

# RE-Consult

Controlling & Changemanagement

- Interim Management
- Organisationsentwicklung
- Training und Coaching



[www.unternehmensanalysen.at](http://www.unternehmensanalysen.at)

*Monika Lewitsch / Karl Rotter*

# **Strategieentwicklung** *für inhabergeführte Betriebe aus der Praxis*



Wirtschafts- &  
Organisations-  
psychologie



Bilanzbuchhaltung  
Unternehmensberatung



SYSTEMCERT  
Zertifizierungsges.m.b.H.  
ISO 17024 - Fachtrainerin



Stand: Mai 2020 - alle personengebundenen Zertifizierungen unter [www.re-consult.at](http://www.re-consult.at)

# Strategieentwicklung

für inhabergeführte Betriebe  
aus der Praxis

Gönnen Sie sich und Ihren Mitarbeitern nachhaltigen Unternehmenserfolg, indem Sie die eigenen Stärken und die externen Chancen nutzen und die betrieblichen Schwächen sowie die Risiken vom Markt bewusst umschiffen.

Gerne begleiten wir Sie und Ihre Mitarbeiter dabei!

Monika Lewitsch / Karl Rotter,  
im Juli 2013

[www.re-consult.at](http://www.re-consult.at)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>2. AUSGANGSSITUATION</b>	<b>9</b>
2.1 DATENMATERIAL AUS DEM RECHNUNGSWESEN	10
2.2 DATENMATERIAL FÜR ZUKUNFTSBEZOGENE PROJEKTE	11
2.3 SONSTIGES DATENMATERIAL	12
<b>3. METHODIK, HAUPTPUNKTE DER ARBEIT</b>	<b>13</b>
<b>4. UNTERNEHMENSVISION, -WERTE, -MISSION, STRATEGIE UND OPERATIVE ZIELE</b>	<b>15</b>
4.1 DIE VISION DES UNTERSUCHTEN BETRIEBES	19
4.2 DIE WERTE DES UNTERSUCHTEN BETRIEBES	21
4.3 DIE MISSION DES UNTERSUCHTEN UNTERNEHMENS	22
4.4 DIE STRATEGIE	22
4.5 DIE OPERATIVEN ZIELE DES UNTERSUCHTEN UNTERNEHMENS	23
<b>5. UNTERNEHMENS- UND UMFELDDANALYSE</b>	<b>24</b>
5.1 BRANCHENSTRUKTURANALYSE	25
5.1.1 Potenzielle neue Konkurrenten	26
5.1.2 Bereits etablierte Wettbewerber innerhalb der Branche	28
5.1.3 Lieferanten	34
5.1.4 Substitutionsprodukte	36
5.1.5 Abnehmer	36
5.2 UMWELTANALYSE	38
5.2.1 Ökonomische Einflussfaktoren	39
5.2.2 Soziokulturelle Einflussfaktoren	40
5.2.3 Globale Einflussfaktoren	41
5.2.4 Technologische Einflussfaktoren	41
5.2.5 Politisch-rechtliche Einflussfaktoren	41
5.2.6 Demografische Einflussfaktoren	42

5.3	UNTERNEHMENSANALYSE: ANALYSE DES MARKETING-MIX	42
5.3.1	Produktpolitik	42
5.3.1.1	Markenpolitik	43
5.3.1.2	ABC-Analyse, Produktkomplexität	44
5.3.2	Preispolitik	49
5.3.3	Vertriebspolitik	54
5.3.4	Kommunikationspolitik	56
5.4	UNTERNEHMENSANALYSE: BILANZANALYSE MIT KENNZAHLEN	58
5.4.1	Bilanzanalyse – Analyse der Vermögens-, Kapital- und Ertragsstruktur	59
5.4.2	Kennzahlen	63
5.5	STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE	66
<b>6.</b>	<b>SWOT</b>	<b>69</b>
<b>7.</b>	<b>ANALYSE DER KERNKOMPETENZEN</b>	<b>72</b>
7.1	ERMITTLUNG DER KERNKOMPETENZEN	73
7.1.1	Ausgezeichnete Kontakte	74
7.1.2	Produktvielfalt im Bereich der Schokoladen, gelebte Tradition	74
7.1.3	Verkaufsrepräsentanz in guter Lage in Wien	74
7.2	KOMPETENZPRÜFUNG	74
7.2.1	Ausgezeichnete Kontakte	74
7.2.2	Produktvielfalt im Bereich der Schokoladen, gelebte Tradition	75
7.2.3	Verkaufsrepräsentanz in guter Wiener Lage	76
<b>8.</b>	<b>STRATEGIE</b>	<b>76</b>
8.1	SWOT-NORMSTRATEGIEN	77
8.1.1	SWOT-Normstrategien für Konditorwaren	78
8.1.1.1	SO-Strategien – Kombination von Stärken und Chancen	78
8.1.1.2	ST-Strategien: Kombination von Stärken und Risiken	78
8.1.1.3	WO-Strategien: Kombination von Schwächen und Chancen	78
8.1.1.4	WT-Strategien: Kombination von Schwächen und Risiken	79

8.1.2	SWOT-Normstrategien für Schokoladen	79
8.1.2.1	SO-Strategien – Kombination von Stärken und Chancen	79
8.1.2.2	ST-Strategien: Kombination von Stärken und Risiken	80
8.1.2.3	WO-Strategien: Kombination von Schwächen und Chancen	80
8.1.2.4	WT-Strategien: Kombination von Schwächen und Risiken	81
8.1.3	SWOT-Normstrategien für Werbeschokoladen	81
8.2	STRATEGIEENTWICKLUNG AUF BASIS DER PORTFOLIOTECHNIK	81
8.2.1	Kurzfristige Strategie, ausgelegt auf zwölf Monate	83
8.2.1.1	Gesamtunternehmensstrategie	83
8.2.1.2	Strategie für den Geschäftsbereich Konditorwaren	84
8.2.1.3	Strategie für den Geschäftsbereich Schokoladen	85
8.2.1.4	Strategie für den Geschäftsbereich Werbeschokoladen	86
8.2.1.5	Strategie für den Geschäftsbereich neue Schokoladen	86
8.2.2	Mittelfristige Strategie, ausgelegt auf 36 Monate	86
8.2.2.1	Gesamtunternehmensstrategie	87
8.2.2.2	Strategie für den Geschäftsbereich Konditorwaren	88
8.2.2.3	Strategie für den Geschäftsbereich Schokoladen	88
8.2.2.4	Strategie für den Geschäftsbereich Werbeschokoladen	89
8.2.2.5	Strategie für den Geschäftsbereich Neue Schokoladen	89
8.2.2.6	Strategie für den Geschäftsbereich Altwiener Kaffeehaus	89
8.2.3	Langfristige Strategie, ausgelegt auf zwölf Jahre	90
<b>9.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>90</b>
9.1	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	91
9.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND ZUKUNFTSAUSSICHTEN	92
<b>10.</b>	<b>NACHWORT</b>	<b>94</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>97</b>
	<b>INTERNETQUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>100</b>

## **Vorwort der Autoren**

Wir unterstützen und begleiten seit 2008 kleine und mittlere Betriebe, damit diese erfolgreich am Markt bestehen können. Unser beider Erfahrungen basieren auf einem soliden, zahlenaffinem Hintergrund – und dennoch ergänzen sich unsere verschiedenen Erfahrungswelten aus großen und kleinen Betriebsstrukturen ideal für unsere Beratungskunden.



Unser Anspruch ist es, dass unsere Kunden das was sie tun, von ganzem Herzen tun. Idealer Weise leben unsere Kunden ihren Traum und verdienen gleichzeitig gutes Geld damit. Dafür reicht es nicht, bewährte Instrumente aus der Betriebswirtschaftslehre zu kombinieren und einzusetzen, denn oft liegt zwischen Erfolg oder Misserfolg eine innere Blockade der Unternehmerin oder des Unternehmers. Andererseits reicht es genauso wenig, sich ohne der bewährten Unternehmensberaterwerkzeuge der Thematik ausschließlich über Softfacts anzunähern.

Das vorliegende Buch bezieht sich auf mehrere konkrete Praxisfälle aus den Jahren 2008 bis 2012. Aus Datenschutzgründen haben wir bewusst mehrere Beispiele miteinander vermengt, sodass für die Leser keine Möglichkeit besteht, etwaige Rückschlüsse auf real existierende Unternehmungen zu ziehen. Gleichzeitig haben wir daraus ein nachvollziehbares Beispiel kreiert und quasi den zugrundeliegenden Probanden als „untersuchtes Unternehmen“ oder „untersuchten Betrieb“ bezeichnet. Die Herangehensweise entspricht unserem Kenntnissstand des Jahres 2012. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Buches, im August 2013, hat sich unsere Beratungskompetenz durch unsere Ausbildungen zum Imago-Professional Facilitator erweitert.

Das Buch zeigt, dass aufgrund des Strategieentwicklungsprozesses bereits erste Schritte in die richtige Richtung gesetzt werden konnten, indem zunächst die Liquiditätskrise abgewendet wurde. Nur mit freiem Kopf und ohne permanenter finanzieller Sorgen ist es unserer Meinung nach möglich, seinen Traum zu formulieren

und schlussendlich auch zu leben. Wichtig ist uns dabei darauf hinzuweisen, dass ein Blick von außen oft schmerzhaft und gleichzeitig auch wachstumsfördernd sein kann. Wir als Berater haben keine allgemein gültigen Patentrezepte, um Unternehmer auf die Erfolgsspur zu bringen. Durch die Instrumente aus den Humanwissenschaften einerseits (Imago, Coaching) sowie den Werkzeuge aus der Unternehmensberatung (Planerfolgsrechnung, verschiedenste Analysetools) ist es uns möglich, unseren eingangs erwähnten Anspruch zu leben.

Struktur und Prozesse zu schaffen ist für unsere Kunden zu Beginn oft mühsam. Gleichzeitig sagt uns die Erfahrung, dass es sich absolut lohnt, diese Mühen auf sich zu nehmen – denn nur wer nicht permanent das Rad neu erfinden und dafür viel Zeit und Ressourcen aufwenden muss, wird sich in unserem wirtschaftlichem Umfeld behaupten können.

Wir freuen uns, wenn durch die vorliegende Lektüre der eine oder andere Unternehmer, trotz etwaiger latenter oder präsenter Liquiditätsprobleme, Hoffnung schöpfen kann und sich auf dem Weg macht, an sich und an seinem Unternehmen zu arbeiten!

*Monika Lewitsch*

*Karl Rotter*

### **Genderhinweis:**

Wir legen großen Wert auf Gleichberechtigung von Frauen und Männer. Auf Grund der Lesbarkeit wird in diesem Buch gelegentlich die feminine oder maskuline Form gewählt. Dies impliziert keine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.

## 1. Einleitung

In Österreich gab es im Jahr 2011 3.260 Insolvenzverfahren<sup>1</sup>. Insolvenz bedeutet, dass das betroffene Unternehmen keine liquiden Mittel zur Abdeckung der Außenstände zur Verfügung hat oder überschuldet ist. „Bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung (§§ 66 und 67) ist auf Antrag ein Insolvenzverfahren zu eröffnen.“<sup>2</sup> In mehr als 50 % aller Insolvenzverfahren ist die Ursache, gemäß Tabelle 1, auf innerbetriebliche Fehler zurückzuführen.

<b>Insolvenzursachen</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
persönliches Verschulden	17%	7%	10%	6%	6%
Fahrlässigkeit	16%	27%	22%	14%	11%
innerbetriebliche Ursachen	21%	33%	38%	44%	53%
Kapitalmangel	21%	19%	13%	13%	11%
außerbetriebliche Ursachen	20%	11%	13%	19%	16%
Sonstige	5%	3%	4%	4%	3%
<b>Anzahl Insolvenzverfahren</b>	<b>1.257</b>	<b>2.567</b>	<b>3.203</b>	<b>3.522</b>	<b>3.260</b>

Tabelle 1: Insolvenzursachen in Österreich, 1990 bis 2011<sup>3</sup>

Die Begrifflichkeit „innerbetriebliche Ursachen“ subsummiert echte Managementfehler und Versäumnisse, die vor allem auf eine mangelnde Befassung mit der Welt außerhalb des Unternehmens und die damit verbundenen Herausforderungen und Veränderungen, wie beispielsweise Preisentwicklungen, Verknappung der Rohstoffe, zu späte oder gar nicht erfolgende Korrekturmaßnahmen bei Fehlentwicklungen im Unternehmen, zurückzuführen sind.<sup>4</sup> „In einer Welt aber, die sich ständig schneller um ihre eigene Achse zu drehen scheint, in der Technologien und Produkte in immer schnellerer Abfolge kommen und dann natürlich auch wieder gehen, wird die Befassung mit der Zukunft immer wichtiger für das betriebliche Überleben. Diese Arbeit wird gemeinhin als ‚strategische Arbeit‘ bezeichnet und sie ist eine der ureigensten Management-Aufgaben für eigentlich jedes Unternehmen:

---

<sup>1</sup> Vgl. Kantner, Pressemitteilung KSV vom 18.05.2012, S 1

<sup>2</sup> Bundesgesetz über das Insolvenzverfahren (Insolvenzordnung – IO), § 1; 2010

<sup>3</sup> Vgl. Kantner, Pressemitteilung KSV vom 18.05.2012, S 1

<sup>4</sup> Vgl. Kantner, Pressemitteilung KSV vom 18.05.2012, S 1



- Was ist mein Produkt (Dienstleistung)?
- Was und wo ist mein Markt?
- Wohin entwickeln sich meine Kunden?
- Wohin entwickelt sich die Technologie in meinem Geschäft?
- Was macht die Konkurrenz?
- Und was muss ich deshalb selbst tun – heute in dieser Stunde?“<sup>5</sup>

Krisen bauen sich in der Regel systematisch auf und durchlaufen typische Stufen. Je früher die Krise identifiziert wird, desto größer ist der Handlungsspielraum.<sup>6</sup> Der Ablauf einer Unternehmenskrise kann durch die drei aufeinanderfolgende Ausprägungsformen Strategische Krise, Ertragskrise und Liquiditätskrise beschrieben werden.<sup>7</sup>

Abbildung 1: Krisenverlauf zeigt den Krisenverlauf in den genannten drei Ausprägungsformen und illustriert den schwindenden Handlungsspielraum und die damit einhergehende wachsende Bedrohung für den Fortbestand des Unternehmens, wenn aus der strategischen Krise eine Ertragskrise und schlussendlich eine Liquiditätskrise wird.



Abbildung 1: Krisenverlauf<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Kantner, Pressemitteilung KSV vom 18.05.2012, S 2

<sup>6</sup> Vgl. Soll, Habertellner, Online im Internet:

URL: [http://www.unternehmer-in-not.at/art\\_2\\_12\\_57\\_0\\_strategiekrise-ertragskrise-liquiditaetskrise.php](http://www.unternehmer-in-not.at/art_2_12_57_0_strategiekrise-ertragskrise-liquiditaetskrise.php) (Stand: 06.07.2012)

<sup>7</sup> Vgl. Schützinger, Schützinger, Balik, dvb-Verlag, 2010, S 18

<sup>8</sup> Soll, Habertellner, Online im Internet:

URL: [http://www.unternehmer-in-not.at/art\\_2\\_12\\_57\\_0\\_strategiekrise-ertragskrise-liquiditaetskrise.php](http://www.unternehmer-in-not.at/art_2_12_57_0_strategiekrise-ertragskrise-liquiditaetskrise.php) (Stand: 06.07.2012)

„Das Krisenparadoxon ist jene Umschreibung des Phänomens, dass die Krisenabfolge im Zeitablauf in der Reihenfolge Strategische Krise (1), Ertragskrise (2) und Liquiditätskrise (3), jedoch die Abfolge der Spürbarkeit bzw. Beseitigung der Unternehmenskrise in der umgekehrten Reihenfolge erfolgt.“<sup>9</sup> Gemäß Krisenparadoxon wird eine Strategische Krise erst erkannt, wenn bereits eine Liquiditätskrise besteht. Im Rahmen der leistungswirtschaftlichen Sanierung wird daher insbesondere das Wiederherstellen der Funktionstüchtigkeit des Geschäftsmodells ins Zentrum gerückt.<sup>10</sup> Viele beginnen erst in der Phase der Liquiditätskrise, von einer tatsächlichen Krise zu sprechen. In Wirklichkeit befinden wir uns dann schon im Endstadium. Die Rechnungen können nicht mehr fristgerecht bezahlt werden, Mahnungen stapeln sich am Schreibtisch. Die Bank ist nicht mehr verhandlungsbereit und Lieferanten beginnen, nur mehr gegen Vorkassa zu liefern.<sup>11</sup> Der untersuchte Betrieb befindet sich unmittelbar vor dieser Phase. „Wenn in dieser Phase nicht zügig Maßnahmen umgesetzt werden, dann ist der Weg in die Insolvenz kaum mehr zu vermeiden.“<sup>12</sup>

Der untersuchte Betrieb, ist ein in Niederösterreich ansässiges Unternehmen und beschäftigt sich seit dem Gründungsjahr 1997 mit der Produktion von Mehlspeisen und Torten sowie mit der Schokoladenproduktion. Aufgrund fehlender Organisationsstrukturen, Platzproblemen in der Produktion und Produktionsengpässen müssen in den Monaten November und Dezember gewinnbringende Aufträge mangels ausreichender Kapazität abgelehnt werden. Die Betriebsergebnisse der Jahre 2008 bis 2011 weisen permanent Verluste auf. Die Verluste wurden immer wieder mit neuen Krediten gedeckt. Für die notwendig scheinenden Investitionen zur Modernisierung der Organisationsstrukturen sowie zur Platz- und Produktionserweiterung stehen keine Eigenmittel zur Verfügung. Die derzeitige Situation lässt nicht darauf schließen, dass aus eigener Kraft das notwendige Kapital dafür erwirtschaftet werden kann.

---

<sup>9</sup> Schützinger, Schützinger, Balik, dvb-Verlag, 2010, S 19

<sup>10</sup> Vgl. Schützinger, Schützinger, Balik, dvb-Verlag, 2010, S 101

<sup>11</sup> Vgl. Soll, Haberfellner, Online im Internet:

URL: [http://www.unternehmer-in-not.at/art\\_2\\_12\\_57\\_0\\_strategiekrisertragskriseliquiditaetskrisephp](http://www.unternehmer-in-not.at/art_2_12_57_0_strategiekrisertragskriseliquiditaetskrisephp) (Stand: 06.07.2012)

<sup>12</sup> Vgl. Soll, Haberfellner, Online im Internet:

URL: [http://www.unternehmer-in-not.at/art\\_2\\_12\\_57\\_0\\_strategiekrisertragskriseliquiditaetskrisephp](http://www.unternehmer-in-not.at/art_2_12_57_0_strategiekrisertragskriseliquiditaetskrisephp) (Stand: 06.07.2012)

Mit dieser Arbeit soll eine Strategie für den niederösterreichischen Betrieb entwickelt werden, die es ihm ermöglicht, gegen die großen Schokoladekonzerne zu bestehen. Handlungsempfehlungen und Zukunftsaussichten zur Umsetzung dieser Strategie sollen aufgezeigt werden. Ziel der Arbeit ist es, Antworten zu folgende Unterfragen zu erlangen:

- Ist die vorhandene große Produktpalette dem Unternehmenserfolg zuträglich?
- Welche Vertriebskanäle sollen neben dem Flagshipstore erschlossen werden?
- Wie können vergangenheitsbezogene Daten rationell gesammelt werden, um für Kalkulationen und Planungen verlässliche Aussagen ableiten zu können?
- Wie kann das Unternehmen insgesamt auf wirtschaftlich gesunde Beine gestellt werden?

## **2. Ausgangssituation**

Nach über 20 Jahren Erfahrung bei nationalen und internationalen Top-Adressen im Bereich Süßwarenherstellung gründete der Geschäftsführer das Unternehmen. Im Jahr 2003 bot sich die Chance, ein traditionsreiches Verkaufslokal in guter Lage in Wien anzumieten. Ab Geschäftseröffnung im Jahr 2003 bis 2007 sind die Umsätze im Bereich Schokoladen stetig gestiegen.

Eine wichtige Säule des Unternehmens ist der Konditorwarenbereich. Für renommierte Gastronomie- und Hotelbetriebe, Kaffeehäuser sowie für Handelspartner werden Torten und Mehlspeisen erzeugt. Gleichzeitig werden alle Konditorwaren auch über die eigene Wiener Verkaufsrepräsentanz auf Bestellung verkauft.

Durch die langjährige Erfahrung des Geschäftsführers als Produktentwickler sowie durch die Hingabe zur Schokolade und der intrinsischen Motivation, immer wieder neue Kreationen zu entdecken, ist gewährleistet, dass der Geschäftsbereich Schokoladen innovativ ist und bleibt. Dies belegen redaktionelle Beiträge in Radio und Fernsehen sowie am Patentamt geschützte Markeneintragungen.

Weiters ist das Unternehmen im Bereich „Werbeschokolade“ tätig. Die Stärke liegt im Bereich Klein- und Kleinstauflagen mit stark divergierenden Verpackungen. Im Jahr 2011 wurden, abgesehen von den Laufkunden des Shops in Wien, ca. 200 verschiedene Kunden beliefert. Mit den 20 umsatzstärksten Kunden wurden ca. 68 % des relevanten Umsatzbereiches, das ist der Gesamtumsatz abzüglich des Umsatzes des Wiener Geschäfts, erwirtschaftet.

Der untersuchte Betrieb beschäftigt derzeit zwölf Mitarbeiterinnen und acht Mitarbeiter, je zur Hälfte in Voll- bzw. in Teilzeitbeschäftigung. Zusätzlich werden zwei Lehrlinge, eine Frau und ein Mann, als Konditoren ausgebildet. Mehr als 70 % der MitarbeiterInnen sind seit mehr als fünf Jahren im Betrieb beschäftigt. Der Geschäftsführer arbeitet im Durchschnitt mehr als 70 Stunden pro Woche in sämtlichen Bereichen des Unternehmens.

## **2.1 Datenmaterial aus dem Rechnungswesen**

Um einen raschen Überblick über das Unternehmen zu erhalten, wurden folgende Unterlagen aus der Buchhaltung, der Lohnverrechnung und der Kostenrechnung vom untersuchten Betrieb zur Verfügung gestellt:

- Jahresabschlüsse der letzten drei veranlagten Jahre (Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen, Anlagenverzeichnis, sonstige Anhänge)
- Lohnverrechnungsunterlagen
- Aktuelle Saldenlisten
- Aktuelle offene Postenlisten für Debitoren und Kreditoren
- Aktuelle Auszüge betreffend Finanzamt und Sozialversicherung
- Unterlagen über die aktuellen Verbindlichkeiten bei Banken und Privatpersonen inkl. einer Rückstellungserklärung des asiatischen Gesellschafters
- Kalkulationsgrundlagen für Produkte

Das zur Verfügung gestellte Datenmaterial entspricht der Gesamtheit der Unterlagen, welche dem untersuchten Betrieb aktuell zur Verfügung stehen. Die Unterlagen aus der Buchhaltung und der Lohnverrechnung wurden vom Steuerberater aufbereitet und

entsprechen den gesetzlichen Vorgaben. Die aktuellen Unterlagen über Verbindlichkeiten bei Banken und Privatpersonen in Verbindung mit den vorliegenden Jahresabschlüssen geben einen Überblick über die Kapitalsituation des Unternehmens. Die Kalkulationsgrundlagen für Produkte basieren auf einem EDV-Programm aus dem letzten Jahrtausend und stellen sich wenig übersichtlich dar. Insgesamt ist festzustellen, dass es im Unternehmen kein zeitgemäßes Warenwirtschaftssystem und speziell in der Verkaufsrepräsentanz in Wien kein zeitgemäßes Kassenabrechnungssystem gibt. Das zur Verfügung stehende Datenmaterial ist daher sehr grob strukturiert und basiert hauptsächlich auf den vergangenheitsbezogenen Werten aus der Buchhaltung. Im Jahr 2011 verteilte sich der Umsatz je zur Hälfte auf die Bereiche Konditorwaren bzw. Schokoladen inklusive Werbeschokoladen.

## **2.2 Datenmaterial für zukunftsbezogene Projekte**

Betreffend zukunftsbezogener Projekte wurden seitens des untersuchten Betriebs folgende Unterlagen zur Verfügung gestellt:

- Grobkonzept für die Errichtung einer Schokoladenmanufaktur inkl. Museum, Museumsshop sowie Café-Konditorei
- Förderansuchen über einen nicht rückzahlbaren Zuschuss einer öffentlichen Stelle in der Höhe von 50 % der Gesamtprojektkosten für ein Investitionserweiterungsprojekt zur automatisierten Schokoladenproduktion

Im Herbst des Jahres 2003 wurde die Verkaufsrepräsentanz in guter Wiener Lage eröffnet. Seit 2005 liegt das Grobkonzept zur Errichtung einer Schokoladenmanufaktur inklusive Museum, Museumsshop und Café-Konditorei vor. Den Gesprächen mit dem Geschäftsführer ist zu entnehmen, dass seither die volle Konzentration auf die Realisierung dieses Projekts gerichtet wurde. Die bestehende Produktionsstätte ist jedoch für die Schokoladen- und Mehlspeisenumsätze ohne Belieferung des eigenen Shops ausgelegt. Das Projekt wurde von der ersten Sekunde an allen Mitarbeiter kommuniziert. Die Lösungen sämtlicher Platz- und Strukturprobleme wurden quasi der Umsetzung dieses Projekts zugesprochen. Es ist nicht gelungen, seither eigene Kapitalreserven zu schaffen.

Im Jahr 2010 wurden Räumlichkeiten zum Mieten unmittelbar neben der Produktionsstätte frei. Diese Gelegenheit wurde ergriffen, die Produktionsmöglichkeiten am angestammten Standort zu erweitern. Die frei gewordenen Räumlichkeiten wurden angemietet. Daraus ergibt sich seit Mitte des Jahres 2010 eine höhere Mietbelastung für die Produktionsräume. Gleichzeitig wurde ein Investitionserweiterungsprojekt entwickelt mit dem Ziel, einen nicht rückzahlbaren Zuschuss in Höhe von 50 % der Gesamtinvestitionskosten von 200.000,00 Euro zu erhalten und dadurch die bestehenden, sowie neue Schokoladekreationen in gewohnter Qualität effizienter und in größeren Mengen produzieren zu können. Geplanter Projektstart war im Juni 2010. Das Projekt sollte bis Dezember 2011 fertiggestellt werden. Im September 2010 wurde die Förderzusage erteilt.

Aufgrund der fehlenden Eigenmittel stellte sich die Finanzierung in Höhe von 50 % der Gesamtprojektkosten schwierig dar. Im Sommer 2011 beteiligte sich, aufgrund der von uns aufbereiteten Unterlagen, ein Investor mit 130.000,00 Euro in Form einer stillen Beteiligung am Unternehmen. Dadurch erhöhte sich das in der Bilanz darzustellende Eigenkapital und daraus resultierend verbesserte sich die Eigenkapitalquote. Die Förderstelle stimmte einer Projektverlängerung bis 30.06.2012 zu. In der ersten Jahreshälfte des Jahres 2012 ist es durch unsere Unterstützung gelungen, den fehlenden Betrag in der Höhe von ca. 100.000,00 Euro mithilfe einer Bank aufzustellen. Somit konnte das Investitionsförderungsprojekt ausfinanziert werden. Die seit Sommer 2010 angemieteten Räumlichkeiten sind entsprechend adaptiert. Die investierten Maschinen wurden bereits vollständig geliefert, sind jedoch noch nicht in Betrieb genommen worden. So konnten die neuen Schokoladekreationen gemäß des Förderantrags noch nicht entwickelt werden. Voraussichtlich können die neuen Maschinen im August 2012 in Betrieb genommen und dann kann mit der Produktentwicklung begonnen werden.

### **2.3 Sonstiges Datenmaterial**

Um den Blick auf die Ausgangssituation zu vervollständigen, wurden folgende Kommunikationsmittel und Vertriebskanäle begutachtet und gewürdigt:

- Bestehende Website
- Bestehender Onlineshop

Die Website wurde im Sommer 2011, durch unser Partnerunternehmen und in Zusammenarbeit mit uns, neu erstellt. Bisher wurden keine Maßnahmen eingeleitet, um die Bekanntheit des neuen Internetauftritts zu steigern. Die Website wird im Unterkapitel 5.3.4 Kommunikationspolitik kritisch gewürdigt.

Der Onlineshop wurde im Herbst 2011 durch unsere Firma neu erstellt und steht seit Jänner 2012 zur Verfügung. Auch hier wurden bis dato keine Maßnahmen ergriffen, um den Onlineshop zu bewerben. Der Onlineshop wird im Unterkapitel 5.3.3 Vertriebspolitik kritisch gewürdigt.

### **3. Methodik, Hauptpunkte der Arbeit**

Im ersten Schritt werden die Begriffe „Unternehmensvision“, „Unternehmenswerte“, „Unternehmensmission“, „Strategie“ und „operative Ziele“ literarisch gestützt definiert und der jeweilige Iststand der untersuchten Firma überprüft und kritisch gewürdigt. „Das generelle Ziel einer Literaturrecherche ist die Entwicklung einer tragfähigen Wissensbasis.“<sup>13</sup>

Auf Basis der Literaturrecherche sowie des Iststands werden Unternehmens- und Umfeldanalysen zur Strategiefindung durchgeführt. Die unternehmensbezogenen Daten und Fakten werden mit Firmenangehörigen auf Basis des Kieler Beratungsmodelles erarbeitet. „Gerade wenn Märkte und damit Unternehmen sich dramatisch verändern, etwa bei strategischen Neuausrichtungen, Restrukturierungen, Fusionen oder Übernahmen, kommt dem Coaching eine prägnante Funktion im Management zu. Nicht nur Strukturen und Arbeitsprozesse werden gravierend verändert. Auf allen Ebenen des Unternehmens muss eine neue mentale Grundorientierung, eine neue Kultur mit einer entsprechenden Überzeugung und

---

<sup>13</sup> Kleibel, Mayer, 2005, S 15

Haltung geschaffen werden, als dauerhafte Basis für das veränderte Verhalten. Coaching schafft in solch turbulenten Situationen persönliche Unterstützung sowie Freiraum zur Reflexion des Tagesgeschäfts und gibt Impulse für die strategische Bewältigung der Herausforderungen.“<sup>14</sup> Coaching nach dem Kieler Beratungsmodell versteht sich als eine Interaktion von ExpertInnen. Das bedeutet, dass der Coach die besonderen Fähigkeiten der lösungs- und zukunftsorientierten Gesprächsführung und Reflexion besitzt. Der Coachingkunde wiederum verfügt über das spezielle Wissen aus seinem Aufgabenbereich und ist somit Experte in diesem spezifischen Kontext. Erfolgreiches Coaching kombiniert diese Expertisen und macht sie zusammen fruchtbar.<sup>15</sup> „Das systemisch-konstruktiv(istisch)e Coaching geht, wie der Name schon verrät, einerseits von der Systemtheorie, insbesondere von den Arbeiten Niklas Luhmanns über Soziale Systeme, sowie andererseits vom Radikalen Konstruktivismus, wie ihn Heinz von Foerster, Humberto R. Maturana und Ernst von Glasersfeld formuliert haben, aus.“<sup>16</sup>

Die Analyseergebnisse werden in Form einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Zur Absicherung werden die Kernkompetenzen ermittelt. Auf Basis der SWOT-Analyse sowie der Kernkompetenzenanalyse werden SWOT-Normstrategien sowie Strategien auf Basis der Portfoliotechnik durchgeführt. Letztgenannte Strategien berücksichtigen eine zeitliche Komponente sowie die derzeitige wirtschaftliche Situation der untersuchten Firma. Das Ergebnis wird kritisch gewürdigt. In der Zusammenfassung folgen konkrete Handlungsempfehlungen für die weitere Arbeit sowie praxisrelevante Zukunftsaspekte.

Die logischen Schlussfolgerungen werden deduktiv erarbeitet. Deduktives Denken geht von größeren bzw. allgemeinen Zusammenhängen aus und schreitet zu einer

---

<sup>14</sup> N.N., Kieler Beratungsmodell: Online im Internet: URL: [http://www.esba.eu/index\\_html?id=62](http://www.esba.eu/index_html?id=62) (Stand 07.07.2011)

<sup>15</sup> Vgl. N.N. Masterprogramm zum/zur Coach mit staatlich anerkannter ISO 17024 Zertifizierung zum Coach. Online im Internet: <http://www.esba.eu/media/pdf/20120314ESBACOFolderWeb.pdf> (Stand 08.07.2012)

<sup>16</sup> Tomaschek, 2009, S 39



spezifischen Praxisrichtung fort.<sup>17</sup> „Induktives Schlussfolgern geht umgekehrt vom Besonderen zum Allgemeinen. Auf diesem Weg des logischen Denkens will man aus der Beobachtung von Einzelfällen allgemein gültige Theorien ableiten. Die induktive Methode ermittelt Tatsachen durch Beobachtung und kommt aufgrund dieser Beobachtungen zu Verallgemeinerungen. Sie gilt überall dort, wo bisher wenig theoretisch gearbeitet wurde.“<sup>18</sup> Zum Thema „Strategie“ gibt es 674 Literaturvorschläge.<sup>19</sup> Das Arbeiten mit einem Probanden stellt keinen empirischen Zugang, die Ergebnisse daher nicht Beweise von objektiven Daten dar.<sup>20</sup> Induktive Rückschlüsse der Ergebnisse auf eine Gesamtheit, beispielsweise auf die Gesamtheit aller österreichischen Kleinunternehmungen, sind daher unzulässig.

Theorie und Praxis sind zuinnerst miteinander verwoben und bilden gemeinsam die Wissensbasis. Unter Theorie versteht man ein Set aufeinander bezogener Konzepte. Sie eröffnet einen systematischen Blick auf ein Phänomen. Die Theorie leitet die Praxis an. Die Praxis erlaubt die Überprüfung der Theorie.<sup>21</sup> Durch den Zugang zur Theorie und Praxis wird einerseits die Gefahr der möglichen theoretischen Abstraktion vermieden, andererseits baut der Praxisbezug auf einem soliden theoretischen Fundament auf.

#### **4. Unternehmensvision, -werte, -mission, Strategie und operative Ziele**

„Am Anfang steht immer das Ziel. Man kann auch sagen: die Vision.“<sup>22</sup> Die Basis für ein Unternehmen, um eine Strategie bzw. Ziele zu verfolgen und schlussendlich auch erfolgreich sein zu können, ist eine klare Festlegung der Unternehmensvision, -mission, -werte, sowie die Motivation seines Tuns.<sup>23</sup> Die Vision gibt die Richtung vor und wirkt wie eine unsichtbare Leine, welche die Energien aller Mitarbeiter ausrichtet und die geballten Kräfte wie in einem Brennglas auf das gemeinsame Ziel fokussiert.<sup>24</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. LoBiondo-Wood, Haber, 2005, S 173

<sup>18</sup> Vgl. LoBiondo-Wood, Haber, 2005, S 780

<sup>19</sup> Vgl. Bibliothek Wien, Online im Internet: URL: <http://katalog.buechereien.wien.at/> (Stand: 06.07.2012)

<sup>20</sup> Vgl. Mayer, 2003, S 14

<sup>21</sup> Vgl. LoBiondo-Wood, Haber, 2005, S 172

<sup>22</sup> Simon H, 2007, S 46

<sup>23</sup> Vgl. Mayer, 2003, S 14

<sup>24</sup> Vgl. Gieschen, 2005, S 27

Eine Vision gibt den Mitarbeitern eine Information darüber, wie die Organisation in Zukunft aussehen soll. Die Vision verkörpert die Grundwerte der Organisation, sie vereinigt die Gefühle und Gedanken der Organisationsmitglieder, während sie Richtlinien und Hilfestellung anbietet. Obschon die Vision von einer Idee inspiriert ist, ist sie nach gegläckter Weitergabe an die Mitarbeiter nicht länger abstrakt. Sie wird verinnerlicht und gelebt.<sup>25</sup>

Mitarbeiter wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, eigenständige Entscheidungen treffen und selbständig handeln. Das setzt einen Orientierungsrahmen voraus, an dem Handlungen und Entscheidungen ausgerichtet werden können. Diese Orientierung erhalten sie durch eine gemeinsame Vision. Ähnlich einem Leuchtturm gibt sie dem Unternehmen Zukunft und Richtung. Im Idealfall ist die Vision eine Leitlinie, an der alle Maßnahmen ausgerichtet werden können. Unternehmensvision und Unternehmenswerte bieten demnach einen klaren Orientierungsrahmen und sind Voraussetzung für Motivation und Energie in einem Unternehmen. Mitarbeiter müssen sich mit der Vision identifizieren, damit sie verwirklicht werden kann. Die Vision muss praktikabel sein, das heißt in Einzelziele der Tagesarbeit zerlegt werden können. Die Formulierung darf nicht starr und dogmatisch ausfallen, sondern muss eine schrittweise Anpassung an die Realität zulassen. Die Vision muss durch die Potenziale und Ressourcen eines Unternehmens gedeckt werden.<sup>26</sup> „Ziele und Visionen werden so zum kraftvollen Motor unternehmerischen Denkens und Handelns. Darüber hinaus reißen visionäre Unternehmer ihre Mitmenschen mit.“<sup>27</sup>.

Abbildung 2 veranschaulicht, dass idealerweise am Beginn als Motivator für unternehmerisches Tun die Vision steht. Das Unternehmen sollte darauf basierend und unter Berücksichtigung der Mission, der Grundsätze und Werte eine Strategie entwickeln und sich konkrete Ziele setzen.

---

<sup>25</sup> Vgl. Denison, S 2001, S 354 ff

<sup>26</sup> Vgl. Weissmann, 2011, S 31 ff

<sup>27</sup> Simon Hermann, 2007, S 47

Die Kernwerte bzw. der Handlungsgrundsatz ist die Beschreibung der Grundsätze, nach denen sich die Mitarbeiter verhalten. Die Elemente, aus denen die Kernwerte zu formen sind, sind Verhaltensnormen und zentrale Werte, an die das Unternehmen glaubt. Dabei gelten die Kernwerte sowohl für das Miteinander zwischen den Mitarbeitern im Unternehmen (Innenverhältnis) als auch für Handlungen gegenüber externen Gruppen (Außenverhältnis).<sup>28</sup>

Die Erziehung, die Ausbildung – alle menschlichen Kontakte – führen zu der Entstehung des Wertegerüsts einer Gesellschaft. Werte prägen kollektive und individuelle Empfindungen. Sie prägen das Entscheidungsverhalten des Einzelnen. Werte üben gegenüber dem internen und externen Umfeld eine Auswahl-, Filter- und Bewertungsfunktion aus.<sup>29</sup>

Philosophisch betrachtet ist die Mission der „Sinn des Lebens“, die Antwort auf die Frage „wozu bin ich hier?“<sup>30</sup> Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich durch eine(n) klare(n) und eindeutige(n) Unternehmenszweck und -richtung aus. Klare strategische Vorhaben tragen dabei den Unternehmenszweck durch die Organisationen und vermitteln so den Mitgliedern, wie der Einzelne zur Erreichung der Ziele beitragen kann. Änderungen der zugrundeliegenden Mission erfordern entsprechende Änderungen der Strategie und Struktur der Organisation.<sup>31</sup>

Die Mission wird auf der einen Seite von grundsätzlichen Werten und Zielen geleitet – einer Kernmission, die sich im Laufe der Zeit wenig oder gar nicht verändert; und auf der anderen Seite regt sie zum Fortschritt an: Veränderungen, Verbesserungen, Innovationen, Erneuerungen.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Bleicher, 2011, S 118

<sup>29</sup> Vgl. Staehle, 1990, S 573

<sup>30</sup> Vgl. Malik, 2011, S 94 f

<sup>31</sup> Vgl. Denison, 2001, S 354 ff

<sup>32</sup> Vgl. Drucker, 2009, S 47

Das Leitbild bestimmt die Entwicklung der Unternehmenspersönlichkeit. Es steckt den Rahmen für künftiges Handeln durch einen Katalog ab, der Werte, Bekenntnisse und Kriterien zur Unternehmenspersönlichkeit enthält und Verhaltensnormen setzt.<sup>33</sup>

Ein Leitbild ist die schriftliche Formulierung von Grundsätzen und Werthaltungen. Es zielt nach innen auf eine stärkere Identifikation und Motivation der MitarbeiterInnen und nach außen auf ein klares Erscheinungsbild und auf Berechenbarkeit für die relevanten Umweltsegmente ab.<sup>34</sup>

„Das Leitbild eines Unternehmens bildet die Basis für Strategiearbeit. Um eine einheitliche und konsistente Strategie zu entwickeln, sind zunächst die grundlegenden Werte und Ziele in Form eines Leitbilds zu vereinbaren, um gemeinsam weiter strategische Maßnahmen und Optionen abzuleiten und zu bewerten. Die Folge ist eine in sich schlüssige und transparente Arbeit, die durch klare Ziel- und Werteorientierung von Mitarbeitern und externen Anspruchsgruppen wahrgenommen wird. Mitarbeiter werden durch Leitbilder und die detaillierte Zuordnung personeller Einzelziele für die gemeinsame Zielerreichung motiviert und zum zielorientierten Handeln gebracht.“<sup>35</sup> „Das Leitbild lässt sich in die Bestandteile Vision, Mission und Kernwerte zerlegen.“<sup>36</sup>

„Unter Strategie versteht man das Streben nach einem für das Ganze bedeutenden Ziel in einer längerfristigen Optik. Die Strategie setzt daher wichtige Zielsetzungen, die Taktik hingegen bestimmt Wege und Maßnahmen, um kurzfristige Zwischenziele zu erreichen. Eine Strategie ist somit der wichtige Fahrplan in die Zukunft, der das Muster des Handelns mitbestimmt.“<sup>37</sup> „Eine Strategie ist eine definierte Folge von Einzelschritten, die auf ein übergeordnetes Ziel hin ausgerichtet sind. In ihr sind die Maßnahmen für jede spezielle Situation festgelegt. Sie ist aber kein dogmatisch feststehendes Glaubensbekenntnis.“<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Herbst, 2009, S 52

<sup>34</sup> Vgl. Heimerl-Wagner, 1993, S 285 ff

<sup>35</sup> Kerth, Asum, Stich, 2011, S 198

<sup>36</sup> Kerth, Asum, Stich, 2011, S 199

<sup>37</sup> Scheuss, 2008, S 34

<sup>38</sup> Simon, 2005, S 28

„Wenn Sie sich auf ein Ziel festgelegt haben, dann wissen Sie, warum Sie gerade in diese Richtung gehen und lassen sich nicht mehr so leicht vom eingeschlagenen Weg abbringen. Außerdem: Wenn das Ziel klar ist, können Sie Wichtiges von Unwichtigem leichter unterscheiden.“<sup>39</sup>



Abbildung 2: „Von der Vision zu den Zielen“-Pyramide<sup>40</sup>

#### 4.1 Die Vision des untersuchten Betriebes

Warum ist es auch für den untersuchten Betrieb wesentlich, eine konkrete Vision zu haben und zu verfolgen? Eine Vision ist ein lebendiges, sehr wünschenswertes, sehr herausforderndes Bild von der Zukunft eines Unternehmens, dessen Attraktivität allen Beteiligten Energie zu seiner Verwirklichung vermittelt. Das Wünschenswerte ist dabei stark emotional besetzt.<sup>41</sup>

Bei einer Vision geht es darum, eine Vorstellung davon zu erhalten, wie ein Unternehmen in Zukunft aussehen soll. Sie muss Ziel und Richtung vorgeben, soll langfristig sein, aber dennoch nicht auf den Nimmerleinstag verträsten. In ihr sollten qualitative und quantitative Elemente enthalten sein. Sie muss herausfordernd sein, um große Energie freizusetzen, darf aber nicht Ziele postulieren, die von zu vielen Betroffenen

---

<sup>39</sup> Simon, 2005, S 32

<sup>40</sup> Vgl. Weissmann, 2005, S 172 ff

<sup>41</sup> Vgl. Lettau, 2001, S 61 ff

als unrealistisch und unerreichbar angesehen werden. Die Vision geht von der Unternehmensspitze aus, sollte jedoch die Mitarbeiter einbeziehen, um Akzeptanz und Realismus zu gewährleisten. Eine Vision muss zur Geschichte, zur Kultur, zur Identität des jeweiligen Unternehmens passen.<sup>42</sup>

Die Vision beschreibt die Vorstellung davon, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen soll. Dabei gibt sie langfristige Ziele vor und geht zeitlich und quantitativ über das Tagesgeschäft hinaus. Vereinfacht dargestellt, ist sie so herausfordernd formuliert, dass sie zwar unerreichbar ist, aber dennoch nicht absurd erscheint (bildlich gesprochen). Zusätzlich sollte sie eine emotionale Komponente haben, sodass von ihr eine motivierende Wirkung ausgeht und man sich leicht an sie erinnert. Je solider eine Vision ausgearbeitet ist, desto mehr Zeit kann später durch die Vermeidung von Einzelfragen gespart werden.<sup>43</sup>

Der große Traum des Geschäftsführers ist es, eine Schokoladenmanufaktur inklusive Museum, Museumsshop und Café-Konditorei zu errichten. In seiner Manufaktur rechnet er mit einer großen Besucherzahl. Außerdem spricht er davon, dass es ein Muss ist, diese kulturelle Reise unserer Jugend zugänglich zu machen. Dieser Traum entspricht in allen Punkten einer Vision gemäß Definition von Bleicher<sup>44</sup>:

- Der Geschäftsführer hat eine klare Vorstellung darüber, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen soll.
- Der Geschäftsführer formuliert ein langfristiges Ziel, welches zeitlich und quantitativ über das Tagesgeschehen hinausgeht.
- Der Traum scheint unerreichbar, aber nicht absurd zu sein.
- Die Idee zur Errichtung einer Schokoladenmanufaktur inklusive Museum, Museumsshop und Café-Konditorei beinhaltet eine emotionale Komponente und wirkt dadurch sowohl für den Geschäftsführer als auch für die MitarbeiterInnen motivierend.

---

<sup>42</sup> Vgl. Simon, Von der Gathen, 2002, S 15 ff

<sup>43</sup> Vgl. Bleicher, 2011, S 118

<sup>44</sup> Vgl. Bleicher, 2011, S 118

- Es gibt weltweit kein vergleichbares Objekt. Man erinnert sich daher leicht an den Traum des Unternehmers.

Die Vision darf anspruchsvoll und groß sein und etwas mit dem Potenzial des Unternehmens zu tun haben. Hier kommt es darauf an, am Anfang das Ende im Blick zu haben. Was soll am Ende des Prozesses erreicht sein?<sup>45</sup> Auch diesen Ansprüchen wird die Vision des Geschäftsführers, die er seit dem Jahr 2005 verfolgt, gerecht. Trotzdem gibt es außer einem Grobkonzept aus dem Jahr 2005 mit einigen Adaptierungen aus späteren Jahren nichts, was ihn der Erfüllung seiner Vision näherbringt. Die Vision wurde bereits im Jahr 2005 an die Mitarbeiter kommuniziert. Durch die scheinbare Unerreichbarkeit hat sie seither die Anziehungskraft für die Mitarbeiter verloren.<sup>46</sup>

#### **4.2 Die Werte des untersuchten Betriebes**

„Das Wertesystem bildet das Fundament der persönlichen Unternehmensidentität. Erst wenn alle Mitarbeiter die Werte des Unternehmens kennen und verinnerlicht haben, ist die Basis für ein zielgerichtetes Handeln geschaffen, bei dem alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen.“<sup>47</sup>

Folgende Werte können zusammengefasst genannt werden:

- Gutes Betriebsklima, Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Bezug zur Monarchie sowie zur österreichischen, vor allem zur Wiener Geschichte
- Handwerkstradition
- Genuss
- Auserlesene Rohstoffe
- Innovationsgeist – Entwicklung von neuen Produkten

---

<sup>45</sup> Vgl. Knoblauch, Hügler, Mockler; 2009, S 137

<sup>46</sup> Vgl. Knoblauch, Hüger, Mockler, 2009, S 144

<sup>47</sup> Weissmann, 2011, S 31

Mithilfe der Analyseinstrumente werden diese Werte in Kapitel 5 kritisch gewürdigt. Ziel ist es, dass die Werte in die Strategie einfließen (Kapitel 8) und schlussendlich im operativem Alltag gelebt werden.

### **4.3 Die Mission des untersuchten Unternehmens**

„Die Mission bzw. der Handlungsauftrag beschreibt die grundsätzlichen, vom Unternehmen zu verfolgenden Aufgaben. Sie definiert dabei, warum die Organisation überhaupt existiert und erläutert den damit verbundenen Beitrag zur Gesellschaft. Die Mission sollte, in einfachen Worten formuliert, die Identität und Persönlichkeit des Unternehmens repräsentieren. Dabei sollte sie mindestens zwei zentrale Elemente erfassen: Unternehmenszweck und Strategien. Dadurch wird neben der Bedeutung für die Gesellschaft auch den Mitarbeitern verdeutlicht, warum sie als begabte und motivierte Menschen ihr Talent in genau dieses Unternehmen einbringen.“<sup>48</sup>

Der Unternehmenszweck des untersuchten Unternehmens basiert auf drei Geschäftsfeldern:

- Konditoreiwaren
- Schokolade
- Werbeschokolade

Eine schriftlich festgehaltene Mission sowie schriftlich definierte Strategien gibt es nicht.

### **4.4 Die Strategie**

Überdurchschnittlicher Erfolg von Unternehmungen lässt sich durch eine geschützte Marktpositionen, den Besitz einzigartiger Ressourcen, den Aufbau herausragender Fähigkeiten, die optimale Minimierung der Transaktionskosten, das geschickte Aus-

---

<sup>48</sup> Kerth, Asum, Stich, 2011, S 199



tricksen der Wettbewerber oder die optimale Anpassung an ökologische Nischen erklären.<sup>49</sup> „Strategie ist richtiges Handeln, wenn wir nicht wissen, wie die Zukunft sein wird, und dennoch handeln müssen, wobei auch nichts zu tun ein Handeln ist.“<sup>50</sup>

Voraussetzung für eine schriftlich festgehaltene Strategie sind die zeitlich vorgelagerten Bereiche Vision, Mission und Werte.<sup>51</sup> Es wurde festgestellt, dass die geplante Errichtung einer Schokoladenmanufaktur inklusive Museum, Museumsshop und Café-Konditorei einer Vision entspricht. Die ermittelten Werte sind zueinander widersprüchlich und werden im Analyseteil hinterfragt und kritisch gewürdigt. Eine schriftlich festgehaltene Mission gibt es nicht.

Ein geplantes Verhalten, um die Vision zu erreichen, gibt es nicht. Vielmehr ist festzustellen, dass das tägliche Tun des Geschäftsführers davon getragen ist, Umsatz zu generieren und neue Produkte zu erfinden. Zumeist ergibt sich neues Geschäft über Zwischenhändler in den Bereichen Konditoreiwaren und Werbeschokoladen. Kundenanfragen verlangen oft die Entwicklung neuer Produkte. Der Geschäftsführer widmet sich mit großer Leidenschaft und Hingabe dieser Produktentwicklung, welche den Interessenten nicht verrechnet wird. Den Gesprächen mit ihm ist zu entnehmen, dass es keine Zeitaufzeichnungen für die Produktentwicklung gibt und dass oft keine Beauftragung erfolgt. Dadurch können die Produktentwicklungskosten weder bewertet noch refinanziert werden.

#### **4.5 Die operativen Ziele des untersuchten Unternehmens**

„Ob man Ziele vereinbart (wofür vieles spricht) oder sie vorgibt, hängt von der Situation ab. Man darf daraus kein Dogma machen. Die Aufgabe als solches besteht darin, dafür zu sorgen, dass man überhaupt Ziele hat, und zwar klare und präzise.“<sup>52</sup> Durch die nicht vorhandene Strategie gibt es keine operativen, messbaren Zielvorgaben.

---

<sup>49</sup> Vgl. Müller-Stevens, Lechner, 2003, S 144

<sup>50</sup> Malik, 2007, S 19

<sup>51</sup> Vgl. Weissmann, 2005, S 172 ff

<sup>52</sup> Malik, 2007, S 71

„Haben Sie schon einmal einen netten kleinen Nager in seinem Hamsterrad beobachtet? Wenn nicht, nehmen Sie sich die Zeit. Es ist faszinierend zu sehen, wie viel Energie man aufwenden kann, ohne sich von der Stelle zu bewegen.“<sup>53</sup> „Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie wollen, können Sie auch keine Pläne machen. Ziellosigkeit führt meist zu Planlosigkeit oder unproduktivem Aktivismus.“<sup>54</sup> Diese Ziel- und Planlosigkeit bzw. ein unproduktiver Aktivismus ist beim Geschäftsführer erkennbar, vergleichbar mit einem Leben im Hamsterrad.

## **5. Unternehmens- und Umfeldanalyse**

Die Unternehmens- und Umfeldanalyse dient zur Beschaffung der notwendigen Informationen zur Formulierung der Unternehmensstrategie. Diese Phase liefert somit die Fakten, auf denen nachfolgend Strategie und Unternehmensplanung aufgebaut werden. Die Unternehmensanalyse soll dabei die Stärken und Schwächen der Unternehmung aufzeigen, während die Umfeldanalyse die Chancen und Risiken für das Unternehmen in dessen Umfeld (Markt) bestimmt.

Somit gelten als Ziele der Unternehmens- und Umfeldanalyse:

- Die Risiken aus dem Unternehmensumfeld und die Schwächen des eigenen Unternehmens zu reduzieren sowie
- Die Chancen aus dem Unternehmensumfeld und die Stärken des eigenen Unternehmens zu nutzen

Letztendlich dient die daraus resultierende Strategie der Schaffung von Erfolgspotenzialen. Diese sollen sich positiv auf zukünftige Erfolgs- und Liquiditätsgrößen auswirken und somit zum Überleben des Unternehmens beitragen.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Knoblauch, Hüger, Mockler, 2009, S 32

<sup>54</sup> Knoblauch, Hüger, Mockler, 2009, S 171

<sup>55</sup> Ziegenbein, 2004, S 118

Zur Analyse des Unternehmensumfelds kommen die Branchenstrukturanalyse sowie eine Umweltanalyse zur Anwendung. Im Unternehmen selbst werden die zur Verfügung stehenden Zahlenmaterialien kritisch gewürdigt sowie eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt. Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der Umfeld- sowie der Unternehmensanalyse in Form einer SWOT-Analyse zusammen gefasst. „Durch die SWOT-Analyse lassen sich die Stärken (**S**trength) und Schwächen (**W**eakness) des Unternehmens sowie die in seiner Umwelt liegenden Gelegenheiten (**O**pportunities) und Bedrohungen/Risiken (**T**hreats) aufdecken.“<sup>56</sup>

## 5.1 Branchenstrukturanalyse

Porter definiert den Begriff Branche als „eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können.“<sup>57</sup>

Die Branchenstrukturanalyse soll dem untersuchten Unternehmen Klarheit darüber verschaffen, wie sich die Wettbewerbskräfte in der Schokolade- und Konditorbranche darstellen. Zweck der Analyse ist es, für das Unternehmen eine Position zu finden, um sich gegen die Wettbewerbskräfte zu schützen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen zu können.<sup>58</sup> Abbildung 3 zeigt fünf Kräfte innerhalb einer Branche, welche die Gewinnpotenziale am Markt maßgeblich beeinflussen.<sup>59</sup>

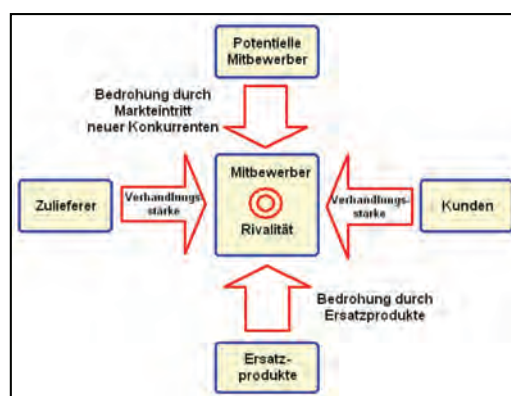


Abbildung 3: Porter 5 Forces<sup>60</sup>

<sup>56</sup> Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2004, S 52

<sup>57</sup> Porter, 2008, S 37

<sup>58</sup> Vgl. Porter, 2008, S 35 f

<sup>59</sup> Vgl. Porter, 2008, S 36

<sup>60</sup> Vgl. Porter, 2008, S 36

Im Folgenden werden die fünf Kräfte beschrieben und für die drei Geschäftsfelder Konditorwaren, Schokolade und Werbeschokolade zur Anwendung gebracht.

#### 5.1.1 **Potenzielle neue Konkurrenten**

Durch den Eintritt von neuen Anbietern in den Markt werden die Kapazitäten erhöht und daraus resultierend sinken die Preise. Somit ist ein Absinken der Rentabilität in der Branche zu erwarten. Es gibt fünf wesentliche Ursprünge von Eintrittsbarrieren:

- Betriebsgrößensparnis
- Produktdifferenzierung
- Kapitalbedarf
- Umstellungskosten
- Zugang zu Vertriebskanälen<sup>61</sup>

Die **Mehlspeisen** und **Torten** aus dem untersuchten Betrieb werden hauptsächlich an Konditoreien und Kaffeehäuser verkauft. Im Jahr 2011 wurden ca. 17 % des Gesamtumsatzes mit einem Kunden erwirtschaftet. Dieser Kunde betreibt acht Lokale und wird unter Punkt 5.1.5 aus der Abnehmerperspektive kritisch gewürdigt. Andere Kaffeehausketten, wie beispielsweise die Landtmanngruppe, produzieren ihre Konditoreiwaren selbst. Die Landtmanngruppe betreibt aktuell sieben Kaffeehäuser in Wien. Der genannte Großkunde produziert für einen der acht Standorte die Konditorwaren selbst. Aufgrund der Anzahl der Lokale, der Unternehmensgröße sowie durch den direkten Zugang über die eigenen Lokale zu den Endkunden scheinen die fünf genannten Eintrittsbarrieren überwindbar, um in Zukunft für die gesamte Firmengruppe die Mehlspeisen und Torten selbst zu produzieren. Mit dem Geschäftsfeld Konditorwaren wurden im Jahr 2011 49 % des Gesamtumsatzes erwirtschaftet, davon 17 % mit dem erwähnten Großkunden. Die restlichen 32 % sind dermaßen verteilt, dass pro weiterem Kunden maximal 5 % des Gesamtumsatzes erwirtschaftet werden. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass einer dieser Kleinabnehmer damit beginnt, selbst

---

<sup>61</sup> Vgl. Porter, 2008, S 39 ff

Torten und Mehlspeisen zu produzieren und dadurch zu einem neuen Anbieter in diesem Bereich wird. Das untersuchte Unternehmen ist einer von wenigen Marktteilnehmern, die Torten und Mehlspeisen in Handwerkstradition in derartigen Mengen produzieren, jedoch keinen eigenen Vertriebskanal, wie beispielsweise eine Café-Konditorei, betreiben. Aufgrund der genannten Eintrittsbarrieren ist die Gefahr von zusätzlichen neuen Konkurrenten, welche ebenfalls nahezu ausschließlich Kaffeehäuser und Konditoreien beliefern, als gering zu betrachten.

Torten für individuelle Anlässe, wie Hochzeiten und Geburtstage, können mit geringem Kapitalbedarf gefertigt werden. Der Markteintritt zusätzlicher Konkurrenten scheint aus diesem Grund möglich zu sein.

Die **Schokoladen** aus dem untersuchten Unternehmen werden über die eigene Wiener Verkaufsrepräsentanz vertrieben. Seit Beginn des Jahres 2012 können die Produkte auch über den eigenen Onlineshop bezogen werden. Die Schokoladen zeichnen sich durch die Vermittlung der Werte Tradition (Handwerkstradition, Affinität zur Geschichte der Stadt Wien), ihre Einzigartigkeit im Geschmack, die Produktvielfalt und die exquisiten Verpackungen aus. Durch diese Produktdifferenzierungen sowie die eigenen Vertriebskanäle ist nicht davon auszugehen, dass eine Bedrohung durch den Eintritt neuer Anbieter in den Markt besteht. In diesem Geschäftsfeld machen es größenunabhängige Kostennachteile, wie Besitz von Produkttechnologien (Know-how) oder Lern- und Erfahrungskurven, für neue Konkurrenten schwierig, Fuß zu fassen.<sup>62</sup>

Im Bereich **Werbeschokoladen** ist festzustellen, dass immer mehr Werbeartikelhändler süße Werbeideen (Schokoladen, Bonbons, Pralinen etc.) über ihre bewährten Vertriebskanäle, wie Werbeartikelkataloge und Onlineshops anbieten. Diese Werbeartikelhändler sprechen sehr oft Werbeagenturen an. Diese wiederum haben gute Kontakte zu weiteren Geschäftskunden, welche schlussendlich die Werbeschokoladen, oder auch andere verzehrbare Werbeartikel, in Auftrag geben. Durch den Eintritt von immer neuen Anbietern in den Markt der Werbeschokoladen erhöhen sich die

---

<sup>62</sup> Vgl. Porter, 2008, 44

Kapazitäten sowie die Auswahlmöglichkeit der Kunden. Dies geht einher mit einem Absinken der Preise. Bei gleichbleibender Kostenstruktur resultiert daraus eine niedrigere Rentabilität.<sup>63</sup>

### 5.1.2 **Bereits etablierte Wettbewerber innerhalb der Branche**

Um strategische Wettbewerbsvorteile gezielt schaffen und verteidigen zu können, muss man seine Konkurrenten möglichst gut kennen. Nur wenn die Stärken und Schwächen der Gegner ausgelotet sind, lassen sich die Chancen und Gefährdungen von Wettbewerbsvorteilen realistisch abschätzen.<sup>64</sup> Nur so ist es möglich, sich auf einen bestimmten Wert zu spezialisieren, um in das Bewusstsein der Kunden vorgelesen zu werden und sicherzustellen, dass sich die Preisgestaltung nicht an dem orientiert, was die Konkurrenz zulässt, sondern an den wirklichen Werten.<sup>65</sup>

Das Wissen über Stärken und Schwächen der Mitbewerber erleichtert deren Potenzial, Ziele gegenwärtiger und zukünftiger Strategien abzuleiten und zu beurteilen. Daraus ergibt sich sowohl die Chance, eigene Stärken auszubauen, als auch sich dorthin auszurichten wo der Mitbewerber am schwächsten ist.<sup>66</sup>

Wesentliche Faktoren für die Rivalität in einer Branche sind folgende:

- Hoher Fixkostenanteil und Kapazitätsreserven
- Ähnliche Wettbewerber
- Differenzierung über den Preis
- Hohe Austrittskosten

Herrscht in einer Branche zu viel Rivalität, ist davon auszugehen, dass die Gewinne der einzelnen Unternehmen gegen null tendieren<sup>67</sup>.

---

<sup>63</sup> Vgl. Porter, 2008, S 39

<sup>64</sup> Vgl. Simon, Von der Gathen, 2002, S 97

<sup>65</sup> Vgl. Merath S, 2009, S 297

<sup>66</sup> Vgl. Weissmann, A., 2011, S 76

<sup>67</sup> Vgl. Porter, 2008, S 51 ff

Im Bereich **Konditorwaren** sind die unmittelbaren Konkurrenten die k.u.k-Hofzuckerbäckerei Demel, Bachhalm, Sacher, Leschanz, Hanauer sowie die hausinterne Produktionsstätte der Landtmanngruppe. Nahezu alle genannten Betriebe vertreiben ihre Torten und Mehlspeisen in erster Linie über eigene Konditoreien oder Kaffeehäuser. Wie bereits erwähnt ist der untersuchte Betrieb einer von wenigen Anbietern im Bereich hochwertiger, nach Handwerkstradition hergestellter Konditorwaren, der keine eigene Vertriebsstätte in Form einer Konditorei oder eines Kaffeehauses betreibt. Es wird damit das Segment der kleineren Konditoreien und Kaffeehäuser in einer stark frequentierten Region in Niederösterreich bedient, für die eine eigene Produktion unrentabel ist und welche ihren Kunden trotzdem hochwertige Mehlspeisen und Torten anbieten möchten.

Aus dem zur Verfügung stehenden Zahlenmaterial lässt sich nicht erkennen, wie hoch die Umsätze in den Bereichen Hochzeitstorten und sonstiger individuell angefertigter Torten für den Endkonsumenten sind. Vermutlich liegt der Umsatz unter 5 % auf Basis des Gesamtjahresumsatzes des Jahres 2011. In diesem Bereich ist die Konditorei Hanauer sehr präsent und vertreibt ihre Produkte über die eigene Café-Konditorei im 23. Wiener Bezirk, über den eigenen Onlineshop ([www.torten.at](http://www.torten.at)) sowie über die Internetplattform Ebay. Der untersuchte Betrieb akquiriert seine Kunden bisher in erster Linie durch Mundpropaganda. Auf der seit 2011 publizierten Website werden individuelle Torten für alle Anlässe präsentiert, können jedoch nicht direkt online gekauft werden.

Tabelle 2 zeigt die Statistik der Internationalen Cacao Organisation (ICCO) aus dem Jahr 2011 zu den weltweit größten Süßwaren-Unternehmungen, gemessen an ihrem Nettoumsatz im Bereich Schokolade. Die angeführten Konzernunternehmen besitzen auch in Österreich einen relativ hohen Marktanteil im Schokolade- und Süßwarensektor. Die Schokoladeprodukte aus dem untersuchten Betrieb unterscheiden sich jedoch durch den Bezug zur Handwerkstradition sowie zur Wiener Geschichte, durch den einzigartigen Geschmack, die Produktvielfalt und die exklusiven Verpackungen. Durch diese Unterschiede gelingt es dem untersuchten Unternehmen, seine Produkte

am Markt gegenüber jenen der Großkonzerne differenziert darzustellen. Dadurch sind die Kunden auch bereit, höhere Preise zu bezahlen<sup>68</sup>

<b>Firma</b>	<b>Nettoumsatz 2011</b> <b>(US \$ Millionen)</b>
Kraft Foods Inc (USA)	19.965
Mars Inc (USA)	16.200
Nestlé SA (Schweiz)	12.808
Ferrero-Gruppe (Italien)	9.612
Hershey Foods Corp (USA)	6.112
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG (Schweiz)	2.796
August Storck KG (Deutschland)	2.205
Yildiz Holding (Türkei)	2.095
Meiji Co (Japan)	1.791
Arcor-Gruppe (Argentinien)	1.716

Tabelle 2: Nettoumsätze Schokoladen- und Süßwarenssektor 2011,  
Quelle: ICCO, 2012

Die direkten größten Konkurrenten im Bereich Schokolade sind Bachalm, Hanauer, Heindl und Zotter. Heindl kann als Marktführer im Bereich der Schokoladen mit Geschichtsbezug bezeichnet werden. Zotter ist bezogen auf die vielfältigen Geschmacksrichtungen sowie auf die Produktinnovationen insgesamt im Bereich Innovationsgeist als Trendsetter zu sehen. Die Tabellen 3 und 4 zeigen die Eckdaten dieser beiden Konkurrenten. Als Quellen dienen die firmeneigenen Internetseiten, Betriebsbesichtigungen sowie im Firmenbuch publizierte Jahresabschlüsse. Den Tabellen ist zu entnehmen, dass sowohl Heindl als auch Zotter mit dem ca. sechsfachen Personal ca. 15 mal so viel Umsatz wie das untersuchte Unternehmen erzielen und beide im Jahr 2009 Gewinne von über 1,5 Millionen Euro erwirtschaftet haben.

---

<sup>68</sup> Vgl. Preißner, 2005, S 52



<b>Konkurrenzanalyse</b>	
<b>Confiserie Heindl:</b> <a href="http://www.heindl.co.at">www.heindl.co.at</a>	<b>Zotter Schokolademanufaktur</b> <a href="http://www.zotter.at">www.zotter.at</a>
<b>Allgemeines:</b> <i>Gegründet:</i> 1953 <i>Geschäftsführer:</i> Walter u. Andreas Heindl <i>MA-Anzahl:</i> ca 130 <i>Betriebsfläche/Zentrale:</i> 5200 m <sup>2</sup> <i>Filialen:</i> 30 <i>Produktpalette:</i> 180 verschiedene Konfektsorten <i>Rohstoffverbrauch/Jahr:</i> rund 2 Tonnen davon 800 t Schokolade 300 t Zucker 70 t Fondant, Glucosesirup Marzipan, Haselnuss Früchte, Alkohol  <i>Anlagevermögen:</i> 16 Mio EUR <i>Umsatz/Jahr:</i> rund 13,8 Mio EUR <i>Exportanteil:</i> 7% <i>Gewinn:</i> 1,9 Mio. (2009/10)	1992 Josef Zotter ca 120 MA  4 300 unterschiedliche Schokoladen mit 1000 Aromakomponenten Hanf, Mocca Rose Basilikum Maroni Kürbiskerne mit Marzipan  23 Mio EUR 15 Mio EUR 35% (primär EU) 1,7 Mio EUR (2009)
<b>Vision/Philosophie</b> Qualität & Frische verbunden mit Tradition & Innovation  In unserer Konfekt-Manufaktur vereinen sich Liebe zur Sache und langjährige Erfahrung mit Wissenschaft und Technik zur hohen Kunst der Pralinen-Erzeugung. Hochwertige Rohmaterialien - Entstehung unserer süßen Köstlichkeiten zertifizierter Ökobetrieb	<b>Vision/Philosophie</b> Wer z o t t e r schenkt, beweist darüber hinaus Innovations-, Qualitäts- und Umweltbewusstsein sowie Stil 1 Schokolade = 1 Schuessen (Helfen ohne Grenzen) Geschmacksvielfalt mehrfach ausgezeichnete Schokolade höchste Qualität ausgezeichnetes Design typisch österreichisches Produkt alle Produkte BIO, fairer Handel selbstgemachte Schokolade: bean-to-bar produziert Transparenz: Bei uns im SchokoladeWerk miterleben. können die Besucher von der Bohne bis zur Tafel . die Entstehung der Schokolade live miterleben.
<b>Produktdesign:</b> weinrot, Wien, Heindl (weiße Schrift) - traditionsbewusst	- schwarzer Rahmen mit Logo Schriftzug, stilistische Freiheit - Individualität u. Vielfalt mit Kunst

Tabelle 3: Eckdaten der beiden größten Konkurrenten;

Quellen: Internetrecherche, Betriebsbesichtigungen

<p><b>Produktionsspektrum:</b>          Pralinen mit Likör, Haselnuss Nougat Creme          Gelee Früchte          Anlassbezogene Schokoladen: z.B. Osterhasen          Schokobananen, Katzenzungen          Stangerln mit Marzipan          Mozart Kugeln u. Herzen: Pistazien-Marzipan auf Nougat-Creme umhüllt v. Edelbitter-Schokolade Maroni          Werbeschokoladen bzw. personalisierte Schokolade          Geschenkskörbe          Nostalgie-Schokolade: Sissi Taler,          Johann Strauss Taler;          Mozart Kugeln, Mozart Herzen,          Mozart Likör-Pralinen, Schoko-Maroni</p> <p><b>Technologiestrategie</b>          hoher Automatisierungsgrad</p>	<p>Trinkschokoladen          Konfekt          Lollipops          Marshmallow- Balleros          Tafelschokolade: Dunkle Schokolade,          Milkschokolade, Fruchtschokolade          Anlassbezogene Schokotaferln: Dankeschön          Kakaokernsplitter          Kuvertüre zum Backen, Verzieren          Präsente: Schoko-Abos          Schokolade im Geschenkskarton          Personalisierte Schokolade</p> <p><b>Technologiestrategie</b>          hoher Automatisierungsgrad</p>								
<p><b>Wettbewerbsstrategie:</b>          sind schon fast überall erhältlich, setzen auf Tradition,          Wienbezug, Berühmtheiten und bewährte Produkte          Schokomuseum: junge Kunden ansprechen, neue          Zielgruppen</p>	<p><b>Wettbewerbsstrategie:</b>          bio, in allen Geschmackrichtungen, innovativ          Entstehung von Schokolade live miterleben</p>								
<p><b>genutzte Vertriebswege:</b>          Filialen an touristischen Stellen in Wien, NÖ, Stmk.          ( 30 Filialen davon 20 in Wien u. drei im 1. Bezirk)          Handelspartner: Billa, Metro, Zielpunkt, Meidl, Merkur,          Quelle, Universal, Rosenberger, Neckermann, Landzeit</p> <p>Vertriebspartner:</p> <table border="0"> <tr> <td>EUROPA</td> <td>Italien, Polen Slowenien: Storck Slowakei, Ungarn, Serbien, Rumänien usw.</td> </tr> <tr> <td>ASIEN/AFRIKA</td> <td>Arabischen Raum (Saudi Arabien, Bahrain, Libyen, Syrien, Ägypten, Kuwait Japan, China, Russland</td> </tr> <tr> <td>USA</td> <td>Canada</td> </tr> <tr> <td>AUSTRALIEN</td> <td>Neuseeland</td> </tr> </table>	EUROPA	Italien, Polen Slowenien: Storck Slowakei, Ungarn, Serbien, Rumänien usw.	ASIEN/AFRIKA	Arabischen Raum (Saudi Arabien, Bahrain, Libyen, Syrien, Ägypten, Kuwait Japan, China, Russland	USA	Canada	AUSTRALIEN	Neuseeland	<p><b>genutzte Vertriebswege:</b>          eigene große Filialen: Deutschland: Essen;          Innsbruck, Salzburg (2009)          Riegersburg mit Tiergarten (2010)</p> <p>Fachhändler (Apotheken, Bioläden)          Shop im Shop Konzept</p>
EUROPA	Italien, Polen Slowenien: Storck Slowakei, Ungarn, Serbien, Rumänien usw.								
ASIEN/AFRIKA	Arabischen Raum (Saudi Arabien, Bahrain, Libyen, Syrien, Ägypten, Kuwait Japan, China, Russland								
USA	Canada								
AUSTRALIEN	Neuseeland								
<p><b>Ziele:</b>  <i>Werte</i> traditionell, konservativ  <i>Selbstverständnis</i> der Tradition verbunden</p>	<p><b>Ziele:</b>  <i>Werte</i> risikobereit, innovationsfreudig,          umweltbewusst, sozial          Selbstverständnis von der Bohne bis zur fertigen          Schokolade (naturverbunden)</p>								

Tabelle 4: Eckdaten der beiden größten Konkurrenten;  
 Quellen: Internetrecherche, Betriebsbesichtigungen

Tabelle 5 zeigt einen Abgleich der repräsentierten Werte der Konkurrenten Bachalm, Hanauer, Heindl und Zotter mit den Werten des untersuchten Unternehmens. Die repräsentierten Werte wurden mithilfe einer Internetrecherche sowie durch Betriebsbesuche ermittelt. Der Wert „Genuss“ findet keine Berücksichtigung, da sich dieses Attribut alle Konkurrenten zuschreiben.

	Bachalm www.bachalm.at	Hanauer www.torten.at	Heindl www.heindl.co.at	Zotter www.zotter.at
Bezug zur Geschichte	Nicht erkennbar	Nicht erkennbar	Affinität zur Geschichte	Nicht erkennbar
Handwerkstradition	Traditionsbetrieb seit 1928, handgeschöpfte Edelschokoladen	Nicht vordergründig erkennbar	Produkte und Philosophie verkörpern diesen Wert, Betrieb wurde 1953 gegründet; heute Produktion vollautomatisiert	Produktion vollautomatisiert
Auserlesene Rohstoffe	Ausschließlich die Kakaosorte Crillo wird verwendet (teuerste Kakaosorte der Welt, 0,4 % Weltkakao-produktionsanteil)	Erste österreichische Bio-Konditorei (Schoko & Torten) – wird nicht näher beschrieben	Vordergründig nicht erkennbar	Bio, Fairtrade; beides belegt durch einen am Beginn der Besichtigung gezeigten Film
Innovationsgeist	Große Kollektion an innovativen Geschmacksrichtungen, laufend neue Produkte	Spezialisiert auf Dekortorten, österreichs größte Online-Konditorei	Philosophie beinhaltet das Wort „Innovation“, in den Verkaufsrepräsentanzen nicht spürbar; SchokoClub wird betrieben	Zotter ist der Innovationsgeist in der Branche
Sonstiges	Im Jahr 2009 1,4 Millionen investiert in Schokoladenmanufaktur, exportiert in 17 Länder	Möglichkeit, vielfältiges Tortensortiment online zu beziehen	Betreiben Schoko-Museum	Betriebsführungen, essbarer Tiergarten

Tabelle 5: Werteabgleich mit den Konkurrenten; Quellen: Internetrecherche, Betriebsbesichtigungen

Der Wert „Erlasene Rohstoffe“ ist mit Ausnahme von Heindl bei allen genannten Konkurrenten stark ausgeprägt. Das untersuchte Unternehmen möchte diesen Wert verkörpern, jedoch bringt die aktuelle Produktpalette dies nicht zum Ausdruck. Die Handwerkstradition ist bei Bachalm erkennbar. Vor allem Heindl argumentiert mit Handwerkstradition und hat gleichzeitig seine Produktion voll automatisiert. Die größten Wertübereinstimmungen gibt es im Bereich „Bezug zur Geschichte“ mit Heindl und im Bereich „Innovationsgeist“ mit Zotter.

Im Bereich der Werbeschokoladen gibt es eine Vielzahl an inländischen und ausländischen Anbietern, die über Werbeartikelkataloge oder über professionelle Internetplattformen ihre süßen Werbegeschenke anbieten. Teilweise lässt sich nicht nachvollziehen, wer der Produzent dieser Produkte ist. Je höher die Rivalität in der Branche ausfällt, desto höher ist auch das Risiko einzustufen, dass aufgrund von Preisdumping die Rentabilität in der Branche sinkt.<sup>69</sup> Durch die Tatsache, dass der Name des untersuchten Unternehmens zumeist auf den Werbeschokoladen nicht aufscheint, geht dadurch eine Möglichkeit der Differenzierung zu anderen Werbeschokoladenanbietern verloren. Im Geschäftsfeld Werbeschokoladen ist davon auszugehen, dass viele Konkurrenten wesentlich höhere Marktanteile besitzen und daraus resultierend zu geringeren Stückkosten produzieren können.

### 5.1.3 Lieferanten

Die Gruppe der Lieferanten kann die Branchenrentabilität in gleichem Maße wie jene der Abnehmer beeinflussen, jedoch mit umgekehrtem Vorzeichen. Höhere Einkaufspreise oder schlechtere Qualität bei gleichbleibenden Preisen verschlechtern die Rentabilität in der Branche.<sup>70</sup>

Im Bereich der Mehlspeisen- und Tortenproduktion gibt es eine Vielzahl an Rohstofflieferanten. Somit sind einzelne ersetzbar. Generelle Preiserhöhungen, beispielsweise durch Ernteaufälle oder durch einen Engpass an Hühnereiern, sind nicht vorherzusehen und würden die gesamte Branche gleichermaßen treffen.

Die Schokoladegrundmassen des untersuchten Betriebes werden nach Rezepturen des Hauses von einem Lebensmittelgroßkonzern produziert. Hauptbestandteile der Schokolade sind Kakao und Zucker. Abbildung 4 zeigt die Preisschwankungen von Kakao im Zeitraum November 2005 bis Dezember 2011.

---

<sup>69</sup> Vgl. Porter, 2008, S 51 f

<sup>70</sup> Vgl. Porter, 2008, S 62 f



Abbildung 4: Entwicklung der Kakaopreise in GBP<sup>71</sup>

Da die vom untersuchten Unternehmen benötigten Schokoladen im Verhältnis zum Gesamtkonzernumsatz des Lieferanten sehr gering zu Buche schlagen und gleichzeitig nur dieser eine Lieferant zur Verfügung steht, ergibt sich ein Abhängigkeitsverhältnis von diesem Großkonzern. Die vom Geschäftsführer des untersuchten Unternehmens entwickelten Rezepturen dürfen nicht für andere Kunden verwendet oder an fremde Dritte weitergegeben werden. Bei einem Verstoß des Großkonzerns gegen diese Vereinbarung wäre es für das untersuchte Unternehmen schwierig, seine dadurch verletzte Rechte gerichtlich oder außergerichtlich wiederherzustellen.

Schwierig gestaltet sich beim untersuchten Unternehmen der Einkauf von Verpackungsmaterial. Die exquisiten und vielseitigen Ausführungen stellen eine Herausforderung dar, einen vernünftigen Stückpreis zu erhalten und gleichzeitig Auflagen zu beziehen, die es ermöglichen, unnötig gebundenes Kapital zu vermeiden. Es stehen eine Vielzahl an Lieferanten zur Verfügung, jedoch gestaltet sich die Lieferantensuche erfahrungsgemäß oftmals schwierig.

---

<sup>71</sup> N.N.: Chart Kakaopreise, Online im Internet: URL <http://www.finanzen.net/rohstoffe/kakaopreis/Chart> (Stand 09.07.2012)

#### 5.1.4 Substitutionsprodukte

Durch Substitutions- oder Ersatzprodukte wird die Rentabilität in der Branche begrenzt, da durch die Schaffung von Alternativen letztlich eine Preisobergrenze am Markt gesetzt wird.<sup>72</sup>

Die Gefahr im Geschäftsfeld Konditorwaren besteht in Zukunft verstärkt im steigenden Angebot der Handelsketten. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an industriellen Anbietern, die sowohl Torten als auch Mehlspeisen zu einem günstigen Preis und in angemessener Aufmachung anbieten. Die großen Handelsketten bieten Substitutionsprodukte auch im Bereich abgepackter Schokoladen und Pralinen an.

Im Segment Werbeschokoladen gibt es eine Vielzahl an anderen süßen Köstlichkeiten. Insgesamt gibt es ein großes Angebot an Werbe- und Streuartikeln, die den Kunden als Substitutionsprodukt zur Verfügung stehen.

#### 5.1.5 Abnehmer

„Die Abnehmer reduzieren die Rentabilität der Branche, indem sie die Preise drücken, höhere Qualität oder bessere Leistungen verlangen und Wettbewerber gegeneinander ausspielen.“<sup>73</sup>

Abbildung 5 zeigt die umsatzstärksten Abnehmer des untersuchten Unternehmens im Jahr 2011. Aus Datenschutzgründen wurden die Firmennamen unkenntlich gemacht. Zwei Drittel des Gesamtumsatzes werden, ausgenommen Umsätze der eigenen Verkaufsrepräsentanz, mit den 20 umsatzstärksten Kunden, das sind Hotels, Gastronomiebetriebe, Kaffeehäuser und Handelspartner, getätigt.

---

<sup>72</sup> Vgl. Porter, 2008, S 58

<sup>73</sup> Vgl. Porter, 2008, S 59

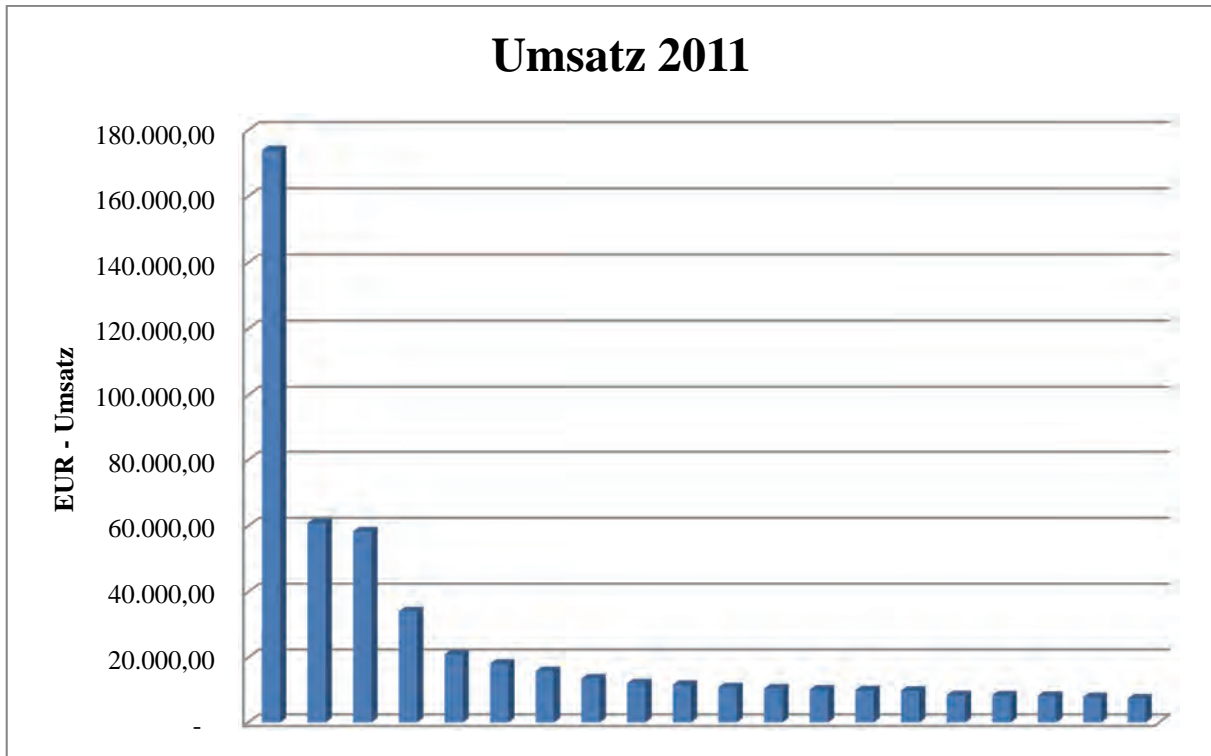


Abbildung 5: Bruttoumsatz nach Kunden, Eigendarstellung

17 % des Gesamtumsatzes wurden mit dem bereits unter Punkt 5.1.1 erwähnten Abnehmer erwirtschaftet. Dieser Kunde duldet weder inflationsbedingte noch rohstoffpreisbedingte Preiserhöhungen und droht damit, bei etwaigen Preisanpassungen den Lieferanten zu wechseln. Im April 2012 konnte nach langwierigen Verhandlungen eine Preiserhöhung von drei Prozent durchgesetzt werden. Die letzte Preisanpassung davor fand im Jahr 2009 statt. Die Rohstoffe verteuerten sich im selben Zeitraum um mehr als drei Prozent. Der Kunde mit dem zweithöchstem Umsatz im Jahr 2011 vertreibt die Produkte aus dem untersuchten Betrieb an stark frequentierter Stelle in Wien hauptsächlich an Touristen und Durchreisende.

In der eigenen Wiener Verkaufsrepräsentanz wurden im Jahr 2011 ca. 29 % des Gesamtumsatzes erwirtschaftet. Der eigene Shop wird von Touristen sowie von Wienerinnen und Wienern besucht, die ein besonderes Souvenir oder Geschenk suchen und weniger auf den Preis als auf die Exklusivität in Geschmack und Verpackungsdesign achten. Sowohl Touristen als auch Einheimische schätzen die große Produktvielfalt

und sind häufig Stammkunden. Seit Beginn des Jahres 2012 steht auch der Online-shop für diese Kundengruppe zur Verfügung.

Die Werbeschokoladen werden zumeist von Zwischenhändlern, wie beispielsweise Werbeagenturen, bezogen. Da hier der Name des untersuchten Unternehmens zum Endkunden nicht durchdringt, ist die Gefahr des Lieferantenwechsels evident, da schlussendlich der Preis eine entscheidende Rolle für die Kaufentscheidung der Abnehmer einnehmen wird.<sup>74</sup>

## 5.2 Umweltanalyse

Die Umweltanalyse beschäftigt sich mit externen Einflussfaktoren, um diese in strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Sie dient dazu, Entwicklungen in einer vielschichtigen Umwelt abzuwägen und deren Bedeutung für das eigene Unternehmen zu deuten. Die Umweltanalyse bietet einen analytischen Rahmen, um die im Folgenden genannten sechs makroökonomischen Faktoren zu betrachten:

- Ökonomische Faktoren
- Soziokulturelle Faktoren
- Globale Faktoren
- Technologische Faktoren
- Politisch-rechtliche Faktoren
- Demografische Faktoren.<sup>75</sup>

Die Art und Anzahl der Einflussfaktoren ist unternehmensspezifisch festzulegen. Wichtig ist es, regelmäßig die Rahmenbedingungen des Unternehmens zu überprüfen, um Trends erkennen, rechtzeitig agieren und strategische Optionen entwickeln zu können.<sup>76</sup> „Alles Managen ist logisch zwingend an den jeweils relevanten Umweltaspekten zu orientieren.“<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Porter, 2008, S 60

<sup>75</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 118 f

<sup>76</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 118 f

<sup>77</sup> Malik, 2007, S 111



Die Umwelt des untersuchten Unternehmens wurde mit Hilfe von Gesprächen mit dem Geschäftsführer, sowie anhand einer umfangreichen Eigenrecherche, analysiert. Es wurden alle sechs genannten Einflussbereiche untersucht.

### 5.2.1 Ökonomische Einflussfaktoren

Zu den ökonomischen Einflussfaktoren gehören volkswirtschaftliche Größen, wie beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt, verfügbare Einkommen, Geldwertentwicklung, Außenhandelsentwicklung, Wechselkursentwicklung, die Gebarung der öffentlichen Finanzen, internationale Währungs- und Zinsenentwicklungen, internationale Verschuldungen sowie saisonale Schwankungen.<sup>78</sup>

Die Wiener Verkaufsrepräsentanz liegt in einem touristisch stark frequentierten Gebiet. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist daher die Entwicklung der Nächtigungszahlen der letzten Jahre relevant. Tabelle 6 zeigt, dass nach einem Rückgang im Jahr 2009 seit 2010 die Touristenzahlen insgesamt steigen. Im für die untersuchte Unternehmung besonders relevanten Bereich der Nächtigungen in den gehobenen 5/4-Stern-Hotels sind ebenfalls seit 2010 Zuwächse zu verzeichnen.

Ankünfte und Nächtigungen im Tourismus-Kalenderjahr (2007 bis 2011)											
Kalenderjahr	2007		2008		2009		2010		2011		
	absolut	±% Vorjahr	absolut	±% Vorjahr	absolut	±% Vorjahr	absolut	±% Vorjahr	absolut	±% Vorjahr	
Ankünfte (in Mio.)	31,1	3,3	32,6	4,7	32,3	-0,9	33,4	3,3	34,6	3,7	
Nächtigungen (in Mio.)	121,4	1,7	126,7	4,3	124,3	-1,9	124,9	0,5	126,0	0,9	
Darunter:											
	Inländer(innen)	33,0	2,7	33,9	2,6	34,4	1,7	35,0	1,7	35,3	0,8
	Ausländer(innen)	88,4	1,3	92,8	5,0	89,9	-3,2	89,9	-	90,7	0,9
Bundesland:	Wien	9,7	3,3	10,2	6,0	9,8	-3,8	10,9	10,3	8,3	5,0
Darunter:	Deutschland	48,1	-1,3	50,1	4,1	48,9	-2,6	48,2	-1,4	47,4	-1,6
	Niederlande	9,1	3,7	9,6	5,2	9,5	-1,2	9,1	-4,0	8,9	-1,9
	Vereinigtes Königreich	3,9	3,8	3,9	-0,3	3,3	-16,7	3,3	-0,3	3,1	-4,6
	Frankreich	1,7	-3,0	1,7	1,8	1,7	0,3	1,8	2,7	1,8	2,7
	Belgien	2,5	3,0	2,6	2,7	2,5	-1,3	2,5	-2,6	2,6	4,1
	Luxemburg	0,3	-1,0	0,3	8,0	0,3	-2,1	0,3	3,5	0,3	6,2
	Italien	3,1	-3,1	3,0	-2,5	3,0	1,2	3,0	0,2	3,0	-0,2
	USA	1,5	-2,6	1,2	-17,8	1,1	-7,4	1,2	11,9	1,2	-3,2
	Schweiz	3,7	3,4	3,6	-3,8	3,6	2,2	3,8	4,3	4,3	12,6
Darunter:	5-/4-Stern Betriebe	41,0	3,6	43,0	4,8	42,3	-1,5	44,1	4,1	44,9	1,8
	3-Stern Betriebe	26,8	1,2	27,8	3,6	26,8	-3,6	26,8	-0,2	27,1	1,2
	2-/1-Stern Betriebe	11,3	-0,1	11,6	2,2	10,9	-5,6	10,5	-3,7	10,4	-1,5
	Privatquartiere	7,8	-5,9	7,8	0,6	7,3	-6,5	6,8	-6,7	6,6	-3,9
	Private	13,0	0,1	14,2	9,0	14,1	-0,2	14,1	-0,3	14,1	-0,1

Q: STATISTIK AUSTRIA, Tourismusstatistik. Erstellt am 01.03.2012.

Tabelle 6: Ankünfte und Nächtigungen im Tourismus, 2007 - 2011<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 119

<sup>79</sup> STATISTIK AUSTRIA, Tourismusstatistik. Online im Internet: URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte\\_naechtigungen/030028.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/030028.html) (Stand: 01.03.2012)

Die Rohstoffpreise auf dem Weltmarkt, vor allem für Kakao, sind stark schwankend. Kakao wird in US-Dollar gehandelt. Durch die anhaltende Eurokrise kann die Bandbreite der Wechselkursentwicklung nicht vorhergesagt werden.<sup>80</sup>

Es gibt sowohl bei den Mehlspeisen als auch bei den Schokoladen große saisonale Nachfrageschwankungen. Im Sommer ist die Nachfrage sehr gering, in den Monaten November und Dezember besonders hoch.

### 5.2.2 Soziokulturelle Einflussfaktoren

Einzelfaktoren der Kategorie soziokulturelle Einflussfaktoren sind beispielsweise die Veränderung der menschlichen Bedürfnisse, gesellschaftliche Werthaltungen, Konsumgewohnheiten, Freizeitverhalten, Arbeitsmentalität und unternehmerische Grundhaltungen.<sup>81</sup>

Folgende Tendenzen und Trends wurden festgestellt:

- Trend zur Individualisierung
- Zunehmendes Gesundheitsbewusstsein
- Tendenz, sich etwas Besonderes zu gönnen oder zu schenken
- Trend zum Onlineshopping
- Einkauf wird als Erlebnis betrachtet
- Trend zu Tradition und Nostalgie
- Heimische Produkte gewinnen an Beliebtheit
- Trend zum Markenbewusstsein

Im Bereich der Mehlspeisen ist, in Opposition zu den oben genannten Tendenzen und Trends, zu erkennen, dass Kaffeehäuser aufgrund billigerer Preise ihren Kunden mindere Qualität aus Industrieproduktion servieren und daraus resultierend Stammkunden verlieren.

---

<sup>80</sup> Vgl. Rettinger, Online im Internet: URL: <http://www.finanzen.net/nachricht/devisen/Devisen-Trader-Kolumne-Eurokrise-Wo-sind-die-echten-sicheren-Anlagehaefen-1863441> (Stand: 05.07.2012)

<sup>81</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 119

### 5.2.3 Globale Einflussfaktoren

Globale Einflussfaktoren sind unter anderem die Entstehung attraktiver ausländischer Märkte, neue industrialisierte Länder, wichtige politische Veranstaltungen sowie unterschiedliche kulturelle Attribute.<sup>82</sup>

Es ist festzustellen, dass sich die Märkte immer mehr wechselseitig öffnen und dadurch in Österreich vor allem bei Schokoladen Produkte verschiedenster Herkunft erhältlich sind. Als Hoffungsabsatzmärkte für die Produkte des untersuchten Unternehmens können die asiatischen Länder genannt werden.

### 5.2.4 Technologische Einflussfaktoren

Technologische Einflussfaktoren sind beispielsweise Produktinnovationen, Verfügbarkeit von Energie, wie Gas, Strom und Kohle, Produktionstechnologien, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Rationalisierungstechnologien.<sup>83</sup>

Eine zunehmende Automatisierung der Produktion sowohl von Mehlspeisen und Torten als auch von Schokoladen ist festzustellen. Die Vertriebskanäle verlagern sich zunehmend auf die digitalen Möglichkeiten und diese werden wiederum zunehmend auch für kleine Anbieter umsetzbar.

### 5.2.5 Politisch-rechtliche Einflussfaktoren

Als politisch-rechtliche Einflussfaktoren gelten beispielsweise globale politische Entwicklungstendenzen, Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems, Regierungsform in relevanten Ländern, Entwicklungstendenz in der Wirtschaftspolitik, Entwicklung des internationalen Handels, erkennbare Veränderungen nationaler und internationaler Rechtsnormen, Wirtschaftsgesetzgebung, Änderungen in der Steuerpolitik, Regulation versus Deregulation sowie Rechtssicherheit.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 119

<sup>83</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 119

<sup>84</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 119

Die politisch unsichere Situation in kakaoproduzierenden Ländern betrifft die Entwicklung der gesamten Branche. Die wirtschaftliche Situation vor allem in Süd- und Osteuropa kann sowohl einen positiven als auch einen negativen Einfluss auf die Nächtigungszahlen in Wien haben. Es scheint möglich, dass Touristen die Stadt Wien anstelle der betroffenen Länder besuchen. Andererseits kann es auch sein, dass Touristen aus den betroffenen Ländern ausbleiben.

#### 5.2.6 Demografische Einflussfaktoren

Die Demografie beschreibt die Entwicklung der Bevölkerungs- und Altersstruktur sowie die regionale Bevölkerungsverteilung.<sup>85</sup>

Der Anteil der älteren Bevölkerung und damit der Pensionisten nimmt zu. Insgesamt ist die österreichische Bevölkerung im Wachsen begriffen. Immer mehr Menschen ziehen vom Land in die Stadt Wien.<sup>86</sup>

### 5.3 Unternehmensanalyse: Analyse des Marketing-Mix

Der Marketing-Mix setzt sich aus der Produkt-, der Preis-, der Vertriebs- und der Kommunikationspolitik zusammen.<sup>87</sup> Durch die Analyse des Marketing-Mix sollen unternehmensinterne Stärken und Schwächen aufgezeigt werden.

#### 5.3.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit der Gestaltung des Leistungsprogramms eines Unternehmens. Das Leistungsprogramm ist idealerweise ein Produkt- und Leistungsmix.<sup>88</sup> Um ein Produkt dementsprechend zu positionieren und die Einzigartigkeit (Unique Selling Proposition) herauszustreichen, stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

---

<sup>85</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 119

<sup>86</sup> STATISTIK AUSTRIA – Bevölkerungswachstum 1990 bis 2030, Online im Internet:  
URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/index.html) (Stand: 14.05.2012)

<sup>87</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S 30

<sup>88</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S 124

- Informative Positionierung mittels sachhaltiger, objektiv nachprüfbarer Leistungseigenschaften
- Emotionale Positionierung mittels gefühlshafter, objektiv nicht nachprüfbarer Vorteile
- Kombinierte Positionierung: Mercedes z.B. steht sowohl für hohe subjektive, als auch für objektive Sicherheit.
- Sonderformen wie z.B. landestypische Positionierung (Österreichwerbung mit Wiener Sängerknaben)<sup>89</sup>

Bezogen auf das untersuchte Unternehmen wird der Markenpolitik sowie der Produktkomplexität besonderes Augenmerk gewidmet. Die Produktkomplexität wird durch Anwendung einer ABC-Analyse untersucht.

#### 5.3.1.1 Markenpolitik

Marken geben ein Qualitätsversprechen, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.<sup>90</sup> „Eine Marke entsteht im Kopf des Konsumenten und wird nicht beim Hersteller gefertigt. Produkte stellen die materielle Basis von Marken und das tatsächlich wahrgenommene Nutzenerlebnis dar. Eine Marke wird als Produktpersönlichkeit betrachtet und ist als Vorstellungsbild im Gehirn des Konsumenten gespeichert.“<sup>91</sup> Markenstrategien können in Einzelmarken-, Markenfamilien- und Dachmarkenstrategien gegliedert werden.<sup>92</sup>

Das untersuchte Unternehmen betreibt eine Dachmarkenstrategie, indem alle Produkte unter einer Marke, die ident mit dem Firmennamen des untersuchten Unternehmens ist, verkauft werden.<sup>93</sup> Zusätzlich gibt es urheberrechtlich geschützte Marken-

---

<sup>89</sup> Schweiger, Schrattenecker, 2009, S 64 ff

<sup>90</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S 144

<sup>91</sup> Busch, Kastner, Vaih-Baur, 2009, 14 ff

<sup>92</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 144

<sup>93</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 146

bzw. Patentrechte für einzelne Schokoladeprodukte, die die Besonderheit des Produkts sowie zumeist den Bezug zur österreichischen Geschichte unterstreichen sollen.

Die Konditorwaren werden hauptsächlich an Wiener Handelspartner, Kaffeehäuser und Konditoreien verkauft. Die Umsatzzuwächse im Vergleichszeitraum 2010 zu 2011 sind ein Indiz dafür, dass die Marke des untersuchten Unternehmens bei dieser Zielgruppe bekannt und gefragt ist. Jedoch wissen die Endkonsumenten zumeist nicht, dass die von ihnen verzehrten Torten und Mehlspeisen aus dem Hause des untersuchten Unternehmens stammen. Der Anteil der verkauften Konditorwaren in der eigenen Wiener Verkaufsrepräsentanz liegt bei ca. 1,5 % gemessen am Gesamtumsatz. Die besagte Marke steht im Bereich der Konditorwaren für österreichische Qualität in Handwerkstradition.

Die Konfiseriewaren werden hauptsächlich über die eigene Wiener Verkaufsrepräsentanz verkauft und zeichnen sich durch eine große Produktbreite an Pralinen und Schokoladen aus. Sowohl die Verkaufsrepräsentanz wie auch der Onlineauftritt sind geprägt durch die Dachmarke des untersuchten Unternehmens. Die Dachmarke soll Exklusivität, Tradition, geschichtlichen Bezug und österreichische Qualität in Handwerkstradition repräsentieren.

Die Werbeschokoladen werden zumeist nicht unter eigenem Namen verkauft. Somit tragen diese kaum zur Stärkung der Marke bei.

#### 5.3.1.2 ABC-Analyse, Produktkomplexität

Ziel der ABC-Analyse ist es, eine vergangenheitsbezogene Umsatzverteilung auf Produkte bzw. Produktgruppen festzulegen. Basierend auf der Pareto-Regel, die besagt, dass ungefähr 20 % des Ressourceneinsatzes wie Zeit, finanzielle Mittel, etc. zu 80 % des Ergebnisses führen, werden effiziente Erzeugnisse bzw. Prozesse gesucht, die bei geringem Ressourceneinsatz einen hohen Wertanteil generieren.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 2 f

Abbildung 6 zeigt die Umsatzverteilung auf die drei Geschäftsfelder Mehlspeisen und Torten (Torten, Konditorwaren), Werbeschokoladen (Schokoladetäfelchen) und Schokoladen. Der Bereich „Rest“ kann aufgrund der Qualität des Zahlenmaterials nicht näher zugeordnet werden. Das Geschäftsfeld Mehlspeisen und Torten im Vergleichszeitraum einen Zuwachs von 41 % auf 49 %, bezogen auf den Gesamtumsatz, erfahren. Gleichzeitig sind Rückgänge der beiden anderen Geschäftsfelder, bezogen auf den Gesamtumsatz, festzustellen. Der Bereich Schokoladen reduzierte sich von 32 % auf 29 %, der Bereich Werbeschokoladen von 23 % auf 19 %. In absoluten Beträgen stagnierten die Umsätze aus den beiden zuletzt genannten Geschäftsfeldern. Der Gesamtumsatzzuwachs wurde ausschließlich durch den Bereich Torten und Mehlspeisen erzielt.

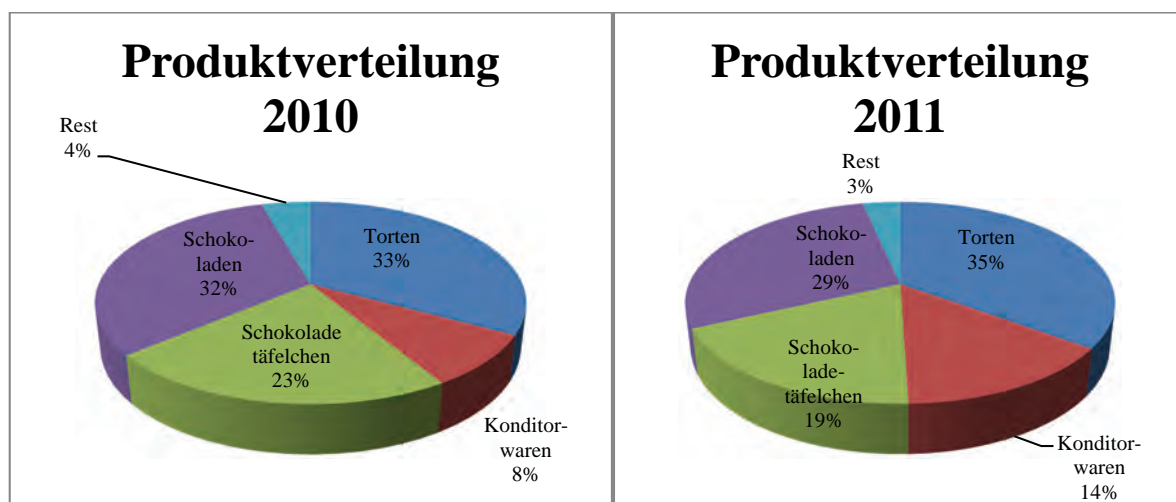


Abbildung 6: Umsatzverteilung in den Jahren 2010 und 2011, Eigendarstellung

Die Qualität der Ist-Daten ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der ABC-Analyse.<sup>95</sup> Es steht ausschließlich das Zahlenmaterial aus der Buchhaltung zur Verfügung, wo die Umsätze nach Geschäftsfeldern differenziert verbucht werden. Eine EDV-gestützte Waren- und Lagerbewirtschaftung gibt es nicht. Für das Jahr 2009 gibt es manuell geführte, detaillierte Aufzeichnungen, die eine Umsatzselektion nach Produkten zeigen. Es wurde erhoben, dass im Jahr 2009 ca. 550 verschiedene Produkte verkauft wurden. Tabelle 8 und Tabelle 7 zeigen, dass mit 10 % der Produkte 80 %

<sup>95</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 2 f

des Umsatzes erzielt wurden. Das bedeutet, dass mit 90 % der Produkte lediglich 20 % des Umsatzes erwirtschaftet wurden.

Tabelle 7 zeigt, dass mit 20 Torten- und Mehlspeisenvariationen der gesamte Umsatz in diesem Geschäftsfeld erzielt wurde. Im Jahr 2009 waren mehr als 20 Torten- und Mehlspeisvariationen im Angebot. Dies lässt darauf schließen, dass die Aufzeichnungen in diesem Bereich wenig differenziert dargestellt sind. Wären in den Aufzeichnungen sämtliche Produkt- und Verpackungsdiversifikationen berücksichtigt, so läge die Anzahl der Produkte wohl weit höher als die ausgewiesene Gesamtzahl von 550.

Tabelle 8 zeigt, dass mit 35 Schokoladenprodukten in etwa 60 % des Geschäftsfeldumsatzes Schokolade erwirtschaftet wurden. Somit wurden mit ca. 7,5 % der Schokoladenprodukte 60 % des Umsatzes in diesem Bereich erzielt.

SGF - Torten/Mehlspeisen	Stück	Umsatz/	
		Umsatz netto	Stück
Torte/Mehlspeise 1	3.980	74.115,60	18,62
Torte/Mehlspeise 2	5.060	49.462,70	9,78
Torte/Mehlspeise 3	6.873	48.111,00	7,00
Torte/Mehlspeise 4	2.835	26.932,50	9,50
Torte/Mehlspeise 5	3.753	26.278,50	7,00
Torte/Mehlspeise 6	12.552	25.013,30	1,99
Torte/Mehlspeise 7	19.809	22.003,80	1,11
Torte/Mehlspeise 8	1.044	10.067,75	9,64
Torte/Mehlspeise 9	1.392	8.149,38	5,85
Torte/Mehlspeise 10	3.555	5.197,56	1,46
Torte/Mehlspeise 11	2.490	2.739,00	1,10
Torte/Mehlspeise 12	147	2.678,40	18,22
Torte/Mehlspeise 13	123	1.906,50	15,50
Torte/Mehlspeise 14	160	1.888,00	11,80
Torte/Mehlspeise 15	150	1.770,00	11,80
Torte/Mehlspeise 16	150	1.770,00	11,80
Torte/Mehlspeise 17	256	1.768,61	6,91
Torte/Mehlspeise 18	232	1.658,80	7,15
Torte/Mehlspeise 19	128	1.491,70	11,65
Torte/Mehlspeise 20	1.292	1.421,20	1,10
		<b>314.424,30</b>	

Tabelle 7: Aufstellung der 20 umsatzstärksten Torten und Mehlspeisen im Jahr 2009, Eigendarstellung



SGF - Schokolade/Pralinen	Stück	Umsatz	
		Umsatz netto	/Stück
Schokolade/Praline 1	44.960	19.528,50	0,43
Schokolade/Praline 2	202	18.180,00	90,00
Schokolade/Praline 3	10.400	9.140,00	0,88
Schokolade/Praline 4	11.000	7.330,00	0,67
Schokolade/Praline 5	1.459	6.974,75	4,78
Schokolade/Praline 6	1.015	6.002,70	5,91
Schokolade/Praline 7	8.666	5.903,20	0,68
Schokolade/Praline 8	2.400	5.480,00	2,28
Schokolade/Praline 9	821	5.231,20	6,37
Schokolade/Praline 10	297	4.722,30	15,90
Schokolade/Praline 11	4.835	4.593,25	0,95
Schokolade/Praline 12	4.660	4.427,00	0,95
Schokolade/Praline 13	240	4.320,00	18,00
Schokolade/Praline 14	898	4.295,00	4,78
Schokolade/Praline 15	595	4.165,00	7,00
Schokolade/Praline 16	2.408	3.486,00	1,45
Schokolade/Praline 17	500	3.250,00	6,50
Schokolade/Praline 18	183	2.948,90	16,11
Schokolade/Praline 19	545	2.616,00	4,80
Schokolade/Praline 20	1.597	2.315,65	1,45
Schokolade/Praline 21	3.500	2.310,00	0,66
Schokolade/Praline 22	465	2.226,00	4,79
Schokolade/Praline 23	433	2.165,00	5,00
Schokolade/Praline 24	5.250	2.045,00	0,39
Schokolade/Praline 25	7.000	2.030,00	0,29
Schokolade/Praline 26	372	1.868,58	5,02
Schokolade/Praline 27	110	1.858,10	16,89
Schokolade/Praline 28	373	1.798,98	4,82
Schokolade/Praline 29	111	1.768,44	15,93
Schokolade/Praline 30	420	1.764,00	4,20
Schokolade/Praline 31	383	1.745,99	4,56
Schokolade/Praline 32	358	1.623,30	4,53
Schokolade/Praline 33	300	1.551,00	5,17
Schokolade/Praline 34	500	1.500,00	3,00
Schokolade/Praline 35	5.011	1.471,47	0,29
		<b>152.635,31</b>	

Tabelle 8: Aufstellung der 35 umsatzstärksten Schokoladen/Pralinen im Jahr 2009, Eigendarstellung

Abbildung 7 zeigt die Produktkomplexität am Beispiel der 100-Gramm-Tafelschokolade. Dieses Produkt gibt es in unzähligen Varianten, dies führt in der Produktion wie in der Administration insgesamt zu einem enormen Effizienzverlust.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> Vgl. Schuh, 2005, S 19 ff

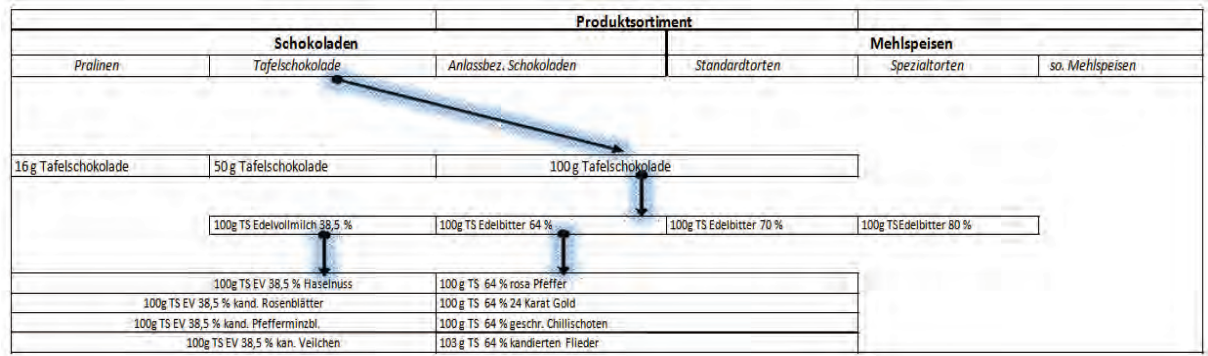


Abbildung 7: Produktkomplexität am Beispiel der 100-Gramm-Tafelschokoladen, Eigendarstellung

Jedoch kann Komplexität auch zur Einzigartigkeit des Unternehmens signifikant beitragen. Sie kann Marketingbarrieren aufbauen, „Lock-ins“ produzieren und eine eigenständige strategische Erfolgsposition sein. Ohne die Fähigkeit, die Produktkomplexität zu managen, d.h. letztendlich die Variantenvielfalt als Waffe im Wettbewerb einzusetzen, wird jeweils nur an den Symptomen „geschraubt“.<sup>97</sup> Die große Anzahl an verschiedenen Produkten des untersuchten Unternehmens lässt sich auf die hohe Innovationskraft des Geschäftsführers zurückführen. Er ist daran interessiert, immer wieder neue Produkte auf den Markt zu bringen. Dieser Innovationsgeist war eines der Hauptmotive für den Schritt in die Selbständigkeit. Da es weder eine EDV-gestützte Waren- noch Lagerbewirtschaftung gibt, erhöht die Produktkomplexität direkt die Lager-, Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebskosten.<sup>98</sup>

Abbildung 8 zeigt die unmittelbare Wirkung auf die Kosten sowie die mittelbare Wirkung auf die Beeinflussung der Schlagkraft am Markt als Folgen hoher Komplexität.<sup>99</sup> Grundsätzlich treffen alle genannten Faktoren der Abbildung auf die Situation des untersuchten Unternehmens zu. Aufgrund der hohen Produktvielfalt können kaum Einsparungen erzielt werden, da durch gleichen Einsatz der Produktionsfaktoren keine Ertragssteigerung im selben Ausmaß möglich ist. Etwaige Umsatzsteigerungen verursachen mehr Einsatz durch Rüstzeiten der Maschinen sowie höheren organisatorischen Aufwand bei fehlenden EDV-gestützten Strukturen. Es gibt, außer der manuell

<sup>97</sup> Vgl. Schuh, 2005, S V

<sup>98</sup> Vgl. Schuh, 2005, S 34 ff

<sup>99</sup> Vgl. Schuh, 2005, S 21

geführten Excel-Tabelle aus dem Jahr 2009, keine Aufzeichnungen, mit welchen Produkten die eigene Verkaufsrepräsentanz beliefert wird. Ebenso wenig kann in keinem Bereich der drei Geschäftsfelder auf Knopfdruck ermittelt werden, wie viel Umsatz pro Periode ein Kunde getätigt hat bzw. welche Produkte ein einzelner Kunde gekauft hat.



Abbildung 8: Komplexität beeinflusst nicht nur die Kostenpositionen, sondern auch die strategische Schlagkraft<sup>100</sup>

Im Juni 2012 wurde die geplante Produktionserweiterung mit dem Ziel finalisiert, neue Produkte zu entwickeln und auf dem Markt zu bringen. Durch die Entwicklung neuer Produkte würde die Komplexität weiter gesteigert werden.

### 5.3.2 Preispolitik

„Die Preispolitik beschäftigt sich mit der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistungen des Unternehmens zu entrichten haben“.<sup>101</sup> Das preispolitische Oberziel des Unternehmers, der Gewinn, kann definitionsgemäß entweder durch Erhöhung der Umsatzerlöse oder durch eine Senkung der Kosten verbessert werden.<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Vgl. Schuh, 2005, S 21

<sup>101</sup> Bruhn M., 2007, S 165

<sup>102</sup> Vgl. Diller, Köhler, 2008, S 43 f

Die Preiselastizität ist dann sehr hoch wenn eine geringe Preisänderung sofort mit einer überproportionalen Mengenänderung verbunden ist.<sup>103</sup> Treiber der Preiselastizität sind:

- Kenntnis der Substitutionsprodukte und -preise
- Fehlende Einzigartigkeit (USP) des Produktes
- Geringe Wechselkosten
- Gute Vergleichbarkeit der Produktqualitäten
- Preis gilt nicht als Qualitätsindikator
- Hohe Ausgaben bzw. Kostenbedeutung<sup>104</sup>

„Deckungsbeitrag ist der Betrag, der sich nach Abzug der variablen Kosten von den Verkaufsnettoerlösen ergibt und der zur Deckung der Fixkosten dient; der über die Fixkostendeckung hinausgehende Betrag ist Gewinn“.<sup>105</sup> „Variable Kosten sind Kosten, deren Höhe vom jeweiligen Beschäftigungsgrad abhängt. Je nach dem Verhältnis, in welchem sie – bezogen auf den Beschäftigungsgrad – steigen oder sinken, unterscheidet man:

- proportionale Kosten (steigen/sinken in gleichem Maß)
- progressive Kosten (steigen/sinken stärker)
- degressive Kosten (steigen/sinken weniger stark).“<sup>106</sup>

So kann es bei einer zu kurzfristigen Perspektive dazu kommen, dass sich ein Unternehmen aus der Gewinnzone kalkuliert, da keine Gemeinkosten gedeckt werden.<sup>107</sup> Gemeinkosten werden einem bestimmten Kostenträger direkt zugerechnet und sind Mieten, Versicherungen, Zinsen, Abschreibungen, Beheizungskosten, Gehälter des Verwaltungspersonals, aber auch Kosten für Hilfsstoffe.<sup>108</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 184

<sup>104</sup> Vgl. Diller, Köhler, 2008, S 321

<sup>105</sup> Kemmethmüller, 1995, S 294

<sup>106</sup> Kemmetmüller, 1995, S 294

<sup>107</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 176

<sup>108</sup> Vgl. Kemmetmüller, 1995, S 22

Besonders bei den Produkten der Geschäftsfelder Konditorwaren und Werbeschokolade zeigt sich, dass die Preiselastizität hoch ist. Kunden sind nicht bereit, indexbedingte Preissteigerungen zu akzeptieren und es gehen Aufträge verloren, da Kunden auf günstigere Substitutionsprodukte zurückgreifen. Nach dem Prinzip der differenzierten Marktbearbeitung können für unterschiedliche Produkte, Kunden und Regionen verschiedene Ausprägungen der Preisdifferenzierung unterschieden werden.<sup>109</sup> Das untersuchte Unternehmen differenziert bei Werbeschokoladen den Preis nach Absatzmengen und gewährt bei Schokoladetäfelchen im Format 6 x 6 cm enorme Preisreduktionen bei steigender Stückzahl. Das bewirkt, dass sich der Deckungsbeitrag 1 gemäß Berechnung in Tabelle 9 gegen null bewegt.

Umsatzerlöse
- Materialkosten
- Fertigungslöhne
DB 1
- Materialgemeinkosten
- Fertigungsgemeinkosten
DB 2
- Verwaltungskosten
DB 3
- Vertriebskosten
DB 4

Tabelle 9: Produktkalkulation, Quelle: Eigendarstellung

Ein weiterer Punkt der Preisdifferenzierung ist, dass unterschiedliche Preise für verschiedene Kundensegmente festgelegt werden.<sup>110</sup> Tabelle 10 zeigt einen Auszug der Deckungsbeitragsrechnung mit einer Differenzierung zwischen den direkten Umsätzen über die eigene Verkaufsrepräsentanz (Laden) sowie den indirekten Umsätzen über Handelspartner und Gastronomiebetrieben (Engros). Die Berechnungen wurden auf Basis der aus dem Jahr 2009 stammenden Aufzeichnungen des untersuchten Unternehmens durchgeführt. Gemäß diesen Berechnungen ergibt sich bei den rot hinterlegten Artikeln ein negativer Deckungsbeitrag 4, dies betrifft vier Positionen beim

---

<sup>109</sup> Vgl. Simon H, 1995, S 107 ff

<sup>110</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 173

direkten und eine Position beim indirekten Vertrieb. Der Deckungsbeitrag 4 wurde gemäß Tabelle 9 berechnet. Aus dem vom untersuchten Unternehmen verwendeten Kostenrechnungsprogramm können Kalkulationen für Einzelprodukte per Ausdruck entnommen werden, jedoch stehen keine Gesamtübersichtslisten zur Verfügung. Die Gemeinkostenzuschläge für Material und Personal sind nicht nachvollziehbar, sodass die Ergebnisse insgesamt angezweifelt werden dürfen. So ergeben sich für beide Vertriebskanäle beim Großteil der Produkte Gewinne unter Berücksichtigung von variablen und fixen Kosten. Das entspricht nicht den Gegebenheiten gemäß den Jahresabschlüssen. Weiters ist zu beachten, dass die Umsätze über indirekte Vertriebskanäle teilweise höhere und teilweise niedrigere Deckungsbeiträge als jene des direkten Vertriebskanals ausweisen. Dies steht nicht im Einklang mit den unter Kapitel 6.4 durchgeführten Auswertungen der Jahresabschlussdaten.

Selbstkosten_Laden	Selbstkosten_Engros	Verkaufspreis_s_Laden	Verkaufspreis_s_Engros	Gewinn_DB4_Laden	Gewinn_DB4_Engros	%-Gewinn_Laden	%-Gewinn_Engros
1,09 €	0,96 €	1,36 €	1,36 €	0,27 €	0,40 €	24,77%	41,67%
2,67 €	1,95 €	3,55 €	2,50 €	0,88 €	0,55 €	32,96%	28,21%
17,62 €	13,27 €	22,60 €	16,50 €	4,98 €	3,23 €	28,26%	24,34%
12,01 €	8,85 €	16,82 €	12,43 €	4,81 €	3,58 €	40,05%	40,45%
7,75 €	6,87 €	9,50 €	9,50 €	1,75 €	2,63 €	22,58%	38,28%
1,53 €	0,84 €	2,27 €	0,95 €	0,74 €	0,11 €	48,37%	13,10%
6,15 €	5,16 €	7,79 €	7,05 €	1,64 €	1,89 €	26,67%	36,63%
7,89 €	7,23 €	7,14 €	7,14 €	- 0,75 €	- 0,09 €	-9,51%	-1,24%
0,83 €	0,74 €	0,95 €	0,95 €	0,12 €	0,21 €	14,46%	28,38%
17,87 €	15,22 €	17,73 €	15,22 €	- 0,14 €	- €	-0,78%	0,00%
2,73 €	2,44 €	2,64 €	2,50 €	- 0,09 €	0,06 €	-3,30%	2,46%
22,53 €	18,23 €	27,27 €	22,40 €	4,74 €	4,17 €	21,04%	22,87%
0,37 €	0,28 €	0,55 €	0,45 €	0,18 €	0,17 €	48,65%	60,71%
23,75 €	14,53 €	32,73 €	15,77 €	8,98 €	1,24 €	37,81%	8,53%
24,47 €	20,12 €	27,27 €	22,40 €	2,80 €	2,28 €	11,43%	11,33%
19,01 €	14,14 €	27,37 €	21,00 €	8,36 €	6,86 €	43,98%	48,51%
2,31 €	1,43 €	3,18 €	1,60 €	0,87 €	0,17 €	37,66%	11,89%
9,20 €	7,13 €	10,19 €	8,00 €	0,99 €	0,87 €	10,76%	12,20%
21,73 €	16,91 €	27,27 €	21,00 €	5,54 €	4,09 €	25,49%	24,19%
- €	9,46 €	- €	9,50 €	- €	0,04 €		0,42%
10,33 €	7,46 €	12,27 €	7,50 €	1,94 €	0,04 €	18,78%	0,54%
0,65 €	1,17 €	- €	1,43 €	- €	0,26 €	0,00%	22,22%
1,37 €	1,26 €	1,36 €	1,40 €	- 0,01 €	0,14 €	-0,73%	11,11%
1,77 €	1,25 €	2,27 €	1,40 €	0,50 €	0,15 €	28,25%	12,00%
20,57 €	18,78 €	27,27 €	22,40 €	6,70 €	3,62 €	32,57%	19,28%
26,44 €	22,14 €	27,27 €	22,40 €	0,83 €	0,26 €	3,14%	1,17%
1,85 €	1,31 €	2,45 €	1,60 €	0,60 €	0,29 €	32,43%	22,14%
0,22 €	0,19 €	0,23 €	0,21 €	0,01 €	0,02 €	4,55%	10,53%
24,28 €	19,98 €	27,27 €	22,40 €	2,99 €	2,42 €	12,31%	12,11%
1,90 €	1,38 €	2,27 €	1,40 €	0,37 €	0,02 €	19,47%	1,45%
22,98 €	18,68 €	27,27 €	22,40 €	4,29 €	3,72 €	18,67%	19,91%

Tabelle 10: Auszug der Deckungsbeitragsrechnung aus dem Jahr 2009 des untersuchten Unternehmens, zur Verfügung gestellt vom untersuchten Unternehmen

Im Bereich der Bestimmung der Höhe des Preises kann zwischen drei strategischen Optionen entschieden werden:

- Hochpreispolitik: Realisation eines hohen Preisniveaus durch besondere Leistungsvorteile (Spitzenqualität) für die Kunden
- Mittelpreispolitik: Forderung von Preisen auf einem mittleren Niveau mit einem Standard-Qualitätsniveau
- Niedrigpreispolitik: Anstreben des geringsten Preisniveaus am Markt bei einer Mindestqualität<sup>111</sup>

Im Bereich Preiswettbewerb, der sich explizit am Verhalten der Konkurrenz orientiert, gibt es folgende Optionen:

- Preisführerschaft: Der Anbieter strebt einen hohen Preis an, der durch Qualität, Service, Marke und vieles mehr gerechtfertigt ist.
- Preiskampf: Der Anbieter ist bemüht, den geringsten Preis am Markt zu fordern. Bei Preissenkungen der Konkurrenz tritt der Anbieter in einen Preiskampf ein, um keinen Kunden zu verlieren.
- Preisfolgerschaft: Der Anbieter agiert in seinen Preisforderungen nicht selbstständig, sondern reagiert auf Preisänderungen der Konkurrenz. Es erfolgt eine Anpassung an Preise der Wettbewerber.<sup>112</sup>

Beim untersuchten Unternehmen lässt sich keine klare Linie in der Preispolitik erkennen. Im Bereich der Werbeschokoladen wird eine Niedrigpreisstrategie verfolgt, welche durch Reaktion auf Preisänderungen der Konkurrenz geprägt ist. In den Bereichen Schokoladen und Konditorwaren verfolgt das untersuchte Unternehmen eine Mittelpreispolitik und orientiert sich im Sinne einer Preisfolgerschaft an den Preisgestaltungen der Konkurrenz. Da es über die eigene Kostenstruktur zu wenig Informationen gibt, wird diese im Bereich der Preispolitik kaum berücksichtigt.

---

<sup>111</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 171

<sup>112</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 172

### 5.3.3 Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik beschäftigt sich mit Fragen der Absatzkanäle sowie der Überwindung von Zeit und Raum. Wir unterscheiden zwischen direktem Vertrieb – über Vertriebsmitarbeiter, Werksverkauf, Versandhandel oder eigenen Online-Shop– sowie indirektem Vertrieb über Zwischenhändler. Die Vorteile des direkten Vertriebs liegen vor allem in der Sicherstellung einer vorgegebenen Beratungsqualität, der direkten Einflussnahme auf die Endabnehmer und dem Verbleib der Handelsspanne beim Hersteller.<sup>113</sup> Die Vertriebspolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die sich auf die direkte und bzw. oder indirekte Versorgung der Kunden mit materiellen und bzw. oder immateriellen Unternehmensleistungen beziehen.<sup>114</sup>

Heutzutage werden von einem Unternehmen mehrere Absatzwege kombiniert. So ist die Frage der Festlegung der Multikanalstruktur auf Basis einer umfassenden Bewertung der einzelnen Vertriebskanäle sowie die Festlegung der Koordinationsprozesse zwischen den Vertriebskanälen zentrale Aufgabenstellung des Multi-Channel-Managements.<sup>115</sup> Durch die Verwendung mehrerer Absatzwege ergeben sich Chancen, wie verbesserte Ausschöpfung des Marktpotenzials, geringere Abhängigkeiten von einzelnen Vertriebspartnern sowie eine Senkung der Vertriebskosten. Dem gegenüber steht das Risiko eines Konfliktpotenzials zwischen einzelnen Vertriebspartnern hinsichtlich Anreizsysteme, Steuerung, Freiheitsgraden und Kontrollspannen.<sup>116</sup>

Die Pull-Strategie stellt den Endabnehmer ins Zentrum. Die Push-Strategie den Zwischenhändler, der die Produkte schlussendlich an den Endkunden verkauft. Die Push-Strategie bietet monetäre und nicht-monetäre Anreize. Monetäre Anreize sind beispielsweise überdurchschnittlich hohe Handelsspannen oder Rabatte bei Erreichung gewisser Umsatzgrößen pro Periode. Nicht-monetärer Anreiz sind beispielsweise die Einräumung von Exklusivrechten oder Know-how-Transfer.<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Specht, Fritz, 2005, S 83 ff

<sup>114</sup> Vgl. Bruhn, 2007, S 245

<sup>115</sup> Vgl. Specht, Fritz, 2005, S 170 ff

<sup>116</sup> Vgl. Bruhn M, 2005, S 258 f

<sup>117</sup> Vgl. Meffert 2000, S 649 ff



Die Umsätze des Geschäftsfeldes Konditorwaren werden größtenteils durch indirekte Vertriebskanäle getätigt. Die Konditorwaren werden von den Stammkunden, das sind Gastronomiebetriebe und Handelspartner, meist täglich telefonisch, per E-Mail oder per Fax bestellt und am darauffolgenden Tag, auch an Samstagen, durch eigenes Personal bzw. durch den Geschäftsführer selbst frei Haus geliefert.

Der Umsatz des Geschäftsfelds Schokolade wurde bis Dezember 2011 ausschließlich in der eigenen Wiener Verkaufsrepräsentanz erzielt. Die Kunden werden erstklassig beraten und Kundenwünsche betreffend Verpackung werden gerne erfüllt. Durch die gute Lage in der Wiener Innenstadt wird das Geschäft nicht nur von Stammkunden, sondern auch von Touristen besucht.

Seit Jänner 2012 steht als zweiter direkter Vertriebskanal der Onlineshop zur Verfügung, wo derzeit ebenfalls ausschließlich Schokoladen zum Verkauf angeboten werden. Im Onlineshop stehen als Zahlungsmöglichkeiten zwei in Europa verbreitete Kreditkarten sowie Vorkasse zur Verfügung. Der Versand wird für Österreich sowie für die restlichen Länder der Europäischen Union angeboten. Geliefert wird ungekühlt über einen Paketdienst, die Lieferzeit soll für Österreich und Deutschland zwei bis drei Werktagen betragen. Bei Außentemperaturen über 25 °C erfolgt keine Auslieferung. Der Shop steht ausschließlich in deutscher Sprache zur Verfügung.

Die Umsätze im Bereich Werbeschokoladen werden größtenteils über Werbeagenturen generiert. Einige Großkunden beziehen die Werbeschokoladen direkt beim untersuchten Unternehmen.

Die Koordination der Vertriebskanäle gelingt nicht reibungslos. Alle Aufträge des Bereichs Werbeschokoladen, mit welchen geringere Stückpreise erzielt werden, werden das ganze Jahr über angenommen und Liefermengen und -termine zugesagt, die den direkten Vertrieb über das eigene Geschäftslokal speziell in der Vorweihnachtszeit blockieren. So konnte seit Bestehen der eigenen Verkaufsrepräsentanz der direkte Vertriebskanal in den Monaten November und Dezember nie die komplette Nachfrage der Endkunden befriedigen.

Ein weiteres Ziel der Vertriebspolitik ist es, ein effektives Logistiksystem zu gestalten. „Logistiksysteme dienen der Überbrückung räumlicher und zeitlicher Distanzen zwischen der Erstellung und Inanspruchnahme von Unternehmensleistungen sowie der Bereitstellung der damit zusammenhängenden Informationen.“<sup>118</sup> Es wurde bereits festgehalten, dass das untersuchte Unternehmen über keine EDV-gestützte Warenwirtschaft- bzw. Lagerbewirtschaftung verfügt und auf die damit verbundenen Thematiken hingewiesen.

Ein zu hoher Lagerbestand bedeutet eine hohe Kapitalbindung, ein zu niedriger Lagerbestand wirkt sich negativ auf den Lieferservicegrad aus.<sup>119</sup> Die Höhe der Lagerbestände ist nur durch manuell durchzuführende Inventur zu bestimmen, daher gibt es keinen Überblick darüber. Aufgrund der Sortimentsbreite kommt es immer wieder zu Lagerengpässen speziell bei Verpackungsmaterialien und dadurch zu Verzögerungen bei den Lieferzeiten. Die Verpackungsvielfalt bewirkt einen geringen Bedarf pro Einheit. Durch Abnahme größerer Mengen verringern sich die Stückkosten und gleichzeitig erhöht sich die Lagerumschlagshäufigkeit. Der permanente Lagerwert des untersuchten Unternehmens liegt weit über dem Branchendurchschnitt und verursacht eine entsprechend hohe Kapitalbindung.

#### 5.3.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik unterteilt sich in klassische Werbung wie Anzeigen, TV-Spots, Plakate, Broschüren usw., sowie Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit). Bei der PR-Arbeit im Vergleich zur Werbung gibt es nicht nur andere Inhalte und Zielgruppen, sondern die Berichterstattung in den klassischen Medien erfolgt - im Gegensatz zur Werbung – kostenlos.<sup>120</sup>

Desweiteren wird das Instrument der Verkaufsförderung eingesetzt. Hierunter versteht man die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich befristeter Maßnahmen mit Aktionscharakter, die das Ziel verfolgen, auf nachgelagerten Vertriebs-

---

<sup>118</sup> Bruhn, 2007, S 271

<sup>119</sup> Vgl. Oedekoven, 2011, S 137

<sup>120</sup> Vgl. Schweiger, Schrattenecker, 2009, S 119

stufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen. Sehr beliebt sind Verkaufsförderungen im Bereich Preis- und Konditionenpolitik. Auch Verkaufsfördermaßnahmen direkt am Point of Sale, beispielsweise durch Produktverkostungen, werden bei der Einführung eines neuen Produktes eingesetzt.<sup>121</sup>

Stark zunehmend ist die Direktwerbung. Diese ist darauf ausgerichtet, durch gezielte Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Adressaten herzustellen und einen unmittelbaren Dialog zu initiieren oder durch indirekte Ansprache die Grundlage für einen Dialog auf einer zweiten Stufe zu legen, um Kommunikations- und Vertriebsziele des Unternehmens zu erreichen.<sup>122</sup>

Newsletter, Telefonmarketing und SMS sind die geläufigsten Instrumente. Neben Sponsoring, Eventmarketing, Messen und Ausstellungen erfreut sich die Direktwerbung immer größerer Beliebtheit. Mit stetig zunehmender Nutzung des Internets hat auch das Online-Marketing enorm an Bedeutung gewonnen. Wir unterscheiden zwischen produktorientiertem 1.0 Marketing – beispielsweise in Form einer Website, dem kundenorientierten 2.0 Marketing – beispielsweise in Form eines Newsletters, sowie dem Network-Marketing 3.0. Beim Network-Marketing 3.0 kommuniziert ein Unternehmer mit einem User über zur Verfügung gestellte Plattformen, wie beispielsweise Facebook, und es geht nicht mehr darum, mit bestimmten Produkten oder Leistungen kurzfristig um den Kunden und damit gegen den Wettbewerb zu kämpfen. Vielmehr will man sowohl Kunden als auch Mitarbeiter langfristig vom Wert der eigenen Produkte und Dienstleistungen überzeugen.<sup>123</sup>

Die Möglichkeiten im Bereich Marketingkommunikation des untersuchten Unternehmens sind durch die Verluste der letzten Jahre budgetär begrenzt. Durch die ausgezeichneten Kontakte vom Geschäftsführer gelingt es permanent, speziell im Bereich Konditorwaren Türen zu neuen Geschäftsbeziehungen zu öffnen. In Fachzeitschriften

---

<sup>121</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S 559

<sup>122</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S 656

<sup>123</sup> Vgl. Fournier, Danne, 2011, S 46 f

werden fallweise Einschaltungen getätigt. In vielen Wiener Hotels liegen Prospekte mit Gutscheinen auf.

Seit Sommer 2011 ist das untersuchte Unternehmen im Internet mit einer neu gestalteten Website präsent. Der Online-Auftritt steht in den Sprachen Deutsch und Englisch zur Verfügung. Es wurden bisher keine Maßnahmen ergriffen, um den Bekanntheitsgrad des Internetauftritts zu erhöhen. Die zahlreichen redaktionellen Beiträge über das Unternehmen in Zeitschriften werden nicht präsentiert. Der Versand von Newslettern an Konfiserien, Café-Konditoreien und andere Zwischenhändler ist vorbereitet. Ein Newslettertool sowie ca. 300 Adressen stehen zur Verfügung und wurden bisher einmalig zu Probezwecken zum Einsatz gebracht. Die neuen Kommunikationsmittel, wie Facebook und Twitter, werden aktuell nicht genutzt.

#### **5.4 Unternehmensanalyse: Bilanzanalyse mit Kennzahlen**

Die Unternehmensanalyse dient zur Beschaffung der notwendigen Informationen zur Formulierung einer Unternehmensstrategie. Somit werden nachhaltig Fakten zur Entwicklung einer Strategie und Unternehmensplanung gesammelt.<sup>124</sup> Ein Teil der Unternehmensanalyse konzentriert sich auf die Bilanzanalyse. Zur Auswahl der Unternehmensdaten werden Kennzahlen herangezogen. Diese sind quantitative Maßgrößen, die die verständliche Darstellung wesentlicher Zusammenhänge ermöglichen.<sup>125</sup> Im Gegensatz zur Unternehmensplanung, die die zukünftige Entwicklung des Unternehmens festlegt, befasst sich die Bilanzanalyse mit der Aufbereitung und Auswertung von Unternehmensinformationen mittels Kennzahlen.<sup>126</sup> Die Bilanzanalyse umfasst die Neuordnung, Verknüpfung, Umrechnung, Aggregation und Darstellung von Jahresabschluss-Informationen sowie den Vergleich mit bestimmten Sollgrößen und die Ableitung von Folgerungen in Bezug auf das Unternehmen.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2004, S 52

<sup>125</sup> Vgl. Wagenhofer, 2002, S 228

<sup>126</sup> Vgl. Schellner, 2005, S 3

<sup>127</sup> Vgl. Wagenhofer, 2002, S 227

Die folgenden Analysen wurden auf Basis der vorliegenden Jahresabschlüsse durchgeführt. Im ersten Schritt wurde die Vermögens-, Kapital- und Ertragsstruktur analysiert. Im zweiten Schritt wurden Kennzahlen errechnet, um das Informationspotenzial der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung weitestgehend auszuschöpfen.

#### 5.4.1 Bilanzanalyse – Analyse der Vermögens-, Kapital- und Ertragsstruktur

Die Vermögensstruktur ist in Gliederungskennzahlen der Aktivseite der Bilanz dargestellt. Diese werden als Aktivposten in Prozent des Gesamtvermögens ausgedrückt. Die Anteile im Verhältnis zum Gesamtvermögen werden auch als Intensität bezeichnet. Die wichtigsten davon sind Anlage-, Lager- und Forderungsintensität.<sup>128</sup>

Tabelle 11 zeigt die Vermögensstruktur des untersuchten Unternehmens zum 31.12.2010 im Vergleich zur Branche „Herstellung von Zuckerbäcker- und Konditorwaren“, der das untersuchte Unternehmen zugehörig ist. Die vom Austrian Institut for SME Research zur Verfügung gestellten Daten zeigen die Werte des oberen Quartils – das sind jene 25 % aller Betriebe mit den besten Branchenwerten, des unteren Quartils – das sind jene 25 % aller Betriebe mit den schlechtesten Branchenwerten – sowie des Gesamtdurchschnitts der Branche. Den genannten Werten liegen 101 Jahresabschlüsse österreichischer Betriebe mit Bilanzstichtag zwischen 01.07.2009 und 30.06.2010 zugrunde.

Das Vermögen gliedert sich grob in Anlage- und Umlaufvermögen. Zum Anlagevermögen gehören jene Gegenstände, die durch Gebrauch oder wiederholte Nutzung dem Geschäftsbetrieb dauernd zur Verfügung stehen.<sup>129</sup> Unter Umlaufvermögen werden jene Gegenstände eingeordnet, die nicht dauernd dem Geschäftsbetrieb dienen. Es enthält Vermögensgüter, die innerhalb einer kürzeren Zeitspanne verbraucht bzw. veräußert werden.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Wagenhofer, 2002, S 239

<sup>129</sup> Vgl. Kralicek, 2007, S 20

<sup>130</sup> Vgl. Kralicek, 2007, S 25

Während im Branchendurchschnitt das Gesamtvermögen zu 70,55 % aus Anlagevermögen besteht, trägt beim untersuchten Unternehmen das Anlagevermögen 15,71 % zum Gesamtvermögen bei. Dies ist vor allem auf die Tatsache zurückzuführen, dass das untersuchte Unternehmen im Jahr 2010 zu einem großen Teil die Anlagegüter verkauft und wieder zurückgeleast hat. Die Vorräte des untersuchten Unternehmens liegen mit 41,13 % bezogen auf das Gesamtvermögen weit über dem Branchendurchschnitt und auch weit über dem unteren Quartil. Dies bedeutet, dass die Unternehmenssituation des untersuchten Unternehmens mehr Risiko in sich birgt, da weniger rasch und flexibel auf Änderungen der Wirtschaftslage reagiert werden kann.<sup>131</sup>

Vermögensstruktur (in %)				
	Proband 31.12.2010	Zuckerbäcker- u. Konditor 2009/2010		
	IST	Oberes Quartil	Ø	Unteres Quartil
<b>Gesamtverm.</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Imm. AV	0,00%	3,27%	3,41%	3,89%
SAV	15,71%	64,39%	65,34%	70,82%
FA	0,00%	1,21%	1,78%	1,03%
<b>Anlageverm.</b>	<b>15,71%</b>	<b>68,87%</b>	<b>70,53%</b>	<b>75,74%</b>
Vorräte	41,13%	6,09%	8,18%	10,73%
Kundenford.	15,97%	11,30%	8,74%	5,10%
Sonst. UV	19,55%	8,88%	8,52%	5,39%
Liquide Mittel	2,67%	4,48%	3,85%	2,74%
<b>Umlaufverm.</b>	<b>79,32%</b>	<b>30,75%</b>	<b>29,29%</b>	<b>23,96%</b>
Aktive Rechnungsabgr.	4,72%	0,37%	0,18%	0,30%

Tabelle 11: Vermögensstruktur<sup>132</sup>, Eigendarstellung

Das Vermögen eines Unternehmens wird durch Eigenkapital und Fremdkapital gestellt. Das Eigenkapital hat prinzipiell die Funktion eines Risikopolsters, da Verluste das Eigenkapital schmälern. Die Bedeutung des Eigenkapitals liegt vorrangig in der Krisenfestigkeit – der Fähigkeit, Krisen durch das Auffangen von Verlusten zu überstehen. Dabei stellt sich die Frage nach der optimalen Eigenkapitalausstattung bzw. wie hoch das Eigenkapital eines Unternehmens sein muss, um seinen Bestand langfristig abzusichern. Eine Möglichkeit zur Beurteilung der Eigenkapitalausstattung ist

<sup>131</sup> Vgl. Wagenhofer, 2002, S 242

<sup>132</sup> Vgl. KMU Forschung Austria, Branche C 10.71-2, S 1 – Online im Internet: URL: <http://portal.kwt.or.at/Branchenkennzahlen/ReportDetailsSelection.aspx?key=HKoBo70K5CTEsKfDarASr1byCnVIMKYXZ%2fSmpdfvza0%3d> (Stand 20.04.2012)

die Berechnung der Eigenkapitalquote. Dabei wird das Eigenkapital in Prozent des gesamten eingesetzten Kapitals (Bilanzsumme) ausgedrückt.<sup>133</sup>

Tabelle 12 zeigt, dass die Eigenkapitalquote in der Branche nur bei den besten 25 % positiv ist. Auch die Bilanz des untersuchten Unternehmens zum 31.12.2010 weist ein negatives Eigenkapital auf.

<b>KAPITALSTRUKTUR (in %)</b>				
	Proband 31.12.2010	Zuckerbäcker- u. Konditor 2009/2010		
	<b>IST</b>	<b>25%</b>	<b>Ø</b>	<b>-25%</b>
<b>Gesamtverm.</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Eigenkapital	-4,66%	12,02%	-10,64%	-23,13%
Sozialkapital	3,73%	3,13%	6,10%	2,16%
Langfr. FK	51,28%	46,70%	50,19%	72,78%
Kurzfr. FK	50,62%	38,15%	54,35%	48,19%
Fremdkapital	101,90%	84,85%	104,54%	120,97%

Tabelle 12: Kapitalstruktur<sup>134</sup>, Eigendarstellung

Das EGT (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) stellt den Jahresüberschuss (Gewinn) vor Ertragssteuerbelastung dar. Das EGT berücksichtigt zwar nicht die Steuer, jedoch sind außerordentliche Erträge und Beteiligungserträge berücksichtigt.<sup>135</sup> Tabelle 13 zeigt, dass der Personalaufwand sowie der sonstige betriebliche Aufwand über dem Branchendurchschnitt liegen. Das negative EGT mit 2,15 % des untersuchten Unternehmens liegt geringfügig unter dem Branchendurchschnitt. Der Branchendurchschnitt in diesem Bereich zeigt, dass die Branche insgesamt im dargestellten Zeitraum kaum Gewinne erzielt hat. Jedoch konnten die direkten Konkurrenten im Geschäftsfeld Schokolade – Heindl und Zotter, wie im Kapitel 5.1.2 dargestellt – Gewinne erzielen.

<sup>133</sup> Vgl. Hofmann, Leitsmüller, Naderer, 2001, S 19

<sup>134</sup> Vgl. KMU Forschung Austria, Branche C 10.71-2, S 2 – Online im Internet:  
<http://portal.kwt.or.at/Branchenkennzahlen/ReportDetailsSelection.aspx?key=HKoBo70K5CTEsKfDarASr1byCnVIMKYXZ%2fSmpdfvza0%3d> (Stand 20.04.2012)

<sup>135</sup> Vgl. Hofmann, Leitsmüller, Naderer, 2001, S 17

KOSTEN- und LEISTUNGSSTRUKTUR (in %)				
	Proband 31.12.2010	Zuckerbäcker- u. Konditor 2009/2010		
	IST	Oberes Quartil	Ø	Unteres Quartil
Betriebsleistung	100% (903 T€)	100%	100%	100%
Rohertrag	72,54%	72,29%	68,14%	68,93%
so. Erträge	0,00%	3,34%	1,84%	1,47%
Personalaufwand	45,52%	40,18%	43,74%	48,61%
Sonstiger betr. Aufwand	25,66%	21,78%	19,73%	24,17%
Abschreibungen	1,61%	5,88%	4,23%	6,25%
Finanzergebnis	-1,91%	-2,36%	-2,07%	-2,82%
EGT	-2,15% (-19,4 T€)	5,42%	0,20%	-11,45%

Tabelle 13: Kosten- u. Leistungsstruktur<sup>136</sup>, Eigendarstellung

Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Personalkosten, der Erlöse sowie des Rohertrags von 2007 bis 2011. Der Rohertrag 1 ergibt sich durch die Subtraktion von Erlösen abzüglich Wareneinsatz. Speziell im Jahr 2009 sind die abgebildeten Kosten überproportional hoch. Ab 2010 ist ein Aufwärtstrend zu erkennen.

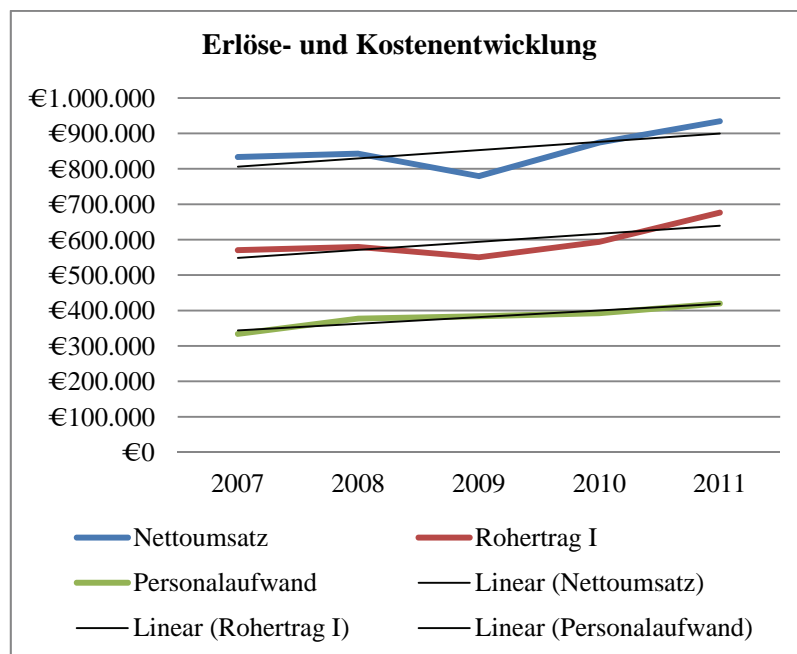


Abbildung 9: Erlöse- und Kostenentwicklung des untersuchten Unternehmens von 2007 bis 2011, Eigendarstellung – in Anlehnung an die Jahresabschlüsse

<sup>136</sup> Vgl. KMU Forschung Austria, Branche C 10.71-2, S 2 – Online im Internet: URL: <http://portal.kwt.or.at/Branchenkennzahlen/ReportDetailsSelection.aspx?key=HKoBo70K5CTEsKfDarASr1byCnVIMKYXZ%2fSmpdfvza0%3d> (Stand 20.04.2012)



#### 5.4.2 Kennzahlen

Zur Kennzahlenberechnung wurde der Quicktest nach Kralicek verwendet, über den zu sagen ist: „Obwohl nur vier Kennzahlen herangezogen werden, ist die Aussage bereits grundsätzlich richtig. Bei Verwendung von 30 oder mehr Kennzahlen würde sich am Ergebnis kaum etwas ändern. Mehr Kennzahlen haben allerdings den Vorteil, dass etwaige Fehlerquellen oder Ursachen für besonders günstige Entwicklungen rasch erkannt werden.“<sup>137</sup> Die vier berechneten Kennzahlen Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow-Leistungsrage sind nicht störanfällig und schöpfen darüber hinaus das gesamte Informationspotenzial der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung aus, da aus jedem der vier Analysebereiche Finanzierung, Liquidität, Rentabilität und Aufwandstruktur/Erfolg eine Kennzahl ausgewählt wird.<sup>138</sup> Zusätzlich werden die tatsächlichen Zahlungsziele der Debitoren sowie der Kreditoren gezeigt.

Zur Ermittlung der vier Kennzahlen werden die in Tabelle 14: Informationen aus der Bilanz und GuV gezeigten Informationen aus den Jahresabschlüssen des untersuchten Unternehmens benötigt.

Daten laut Bilanz u. GuV	2010		2011	
	Bilanz	GuV	Bilanz	GuV
Flüssige Mittel	14.321,00		16.219,00	
Vorräte	220.147,00		221.152,00	
Eigenkapital	- 24.930,00		142.605,00	
Fremdkapital	560.108,00		464.863,00	
Betriebsleistung:		903.447,00		937.213,00
Fremdkapitalzinsen		20.803,00		19.249,00
Cash-Flow		- 1.859,00		66,00
Betriebsergebnis:		- 2.174,00		4.047,00

Tabelle 14: Informationen aus der Bilanz und GuV,  
Eigendarstellung – in Anlehnung an die Jahresabschlüsse

Tabelle 15 zeigt die Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen sowie die Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen des untersuchten Unternehmens für die Jahre 2010 und

<sup>137</sup> Kralicek, 2007, S 52

<sup>138</sup> Vgl. Kralicek, 2007, S 52

2011 im Vergleich zur Branche und deren Berechnung. Im Jahr 2011 lässt sich gegenüber 2010 ein Aufwärtstrend erkennen. Tabelle 14 zeigt diesen Aufwärtstrend auf Basis der Beurteilungsskala nach Kralicek. Die in Tabelle 15 ausgewiesene durchschnittliche Dauer, um Lieferantenverbindlichkeiten zu bedienen, ist beim untersuchten Unternehmen in beiden Jahren wesentlich länger als jene des Branchendurchschnitts.

KENNZAHLEN							
		Proband 31.12.2010		31.12.2011		Zuckerbäcker- u. Konditor 2009/2010	
		IST	IST	25%	Ø	-25%	
<b>Ertrags- u. Rentabilitätskennzahlen</b>							
Gesamtkapitalrentabilität (ROI)	Betriebsergebnis + Zinsen / Bilanzsumme	%	-4,29	3,83	8,21	0,38	-18,13
Cash Flow in % d. Betriebsleistung	Cash Flow/ Betriebsleistung	%	-0,21	0,02	11,71	4,61	-5,08
<b>Finanzierung- u. Liquidität</b>							
Eigenkapitalquote	Eigenkapital/Gesamtkapital	%	-4,66	23,47	12,02	-10,64	-23,13
Schuldentilgungsdauer	Fremdkapital - flüssige Mittel/ Cash-Flow	Jahre	negativ	6798	4,54	11,48	negativ
Debitorenziel in Monaten	Kundenforderung/ Monatsumsatz	Jahre	1,2	1	0,7	0,7	0,4
Kreditorenziel in Monaten	Lieferverbindlichkeiten/ Materialeinsatz/Monat	Jahre	5	4	1,2	1,9	1,4

Tabelle 15: Quicktest nach Kralicek zuzüglich Debitoren- und Kreditorenziel: Proband 2010 und 2011, Branchenwerte der Zuckerbäcker- und Konditoren 2009/2010, Eigendarstellung

Tabelle 16 zeigt den Cashflow des untersuchten Unternehmens der Jahre 2010 und 2011, berechnet nach der Praktikermethode. Der Aufwärtstrend lässt sich auch hier erkennen. Ein negativer Cashflow, wie im Jahr 2010 ausgewiesen, bedeutet, dass mehr Geld ausgegeben als eingenommen wurde. Der Differenzbetrag erhöht direkt die Verbindlichkeiten oder ist durch Eigenkapitalzuführungen auszugleichen.

	2010	2011
<b>EGT Ergebnis der gew. Geschäftstätigkeit</b>	<b>-19.432</b>	<b>-12.384</b>
+ Abschreibungen	14.573	9.450
+ Rückstellungen (Abfertigung)	3.000	3.000
<b>Cash-flow</b>	<b>-1.859</b>	<b>66</b>

Tabelle 16: Cashflow nach der Praktikermethode<sup>139</sup>, Eigendarstellung

<sup>139</sup> Vgl. Behringer, 2007, S 65

Gemäß Tabelle 17 kann für jede Kennzahl eine Note zwischen 1 (sehr gut) und 5 (insolvenzgefährdet) vergeben werden. Die Gesamtnote wird durch eine Addition der vier Einzelnoten und die Division der Gesamtsumme durch vier erreicht (arithmetisches Mittel). Zusätzlich sollte noch je eine Durchschnittsnote (ebenfalls arithmetisches Mittel) für die finanzielle Stabilität sowie die Ertragskraft gebildet werden. Dadurch kann ein drohendes Problem früher erkannt und rascher mit einer Gegensteuerung begonnen werden.<sup>140</sup>

	sehr gut(1)	gut(2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenzgefährdet (5)
Eigenkapitalquote (%)	> 30	> 20	> 10	< 10	neg.
Schulden tilgungsdauer in Jahren	< 3	< 5	< 12	> 12	> 30
Gesamtkapitalrentabilität in %	> 12	> 10	> 7	< 7	neg.
Cash-Flow in % der Betriebsleistung	> 10	> 8	> 5	< 5	neg.

Tabelle 17: Quicktest-Beurteilungsskala nach Kralicek<sup>141</sup>

Tabelle 18 zeigt die Quicktest-Beurteilungsskala für das untersuchte Unternehmen. Für das Jahr 2010 zeigt sich ein in allen Bereichen insolvenzgefährdendes Bild des Unternehmens. Die Beurteilungen für 2011 lassen eine Verbesserung der Gesamtsituation erkennen. Jedoch ist die Bewertung „gut“ im Bereich Finanzierung auch auf die stille Beteiligung des Investors in der Höhe von 130.000,00 Euro zurückzuführen.

Analysebereich	geprüft durch Kennzahl	2010	2011
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	5	4
Erfolg	Cash-Flow(Betriebsleistung)	5	4
<b>Ertragslage</b>		5	4
Finanzierung	Eigenkapitalquote	5	2
Liquidität	Schulden tilgungsdauer	5	5
<b>finanzielle Stabilität</b>		5	3,5
<b>Gesamtbeurteilung</b>		5	3,75

Tabelle 18: Anwendung Quicktest-Beurteilungsskala: untersuchtes Unternehmen<sup>142</sup>, Eigendarstellung

<sup>140</sup> Vgl. Kralicek, 2007, S 53 f

<sup>141</sup> Vgl. Kralicek, 2007, S 54

<sup>142</sup> Vgl. Kralicek, 2007, S 54

## 5.5 Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse ist ein Instrument, um eigene Stärken und Schwächen und damit die Wettbewerbsstärke, differenziert nach Unternehmensbereichen, zu erkennen und weiterzuentwickeln.<sup>143</sup> Für ein Unternehmen ist es wesentlich, sich seiner eigenen Stärken bewusst zu sein und damit die Richtung bestimmen zu können, in die der Weg gehen soll.<sup>144</sup> Für die Hervorbringung wirklicher Stärken und Spitzenleistungen ist es wesentlich darauf zu achten, dass Menschen ihren Beitrag dort erbringen können, wo sie natürliche Begabungen und Stärken besitzen.<sup>145</sup>

Die Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse beginnt damit, eine wesentliche Auswahl der zu beurteilenden Kriterien zu treffen, die sich in der Regel an die verschiedenen Funktionen bzw. Bereiche des Unternehmens – wie Produktion, Forschung und Entwicklung – richten, auszuwählen. Im nächsten Schritt werden geeignete Beurteiler ausgewählt, die über geeignete Informationen über das eigene Unternehmen und die Hauptwettbewerber verfügen. Die Bewertung muss immer relativ zu einem Vergleichsmaßstab vorgenommen werden. Dies können einzelne Wettbewerber, der Durchschnitt aller Konkurrenten oder eine Auswahl der wichtigsten Wettbewerber sein. Um möglichst objektive Grundlagen für die Bewertung zu haben, sollten Ergebnisse von Kundenzufriedenheitsbefragungen, Marktstudien usw. herangezogen werden. Jedoch treten neben objektiven Daten bei der Bewertung stets subjektive Einschätzungen auf, da nicht zu allen Faktoren objektive Größen verfügbar sind. Wichtig ist dabei jedoch eine relativ realistische Einschätzung der Gegebenheiten.<sup>146</sup>

Im Zuge der Auswertung des erstellten Profilvergleichs sollten speziell besonders positive als auch negative Bewertungen diskutiert werden, sodass Ziele definiert und Aktionsprogramme gestaltet werden können. So kann die strategische Ausrichtung am Markt formuliert werden und kurz- und mittelfristig Handlungsbedarf in Form von Verbesserungspotenzialen identifiziert werden.<sup>147</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. Kerth, Assum, Stich, 2011, S 110

<sup>144</sup> Vgl. Malik, 2005, S 120 ff

<sup>145</sup> Vgl. Malik., 2007, S 84 ff

<sup>146</sup> Vgl. Simon, Von der Gathen, 2002, S 216 f

<sup>147</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 114 f

Die Stärken-Schwächen-Analyse wurde für das Geschäftsfeld Schokoladen im Rahmen eines Workshops mit zwei Schlüsselarbeitkräften sowie mit dem Geschäftsführer durchgeführt. Es können zwar operative Aussagen, beispielsweise über Liquidität, Cashflow und Erfolg, für das gesamte Unternehmen getätigt werden, jedoch können sich strategische Aussagen nur auf die einzelne Geschäftseinheit sinnvoll beziehen.<sup>148</sup> Für die Geschäftsfelder Konditorwaren und Werbeschokoladen stehen keine Konkurrenten zur Verfügung, die als Vergleichsmaßstab herangezogen werden können.

Als Vergleichsmaßstab wurden die beiden stärksten Konkurrenten Heindl und Zotter herangezogen, empirische Kundenzufriedenheitsdaten stehen nicht zur Verfügung. Um ein möglichst realistisches Bild des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen zu erhalten, wurden den Workshop-Teilnehmern die Informationen aus der Wettbewerbsanalyse sowie Fachartikel der beiden Konkurrenten Heindl und Zotter zur Verfügung gestellt. Zur Erstellung der Checkliste wurden die Bereiche und Erfolgsfaktoren bzw. Bewertungskriterien aus dem Buch „Die besten Strategietools in der Praxis“ von S 112<sup>149</sup> herangezogen und im Rahmen des Workshops selektiert. Die Checklisten wurden anonym ausgefüllt. Die Gesamtbewertung jedes Erfolgsfaktors erfolgte durch die Errechnung eines Durchschnittswertes. Für die Bewertung „hoch“ gibt es jeweils zwei Punkte, für „mittel“ einen Punkt und für „niedrig“ keinen Punkt. Die Anzahl der Kriterien, multipliziert mit der Höchstpunktzahl pro Kriterium, ergibt 100 %. Die ermittelten Prozentsätze wurden auf die Beurteilungsskala der Erfolgsfaktoren umgerechnet. 100 % bedeuten auf der Beurteilungsskala neun Punkte, 50 % entsprechen genau der Mitte von null Punkten, für 0 % gibt es die Beurteilung minus neun Punkte. Von vier bis neun Punkten sprechen wir von Stärken, Bewertungen von minus vier bis minus neun zeigen Schwächen auf, der mittlere Bereich von minus drei bis drei ist weder als Stärke noch als Schwäche definiert. Die Mitbewerber Heindl und Zotter wurden pro Workshop-Teilnehmer mit einem Wert pro Bereich bewertet, daraus wurde wiederum jeweils ein Durchschnittswert ermittelt.

---

<sup>148</sup> Vgl. Malik, 2011, S 123

<sup>149</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 112

Tabelle 19 zeigt die Bewertungen pro Bereich sowie die summierten Werte, jeweils pro analysiertem Unternehmen.

Bereich	Proband		Heindl	Zotter
Führung	45,0%	-0,90	3	7
Organisation	35,7%	-2,57	5	5
Personal	62,5%	2,25	1,5	5
Produktentwicklung	60,0%	1,80	1	6
Produktion	22,2%	-5,00	5	5
Einkauf/Beschaffung	33,3%	-3,00	8	5
Produkt	91,7%	7,50	1	5
Marketingkonzept und Vertrieb	37,5%	-2,25	5	7,5
<b>GESAMT</b>		<b>-2,17</b>	<b>29,50</b>	<b>45,50</b>

Tabelle 19: Stärken-/Schwächenanalyse, Eigendarstellung

Abbildung 10 zeigt die grafische Darstellung der Stärken-Schwächen-Analyse in Form eine Stärken-Schwächen-Profils. Die Bereiche Organisation, Produktion und Einkauf/Beschaffung des untersuchten Unternehmens sind weit unter den Werten der Mitbewerber zu finden und gleichzeitig als Schwächen definiert. Ebenfalls weit hinter beiden Konkurrenten befinden sich die Bereiche Führung und Marketingkonzept/Vertrieb. Gleichauf mit Heindl und abgeschlagen hinter Zotter sind die Bereiche Personal und Produktentwicklung positioniert. Die Produkte aus dem untersuchten Betrieb werden stärker eingeschätzt als jene der beiden Vergleichsfirmen.

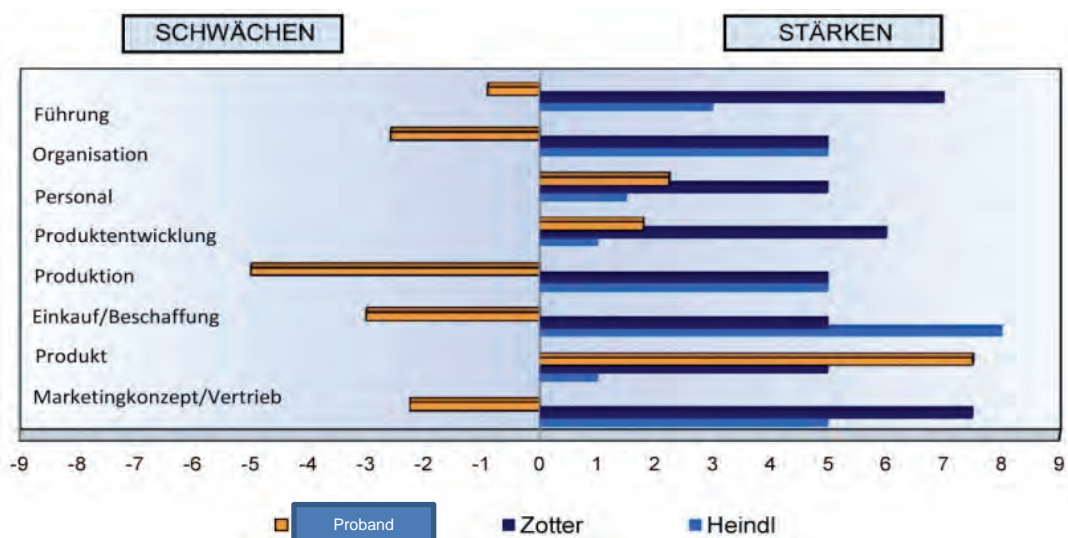


Abbildung 10: Stärken-Schwächen-Profil, Eigendarstellung

## 6. SWOT

Die SWOT-Analyse stellt die Zusammenfassung und den Abschluss der Unternehmens- und Umfeldanalyse dar. Zur Durchführung der Analyse sind die im Risiko-Chancen-Katalog der Umfeldanalyse zusammengefassten Daten mit dem Stärken-Schwächen-Profil der Unternehmensanalyse zu vergleichen. Dabei ist der Deckungsgrad der Chancen und Risiken durch die Stärken und Schwächen zu ermitteln. Das Ergebnis wird in einer SWOT-Tabelle dargestellt. Die SWOT-Analyse dient der Festlegung der Unternehmensstrategie. Im Falle des Zusammentreffens einer Chance des Umfelds mit einer Stärke des Unternehmens ergibt sich eine positive Entwicklungsmöglichkeit. Das Zusammentreffen eines Risikos des Umfeldes mit einer Schwäche des Unternehmens bedeutet eine Gefahr für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens.<sup>150</sup>

Aus der Branchenstruktur- sowie aus der Umweltanalyse wurden die Chancen und Risiken herausgefiltert. Aus der Analyse des Marketingmix, der Bilanzanalyse und der Stärken-Schwächen-Analyse wurden die Stärken und Schwächen zusammengetragen. Die Stärken und Schwächen wurden im Sinne eines Scoring-Modells<sup>151</sup> hinsichtlich ihrer Wichtigkeit, die Chancen und Risiken zusätzlich hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit von 1 (wenig wichtig, wenig wahrscheinlich) bis 4 (sehr wichtig, sehr wahrscheinlich) bewertet. Die Bewertung wurde nach Geschäftsfeldern differenziert sowie für einen allgemeinen Bereich durchgeführt. Die Tabellen 20 bis 23 zeigen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mit den höchsten Bewertungen pro Bereich. Die Erkenntnisse fließen direkt in die Formulierung der Strategie ein.

---

<sup>150</sup> Vgl. Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2004, S 72 f

<sup>151</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 218 f

<b>Allgemein</b>	
<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Kontakte nach Rumänien, Japan, China und Russland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Mitbewerber schreiben gute Zahlen</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatives Eigenkapital per 31.12.2010 – wir sind nicht mehr kreditwürdig</li> <li>• Kreditorenziel sehr lang – Lieferanten müssen lange auf Geld warten (Liquiditätsprobleme)</li> <li>• Fehlende Kühlkapazitäten verhindern Vorproduktion für die nächsten Tage bzw. bei Schokolade für den Herbst/Winter</li> <li>• Kein Überblick über: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Umsatzdaten</li> <li>○ produktive Zeiten der Mitarbeiter</li> <li>○ Rüstzeiten</li> <li>○ Maschinenauslastungen</li> <li>○ variable Kosten</li> <li>○ Einzelproduktumsätze</li> <li>○ Lagerstände</li> <li>○ Gemeinkostenzuschläge</li> <li>○ Einkaufspreise</li> </ul> </li> <li>• keine klare Linie in der Preispolitik – keine Orientierung an der eigenen Kostenstruktur</li> <li>• keine EDV-gestützte Waren- noch Lagerbewirtschaftung – Komplexität erhöht Lager-, Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebskosten</li> <li>• Werthaltigkeit des Lagers nicht gegeben</li> <li>• Nur der Geschäftsführer hat den Gesamtüberblick in Form von implizitem Wissen über das Unternehmen</li> <li>• Betriebsnachfolge nicht geregelt</li> </ul>	

Tabelle 20: Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen des untersuchten Unternehmens; Zusammenfassung aller durchgeführten Analysen, gültig für das Gesamtunternehmen, Eigendarstellung



<b>Geschäftsfeld Konditorwaren</b>	
<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgezeichnete Kontakte, speziell im Bereich Konditorwaren – neue Geschäftsbeziehungen</li> <li>• Einzigartige Konditorwaren für kleinere Kaffeehäuser und Konditoreien in alter Handwerks-tradition hergestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzerhöhung durch steigende Touristenzahlen</li> <li>• Anzahl der Pensionisten und Städter steigt – diese haben mehr Zeit und Geld</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine eigene Verkaufsrepräsentanz (Konditorei, Kaffeehaus)</li> <li>• Abhängigkeit von großen Kunden (wechselt bei Preissteigerung zur Konkurrenz, produziert ab jetzt selbst, Forderung fällt aus, Umsatzrückgang bei großen Kunden)</li> <li>• Tägliche Bestellmenge schwer kalkulierbar – Auslastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden greifen vermehrt zu billigeren Substitutionsprodukte der Handelsketten</li> <li>• Großkunde produziert Konditorwaren selbst</li> </ul>

Tabelle 21: Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen des untersuchten Betriebes; Zusammenfassung aller durchgeführten Analysen für das Geschäftsfeld Konditorwaren, Eigendarstellung

<b>Geschäftsfeld Werbeschokolade</b>	
<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionskosten höher als bei Mitbewerb mit vollautomatisierten Produktionsprozessen</li> <li>• Der Geschäftsführer nimmt jede Kundenanfrage als Herausforderung an und übersieht betriebswirtschaftliche Aspekte, Entwicklungskosten Refinanzierung nicht immer gegeben</li> <li>• Produktkomplexität führt zu Effizienzverlusten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedrige Markteintrittsbarrieren für Händler, da Produktherkunft meist unbekannt ist</li> <li>• viele bestehende Anbieter, niedrige Margen</li> <li>• hohe Preiselastizität – Kunden greifen auf Substitutionsprodukte zurück</li> </ul>

Tabelle 22: Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen des untersuchten Betriebes; Zusammenfassung aller durchgeführten Analysen für das Geschäftsfeld Werbeschokoladen, Eigendarstellung

<b>Geschäftsfeld Schokolade</b>	
<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• exquisite Verpackungsmaterialien</li> <li>• Zahlreiche geschützte Markennamen mit Bezug zu Österreich/Wien/Geschichte</li> <li>• Verkaufsrepräsentanz verkörpert ideal den Bezug zur österreichischen Geschichte und Tradition</li> <li>• Standort der Verkaufsrepräsentanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend individuellere Geschenke zu Anlässen mitzubringen</li> <li>• Trend zu Tradition und Nostalgie</li> <li>• Heimische Produkte gewinnen an Beliebtheit</li> <li>• Anzahl der Pensionisten und Städter steigen – mehr Zeit und Geld</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Kundenbindungsaktionen wie Stammkundenkarte, -rabatte, etc.</li> <li>• Produktkomplexität führt zu Effizienzverlusten</li> <li>• Engpässe in der Schokoladenproduktion vor der Weihnachtszeit, da Werbeschokoladen mit niedrigen Margen auch Hochsaison haben</li> <li>• Verbesserungspotential im Bereich der äußeren Erscheinung des Shops</li> <li>• Facebook wird nicht genutzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden greifen vermehrt zu billigeren Substitutionsprodukten der Handelsketten</li> <li>• Touristen bleiben durch Wirtschaftskrise, Naturkatastrophen usw. aus</li> <li>• Wechselkursrisiko bei Rohstoff Kakao</li> <li>• Politisch unsichere Situation in kakaoproduzierenden Ländern</li> </ul>

Tabelle 23: Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen des untersuchten Betriebes; Zusammenfassung aller durchgeführten Analysen für das Geschäftsfeld Schokoladen, Eigendarstellung

## 7. Analyse der Kernkompetenzen

Die Analyse von Kompetenzen ermöglicht es dem Unternehmen, besondere Fähigkeiten zu identifizieren, die kritisch für den Unternehmenserfolg sind. Bei diesen Kernkompetenzen handelt es sich um Merkmale, die ein Unternehmen von der Konkurrenz abheben und dabei helfen sollen, einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Diese Kernkompetenzen können sowohl Fähigkeiten des Managements, Technologien, Know-how, Prozesse, aber auch Netzwerke sein. Bestimmte Fähigkeiten im Unternehmen werden

zu Kernkompetenzen, wenn sie einzigartig und schwer imitierbar sind sowie einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil schaffen und einen Beitrag zum Kundennutzen stiften.<sup>152</sup> Kernkompetenzen bilden die Basis für Wettbewerbsvorteile und damit die Basis für nachhaltige Differenzierung vom Wettbewerb.<sup>153</sup> Abbildung 11 zeigt, dass Kernkompetenzen in produktbezogene, produktbegleitende und emotionale Faktoren differenziert werden können.



Abbildung 11: Möglichkeiten der Differenzierung<sup>154</sup>

In einem Workshop wurden mit dem Geschäftsführer sowie mit zwei Schlüsselarbeitern mögliche Kernkompetenzen ermittelt. Die so gefundenen Bereiche wurden im Anschluss einer Kompetenzprüfung nach Kerth/Pütmann<sup>155</sup> unterzogen.

## 7.1 Ermittlung der Kernkompetenzen

Die folgenden Bereiche wurden von den Workshop-Teilnehmern als besondere Kompetenzen ermittelt:

- Ausgezeichnete Kontakte
- Produktvielfalt im Bereich der Schokoladen, gelebte Tradition
- Verkaufsrepräsentanz

---

<sup>152</sup> Weissmann, 2011, S 126

<sup>153</sup> Weissmann, 2011, S 131

<sup>154</sup> Vgl. Weissmann, 2011, S 132

<sup>155</sup> Vgl. Scheuss, 2008, S 178

### **7.1.1 Ausgezeichnete Kontakte**

Der Geschäftsführer verfügt über zahlreiche Kontakte zu namhaften Kunden sowie zu Politikern und bekannten Persönlichkeiten. Diese Kontakte ermöglichen es dem untersuchten Unternehmen immer wieder, neue Kunden zu akquirieren.

### **7.1.2 Produktvielfalt im Bereich der Schokoladen, gelebte Tradition**

Der Geschäftsführer entwickelt laufend neue Produkte, die ein Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens darstellen. Seine langjährige Erfahrung in der Schokoladenproduktion ermöglicht, sowohl die Rezepturen wie auch die Produktionsprozesse für die Eigenkreationen bis hin zur maschinell unterstützten Verpackung zu entwickeln. Durch die vielen Produktneuheiten schafft es das Unternehmen, seine Produkte in den Medien in Form von redaktionellen Beiträgen zu positionieren. Die Produkte zeichnen sich durch eine Affinität zur Stadt Wien, zu Österreich sowie durch ihren Bezug vor allem zur k.u.k.-Monarchie aus. Das Unternehmen verfügt über zahlreiche markenrechtlich geschützte Produkte. Rezepturen in Kombination mit der geschichtsträchtigen Aufmachung stellen eine einzigartige, nicht imitierbare Komposition dar.

### **7.1.3 Verkaufsrepräsentanz in guter Lage in Wien**

Hier verwirklicht der Geschäftsführer einen seiner Träume. Das Verkaufsumbiente unterstützt den historischen Bezug der Produkte sowie die auf österreichischer Handwerkstradition basierenden Rezepturen.

## **7.2 Kompetenzprüfung**

Die ermittelten Bereiche werden in einem weiteren Workshop einzeln hinsichtlich Stiftung eines benennbaren Kundennutzens, Abhebung vom Wettbewerb, Zukunftsfähigkeit und etwaiger Negativkriterien überprüft. Für den erstgenannten Bereich wird hier die tabellarische Aufstellung gezeigt. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen direkt in die Formulierung der Strategie ein.

### **7.2.1 Ausgezeichnete Kontakte**

Mithilfe der Fragen gemäß Tabelle 24 wird überprüft, inwieweit ausgezeichnete Kontakte tatsächlich eine Kernkompetenz darstellen.

	erfüllt	nicht erfüllt
<b>Stiftung eines benennbaren Kundennutzens</b>		
Entsteht durch die gefundene Kernkompetenz ein nennenswerter Beitrag zu dem vom Kunden wahrgenommenen Wert?		X
Entsteht durch die beschriebene Kernkompetenz für den Kunden ein Kernnutzen (im Gegensatz zum Sekundärnutzen)?		X
Ist der Kunde bereit, für diesen Vorteil mehr zu bezahlen als bei der Konkurrenz?		X
<b>Abhebung vom Wettbewerb</b>		
Ist bei der gefundenen Kernkompetenz das Kompetenzniveau deutlich höher als beim Wettbewerber?	X	
Handelt es sich dabei wirklich um einen differenzierenden Unterschied oder vielleicht nur um ein branchennotwendigen Mindesteinsatz?	X	
Werden wir von unseren Konkurrenten um diese Kompetenz beneidet?		X
<b>Zukunftsfähigkeit</b>		
Bietet diese Kernkompetenz die Grundlage für den Eintritt in neue Produktmärkte oder Dienstleistungsfelder?	X	
Ist diese Kernkompetenz nicht schon zu einer Basisfähigkeit geworden, über die mehrere verfügen?		X
<b>Negativkriterien für die Kernkompetenzen</b>		
Ist die Kernkompetenz eher materieller Art (also ein Aktivposten in der Bilanz)?		X
Handelt es sich bei dem Wettbewerbsvorteil um ein Vermächtnis der Vergangenheit?		X

Tabelle 24: Kompetenzprüfung<sup>156</sup>, Eigendarstellung

Die Tatsache, dass der Geschäftsführer über ausgezeichnete Kontakte verfügt, stiftet keinen zusätzlichen Kundennutzen. Die Abhebung vom Wettbewerb ist derzeit von außen nicht zu erkennen, da die Kontakte für PR-Maßnahmen nicht genützt werden. Würde man die Kontakte gezielt einsetzen, könnte dies den Bekanntheitsgrad signifikant erhöhen.

### 7.2.2 Produktvielfalt im Bereich der Schokoladen, gelebte Tradition

Der Kundennutzen der Produktvielfalt in Kombination mit der gelebten Tradition besteht darin, über viele verschiedene, exquisite Geschenke zu verfügen. Durch die hochwertigen Verpackungen sowie den einzigartigen Geschichtsbezug sind Kunden bereit, für die Produkte mehr als beim Wettbewerb zu bezahlen. Das Kompetenzniveau ist deutlich höher als beim Wettbewerb und der untersuchte Betrieb differenziert sich in der Gesamtheit der Produktvielfalt mit Bezug zur Tradition deutlich von den beiden Hauptkonkurrenten Heindl und Zotter. Derzeit wird hauptsächlich der Wiener Markt

<sup>156</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 57

bearbeitet. Es gibt in Österreich sowie im gesamten Donaauraum mehrere Orte mit Bezug zur k.u.k.-Monarchie. Chinesen und Japaner haben eine große Affinität zur europäischen Geschichte und im Speziellen zur kaiserlich-königlichen Geschichte Österreichs. Die genannte Kernkompetenz kann daher als Grundlage für den Eintritt in neue Märkte dienen.

### 7.2.3 Verkaufsrepräsentanz in guter Wiener Lage

Die Verkaufsrepräsentanz steht im Einklang mit den auch von den Produkten verkörperten Werten Tradition und Affinität zur k.u.k.-Zeit. Der Kunde ist nicht bereit, aufgrund des besonderen Geschäftslokals mehr für die Produkte zu bezahlen als beim Wettbewerb.

## 8. Strategie

Auf Basis der Analysen werden die Strategieformulierung für die künftigen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sowie die zu bearbeitenden Zielmärkte und der Ressourcentransfer zwischen den Produkt-Markt-Kombinationen bzw. strategischen Geschäftseinheiten festgelegt. In diesem Abschnitt wird schlussendlich gezeigt, welche Strategiealternativen gefördert, welche zurückhaltend gehandhabt und welche aufgegeben werden.<sup>157</sup>

Die Ergebnisse von Kapitel 6.4 Bilanzanalyse – Analyse der Vermögens-, Kapital- und Ertragsstruktur flossen direkt in die unter Kapitel 7 SWOT aufgezeigten allgemeinen Schwächen ein und sind kurzfristig existenzgefährdend. Darüber hinaus verhindern die allgemeinen Schwächen, wie fehlende EDV-Strukturen und daraus resultierend der fehlende Überblick über relevante Unternehmensdaten, eine gesunde Entwicklung des Unternehmens. Kurzfristige Aufgabe der Strategie muss es daher sein, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, indem in einer kurzfristigen Zeitspanne eine ausreichende Liquiditätssituation geschaffen wird.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 347

<sup>158</sup> Vgl. Schützinger, Schützinger, Balik, 2010, S 39

Porter unterscheidet in seinen generischen Wettbewerbsstrategien nach Kostenführerschafts- bzw. Volumenstrategie, Differenzierungsstrategie und Spezialisierungs-, Nischen- oder Konzentrationsstrategie.<sup>159</sup> Die Kostenführerschaftsstrategie setzt eine optimierte Kostenstruktur und möglichst geringe Stückkosten voraus und eignet sich für die Massenfertigung.<sup>160</sup> Im Mittelpunkt der Differenzierungsstrategie steht die Abgrenzung der eigenen Produkte von jenen der Mitbewerber. Nicht der Preis, sondern andere Produkteigenschaften sollen die Kunden zum Kauf bewegen.<sup>161</sup> Die Spezialisierungsstrategie richtet sich auf ein bestimmtes Kundenbedürfnis, welches idealerweise vom Wettbewerb nicht abgedeckt wird.<sup>162</sup> Allgemein kann für das untersuchte Unternehmen gesagt werden, dass gemäß generischer Wettbewerbsstrategien nach Porter eine Differenzierungsstrategie anzustreben ist.<sup>163</sup>

Die unter Kapitel 6 zusammengefassten Ergebnisse der Umfeld- und Unternehmensanalysen werden in Form von SWOT-Normstrategien, ohne Berücksichtigung der zeitlichen Komponente, gewürdigt. Daraus ergibt sich eine Auswahl möglicher Optionen, die im nächsten Schritt konkretisiert werden.<sup>164</sup> Anschließend wird eine Strategieentwicklung auf Basis der Portfoliotechnik durchgeführt. Sie kann überall dort eingesetzt werden, wo es zu ermitteln gilt, in welchem Maße und in welchen Formen Ressourcen eingesetzt und umverlagert werden sollen.<sup>165</sup>

## 8.1 SWOT-Normstrategien

Die SWOT-Normstrategien entsprechen systematischen strategischen Optionen. Sie sind jedoch nicht als konkrete Strategieanweisungen, sondern vielmehr als individuelle Stoßrichtungen zu sehen. Aus den jeweils in zwei Kategorien unterteilten Dimensionen

---

<sup>159</sup> Vgl. Preißner, 2005, S 52

<sup>160</sup> Vgl. Preißner, 2005, S 53

<sup>161</sup> Vgl. Preißner, 2005, S 52

<sup>162</sup> Vgl. Vgl. Baum, Coenenberg, Günther., 2004, S 75

<sup>163</sup> Vgl. Preißner, 2005, S 52

<sup>164</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 206

<sup>165</sup> Vgl. Machazina, Wolf, 2008, S 347

resultieren vier Kombinationen, für die jeweils Normstrategien abgeleitet werden können.<sup>166</sup> Die allgemeinen Themen finden keine Berücksichtigung und fließen direkt in die Strategieentwicklung auf Basis der Portfoliotechnik ein.

### 8.1.1 **SWOT-Normstrategien für Konditorwaren**

Die Normstrategien für den Geschäftsbereich Konditorwaren wurden, ausgehend von den unternehmensinternen Stärken und Schwächen, festgelegt.<sup>167</sup>

#### 8.1.1.1 SO-Strategien – Kombination von Stärken und Chancen

Der Geschäftsführer soll seine ausgezeichneten Kontakte, wie beispielsweise Wiens Bürgermeister Dr. Michael Häupl, vermehrt für öffentliche Auftritte nutzen, um neue Konditoreien und Kaffeehäuser von der einzigartigen Qualität seiner Konditorwaren in altösterreichischer Handwerkstradition zu überzeugen und auch von Touristen und der Bevölkerung als in Österreich produzierendes Traditionsunternehmen wahrgenommen zu werden.

#### 8.1.1.2 ST-Strategien: Kombination von Stärken und Risiken

Durch die öffentlichen Auftritte mit prominenten Persönlichkeiten wird auf die alte Handwerkstradition – und dadurch auf die sorgfältige manuelle Herstellung der Produkte in Österreich – hingewiesen. Dadurch wird das Risiko, mit industriell gefertigten Substitutionsprodukten verglichen zu werden, minimiert.

Die öffentlichen Auftritte stärken die Marke. Dadurch ist es für die bestehenden Großabnehmer imagefördernd, ihren Kunden Produkte aus dem Hause des untersuchten Unternehmens zu kredenzen. So wird das Risiko minimiert, dass bestehende Großkunden Konditorwaren selbst produzieren oder den Lieferanten wechseln.

#### 8.1.1.3 WO-Strategien: Kombination von Schwächen und Chancen

Durch die Errichtung eines eigenen Altwiener Kaffeehauses kann die Marke direkt bei den Endkonsumenten mit den gelebten Werten alte Handwerkstradition und Bezug zur

---

<sup>166</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 206

<sup>167</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 207



Monarchie und zur österreichischen Geschichte positioniert werden. Durch steigende Touristen- und Bevölkerungszahlen profitiert auch die eigene Verkaufsrepräsentanz.

Durch die Errichtung einer eigenen Verkaufsrepräsentanz, welche von den steigenden Touristen- und Bevölkerungszahlen profitiert, wird die Abhängigkeit von Bestandskunden verringert.

Die schwer kalkulierbare Auslastung kann nur durch die beiden anderen bestehenden Geschäftsfelder kompensiert werden.

#### 8.1.1.4 WT-Strategien: Kombination von Schwächen und Risiken

Durch die Kombination der schwer kalkulierbaren Auslastung sowie der Gefahr, dass Großabnehmer selbst produzieren, ergibt sich, den Bereich Konditorwaren langsam zurückzufahren und die Konzentration auf andere Bereiche zu verlegen.

#### 8.1.2 **SWOT-Normstrategien für Schokoladen**

Ausgehend von den unternehmensinternen Stärken und Schwächen wurden die Normstrategien für den Geschäftsbereich Schokoladen definiert.<sup>168</sup>

##### 8.1.2.1 SO-Strategien – Kombination von Stärken und Chancen

Es gilt, die eigenen Stärken und Werte, wie den Bezug zur österreichischen Geschichte, die Produktion in Österreich und das einzigartige Verkaufslokal in guter Wiener Lage, an den nahegelegenen, stark frequentierten Punkten in der Inneren Stadt, bekannt zu machen. Der Fokus ist auf die exquisite Produktaufmachung und die einzigartigen, markenrechtlich geschützten Produkte mit Geschichtsbezug zu legen. Auch auf die Produktionsstätte in Österreich sowie die alte Handwerkstradition ist hinzuweisen. So soll es gelingen, mehr Leute ins einzigartige Geschäftslokal zu bringen, welches ideal die genannten Werte repräsentiert.

---

<sup>168</sup> Vgl. Kerth, Asum, Stich, 2011, S 207

#### 8.1.2.2 ST-Strategien: Kombination von Stärken und Risiken

Durch Kommunikation der eigenen Stärken und Werte gelingt eine Abgrenzung gegenüber billigeren Substitutionsprodukten der Handelsketten.

In Krisenzeiten besinnen sich die Wienerinnen und Wiener auf die eigenen traditionellen Werte, welche die Produkte aus dem Hause des untersuchten Unternehmens repräsentieren. So soll es gelingen, Umsatzeinbußen durch fehlende Touristen mit Umsatzzuwächsen durch Wienerinnen und Wienern zu kompensieren.

Dem Wechselkursrisiko sowie dem Risiko der politisch unsicheren Situation in kakao-producing Ländern begegnen wir geschäftsfeldübergreifend. Beide Risiken hängen direkt mit dem Rohstoff Kakao zusammen. Durch Aufrechterhaltung des Geschäftsbereichs Konditorwaren kann gegebenenfalls der Schwerpunkt von Schokoladen auf Konditorwaren verlagert werden.

#### 8.1.2.3 WO-Strategien: Kombination von Schwächen und Chancen

Als Kundenbindungsaktion wird ein Stickeralbum mit maximal 15 verschiedenen Aufklebern entwickelt. Die Kunden erhalten ab einem gewissen Umsatz einen Aufkleber mit historischem Wienbezug, das Motiv kann vom Kunden ausgewählt werden. Für ein voll beklebtes Album gibt es ein Geschenk. Das Album samt Aufkleber wie auch das Geschenk bringen die Affinität zur Stadt Wien und deren Geschichte sowie zur alten Handwerkstradition zum Ausdruck.

Um die Produktvielfalt vorerst nicht weiter zu erhöhen, sondern um 15 % zu reduzieren, wird auf die bewährten Produkte mit Geschichtsbezug zu Österreich und im Speziellen zur Stadt Wien gesetzt. Die Produktkomplexität soll durch entsprechende EDV- und Produktionsstrukturen als Stärke eingesetzt werden.

Facebook soll genützt werden, um einer breiteren Bevölkerungsschicht die Werte und Stärken zu vermitteln und eine Wertegemeinschaft zu bilden. Langfristiges Ziel ist es, die Zugriffe auf die eigene Website sowie auf den Onlineshop zu erhöhen und Umsätze

zu generieren. Gleichzeitig soll der Bekanntheitsgrad der einzigartigen Verkaufsrepräsentanz gesteigert werden.

#### 8.1.2.4 WT-Strategien: Kombination von Schwächen und Risiken

Durch Kundenbindungsaktionen sowie der Bildung einer Wertegemeinschaft auf Facebook gelingt eine Abgrenzung zu billigeren Substitutionsprodukten der Handelsketten.

Durch Kundenbindungsaktionen werden hauptsächlich Wienerinnen und Wiener angesprochen und der Bekanntheitsgrad der Marke wird erhöht. Dadurch können etwaige Umsatzeinbußen durch ausbleibende Touristen kompensiert werden.

#### 8.1.3 **SWOT-Normstrategien für Werbeschokoladen**

Im Geschäftsbereich Werbeschokoladen konnten keine Stärken und Chancen festgestellt werden. Daher können lediglich WT-Strategien, das sind Normstrategien resultierend aus Schwächen und Risiken, abgeleitet werden.

Die Exklusivität der süßen Werbegeschenke aus dem Hause des untersuchten Unternehmens gegenüber den Produkten des Mitbewerbs wird in den Vordergrund gerückt. Die Verkaufspreise berücksichtigen die eigene Kostenstruktur und lehnen sich nicht an die Preisen der nicht vergleichbaren Produkte der Konkurrenz an. Basierend auf einem zu implementierenden Kalkulationsprogramm werden ausschließlich gewinnbringende Aufträge angenommen.

## 8.2 **Strategieentwicklung auf Basis der Portfoliotechnik**

Das Produktportfolio wird in einzelne Geschäftsfelder aufgegliedert. So ergibt sich eine strategische Geschäftseinheit bestehend aus einzelnen oder einer Kombination von Produkten, die eine gemeinsame Funktion erfüllen und am Markt mit Wettbewerbern in Konkurrenz stehen.<sup>169</sup> Strategische Geschäftseinheiten stellen Produkt-Markt-Kombinationen dar, die eigenständiger und spezifischer strategischer Programme bedürfe.

---

<sup>169</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 349

Um die Erfolgspotenziale der Geschäftseinheiten ermitteln zu können, werden Umwelt- und Unternehmensinformationen bezogen auf die spezifische strategische Geschäftseinheit analysiert und dann, gemessen an ihrem langfristigen Beitrag zum gesamten Erfolgspotenzial des Unternehmens, bewertet.<sup>170</sup>

Im ersten Schritt wird die IST-Situation der bestehenden Geschäftsbereiche in Form eines Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios dargestellt. Danach werden die SOLL-Situationen inklusive der zukunftsrelevanten Bereiche Altwiener Kaffeehaus und Schokoladenmanufaktur mit Museum, Museumsshop und Konditorei in gewissen Zeitabständen gezeigt und auf Basis der Strategie wird festgelegt, wie diese SOLL-Werte zu erreichen sind. Die Strategien werden aufgrund der davor festgelegten SOLL-Werte in Abstimmung mit den SWOT-Normstrategien und den Analyseergebnissen festgelegt. Sowohl die SOLL-Situationen wie auch die Strategieformulierungen wurden im Rahmen von Workshops mit dem Geschäftsführer festgelegt. Abbildung 12 zeigt die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten des untersuchten Unternehmens. Die Zuordnung in die Matrixfelder erfolgte entsprechend den Ergebnissen der SWOT-Normstrategien sowie der Kernkompetenzenanalyse mittels einer Schätzwertkombination. Die Größe der kreisförmigen Repräsentanten spiegelt den Anteil am Gesamtumsatz des Jahres 2011 wider.<sup>171</sup>

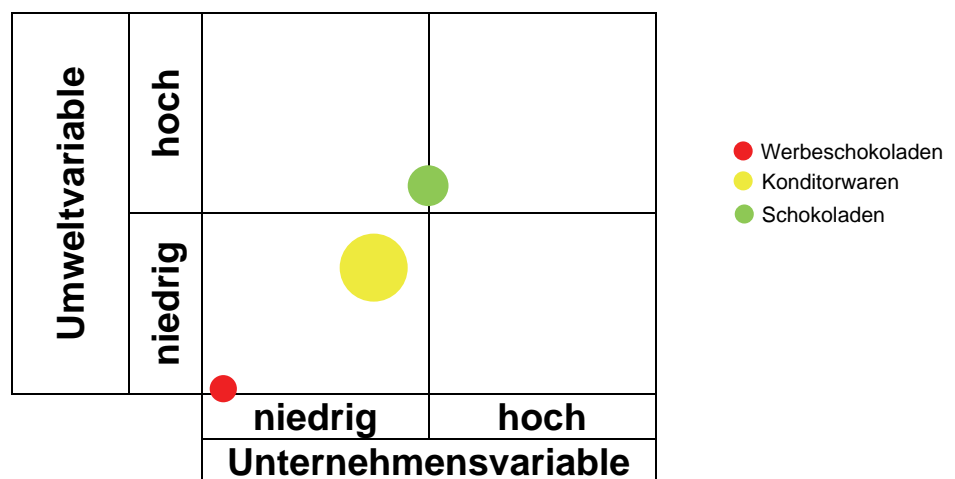


Abbildung 12: IST-Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio<sup>172</sup>, Eigendarstellung

<sup>170</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 349

<sup>171</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 350 f

<sup>172</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 352

### 8.2.1 Kurzfristige Strategie, ausgelegt auf zwölf Monate

Abbildung 13 zeigt, wo das Unternehmen in zwölf Monaten stehen möchte. Die Chancen und/oder Stärken in den drei bestehenden Feldern wurden genutzt, sodass sich sowohl die Werte für die Umweltvariable als auch für die Unternehmensvariable verbessern konnten. Gleichzeitig wurden bereits die Rezepturen für die neuen Schokoladen entwickelt und erste Produkte am Markt eingeführt.

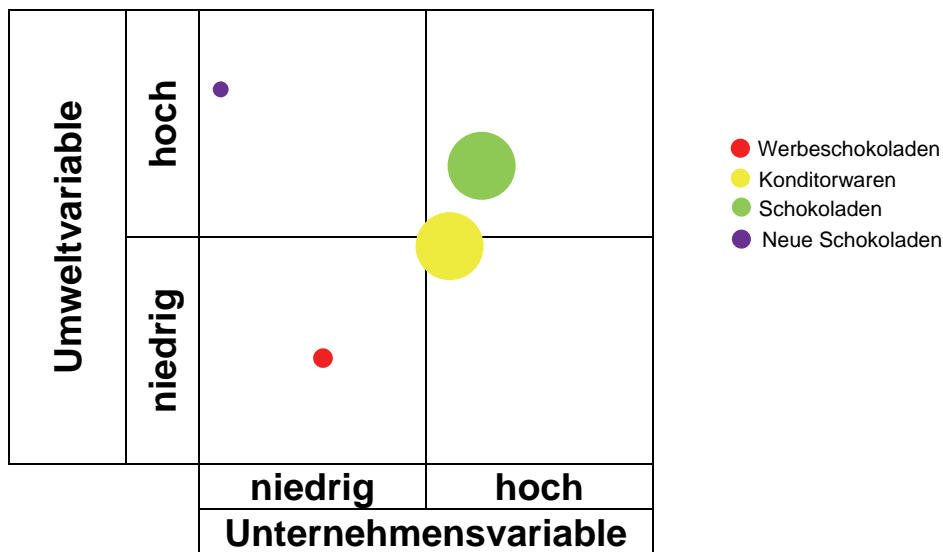


Abbildung 13: SOLL-Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio nach 12 Monaten<sup>173</sup>, Eigendarstellung

#### 8.2.1.1 Gesamtunternehmensstrategie

Im Rahmen der Unternehmensanalysen wurde festgestellt, dass der buchhalterisch dargestellte Lagerwert zur Schaffung von liquiden Mitteln nicht herangezogen werden kann. Eine geplante Insolvenz in Kombination mit der Neugründung eines neuen Unternehmens ist aufgrund der Haftungsübernahmen von Freunden und Verwandten keine Option. Das Unternehmen ist bis September ausfinanziert. Ab September ist mit Umsätzen in einer Höhe zu rechnen, die den Fortbestand des Unternehmens garantieren.

<sup>173</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 352

Das Investitionserweiterungsprojekt inklusive erweiterter Kühlkapazitäten für alle Bereiche ist ausfinanziert und wird Ende August 2012 in Vollbetrieb genommen. In der bevorstehenden Hochsaison sind die Umsätze jener Produkte zu forcieren, die bereits gut am Markt eingeführt sind und bei denen davon ausgegangen werden kann, dass positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden.

Ab sofort wird die Liquiditätsrechnung, vorerst auf Excel-Basis, zweimal wöchentlich mit den offenen Posten der Kreditoren und Debitoren sowie mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln aktualisiert.

Ab September 2012 steht der Sohn des Geschäftsführers dem Unternehmen drei Tage pro Woche zur Verfügung, um parallel sein Wirtschaftsstudium bis Sommer 2015 abzuschließen. Der Sohn wird als zukünftiger Geschäftsführer des Unternehmens aufgebaut. Ebenfalls ab September 2012 wird eine Organisationsstruktur mit Abteilungsleitern aufgebaut, um das implizite Wissen des Geschäftsführers dem Unternehmen langfristig und nachhaltig zur Verfügung zu stellen.

#### 8.2.1.2 Strategie für den Geschäftsbereich Konditorwaren

Dieser Bereich erwirtschaftet ca. 50 % vom Gesamtumsatz. Der aktuelle Umsatz wird gehalten. Aufgrund des steigenden Gesamtumsatzes verringert sich der relative Umsatzanteil auf 40 %.

Der Geschäftsführer tritt ab Mai 2013 einmal monatlich mit einer prominenten Persönlichkeit medienwirksam auf und stellt dabei seine Konditorwaren in den Vordergrund. Die zu transportierenden Werte sind Handwerkstradition, Nostalgie, Genuss und Produktion in Bezug zu Wien. Die einzigartige Verkaufsrepräsentanz unterstützt den Transport der genannten Werte.

Die zusätzlich zur Verfügung stehenden Kühlkapazitäten ermöglichen ab September 2012 ein rationelleres Produzieren der Torten und Mehlspeisen. Der tatsächliche Gesamtproduktionsaufwand wird ermittelt und fließt ab Oktober 2012 in die vorerst mit Excel geführte Kalkulationsrechnung ein.

### 8.2.1.3 Strategie für den Geschäftsbereich Schokoladen

Dieser Bereich erwirtschaftet ca. 30 % vom Gesamtumsatz und wird auf 40 % erhöht.

Aufgrund der Produktionserweiterung werden die gut eingeführten Produkte rationeller erzeugt. Ab September 2012 wird für die bevorstehende Hochsaison vorproduziert. Es wird voll auf die bestehenden Produkte mit Wien- und Geschichtsbezug gesetzt.

Der Geschäftsführer weist in seinen monatlichen öffentlichen Auftritten ab Mai 2013 mit einer prominenten Persönlichkeit auf die einzigartige Wiener Verkaufsrepräsentanz hin. Dadurch wird die Kundenfrequenz erhöht und die repräsentierten Werte einer breiteren Bevölkerungsschicht zugänglich gemacht.

In den Landeshauptstädten Österreichs sowie in Wiener Neustadt, Krems, Villach, Reichenau an der Rax und Bad Ischl werden ab Mai 2013 strategische Partnerschaften mit Exklusivvertriebsrechten eingefädelt. Die Exklusivvertriebsrechte gewähren den Partnerbetrieben den Zugang auf das komplette Schokoladensortiment aus dem Hause des untersuchten Unternehmens sowie eine Erwähnung auf der Internetpräsenz. Pro Ort gibt es einen strategischen Partner. Die Partnerschaften werden bis Februar 2014 vollzählig fixiert und medienwirksam verlautbart. Darüber hinaus werden ab Jänner 2013 Newsletter an potenzielle Wiederverkäufer für 50g-Tafelschokoladen verschickt. Ein fertiges Konzept mit Aufstellern für 50g-Tafelschokoladen, ideal geeignet für Konditoreien und Kaffeehäuser, steht zur Verfügung.

Im Geschäft selbst werden jene Produkte vordergründig präsentiert, die vermutlich die höchsten Deckungsbeiträge erwirtschaften. Ab September 2012 werden die Gesamtproduktionskosten auf Basis der neuen Produktionsmöglichkeiten erfasst. Diese Erkenntnisse fließen ab Oktober 2012 in die vorerst mit Excel geführte Kalkulationsrechnung ein. Ab August 2012 werden, vorerst auf Excel-Basis, tägliche Aufzeichnungen darüber geführt, mit welchen Produkten die eigene Verkaufsrepräsentanz beliefert wird. Prospekte mit Gutscheinen werden weiterhin in Wiener Hotels aufgelegt.

Bis Jänner 2013 werden die liquiden Mittel erwirtschaftet, um nach der Hochsaison die Rezepturen für die neuen Schokoladen zu entwickeln.

#### 8.2.1.4 Strategie für den Geschäftsbereich Werbeschokoladen

Der Geschäftsbereich Werbeschokoladen trägt ca. 20 % zum Gesamtumsatz bei. Die absoluten Umsätze werden gehalten. Der relative Anteil am Gesamtumsatz verringert sich auf 16 %.

Die Produktion von Werbeschokoladen blockiert aufgrund der erweiterten Produktionsmöglichkeiten nicht mehr die Belieferung der eigenen Verkaufsrepräsentanz mit Schokolade in den Monaten November und Dezember. Daher wird der Umsatz in absoluten Beträgen gemessen gehalten.

Es werden nur jene Aufträge angenommen, bei denen davon auszugehen ist, dass positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden. Ab September 2012 werden die Gesamtproduktionskosten auf Basis der neuen Produktionsmöglichkeiten erfasst. Diese Erkenntnisse fließen ab Oktober 2012 in die vorerst mit Excel geführte Kalkulationsrechnung ein.

#### 8.2.1.5 Strategie für den Geschäftsbereich neue Schokoladen

Dieser Bereich generiert bis Juli 2013 vier Prozent des Gesamtumsatzes. Die Rezepturen werden ab Jänner 2013 entwickelt. Im April 2013 werden die ersten Produkte medienwirksam präsentiert. Speziell auf die Bezugsmöglichkeit über den eigenen Onlineshop wird dabei hingewiesen.

### 8.2.2 Mittelfristige Strategie, ausgelegt auf 36 Monate

Abbildung 14 zeigt, wo das Unternehmen in 36 Monaten stehen möchte. Die Chancen und/oder Stärken in den drei bestehenden Feldern wurden genutzt, sodass sich sowohl die Werte für die Umweltvariable als auch für die Unternehmensvariable verbessern konnten. Die Produkte aus dem Segment neue Schokoladen sind am Markt gut eingeführt und bieten neben dem Altwiener Kaffeehaus sowie dem Bereich Schokolade insgesamt großes Wachstumspotenzial.



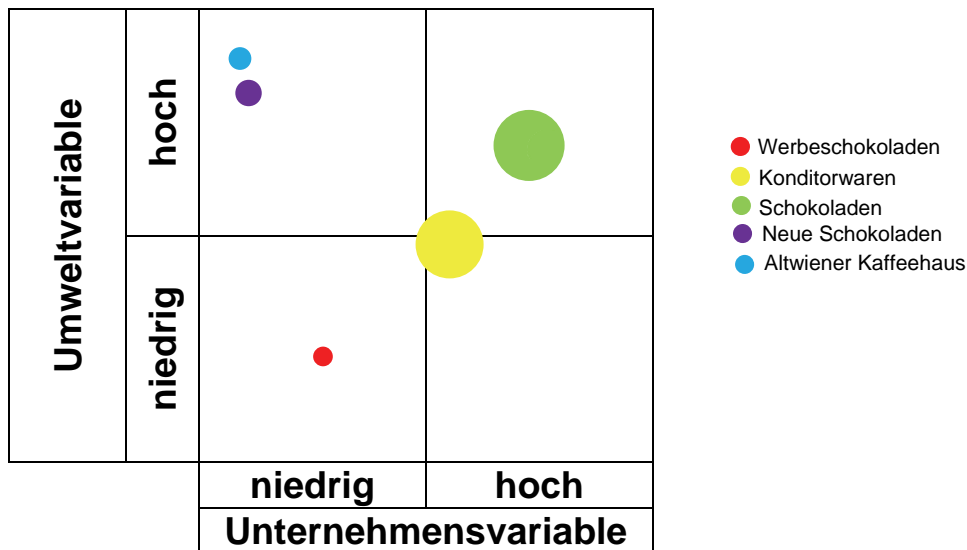


Abbildung 14: SOLL-Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio nach 36 Monaten<sup>174</sup>, Eigendarstellung

### 8.2.2.1 Gesamtunternehmensstrategie

Ab Jänner 2014 wird ein EDV-gestütztes Lager- und Warenbewirtschaftungsprogramm implementiert. Auf die seit September 2012 auf Excel-Basis gesammelten Daten wird zurückgegriffen. Die Finanzierung erfolgt aus dem operativen Cashflow der Hauptsaison November und Dezember 2013.

Der Sohn des Geschäftsführers arbeitet ab Juli 2015, nach Abschluss seines Studiums, Vollzeit im Unternehmen und übernimmt die Agenden der Geschäftsführung. Der Unternehmensgründer und bisherige Geschäftsführer steht dem Unternehmen weiterhin mit seinen Kontakten und seinem Erfindungsreichtum zur Verfügung.

Die monatlichen öffentlichen Auftritte vom Unternehmensgründer werden fortgesetzt. Der Schwerpunkt wird dabei ab Jänner 2014 auf die Wiener Verkaufsrepräsentanz, auf die Produkteinführungen mit Wien- und Geschichtsbezug sowie auf die Gründung einer Wertegemeinschaft gelegt. Ab Jänner 2015 liegt der Schwerpunkt auf der Präsentation des eigenen Altwiener Kaffeehauses, welches im Mai 2015 medienwirksam eröffnet wird.

<sup>174</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 352

Aufgrund der zur Verfügung stehenden EDV-Infrastruktur und der Erfahrungswerte auf Excel-Basis werden ab Jänner 2014 alle Produkte kostenmäßig überprüft und eine Sortimentsbereinigung und/oder Preisanpassungen durchgeführt, sodass nur Produkte mit positiven Deckungsbeiträgen produziert werden.

Ab Jänner 2014 werden die guten Kontakte nach Japan, China, Russland und Rumänien in Partnerschaften aufgewertet. Das untersuchte Unternehmen dient als Lizenzgeber für die in den jeweiligen Ländern zu errichtenden Produktions- und Vertriebsstätten. In Zusammenarbeit mit der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich werden die formellen und rechtlichen Themen geklärt. Die Partnerschaften werden bis Juli 2015 finalisiert.

#### 8.2.2.2 Strategie für den Geschäftsbereich Konditorwaren

Der aktuelle Umsatz wird gehalten. Aufgrund des steigenden Gesamtumsatzes verringert sich der relative Umsatzanteil von ursprünglich 50 auf 30 %.

Ab Mai 2015 wird das eigene Altwiener Kaffeehaus mit Torten und Mehlspeisen beliefert. Die daraus resultierenden Umsätze werden dem neuen Geschäftsbereich Altwiener Kaffeehaus zugeordnet.

#### 8.2.2.3 Strategie für den Geschäftsbereich Schokoladen

Die absoluten Umsätze in diesem Bereich werden auf Basis Juli 2013 um 50 % gesteigert. Der Anteil am Gesamtumsatz beträgt somit 45 %.

Gut eingeführte Produkte werden bezüglich Verpackung ab August 2013 in Richtung der Werte Nostalgie und Bezug zur k.u.k-Monarchie diversifiziert und medienwirksam präsentiert. Im Geschäft selbst werden weiterhin jene Produkte vordergründig präsentiert, die die höchsten Deckungsbeiträge erwirtschaften. Die Produktionskosten werden weiterhin laufend auf Excel-Basis evaluiert, damit die gesammelten Erfahrungswerte ab Jänner 2014 für die neue EDV-Infrastruktur zur Verfügung stehen. Ebenso werden die täglichen Aufzeichnungen die Produkte betreffend, mit welchen die eigene Verkaufsrepräsentanz beliefert wird, weiterhin geführt. Flyer in Wiener Hotels mit Gutscheinen werden weiterhin aufgelegt.

Ab Jänner 2014 wird die Internetplattform des untersuchten Unternehmens massiv beworben. Zusätzlich wird eine Facebook-Seite als Plattform für eine Wertegemeinschaft ins Leben gerufen. Finanziert werden die Maßnahmen aus dem operativen Cashflow.

Ab September 2013 wird ein Stickeralbum mit maximal 15 verschiedenen Aufklebern aufgelegt. Die Kunden erhalten ab einem gewissen Umsatz einen Aufkleber mit historischem Wienbezug, das Motiv kann vom Kunden ausgewählt werden. Für ein voll beklebtes Album gibt es ein Geschenk. Das Album sowie die damit verbundene Kundenbindungsaktion wird im Rahmen der monatlichen öffentlichen Auftritte des Geschäftsführers medienwirksam bekannt gemacht.

#### 8.2.2.4 Strategie für den Geschäftsbereich Werbeschokoladen

Die absoluten Umsätze im Bereich Werbeschokoladen werden gehalten. Der relative Anteil am Gesamtumsatz verringert sich auf 7 %. Weiterhin werden nur gewinnbringende Aufträge angenommen und die Gesamtproduktionskosten auf Basis der neuen Produktionsmöglichkeiten erfasst.

#### 8.2.2.5 Strategie für den Geschäftsbereich Neue Schokoladen

Die Umsätze in diesem Bereich werden durch die öffentlichen Auftritte des Geschäftsführers auf 10 % auf Basis des Gesamtumsatzes erhöht. Laufend werden neue Rezepturen entwickelt und medienwirksam präsentiert. Der Vertrieb erfolgt in erster Linie über den eigenen Onlineshop, über die Wiener Verkaufsrepräsentanz sowie über die strategischen Vertriebspartner.

#### 8.2.2.6 Strategie für den Geschäftsbereich Altwiener Kaffeehaus

Das Altwiener Kaffeehaus in der Wiener Innenstadt wird aus dem operativen Cashflow finanziert und im Mai 2015 medienwirksam eröffnet. Die Umsätze im Juli 2015 tragen 8 % zum Gesamtumsatz bei und werden durch laufende PR-Aktionen, unter Miteinbeziehung der guten Kontakte des Geschäftsführers, erhöht.

### 8.2.3 Langfristige Strategie, ausgelegt auf zwölf Jahre

Auf Basis eines wirtschaftlich gesunden Unternehmens mit einem Bekanntheitsgrad von 20 % bei der Wiener Bevölkerung werden Investoren für die Errichtung der Schokoladenmanufaktur mit Museum, Museumsshop und Konditorei gefunden. Die Schwerpunkte verlagern sich zunehmend auf die eigenen Vertriebskanäle, wie auf die Wiener Verkaufsrepräsentanz, das Altwiener Kaffeehaus in der Wiener Innenstadt, den Onlineshop und eben dem besagtem Großprojekt. Die Einzigartigkeit der Schokoladenmanufaktur mit Museum, Museumsshop und Konditorei wird medienwirksam kundgetan, sodass sich der Bekanntheitsgrad bei der Wiener Bevölkerung von 20 % auf vorerst 40 % verdoppelt.

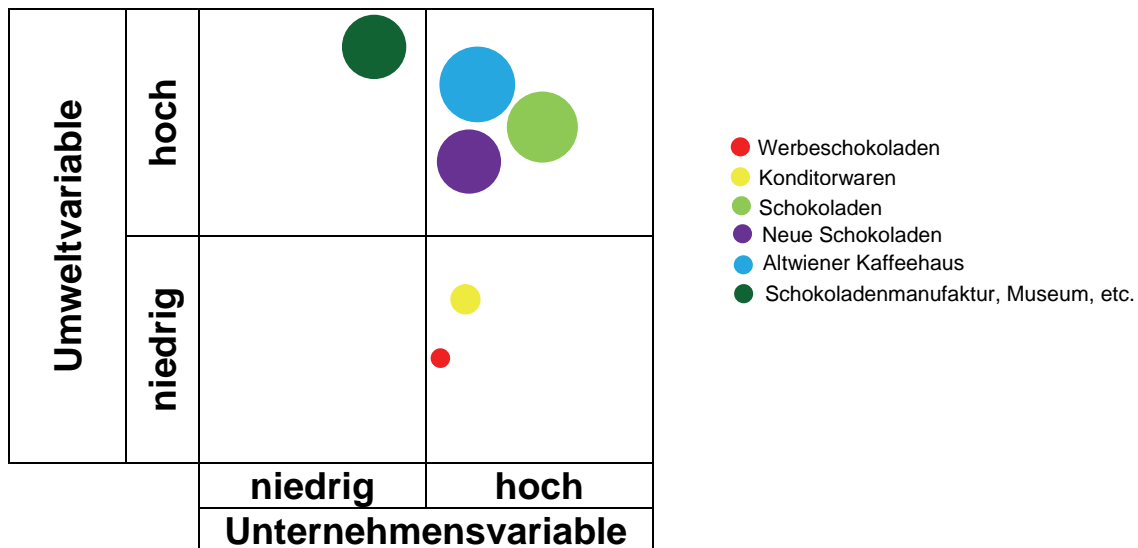


Abbildung 15: SOLO-Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio nach zwölf Jahren<sup>175</sup>, Eigendarstellung

## 9. Zusammenfassung

Am Beispiel des untersuchten Unternehmens wurde eine Strategie entwickelt. Zunächst wurde ermittelt, ob bzw. welche Vision, Werte, Mission, Strategie und operative Ziele latent oder in schriftlicher Form vorhanden sind. Es wurde festgestellt, dass der Vision, eine Schokoladenmanufaktur mit Museum, Museumsshop und Konditorei zu errichten, die Lösung aller vorhanden wirtschaftlichen Probleme zugeschrieben wurde und gleichzeitig das Erreichen der Vision unerreichbar schien.

<sup>175</sup> Vgl. Macharzina, Wolf, 2008, S 352

Mit bewährten Analyseinstrumenten wurden das Unternehmensumfeld sowie das Unternehmen analysiert. Das Unternehmensumfeld wurde mit einer Branchenstrukturanalyse nach Porter sowie mit einer Umweltanalyse untersucht. Durch die Betrachtung der wichtigsten Einflussfaktoren auf Attraktivität und die Behandlung der Umweltfaktoren soll ein möglichst umfassendes Bild des Unternehmensumfelds gezeigt werden. Zur Untersuchung des Unternehmens wurde der Marketing-Mix analysiert und kritisch gewürdigt. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation wurde besonderes Augenmerk auf die Bilanzanalyse gelegt. Zusätzlich wurde eine Stärken-Schwächen-Analyse im Vergleich zu den beiden wichtigsten Mitbewerbern Heindl und Zotter, durchgeführt. Sämtliche Ergebnisse der Umfeld- und Unternehmensanalysen wurden in Form einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Zur Absicherung der Ergebnisse wurde eine Kernkompetenzenanalyse durchgeführt. Auf Basis der SWOT- sowie der Kernkompetenzenanalyse wurden SWOT-Normstrategien abgeleitet. Mithilfe der Portfoliotechnik wurden die zeitliche Komponente für die Formulierung der Strategie berücksichtigt und Schwerpunkte innerhalb der verschiedenen Geschäftsfelder gesetzt. Anhand des zur Verfügung stehenden Zahlenmaterials kann nicht beurteilt werden, mit welchen Produkten Geld verdient und mit welchen Produkten Geld vernichtet wird. Daher wird der Aufbau von Erfahrungswerten für die Planung und Kalkulation in der Strategie entsprechend berücksichtigt. Der wirtschaftliche IST-Zustand des Unternehmens wurde gewürdigt und bei der Formulierung der Strategie beachtet.

### **9.1 Interpretation der Ergebnisse**

Die vorliegende Strategie ermöglicht es einer kleinen, in Österreich produzierenden Schokoladenmanufaktur, durch Besinnung auf die eigenen Werte und Stärken gegen die großen Schokoladenkonzerne zu bestehen. Sie ist auf die Erreichung der Vision ausgelegt und auf den Werten Bezug zur Monarchie sowie zur österreichischen, vor allem zur Wiener Geschichte und alten Handwerkstradition aufgebaut. Die Werte Innovationsgeist – Entwicklung von neuen Produkten – und Genuss finden sich ebenfalls in der Strategie wieder.

Durch die Kombination der eingesetzten Analysen sollten möglichst objektive Informationen für die Strategieentwicklung ermittelt und abgesichert werden. Kritisch ist anzumerken, dass keine Kundenbefragung durchgeführt wurde. Die fehlende Außensicht kann zu einer Verfälschung der Schlussfolgerungen führen. Die Aussagen über Trends sind nicht empirisch abgesichert, sondern entsprechen der gemittelten Meinung der Workshop-Teilnehmer. Somit stellen die Aussagen über Trends ebenfalls eine Fehlerquelle der Analysen dar. Generell basiert die Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken letztlich auf subjektiven Einschätzungen. Es wurde für die angenommenen Parameter eine Strategie entwickelt. Die einzelnen Parameter sind kritisch zu hinterfragen. Die Veränderung eines einzelnen Einflussfaktors kann sich auf die Entwicklung des Unternehmens in positiver wie in negativer Art und Weise auswirken. Unerwartete Ereignisse, wie Schicksalsschläge, Abgänge von Schlüsselarbeitskräften, der plötzliche Verlust von umsatzstarken Kunden, ein Streit mit dem als Nachfolger vorgesehenen Sohn und damit verbunden dessen Ausscheiden aus dem Unternehmen, globale Wirtschaftskrisen, Veränderungen von Trends und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Abhängigkeiten von Lieferanten, Investoren und Banken wurden in der Strategieentwicklung nicht berücksichtigt und stellen Gefahren für die Unternehmensentwicklung dar. Aussagen über die Zukunft beinhalten generell das Risiko eines sich verändernden Umfelds.

## **9.2 Handlungsempfehlungen und Zukunftsaussichten**

Wichtig ist die Umsetzung der Strategie. Die schönsten Formulierungen für Werte und Strategien sind sinnlos, wenn nicht sichergestellt wird, dass auch danach gehandelt wird. Das Sichern der Umsetzung beinhaltet eine fokussierte Planung auf mehreren zeitlichen Ebenen und eine ebenso fokussierte Kontrolle.<sup>176</sup>

„Jede Krise, die Sie nicht bewältigen, sondern nur verdrängen, ist nicht gelöst, sondern schlummert im besten Fall nur. Bei nächster Gelegenheit werden Sie wieder mit Ihren nicht erledigten alten ‚Hausaufgaben‘ konfrontiert. Dann wird es meist schwerer, weil

---

<sup>176</sup> Vgl. Merath, 2009, S 55

Sie unter Umständen zusätzlich zur nächsten auch die unbewältigte alte Krise überwinden müssen.“<sup>177</sup> Konkret hat das untersuchte Unternehmen in den Jahren 2008 bis Juni 2012 hohe Verbindlichkeiten angesammelt. So es kurzfristig nicht gelingt, die drohende Liquiditätskrise abzuwenden, wäre der Fortbestand des Unternehmens ernsthaft gefährdet. Daher ist es von existenzieller Bedeutung, die erarbeitete Strategie in ihrer chronologischen Abfolge umzusetzen und vorerst durch die Fokussierung auf bewährte Produkte liquide Mittel zu generieren und gleichzeitig eine Basis für die Sammlung von Erfahrungswerten, vorerst via Excel, zu schaffen. Es ist unerlässlich und entscheidend, die erarbeitete Strategie auf messbare, erreichbare und motivierende Plangrößen herunterzubrechen und zur Kontrolle periodische SOLL-IST-Vergleiche durchzuführen.

Wichtig für den Geschäftsführer ist es, sich von seiner Ziel- und Planlosigkeit sowie von seinem unproduktiven Aktivismus zu verabschieden. Es gilt, Wichtiges von Dringendem zu unterscheiden. „Dringende Aufgaben vermitteln das Gefühl, sofort erledigt werden zu müssen, sind aber nicht automatisch wichtig. Sie suggerieren: Das braucht meine sofortige Aufmerksamkeit – jetzt! Wichtige Aufgaben erkennen Sie daran, dass sie Sie Ihrem Ziel näher bringen.“<sup>178</sup> Neben dem Tagesgeschäft ist auch an die strategisch wichtigen Aufgaben und Ziele zu denken. Nur so wird der zukünftige Erfolg ermöglicht.<sup>179</sup>

Der Geschäftsführer soll ab sofort Aufzeichnungen über seine Tätigkeiten in Form einer Tätigkeitsübersicht führen.<sup>180</sup> Wichtig ist es, aus dem Blickwinkel des Unternehmers zu agieren. Sowohl Manager als auch Unternehmer arbeiten zwar am Unternehmen, aber mit einem unterschiedlichen Fokus. Der Unternehmer benötigt die weite Sicht, der Manager schaut auf Details im Tagesgeschäft.<sup>181</sup> Daher ist ein Produktions- sowie ein Organisationsmanager aufzubauen. Das implizite Wissen vom Geschäftsführer ist an das Management weiterzugeben und von diesem zu dokumentieren.

---

<sup>177</sup> Knoblauch, Hüger, Mockler, 2009, S 54

<sup>178</sup> Knoblauch, Hüger, Mockler, 2009, S 185 f

<sup>179</sup> Vgl. Knoblauch, Hüger, Mockler, 2009, S 190

<sup>180</sup> Vgl. Merath, 2009, S 28 ff

<sup>181</sup> Vgl. Merath, 2009, S 28 ff

Schlussendlich lässt sich die Anleitung zum Erfolg auf drei Punkte verdichten:

1. Sie brauchen einen klaren, sinnvollen und nutzenorientierten langfristigen Traum, der an Ihren Werten ausgerichtet ist.
2. Beginnen Sie mit der Entwicklung bei sich selbst. Es ist unrealistisch, andere Ergebnisse zu erwarten, wenn man dasselbe tut wie vorher.
3. Tun Sie das, was Sie sich vornehmen, mit äußerster Konsequenz!<sup>182</sup>

Der Traum in Form einer Schokoladenmanufaktur mit Museum, Museumsshop und Kaffeehausbetrieb ist gegeben und orientiert sich an den Werten des Unternehmens. Nun ist es wichtig, die erarbeitete Strategie konsequent umzusetzen und nicht beim geringsten Widerstand in gewohnte Verhaltensmuster zurückzufallen. Mit der notwendigen Konsequenz kann es gelingen, das Unternehmen auf wirtschaftlich gesunde Beine zu stellen und die Vision zu realisieren.

## **10. Nachwort**

Das vorliegende Buch zeigt, basierend auf Praxisbeispielen, einen Strategieentwicklungsprozess. Sehr oft zeigt sich in unserer täglichen Arbeit, dass eine sogenannte Strategiekrise in einer Liquiditätskrise mündet. Im vorliegenden Fall ist es gelungen, in der gebotenen Eile die Liquidität des untersuchten Unternehmens wieder herzustellen. Dafür checken wir die zur Verfügung stehenden, vergangenheitsbezogenen Unterlagen aus der Buchhaltung, achten darauf, dass Forderungen rasch eingetrieben werden und bereiten zukunftsweisende Unterlagen auch zur Präsentation für Investoren und Banken vor, um etwaige kurzfristige finanzielle Löcher zu überbrücken. Diese Sofortmaßnahmen sind wichtig, um den Unternehmens-Fortbestand zu sichern. Folgt darauf jedoch nicht der idealer Weise vorgelagerte Prozess der Strategieentwicklung, so wäre unserer Erfahrung nach die ganze Mühe des Löcher Stopfens umsonst gewesen. Es wäre nur eine Frage der Zeit, bis, aufgrund der fehlenden Strategie, die nächste Ertrags- und Liquiditätskrise kommt.

---

<sup>182</sup> Vgl. Merath, 2009, S 374 f



Wie bereits im Vorwort erwähnt, haben wir uns zu Imago Professional Facilitators ausbilden lassen. In unseren Worten geht Imago davon aus, dass jeder Mensch vollkommen und komplett auf diese unsere Erde, im Rahmen seiner Geburt, ankommt und alle Energiefelder (Handeln, Denken, Spüren, Fühlen) gleichermaßen ausgeprägt sind. Durch Verletzungen, sei es durch die ersten primären Bezugspersonen oder im Rahmen der Sozialisation, werden Selbstanteile verleugnet oder verdrängt. Dies passiert deshalb, weil es auf diese Selbstanteile negative Resonanzen in der Kindheit gab. Für ein Kind ist es überlebensnotwendig, den Anschluss an seine Bezugspersonen um jeden Preis aufrecht zu erhalten. Daher ist es speziell in der frühen Kindheit die „bessere“ Option, eben diese nicht gewürdigten Selbstanteile zu verleugnen oder zu verdrängen. Jedoch gehen diese nicht verloren, sondern wirken, durch das Unterbewusstsein, permanent weiter. Im Dasein von uns Erwachsenen kommen wir mit diesen verdrängten Anteilen in Berührung, indem wir uns über Andere besonders aufregen oder indem wir uns vermeintlich im Kreis bewegen und uns durch innere Blockaden immer wieder selbst im Weg stehen. Imago basiert darauf, in die Welt des anderen zu gehen und aus seiner Perspektive seine Wirklichkeit zu verstehen. Durch den strukturierten, auf Wertschätzung basierenden Prozessverlauf gelingt es in relativ kurzer Zeit, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wo etwaige Blockaden herkommen und es besteht dann die Möglichkeit, sich ab sofort für einen anderen Weg zu entscheiden. Schlussendlich soll auch jeder Kunde die Möglichkeit bekommen, sich seine ursprüngliche Ganzheit, zumindest ein bisschen, zurück zu holen.

Wir sind davon überzeugt, dass wir – dank Imago – unseren Kunden auf einer tieferen Ebene begegnen. So ermöglichen wir diesen, ihre unbewussten Blockaden zu minimieren. Daraus entsteht für unsere Kunden mehr Erfolg auf allen Ebenen. Unsere Kunden gönnen sich persönlich, und ihrem Unternehmen, Wachstum.

Unsere Vision ist es, Imago, in enger Zusammenarbeit mit unseren Lehrern und Mentoren Eveline und Klaus Brehm, in die Unternehmensberatung zu implementieren und auch anderen Beraterkollegen dieses wertvolle Instrument, durch Aus- und Weiterbil-

dungen, näher zu bringen. Wir sind die Imago-Spezialisten im Bereich Unternehmensberatung – unsere inhabergeführten Beratungskunden profitieren davon durch nachhaltigen Unternehmenserfolg!

Dazu im Einklang steht unsere Mission, also quasi die Frage, warum es uns überhaupt gibt: Wir sind dazu da um Unternehmern und den dazugehörigen Unternehmungen Wachstum, durch Selbstreflektion und auch durch unsere Analysetools, zu ermöglichen. Durch Aus- und Weiterbildungen – speziell in den Bereichen Organisationsstrukturen und Kommunikationsformen – sorgen wir dafür, dass die in den Beratungsprozessen erarbeiteten Maßnahmen auch tatsächlich eine Umsetzung erfahren und implementiert werden.

Unser persönliches Wachstum werden Sie daran erkennen, dass unser nächstes Buch von den Imago-Erfahrungswerten in der Unternehmensberatung geprägt sein wird und wir im Rahmen einer Vortragsreihe unsere Kenntnisse weiter geben werden.

## Literaturverzeichnis

- Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., & Günther, T. (2004). *Strategisches Controlling*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- Behringer, S. (2007). *Cash-flow und Unternehmensbeurteilung: Berechnungen und Anwendungsfelder für die Finanzanalyse*. Berlin: Schmidt Verlag.
- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept integriertes Management - Visionen - Missionen - Programme*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- u. Marketingkommunikation*. München: Franz Vahlen Verlag.
- Bruhn, M. (2007). *Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Busch, C., Kastner, S., & Vaih-Baur, C. (2009). *Die Kunst der Markenführung*. Göttingen: Business Village Verlag.
- Denison, D. R. (2001). *Managing organizational change in transition economies*. Mahwah NJ: Erlbaum Verlag.
- Diller, H., & Köhler, R. (2008). *Preispolitik*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Drucker, P. F. (2009). *Die fünf entscheidenden Fragen des Managements*. Weinheim: Wiley-Vch Verlag.
- Fournier, C. v., & Danne, S. (2011). *Anders und nicht artig*. Wien: Linde Verlag.
- Heimerl-Wagner, P. (1993). *Organisationsentwicklung, in Kasper, Helmut und Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.)*. Wien: Ueberreuter Verlag.
- Herbst, D. (2009). *Corporate Identity*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Hofmann, I., Leitsmüller, H., & Naderer, R. (2001). *Unternehmenskennzahlen, Werkzeuge für professionelle Betriebsratsarbeit*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte.
- Kantner, H.-G. (2012). *Insolvenzursachen 2011: Innerbetriebliche Fehler und Fahrlässigkeit führen die Statistik an*. Wien: KSV.
- Kemmetmüller, W. (1993). *Einführung in die Kostenrechnung*. Wien: Service Fachverlag.
- Kerth, K., Asum, H., & Stich, V. (2011). *Die besten Strategietools in der Praxis - Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?* München: Carl Hanser Verlag.

- Kleibel, V., & Mayer, H. (2005). *Literaturrecherche für Gesundheitsberufe*. Wien: Facultas, Universitätsverlag.
- Knoblauch, J. W., Hüger, J., & Mockler, M. (2009). *Dem Leben Richtung geben*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kralicek, P. (2007). *Bilanzen lesen - Eine Einführung*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Lettau, H.-G. (2001). *Strategische Planung. Ertragspotenziale erkennen. Unternehmenswachstum sichern*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- LoBiondo-Wood, G., & Haber, J. (2005). *Pflegeforschung*. München: Elsevier Verlag.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Malik, F. (2007). *Management das A und O des Handwerks*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Malik, F. (2011). *Strategie - Navigieren in der Komplexität der neuen Welt*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Mayer, H. (2003). *Pflegeforschung*. Wien: Facultas Verlag.
- Meffert, H. (2000). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepten, Instrumente, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Merath, S. (2009). *Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer - Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik gewinnen*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Oedekoven, D. (2011). *Nutzenpotenziale harmonisierter Stammdaten in den Prozessen der Auftragsabwicklung von Auftragsfertigern*. Aachen: Apprimus Verlag.
- Porter, M. E. (2008). *Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Preißner, A. (2005). *Praxiswissen Controlling*. München/Wien: Carl Hanser Verlag.
- Schellner, A. (2005). *Budgeting*. Wien: Akademie der Wirtschaftstrehänder.

- Scheuss, R. (2008). *Die 5 Zukunftsstrategien, Trend, Ideen, Impulse für mehr Innovation, mehr Wachstum, mehr Geschäft*. Regensburg: Wahalla Verlag.
- Schuh, G. (2005). *Produktkomplexität managen, Strategien - Methoden - Tools*. München Wien: Carl Hanser Verlag.
- Schützing, A., Schützing, H., & Balik, F.-G. (2010). *Praxis des Turn Around Managements idF IRÄG 2010*. Graz, Wien: Dbv-Verlag.
- Schweiger, G., & Schrattenecker, G. (2009). *Werbung*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21 Jahrhunderts*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Simon, H. (1995). *Preismanagement kompakt. Probleme und Methoden des modernen Pricing, Wiesbaden*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Simon, H., & Von der Gathen, A. (2002). *Das große Handbuch der Strategieinstrumente*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Simon, W. (2005). *30 Minuten zur Realisieren ihrer Ziele*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Staehle, W. (1990). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen Verlag.
- Tomaschek, N. (2009). *Systemischen Coaching - ein zielorientierter Beratungsansatz*. Wien: Facultas Verlag.
- Wagenhofer, A. (2002). *Bilanzierung und Bilanzanalyse*. Wien: Linde Verlag.
- Weissman, A. (2011). *Die großen Strategien für den Mittelstand*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Weissmann, F. (2005). *Unternehmen steuern mit Controlling*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Ziegenbein, K. (2004). *Controlling*. Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag.
- Zimmermann, R. (2011). *Das Strategiehandbuch*. Frankfurt: Campus Verlag.

## Internetquellenverzeichnis

- KMU Forschung Austria, Branche C 10.71-2, S 2 – Online im Internet:  
<http://portal.kwt.or.at/Branchenkennzahlen/ReportDetailsSelection.aspx?key=HKoBo70K5CTEsKfDarASr1byCnVIMKYXZ%2fSmpdfvza0%3d>  
(Stand 20.04.2012)
- N.N., Kieler Beratungsmodell: Online im Internet: URL: [http://www.esba.eu/index\\_html?id=62](http://www.esba.eu/index_html?id=62) (Stand 07.07.2011)
- N.N. Masterprogramm zum/zur Coach mit staatlich anerkannter ISO 17024 Zertifizierung zum Coach. Online im Internet: <http://www.esba.eu/media/pdf/20120314ESBACOFolderWeb.pdf> (Stand 08.07.2012)
- Rettinger, Online im Internet: URL: <http://www.finanzen.net/nachricht/devisen/Devisen-Trader-Kolumne-Eurokrise-Wo-sind-die-echten-sicheren-Anlagehaefen-1863441> (Stand: 05.07.2012)
- Soll, Haberfellner, Online im Internet: URL: [http://www.unternehmer-in-not.at/art\\_2\\_12\\_57\\_0\\_strategiekrise-ertragskrise-liquiditaetskrise.php](http://www.unternehmer-in-not.at/art_2_12_57_0_strategiekrise-ertragskrise-liquiditaetskrise.php)  
(Stand: 06.07.2012)
- STATISTIK AUSTRIA – Bevölkerungswachstum 1990-2030. Online im Internet: URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/index.html) (Stand 12.05.2012)
- STATISTIK AUSTRIA, Tourismusstatistik, Online im Internet: URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte\\_naechtigungen/030028.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/030028.html) (Stand: 01.03.2012)

Alle Inhalte dieses Buches insbesondere Texte, Tabellen und Abbildungen, sind urheberrechtlich geschützt (Copyright). Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei den Autoren. Bitte fragen Sie uns, falls Sie die Inhalte dieses Buches verwenden möchten.

Unsere Kontaktdaten:

**RE-Consult GmbH**  
A-2231 Deutsch Wagram  
Franz Mair Straße 47

Monika Lewitsch:  
Mail: [m.lewitsch@re-consult.at](mailto:m.lewitsch@re-consult.at)

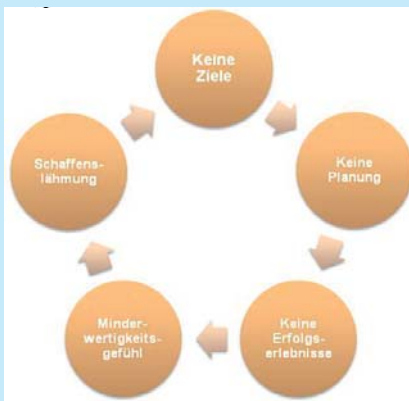
Karl Rotter:  
Mail: [karl.rotter@re-consult.at](mailto:karl.rotter@re-consult.at)

[www.re-consult.at](http://www.re-consult.at)



Monika Lewitsch, M.A., MMc  
Karl Rotter, M.A., MMc

## Strategieentwicklung für inhabergeführte Betriebe - was bringt das wirklich?



Kennen Sie das? Sie arbeiten den ganzen Tag und am Abend stellen Sie sich die Frage: was habe ich heute eigentlich den ganzen Tag getan? Reklamationen bearbeitet, mit Lieferanten Zahlungskonditionen verhandelt, (zu) lange Kundengespräche geführt, ...

Ohne klare Vorstellung über die Zukunft - ohne den Weg zu kennen - wo ich hin möchte, verharren viele Unternehmer in der links gezeigten Negativspirale.

Kenne ich mein Ziel, meine Vision, so kann ich durch zielgerichtetes Handeln, durch meine Strategie, meine Vision, meinen Lebenstraum, auch erreichen und habe eine exakte Vorstellung darüber, welches Handeln mich meinem Ziel näher bringt und welche Tätigkeiten ich besser delegiere oder komplett sein lasse. So schöpfe ich positive Energie und kann mich immer wieder neuen, größeren Zielen widmen.



Wenn Sie das Gefühl der Negativspirale kennen und gerne in die Positivspirale wechseln möchten, so hilft Ihnen das vorliegende Buch dabei, diesen Wechsel zu vollziehen.