University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

STRATEGIE UND NAVIGATION

Themensammelband | 2016-2025

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL 3
PERSONALENGPASS-STRATEGIE 4
STÄRKENANALYSE VRIO 11
BUSINESS MODEL CANVAS 18
DIE BALANCED SCORECARD 26
DAS STRATEGISCHE KONZEPT 33
KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN 42
STRATEGISCHE NAVIGATION 49
DIE SWOT-ANALYSE 56
DAS UNTERNEHMENSLEITBILD 64
BENCHMARKING 71
DIE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSSTRATEGIE 78
JAHRESABSCHLUSS UND JAHRESBEGINN 86
MIT STRATEGIE ZU RESULTATEN 94

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

EDITORIAL

STRATEGIE UND NAVIGATION

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Der Praxisletter improve ist eine Fachpublikation, die seit 2016 im Zweimonatsrythmus erscheint und mittlerweile mehrere Tausend Abonnenten hat. In jeder Ausgabe wird kompakt ein aktuelles Thema präsentiert, das für jede Branche und alle Unternehmensgrößen relevant ist. Der Aufbau jedes improve ist einheitlich, d.h.: Vorstellung des Themas, Checklisten und ein Werkzeug bzw. neutralisiertes Beispiel für die Umsetzung. Die Autor:innen sind Fachexpert:innen, die sowohl den praktischen Bezug als auch den wissenschaftlichen Hintergrund mitbringen. Die Themensammelbände vereinen die bisherigen improve-Einzelausgaben mit folgenden Schwerpunkten (alphabetisch):

- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
- Kommunikation und Change
- Management und Wirksamkeit
- Marketing und Kundenorientierung
- Organisation und Produktivität
- Strategie und Navigation

Der Schwerpunkt in diesem Themensammelband ist Strategie und Navigation. Vorgestellt werden praxisbewährte Ansätze, Methoden und Werkzeuge, um Geschäfte und Unternehmen zu steuern und langfristig auszurichten. Inhalte sind unter anderem: Business Model Canvas, Leitbild, Balance Scorecard, Strategische Navigation, SWOT und Benchmarking.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Themensammelband einige Impulse und Anregungen für die Diskussion, Entscheidung und Umsetzung geben können.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Hochschule Kufstein Tirol
University of Applied Sciences

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

PERSONALENGPASS-STRATEGIE

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #60 | NOVEMBER 2025

PERSONALENGPASS-STRATEGIE

KIPP-PUNKTE ERKENNEN UND FRÜHZEITIG HANDELN

Wir erleben heute ein lange nicht für möglich gehaltenes Phänomen: nicht das Geld ist knapp, sondern der Mensch. Früher konnten sich Unternehmen und der Staat aus Krisen herausinvestieren, weil Überbeschäftigung vorhanden war. Heute ist das nicht mehr möglich und vor allem ein weltweites Phänomen. Das Zeitalter des Überflusses wird von einem Zeitalter des Mangels abgelöst. Daher sind alle Unternehmen, Organisationen und Institutionen gefordert, eine Personalengpass-Strategie zu entwickeln und zu handeln.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. EIN NEUES PARADIGMA

Über Jahrhunderte hat die herrschende Betriebs- und Volkswirtschaftslehre über Personal als unlimitierte Ressource gesprochen. Dies ist für die kommenden Jahrzehnte endgültig vorbei. So fehlen beispielsweise in Deutschland in den nächsten zehn Jahren rund fünf Millionen Arbeitskräfte. Die Stellenüberhangs-Quote, d. h. unbesetzte Stellen, sind in der Kinderbetreuung 73%, in der Altenpflege 86%, in der Informatik 90% und in der Heizungs- bzw. Klimatechnik 82%[1]. Genau das findet in Zeiten des Klimawandels, der Künstlichen Intelligenz und der Überalterung statt. Das Ärgerliche ist, dass die Entwicklungen seit Jahrzehnten bekannt sind. So war zum Beispiel 1995 auf die Kommastelle klar, wie viele Menschen 2025 in den Ruhestand gehen.

Personalengpass ist ein unternehmerisches Schlüsselthema.

Kompetente Unternehmensführung zeigt sich an der Nutzung von Chancen und am Erkennen von Risiken. Besonders drastisch wird dies beim Arbeitskräftemangel – unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Region. Das Thema hat in der letzten Zeit eine Bedeutung erlangt, die früher noch unvorstellbar gewesen ist. So wurde etwa vor einigen Jahren noch befürchtet, dass Digitalisierung oder KI Arbeitsplätze gefährden. Heute müssen wir heute geradezu hoffen, dass gewisse Arbeitsplätze überflüssig werden – nicht zur Senkung von Personalkosten, sondern zum Freispielen von heute nicht vorhandenen Arbeitskräften. Keine Organisation kann darauf vertrauen, dass künftig noch genügend Mitarbeitende verfügbar sind. Eine Personalengpass-Strategie ist Voraussetzung zur Nutzung von unternehmerischen Chancen und zur Vermeidung von geschäftsbezogenen Risiken (vgl. Abb. 1).

[1] Vgl. RKW Magazin, 02/2023, S. 31.

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

2. DIE BAUSTEINE DER PERSONALENGPASS-STRATEGIE

Veränderung des Geschäftsmodells: Als erstes müssen Unternehmen prüfen, inwieweit der Personalmangel das Geschäftsmodell beeinflusst. Es geht um die Frage, wie die Kernleistungen, begleitende Dienstleistungen, Geschäftsfelder usw. mit weniger Personal funktionieren können. Wenn etwa ein Supermarkt die Bedientheke und Kundenberatung nicht mehr sicherstellen kann, werden ein Rewe, Edeka oder Spar früher oder später zum Discounter – und können nicht mehr Supermarkt bleiben. Die Frage des Personalmangels ist auch konsequent auf die künftige Situation bei Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten anzuwenden. Wo führt Personalmangel hier zu Chancen oder Gefahren – vor allem auch aus Sicht des eigenen Unternehmens? Gerade das kann ein Anknüpfungspunkt für Kundenprozesse sein, um das Geschäft zu optimieren, Kundenbindung zu vertiefen und generell den Kundennutzen zu steigern.

Nutzung von Digitalisierung und KI: Eine Lösung des Engpass-Problems ist die Ersetzung der menschlichen Arbeitskraft durch Automatisierung. Die Stichworte sind Digitalisierung und Künstliche Intelligenz[2]. Und auch hier zeigt sich die Zeitenwende, weil plötzlich Standardisierung und Substitution von Arbeitskraft nicht nur negativ sind. Jede Organisation muss sich die Frage stellen, wo eine direkt personalisierte Leistung zwingend notwendig ist und wo Mitarbeitende freigespielt werden können. So investierte beispielsweise die DBS-Bank aus Singapur 300 Mio Dollar in KI für Personalprognose, Personalsuche und Personaleinsatz. Komplizierte bzw. personalintensive Prozesse konnten damit ersetzt werden. Jedes Unternehmen sollte Klarheit über die erfolgskritischen und zwingend notwendig personalen Prozesse haben. Zudem sind gezielte Kompetenzen in den Automatisierungs-, Digitalisierungs- und KI-Feldern frühzeitig aufzubauen.

Nicht Menschen, sondern Unternehmen werden arbeitslos.

Gestaltung der neuen Arbeitswelten: Drittens sind Unternehmen aufgefordert, ihre Personalarbeit auf den Prüfstand zu stellen. Es ist ein verbreitetes Missverständnis, dass die Diskussion um neue Arbeitswelten («New-Work») eine Folge von Corona darstellt. Vielmehr ist sie die logische Konsequenz des Arbeitskräftemangels und wäre auch ohne Pandemie vorhanden. Aktuell verschiebt sich der Fokus von Marketing in drastischer Weise – vom Kunden auf Mitarbeitende. Wenn sich künftig Unternehmen bei Mitarbeiter:innen bewerben (und nicht umgekehrt), sind entsprechende Arbeitsplatz- bzw. Arbeitszeitmodelle, professionelle Führung und Mitarbeiterbindung erfolgskritische Zukunftsthemen. Die Steigerung der Attraktivität für echte Leistungsträger sind Eckpunkte künftiger Personalpolitik. Die Unternehmensführung muss vom Basis-Szenario ausgehen, dass der Arbeitskräftemangel noch Jahrzehnte andauern wird und die Unternehmenskultur auf den Prüfstand stellen.

Berücksichtigung des Führungskräfte-Mangels: Parallel – und vielfach unbeachtet – entwickelt sich neben dem Arbeitskräfte-Engpass noch etwas anderes, nämlich

[2] Wilson, H. / Daugherty, P., Ziemlich beste Freunde, in: Harvard Business Manager, 2023/05, S. 25 ff.

ein Führungskräftemangel. Gemeint sind weniger die Top-Positionen, als vielmehr das mittlere-, untere- oder Projekt-Management. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von uninteressanter Entlohnung, steigender Bedeutung eigener Worklife-Balance bis zu schwierig zu führenden Mitarbeitenden. Jedes Unternehmen muss Klarheit zur künftigen Entwicklung von Führungspositionen bzw. zur entsprechenden Besetzung haben. Dies ist dann die Basis für gezielte Führungskräfte-Entwicklung in Zeiten von New Work und der sich abzeichnenden Pensionierungswelle. Zusätzlich sind Maßnahmen zur generellen Hebung der „Management Attractiveness" am Arbeitsmarkt und intern erforderlich.

Abb. 1: Die Bausteine der Personalengpass-Strategie	
1. Veränderung des Geschäftsmodells	• Prüfung der Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsfelder… angesichts knapper Personalressourcen • Auswirkungen des Personalmangels auf Wettbewerber, Kunden bzw. Lieferanten
2. Nutzung von Digitalisierung und KI	• Herausarbeiten der Möglichkeiten von Digitalisierung und KI zur Automatisierung von Prozessen • Klarheit über die notwendigen personalisierten Abläufe und Leistungen
3. Gestaltung der neuen Arbeitswelten	• Zukunftslösungen für Arbeitsplatz- bzw. Arbeitszeitmodelle, kompetente Führung und Mitarbeiterbindung als Erfolgsfaktoren • Professionelles Mitarbeiter:innen-Markteting und Bindung von Leistungsträgern
4. Berücksichtigung des Führungskräfte-Mangels	• Entwicklung eines Szenarios der Führungspositionen und -besetzung • Gezielte Hebung der „Management Attractiveness" am Arbeitsmarkt und entsprechende Führungskräfte-Entwicklung
5. Berücksichtigung politischer Initiativen	• Nutzung neuer gesetzlicher Möglichkeiten: flexiblere Lebensarbeitszeitzeit-Modelle, Verfrühung des Berufseinstiegs… • Gezieltes Adressieren der «Stillen Reserve» über Familien- bzw. Kinderförderung, steuerliche Incentivierung usw.
6. Einrichtung eines Risiko-Radars	• Laufende Statusmeldung bzgl. notwendiger Personalressourcen und erfolgskritischer Engpässe • Reporting über Zu- und Abgänge von Menschen und Know-How sowie über kritische, nicht besetzbare Positionen

Berücksichtigung politischer Initiativen: Der Arbeitskräftemangel führt dazu, dass auf politischer Ebene neue Lösungen kommen werden, wie etwa flexiblere Lebens-arbeitszeit-Modelle, späterer Pensionsantritt oder Verfrühung des Berufseinstiegs. So hat beispielsweise Bosch eine Tochtergesellschaft für aktuell 1.700 Senioren gegründet, die als Expertise-Berater tätig sind. Auch versucht die Politik durch gezielte Familien- bzw. Kinderförderung und Zuwanderung den Bevölkerungsrückgang aufzuhalten. In Österreich stehen den ca. 180.000 fehlenden Fachkräften rund 150.000-200.000 Menschen in der sogenannten „Stillen Reserve" gegenüber, d.h.: Menschen, die gerne mehr arbeiten würden, dies aber nicht können, weil beispielsweise Betreuungsplätze fehlen. Ein weiterer Hebel sind steuerliche Maßnahmen, um gezielt Engpass-Berufe zu fördern und demographische Effekte abzufedern wie beispielsweise Pflege oder Rente. Die angesprochenen Themen sind sinnvoll, die Führung sollte sich aber nie darauf verlassen, dass unternehmerische Lösungen von außen kommen.

Einrichtung eines Risiko-Radars: Sechstens geht es um ein Risiko-Radar bezüglich des Personalmangels[3]. Beispielsweise galten lange Zeit Serviceverträge als hochinteressantes und profitables Business. Siemens oder Hoval bzw. deren Partner stehen jetzt vor dem Risiko und der Herausforderung, ihre Serviceverpflichtungen mit immer weniger Personal sicherzustellen. In der „Alten Welt" waren Menschen arbeitslos, in der „Neuen Welt" sind es Unternehmen. Daher wird die Kennzahl der nicht besetzten, erfolgskritischen Stellen zu einer zentralen Messgröße für die Wettbewerbsfähigkeit. Notwendig ist ein auch längerfristiges Radar über Zu- bzw. Abgänge von Menschen, Know-How und die Position am Arbeitsmarkt. Spezielles Augenmerk muss hier bei den echten Leistungsträgern und Führungskräften liegen, d.h. nicht ein „war for talents", sondern ein „war for performers".

3. DIE UMSETZUNG DER PERSONALENGPASS-STRATEGIE

Unternehmen und Führungskräfte müssen Personalkipp-Punkte diagnostizieren können, um Klarheit über Chancen bzw. Gefahren zu haben. Kein Managementteam, kein Aufsichts-rat und keine Belegschaftsvertretung werden die demografische Entwicklung aufhalten können. Von kompetenter und verantwortlicher Führung wird aber erwartet, einen Masterplan zu erarbeiten und das Thema in regelmäßigen Abständen auf dem Schirm zu haben. Die dargestellten Bausteine sind Grundlage der Personalengpass-Strategie (vgl. Abb. 2). Klarerweise sind nicht alle Punkte für alle Unternehmen gleich wichtig und es werden hin und wieder branchen- bzw. unternehmensspezifische Ergänzungen notwendig sein. In Sinn der 80-20-Regel decken die Schlüsselthemen aber einen Großteil der notwendigen Diskursfelder ab. Dabei bewährt es sich, von einem bewusst drastischen Szenario auszugehen - etwa: „Wie müssen wir uns künftig aufstellen, wenn wir 20-30% weniger Personal haben?" Nur so entsteht gesunder Druck zum Durchdenken von Konsequenzen und Ideen.

Personalarbeit und Führung werden sich fundamental wandeln (müssen).

Aufgrund der Hebelwirkung des Personalmangels muss dieses Thema künftig ein fixer Bestandteil in jedem Strategieprozess und Zukunftsprogramm sein. Und ebenso sind die Engpässe in Planung und Budgetierung zu berücksichtigen, um zu realistischen Aussagen zu kommen und Wunschwelten zu vermeiden. Personalengpässe werden ein fundamental anderes Verständnis von Personalarbeit und Führung bewirken. Vor Jahrzehnten stand die Personaladministration im Zentrum von HRM, seit spätestens den 2000er Jahren wurde die Personalentwicklung forciert. Jetzt sind wir mit der Herausforderung des Engpass-Managements konfrontiert. HRM (Human Resource Management) wird künftig primär die Personalstabilisierung zum Thema haben und in diesem Sinn ein HRBM werden (Human Resources Bottleneck Management). Der entscheidende Punkt ist aber ein anderer: Die unternehmerische Gefahr besteht nicht

[3] Eckhardt, F., et al. The Silent Resignation, Düsseldorf 2022, S. 8ff.

im Personalmangel an sich, sondern darin, dass Führung und Organisation sich zu wenig konkret damit beschäftigen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Professionelle Auseinandersetzung mit der Zukunftsressource Personal
2. Systematische Identifikation der Chancen und Gefahren
3. Konkrete Ausarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Begegnung bzw. Abdämpfung des Personalmangels

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>>Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

Abb. 2: Personalengpass-Strategie: Werkzeug und Beispiel (Industrie)

Ein Maschinenbau-Unternehmen ist zunehmend mit Problemen der Personalressourcen konfrontiert. Entlang der Bausteine wird eine Personalengpass-Strategie entwickelt und in den Umsetzungs- bzw. Controllingprozess des Unternehmens integriert.

A. Personalengpass-Strategie: Einschätzung der Situation

Baustein	Einschätzung
1. Veränderung des Geschäftsmodells	• Zunehmende Engpässe in den Serviceprozessen (inkl. der Service-Partner) • Steigende Nachfrage auf Kundenseite nach Unterstützung in der (Vor-) Entwicklung und Industrialisierung aufgrund des Fachkräftemangels auf Kundenseite • Zunehmende Marktbereinigung bei Händlern und Vertriebspartnern (Nachfolgeprobleme…) • …
2. Nutzung von Digitalisierung und KI	• Nach wie vor zu viele «händische und Papierprozesse» (xls, Mehrfacheingaben…) • Keine durchgängige Prozessautomatisierung im Einkauf und in der Fertigung (inkl. Schnittstellen) • …
3. Gestaltung der neuen Arbeitswelten	• Wertewandel im Ingenieur- und administrativen Bereich bei den unter 30-Jährigen • …
4. Berücksichtigung des Führungskräfte-Mangels	• …
5. …	• …

B. Personalengpass-Strategie: Umsetzung

Baustein	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Veränderung des Geschäftsmodells	1.1. Entwicklung neuer Service-Modelle über Ferndiagnosen und Kundenschnitt-stellen	30.06	F. Möller
	1.2. Prüfung eines neuen Geschäftsmodells für (Vor-) Entwicklung bzw. Industrialisierung (auch als Alternative zum bestehenden Produktionsmodell)	30.09	U. Koric
	1.3. Umstellung des Vertriebsmodells auf Direct Sales in Schlüsselländern (Umsetzungs-Vorschlag)	30.09	A. Peer
2. Nutzung von Digitalisierung und KI	2.1. Start des Digitalisierungsprogramms im Einkauf und Vorbereitung des Programms in der Fertigung	30.06	B. Eltze, U. Koric
3. ….	**…**		

University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

STÄRKENANALYSE VRIO

Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

AUSGABE #59 | SEPTEMBER 2025

STÄRKENANALYSE VRIO

WETTBEWERBSVORTEILE SYSTEMATISCH ENTWICKELN

Das VRIO-Modell ist ein strategisches Instrument zur Analyse und Bewertung unternehmensinterner Ressourcen und Stärken. Über vier zentrale Kriterien – Wert, Seltenheit, Imitierbarkeit und Organisation – lassen sich Wettbewerbsvorteile identifizieren, evaluieren und umsetzen. Unternehmen können so ihre einzigartigen Kompetenzen optimal nutzen, gezielt agieren und ihre Marktposition nachhaltig festigen.

Von Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

I. DER GRUNDGEDANKE DES VRIO-ANSATZES

Das VRIO-Modell ist ein strategisches Analyseinstrument aus dem sogenannten Resource-Based View (RBV). Während traditionelle Konzepte wie Porters Five Forces eher das externe Wettbewerbsumfeld in den Vordergrund stellen, lenkt der RBV den Blick nach innen. Eine Schlüsselfrage lautet «Welche Ressourcen und Fähigkeiten besitzt ein Unternehmen, die es von seinen Wettbewerbern abheben können?»[4]. Gemäß dem RBV liegt die Grundlage für langfristigen Erfolg in den firmeneigenen Ressourcen – seien sie materiell (z. B. Maschinen, Gebäude, Kapital) oder immateriell (z. B. Know-how, Marken, Patente etc.). Genau hier setzt das VRIO-Modell an: Es ermöglicht, die Vielzahl dieser Ressourcen systematisch zu bewerten und zu ermitteln, inwieweit sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bieten. Die Abkürzung VRIO steht für: valuable (wertvoll), rare (selten), inimitable (schwer imitierbar) und organized (organisiert).

Mit VRIO lassen sich Stärken identifizieren und Wettbewerbsvorteile umsetzen.

Zwar kann ein Unternehmen auch dann kurz- oder mittelfristig erfolgreich sein, wenn lediglich einzelne dieser vier Kriterien erfüllt sind. Doch nachhaltige und langfristige Vorteile entstehen erst, wenn alle vier Komponenten vorliegen. Fehlt auch nur eines, verringert sich die Wirkung deutlich. Der Kerngedanke von VRIO ist, dass Unternehmen nicht nur nach neuen Märkten suchen oder gegen Wettbewerber ankämpfen sollen, sondern etwas anderes ins Zentrum stellen: ihre eigenen Stärken, Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen erkennen, ausbauen und schützen. Auf diese Weise entsteht ein Wettbewerbsvorsprung, den Konkurrenten nicht einfach aufholen oder zunichte machen können. Interne Ressourcen, die den VRIO-Kriterien entsprechen, sind schwer zu

[4] Barney, J. B. (2000), Firm resources and sustained competitive advantage, in: Economics meets sociology in strategic management, S. 203 ff.

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

imitieren und daher besonders wertvoll. So ermöglicht das VRIO-Modell eine zielgenaue Bestandsaufnahme: Welche Ressourcen sind bereits „Kronjuwelen" und daher Kernkompetenzen? Wo lauern Lücken oder Risiken? Wie lassen sich die eigenen Fähigkeiten am besten weiterentwickeln, um den Unternehmenswert und die Zukunftsfähigkeit zu sichern?

2. DIE VIER VRIO-KRITERIEN IM ÜBERBLCK

Die vier VRIO-Kriterien bilden eine Logik, die schrittweise für eine Analyse und zur Identifikation von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden kann. Das erste Kriterium «valuable», bedeutet, dass eine Ressource dann wertvoll ist, wenn sie den Kundennutzen erhöht, den Umsatz steigert oder die Kosten senkt. Ohne diesen Wertbeitrag – sei es finanziell oder reputationsbezogen – kann kein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entstehen. Zweitens bedeutet «rare», dass eine Ressource für den Wettbewerb schwer zugänglich und im Markt daher selten sein muss. Wenn eine Fähigkeit, ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Geschäftsmodell … weit verbreitet bzw. zugänglich ist, dann fehlt die Exklusivität. Nur seltene Ressourcen schaffen echte Differenzierung.

Das dritte Kriterium ist «inimitable». Je höher die Hürden zur Nachahmung sind, desto länger kann ein Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten werden. Solche Barrieren können sich auf Zeit, Kosten oder Know-how beziehen. Der Grundgedanke dahinter ist simpel: Lässt sich etwas leicht kopieren, verschwindet das Alleinstellungsmerkmal rasch. Der vierte VRIO-Faktor ist «organized» und bedeutet, dass das Unternehmen strukturell in der Lage sein muss, eine Ressource so einzusetzen, dass deren gesamtes Potenzial ausgeschöpft wird. Fehlende Prozesse oder schlechte Organisation machen wertvolle, seltene und schwer imitierbare Ressourcen früher oder später wirkungslos. Letztlich ist es professionelles Management, das den Unterschied ausmacht.

"If you don't have a competitive advantage, don't compete."
(Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric)

Die V-R-I Komponenten (valuable, rare, inimitable) fokussieren sich auf die strategische Differenzierung einer Ressource, d.h., ob eine echte Stärke vorliegt. Das O (organized) ist quasi das Lenkrad, das die nötige Infrastruktur und Prozesse liefert, damit diese Differenzierung in der Praxis funktionieren kann und zu einem Wettbewerbsvorteil im Markt wird. Nachfolgende Grafik zeigt den jeweiligen VRIO-Erfüllungsgrad und ermöglicht damit eine stufenweise Einordung einer Ressource[5]. Die Bandbreite reicht

[5] In Anlehnung an: Schmidt, A. (2015), Überlegene Geschäftsmodelle: Wertgenese und Wertabschöpfung in turbulenten Umwelten, S. 228 ff.

von einem Wettbewerbsnachteil bis zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: VRIO-Kriterien und Einordnung				
V **valuable** (wertvoll)	**R** **rare** (selten)	**I** **inimitable** (schwer imitierbar)	**O** **organized** (organisiert)	**Einordnung bzw. Wirkung**
NEIN	→	→	→	>> echter Wettbewerbsnachteil
JA	**NEIN**	→	→	>> weder Vorteil noch Nachteil
JA	JA	**NEIN**	→	>> kurzfristiger Wettbewerbsvorteil
JA	JA	JA	**NEIN**	>> nicht genutzter Wettbewerbsvorteil
JA	JA	JA	JA	>> dauerhafter Wettbewerbsvorteil

3. DIE WIRKUNG UND UMSETZUNG VON VRIO

Unabhängig von Konjunktur, Geschäftsfeld oder Unternehmensgröße finden sich in allen Branchen Unternehmen, die Wettbewerbsvorteile über die VRIO aufgebaut haben und nach wie vor sehr erfolgreich im Markt tätig sind. Ein Beispiel ist Porsche:

- **V-valuable (wertvoll):** Das Unternehmen profitiert von einer traditionsreichen Ingenieurskunst und starker Kundenbindung. Diese Aspekte steigern die Zahlungsbereitschaft und sorgen für eine loyale Kundschaft, was die Marke besonders wertvoll macht. Das exklusive Image von Porsche hebt das Unternehmen ab und sorgt für hohe Nachfrage.
- **R-rare (selten):** Porsche hat mit seinem Markenkern aus Prestige und globaler Bekanntheit eine Marke geschaffen. Das einzigartige Image und die weltweite Anerkennung der Marke machen sie zu einem hochwertig verankerten und seltenen Gut.
- **I-inimitable (schwer imitierbar):** Durch seine historische Identität und emotionale Markenbindung hat Porsche eine Differenzierung erreicht, die nur schwer nachgeahmt werden kann. Patente und ein unverwechselbares Design schützen die Marke und schaffen hohe Eintrittsbarrieren für Wettbewerber.
- **O-organized (organisiert):** Porsche hat sich durch strenge Qualitätskontrollen, eigene Produktionsstätten und ein globales Vertriebsnetz samt eigener Forschungs- und Entwicklungsabteilung eine starke organisatorische Grundlage erarbeitet. Diese Ressourcen gewährleisten eine konsequente Umsetzung der Differenzierungsstrategie und sichern die Marktführerschaft.

Porsche erfüllt alle VRIO-Kriterien und sichert sich dadurch einen langfristigen bzw. nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Die traditionsreiche Geschichte, das exklusive Image und die Differenzierung stärken die Reputation des Unternehmens. Durch kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung bleibt Porsche führend und hebt sich klar von der Konkurrenz ab.

Mit VRIO können Marken, Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Know-how, Fähigkeiten ... analysiert und verbessert werden.

Das VRIO-Modell zeigt den idealen Fall eines ressourcenbasierten Alleinstellungsmerkmals, doch in der Praxis erfüllen nicht alle Ressourcen dauerhaft alle vier Kriterien. Wichtiger als Perfektion ist es, potenzielle Lücken zu erkennen, Optimierungen voranzutreiben und gezielt gegenzusteuern. Dies erfordert eine Priorisierung: Während eine Ressource (z. B. Marke) alle VRIO-Kriterien erfüllen kann, bleibt eine andere Ressource (z.B. Technologien oder Know-how) möglicherweise begrenzt. Daher sollte der strategische Fokus an das Potenzial der jeweiligen Ressource angepasst werden. Für eine praxisnahe und strukturierte VRIO-Analyse lassen sich einige Leitfragen pro Kriterium verwenden (vgl. Abb. 2). Dabei sind zunächst die zu bewertenden Ressourcen zu definieren, wie zum Beispiel Marke, Team oder Technologie. Anschließend kann jede dieser Ressourcen getrennt analysiert und nach VRIO bewertet werden.

Abb. 2: Leitfragen für die VRIO--Analyse	
V-valuable (wertvoll)	• Nutzenfokus: Löst oder adressiert die Ressource direkt ein Kundenproblem bzw. schafft sie Mehrwert? • Wertbeitrag: Führt sie zu höheren Erlösen (z. B. Premium-Preise) oder zu geringeren Kosten (Effizienz)? • Reputation: Fördert die Ressource das Markenimage oder die Marktdurchdringung?
R-rare (selten)	• Wettbewerbsdichte: Verfügen nur wenige oder gar keine Wettbewerber über diese Ressource? • Exklusivität: Ist die Ressource über externe Quellen leicht zu beschaffen (Wertekette), oder ist sie eng an das Unternehmen gebunden (rechtlicher Schutz)? • Unverwechselbarkeit: Gibt es eine einzigartige Komponente (z. B. Markengeschichte, Design, Technologie etc.)?
I - inimitable (schwer imitierbar)	• Zeit- und Kostenfaktor: Müssen Wettbewerber hohe Investitionen tätigen, um die Ressource zu kopieren? • Rechtlicher Schutz: Verfügt das Unternehmen über Patente, Urheberrechte, Markenschutz etc.? • Komplexität: Handelt es sich um eine Kombination mehrerer Fähigkeiten (z. B. Know-how, Technologie, Prozessinnovation)?
O-organized (organisiert)	• Interne Prozesse: Gibt es passende Strukturen und Workflows, um die Ressource zu fördern und zu nutzen? • Management und Kultur: Unterstützen Führung und Unternehmenskultur den sinnvollen Einsatz der Ressource? • Weiterentwicklung: Besteht ein System, das die Ressource stetig pflegt und weiterentwickelt?

4. FAZIT UND AUSBLICK

Die VRIO-Analyse[6] bietet einen fokussierten Blick auf die strategischen Ressourcen eines Unternehmens. Sie eignet sich insbesondere, um die Langfristigkeit von Wettbewerbsvorteilen zu bewerten und Potenziale für deren Ausbau oder Schutz zu

[6] Lin, C. et al. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities, in: Management Decision, 50(8), S. 1396 ff.

identifizieren. Die VRIO-Analyse kann sowohl bei der Unternehmensgründung als auch im bestehenden Geschäftsmodell angewendet werden. Durch regelmäßige Überprüfung und gezielte Ableitung strategischer Maßnahmen lassen sich Stärken ausbauen und Risiken identifizieren. Dabei müssen die vier VRIO-Kriterien gemeinsam betrachtet werden, denn nur in Kombination und mit der Ausgewogenheit ergibt sich ein nachhaltiger Vorsprung. Die Unternehmensführung sollte in regelmäßigen Abständen eine VRIO-Analyse durchführen (vgl. Abb. 3), weil sich Märkte, Kundenbedürfnisse und Wettbewerber verändern. Globalisierung, Zölle, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, KI … sind nur ein Ausschnitt aus den vielfältigen Themen, die einen Einfluss auf Wettbewerbsfähigkeit haben. VRIO ist damit ein Programm für die Unternehmensführung, um aus einer Ressource eine echte Stärke zu machen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

4. Kompakte und systematische Bewertung unternehmensinterner Ressourcen anhand der vier VRIO-Kriterien
5. Identifikation, Bewertung und Weiterentwicklung von erfolgskritischen Ressourcen
6. Klarheit über das Zusammenwirken von Ressourcen und über Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsposition

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOREN

Prof. (FH) DDr. Mario Situm
>> Studiengangsleiter Bachelor Leadership & Business Management, Master Corporate Transformation Management

Kontakt: mario.situm@hok.ac.at

Giuseppe Sorrentino, MA
>> Akademischer Produktentwickler, Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung

Kontakt: giuseppe.sorrentino@hok.ac.at

Abb. 3: VRIO Stärkenanalyse - Werkzeug und Beispiel (Stoff-Industrie)

Ein mittelständisches Unternehmen der Stoffverarbeitung und -veredelung führt eine VRIO-Analyse für ausgewählte Ressourcen durch: Marke, Technologie und Team bzw. Know-how.

1. Ressource: Marke

Kriterium	Bewertung	Begründung
Valuable	JA	Hohe Zahlungsbereitschaft und Markenloyalität ergeben sich aufgrund langer Historie, emotionaler Kundenbindung und Assoziation mit Luxus und Tradition.
Rare	JA	Nur wenige Modeunternehmen verfügen über jahrzehntelange Geschichte mit hohem Prestigewert.
Inimitable	JA	Die über Generationen aufgebaute Marken- und Familiengeschichte ist kaum kopierbar, da sie gewachsene Strukturen und Geschichten umfasst.
Organized	JA	Das Unternehmen setzt gezielt auf Markenkommunikation (eigene Stores, Heritage-Kampagnen, Social Media) und pflegt sein Image konstant.
>> Fazit	**>> Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil**: Die Ressource „Marke" ist in allen vier Kriterien stark ausgeprägt. Niemand kann einfach Historie/Glaubwürdigkeit „nachbauen". Das Markenerbe verschafft einen anhaltenden Vorsprung. Um diesen langfristig zu halten, sollte das Unternehmen kontinuierlich in Storytelling, Markenkultur und exklusive Präsentation investieren. Eine Vernachlässigung dieser Pflege könnte den Vorsprung mit der Zeit schmälern.	

2. Ressource: Technologie

Kriterium	Bewertung	Begründung
Valuable	JA	Das Unternehmen verfügt über hochwertige, innovative Fasermischung, die spürbaren Mehrwert bietet (Komfort, Langlebigkeit, ästhetische Merkmale).
Rare	JA	Nur wenige Firmen haben Zugriff auf exakt diese patentierte Stoff-zusammensetzung und exklusive Herstellverfahren bzw. Lieferanten.
Inimitable	NEIN	Nach Ablauf der Patente oder durch ähnliche F&E-Bemühungen und Investitionen kann der Wettbewerb gleichwertige Stoffe entwickeln.
Organized	JA	Forschung, Entwicklung sowie Produktionskapazitäten sind auf die Stofftechnologie zugeschnitten und können damit effizient arbeiten.
>> Fazit	**>> Temporärer Wettbewerbsvorteil:** Die Ressource ist wertvoll und selten, jedoch nicht dauerhaft geschützt vor Imitation. Der Vorsprung ist zeitlich begrenzt, sobald Patente ablaufen oder ähnliche Technologien entwickelt werden. Mittelfristig bringt die Stofftechnologie noch einen Vorteil, doch das Unternehmen sollte strategisch handeln (z. B. Patente erneuern, Marke stärken), um neue Nachahmer auf Abstand zu halten. Sonst droht ein Verlust des Alleinstellungsmerkmals.	

3. Ressource: Team und Know How

Kriterium	Bewertung	Begründung
Valuable	…	…
…		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

BUSINESS MODEL CANVAS

Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

AUSGABE #54 | NOVEMBER 2024

BUSINESS MODEL CANVAS

DAS GESCHÄFTSMODELL SYSTEMATISCH ENTWICKELN

Das Business Model Canvas bietet eine strukturierte Methode, um die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells zu visualisieren und deren Zusammenspiel zu analysieren. Es erleichtert die Identifikation von Schwachstellen und ermöglicht eine gezielte Optimierung, indem es alle relevanten Stakeholder in den Prozess einbezieht. Durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Modells können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Strategien effektiv umgesetzt werden und auf dynamische Marktbedingungen reagieren. Diese Flexibilität und Klarheit machen das Canvas zu einem unverzichtbaren Instrument für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Von Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

I. LOGIK UND AUFBAU DES BMC

Das Business Model Canvas (BMC) ist ein vielseitiges Werkzeug, das Unternehmen in unterschiedlichen Phasen ihrer Entwicklung unterstützt[7]. Es eignet sich besonders für die Analyse und Optimierung bestehender Geschäftsmodelle, die Entwicklung neuer Geschäftsideen und die Anpassung an dynamische Marktbedingungen. Die Funktionalität des Canvas liegt in seiner Fähigkeit, alle wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells auf einen Blick darzustellen. Dadurch wird Komplexität reduziert und der Fokus auf die zentralen Erfolgsfaktoren gelegt. In der Implementierung ermöglicht das Canvas eine strukturierte Diskussion innerhalb von Teams, fördert das gemeinsame Verständnis und erleichtert die Entscheidungsfindung. Unternehmen können durch die Nutzung des Canvas schnell Schwachstellen identifizieren, Ressourcen effizienter einsetzen und innovative Strategien entwickeln, die ihre Marktposition stärken. So trägt das BMC nicht nur zur Verbesserung der internen Kommunikation bei, sondern auch zur Erhöhung von Agilität und Wettbewerbsfähigkeit in einem sich ständig verändernden Marktumfeld.

Mit dem Business Model Canvas lässt sich das Geschäftsmodell visualisieren, gestalten und umsetzen.

Erarbeitung und Umsetzung des BMC erfordern nicht nur eine gründliche Analyse, sondern auch eine systematische Herangehensweise. Wirkungsvoll wird das Canvas vor allem durch das Zusammenspiel seiner einzelnen Bausteine, die in ihrer Gesamtheit ein

[7] Lukas, T., Business model canvas–Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter, Berlin 2018, S. 143 ff.

integriertes Bild des Geschäftsmodells ergeben (vgl. Abb. 1): Wertangebot, Kundensegmente, Kundenbeziehungen, Kanäle, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Schlüsselpartner, Einnahmequellen und Kostenstruktur. Jeder Baustein hat eine in sich geschlossene Logik, ist aber gleichzeitig auch ein Verbindungselement zu den anderen. Dies bedeutet, dass Änderungen in einem Bereich – beispielsweise bei den Einnahmequellen oder den Schlüsselressourcen – unmittelbare Auswirkungen auf andere Bereiche haben können, wie etwa auf die Kostenstruktur oder die Kundenbeziehungen. Breite und Tiefe der einzelnen Bausteine des BMC können in der Praxis sehr unterschiedlich sein. Es darf aber kein Element ausgelassen werden, weil ansonsten das Geschäftsmodell inkonsistent ist.

Abb. 1: Grundlogik des Business Model Canvas

<table>
<tr><td rowspan="2">Schlüsselpartner
Key Partners</td><td>Schlüssel-aktivitäten
Key Activities</td><td rowspan="2">Wertangebot
Value Proposition</td><td>Kunden-beziehungen
Customer Relationships</td><td rowspan="2">Kunden-segmente
Customer Segments</td></tr>
<tr><td>Schlüssel-Ressourcen
Key Resources</td><td>Kanäle
Channels</td></tr>
<tr><td colspan="3">Kostenstruktur
Cost Structure</td><td colspan="2">Einnahmequellen
Revenue Streams</td></tr>
</table>

Das BMC besteht aus neun Bausteinen, die jeweils einen entscheidenden Aspekt des Geschäftsmodells darstellen (vgl. Abb. 2). Das Wertangebot steht hierbei im Zentrum. Es geht um die fundamentale Frage des Kundennutzens und der Wettbewerbsvorteile. Auf der rechten Seite des BMC befinden sich die Marktelemente: Im Feld der Kundensegmente werden die Zielgruppen dargestellt, die Kundenbeziehungen aufgezeigt und dies wiederum über die entsprechenden Kanäle in den Markt konkretisiert. Auf der linken Seite des BMC stehen die «Mittel und Hebel» des Unternehmens: Es geht um Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen, um das Geschäftsmodell umzusetzen. Zusätzlich wird die Frage der Schlüsselpartner thematisiert, d.h. Lieferanten, Vertriebskooperationen usw. Auf der unteren Seite des BMC sind einerseits die Einnahmequellen darzustellen, d.h. Umsatz, Pricing, Profitabilität usw. Andererseits ist das Geschäftsmodell bezüglich der Kostenstruktur zu konkretisieren.

Abb. 2: Elemente und Schlüsselfragen des Business Model Canvas	
Wertangebot Value proposition	• Welchen Mehrwert bieten wir den Kunden? • Was ist unser zentrales Leistungsversprechen, d.h. unsere Marke? • Was ist unser Alleinstellungsmerkmal? • Welchen Nutzen stiften das Produkt bzw. die Dienstleistung, d.h.: welches Problem wird gelöst?
Kundensegmente Customer segments	• Wer sind die wichtigsten bzw. wertvollsten Kunden- bzw. Zielgruppen? • Welche spezifischen Bedürfnisse oder Probleme haben die Kundengruppen? • Welchen individuellen Mehrwert bzw. Kundennutzen schaffen wir? • Wie können wir unsere Angebote an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundensegmente anpassen? • Gibt es andere Anwendungsfälle oder weitere Zielgruppen?
Kundenbeziehungen Customer relationsships	• Wie gestalten wir die Beziehung zu unseren Kunden? • Wie können wir Vertrauen und Loyalität bei unseren Kunden aufbauen? • Wie können wir unsere Kunden regelmäßig einbinden und unterstützen? • Welche Kommunikationswege bevorzugen unsere Kunden? • Wie lassen sich die Beziehungen zur Entwicklung des Geschäftes nutzen?
Kanäle Channels	• Über welche physischen oder virtuellen Kanäle erreichen wir unsere Kunden? • Welche Kanäle bevorzugen unsere Kunden (Informations-, Kommunikations-, Distributionskanäle)? • Wie informieren sich Kunden und wie werden sie auf uns aufmerksam? • Wie können wir unsere Kanäle effizienter und kostengünstiger gestalten? • Wie kommen unsere Produkte bzw. Dienstleistungen zum Kunden?
Schlüsselaktivitäten Key activities	• Welche Aktivitäten müssen wir durchführen, um unser Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen? • Welche Aktivitäten sind notwendig, um Ressourcen effizient zu nutzen? • Welche Aktivitäten unterstützen Vermarktung und Vertrieb? • Welche Aktivitäten sind notwendig, um die Qualität unserer Produkte oder Dienstleistungen sicherzustellen? • Welche Aktivitäten sind entscheidend für Partnerschaften und Einkauf?
Schlüsselressourcen Key ressources	• Welche Ressourcen sind nötig, um das Geschäftsmodell zu betreiben? • Wie stellen wir Personalqualität und -quantität sicher? • Welche sind die erfolgskritischen Know-how-Ressourcen der Zukunft? • Welche Ressourcen sind für Beschaffung, Entwicklung, Infrastruktur und Leistungserstellung entscheidend? • Welche finanziellen Ressourcen sind aktiv zu steuern?
Schlüsselpartner Key partners	• Wer sind die wichtigsten Partner, Kooperationen und Lieferanten? • Welche Partnerschaften sind für den Geschäftserfolg entscheidend (Marktstellung, Innovation, Produktivität)? • Welche Partner sind unerlässlich, um unsere Aktivitäten umzusetzen? • Welche Ressourcen erhalten wir von unseren Partnern, die wir intern nicht bereitstellen können? • Wie können wir die Zusammenarbeit mit unseren Partnern stärken?
Einnahmequellen Revenue streams	• Wie erreichen wir Umsatz mit unserem Geschäftsmodell? • Welche Preisstrategien verwenden wir? • Wie stellen wir ausreichende Profitabilität sicher? • Welche neuen Einnahmequellen können wir erschließen? • Wie sehen unsere Einnahmequellen in Relation zum Wettbewerb aus?
Kostenstruktur Cost structure	• Welche Kosten fallen in unserem Geschäftsmodell an? • Wie ist unsere Wertschöpfungskette im Sinn der Kostenstruktur gestaltet? • Welche sind die größten Kostentreiber in unserem Geschäftsmodell? • Wie können wir unsere Kostenstruktur effizienter gestalten, ohne die Qualität zu beeinträchtigen? • Wie können wir Automatisierung, Digitalisierung und KI für unsere Kostenstruktur nutzen?

2. UMSETZUNG UND EINSATZ DES BMC

Ein Geschäftsmodell ist integraler Bestandteil der Unternehmensführung[8]. Um das volle Potenzial des Canvas auszuschöpfen, ist es notwendig, regelmäßig Workshops durchzuführen, in denen das Geschäftsmodell iterativ überprüft und angepasst wird. Dies sollte idealerweise mit Strategie- oder Innovationsprozessen kombiniert werden, um „Parallelwelten" zu vermeiden. Die praktische Umsetzung des Business Model Canvas erfordert zudem die Einbeziehung relevanter Stakeholder wie Führungskräfte, Mitarbeitende und manchmal auch externe Partner. Dies stellt sicher, dass alle Perspektiven berücksichtigt werden und das Modell auf breite Akzeptanz stößt. Ein klarer Umsetzungsplan mit definierten Verantwortlichkeiten hilft dabei, die entwickelten Strategien und Maßnahmen konsequent in die Praxis zu übertragen. Somit ist das BMC nicht nur ein Planungswerkzeug, sondern auch ein dynamisches Steuerungselement, das Unternehmen unterstützt, sich kontinuierlich anzupassen und in einem herausfordernden Marktumfeld erfolgreich zu agieren.

Das Business Model Canvas ist ein Cockpit für die Unternehmensführung und ein pragmatisches Managementinstrument. Entlang der Bausteine des BMC werden die wichtigsten Eckpunkte des Geschäftsmodells entwickelt (vgl. Abb. 3). Die einzelnen Aussagen sollten immer gegenseitig abgeglichen werden, um Widersprüche zu vermeiden. Dies ist dann die Basis für den Implementierungsplan, der wiederum mit der Budgetierung bzw. den Jahreszielen abzugleichen ist. Das BMC ist kein statisches Dokument, sondern benötigt einen Review-Prozess. Es sollte regelmäßig überprüft und aktualisiert werden, besonders in dynamischen Märkten oder bei signifikanten Veränderungen im Unternehmen. Der iterative Prozess ermöglicht es, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und das Geschäftsmodell anzupassen.

Das Business Model Canvas ist ein Cockpit für die Unternehmensführung.

Das Canvas dient nicht nur der Visualisierung, sondern ist auch ein Kommunikationsinstrument, das strategische Diskussionen im Unternehmen anregt. Es fördert eine gemeinsame Sprache unter den Teams und hilft dabei, unterschiedliche Sichtweisen zusammenzuführen. Dadurch lässt es auch Szenarien zu, wodurch verschiedene Geschäftsmodelle verglichen bzw. gegenübergestellt werden können. Das ist besonders nützlich, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder hat oder unterschiedliche Modelle für neue Märkte in Erwägung zieht. Auch kann die Methodik für einzelne Produkte oder Dienstleistungen verwendet werden, beispielsweise in Start-up-Phasen

[8] Gassmann, O. et al., Geschäftsmodelle entwickeln, München 2020, S. 5 ff.

oder bei der Digitalisierung des Unternehmens. Die Value Proposition steht dabei immer im Zentrum des Modells.

Das Business Model Canvas (BMC) fasst die relevanten Aspekte eines Geschäftsmodells kompakt, strukturiert und aus verschiedenen Perspektiven zusammen. Diese Kompaktheit hat jedoch zur Folge, dass es nicht in die Detailebene gehen kann, wodurch komplexe Geschäftsmodelle auf einfache Darstellungen reduziert werden. Zudem berücksichtigt das BMC oft nicht ausreichend externe Faktoren wie Markt- und Umweltveränderungen, Wettbewerbsanalysen oder die Herleitung der Zielgruppen. Daher ist es entscheidend, das BMC als Instrument zu verstehen, das in Kombination mit anderen strategischen Tools verwendet und angereichert werden sollte. Beispiele sind die SWOT, die Five-Forces oder die Balanced Scorecard.

3. FAZIT

In Zeiten des Wandels ist die Veränderungsfähigkeit eine wichtige Kompetenz in Unternehmen. Dabei hat das Business Model entscheidende Bedeutung[9]. Das BMC bietet Unternehmern eine Plattform, um das Geschäftsmodell übersichtlich und strukturiert darzustellen. Einer der größten Vorteile des Canvas liegt in seiner Fähigkeit, die vielfältigen Elemente eines Unternehmens miteinander zu verknüpfen und so komplexe Zusammenhänge sichtbar zu machen. Diese Visualisierung ermöglicht es, potenzielle Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und gezielt anzugehen. Darüber hinaus fördert das Canvas ein ganzheitliches Verständnis des Unternehmens, indem es zeigt, wie die einzelnen Bausteine – von den Schlüsselressourcen über die Aktivitäten bis hin zu den Einnahmequellen – ineinandergreifen und sich gegenseitig beeinflussen. Für Unternehmer:innen bietet es somit nicht nur eine Orientierungshilfe bei strategischen Entscheidungen, sondern auch einen flexiblen Rahmen, um das Geschäftsmodell kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen. Durch die regelmäßige Anwendung des BMC können Unternehmen agiler und wettbewerbsfähiger werden. Sie sind in der Lage, sich schnell an Marktveränderungen anzupassen und innovative Lösungen zu entwickeln, die ihre Position stärken.

[9] Keane, S, et al., Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas, in: Journal of Business Venturing Insights, 9/2018, S. 65-74.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

7. Kompakte Darstellung, klare Übersicht und erleichterte Kommunikation des Geschäftsmodells
8. Fokus auf Erfolgsfaktoren, Konzentration auf erfolgskritische Elemente bzw. Engpässe
9. Systematisches Aufzeigen von Zusammenhängen und Wechselwirkungen

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOREN

Prof. (FH) DDr. Mario Situm
>> Studiengangsleiter Bachelor Leadership & Business Management, Master Corporate Transformation Management

Kontakt: mario.situm@hok.ac.at

Giuseppe Sorrentino, MA
>> Akademischer Produktentwickler, Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung

Kontakt: giuseppe.sorrentino@hok.ac.at

Abb. 3: Business Model Canvas: Werkzeug und Beispiel (App-Entwickler)	
Hintergrund: Ein auf Freizeit- und Sportapps spezialisiertes Softwareunternehmen entwickelt eine innovative App für Gesundheits- und Fitness-Coaching. Die Basis hierfür ist ein Business Model Canvas. In regelmäßigen Abständen wird das Canvas aktualisiert.	
Wertangebot Value proposition	• Ganzheitliche Beratung: Fitness, Ernährung, mentale Gesundheit… • Ganzheitliche Gesundheit: Integration von Fitness, Ernährung und Balance • Für Nutzer: personalisierte Gesundheits- und Fitnesspläne, rund um die Uhr verfügbar, Integration von Ernährungs- und Fitnessberatung • Für Partner: Zugang zu einer neuen Kundenbasis, Verbreitung von Expertise…
Kundensegmente Customer segments	• Hauptzielgruppe: Fitness-Enthusiasten, Berufstätige (mit wenig Zeit für Fitness) • Sekundärzielgruppe: Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen • Unternehmenspartner: Gyms, Versicherungen, Unternehmen, die Mitarbeiter-Gesundheitsprogramme anbieten • Spezielle Zielgruppen: Schwangere und junge Mütter
Kundenbeziehungen Customer relationsships	• Personalisiert: Individuelle Nutzerprofile und maßgeschneiderte Empfehlungen • Automatisiert: Chatbots und KI-gestützter Support • Community-basiert: Aufbau Fitness-Community über Foren & Social Media • Gamification und Belohnungssysteme: Punktesystemen, Abzeichen…
Kanäle Channels	• Digital: App-Store, Social Media, E-Mail-Marketing • Offline: Partner-Fitnessstudios, Gesundheitsmessen • Content Marketing: Blogs, Tutorials, Podcasts, Partnerseiten, Checklisten • Mobile Push-Benachrichtigungen • Corporate Wellness: Integration der App in betriebliche Gesundheitsprogramme
Schlüsselaktivitäten Key activities	• Entwicklung: App-Entwicklung (Prototype, Funktionalität), regelmäßige Updates • Datenanalyse und Personalisierung • Content-Erstellung: Erstellung von Fitness- und Ernährungsplänen • Marketing: Digitale Werbekampagnen und Social-Media-Präsenz • Kundensupport: Bereitstellung eines Kundendienstes und Support-Teams • Expertennetzwerk aufbauen
Schlüsselressourcen Key ressources	• Technische Infrastruktur: App-Plattform, Server, Datenbanken • Content: Bibliothek mit Workouts, Ernährungsplänen, Gesundheitsartikeln • Personal: Entwickler, Content Creators, Marketing-Team, Kundenbetreuer • Marke und IP: Markenname, Logo, Rechte an den Inhalten
Schlüsselpartner Key partners	• Entwicklungs- und Technologiepartner: App, Cloud-Storage, Zahlungsdienstleister • Fitnesspartner: Fitnessstudios, Personal Trainer, Ernährungsberater • Gesundheitspartner: Ärzte, Krankenversicherungen, Physiotherapeuten • Wellness- und Spaeinrichtungen • Promoter: Influencer, Social-Media-Agenturen, Gesundheitsblogs • Know-how Träger: Ärzte, Verbände, Bildungseinrichtungen
Einnahmequellen Revenue streams	• Abonnementmodelle: Monatliche oder jährliche Abonnements • Werbung: In-App-Werbung und gesponserte Inhalte • Partnerprogramme: Provisionen für Empfehlungen an Fitnessstudios … • Sponsoring: Einnahmen durch Sponsoring von In-App-Events, Challenges • Online-Kurse und Webinare: Verkauf von Kursen und Live-Webinaren zu Fitness …
Kostenstruktur Cost structure	• Entwicklungskosten: App-Entwicklung, Server-Infrastruktur, Datenmanagement • Marketingkosten: Werbekampagnen, Influencer-Kooperationen, Content-Erstellung • Betriebskosten: Kundensupport, Cloud-Services, Lizenzgebühren • Personalkosten: Gehälter für Entwickler, Marketingexperten, Support-Team

University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE BALANCED SCORECARD

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA, BA

AUSGABE #51 | MAI 2024

DIE BALANCED SCORECARD

MIT DEM KENNZAHLEN COCKPIT WIRKSAM STEUERN

Die Balanced Scorecard (BSC) ist eine effektive Methodik im strategischen Management. Entwickelt von Robert S. Kaplan und David P. Norton, vereint die BSC finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. Sie hilft Unternehmen klare Ziele zu setzen, zu kommunizieren und zu überwachen. Vor allem aber ist die BSC ein Werkzeug, um anspruchsvolle Programme und Strategien umzusetzen. Dies kann Marktdurchdringung und Produktentwicklung genauso betreffen wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI).

Von Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA, BA

I. KONZEPT UND PERSPEKTIVEN DER BSC

Die Balanced Scorecard (BSC) identifiziert die strategisch bedeutsamen Ziele eines Unternehmens und stellt damit ein Cockpit für die Unternehmensführung dar[10]. Sie ist die strategische Landkarte des Unternehmens, die dabei unterstützt, Strategie, Mission und Vision zu konkretisieren, zu visualisieren und umzusetzen. Da unterschiedliche Ziele aus verschiedenen Bereichen oft gleichwertig und miteinander verbunden sind, unterteilt die BSC diese in vier Perspektiven, welche sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen beinhalten. Gleichzeitig werden diese Messgrößen verwendet, um die festgelegten Ziele zu überwachen und einen umfassenden Überblick zu bekommen. Dadurch wird es möglich, die Wechselwirkung verschiedener Einflussfaktoren quantifizierbar und steuerbar zu machen. Die BSC ist deshalb vergleichbar mit einem Management-Cockpit.

Die BSC ist ein Cockpit und Navigationssystem für das Management.

Wie der Pilot im Cockpit alle entscheidenden Instrumente im Blick hat, ermöglicht die BSC Unternehmen, ihre wichtigsten Ziele und Steuerungskennzahlen im Auge zu behalten. Die verschiedenen Perspektiven der BSC entsprechen den Instrumenten, die dem Piloten helfen, den Kurs zu halten. Der Pilot fokussiert nicht nur den Höhenmesser, sondern behält auch Geschwindigkeitsmesser, Variometer oder die Kabinendruckanzeige im Auge. So muss auch das Unternehmen alle relevanten Steuerungsgrößen simultan im Blick haben und eventuell gegensteuern. Durch die klare Anordnung behält das Unternehmen die Gesamtsituation im Griff und kann bei Bedarf strategische Anpassungen vornehmen.

Die BSC zeigt die Ziele und Leistungen aus vier unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Abb. 1): Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen bzw. Entwicklung[11]. Dadurch

[10] Kaplan, R. / Norton, D., Putting the Balanced Scorecard to work, in: Harvard Business Review, 1993 Sept.-Oct., S. 134 ff.
[11] Weber, J. / Schäffer, U., Balanced Scorecard und Controlling, Berlin 2013, S. 175 ff.

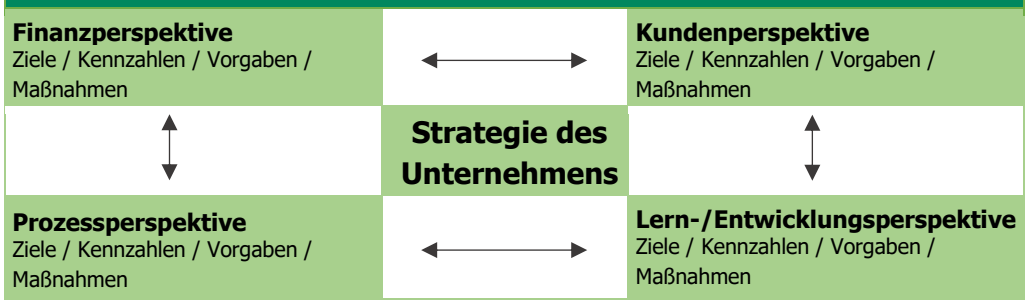
Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

verwandelt sie die Strategie eines Unternehmens in klar definierte und messbare Kennzahlen. Diese werden verständlich für Mitarbeitende und Führungskräfte dargestellt, wodurch sie umfassend informiert werden und die Zusammenhänge nachvollziehen können. Die BSC ist im Kern nichts anderes als ein Umsetzungs-katalysator.

Das Ziel lautet „Translating Strategy into Action."

Die BSC verspricht Übersicht und Steuerung in einem komplexen Umfeld. Es soll eine ausgewogene und ausbalancierte Darstellung ermöglicht werden, ohne eine Perspektive zu vernachlässigen. Wird jeder Perspektive eine konkrete Kennzahl mit einem Zielwert zugeordnet, entsteht ein zentriertes Kennzahlen-Dashboard. Damit lassen sich Maßnahmen für die Strategieaktivierung auf operativer Ebene umsetzen und gleichzeitig überwachen. Jede Perspektive integriert also Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten. Um ein Missverständnis auszuräumen, muss betont werden, dass die BSC kein Instrument zur Erarbeitung einer Strategie ist. Sie dient ausschließlich der Realisierung definierter strategischer Ziele.

Abb. 1: Grundstruktur und Perspektiven der BSC



Finanzperspektive: Wie schaffen wir nachhaltigen, finanziellen Erfolg bzw. Mehrwert für die Anteilseigner (Kapitalgeber) und wie können wir unsere finanziellen Ziele erreichen? Kurz: Wie zufrieden sind die Kapitalgeber und Investoren bzw. wie finanziell gesund ist das Unternehmen?

Kundenperspektive: Wie sehen uns unsere Kunden und wie können wir ihre Zufriedenheit und Bedürfnisse besser erfüllen, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten? Kurz: Wie erfolgreich ist das Unternehmen am Markt und wo liegen die echten Wettbewerbsvorteile?

Prozessperspektive: Welche internen Prozesse müssen wir verbessern, um effizienter und agiler zu werden, damit wir die Erwartungen unserer Kunden erfüllen und finanzielle Ziele erreichen können? Kurz: Wie effizient sind die internen Prozesse?

Lern-/Entwicklungsperspektive: Wie können wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten besitzen, um Veränderungen zu bewältigen und langfristige Ziele zu unterstützen? Kurz: Wie werden die eigenen Kompetenzen zielgerichtet eingesetzt und weiterentwickelt?

2. DIE UMSETZUNG DER BSC

Basierend auf der Unternehmensstrategie und den Zielen müssen relevante Kennzahlen definiert bzw. entwickelt werden (vgl. Abb. 2). Diese Kennzahlen sind keineswegs für alle Branchen und Strategien immer identisch. Auch können sich Kennzahlen über die Zeit verändern und müssen ergänzt werden. So fand man mit Aufschwung der Social Media Ära in der Praxis auch vermehrt Kennzahlen wie Click-Through-Rate, Engagement-Rate oder Share of Voice in der BSC. Auch sollte die Anzahl der Kennzahlen überschaubar bleiben, um die BSC nicht zu überfrachten und „Reporting-Bürokratie" zu vermeiden. Eine Auswahl von häufig verwendeten Kennzahlen findet sich in folgender Abbildung.

Abb. 2: Auswahl von Kennzahlen einer BSC	
Kennzahlen Finanzen	**Kennzahlen Kunden**
Umsatz	Kundenzufriedenheitsscore
Deckungsbeitrag	Weiterempfehlungsrate
Operatives Ergebnis	Retentionsrate Stammkunden
Working Capital	Anteil Neukunden
Return on Investment	Reklamationen
Kennzahlen Prozesse	**Kennzahlen Lernen / Entwicklung**
Fehlerquote Produktion	Mitarbeiterfluktuation
Durchlaufzeit	Anzahl Weiterbildungs-Trainings
Auslastung	Mitarbeiterzufriedenheit
Rüstzeiten	Anzahl Verbesserungsvorschläge
Digitalisierungsgrad Prozesse	Innovationsakzeptanzrate

Die BSC ist keineswegs trivial und erfordert eine sorgfältige Planung und Professionalität bei der Implementierung im Unternehmen[12]. So muss am Beginn die Strategie klar und verständlich sein, weil nur so eine BSC mit den vier Perspektiven entwickelt werden kann. Bei der Auswahl der Kennzahlen ist sicherzustellen, dass diese die strategischen Ziele wiederspiegeln und mit vertretbarem Aufwand messbar sind. Gerade hier kann auch die bewährte SMART-Methodik verwendet werden, um Ziele zu operationalisieren (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert). Sollte sich im Umfeld (Markt, Politik…) etwas verändern, ist die BSC natürlich anzupassen. Generell empfiehlt es sich, die BSC mit den entsprechenden Fachpersonen und verantwortlichen Führungskräften zu entwickeln. Gerade das hat auch einen Impuls für die Unternehmenskultur, weil mit der BSC eine Strategie spürbar wird und «in Bewegung» kommt.

Die BSC stellt kompromisslos die Strategie in den Fokus. Die Stärken liegen im ganzheitlichen Ansatz einer 360-Grad-Perspektive, in der Visualisierung der wichtigsten Kennzahlen und dem Zusammenwirken von finanziellen und nicht-finanziellen Perspek-

[12] Stöger, R., Balanced Scorecard: Eine Bilanz. OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2007, S. 27 und 29.

tiven. In der Praxis ergeben sich aber auch Risiken, die in der Umsetzung beachtet werden müssen. So sind die Kennzahlen immer bzgl. ihrer Validität und Messbarkeit zu prüfen. Zudem ist auch zu fragen, ob das System Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Führungskräften hat und nicht zu einer Überlastung des Zahlenwerks führt.

Für die BSC gilt: "If you can't measure it, you can't manage it." (Peter Drucker)

3. DIE VERBINDUNGEN DER BSC

Messbarkeit schafft Steuerbarkeit und Steuerbarkeit schafft Optimierbarkeit. Die BSC ist daher ein Verbundsystem und bietet die Möglichkeit einer Verknüpfung. Ein Beispiel: Ein Unternehmen möchte eine neue, vegane Produktlinie einführen, um den wachsenden Bedarf an gesunden und umweltfreundlichen Produkten zu decken. Die Marktforschung hat ergeben, dass insbesondere ein Bedarf bei der jungen Zielgruppe (Generation Z) besteht. Analysen zeigen eine gewisse Preisbereitschaft und dass Wettbewerber bereits erste Produkte entwickeln.

Die BSC ist ein sich selbst verstärkendes System.

Die Einführung neuer Produkte (Kundenperspektive) zielt darauf ab, neue Kundengruppen anzusprechen, um Marktanteile zu sichern und Umsätze zu generieren. Die Optimierung von Produktionsprozessen (Prozessperspektive) trägt nicht nur dazu bei, die Kosten zu senken, sondern ermöglicht auch eine schnellere Markteinführung neuer Produkte, was zu Umsatzsteigerung führt (Finanzperspektive). Die Verbesserung der Produktqualität und des Kundenservice (Kundenperspektive) bewirken eine höhere Kundenzufriedenheit bzw. eine erhöhte Weiterempfehlung. Dies verbessert wiederum die finanzielle Performance des Unternehmens (Finanzperspektive). Investitionen in Schulungsprogramme und die Förderung einer Innovationskultur (Lern- und Entwicklungsperspektive) optimieren nicht nur die Produktqualität (Prozessperspektive), sondern können auch zu Ideen für Produkte führen, die neue Kundengruppen ansprechen (Kundenperspektive). Dieses Beispiel zeigt auf, dass der unternehmerische Vorteil der BSC eben nicht in der isolierten Kennzahlenbetrachtung liegt, sondern im gegenseitigen Vernetzen und Verstärken.

4. FAZIT

Die BSC ermöglicht es, die Strategie mittels einfacher Darstellung zu operationalisieren und zu kommunizieren (vgl. das Werkzeug in Abb. 3). Durch die Integration von Ursachen- und Wirkungsindikatoren bietet sie ein ausgewogenes Bild, was eine effektive Steuerung des Geschäftsmodells fördert. Sie dient als Bindeglied zwischen verschiedenen Controllinginstrumenten und ermöglicht die Verknüpfung von Nutzen- und Risikofaktoren. Die BSC deckt Defizite auf, identifiziert wichtige Aufgaben und

verdeutlicht die Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmenszielen. Dennoch kann die BSC überladen werden und zu einer einseitigen Fokussierung auf Vergangenheitskennzahlen führen, was die strategische Ausrichtung beeinträchtigt. Eine unreflektierte Anwendung führt zu Fehlern, was eine stetige Evaluierung notwendig macht. Die BSC ist als flexibles Instrument zu verstehen: So können beispielsweise auch Nachhaltigkeits-Ziele innerhalb der vier Perspektiven eingebaut oder als eigene, fünfte Perspektive definiert werden. Gerade dieser Pragmatismus macht aus der BSC ein Schlüsselwerkzeug für die Unternehmensführung.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Einfaches 360-Grad Kennzahlen-Cockpit für das Management
2. Visualisierung und Fokussierung auf die wesentlichen Steuerungshebel
3. Flexible Anwendung in Breite bzw. Tiefe und gegenseitige Verstärkung der einzelnen Perspektiven
4. Positiver Kultureffekt durch Einbezug von Mitarbeitern und Führungskräften in den gemeinsamen BSC-Entwicklungsprozess

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOREN

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm
>> Studiengangsleiter Bachelor Unternehmensführung, Master Unternehmensrestrukturierung & -sanierung, Master Corporate Transformation Management
Kontakt: mario.situm@hok.ac.at

Guiseppe Sorrentino, MA, BA
>> Akademischer Produktentwickler, Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung
Kontakt: guiseppe.sorrentino@hok.ac.at

Abb. 3: Balanced Scorecard (BSC): Werkzeug und Beispiel (Industrie)

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen im Lebensmittelsektor führt die BSC ein. Maßgabe ist es, mit maximal 3-5 Kennzahlen pro Perspektive zu arbeiten und Schlüsselmaßnahmen abzuleiten.

1. Finanzperspektive

Ziel	*Kennzahl*	*Vorgabe - Soll*	*Aktuell - Ist*	*Maßnahmen*
Umsatz erhöhen	Umsatz mit neuen Produkten	10% vom Gesamt-Umsatz	5%	• Einführung neue Produkte • Neue Preisstrategien
Kosten reduzieren	Durchschnittliche variablen Kosten pro Stück	15 EUR	17,50 EUR	• Lieferantenmanagement • Optimierung strategischer Einkauf
Deckungsbeitrag erhöhen	Umsatz – Kosten; Deckungsbeitrag / Umsatz * 100	…	…	• …

2. Kundenperspektive

Ziel	*Kennzahl*	*Vorgabe - Soll*	*Aktuell - Ist*	*Maßnahmen*
Kundenbindung verstärken	Kunden-Abwanderungs-Rate	<15%	18%	• Kundenfeedback • Treueprogramme • Effektiver Kundensupport
Weiterempfehlung erhöhen	Net Promoter Score	40	32%	• Kundenerlebnis verbessern • Personalisierte Ansprache
Bekanntheit in der jüngeren Zielgruppe erhöhen	Bekanntheitsgrad in sozialen Medien (Follower, Likes…)	…	…	• Content Marketing optimieren • Influencer aktivieren • SEO/ SEA

3. Prozessperspektive

Ziel	*Kennzahl*	*Vorgabe - Soll*	*Aktuell - Ist*	*Maßnahmen*
Prozess-optimierung forcieren	Durchlaufzeit für die Produktion pro Einheit	1 Minute	1,20 Minute	• Lean Management • Rüstzeiten optimieren
Fehlerquoten reduzieren	Relative Anzahl fehlerhafter Einheiten	2%	4%	• Root-Cause-Analyse • Feedbackschleifen • KVP einführen
Digitale Bestand-verwaltung einführen	Relative Anzahl automatisierter Bestandsbewe-gungen	…	…	• Automatisierung Materialflüsse • Echtzeit-Lokalisierungs-Systeme

4. Lern- und Entwicklungsperspektive

Ziel	*Kennzahl*	*Vorgabe - Soll*	*Aktuell - Ist*	*Maßnahmen*
Trainings intensivieren	Anzahl Trainings pro Mitarbeiter	…	…	• …
…	…			•

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DAS STRATEGISCHE KONZEPT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #47 | SEPTEMBER 2023

DAS STRATEGISCHE KONZEPT

DURCHDACHT PLANEN UND NACHVOLLZIEHBAR ENTSCHEIDEN

Ein Konzept ist das unmögliche und gerade deswegen unumgängliche Herzstück des strategischen Managements. Warum? Weil es um die Planung eines Erfolgs geht, der erst in der Zukunft eintreten soll. Daher müssen strategische Entscheidungen jetzt unter Unsicherheit getroffen werden. Die Begründung dieser Entscheidungen und die Plausibilisierung der vorgeschlagenen Strategie werden in einem Konzept formuliert. Professionelles Konzipieren ist einer der wichtigsten Führungsprozesse und gleichzeitig das entscheidende Dokument, wenn es darum geht, das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

I. PLANEN UND ENTSCHEIDEN ZWISCHEN ALLMACHT UND OHNMACHT

Allmacht oder Ohnmacht - das sind die beiden Extrempole, die unseren Alltag im Umgang mit Managementherausforderungen bestimmen: Allmacht als Idealvorstellung der Steuerung und Kontrolle, Ohnmacht als oft empfundene Realität, wenn die besten Pläne grandios scheitern. In der Praxis bewegen sich Mitarbeitende und Führungskräfte meist irgendwo dazwischen - je nach Situation mit einmal mehr Allmachts- oder mehr Ohnmachts-Anteilen. Das bedeutet, dass wir im Management nur bedingt alle relevanten Faktoren erfassen und kontrollieren können, um perfekte Pläne zu entwickeln und zu realisieren. Stattdessen kommen wir vielfach zu komplett anderen Ergebnissen, als ursprünglich intendiert. Das bedeutet aber nicht, auf Steuerung zu verzichten oder Machbarkeit generell in Frage zu stellen.

Konzipieren bedeutet: heute die Weichen für die Zukunft stellen.

Der Management-Alltag ist Knochenarbeit, egal, ob es darum geht, ein Startup zu gründen, Businessmodelle zu digitalisieren, neue Absatzmärkte zu erschließen oder die Unternehmenskultur zu verändern. In der Regel sind wir durchaus erfolgreich darin, Herausforderungen wahrzunehmen, diese zu analysieren, adäquate Strategien für die Bearbeitung zu entwickeln und diese im Rahmen sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei sind immer mehr Optionen möglich als umsetzbar. Die Aufgabe von strategischem Management ist demgemäß paradox: Handlungsspielräume werden eingeschränkt, um dadurch Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. Durch ein Weniger entsteht ein Mehr.

Beim Entwickeln eines Konzepts wird die Unübersichtlichkeit der gegebenen Situation strukturiert, indem wenige, relevante Faktoren berücksichtigt und alle unwichtigen

Einflüsse ignoriert werden. Alle möglichen Varianten und Interpretationen des Status Quo werden fallengelassen, um der einen, plausibelsten Erklärung und Lösung den Weg frei zu machen. Im Zentrum steht diejenige Option, von der man sich die größte Chance auf Erfolg verspricht. Die Organisation entscheidet sich also FÜR eine bestimmte Strategie und gleichzeitig GEGEN alle anderen. Strategische Planung und Konzeption sind daher immer eine Reduktion bzw. ein Verzicht.

Jede Entscheidung bedeutet Ausschluss von Alternativen.

Das Einschränken von Handlungsspielräumen ist hochriskant, betrifft es doch eine unvorhersehbare Zukunft. Das Risiko wird dabei minimiert, indem strategische Entscheidungen beispielsweise auf Erfahrungen bzw. Routine basieren („So haben wir das immer schon gemacht"). Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich an Best-Practice-Beispielen zu orientieren („So macht das der Marktführer") bzw. neue, valide Erkenntnisse als Basis zu verwenden („Diese Entwicklungen können wir in Zukunft nicht ignorieren"). Die Erfahrung zeigt, dass es meist ein Mix an Einflüssen ist, der sich zu einer Entscheidung kristallisiert. Im Idealfall ist es eine gut informierte und fundierte Argumentation, die den Weg vom Ist- zum Soll-Zustand plausibel und nachvollziehbar in einem Konzept aufbereitet.

Abb. 1: Hauptfunktion eines Konzepts

5. **Orientierung** bezüglich Thematik und Einflussfaktoren
6. **Legitimation** bezüglich Entscheidung und Begründung
7. **Koordination** bezüglich Zusammenwirken und Umsetzung
8. **Motivation** bezüglich Beteiligung und Engagement

Das Konzept hat vier Hauptfunktionen (vgl. Abb. 1). Es sorgt erstens für Orientierung, indem es die zentralen Einflussfaktoren klärt, in Zusammenhang bringt und plausibilisiert. Eine Thematik wird eingeordnet und Überblick hergestellt. Zweitens geht es um Legitimation, indem das Konzept eine Entscheidung ermöglicht, diese begründet und nachvollziehbar macht. Drittens hat das Konzept eine Koordinationsfunktion, indem es das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure strukturiert. Damit liegt eine wesentliche Grundlage für die Umsetzung vor. Schließlich produziert ein professionelles Konzept auch Motivation, indem die Betroffenen zu Beteiligten werden und Engagement zur Realisierung entsteht.

2. ANALYSE, STRATEGIE UND UMSETZUNG ALS BESTANDTEILE DES KONZEPTS

Ein Konzept beschreibt die Diskrepanz zwischen einem herausfordernden oder problematischen Ist-Zustand und einem wünschenswerten Soll-Zustand. Es stellt dar, warum gerade dieses Ziel erstrebenswert ist und begründet, inwiefern die vorgeschlagene Strategie geeignet ist, das Ziel zu erreichen. Damit kann das Risiko, Ressourcen falsch zu investieren, in Kauf genommen werden. Da nur die wenigsten Konzepte auf Ebene des Top-Managements angesiedelt sind, argumentiert es weiters, welchen Beitrag es zur Verbesserung der Gesamtperformance der Organisation leistet. Es geht also um den Grundsatz „Beitrag für das Ganze" und wie die Vorschläge zum Rest der laufenden Aktivitäten im Unternehmen passen. Die wichtigsten Bestandteile eines Konzepts sind Analyse, Strategie und Umsetzung. Entlang dieser drei Elemente kann ein Konzept entwickelt werden (vgl. Abb. 2).

- **Analyse:** Im Analyseteil werden die relevanten Faktoren beschrieben und in Zusammenhang gebracht. Dabei macht es Sinn, geeignete, wissenschaftlich valide Methoden anzuwenden, mit denen man in der Lage ist, die Wechselwirkungen und Dynamiken darzustellen. So schärfen beispielsweise Michael Porter`s Branchenstrukturanalyse „Five Forces" oder eine SWOT den Blick bei der Auswahl der relevanten Faktoren. Darüber hinaus sind sie auch geeignet, die einzelnen Faktoren in Beziehung zu setzen, um den Kontext des Problems angemessen abzubilden.

- **Strategie:** Im Strategieteil wird beschrieben, wie der Weg vom Status-Quo zum definierten Ziel aussieht. Besonders wichtig ist das Identifizieren derjenigen Faktoren, welche die größtmögliche Hebelwirkung auf die Transformation vom Ist- zum Soll-Zustand bewerkstelligen. Zusätzlich können noch Zielgruppen (Stakeholder) und entsprechende Kommunikations- bzw. Integrationsmöglichkeiten beschrieben werden.

- **Umsetzung**: In diesem Abschnitt wird die übergeordnete Strategie auf einzelne Maßnahmen heruntergebrochen. Beispiele sind gezielte Social-Media-Aktivitäten, Akquisitions-Initiativen oder Prozessoptimierungen. Es werden also die Maßnahmen aufgeführt und detailliert, die ergriffen werden müssen, um das Konzept umzusetzen. Hilfreich ist es, diese in Beziehung zu setzen und zu visualisieren.

Abb. 2: Bestandteile und Aufbau eines Konzepts

1. **Titelblatt**: macht Angaben zu Auftraggeber, Ersteller, Ort, Datum, ggf. Versionsnummer
2. **Executive Summary:** fasst auf einer Seite die zentralen Aussagen und Argumente des Konzepts zusammen
3. **Inhaltsverzeichnis**: gibt einen Überblick zu den wichtigsten Kapiteln (inkl. aller übrigen Bestandteile wie Anhänge)
4. **Ausgangslage**: beschreibt, wie sich die Situation aktuell darstellt und hilft nachzuvollziehen, aus welcher Perspektive das Konzept verfasst ist
5. **Analyse**: liefert eine Erklärung der Herausforderungen bzw. des Problemzusammenhangs der Situation
6. **Ziele**: formuliert den wünschenswerten Soll-Zustand (Formulierung über „SMART" - spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert)
7. **Strategie**: beschreibt den vorgeschlagenen Weg vom Ist- zum Soll-Zustand und identifiziert die größtmöglichen Hebel zur Erreichung der Ziele
8. **Maßnahmen**: beschreiben, detaillieren und visualisieren die einzelnen Aktivitäten zur Realisierung der Ziele bzw. Strategie
9. **Ressourcen**: klärt die relevanten Mittel und den damit verbundenen Zeithorizont
10. **Evaluation**: skizziert, wie und wann Ziele, Strategie, Maßnahmen und Ressourcen überprüft werden
11. **Ausblick**: stellt dar, welche weiteren Maßnahmen und Aktivitäten sich nach erfolgreicher Umsetzung aus heutiger Sicht anbieten
12. **Anhang**: kann ergänzt werden, falls weitere Zahlen, Daten, Fakten anzuführen sind, um die Plausibilität der Argumentation zu stützen

Im Erarbeitungsprozess des Konzepts gibt es drei Möglichkeiten des Vorgehens: Im sogenannten chronologischen Aufbau werden zuerst Ausgangslage und Analyse entwickelt und dann Ziele, Strategie, Maßnahmen und Ressourcen. Zweitens lässt sich das Ausschlussverfahren anwenden: Zwei mögliche Alternativen werden hintereinander diskutiert, abgewogen und schließlich argumentiert, warum diese nicht tauglich sind. Das macht den Weg frei für die schlussendlich präferierte Lösung. Die dritte Methode lautet „Lösung zuerst". Dabei wird gleich vorneweg die Lösung mit einem „Big Bang"-Effekt präsentiert, welche im Anschluss über die Ausführung der Analyseergebnisse legitimiert wird. Egal welche Variante gewählt wird, es ist auf eine nachvollziehbare und möglichst lückenlose Argumentation zu achten. Dadurch kann man sich selbst und alle Beteiligten vergewissern, sämtliche relevanten Faktoren einbezogen und nichts übersehen zu haben.

3. VERBREITETE MISSVERSTÄNDNISSE UND TÜCKEN IN DER PRAXIS

Die perfekte Win-Win-Situation: Mit der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten sind auch einige Missverständnisse in der Praxis verbunden. Ein erster Irrtum besteht im uneingeschränkten Einfordern einer Win-Win-Situation für alle. Dies ist häufig eine sozialromantische Fiktion. Wird der Stakeholder-Ansatz ernst genommen, ist unmittelbar einsichtig, dass es die EINE optimale Lösung für alle Beteiligten nicht geben kann. Vielmehr befindet sich eine Organisation in einem dynamischen Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Machtverhältnisse. Was beispielsweise

Kunden gefällt, kann Investoren gleichsam enttäuschen. Solche Dilemmata lassen sich in der Regel nicht auflösen. Ob das Heil dann im (oft faulen) Kompromiss oder im zeitlich hintereinander geschalteten Eingehen auf unterschiedliche Prioritäten gesucht wird, ist fallspezifisch zu bewerten.

Jede Problemlösung verursacht neue Lösungsprobleme.

Die finale Lösung: Problematisch ist, dass ein Konzept oft als ein Beitrag zur finalen Problembehandlung betrachtet wird. Dies schafft Frust, weil damit alle Konzepte scheitern müssen, da das Ende des Regenbogens schlicht nicht erreichbar ist. Besser ist eine Sichtweise, die strategisches Management als einen laufenden Prozess versteht. Dadurch wird klar, dass nicht nur permanent neue Herausforderungen auftauchen, sondern jede Problemlösung wiederrum Lösungsprobleme verursacht, also Nebenfolgen nach sich zieht, die in weiterer Folge wieder bearbeitet werden müssen. Ein Konzept ist damit immer ein Zwischenstand zu einem bestimmten Zeitpunkt und muss in Rechnung stellen, dass sich die Voraussetzungen und damit die optimalen Aktivitäten laufend ändern.

Entscheidend ist die Plausibilisierung des Konzepts.

Die absolute Rationalität: Cohen, March und Olsen haben mit ihren legendären Studien die traditionelle Sichtweise von rationalen Managemententscheidungen auf den Kopf gestellt[13]. So steht zu Beginn in den wenigsten Fällen ein Problem, das zuerst analysiert und dann gelöst wird. Vielmehr werden meist Lösungen entwickelt, für die erst ein Problem gesucht wird. Weiters sind Probleme oftmals nur vage bekannt und Organisationsziele unklar bzw. widersprüchlich. Oft werden relevante Entscheidungen nicht in geplanten Meetings getroffen, sondern es entstehen Ideen in zufälligen Konstellationen. Das sogenannten „Mülleimer-Modell" beschreibt den Managementalltag viel realistischer: Es besagt, dass Probleme, Lösungen, Akteure und Entscheidungsgelegenheiten nur lose aneinandergekoppelt sind und eher zufällig zueinanderfinden. Mit dieser Einsicht lassen sich Konzepte vielfach als nachträgliche Rationalisierungen lesen, um mehr Akzeptanz zu bekommen.

Konzepte dokumentieren Entscheidungen für Strategien, deren Erfolg sich erst in der Zukunft einstellen wird. Woran bemisst sich dann die Güte eines Konzepts, wenn die Zukunft ungewiss ist und sich der Erfolg vorab nicht sicher berechnen lässt? Anhand welcher Kriterien lässt sich beurteilen, ob ein Vorschlag anzunehmen ist oder nicht? - Hier kommt der Aspekt der Plausibilität ins Spiel: Die Frage ist, ob die gesamte Argumentation konsistent, logisch nachvollziehbar und damit plausibel ist. Im Kern geht es um den vielzitierten „Roten Faden" der Argumentation: Hier ist das Problem, dessen

[13] Cohen, M. / March, J. / Olsen, J. P., A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, 1972/17, pp. 1–25.

Hintergrund aus folgendem Wirkungsgefüge erklärbar wird (Analyse). Vom Status-Quo ausgehend wird folgendes Ziel definiert, das über folgende Strategie erreichbar ist (Strategie). Diese Strategie wird über folgende Maßnahmen unter Einsatz dieser Ressourcen umgesetzt, deren Wirksamkeit professionell evaluiert wird (Umsetzung).

4. FAZIT

Ausgehend davon, dass es die einzige Wahrheit und objektive Realität nicht gibt, existieren immer zahlreiche Konstruktionen und Perspektiven. Damit sind auch zahlreiche Strategie- und Handlungsoptionen möglich. Diese sind jeweils für einen begrenzten Zeitraum und Kontext passend und plausibel. Betrachtet man ein Konzept in dieser Weise, dann ist es nichts anderes als eine Erzählung, die ein attraktives Bild einer erstrebenswerten Zukunft zeichnet. Frei nach James March[14] ist die Kunst dabei, die Mehrdeutigkeiten und Komplexitäten von Gegebenheiten in eine Form zu bringen, um dreierlei zu erreichen: differenziert genug, um Interesse zu wecken, einfach genug, um verständlich zu sein und glaubwürdig genug, um angenommen zu werden. Wer es schafft, diese drei Aspekte von Anspruch, Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit in Balance zu bringen, hat die besten Chancen, ein ausgezeichnetes Konzept zu erstellen.

Mit dem Werkzeug „Strategisches Konzept" (Abb. 3) können in kurzer Zeit die wesentlichen Inhalte auf den Punkt gebracht werden. Es lässt sich für unternehmerische Schlüsselthemen, Projekte usw. anwenden und ist hinsichtlich Umfangs und Tiefe flexibel einsetzbar. Darüber hinaus ist es hilfreich, folgende Punkte zu beachten: Das Konzept wird im Präsens bzw. einer lebendigen Sprache formuliert und lässt dadurch Bilder im Kopf entstehen. Der Einsatz von grafischen Visualisierungen zentraler Ideen und Zusammenhänge erleichtert dabei die bildliche Vorstellungskraft und hilft auch, eine Textwüste zu vermeiden. Dies kann weiters unterstützt werden, indem der Text durch Bulletpoints und Fettdrucke strukturiert wird. Das lockert den Text visuell auf, erhöht die Lesbarkeit und lenkt das Auge des Lesers auf die wichtigen Aspekte. Ein Konzept ist keine wissenschaftliche Arbeit; wichtige Voraussetzungen, Fakten oder theoretische Modelle müssen jedoch belegt werden.

Das strategische Konzept ist ein wichtiges Führungswerkzeug.

Die Zukunft ist unvorhersehbar, ein Konzept muss daher als Plan eines Plans angesehen werden[15]. Dies bedeutet, dass das Erstellen eines Konzepts und die Umsetzung dieses Konzepts zwei unterschiedliche Dinge sind. Die Güte eines Konzepts bemisst sich darin, inwieweit es taktischen Freiraum und Flexibilität bei der Umsetzung zulässt, um

[14] March, J., Zwei Seiten der Erfahrung: Wie Organisationen intelligenter werden können, Heidelberg 2016, S. 48.

[15] Merten, K., Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements, Wiesbaden 2013, S. 12f.

unweigerlich auftretende Unvorhersehbarkeiten erfolgreich zu integrieren. Auch wenn ein Konzept nicht umgesetzt wird, so kann es das Potenzial haben, die weitere Diskussion zu inspirieren und als Zwischenschritt für eine gangbare Lösung zu dienen. In diesem Sinn können auch diskutierte Maßnahmen immer in einen Themenspeicher gegeben werden, um später wieder aufgegriffen zu werden. Das strategische Konzept ist damit ein pragmatisch einsetzbares Führungswerkzeug, das uns in Organisationen hilft, zur selben Sprache und zum selben Verständnis zu kommen. Unternehmerisch ist das eine wichtige Basis für Wirksamkeit.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Klarheit über die wichtigsten Schritte beim Konzipieren von Zukunftsthemen
2. Vermeiden von typischen Fallen und Missverständnissen beim Analysieren, Entscheiden und Umsetzen
3. Herstellen einer gemeinsamen Diskussions-, Entscheidungs- und Umsetzungsgrundlage

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOR-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
>> Studiengangsleiter International Business Management (BA/MA)
>> Professor für Strategische Kommunikation & Stakeholder Management
Kontakt: peter.dietrich@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Versicherungsunternehmen strukturiert wichtige Schlüsselthemen und Projekte mit dem «strategischen Konzept». So wurden beispielsweise in einem Zukunfts-Workshop vier Themen entwickelt. Das dritte davon war «Automatisierung des Vertriebs».

Abb. 3: Das strategische Konzept: Werkzeug und Beispiel (Versicherung)	
Thema 3: Automatisierung des Vertriebs	
Team	Bachmair, Funke (Leitung), Jukic, Müller, Zatropek
Datum	31.03.
A. Executive Summary	• Beitrag zur weitgehenden Automatisierung des Vertriebs in Zeiten des Personalmangels • Konsequente Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung • Mehr Zeit für den wirklich relevanten, persönlichen Austausch mit Kunden • …
B. Ausgangslage	• Zunehmende Überlastung des Vertriebs mit Administration • Zu wenig Zeit für gezielte, persönliche Kommunikation • Erwartbare Personalengpässe in den nächsten 2-3 Jahren • …
C. Analyse	• 24 aktuell fehlende Vollzeitkräfte, Anstieg in den nächsten Jahren auf ca. 40-45 • Administrations- und Bürokratieaufwand: ca. 30% der Arbeitszeit • Zu geringe Nutzung digitaler Vertriebsmöglichkeiten (v.a. im Wettbewerbsvergleich) • …
D. Ziele und Strategie	• Digitalisierung folgender Vertriebsprozesse: Standard-Akquisition, Kundenadministration und -information • Neugestaltung und Professionalisierung des Prozesses «Persönlicher Austausch mit Kunden» • Kompensation von 15-20 Vollzeitkräften in den nächsten drei Jahren • …
E. Maßnahmen	• Neugestaltung der persönlichen Vertriebsprozesse (30.09.) • Schaffung der digitalen Prozesslandschaft bzw. -plattform für die Vertriebsprozesse (30.11.) • Schulungsprogramm für die automatisierten Vertriebsprozesse (15.12.) • …
F. Ressourcen	• System- und IT-Aufwand in den nächsten zwei Jahren: 2,5 Mio. Euro • Personalentwicklungs-Aufwand: 200.000 Euro • Bereitstellung von zwei zusätzlichen IT-Fachkräften • …
G. Evaluation und Ausblick	• Einbau in das monatliche Umsetzungscontrolling der Geschäftsführung • Review des Gesamtprogramms im nächstjährigen Zukunfts-Workshop • Jährliche Prüfung der Wirksamkeit im Rahmen des Budgets • …

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #43| JANUAR 2023

KRISEN-SZEANRIO FÜR DAS UNTERNEHMEN

EINE ORIENTIERUNGSGRUNDLAGE FÜR SCHWIERIGE ZEITEN ETNWICKELN

Die wichtigste Aufgabe von Unternehmensführung und Aufsicht ist die Bereitschaft für Chancen und für Krisen. Waren wir es über Jahrzehnte gewohnt, primär in einer Welt der Möglichkeiten zu leben, so definieren nun vermehrt die Umbrüche unsere Realität. Gerade weil die Zeiten widersprüchlich, mehrdeutig und komplex geworden sind, müssen Unternehmen und Institutionen ein Szenario entwickeln, um navigieren zu können und einen Orientierungspunkt zu haben.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

DIE AUSNAHME ALS DER NEUE NORMALZUSTAND

Die geschichtliche Wahrnehmung seit 1945 ist in der westlichen Welt durch Kontinuität, Fortschritt und Optimismus geprägt. Dies hat sich entschieden verändert. Die Gegenwart zeigt mehr als deutlich, dass der Normalzustand zum Ausnahmezustand geworden ist. Das erste Jahrzehnt beginnt in Manhattan mit den Anschlägen Nine-Eleven 2001. Die Folgen im Irak und in Afghanistan sind noch immer spürbar. Das erste Jahrzehnt endet auch in Manhattan – mit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers Nine-Fifteen 2008 und der sogenannten Finanzkrise, die bis heute nachwirkt. Die Jahre nach 2010 stehen für den Arabischen Frühling, nicht enden wollende Bürgerkriege und Flüchtlingskrisen.

Vorbei ist unser Geschichtsverständnis von Kontinuität, Fortschritt und Optimismus.

Dies ist auch die Zeit, in der rechtsradikaler bzw. korrupter Populismus massiv an Fahrt aufnimmt und Menschenrechte, Freiheit, Gleichheit und Solidarität aushebeln will. Der Ukraine-Krieg als Produkt des russischen Faschismus belegt einmal mehr die Dynamik, die zur Genüge aus dem 20. Jahrhundert bekannt ist. Als „prominenteste Krise" hat Corona unsere Aufmerksamkeit und den öffentlichen Diskurs der letzten Jahre geprägt. Viel einflussreicher und nachhaltiger werden aber drei andere Zukunfts-themen sein: Klimawandel, Digitalisierung und gesellschaftliche Spaltung.

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

VIER BASIS-SZENARIEN DER KÜNFTIGEN ENTWICKLUNG

Es existiert eine nahezu unendliche Zahl an unterschiedlichen Szenarien, die von Wissenschaft, Think-Tanks, Regierungen und Unternehmen entwickelt werden, um ein Zukunftsbild zu entwerfen. Interessante Quellen sind beispielsweise: UN Global Environment Outlook, UN Human Development Report, UN Industrial Development Report, IMF World Economic Outlook, Carnegie Endowment for International Peace, Hudson Institute, Center for American Progress, Center for European Policy Studies (CEPS), Global Governance Institute (GGI), China Center for International Economic Exchanges (CCIEE)… Gerade diese Fülle an Studien und Publikationen ist aber das Problem für Führungskräfte, Entscheider:innen und «Macher»: Sie haben schlichtweg nicht die Zeit für langatmige Diskussionen und Konferenzen. Aus der Fülle an unterschiedlichen Quellen lassen sich vier Basis-Szenarien in zwei Dimensionen entwickeln (Abb. 1): Zum einen ist dies die politische Machtkonstellation in Bi-Lateralismus und Multi-Lateralimus. Zum anderen werden die beiden Krisen-Ausprägungen der Stabilisierung und De-Stabilisierung dargestellt. Damit lassen sich Zukunftstreiber analysieren, Entwicklungen projizieren und zu einem spezifischen, individuellen Szenario zusammenfassen.

Aus den unendlichen Quellen lassen sich vier Szenarien entwickeln.

Unsere Welt und unsere Wirklichkeit sind natürlich vielschichtiger als vier Quadranten. Zudem können Basis-Szenarien anders kategorisiert werden und ebenso lässt sich der Erarbeitungsprozess mehrdimensionaler und methodisch umfangreicher gestalten. Hier liegt der Fokus auf einer Führungssituation unter Zeitdruck, sich rasch ändernden Verhältnissen und daher einer Pareto 80:20 Regel. Das Kriterium für die Qualität einer Szenario-Methodik ist eben nicht ihre Exaktheit, weil dies in volatilen Zeiten unmöglich ist. Es geht vielmehr um die Frage, ob in einer komprimierten Diskussion multiperspektive Erkenntnisse entstehen, die dann zu Entscheidungen und Umsetzung führen. Wissenschaftlicher Puritanismus mag akademisch interessant sein, hilft aber nicht zwingend in der Praxis.

Szenario A – „Kompetitive Kooperation": Hier geht es um aktive Gestaltung globaler Zusammenarbeit und um interessensgeleiteten Ausgleich. Im Zentrum stehen die Akzeptanz unterschiedlicher politischer Systeme und sachliche Kooperation, Kompromisse und Zugeständnisse[16]. Dies schafft Planbarkeit und Verlässlichkeit – gerade auch in unserer Post-Corona-Welt. Natürlich existieren in diesem Szenario politische, wirtschaftliche und ressourcen-bezogene Konfliktpotenziale, was wiederum zu moderat steigenden Verteidigungs- und Sicherheitsausgaben führt. In Summe funktioniert aber die internationale Zusammenarbeit.

[16] Siehe Katsanidou, A. / Reinl, A. / Eder, C., Together we stand? Transnational solidarity in the EU in times of crises, in: European Union Politics, Vol 23 (2022), S. 66 ff.

Szenario B – „Konstruktiver Kalter Friede": In diesem Szenario sind die beiden Pole USA mit Europa auf der einen und der China-Block auf der anderen Seite. Zunehmende Verflechtungen innerhalb dieser beiden Spähren lässt mittelfristig zwei Wirtschaftsräume und zwei Internationalisierungen entstehen. Dies hat massiven Einfluss auf Zölle, Import, Export, Standards, Lieferketten, kritische Ressourcen und Schlüsseltechnologien. Steigende Militärausgaben, Sicherheitskooperationen und lokale Interventionen sind Ausdruck eines misstrauischen Arrangements. Nach wie vor funktioniert aber die Zusammenarbeit der Blöcke bei definierten globalen Themen wie Klima, Hunger oder Pandemien.

Ziel von Szenarien ist nicht Exaktheit, sondern Entscheidungshilfe.

Szenario C - „Polarer Krisenmodus": Dieses Szenario ist nach wie vor von zwei Machtblöcken bzw. Weltanschauungen geprägt, allerdings mit deutlich mehr Rivalität. USA und China sind die beiden Gegenspieler im jeweils subjektiv wahrgenommenen Kampf „Gut gegen Böse". Die Folge davon ist eine Destabilisierung der Beziehungen und eine Bi-Globalisierung mit zunehmender Abschottung und Autarkie in Wirtschaft bzw. Politik.[17] Permanente Konflikte um Einfluss-Sphären, Rohstoffe, Lieferketten… lassen die Ausgaben für Militär und Geheimdienste drastisch steigen. Dies spiegelt sich auch in einer Intensivierung der Propaganda für die eigene Seite. Konsequenterweise ist die internationale Handlungsfähigkeit deutlich eingeschränkt (UNO, WTO…).

Szenario D – „Zentrifugaler Machtkampf": Hier konkurrieren mehrere Machtzentren: Europa, USA, China, Russland und regionale Spieler wie etwa Indien oder Brasilien. Global wirtschaftliche Aktivitäten werden deutlich erschwert und zusätzlich durch restriktive Wirtschaftspolitik stark eingeschränkt (Zölle, Normen…). Gleichzeitig nimmt die Wertschöpfung innerhalb der Zentren zu und beschleunigt die De-Globalisierung: weniger Austausch in Kultur, Arbeitswelt, Wissenschaft, F&E usw. Dieser Kampf „Jeder gegen jeden" kann globale Herausforderungen praktisch nicht mehr lösen, wie etwa Klima, Pandemien usw. Gleichzeitig rüsten diese Zentren hinsichtlich Waffen, Propaganda und Cybersystemen massiv auf.

[17] Vgl. die Darstellung der Autarkie Chinas in: Black, J. / Morrison, A., The Strategic Challenges of Decoupling, in Harvard Business Review May-June 2021.

Abb. 1: Die vier Basis-Szenarien

Multi-Lateralismus	**D. Zentrifugaler Machtkampf** >>Konkurrenz mehrerer Machtzentren: jeder gegen jeden	**A. Kompetitive Kooperation** >> aktive Gestating globaler Zusammenarbeit: Interessensgeleiteter Ausgleich
Bi-Lateralismus	**C. Polarer Krisenmodus** >> Globale Rivalität zweier Einfluss-Spähren: Gut gegen Böse	**B. Konstruktiver Kalter Friede** >> Koexistenz von USA-EU mit China-Block: Misstrauisches Arrangement
	Destabilisierung	**Stabilisierung**

DAS KRISEN-SZENARIO ALS ORIENTIERUNGSHILFE

Normalerweise werden Szenarien gebildet, um Unterschiede herauszuarbeiten. Für den Erkenntnisgewinn und die Ableitung von Schlussfolgerungen sind aber die Gemeinsamkeiten die viel wichtigere Frage. Gerade weil eine Prognose für ein einziges, spezifisches Szenario meistens nicht möglich ist, sind die Überschneidungen in der Praxis oft viel bedeutsamer[18]. Trotz der Unterschiedlichkeit der Basis-Szenarien A-D kann ein gemeinsamer Kern identifiziert werden (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Das Meta-Szenario aus den Szenarien A-D

1. Steigender „**volkswirtschaftlicher Blutdruck**" durch hohe Inflation bzw. Zinsen, Knappheit bei Ressourcen, Menschen, Waren und Dienstleistungen
2. Zunehmender **Arbeitskräftemangel bzw. Überalterung der Bevölkerung** bei gleichzeitig fundamentalem Wandel der Arbeitswelt (Digitalisierung…)
3. Politische bzw. wirtschaftliche **Blockbildung** mit allen Konsequenzen: höhere Zölle, Handelsbeschränkungen, weniger internationaler Austausch…
4. Ansteigende **De-Globalisierung**: China als Risiko, Regionalisierung, Re-Industrialisierung von Europa bzw. Nordamerika…
5. Zunehmender **Autoritarismus, Nationalismus und Populismus** in den politischen Systemen (Korruption, Druck auf Menschenrechte…)
6. **Polarisierung der Gesellschaft** (Bildung, Einkommen, Identitäten…), Entsolidarisierung, Verunsicherung, Umverteilungskonflikte
7. **Abnehmende Lösungsfähigkeit bei globalen Zukunftsthemen**: Friede, Klima, Ernährung, Energie, Pandemien, Steuerflucht, Kriminalität etc.
8. Relativer **Bedeutungsgewinn der Branchen**: Verteidigung, KI/Data, Medizin, (diversifizierte) Energie, (alternative) Mobilität, Ernährung, Nachhaltigkeit

Auf Grundlage dieses sogenannten Meta-Szenarios lässt sich ein konkretes Krisen-Szenario für das Unternehmen entwickeln (vgl. Abb. 3). In einem ersten Schritt werden die acht Faktoren für das eigene Unternehmen spezifiziert. Klarerweise können einzelne

[18] Vgl. Fink, A. / Siebe, A., Szenario-Management, Frankfurt 2016, S. 39 ff.

Themen oder einzelne Bausteine kombiniert oder ergänzt werden. Je nach Business sind unterschiedliche Schwerpunkte in den einzelnen Basis-Szenarien und auch unterschiedliche Überschneidungen möglich. Im Sinn einer produktiven Diskussion bewährt es sich, mit den vorgeschlagenen acht Themenfeldern zu beginnen, um den Diskussionsprozess zu beschleunigen. Schritt zwei sind dann die entsprechenden Schlussfolgerungen und Initiativen. Hier zeigt sich, ob Führung bzw. Aufsicht etwas vom Geschäft verstehen und Verantwortung übernehmen.

In unserer Welt kommen Gewissheiten und Eindeutigkeit(en) zunehmend abhanden. Dieses Phänomen wird seit längerem treffend als VUKA beschrieben (V – Volatilität, U – Unsicherheit, K – Komplexität, A – Ambiguität). Gerade die mittlerweile zehntausenden Seiten an Studien, Analysen und Berichten zeigen eine erstaunliche Gemeinsamkeit bei den übergreifenden Themen des Meta-Szenarios. Damit können die Verantwortlichen in Gesellschaft und Wirtschaft rasch in die Diskussion starten. Krisen, Brüche und Veränderungen sind nicht mehr die Ausnahme, sondern die Normalität.

Verantwortliche Unternehmensaufsicht und Führung ist gerade jetzt aufgefordert, ein Zukunftsbild zu entwerfen und damit Orientierung zu geben. Seit Jahren wird zeitgeistig von «Leadership» gesprochen. Jetzt wird sich zeigen, wer in stürmischem Wetter kompetent navigieren kann. Die aktuelle Situation ist ein Assessment-Center für jede Unternehmensspitze.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Systematische Erarbeitung eines Zukunfts-Szenarios anhand der politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technischen und ökologischen Entwicklung
2. Konkretisierung in Form von Schlussfolgerungen, Initiativen und Handlungsempfehlungen
3. Pragmatische und rasch einsetzbare Methodik im Sinn der Pareto 80:20 Regel

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein international aufgestelltes, mittelständiges Maschinenbau-Unternehmen entwickelt ein Krisen-Szenario aufgrund der veränderten Verhältnisse.

Abb. 3: Krisen-Szenario: *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*

>> Szenario-Faktor	>> Schlussfolgerungen	>> Initiativen
1. Steigender „volkswirtschaftlicher Blutdruck" durch hohe Inflation bzw. Zinsen, Knappheit bei Ressourcen, Menschen, Waren und Dienstleistungen	• Zahlreiche und nicht abnehmende Risiken in der Supply-Chain aus Asien • Zunehmende Volatilität beim Energiethema • …	• Umstellung des Lieferanten-Portfolios bei kritischen Teilen, Modulen und Systemen • Komplette Neuausrichtung der Energiestrategie
2. Zunehmender Arbeitskräftemangel bzw. Überalterung der Bevölkerung bei gleichzeitig fundamentalem Wandel der Arbeitswelt (Digitalisierung…)	• Konstant hohe Quote nicht nachbesetzbarer Fachkräfte • Zunehmende Risikopositionen bei Know-How-Themen und bei internationalen Positionen	• Komplette Neuausrichtung: Recruiting, Arbeitszeiten, Arbeitsplatzgestaltung… • Gezielte Kooperationen bei erfolgskritischen Themen • …
3. Politische bzw. wirtschaftliche Blockbildung mit allen Konsequenzen: höhere Zölle, Handelsbeschränkungen, weniger internationaler Austausch…	• Zunehmende Restriktionen im China-Geschäft: Import/Export, Zuteilung von Ressourcen • Reduktion der Know-How-Partnerschaften mit autoritären Staaten	• …
4. Ansteigende De-Globalisierung: China als Risiko, Regionalisierung, Re-Industrialisierung von Europa bzw. Nordamerika…	• …	• …
5. …	• …	• …

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

STRATEGISCHE NAVIGATION

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #40| JULI 2022

STRATEGISCHE NAVIGATION

DAS UNTERNEHMEN STEUERN UND AUF KURS HALTEN

Wir leben in einer Zeit schillernder Begriffe und vielfältiger Herausforderungen. Ob Digitalisierung, Geschäftsmodell, Künstliche Intelligenz oder Innovation: Fast immer werden wichtige unternehmerische Themen mit einem Etikett versehen: strategisch. Erstaunlicher Weise herrscht aber in vielen Unternehmen ein völlig unterschiedliches Strategieverständnis, welches meist in einem fatalen Befund mündet: „Wir alle wissen was gemeint ist, jeder meint aber etwas Anderes." Führung und Aufsicht sind verantwortlich, ein gemeinsames Verständnis für strategische Kernthemen zu entwickeln und ein Zukunftsprogramm zu erarbeiten.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Mitten im ersten Corona-Lockdown wendet sich der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG, Ola Källenius, mit einer Videobotschaft an die Belegschaft[19]. Seine dreiminütige Ansprache ist ein Parcours durch die Begriffswelten des Managements: Marge, Cash, Tempo, Flexibilität, Businessmodell, Wachstum, Fokus, Stärke, Sturm, Wandel, Chancen usw. Dieses Konzentrat ist repräsentativ für das, was Unternehmensführung seit Längerem charakterisiert: Eine Gleichzeitigkeit, Echtzeitigkeit und Vielschichtigkeit von Themen, die weit über das hinausgehen, was früher unter Management verstanden wurde. Unternehmensführung bedeutet heute, die Themenkomplexität zu sortieren, einen Navigationsplan zu entwickeln und entsprechende Führungsprozesse zu steuern. Daher ist Strategie nicht mehr eine Einzeldisziplin, sondern ein Zehnkampf; nicht mehr BWL, sondern Systemgestaltung.

„Wir alle wissen, was gemeint ist. Jeder meint aber etwas Anderes."

Strategische Navigation bedeutet, sich immer wieder von der Hektik des operativen Geschäfts zu lösen und sich Zeit für die richtigen Diskussionen zu nehmen. Eine Harvard-Studie zeigt aber, dass Top-Manager 72% ihrer Zeit in Meetings verbringen, lediglich drei Prozent für Kunden und ebenfalls nur drei Prozent für die eigene Weiterbildung verwenden[20]. Strategie wird also massiv vom Tagesgeschäft absorbiert – und das strahlt selbstverständlich ins Unternehmen aus. Der bekannte Spruch von Peter Drucker „Culture eats strategy at breakfast" hat heute eine andere Wendung bekommen: „Operative business eats strategy all day". Eine aktuelle Studie zur strategischen Praxis bestätigt diesen Befund und zeigt entsprechende Herausforderungen auf[21] (vgl. Abb. 1).

[19] mb passion blog vom 16.04.2020 (Markus Jordan): Ola Källenius mit Video-Update an die Belegschaft.
[20] Porter, M. / Nohria, N., Wie Manager ihren Tag planen, in: Harvard Business Manager, 09/2018, S. 18 ff.
[21] Stöger, R., Strategie als Navigationsinstrument für Führung und Aufsicht, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 01/2021, S. 13.

Abb. 1: Praxis des strategischen Managements				
	Vorhandene Erkenntnisse im Top-Management…		**Aber: Das Top-Management sieht folgende Schwierigkeiten…**	
1	Management bedeutet, Komplexität zu beherrschen, die „Neue Welt" zu verstehen und diese konsequent umzusetzen.	>>	Wir nehmen uns zu wenig Zeit für gemeinsame, systematische Diskussion über die Zukunft und sind zu sehr vom Tagesgeschäft dominiert.	74%
2	Digitalisierung, Krisenmanagement, Agilität… erfordern einen priorisierten, strategischen Rahmen.	>>	Wir starten viel zu viel, verzetteln uns zu oft und kommen bei neuen Themen nur langsam vorwärts.	68%
3	Strategie müssen alle Führungskräfte als Werkzeug beherrschen, damit sie und ihre Einheiten wirksam sind.	>>	Wir verstehen Strategie zu sehr als Sache des Top-Managements, von Controllern oder Spezialisten.	61%
4	Persönliche Weiterbildung und Methoden-Kompetenz werden für Führungskräfte immer wichtiger.	>>	Wir tun zu wenig für echte Weiterbildung – speziell für schnelle, vernetzte und entscheidungsorientierte Methoden.	84%

Führungskräfte stehen am Beginn jeder Strategiediskussion vor der Herausforderung, die richtige Diskursfelder zu identifizieren. In Anlehnung an nach wie vor gültige Klassiker[22] lassen sich drei strategische Orientierungsebenen unterscheiden. Ebene eins ist das operative Geschäft und alle damit verbundenen kurzfristigen Aspekte. Unmittelbare Erfolgsindikatoren sind Umsatz, Kundenzufriedenheit, Profitabilität, Liquidität und Reaktionsfähigkeit. Ein Beispiel für operative Exzellenz ist der größte europäische Händler von Musikequipment – Thomann. Durch permanent perfektioniertes Tagesgeschäft im Online-Shop, in der Beratung und in der Abwicklung erreicht das Unternehmen nach wie vor beste Kundenzufriedenheitswerte, die übrigens auch Amazon übertreffen.

Die Fokussierung auf operative Zahlen bedeutet Fahren mit Rückspiegel.

Organisationspsychologisch interessant ist, dass das operative Geschäft im Fokus der meisten Mitarbeiter:innen und Führungskräfte steht. Augenfällig wird dies besonders in Krisenzeiten wie Corona: Sicherstellung der eigenen Zahlungsfähigkeit, Aufrechterhalten von Basisumsätzen usw. Aber auch in Boomzeiten sind viele Unternehmen verleitet, ausschließlich in dieser Ebene zu denken und zu handeln. Automatische Nachfrage und ungebremstes Wachstum bewirken dazu, keine Zukunftsdiskussionen zu führen, weil augenscheinlich alles funktioniert. Die Gefahr dieses „Fahren auf Sicht" besteht darin, dass künftige Entwicklungen nicht erkannt und Erfolgspotenziale nicht rechtzeitig aufgebaut werden. Ein weitverbreitetes Missverständnis lautet zudem, dass gute operative Zahlen der Beweis für die Richtigkeit einer Strategie sind. Hier ist ein

[22] Vgl. Drucker, P., Managing for Results, New York 1964, S. 195 ff.; Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, Frankfurt 2005, S. 55 ff.; Malik, F., Strategie, Frankfurt 2013, S. 115 ff.

wichtiger Zusatz notwendig: sie belegen die Richtigkeit der Strategie der Vergangenheit und sind bestenfalls ein Rückspiegel. Über die Richtigkeit des künftigen Kurses können die heutigen operative Daten nichts aussagen.

Damit Unternehmensführung nicht im Hier und Heute steckenbleibt, ist die zweite strategische Orientierungsebene einzubeziehen: das heutige Geschäftsmodell. Hier geht es einerseits um eine gute Marktposition, d.h. Marktanteil, Kundennutzen, Image und Arbeitgeberattraktivität. Andererseits ist auch eine wettbewerbsfähige Produktivität ein wesentlicher strategischer Erfolgsindikator: agile Strukturen, relative Kostenvorteile, schlanke Führungsprozesse usw. So nutzt etwa GE digitale Zwillinge und das KI-Diagnosesystem Predix, um Ersatzteil- bzw. Wartungsprozesse zu optimieren. Das grundlegende Geschäftsmodell bleibt dasselbe, wird aber hinsichtlich Kundennutzen und Produktivität verbessert und erweitert.

Damit ergibt sich die Frage nach Zusammenhang der ersten beiden Orientierungsebenen. Marktanteil und Kostenposition sind Vorsteuergrößen für Gewinn und Liquidität. Ein Unternehmen kann eine gewisse Zeit im Umsatz und in der Profitabilität zulegen, gleichzeitig aber Marktstellung verlieren und immer bürokratischer werden. Kurzfristig erzeugt dies keine bilanziellen Schmerzen, langfristig entsteht aber eine gefährliche Situation. Genau dies ist der Unterschied zwischen gesundem und krankem Wachstum. Wird Umsatz über Diversifikation und unfokussierte Akquisitionen erkauft, führt dies zu einer Schwächung des heutigen Geschäftsmodells. Ist ein hoher Marktanteil dagegen mit Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität verbunden, liegt eine gesunde Entwicklung vor. Nicht Größe steht im Fokus, sondern Stärke, Tempo und Kundennutzen.

Bei der strategischen Navigation geht es weniger um Geld, als vielmehr um Zeit.

Operatives Geschäft und heutiges Geschäftsmodell haben einen ausgeprägten Bezug zur Gegenwart und zur nahen Zukunft. Damit eine zeitlich längere Perspektive eingebaut wird, ist als drittes Element das künftige Geschäftsmodell notwendig. Ging es in den ersten beiden Ebenen darum, Geschäfte zu machen, so lautet der Grundsatz hier: im Geschäft bleiben. Dies bedeutet, dass Märkte und Geschäfte immer wieder grundlegend überprüft werden müssen: In welchem Geschäft sind wir wirklich? Wofür bezahlt der Kunde eigentlich eine Rechnung? Wie wandelt sich unser Umfeld? Können wir dieser Transformation voraus sein? - Strategie bedeutet, mit diesen Fragestellungen zu beginnen und nicht mit den operativen Zahlen. Das betriebswirtschaftliche Zahlenwerk ist wichtig für das operative Controlling, hat aber für strategische Diskussionen nur limitierte Bedeutung.

Die Transformations- bzw. Veränderungsfähigkeit sind grundlegend wichtige Eigenschaften von Unternehmen. Die Herausforderung besteht darin, die Innovationsleistung aufrecht zu erhalten, d.h. neue Geschäfte, Produkte, Dienstleistungen. Dies

bedingt üblicher Weise neue Kompetenzen, neue Arbeitsmethoden, vor allem aber auch, rasch in konkrete Umsetzungs-piloten einzusteigen und die Themen der „Neuen Welt" vorwärts zu treiben. Die Frage der Profitabilität ist nach wie vor eine wichtige, stellt sich hier aber anders: Wie viel Gewinn brauchen wir im Minimum, damit wir langfristig im Geschäft bleiben und Erfolgspotenziale entwickeln können? Beispielsweise hat das chinesische Großunternehmen Alibaba sein Geschäftsmodell systematisch zu einem Ökosystem ausgeweitet, etwa mit der Großhandelsplattform 1688.com, den Verbrauchermarktplatz Taobao und weitere Businesses erschlossen wie etwa TMall und Juhuasuan. Alibaba ist ein Beispiel für die systematische Infragestellung des aktuellen Erfolgs und die konsequente Weiterentwicklung der Geschäfte.

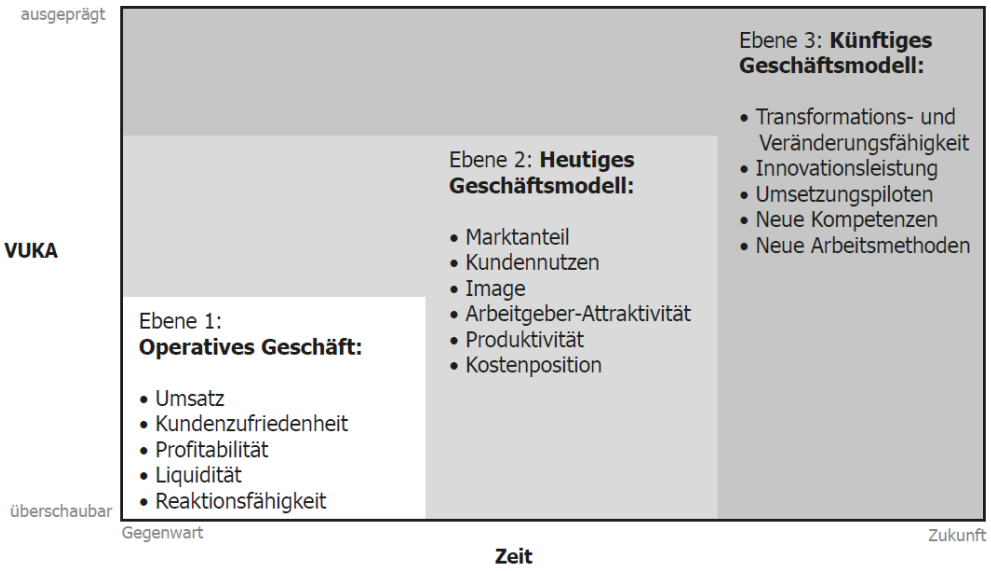


ABB.2: DIE STRATEGISCHEN ORIENTIERUNGSEBENEN

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Orientierungsebenen und der Zeit-dimension wird im Modell (vgl. Abb. 2) dargestellt. Von Ebene 1 bis 3 wird der Zeitfaktor immer wichtiger. Gleichzeitig steigt auch das Ausmaß von VUKA an (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität). Anhand des strategischen Navigationsplans können systematisch die wichtigsten Themen identifiziert und gestartet werden (vgl. Abb. 3). Unternehmensaufsicht und Führung müssen immer wieder selbstkritisch prüfen, auf welcher der drei Ebenen diskutiert, entschieden und umgesetzt wird. Genau das ist gemeint mit der an sich simpel klingenden Frage „Führen wir die richtigen Diskussionen?"

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Klarheit über die wichtigsten Ebenen der strategischen Diskussion **2.** Input und Methodik für die systematische Navigation **3.** Vermeidung von eindimensionaler Ausrichtung auf das Tagesgeschäft **4.** Schaffung eines gemeinsamen Strategieverständnisses im Unternehmen

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen entwickelt einen Zukunfts- und Umsetzungsplan anhand der drei Orientierungsebenen. Dieser ist die Basis für die einzelnen Geschäftsfeld- und Funktionalstrategie. Zusätzlich werden die Schlüsselthemen in den Zielvereinbarungen verankert.

Abb. 3: Strategischer Navigationsplan: *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*

Ebene	Schlüsselthemen	Umsetzungs-Schwerpunkt	Termin	Verantw.
Ebene 3	**Künftiges Geschäftsmodell:** • Transformations- und Veränderungsfähigkeit • Innovationsleistung • Umsetzungspiloten • Neue Kompetenzen • Neue Arbeitsmethoden	**1.** Entwicklung einer ersten Plattform-Lösung mit einem Piloten im Geschäftsfeld „Automotive-Elektronik"	31.12.	Henze
		2. Integration von ersten KI-Ansätzen in die Sensorik- und Steuerungskomponenten PCT und ASR 2.0	30.09.	Klimt
		3. …		
Ebene 2	**Heutiges Geschäftsmodell:** • Marktanteil • Kundennutzen • Image • Arbeitgeber-Attraktivität • Produktivität • Kostenposition	**1.** Einführung von „Pay-per-use" Modellen für die bestehenden Produktlinien MC 2 und MC 3		Peters
		2. Marktentwicklung Indonesien und Pakistan im Apparel-Business mit je 5 Kundenprojekten		Müller
		3. …		
Ebene 1	**Operatives Geschäft:** • Umsatz • Kundenzufriedenheit • Profitabilität • Liquidität • Reaktionsfähigkeit	**1.** Lösung für die Materialbeschaffung im Geschäftsfeld Medizintechnik (Ausweitung Lieferantenbasis…)	31.05.	…
		2. …		

University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE SWOT-ANALYSE

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #24| NOVEMBER 2019

DIE SWOT-ANALYSE

WIRKSAME ANALYSEN UND LÖSUNGEN ENTWICKELN

Eine SWOT-Analyse findet sich in beinahe jedem Strategiepapier wieder. Sie ist eines der gängigsten Werkzeuge, um sich einen Überblick über den Status quo bzw. einen Problemzusammenhang zu verschaffen. Zudem kann eine Lösungsidee für unternehmerische Herausforderungen gefunden und argumentiert werden. Leider wird die SWOT jedoch meist verkürzt bzw. falsch angewandt und ihr volles Potential damit nicht ausgeschöpft. Dieser Praxisletter erläutert Schritt für Schritt, wie eine optimale SWOT als Analyse- und Lösungswerkzeug aufgebaut wird. Sie lässt sich damit für alle Branchen, alle Unternehmensgrößen und viele wirtschaftliche Fragestellungen anwenden.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

1. DIE SWOT RICHTIG VERSTEHEN UND EINSETZEN

Die SWOT-Analyse ist eines der bekanntesten sozial- und wirtschafts-wissenschaftlichen Werkzeuge[23]. Die Abkürzung steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die SWOT unterstützt bei der Suche und Systematisierung zentraler Faktoren, um die Ausgangslage eines Unternehmens oder einer Organisation zu bestimmen und darauf aufbauend Handlungsoptionen abzuleiten. Die Chance, einen wirkungsvollen Hebel zur Problemlösung zu identifizieren, ist dadurch nicht mehr dem Zufall überlassen. Weiters hilft sie eine Idee systematisch und fundiert zu argumentieren. Damit ist man in der Diskussion über die Realisations-Chancen eines Konzepts nicht mit individuellen Erfahrungswerten oder gar Geschmacksurteilen konfrontiert. So zumindest sieht der Idealfall aus. Auffallend ist jedoch, dass das volle Potenzial einer SWOT nicht genutzt wird – und das hat mit zwei Problemen zu tun.

Die SWOT entfaltet ihr Potenzial nur dann, wenn sie professionell angewendet wird.

Problem 1: Der Einsatz ist verkürzt und geht über eine Situationsdefinition nicht hinaus. Oftmals wird die SWOT lediglich dazu verwendet, unterschiedliche Faktoren zu sammeln und übersichtlich zu gliedern. Der nächste Schritt, die systematische Ableitung von Ideen und Lösungen, erfolgt dann entweder gar nicht oder völlig unabhängig davon. Die Folge ist ein Bruch in der Argumentation zwischen dem

[23] Vgl. Paul, H. / Wollny, V., Instrumente des strategischen Managements, München 2014, Kap. 4 zur SWOT-Analyse.

Analyse- und dem Lösungsteil eines Konzepts. Dies erzeugt Unsicherheit beim Adressaten der SWOT, wie fundiert die unterbreitete Idee denn tatsächlich ist.

Problem 2: Insbesondere die externen Faktoren sind unsauber definiert. Während die Auflistung der internen Faktoren (Stärken und Schwächen) in der Regel noch relativ unproblematisch verläuft, sind die externen Faktoren zumeist falsch definiert. Chancen und Risiken werden in der Praxis oft als strategische Handlungsoptionen aufgefasst und Risiken als Hindernisse bei deren Umsetzung. Gerade hier geht es aber um ein nüchternes Notieren all derjenigen „Treiber" im Umfeld, die eine Chance oder ein Risiko darstellen.

Abb. 1: Beispiel für eine fehlerhafte erstellte SWOT

Stärken / Strengths: • Gutes Produkt • Motivierte MitarbeiterInnen • …	**Schwächen / Weaknesses:** • Distribution • Social-Media-Auftritt • …
Chancen / Opportunities: • Aufbau Social-Media-Community • Start eines Online-Distributionskanals • …	**Risiken / Threats:** • Desinteressierte Community • Sinkende Umsätze im Verkauf • …

Das dargestellte Beispiel (vgl. Abb. 1) zeigt eine unprofessionell entwickelte SWOT. Sie übersieht, dass sie ein wirklich mächtiges Management-Werkzeug sein kann, das hilft, die permanente Auseinandersetzung eines Unternehmens mit seiner Umwelt sicherzustellen: die Kombination von Innen und Außen, Gegenwart und Zukunft. Die SWOT schafft dabei nichts weniger als ein Zusammenwirken der beiden klassischen Management-Ansätze: »Ressource-based-view« auf der einen und »Market-based-view« auf der anderen Seite.

Interne Faktoren sind direkt beeinflussbar, externe Faktoren nicht.

Beim sogenannten **Ressource-based-view** kommen die internen Faktoren als Stärken und Schwächen des Unternehmens ins Blickfeld. Diese liegen im eigenen Einflussbereich der Organisation, sie sind also prinzipiell aus eigener Kraft veränderbar und werden immer im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern definiert. So gilt z.B. ein Produkt oder eine Dienstleistung nur dann als Stärke, wenn es objektiv mehr Kundennutzen bietet als jene der Konkurrenz. Faktoren, die als Stärken oder Schwächen analysiert werden können, sind u.a.: Geschäftsmodelle, Innovationen, Produkte, Dienstleistungen, Marke, Image, Verfahren, Methoden, Know-How, Motivation, Kostenposition, Liquidität, Kapitalstruktur …

Der **Market-based-view** zwingt dazu, eine outside-in-Perspektive einzunehmen, also auf das Umfeld des Unternehmens zu fokussieren. Interessant sind all jene externen Faktoren, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen nehmen können. Im

Gegensatz zu den internen Faktoren sind diese jedoch in der Regel nicht direkt beeinflussbar. Chancen und Risiken sind also keine Handlungsoptionen, welche das Unternehmen einfach ergreifen und umsetzen kann. Sie sind Umfeldbedingungen, die einen Einfluss auf die Gegenwart und Zukunft des Unternehmens haben können. Faktoren mit einer positiven Auswirkung werden als Chancen bezeichnet, hemmende oder gar schädliche Faktoren hingegen als Risiken definiert.

Für das systematische Screening der externen Faktoren bietet sich die sogenannte **PEST-Analyse** an (vgl. Abb. 2). Dies ist wiederum eine Abkürzung aus dem Englischen und steht für: Political, Economical, Social und Technological. Behält man diese Faktoren und ihre Entwicklungen auf Basis seriöser Quellen im Auge und lässt die wichtigsten in Hinblick ihres Einflusses auf das Unternehmen in die SWOT einfließen, entsteht eine systematische und umfassende Analyse.

Abb. 2: Umfeldanalyse mit dem PEST-Modell

P - **Politische und rechtliche Faktoren**: Gesetzgebung, politische Stabilität, Handelshemmnisse, Sicherheitsvorgaben, Subventionen, Steuerrichtlinien, Wettbewerbsregelungen…
E - **Ökonomische Faktoren**: Wirtschaftswachstum, Inflation, Deflation, Zinsen, Wechselkurse, Besteuerung, Arbeitslosigkeit, Konjunkturzyklen, Verfügbarkeit von Ressourcen…
S - **Sozio-kulturelle Faktoren**: Werte, Lebensstil, demografische Einflüsse, Einkommensverteilung, Bildung, Bevölkerungswachstum, Sicherheit, Ökologie…
T - **Technologische Faktoren:** Schlüsseltechnologien, Verfahren, öffentliche bzw. private Forschungsinitiativen und Entwicklungsinvestitionen …

2. DIE SWOT-MATRIX ALS ERKENNTNIS-GENERATOR EINSETZEN

Die Unterscheidung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mag einfach aussehen, ist es in der Praxis aber nicht. Externe Faktoren können vom Unternehmen nicht beeinflusst, durch die internen Faktoren jedoch mehr oder weniger gut zum eigenen Erfolg genutzt werden. Und aus diesem Zusammenwirken von internen und externen Faktoren spielt die SWOT das wahre Potential für das Unternehmen aus.

In der Praxis ist die einfache SWOT-Version der Vierfelder-Darstellung durchaus bekannt und im Einsatz. Interessanterweise kennen und verwenden viele Unternehmen nicht die „Turbo-Version", nämlich die SWOT-Matrix. Die Erarbeitung erfolgt nach einem an sich einfachen Schema: Die Matrix wird so formatiert, dass die SWOT-Faktoren in der obersten Zeile bzw. der linken Spalte am Rand aufscheinen. Dort werden die Faktoren zunächst gesammelt und dann kurz bzw. möglichst sprechend beschrieben. Idealerweise entspricht die Reihenfolge der Wichtigkeit für das Unternehmen. Durch diese Anordnung entstehen in der Mitte der Matrix vier Felder und damit Platz für die Ableitung von sogenannten Normstrategien, die aus der sinnvollen Verknüpfung von internen und externen Faktoren entstehen (vgl. Abb. 3).

Abb.3: SWOT-Matrix und Normstrategien			
		Interne Faktoren	
		Stärken (Strengths) • Stärke 1 • Stärke 2 • Stärke 3	**Schwächen (Weaknesses)** • Schwäche 1 • Schwäche 2 • Schwäche 3
Externe Faktoren	**Chancen (Opportunities)** • Chance 1 • Chance 2 • Chance 3	**SO-Strategien** ***Heimspiel***	**WO-Strategien** ***Change***
	Risiken (Threats) • Risiko 1 • Risiko 2 • Risiko 3	**ST-Strategien** ***Re-Definition bzw. Neutralisation***	**WT-Strategien** ***Verteidigung bzw. Rückzug***

Über die SWOT-Matrix und Normstrategien werden die wichtigsten Zukunftsfelder ersichtlich.

SO-Strategien - Verknüpfung von Stärken und Chancen: Die Idee hier ist, durch den Einsatz der eigenen Stärken die bestehenden Chancen bestmöglich auszunützen. Das Unternehmen spürt sozusagen Rückenwind und kann seine Stärken optimal ausspielen. Das Ziel lautet immer, im SO-Bereich gut positioniert zu sein und diese Themen konsequent weiterzuentwickeln. Daher wird diese Normstrategie hier als »Heimspiel« bezeichnet. Wenn ein Unternehmen aufgrund der Nachfrage des Marktes auf Expansionskurs ist und Produktinnovationen zu einem echten Markterfolg werden, wäre das ein klassisches Heimspiel.

WO-Strategien - Verknüpfung von Chancen und Schwächen: Hier tun sich im Umfeld Chancen auf, welche sich aber wegen der eigenen Schwächen nicht realisieren lassen. Es geht also darum, Schwächen zu beseitigen, um Chancen bestmöglich wahrnehmen zu können. Griffig wird diese Normstrategie, wenn sie stets mit einem Entwicklungsaspekt – sprich: »Change« – verbunden ist. Beispielhaft können Mergers & Acquisitions als eine solche strategische Option gewertet werden: Ein lückenhaftes Portfolio, das die aktuelle Nachfragesituation nicht befriedigen kann, wird durch gezielte Zukäufe ergänzt.

ST-Strategien - Verknüpfung von Risiken und Stärken: Wahrgenommene Risiken von außen werden durch den bewussten Einsatz der eigenen Stärken abgeschwächt oder entschärft. In einer aktiven Variante können wir hier von einer »Re-Definition« sprechen, in einer weniger forcierten Weise von einer »Neutralisation« der riskanten Situation. Zum Beispiel könnte man demnach versuchen, Deutungshoheit über eine unangenehme Situation zu gewinnen, indem diese kommunikativ aus einer vorteilhafteren Perspektive dargestellt wird[2)].

WT-Strategien - Verknüpfung von Schwächen und Risiken: Diese Normstrategien behandeln die ungünstigste Konstellation. Das Unternehmen nimmt Risiken wahr, denen es ausgeliefert ist, da sie auf die eigenen Schwachstellen einwirken. Man sollte natürlich langfristig immer versuchen, seine Schwächen auszumerzen. Da es sich jedoch um eine riskante Situation handelt, wird man kurzfristig in eine gute »Verteidigung« investieren und sich – um in der Kampfmetapher zu bleiben – im schlimmsten Fall auf einen geordneten »Rückzug« vorbereiten. Das Management von Krisenszenarien fällt beispielsweise in diesen Bereich.

3. DIE SWOT ALS NAVIGATIONS- UND KOMMUNIKATIONSINSTRUMENT NUTZEN

Die SWOT sieht auf den ersten Blick einfach aus – und gerade das verleitet zu einer oft falschen bzw. oberflächlichen Anwendung. Professionell eingesetzt kann diese Methodik in kurzer Zeit wertvolle Einsichten und Ideen generieren. Die SWOT ist dabei mehr als ein Analyseinstrument. Sie ist ein strategisches Management-Werkzeug, über das die beiden klassischen Managementansätze »Ressource-based-view« bzw. »Market-based-view« miteinander in Bezug gesetzt werden können. Aus der Verknüpfung von internen und externen Faktoren waren strategische Handlungsoptionen abgeleitet: »Heimspiel«, »Change«, »Re-Definition bzw. Neutralisation« und »Verteidigung bzw. Rückzug«. Damit steigen nicht nur Erkenntnis und Kreativität, sondern auch die Problemlösungsfähigkeit eines Unternehmens. Gerade das macht aus der SWOT ein wirksames Navigations- und Kommunikationsinstrument (vgl. Abb. 4) für das Management[24].

[24] Stöger, R., Die wirksamsten Management-Werkzeuge, Stuttgart 2016, S. 21 f.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen
1. Umfassende Verbindung von interner Sicht (Stärken und Schwächen) und externer Sicht (Chancen und Risiken) **2.** Einfache Ableitung von Normstrategien für Schlüsselthemen **3.** Hebel zur Problemlösung von unternehmerischen Herausforderungen **4.** Wirksames Navigations- und Kommunikationsinstrument für das Management

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
>> Studiengangsleiter International Business Management (BA/MA)
>> Professor für Strategische Kommunikation und Stakeholder Management
Kontakt: Peter.Dietrich@hok.ac.at

Hintergrund: Eine Versicherung entwickelt und aktualisiert regelmäßig eine SWOT-Matrix. Gezielt werden dabei Normstrategien erarbeitet und umgesetzt.

Abb.4: SWOT-Matrix: ***Werkzeug und Beispiel (Versicherung)***

A. SWOT-Matrix

		Interne Faktoren	
		Stärken (Strengths) • Marktführer, gutes Image • Finanzielle Ausstattung • Stabile, schlanke Prozesse • Erfahrener Mitarbeiterstamm	**Schwächen (Weaknesses)** • Innovation (v.a. bei Privatkunden) • Sinkender Umsatz pro Niederlassung • Schlechte Marktstellung bei Industriekunden
Externe Faktoren	**Chancen (Opportunities)** • Marktbereinigung (Liquiditätsdruck) • Rückzug der Banken aus Versicherungs-Geschäft • Bedarf von Indstriekunden nach neuen Lösungen	**SO-Strategien** • Übernahme von Versicherungskunden der Banken • Verkauf zusätzlicher Dienstleistungen • Ausbau der Marktstellung durch Akquisition mittelgroßer Versicherungen • …	**WO-Strategien** • Investition in F&E-Abteilung/Zukauf von Innovations-Know-how • Verbesserung der NL-Umsätze durch Marktbereinigung • …
	Risiken (Threats) • Generelles Image von Versicherungen (bürokratisch & teuer) • Angespannte Liquidität • Sinkende Margen bei Tourismuskunden	**ST-Strategien** • Forcierte Positionierung als Anbieter von maßgeschneiderten Versicher-ungslösungen …	**WT-Strategien** • Bereinigung des Baukunden-Geschäftsportfolios • Schrittweiser Rückzug aus der Tourismus-Branche …

B. Umsetzung

Normstrategie	**Maßnahmen**	**Termin**	**Verantw.**
SO 1: Übernahme von Versicherungskunden der Banken	SO 1.1: Identifikation von geeigneten Zielgruppen ("Übernahme-Roadmap")	30.06.	Berger
	SO 1.2: Systematische Akqusition inkl.Monatsbericht über die Wirksamkeit der Aktionen	31.12.	…
SO 2: Verkauf zusätzlicher Dienstleistungen	…	…	…
…	…	…	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DAS UNTERNEHMENSLEITBILD

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #23| SEPTEMBER 2019

DAS UNTERNEHMENSLEITBILD

DEN GESCHÄFTSZWECK VERMITTELN UND ORIENTIERUNG GEBEN

Wir leben in Zeiten großer Veränderungen, steigender Komplexität, schwindender Gewissheiten und zunehmender Unübersichtlichkeit. Gerade hier kann ein Leitbild helfen, um Orientierung zu geben und ein gemeinsames Unternehmens- bzw. Geschäftsverständnis herzustellen. Das Leitbild definiert die normativen Eckpunkte des Unternehmens: Geschäftszweck und Kundennutzen, Stärken und Differenzierung, Überzeugung und Sinn. Damit stellt es die unternehmenspolitische Grundlage für die Zukunft dar und gibt den Rahmen für Strategie, Schlüsselprojekte, Personal- und Organisationsentwicklung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

FUNKTIONEN UND KERNTHEMEN EINES LEITBILDES

Ein Leitbild ist Teil der sogenannten «normativen Führung» und bildet einen Kompass nach innen und außen. Es geht um Aussagen zum strategisch relevanten Markt, zu Kunden und Kundennutzen, zum Leistungsprogramm, zu einzelnen Schlüsselprozessen, zu Geschäftsfeldern, zu Wertvorstellungen usw. Letztlich läuft alles auf die Frage hinaus, was der Kern des Geschäftes ist, wofür das Unternehmen steht und wofür die Kunden bereit sind, eine Rechnung zu bezahlen – gerade in Zeiten großer Veränderungen auf den Märkten.

Es gibt drei Kernthemen eines Leitbildes[25]. Erstens besteht die Funktion eines Leitbildes darin, eine langfristige Orientierung zu geben und den Geschäftszweck zu klären. Dreh- und Angelpunkt hierbei ist das sogenannte lösungsunabhängige Kundenanliegen, d.h. der Bedarf unabhängig von der hier und heute im Markt angebotenen Lösung. In einem Leitbild eines Herstellers für Bohrmaschinen steht daher nicht «Wir bauen die besten Bohrmaschinen.», sondern «Wir sind die Nummer eins im Befestigen.» In diesem Satz ist natürlich die heutige Marktleistung der Bohrmaschine enthalten. Gleichzeitig schließt der Satz auch übrige Techniken des Befestigens ein, wie z.B. Dübeln, Nieten, Kleben, Schweißen. Die Klienten sind primär an einer Befestigungs-lösung interessiert und erst dann an der Bohrmaschine. Es ist geradezu gefährlich, sich nur auf die heute angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen zu konzentrieren, weil damit die Sicht auf Markt, Kunden und Wettbewerb viel zu sehr eingeschränkt ist. Der Altmeister der Managementlehre, Peter Drucker, hat dies immer wieder in folgender Frage ausgedrückt:«What business are we really in?» und nicht «What are we selling now?»

[25] Vgl. Drucker, P., Managing the Nonprofit Organization, New York 1990, S. 7.2.

Zweitens ist es erforderlich, die Stärken des Unternehmens klar herauszuarbeiten und damit auch die Frage nach der Differenzierung zu beantworten: Wo ist das Unternehmen anders und besser als die Konkurrenz? Das FinTech Unternehmen FundingCircle hat sich beispielsweise von Beginn an ganz klar über Tempo, d.h. schnelle und unbürokratische Kreditvergabe positioniert. Hier bietet es eine echte Alternative für Unternehmenskunden und greift etablierte Universalbanken an. Das dritte Kernthema eines Leitbildes ist die Benennung von Sinn, d.h. die Fragestellung, wovon Mitarbeiter und Führungskräfte überzeugt sind. Das Startup door2door hat frühzeitig den gesellschaftlichen Beitrag herausgestellt: nämlich die Optimierung der Verkehrsströme über Nahverkehr und selbstorganisierte Lösungen in Städten. Positive Überzeugung, im «richtigen» Unternehmen mitzuarbeiten und einen Beitrag zu leisten, ist die beste Motivationsquelle für Mitarbeiter:nnen und Führungskräfte. Diese drei genannten Kernthemen bilden die Substanz eines Leitbildes (vgl. Abb. 1).

Ein Leitbild beschreibt Geschäftszweck, Stärken und Überzeugung.

Ein Leitbild ist zu entwickeln, zu prüfen oder neu zu formulieren, wenn eine der folgenden Bedingungen gegeben ist: Bei gravierenden Veränderungen im Umfeld, am Markt bzw. im Unternehmen, bei einem grundlegenden Strategiewechsel, bei Kooperationen, bei Eigentümerwechsel und schließlich generell bei großen Veränderungen in Struktur, Kultur und Führung. Diese Treiber zur Leitbildentwicklung sind unternehmenspolitisch immer ernst zu nehmen. Vor jedem Aktions- und Veränderungsprogramm sind zuerst die normativen Grundlagen in Form des Leitbildes zu definieren oder zumindest zu aktualisieren.

Abb. 1: Kernthemen in einem Leitbild	
1. Geschäftszweck und Kundennutzen	1. Darstellung des Geschäftszwecks im Sinn des „lösungsunabhängigen Kundenanliegens", d.h. unabhängig von den heutigen Produkten bzw. Dienstleistungen 2. Ergänzung, Ausbau bzw. Weiterentwicklung des ursprünglichen Geschäftszwecks anhand neuer Entwicklungen (Markt, Technologie…) 3. Formulierung von generellen, langfristigen Geschäftszielen (Markt, Innovation, Produktivität…)
2. Stärken und Differenzierung	1. Positionierung im Markt im Sinn des eigenen Anspruchs: Geschäftsmodell, Qualitäts- bzw. Preisführerschaft, Kundengruppe… 2. Klare Benennung der Stärken im Wettbewerb und aus Kundensicht: echte Unterscheidung und idealerweise schwere Imitation seitens der Wettbewerber 3. Elemente echter Konkurrenzfähigkeit: Markt, Innovation, Produktivität…
3. Überzeugung und Sinn	1. Benennung des Selbstverständnisses des Unternehmens, der Mitarbeiter und Führungskräfte – gerade in Zeiten des Wandels 2. Klarheit über innerste Motivation und Antrieb für Spitzenleistungen in der Vergangenheit, der Gegenwart und v.a. in Zukunft 3. Eckpunkte für den Sinn durch den Geschäftszweck, d.h. worin die Chancen und der gesellschaftliche Nutzen liegen

In Zeiten großen Wandels muss der Geschäftszweck wieder einmal auf den Prüfstand gestellt werden.

Leitbilder müssen in Zeiten großer Stabilität nicht angepasst werden. Das Gegenteil gilt in Phasen von Veränderung, Transformation und Neuerung[26]. Gerade in der heutigen Zeit der Digitalisierung entwickeln viele Unternehmen ihr Leitbild weiter. Ein Unternehmen wie der Wärmepumpen-Hersteller iDM nutzt die Digitalisierung genauso wie der Mittelständler und Hidden Champion Rational. Was dort «connected cooking» genannt wird, bezeichnet der Konzern Daimler in seiner aktuellen Strategie «CASE» (Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric). Trotz unterschiedlicher Unternehmensgröße und Branche haben diese Beispiele eines gemeinsam: Sie entwickeln konsequent ihr Geschäft weiter, d.h. Strategie, Struktur, Kultur und Führung. Aus diesem Grund sollte die Unternehmensführung ein neues Leitbild erarbeiten oder das bestehende aktualisieren, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und sicherzustellen, dass alle Initiativen in dieselbe Richtung laufen.

ERARBEITUNG UND UMSETZUNG EINES LEITBILDES

Bei der Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes gibt es einige Erfolgsfaktoren und Gefahren, die branchenübergreifend zu berücksichtigen sind (vgl. Abb. 2). Diese sollten im gesamten Prozess immer wieder selbstkritisch reflektiert werden. Grundsätzlich ist zu betonen, dass ein Unternehmensleitbild nicht nur zu schreiben, sondern auch umzusetzen ist. Was selbstverständlich klingt, ist in der Praxis oftmals ein großes Problem. Etwas zynisch formuliert: Wenn das Top-Management etwas Langfristiges formuliert und dies dann nicht umgesetzt wird, handelt es sich wahrscheinlich um ein Leitbild. In den meisten Fällen werden Leitbilder zwar kommuniziert, aber nicht gelebt.

Abb. 2: Erfolgsfaktoren und Gefahren in der Leitbild-Entwicklung

Erfolgsfaktoren	Gefahren
1. Langfristige Orientierung abseits tagesaktueller Notwendigkeiten **2.** Ausrichtung am lösungsunabhängigen Kundenanliegen **3.** Einfache, klare, verständliche Formulierung **4.** Präzise, konkretisierbare und überprüfbare Aussagen **5.** Umsetzbarkeit in eine mehrjährige Strategie oder unterjährig in Bereichs- bzw. individuellen Zielen **6.** Konsequenz in der Handhabung, d.h. positive und negative Sanktionen	**1.** Missbrauch als reines Marketinginstrument **2.** Abschluss des Leitbildprozesses ohne Umsetzungsmaßnahmen **3.** Zementierung der bestehenden Verhältnisse bei zu starrem Festhalten an der „Alten Welt" **4.** Unglaubwürdigkeit durch diametral entgegengesetztes Verhalten der Organisation und der Führungskräfte **5.** Unverständlichkeit, v.a. bei zu vielen Anglizismen und Fremdworten **6.** Entwicklung ausschließlich im Kreis des Managements und von Stabsleuten

Gute Leitbilder zeichnen sich durch Anschlussfähigkeit aus. Gemeint ist, dass jede Aussage präzise, umsetzbar und überprüfbar sein muss. Das Leitbild gibt damit eine

[26] Kotter, J., Accelerate, München 2015, S. 97 ff.

langfristige Orientierung vor, die mehrjährig durch die Strategie und jährlich durch Bereichs- oder individuelle Ziele zu hinterlegen ist. Im Leitbild eines Logistikers steht etwa: "Wir liegen bei den Qualitätswerten `Flexibilität`, `Liefertreue` und `Kundenzufriedenheit` konstant unter den drei Besten der Branche." Diese Aussage ist langfristig gültig, wird von allen verstanden, kann in die einzelnen Geschäftsfeld-Strategien und in Jahresziele eingebaut werden. Damit erübrigt sich - fast automatisch - die Forderung nach breiter Kommunikation, weil das Leitbild konkretisiert ist.

Viele Leitbilder werden verabschiedet und bleiben dann stecken. Entscheidend ist aber nur die Umsetzung.

Ein Leitbild muss klar und verständlich geschrieben sein. Zu vermeiden sind Allgemeinplätze ("ganzheitliche Kundenorientierung"), Anglizismen ("Value Oriented Business Model") oder Fremdwörter ("integrative Synergiepolitik"). Das entscheidende Kriterium ist, ob einfache Mitarbeiter, Lieferanten und vor allem die Kunden die Botschaft des Leitbildes verstehen. Ein Lebensmittel-Einzelhändler formuliert etwa in seinem Leitbild: "Unsere Läden sind sauber, ordentlich und aufgeräumt." Verständlichkeit ist die Voraussetzung für Klarheit im Kopf und für die Umsetzung.

Grundsätzlich bewährt sich eine möglichst breite Beteiligung, damit alle Perspektiven einbezogen sind und gemeinsames Verständnis herrscht. Zudem sollten Leitbilder – wo immer möglich – mit bestehenden Führungsprozessen verknüpfbar sein. So sind beispielsweise Führungskräfte einer Bank aufgefordert, mindestens ein großes Jahresziel aus dem Leitbild abzuleiten und umzusetzen. Diese Anknüpfung an Führungsprozesse stellt sicher, dass ein Leitbild nicht nur bedrucktes Papier ist, sondern Wirkung entfaltet[27].

DAS LEITBILD ALS KOMPASS

Ein Leitbild produziert vielfältigen unternehmerischen Nutzen. Zunächst ist es die Chance, den Geschäftszweck und das Selbstverständnis wieder einmal zu reflektieren und sich Klarheit über den künftigen Weg zu verschaffen (vgl. Abb. 3). Das gilt insbesondere in unserer heutigen Zeit der Veränderungen von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Nachdem gerade der langfristige Geschäftszweck unterschiedlich verstanden und interpretiert werden kann, sind gemeinsame Formulierung und gemeinsames Verständnis von entscheidender Bedeutung für Kommunikation und Resultatorientierung. Eigentümer, Management, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner bekommen damit klare Orientierung über das Selbstverständnis und den künftigen Weg. Dies ist der Kompass für jede Strategie, jedes Veränderungsprogramm und jedes Schlüsselprojekt. Zudem ist ein Unternehmensleitbild eine wichtige Quelle, ein Ausdruck und ein Impulsgeber für eine Kultur der Leistung, der Veränderungsfähigkeit und des Vertrauens.

[27] Stöger, R., Die Toolbox für Manager, Stuttgart 2016, S. 3 ff.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen
1. Systematische Prüfung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftszwecks – gerade in Zeiten großer Veränderungen **2.** Gemeinsame Formulierung und gemeinsames Verständnis der unternehmens-politischen Grundlagen in der „Neuen Welt" **3.** Klare Orientierung für Eigentümer, Management, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner … **4.** Wichtiger Impuls für eine Unternehmenskultur der Leistung, der Veränderungsfähigkeit und des Vertrauens

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
>> Programm Management Business School
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Unternehmen der chemischen Industrie aktualisiert sein Leitbild aufgrund der großen Veränderungen in den Märkten und stellt damit Orientierung in den nächsten Jahren sicher.

Abb.3: Unternehmens-Leitbild: *Werkzeug und Beispiel (Chemie)*	
• **Geschäftszweck und Kunden-nutzen**	• Wir sind Lieferanten von Wettbewerbsvorteilen für unsere Kunden und decken alle Produktkonfigurationen bzw. Anwendungen ab. Unsere B2B-Kunden bezahlen für stabile Produktqualität in allen Anwendungsformen und für verlässliche Prozesse über den gesamten Liefer- und Lebenszyklus • Unsere Kunden sind Verwender von Spezifikations-Chemikalien aus allen Industrien. Wir fokussieren uns dabei auf Europa, Nordamerika und China. Wir liefern nicht an Rüstungsfirmen und Embargo-Staaten • Die Transformation in den Märkten und insbesondere die Digitalisierung verändern nicht die Logik des Geschäftes, wohl aber Tempo und Veränderungsfähigkeit. Wir nutzen die Digitalisierung zur gezielten Verbesserung der Produktivität, der Prozessqualität und der geschäftsrelevanten Informationsbasis
• **Stärken und Differenzierung**	• Wir sind absoluter Premiumanbieter in allen Geschäftsfeldern und positionieren uns bei Qualität, Kundennutzen und Preis im Top-Segment. Dabei nutzen wir alle Möglichkeiten der Digitalisierung • Wir sind nachweislich und aus Kundensicht spürbar besser bei: spezifizierten Produkten, industriellen Dienstleistungen in der Lieferkette und im Lebenszyklus, bei Prozess-Sicherheit, Verlässlichkeit und in der Zusammenarbeit • Wir bauen die kundenbezogenen Prozesse in der gesamten Wertschöpfungskette systematisch aus und realisieren Vorteile in Beratung, Tempo und produktiver Leistungserstellung
• **Überzeugung und Sinn**	• Wir sind erste Wahl unserer Kunden und stehen für Leistung, absolute Verlässlichkeit und Vertrauen in der Geschäftsbeziehung • Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte sind stolz darauf, für den Marktführer zu arbeiten und unseren Kunden spürbare Wettbewerbsvorteile zu liefern • Wir nutzen die Transformation der Märkte, um auch weiterhin ein solide aufgestelltes, unabhängiges und gesundes Unternehmen zu bleiben

University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

BENCHMARKING

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #21| MAI 2019

BENCHMARKING

SYSTEMATISCH VON DEN BESTEN LERNEN

Die Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft und unserer Unternehmen hängt von Innovation, Produktivität, Engagement und Umsetzungsstärke ab. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet, im Preis-Leistungsverhältnis einen Schritt vor der Konkurrenz zu sein. Ein wesentliches Merkmal der Marktwirtschaft ist der freie Wettbewerb um die besseren Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Es gibt aber noch einen zweiten Aspekt von Wettbewerbsfähigkeit, der genauso wichtig ist: die Fähigkeit, von der Konkurrenz und von anderen Organisationen zu lernen. Dieses Prinzip ist seit einigen Jahrzehnten unter dem Begriff «Benchmarking» bekannt und zählt nach wie vor zu einem sehr praktikablen Werkzeug der Unternehmensführung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

GESCHICHTE UND BEDEUTUNG DES BENCHMARKING

Ein aktuelles Beispiel ist die Digitalisierung. Sie mag als relativ neue Entwicklung erscheinen, de facto sind aber viele digitale Themen seit Jahrzehnten unterwegs. Das Internet gibt es bereits ein Vierteljahrhundert und der Siegeszug der Datenverarbeitung startete vor einem halben Jahrhundert. Banken begannen schon vor Jahrzehnten sich zu digitalisieren, etwa im elektronischen Zahlungsverkehr. Das 21. Jahrhundert hat die Digitalisierung nicht erfunden, es aber zu einem alles durchdringenden Thema gemacht. Die **Wirtschaftsgeschichte** ist daher nicht etwas Abgeschlossenes, sondern eine nach wie vor ergiebige Quelle, um zu lernen, Muster zu erkennen und unternehmerische Schlussfolgerungen zu ziehen. Aus diesem Grund macht es Sinn, sich mit den besten Lösungen und Unternehmungen vertraut zu machen, die bereits existieren. Die Kunst besteht oftmals darin, nicht etwas völlig Neues zu entwickeln, sondern Themen miteinander zu kombinieren. Mozart hat keine einzige Note, Tonart oder Instrument erfunden, wohl aber eine völlig neue Epoche in der Musikgeschichte eingeleitet. Und ebenso war Steve Jobs nicht Erfinder von smarten Lösungen, sondern derjenige, der vorhandene Technologien, Designs und das entsprechende Lebensgefühl miteinander kombiniert und vor allem umgesetzt hat.

Die ständige Bereitschaft zur Verbesserung ist Teil der Unternehmenskultur.

Im Kern bedeutet **Benchmarking** das Lernen von den Besten[28]. Mit dieser Methodik werden gezielt Aktivitäten und Lösungen geprüft, die bereits vorhanden sind. Dies

[28] Subhash, R., Benchmarking for Performance Evaluation, New Dehli 2015, S. 187 und 251 ff.

betrifft Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Prozesse, Know-How usw. Benchmarking ist die Bereitschaft, sich selbst in Frage zu stellen und in einen offenen Lernprozess zu gehen. Gerade hier zeigen sich auch Unternehmenskultur und die ständige Bereitschaft zur Verbesserung**.**

Benchmarking ist viel umfangreicher als nur der Vergleich mit der direkten Konkurrenz.

Ein entscheidender Punkt im Benchmarking ist die Frage, mit wem der Vergleich gezogen wird. Es gibt fünf Quellen (vgl. Abb. 1): Eine erste ist das eigene Unternehmen selbst. Auch wenn dies paradox klingen mag, so bestehen ab einer gewissen Organisationsgröße immer wieder interessante Felder für Benchmarks. Dies kann zwischen Bereichen, Abteilungen, Funktionen oder Regionen geschehen. Die zweite und offensichtlichste Quelle ist die direkte Konkurrenz: Hier geht es um den unmittelbaren Wettbewerbsvergleich bei Marktleistungen, Prozessen, Kompetenzen usw. Das dritte Feld sind Unternehmen aus anderen Branchen. So kann beispielsweise ein Industrieunternehmen die eigene Warenwirtschaft mit einem Logistikunternehmen vergleichen und Schlussfolgerungen ziehen. Der Vorteil hier ist, dass beide Unternehmen in keinem Wettbewerbsverhältnis stehen und daher relativ offen kommunizieren können. Die vierte Quelle sind Benchmarks von Branchenverbänden oder Interessensvertretungen. Auch hier werden immer wieder interessante Studien und Unternehmensvergleiche veröffentlicht, die – zumeist neutralisiert – durchgeführt werden. Fünftens können Benchmark-Datenbanken von Beratungsunternehmen oder Hochschulen genutzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. In allen Fällen gilt, dass zu Beginn das gesamte Feld der **Benchmarking-Partner** geprüft werden muss, um eine möglichst umfangreiche Perspektive zu erlangen.

Abb. 1: Benchmarking-Partner
1. Eigenes Unternehmen **2.** Direkte Konkurrenz **3.** Unternehmen aus anderen Branchen **4.** Branchenverbände bzw. Interessensvertretungen **5.** Datenbanken

DIE IMPLEMENTIERUNG VON BENCHMARKING

Es gibt fünf **Kernthemen im Benchmarking**[29] (vgl. Abb. 2). Das erste nennt sich Marktleistungen und Innovationen. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle verbessert und neue Ansätze für Innovationen gefunden werden können. Zweitens wird betrachtet, wie die Kostenposition und Prozessproduktivität weiterentwickelt werden können. Ebenso geht es in diesem Zusammenhang um die Verbesserung von Liquidität bzw. Profitabilität durch neue Lösungen bzw. andere Ansätze. Drittens sollte geprüft werden, ob das Geschäftsmodell bzw. die Wertschöpfungslogik verändert werden müssen. Dies kann dadurch erfolgen, dass die Stärken anderer Unternehmen durch Kooperationen oder Allianzen genutzt werden. Wenn beispielsweise ein Unternehmen digitale Kanäle aufbauen will, kann es digitale Plattformkonzepte nutzen, die bereits vorhanden sind. Der vierte Punkt ist die Personal- und Führungsqualität. Zentral sind hier die Verbesserung der Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung und die Steigerung der Arbeitgeber- bzw. Unternehmens-attraktivität («Employer Branding»). Fünftens sind Umsetzungs- und Veränderungs-kompetenz in das Benchmarking einzubeziehen. So banal es klingen mag: Unternehmen sind nicht deswegen erfolgreich, weil sie gute Ideen oder schlaue Leute haben, sondern weil sie veränderungsfähig und umsetzungsstark sind.

Abb. 2: Benchmarking - Kernthemen	
1. Marktleistungen und Innovationen	1. **Verbesserte Lösungen** für vorhandene Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle 2. Generell: **neue Ansätze zur Steigerung des Kundennutzens** im Sinn echter Innovationen
2. Produktivität und Profitabilität	1. Weiterentwicklung der **relative Kostenposition** und Steigerung der Prozessproduktivität (Schlanke Prozesse) 2. **Verbesserung von Liquidität bzw. Profitabilität** durch neue Lösungen bzw. Andere Ansätze
3. Sourcing und Kooperationen	1. Veränderung des **Geschäftsmodells bzw. der Wertschöpfungs-Logik** 2. Nutzung der Stärken anderer Unternehmen durch **Kooperationen, Allianzen…**
4. Personal- und Führungsqualität	1. Verbesserung der **Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung** 2. Steigerung der **Arbeitgeber- bzw. Unternehmensaktivität** (Employer Branding)
5. Umsetzungs- und Veränderungskompetenz	1. **Steigerung der Umsetzungs- und Veränderungskompetenz** als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit 2. Weiterentwicklung des **Unternehmenskultur**

Professionelles Benchmarking ist nichts Anderes als **organisatorisches Lernen**[30]. Wenn eine Supermarktkette den Lebensmittel-Einzelhandel der Zukunft entwickelt, werden Erfahrungswerte von direkten Konkurrenten, vor allem aber auch aus anderen

[29] Stöger, R., Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart 2017, S. 7.
[30] Sarder, R., Building an Innovative Learning Organization, Hoboken 2015, S. 27 und S. 49.

Branchen in die Diskussion eingebracht. Praktisch alles, was mit künftigen Sortimenten, Belieferungskanälen oder digitalen Kompetenzen zu tun hat, ist bereits irgendwo schon praktiziert worden. Es würde viel zu lange dauern, um alles selber zu erfinden; ganz abgesehen davon fehlen die Ressourcen und Kompetenzen, weil das operative Geschäft gut läuft.

Benchmarking ist ein organisatorischer Lernprozess zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Bei Verwendung der **Benchmarking-Methodik** (vgl. Abb. 3) wird als erstes festgelegt, was Gegenstand des Benchmarks ist (Produkte, Prozesse…). Bei der Wahl der Benchmarking-Partner ist darauf zu achten, dass eine möglichst breite Perspektive eingenommen wird, d.h. nicht nur die unmittelbare Konkurrenz, sondern auch andere Benchmarks aus dem Unternehmen, aus anderen Branchen usw. Als zweites werden anhand dieser Benchmarking-Partner einfache Erhebungen von Zahlen bzw. qualitativen Aussagen gemacht, beispielsweise Marktanteile, Produktivitätsgrößen oder die Beurteilung des Images. Drittens muss das Management aus dieser Erhebung einen Zielwert definieren. Wichtig ist bei dieser Vorgehensweise, mit groben Zahlen bzw. Daumenpeilungen zu arbeiten und sich nicht in Detaildiskussionen zu verlieren. Im vierten Schritt werden entlang der Benchmarking-Themen konkrete Verbesserungsmaßnahmen definiert und mit einem Termin bzw. Verantwortlichen versehen. Wenn dieses Maßnahmenpaket vorliegt, sollte es im Idealfall in ein bestehendes Umsetzungsprogramm integriert werden, damit die Gefahr von «Parallelwelten» vermieden wird. Dies kann ein Strategieprozess oder eine KVP-Methodik sein (KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Im Zentrum des Digitalisierungs-Benchmarkings steht das Lernen von den Besten. Gemeint sind Unternehmen und Lösungen, die das Geschäft heute und künftig beeinflussen. Idealerweise erfolgt der Diskussions- und Erarbeitungsprozess in einem crossfunktionalem Team aus dem Unternehmen, d.h. mit erfahrenen Leuten aus unterschiedlichen Funktionen. So ist sichergestellt, dass unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden und die Schlussfolgerungen bzw. Maßnahmen auf breitere Akzeptanz stoßen. Damit wird nicht nur die **Wettbewerbsfähigkeit** verbessert, sondern auch eine Kultur des systematischen Lernens eingeführt.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. gemeinsamer Lernprozess über die Stärken und Schwächen («lernende Organisation»)
2. Verbesserung der Marktstellung durch Verbesserung des Kundennutzens (für interne und externe Kunden)
3. Verbesserung der Kostenposition durch Steigerung der Produktivität (relative Kostenposition)
4. Benchmarking als Teil einer leistungsorientierten Unternehmenskultur

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
>> Programm Management Business School
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen möchte die Organisation und vor allem die Prozesse verbessern. Hierfür werden die einzelnen Werke mit Benchmarks aus der Branche bzw. aus anderen Branchen verglichen. Systematisch entwickelt das Management entlang der Prozesse gezielte Verbesserungsmaßnahmen.

Abb.3: Benchmarking: *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*					
Benchmark	Werk Nordamerika				
Verantwortung / Datum:	**C. Miller / 31.03.**				
A. Benchmark-Erhebung	**Zielwert**	**WIR**	**Benchmark A**	**Benchmark B**	**Benchmark C**
1. Fertigungsprozess					
1.1 Durchlaufzeit (DLZ)	72	89	72	78	84
1.2 Werkzeug-Wechselzeit (WWZ)	120	198	190	120	160
1.3. Ausschluss	4%	5%	5%	7%	4%
1.4. ...					
2. Produktivität					
2.1. Wertschöpfung pro MA					
2.2. Produktion pro Maschine					
2.3. Produktion pro Mitarbeiter					
...					
B. Umsetzung	**Verbesserungsmaßnahme**		**Termin**	**Verantw.**	**Status**
1. Fertigungsprozess					
1.1 Durchlaufzeit (DLZ)	Verbesserung DLZ auf 72		31.10.	Schulz	
1.2 Werkzeug-Wechselzeit (WWZ)	Optimierung WWZ auf 140 (langfristig: 120)		31.08.	Bowers	
1.3 Auschuss	Verbesserung Ausschussquote auf 3-4%		30.06.	Senders	
...					

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSSTRATEGIE

Prof. (FH) Dr. Mario Döller & MMag. Sarah Plank

AUSGABE #19| JANUAR 2019

DIE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSSTRATEGIE

VON FÖRDERUNGEN GEZIELT PROFITIEREN

Überall wird von Wandel, Veränderung und Transformation gesprochen. Märkte sind in Bewegung, Kunden werden anspruchsvoller bzw. individueller und die Digitalisierung greift auf immer mehr Branchen über. Unternehmen stehen im Spannungsfeld zwischen dem Tagesgeschäft, das viel Zeit und Aufmerksamkeit beansprucht, und der Aufgabe, innovativ zu sein. Innovieren ist das Ziel von Forschung und Entwicklung (F&E): Es geht um die Ideen und um die Umsetzung von neuen Produkten und Dienstleistungen. Und genau hier gibt es die Chance von Förderungen, die von allen Unternehmen genutzt werden können.

Von Prof. (FH) Dr. Mario Döller & MMag. Sarah Plank

Forschung und Entwicklung ist etwas fundamental anderes als das Tagesgeschäft: Es gibt noch keine Kunden und es werden noch keine Umsätze gemacht. Jeder Euro, der hier und heute verdient wird, ist aber durch eine gute Idee der Vergangenheit entstanden. Zukunftsorientierung bedeutet, in der Gegenwart die Grundlagen für künftig erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen zu legen. Zahlreiche öffentliche Förderungen können auf diesem Weg mithelfen. Mit einer Forschungs- und Entwicklungsstrategie fokussiert sich ein Unternehmen für diesen Zukunftsweg.

1. BEREITS HEUTE DIE WEICHEN FÜR DIE ZUKUNFT STELLEN

Der stete – und teils auch plötzliche – Wandel ist geradezu ein Kennzeichen von Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Unternehmen sollen einerseits Stabilität und Ausdauer aufweisen, andererseits wendig und flexibel sein. Das richtige Ausbalancieren dieser beiden Pole ist anspruchsvoll, vor allem, weil das operative Tagesgeschäft ständig präsent ist und Innovationsthemen gerne nach hinten geschoben werden. Gerade hier ist seitens der Unternehmensführung eine Forschungs- und Entwicklungsstrategie anzustoßen, damit heute die Grundlagen für morgen gelegt werden. So hat etwa ein Unternehmen anhand eines FFG-Innovationsschecks die erste Grundlage für den barrierefreien Zugang zu einem Buchungssystem geschaffen, um dadurch die 1,5 Millionen zusätzlichen Kunden im deutschsprachigen Raum adressieren zu können.

Forschung und Entwicklung folgt weder für Start-Ups, KMU (klein- und mittelständische Unternehmen), noch für Großunternehmen einem exakt planbarem bzw. linearem

Ablauf[31]. Ein Begriff wie „Fuzzy Front End" beschreibt dies sehr treffend: Es geht um einen frühzeitigen, kreativen Prozess, damit die Umsetzung später funktioniert. „Fuzzy" (englisch für „unscharf", „verschwommen") ist dieser Prozess deswegen, weil sich gute Ideen oder Kreativität nicht exakt vorherbestimmen oder formelhaft ableiten lassen. Wichtig ist aber, dass Forschung und Entwicklung in die Unternehmensstrategie eingebettet ist und alle F&E Vorhaben schriftlich in einem Planungsdokument festgehalten werden.

Das Unternehmen durch F&E-Projekte stärken.

Die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für eine Volkswirtschaft ist unbestritten. Nachdem unsere zukünftige wirtschaftliche Entwicklung von unserer Innovationskraft abhängt, ist die Wirtschaftspolitik an einer gezielten Förderung interessiert. Die öffentliche Unterstützung von Forschung und Entwicklung dient der Überbrückung anfänglicher Unsicherheit, der Vorfinanzierung und der Fokussierung auf Zukunftsthemen, wie beispielsweise Digitalisierung oder Internationalisierung. Hier greifen staatliche Instrumente auf, was am Markt unterfinanziert wird wie etwa die Forschung an neuen Materialien, Prozessen und Verfahren zur Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen. Die Erkenntnis, dass dafür Kompetenzen erneuert bzw. weiterentwickelt werden müssen, mündete in Förderinstrumente wie etwa den FFG-Innovationsscheck in Österreich. Dieser unterstützt sowohl den Know-How-Transfer von Forschungseinrichtungen in die Wirtschaft als auch die Aufnahme bzw. Vertiefung von F&E Tätigkeiten in den Unternehmen.

2. FÖRDERORGANISATIONEN IN ÖSTERREICH UND DEUTSCHLAND GEZIELT NUTZEN

Bekannte Forschungs- und Förderorganisationen in Österreich und Deutschland bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten und Förderinstrumenten für F&E Projekte unterschiedlicher Größe und Komplexität an (vgl. Abb. 1). Die Beteiligung an Projekten der Europäischen Union erfordert in der Regel ein hohes Maß an Kommunikations- und Koordinierungswillen, kann jedoch neue Wege eröffnen und den Anstoß zu Folgeprojekten geben. Hier liefern Servicestellen der Förderungsgesellschaften sowie Beratungen des Privatsektors eine Hilfestellung bzgl. der Fülle an Ausschreibungen („Calls"), die für den unternehmerischen Bedarf in Frage kommen könnten. Um sich jedoch nicht im Förderdschungel zu verlieren, muss das Unternehmen zuerst grundsätzlich klären, in welche Richtung innoviert werden sollte. Das stellt die Forschungs- und Entwicklungsstrategie sicher und hier erfolgt die Vernetzung mit öffentlichen Fördermöglichkeiten. Das Ziel lautet immer, dass ein Unternehmen nicht im „Hier und Jetzt" des Erfolges erstarrt, sondern frühzeitig neue Themen anschiebt. Beispielweise hat ein Forschungsteam mit einem Unternehmen des Immobiliensektors durch eine FFG COIN Förderung die innovative Nutzung von Bildanalyseverfahren von Immobilienbildern zur automatischen Altersbestimmung, bzw. Lagebestimmung

[31] Bagno, R. B. / Salerno, M. S. / da Silva, D. O., Models with graphical representation for innovation management: a literature review, in: R&D Management, 47 (4) / 2017, 637-653.

erforscht und dadurch neues Geschäft erschlossen. In Österreich existieren der Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF / Grundlagenforschung), die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG / Anwendungsorientierte Forschung) sowie die Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft (AWS / Servicestelle für unternehmensbezogene Wirtschaftsförderung). Bedeutende Forschungsträger sind beispielsweise die Christian Doppler Forschungsgesellschaft (CDG) oder die Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW). Über Förderungen in Österreich (u.a. für Technologie- und Innovationsvorhaben) informiert der Förderkompass der Wirtschaftskammer Österreich. In den einzelnen Bundesländern gibt es Förderungen für lokale Projekte oder Beschäftigte bzw. Organisationen der Region.

Abb. 1: Links zu Förderungsorganisationen in Österreich und Deutschland

Links für österreichische Förderorganisationen:

1. Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF): https://www.fwf.ac.at/
2. Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG): https://www.ffg.at/
3. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft (AWS): https://www.aws.at/
4. Christian Doppler Forschungsgesellschaft (CDG): https://www.cdg.ac.at/
5. Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW): https://www.oeaw.ac.at/
6. Förder-Service der Wirtschaftskammer Österreich (WKO): https://www.wko.at/service/foerderungen.html
7. Standortagentur Tirol: https://www.standort-tirol.at/page.cfm?vpath=index
8. Land Tirol: https://www.tirol.gv.at/arbeit-wirtschaft/wirtschaft-und-arbeit/foerderungen/technologiefoerderungsprogramm/digitalisierungsfoerderungen/tiroler-digitalisierungsfoerderung-1/
9. INTERREG Österreich-Bayern: https://www.interreg-bayaut.net/
10. INTERREG Italien-Österreich: http://www.interreg.net/de/default.asp

Links für deutsche Förderorganisationen:

1. Förderorganisationen im Überblick: https://www.research-in-germany.org/de/forschungsfoerderung/foerderorganisationen-a-z.html
2. Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG): https://www.dfg.de/de
3. Max-Planck-Gesellschaft: https://www.mpg.de/de
4. Fraunhofer-Gesellschaft: https://www.fraunhofer.de/
5. Helmholtz-Gemeinschaft: https://www.helmholtz.de/
6. Leibniz Gemeinschaft: https://www.leibniz-gemeinschaft.de/
7. Bundesministerium für Frauen, Wissenschaft und Forschung (BMBF): https://www.bmfwf.gv.at/forschung/forschung-oesterreich/forschungsfoerderungseinrichtungen.html
8. Bayrische Forschungsallianz (BayFOR): https://www.bayfor.org/de/index.html

Förderungen sind ein «Turbo» für die Innovationsfähigkeit.

In Deutschland dient die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) als Selbstverwaltungsorganisation ihren wissenschaftlichen Mitgliedern. Die renommierte Max-Planck-Gesellschaft unterstützt ebenso die Grundlagenforschung, während sich Max-Planck-Innovation als erfolgreiche Technologie-Transferstelle etablieren konnte. Die Fraunhofer-Gesellschaft ist als größte Organisation für angewandte Forschung in Europa anerkannt. Die Helmholtz-Gesellschaft unterstützt Spitzenforschung sowie den

Wissens- und Industrietransfer, ebenso wie die Leibniz-Gemeinschaft, welche auf KMU spezialisiert ist. Die deutsche Wirtschaft trägt fast 70% der Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen in Deutschland – ein vergleichsweise hoher Anteil im europäischen Vergleich. Eine Vielzahl an Akteuren fördert die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft in den Bundesländern. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bietet mit der Förderberatung „Forschung und Innovation" des Bundes erste bzw. vertiefende Informationen zu spezifischen Fördermöglichkeiten. In Bayern kann bspw. die Bayrische Forschungsallianz (BayFOR) genannt werden, die insbesondere über Kenntnisse des europäischen Forschungsraums (Großprojekte) verfügt.

Forschung und Entwicklung bedeutet heute vor allem eines: Vernetzung.

Die Nutzung von Fördermöglichkeiten kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden (vgl. Abb. 2). Ein Beispiel für den Standort Tirol soll dies illustrieren. Die erste Stufe lagert den Erkenntnisgewinn auf die Kooperation mit Hochschuleinrichtungen aus. Dies eignet sich für Kleinprojekte mit einem überschaubaren zeitlichen und budgetären Rahmen. Derartige Projekte können bspw. in Form eines Praxisprojektes bzw. eines Berufspraktikums vergeben werden. Die Ausschreibung von Abschlussarbeiten (Bachelor- oder Masterarbeiten) bietet sowohl Studierenden als auch Unternehmen die Chance, ein Thema zu durchdringen und einen Erkenntnisgewinn zu erzielen.

Die weiteren vier Stufen beziehen Förderorganisationen in kleinere, mittlere bzw. große Forschungsvorhaben ein. Neben dem FFG-Innovationsscheck gibt es weitere Möglichkeiten, um relativ unkompliziert einzusteigen wie etwa Initiativprojekte des Landes Tirol – hier kann u.a. die Standortagentur Tirol den Weg durch das Dickicht weisen. Die FFG-Machbarkeitsstudie oder die Tiroler Digitalisierungsförderung des Landes Tirol bieten eine Unterstützung für mittelgroße F&E Vorhaben. Auch das grenzüberschreitende INTERREG-Programm ermöglicht ein erstes Kennenlernen der europäischen Förderlandschaft auf mittlerem Anforderungsniveau. Im Förderportfolio der FFG als große österreichische Förderungsgesellschaft für anwendungsorientierte Forschung finden sich auch das Basisprogramm sowie weitere wertvolle Instrumente für fortgeschrittene F&E Vorhaben. Der Einstieg als Konsortialpartner bzw. sogar als Lead Partner (d.h. Projektleitung) in ein umfangreiches EU-Projekt stellt die Meisterklasse des Fördermanagements dar.

Abb. 2: Nutzung von Fördermöglichkeiten – *Beispiel Tirol*
1. Praxisprojekte, Berufspraktika, Ausschreibung v. Bachelor- / Masterarbeiten **2.** Innovationsscheck der FFG oder Landesförderung (bspw. Initiativprojekte am Standort Tirol) **3.** Machbarkeitsstudie der FFG, Landesförderung (bspw. Tiroler Digitalisierungsförderung) oder INTERREG (IT-AT bzw. AT-Bayern) **4.** Spezielle Programme der FFG (bspw. FFG Basisprogramm) **5.** EU-Projekt im 8. Rahmenprogramm („Horizon 2020") oder 9. Rahmenprogramm („Horizon Europe": ab 2021)

3. DIE WEICHEN MIT DER FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSSTRATEGIE STELLEN

Voraussetzung von Innovation ist die Klarheit über die jeweiligen Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte. Diese werden in der sogenannten Forschungs- und Entwicklungsstrategie zusammengefasst und sollten in einem umfassenden Diskussionsprozess gemeinsam erarbeitet werden[32]. Anhand von einigen Kernfragen sind die jeweiligen F&E-Schwerpunkte zu identifizieren (vgl. Abb. 3). Diese Fragen erleichtern letztlich auch die Auswahl derjenigen Themen, die mit Förderungen gezielt angegangen werden können.

Abb. 3: Kernfragen für die Forschungs- und Entwicklungsstrategie
1. Wie verändern sich Kunden, Kundenbedürfnisse und Technologien? **2.** Was bedeutet das für unsere heutigen und vor allem künftigen Produkte bzw. Dienstleistungen? **3.** Wie wird der Wettbewerb in Zukunft aussehen? **4.** Wie wird sich generell das Geschäft verändern – quasi von einer «Alten Welt in eine Neue Welt»? **5.** Welche Kompetenzen brauchen wir künftig?

Anhand der F&E-Schwerpunkte werden anschließend die entsprechenden Ressourcen abgeleitet. Im Wesentlichen geht es hier um eigene Personalressourcen, Sach-, IT- bzw. Systeminvestitionen und Kooperations- bzw. Outsourcing-Ressourcen. Abschließend werden die einzelnen Schlüsselmaßnahmen zur Umsetzung festgehalten. Wichtig ist, dass diese Strategie den Rahmen bildet, damit das Unternehmen Orientierung hat und auch Klarheit über die gezielte Nutzung von Förderungen besteht. Damit leistet das Unternehmen einen wichtigen Beitrag, um bereits heute die Voraussetzungen für den Erfolg der Zukunft zu schaffen.

[32] Hauschildt, J. / Salomo, S. / Schultz, C., & Kock, A., Innovationsmanagement, München 2016, S. 143 ff

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Systematische Diskussion von F&E-Themen zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens
2. Entwicklung von Zukunftsprojekten abseits des operativen Tagesgeschäfts
3. Gezielte Nutzung von Förderungen zur Erarbeitung der identifizierten F&E-Themen
4. Aufbau eines tragfähigen F&E-Netzwerks mit externen Partnern und Spezialisten

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAITS

Prof. (FH) PD Dr. Mario Döller
>> FH-Rektor der Kufsteiner Hochschule und Professor für Multimedia Informationssysteme
Kontakt: Mario.Doeller@hok.ac.at

MMag. Sarah Plank
>> F&E Koordinatorin
Kontakt: Sarah.Plank@hok.ac.at

Hintergrund: Ein mittelständisches Ingenieurbüro erarbeitet im Rahmen der «Strategie 2029» einen Fahrplan für die wichtigsten Forschungs- und Entwicklungsthemen. Dies ist der Rahmen für F&E-Kooperationen und für die einzelnen Roadmaps zur Umsetzung.

Forschungs- und Entwicklungsstrategie: *Werkzeug und Beispiel (Ingenieurbüro)*			
1. F&E-Schwerpunkte			
1. Integration der F&E-Prozesse der Kunden	• Entwicklung gemeinsamer F&E-Plattformen mit den Maschinen- und Anlagenbaukunden • Daten- / Schnittstellenintegration • Konzeption und schrittweise Pilotierung von Softwaretools bei den Schlüsselkunden		
2. Branchen-Erschließung Pharma-Industrie	• Marktanalyse und Entwicklung gezielter Lösungspakete für folgende Prozesse: F&E, Supply Chain, Produktion • Vorentwicklung von System- und Data-Lösungen (Analysen, Konfigurationen…) • Aufbau erster Referenzkunden im Raum DACH		
3. …..	…..		
2. F&E-Budget (jährlich für die nächsten 3 Jahre)			
1. Personalressourcen		400.000 Euro	
2. Sach- / IT- / Systeminvestitionen		1.500.000 Euro	
3. Kooperations- / Outsourcing-Ressourcen		1.000.000 Euro	
3. Schlüsselmaßnahmen zur Umsetzung der F&E-Strategie			
F&E-Schwerpunkt	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantw.**
1. Integration der F&E-Prozesse der Kunden	Konzeption, Entwicklung und Testung integrierter F&E-Plattformen (gemeinsam mit Hochschulpartner)	31.12.	Berner
	Entwicklung von 2-3 Softwaretools und Einsatz bei 1-2 Pilotkunden	31.10.	Wilson
	…		
2. Branchen-Erschließung Pharma-Industrie	Marktstudie bzgl. Marktvolumen, Customer Journey, Kundenbedürfnisse (Kundennutzen)	30.06.	Bauer
3. …	…		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

JAHRESABSCHLUSS UND JAHRESBEGINN

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #18| NOVEMBER 2018

JAHRESABSCHLUSS UND JAHRESBEGINN

MIT RÜCKSCHAU UND VORAUSBLICK DEN ERFOLGSKURS FORTSETZEN

Viele Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Umbrüche im Markt, neue Produkte und Dienstleistungen, Veränderungen des Wettbewerbs, Digitalisierung, Internationalisierung, Fachkräftemangel – all das sind Indikatoren für einen Wandel, der sich heute vollzieht. Gleichzeitig klagen immer mehr Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer, dass sie vom Tagesgeschäft «aufgefressen» werden und zu wenig Zeit für langfristige Themen finden. Genau diese langfristige Orientierung kann durch einen professionellen Jahresabschluss und Jahresbeginn sichergestellt werden.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

In sehr vielen Unternehmen werden Budgets und Mehrjahrespläne erstellt. Die diesbezüglichen Methoden stammen aus einer Zeit, in der die Wirtschaft kontinuierlich gewachsen ist und relativ wenige Veränderungen in den Märkten vorhanden waren. Daher sind die meisten Planungen nichts anderes als Fortschreibungen der Vergangenheit in die Zukunft. Das aktuelle Jahr wird als Basis verwendet, ein Umsatzplus einkalkuliert und dann die entsprechenden Positionen im Budget eingestellt.

Gute operative Zahlen wie Umsatz oder Gewinn sind das Resultat richtiger Entscheidungen der Vergangenheit.

Dieses Planungsverständnis funktioniert perfekt in Zeiten des Wachstums und konstanter wirtschaftlicher Verhältnisse. Beispielsweise ein Backpulverproduzent im Jahr 1962: die Nachfrage ging kontinuierlich nach oben, der Wettbewerb war überschaubar, die Kundenstrukturen waren dieselben und im Produkt veränderte sich nichts. Die Situation heute ist für viele Unternehmen aber grundlegend anders. Und genau aus diesem Grund braucht es ein anderes Verständnis von Jahresabschluss und Jahresbeginn. Gute operative Zahlen wie beispielsweise Umsatz oder Gewinn sind das Ergebnis richtiger Entscheidungen aus der Vergangenheit. Für den richtigen Kurs der Zukunft sind andere Orientierungsgrößen erforderlich.

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

I. DER JAHRESABSCHLUSS ALS UNTERNEHMERISCHE STANDORTBESTIMMUNG

Die großen Umbrüche in den Märkten und die großen Herausforderungen für unsere Unternehmen können nur dann gestemmt werden, wenn das Management eine gemeinsame Beurteilung der Ausgangslage vornimmt. Ein «Jahresabschluss» ist begrifflich insofern irreführend, weil es nicht um ein «Ende» geht, sondern um einen Anfang – nämlich neue Ziele, neue Vorgehensweisen, neue Geschäftsmodelle usw. klarerweise muss jedes Geschäftsjahr kaufmännisch und handelsrechtlich professionell abgeschlossen sein: Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV), Steuererklärungen usw. sind wichtige Bestandteile im wirtschaftlichen Gebaren. Allerdings muss unternehmerisch immer eines bewusst sein: eine Bilanz und eine GuV sind Rückspiegel, d.h. sie dokumentieren, was war. Sie sagen nichts darüber aus, ob der aktuelle Kurs richtig ist. Ein zugespitzter Vergleich ist das Fahren mit abgeklebter Windschutzscheibe. Im Rückspiegel ist bislang immer alles gut gegangen; niemand würde aber so ein Fahrzeug steuern wollen. Und: selbstfahrende Unternehmen mit Autopiloten sind nach wie vor nicht erfunden.

Der klassische Jahresabschluss ist ein Rückspiegel
und damit unternehmerisch nur bedingt tauglich.

Eine Ergänzung zu den rechtlich vorgeschriebenen Standards eines Jahresabschlusses ist die Beurteilung des Unternehmens anhand der sechs strategischen Schlüsselgrößen[33]. Damit kann analysiert werden, wo das Unternehmen steht und welche wichtigen Themen im nächsten Jahr gestartet werden müssen (vgl. Abb. 1).
Für den Jahresabschluss als unternehmerische Standortbestimmung sind drei Fragen hilfreich. **Erstens**: Bei welchen der Schlüsselgrößen haben wir echte Stärken und wo müssen wir diese Stärken weiterentwickeln? Das ist die wahrscheinlich wichtigste Fragestellung, weil ein Unternehmen nur dann am Markt erfolgreich agieren kann, wenn es «anders und besser» ist als die Wettbewerber. Die einzige Quelle dafür sind die Stärken.

Die unternehmerische Kernfrage lautet immer:
Wo sind wir anders und besser?

Zweitens: Wo haben wir Schwächen oder Engpässe, die uns einen erfolgreichen Weg verstellen? Es geht hier explizit nicht darum, Schuldige und Fehler zu finden, sondern um eine nüchterne Darstellung dessen, was Wettbewerbsvorteile verhindert.

Drittens: Haben die Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter dasselbe Verständnis der Veränderungen und Herausforderungen? Diese Frage ist die schwierigste, weil in der Hektik des Tagesgeschäftes langfristige und grundsätzliche Themen nicht diskutiert werden. Mindestens einmal jährlich sollte aber genau dieser Austausch stattfinden.

[33] Malik, F., Unternehmenspolitik, Frankfurt 2008, S. 176.

Nicht Rückschau ist hier erforderlich, sondern ein gemeinsames Bild der Zukunft. Mit diesen drei Fragen des Jahresabschlusses wird ein echtes Fazit gezogen und gleichzeitig eine Grundlage für das neue Geschäftsjahr gegeben.

Abb. 1: Die sechs strategischen Schlüsselgrößen	
1. Marktstellung	• Marktanteil bzw. Position bei Kunden und im Wettbewerb • Kundennutzen und Konkurrenzvorteile • Image und Qualität von geschäftsrelevanten Netzwerken
2. Innovations-leistung	• Entwicklung und Vermarktung neuer Lösungen • Neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle • Etablierung von neuen Spielregeln im Wettbewerb
3. Produktivitäten	• Produktivität des Kapitals, der Arbeit, des Wissens und der Zeit • Kontinuierliche Verbesserung von Qualität-Zeit-Kosten (KVP) • «Systematische Müllabfuhr» (Abstellen überkommener Themen)
4. Attraktivität für gute Leute	• Attraktivität am Arbeitsmarkt und für Leistungsträger im Haus • Systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung • Professionelle Führungssysteme und -prozesse
5. Liquidität	• Zahlungsverpflichtungen und Geldflüsse • Entwicklung der Liquidität über Zeit • Professionalität im Liquiditätscontrolling
6. Profitabilität	• Gewinn und Sicherstellung der Finanzierungserfordernisse • Finanzielle Stabilität und auskömmlicher Eigenfinanzierungsgrad • Aussagefähigkeit der Systeme (Kosten-, Erlös-, Ergebnisrechnung…)

2. DER JAHRESBEGINN ALS IMPULS FÜR ZIELE UND UMSETZUNG

Aus den sechs strategischen Schlüsselgrößen ergeben sich klare Ziele für das kommende Jahr bzw. darüber hinaus[34]. All das kann aber nur gestemmt werden, wenn das Management eines beherrscht: Umsetzungsfähigkeit. Wirksam werden Ziele nur, wenn der Umsetzungsapparat im Unternehmen funktioniert.

Der Jahresbeginn sollte Anlass sein, wieder einmal zu prüfen, ob das Unternehmen schnell, unkompliziert und resultatorientiert ist.

Das Management kann normalerweise nicht oder nur sehr begrenzt die großen Themen der Branche oder die Konjunktur beeinflussen. Was hingegen gesteuert werden kann, ist die Wirksamkeit von Menschen und Organisationen. Genau das macht den Unterschied aus und gute Mitarbeiter bzw. interessierte Kunden wählen ein Unternehmen, in dem etwas bewegt wird. Für einen wirksamen Jahresbeginn sind insgesamt fünf Schlüsselthemen zu diskutieren und weiterzuentwickeln (vgl. Abb. 2). Diese sind unternehmerisch ausgerichtet und werden von Branchenführern seit jeher angewendet:

[34] Vgl. Stöger, R., Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart 2017, S. 177 ff.

1. Klare Ziele: Als erstes geht es um klare Ziele. Jedes umsetzungsstarke Unternehmen braucht anspruchsvolle Jahresziele zur Orientierung und zur Priorisierung der eigenen Ressourcen. Daher ist es wichtig, dass die Jahresziele aus den strategischen Schlüsselgrößen abgeleitet sind. Nur so entsteht so etwas wie ein Gesamtprogramm. Es macht wenig Sinn, wenn zwar alle engagiert sind, die Aktivitäten aber verzettelt werden. Jahresziele müssen klar, verständlich und realistisch formuliert sein, damit die Umsetzung funktioniert. Dazu gehört auch, dass die Ziele an konkrete Personen – und nicht anonyme Abteilungen - verteilt und kommuniziert sind.

2. Schlanke Organisation: Das zweite Thema ist die schlanke Organisation. Voraussetzung dafür sind klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Nur so wird ein Unternehmen produktiv und leistungsfähig, vor allem auch zwischen den Schnittstellen. Jeder Jahresanfang sollte dazu genutzt werden, die Produktivität zu erhöhen und eine „Systematische Müllabfuhr" durchzuführen. Gemeint ist, sich von all dem zu trennen, was sich überholt hat, was sich nicht (mehr) bewährt oder ein Unternehmen langsam bzw. kompliziert macht.

3. Kompetente Führung: Als drittes ist die Kompetenz in der Führung zu diskutieren. Im Kern geht es darum, dass für Ziele gesorgt ist, Leistungsbeurteilung durchgeführt wird und dies durch Personalentwicklung begleitet wird. Wirksamkeit setzt voraus, dass insbesondere Führungskräfte über eine solide Arbeitsmethodik verfügen und konsequent im Delegieren sind. Und ebenso kann der Jahresbeginn wieder der Anlass sein, das Sitzungs- und Projektmanagement zu professionalisieren. All das zeigt auf, dass kompetente Führung zu großen Teilen etwas sehr „Handwerkliches" ist und keine komplizierten Methoden braucht.

Im Zentrum des Jahresbeginns stehen immer die Kunden und die Wettbewerbsfähigkeit.

4. Zielgerichtete Personalentwicklung: Das vierte Thema eines Jahresabschlusses ist die zielgerichtete Personalentwicklung. Produkte und Dienstleistungen werden in vielen Branchen immer ähnlicher. Der entscheidende Unterschied sind die persönlichen Kontakte und das „Gesicht." Aber selbst in Unternehmen, wo dies nicht zwingend der Fall ist, wird eines immer erfolgsentscheidend sein: kompetente, pragmatische und umsetzungsstarke Mitarbeiter. Die Zeiten sind vorbei, wo eine vorhandene Kompetenz für Jahrzehnte ausgereicht hat. Die Themen werden anspruchsvoller, Kommunikation wird wichtiger und die Halbwertszeit der Fähigkeiten wird immer kürzer. Der heute herrschende Fachkräftemangel und der Wettbewerb um kompetente Mitarbeiter sind zusätzliche Motive für Personal- und Führungskräfteentwicklung. All das sind unabdingbare Voraussetzungen der Attraktivität eines Unternehmens für echte Leistungsträger.

5. Konsequentes Umsetzungsmanagement: Fünftens geht es um konsequentes Umsetzungsmanagement[35]. Der Normalfall in der heutigen Wirtschaftswelt ist, dass die Ziele im neuen Jahr noch sportlicher, noch ambitionierter und noch anspruchsvoller sein müssen. All das bedeutet, dass die Umsetzungsfähigkeit ebenso zu steigern ist. Die Fragen lauten: Sind wir unkompliziert, direkt und schnell im Umsetzen von Themen? Und: Stehen unsere Kunden und unsere Wettbewerbsfähigkeit immer im Zentrum?

Abb. 2: Die fünf Schlüsselthemen für den wirksamen Jahresbeginn	
1. Klare Ziele	• Sind die neuen Jahresziele aus den strategischen Schlüsselgrößen abgeleitet? • Sind die neuen Jahresziele klar, verständlich und realistisch? • Sind die neuen Jahresziele an Personen verteilt und kennen alle gegenseitig die Ziele?
2. Schlanke Organisation	• Sind die AKV (Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten) klar und stimmig (v.a. auch zwischen Schnittstellen)? • Wird die Produktivität laufend verbessert, z.B. im Rahmen eines KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)? • Existiert eine „Systematische Müllabfuhr" im Unternehmen?
3. Kompetente Führung	• Sorgt die Führung für Ziele, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung? • Beherrschen alle Führungskräfte ihre Arbeitsmethodik und Delegation? • Verfügt das Unternehmen über professionelles Sitzungs- und Projektmanagement?
4. Zielgerichtete Personal-Entwicklung	• Attraktivität am Arbeitsmarkt und für Leistungsträger im Haus • Systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung • Professionelle Führungssysteme und Führungsprozesse
5. Konsequentes Umsetzungs-Management	• Ist das Unternehmen unkompliziert, direkt und schnell im Umsetzen von Themen? • Wird die Verzettelung in zu vielen Themen vermieden? • Und: Stehen Kunden und Wettbewerbsfähigkeit immer im Zentrum?

Das Werkzeug «Boxenstopp für den Jahresbeginn» ist die Grundlage für die Umsetzung

Letztlich sind es diese fünf Schlüsselthemen, die mit dem Werkzeug „Boxenstopp für den Jahresbeginn" entwickelt werden können (Abb. 3). Anhand der dargestellten Fragen werden entsprechende Maßnahmen identifiziert und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung festgelegt.

Mit dem Ansatz «Jahresabschluss und Jahresbeginn» lässt sich ein typisches Phänomen unserer heutigen Wirtschaftswelt vermeiden, nämlich das Untergehen im Tagesgeschäft. Zumindest einmal im Jahr wird Zeit reserviert, um darüber nachzudenken, wie das Unternehmen aufgestellt ist. Nur mit diesem Helikopter-Blick gelingt es, operative Hektik zu vermeiden und an den langfristig-entscheidenden Themen zu arbeiten. Genau das ist die Voraussetzung, den richtigen Kurs für die Zukunft zu finden.

[35] Vgl. Rieckhof, H., Die sechs Hebel der Strategieumsetzung, Stuttgart 2010, Abschnitte 2 bis 5.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Nüchterne Beurteilung der Ausgangslage anhand der strategischen Schlüsselgrößen **2.** Selbstkritische Prüfung der Umsetzungsfähigkeit des eigenen Unternehmens **3.** Vermeidung des tagtäglichen Untergehens im operativen Geschäft **4.** Mehr Zeit für die wirklich entscheidenden Themen

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
>> Programm Management Business School
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein mittelständiger Automobilhändler entwickelt ein Programm für einen wirksamen Jahresbeginn. der Leitfaden hierfür sind die fünf Schlüsselthemen.

Abb. 3: Boxenstopp für den Jahresbeginn – *Werkzeug und Beispiel (Automotive)*

Schlüsselthema	Verbesserungsmaßnahmen	Termin	Verantw.
1. Klare Ziele	Definition von klaren Zielen für alle Führungskräfte (insb. Auch für Service und Werkstatt): Kundennutzen, Produktivität, Personalentwicklung	12.01.	Keller
	Festlegung neuer Ziele für: • „smart repair" • Neue Karosserie-Leistungen (Anmerkung: Die Ausarbeitung erfolgt anhand des Projektmanagement-Leitfadens)	12.01.	Keller
2. Schlanke Organisation	Neugestaltung des Reklamationsprozesses (inkl. entsprechender Automatisierung mit den Prozessen)	15.03.	Wiesner
	Klärung der AKV (Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten) für die Themen: • Kurzzeit-Mietgeschäft PKW • Facebook-Pflege und Events	14.02.	Weber
3. Kompetente Führung	Start einer gezielten Führungskräfte-Entwicklung mit den Schwerpunkten: Selbstmanagement, Arbeitsmethodik, Führen und Entwickeln von Mitarbeitern, Delegation	31.03.	Burgstaller
4. Zielgerichtete Personal-Entwicklung	Umgestaltung der Ausbildung für Werkstatt-Leitung und Service-Personal	31.03.	Brunner
5. Konsequentes Umsetzungs-Management	Umsetzung und Abschluss der Projekte: • Carpooling • Grüne Flotte	30.06.	Müller / Daubner
	• Entwicklung eines einheitlichen Systems zur Sammlung und Verfolgung aller Umsetzungsmaßnahmen (Jahresziele, Projekte…)	31.01.	Hofer

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

MIT STRATEGIE ZU RESULTATEN

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #8| MÄRZ 2017

MIT STRATEGIE ZU RESULTATEN

ORIENTIERUNG GEBEN UND DIE UMSETZUNG BESCHLEUNIGEN

Eine Strategie ist das Zukunftsprogramm eines Unternehmens. Sie konkretisiert den Geschäftszweck, schafft Klarheit über Ziele und bildet die Grundlage für eines der wichtigsten Themen im Management: Wirksamkeit von Menschen und Organisationen.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. STRATEGIEENTWICKLUNG ALS UNTERNEHMERISCHE SCHLÜSSELAUFGABE

Die Kernfrage in der Strategieentwicklung lautet: Was müssen wir heute entscheiden und beginnen, damit wir langfristig im Geschäft bleiben?[36] Es geht um die **künftigen Schlüsselthemen des Geschäftes** und nicht um die Fortschreibung der Gegenwart. Damit eine Strategie erarbeitet werden kann, sind einige Kernfragen zu beantworten (Abb. 1).

Abb. 1: Kernfragen für die Strategie-Entwicklung

1. Was ist der **Kundennutzen**, den wir stiften? Wofür bezahlt der Kunde eine Rechnung heute – und künftig?
2. Welche **Lösungen** (Produkte, Dienstleistungen) bieten wir heute und wie müssen wir diese Lösungen weiterentwickeln bzw. erneuern?
3. Wer sind unsere **Kunden** heute und welche werden es künftig sein?
4. In welchen **Geschäftsfeldern** sind wir heute tätig und in welchen müssen wir künftig aktiv sein?
5. Wer sind unsere **Wettbewerber** heute und welche werden dies in Zukunft sein?
6. Welche sind unsere **Stärken** heute und wie müssen wir diese weiterentwickeln?
7. Wie ist unsere **Produktivität** heute und wie müssen wir künftig unsere Effizienz steigern?
8. Wie stellen wir heute und in den nächsten Jahren **Liquidität und Profitabilität** sicher?
9. Wie haben wir bislang unser **Personal** entwickelt und welche Personalqualität brauchen wir in Zukunft?
10. Haben wir die richtigen Führungskräfte und das richtige **Führungsverständnis**, um das Unternehmen weiterzuentwickeln? Müssen wir hier etwas verändern?

Diese Fragestellungen zeigen auf, dass nur die erfahrenen bzw. umsetzungsstarken Mitarbeiter und Führungskräfte in einem **Strategieprozess** mitwirken können. Wichtig ist, sich vom Tagesgeschäft zu lösen und das Geschäft grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen. Externe können Erfahrungswerte einbringen und den Prozess moderieren, die inhaltliche Verantwortung liegt aber klar im Unternehmen. Mit den dargestellten

[36] Vgl. die langfristige Orientierung in: Beer. S., Diagnosing the system for organizations, Chichester 1985, S. 1 und 128.

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Kernfragen lässt sich die Ausgangslage beurteilen und ein Zukunftsprogramm erarbeiten.

Der Gewinn ist als strategische Steuerungsgröße hochgefährlich, weil er nur ein Rückspiegel ist. Für eine Strategie braucht es mehr.

Strategie ist nicht die Maximierung von Gewinnen, sondern die Sicherstellung **langfristig gesunder Geschäfte**. In vielen Lehrbüchern steht nach wie vor, dass die Gewinnmaximierung im Zentrum des Wirtschaftens steht. Erfahrene Unternehmer wissen aber, dass das viel zu kurz gegriffen ist. Hohe Gewinne sind Resultat richtiger Entscheidungen und professioneller Umsetzung der Vergangenheit. Als Orientierungsgröße für die Zukunft ist der Gewinn gefährlich, weil er in Sicherheit wiegt und glauben lässt, dass gute Zahlen hier und jetzt der Beweis für die Richtigkeit des künftigen Kurses sind. Unternehmerisch interessant ist, was Gewinn und letztlich auch Liquidität produziert, d.h.: ihnen zeitlich voraus geht: Kundennutzen, Innovation, Marktanteil, Produktivität und Attraktivität für gute Mitarbeiter. Genau das sind die Orientierungsgrößen[37], auf die es ankommt.

Eine gut gemachte Strategie beginnt mit der Zukunft, „holt den Markt ins Unternehmen" und ist die Grundlage für Budgetierung, Zielvereinbarungen, Ressourcenplanung, Organisation und Personalentwicklung. **Vorgehen und Aufbau bei der Entwicklung einer Strategie** sind an sich nicht schwierig, brauchen aber ein Minimum an methodischer Kompetenz. Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte vorgestellt und mit einem Beispiel verdeutlicht (vgl. Abb. 2).

Als erstens sind die künftigen **strategischen Herausforderungen** zu identifizieren. Es geht darum, die wichtigsten Entwicklungen darzustellen, die das Unternehmen betreffen. Dies kann sich auf Märkte, Kunden, Konkurrenten, Preise, Qualität, rechtliche Rahmenbedingungen, Konjunktur,… beziehen. Diese sind der Anknüpfungspunkt für die strategischen Ziele, die eine Antwort liefern müssen.

Zweitens sind die wichtigsten fünf bis zehn **strategischen Ziele** zu entwickeln. Dies sind die Schlüsselthemen der Zukunft und „Maßnahmenbündel", d.h. sie beinhalten mehrere konkrete Ansatzpunkte zur Umsetzung. Sie bilden die Basis für Quantifizierung, Jahresziele und Schlüsselprojekte.

Die **strategischen Eckdaten** konkretisieren die strategischen Ziele. Es geht um Umsätze, Marktanteile, Kostenposition, Anzahl Mitarbeiter, Betriebsergebnis usw. Die Eckdaten sind keine „Kommastellenrechnung" und bilden den Rahmen für die jährlichen Budgets. Der zeitliche Rahmen hängt von der Branche ab, ist aber in vielen Fällen zwischen drei und fünf Jahren anzusetzen.

[37] Vgl. diesen Ansatz mit den Schlüsselgrößen in: Malik, F., Strategie, Frankfurt 2011, S. 291 ff.

Im Anschluss an die Eckwerte werden die **strategischen Ziele für die Funktionen** entwickelt, z.B. für Vertrieb, Personal, IT usw. Die Fragestellung lautet, was die einzelnen Funktionen in einer Organisation leisten müssen, damit die Ziele umgesetzt werden können. Diese Anforderungen sind der Schlüssel zur Umsetzung. Sie stellen die Verbindung zwischen Strategie und Organisation her.

Eine Strategie ist keine abstrakte Beschreibung von Absichten. Sie kann erst dann umgesetzt werden, wenn Klarheit über **Maßnahmen** gegeben ist. Auf Grundlage der Ziele der Funktionen erfolgt eine Detaillierung der Maßnahmen nach Verantwortlichen und Terminen. Als Verantwortlicher wird nur eine einzelne Person bestimmt und nicht ein Team. Die Formulierung ist nicht tätigkeitsorientiert, sondern entspricht einem Ergebnis. So lautet eine gute Maßnahme nicht "Servicestation aufbauen", sondern "Die Servicestation ist mit 01.07. wirksam." Diese Maßnahmen sind dann die Basis für die Jahreszielgespräche.

Die notwendigen **Mittel** ergeben sich aus den Zielen und den Maßnahmen. Für die einzelnen Positionen genügt eine grobe Einschätzung, zumindest eine Daumenpeilung. Folgende Arten von Mitteln können unterschieden werden: personelle Mittel (Personen, Qualifikationen…), Sachmittel (Anlagen, Räumlichkeiten, Fahrzeuge, DV-Mittel…), Vermarktungsmittel (Vertriebsapparat, Werberessourcen…) und Finanzmittel (Liquidität, Eigenkapital…). Die Mittel sind für den strategischen Zeitraum anzugeben und dann jährlich im Budget zu veranschlagen.

Strategie schafft Klarheit und Orientierung in einer komplexer werdenden Welt.

Diese Struktur einer Strategie bildet auch den Kern eines Businessplans, einer Innovations- bzw. Startup-Strategie. Selbstverständlich kann jedes Thema detailliert werden, es sollte aber an oberster Stelle eine bündige Zusammenfassung stehen, die **Überblick und Schlüsselaussagen** beinhaltet.

2. DIE IMPLEMENTIERUNG DES STRATEGIEPROZESSES

Für den **Erarbeitungsprozess**[38] einer Strategie sind einige Grundsätze zu beachten: Die Umsetzungsverantwortlichen sind einzubeziehen, um einerseits die fachliche Fundierung sicherzustellen und um andererseits die entsprechende Akzeptanz zu schaffen. Von Anfang an ist auf eine saubere Dokumentation zu achten und nur echte Erkenntnisse, Entscheidungen und Maßnahmen festzuhalten. Kommentare, Statistiken,… sind in einen Anhang zu geben. Die fertige Strategie ist all denjenigen zu kommunizieren, welche die Informationen brauchen bzw. einen Beitrag für die Umsetzung leisten. Nach der offiziellen Verabschiedung sollte ein- bis zweimal jährlich

[38] Vgl. den Erarbeitungsprozess in: Stöger, R., Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart 2017, S. 265 ff.

ein Review stattfinden, in dem geprüft wird, ob die Strategie noch valide ist und ob die Umsetzung funktioniert. Auch werden dort neue Erkenntnisse, Maßnahmen… entwickelt.

Gerade weil die Märkte komplexer geworden sind und sich vieles rasch ändert, braucht ein Unternehmen eine **Strategie als Orientierungspunkt**. Dies gilt für alle Branchen, alle Unternehmensgrößen und für jede gesellschaftliche Institution. Eine Strategie konkretisiert den Geschäftszweck, sie schafft Klarheit über die Ziele und ist die Grundlage für die Umsetzung. Damit ist eine Strategie das wichtigste Instrument für Führungskräfte und der Dreh- und Angelpunkt praktisch aller Führungsfragen. Die Qualität einer Strategie bemisst sich an den Resultaten, die erreicht werden. Ein so verstandenes Strategiehandwerk kann in hohem Masse erlernt werden und ist das wichtigste Werkzeug für Führungskräfte, die wirksam sein wollen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Ein klares Zukunftsprogramm für ein Unternehmen, ein Geschäftsfeld, eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Region…
2. Ausgangspunkt für Jahresziele und Schlüsselprojekte
3. Vorgabe für Mittelfristplan und Budgetierung
4. Wichtiger Input zur Weiterentwicklung der Organisation, der Unternehmenskultur, der MitarbeiterInnen und Führungskräfte

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate in Malik Management Zentrum St. Gallen
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Impressum: improve Sammelband Strategie und Navigation | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Hintergrund zum Beispiel: Ein internationales Versandhandelsunternehmen erarbeitet eine Strategie für das Geschäftsfeld (Kundengruppe) "Kinder- und Jugend".

Abb. 2: Strategie – *Beispiel (Handelsunternehmen)*			
1. Strategische Herausforderungen			
1. Sättigung und Internationalisierung	• Beginnende Internationalisierung des Marktes • Schwindende Kundenbindung im Markt		
2. Bewältigung der Komplexitätsfalle	• Komplexitätsfalle in den Sortimenten (erforderliche systematische Müllabfuhr) • Steigerung der Mitarbeiterproduktivität		
3. Engpässe am Arbeitsmarkt	• Finden und Binden von gutem Personal für das Auslandsgeschäft • Steigerung der Führungsqualität		
4. …	• …		
2. Strategische Ziele			
1. Marktentwicklung Frankreich	• Erreichen von 10% Marktanteil in Frankreich • Kooperation mit nationalen Discounterketten • Aufbau von 15 eigenen Läden in den größten Städten		
2. Marktdurchdringung mit eigenen Läden	• Aufbau von 20 eigenen Läden in Deutschland und Österreich (Einkaufszentren bzw. frequentierte Plätze) • Aufbau Franchise-System • Zielumsatz pro Laden pro Jahr: 0,7 Mio. Euro		
3. Verstärkung des Sortiments „Buch, Hören und Sehen"	• Ausbau des Sortiments auf 15 Mio. Euro Umsatz • Abwicklung des Bereichs „Buch" über die Internet-Plattform „Interbook" als Logistikpartner		
4. …	• …		
3. Strategische Eckdaten			
	Jahr 1	**Jahr 2**	**Jahr 3**
Marktvolumen (in Mio. Euro)	2600	…	…
Marktanteil	5	…	…
Netto-Umsatz (in Mio. Euro)	130	…	…
Anzahl Läden	20	…	…
Einkauf, Fremdleistungen…	116	…	…
Wertschöpfung (Umsatz minus Einkauf; in Mio. Euro)	14	…	…
Investment	10.5	…	…
Investment-Intensität (Investment / Wertschöpfung)	0.75	…	…
Vollzeit-Arbeitskräfte	80	…	…
Mitarbeiter-Produktivität (Wertschöpfung pro Kopf)	175.000	…	…
Betriebsergebnis (in Mio. Euro)	1.5	…	…

4. Strategische Ziele für die Funktionen	
Funktion	**Anforderungen an die Funktion**
1. Einkauf	• Deutliche Optimierung der Einkaufskonditionen (Expansion) • Weitestgehende Streichung von Spezial-Sortimenten • Klare Aufgabenverteilung: Zentraleinkauf und Einkauf der Läden
2. Logistik	• Auslagerung des Zubringer- und Versendungsdienstes (TransLog) • Streichung des Möbelsortiments aus der eigenen Logistik • Aufbau Zulieferungslogistik für Läden (Zwischenlager…)
3. Vertrieb / Marketing	• Professionalisierung: Nachfasser-Kataloge, Mailings • Aufbau Franchise-System (Verträge, Entwicklung…) • Gestaltung Marktauftritt und Werbung der Läden
4. IT	• Systemtechnische Integration der Marktentwicklung Frankreichs • Anbindung des Systempartners TransLog • Anbindung der Franchisenehmer und Interbook
5. Personal	• Personaloptimierung: IT, Telefonie, Personal für Ausland • Steigerung Management-Qualität: Führungskräfte-Entwicklungsprogramm • Führungs- und Personalentwicklung für Franchise-System
6. …	• ….

5. Maßnahmen			
Aufgabe (Beispiel Funktion „Logistik“)	**Termin**	**Verantwortung**	**Status**
1. Schließung des eigenen Zubringerdienstes: Verkauf LKW, Auflösung Leasing-Verträge und Mieten	31.03.	Müller	
2. Übertragung des Versendungsgeschäfts an TransLog: Übergang Verträge mit Postdienst (neuer Partner), Abrechnungs- und Provisionsmodell	30.06.	Walter	
3. Sicherstellung der Qualität mit TransLog: Qualitätsvorgaben und -audit / Vertragsstrafen bzw. Boni	31.10.	Schuster	
4. …			

6. Mittel	
Aufgabe (Beispiel Funktion „Einkauf“)	**Kosten in Euro**
1. Fünf zusätzliche Einkäufer (Spezialisierung auf Sortimente)	400.000 p.a.
2. Systemkosten: • Neue Einkaufsplattform • Jährliche Wartung, Optimierung etc.	 120.000 einmalig 10.000 p.a.
3. Streichung von Spezial-Sortimenten (vgl. Liste): Auflösung Verträge…	50.000 einmalig
4. …	…