



STRAT. MANAGEMENT | PROF. DR. LUDWIG THEUVSEN

Teil IV -

Unternehmensstrategien

Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Gliederung

4. Unternehmensstrategien

4.1 Strategische Ausrichtung

4.2 Portfolio-Management

4.3 Internationalisierung

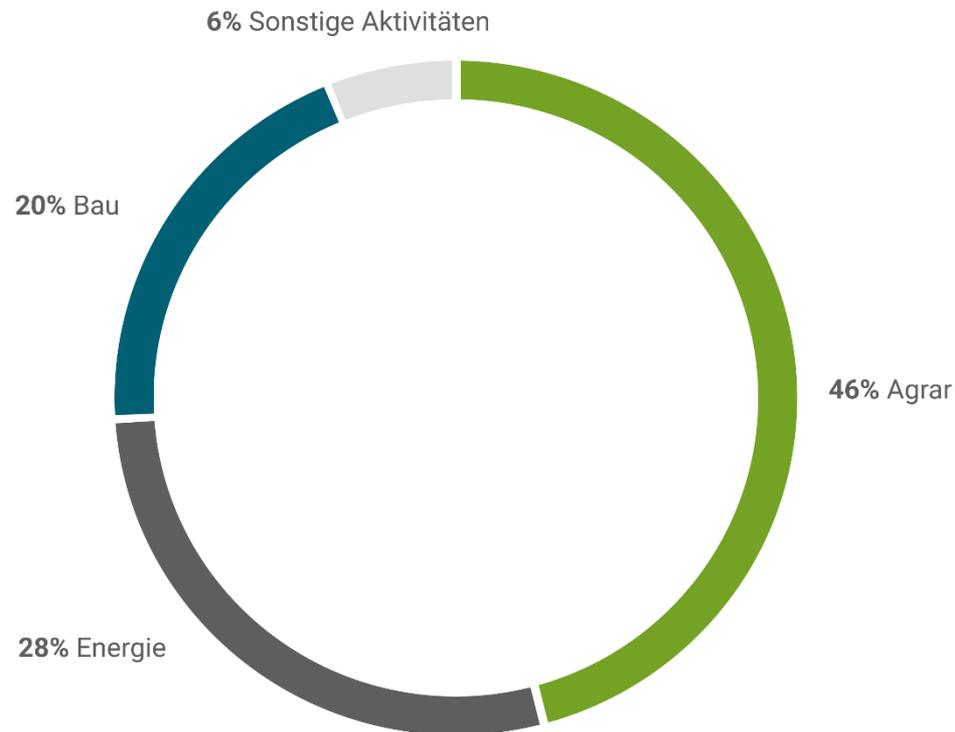
Strategische Ausrichtung



Quelle: Johnson et al. 2016, S. 322

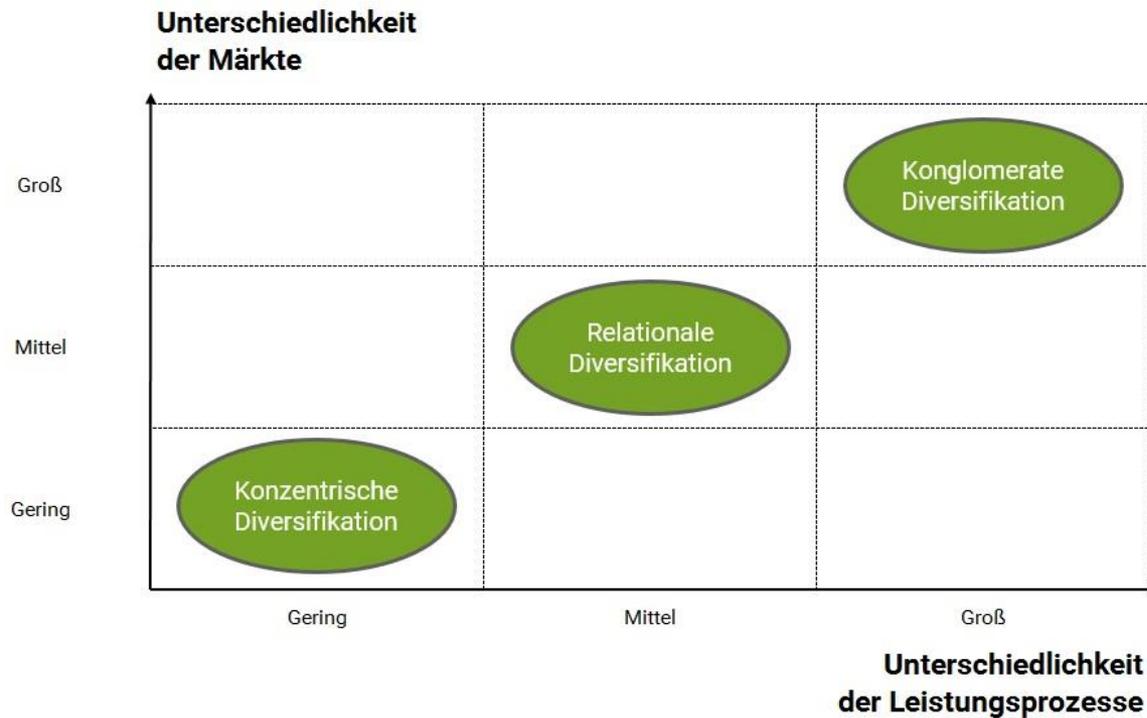
BAYWA-KONZERN

Umsatzanteile der Geschäftsbereiche



Quelle: BayWa AG München (2017)

Diversifikationsarten



- a) Verbundene Diversifikation
- b) Unverbundene Diversifikation

Quelle: Hungenberg 2000, S. 389

DETERMINANTEN STRATEGISCHER VERWANDTSCHAFT

Zwischen Geschäftsfeldern

Aufgaben der Geschäftsführung	Determinanten strategischer Gemeinsamkeiten
Ressourcenallokation	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnlicher Umfang von Investitionsprojekten - Ähnlicher Zeithorizont bei Investitionsprojekten - Ähnliche Risikoquellen - Erfordernis ähnlicher Geschäftsführungskompetenzen für Manager von strategischen Geschäftseinheiten
Strategieformulierung	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnliche Schlüsselerfolgskriterien - Ähnliche Stufen im Branchenlebenszyklus - Ähnliche Wettbewerbsposition der einzelnen Geschäftsaktivitäten in ihren Branchen
Performance-Management und -Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - Zielfestlegung anhand ähnlicher Performance-Kriterien - Ähnlicher Zeithorizont für Performance-Ziele

Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 584

DIVERSIFIKATIONSARTEN

Vertikale und horizontale Diversifikation

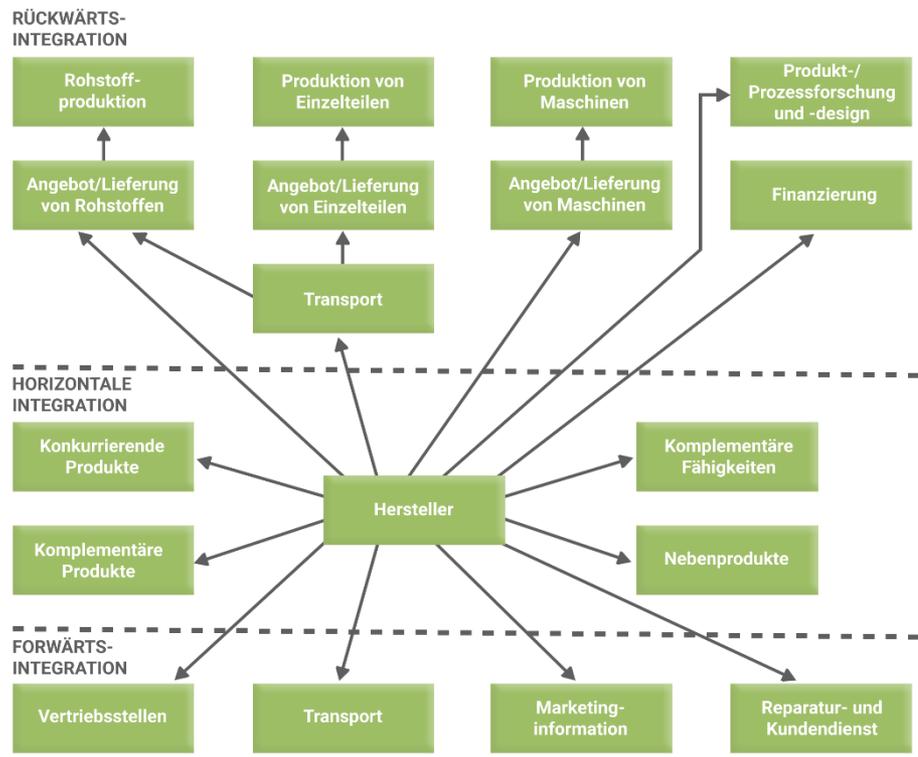
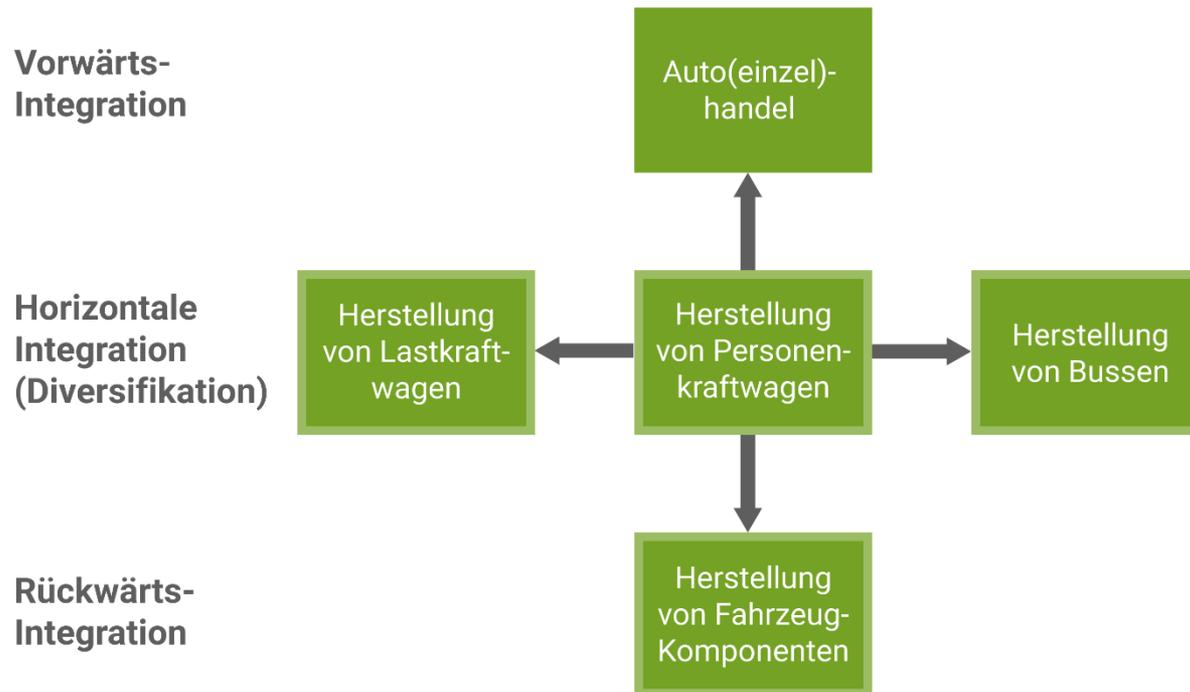


Abbildung 7.3:
Optionen einer
verbundenen Diversifikation
für einen Hersteller

Quelle: Johnson et al. 2011, S. 331

DIVERSIFIKATIONSARTEN

Fallbeispiel Autobranche



Quelle: Johnson et al. 2016, S. 334

DIVERSIFIKATIONSARTEN

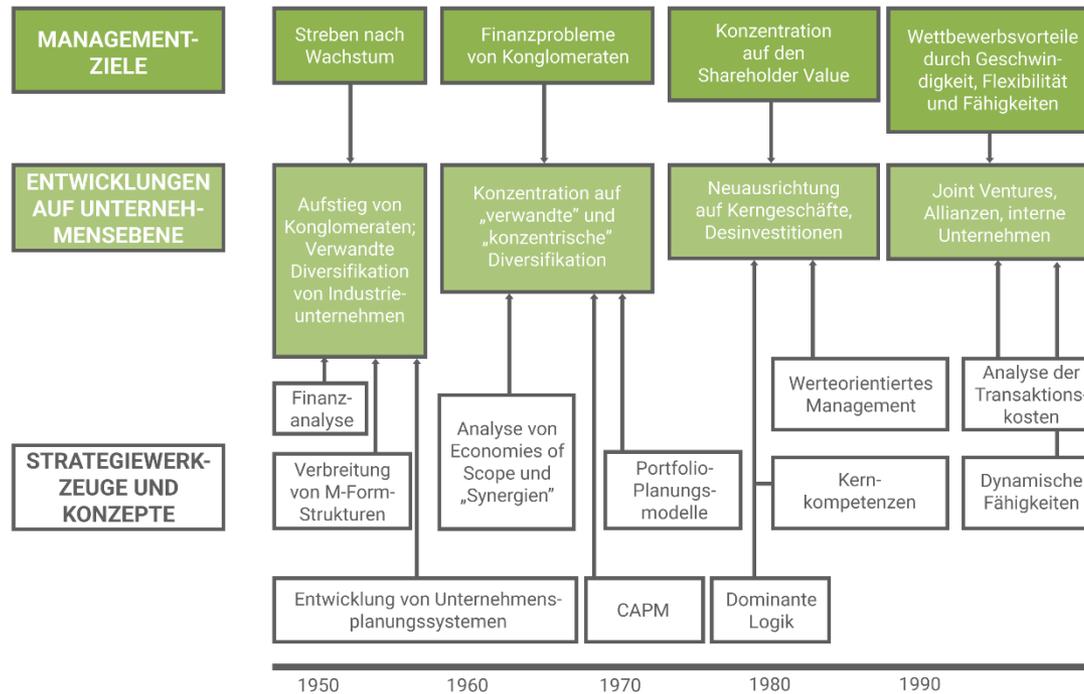
Entwicklung 1950 bis 1993

Unternehmen mit	1950 (%)	1960 (%)	1970 (%)	1983 (%)	1993 (%)
<i>Frankreich</i>					
einer Geschäftseinheit	45	35	20	24	20
dominantem Geschäft	18	22	27	11	15
verwandten Geschäften	31	36	41	53	52
nicht verwandten Geschäften	5	5	9	12	14
<i>Deutschland</i>					
einer Geschäftseinheit	37	27	27	18	13
dominantem Geschäft	22	24	15	17	8
verwandten Geschäften	31	38	38	40	48
nicht verwandten Geschäften	9	11	19	25	32
<i>Großbritannien</i>					
einer Geschäftseinheit	24	18	6	7	5
dominantem Geschäft	50	36	32	16	10
verwandten Geschäften	27	48	57	67	62
nicht verwandten Geschäften	-	-	6	11	24

Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 564

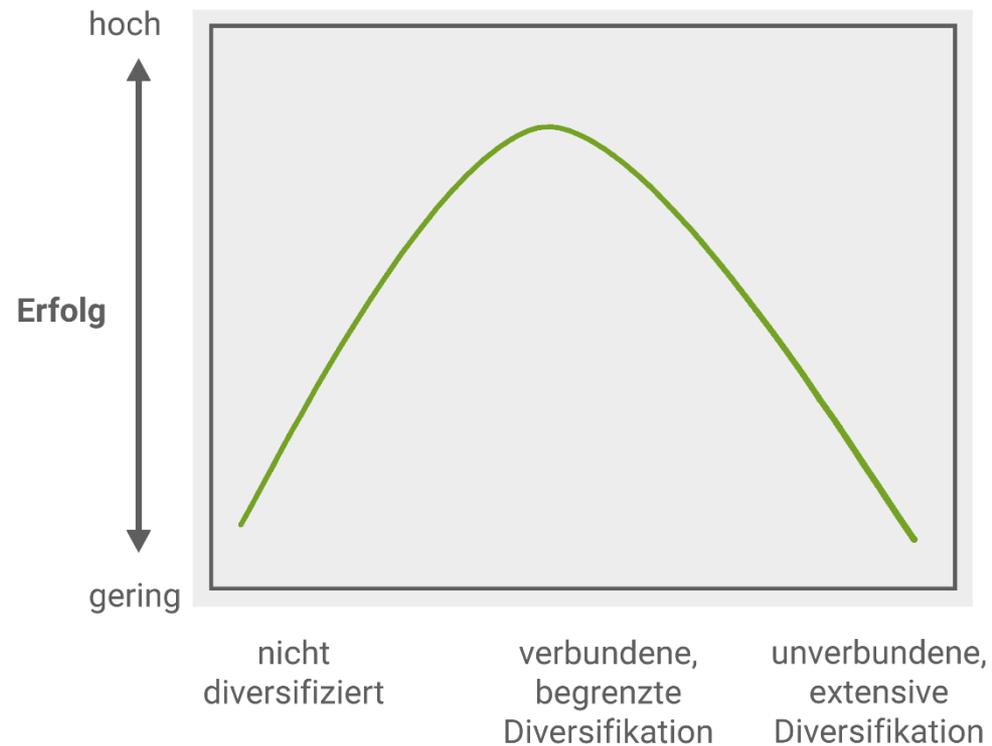
DIVERSIFIKATION

Die Evolution von Managementdenken und Managementpraxis



Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 567

Diversifikation und Erfolg



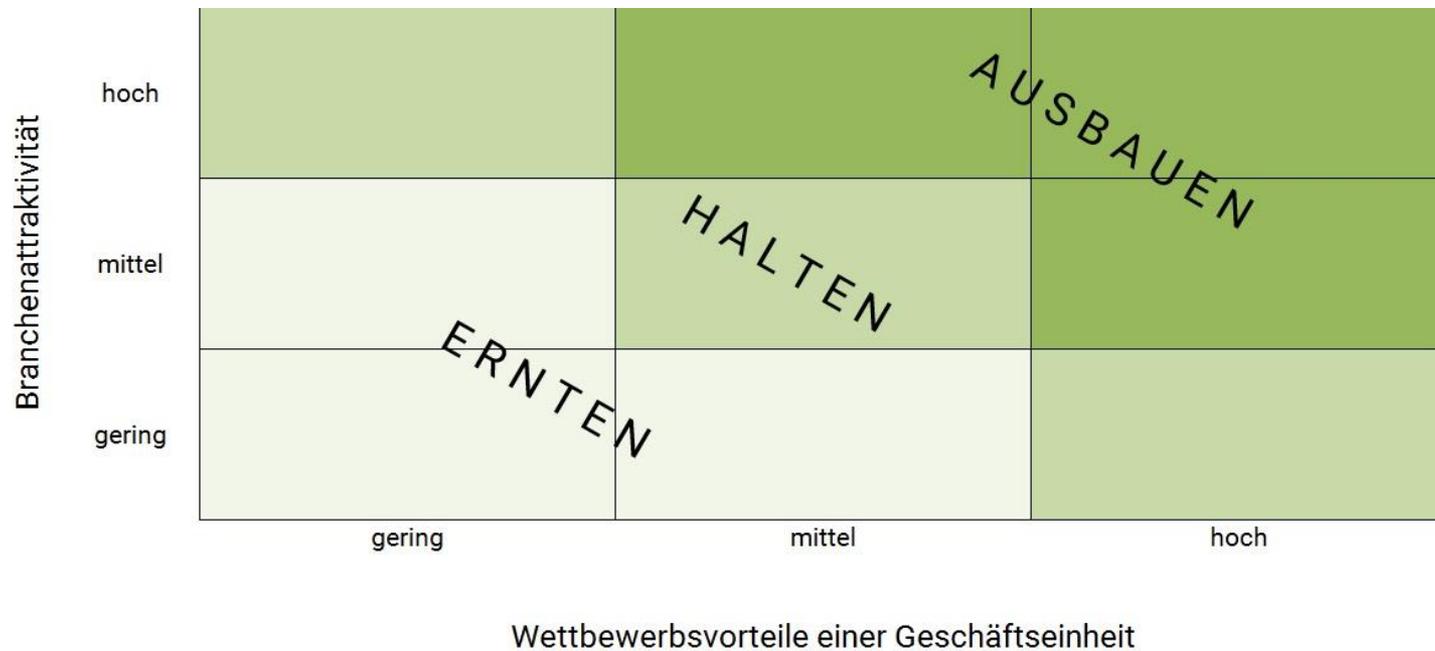
Quelle: Johnson et al. 2016, S. 333

Diversifikationsmotive

- Wachstum
- Risikoreduktion
- Rentabilität
 - Attraktivitätstest
 - Eintrittskostentest
 - Synergietest
- Wettbewerbsvorteile
Marktmacht
 - Verbundvorteile (materielle, immaterielle Ressourcen, organisatorische Fähigkeiten)
 - Wettbewerbsvorteile durch Internalisierung von Transaktionen
 - Schaffung eines internen Marktes
 - Informationsvorteile

MANAGEMENT DES UNTERNEHMENSPORTFOLIOS

GE/McKinsey-Matrix



Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 602

MANAGEMENT DES UNTERNEHMENSORTFOLIOS

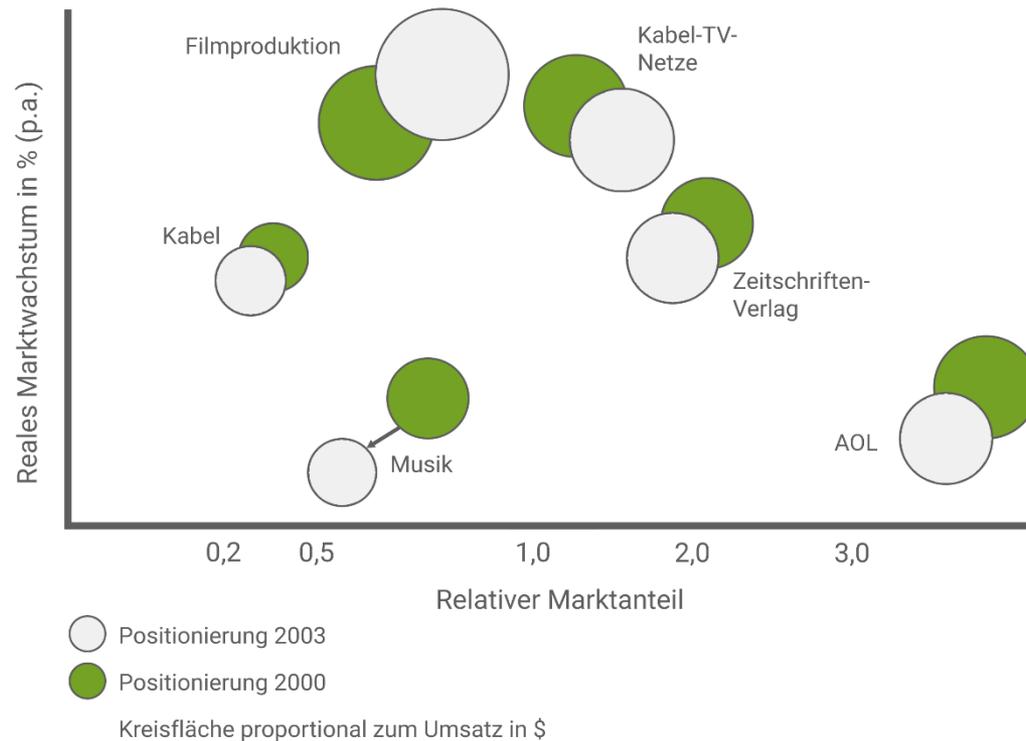
BCG-Matrix

Reales Marktwachstum in % (p.a.)	hoch	<p style="text-align: center;">QUESTION MARKS</p> <p>Umsätze: gering, instabil, wachsend Cashflow: negativ Strategie: Analysen mit dem Ziel der Bestimmung der weiteren Entwicklung zu STARS oder POOR DOGS</p>	<p style="text-align: center;">STARS</p> <p>Umsätze: hoch, stabil, wachsend Cashflow: neutral Strategie: Wachstumsinvestitionen</p>
	gering	<p style="text-align: center;">POOR DOGS</p> <p>Umsätze: gering, instabil Cashflow: neutral oder negativ Strategie: Desinvestition</p>	<p style="text-align: center;">CASH COWS</p> <p>Umsätze: hoch, stabil Cashflow: positiv Strategie: „Melken“</p>
		gering	hoch
		Relativer Marktanteil	

Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 603

MANAGEMENT DES UNTERNEHMENSPORTFOLIOS

Anwendung der BCG-Matrix



Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 604