

Teil A: Strategische Planung

1. Grundlagen

Den Ausgangspunkt des umfassenden Businessplans bildet oftmals eine Geschäftsidee. Meist wird der operativen Umsetzung dieser Idee mit Begeisterung entgegengesehen. Zuvor sollten sich zukünftige Entrepreneurre jedoch intensiv damit beschäftigen, ihre Geschäftsidee vor dem Hintergrund möglicher Umfeld- bzw. Branchenentwicklungen sowie der potenziellen Stärken und Schwächen, die das Unternehmen haben wird, genauer zu analysieren. Insbesondere müssen sich angehende Unternehmer selbstkritisch die Frage stellen, welches Alleinstellungsmerkmal, also welchen USP, ihr künftiges Produkt bzw. die geplante Dienstleistung hat. Doch unabhängig davon, ob basierend auf einer Geschäftsidee ein neues Unternehmen gegründet oder ein bestehendes Unternehmen gut ausgerichtet in die Zukunft geführt werden soll, kann konstatiert werden: Die Fähigkeit, sich auf Markt- und Umweltveränderung rasch einzustellen und angemessen reagieren zu können, ist für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von wesentlicher Bedeutung. Deshalb erscheint – vor allem vor dem Hintergrund immer dynamischer werdender Märkte – eine marktorientierte strategische Planung sowohl für Start-up-Unternehmen als auch für bestehende Unternehmen unerlässlich. Hierunter ist der managementbetriebene Prozess zu verstehen, im Zuge dessen die Ziele und Ressourcen des Unternehmens an die sich ändernden Marktchancen angepasst werden (vgl. *Kotler et al.* 2007, S. 88).

Zahlreiche Forschungsergebnisse bisheriger Untersuchungen belegen, dass zwischen einer zukunftsgerichteten Strategieorientierung und dem Unternehmenserfolg ein positiver Zusammenhang besteht. So bestätigen beispielsweise auch die Forschungsergebnisse von *Bracker et al.* (vgl. 1988, S. 597) eine positive Korrelation zwischen einer strukturierten strategischen Planung und auf dem Erfolg junger Unternehmen. Neben einer überzeugenden Geschäftsidee und der Sicherstellung der Finanzierung ist die richtige Strategie somit die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Dieser Ansatz ist auch in der Betriebs- und Managementlehre in den letzten Jahren immer stärker hervorgetreten (vgl. *Mewes* 2001, S. 96). Die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, der teilweise Wegfall von Markteintrittsbarrieren, Unternehmenskonzentrationen sowie Internationalisierungstendenzen bedrohen die Marktposition vieler Unternehmen. Langfristig werden nur jene Unternehmen, die in der Lage sind, Chancen frühzeitig zu erkennen, und dementsprechend ihre Produkte bzw. Dienstleistungen forcieren, am Markt nachhaltig erfolgreich sein. Dazu muss es den Managern dieser Unternehmen gelingen, die eigenen Stärken durch gezielte Strategien in Wettbewerbsvorteile umzusetzen (vgl. *Eschenbach* 1996, S. 211).

Der Begriff Strategie leitet sich aus den altgriechischen Wörtern *stratos* (Heer) und *agos* (Führer) ab. Der moderne Strategiebegriff wurde vor allem durch den preußischen Generalmajor von *Clausewitz* geprägt; demnach ist Strategie „der Gebrauch des Gefechtes zum Zwecke des Krieges; diese muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen; [...] d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie eine Reihe von Handlungen an, die zu demselben führen sollen [...]“ (von *Clausewitz* 1980, S. 77). In der modernen Betriebswirtschaftslehre hielt der Strategiebegriff in den 1950er Jahren Einzug (vgl. *Eschenbach et al.* 2008, S. 30). *Gälweiler* (vgl. 2005, S. 28) erachtet insbesondere die Erschließung neuer und die Ausschöpfung bestehender Erfolgspotenziale als Aufgabe des strategischen Managements. Solche Potenziale sind z.B. qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine günstige Kostenstruktur, bedarfsgerechte Produkte bzw. Dienstleistungen, ein positives Image

etc. Erfolgspotenziale bilden die Vorsteuergrößen für den Erfolg und die Liquidität in der Zukunft (vgl. Abbildung 1).

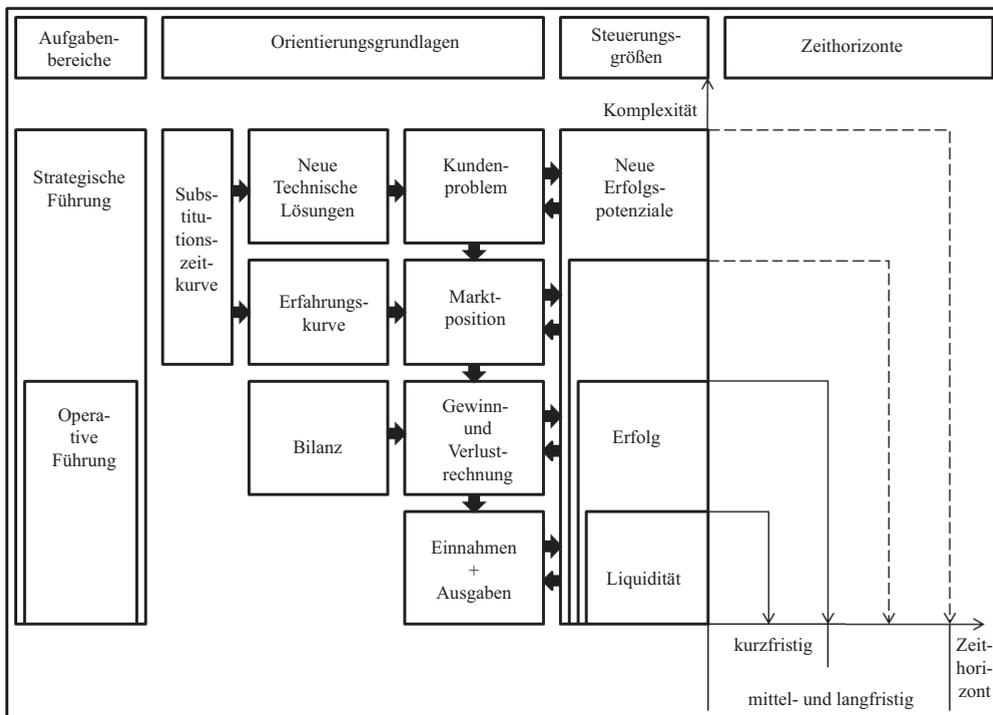


Abbildung 1: Das unternehmerische Navigationssystem, Quelle: in Anlehnung an Gälweiler 1990, S. 34

Weber et al. (vgl. 2007, S. 12ff.) stellen fest, dass Strategien in der Praxis entweder geplant im Rahmen eines strukturierten Prozesses oder ungeplant, beispielsweise als Reaktion auf veränderte Umfeldbedingungen oder Aktionen von Konkurrenten, entstehen. Nachfolgend soll insbesondere der geplante, formalisierte Strategieprozess vorgestellt werden. Um also die strategische Planung zielgerichtet durchzuführen, erscheint es vorab sinnvoll, diese entsprechend zu strukturieren. Der formalisierte Strategieprozess stellt hierbei ein Instrument dar, im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise strategische Entscheidungen auf Basis vorhergehender Analysen zu treffen bzw. vorhandene Strategieinitiativen zu konsolidieren. Grundsätzlich lässt sich der Strategieprozess in folgende zwei übergeordnete Phasen gliedern: die Strategieentwicklung, welche die strategische Analyse und die Strategiekonzeption umfasst, sowie die Strategiedurchsetzung, bestehend aus Strategieimplementierung und -kontrolle (vgl. Abbildung 2).

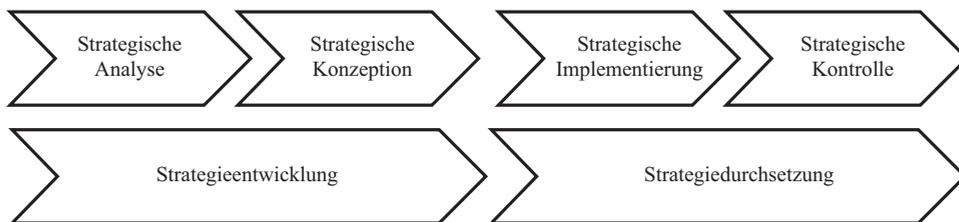


Abbildung 2: Phasen des Strategieprozesses, Quelle: in Anlehnung an Weber et al. 2007, S. 17

Eschenbach (vgl. 1996, S. 218) unterteilt die strategische Analyse noch in die Umfeld-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse sowie in die Unternehmensanalyse. Somit werden sowohl externe als auch interne Faktoren beachtet. Des Weiteren findet zwischen der Konzeption und der Implementierung noch die Strategiebewertung statt; hierbei werden die entwickelten Strategien einem nochmaligen Review unterzogen (vgl. Abbildung 3).

Die folgenden Kapitel stellen die einzelnen Schritte und die geeigneten Instrumente des Strategieprozesses detailliert vor. Hierbei wird jeweils sowohl auf die besonderen Anforderungen von Unternehmensneugründungen sowie von bestehenden Unternehmen eingegangen.

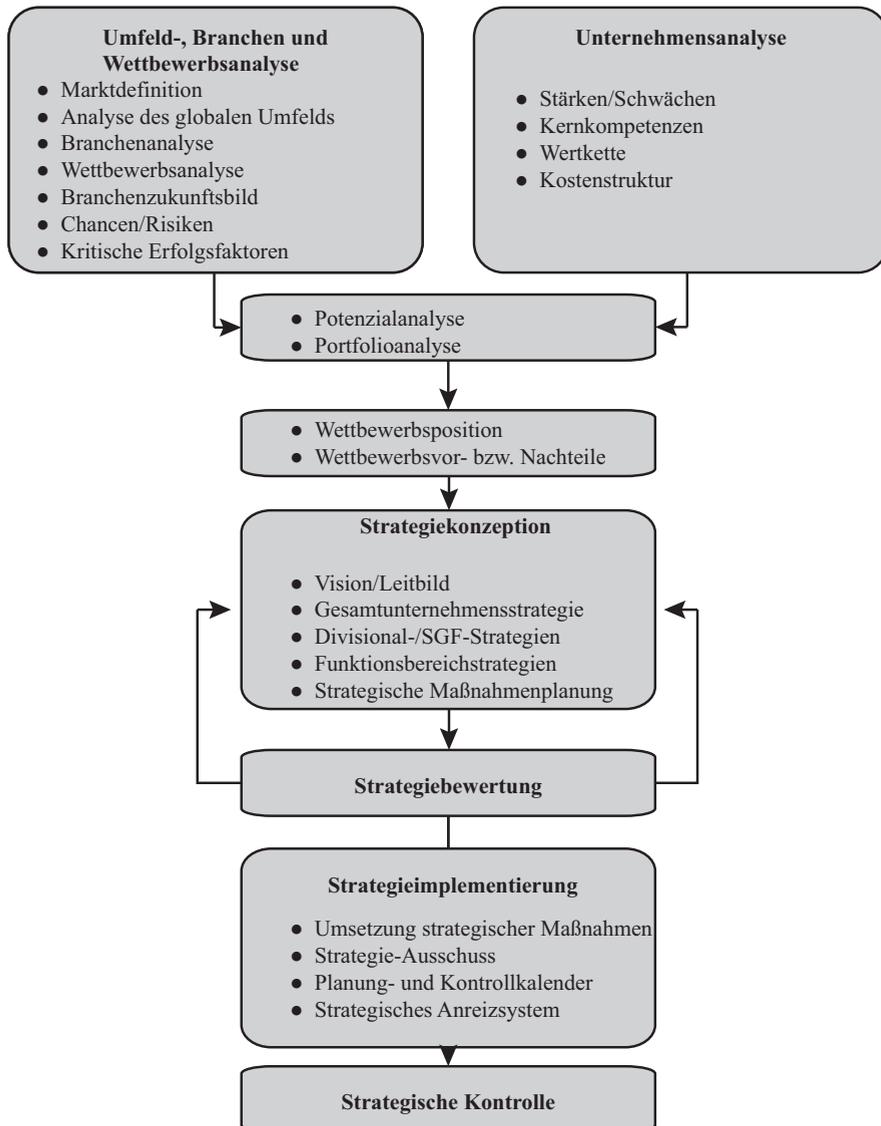


Abbildung 3: Der Strategieprozess im Überblick, Quelle: in Anlehnung an *Eschenbach* 1996, S. 218

Beispiel 1: Grundlegende Informationen zum Unternehmen MTI Management Training Institut GmbH

Kurzvorstellung des Unternehmens

Das in Wien ansässige Unternehmen MTI Management Training Institut GmbH (MTI), welches vor rund sieben Jahren vom derzeitigen geschäftsführenden Gesellschafter erworben worden war, ist seit 1971 erfolgreicher Anbieter von offenen und firmeninternen Seminaren für die Themenbereiche Management und Sprachen. Offene Seminare richten sich an Einzelpersonen, die sich einschlägig fortbilden möchten. Sie werden teilweise in den Räumlichkeiten von MTI, überwiegend jedoch in anlassbezogen gemieteten Seminarräumen von Hotels oder Bildungseinrichtungen abgehalten. Die Trainer sind nicht bei MTI angestellt, sondern werden bei Bedarf gebucht. Zwar sind die Tagsätze dieser meist selbstständigen Trainer deutlich höher als von Angestellten, jedoch bietet dieses System den Vorteil entsprechend niedrigerer Fixkosten, wodurch Beschäftigungsschwankungen leichter bewältigt werden können. Ein diesbezüglicher Nachteil ist jedoch die nicht gewährleistete zeitliche Verfügbarkeit der Trainer bei kurzfristigen Buchungen. Firmeninterne Seminare, auch als Inhouse-Seminare bezeichnet, werden in Abstimmung mit Unternehmen im Rahmen der Fachbereiche gemäß deren Anforderungen und Problemstellungen adaptiert. Die Durchführung der Inhouse-Seminare erfolgt zumeist in den Räumlichkeiten der Auftraggeber. In den vergangenen Geschäftsjahren haben in Summe jeweils rund 20.000 Teilnehmer Seminare von MTI besucht.

Nachfolgende Abbildung zeigt das Organigramm des Unternehmens vor folgendem Projektstart.

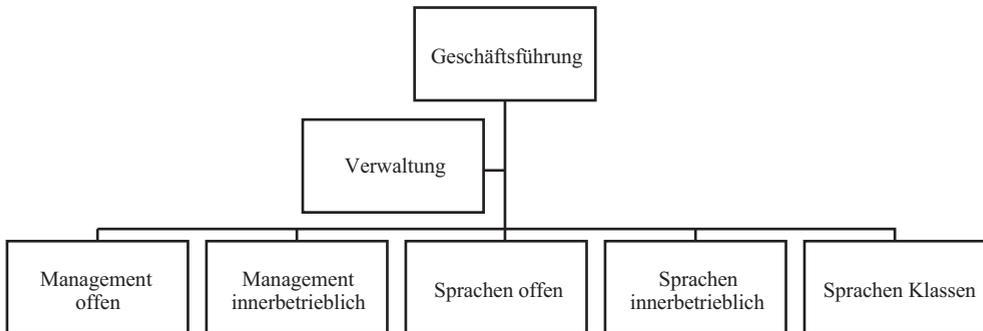


Abbildung 4: Organigramm des Unternehmens MTI vor Projektstart, Quelle: eigene Darstellung

Kurzbeschreibung der Markt- und Wettbewerbssituation im Bereich Aus- und Weiterbildung

Der Markt für Fort- und Weiterbildungsseminare ist hart umkämpft. Experten der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) schätzen die Anzahl der Wirtschaftstrainer und Managementcoaches in Österreich auf 25.000. Insgesamt bieten rund 1.000 Seminaranbieter – davon viele als Ein-Mann-Unternehmen – ihre Dienstleistungen an. Über einen genauen Überblick verfügt auch der zuständige Branchenverband nicht. Festzustellen ist jedoch, dass die Generalanbieter von Seminaren – also jene, die ein großes Spektrum an Fachseminaren anbieten – nicht notwendigerweise bei der Befragung von Führungskräften

ten hinsichtlich der *Qualität, der Bekanntheit oder des Images* auch die besseren Bewertungen erhalten (vgl. www.industriemagazin.net 2011).

Im Zuge der strategischen Analyse konnte festgestellt werden, dass trotz der Wirtschaftskrise der Umsatz im Bereich E-Learning beispielsweise in Deutschland von 2008 auf 2009 um 5,3% gestiegen ist. Möglicherweise ist E-Learning während der Wirtschaftskrise als (kostengünstiger) Ersatz für die herkömmliche Weiterbildung in den Fokus der Unternehmen gerückt. Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung von MTI ist festzuhalten, dass der Geschäftszweig des E-Learning nach wie vor im Wachstum begriffen ist und der Markt für Customized-Solutions im Bereich Inhouse-Seminare noch nicht gesättigt ist. Mit Ende 2012 werden die sogenannten Lehrgänge universitären Charakters (LuC) auslaufen. Danach sollen nur noch Universitäten und Fachhochschulen akademische Titel verleihen dürfen. In Kooperation mit in- und ausländischen Hochschulen soll es zwar weiterhin möglich sein, Masterstudiengänge anzubieten, jedoch nicht mehr die bisherigen LuC, was viele Mitbewerber vor Probleme stellen wird (vgl. NÖ Forschung & Bildung o.J.).

Problembeschreibung

Aufgrund des in den letzten Jahren leicht, jedoch stetig gesunkenen Marktanteils sollte unter Beteiligung eines Beratungsunternehmens nach einer ausführlichen strategischen Analysephase ein Strategiekonzept ausgearbeitet werden. Des Weiteren sollte eine Balanced Scorecard konzipiert werden, um die strategischen Zielsetzungen zu operationalisieren. Basierend auf der Balanced Scorecard sollte sodann die operative Planung für die nächsten Geschäftsjahre erfolgen.

Geplante Vorgehensweise

Die diesbezügliche Vorgehensweise wurde wie folgt festgelegt: Im Rahmen eines zweitägigen Workshops unter Beteiligung des geschäftsführenden Gesellschafters, der Leiter der Bereiche Management und Sprachen, eines externen Experten im Bereich Aus- und Weiterbildung sowie zweier Consultants des externen Beratungsunternehmens soll zunächst eine umfassende strategische Analyse durchgeführt werden. Durch die verschiedenen Rollen und Hintergründe der Beteiligten soll gewährleistet werden, möglichst viele Aspekte zu beachten. Sodann soll unter Einbeziehung aller Erkenntnisse ein Strategiekonzept erstellt werden.

2. Strategische Analyse

Der erste Schritt im Prozess des strategischen Managements ist die strategische Analyse. Ziel ist dabei die Erarbeitung und Bereitstellung von Informationen, welche in der Folge die Grundlage für die Strategiekonzeption bilden. Hierbei wird sowohl die externe als auch die interne Situation des Unternehmens bzw. des Geschäftsfeldes analysiert und werden die zukünftigen Entwicklungen prognostiziert. Auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgt dann die Entwicklung von Strategiealternativen (vgl. *Hungenberg* 2004, S. 84). In den folgenden Kapiteln soll nun dargestellt werden, wie zunächst das externe Umfeld und in Folge auch die internen Faktoren eines Unternehmens einer strukturierten Analyse unterzogen werden können. Während im Rahmen der Umfeldanalyse hierbei der Schwerpunkt auf die Chancen und Risiken gelegt wird, wird im Zuge der Unternehmensanalyse der Fokus auf die Stärken und Schwächen gelegt. Der Prozess der Analyse beginnt, aus steuerbarer Sicht, weit entfernt vom

Unternehmen und nähert sich sukzessive den Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. der strategischen Geschäftseinheit (vgl. Abbildung 5).

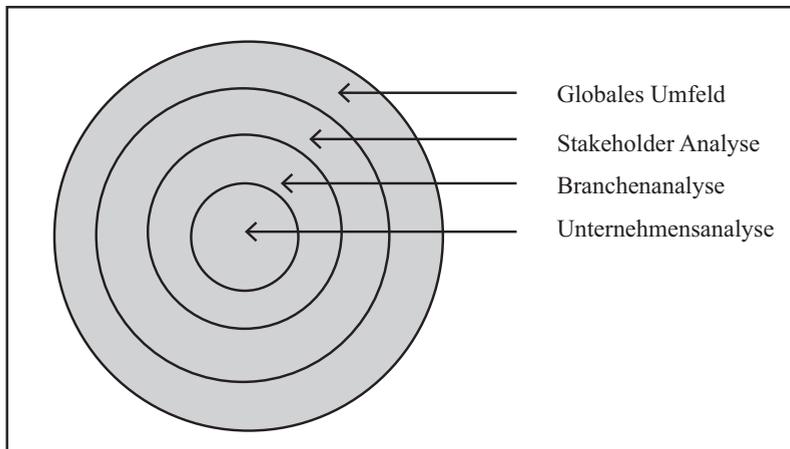


Abbildung 5: Prozess der strategischen Analyse, Quelle: eigene Darstellung

2.1 Umfeldanalyse

Einen unerlässlichen Bestandteil der strategischen Planung stellt die Nutzung von sich im Umfeld bietenden Chancen durch das Ausspielen von Stärken des Unternehmens dar. Gleichzeitig müssen jedoch auch Umweltrisiken durch den Abbau von Schwächen oder den Aufbau neuer Stärken reduziert werden. Im Zuge der Analyse der externen Faktoren wird versucht, Gegebenheiten und Entwicklungen im Umfeld zu antizipieren, die Hinweise auf bestehende und potenzielle Chancen und Gefahren geben (vgl. *Lombriser/Abplanalp* 2010, S. 97).

Hinsichtlich folgender Punkte sollen im Zuge der Umfeldanalyse Erkenntnisse gewonnen werden (vgl. *Eschenbach/Siller* 2009, S. 156f.):

- des besonderen Nutzens aus Kundensicht, den die Produkte bzw. Leistungen des Unternehmens am Markt stiften,
- der strategischen Chancen, worunter jene Gelegenheiten zu verstehen sind, die die Möglichkeit bieten, Erfolgspotenziale schneller als durch organisches Wachstum zu entwickeln,
- der strategischen Risiken, worunter jene Gefahren verstanden werden, welche die Erreichung strategischer Ziele bzw. Erfolgspotenziale verhindern können,
- der Erfolgsfaktoren einer Branche sowie der kritischen Erfolgsfaktoren.

Die Umfeldanalyse beschäftigt sich mit der Analyse des globalen Umfelds sowie den wichtigsten Branchenentwicklungen. Hierbei ist die Betrachtung gegenwarts- und zukunftsgerichtet. Der Fokus liegt vor allem auf bestehenden und potenziellen Chancen und Risiken (vgl. *Lombriser/Abplanalp* 2010, S. 51). Die Umfeldanalyse soll helfen, die Komplexität und Unsicherheit des Umfelds zu reduzieren. Sie gliedert sich in folgende Bereiche (vgl. *Schermann/Volcic* 2010, S. 9f.):

- die Marktanalyse und -abgrenzung,
- die Analyse des globalen Umfelds,

- die Stakeholderanalyse,
- die Branchenanalyse.

2.1.1 Marktanalyse und -abgrenzung

Die Marktanalyse bzw. daraus abgeleitet die Marktsegmentierung spielt in Folge eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Marketingstrategie, welche der strategischen Planung folgt. Die Marktsegmentierung beantwortet die Frage, ob die Bedürfnisse sowie das Kaufverhalten einzelner Kundengruppen so sehr differieren, dass verschiedene Marketingstrategien notwendig werden (vgl. *Lombriser/Abplanalp* 2010, S. 87). Märkte bestehen aus potenziellen Kunden, die sich in einem oder mehreren Aspekten voneinander unterscheiden. Diese Aspekte sind z.B. Kaufgepflogenheiten, Wohnorte usw. Anhand dieser Aspekte können sich Märkte in Kundengruppen (Teilmärkte, Segmente) differenzieren lassen. Ein Markt kann nach folgenden Merkmalen segmentiert werden (vgl. *Kotler et al.* 2007, S. 357):

- geografisch (z.B. nach Region, Bevölkerungsdichte etc.)
- demografisch (z.B. nach Alter, Geschlecht, Einkommen etc.),
- psychografisch (z.B. nach verhaltensbezogenen Merkmalen wie z.B. Ess- und Trinkgewohnheiten, Urlaubsgestaltung etc. oder nach sozialpsychologischen Merkmalen wie z.B. Lebensstil, Persönlichkeit etc.).

Zusätzliche, in der Praxis bewährte strategische Marktsegmentierungskriterien sind (vgl. *Schermann et al.* 2010, S. 33):

- Vertriebskanal (z.B. Direktvertrieb, Maklervertrieb etc.)
- Abnehmergruppen (z.B. B-2-B, B-2-C).

Vor einer im Zuge des Strategieprozesses durchzuführenden umfassenden Analyse des Marktes, der Kunden und der Konkurrenz, sollten vor allem Neugründer bereits grundsätzliche Vorstellungen bzw. Informationen hinsichtlich der folgenden Punkte haben:

- Was ist – im Falle einer Neugründung – die konkrete Geschäftsidee?
- Welche Produkte bzw. welche Dienstleistungen sollen erstellt und/oder vertrieben werden?
- Wodurch unterscheiden sich die Angebote von jenen der Konkurrenz, d.h. worin liegt das Alleinstellungsmerkmal? Wird dieses Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen und stiftet es einen Nutzen?
- Was ist die potenzielle Zielgruppe?
- Über welchen Vertriebskanal soll das Produkt bzw. die Dienstleistung an den Kunden gelangen?
- Wie kann der Markt geografisch abgegrenzt werden?
- Welches Know-how bringt der Gründer mit, welche Kenntnisse und Fähigkeiten müssten zugekauft werden?
- Wie sieht die Situation in der betreffenden Branche aus? Ist der Markt bereits gesättigt?
- Wer sind die Konkurrenten? Wie sind diese positioniert? Kann man sich abgrenzen? Welches Unternehmen wäre bzw. ist der Hauptkonkurrent?
- Wo liegen (potenzielle) Stärken bzw. Schwächen?
- Im Falle einer Neugründung: Wie viel Eigenkapital kann eingebracht werden?

Die Beschäftigung mit diesen Fragen ist notwendig, um wesentliche Informationen, welche für den nachfolgend beschriebenen Prozess der strategischen Analyse unerlässlich sind, zu generieren. Die grundsätzliche Kenntnis des Marktes, der Branche, der Konkurrenz und potenzieller Kunden ist eine bedeutende Grundlage für eine erfolgreiche Durchführung des in Folge detailliert beschriebenen Strategieprozesses.