

Kapitel 2  
**Marktprozesse**

Kundenmanagement /  
Markt- und Absatzwirtschaft



# Diversifikation oder Fokussierung

**ENTWURF**

- 1 Grundlagen der Diversifikation
- 2 Argumente für Diversifikationsstrategien
- 3 Argumente gegen Diversifikationsstrategien



## Warum?

*„It has taken around a decade to reduce the Boston Consulting Group’s idea to the demeaning illogicality of supporting the stars, milking the cows and kicking the dogs. In a period twice that long we have seen, for diversification, at least two major sets of descriptive terminology devised which have been simplified and confused. We have also seen diversification become susceptible to the whims of strategic fashion which has dictated terms on how the strategy should be adopted, to what extent and in what form.“*

(Reed / Luffman)

Der Begriff „Diversifikation“ wird in der Betriebswirtschaftslehre sehr häufig verwendet. Nicht nur im Bereich des Strategischen Managements, sondern auch im Bereich des Bank- und Börsenwesens, zur Beschreibung einer Durchmischung des Anlagedepots, z.B. mit verschiedenen Aktien.

Aber gerade im Bereich des Strategischen Managements wird immer wieder auf Ansoff zurückgegriffen, um Diversifikation zu erklären. Dies reicht allerdings in der heutigen Zeit nicht mehr aus, um alle Aspekte der Diversifikation von Unternehmen ausreichend diskutieren zu können.

Gerade die (Re-) Fokussierungswelle in den 1990er Jahren hat erhebliche Zweifel an den positiven Wirkungen von Diversifikationsstrategien entstehen lassen, so dass es nötig erscheint die Argumente, die für und gegen Diversifikationsstrategien sprechen kritisch nebeneinander zu stellen.

# 1 Grundlagen der Diversifikation

## 1.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff „Diversifikation“ lässt sich aus den lateinischen Begriffen „diversus“ und „facere“ herleiten. Die wörtliche Übersetzung lautet „Verschiedenartiges tun“. Im betriebswirtschaftlichen Kontext beschreibt Diversifikation die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten von Unternehmen.

**Diversifikation**  
Ausweitung der Geschäftsaktivitäten

Das Resultat einer Diversifikation ist der Diversifikationsgrad bzw. die Diversität eines Unternehmens.

**Diversifikationsgrad = Diversität**

Im Gegensatz dazu wird die Konzentration der Geschäftsaktivitäten als „Fokussierung“ bezeichnet. Fokussierung und Diversifikation sind begriffliche Gegensätze. Fokussierung geht meist mit einer Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens einher.

## 1.2 Konzept von Ansoff

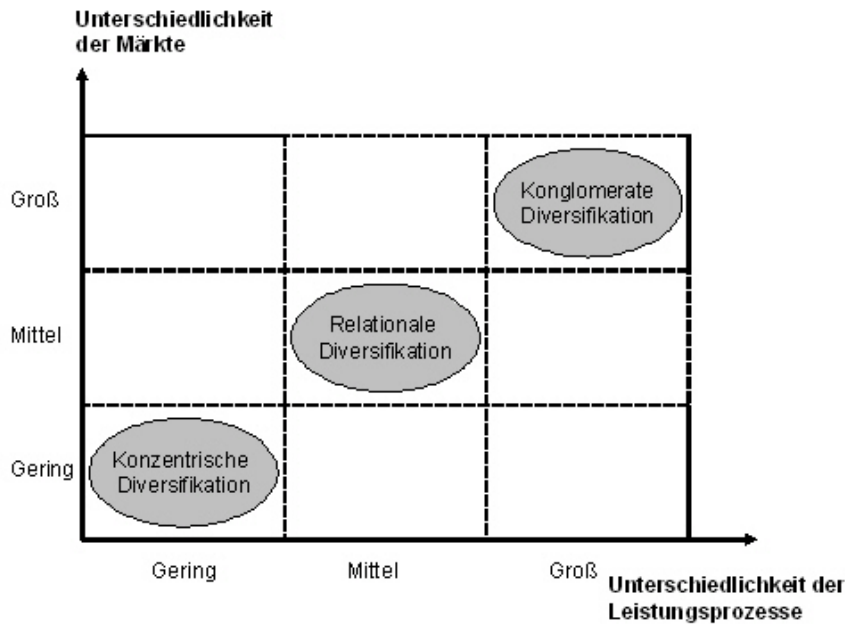
Das heute gängigste Konzept zur Unternehmensdiversifikation stammt von Ansoff. In seinem Modell beschreibt Ansoff die Diversifikation als Wachstumsstrategie eines Unternehmens mit neuen Produkten auf neuen Märkten. Die anderen Wachstumsstrategien bezeichnet er als Marktdurchdringung (alte Produkte auf alten Märkten), Marktentwicklung (alte Produkte auf neuen Märkten) und Produktentwicklung (neue Produkte auf alten Märkten).

|                                       |                    |                  |
|---------------------------------------|--------------------|------------------|
| <b>Märkte</b><br>\<br><b>Produkte</b> | alt                | neu              |
| alt                                   | Marktdurchdringung | Marktentwicklung |
| neu                                   | Produktentwicklung | Diversifikation  |

**Abbildung 1**  
Produkt- / Marktmatrix  
nach Ansoff

## 1.3 Idealtypische Diversifikationsstrategien

Will man sich stärker mit der Unternehmenspraxis auseinandersetzen ist es hilfreich, die Diversifikationsstrategien in idealtypische Diversifikationstypen einzuteilen. Damit lassen sich die vielen in der Realität vorkommenden Diversifikationstypen relativ trennscharf in eine von drei Diversifikationskategorien einordnen. Das wesentliche Unterscheidungskriterium ist dabei die Ähnlichkeit der Geschäftsfelder, beschrieben durch zwei Dimensionen. Zum einen in Bezug auf die bearbeiteten Märkte (Produkte, Kunden, Wettbewerber) und zum anderen auf die zugrunde liegenden Leistungsprozesse.



**Abbildung 2**  
Typen von Diversifikationsstrategien

**Konzentrische Diversifikation** liegt demnach vor, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder besitzt, die sowohl hinsichtlich der Produkte / Absatzmärkte, als auch hinsichtlich der internen Leistungsprozesse sehr ähnlich sind. Ein Beispiel hierfür ist der Volkswagen Konzern, der relativ ähnliche Automobile mit hohem Gleichteileanteil unter verschiedenen Marken verkauft.

**Relationale Diversifikation** zeichnet sich durch eine größere Unterschiedlichkeit hinsichtlich der Produkte / Absatzmärkte und der benötigten Leistungsprozesse aus. Allerdings besteht trotzdem ein gewisser Verwandtheitsgrad zwischen den Geschäftsfeldern, so dass die Führungsanforderungen relativ ähnlich sind. Diese Ähnlichkeiten können durch ähnliche Kunden- und Wettbewerbsanforderungen sowie Wertschöpfungsprozesse mit ähnlichen Kernkompetenzen erzeugt werden. Als Beispiel lässt sich der RWE Konzern anführen, dessen Geschäftsfelder alle im Bereich Ver- und Entsorgung angesiedelt sind.

**Konglomerate Diversifikation** bedeutet, dass die Geschäftsfelder des Unternehmens hinsichtlich des Marktes und der Leistungsprozesse vollständig unterschiedlich sind. Ein Vertreter dieses Diversifikationstyps ist die Oetker Gruppe, deren Geschäftsfelder von den bekannten Backartikeln über Getränke und Versicherungen bis hin zu Reedereien reichen.

## 2 Argumente für Diversifikationsstrategien

Es stellt sich für Unternehmen die Frage ob es erfolgversprechender ist, Diversifikations- oder Fokussierungsstrategien zu verfolgen. Die Hauptgründe, die zur Rechtfertigung von Diversifikationsstrategien angeführt werden sind in diesem Zusammenhang:

- Synergien
- Brancheninduzierte Gründe
- Marktmachtargument
- Finanzierungsvorteile
- Risikominimierung
- Stakeholder-Ansatz und ethische Begründung

## 2.1 Synergien

Synergien bezeichnen den Effekt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile ( $2+2=5$ ). Synergien können in materielle und immaterielle Synergien aufgeteilt werden. Materielle Synergien lassen sich besonders in der Beschaffung und Produktion realisieren. Immaterielle Synergien entstehen hauptsächlich in den Bereichen Management, Forschung, Finanzierung und Absatz.

### Synergie

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

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

### Abbildung 3

Synergiepotentiale in den einzelnen Funktionsbereichen

## 2.2 Brancheninduzierte Gründe

Die Erschließung von Synergien kann ein Unternehmen von innen heraus dazu bewegen sich zu diversifizieren. Der Anlass für eine Diversifikation kann aber auch von außen auf das Unternehmen einwirken. Wenn eine Branche eine besonders attraktive Branchenstruktur besitzt, z.B. wenige und schwache Wettbewerber, zahlreiche und schwache Kunden und Lieferanten, kann eine Ausweitung der Geschäftsaktivitäten auf diese Branche auch für Unternehmen in-

**Attraktive Branche** veranlasst das Unternehmen zu diversifizieren

teressant sein, deren Kerngeschäft keine oder wenig Anknüpfungspunkte zu dieser Branche besitzt. Die Synergiepotentiale sind in solch einem Fall gering, die attraktive Branchenstruktur alleine veranlasst das Unternehmen zum Markteintritt.

### **2.3 Marktmacht**

„Predatory Pricing“ oder „räuberische Preisgestaltung“ bedeutet, dass ein Unternehmen versucht durch sehr niedrige Verkaufspreise, die unter den Durchschnittskosten der anderen Unternehmen, bzw. sogar unter den eigenen Grenzkosten liegen, die Konkurrenten aus dem Markt zu verdrängen. Eine solche Strategie kann nur dann Erfolg haben, wenn dieses Unternehmen die dadurch entstehenden Verluste länger kompensieren kann als die Wettbewerber. Tendenziell wird ein diversifiziertes Unternehmen Verluste in einem Geschäftsbereich, durch Verrechnung mit Gewinnen in anderen Geschäftsbereichen, auf lange Sicht besser kompensieren können als ein fokussiertes Unternehmen.

### **2.4 Finanzierung**

Ein diversifiziertes Unternehmen ist nicht alleine auf den externen Kapitalmarkt angewiesen um Finanzmittel zu beschaffen. Es hat auch die Möglichkeit, Investitionsmittel intern zu generieren und den einzelnen Geschäftsfeldern unterschiedlich zuzuteilen.

Diese interne Aufteilung von Finanzmitteln ist aus verschiedenen Gründen einer externen Beschaffung überlegen:

- Konzernführung ist besser über die einzelnen Geschäftsfelder informiert als externe Kapitalgeber => sinnvollere Kapitalzuteilung möglich
- interne Allokation der Finanzmittel verursacht geringere Kontrollkosten
- Unabhängigkeit des Unternehmens von externen Kapitalgebern

### **2.5 Risikominimierung**

Diversifizierte Unternehmen besitzen in der Regel ein geringeres Konkursrisiko als Einproduktunternehmen. Dies trifft immer dann zu, wenn die Cashflows der einzelnen Geschäftsfelder auch negativ miteinander korreliert sind. Dadurch wird eine gegenseitige Kompensation der volatilen Cashflows erreicht und das Konkursrisiko sinkt, was für die Unternehmenseigentümer von Vorteil ist.

### **2.6 Stakeholder-Ansatz und ethische Begründung**

Neben den Eigentümern gibt es zahlreiche weitere Gruppen, die mit einem Unternehmen in Verbindung stehen und die ein Interesse daran haben, das Un-

ternehmensrisiko zu verringern, z.B. Mitarbeiter, die einen langfristig sicheren Arbeitsplatz besitzen möchten, der nicht durch kurzfristige Schwankungen eines Geschäftsfeldes bedroht ist, oder auch Lieferanten, die langfristige und stabile Geschäftsbeziehungen vorziehen. Schwankungen, die die Arbeitsplatzsicherheit sowie die Lieferantenbeziehung gefährden können, gehen meist auf saisonale, konjunkturelle oder strukturelle Nachfrageänderungen zurück.

Der Ausgleich saisonaler Nachfrageunterschiede kann durch Diversifikation relativ unproblematisch erreicht werden. Die meisten Wintersportausrüster haben auch ein Produktprogramm für Sommersportarten wie Tennis oder Golf.

Konjunkturelle Nachfrageänderungen können z.B. durch einen Mix an konjunkturabhängigen und konjunkturunabhängigen Geschäftsfeldern abgeschwächt werden.

Zur Vermeidung der negativen Effekte von strukturellen Nachfrageänderungen ist eine möglichst breite Diversifikation in Geschäftsfelder, die unterschiedliche Bedürfnisstrukturen abdecken, von Vorteil. (Quersubventionierung immer nur vorübergehend, nicht bei dauerhaft unrentablen Geschäftsfeldern)

### 3 Argumente gegen Diversifikationsstrategien

Es gibt aber auch Argumente, die gegen Diversifikationsstrategien sprechen:

- Grenzen von Synergien
- Komplexität und Kontrollverlust
- Managementinteressen
- Grenzen der Risikominimierung

#### 3.1 Grenzen von Synergien

Synergien treten nicht automatisch auf, es existieren lediglich Synergiepotentiale. Synergien müssen identifiziert und realisiert werden.

Besonders immaterielle Synergien sind schwer zu identifizieren.

Bei der Realisierung von Synergien zeigen sich häufig Widerstände bei den Mitarbeitern aufgrund von:

- Ängsten vor Veränderung (Mehrarbeit, Machtverlust, Verlust des Arbeitsplatzes)
- Bereichsegoismen
- mangelnder Kompromissbereitschaft

#### **Gefahr**

Widerstände bei den Mitarbeitern können die Realisierung von Synergiepotentialen gefährden

Die Realisierung von Synergien ist mit Kosten verbunden:

- „Lehrgeld“ im neuen Umfeld (neue Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden)
- Koordinations- und Kompromisskosten

- „versteckte Kosten“: Reaktionszeit des Managements steigt aufgrund zunehmender Komplexität

### 3.2 Komplexität und Kontrollverlust

Ein Unternehmen verfolgt meist mehrere Ziele. Diese Ziele können in unterschiedlicher Beziehung zueinander stehen:

- komplementäre Ziele fördern sich gegenseitig
- indifferente Ziele beeinflussen sich nicht gegenseitig
- konkurrierende Ziele beeinflussen sich negativ (z.B. Rendite und Risiko)

Eine Diversifikationsstrategie steigert die Anzahl an Geschäftsfeldern und damit meist auch die Anzahl der zu erreichenden Ziele. Somit steigt auch die Gefahr, dass das Unternehmen versucht, einander widerstrebende Ziele zu erreichen. Daher ist bei diversifizierten Unternehmen eine genaue Analyse der zu erreichenden Ziele besonders wichtig.

Ein hohes Maß an Diversität führt zu einem hohen Maß an Komplexität, nicht nur im strategischen Bereich (Formulierung der Ziele), sondern vor allem auch im operativen Bereich (Umsetzung der Ziele).

Strategische und operative Komplexität führt zu Ineffizienzen und Kontrollverlust.

### 3.3 Managementinteressen

Kritiker behaupten, dass es vor allem im Interesse der Manager selbst liegt, diversifizierte Unternehmen zu leiten. Durch die Diversifikation wächst der Macht- und Einflussbereich der Manager und die Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes durch Konkurs sinkt. Da Diversifikationsstrategien auch immer Wachstumsstrategien sind, ergeben sich bei den meisten Vergütungssystemen für Führungskräfte automatisch Einkommenssteigerungen. Vor allem durch die Akquisition von amerikanischen Unternehmen können deutsche Manager aufgrund der deutlich höheren Löhne für Top-Manager in den USA erhebliche Gehaltssteigerungen erzielen.

**Vorteile der Manager**  
Macht, Einfluss, Arbeitsplatzsicherheit, Einkommenssteigerungen

### 3.4 Grenzen der Risikominierung

Bei Aktiengesellschaften können die Unternehmenseigentümer, also die Aktionäre, selbst Risikominimierung betreiben, indem sie ihr Aktienportfolio diversifizieren. Aktien sind auf dem Kapitalmarkt sehr schnell handelbar und es entstehen dadurch deutlich geringere Kosten als bei dem Eintritt eines Unternehmens in neue Geschäftsfelder.



## 4 Fazit

Die Frage, ob eine Diversifizierungs- oder Fokussierungsstrategie erfolgversprechender ist, kann nicht für alle Unternehmen gleich beantwortet werden. Empirische Untersuchungen kommen ebenfalls zu widersprüchlichen Ergebnissen. Jedes einzelne Unternehmen muss abwägen, welche der hier präsentierten Gründe für dieses Unternehmen besondere oder weniger Bedeutung besitzen.

In der Unternehmenspraxis zeigt sich ein gewisser Trend hin zu moderat diversifizierten Unternehmen mit verwandten Geschäftsbereichen (Relationale Diversifikation). Extrem diversifizierte Unternehmen (Konglomerate) mit völlig unverwandten Geschäftsbereichen waren offenbar eine Erscheinung der 1980er Jahre und viele dieser Unternehmen haben in den vergangenen 25 Jahren ihre Diversität durch Fokussierungsstrategien deutlich reduziert.

## Interessante Literatur zum Thema

### Fey, Andreas

Diversifikation und Unternehmensstrategie: Zur Insuffizienz der Analyse des Diversifikationserfolges in der empirischen Diversifikationsforschung. Frankfurt am Main 2000.

### Funk, Joachim

Wie schaffen diversifizierte Unternehmen Wert? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51.Jg. 1999.

### Reed, Richard / Luffman, George

Diversification: The growing confusion. In: Strategic Management Journal, 7.Jg. 1986.

### Rumelt, Richard

Strategy, structure, and economic performance. Boston 1986<sup>2</sup>.

### Szeless, Georg

Diversifikation und Unternehmenserfolg: Eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen. St. Gallen 2001.

## Interessante Links im Internet (Stand 01/2005)

- ▶ <http://www.manalex.de>  
Managementlexikon mit zahlreichen Schlagworten, auch zum Themenbereich Diversifikation und Fokussierung.
- ▶ [http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/WiWi/dowling/files/sm/WS04\\_05/S06-12-04.pdf](http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/WiWi/dowling/files/sm/WS04_05/S06-12-04.pdf)  
Eine Präsentation der Boston Consulting Group, die zeigt, dass konglomerat diversifizierte Unternehmen nicht automatisch Wertvernichter sein müssen.
- ▶ <http://www.econbiz.de/suchausgabe.shtml?search=diversifikation>  
Suchausgabe der virtuellen Fachbibliothek Wirtschaftswissenschaften mit zahlreichen weiteren interessanten Links zum Thema Diversifikation im Internet.



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