

**Bernhard Resch**

# **Portfoliomanagement im Konzern**

**Entwicklungs- und Konfigurationsoptionen  
zur Generierung von Mehrwert**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

**Deutscher Universitäts-Verlag**

## INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT.....	V
VORWORT.....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XV
EINFÜHRUNG.....	1
(1) Statische versus dynamische Portfoliobetrachtung.....	3
(2) Defizite im Rahmen von Konzern- und Portfoliomanagement.....	4
(3) Zum weiteren Vorgehen.....	6
<b>I</b> <b>PORTFOLIOMODELLE, KONZERN UND           KONZERNMANAGEMENT.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b> <b>Eine Bestandsaufnahme von Portfoliomodellen.....</b>	<b>10</b>
1.1.1    Klassische Portfoliomodelle.....	12
(1) Planung der 70er Jahre.....	12
(2) Industrial Organization und Wettbewerbsvorteile.....	17
1.1.2 <b>Neuere Portfoliokonzepte.....</b>	<b>19</b>
(1) Portfoliomodelle mit Bezug auf Ressourcen.....	20
(2) Shareholder Value oder mehrwertorientierte Konzepte.....	25
1.1.3    Zusammenfassung: Strategie- und Performanceorientierte Portfoliokonzepte.....	28
<b>1.2</b> <b>Konzerne und Portfoliomanagement.....</b>	<b>29</b>
1.2.1    Die Leitungsteileneinheit bzw. Zentrale.....	31
(1) Rechtfertigung der Zentrale.....	32

	(2) Strategische Rollen auf Basis der Gesamtzentrale.....	34
1.2.2	Die Teileinheiten: Die Eigenständigkeit der Teileinheiten.....	36
1.2.3	Organisations- und Planungseinheiten im Konzern.....	38
	(1) Unternehmenssegmentierung durch strategische Geschäftseinheiten.....	39
	(2) Organisatorische Verankerungsvarianten strategischer Geschäftseinheiten im Spannungsfeld von Planung und Organisation.....	43
<b>1.3</b>	<b>Strategien im Konzern - Eine Ebenenbetrachtung.....</b>	<b>45</b>
1.3.1	Grundstrategie.....	46
	(1) Gegenüberstellung der beiden Grundstrategien Mobilisierung und Synergiemanagement.....	47
	(2) Gestaltungsparameter vor dem Hintergrund der Grundstrategie.....	48
1.3.2	Portfolioentwicklungsstrategien im Konzern: Wertsteigerung versus Wertmitnahme.....	50
	(1) Mobilisierung im dynamischen Fall.....	53
	(2) Synergiemanagement im dynamischen Fall.....	56
1.3.3	Wettbewerbsstrategien im Konzern und das Verhältnis zwischen Wettbewerbs-, Portfolioentwicklungs- und Grundstrategie.....	60
	(1) Wettbewerbsstrategien im Konzern.....	61
	(2) Verhältnis zwischen Wettbewerbs-, Portfolio- und Wettbewerbsstrategie.....	63
<b>1.4</b>	<b>Bezugsrahmen: Portfoliomanagement als Portfolioentwicklung und Portfoliokonfiguration.....</b>	<b>64</b>
	(1) Begriffsfeld "Portfolio-X".....	64
	(2) Entwicklung eines Bezugsrahmens.....	66

<b>II DIE ENTWICKLUNG DES KONZERNPORTFOLIOS.....</b>	<b>69</b>
<b>11.1 Fokussierung als "neue" strategische Perspektive.....</b>	<b>71</b>
<b>11.2 Analyse und Bewertung des Konzernportfolios.....</b>	<b>75</b>
11.2.1 Zur Messung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Portfolios.....	75
(1) Relatedness als Diversifikationsmaß.....	75
(2) Zur Messung von Relatedness.....	79
11.2.2 Vertikaler und horizontaler Fit als erweiterte Sicht des Relatedness-Konzeptes.....	84
<b>11.3 Vertikaler und horizontaler Fit als Leitidee einer         Portfolioentwicklung im Konzern.....</b>	<b>87</b>
11.3.1 Vertikaler Fit als Relatedness zwischen Leitung und Geschäftseinheit.....	88
(1) Die strategische Grundhaltung als Ausgangspunkt.....	88
(2) Operationalisierung eines vertikalen Fit im Konzern.....	94
11.3.2 Horizontaler Fit als Relatedness zwischen den Geschäftseinheiten.....	102
(1) Der Resource-based View als Bezugsrahmen.....	102
(2) Der strategische Beitrag akquirierter Ressourcen für die Kernaktivitäten des Konzerns.....	106
11.3.3 Die Bedeutung erfolgskritischer Ressourcen für den horizontalen Fit.....	110
(1) Assets: Regulatory und Positional Capabilities.....	110
(2) Skills: Functional und Cultural Capabilities.....	114
<b>11.4 Zwischenfazit: Portfolioentwicklung vor dem         Hintergrund der dynamischen Rollen.....</b>	<b>119</b>
<b>III DIE KONFIGURATION DES KONZERNPORTFOLIOS.....</b>	<b>125</b>

<b>III.1</b>	<b> Holdingkonfigurationen als organisatorische Umsetzung der Portfolioentwicklung.....</b>	<b>127</b>
III.1.1	Flexibilität zur Beherrschung von Diversität und Komplexität als zentrale Herausforderung der Portfoliokonfiguration.....	128
	(1) Komplexitätsbeherrschung durch Portfoliokonfiguration.....	129
	(2) Diversität als besondere Herausforderung.....	130
III.1.2	Holdingtypologien als konfiguratorische Lösungsansätze.....	131
	(1) Die Entwicklungskontinua der Unternehmens- und Organisationsform.....	133
	(2) Die Holdingstruktur als Ansatz zur Bewältigung der Komplexität und Gewährleistung von Flexibilität.....	135
III.1.3	Holdingkonzeption und Portfoliostrategie.....	137
<b>III.2</b>	<b> Zentralbereiche zur Unterstützung bzw. Umsetzung der strategischen Grundhaltungen.....</b>	<b>140</b>
111.2.1	Rollen und Beiträge der Zentralbereiche.....	141
	(1) Rollen der Zentralbereiche.....	141
	(2) Steuerungsbeitrag der Zentralbereiche.....	143
111.2.2	Organisatorische Umsetzung der Rollen von Zentralbereichen.....	153
	(1) Ansatzpunkte aus der Controlling- Organisation.....	154
	(2) Aufbauorganisatorische Gestaltungsoptionen.....	155
111.2.3	Zentralbereiche und Portfoliostrategie.....	161
<b>III.3</b>	<b> Die Gestaltung der Rechtsstruktur von Konzernen.....</b>	<b>168</b>
III.3.1	Die Wahl der Gesellschaftsform.....	168
	(1) Prinzipdarstellung der Gesellschaftsformen vor dem Hintergrund von Autonomie.....	169

---

(2) Gesellschaftsformen und Portfoliostrategie.....	171
III.3.2 Die Wahl der Beteiligungshöhe.....	173
(1)Prinzipdarstellung von Beteiligungshöhen.....	173
(2) Beteiligungshöhe und Portfoliostrategie.....	176
III.4 Zwischenfazit: Portfoliokonfiguration und Portfoliostrategie.....	178
SCHLUSSBETRACHTUNG.....	181
(1)Zusammenfassung zentraler Ergebnisse.....	181
(2) Ausblick.....	183
LITERATURVERZEICHNIS.....	189