



INSTRUMENTE:

GESCHÄFTSFELDSEGMENTIERUNG

ANLEITUNG



GESCHÄFTSFELDGLIEDERUNG

Dieses Instrument hilft, das Unternehmen in Geschäftseinheiten zu gliedern, die die Einheiten für die strategische Steuerung des Unternehmens bilden. Eine solche Geschäftseinheit wird dann ein „Strategisches Geschäftsfeld“ genannt und die strategischen Kennzahlen werden auf solche Geschäftsfelder angewendet. Man nannte diese Geschäftsfelder früher auch „Produkt-Markt-Kombinationen“, was aber etwas zu kurz greift, denn es gibt ca. 6 – 8 Dimensionen, nach denen das Unternehmen in Geschäftseinheiten gegliedert werden kann.

Um eine praktikable Gliederung anzuwenden, stellen wir hier 11 Checkfragen zu Verfügung – es ist jedoch klarzustellen, dass es „die beste“ Gliederung nicht gibt. Für diese Geschäftsfelder werden dann die Geschäftsfeldstrategien ausgearbeitet. Die Organisation kann, muss aber nicht, am Schluss mit der Geschäftsfeldgliederung übereinstimmen.

Warum Geschäftsfeldgliederung?

Die strategische Steuerung des Unternehmens erfordert Steuerungs- und Informationseinheiten, die für die langfristige Anpassung und Ausrichtung des Unternehmens die Entwicklungen und Marktgegebenheiten eine Einheit bilden. Diese können somit jeweils individuell angepasst und gesteuert werden. Strategische Führung orientiert sich an der Entwicklung der Märkte, der Technologien und der Kundenbedürfnisse mit einem langfristigen Zeit- und Wirkungshorizont. Entsprechend sind die Geschäftsfelder einer Unternehmung den Gegebenheiten entsprechend zu strukturieren, um sie rechtzeitig den geänderten oder sich ändernden Marktgegebenheiten anpassen zu können.

Änderungen der Marktumgebung, der Kundenbedürfnisse oder der Technologien können zu Änderungen dieser Geschäftsfeldstrukturen führen. Des Weiteren ermöglicht die Geschäftsfeldgliederung, die eigene Marktleistung gegenüber der Konkurrenz vergleichbar zu machen – oder aber mit einer ganz anderen Struktur der Konkurrenz aus dem Wege zu gehen.

Möglichkeiten der Geschäftsfeldgliederung

Jedes Unternehmen – jedes Geschäfts lässt sich mit diesem einfachen Modell darstellen:

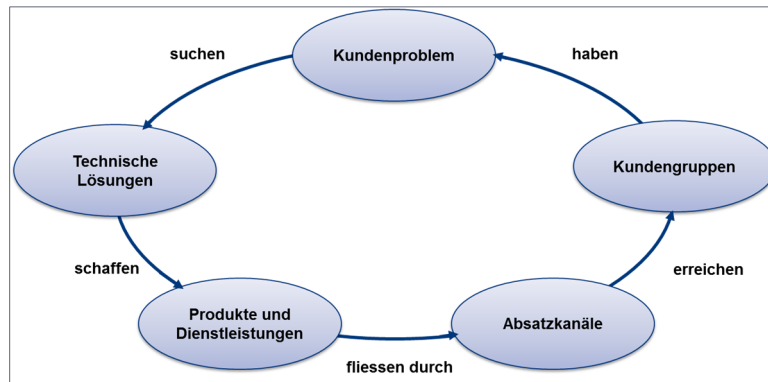


Abbildung 1: Das invariante Geschäftsmodell

Dieses Modell dient auch als Ausgangslage der Geschäftsfeldgliederung. Die Segmentierung soll in der Art erfolgen, dass Einheiten entstehen, die möglichst autonome für die strategische Führung vorgegeben werden können. Funktionale Aktivitäten dieser Teilsysteme, wie z.B. Personal, Marketing oder IT, müssen allerdings in der Folge weiterhin koordiniert werden.

Die folgende Abbildung illustriert die möglichen Varianten der Geschäftsfeldabgrenzung:

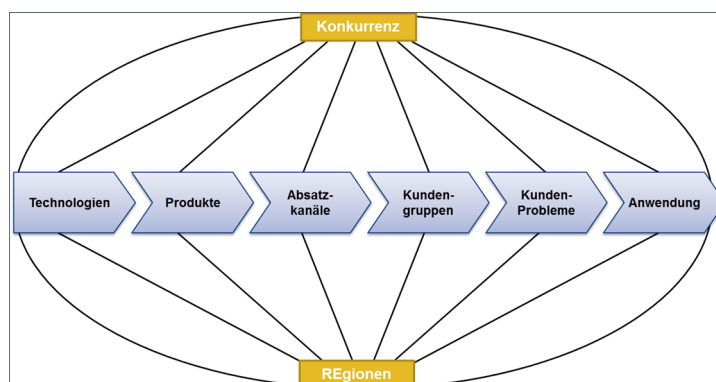


Abbildung 2: Mögliche Dimensionen für die Geschäftsfeldgliederung



Ein Strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist dann die Kombination mehrerer Elemente, wobei das erste Element das Kriterium für die strategische Gliederung des Unternehmens ist. Eine Gliederung nach Technologien ergibt Geschäftsfelder die wie folgt beschrieben werden können:

Technologien, auf deren Basis bestimmte **Produkte** hergestellt werden, die über definierte **Absatzkanäle** an abgegrenzte **Märkte** für definierte **Kundenbedürfnisse** in unterschiedlichen **Verwendungssituationen** verkauft werden und dies in klar abgegrenzten **Regionen** und in einem bestimmten **Konkurrenzverhältnis**.

Bei einer Gliederung nach Märkten heisst es dann:

Märkte / Zielgruppen mit definierten **Kundenbedürfnissen** für die auf Basis von bestimmten **Technologien** bestimmte **Produkte** hergestellt werden, die über definierte **Absatzkanäle** an abgegrenzte **Märkte** verkauft werden und dies in klar abgegrenzten **Regionen** und in einem bestimmten **Konkurrenzverhältnis**.

Bei grossen Unternehmen und bei Konzernen muss die Gliederung in mehreren Stufen vorgenommen werden. Hier redet man auch von strategischen Geschäftsbereichen (SGB), die in strategischen Geschäftsfelder (SGF) unterteilt sind, und diese wieder werden strategischen Geschäftssegmente (SGS) gegliedert.

Die Bildung dieser Einheiten erfolgt jedoch immer nach der gleichen Logik – somit verwenden wir in der Folge nur den Ausdruck SGF.

Vorgehen zur Gliederung von Geschäftsfeldern

Es gibt nie „die beste Geschäftsfeldgliederung“ und deshalb kann die Bildung von SGF auch nicht als ein logisch deduktiver Vorgang beschrieben werden. Es gibt keine Formel, um die SGF-Gliederung zu finden, die für unser Unternehmen am besten geeignet ist. Wir müssen vielmehr mit systematischem Ausprobieren Lösungsvarianten suchen und deren Vor- und Nachteile abwägen. Um diesen



Prozess wenigstens ein bisschen zu steuern, nehmen wir den morphologischen Kasten zu Hilfe (der übrigens von einem Schweizer erfunden wurde):

Kundengruppe	Kundenproblem	Anwendung	Technologie	Produkte	Absatzkanäle
Heutige	heutige	heutige	heutige	heutige	Heutige
zukünftige	zukünftige	zukünftige	Zukünftige	zukünftige	zukünftige

Tabelle 1: Geschäftsaktivitäten im morphologischen Kasten

Zu jeder Dimension werden die Ausprägungen (Aktivitäten und Elemente in der jeweiligen Spalte aufgeführt. Z.B. werden in der Spalte „Produkte“ alle Produktgruppen aufgeführt, die das Unternehmen anbietet. Diese Auflistung kann zusätzlich noch unterschieden werden in „heutige“ und „zukünftige“ – was bei Produkten heisst, dass man die zukünftigen Produkte, die das Unternehmen anbietet oder anbieten könnte, in der gleichen Spalte unten aufführt. Gleich verfährt man mit den anderen Dimensionen.

Da es auch hier darum geht, mit vertretbarem Aufwand ein gutes Ergebnis zu erreichen, empfiehlt es sich die Gliederungen von vornherein auszuschliessen, die offensichtlich irrelevant sind und nicht in Frage kommen (z.B. kann man einem Handelsunternehmen die Technologie als dominierendes Gliederungskriterium wohl von vornherein ausschliessen).

Jetzt wählen wir eine Dimension aus, und versuchen, mögliche Geschäftsfelder darzustellen. In diesem Beispiel nehmen wir die Dimension Produkte stellen anhand der Produktgruppe «Fenster» ein mögliches Geschäftsfeld zusammen:



Produkte	Technologien	Absatzkanäle	Kundengruppen	Kundenproblem	Regionen
Fenster <ul style="list-style-type: none"> ■ Industrie-Türen ■ Wohntüren ■ Wintergärten ■ Eingangssysteme ■ Fassaden ■ Montage ■ Engineering 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Holz ■ Aluminium ■ Kunststoff ■ Nanotech ■ BIM ■ Vakuum ■ 3D-Druck ■ Energiegewinnung ■ Intelligentes Gebäude 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bau ■ Fachhandel ■ Agenten ■ Direktvertrieb ■ Baumärkte ■ Online ■ Amazon 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Industrie ■ Wohnbau ■ Gewerbe ■ Private 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Isolation ■ Ästhetik ■ Schall ■ Unterhalt ■ Design ■ Automatik ■ Intelligenz ■ Energie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schweiz ■ Süd-D ■ Österreich ■ Norditalien ■ Osteuropa ■ Nord-D

6 www.strategy.app

Abbildung 3: Gliederung nach Produktgruppen - Bsp. Fenster

Das gleich machen wir jetzt mit den anderen Produktgruppen:

Produkte	Technologien	Absatzkanäle	Kundengruppen	Kundenproblem	Anwendung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Industrie-Fenster ■ Wohnfenster Türen <ul style="list-style-type: none"> ■ Wintergärten ■ Eingangssysteme ■ Fassaden ■ Montage ■ Engineering 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Holz ■ Aluminium ■ Kunststoff ■ Nanotech ■ BIM ■ Vakuum ■ 3D-Druck ■ Energiegewinnung ■ Intelligentes Gebäude 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bau ■ Fachhandel ■ Agenten ■ Direktvertrieb ■ Baumärkte ■ Online ■ Amazon 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Industrie ■ Wohnbau ■ Gewerbe ■ Private 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Isolation ■ Ästhetik ■ Schall ■ Unterhalt ■ Design ■ Automatik ■ Intelligenz ■ Energie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schweiz ■ Süd-D ■ Österreich ■ Norditalien ■ Osteuropa ■ Nord-D

Abbildung 4: Gliederung nach Produktgruppen - Bsp. Türen

Die Dimension Kundengruppen ergibt eine ganz andere Einteilung:



Produkte	Technologien	Absatzkanäle	Kundengruppen	Kundenproblem	Anwendung
<ul style="list-style-type: none">Industrie-FensterIndustrie-TürenWohnfensterWohntürenWintergärtenEingangssystemeFassadenMontageEngineering	<ul style="list-style-type: none">HolzAluminiumKunststoffNanotechBIMVakuum3D-DruckEnergiegewinnungIntelligentes Gebäude	<ul style="list-style-type: none">BauFachhandelAgentenDirektvertriebBaumärkteOnlineAmazon	Industrie <ul style="list-style-type: none">WohnbauGewerbePrivate	<ul style="list-style-type: none">IsolationÄsthetikSchallUnterhaltDesignAutomatikIntelligenzEnergie	<ul style="list-style-type: none">SchweizSüd-DOsterreichNorditalienOsteuropaNord-D

Abbildung 5: Gliederung nach Kundengruppen - Bsp. Industrie

Die 11 Checkfragen

Als Hilfsmittel für diese Auswahl der besten Dimension schlagen wir hier diese 11 Checkfragen vor:

1. Befriedigt das SGF ein eigenständiges und andauerndes Kundenbedürfnis?
2. Bedient das SGF eine klar abgrenzbare, in sich möglichst homogene Zielgruppe?
3. Kann für das SGF eine eigene, gegenüber anderen SGFs differenzierbare Strategie verfolgt werden? (Selbständiges Auftreten am Markt)
4. Ist eine eigenständige Marktleistung (Produkte/Dienstleistungen) möglich?
5. Sind gute Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Bearbeitung des SGF und/oder evtl. Rationalisierungs-Möglichkeiten (Erfahrungskurve) gegeben?
6. Können die durch das Geschäftsfeld erzielten Erträge und die verursachten Kosten diesem zugeordnet werden?
7. Kann die Verantwortung für das Geschäftsfeld einer sinnvollen organisatorischen Einheit zugeteilt werden?
8. Kann der SGF-relevante Markt mit bestimmten Betriebstypen oder Absatzkanälen besonders effizient bearbeitet werden?
9. Fördert diese SGF Gliederung die Konzentration der Kräfte und damit auch Rationalisierungsmöglichkeiten (Nutzen der Erfahrungskurve)

10. Können bestimmte Konkurrenten klar zugeordnet werden? Oder aber: gelingt es, mit diesem SGF der Konkurrenz aus dem Weg zu gehen?

11. Wäre das Geschäftsfeld allein grundsätzlich lebensfähig?

	Fragen	Variante Produktgruppen	Variante Kundengruppen	Variante 3
1	Befriedigt das SGF ein eigenständiges und andauerndes Kundenbedürfnis?	Ja	Ja	
2	Bedient das SGF eine klar abgrenzbare, in sich möglichst homogene Zielgruppe?	Nein	Ja	
3	Kann für das SGF eine eigene, gegenüber anderen SGF's differenzierbare Strategie verfolgt werden? (Selbständiges Auftreten am Markt)	Jein	Ja	
4	Ist eine eigenständige Marktleistung (Produkte / Dienstleistungen) möglich?	Nein	Ja	
5	Sind gute Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Bearbeitung des SGF und/oder evtl. Rationalisierungsmöglichkeiten (Erfahrungskurve) gegeben?	Ja	Ja	
6	Können die durch das Geschäftsfeld erzielten Erträge und die verursachten Kosten diesem zugeordnet werden?	Ja	Jein	
	Bewertung	2.5	5.5	x

Abbildung 6: Bewertung der Geschäftsfeldgliederungen mit den Checkfragen - Teil 1

Die einzelnen Fragen werden mit Ja, Nein oder Jein beantwortet. Am Schluss wird die Summe über die 11 Fragen gezogen und das Ergebnis dient als Basis, die Geschäftsfeldstruktur festzulegen.

Erfassen der Geschäftsfelder in STRATEGY.APP

Durch eine gute SGF-Gliederung kann der Strategieprozess sauber gestartet ("eingefädelt") werden. Wir geben nun diese Struktur im Setup unserer STRATEGY.APP ein, und zwar wie folgt:





Klicken Sie auf das grosse Add-Icon rechts und es öffnet sich ein Dialogfenster für die Erfassung der Dimension:

Sie geben die Dimension ein, z.B. Produkte und dazu eine kurze, aber klare Beschreibung und speichern diese ab.

Dimension hinzufügen

Dimension

Beschreibung

ABBRECHEN SPEICHERN

Danach klicken sie auf das kleine Add-Icon in der Zeile der Dimension und es öffnet sich das Dialogfenster für die Eingabe der einzelnen Geschäftsfelder.

Als Ergebnis erhalten Sie die Liste der Geschäftsfelder, die sich beim Klicken auf die Dimension öffnet:

Geschäftsfeld-Struktur

Dimension	Produktgruppen	Beschreibung	Iconen
Dimension			+
Produktgruppen	Einteilung der Geschäftsfelder nach Produkten Fenster, Türen u.a.		🗑️ ✎️ ➕
Fenster	Alles, was Fenster betrifft, Wohnungsfenster, Industriegenster		🗑️ ✎️
Türen	Alles betreffend Türen, Türen aus Holz, Aluminium und Kunststoff		🗑️ ✎️
Wintergärten	Erweiterungen rund ums Haus inklusive Türen, Fenster, Gartenhäuser		🗑️ ✎️

Die Dimension und die einzelnen Geschäftsfelder können jederzeit editiert oder auch gelöscht werden. Es ist in STRATEGY.APP möglich, mehrere Dimensionen mit zugeordneten Geschäftsfelder einzugeben. Damit können parallel Strategien in verschiedenen Dimensionen erarbeitet werden.

Z.B. erarbeitet ein Unternehmen Geschäftsfeldstrategien nach Kundengruppen, möchte aber für die Absatzkanäle «Makler» und «Online» separate Strategien entwickeln. Dazu gibt es eine zweite Dimension mit der Bezeichnung «Absatzkanal» ein und fügt dieser die beiden Geschäftsfelder zu.



Bevor wir aber starten, müssen die Geschäftsfelder noch beschrieben werden. Sie können nun alle Elemente aus dem morphologischen Kasten den Geschäftsfeldern zuordnen oder aber ein einfaches Formular benutzen:

Thema	Beschreibung
Charakteristik	...
Umsatz, Marktanteile, Ergebnis	...
Angesprochene Kundengruppen bzw. Marktsegmente	...
...	...

Tabelle 2: Formular zur Beschreibung eines Geschäftsfeldes

Wir stellen dieses Instrument in der nächsten Anleitung dar.

Tipp zum Vorgehen:

Wenn die Gruppe gross genug ist und Zeit vorhanden ist, lassen Sie zwei Gruppen je einen Vorschlag ausarbeiten und diskutieren Sie die Ergebnisse am Schluss.

Zürich, den 20. Oktober 2018

Ignatius Furger

*Furger und Partner AG Strategieentwicklung
Hottingerstrasse 21
CH – 8032 Zürich
+41 44 251 8070
contact@strategy.app
www.strategy.app*