



Modul 2 Einheit 4

Projekttitlel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfevereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	28/09/2012
Autoren	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA)
Redakteure	Vanda Sousa (AidLearn), Antonyia Pavlova (Samaritans)
Verwandtes Arbeitspaket	AP 3 – Lernmodell und -inhalt
Verfügbarkeit	Internes Dokument



Dieses Produkt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser, die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Inhaltsverzeichnis

Modul 2: Management sozialer Unternehmen und Strategieentwicklung

Einheit 4: Strategieentwicklung

Einstieg	3
Schlüsselwörter	3
Lernziele	3
Geschätzter Zeitaufwand	3
Einführung	3
4.1 Einführung in strategisches Management	4
4.1.1 Schlüsselemente strategischen Managements	4
4.1.2 Strategische Analyse	5
4.1.3 Strategische Auswahl	5
4.1.4 Strategieimplementierung	5
4.1.5 Strategieformulierung und -entwicklung	6
4.1.6 Strategiefestlegung	6
Zusammenfassung der Kernaussagen	7
4.2. Strategiearten und -modelle	8
Schlüsselwörter	8
4.2.1 Generische Strategien	8
4.2.2 Synthese mehrerer strategischer Alternativen	10
4.2.3 Vertikale Integration in KMUs	11
4.2.4 Internationalisierung von KMUs	12
4.2.5 Diversifizierung von KMUs	13
Zusammenfassung der Kernaussagen	13
4.3 Geschäftsentwicklung	14
Schlüsselwörter	14
4.3.1 Warum?	14
4.3.2 Wo?	14
4.3.3 Wie?	14
Zusammenfassung der Kernaussagen	17
4.4 Chancen durch Geschäftsentwicklung	17
Schlüsselwörter	17
4.4.1 Warum?	17
4.4.2 Wo?	17
4.4.3 Was?	18
Zusammenfassung der Kernaussagen	18
Zusammenfassung der Lernziele	19
Quellenverzeichnis	19
Glossar	20

Modul 2: Management sozialer Unternehmen und Strategieentwicklung

Einheit 4: Strategieentwicklung

Einstieg

Schlüsselwörter

Strategische Analyse, strategische Auswahl, Strategieimplementierung, generische Strategien, strategische Alternativen, vertikale Integration, Internationalisierung, Diversifizierung, Geschäftsentwicklung

Lernziele



Diese Einheit gibt eine Einführung in strategisches Management, beschreibt unterschiedliche Strategiearten und -modelle und diskutiert Strategieentwicklung. Sie setzt sich mit den Schlüsselementen strategischen Managements auseinander und analysiert die Zusammenhänge, in denen sie am besten angewandt werden können. Weiters werden generische Strategien diskutiert und Sie erfahren mehr über die Charakteristika vertikaler Integration, über Internationalisierung und Diversifizierung. Zum Abschluss wird das Thema Geschäftsentwicklung näher ausgeführt.

Geschätzter Zeitaufwand



Das Durcharbeiten dieser Einheit sollte in etwa **80 Minuten** in Anspruch nehmen.

Einführung

Die Formulierung einer Unternehmensstrategie ist unerlässlich, wenn Sie am Markt erfolgreich sein wollen. Bei einer Strategie handelt es sich nicht um einen detaillierten Plan oder eine Handlungsanweisung; vielmehr soll eine Strategie die Stoßrichtung für die Maßnahmen eines Unternehmens vorgeben. Strategisches Management kann auch als Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld angesehen werden. In dieser Einheit werden wichtige Elemente strategischen Managements beschrieben und einige der beliebtesten und erfolgreichsten Strategiearten vorgestellt.



Eine Unternehmensstrategie ist auf das Erreichen der Unternehmensziele ausgerichtet. In ihre Erstellung müssen nicht notwendigerweise kostspielige Berater involviert sein. – Die synchronisierte Zusammenarbeit aller Mitarbeiter des Unternehmens unter Berücksichtigung der speziellen Gegebenheiten des Arbeitsumfeldes liefert sehr gute Ergebnisse bei der Strategieerstellung und in der Folge ihrer Implementierung. Diese Einheit liefert ihnen wichtige praktische Anleitungen für eine erfolgreiche Strategieimplementierung.

4.1 Einführung in strategisches Management

Schlüsselwörter

Strategie, Taktik, strategische Analyse, strategische Auswahl, Strategieimplementierung

Einführung

Erfolgreiche Unternehmen haben gemeinsam, dass sie eine gut formulierte und effektiv umgesetzte Unternehmensstrategie aufweisen. Während sich Taktik mit den Manövern befasst, die notwendig sind, um einzelne Schlachten zu gewinnen, setzt sich eine Strategie damit auseinander, wie man Kriege gewinnen kann (Grant, 2002). Strategien sind langfristig ausgerichtet, Taktiken kurzfristig.



Strategisches Management wird von beinahe jedem Unternehmen angewandt und ist einfach umzusetzen. Es besteht aus folgenden drei Schritten: (1) strategische Analyse, (2) strategische Auswahl und (3) Strategieimplementierung.

Bei der Strategieformulierung ist Vieles zu berücksichtigen. Da sich das unternehmerische Umfeld ständig verändert, sollten sie sich vergewissern, dass Ihr Unternehmen dazu in der Lage ist, auf diese Veränderungen adäquat reagieren zu können. Dementsprechend sind auch die Stärken Ihres Unternehmens ständig in Veränderung begriffen. Eine Stärke von heute kann eine Schwäche von morgen sein. Weiters ist es wichtig, dass Sie genau über die unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten Ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen. All diese Faktoren werden Ihnen dabei helfen, die bestmögliche Unternehmensstrategie unter Einsatz der Prinzipien strategischen Managements zu entwickeln.

4.1.1 Schlüsselemente strategischen Managements



Im Folgenden werden die Schlüsselemente strategischen Managements vorgestellt:

- Die Unternehmensstrategie sollte dazu beitragen, die Initiative, Kreativität und Professionalität der Mitarbeiter eines Unternehmens zu fördern;
- Der Führungsstab des Unternehmens sollte kreativ und konsequent sein, um flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren und zielgerichtete Anweisungen an funktionale Bereiche, regionale Einheiten und Partnerunternehmen geben zu können;
- Die Unternehmensstrategie sollte möglichst flexibel gestaltet werden und Taktiken einsetzen, mit denen die zu bewältigenden Aufgaben mit einem hohen Zielerreichungsgrad erfüllt werden können;
- Die Strategie sollte das größere Bild im Auge behalten und gleichzeitig wohlüberlegte kurzfristige Aktionen setzen.

Eine eindeutige Definition von Strategie wird schwer zu finden sein, da in der Praxis Strategie und Maßnahmenpläne eng miteinander verwoben sind und sie sich konstant wechselseitig beeinflussen.

Strategisches Management läuft in drei Schritten ab, die im Folgenden genauer beschrieben werden:

4.1.2 Strategische Analyse

Mit Hilfe der strategischen Analyse können Sie die strategische Position Ihres Unternehmens bestimmen und es in die Lage versetzen, sich bestmöglich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Sie gewährt Ihnen einen Blick auf die Schlüsselemente, die den Unternehmenserfolg beeinflussen und hilft Ihnen dabei, die richtige Stoßrichtung für Ihre Unternehmensstrategie auszuwählen.



Einige Schlüsselemente einer strategischen Analyse werden im Folgenden kurz diskutiert.

- (a) Das Umfeld: Für den Erfolg Ihres Unternehmens ist es unerlässlich, mit dem komplexen wirtschaftlichen, politischen, technologischen, kulturellen und sozialen Umfeld, in dem es operiert, zu interagieren. Dieses Umfeld ist in ständiger Veränderung begriffen und sollte laufend analysiert werden. Ein geeignetes Instrument hierfür ist die SWOT-Analyse, die in einem späteren Modul präsentiert wird.
- (b) Die Unternehmensressourcen: Diese internen Einflussgrößen können ebenso mit Hilfe einer SWOT-Analyse bewertet werden.
- (c) Die Stakeholder-Erwartungen: Der Unternehmenserfolg hängt auch von den Erwartungen aller Beteiligten ab. Ihre Wertvorstellungen und Glaubenssätze formieren die Unternehmenskultur. So können z.B. zwei Manager aus unterschiedlichen Abteilungen die Unternehmensstrategie unterschiedlich auslegen, obschon sie im selben Umfeld operieren. Je einflussreicher ein Mitarbeiter im Unternehmen ist, desto mehr Einfluss wird er auch naturgemäß auf die Unternehmensstrategie haben.

Eine Reflexion der genannten Schlüsselemente sollte den Ausgangspunkt für die Durchführung Ihrer strategischen Analyse bilden.

4.1.3 Strategische Auswahl

Auf die strategische Analyse folgt die strategische Auswahl. Darunter versteht man die Auswahl der besten strategischen Alternative/n, basierend auf einer Bewertung der Ihnen zur Verfügung stehenden strategischen Optionen.

4.1.4 Strategieimplementierung

Im letzten Schritt, der Strategieimplementierung, setzen Sie die gewählte Strategie um. Strategieimplementierung erfordert sorgfältige Planung, eine optimale Ressourcennutzung,

die Einbeziehung der Unternehmenskultur und effektiv umgesetztes Change Management. Die Strategieimplementierung erfolgt in mehreren Stufen:

4.1.5 Strategieformulierung und -entwicklung



Für die Strategieformulierung gelten folgende vier Prinzipien:

- Jede Unternehmensstrategie sollte die vorherrschenden Rahmenbedingungen sowie die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für das Unternehmen berücksichtigen (z.B. in Form einer SWOT-Analyse).
- Der zukünftige Erfolg eines Unternehmens wird bestimmt von der Fähigkeit seiner Mitarbeiter:
 - Produkte oder Dienstleistungen zu erstellen, die die Kundenbedürfnisse bestmöglich befriedigen,
 - den Mitarbeitern interessante Arbeitsplätze anbieten zu können, die fair entlohnt werden und
 - die Beziehungen zu den Lieferanten effizient zu gestalten und faire Bedingungen zu schaffen.
- Die Unternehmensstrategie sollte schwerpunktmäßig darauf ausgerichtet sein, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu erhalten bzw. zu erhöhen, adäquate Ressourcen zu akquirieren und die Schritte definieren, die für eine optimale Zielerreichung erforderlich sind.
- Zum Abschluss sollten die Kriterien und Standards festgelegt werden, mit denen man den Erfolg der formulierten Strategie, insbesondere den Zielerreichungsgrad, messen und bewerten kann.

Die jährlichen Strategieplanung, die als Basis für die operationellen Jahrespläne und -budgets dient, nimmt normalerweise einige Monate in Anspruch. Sie liegt in der Verantwortung des gehobenen Managements und sollte unter Einbeziehung aller Mitarbeiter erstellt werden.



Wie zuvor angeführt, läuft strategisches Management in drei Schritten ab: strategische Analyse, strategische Auswahl und Strategieimplementierung.

4.1.6 Strategiefestlegung

Strategisches Management effizient durchzuführen, ist von großer Wichtigkeit für Ihr Unternehmen. Der Erfolg Ihres Unternehmens wird auch von Ihren Qualitäten als Führungskraft abhängen. Berücksichtigen Sie auch folgende Anleitungen.



Bei der **strategischen Auswahl** sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- (a) Welche Optionen basieren auf den Stärken Ihres Unternehmens oder helfen Ihnen dabei, Schwächen zu überwinden, Chancen zu ergreifen oder Gefahren zu minimieren? Weitere Fragestellungen sind: Kann die gewählte Strategie auch entsprechend umgesetzt werden? Wurde der finanzielle Aufwand richtig eingeschätzt? Werden die entsprechenden Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen? Sind genügend Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten vorhanden? Wenn all diese Fragen positiv beantwortet werden konnten: Ist die strategische Auswahl für alle Beteiligten akzeptabel?
- (b) Strategische Auswahl: Es wird immer mehrere strategische Optionen geben. Jede von ihnen wird ihre eigenen Schwächen und Gefahren aufweisen, es wird also kaum eine „richtige“ oder „falsche“ Auswahl geben.



Sobald Sie die strategische Auswahl getroffen haben, können Sie zur **Strategieimplementierung** fortschreiten. Sie erfolgt in folgenden Schritten:

- (a) Ressourcenplanung: Für welche Maßnahmen sind welche Ressourcen einzuplanen? Welche Anpassungen sollten vorgenommen werden? Wie sieht der Zeitplan für die Ressourcenallokation aus und wer ist dafür verantwortlich?
- (b) Neuausrichtung von Unternehmensstruktur und -design: Adaptierungen Ihrer Unternehmensstrategie erfordern oftmals Veränderungen in Ihrer Unternehmensstruktur. In manchen Fällen mag es erforderlich sein, sie gänzlich neu zu gestalten.
- (c) Bestmöglicher Umgang mit den auftretenden Veränderungen: Dieser betrifft nicht nur ein Redesign der Unternehmensvorgänge, sondern auch die sich verändernde tägliche Praxis, kulturelle Aspekte sowie gegebenenfalls auftauchende politische Hürden.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Bei der Formulierung und Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie gilt es Folgendes zu berücksichtigen:

Die Unternehmensstrategie sollte dazu beitragen, die Initiative, Kreativität und Professionalität der Mitarbeiter eines Unternehmens zu fördern;

- Der Führungsstab des Unternehmens sollte kreativ und konsequent sein, um flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren und zielgerichtete Anweisungen an funktionale Bereiche, regionale Einheiten und Partnerunternehmen geben zu können;
- Die Unternehmensstrategie sollte möglichst flexibel gestaltet werden und Taktiken einsetzen, mit denen die zu bewältigenden Aufgaben mit einem hohen Zielerreichungsgrad erfüllt werden können.
- Die Strategie sollte das größere Bild im Auge behalten und gleichzeitig wohlüberlegte kurzfristige Aktionen ermöglichen.


Mit Hilfe der strategischen Analyse können Sie die strategische Position Ihres Unternehmens bestimmen und Aktionen setzen sowie sie bestmöglich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Sie gewährt Ihnen einen Blick auf die Schlüsselemente, die den Unternehmenserfolg beeinflussen und hilft Ihnen dabei, die richtige Stoßrichtung für Ihre Unternehmensstrategie auszuwählen.

4.2. Strategiearten und -modelle

Schlüsselwörter

Strategieimplementierung, generische Strategien, strategische Alternativen, vertikale Integration, Internationalisierung, Diversifizierung


4.2.1 Generische Strategien

 Zwei der grundlegenden Entscheidungen, die ein Unternehmen treffen muss, betreffen seine Positionierung innerhalb seiner Branche und die Auswahl des zu bearbeitenden Marktsegments. Porter erstellte eine Matrix, in der je nach Verfolgung der Erzielung niedriger Kosten, von Differenzierung oder spezieller Fokussierung generische Strategien definiert werden, die dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen.


Die drei daraus abgeleiteten generischen Strategien lauten: Kostenführerschafts-, Differenzierungs- und Nischenstrategie, siehe Abbildung „Porters generische Strategien“.

Porters generische Strategien.

Fokussierung	Vorteil	
	Niedrige Kosten	Einzigartigkeit des Produktes
Breit (Branchenweit)	Strategie der Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
Eng (Marktsegment)	Nischenstrategie (niedrige Kosten)	Nischenstrategie (Differenzierung)

 Diese Strategien können in den meisten Fällen auch von KMUs angewandt werden. Sie werden *generische Strategien* genannt, da sie weder vom Unternehmen noch von der Branche abhängig sind.

Strategie der Kostenführerschaft

 „Es hat mich eine Stange Geld gekostet, so billig auszusehen!“, sagte Dolly Parton. Spaß beiseite: Heutzutage ist es wichtig, die Produktionskosten niedrig zu halten.



Die Strategie der Kostenführerschaft ist häufig großen Unternehmen vorbehalten, da kleinen Unternehmen zumeist nicht ausreichende Ressourcen für Massenproduktion zur Verfügung stehen. Wenn Unternehmen standardisierte Produkte anbieten, die sie mit niedrigen Kosten produziert haben, werden sie nur dann von den Kunden gekauft, wenn sie zu einem niedrigen Preis erhältlich sind. So erzielen die Unternehmen Wettbewerbsvorteile und ihr Marktanteil erhöht sich. Der langfristige Erfolg einer Strategie der Kostenführerschaft hängt davon ab, ob die Konkurrenten dazu imstande sind, ihre Kosten ebenso niedrig oder gar noch niedriger zu halten.

Differenzierungsstrategie



Unter Differenzierungsstrategie versteht man die Strategie, ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einzigartigen Attributen auszustatten, die vom Kunden geschätzt und als besser oder anders als diejenigen der Konkurrenzprodukte eingeschätzt werden. Der Mehrwert durch die Einzigartigkeit des Produktes erlaubt es dem Unternehmen, einen hohen Preis zu verlangen, der die Mehrkosten in der Herstellung abdeckt.

Nischenstrategie



Eine Nischenstrategie basiert auf Marktsegmentierung und bezieht sich auf eine kleine Gruppe von Kunden oder industriellen Käufern. Sie wird auch Segmentierungsstrategie genannt. Durch Ausrichtung auf spezielle Märkte unter Einsatz der Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie ist es möglich, die Bedürfnisse des Zielmarktes bestmöglich zu befriedigen.

Warum setzen Unternehmen generische Strategien ein?

Strategie der Kostenführerschaft



Bei dieser Strategie verkauft das Unternehmen seine Produkte entweder unter den durchschnittlich in der Branche üblichen Preisen, um den Marktanteil zu erhöhen oder zum durchschnittlich in der Branche üblichen Preis, um einen höheren Gewinn als die Konkurrenten zu erzielen. Niedrige Kosten führen also nicht notwendigerweise zu niedrigen Preisen. Es gibt auch Unternehmen, die ihre Preise nach den (niedrigen) Preisen der Konkurrenten ausrichten. Im Falle eines Preiskrieges können jene Unternehmen, die niedrige Preise verlangen, noch Gewinne erzielen. Aber auch ohne das Vorhandensein eines Preiskrieges werden die Unternehmen, die kostengünstiger produzieren, über einen längeren Zeitraum hinweg dazu in der Lage sein, Erträge zu erwirtschaften. Die Strategie der Kostenführerschaft trifft man normalerweise auf einem nicht spezialisierten Markt an.


Differenzierungsstrategie



Die Differenzierungsstrategie kann eingesetzt werden, um in einer bestimmten Branche überdurchschnittlich hohe Erträge zu erzielen. Dabei versucht ein Unternehmen durch Produktdifferenzierung einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, indem es den von den Kunden wahrgenommenen Wert seiner Produkte und Dienstleistungen relativ zu dem wahrgenommenen Wert der Produkte und Dienstleistungen


anderer Unternehmen erhöht. Die von zwei unterschiedlichen Unternehmen angebotenen Produkte mögen exakt gleich sein, wenn die Kunden aber der Meinung sind, dass das erste Produkt von größerem Nutzen ist als das zweite, dann ist das erste Produkt plötzlich im Vorteil. Unternehmen können die Kundenwahrnehmung durch gezielte Maßnahmen beeinflussen.

Nischenstrategie

 Normalerweise sind Unternehmen bestrebt, Wettbewerbsvorteile durch Produktinnovation und/oder Marketing zu erzielen. Die Nischenstrategie wird gerne von KMUs angewandt (Lynch, 2003). Man trifft sie jedoch nicht so häufig an wie die Strategie der Kostenführerschaft, die Differenzierungsstrategie oder eine Mischung aus beiden Strategien.

Es ist von Vorteil, eine Nischenstrategie auf jene Marktsegmente auszurichten, die nicht so leicht von Ersatzprodukten überschwemmt werden können oder in denen nur wenig Konkurrenz anzutreffen ist. Ein Unternehmen, das eine Nischenstrategie verfolgt, profitiert häufig von höherer Kundenloyalität, was aber in der Folge Konkurrenten anzieht. Aufgrund des kleinen Marktsegments sind die angebotenen Mengen aber klein und die Unternehmen müssen zu höheren Kosten produzieren. Sie können diese Kosten dann auf die Kunden abzuwälzen, wenn keine vergleichbaren Produkte angeboten werden.

4.2.2 Synthese mehrerer strategischer Alternativen

 Porter betonte, dass ein Unternehmen nur eine der drei generischen Strategien verfolgen sollte, um sich nicht zu „verzetteln“¹. Es solle nur dann mehrere Strategien verfolgen, wenn unterschiedliche Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Zielsetzungen involviert wären.

Trotzdem ist es nicht immer von Vorteil, wenn man sich auf nur eine generische Strategie konzentriert, da die Kunden darauf Wert legen, dass ein Produkt ihre Bedürfnisse hinsichtlich so vieler Merkmale wie möglich (Qualität, Nutzen, Preis, etc.) optimal erfüllt. Ein Unternehmen, das hochqualitative Produkte herstellt und nur eine einzige Strategie verfolgt, kann durch einen Anbieter desselben Produktes niedrigerer Qualität, das die Kundenbedürfnisse aber als Ganzes besser befriedigt, schwer in Mitleidenschaft gezogen werden. Zusätzlich gibt es Unternehmen, die eine „Hybridstrategie“ (niedrige Kosten und Differenzierung) erfolgreich anwenden und dabei besser abschneiden, als diejenigen, die eine generische Strategie verfolgen. Es steht eine Vielzahl an Unternehmensstrategien zur Verfügung, um auf jede beliebige Umweltbedingung erfolgreich reagieren zu können. In den mittleren bis späten 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, als die Märkte noch relativ stabil waren, war es nicht so wichtig, flexibel reagieren zu können. Heutzutage wird ein Unternehmen, das nicht raschest auf die kontinuierlichen Veränderungen in seinem Umfeld reagieren kann, langfristig schwer bestehen können. Jedes Unternehmen sollte daher seine Unternehmensstrategie beständig neu ausrichten, die sich bietenden Chancen nutzen und

¹ Porter 1980.



Gefahren vermeiden. Porter revidierte später seine ursprüngliche Sichtweise insofern, als er den Erfolg von Hybridstrategien anerkannte.



Porter beschreibt drei generische Strategien, die einem bei der Erzielung strategischer Vorteile unterstützen können:

1. Strategie der Kostenführerschaft – Sollen wir unsere Kosten senken?
2. Produkt-/Dienstleistungsdifferenzierungsstrategie – Sollen wir unsere Produkte und Dienstleistungen differenzieren?
3. Nischenstrategie – Sollen wir uns auf einem Nischenmarkt positionieren?

Um die passende generische Strategie implementieren zu können, sollten spezifische Maßnahmen gesetzt werden. Diese können von Branche zu Branche erheblich variieren, ebenso innerhalb einer einzigen Branche. Die Auswahl und Implementierung einer geeigneten Strategie ist von entscheidender Bedeutung, um in einer Branche einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Eine kritische Analyse dieser unterschiedlichen Strategien ist die Basis der weiteren Vorgangsweise und hilft bei der Aufrechterhaltung der bestehenden Wettbewerbsvorteile. Der Einsatz einer „Hybridstrategie“ könnte bei entsprechender Marktlage zu einem Vorteil gegenüber der Konkurrenz führen.

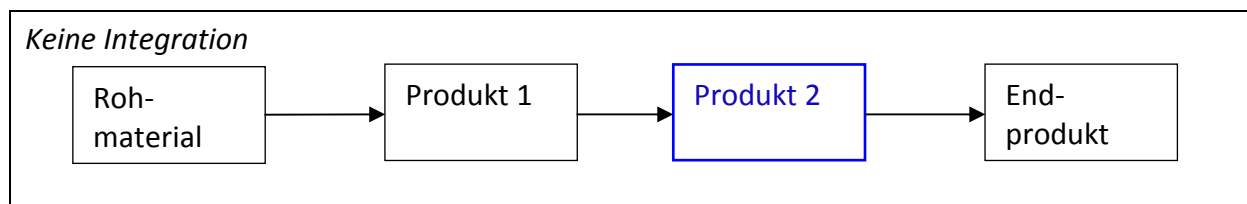
4.2.3 Vertikale Integration in KMUs



Vertikale Integration bedeutet, dass ein Unternehmen vor- oder nachgelagerte Fertigungsstufen in einem Produktionsprozess internalisiert. Man unterscheidet drei Arten von vertikaler Integration: (a) Rückwärtsintegration²; (b) Vorwärtsintegration³; (c) seitliche Integration⁴.

In der Praxis ist es zuweilen schwierig, seitliche Integration von Rückwärtsintegration zu unterscheiden⁵. Die Forschung konzentriert sich i.a. auf Rückwärts- und Vorwärtsintegration. In der folgenden Abbildung werden unterschiedliche Arten vertikaler Integration dargestellt, wobei die unternehmenseigenen Prozesse blau eingrahmt veranschaulicht werden.

Arten vertikaler Integration

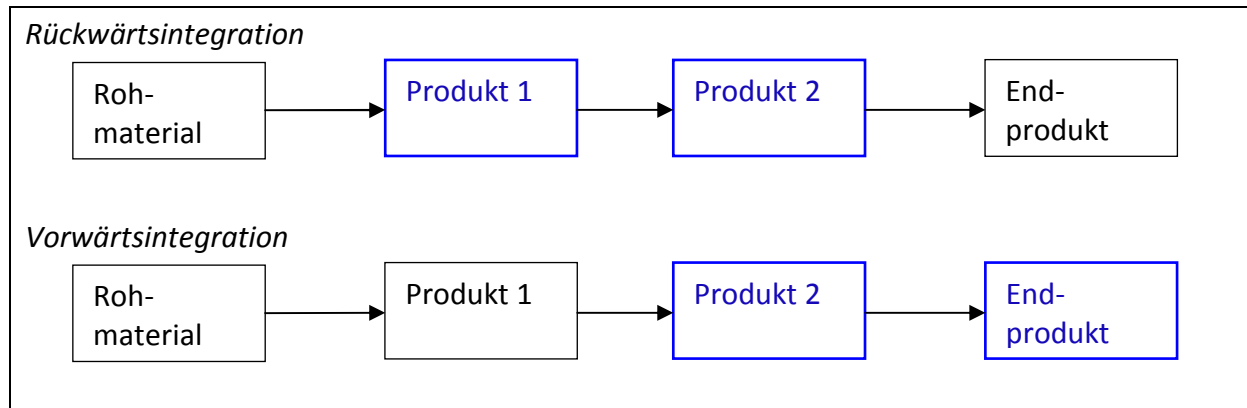


² MacMillan, Hambrick & Pennings, 1986, "Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: Two Views of the Backward Integration Decision".

³ Pennings, Hambrick & MacMillan, 1984, "Interorganizational Dependence and Forward Integration".

⁴ Rocha, 2002, "Integração Vertical e Incerteza".

⁵ Ibidem.



Rückwärtsintegration liegt vor, wenn ein Unternehmen eine oder mehrere vorgelagerte Fertigungsstufen übernimmt und Vorwärtsintegration liegt vor, wenn es eine oder mehrere nachfolgende Fertigungsstufen übernimmt.



Werfen Sie einen Blick auf Ihr Unternehmen. Liegt die eine oder andere Art vertikaler Integration vor? Wie könnten Sie vorgehen, um Rückwärts- oder Vorwärtsintegration einzuführen?

4.2.4 Internationalisierung von KMUs



Der Begriff Internationalisierung bezieht sich auf alle Aktivitäten eines Unternehmens, die auf den Auslandsmarkt ausgerichtet sind. Im Laufe der Zeit hat sich die Bedeutung des Begriffs verändert und umfasst heute nicht mehr nur den Export von Waren und Dienstleistungen, sondern auch ausländische Direktinvestitionen, Kooperationen mit ausländischen Unternehmen, Auftragsvergabe an ausländische Experten, Teilnahme an internationalen Netzwerken, etc.



Historisch gesehen begann die Internationalisierung mit der Fähigkeit des Menschen, die Ozeane zu überqueren und weite Strecken zurückzulegen. Der Begriff wird auf vielfältigste Weise interpretiert.⁶

Die internationale Ausrichtung von immer mehr kleinen Unternehmen ist im Wachsen begriffen. Ihre Attraktivität als potentielle Handelspartner steigt.⁷ Die Zeit zwischen der Unternehmensgründung und dem Setzen der ersten internationalen Aktivitäten wird erwiesenermaßen immer kürzer. Um mit den sich rasch verändernden Marktbedingungen mithalten zu können, ist es für KMUs besonders wichtig, ihre

⁶ Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods, Mohibul Islam Masum Alejandra Fernandez, Juni 2008, S. 11.

⁷ OECD, Green Paper, 2003.

Internationalisierungsbestrebungen so rasch wie möglich und so strukturiert wie möglich umzusetzen.⁸



Ein KMU, das international tätig werden will, sollte eine dementsprechend ausgerichtete Unternehmensstrategie aufweisen. Die Internationalisierungsstrategie sollte auf den dem Unternehmen verfügbaren Ressourcen basieren, da ein Mangel an Ressourcen die Internationalisierung ernsthaft beeinträchtigen kann.⁹

4.2.5 Diversifizierung von KMUs



Diversifizierung ist eine die Unternehmensentwicklung unterstützende Strategie, die die Einführung zusätzlicher, sich von den gegenwärtigen Produkten, Dienstleistungen und Märkten unterscheidender Aktivitäten umfasst.

In einer Zeit raschen Fortschritts auf allen Ebenen und starken Wettbewerbs, ist es sinnvoll, sich nicht auf ein einzelnes Produkt, eine einzelne Dienstleistung und/oder ihren Vertrieb auf einem begrenzten Markt zu beschränken. Wenn Diversifizierung als Strategie klug eingesetzt wird, kann sie dazu beitragen, dass Unternehmen selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erfolgreich sein können.

Die Diversifizierung der unternehmerischen Aktivitäten bringt einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die auch helfen, das unternehmerische Risiko zu reduzieren. Um Diversifizierung erfolgreich umsetzen zu können, benötigt ein Unternehmen umfassendes Wissen über interne Prozesse gleichwie die externen Marktgegebenheiten. Und obschon Diversifizierung für ein kleines Unternehmen zuweilen schwierig umzusetzen sein mag, stellt sie in Zeiten ein Muss dar, in denen sich die traditionellen Märkte stark verändern und sogar auflösen können.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Hauptziel dieses Unterkapitels war es, ein Bewusstsein über die Wichtigkeit von Wettbewerbsvorteilen und einer zielgerichteten Unternehmensstrategie zu schaffen.

Weiters wurde hervorgehoben, wie wichtig es ist, dem Kunden einen Mehrwert anbieten zu können.

⁸ Change in SME Internationalisation – A Network Perspective, Niina Nummela, 2002, S. 3.

⁹ Edelman, L., Brush, C., Manolova, T., The impact of human and organizational resources on small firm strategy, 2001.

4.3 Geschäftsentwicklung

Schlüsselwörter

Geschäftsentwicklung, Bottom-up-Management, Top-down-Management, funktionelle Strategien, operationelle Strategien



Unter Geschäftsentwicklung versteht man eine Vielzahl an Techniken und Instrumenten, die darauf abzielen, neue Kunden zu gewinnen und neue Märkte zu eröffnen. Dabei ergreift man sich auftuende Gelegenheiten, nutzt Vorhandenes und strebt Neues an. Zuerst bewertet man eine neue Geschäftstätigkeit und dann setzt man sie unter Verwendung der vielen zur Verfügung stehenden Instrumente um.

4.3.1 Warum?

Geschäftsentwicklung ist nicht als eindimensionaler Prozess oder Prozess von kurzer Dauer anzusehen. Vielmehr hat sie ein Unternehmen, das wettbewerbsfähig bleiben will, kontinuierlich anzuwenden und als fortlaufenden Prozess zu etablieren.

Die Geschäftsentwicklungsstrategie unterstützt Sie dabei, mittelfristig Ihre nächsten Schritte ausarbeiten und kurzfristig flexibel reagieren zu können; neue Kunden und Märkte und Wege, wie Sie sie erreichen können, zu identifizieren; Ihre Kosten zu optimieren und Ihr Geschäftswachstum voran zu treiben; Innovationen erfolgreich umzusetzen und Vieles mehr.



REFLEXION: Wann haben Sie das letzte Mal darüber nachgedacht, welche Schritte Ihr Unternehmen als Nächstes setzen sollte? Wann haben Sie das letzte Mal andere Personen in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden?

4.3.2 Wo?

Geschäftsentwicklungsstrategien können intern wie auch extern angewandt werden: intern die Prozesse, das Humankapital und das Arbeitsumfeld betreffend; extern den Kundenstamm und die Märkte betreffend.



REFLEXION: Betrachten Sie Ihr Arbeitsumfeld. Können Sie sich an nicht genutzte Gelegenheiten oder nicht erfolgreiche Ansätze im Umgang mit Arbeitskräften, Partnern oder Kunden erinnern?

4.3.3 Wie?

Es gibt unterschiedliche Arten von Geschäftsentwicklungsstrategien und Methoden für ihre Implementierung (was Thema unserer nächsten Einheit sein wird). Eine Geschäftsentwicklungsstrategie umfasst normalerweise eine Auflistung der Zielsetzungen, eine Analyse der angewandten Praktiken und die Entwicklung von Maßnahmen, die die Schwächen korrigieren und das Unternehmen in Hinblick auf die Zielerreichung vorantreiben können.

Einige von Ihnen werden es vorziehen, eine „**Bottom up**“-Methode anzuwenden, während andere einen „**Top down**“-Ansatz wählen werden.

Worin besteht der Unterschied?



Bottom up-Management geht von den dem Management präsentierten Vorschlägen und Ideen der Mitarbeiter aus, von denen in der Folge die besten umgesetzt werden.

In einem Unternehmen, das einen **Top down-Managementstil** verfolgt, erarbeitet andererseits der Führungsstab die Geschäftsentwicklungsstrategie, die in der Folge von den Mitarbeitern umgesetzt wird.

Eine Geschäftsentwicklungsstrategie kann auch in Zusammenarbeit von Managern und Mitarbeitern erarbeitet werden.

Geschäftsentwicklungsstrategien sind entweder **funktionelle** oder **operationelle Strategien**. Worin besteht der Unterschied?



Funktionelle Strategien sind breit angelegt, wenden sich an die unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens und betreffen Themenbereiche wie Marketing, Humankapital, neue Produktlinien sowie rechtliche und finanzielle Angelegenheiten.

Operationelle Strategien haben einen weit engeren Fokus. Sie setzen sich typischerweise detailliert mit dem Tagesgeschäft eines Unternehmens auseinander. So können sie sich z.B. mit der für eine bestimmte Schicht benötigten Anzahl an Kassiererinnen oder dem erforderlichen Lagerbestand beschäftigen.


Die anzuwendende Geschäftsstrategie variiert von Fall zu Fall.

Bewerten Sie jede sich anbietende neue Geschäftstätigkeit stets hinsichtlich ihrer Schwächen, Stärken sowie ihres Wachstums- und Risikopotentials. Lassen Sie sich von so vielen Managern oder Mitarbeitern bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsstrategie beraten wie nötig. Ziehen Sie, wenn erforderlich, einen externen Berater zu Rate.

Je nach Komplexität der Strategien, die Sie implementieren möchten, sollten Sie mehrere Faktoren berücksichtigen. Sie sollten sicherstellen, dass genügend Ressourcen vorhanden

sind, dass die Verantwortlichkeiten klar zugeteilt werden und dass eine Befehlskette definiert wird.

Legen Sie auch Termine und Meilensteine fest, anhand derer die Strategien evaluiert werden können, um die erwünschte Zielerreichung sicherzustellen.

 REFLEXION: Legen Sie an dieser Stelle eine Pause ein und fragen Sie sich, wann Sie das letzte Mal Ihre Buchhaltungsunterlagen durchgesehen haben. Wann haben Sie das letzte Mal Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt? Haben Sie oder Ihr Team Termine und Meilensteine festlegt, um die Resultate verifizieren zu können?



Viele KMUs ahmen ihre Konkurrenten auf der Suche nach einem geeigneten Modell für die Geschäftsentwicklung und Diversifizierung nach. Dieser Ansatz führt aber nicht immer zu Erfolg. Manchmal ist es sogar besser, genau gegenteilig zu agieren.



Eine Geschäftsentwicklungsstrategie kann auch Maßnahmen wie eine **Fusion oder Übernahme oder das Eingehen von strategischen Allianzen** beinhalten. Dies wird aber eher von größeren Unternehmen unternommen.

Bei einer Fusion verschmelzen zwei oder mehrere Unternehmen miteinander, wobei alle, bis auf eine aufhören, rechtlich zu existieren. Das neu entstandene Unternehmen operiert unter dem Namen des überlebenden Unternehmens. Es gibt unterschiedliche Arten von Fusionen: Bei einer Fusion von hinsichtlich Größe, Wettbewerbsposition und Ertragskraft gleichwertigen Unternehmen ist unklar, welche Partei die größten Synergien bietet. Horizontale Fusion findet zwischen zwei Unternehmen derselben Branche statt. Bei einer vertikalen Fusion verschmelzen Unternehmen unterschiedlicher Produktionsstufen miteinander. Innerhalb der Wertschöpfungskette kann ein Unternehmen vertikale Fusion dazu nutzen, „rückwärts zu integrieren“, indem es sich einen Lieferanten oder „vorwärts zu integrieren“, indem es sich einen Händler zulegt.

Man spricht dann von einer Übernahme, wenn ein Unternehmen einen Anteil, eine Filiale, ausgewählte Vermögenswerte oder Lagerbestände eines anderen Unternehmens erwirbt. Das akquirierte Unternehmen bleibt dabei weiterhin als eigene Geschäftseinheit bestehen.

Gemäß Peter Drucker trifft man „Allianzen dort an, wo das wirkliche Wachstum stattfindet.“ Die Unternehmen wollen sich verbessern und gehen aus diesem Grunde Allianzen ein. Allianzen gibt es in allen Formen und Größen. Mit ihrer Hilfe können die beteiligten Partner gemeinsam Ziele erreichen, die sie alleine nicht erreichen könnten. Die Eigentümerschaft beträgt im Normalfall 50:50. Die beteiligten Unternehmen sind engagiert und involviert und kommunizieren regelmäßig miteinander.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Geschäftsentwicklung ist für Unternehmen nicht nur auf einer täglichen Basis, sondern auch mittel- und langfristig von Bedeutung. Es gibt unterschiedliche Arten von Geschäftsentwicklungsstrategien und jede von ihnen weist ihre speziellen Vor- und Nachteile auf. – Entscheiden Sie selbst, welche für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist.

Es gibt auch unterschiedliche Arten von Geschäftsentwicklungsalternativen. – Auch hier können Sie selbst entscheiden, welche für Ihr Unternehmen am besten passt und am meisten Gewinn abwirft.

Um eine gute Entscheidung fällen zu können, ist es wichtig, den Nutzen, die Kosten und die Risiken, die jede einzelne Entscheidung mit sich bringt, sorgfältig abzuwägen. Danach sind die entsprechenden Aktionen zu setzen.

4.4 Chancen durch Geschäftsentwicklung

Schlüsselwörter

Evolution der Geschäftsentwicklung, Kaizen-Methode

Es wurde erläutert, dass eine sorgfältig geplante Geschäftsentwicklung in bewährten Bereichen gleichwie auf neuen Gebieten vielfältige Chancen mit sich bringt.

Die von Ihnen durchgeführten Veränderungen müssen nicht immer spektakulär und deutlich sichtbar sein, sie können auch klein sein und schrittweise abgewickelt werden.

4.4.1 Warum?

Jeder von uns hat sich schon zahlreichen persönlichen Herausforderungen gestellt, die in vielen Fällen zu großen Veränderungen geführt haben – mit dem Rauchen aufzuhören, Essgewohnheiten zu verändern, mit einem Fitnesstraining zu beginnen. Und jeder hat schon einmal festgestellt, dass die Veränderung von Gewohnheiten extremen Stress bereiten kann und dass die Bemühungen sogar das Gegenteil dessen bewirken können, von dem, was man ursprünglich angestrebt hat. Planen Sie daher anstehende Veränderungsprozesse äußerst genau!

4.4.2 Wo?

Führungskräfte führen kontinuierlich kleinere Veränderungen durch: Sie beschreiten andere Wege, verzichten auf Unwichtiges, etc. Die östliche Methode des Kaizen ermutigt dazu,

einen kontinuierlichen Fluss an kleinen Veränderungen aufrecht zu erhalten. Versichern Sie sich, dass die kleinen Veränderungen, die Sie durchführen, sinn- und wertvoll sind. Dies verhilft zu mehr Effizienz, Stress und Belastungen werden reduziert, Fehler minimiert und bestehende Prozeduren werden vereinfacht. Am wichtigsten ist es, die Motivation allezeit aufrecht zu erhalten: Wenn die Mitarbeiter kontinuierlich bestrebt sind, kleine Veränderungen durchzuführen, bleibt ihr Interesse an ihrer Arbeit aufrecht. Sie denken über Dinge nach, stellen sie in Frage und bewerten sich ergebende Lösungsalternativen. Es findet ein Übergang von passiver Akzeptanz zu aktiver Beteiligung statt.

Seien Sie aber vorsichtig und verändern Sie nicht allein um des Veränderns Willen! Jede Veränderung sollte „sinnvoll sein“. Denken Sie daran, dass es nicht ausreicht, wenn mit einer Veränderung lediglich etwas Anderes ins Leben gerufen wird, das aber außer seiner Andersartigkeit keine weiteren Vorteile aufweist.

4.4.3 Was?



Jede Veränderung wird letztendlich durch den Mehrwert, den sie einbringt, gerechtfertigt, wie die folgende Checkliste zeigt:

- Welchen Wert hat die Veränderung?
- Wer profitiert von der Veränderung?
- Welcher Nutzen ergibt sich?
- Welche Kosten fallen an?
- Welche Probleme könnten auftauchen?
- Wird die Veränderung akzeptiert werden?
- Wie dauerhaft wird der entstandene Nutzen sein?
- Wer ist noch davon betroffen und in welcher Weise?



ÜBUNG: Die wirklich schwer durchsetzbaren Veränderungen sind jene, deren Nutzen sich erst später zeigt. Die Veränderung mag zuerst Verwirrung stiften, dann langsam akzeptiert werden und sogar Nachteile aufweisen, bis sich dann ihr Nutzen zeigt.

Zusammenfassung der Kernaussagen



In Unternehmen werden kleinere Veränderungen oftmals durchgeführt, ohne dass sie wahrgenommen werden. Kleine Veränderungen sollten ermutigt werden, da sie größere nach sich ziehen. Veränderungen, die klein anfangen, können zudem größer und größer werden, bis der Punkt erreicht wird, an dem grundlegende konzeptuelle Veränderungen stattfinden.

Wenn aber eine größere Konzeptveränderung ansteht, wird dies nicht durch eine Reihe kleinerer Veränderungen zuwege gebracht werden können. Dazu sind zumeist bahnbrechende Neuerungen notwendig.

Zusammenfassung der Lernziele



In dieser Einheit wurden die Grundlagen strategischen Managements erläutert. Sie haben gelernt, wie man eine entsprechende Unternehmenspolitik entwickelt und wie man sie umsetzt. Danach wurden Sie mit der Entwicklung einer Geschäftsstrategie und den ihr zugrunde liegenden Prinzipien vertraut gemacht. Die Schlüsselemente strategischen Managements – strategische Analyse, Auswahl und Strategieimplementierung – wurden vorgestellt.

Sie haben Näheres über unterschiedliche Arten generischer Strategien und andere Strategiemodelle erfahren. Weiters wurde ausgeführt, wie Ihr soziales Unternehmen von deren Implementierung profitieren könnte. Jede Reise beginnt mit einem Schritt, auch der Prozess der Geschäftsentwicklung.

Quellenverzeichnis

Business development, veröffentlicht am 15. Juli 2009, <http://en.wikipedia.org/>.

Business Evolution: Small 'permissible' changes can foster a culture of creativity, eingereicht von Edward de Bono am Samstag, 2006-07-08 <http://www.thinkingmanagers.com/>.

Day, G. (1994): Strategic Marketing Planning.

Dess, G.G. und Davis, P.S. (1984): Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and performance, *Academy of Management Journal*, Bd. 26, Nr. 3.

Gilson, R., Sabel, C. & Scott, R. (2009): Contracting for Innovation: Vertical desintegration and interfirm collaboration, *Columbia Law Review*, 109; 3.

Grant, R.M. (2002): *Contemporary strategy analysis*, 4. Ausg. Blackwell Publishers: Malden.

Grossman, S. & Hart, O. (1986): The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, 4 (94): 691-719.

How to Create a Business Development Strategy That Works, veröffentlicht am 24. November 2008, <http://www.morebusiness.com/>.

Jain, S. C. (1997): Marketing Planning & Strategy.

Kishore, K. B.; Kamlesh, B., (2008): The Process of Internationalization in Small and Medium Enterprises (SMEs), Halmstad University.

Lambin, J-J. (1996): Strategic Marketing Management.

Murray, J. & O'Driscoll, A. (1996): Strategy and Process in Marketing.

Mergers and acquisitions and takeovers: Buying another business is easy but making the merger a success is full of pitfalls, eingereicht von Robert Heller am Samstag, 2006-07-08
<http://www.thinkingmanagers.com/>.

Steps To Developing A Risk Management Plan, eingereicht von Sylvia Hepler,
<http://www.ezinearticles.com/>.

Strategy-Train, Training Material (2010), aufgerufen am 10. September 2012,
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=25>.

Porter, Michael E (1996): What is Strategy, Harvard Business Review, Bd. 74, Nr. 6, Nov.-Dez.

Glossar

Diversifizierung ist eine Geschäftsentwicklungsstrategie, die es einem Unternehmen ermöglicht, zusätzliche Geschäftsbereiche zu eröffnen, die sich von den gegenwärtigen Produkten, Dienstleistungen und Märkten unterscheiden.

Generische Strategien sind jene nicht branchenabhängige Strategien, die ein Unternehmen verfolgen kann, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und aufrecht zu erhalten. Sie sind hängig. Es gibt drei generische Strategien: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung.

Bei der Geschäftsentwicklung wird eine Vielzahl an Techniken und Instrumenten eingesetzt die darauf abzielen, neue Kunden zu gewinnen und neue Märkte aufzutun.

Internationalisierung umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, um fremde Märkte zu betreten. Internationalisierung kann in vielen Formen auftreten, wie als ausländische Direktinvestitionen, Partnerschaften mit ausländischen Unternehmen, Unterauftragsvergabe an ausländische Experten, Teilnahme an internationalen Netzwerken und Vieles mehr.

Strategieimplementierung ist definiert als die Art und Weise, wie Sie Ihre Strategien in Aktionen überführen. Sie erfordert detaillierte Planung und Anpassung der Unternehmensressourcen, sorgfältiges Umgehen mit möglichen Veränderungen in der

Organisationsstruktur Ihres Unternehmens sowie effektives Change Management. Die Strategieimplementierung kann in mehreren Stufen erfolgen.

Strategische Auswahl ist definiert als die Auswahl der besten Alternativen basierend auf einer Bewertung der verfügbaren strategischen Optionen.

Vertikale Integration bedeutet, dass ein Unternehmen vor- oder nachgelagerte Fertigungsstufen in einem Produktionsprozess internalisiert.

beschreibt eine Art von Managementkontrolle. Vertikal integrierte Unternehmen in einer Wertschöpfungskette durch einen gemeinsamen Eigentümer vereint. Normalerweise produziert jedes Mitglied der Wertschöpfungskette ein anderes Produkt oder (marktspezifische) Dienstleistungen und die Produkte zusammen befriedigen ein Kundenbedürfnis..