



Strategische Transformation durch Diversifikation

Prof Dr Martin Friesl
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
NHH Norwegian School of Economics

Zukunftswerkstatt Automotive Amberg
10. April 2024



Ziele

Welchen Beitrag leistet Diversifikation zur Unternehmenstransformation?

Welche Einflussfaktoren sind zu berücksichtigen?

Jedes Unternehmen heutzutage...

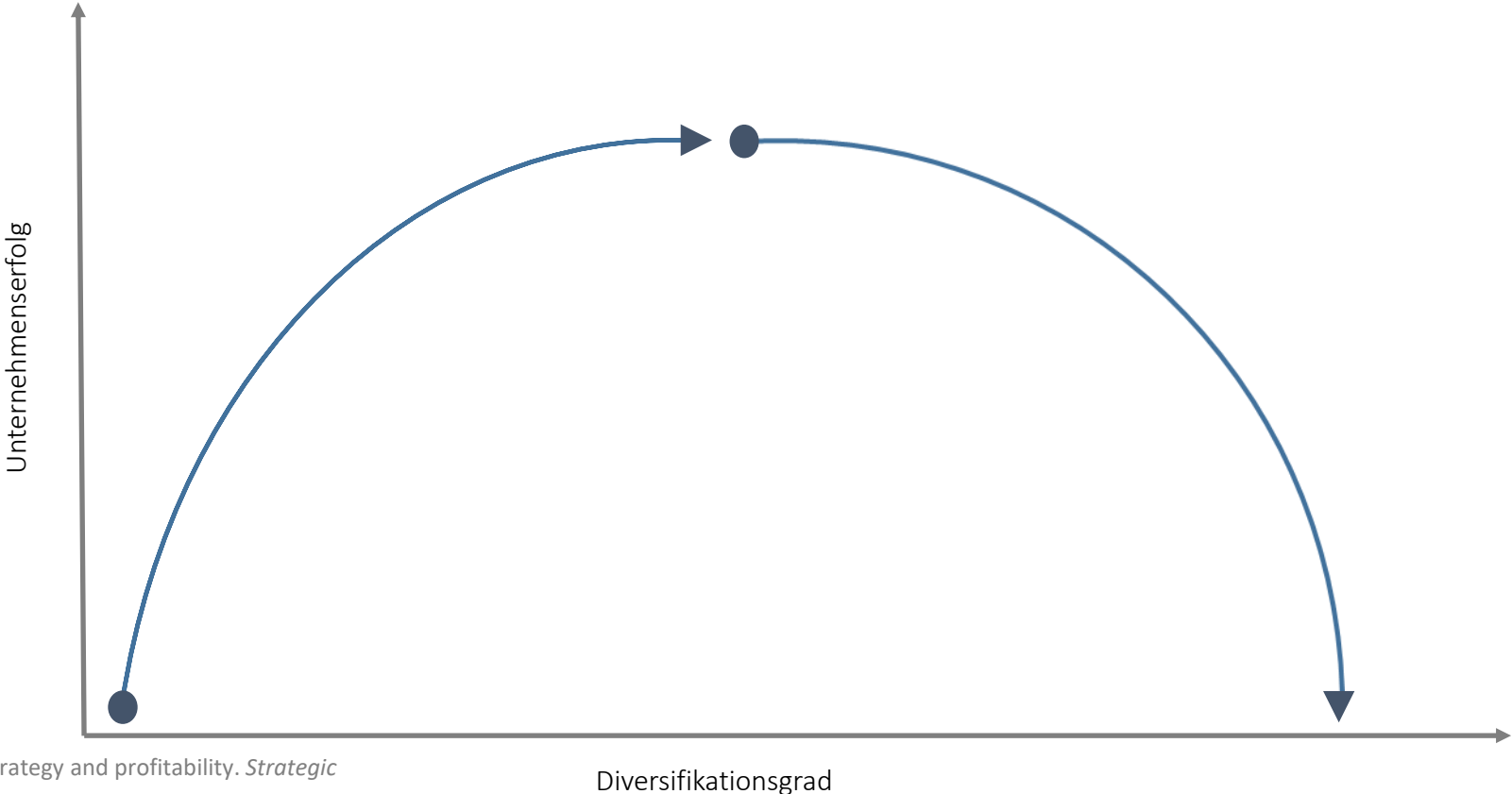
...will ein
neues
Unternehmen
werden...

...nicht mehr...

...aber auch
nicht weniger!

Viel hilft nicht immer viel

Zusammenhang von Diversifikation und Unternehmenserfolg



Quelle: Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.

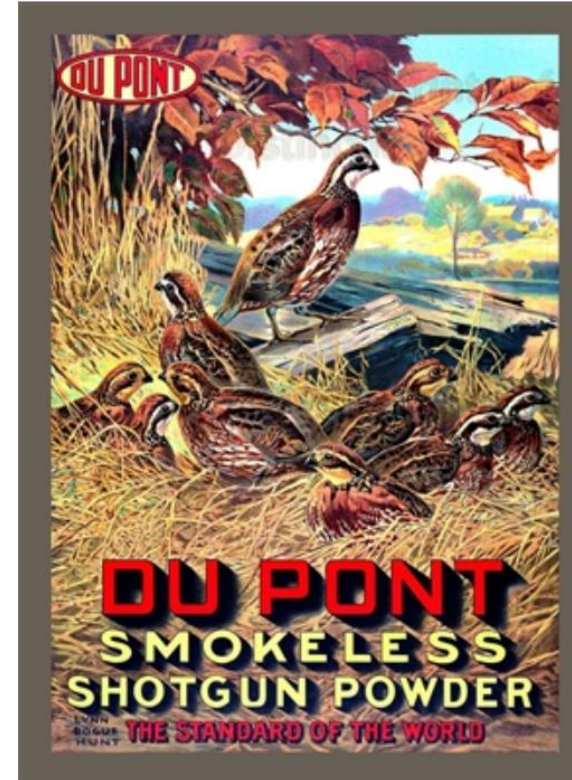




“In September, 1921, the du Pont Company put into effect [its] new structure of [...] multi-departmental divisions and a general office with staff specialists and general executives.”

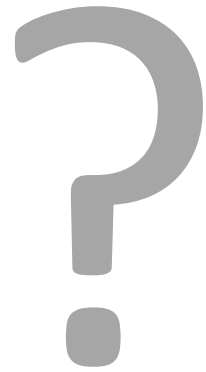
Bild:www.art.com
Quelle: Chandler, A. (1962) Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise

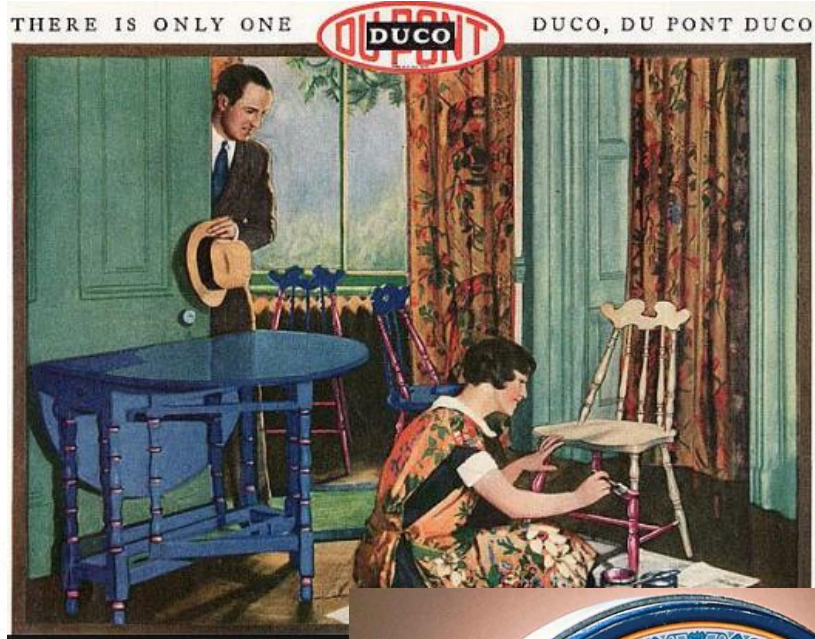
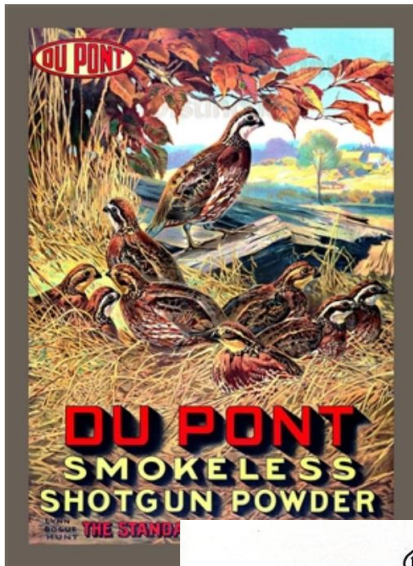
Zurück zum Anfang - 1911









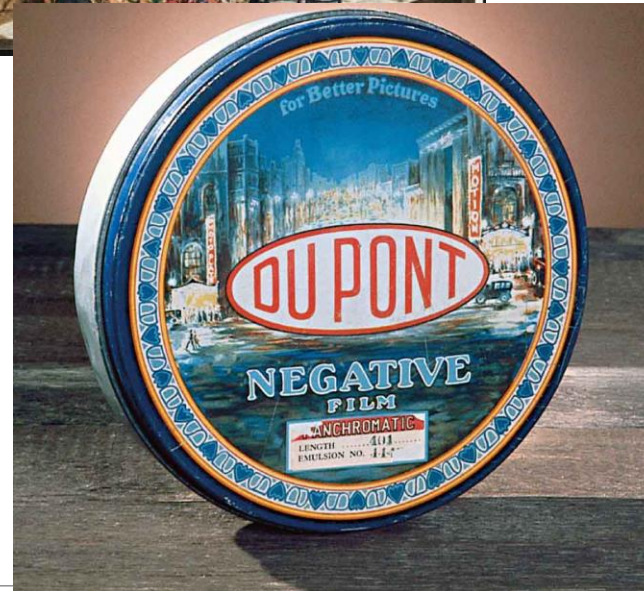


FAST COLORS ON COTTON



Permanency of color adds to the life and the value of fabrics; hence, the increasing application of fast colors to all lines of goods.

Since 1919 the domestic production of fast colors for cotton has steadily increased in types, shades and amounts. Their consumption to-day is considerably larger than pre-war and is continually on the increase.



“Je mehr Farbe und Lack wir verkaufen,
desto mehr Geld verlieren wir”

(Bericht an President Irénée du Pont 1919)

Empfehlung an das Management

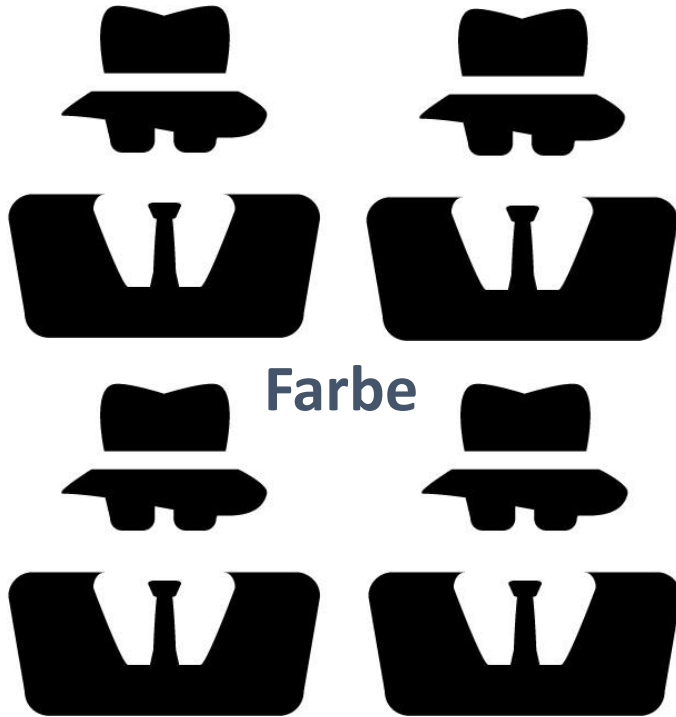
“Wir sollten
Prozesse durch Funk-
Funktionen realisieren”



Unsere Organisation war der Grund
für unseren bisherigen Erfolg

Alle Initiativen zum Thema
Organisation sind
einzustellen!

Ab in den Untergrund...



Wochenende

Abend

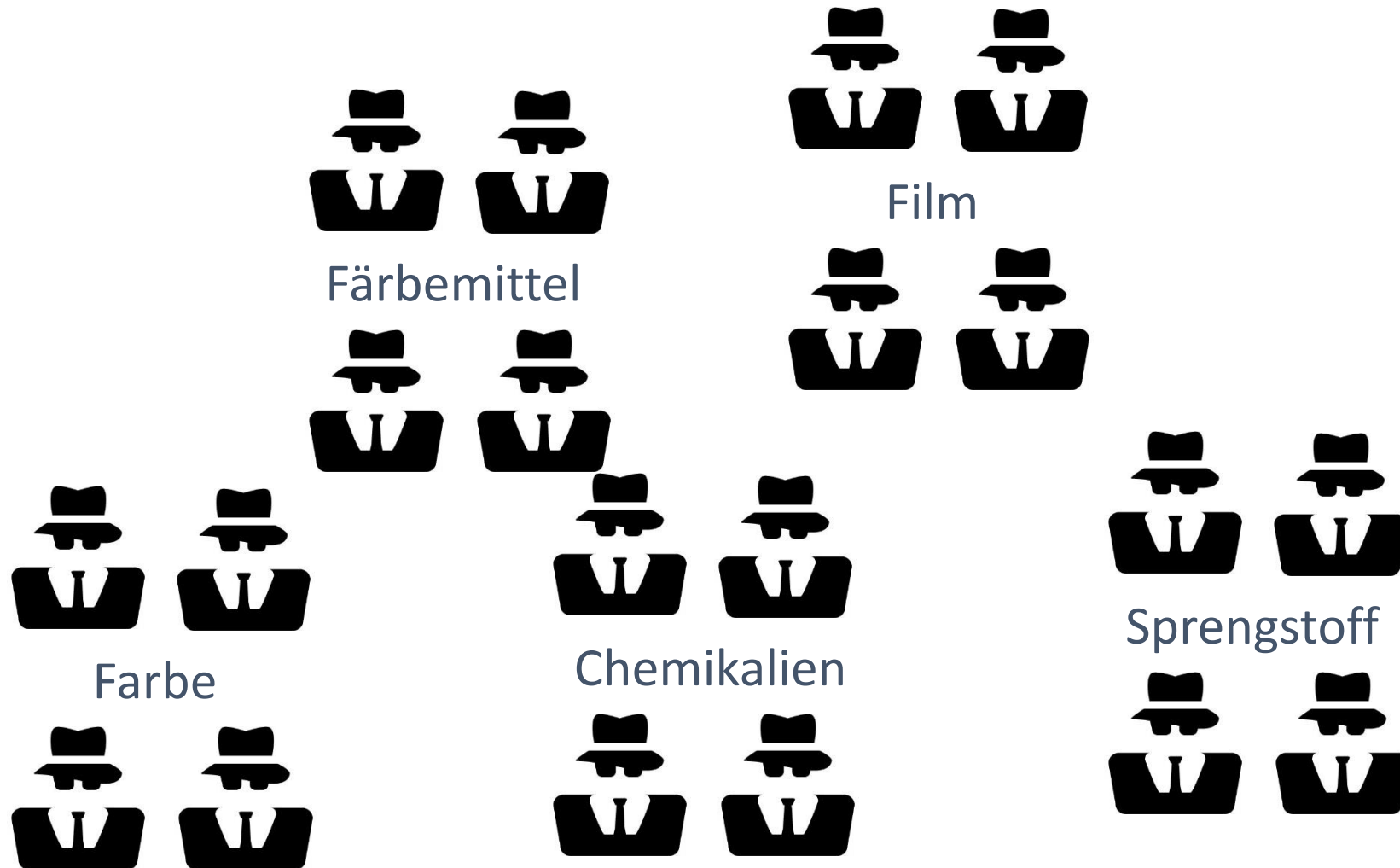
Das Wort 'Organisation' wird
vermieden

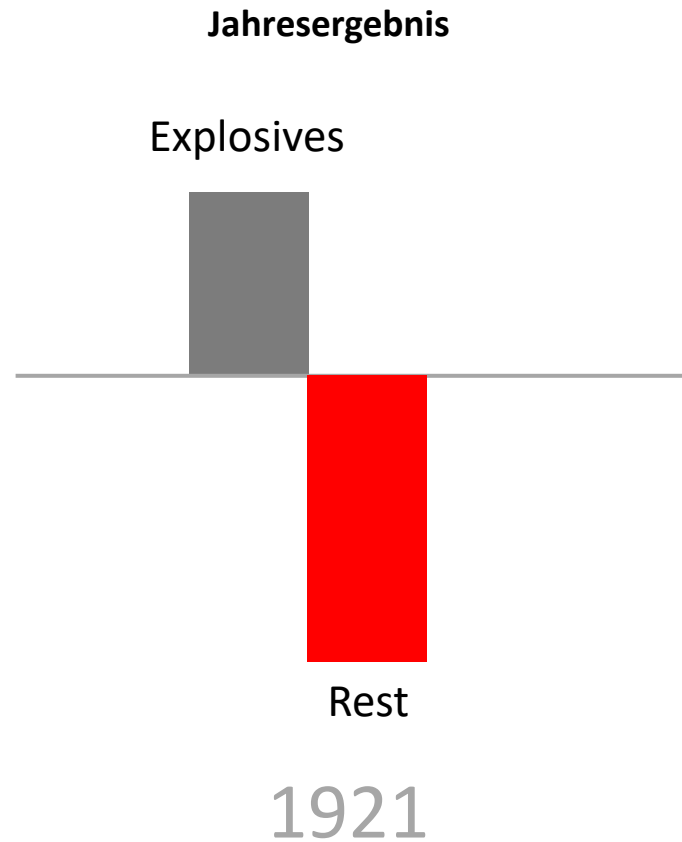
Wie wäre es
mit folgendem
Vorschlag?

“Wir steigern den
ROI des
Farbengeschäfts
um 14%”

GENEHMIGT

De facto (informelle) Produktdivisionen





“The trouble with the Company is right here in Wilmington, and the failure is the failure of administration for which we, as Directors are responsible”

Brief an Irénée du Pont



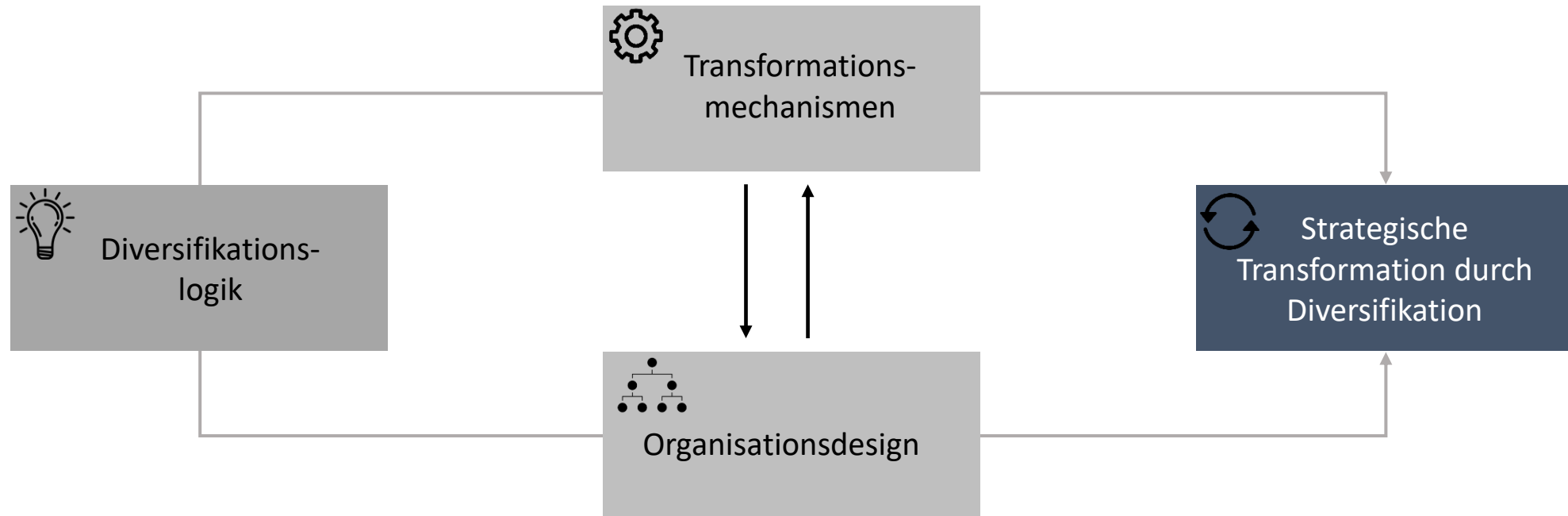
<https://www.hoteldupont.com/meetings>

Board stimmt erneut über den
ursprünglichen Vorschlag ab
Irénée du Pont wird überstimmt

*“In September, 1921, the du
Pont Company put into effect
[its] new structure of [...] multi-
departmental divisions and a
general office with staff
specialists and general
executives.” (S. 111)*

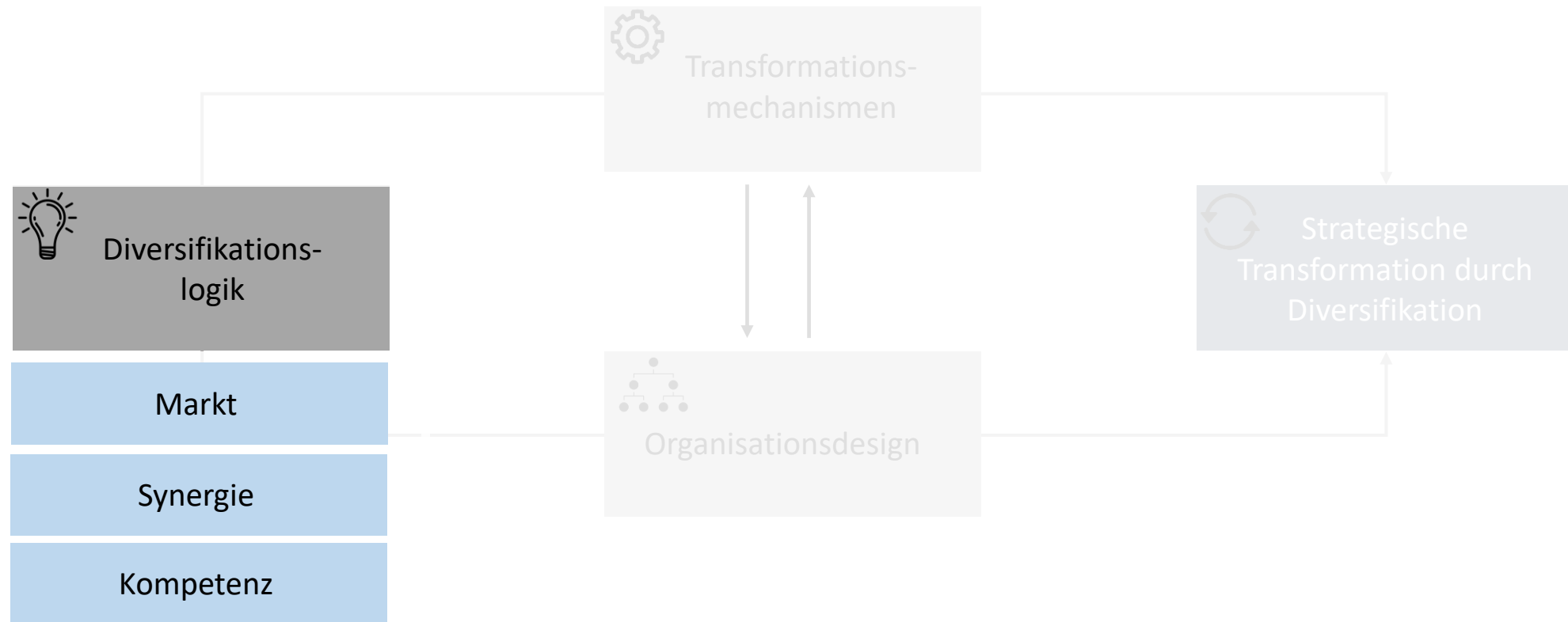
Worum geht es in dieser Geschichte?

Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



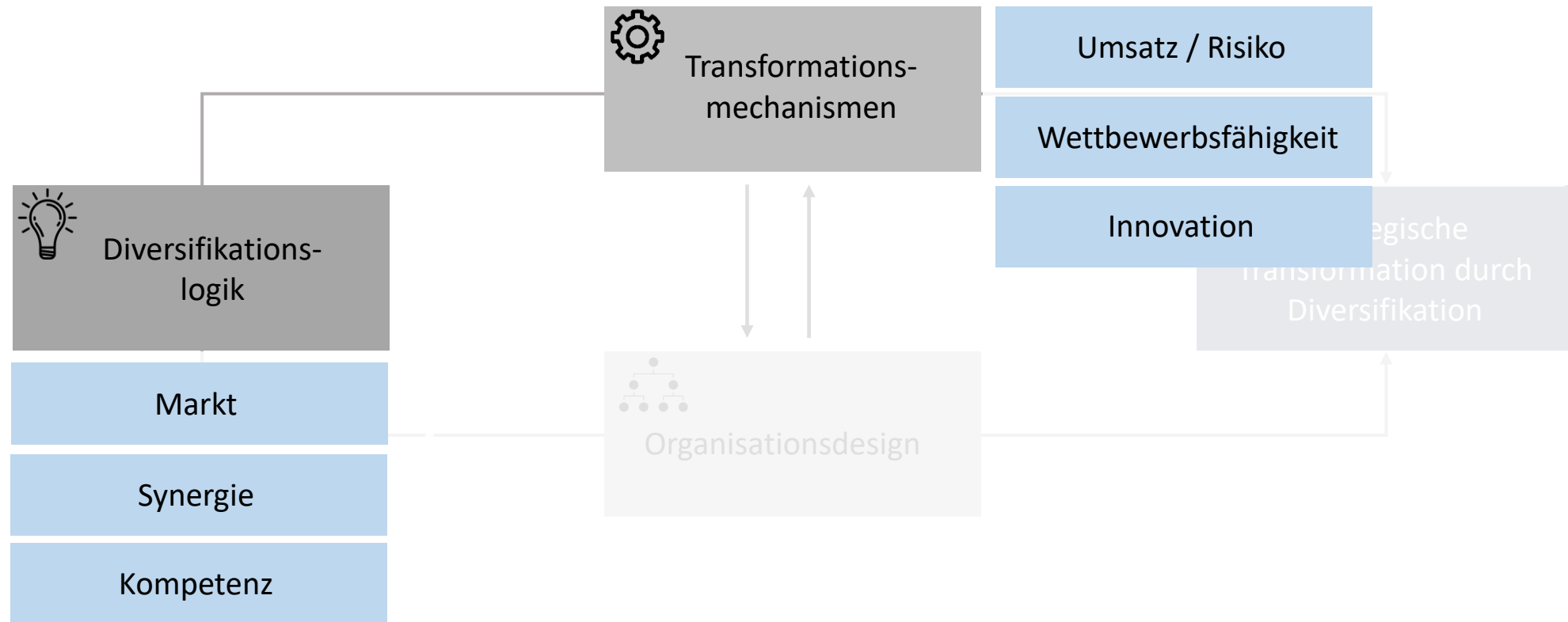
Worum geht es in dieser Geschichte?

Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



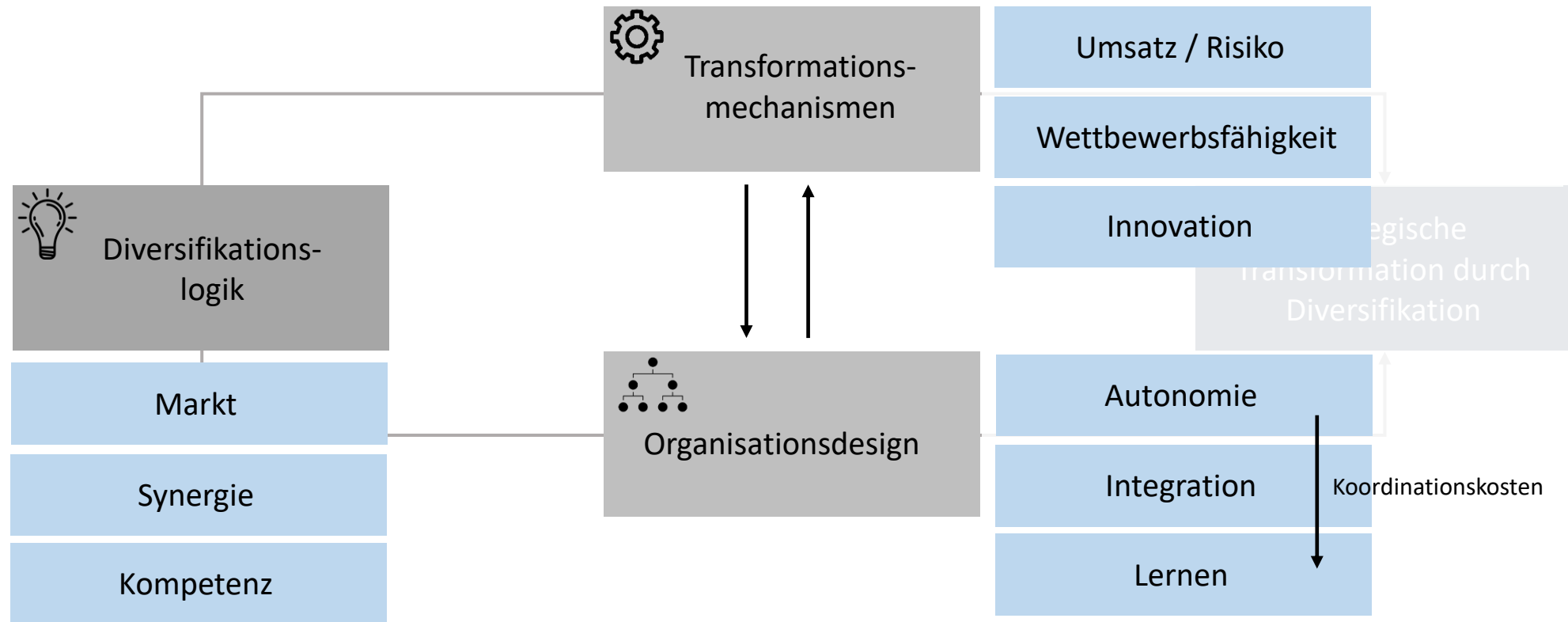
Worum geht es in dieser Geschichte?

Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



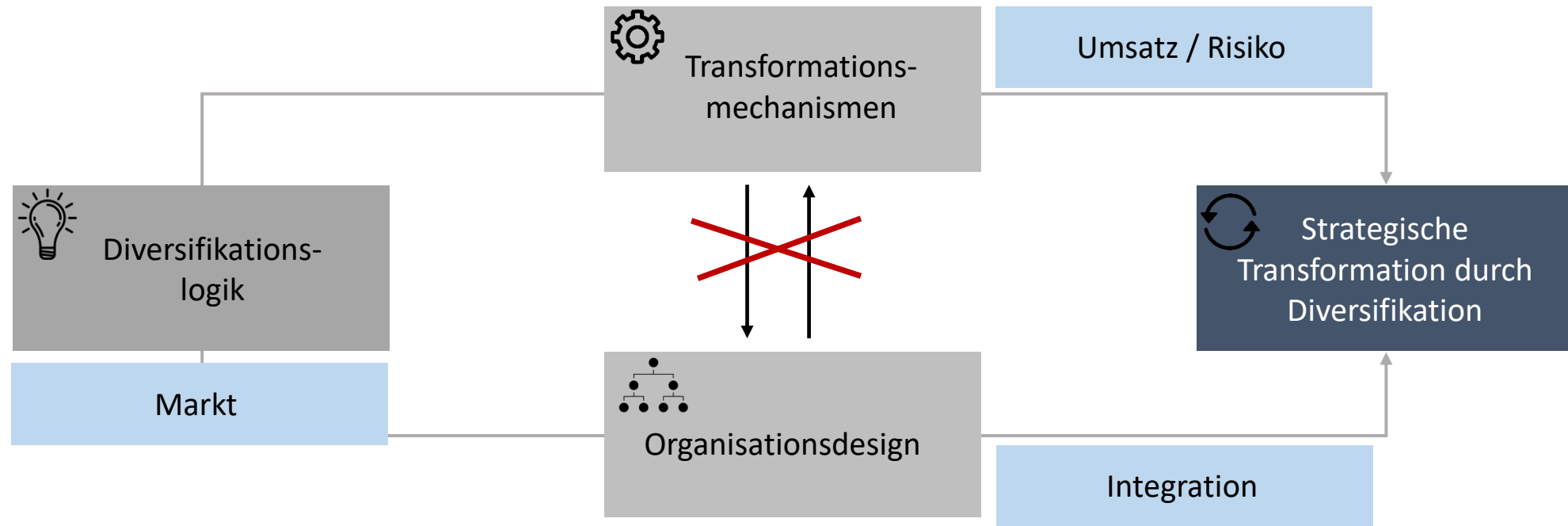
Worum geht es in dieser Geschichte?

Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



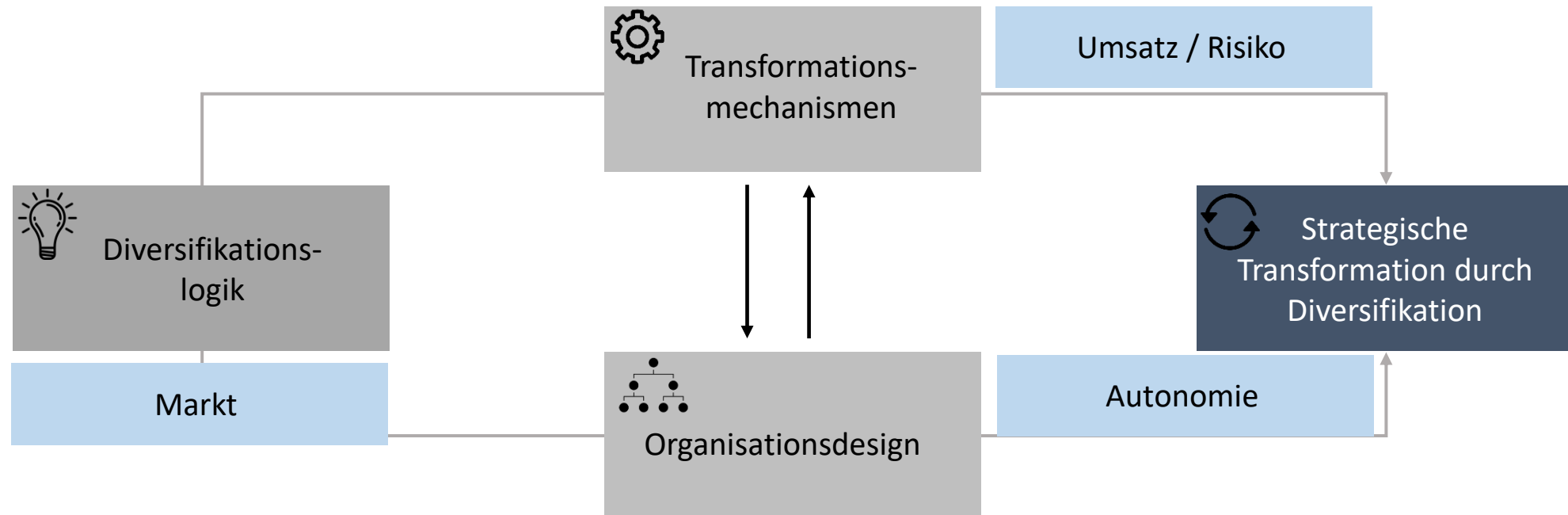
Warum tat sich DuPont so schwer?

Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



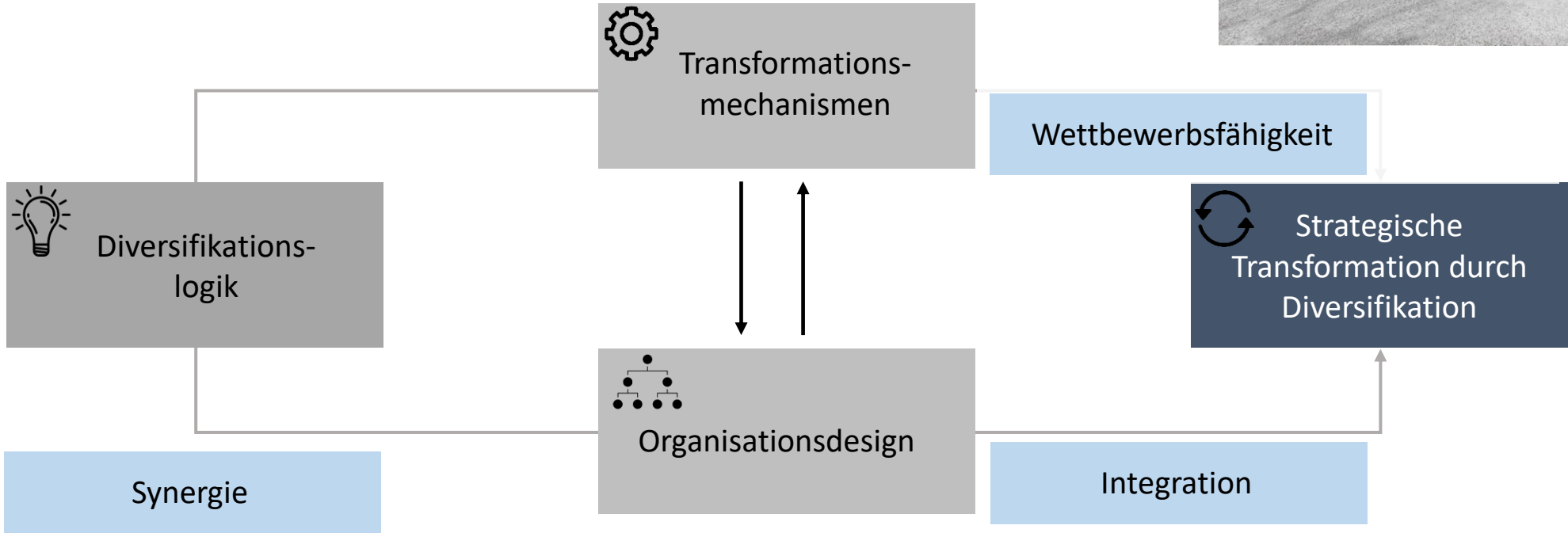
Was war die Lösung

Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



Synergetische Transformation VW - TRATON

Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



Technologieorientierte Diversifikationsstrategie

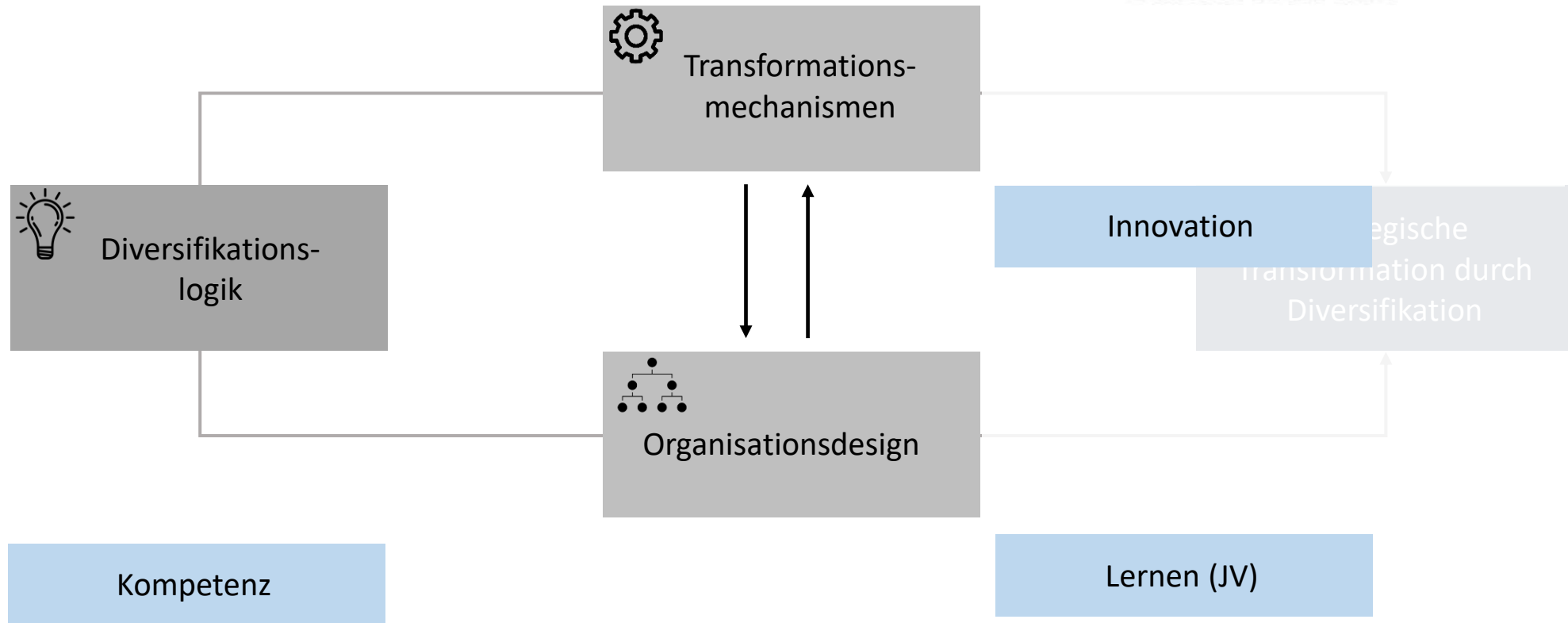
Strategische Transformation durch Diversifikation: Logik, Mechanismen, Design



GlaxoSmithKline



STEVENAGE BIOSCIENCE
CATALYST



Aktueller Trend: ‚Fokussierte‘ Diversifikation und Innovationsstärke

Reduktion in Diversifikationsgrad und Veränderung von Werthebel und Organisationsdesign



SIEMENS
Energy from Görlitz

KONZERNUMBAU

Siemens auf dem Weg zur Holding

Joe Kaeser baut Siemens um: Die Kerngeschäfte werden in drei operative Unternehmen gegliedert – statt bisher fünf Divisionen. Damit wird der Konzern immer mehr zur Holding.



NACH SCHWACHER QUARTALSBLANZ

Aufspalten, neu ordnen – Daimler will mit Radikal-Strategie den Gewinn steigern

Der Auto-Konzern reorganisiert sich in drei Sparten. Vorstand und Aufsichtsrat möchten so Kräfte freisetzen – und die Führungsposition ausbauen.

ROUTINE

ThyssenKrupp sagt Aufspaltung ab

10.05.2019

Das große Projekt von Konzernchef Kerkhoff steht vor dem Aus. Auch das angekündigte Joint-Venture mit Tata kippt – weil Brüssel wohl ein Veto eingelegt hätte. Zugleich will der Konzern 6000 Stellen streichen.

f x



Hochfliegende Pläne: Stahlwerk von ThyssenKrupp in Duisburg (Archivbilder)

Toshiba considers splitting itself into three companies

Plan is one of several being discussed by under-fire Japanese conglomerate



Toshiba's involvement in several sensitive areas of national security, including nuclear power, has added a layer of complexity to any restructuring of the group © AFP via Getty Images

General Electric: Culp cuts a shambling titan down to size

Breaking up an empire, it seems, ultimately creates more value than building one



A business that was once the US's apex industrial conglomerate has been cut down to size by years of stumbles © AP

CHANCEN UND RISIKEN

Sollte Bayer aufgespalten werden?

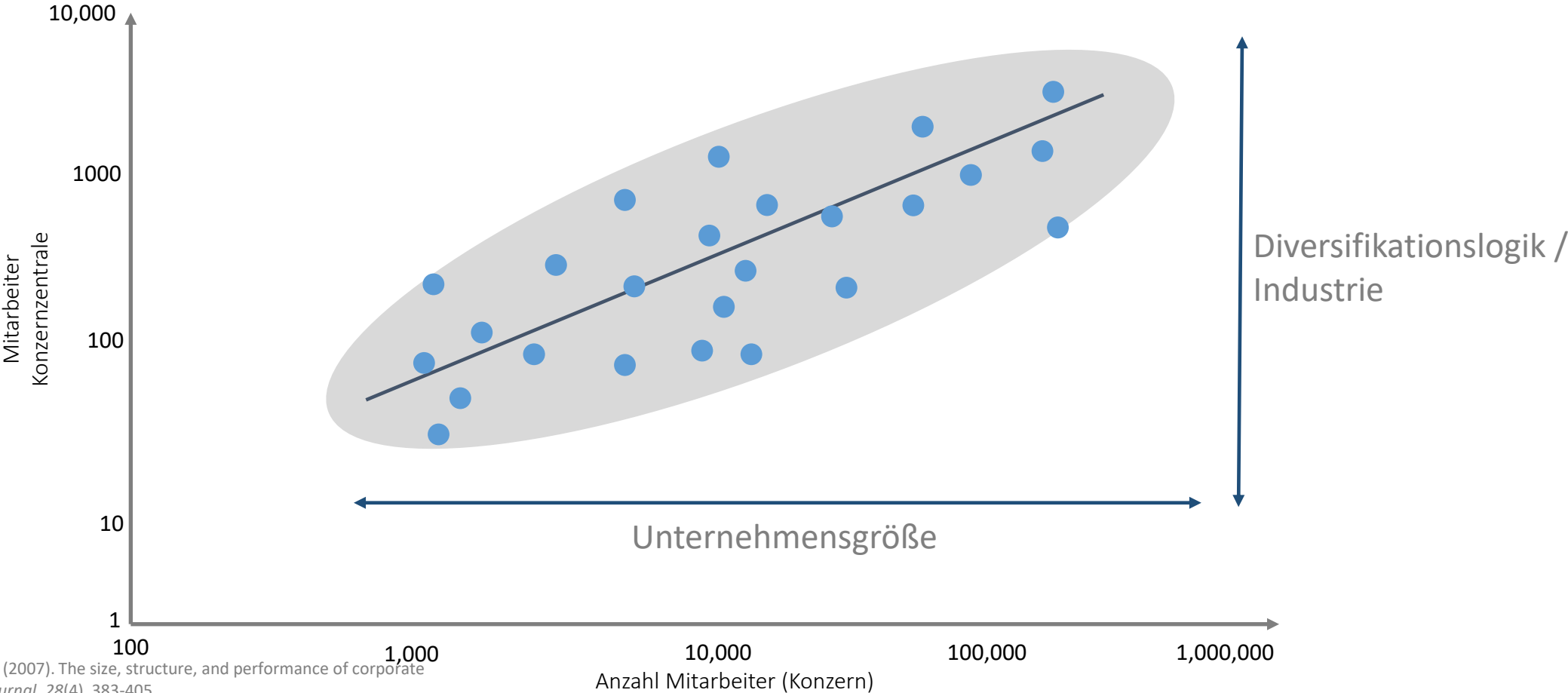
von Jürgen Söll und Angela Maier
04. März 2014



Illustration: Katharina Krenn/Motivart

Auf den Fit kommt es an!

Headcount Implikationen von Wachstum und Diversifikationsgrad



Quelle: Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405.



Key Takeaways

Diversifikation kann zum Motor nachhaltiger Transformation werden

Entscheidend ist Klarheit über die Diversifikationslogik

Die Diversifikationslogik bestimmt letztlich Transformationsmechanismen und die adäquate Organisationsform

Passung zwischen Diversifikationslogik und Organisationsform ist zentral, um die Vorteile von Diversifikation voll auszunutzen

Danke

Prof Dr Martin Friesl

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
NHH Norwegian School of Economics

martin.friesl@uni-bamberg.de