

Notwendigkeit und Grenzen der Diversifikation unter Berücksichtigung neuerer Entwicklungen auf den Absatzmärkten

1. Begriff

1.1. Definition

- Begriff der Unternehmensdiversifikation taucht erstmals 1951 bei *Andrews* auf , welcher Diversifikation als „die Herstellung oder den Absatz von mehr als einer Ware durch ein einziges Unternehmen “ definierte.
- Diversifikationsbegriff in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert; generell wird unter Diversifikation die *Ausdehnung der bisherigen Unternehmensaktivitäten auf einen neuen Tätigkeitsbereich* verstanden;
- Diversifizierungsbegriff nach *Ansoff* (Diversifikation im engeren Sinn) und *Bühner* (weiter gefaßter Diversifikationsbegriff):

Produkte	Alte	Neue
Märkte		
Alte	Marktdurchdringung	Produktdiversifikation
Neue	Marktdiversifikation	Diversifikation im engeren Sinn

aus: Höschl, M., Diversifizierungsprojekte mittelständischer Unternehmen, 1994, S.34

1.2. Abgrenzung der Diversifikation gegenüber anderen Strategien der Leistungsausweitung

- Produkt/Markt-Matrix mit alternativen Wachstumsstrategien nach *Ansoff*¹

Märkte		
Produkte	bestehende	neue
vorhandene	Marktdurchdringung I	Marktentwicklung II
neue	Produktentwicklung III	Diversifikation IV

aus: Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1994, S. 900

2. Arten der Diversifikation

2.1. Unterscheidung anhand der Diversifikationsrichtung

- horizontale Diversifikation:

- gleiche Wirtschaftsstufe, gleiche Branche, gleiches technisches Wissen (z.B. Brauerei stellt alkoholfreie Getränke her); Beispiel: *Hoechst AG* (Biotechnologiemarkt);

¹ Die Begriffe “Marktentwicklung“ und “Produktentwicklung“, die *Ansoff* verwendet, entsprechen den Begriffen “Marktdiversifikation“ bzw. “Produktdiversifikation“ im Diversifikationsbegriff nach *Bühner*; die Numerierung gibt die Reihenfolge an, deren Einhaltung zur Erreichung des Zieles Unternehmenswachstum als zweckmäßig angesehen wird;

→ vertikale Diversifikation:

- Leistungen einer vor- oder nachgelagerten Produktionsstufe werden in das Leistungsprogramm aufgenommen;

→ laterale (konglomerate) Diversifikation:

- die neuen Produkte stehen in keinerlei sachlichem Zusammenhang mehr zu den bisherigen, es entstehen Mischkonzerne; Bsp.: Daimler-Benz AG (AEG, Debis, Aerospace)

2.2. Unterscheidung nach den Diversifikationsursachen

→ offensive Diversifikation: Verschaffung von Wettbewerbsvorteilen

→ defensive Diversifikation: Reaktion auf eingetretene Entwicklungen zur Minimierung von Defiziten

2.3. Unterscheidung nach den Wachstumsarten

→ interne Diversifikation: Diversifikation erfolgt durch *Eigenerweiterung*, z.B. Eigenentwicklung, -herstellung und -vertrieb der neuen Produkte

→ externe Diversifikation: Diversifikation erfolgt durch *Akquisition* oder *Kooperation*

3. Ausmaß und Entwicklung der Diversifikation

aus: Greune, M., Der Erfolg externer Diversifikation im Handel, 1997, S. 32

3. Anlässe und Ziele der Diversifikation

3.1. Anlässe der Diversifikation

→ *exogene* Bestimmungsgründe: Anstoß zur Diversifikation kommt aus der Unternehmungsumwelt

- Absatzmarktlage, technischer Fortschritt, Nachfrageänderungen, Wettbewerbsintensität, Änderung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen;

→ *endogene* Bestimmungsgründe: Anstoß zur Diversifikation leitet sich aus unternehmensinternen Gegebenheiten ab; gebunden an das Vorhandensein von Überschußkapazitäten;

- z.B. Überschußkapazitäten im Herstellungs-, F+E-, Finanz- und Managementbereich;

3.2. Ziele der Diversifikation

Renditesteigerung/Gewinn

- Eintritt aus stagnierenden in neue, rentablere Märkte
- effizientere Auslastung der Unternehmensressourcen

- Realisierung von Synergieeffekten
- Risikosenkung/Sicherheit**
- Existenzsicherung
 - Reduzierung von Abhängigkeiten
 - Stabilität gegenüber Nachfrageschwankungen
- Wachstum**
- Umsatzwachstum
 - Wachstum der Mitarbeiterzahl
 - Marktanteilssteigerung
- Persönliche Ziele der Eigentümer oder Manager**
- Macht/Prestige
 - Hobby

aus: Höschl, M., Diversifizierungsprojekte mittelständischer Unternehmen, S.104

4. Synergie als Bestimmungsfaktor von Diversifikation

4.1. Die Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen

→ Idee der *Synergieeffekte* bei verschiedenartigen, in einem Unternehmen zusammengefaßten Produkt-Markt-Bereichen wird auf *Ansoff* zurückgeführt und bezeichnet den sogenannten “2+2=5“ - Effekt;

→ *Synergie* basiert im wesentlichen auf zwei Ursachen:

- *economies of scale* (Größenvorteile)
- *economies of scope* (Verbundvorteile, insbesondere Kostenvorteile)

→ Beispiele für Synergieeffekte:

Funktion	Synergiepotentiale
Führung	unausgelastete Managementpotentiale;Übertragung von strategischen Erfahrungen auf neue Bereiche; gemeinsame Führungsstrukturen;
Forschung	das Zusammenlegen von Forschungskapazitäten steigert die Produktivität; Erwerb zusätzlicher Ressourcen und neuen Know-hows;
Finanzen	gemeinsame Finanzplanung; Abstimmung der Finanzströme ermöglicht eine kostengünstige Refinanzierung;
Beschaffung	höhere Einkaufsvolumina mindern Kosten; bessere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten;
Produktion	höhere Kapazitätsauslastung bei Massenfertigung (economies of scale) oder bei flexibler Fertigung (economies of scope);
Absatz	gemeinsame Vertriebskanäle/Servicenetze; gemeinsame Nutzung von Markennamen;

aus: Ganz, M., Diversifikationsstrategie, 1992, S. 15

4.2. Die Vernetzung von Markt-, Geschäfts- und Verhaltensprozessen

→ *Markt* als Ausgangspunkt synergetischen Handelns

→ *Marktprozesse*: steigende Kundenerwartungen, Individualisierung der Kundenwünsche ⇒ Flexibilität durch Diversifikation: schnelle Reaktion auf Veränderungen des Marktes möglich;

→ *Geschäftsprozesse*: Diversifikation verlangt häufig Umstrukturierungen der Ablauf- und

Aufbauorganisation zur kundenorientierten Gestaltung aller Geschäftsprozesse;

→ *Verhaltensprozesse*: Durchführung von Umstrukturierungen fordert Mitarbeiter in qualitativer (z.B. Fortbildung) und quantitativer (erhöhter Zeitaufwand) Hinsicht;

Diversifikation als Herausforderung für die *Managementebene*:

- „rigorose“ Personalauswahl und Personalentwicklung
- Motivation der Mitarbeiter
- Vermittlung von Flexibilitätsbereitschaft
- Abbau von Bedenken gegenüber einer Diversifikationsstrategie

→ Vernetzung der drei Basisprozesse zeigt Komplexität der Auswirkungen einer Diversifikation

5. Die Grenzen der Diversifikation

5.1. Kosten der Diversifikation

→ Koordinationskosten: z.B. Abstimmung von Plänen, Treffen von Entscheidungen

→ Kosten der Inflexibilität: dieser Zeitverzug erschwert rasches Antworten auf Marktveränderungen

→ Kosten des Kompromisses: wechselseitige Ausrichtung behindert strikte Kundenausrichtung

5.2. Grenzen der internen und externen Diversifikation

5.2.1. Grenzen der internen Diversifikation

→ Grenzen werden durch das Maß an Dienstleistungen und finanziellen Mitteln gesetzt, das die produktiven Faktoren zusätzlich neben den laufenden Belastungen abgeben können:

- Unternehmungsführung
- Investitionen/Kosten
- Mitarbeiter
- Eintrittsbarrieren
- Stellung des Zielmarktes im Lebenszyklus

5.2.2. Die Grenzen der externen Diversifikation

- technisches und unternehmerisches Know-how der Geschäftsleitung
- Koordinations- und Integrationsprobleme
- wettbewerbsrechtliche Situation



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>