



Strategisches Management & Business Planning

Master-Studiengang Digital Marketing &
Kommunikation

Modul Wirtschaft, 1. Semester

WS '17 / '18 / '19 / '20

„Für´s UnternehmerInnen-Leben lernen wir!“

Ziele der Präsentation:

- Vorstellen des Planspiel-Konzepts der
 - ILV Strategisches Management und
 - ILV Business Planning
 - im Master-Lehrgang Digital Marketing & Kommunikation, 1. Studienjahr
- Diskussion
- Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten

Das Navigationssystem der Unternehmensführung und seine Charakteristika (nach Gälweiler)

Aufgabenebenen	Steuerungs-/ Regelungsgrößen	Orientierungs- grundlagen, Treiber	Rechensysteme, wesent- liche Instrumente
Normative Führung	Werte	Managementethik	Werteprofil, Leitbild, Normenwerk
Strategische Führung	Erfolgspotenziale	Stärken, Schwächen, Abhängigkeiten, Chancen, Risiken, Marktposition	Potenzialanalyse, Strategische Bilanz, Umfeld-, Portfolioanalyse
Operative Führung	Erfolg	Erträge-Aufwendungen, Leistungen-Kosten	GuV, Bilanz; Kosten- und Leistungsrechnung
	Liquidität	Einzahlungen-Auszahlungen, Einnahmen-Ausgaben	Investitionsrechnung, Geldflussrechnung

Planspiel: Verbindung mittels zwei
ILV

Insolvenzursachen (Quelle: <https://www.ksv.at/>)

Insolvenzursachen in % der Insolvenzfälle der Jahre	2013	2014	2015
Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich wie: Fehlen des notwendigen kaufmännischen Weitblicks, der rationellen Planung bei Funktionsänderungen, Absatzschwierigkeiten, Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge, Mangelnde Beobachtung von Angebot und Nachfrage, Zinsen- und Kostensteigerungen, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung usw.	47 %	51%	51 %
Externe Auslöser bzw. Verlustquellen wie: Geänderte Marktlage, geänderte Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen usw., Ausfall von Lieferanten, Insolvenz von Kunden	16 %	15%	15 %
Fahrlässigkeit wie: Ungenügende Kenntnis des praktischen Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnis, mangelhaftes Rechnungswesen, Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge, Gründungsfehler, Unerfahrenheit, Übermäßige Investitionen und überflüssige Betriebserweiterungen	17 %	15%	11 %
Persönliches Verschulden wie: Überhöhte private Entnahmen, Spekulationen, Vernachlässigung der Geschäftsführung, Betrügerische Handlungen	7 %	7%	9 %
Kapitalmangel wie: Das im Unternehmen vorhandene Eigenkapital ist zu gering, Unterschätzung der Bedeutung von Eigenkapital	10 %	9%	9 %
Sonstige Ursachen wie: Krankheit, Unglücksfälle durch höhere Gewalt, Versorgungsschwierigkeiten mit Rohmaterialien, Streiks usw.	3 %	3%	5 %
Summe	100 %	100 %	100 %

Konzept der LV Strategisches Management (1)

- Planspiel: Gründen und Leiten einer Media-, Kreativ-, PR- oder Eventagentur und Entwickeln von Strategien
- Mehrere Teams (à rd. vier Mitglieder) gründen und entwickeln jeweils eine Agentur
- Ein Spieljahr in Wettbewerbssituation
- Ziel = Entwickeln eines Strategie-Konzepts in 22 Schritten
- „Out-of-class-assignments“ (45 Stunden) zwecks Weiterarbeit am Konzept außerhalb der LV.
- Input seitens des Vortragenden: Folien, Beschreibung der Ausgangssituation, Aufgaben, Coaching, laufendes Feedback
- Vortragender = Koordinator, Coach, Financier und Lieferant.

Konzept der LV Strategisches Management (2)

- Sieger ist, wer am Ende des Geschäftsjahres den besten Kennzahlen-Mix (Marktanteil, ROI, Cashflow) aufweist.
- Nach dem Präsenztermin laden die Teams ihre Ausarbeitungen vom Nachmittag des Vortags hoch.
- Beurteilung der Qualität der Ausarbeitung durch den Investor. Je nach Beurteilung werden die einzelnen Agenturen (Teams) mit zusätzlichem Eigenkapital versorgt: € 5.000, € 10.000, ...
- Bonus für die richtige Lösung der „Financials-“Aufgaben.
- Pflichtliteratur: Siller, H. (2016): Controlling, Wien, Manz-Verlag, ISBN 978-3-7068-5268-5, Preis € 24.
- http://www.wissenistmanz.at/produkte/daten/catalog_package_view?packageUID=c578dc06ec52fbe636679f29ccf398ae&b_start=1

LV Strategisches Management: Aufgabenübersicht

- 1 Normatives Management
- 2 Strategisches Management
 - 2.1 Überblick
 - 2.2 Instrumente der strategischen Analyse
 - 2.3 Strategieentwicklung
 - 2.4 Financials (Break-even-Analyse, Make or buy, Investitionsrechnung, Budgetierung)
 - 2.5 Strategiebewertung und strategische Kontrolle
- 3 Strategiebericht / Business Plan
- 4 Balanced Scorecard

1. Überlegen Sie bitte das **Geschäftsmodell** und eine **Vision** für Ihre Agentur!
2. Formulieren Sie bitte eine **Mission**!
3. Formulieren und erstellen Sie bitte ein **Leitbild**!
4. Prüfen Sie Ihr Leitbild bitte anhand des **Leitbild-Checks**!
5. Analysieren Sie bitte das **globale Umfeld**, in dem sich Ihre Agentur behaupten müssen!
6. Wählen Sie bitte Ihre Geschäftsfelder bzw. entwickeln Sie Ihr **Geschäftsportfolio**
7. Erstellen Sie bitte eine **Stakeholder-Analyse**!
8. Führen Sie bitte eine **Branchenanalyse** nach Porter durch!
9. Stellen Sie bitte eine **Stärken-Schwächen-Analyse** an!
10. Stellen Sie bitte eine **Chancen-Risiken-Analyse** an!
11. Bilden Sie aus den Ergebnissen der Punkte 9 und 10 eine **SWOT-Analyse**!
12. Analysieren Sie bitte Ihre **Wertkette**!
13. Erstellen Sie bitte eine **Strategische Bilanz**!
14. Schließen Sie bitte die **Potenzialanalyse** ab und fassen Sie Ihre Erkenntnisse zusammen!
- 15.-17. Lösen Sie bitte die **Financials**-Aufgaben 1 bis 3!
18. Entwerfen Sie bitte den **Zielkatalog** für Ihre Agentur!
19. Führen Sie bitte eine **Vier-Felder-Portfolio-Analyse** auf Basis Ihrer Recherchen über den Markt!
20. Formulieren Sie bitte die **Strategie(n)** für Ihre Agentur!
21. Erstellen Sie bitte den (quantitativen) **strategischen Plan** für Ihre Agentur!
22. Erstellen Sie bitte eine **Balanced Scorecard** für Ihre Agentur. Achten Sie dabei besonders auf aussagekräftige Kennzahlen und möglichst konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung!

Einige der bisherigen Agentur-Inhalte

- *Claire* – Event & PR
- *KnüpfWerk* – Social Media
- *FORYOU* – Social Media und Krisenkommunikation
- *CIC* – Corporate Idea Communication → siehe später
- *Genuss am Leben* – Street Food Festival in Serie
- *Bruthirsch* – Corporate Communication
- Rainbow-Wedding – Event-Agentur LGBTQ-Community

Zeitplan 2018 – LV Strategisches Management



Datum 2018	Teil 1 / Teil 2 (meist 50:50)	Inhalt, Folien-(Unter-)Kapitel, vorzubereitende Buchseiten (BS)	Verantwortlich/ Anmerkungen
19.09.	Teil 1	Besprechung des Settings, Folien: Pkt. 1 und 2.1, BS 15-20, 58-82	Siller
	Teil 2	Gründung und 1. Konzeptionsphase	Teams, Aufgaben 1-5
01.10.	Teil 1	Folien: Pkt. 2.2, BS 247-271	Siller
	Teil 2	2. Konzeptionsphase	Teams, Aufgaben 6-8
10.10.	Teil 1	Folien Pkt. 2.3, BS 83-87 und 284-291	Siller
	Teil 2	3. Konzeptionsphase	Teams, Aufgaben 9-14
24.10.	Teil 1	Folien Pkt. 2.4 und 2.5, BS 88-97 und 143-158	Siller, Teams, Aufgaben „Financials“: 15, 16 und 17
	Teil 2	4. Konzeptionsphase	Teams, Aufgaben 18-20
31.10.	Teil 1	Folien Pkt. 3 und 4, BS 292-302	Siller
	Teil 2	5. Konzeptionsphase	Teams, Aufgaben 21-22
14.11.	---	Abschlussarbeiten, Feedback, Wertung	Siller, Teams

Teil 2 = LV Business Planning

- Inhalt = Erstellen eines Business Plans inkl. „Financials“
- Ein Business Plan beschreibt Ziele und Strategien des Unternehmens, geplante Problemlösungen für Kunden, den Markt und die zahlenmäßigen Ertrags- und Liquiditätsperspektiven.
- Basis = Strategie-Konzept (aus der LV Strat. Management)
- Ziel = Erstellen des Zahlenteils (Financials) samt Kommentar als Ergänzung des Strategie-Konzepts.
- Präsentation des Business Plans inkl. Financials vor einem imaginären Investor, konkret einer vier-/fünfköpfigen Fach-Jury am Ende der LV.

Ziele der LV Business Planning

Die Studierenden sollen in der LV Business Planning

- Begriff und wesentliche Inhalte eines Business Plans (BP) kennenlernen,
- erkennen, worauf es vor allem im Zahlenteil des BP ankommt,
- Die Zusammenhänge zwischen Plan-GuV, Finanzplan und Planbilanz erkennen,
- und dazu umfassendes, praxiserprobtes Problemlösungs-Know-how erhalten.
- Pflichtliteratur: Siller, H. (2016): Controlling, Wien, Manz-Verlag, ISBN 978-3-7068-5268-5, Preis € 24.

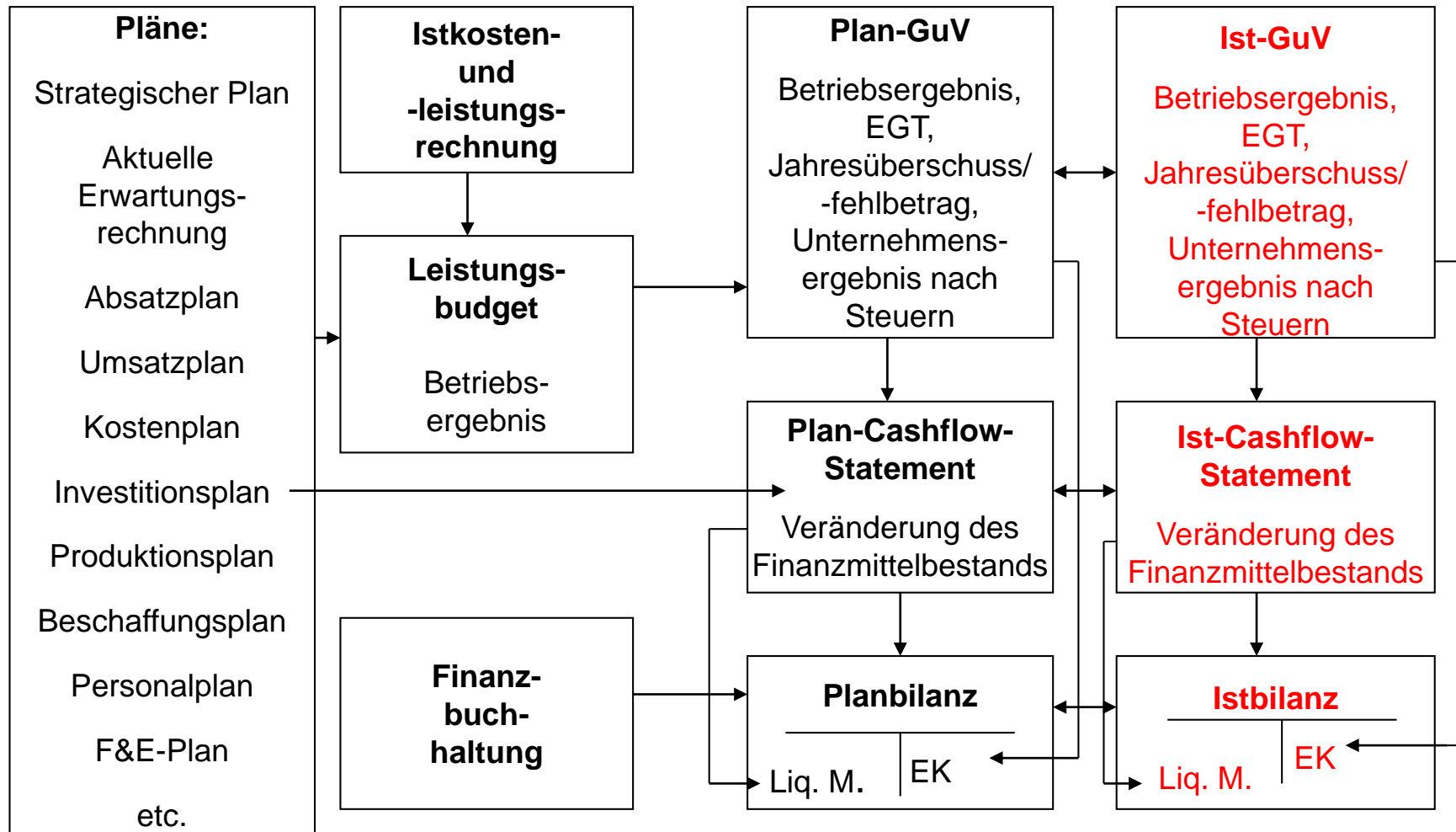
B u d g e t e r s t e l l u n g

I n p u t

O u t p u t

Budgetkontrolle

Soll-Ist-Vergleich



Controlling - Kennzahlen

Wesen eines Business Plans (BP) (1)

- Der BP ist der wichtigste Schritt in Ihrer Existenzgründung. Er dient unter anderem zu Folgendem:
- Wirtschaftliche Beurteilung Ihrer Geschäftsidee: Spätestens jetzt merken Sie, ob Ihre Geschäftsidee erfolgreich sein kann/wird oder nicht.
- Überzeugen von Banken/Investoren: Ohne BP bekommen Sie heute kein Geld! Hier müssen Sie besonders auf bestimmte Regeln achten.
- Beantragung von Fördergeldern: Sie bekommen von Staat, Land, Gemeinden, ... u.U. Geld, aber nicht ohne BP.
- Mit dem BP steht und fällt Ihre Selbstständigkeit. Der BP ist auch der größte Stolperstein im Gründungsprozess.

Wesen eines BP (2)

- Ein BP besteht aus zwei Teilen: dem Geschäftskonzept und dem Finanzplan. Er dient dazu, dass Sie die wichtigsten Eckpunkte Ihrer Geschäftsidee schriftlich fixieren und regelmäßig aktualisieren. So können Sie planen, wohin sich Ihr Unternehmen entwickeln soll.
- Erarbeiten Sie sich zunächst Ihr Geschäftskonzept. Das unterlegen Sie dann im zweiten Teil, dem Finanzplan, mit Ihren Zahlen. Dabei wird es unzählige Feedback-Schleifen geben.
- Wichtig: Haben Sie die Planung einmal aufgestellt, sind Aktualisierungen schnell gemacht! Und das sollten Sie auch tun! Reservieren Sie sich – als UnternehmerIn – am besten von vornherein einen Arbeitstag im Monat, um an Ihrer Strategie zu arbeiten und die Planzahlen an das Ist (die Realität) anzupassen.

Wesen eines BP (3)

- Der BP beschreibt Ziele und Strategien des Unternehmens, die Problemlösungen für Kunden, den Markt, Aufgabenpakete für alle Unternehmensbereiche und die zahlenmäßigen Ertragsperspektiven.
- Charakter einer in Zahlen ausgedrückten, durchdachten, systematischen Konzeption
- Es geht um
 - a) qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potenzialen, Chancen und Risiken (strategischer Teilplan)
 - b) quantitative Aussagen in Form eines „Budgets“ (= operativer Teilplan) samt verbalem Kommentar.

Wesentliche Aufgaben eines BP

- Zentrales Führungsinstrument und Kommunikationsgrundlage.
- Strukturierung und Darstellung der eigenen Gedanken und Konzepte, der verbindlichen Definition von Zielen, Strategien und Maßnahmen.
- Richtschnur für die Arbeit im Unternehmen.
- Voraussetzung für den Soll-Ist-Vergleich und damit das frühzeitige Erkennen von Engpässen (z.B. Personal, Kapital, Zeit).
- Zwingt Gründer (Management), ihre Ideen systematisch und kritisch zu durchdenken.
- Zeigt Know-how- und Ressourcenlücken auf
- Dokument zur Vorbereitung wichtiger Entscheidungen.

Bestandteile eines Businessplans

1. Management Summary
2. Beschreibung des Geschäftsmodells
3. Beschreibung des Unternehmens
4. Vorstellung des Unternehmers bzw. des Teams
5. Management und Organisation
6. Ziele und Strategien des Unternehmens
7. Produkte / Dienstleistungen
8. Beschreibung des Marktes und Marktsegmentierung
9. Beschreibung des Wettbewerbs
10. Marketingkonzept
11. Finanzplanung, Kennzahlen und Finanzierungsvorhaben
12. Anhang.

Zu Punkt 11: Finanzplanung

- Absatzplan
- Preisliste
- Ressourcenplan
- Kosten
- Jahres-Plan-GuV
- Plan-GuV nach Monaten
- USt-Zahllast-Planung
- Cashflow Statement
- Bilanz
- Kennzahlen

Datum	Teile	Inhalt, Folien-(Unter-)Kapitel, vorzubereitende Buch-Seiten (BS)
11.12.	Teil 1	Einleitung, BS 10-11 („Planen“), 16-19
	Teil 2	Übung S. 13 f., 19 f. und Ü 5.34
18.12.	Teil 1	Investition und Finanzierung, BS 100-121; Budgetierung, BS 143-157
	Teil 2	Übungen dazu
9.1.19	Teil 1	Kostenrechnung, Plan-GuV, Stundensatzermittlung, BS 128-142
	Teil 2	Cashflow-Statement, Planbilanz, Kennzahlen, BS 159-183; Übungen dazu
16.1.	Teil 1	Arbeiten am Business Plan zu den Gruppenprojekten aus der LV Strategisches Management + Coaching
	Teil 2	Fortsetzung
23.1.	Teil 1	Arbeiten am Business Plan zu den Gruppenprojekten aus der LV Strategisches Management + Coaching
	Teil 2	Fortsetzung
30.1.		Präsentation vor Jury – Feedback – Evaluierung – Notenvergabe

Lehr-/Lernmethoden

- Als Methoden kommen zum Einsatz:
 - Fact Sheets über die Kommunikationsbranche
 - Erfahrungen aus Unternehmensgründungen und Start-up-Beratung
 - Kapitel aus einem Fachbuch mit Beispielen und Lösungen zwecks Vorbereitung durch die Studierenden
 - Team- bzw. Gruppenarbeit
 - Coaching
 - (Gruppen-)Diskussionen während, nach und vor der Bearbeitung der jeweiligen Aufgaben.

Zusammenfassung: Pädagogischer Hintergrund

- Lernen
 - m.E. kein linearer Prozess,
 - sondern – wie dies auch in der Kognitionspsychologie ausgedrückt wird (*vgl. Herz, D. & Blätte, A., 2000, S. 6*) – ein Prozess des **experimental learnings**,
 - also einer Konzepterstellung, laufender Feedbacks, die zu Änderungen bzw. Anpassungen im Konzept führen, dem Ausprobieren neuer Ideen, dem Sammeln neuer Einsichten und Erfahrungen der Weiterentwicklung des korrigierten Konzepts und der Entwicklung konkreter Handlungsanleitungen bzw. Maßnahmen usw.

Beispiel eines gelungenen Business Plans

- Sieger-Paper 2018:

