

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
I PORTFOLIOMODELLE, KONZERN UND KONZERNMANAGEMENT	9
I.1 Eine Bestandsaufnahme von Portfoliomodellen	10
I.1.1 Klassische Portfoliomodelle	12
(1) Planung der 70er Jahre.....	12
(2) Industrial Organization und Wettbewerbsvorteile	17
I.1.2 Neuere Portfoliokonzepte	19
(1) Portfoliomodelle mit Bezug auf Ressourcen.....	20
(2) Shareholder Value oder mehrwertorientierte Konzepte	25
I.1.3 Zusammenfassung: Strategie- und Performanceorientierte Portfoliokonzepte	28
I.2 Konzerne und Portfoliomanagement	29
I.2.1 Die Leitungsteileneinheit bzw. Zentrale.....	31
(1) Rechtfertigung der Zentrale	32

	(2) Strategische Rollen auf Basis der Gesamtzentrale.....	34
I.2.2	Die Teileinheiten: Die Eigenständigkeit der Teileinheiten	36
I.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
I.3	Strategien im Konzern – Eine Ebenenbetrachtung.....	45
I.3.1	Grundstrategie.....	46
	(1) Gegenüberstellung der beiden Grundstrategien Mobilisierung und Synergiemanagement.....	47
	(2) Gestaltungsparameter vor dem Hintergrund der Grundstrategie	48
I.3.2	Portfolioentwicklungsstrategien im Konzern: Wertsteigerung versus Wertmitnahme	50
	(1) Mobilisierung im dynamischen Fall	53
	(2) Synergiemanagement im dynamischen Fall.....	56
I.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
I.4	Bezugsrahmen: Portfoliomanagement als Portfolioentwicklung und Portfoliokonfiguration	64
	(1) Begriffsfeld "Portfolio-X"	64
	(2) Entwicklung eines Bezugsrahmens.....	66

II	DIE ENTWICKLUNG DES KONZERNPORTFOLIOS	69
II.1	Fokussierung als "neue" strategische Perspektive	71
II.2	Analyse und Bewertung des Konzernportfolios	75
II.2.1	Zur Messung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Portfolios.....	75
	(1) Relatedness als Diversifikationsmaß	75
	(2) Zur Messung von Relatedness	79
II.2.2	Vertikaler und horizontaler Fit als erweiterte Sicht des Relatedness-Konzeptes	84
II.3	Vertikaler und horizontaler Fit als Leitidee einer Portfolioentwicklung im Konzern	87
II.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
II.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
II.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
II.4	Zwischenfazit: Portfolioentwicklung vor dem Hintergrund der dynamischen Rollen	119
III	DIE KONFIGURATION DES KONZERNPORTFOLIOS	125

III.1	 Holdingkonfigurationen als organisatorische Umsetzung der Portfolioentwicklung.....	127
III.1.1	Flexibilität zur Beherrschung von Diversität und Komplexitäts 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
III.2	 Zentralbereiche zur Unterstützung bzw. Umsetzung der strategischen Grundhaltungen.....	140
III.2.1	Rollen und Beiträge der Zentralbereiche	141
	(1) Rollen der Zentralbereiche.....	141
	(2) Steuerungsbeitrag der Zentralbereiche	143
III.2.2	Organisatorische Umsetzung der Rollen von Zentralbereichen	153
	(1) Ansatzpunkte aus der Controlling- Organisation.....	154
	(2) Aufbauorganisatorische Gestaltungsoptionen.....	155
III.2.3	Zentralbereiche und Portfoliostrategie	161
III.3	 Die Gestaltung der Rechtsstruktur von Konzernen.....	168
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