

2) Besprechung der Vorträge anlässlich der Wirtschafts-  
ingenieurtagung vom 27. und 28. Mai 1965

21.) Dipl.-Ing. Dr. techn. B. Hake, Wiesbaden:  
"Methoden und Probleme der Diversifikation"

Zu den Möglichkeiten, die Stellung eines Unternehmens zu festigen, gehört besonders im Falle schwindender Absatzmöglichkeiten, Strukturänderungen und wachsender Konkurrenz die Diversifikation, worunter die Suche und Einführung neuer Produkte verstanden wird.

Im Hinblick auf die bisher geführten Produkte und Märkte spricht man von horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation. Stehen die neuen Produkte in einem sachlichen Zusammenhang (fertigungstechnisch oder vertriebstechnisch) mit den bisher geführten, so spricht man von horizontaler, handelt es sich um vor- oder nachgeschaltete Produkte, so spricht man von vertikaler Diversifikation. Bei der lateralen Diversifikation ist kein direkter sachlicher Zusammenhang mit den neuen Produkten vorhanden.

Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es, aus möglichst vielen Vorschlägen, die von Mitarbeitern der eigenen Firma, vor allem der Entwicklungs- sowie der Verkaufsabteilung, weiters vom Abnehmerkreis kommen können, die brauchbarsten Vorschläge herauszufinden. Zu Produktideen führen auch "Produktionsbetrachtungen", worunter die systematische Analyse der Aufgaben von Kunden verstanden werden. Desgleichen können aus dem Lieferantenkreis Anregungen für neue Produkte kommen.

Die Erfahrung zeigt, daß vor allem die Weiterentwicklung vorhandener Erzeugnisse oder bekannter Produkte geeignete Wege zu neuen Produkten darstellt.

Um möglichst zielstrebig zu Entscheidungen hinsichtlich neuer Produkte zu kommen, ist es notwendig, mittels eines geeigneten Entwicklungsverfahrens systematisch die günstigsten Produkte aus den zahlreichen Vorschlägen auszuwählen, bevor für eine geringe Zahl geeigneter Vorschläge eine detaillierte Studie des potentiellen Marktes, der dafür erforderlichen Vertriebsorganisation, sowie der Erzeugungsmöglichkeit in fertigungstechnischer, personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht gemacht wird.

Grundsätzlich können neue Produkte durch eigene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, durch Patente bzw. Lizenzen, in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sowie durch den Kauf bestehender Unternehmen in das Vertriebsprogramm hereingenommen werden. Letztere Möglichkeit wurde in einigen Fällen der lateralen Diversifikation aufgegriffen. Welcher Weg eingeschlagen werden soll, bestimmt letztlich die Zielsetzung des Unternehmens; meist ist es die höchste Rentabilität des dabei angelegten Kapitals auf lange Sicht.

Um die Aufgaben der Diversifikation im einzelnen wahrnehmen zu können, sollte eine eigene Stabsstelle im Betrieb geschaffen werden, die in Zusammenarbeit mit den Stellen der Entwicklung, Finanzierung, Produktion und des Vertriebes eine systematische Diversifikationsplanung durchführt. . . Da meist mehr als drei Jahre vergehen, bevor mit neuen Produkten Gewinne erzielt werden, müssen die einzelnen Tätigkeiten zeitlich in einem Terminplan festgelegt werden.

In der Diskussion wurde auf die Gefahr hingewiesen, die im Falle der vertikalen Diversifikation besteht, daß durch die Hereinnahme neuer Produkte sowohl der eigene Absatz, als auch der Beschaffungsmarkt durch die Reaktion der Käufer, bzw. Lieferanten beeinträchtigt werden kann.

Bei kapitalintensiven und technisch stark spezialisierten Unternehmungen sind die Chancen der horizontalen Diversifikation gering, da ein Produktionswechsel bei speziellen Anlagen meist mit hohen Investitionsausgaben verbunden ist.

Bei der Hereinnahme von Vorprodukten ist das Unternehmen an diese Bezugsquellen gebunden, es verliert die Auswahlmöglichkeit am Beschaffungsmarkt und kann die Rationalisierungseffekte anderer Lieferanten nicht für sich beanspruchen.

Die laterale Diversifikation wurde als eine typische Erscheinung kapitalintensiver Länder dargestellt; für sie gibt die Suche nach der günstigsten Kapitalanlagemöglichkeit Anlaß.

Die Diversifikation stellt eine spezielle Unternehmeraufgabe dar, deren Entscheidungen letztlich nur vom Unternehmer selbst getroffen und nicht delegiert werden können.