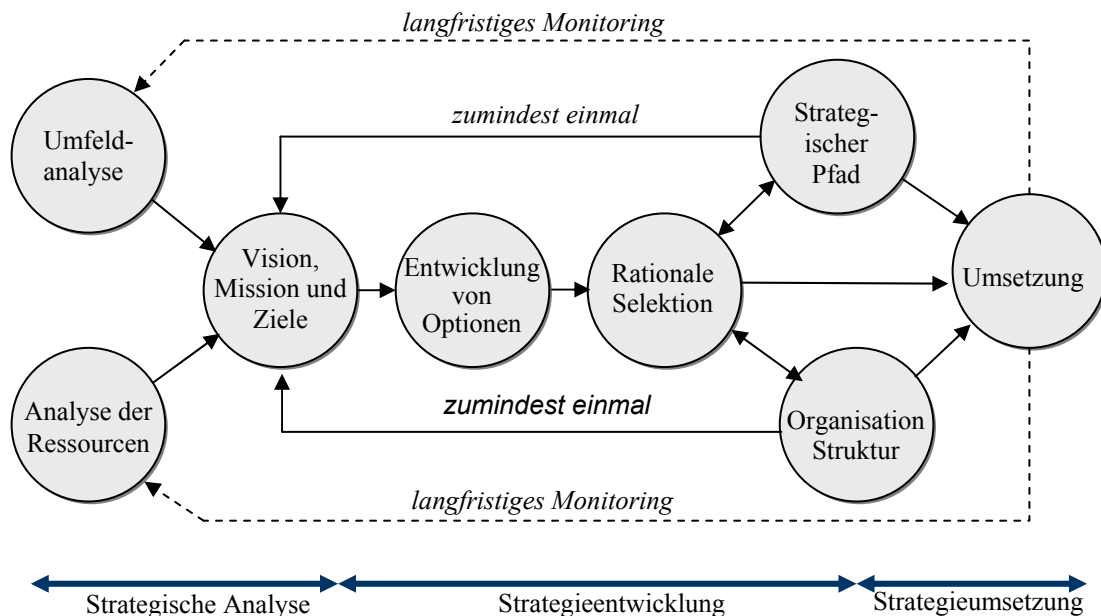


Strategische Geschäftsfeldanalyse

Der langfristige Erfolg von Unternehmen baut im Wesentlichen auf zwei Grundvoraussetzungen auf: einmal auf die Bereitschaft des Management über die engen Grenzen des angestammten Geschäfts hinaus zu denken, und zweitens, auf seine Fähigkeit, auf allen Ebenen eindeutige und konsistente

Strategien zu entwickeln und zu implementieren. In diesem Zusammenhang ist die Strukturierungs-, Koordinierungs- und Formalisierungsfunktion der strategischen Planung von entscheidender Bedeutung. Ihre Aufgabe ist es, den Strategieprozess im Unternehmen (für eine idealtypische Darstellung siehe Abb.1) operationalisierbar zu machen, d.h. die notwendige prozessuale „Infrastruktur“ bereitzustellen, um ein zeitgerechtes und hochwertiges Ergebnis zu garantieren. Der Strategieprozess kann somit allein durch die Funktionalität der Planung seine Wirkung entfalten. Die Qualität und Leistungsfähigkeit des strategischen Planungsprozesses bestimmt daher nachhaltig die Entwicklung von

Abb.1: Elemente des Strategieprozesses



Quelle: Lynch 2001,27

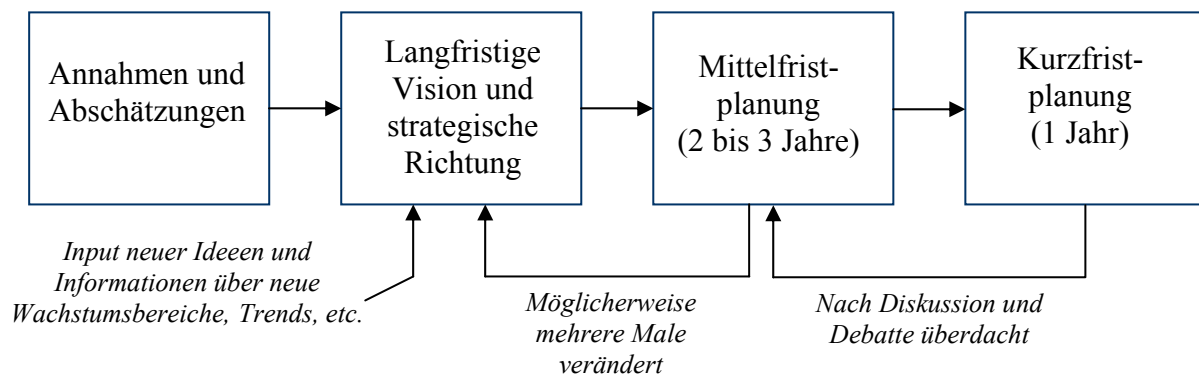
Unternehmen bzw. den Erfolg des Managements. Endergebnis des strategischen Planungsprozesses, der nicht allein als sequentielle Abfolge von Planungsschritten verstanden werden darf (Abb.2), ist die Formulierung von Geschäftsplänen. Der zeitliche Horizont dieser Geschäftspläne bzw. ihre Qualität und Durchsetzbarkeit hängen jedoch entscheidend von der Dynamik und Komplexität des Unternehmensumfelds ab.

komplexen externen Umfeldes potenziell verbessern kann, das Konzept des "Strategisches Geschäftsfeldes".

Definition und Zielsetzung

Wie der Begriff bereits andeutet, stehen Strategische Geschäftsfelder (SGF) in Zusammenhang mit einem Prozess der Abgrenzung. Genauer gesagt, sie sind das Ergebnis eines Abgrenzungsprozesses

Abb. 2: Der strategische Planungsprozess - Grundstruktur



Quelle: Lynch, 2001/781

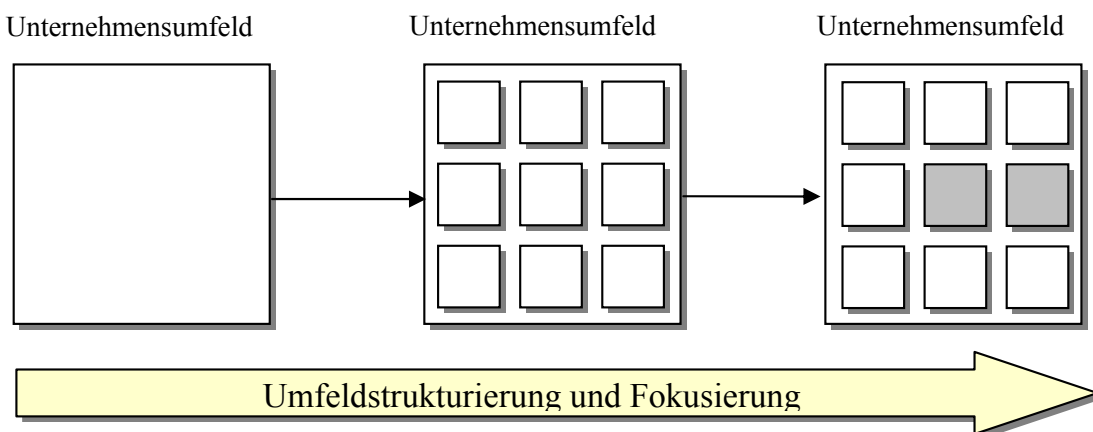
Je besser im Rahmen des Planungsprozesses die externen Bedingungen analytisch durchdrungen und begriffen werden können, desto geringer ist das Risiko im Rahmen der langfristigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens und desto realistischer die Vorgaben der Kurz- und Mittelfristplanung. Hier setzt auch der vorliegende Beitrag an. Im Mittelpunkt steht die Umfeldanalyse und ihre Bedeutung als ein Ausgangspunkt der Strategieentwicklung. Vorgestellt wird ein Konzept, das die Orientierung des Unternehmens in seinem

(Außensegmentierung), der das Ziel hat, das Unternehmensumfeld zu gliedern bzw. zu strukturieren und damit Ansatzpunkte für die Strategieentwicklung zu schaffen. In diesem Zusammenhang werden Umfeldbereiche (Märkte i.w.S.) definiert, die möglichst ein in sich geschlossenes, funktionsfähiges Subsystem des für das Unternehmen relevanten Umfeldes darstellen. Das relevante Unternehmensumfeld definiert sich dabei als aktueller Tätigkeitsbereich, erweitert durch jene - bisher unbearbeiteten - Bereiche, in denen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens

(Ressourcen) potenziell verwertet werden können. Strategische Geschäftsfelder sind also abgegrenzte überschaubare Außensegmente des Unternehmens, „(...) die eigenständige Ertragsaussichten, Chancen und Risiken [aufweisen] und für [die, vor dem Hintergrund der Ausgangssituation des Unternehmens,] relativ unabhängig eigenständige Strategien entwickelt und realisiert werden können“ (Müller-Stewens/Lechner 2001, 115). Abb.3 soll das Konzept des Strategischen Geschäftsfeldes anhand eines Prozessschemas verdeutlichen.

konfrontiert ist. Es besteht in diesem Zusammenhang allerdings ein zweifaches Problem. Einerseits muss das Unternehmensumfeld als mehrdimensionales „Spielfeld“ begriffen werden (siehe Abb.4), das aus einer Reihe von unterschiedlichen Bezugsebenen aufgebaut ist, und andererseits bestehen zwischen einzelnen Teilbereichen des Unternehmensumfelds teilweise starke Interdependenzen, die in der Außen-segmentierung berücksichtigt werden müssen. Es stellt sich nun vor diesem Hintergrund die Frage, wie man in der Ab-

Abb.3: Konzept des strategischen Geschäftsfelds

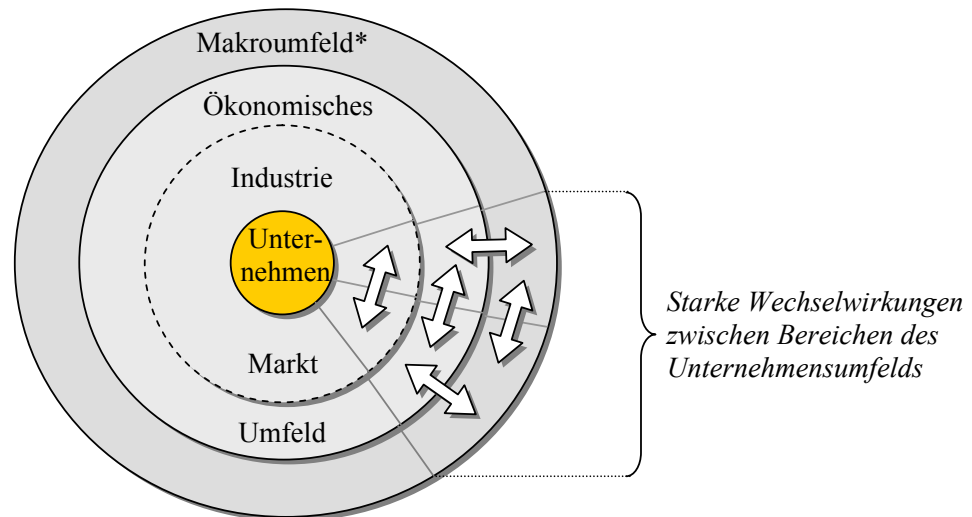


Unternehmensumfeld und Abgrenzungsproblematik

Der Wert des oben beschriebenen Konzepts der Strategischen Geschäftseinheiten wird sichtbar, wenn man sich die Schwierigkeiten vor Augen führt, mit denen das Unternehmen im Rahmen der Strategieentwicklung durch die hohe Komplexität der externen Bedingungen

grenzung von Strategischen Geschäftseinheiten vorgehen kann. Auf der einen Seite verlangt die Vielfalt der externen Bedingungen, die vom Unternehmen vorgefunden werden, eine möglichst weitgehende Segmentierung bzw. Auftrennung des Umfelds. Erst auf Basis kleinerer überschaubarer Planungseinheiten (Geschäftsfelder) können homogene

Abb.4: Komplexität des Unternehmensumfeldes



*... politisches, sozio-kulturelles, rechtliches und technologisches Umfeld

Strategien entwickelt werden. Die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Bereichen des Unternehmensumfeldes wiederum sprechen für eine möglichst geringe Anzahl an Außensegmenten. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, bestehende Interdependenzen durch eine entsprechende Größe der Segmente zu internalisieren und damit zu verhindern, dass die gewählten Strategien durch Faktoren außerhalb des betreffenden Bereichs in ihrer Wirkung bzw. Wirksamkeit beeinflusst werden. Wieviele Bereiche sollen nun im Rahmen der strategischen Analyse tatsächlich abgegrenzt werden? Auf Basis welcher Kriterien soll diese Abgrenzung erfolgen? Diese Fragen sind vor dem Hintergrund des oben geschilderten Dilemmas in der strategischen Außensegmentierung (vgl. Link 1985) nicht einfach zu beantworten. Folgende grundsätzliche Aussagen zur Außensegmentierung können jedoch getroffen werden. 1) Um in der

strategischen Planung die Übersichtlichkeit zu erhalten und den Planern in Bezug auf das jeweilige abgegrenzte Geschäftsfeld eine gewisse Autonomie zu gewährleisten, d.h. um zu verhindern, dass die äußeren Einflüsse auf das Segment zu dominant werden (z.B. im Fall von Geschäftsfeldern, die dieselben Ressourcen nutzen oder über Leistungsverflechtungen eng verbunden sind), sollten nicht zu viele GF definiert werden. 2) Nach unten hin wiederum ist die Anzahl der Segmente allein schon durch den Umstand begrenzt, dass Strategien operationalisierbar und daher möglichst konkret sein müssen. Je größer das Geschäftsfeld, d.h. je mehr Bereiche unter einer Planungseinheit subsummiert werden, desto allgemeiner wird der Inhalt der Strategie zwangsläufig gehalten sein.

Die Bildung von Strategischen Geschäftsfelder

Zentrale Kriterien für die Abgrenzung von Geschäftsfelder sind die Dimensionen Kunden, Produkte, Wettbewerber und, im Lichte der obigen Diskussion, Ressourcen (vgl. Hungenberg 2000,62f). Darüber hinaus kann die Verwendung einer Reihe anderer zusätzlicher Kriterien im Rahmen der Abgrenzung sinnvoll und hilfreich sein Für eine Übersicht über relevante Abgrenzungskriterien siehe Abb.5 (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001). Sorgfalt in

Schwierigkeiten gerieten, weil sie ihre strategische Außensegmentierung allein entlang der Dimension Technologie (Eisenbahn) und nicht stärker unter der Berücksichtigung der Dimension Kundennutzen (Transport) durchführten.

Die effektive Abgrenzung von Strategischen Geschäftsfeldern kann nun auf zwei Arten verlaufen (Müller-Stewens/Lechner 2001, 116ff): 1) über eine Spiegelung des aktuellen Geschäfts im Unternehmensumfeld (“Inside-Out-Prozess“) oder 2) über die Abgrenzung von

Abb.5: Kriterien im Rahmen der Außensegmentierung des Unternehmens

Produkte	Welche Beziehungen bestehen zwischen einzelnen Produkten?
Kundengruppen	Bestehen Übereinstimmungen in den Kundenmerkmalen?
Kundennutzen	Gibt es ähnlich gelagert Kundenbedürfnisse?
Technologie	Welche Bedeutung hat Technologie für das Geschäft?
Region	Regionale Unterschiede in Bedürfnissen oder Technologie?
Kostenstrukturen	Lassen sich Skalen- oder Verbundeffekte realisieren?
Ressourcen	Welche Geschäfte nutzen dieselbe Ressourcenbasis?

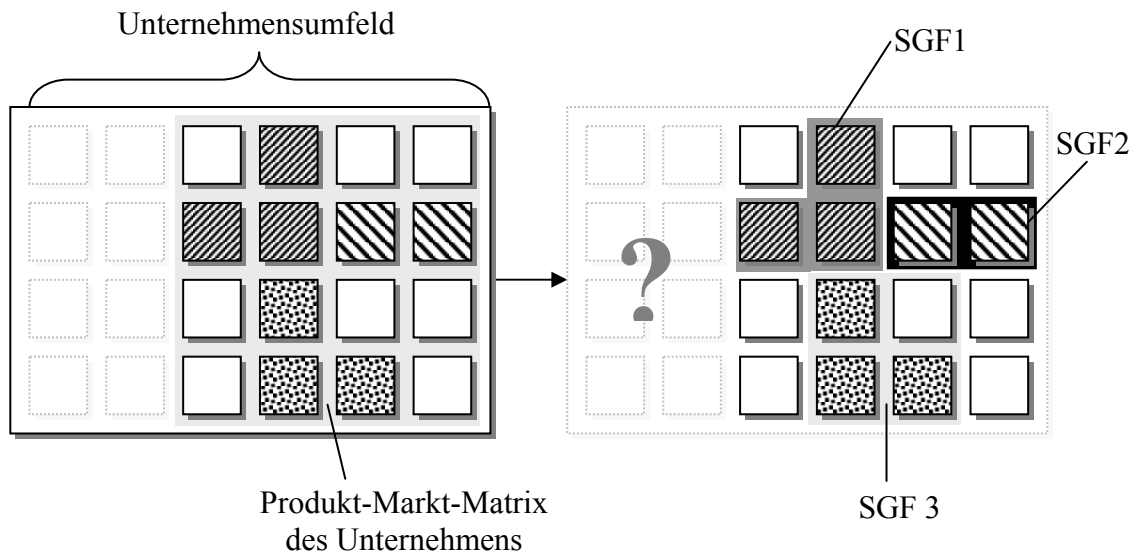
der Außensegmentierung ist in jedem Fall geboten, ist sie doch die Basis für den weiteren Strategieprozess und damit mitverantwortlich für den Unternehmenserfolg. Eine ganze Reihe an Beispielen zeugen davon wie schwierig und gleichzeitig entscheidend der Segmentierungsprozess ist. Eines der prominentesten Beispiele der jüngeren Wirtschaftsgeschichte ist jenes der US-amerikanischen Bahnunternehmen, die deshalb nach dem Krieg in wirtschaftliche

Strategischen Geschäftsfeldern unter stärkerer Nutzung eines der oben genannten differenzierenden Kriterien (“Outside-In-Prozess“). Im Rahmen des Inside-Out-Prozesses wird von der Produkt-Markt-Matrix des Unternehmens ausgegangen. Dabei werden einzelne aktuell bearbeitete Kombinationen unter Zuhilfenahme strategisch differenzierender Kriterien zu Geschäftsfeldern zusammengefasst. Die Vorteile einer solchen Vorgangsweise liegen in erster Linie im

unkomplizierten Segmentierungsverfahren und im raschen Sichtbarmachen von Positionen, die im aktuellen Geschäftsbereich noch nicht vom Unternehmen besetzt wurden (Abb.6). Die Nachteile

Wie Abb.7 zeigt, lassen sich unter Verwendung dieser Kriterien Geschäftsfelder recht präzise bestimmen. Im Unterschied zum oben dargestellten Abgrenzungsprozess auf Basis einer

Abb.6: Der Inside-Out-Prozess der Außensegmentierung



ergeben sich aus dem Umstand, dass der Segmentierungsansatz auf der aktuellen Marktbearbeitungsstrategie aufbaut und dass über ihn neue Geschäftsbereiche nicht erschlossen werden können.

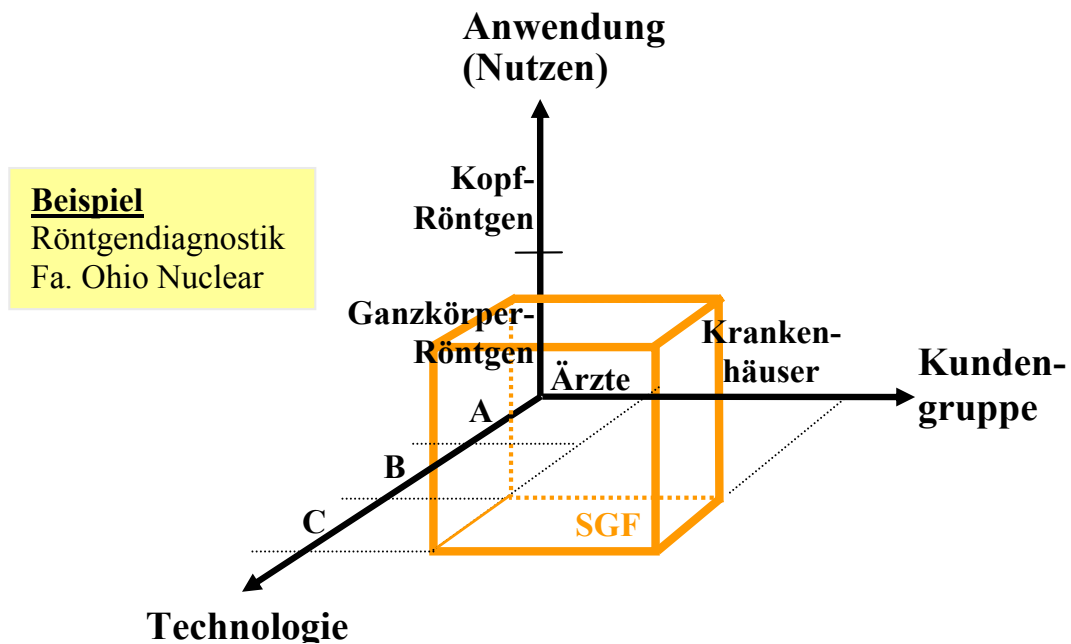
Produkt-Markt-Matrix ermöglicht der Outside-In-Prozess einen unvoreingenommenen Blick auf das Unternehmensumfeld und erhöht somit die Chancen auf die Realisierung von Erfolgspotenzialen.

Der Outside-In-Prozess hingegen geht vom Unternehmensumfeld aus und versucht, es unter Verwendung verschiedener Kriterien zu „organisieren“. Im Fall einer Abgrenzung entlang der Dimension Kundennutzen könnte nach weiteren Aspekten differenziert werden. Abdell (1980,18ff) nennt in diesem Zusammenhang als Beispiel „customer functions“ (Kundenbedürfnisse), „customer groups“ (Kundengruppen) und „alternative technologies“ (Technologische Varianten).

Die Analyse des Umfeldes von Strategischen Geschäftsfeldern

Die erfolgte Außensegmentierung ermöglicht nun den nächsten wichtigen Schritt im Rahmen des Strategieprozesses: die gezielte Analyse jener Umgebung, in die das Strategische Geschäftsfeld eingebettet ist. Im Rahmen dieser Aufgabe können eine Reihe von Analyseinstrumenten angewandt werden, die

Abb.7: Der Outside-In-Prozess der Außensegmentierung



Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2001, 120

unterschiedliche Aspekte des Unternehmensumfelds beleuchten. Im Folgenden sollen die wichtigsten von ihnen kurz vorgestellt werden.

Die Stabilität des SGF-Umfeldes: Am Beginn der Analyse muss eine Einschätzung darüber stehen, wie stabil der Zustand ist, in dem sich das Umfeld befindet. Ist die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung der Strukturen hoch und ist zudem die Geschwindigkeit und Richtung von Veränderungen schwer einzuschätzen, so fehlt eine der wichtigsten Grundlagen für eine erfolgreiche Strategieentwicklung und das Engagement des Unternehmens im betreffenden Geschäftsfeld ist mit großen Risiken verbunden.

Die Erfolgspotentiale des Geschäftsfeldes können allerdings die Übernahmen der Risiken rechtfertigen,

insbesondere dann, wenn Maßnahmen getroffen werden, die den zu erwartenden negativen Effekte entgegenwirken. Dies ist einmal der Aufbau von flexiblen Organisationsstrukturen, die mit geringem Aufwand auf verschiedene Szenarien auszurichten sind, und zweitens, die Nutzung von Simulationsmodelle, die helfen können, zukünftige Anforderungen an das Unternehmen näher einzugrenzen.

Die herrschenden allgemeinen Rahmenbedingungen: Die allgemeinen Bedingungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, lassen sich durch verschiedene Techniken strukturieren und bewältigen. Auf zwei dieser Techniken, auf die **PEST-Analyse** und auf **Szenarios**, soll in der Folge kurz eingegangen werden.

Jede Analyse muss dem Gebot der Relevanz folgen. D.h., dass nur solche

Umfeldfaktoren näher betrachtet werden sollen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die im Geschäftsfeld verfolgte Strategie beeinflussen können. Die PEST-Analyse ist nun eine Möglichkeit, Umfeldaspekte in diese Richtung zu untersuchen. Sie stellt eine Check-Liste (Abb.8) dar, die Faktoren aus den Bereichen Politik, Ökonomie, Soziologie und Technologie abbildet und

Ketten) bieten solche Modelle die Chance, intern über wichtige Trends und Entwicklungen und die ihnen zur Verfügung stehenden strategischen Optionen nachzudenken. Szenarien sind dabei weniger Prognosen über die zukünftige Entwicklung, sondern vielmehr ein Instrument zur Prüfung der bestehenden Geschäftslogik (Abb.9 zeigt ein Phasenschema der Szenarioanalyse).

Abb.8: Beispiel einer Check-Liste im Rahmen einer PEST-Analyse

Politik	Ökonomie	Soziologie	Technologie
<ul style="list-style-type: none"> - Politische Interessen und Programme - Gesetzgebung und Rechtssprechung - Eigentum der öffentlichen Hand an potenziellen Wettbewerbern - Beziehungen des eigenen Unternehmens zur Politik 	<ul style="list-style-type: none"> - allg. Wirtschaftsentwicklung - Trend wichtiger makroök. Aggregate (z.B. Inflationsrate) - Entwicklung von Infrastrukturkosten und Kosten zentraler Input 	<ul style="list-style-type: none"> - Wertewandel - Änderungen im Lifestyle - Trends in den Bereichen Bildung und Gesundheit - Demographische Entwicklungen - Einkommensverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> - Technologiepolitik - Förderungen und Subventionen - Patentrecht - Innovationen - F&E-Ausgaben von Wettbewerbern - Relevante Neuentwicklungen in benachbarten GF

so deren Berücksichtigung im Rahmen der Analyse sicherstellen soll. Ein Szenario wiederum ist ein Model eines möglichen zukünftigen Unternehmensumfeldes. Zu untersuchen sind in diesem Zusammenhang die strategischen Implikationen, die sich für das Unternehmen daraus ergeben. So könnte z.B. ein Szenario, als Konsequenz aus dem Auftreten neuer CJD-Formen, einen nachhaltigen Einbruch des Rindfleischmarktes um 40% bis zum Jahr 2012 beschreiben. Für die betroffenen Unternehmen (im beschriebenen Fall z.B. McDonalds bzw. andere Fast-Food-

Die Nachteile der Szenariotechnik liegen vor allem im hohen Ressourceneinsatz, mit dem im Rahmen der Entwicklung von Szenarien zu rechnen ist, will man qualitativ hochwertige Szenarien entwickeln bzw. bearbeiten.

Industrie-Lebenszyklus: Das Industrie-Lebenszyklus-Konzept ist ein klassisches Analyseinstrument, dass zur Beurteilung des Status einer Branche herangezogen werden kann. Grundlage des Konzepts ist die Vorstellung, dass Branchen bzw. einzelne Märkte einen 4-Phasen-Zyklus (Einführung-Wachstum-Reife-Niedergang)

Abb.9: Phasen der Szenario-Analyse

- 1. Problemanalyse**
Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes (z.B. Einfluß von BSE auf den Rindfleischmarkt)
- 2. Umfeldanalyse**
Identifizierung und Strukturierung der Wichtigsten Einflussbereiche auf das Untersuchungsfeld
- 3. Projektionen**
Ermittlung von kritischen Größen und Entwicklungstendenzen in diesen Umfeldern
- 4. Annahmenbündelung**
Bildung und Auswahl alternativer, konsistenter Annahmebündel und Bündelung zu Extrem- und Trendszenarien
- 5. Szenario-Interpretation**
Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien
- 6. Störfallanalyse**
Einführung der Auswirkungsanalyse signifikanter Störereignisse
- 7. Auswirkungsanalyse**
Ausarbeitung der Szenarien bzw. Ableitung von Kompetenzen für das Untersuchungsfeld
- 8. Maßnahmenplanung**
Konzipierung von Maßnahmen und Planungen

Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2001

durchlaufen. Im Rahmen der Einführungsphase z.B. steht der Versuch, im Markt Interesse am Produkt des Unternehmens zu wecken, in den darauffolgenden Entwicklungsstadien rückt die Auseinandersetzung mit Wettbewerbern immer stärker in den Vordergrund. Die Ausschöpfung des Wachstumspotentials und der hohe Wettbewerbsdruck führen schließlich zur Schrumpfung von Marktanteilen und damit zu rückläufigen Umsätzen. Wesentlich im Zusammenhang mit dem Industrie-Lebenszyklus ist, dass sich die strategischen Optionen des Unternehmens mit den einzelnen Phasen verändern. Die Einschätzung, in welchem Entwicklungsstadium sich die betreffende Branche befindet, wird somit die Strategie in bezug auf die abgegrenzten SGF entscheidend bestimmen.

Schlüsselfaktoren des Erfolgs: Ein Hauptproblem im Rahmen der Umfeldanalyse ist der damit verbundene hohe Aufwand. Es stellt sich die Frage, ob alle potenziell relevanten Problemstellungen durchdrungen werden sollen oder ob es möglich ist, die Analyse nach einem bestimmten Kriterium einzugrenzen. In diesem Zusammenhang schlägt die Literatur die Konzentration auf einige wenige Einflussfaktoren, die sog. Schlüsselfaktoren des Erfolgs, vor. Dabei handelt es sich um jene Ressourcen, Fähigkeiten und Merkmale von Unternehmen, die den größten Beitrag zum Erfolg leisten. Sie sind in der Regel charakteristisch für eine Branche und damit auch nicht zur Differenzierung zwischen Unternehmen ein und derselben Branche geeignet. Allerdings ermöglichen sie eine Priorisierung oder Schwerpunktsetzung unter den abgegrenzten Geschäftsfeldern, indem man die

Ausstattung des Unternehmens an den Anforderungen des Unternehmensumfelds spiegelt.

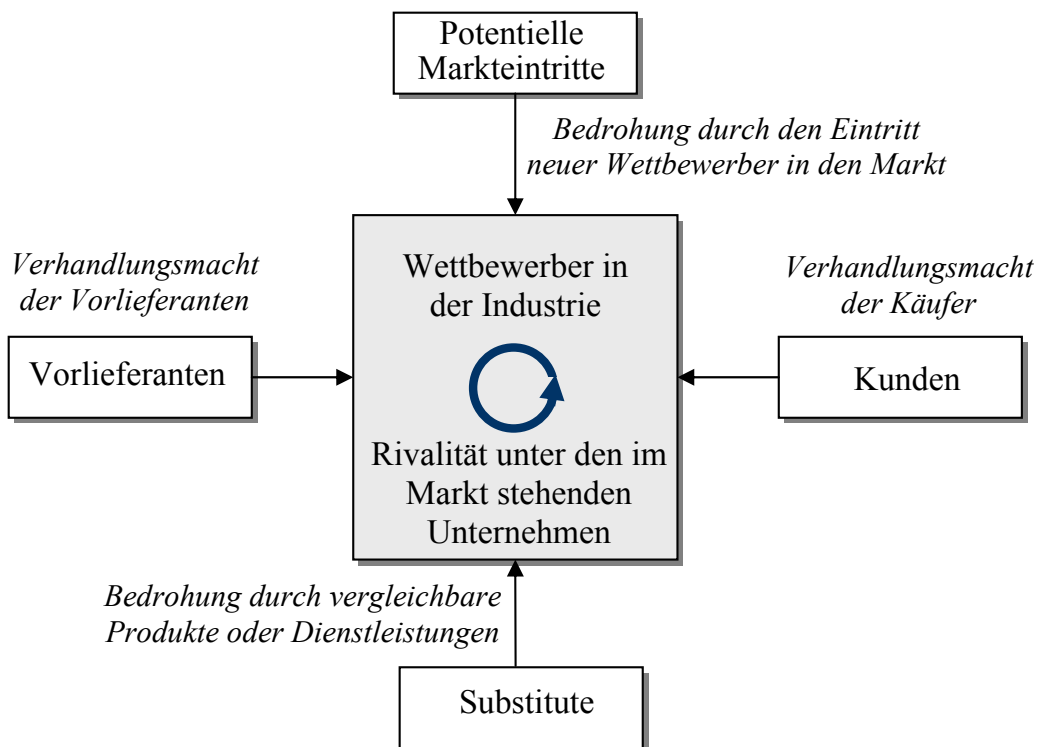
Vorlieferanten und Kunden. Auf Basis dieser potenziellen Bedrohungen kann das Unternehmen seine Strategie entwickeln.

Fünf-Kräfte-Modell: Endzweck jeder strategischen Analyse des Unternehmensumfelds, sei es auf Ebene der Industrie oder auf Ebene des Geschäftsfeldes, ist die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen. Das prominente 5 Kräfte-Modell von Porter (1980) kann die

Der Planungsprozess und Strategische Geschäftseinheiten

Die Umfeldanalyse ist mit all ihren Techniken und Methoden ein Teil des strategischen Planungsprozesses, der durch die Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder angestoßen wird und über

Abb. 10: 5-Kräfte-Modell nach Porter



Quelle: Lynch 2000,125

Analyse in diesem Zusammenhang wirksam unterstützen. Es geht davon aus, dass 5 zentrale und potentiell bedrohliche Kräfte auf das Unternehmen wirken (siehe Schema in Abb.10). Druck auf das Unternehmen kommt im Rahmen des Porter-Modells von Wettbewerbern,

die Entwicklung konkreter GF-Strategien bis zur Implementierung im Markt läuft.

In diesem Zusammenhang muss jedoch berücksichtigt werden, dass Geschäftsfelder rein gedankliche Konstrukte sind, um das Unternehmensumfeld zu segmentieren (siehe oben). SGF sind

Planungsobjekte im Rahmen der Strategieentwicklung bzw. ihr Bezugspunkt. D.h. im Unternehmen müssen Organisationseinheiten die Aufgabe der Strategieentwicklung übernehmen. In diesem Zusammenhang ist auch die wichtige Abgrenzung zwischen Strategischem Geschäftsfeld und Strategischen Geschäftseinheit (SGE) zu sehen, die hier abschließend vorgenommen werden soll.

Strategische Geschäftseinheiten sind als Innensegmente des Unternehmens definiert, das für die Bearbeitung eines oder mehrerer Geschäftsfelder zuständig sind. Bei ihrer Formierung ist u.a. zu beachten, dass die einzelnen SGE deutlich von einander abgrenzbar sind und dass die Abgrenzung auf Basis des betreffenden GF marktorientiert erfolgt. SGE sind im

Gegensatz zu strategischen Geschäftsfeldern Planungsobjekte, die Elemente der Organisation des Unternehmens darstellen. Bei ihnen liegt die Kompetenz hinsichtlich der Planung von Geschäftsfeldstrategien. Dies hat eine Reihe von Vorteilen (Müller-Stewens/Lechner 2001), nicht zuletzt den Motivationseffekt, der aus einer stärkeren Ergebnisverantwortung der involvierten Organisationseinheiten resultiert.

Aus diesem Grund kann es Sinn machen, die Geschäftseinheiten als Profit-Center zu konzipieren bzw. zu führen. Über diese strategische Dezentralisierung kann am besten jene Qualität des Planungsprozess sichergestellt werden, die wir oben als entscheidenden Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg genannt haben.

Literatur

ABELL, D.F. *Defining the Business – The Starting Point for Strategic Planning.* Englewood Cliffs: 1980.

HUNGENBERG, Harald. *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren.* Gabler: Wiesbaden, 2000.

LINK, Jörg. *Organisation der strategischen Planung. Aufbau und Bedeutung strategischer Geschäftseinheiten sowie strategischer Planungsorgane.* Physica: Heidelberg, 1985.

LYNCH, Richard. *Corporate Strategy.* 2nd Ed. Financial Times: Harlow et.al., 2000.

MÜLLER-STEWENS, Günter und LECHNER, Christoph. *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.* Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2001.

PORTER, M.E. *Competitive Advantage.* The Free Press: New York, 1980.

Scheucher, R. "Strategische Geschäftsfeldanalyse" in <i>Das große Handbuch der Strategieinstrumente.</i> Simon, H./Von der Gathen, A., Hg. Campus-Verlag, 2002.
