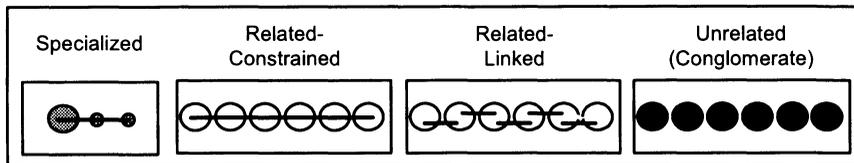
Zur Erreichung der oben genannten Ziele werden verschiedene Diversifikationstypen differenziert.<sup>61</sup> Deren Art manifestiert sich hierbei klassischerweise im Ausmaß der Verwandtschaft bzw. Verbundenheit auf verschiedenen Ebenen: Produkte, Märkte oder Leistungserstellungsprozesse.<sup>62</sup> Als *horizontale* Diversifikation wird der Eintritt in verwandte Geschäftsfelder auf der gleichen Wertschöpfungsstufe bezeichnet, bspw. werden neue Marktsegmente erschlossen. Dieser Diversifikationstyp zielt vornehmlich auf die Nutzung von Synergien ab. RUMELT unterscheidet in diesem Zusammenhang in Bezug auf die Bindungs-

---

<sup>60</sup> Dieser Kategorisierung der Ressourcen und damit möglicher Synergiepotenziale folgen auch CHATTERJEE/WERNERFELT. Vgl. Chatterjee/Wernerfelt (1991), S. 418; Bresser (1998), S. 399f. Als ein weiteres Ziel kann die Umgehung kartellrechtlicher Bestimmungen angesehen werden, indem Kernkompetenzen aus dem angestammten in neue Betätigungsfelder, respektive Neuproduktentwicklung transferiert werden. Vgl. hierzu bspw. Rasche (1994), S. 318f.; Hoskisson/Hitt (1994), S. 142. Das Wachstums- und das Synergieziel weisen entsprechend einige Überschneidungen auf.

<sup>61</sup> Die Literatur differenziert zwischen zwei grundlegenden Diversifikationstypen: unverbundene (auch bezeichnet als *unrelated*, *lateral* und *konglomerat*) sowie verbundene (*related*, *horizontale*, *konzentrische*) Diversifikation. Vgl. Bresser (1998), S. 398. ANSOFF versteht unter Diversifikation die Erweiterung des Leistungsprogramms sowie die parallele Beschreitung bisher nicht bearbeiteter Märkte. Dennoch beschränkt ANSOFF den Diversifikationsbegriff nicht, wie stellenweise behauptet, auf die laterale (konglomerate) Form der Diversifikation. Er sieht auch in der vertikalen und horizontalen Diversifikation die Kriterien „neue Produkte/neue Märkte“ erfüllt. Vgl. Ansoff (1957), S. 114, S. 118. ABELL erweitert die Betrachtungsweise ANSOFFS und differenziert die Dimensionen Produkte/Märkte in Customer Groups, Customer Functions und Technologies. Ausgehend von den aktuellen Aktivitäten einer Unternehmung bieten sich entlang dieser drei Dimensionen Diversifikationsmöglichkeiten. Diese Optionen beziehen sich folglich meist auf verbundene (horizontale oder vertikale) Diversifikationstypen. Vgl. Abell (1980), S. 169ff.; sowie S. 186. Die hier gewählte Kategorisierung geht im Wesentlichen auf die erweiterte Sichtweise ANSOFFS zurück, wird in der Literatur jedoch nicht konsistent benutzt. Vgl. Ansoff (1960), S. 132; sowie Schüle (1992), 10f.

<sup>62</sup> Diese hier vorgenommene Definition schließt allerdings nicht aus, dass es auf Ebene nicht offensichtlicher Kernkompetenzen Verbundenheiten geben kann. RASCHE diskutiert in ähnlichem Zusammenhang das Problem der Füllung des Begriffs „knitting“. Vgl. Rasche (1994), S. 321; sowie weiterführend die dort angegebene Literatur. SZELESS bspw. legt seiner Arbeit eine andere Klassifizierung der Diversifikationsstrategien zu Grunde. Er kategorisiert auf der Grundlage der Ressourcen und unterscheidet somit in materiell und immateriell verbundene sowie unverbundene Unternehmungen und argumentiert, dass immateriell verbundene Unternehmungen in sehr verschiedenen – von der Produkt-Markt Perspektive beurteilten – Geschäftsfeldern tätig sein können. Vgl. Szeless (2001), S. 28.



**Abb. 3:** Archetypen von Diversifikationsstrategien

Quelle: Eigene Darstellung.

intensität abnehmend zwischen den Subkategorien „Specialization“ (bzw. Single/Dominant Business), „Related-Constrained“ und „Related-Linked“ Strategien.<sup>63</sup> Mit einer *lateralen* bzw. konglomeraten Diversifikationsstrategie<sup>64</sup> wird der Eintritt in Geschäftsfelder bezeichnet, die mit den bisherigen keine offensichtliche Verbundenheit aufweisen (Unrelated Diversifikation).<sup>65</sup>

Unter *vertikaler* Integration (bzw. Diversifikation) wird zudem die Ausweitung der Aktivitäten auf vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen verstanden. Diese Form der Diversifikation geht mit einer Erweiterung des Leistungserstellungsprozesses einher. Motive hierfür sind hauptsächlich in der Absicherung wichtiger Elemente der bisherigen Wertschöpfungsleistung zu sehen.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Related-Constrained: „Firms that have diversified chiefly by relating new businesses to a specific central skill or resource and in which, therefore, each business activity is related to almost all of the other business activities.“; Related-Linked: „Firms that have diversified by relating new businesses to some strength or skill already possessed, but not always the same strength or skill.“ Rumelt (1988), S. 32.

<sup>64</sup> Vgl. Döhmen (1991), S. 153ff. In der Literatur wird keine allgemeingültige Definition lateral diversifizierter Unternehmungen vorgenommen. Vgl. Bühner (1995), S. 300f.

<sup>65</sup> Weiter ist die *konzentrische* Diversifikation zu nennen, in deren Mittelpunkt besondere auf den unmittelbaren Leistungserstellungsprozess bezogene Kompetenzen stehen, die auf andere Geschäftsfelder übertragen werden können. Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 214. Daneben findet sich noch der Typ der relationalen Diversifikation, auf den hier nicht weiter eingegangen werden soll. Vgl. Hutzschenreuter/Sonntag (1998), S. 5. Diversifikationsstrategien können prinzipiell auf drei unterschiedlichen Wegen – Akquisition, Kooperation und Eigenaufbau – realisiert werden. Eine Diversifikation wird am häufigsten in Form einer Akquisition durchgeführt, da dies der einfachste und schnellste Weg ist, wohingegen Kooperationen wegen des Autonomieverlusts oft vermieden werden. In der jüngeren Entwicklung erfährt diese Form jedoch mehr Beachtung unter den Schlagworten „Strategische Allianz“ oder „Strategisches Netzwerk“. Eher selten wird eine Diversifikation auf dem Weg des Eigenaufbaus getätigt, da hierzu oftmals das erforderliche Know-how fehlt. Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 203; ausführlicher Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 217ff.; Fey (2000), S. 29ff.; Collis/Montgomery (1997), S. 89ff.; Gebert (1983), S. 35ff.

<sup>66</sup> Eine vertikale Diversifikation ist oftmals von dem Ziel der Verbesserung der Marktposition, geprägt. Vgl. Szeless (2001), S. 40ff. ; sowie Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 214.