

# Abstract

**Titel:** Beurteilung der Diversifikationsstrategie der Firma X AG sowie deren Konsequenzen

**Kurzzusammenfassung:** Aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen und des daraus resultierenden schrumpfenden Marktes sehen sich Unternehmen oftmals gezwungen, Wachstumsmöglichkeiten ausserhalb ihres gegenwärtigen Betätigungsfeldes zu suchen. Eine sogenannte Diversifikation hat jedoch nicht nur Chancen des Wachstums und der Risikominimierung, sondern sie birgt auch Gefahren in sich. Diese ergeben sich beispielsweise durch eine mangelhafte Beurteilung der Branchenattraktivität der neuen Geschäfte, oder einer verminderten Leistungsfähigkeit durch eine Verzettelung der Kräfte sowie falsche Einschätzung von Synergieeffekten und Unterschieden in der Unternehmenskultur. Es gibt keine allgemeingültige Gestaltungsempfehlung, welche für eine Diversifikation geeignet ist. Die Erfolgchancen der Diversifikation des Unternehmens X AG können jedoch mit den richtigen Massnahmen entscheidend erhöht werden.

**Verfasser/-in:** Nathalie Schmied

**Herausgeber/-in:** dipl. Ing. ETH, lic.oec. HSG Herr Stephan Egger

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2011

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Schmied, N. (2011). *Beurteilung der Diversifikationsstrategie der Firma X AG sowie deren Konsequenzen*. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Diversifikation, Unternehmensstrategie, Strategisches Management

## **Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, Literaturquellen**

**Ausgangslage:** Ein KMU ist seit seiner Gründung im Textilgeschäft tätig. Aufgrund eines Strukturwandels und des daraus resultierenden schrumpfenden Marktes, sah sich das Unternehmen gezwungen, Wachstumsmöglichkeiten ausserhalb des Textilgeschäftes zu suchen. Die Unternehmensleitung fällt die Entscheidung sich zu diversifizieren und neue Geschäftsfelder aufzubauen.

**Ziel** dieser Bachelor Thesis ist es, die Diversifikationsstrategie des Auftraggebers zu untersuchen und zu beurteilen, sowie entsprechende Konsequenzen abzuleiten.

**Methodisch** werden zunächst die theoretischen Grundlagen einer Diversifikation eruiert. Allgemeine Chancen, Gefahren sowie Erfolgsfaktoren werden identifiziert. Die vom Unternehmen definierte Diversifikationsstrategie wird auf ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren untersucht und grafisch in einer SWOT-Matrix dargestellt. Die Ergebnisse basieren auf den theoretischen Grundlagen, den geführten Interviews mit verschiedenen Mitarbeitenden des Unternehmens sowie ergänzenden Beobachtungen aufgrund der Arbeitstätigkeit der Verfasserin beim Auftraggeber. Aus dieser Analyse zeigen sich klare Problemfelder der Diversifikation beim untersuchten KMU. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird ein auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittenes 4-Punkte-Programm erarbeitet, um die Chancen auf eine erfolgreiche Diversifikation des Auftraggebers zu erhöhen.

## Erkenntnisse:



Abbildung 1: SWOT-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse des untersuchten Unternehmens zeigt klar, wo der Schuh drückt: Das KMU hat vor einigen Jahren zwar die Strategie angepasst, die Struktur sowie die Unternehmenskultur jedoch weitgehendst unberücksichtigt gelassen. Die Folge: die Unternehmenskultur und die suboptimale Organisation bremsen die Strategieumsetzung und somit auch die effektive Synergienutzung. Vorhandenes Synergiepotenzial sowie Gewinn- und Wachstumschancen stehen Defiziten in der Organisation sowie höheren strategischen Anforderungen aufgrund der gestiegenen Komplexität entgegen. Da bei der Strategieausarbeitung auch keinerlei verlässliche Markt- oder Branchendaten zur Verfügung standen, mangelt es bei der operativen Umsetzung. Der Auftraggeber hat mit unternehmenskulturellen Problemen, aber auch mit organisatorischen Herausforderungen wie unklaren Prozess- und Kompetenzzuordnungen zu kämpfen. Strategie, Struktur und Unternehmenskultur – diese drei Faktoren stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit und um eine Strategie erfolgreich umzusetzen, gilt es allen drei entsprechende Beachtung zu schenken.

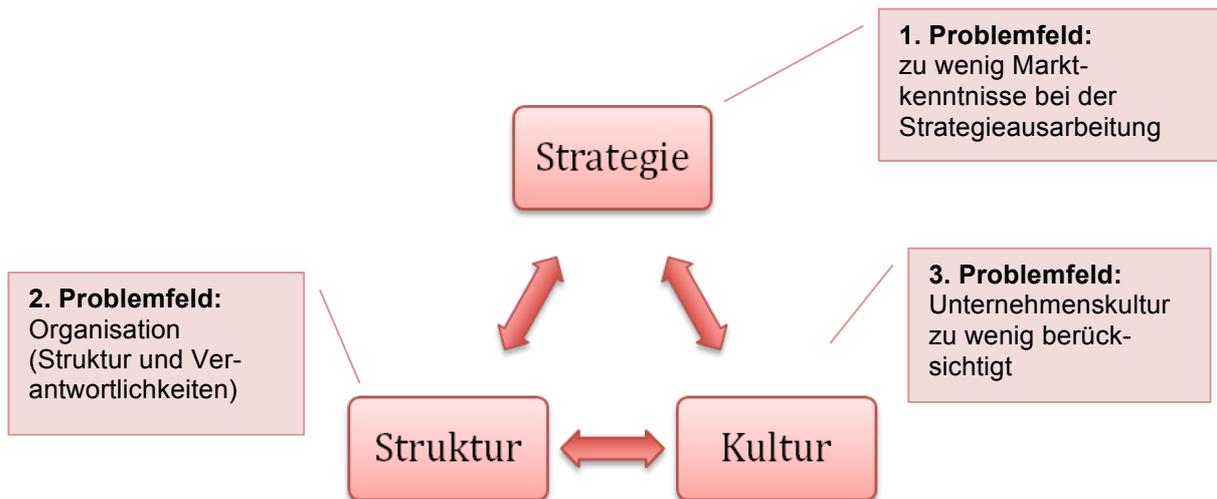


Abbildung 2: Problemfelder

Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt keine allgemeingültige Gestaltungsempfehlung für eine erfolgreiche Diversifikation. Jedes Diversifikationsvorhaben hat seine eigenen Erfolgsfaktoren. Die Verfasserin erarbeitet und beschreibt daher auf Basis der obgenannten Erkenntnisse eine für die untersuchte Unternehmung optimale Soll-Situation und definiert diese als Ziele für die Massnahmen.

Ziel	Problemfeld	Beschreibung Soll-Situation
Ziel 1	1	Die <b>Unternehmensstrategie</b> ist auf Basis fundierter Marktkenntnisse klar definiert und berücksichtigt die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundengruppen und Marktgegebenheiten der einzelnen SGF genügend. Das Unternehmen <b>positioniert sich klar am Markt</b> und fokussiert sich auf ihre Kernkompetenzen.
Ziel 2	2	Die <b>Organisation</b> ist so gestaltet, dass sie Erfolgchancen der Diversifikation unterstützt.
Ziel 3	3	Es besteht eine mit der Strategie <b>kompatible Unternehmenskultur</b> und die <b>Widerstände der Mitarbeitenden</b> sind <b>aufgelöst</b> . Vorhandene Synergien werden auf Basis einer effektiven Zusammenarbeit optimal genutzt.

Abbildung 3: Ziele

Quelle: Eigene Darstellung

Es werden Massnahmen und Instrumente erarbeitet, um die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung der Diversifikation des Auftraggebers zu erhöhen. Die speziell auf Bedürfnisse des untersuchten Unternehmens zugeschnittenen Instrumente werden in einem 4-Punkte-Programm zusammengefasst.

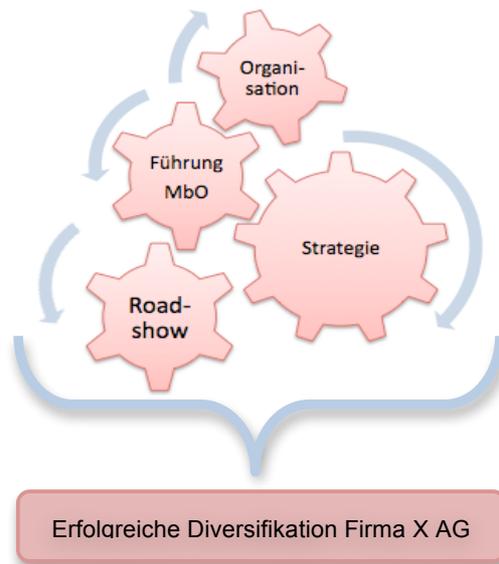


Abbildung 4: 4-Punkte-Programm  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Basis bildet eine Marktforschungs-Studie, welche dem Unternehmen wichtige Daten für die Neuformulierung/Anpassung der Strategie zur Verfügung stellt. Damit sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren können, müssen sie wissen, welche übergeordneten Ziele erreicht werden sollen, wohin der Weg führt und wo sich der Auftraggeber aktuell befindet. Sie sollen deshalb an einer halbjährlichen Roadshow von der Geschäftsleitung entsprechend informiert werden. Zudem erhalten die Mitarbeiterinnen mittels eines speziell ausgearbeiteten Feedback-Fragebogens die Möglichkeit, anonym zur Strategie Stellung zu nehmen. Einheitliche Führungsgrundsätze mittels eines auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittenen MbO-Leitfadens sowie organisatorische Anpassungen und klare Regelungen der Verantwortlichkeiten runden das 4-Punkte-Programm ab.