STRATEGISCHE GESCHÄFTSEINHEITEN
(Geschäftsfelder)

(Ramona Friedrich)

1. Darstellung

Unter strategischen Geschäftseinheiten bzw. -feldern versteht man die Aufteilung eines komplexen Gesamtunternehmens in weniger komplexe Teilgebiete, die sog. Geschäftsfelder.

Hierzu sind einige Kriterien zu beachten:
- jedes strategische Geschäftsfeld braucht eine **eigenständige Marktaufgabe** hat, d.h. es muss sich mit einem bestimmten Kundenproblem befassen
- ein Geschäftsfeld sollte sich nicht mit anderen Geschäftseinheiten und deren Aufgaben überschneiden, da ansonsten die Einteilung unkorrekt war
- die zugeordneten Produkte sollten hinsichtlich der Preise, Substituierbarkeit und qualitativen Ausstattung gegenüber den anderen Produkten weitgehend **unabhängig** sein
- dem eingeordneten Produkt muss ein einheitlicher Kreis von **Konkurrenten zugeordnet** werden können

=> Erst wenn diese Aspekte erfüllt sind, kann festgestellt werden, ob ein Geschäftsfeld ein positives Erfolgspotential besitzt oder nicht.

Die strategischen Geschäftsfelder sollten möglichst unabhängig von anderen Geschäftseinheiten sein und frei agieren können. Wichtig ist auch, dass sie insgesamt über ein ausreichend großes Marktpotential verfügen, damit die Erarbeitung einer speziell auf sie zugeschnittenen Strategie rentabel und erfolgsversprechend ist.
Insgesamt kann man sagen, dass die strategischen Geschäftsfelder intern homogen sein sollten und extern groß genug und heterogen.

2.Wie beurteilt man strategische Geschäftsfelder?

2.1 Erfahrungskurven-Analyse

Bei der Erfahrungskurven-Analyse wird der funktionale Zusammenhang zwischen der kumulierten Produktmenge und den Stückkosten untersucht. Hauptaussage dieser Analyse ist, dass jeweils bei einer Verdopplung der im Zeitablauf kumulierten Produktmenge mit einem Rückgang der Kosten um 20-30 % zu rechnen ist. Nachteile der Erfahrungskurven-Analyse sind in dem oft als

monokausal bezeichneten Zusammenhang zwischen der kumulierten Produktmenge und der Preisentwicklung begründet.

2.2. Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus sollte sich in die Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase eines Produktes möglichst gleichmäßig unterteilen.
In der Praxis weichen die empirisch bestimmten Produktlebenszyklen leider häufig von dem erwünschten idealtypischen Verlauf ab. Dazu kommt noch, dass vor allem bei Produkten mit einem sehr langen Produktlebenszyklus eine klare Unterscheidung zwischen kurzfristigen Schwankungen und einem langfristigen Abwärtstrend nur schwer möglich ist.

2.3 Portfolioanalysen

Die Bewertung der strategischen Geschäftsfelder ist neben der Ermittlung von Kunden-Erfolgskennzahlen und von Kundenloyalität eine wichtige Säule zur internen unternehmerischen Analyse des Kundencontrollings. Man unterscheidet, je nach Beitrag des Geschäftsfeldes zum Unternehmenserfolg, zwischen Kernaktivitäten, Zusatzaktivitäten und Marginalaktivitäten. Gerade bei den Marginalaktivitäten, welche einen negativen Erfolgsbeitrag haben, "muss entschieden werden, inwieweit der Kundennutzen durch das Einschränken oder Weglassen dieses Geschäftsbereichs geschmälert wird" (Beyer 1997, S. 120/121).
"Ziel der Portfolioanalyse ist es, die zu erwartenden Ressourcen in solche Geschäftsfelder zu lenken, in denen die Marktaussichten günstig erscheinen und die Unternehmung relative Wettbewerbsvorteile nutzen kann" (Wöhe 1993, S. 146).
Die Geschäftsfelder werden je nach ihrem Standort in der Vier-Felder-Matrix eingeteilt.

2.4 Strategien zur Verbesserung der Position der Geschäftsfelder

- Bei den Nachwuchsprodukten (=Fragezeichen) besteht die Möglichkeit zwischen einer **Offensiv- und Defensivstrategie** zu wählen. Das Unternehmen sollte sich bemühen, sofern es unter den gegebenen Wettbewerbsbedingungen möglich ist, den Marktanteil des Geschäftsfeldes zu erweitern, um eine günstigere Kostenposition zu erreichen. Gelingt dies nicht, sollte das Geschäftsfeld aufgegeben werden.
- Bei den Problemprodukten (Dogs) empfiehlt es sich eine mittelfristige **Desinvestitionsstrategie** zu verfolgen. Eine kurzfristige Desinvestition ist aufgrund des hohen Umsatzanteils fast unmöglich. Man sollte versuchen kurzfristig so viel wie möglich abzusahnen ohne Rücksicht auf spätere langfristige Konsequenzen (nach Schmalen 1996, S. 167).

- Die **Konsolidierungsstrategie** wird oft bei den Milchkühen (Cash Cows) angewendet. Dabei ist zu prüfen, ob die finanziellen Mittel, die zur Beibehaltung des hohen Marktanteils aufgewendet werden müssen, den Cashflow-Beitrag dieser Geschäftsfelder nicht zu stark mindern, so dass ein Beibehalten dieser Strategie nicht mehr vertretbar ist, und eine Desinvestitionsstrategie möglicherweise vorteilhafter wäre, als ein "schöner Kuhstall".

2.5 Gründe für die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die damit verbundenen Risiken

- das Aufkommen wachstumsträchtiger Zukunftstechnologien (Umwelt-, und Medientechnik).

Für die Unternehmen stellt sich folgendes Problem: Einerseits ist es für viele Unternehmen notwendig neue Geschäftsfelder zu erschließen, andererseits ist diese Strategie mit vielen Risiken behaftet und erfordert außerdem noch eine Umorientierung bisheriger strategischer Denkansätze.

2.6 Die Reduktion strategischer Geschäftsfelder

Gründe für die Reduktion:

- zu große Produktvielfalt
- zu lange Wertschöpfungsketten
- übertriebene Zentralisierung.

Die komplette Aufgabe eines strategischen Geschäftsfeldes setzt voraus, dass der ausfallende Umsatz bzw. Gewinn dieser Objekt/Zielgruppenkombination durch andere Bereiche des Unternehmens getragen werden muss. Die Reduktion von strategischen Geschäftseinheiten ist häufig eine Folge von fehlgeschlagenen Diversifikationsprojekten und kann deshalb auch als Re-Diversifikation bezeichnet werden.

Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, http://www.online-lehrbuch-bwl.de