

Stephan A. Friedrich von den Eichen

Kräftekonzentration in der diversifizierten Unternehmung

**Eine ressourcenorientierte Betrachtung
der Desinvestition**

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV

1. Einführung: Das Problem, seine Aktualität und wie es behandelt werden soll.....

1.1 Kräftekonzentration als Management- und Leadership-Herausforderung	1
1.1.1 Der Grundsatz der Kräftekonzentration.....	1
1.1.2 Nachhaltige Wertsteigerung = (Neu-)Schaffen + Abschaffen.....	3
1.2 Zur Aktualität des Abschaffens	6
1.2.1 „Age of Discondnuity“: Nur wer abschafft, überlebt.....	6
1.2.2 Ballast abwerfen als zentrales Moment des „Corporate Restructuring“.....	7
1.2.3 Schwerpunktbildung: <i>Conditio sine qua non</i> im HyperWettbewerb.....	9
1.2.4 Desinvestition und der Diskurs um die Zukunft der diversifizierten Unternehmung.....	12
1.3 Die Kluft zwischen dem Stellenwert des Abschaffens und unserem Wissen, Wollen und Können	16
1.3.1 Über Missverständnisse, Unsicherheiten und Hindernisse.....	16
3.1.1 Rückzug = Niederlage?.....	16
3.1.2 Was ist „Core“ und was ist „non-Core“?.....	18
3.1.3 Problemfall „Desinvestitionsmanagement“: Ein Fallbeispiel.....	19
3.1.4 Ist das Desinvestieren so schlecht wie sein Ruf?.....	24
1.3.2 Das Desinvestitionsphänomen in der Literatur.....	25
3.2.1 Vernachlässigt das Schrifttum die Desinvestition?.....	25
3.2.2 Erkenntnisse und Erkenntnislücken.....	27
1.4 Problemverständnis und Problembehandlung	31
1.4.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	31
1.4.1.1 Abschaffen als Teil der Kräftekonzentration.....	31
1.4.1.2 Rückzug durch Desinvestition: Konkretisierung auf Ebene der Maßnahmen.....	33
1.4.1.3 Das <i>Richtige</i> abschaffen versus <i>richtiges</i> Abschaffen.....	33
1.4.2 Strategische Unternehmungsführung als Bezugsrahmen.....	35

1.4.2.1	„Strategisches Management" oder der Versuch, Übergewinne zu erklären.....	35
1.4.2.2	Von der „Simple Pracdoner's Theory" zur Wissenschaftsdisziplin.....	37
1.4.3	Leitende Gedanken, Abgrenzung und Einordnung des Beitrags.....	41
1.4.4	Forschungskonzeption und Gang der Untersuchung.....	45
1.5	Alle Priorität dem Prioritäten setzen: Erste Erkenntnisse und Überleitung.....	48
2.	Die Desinvestition im Kontext strategischer Führung.....	51
2.1	Begrifflichkeiten.....	51
2.1.1	Die Desinvestition als ablaufbezogenes Komplement zur Investition.....	51
2.1.2	Der Desinvestitionsbegriff in der Unternehmensführung.....	52
2.1.3	Strategischer Rückzug.....	55
2.1.3.1	Offensive, Defensiv und Rückzug als generische Wettbewerbsstrategien.....	55
2.1.3.2	Strategischer versus taktischer Rückzug.....	56
2.1.4	Wie strategisch sind Desinvestitionsstrategien?.....	57
2.2	Desinvestition als strategische Option.....	58
2.2.1	Strategie und Desinvestition: Eine Einordnung.....	58
2.2.2	Desinvestition im Spiegel unternehmenspolitischer Vorgaben.....	67
2.2.3	Ausgewählte Desinvestitionsmodve im Überblick.....	68
2.3	Bedeutung und Bedeutungswandel der Desinvestition.....	74
2.3.1	Desinvestieren - neuzeitliche Mode im Zuge des „Corporate Restructuring".....	74
2.3.2	Zum Ausmaß der realen Desinvestitionstätigkeit.....	74
2.3.3	Ein Blick hinter die Zahlen oder jede Zeit hat ihre Desinvestition.....	78
2.3.3.1	Desinvestition als Begleiterscheinung des Diversifikationsfiebers.....	79
2.3.3.2	Desinvestition und die Ära des „Corporate Restructuring".....	79
2.3.3.2.1	Neue Wettbewerbsrealitäten auf Güter- und Kapitalmärkten.....	79
2.3.3.2.2	Desinvestieren Teil I: Wertzerstörer eliminieren.....	82
2.3.3.2.3	Desinvestieren Teil II: „Rethinking (Unrelated Diversification)".....	83
2.3.3.3	Aufbruch in die Veränderung: Das Desinvestidonsparadigma der (späten) 90er Jahre.....	85
2.3.3.3.1	Kritik am „Corporate Restructuring".....	85
2.3.3.3.2	„Beyond Restructuring": Renaissance der Strategiearbeit, Zählermanagement und „New Economy".....	89
2.3.4	Zur Evolution der Desinvestition.....	94
2.4	Desinvestieren zwischen Managementfehler und Leadership-Excellence.....	96

3. Wertsteigerung durch Desinvestition.....	99
3.1 Zum Verhältnis von Desinvestition, Unternehmenswert und Marktwert des Eigenkapitals.....	99
3.2 Identifikation potentieller Rückzugsfelder.....	105
3.2.1 Welches sind die erfolgreichen, welches die erfolglosen Geschäfte im Portfolio?.....	105
3.2.2 Von „Stars“ und „Dogs“ im Portfolio: Portfolio-Matrizen als populäre Selektionshilfen.....	107
3.2.3 Von wertschaffenden und wertzerstörenden Geschäften im Portfolio: Der Beitrag des „Value-based Planning“.....	110
3.2.4 Zwischen Skylla und Charybdis: Desinvestieren als Gradwanderung.....	113
3.2.5 Welches sind die nützlichen, welches die nutzlosen Geschäfte im Portfolio?.....	117
3.3 (Wie) Schafft die diversifizierte Unternehmung Mehrwert?.....	120
3.3.1 Diversifikation und Diversifikationserfolg: Das Mehrwert-Kriterium.....	120
3.3.2 Diversifikationsstrategie - nicht eine, sondern viele Logiken.....	123
3.3.3 Ausgewählte Diversifikationskonzepte im Überblick.....	123
3.3.4 Diversifikationsstrategie und Führungsstil: Zwei Seiten einer Medaille.....	127
3.3.5 Die (sonstigen) nicht delegierbaren Aufgaben der Zentrale.....	128
3.3.6 „Do Leaders Matter?“ Mehrwert durch Leadership.....	134
3.3.7 Konklusionen und Anknüpfungspunkte für das Abschaffen.....	135
3.4 Desinvestition und die drei Quellen der Wertsteigerung.....	137
4. Kräftekonzentration: „A Resource-based View“.....	141
4.1 Worauf Kräfte konzentrieren? Die Ressourcenperspektive als Orientierungshilfe.....	141
4.2 Ressourcenorientierung: Ein Überblick.....	144
4.2.1 Ressourcenorientierung und Strategisches Management.....	145
4.2.2 Entwicklungsschritte des Ressourcenansatzes.....	149
4.2.3 Wie strategisch ist der „Resource-based View“?.....	151
4.2.4 Der Ressourcenansatz und das Abschaffen.....	155
4.3 Ressourcenorientierte Desinvestition: „A Traditional View“.....	156
4.3.1 Ressourcen als Vorsteuergrößen für Wettbewerbsvorteile und Überrenditen.....	156
4.3.1.1 Zum strategischen Wert von Ressourcen.....	156
4.3.1.2 „How much Do Resources Matter?“.....	158
4.3.2. Ressourcenorientierte Diversifikation.....	159
4.3.2.1 „Excess Capacity“ und Marktversagen als Diversifikationstreiber.....	159
4.3.2.2 Zur Bestimmung des optimalen Diversifikationsgrades.....	160
4.3.2.3 Diversifikation um Kernkompetenzen.....	161

4.4 „Beyond Resource-based Theory“: Abschaffen im Zeichen einer erweiterten Ressourcenperspektive.....	167
4.4.1 „Dynamic Capabilities“, Entwicklungskorridore und Grenzen der Unternehmung.....	167
4.4.1.1 Dynamische Erklärungsversuche des Unternehmenserfolgs.....	167
4.4.1.2 „Dynamic (Mis-)Fit“.....	168
4.4.2 Rückzugsflexibilität als Schlüsselfähigkeit.....	171
4.4.2.1 Unternehmensführung zwischen „Commitment“ und Opportunismus.....	171
4.4.2.2 Ansatzpunkte für den Aufbau von Rückzugsflexibilität.....	173
4.4.3 Kräftekonzentration als Ressource höherer Ordnung.....	175
4.4.3.1 Ressourcen niedriger und Ressourcen höherer Ordnung.....	175
4.4.3.2 Management der Ressourcen und die Ressource „Management“.....	176
4.4.4 Grenzen des Abschaffens Teil I: Abschaffen zwischen statischer und dynamischer Effizienz.....	177
4.4.4.1 Zur Ineffizienz statisch effizienter Unternehmen.....	177
4.4.4.2 Der „Resource-based View“ als Fürsprecher dynamischer Effizienz.....	179
4.4.5 Grenzen des Abschaffens Teil II: Erosion von Stakeholder-Kapital.....	180
4.4.5.1 Unternehmensführung im Spannungsfeld von Shareholder- und Stakeholder-Value.....	181
4.4.5.2 Abschaffen, Stakeholder-Kapital und Stakeholder-Management.....	185
5. Was wissen wir, was nutzt dieses Wissen und wo ergeben sich Anschlussmöglichkeiten für die (ressourcenorientierte) Desinvestitionsforschung?.....	191
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	191
5.2 Relativierung der Aussagen.....	195
5.2.1 Wider der Einseitigkeit: Kräftekonzentration als multipler Balanceakt.....	196
5.2.2 Wider des (bloßen) Wissens: Kräftekonzentration als Kunst.....	199
5.2.3 Wider des Statischen: Die Zeiten ändern sich und Kräftekonzentration ändert sich mit ihnen.....	201
5.3 Anschlussmöglichkeiten für die (ressourcenorientierte) Desinvestitionsforschung.....	202
Literatur.....	207