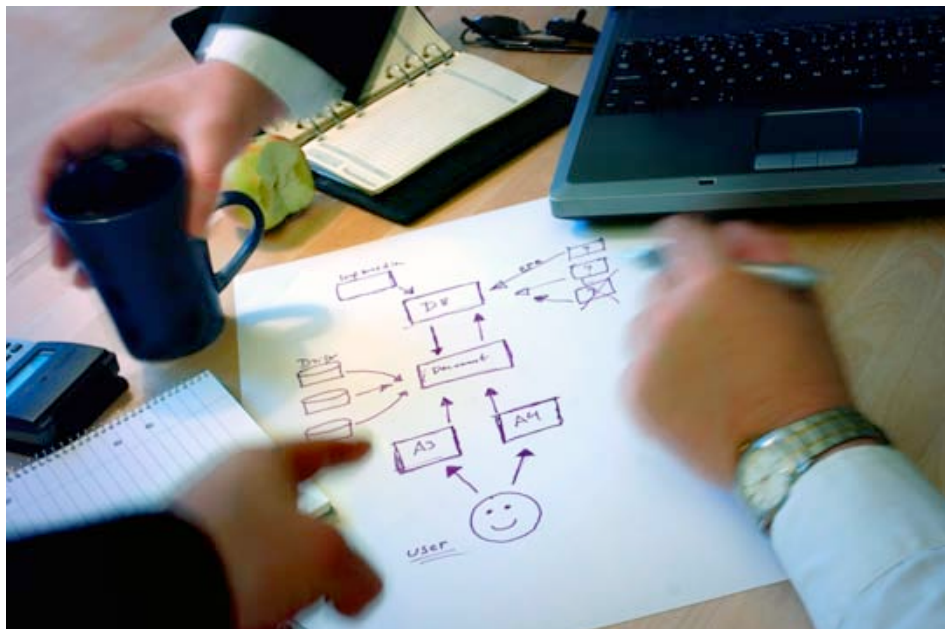
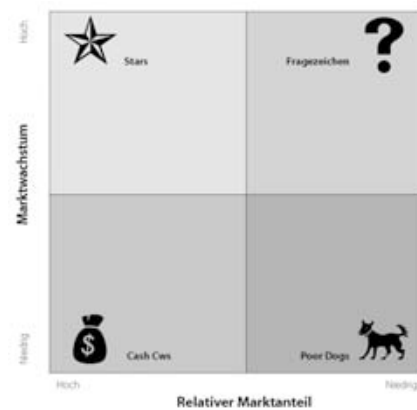


Strategische Geschäftsfelder

Referat von Urs Baumgartner, Signa AG



Produkt/Markt-Matrix		
Strategische Optionen		
	Alte Märkte	Neue Märkte
Alte Produkte	Markt- durchdringung	Markt- entwicklung
Neue Produkte	Produkt- entwicklung	Diversifikation



Strategische Geschäftsfelder SGF

Das Denken in Geschäftsfeldern bildet den Grundstein der strategischen Planung. Es geht dabei darum, bestehende und potenzielle Produkte sorgfältig segmentierten Zielgruppen anzubieten. – Und für konkrete Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte zu entwickeln.

Im strategischen Management wird an die Trägerschaft / Heimleitung die Anforderung gestellt, sowohl die gebotenen Dienstleistungen wie auch die angesprochenen Zielgruppen laufend zu hinterfragen und daraus strategische angepasste Angebote zu erarbeiten, welche der Institution die nötige Auslastung sichern und für die Zielgruppen den notwendigen Nutzen generiert.

Werden Angebots-Entscheidungen nur auf Basis der Zielgruppen-Bedürfnisse gefällt, kann die Kapazität/Auslastung nicht optimiert geplant werden. Fokussiert man sich nur auf die Dienstleistung werden tatsächliche und mögliche Zielgruppen oft vernachlässigt.

Kriterien für ein SGF

- Eigenständiges Bedürfnis einer Zielgruppe
- Klar abgegrenzte Märkte / Absatzkanäle
- Eigenständige Marktleistung
- Organisatorische Einheit
- Erträge/Kosten
- Selbständiges Erscheinen am Markt
- Keine Zersplitterung der Tätigkeiten
- Synergieeffekte unbedeutend
- Klare Zuordnung zu Konkurrenten
- Allein lebensfähig

SGF sind Kombinationen aus Produkt- und Zielgruppen.

Produkt/Markt-Matrix		
Strategische Optionen		
	Alte Märkte	Neue Märkte
Alte Produkte	Markt- durchdringung	Markt- entwicklung
Neue Produkte	Produkt- entwicklung	Diversifikation

Wir betrachten die Bedürfnisse der Kunden und unsere Dienstleistungen und führen beides in eine abgrenzbare Einheit zusammen. Entspricht diese Einheit ebenfalls einer eigenen Abteilung/Standort/Filiale etc. spricht man von einer strategischen Geschäftseinheit SGE. Eine SGE kann jedoch mehrere SGF betreuen.

Produkt Physisch – Dienstleistung – Beratung
Markt Zielgruppe – Region – Vertriebskanal

Mit der Produkt/Markt-Matrix nach Ansoff verschaffen wir uns Klarheit über die zu bearbeitenden Produkt/Markt-Segmente:

- Welche Produkte und Dienstleistungen werden an welche Zielgruppen verkauft?
- Wie gross sind die einzelnen Umsatz- und Gewinnanteile?
- Wie sind die einzelnen Produkt/Markt-Segmente zu charakterisieren?

	Bezeichnung	Pflege	Wohnen	Hotellerie	Therapie	Beratung	Dienstleistungen
	Bewertung 1 - 3, wovon 3 Höchstwert						
Priorität der DL		10	17	16	16	15	8
KUNDEN	46						
Private	9						
Senioren	8		1	1	1	1	2
Angehörige	10		1	1	2	1	1
BewohnerInnen	9	1	1	2	2	2	
Spitäler	10		3		2		
MITTLER	64						
Spitex	15	2	3	2	1	2	1
Ärzte	8			1	3	3	
Sozialdienste	11	1	2	2	1	2	1

Produkt-Markt-Kombinationen

Ein Geschäftsfeld bilden mehrere Produkt-Markt-Kombinationen die über folgende Merkmale verfügen: → ähnliche Ressourcen → ähnliche Kundengruppen
→ ähnliche Mitbewerber

Ein SGF muss eine Planungs- und Steuerungseinheit darstellen.

Markt/Produkt		Pflege stationär			Ambulanz			Wohnen		
Österreich	Wien	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Bundesländer	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Schweiz	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	
Deutschland	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	
Osteuropa	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	

	SGF 1		SGF 2		SGF 3		SGF 4		SGF 5		SGF 6		SGF 7
--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------

Beurteilung strategischer Geschäftsfelder

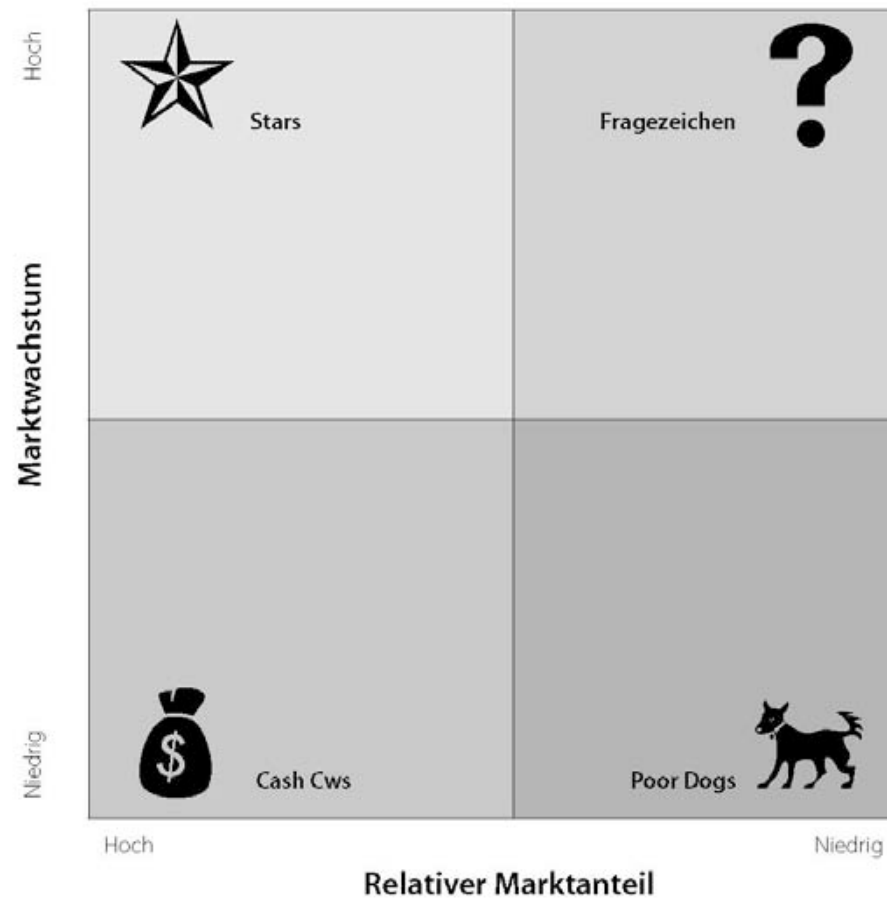
SGF's werden aufgrund ihrer Marktattraktivität und ihrer Wettbewerbsposition beurteilt.

- Ein attraktiver Markt hat viele kaufkräftige Kunden und Marktlücken
Marktattraktivität = Marktwachstum / Marktqualität / Umweltsituation
- Die Wettbewerbsposition ist die Stellung der Institution im Markt im Vergleich zur Konkurrenz (auch substituierende!)
Wettbewerbsposition = Entwicklungspotenzial, Qualifikationen etc...

4-Felder Portfolio

Eine gute Alternative zur Beurteilung ist auch das 4-Felder-Portfolio der Boston Consulting Group. Mittels Marktwachstum und relativem Marktanteil werden hier die SGF auf einer Matrix beurteilt und vier Feldern zugewiesen den

→ Fragezeichen → Sterne → Arme Hunde → Milchkühe



Eigenschaften der jeweiligen Felder

Sterne (Stars)

Dies sind Produkte, mit denen wir im Markt brillieren. Aufgrund des hohen Marktwachstums tummeln sich aber immer auch Konkurrenten im Markt. Um die vorherrschende Stellung zu bewahren benötigen die SGF starke Investitionen.

Sie erwirtschaften zwar grosse finanzielle Mittel, diese werden jedoch zur Finanzierung des eigenen Wachstums benötigt.

Fragezeichen (Question Marks)

Produkte, bei denen die Entwicklung noch unklar ist. Sie haben noch einen geringen Marktanteil, das Wachstum / die Marktchancen sind jedoch hoch! Top oder Flop ist hier die Gefahr. Diese SGF benötigen in der Regel viel Energie und finanzielle Mittel, um sie zu erfolgreichen Leistungsträgern zu machen.

Milchkühe (Cash Cows)

Erfolgreiche Produkte auf reifen Märkten. Wir haben eine vorherrschende Stellung im Markt, das Wachstum und somit die Attraktivität für Neueinsteiger ist jedoch eher gering. Mit diesen Produkten schöpfen wir die Gewinne ab, um Sterne und Fragezeichen zu puscheln. Hier sind Hochpreis-Strategien und Kostenersparnis gefragt

Arme Hunde (Poor Dogs)

Diese Produkte kosten normalerweise Geld und sind unattraktiv. Es sind „Auslaufprodukte“, die weder ein gutes Wachstum aufweisen, noch eine starke Stellung im Markt haben. Solche SGF können ergänzende Nebenleistungen sein, mit welchen wir Sterne oder Milchkühe besser verkaufen oder sie können durch Kapazitätsauslastung / Fixkostendeckung für uns relativ attraktiv sein. In diesen Fällen verbleiben sie im Sortiment, andernfalls müssen sie eliminiert werden.

Ausprägungen und Ansatzpunkte

	Star	?	Cash Cow	Dog
Marktanteil	hoch	niedrig	hoch	niedrig
Marktwachstum	hoch	hoch	niedrig	niedrig
Marktpositionsziel	Dominanz	Marktanteile gewinnen	Gewinne maximieren	aufgeben verbessern
Position im Lebenszyklus	Aufstieg	Wachstum	Reife/Sättigung	Niedergang
Liquiditätsverbrauch	hoch	hoch, aber Unsicherheit	niedrig	niedrig
Gewinne	Expansion keine Reife steigend	wenig > Star	Hauptquelle	selten gut
Investitionen	hoch Die finanziellen Mittel hier einsetzen!	hoch	minimal Kostensenkung	keine / minimal
Schwerpunkte Strategie	Starposition anstreben	Mittel i.o. = go! oder Rückzug	Position verteidigen	Rückzug
Anforderungen ans Management	konsequent analytisch	aktiv, innovativ Nischen erkennen systemisch	gewinnorientiert rationalisieren kreativ sein	Hardliner bereinigen administrativ

Strategische Geschäftsfelder im Bereich „Alter“

Pflege

- Stationäre Pflege
- ambulante Pflege
- Tagesklinik
- Nachtklinik
- Rehabilitation
- Demenz
- Gerontopsychiatrie
- Übergangspflege
- Überbrückungspflege

Hotellerie

- Verpflegung
- Cafeteria
- Restaurant
- Catering
- Vinothek
- Reinigung
- Wäscherei
- Haushalt

Wohnen

- Wohnheim
- Kleinheim
- Altersresidenz / gehobene Ansprüche
- ServiceWohnen
- Alterswohnungen
- Wohngruppen
- Heimverbundenes betreutes Wohnen

Dienstleistungen

- Sozial-/Finanzberatung
- Reisen
- Kultur
- Hilfsmaterial
- Bildung
- Handwerk
- Kunst
- Begleitservice
- Fahrdienst

Gesundheit

- Wellness
- Massage
- Coiffeur
- Pedicure
- Physiotherapie
- Medizinische Betreuung / Arzt
- Psychiatrie
- Gerontopsych. Abklärungen
- Fitness für Körper und Geist