Einzelfallstudie **SKILLYARD**
Initiierung und Formulierung einer Strategie nach dem strategischen Planungsprozess von Efraim Turban zur Vermeidung des Scheiterns bei Start-ups

Diplomarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
im Diplomstudium
Wirtschaftswissenschaften
EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die vorliegende Diplomarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Ort, Datum

Unterschrift
## Inhaltsverzeichnis

*Inhaltsverzeichnis* ___________________________________________________________ 3  
*Tabellenverzeichnis:* _________________________________________________________ 5  
*Abbildungsverzeichnis:* _______________________________________________________ 5  
1  *Einführung* _____________________________________________________________ 6  
   1.1  Ziel der Arbeit ___________________________________________________________ 6  
   1.2  Forschungsfrage _________________________________________________________ 7  
   1.3  Methodische Vorgehensweise ______________________________________________ 7  
   1.4  Aufbau der Arbeit ________________________________________________________ 7  
2  *Einleitung* _____________________________________________________________ 8  
   2.1  Was ist Skillyard?_______________________________________________________ 8  
   2.2  Gründe für das Scheitern von Start-ups ______________________________________ 10  
   2.3  Bedeutung von Strategie in E - Commerce __________________________________ 13  
   2.3.1  Strategie im klassischen Kontext _________________________________________ 13  
   2.3.2  E-Commerce _________________________________________________________ 15  
   2.3.3  Digitale Unternehmensstrategie: _________________________________________ 17  
   2.3.4  Planung und Umsetzung einer Strategie: ___________________________________ 18  
3  *Strategic Management anhand der Fallstudie „SKILLYARD“* ____________________ 20  
   3.1  Strategie Initiierung _____________________________________________________ 20  
   3.1.1  Vision _________________________________________________________________ 21  
   3.1.1.1  Vision Skillyard: ____________________________________________________ 22  
   3.1.2  Mission ______________________________________________________________ 22  
   3.1.2.1  Mission Skillyard ____________________________________________________ 23  
   3.1.3  Values ________________________________________________________________ 23  
   3.1.3.1  Stellungnahme zum Werte-Grundsatz aus Sicht von Skillyard ________________ 23  
   3.1.4  Ziele als Ausgangsbasis des strategischen Prozesses _________________________ 24  
   3.1.4.1  Ziele Skillyard _______________________________________________________ 25  
   3.1.5  Externe Analyse – Analyse der Unternehmensumwelt _________________________ 25  
   3.1.5.1  Branchenanalyse nach Porter ____________________________________________ 25  
   3.1.5.1.1  5 Forces anhand von Skillyard: ________________________________________ 30  
   3.1.6  Zielgruppen ____________________________________________________________ 34  

Stefan Küll  

Seite 3 von 80
3.1.6.1 Zielgruppen von Skillyard

3.1.7 Kernkompetenzen

3.1.7.1 VRIO

3.1.7.1.1 Vrio Skillyard:

3.1.8 Kundennutzen

3.1.8.1 Kundennutzen & Problemlösung bei Skillyard

3.1.9 SWOT

3.1.9.1 SWOT Skillyard

3.2 Strategie Formulierung

3.2.1 Generische Strategien

3.2.2 Marktstrategie

3.2.3 Wachstumsstrategien

3.2.4 Wertschöpfungsstrategien

3.2.5 Stabilisierungsstrategien

3.2.6 Desinvestitionsstrategie

3.2.7 Pionierstrategie- First-Mover oder Follower

3.2.8 Lean Modell-Nutzenmaximierung

3.2.8.1 Lean Start-up:

3.2.9 Strategieauswahl bei Skillyard

3.2.9.1 Konkretes Angebot

3.2.9.2 Preisgestaltung

3.2.9.3 Werbe- und Kooperationspartner

3.2.9.4 Marketingstrategie

3.2.9.5 Launch und erstes Jahr

3.2.9.6 Premium und Freemium Modell

3.2.9.7 Kundenbindung und zukünftige Projekte

3.2.9.8 Vertrieb

3.2.9.9 Alternative Finanzierung

4 Strategic Planning Process-Grenzen und Fähigkeiten

5 Conclusio
Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Fetzysworld – Paid Content ___________________________________________________________ 30
Tabelle 2: learnwake.com – Paid Content ________________________________________________________ 31
Tabelle 3 VRIO Knowhow _______________________________________________________________ 39
Tabelle 4 VRIO Ausrüstung ______________________________________________________________ 39
Tabelle 5 VRIO Netzwerk zu Sportlern und Gründerszene ___________________________________________ 40
Tabelle 6 Produkt-Markt-Matrix in Anlehnung an Ansoff (Eigene Darstellung) __________________________ 52
Tabelle 7: Problemfelder und Einsatzbereiche von Lean und Strategic Planning Process _____________ 72

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Screendesign Lernvideo Wakeboarding _____________________________________________ 9
Abbildung 2: Start-up-Failure-Top-Reasons (CB Insights) ________________________________________ 10
Abbildung 3: Geschäftstypen ________________________________________________________________ 17
Abbildung 4: Strategic Planning Process (Eigene Darstellung) __________________________________ 18
Abbildung 5: Initiierungsphase im Detail (Eigene Darstellung) ________________________________ 20
Abbildung 6: 5 Forces von Porter (Eigene Darstellung) _________________________________________ 26
Abbildung 7: Reichweite Fetzysworld (Österreich) ____________________________________________ 31
Abbildung 8: Video Aufrufe vgl. Kanal-Abonnements (learnwake.com) _________________________ 31
Abbildung 9: Aufrufe nach Land (learnwake.com) ____________________________________________ 32
Abbildung 10: Video Aufrufe vgl. Kanal-Abonnements (fetzysworld.com via RIXEN) _______________ 32
Abbildung 11: Video Aufrufe vgl. Kanal-Abonnements (wakeboomer.com) ________________________ 33
Abbildung 12: Youtube Suchanfragen nach Region, Beispiel "Wakeboarding" _____________________ 36
Abbildung 13: Youtube Suchanfragen nach Region, Beispiel "Dart" _______________________________ 36
Abbildung 14: Gesamtsuchanfragen Vgl. "Wakeboarding" (Blau), "Dart" (Rot) ____________________ 37
Abbildung 15 Initiierungsphase im Detail (Eigene Darstellung) _________________________________ 48
Abbildung 16: Grundmuster beobachtbarer Strategien __________________________________________ 74
1 Einführung


1.1 Ziel der Arbeit

1.2 Forschungsfrage

Lässt sich der von Turban entwickelte Strategic Planning Process mitsamt seinen Methoden und Instrumenten auf ein E-Business Start-up anwenden?

Lässt sich das Lean-Start-up-Modell mit dem Strategic Planning Process bei dem Start-up kombinieren?

Was sind die zusätzlichen Erkenntnisse für das Start-up, die durch den strategischen Planungsprozess gewonnen werden konnten und inwiefern können sie das Risiko des Scheiterns reduzieren?

1.3 Methodische Vorgehensweise


1.4 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wird das Tätigkeitsfeld des zu untersuchenden Unternehmens „Skillyard“ beschrieben. Anschließend werden im nächsten Kapitel der Begriff, die Ziele und Einsatzzwecke einer Strategie im klassischen und digitalen Zusammenhang erläutert, um im nächsten Kapitel detaillierter auf Turbans Strategic Planning Process eingehen zu können.

Es wird in dieser Arbeit jedoch nur auf die ersten zwei Phasen Turbans eingegangen, da diese mit dem derzeitigen Status Quo des Start-ups übereinstimmen.

Bei der Initiierungsphase werden die zugrundeliegende Theorie und Anforderungen erarbeitet und anschließend auf das Start-up umgesetzt, dargestellt und anschließend jeweils direkt auf das Unternehmen angewendet.

Im nächsten Abschnitt werden mögliche Strategien aufgezeigt. Zusätzlich werden Ansätze aus dem Lean Management und Lean Start-up erläutert. Anschließend wird eine mögliche Strategie für das Start-up erstellt. Abschließend wird die Vorteilhaftigkeit
des Strategischen Planungsprozesses auf die im ersten Abschnitt erarbeiteten Problemfelder überprüft und ein finales Resumee gezogen.

2 Einleitung

2.1 Was ist Skillyard


- Lernvideos
  - Grundlagen (ca. 25% des gesamten Videomaterials je Sportart), verfügbar auf frei zugänglichen Plattformen wie z.B. Youtube, Vimeo und unserer eigenen Website
  - fortgeschrittene Inhalte (ca. 75% des gesamten Videomaterials je Sportart), verfügbar auf der Skillyard-Website NACH Registrierung und Login; hier wird abhängig von Sportart und Umfang des Materials eine Bezahlschranke eingezogen (s. Marketing und Finanzen)
- Blogbeiträge (incl. Fotos) mit Tipps und Tricks rund um die Sportart (Materialkunde, Sicherheit usw.) auf der Skillyard-Website

Anhand der Sportarten Wakeboarding und Leichtathletik wurden bereits Screendesigns erstellt, welche zeigen, wie das Videomaterial aussehen wird und welche Inhalte der Nutzer erwarten kann. Die beiden Grafiken zeigen dabei jeweils eine Stop-Sequenz, in der textuelle Informationen zum aktuellen Task eingeblendet werden. Im fertigen Video werden die visuellen Informationen zusätzlich auditiv von einem Sprecher ergänzt.

Abbildung 1: Screendesign Lernvideo Wakeboarding
2.2 Gründe für das Scheitern von Start-ups

Abbildung 2: Start up-Failure-Top-Reasons


Als zweithäufigster Grund werden in dieser Umfrage Zahlungsschwierigkeiten genannt (siehe Abbildung 2), welche nach einem gewissen Zeitraum auftreten und schlussendlich zur Insolvenz führen. Dies kann unter anderem einer nicht geeigneten Geschäftsführung geschuldet sein, welche nicht die nötige berufliche Kompetenz bzw.

---

1 Vgl. CB Insights.
Erfahrung besitzt\(^3\). Fehlen diese Attribute, kann dies dazu führen, dass Probleme nicht früh genug erkannt, Strategien nicht erstellt oder Entscheidungen falsch getroffen werden.\(^4\)

Ein weiteres Problem ist, dass Gründer oft nicht die nötige Bereitschaft besitzen, sich den Bedürfnissen ihrer Kunden anzupassen und die ursprüngliche Idee zu adaptieren, modifizieren oder gegebenenfalls zu verwerfen\(^5\) David Feinleib, der Autor von „WHY STARTUPS FAIL“ ist ebenfalls der Meinung, dass vorhandene Meinungen von Kunden über ein Produkt nicht ausreichend ernst genommen und dass Produkte in ihrer ursprünglichen Form weiterhin angeboten werden, anstelle diese an die Präferenzen der Kunden anzupassen.\(^6\)


Feinleib zufolge kann außerdem das zu frühe Einbeziehen von potentiellen Investoren ein Problem darstellen, da die notwendige Befriedigung deren Ansprüche, Flexibilität und Risikobereitschaft deutlich einschränkt. Graham ist ebenfalls der Meinung, dass Gründer nicht zu früh den Fokus auf die Suche nach potentiellen Investoren legen sollten, da auch mit geringem finanziellen Einsatz eine hohe Masse an potentiellen Nutzern erreicht werden kann.\(^8\)

Auch wird von Feinleib der Punkt „schlechte Produkte“ angeführt. Produkte werden aus der Sicht der Entwickler getestet, ohne dabei die Kundenperspektive ausreichend in die Entwicklung einfließen zu lassen. Es wird dabei von Produktblindheit

---

\(^3\) Vgl. Tylor 2008.
\(^4\) Vgl. David Skok.
\(^7\) Vgl. Feinleib 2011, S. 3ff.
\(^8\) Vgl. Feinleib 2011, S. 311ff.


Betrachtet man die angeführten Gründe genauer, ist es naheliegend anzunehmen, dass gescheiterte Unternehmen vorschnell und ohne die nötige Vorbereitung und Planung mit ihren Produkten unpassende Märkte bedient haben. Eine strategische Planung bearbeitet im Vorhinein einen Großteil der zuvor genannten Problemfelder und kann das Risiko für Fehlentscheidungen verringern.

In den folgenden Kapiteln wird untersucht, welche Bereiche durch den Strategieprozess beeinflusst werden und wie diese in der Praxis anhand eines Start-ups umgesetzt werden können.

2.3 Bedeutung von Strategie in E-Commerce

2.3.1 Strategie im klassischen Kontext

Die Bedeutung von Strategie lässt sich nicht eindeutig definieren, da der Begriff abhängig vom Kontext unterschiedlich interpretiert werden kann.


Gegensätzlich zu dieser zukunftsorientierten Sichtweise kann Strategie als „vergangenheitsbasiert“ betrachtet werden. Dabei werden die von einem Unternehmen erfolgten Aktionen und Prozesse rückblickend als die vom Unternehmen gewählte Strategie interpretiert.

Einer der bedeutendsten Beiträge zur Weiterentwicklung des Verständnisses von Strategie und strategischen Entscheidungen lieferte Henry Mintzberg.
Mit den Begriffen Strategie bzw. strategische Entscheidungen wird zusammengefasst folgendes assoziiert:\textsuperscript{13}

- Fragestellung, auf welche Tätigkeiten und Märkte sich ein Unternehmen konzentrieren soll
- Frage bezüglich des Wettbewerbsvorteiles eines Unternehmens gegenüber seiner Konkurrenten bzw. wie dieser aufgebaut, vergrößert und beibehalten werden kann.
- Welche Position ein Unternehmen am Markt einnehmen soll und inwiefern es die Bedürfnisse seiner Kunden befriedigen kann.
- Ressourcen und Fähigkeiten nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.
- Den Ansprüchen von Stakeholdern entsprechen.

Des Weiteren soll eine Strategie folgende Merkmale aufweisen:

- stimmige und widerspruchsfreie Formulierung
- Berücksichtigung des vorhandenen Geschäftes in seiner Planung
- Realistischer Zeithorizont zur Umsetzung
- Passend zu den vorhandenen Ressourcen
- Mögliche Alternativen bei Abweichungen

Abhängig von der Unternehmensgröße und des Produktportfolios wird zwischen einer Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie und Funktionalstrategie unterschieden. Somit kann der komplexe Strategieimplementierungsprozess entlang der Unternehmenshierarchien in allen Bereichen umgesetzt werden.\textsuperscript{14}

Die Unternehmensstrategie, festgelegt vom normativen Management, umfasst Visionen und Missionen und bezieht sich auf das gesamte Unternehmen. Des

\textsuperscript{13} Vgl. Johnson et al. 2016, S. 23ff.
\textsuperscript{14} Vgl. Hungenberg 2014, S. 15ff.
Weiteren werden bei der Ausarbeitung mögliche Märkte analysiert und bewertet, sowie Entscheidungen über das Geschäftsfeldportfolio und Ressourcenverwendung getroffen.\textsuperscript{15}

Die Geschäftsbereichsstrategie beschäftigt sich mit einzelnen Bereichen und wird von dem strategischen Management auf Geschäftsfeldebene entwickelt. Sie hat das Ziel, in jedem einzelnen Geschäftsbereich, Wettbewerbsstrategien zu entwickeln, um gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können.\textsuperscript{16}

Die Funktionalstrategie hingegen nimmt Einfluss auf einzelne Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens. Dazu zählen Beschaffung, Vertrieb, Forschung, Finanzierung, Entwicklung oder Marketing. Funktionalstrategien haben das Ziel, Ressourcen und Potentiale zu entwickeln und können in Marketing-, Finanzierungs-, Beschaffungsstrategien usw. unterteilt werden. Dabei werden sie so gestaltet, dass sie die Geschäfts- und Unternehmensstrategie bilden.\textsuperscript{17}

Zusammenfassend kann Strategie als eine langfristige Ausrichtung einer Organisation verstanden werden, welche versucht, durch den Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen, um sich in einem dynamischen Umfeld bestmöglich behaupten zu können und die Visionen und Missionen der Firma zu erreichen.\textsuperscript{18}

### 2.3.2 E-Commerce

Unter E-Commerce versteht man elektronisch durchgeführte Geschäftsvorgänge über Internet, Intranet oder Extranet zwischen Leistungsnachfragern und Leistungserbringern und Verkäufern mit der Absicht einer Wertschöpfung.\textsuperscript{19} E-Business hingegen beschränkt sich dabei nicht nur auf den Kauf und Verkauf von

\textsuperscript{15} Vgl. Hungenberg 2014, S. 15ff.
\textsuperscript{17} Vgl. Bamberger und Wrona 2004, S. 137f.
\textsuperscript{18} Vgl. Johnson et al. 2016, S. 23f.
Waren, sondern lässt sich auf die unterschiedlichsten Bereiche entlang der Unternehmenswertkette anwenden 20:

- Servicebereich – Logistische Kosten können reduziert werden und Lieferungen werden schneller verarbeitet, abgewickelt und versendet
- Geschäftsprozesse können automatisiert und vereinfacht werden
- Kommunikationsbereich - Informationen, Produkte, Dienstleistungen und Zahlungen können elektronisch übertragen werden.

E-Business ermöglicht aufgrund der raschen technologischen Entwicklung immer wieder neue Chancen für Unternehmer. Die Frage für Unternehmen ist nicht ob, sondern wie und in welchen Bereichen E-Commerce implementiert werden soll, um sich gegen den Wettbewerb behaupten zu können 21.


---

2.3.3 Digitale Unternehmensstrategie:


Um mit dem digitalen Wandel mithalten zu können und daraus resultierende Chancen, Risiken und Herausforderungen entsprechend einzubinden, soll eine digitale Unternehmensstrategie nicht nur Unternehmensstrategien, Geschäftsbereichsstrategien und Funktionalstrategien unterstützen, sondern bereits beim Strategiebildungsprozess miteinbezogen werden.

Durch Integration einer digitalen Strategie auf vorhandene Bereiche werden neue Möglichkeiten geschaffen und erweitern zusätzlich vorhandene Funktionsbereiche,

---

24 Vgl. Scott Anthony 2016

2.3.4 Planung und Umsetzung einer Strategie:

Ablauf eines Strategieprozesses


Abbildung 4: Strategic Planning Process (Eigene Darstellung) 

27 Vgl. Turban et al. 2010, S. 590.
Turban unterteilt den Entwicklungsprozess einer Strategie in 4 Phasen:

- Strategy Initiation
- Strategy Formulation
- Strategy Implementation
- Strategy Assessment.

Für jede einzelne Phase führt Turban ausgewählte Analyseinstrumente, Methoden oder Strategieempfehlungen an, welche von Unternehmern angewendet werden können. Dazu zählen zum Beispiel die SWOT Analyse, Porters 5 Forces und viele mehr. 28

Strategische Initierung: Der erste Schritt bei dem Strategic Planning Process von Turban ist die Strategic Initiation. Sie dient als Grundlage für die Wahl aus Strategiealternativen. Im Mittelpunkt stehen interne und externe Analysen, um Erfolgspotentiale definieren zu können. 29


29 Vgl. Turban et al. 2010, S. 590f.
30 Vgl. Turban et al. 2010, S. 590.
Strategiemessung: Durch das Festlegen von relevanten Kennzahlen wird der Erfolg einer Strategie ständig überwacht und ausgewertet. Dadurch lässt sich die Effizienz der Strategieimplementierung und der Erfolg der Strategie messen und es können gegebenenfalls Gegenmaßnahmen ergriffen werden, um die Performance zu verbessern oder um die Strategie im schlimmsten Fall zu verwerfen und eine Alternative zu entwickeln.\textsuperscript{31}

In den folgenden Kapiteln wird ausschließlich auf die Phasen der Strategieinitiierung und Strategieformulierung eingegangen, da diese mit dem Entwicklungsstand, sowie bereits durchgeführten Schritten des zu untersuchenden Start-ups übereinstimmen.

3 Strategic Management anhand der Fallstudie „SKILLYARD“

3.1 Strategie Initiierung

Abbildung 5: Initiierungsphase im Detail (Eigene Darstellung)

\textsuperscript{31} Vgl. Turban et al. 2010, S. 590.

3.1.1 Vision

Eine Vision hat sinngebenden Charakter und beschreibt einen zukünftigen tragfähigen Idealzustand. Sie definiert die Ziele und Werte, die ein Unternehmen langfristig vertritt und fungiert als Leitlinie für die Angestellten des Unternehmens. Vor allem bei Start-ups hat sie eine tragende Rolle, da sie innerhalb des Unternehmens gelebt werden soll und somit Vorbildcharakter besitzt. Unternehmer müssen die Vision verinnerlicht haben und ihrem Team vorleben, um als authentisch zu gelten33

Laut Bleicher haben Visionen 3 entscheidende Funktionen34:


- **Legitimationsfunktion:** Der Inhalt der Vision muss zum einen zu den angebotenen Waren oder Dienstleistungen des Unternehmens passen, zum anderen muss die Art und Weise, wie dieser Austausch mit den Stakeholdern stattfindet, mit der Vision übereinstimmen.

- **Fokussierungsfunktion:** Eine Vision muss so gewählt werden, dass sie die Bereitschaft zu Spitzenleistungen innerhalb eines speziellen Bereiches symbolisiert.

Visionen sollen so gewählt werden, dass sie für einen möglichst langen Zeitraum tragfähig sein können. Sie müssen jedoch modifizierbar sein und auf Umweltveränderungen oder technologische Fortschritte angepasst werden können\(^{35}\).

### 3.1.1.1 Vision Skillyard:

*Unsere Vision ist es, Personen zu motivieren, um sportliche Ziele zu erreichen und ihnen zu helfen, ihre Grenzen zu überschreiten.*

### 3.1.2 Mission


Folgende Punkte müssen beachtet werden:

- **Fokus auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen**
- **Mission soll einen Bezug zu den Kernkompetenzen haben**
- **Die Mission soll Stakeholder motivieren und inspirieren, sodass sie daran glauben, etwas bewirken zu können**

3.1.2.1 Mission Skillyard

Durch die Zusammenarbeit mit namhaften Trainern und Athleten aus dem Profisportbereich ist es unsere Mission, sie unabhängig von ihrer Ausgangssituation, Schritt für Schritt näher an Ihre Ziele zu bringen.

Die wichtigste Ressource ist unser Kunde und die Community, daher versuchen wir ihr laufendes Feedback schnellstmöglich umzusetzen, um ihren Anforderungen gerecht werden zu können.

3.1.3 Values


3.1.3.1 Stellungnahme zum Werte-Grundsatz aus Sicht von Skillyard


Der Erfolg der Nutzer ist unsere Daseinsberechtigung, daher steht er im Mittelpunkt unseres Schaffens. Konsequente Innovation, höchste Qualität, Offenheit und die Optimierung des Kundennutzens sind unsere Leitprämissen.

Offenheit, Vertrauen, Motivation, Ehrlichkeit und die Selbstverständlichkeit, Feedback zu geben und anzunehmen, sind unsere internen Werte.
3.1.4 Ziele als Ausgangsbasis des strategischen Prozesses


- Motivation und Anreizfunktion
- Selektionsfunktion
  - Bewusste Entscheidung und Abwägung zwischen mehreren Handlungsalternativen
- Steuerungsfunktion
  - Steuerung: Verhaltensweise von Individuen durch Vorgabe von Sollvorgaben.
- Koordinationsfunktion
  - Gibt es ein gemeinsames Ziel, stimmen die einzelnen Akteure der Abteilungen oder Teilbereiche ihre Handlungen miteinander ab (Harmonisierung)
- Kontrollfunktion
  - Ermöglicht einen Soll-Ist-Vergleich: Verglichen wird der Zustand nach der Strategieumsetzung mit dem zuvor geplanten Zustand.
- Orientierungsfunktion
  - Ziele dienen den einzelnen Akteuren als Orientierungsgrundlage für ihre Handlungen und Entscheidungen37.

36 Vgl. Lunau und Hanstein 2015, S. 30f.
3.1.4.1 Ziele Skillyard

Strategische Ziele:

- Kundennutzen erhöhen
- Produktqualität höher als die der Konkurrenz
- Mindestens 3 Sportarten realisieren
- Kundenwachstum
- Plattform fortlaufend weiterentwickeln basierend auf Kundenfeedback
- Werbepartner akquirieren
- Rentable Pricing Strategie
- Kunden halten

Finanzielle Ziele:

- Regelmäßigen Umsatz generieren
- In 2 Jahren Break Even Point erreichen

3.1.5 Externe Analyse – Analyse der Unternehmensumwelt

3.1.5.1 Branchenanalyse nach Porter

Porter hat 1980 ein Modell entwickelt, mit welchem es möglich ist, die Attraktivität einer Branche aus Sicht eines Unternehmens zu bestimmen. Unternehmer können so abschätzen, welche die in einer Branche herrschenden Kräfte sind und ob eine profitable, langfristige Positionierung für das Unternehmen sinnvoll ist oder nicht. Porter unterscheidet 5 Einflussfaktoren, welche einen Einfluss auf die Branchenattraktivität haben\(^\text{38}\):

Einflussfaktor 1: Bedrohung der Abnehmer

Das Grundprinzip hierbei ist die Annahme, dass mit einer steigenden Anzahl von Mitbewerbern sich Kapazitäten dementsprechend erhöhen, was dazu führt, dass das allgemeine Preisniveau sinkt. Dies führt zu einer geringeren Profitabilität und Attraktivität der Branche. Ein limitierender Faktor für mögliche Mitbewerber sind hohe Einstiegsbarrieren, welche nur mit finanziellen Ressourcen oder speziellen Fähigkeiten überwindbar sind.

Zu den Eintrittsbarrieren zählen unter anderem39:


- **Größenunabhängige Nachteile**: Unternehmen können unabhängig von ihrer Größe anderen Unternehmen den Eintritt erschweren, indem sie die eingesetzte Technologie, Produkte usw. durch Patente schützen lassen oder gewonnene Erfahrung, eigene Technologien oder Information nicht zugänglich machen.

- **Produktdifferenzierung**: Zufriedene Kunden bestehender Unternehmer abzuwerben, ist mit hohen Kosten verbunden. Um sich vor Mitbewerbern zu

---

schützen, versuchen Unternehmen mit Lock In Effekten und hoher Differenzierung (siehe Kapitel 3.1.8) die Treue der Kunden zu sichern.

- **Gegenreaktion:** Eingesessene Unternehmen können durch aggressiven Preiskampf oder intensivierte Werbemaßnahmen auf Neueinsteiger reagieren

- **Zugang zu Vertriebskanälen:** Unternehmen müssen sich ihre eigene Vertriebsstruktur aufbauen oder auf externe Kanäle zugreifen. Diese können jedoch auf eine gewisse Anzahl von Anbietern limitiert sein und somit den Vertrieb für neue Anbieter erschweren.

- **Staatliche Eingriffe:** Bürokratische Hürden, erforderliche Zertifikate, Vorschriften und Regulationen stellen schwer überwindbare Eintrittsbarrieren für eine Unternehmung dar, welche die Attraktivität der Branche mindern.


**Einflussfaktor 2: Bedrohung durch Lieferanten**

Lieferantenbeziehungen können zu einer Abhängigkeit führen, wenn die von ihnen erbrachten Leistungen spezialisiert oder rar sind, da sie nicht ohne weiteres von einem alternativen Anbieter bezogen werden können. Mit diesem Wissen kann der Anbieter einen höheren Preis durchsetzen. Schwankungen in der Qualität des Lieferanten würden sich im Endprodukt niederschlagen, somit ist der Abnehmer auf ein hohes Qualitätsniveau angewiesen und auf einen Lieferanten, der dieses Qualitätsniveau liefern kann. 41

Das Unternehmen kann Abhängigkeiten reduzieren, indem es beispielsweise Produkte oder Dienstleistungen selbst produziert, dies ist jedoch nur langfristig möglich und meist mit hohen Kosten verbunden. Zudem kann durch Großmengenabnahmen der Druck auf Lieferanten erhöht werden, besonders wenn der Lieferant nur wenige Kunden hat und auf diese angewiesen ist. 42


**Einflussfaktor 3: Bedrohung durch Kunden**

Die Macht der Kunden verhält sich ähnlich wie bei den Lieferanten. Je homogener ein Produkt ist, desto preissensibler oder anspruchsvoller für Service und Qualität ist ein Kunde, da er jederzeit zu einem gleichwertigen Produkt wechseln kann. Zusätzlich sind die Konsumenten durch das Internet besser über Preise und Qualität informiert. 44

Eine Differenzierung von Konkurrenzprodukten durch die Schaffung eines zusätzlichen Kundennutzens ist eine Möglichkeit, die Abhängigkeit zu reduzieren. 45

**Einflussfaktor 4: Bedrohung durch Ersatzprodukte**

Es wird zwischen echten Substituten und potentiellen Substituten unterschieden. Während echte Substitute die eigenen Produkte innerhalb der Branche ersetzen können, sind potentielle Substitute jene Produkte, die einen ähnlichen Einsatzzweck

---

besitzen, jedoch in einer anderen Branche, anderen Kundengruppen oder in anderen Regionen zur Verfügung stehen. Die Abhängigkeit ergibt sich durch den Preis bzw. den Leistungsunterschied zwischen eigenen Produkten und den Substituten. 46


Eine konsequente Überwachung und Alarmbereitschaft bezüglich Mitbewerbern und Neueinstiegen ist deshalb von äußerster Wichtigkeit, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. 47

**Einflussfaktor 5: Rivalität der Wettbewerber**

Hierbei wird untersucht, welche Reaktionen von Wettbewerbern zu erwarten sind. Grundsätzlich können sich Konkurrenten mit dem Preis gegenseitig unterbieten oder sie versuchen, zusätzlichen Kundennutzen zu stiften, indem sie ihre Produkte mit Zusatzleistungen verbessern, wie beispielsweise Qualität, Design oder Service. Die Stärke der Reaktion ist wiederum von der Anzahl der Mitbewerber und Kunden, Branchengröße und Überkapazitäten der Unternehmen abhängig. 48

Durch das Internet ist die Rivalität deutlich gestiegen, da der Zugang zu neuen Märkten und Branchen leichter und günstiger ist als zuvor. Die erhöhte Anzahl an Anbietern und die gestiegene Transparenz führen einerseits zu niedrigeren Verkaufspreisen und andererseits ist es für Unternehmen schwieriger geworden, sich zu differenzieren. 49

3.1.5.1.1 5 Forces anhand von Skillyard:

Gefahr von Ersatzprodukten

Kann als hoch eingestuft werden, da es bereits unzählige Tutorials gibt und diese sehr leicht produziert (billige Kamerä) und vertrieben (leicht zugängliche Vertriebskanäle wie YouTube) werden können.

Bisher gibt es keine ganzheitliche Sportplattform, die eine Vielzahl verschiedener Sportarten anbietet. Es gibt jedoch spezialisierte, kostenpflichtige E-Learning-Plattformen, welche den Fokus auf nur eine Sportart legen, teils ohne eigene, gut gepflegte Community. Viele Plattformen teilen ihr Angebot in Freemium und Premium Content. Andere wiederum bieten nur Free Content.

Bereits vorhandene kostenpflichtige Ersatzprodukte in Bezug auf die Sportart „Wakeboarding“ sind mit deren Stärken und Schwächen in folgenden Tabellen angeführt.

Tabelle 1: Fetyszysworld – Paid Content

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stärken</th>
<th>Schwächen</th>
<th>Differenzierung Skillyard</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Know how</td>
<td>Kleines Angebot</td>
<td>Community</td>
</tr>
<tr>
<td>Testimonial</td>
<td>Hoher Preis</td>
<td>Abo- System, Individuell</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenes Camp (physisch)</td>
<td>Geringe Reichweite (nur deutschsprachig)</td>
<td>Personen können sich mit der Community vergleichen (GF)</td>
</tr>
<tr>
<td>Bundling (Camp+Video)</td>
<td>Nichtprofessionelle Aufbereitung</td>
<td>Professionelle Videoproduktion/Auftritt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zu langatmige/zu komplexe Inhalte</td>
<td>Methodisch/auf den Punkt bringend Feedback direkt an Nutzer von Coach/Community</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Abbildung 7: Reichweite Fetzysworld (Eigene Auswertung mittels Google Analytics)

Tabelle 2: learnwake.com – Paid Content

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stärken</th>
<th>Schwächen</th>
<th>Differenzierung Skillyard</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Internationaler Auftritt</td>
<td>Ausbaufähige Videos</td>
<td>Community</td>
</tr>
<tr>
<td>Testimonials</td>
<td>Unübersichtliche Seite</td>
<td>Blog</td>
</tr>
<tr>
<td>Individuelle Betreuung</td>
<td>Nur Boot/kein Cable</td>
<td>Personen können sich mit der Community vergleichen (GF)</td>
</tr>
<tr>
<td>Viele Tricks</td>
<td>Nicht deutschsprachig</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Werbung auf eigenem YouTube Channel</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Viele Follower auf YouTube</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 8: Video Aufrufe vgl. Kanal-Abonnements (Eigene Auswertung mittels Google Analytics)
Neben kostenpflichtigen Inhalten stellen vor allem kostenlose Inhalte auf YouTube/Vimeo und Foren eine Bedrohung für das Geschäftsmodell dar. Deren Nachteil sind jedoch die oft fehlende Struktur, eine Community und ein durchgängiges Gesamtkonzept.


Abbildung 11: Video Aufrufe vgl. Kanal-Abonnements (Eigene Auswertung mittels Google Analytics)

**Lieferanten**

Die Gefahr ist als mittel einzustufen, da sich das Unternehmen vertraglich absichert, bevor mit Sportlern ein Video produziert wird.

Betrachtet man YouTube oder Serverprovider als Lieferant, so ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass diese ihre Preisgestaltung verändern. Jedoch muss beachtet werden, dass bei starkem Wachstum eine Abhängigkeit in Bezug auf die Verlässlichkeit der Serverstruktur vorhanden ist. Dank einer großen Anzahl an Alternativen kann im Falle eine Unzufriedenheit jedoch leicht gewechselt werden.

**Bedrohung durch Neueinsteiger**

Bedrohung durch Kunden

Aufgrund des hohen Angebots an kostenlosen Lernvideos im Internet ist der Kunde sehr preissensibel. Durch das Internet ist der Kunde über alternative Angebote sehr gut informiert und daher wird die Bedrohung durch Kunden als hoch eingestuft.

Rivalität

Die Rivalität ist als hoch einzustufen, da sich ähnliche Unternehmen einen Preiskampf bis hin zum kostenlosen Angebot aufgrund der geringen Produktions- und Vertriebskosten liefern.

3.1.6 Zielgruppen

Um das Potential eines Marktes einschätzen zu können, müssen zuerst die Zielgruppe und deren Charakteristika möglichst exakt definiert werden. In einem nächsten Schritt werden anhand der Zielgruppe Marktgröße und Potential mit Hilfe von beispielsweise Google Analytics analysiert. Basierend auf den Ergebnissen kann mittels einer Kosten-Nutzen-Analyse das Potential geschätzt und mit alternativen Märkten verglichen werden. 50

3.1.6.1 Zielgruppen von Skillyard

B2C:


Persona Zielkunde

Der Sportler (Kunde) hat eine Sportart bereits erfolgreich erlernt und möchte die nächste Sportart wieder auf der angebotenen Plattform lernen. Dabei bekommt er Empfehlungen von Skillyard, welche weiteren Sportarten zu ihm passen könnten. So können Bestandskunden betreut und gebunden werden.

Beispiel: Persona in Sportart „Wakeboarding“

- Männlich
- 33 Jahre
- Middle Management
- Ledig
- Neue Ausrüstung (oder Kaufabsicht)
- High End-Smartphone-User
- Urban
- Autobesitzer
- Überdurchschnittlich PC-affin
- Facebook, Instagram, YouTube-Nutzer
- Kein blutiger Anfänger

B2B:


Zusätzlich wird das Angebot für Schulen, Sportbetreiber, Vereine, Verbände angepasst (Schulungsvideos vor Ort).

Wir glauben an unser Produkt, eine E-Learning Plattform für Sport, stellen unseren User in den Mittelpunkt des Handelns und sehen Produktplatzierung durch sorgfältig ausgewählte Partner als gute und notwendige Ergänzung.
Marktanalyse Skillyard


Abbildung 12: YouTube Suchanfragen nach Region, Beispiel "Wakeboarding" (Eigene Auswertung mittels Google Analytics)

Abbildung 13: YouTube Suchanfragen nach Region, Beispiel "Dart" (Eigene Auswertung mittels Google Analytics)
3.1.7 Kernkompetenzen

Unter Kompetenzen werden jene Fähigkeiten oder Ressourcen verstanden, welche für ein Unternehmen erfolgskritisch sind. Diese können der materiellen, finanziellen oder auch menschlichen Natur entsprechen, jedoch reicht alleine das Vorhandensein dieser noch nicht aus. Vielmehr ist es wichtig zu wissen, wie diese bestmöglich eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden können, um gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können und dem Kunden einen Mehrwert bieten zu können.

Bei dem Prozess der Strategiebildung ist es wichtig, die eigene Kompetenzbasis für jedes einzelne Geschäftsfeld zu analysieren, um ein realistisches Bild auf Erfolgsaussichten zu erhalten.

Oft wird der Begriff Kernkompetenzen vorschnell verwendet, ohne diese tatsächlich zu besitzen. Mit Hilfe einer VRIO Analyse lässt sich feststellen, ob die Fähigkeiten und Ressourcen erfolgskritisch sind und ob es sich dabei um Kernkompetenzen handelt oder nicht. Es ist von äußerster Bedeutung, Fähigkeiten auf ihre Wettbewerbsvorteilhaftigkeit zu untersuchen und diese gegebenenfalls weiterentwickeln zu können.

3.1.7.1 VRIO

- **Value-Wert**

  Ermöglicht der Einsatz der Ressource oder Fähigkeit das Abwehren von externen Gefahren? Kann man damit unternehmerische Chancen ausnutzen, beispielsweise zu einem günstigeren Preis produzieren oder seinem Produkt einen für den Kunden
wahrnehmbaren Mehrwert im Vergleich zu denen der Konkurrenz bieten? Besonders wichtig ist hier, dass dem Kunden ein tatsächlicher Mehrwert durch den Einsatz dieser Ressourcen/Fähigkeiten widerfährt. (siehe Kapitel 3.2.8.1)

- **Rarity-Seltenheit**


Als Beispiel wären hier Netflix oder Amazon zu nennen, welche Rechte besitzen, als einzige Streaminganbieter spezielle Serien oder Filme exklusiv zu übertragen.

- **Inimitability-Imitierbarkeit**


Grad der Imitierbarkeit wird beeinflusst durch folgende Punkte:

- Mitbewerber können erfolgskritische Kompetenzen nicht identifizieren
- Komplexität: Mehrere Faktoren (Unternehmenskultur, Kundenbeziehung, Netzwerke, Produktion) bilden Synergien, welche das Produkt für den Kunden einzigartig machen und somit schwer imitierbar sind.

• Mit hohen Kosten verbundener Aufwand, die Kompetenzen zu imitieren oder zu duplizieren, sodass es unrentabel ist. Hierzu zählen Pharmaunternehmen, welche ihre Forschungstätigkeiten mit Patenten absichern, zumindest bis zu dem Zeitpunkt, an dem das Patent erlischt und durch Generika dupliziert wird oder alternative Wirkstoffe eingesetzt werden, welche den gleichen Nutzen stiften können.

• Organizational-Organisatorisches Zusammenspiel:

Ist eine Kompetenz wertvoll, selten und schwer zu imitieren, muss zuletzt überprüft werden, ob das Unternehmen auch die notwendigen internen Strukturen und Grundbedingungen besitzt, um sie vollends ausnutzen zu können. Die Fähigkeit/Ressource alleine schafft noch keine Kernkompetenz, sondern erst wenn das Unternehmen sie optimal einsetzen kann.

3.1.7.1.1 Vrio Skillyard:

Aufgrund des Umfanges werden in dieser Arbeit nur 3 Kompetenzen überprüft, welche in den folgenden Tabellen dargestellt sind.

Tabelle 3 VRIO Knowhow

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wertvoll</th>
<th>Selten</th>
<th>Schwer Imitierbar</th>
<th>Organisation</th>
<th>Wettbewerbsvorteil</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>JA</td>
<td>JA</td>
<td>JA</td>
<td>NEIN</td>
<td>Ungenutzter Wettbewerbsvorteil</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Den Unternehmern fehlt die Zeit, den Fokus auf das Projekt zu legen.

Tabelle 4 VRIO Ausrüstung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wertvoll</th>
<th>Selten</th>
<th>Schwer Imitierbar</th>
<th>Organisation</th>
<th>Wettbewerbsvorteil</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>JA</td>
<td>JA</td>
<td>NEIN</td>
<td>n.a.</td>
<td>Zeitlich begrenzter Vorteil</td>
</tr>
</tbody>
</table>

PC Hardware und Fotoausrüstung werden immer günstiger und es ist nur eine Frage der Zeit, bis diese die gleiche Qualität liefern und Konkurrenten dies ausnützen.

---

Tabelle 5 VRIO Netzwerk zu Sportlern und Gründerzene

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wertvoll</th>
<th>Selten</th>
<th>Schwer Imitierbar</th>
<th>Organisation</th>
<th>Wettbewerbsvorteil</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>JA</td>
<td>JA</td>
<td>JA</td>
<td>JA</td>
<td>Dauerhafter</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Wettbewerbsvorteil</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.1.8 Kundennutzen

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene konkurrierende Perspektiven, die sogenannte Shareholder Perspektive gegen Stakeholder Perspektive.


Bei der **Stakeholderperspektive** werden schon bei der Festlegung der Unternehmensstrategie die Interessen der Anspruchsberechtigten gleichberechtigt berücksichtigt, da diese einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben\(^{57}\). Das Ziel ist es, die Erwartungen der Stakeholder zu befriedigen, da diese sich ansonsten von dem Unternehmen abwenden und das Unternehmen bei seiner langfristigen Entwicklung hindern. Bei Kunden liegt dies auf der Hand, jedoch zählen auch Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren, Staat usw. zu den Stakeholdern, welche einen erfolgskritischen Einfluss auf das Unternehmen haben können und oft sind diese Interessen gegensätzlich\(^{58}\). Das Management muss den Grad der Abhängigkeiten zu den Stakeholdern eruieren und je nach Stärke der Abhängigkeit, Ansprüche der

---

\(^{56}\) Vgl. Grant 2013, S. 49ff.  
Stakeholder mehr oder weniger in der Strategiebildung berücksichtigen, um einen langfristigen Unternehmenserfolg sichern zu können.\textsuperscript{59}

Bei der zentralen Betrachtung versucht ein Unternehmen ein Problem mit seinen Produkten zu lösen und Kunden sind bereit, ein Entgelt dafür zu bezahlen. Kunden besitzen eine individuelle subjektive Zahlungsbereitschaft, welche dem Preis für ein Produkt gegenübersteht. Ist die Zahlungsbereitschaft größer als der vom Unternehmen gewünscht Preis, so wird das Produkt vom Kunden erworben. Die Höhe der Zahlungsbereitschaft ist abhängig von dem zu erwartenden Kundennutzen. Unternehmen können sich diesen Umstand zunutze machen, indem sie entweder den Preis senken oder das Nutzenniveau erhöhen. Um den Kundennutzen maximieren zu können, müssen zuerst die Kundenpräferenzen und Wünsche analysiert werden und basierend auf den Ergebnissen das Produkt/Dienstleistung so gestaltet werden, dass der Kundennutzen maximiert wird.\textsuperscript{60}


Das sogenannte Kano Modell der Kundenzufriedenheit untersucht jene Faktoren, welche einen Einfluss auf Kundenzufriedenheit besitzen und welche Beziehungen sie untereinander aufweisen. Es wird zwischen Basis-, Zusatz-, und Begeisterungsfaktoren unterschieden.

Basisfaktoren stellen die Mindestanforderungen dar. Die Erfüllung alleine führt jedoch noch nicht zur Kundenzufriedenheit. Abhängig von den Erwartungen können mit

\textsuperscript{60} Vgl. Hungenberg 2014, S. 227.
Zusatzfaktoren, wie zum Beispiel Produkteigenschaften, die Erwartungen der Kunden übertroffen werden oder nicht. Dies führt dann zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.

Genau wie die Zusatzfaktoren können Erwartungsfaktoren bei Erfüllung Zufriedenheit auslösen, jedoch keine Unzufriedenheit.\(^61\)

Abhängig von der gewählten Kundengruppe sind auch unterschiedliche Ansprüche, Ziele und Strategien notwendig.

Dazu eigenen sich vor allem Werkzeuge aus dem Lean Management, um einerseits Kundenpräferenzen zu identifizieren und andererseits sein Produkt, seine Dienstleistung darauf auszurichten und den Nutzen für die Kunden zu maximieren (siehe Kapitel 3.2.8.1).

3.1.8.1 Kundennutzen & Problemlösung bei Skillyard

**B2C: Sportanfänger und –aufsteiger**

Sportanfänger und -aufsteiger in allen angebotenen Sportarten.

- **Problem**
  Mangel an Information. Es gibt in der angestrebten Sportart kein oder nur wenig strukturierteres Lernmaterial, das online verfügbar ist. Der potenzielle Nutzer kennt sein Lernziel, aber nicht den optimalen Weg dorthin.

- **Lösung/Nutzen**


**B2B: Sportartikelhersteller oder Dienstleister**

Sportartikelhersteller oder Dienstleister, die Ihre Produkte online und direkt bei der Zielgruppe platzieren wollen.

- **Problem**

Zielgruppenorientierte Werbung und das direkte Ansprechen von Personen mit Kaufabsicht sind über klassische oder auch Online(-Bannerwerbung) nur schwer möglich bzw. immer mit hohem Streuverlust verbunden.

- **Lösung/Nutzen**


**3.1.9 SWOT**

Die Ergebnisse der zuvor durchgeführten Analysen werden nun in die sogenannte SWOT-Matrix eingetragen und nach Priorität gereiht, um anschließend die ermittelten Stärken und Schwächen den Chancen und Risiken gegenüberzustellen. Dies ermöglicht eine Einschätzung, ob die Stärken die Ausnutzung von Chancen ermöglichen oder die Schwächen zu Risiken führen können. In einem zusätzlichen
Schritt können die Ergebnisse in die TOWS Matrix übertragen werden, um zusätzliche Strategien für das Unternehmen entwickeln zu können\textsuperscript{62}.

Zentrale Fragen einer SWOT Analyse behandeln folgende Bereiche: Personal, Fähigkeiten, finanzielle Ressourcen, Prozessabläufe, Unternehmensstruktur, Unternehmenskultur, Firmenruf, Marktposition und Wachstumspotential\textsuperscript{63}:

**Stärken:**
- Was sind die Vorteile der Organisation?
- Was können sie besser als die anderen?
- Was sind die Kernkompetenzen? Was macht das Unternehmen einzigartig?
- Was sind die Stärken aus Sicht der Konkurrenz?
- Was ist der Kundennutzen?

**Schwächen:**
- Was kann man verbessern?
- Was soll man vermeiden?
- Was sehen die Mitbewerber als Schwächen an?
- Welche Faktoren sind für einen Geschäftsentgang verantwortlich?

**Chancen:**
- Welche Möglichkeiten können erkannt werden?
- Welche relevanten Trends sind im Umfeld bekannt?
- Welche Möglichkeiten haben sich durch den technologischen Wandel ergeben? (Intern/Extern)

\textsuperscript{62} Vgl. Chaffey 2015, S. 196 f.
\textsuperscript{63} Vgl. Furgison.
• Welche Chancen haben sich durch einen politischen/rechtlichen Wandel ergeben?

Gefahren:
• Welche Hürden gibt es?
• Was machen die Mitbewerber?
• Haben sich die Anforderungen für das Produkt/Dienstleistung verändert?
• Finanzielle Gefahren?
• Kann eine Schwäche existenzbedrohend sein?

Nach Beantwortung der Fragen werden die Ergebnisse nach Relevanz gereiht und anschließend in die TOWS Matrix übertragen. Dabei ergeben sich 4 mögliche Strategiearten:64
• Stärken-Chancen-Strategie: Seine Stärken nutzen, um Chancen ergreifen zu können.
• Stärken-Gefahren-Strategie: Seine Stärken nutzen, um Gefahren zu vermeiden.
• Schwächen-Chancen-Strategie: Welche Aktionen kann ein Unternehmen ergreifen, um aus seinen Schwächen Chancen zu machen?
• Schwächen-Gefahren-Strategie: Wie kann man die Schwächen reduzieren, um den Gefahren nicht ausgesetzt zu sein?

3.1.9.1 SWOT Skillyard

Stärken:
• Erste Videos und der Prototyp der dazugehörigen Plattform können zur Gänze im eigenen Haus produziert und keine Fremdleistung muss in Anspruch genommen werden.

---

• Kurze Reaktionszeiten auf Entwicklungen in der Domäne Trendsport. Durch Verwendung von einer eigenen Plattform und ergänzend mit YouTube kann Videocontent schnell erstellt und veröffentlicht werden.

• Skalierbarkeit des Produktes: Ausrollung in jeder Sportart möglich.

• Alle Gründer mit Branchenhintergrund, die dem Produkt zuträglich sind (Sport, Web, Design, Foto, Video)

• Starkes Netzwerk im Sport

• Zugang zu Wissen und Netzwerken im Start-up-Szene (Start-up 300, Runtastic)

• Foto- und Videoequipment und dazugehörige Software bereits in bestehenden Unternehmen der Gründer verfügbar.

• Keine externen Kosten für Foto- und Videomaterial, da Produktion gänzlich durch die Gründer selbst geschieht.

• Einfachheit des Produktes (selbsterklärend).

• Gegenseitiges Vertrauen durch Erfahrungswerte in der bestehenden Zusammenarbeit zwischen den Gründern.

• Bedarf für das Produkt besteht und ist durch Nachfrage am Video “Rallye in 10 days” belegt. (Dieses Video weist die angesprochenen Schwächen auf, die von unserem Produkt aufgegriffen und behoben werden).

Schwächen:

Zeit:

• Mario Walkner
  o Abendschule HTL bis Juli 2017
  o bis dahin wöchentliche Verfügbarkeit von 40h

• Stefan Küll
  o Selbstständiger Videofilm, Student (WiWi)
  o bis dahin wöchentliche Verfügbarkeit von 30h

• Stefan Mayerhofer
Diplomarbeit  

Institut für Digital Business

- selbstständiger Fotograf und UI Designer
- wöchentliche Verfügbarkeit von 30h

Finanzierung:

- **Mario Walkner**  
  Eigenmittel: EUR 3.500,-

- **Stefan Küll**  
  Eigenmittel: EUR 3.500,-

- **Stefan Mayerhofer**  
  Eigenmittel: EUR 3.500,-

Konfliktpotential durch nötiges Zeitinvestment in bestehende Firmen und Aufgaben der Gründer, um die Lebenserhaltungskosten finanzieren zu können.

Chancen:

- Trend zu mehr Sport in der Freizeit, Sport als Lifestyle.

- Viele Sportarten sind kostenintensiv. Bereitschaft, Geld für Sport auszugeben, um ein erkennbares Lifestylemerkmal nach außen zu tragen.

- Durchdachte ganzheitliche Online-Coaching-Konzepte sind im DACH-Bereich und auch weltweit kaum verfügbar.

Gefahren:

- Imitierbarkeit/Kopierbarkeit/Substitut/Nachahmer

- Zusammenarbeit mit Testimonials
  - Regelung der Beteiligung/Bezahlung
  - Einflussnahme/Abhängigkeit

- YouTube, Konkurrierender Free Content

- Möglich, dass Interesse an ausgewählter Sportart sinkt.
3.2 Strategie Formulierung

Nachdem die Analysen abgeschlossen sind und Ziele definiert wurden, kann das Unternehmen in die nächste Phase übergehen. Die Strategieformulierungsphase hat die Aufgabe, jene Strategien auszuarbeiten, welche es ermöglichen, die gewählten Ziele zu erreichen und mittels der zuvor erarbeiteten Stärken und Schwächen, Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden.\(^{65}\)

Vermeidung von Schwächen, Aufbau von Stärken:

- Konzentration der Kräfte
- Optimierte Ressourcenverteilung
- Nutzen von Synergien zwischen unterschiedlichen Bereichen\(^ {66}\)


---


Aufgrund der unzähligen Arten von Strategien werden hier nur die bekanntesten Strategien aufgelistet und anschließend auf Relevanz im Unternehmen geprüft. Zusätzlich werden alternative Ansätze erarbeitet und auf Kompatibilität mit der gewählten Strategie überprüft.67

3.2.1 Generische Strategien

Henry Porter entwickelte 1980 die generischen Wettbewerbsstrategien und hat die Aufgabe, dass sich Unternehmen durch die richtige Positionierung am Markt Wettbewerbsvorteile erzielen können. Basis seiner Annahme ist, dass sich ein Unternehmen für eine der folgenden strategischen Positionen entscheidet, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können: Differenzierung, Kostenführerschaft oder Nische.

Versucht ein Unternehmen mehrere Hauptrichtungen gleichzeitig zu verfolgen, wird es keine Spitzenleistungen erreichen können. Dies wird auch als „Stuck in the middle“ bezeichnet.68

- Kostenführerschaft

Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird günstiger als bei den Wettbewerbern angeboten. Dies eignet sich vor allem bei homogenen Gütern und Dienstleistungen, welche eine Differenzierung erschweren. (z.B. Butter, Milch, USB Kabel…)

Ein Profit wird entweder durch den hohen Warenumsatz (hoher Marktanteil) oder optimierte Herstellung und Vertrieb erzielt (Kostenvorteil-Einsparung Serviceabteilung, keine Forschung und Entwicklung, günstige Rohstoffe durch große Abnahmemengen, usw.).69

• **Nischenstrategie**\textsuperscript{70}

Bei einer Nischenstrategie wird der Fokus auf ein einzelnes Marktsegment und dessen Untersegment gelegt und sich auf dieses spezialisiert. Die Abgrenzung kann produkt- oder lokalspezifisch erfolgen.

• **Differenzierung oder Qualitätsführerschaft**

Eine Differenzierung hingegen kann durch folgende Merkmale erfolgen:\textsuperscript{71}

**Qualitätsdifferenzierung:** Unter Qualität werden jene Merkmale eines Produktes verstanden, welche zu einer hochwertigeren Wahrnehmung beim Konsumenten führen. (Wertigkeit). Der wahrgenommene Mehrwert wird durch erhöhte Zuverlässigkeit, Langlebigkeit, verbesserte Performance der Produkte und Dienstleistungen beschrieben.

**Imagedifferenzierung:** Darunter werden die mit einer Firma, vom Kunden wahrgenommenen Eigenschaften von Produkten oder Dienstleistungen assoziiert. Eine starke Marke bzw. Reputation kann die Kaufentscheidung der Kunden stark beeinflussen und das Überleben in Krisenzeiten der Firma beeinflussen.

**Supportdifferenzierung:** Der Support hat keinen direkten Einfluss auf das Produkt selbst, jedoch mit dem damit verbunden Zusatznutzen können sich Firmen durch besonders schnelle Beantwortung von Fragen, Hilfestellungen bei Problemen usw. von der Konkurrenz unterscheiden.

**Designdifferenzierung:** Eine Differenzierung durch das Produktdesign oder den möglichen Produktfunktionen ermöglicht es, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und dem Kunden aufzufallen.

**Zeitliche Differenzierung:** Firmen können sich durch Innovationen, raschen Markteintritt oder schnelle Auftragsbearbeitung und Abwicklung von der Konkurrenz abheben und sich einen First Mover Vorteil zu Nutze machen.

\textsuperscript{70} Vgl. Porter 1980, S. 15ff.
3.2.2 Marktstrategie
Als weitere wichtige Frage stellt sich, welche Marktsegmente von einer Firma bedient bzw. wie die strategischen Geschäftsfelder unterteilt werden sollen.

Bei der Marktabdeckung wird zwischen folgenden Strategien unterschieden:

- **Unsegmentierte Marktstrategie**


- **Differenzierte Marktstrategie**

Der Markt bzw. seine Kundengruppen wird beispielsweise anhand demographischer, geographischer, psychographischer und verhaltensorientierter Merkmale in Segmente unterteilt, welche dann mittels eigener Marketingstrategien bearbeitet werden.

- **Fokusstrategie**

Hier werden Produkte und Dienstleistungen exklusiv für Kunden produziert und angeboten (Maßanfertigung, CAD Designs, 3D Drucker, Auftragsarbeiten).

3.2.3 Wachstumsstrategien
Als Entscheidungshilfe für die Wachstumsstrategie kann man mittels der Produkt-Markt- Matrix von Ansoff zwischen vier möglichen Wachstumsoptionen unterscheiden. Mit Hilfe dieser Matrix können Aussagen über die Vorteilhaftigkeit von Produkten, Dienstleistungen und Marktsegmenten getroffen werden. Für Firmen wird ersichtlich,
ob sie in Bezug auf ein Marktsegment mit ihrem Produkt konsolidieren, schrumpfen oder expandieren sollen.

### Tabelle 6 Produkt-Markt-Matrix in Anlehnung an Ansoff

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bestehender Markt</th>
<th>Neues Produkt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bestehendes Produkt</td>
<td>Markt durchdringung</td>
</tr>
<tr>
<td>Neuer Markt</td>
<td>Marktentwicklung</td>
</tr>
<tr>
<td>Neues Produkt</td>
<td>Diversifikation</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Markt durchdringung**: Gegenwärtige Produkte werden auf gegenwärtigen Märkten beispielsweise durch Werbemaßnahmen verstärkt abgesetzt.


- **Marktentwicklung**: Gegenwertige Produkte werden auf neuen Märkten eingeführt. Dies kann auf nationalen, internationalen oder regionalen Märkten geschehen oder indem auf neuen Vertriebskanälen neue Kunden erreicht werden.

- **Diversifikation**: Diese risikoreiche Methode kann die Machtposition des Unternehmens stärken, einen Ausweg aus stagnierenden Branchen bieten oder Synergien innerhalb des eigenen Unternehmens ausnutzen. Es wird zusätzlich zwischen verwandter und nichtverwandter Diversifikation unterschieden.

  Während bei der verwandten Diversifikation komplementäre Dienstleistungen und Produkte zum Einsatz kommen und man sich Synergien mit der vorhandenen Wertschöpfungskette erwarten kann, bildet die nicht verwandte Diversifikation einen kompletten Neustart einer Unternehmung mit neuen Produkten ohne eigene Erfahrungswerte auf neuen Märkten und besitzt somit das höchste Risiko.

3.2.4 Wertschöpfungsstrategien

- **Integrationsstrategie**

Verglichen mit der zuvor beschriebenen Wachstumsstrategie richtet sich die Aufmerksamkeit bei einer Integrationsstrategie nicht mehr auf Märkte und eigene Produkte, sondern auf vor- und nachgelagerte Unternehmen innerhalb der eigenen Branchenwertschöpfung. Grundsätzlich wird dabei zwischen horizontaler und vertikaler Integration unterschieden, welche nochmals in Fokussieren, Komprimieren, Expandieren, Koordinieren und Formatieren unterteilt werden können:74

**Horizontale Integration:** Durch horizontale Integration wird versucht, konkurrierende Unternehmen innerhalb der eigenen Wirtschaftsparte zu übernehmen und somit seinen Markanteil auszubauen. Dies kann besonders attraktiv sein, wenn es zu einer Monopolbildung kommen kann, um Skaleneffekte ausnutzen zu können.75

**Vertikale Integration:** Bei der vertikalen Integration versucht ein Unternehmen, zugebrachte Leistungen fremder Unternehmer entlang der Wertschöpfungskette selbst zu übernehmen. Unterschieden wird zwischen der Rückwärtsintegration, bei welcher das Unternehmen vorgelagerte Leistungen seiner Lieferanten selbst übernimmt. Dies betrifft vor allem jene Prozesse, die zu der Leistungserstellung benötigt werden. Es können somit die Macht der Lieferanten reduziert und Qualitätsansprüche selbst erfüllt werden. Bei der Vorwärtsintegration hingegen werden nachgelagerte Prozesse der Branchenwertschöpfungskette selbst übernommen. Hierzu zählen beispielsweise Direktvertrieb anstelle der Belieferung von Großhändlern und Einzelhändlern.76

- **Fokussieren**

Das Unternehmen legt den Fokus auf Bereiche der Wertschöpfung, wo es seine Fähigkeiten gegenüber der Konkurrenz besonders ausnutzen kann oder man eine profitable Marktentwicklung erwartet. Entwickelt sich der Markt jedoch nicht wie erwartet, kann die Fokussierung auf nur einen Bereich zu Risiken führen.

---

• **Koordinieren**

Ähnlich wie bei der Fokussierung wird das Hauptaugenmerk auf Aktivitäten mit einer hohen Wertschöpfung gelegt, wobei die restlichen Aktivitäten nicht ignoriert, sondern an andere Unternehmen vergeben werden. Dabei kann die Flexibilität erhöht werden, indem man kapitalintensive Aktivitäten vergibt, welche keine hohe strategische Relevanz für ein Unternehmen haben. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass man durch die Auslagerung gleichzeitig einen gewissen Anteil an Unabhängigkeit aufgibt. (Fremdvergabe vs. Eigenproduktion).

• **Komprimieren**

Bei der Komprimierung werden einzelne Schritte entlang der Wertschöpfungskette reduziert bzw. zusammengefasst. Würde ein Unternehmen anstelle seiner Zwischenhändler direkt an den Endkunden liefern, handelt es sich um eine Komprimierung entlang der Wertschöpfungskette.

• **Expandieren**

Die Expansion entlang der Wertschöpfungskette bietet einem Unternehmen die Möglichkeit, Unternehmenswertschöpfung zu erhöhen, indem neue Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette durch Mitbewerber eingefügt werden. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, ob der Endkunde die Leistung annimmt.

• **Formatieren**

Bei einer Neuformatierung werden vorhandene Muster entlang der Wertschöpfungskette aufgebrochen und neu verteilt. Es kommt zu einer Neuordnung und Verschiebung der Kräfteverhältnisse und Abhängigkeiten.77

3.2.5 Stabilisierungsstrategien

Bei der Stabilisierungsstrategie wird versucht, die aktuelle Position im Markt zu halten und zu verteidigen. Dies ist vor allem bei dynamischen und unsicheren Märkten von Vorteil, um Zeitfenster zu überbrücken oder alternative Strategien auszuarbeiten.78

3.2.6 Desinvestitionsstrategie

Bei der Desinvestitionsstrategie versucht man, den Fokus nur auf rentable Geschäftsbereiche zu legen, während man sich aus den übrigen zurückzieht, um diese anschließend extern oder intern zu veräußern. Findet sich kein Käufer, werden die Leistungen des Geschäftsbereichs stufenweise reduziert (Senkung der Austrittsbarrieren) und die restlichen Profite abgeschöpft.79

3.2.7 Pionierstrategie- First-Mover oder Follower

- **Pionier:**

Bei Pionierunternehmen wird häufig von einem „First-Mover-Advantage“ gesprochen. Das heißt, der Vorteil eines Unternehmens liegt darin, dass es als Erstes ein neues innovatives Produkt einführt, welches jedoch zeitlich begrenzt ist.

**Vorteile:**80

- Unternehmen können einen prägenden, langfristigen Eindruck bei den Kunden hinterlassen.
- Wiedererkennungswert der Marke ist erhöht.
- Ein späterer Wechsel zu alternativen Produkten ist mit finanziellem Aufwand verbunden, den sogenannten Switching Costs.
- Pionierunternehmen haben mehr Zeit, ein Produkt und die zugrundeliegende Technik zu entwickeln. Konkurrenten benötigen Zeit, dies zu kopieren, jedoch ist

es auch hier von der Komplexität des Produkts abhängig, wie leicht dieses
imitierbar ist (siehe Kapitel 3.1.7).

- Zufriedene Kunden sind an das Produkt und den Umgang gewöhnt, weshalb sie
  nicht wechseln wollen. Durch die Einbeziehung von komplementären Produkten
  werden die „Switching Costs“ erhöht und es entsteht ein „Lock-in“, welcher Kunden
  an einem Wechsel zusätzlich hindert.

Nachteile:

- Es herrscht Unsicherheit, da der Markt und dessen Reaktion auf die Einführung
des neuen Produktes schwer vorhersehbar sind und somit das Risiko für das
Unternehmen hoch ist.

- Der Pionier muss mehr Überzeugungsarbeit leisten, da der Markt erst erschlossen
werden muss.

- Neue Produkte werden voreilig der Masse präsentiert, ohne dass diese zuvor
ausreichend an Kunden getestet oder optimiert wurden.

- Die Forschungs- und Entwicklungskosten sind höher als bei Folgeunternehmen.

- Unvorhergesehene staatliche Reaktionen und Regulatoren auf neue innovative
Produkte können gravierende Auswirkungen auf die Unternehmung haben.

- **Follower:**

Betrachtet man Facebook, Google, Samsung oder Apple, so stellt man fest, dass ein
First Mover nicht automatisch seine Vorteile dauerhaft ausspielen kann, denn keines
dieser Unternehmen war das erste am Markt, sondern alle waren „Follower“.

Vorteile:

- Folgeunternehmen können die Reaktionen des Marktes besser einschätzen als
  First Mover.
• Fehler, die von den Pionieren begangen oder kritisiert wurden, kann das Folgeunternehmen vermeiden. Zudem können dank der Transparenz des Internets Geschäftsmodelle leichter erkannt und adaptiert werden.

• Da die Pioniere einen Markt bereits bearbeitet und ein Bewusstsein für die Funktionen des Produktes bei den Kunden geschafft haben, kann das Unternehmen günstiger und effektiver den Zielmarkt erreichen, man spricht vom sogenannten Freerider-Effekt.

• Folgeunternehmen können den Zeitpunkt der Produkteinführung so wählen, dass das zu imitierende Produkt bereits veraltet ist und somit das Folgeunternehmen mit einer besseren Version auftrumpfen kann.

Nachteile:

• Pionierunternehmen haben beispielsweise durch den Einsatz von Patenten Produktdifferenzierung erreicht, welche nicht ohne weiteres zu überwinden ist.

• Abhängig von dem gewählten Markeintrittszeitpunkt kann der Markt bereits gesättigt und somit unrentabel sein.

Welche Strategie erfolgsversprechender ist, kann man nicht ohne weiteres beurteilen, denn unabhängig davon, zu welcher Kategorie ein Unternehmen zählt, hat jede Seite seine Vor- und Nachteile und bietet Chancen und Risiken\(^{82}\).

Betrachtet man die Rentabilität der beiden Ansätze, so haben Studien von Boulding und Christen ergeben, dass First Mover anfänglich höhere Profite erzielen können als Follower, jedoch übertreffen die Follower die Profite der Pionier-Unternehmen nach zehn bis zwölf Jahren. Dazu wurden in dieser Studie 365 Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich und 861 aus der Industriebranche über einen Zeitraum von 55 Jahren analysiert. Man nimmt an, dass sich die Pionierunternehmen auf ihren anfänglichen Erfolgen ausgeruht haben. Fehlende Absätze bei gleichbleibenden

\(^{82}\) Vgl. Grant 2013.
Kosten führen zu einem niedrigen Gewinn. Daher ist es umso wichtiger, die Strategie ständig an den Produktlebenszyklus anzupassen\textsuperscript{83}.


Ist die technologische Entwicklung träge, das Marktwachstum jedoch rapide, hat der First Mover anfänglich Vorteile. Sind diese nicht durch Patente geschützt und die finanziellen Ressourcen beschränkt, so kann ein Follower mit dem nötigen Kapital und Wissen die rapide Nachfrage leichter befriedigen als ein finanzschwacher Pionier.

Im umgekehrten Fall einer raschen technologischen Entwicklung bei einer geringen Nachfrage ist der First Mover mit hohen Kosten und geringen Absatzzahlen konfrontiert. Um sich hier dauerhaft etablieren zu können, muss vor allem in Forschung und Entwicklung und Produktinnovationen investiert werden, da der Produktlebenszyklus sehr kurz ist und die Konkurrenz mit modernen Produkten um die Kundschaft buhlt. Ohne das notwendige Kapital ist es für beide Typen schwer, sich dauerhaft etablieren zu können.


3.2.8 Lean Modell-Nutzenmaximierung

Der Begriff Lean bedeutet übersetzt „schlank“ und versucht, die aus Kundensicht wertschöpfenden Prozesse zu identifizieren, standardisieren und optimieren, sowie nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu reduzieren. Das Konzept wurde von Toyota in den fünfziger Jahren aufgrund der sich ändernden Wirtschaftsbedingungen entwickelt und befasst sich mit drei wesentlichen Säulen: Verschwendung (japanisch: „Muda“), Unausgeglichenheit (japanisch: „Mura) und Überbeanspruchung (Muri)\(^\text{84}\).

Das Ziel bei dieser kundenorientierten Perspektive ist es, den Kundennutzen stetig zu erhöhen und unnötigen Ballast zu entfernen, da dieser folglich auch nicht einer Wertsteigerung des Unternehmens dienlich ist. Dies führt zu einer Reduktion der Kosten, Erhöhung der Produktivität und Flexibilität, Steigerung des Kundennutzens und somit zu einer Wertsteigerung des Unternehmens.\(^\text{85}\)

Die Grundprinzipien des Lean Thinkings bestehen aus:

- Kundennutzen erkennen
- Wertstrom identifizieren
- Prozesse harmonisieren
- Bestellorientierte Produktion
- Perfektion

Eine umfassende Analyse des Kundennutzens und die Identifikation seiner Bedürfnisse, Probleme und Absichten stellt den Ausgangspunkt des Lean-Thinking dar, um damit anschließend die wertschöpfenden Tätigkeiten entlang der Wertkette zu identifizieren und kategorisieren zu können.\(^\text{86}\)

Anschließend werden die „bereinigten“ Prozesse aufeinander abgestimmt und harmonisiert. Ein weiteres Ziel von Lean ist es, nur dann zu produzieren, wenn der

\(^{84}\) Vgl. Töpfer 2009, S. 140.

Toyota sieht die 3 M´s, Muri, Muda und Mura, als Grundlage zur Schaffung schlanker Prozesse. 88

Muda

Wie bereits erwähnt, stellt ein Verbrauch von Rohstoffen, Dienstleistungen und Aktivitäten, welche nicht zur Schaffung eines Wertes für einen Kunden beitragen, eine Verschwendung dar.

Mura


Muri

Überbelastung der Maschinen und Mitarbeiter stellt eine Verlustform dar. Eine Überbeanspruchung von verwendetem Material und Maschinen führt zu Ausfällen. Ähnliches gilt auch für die Mitarbeiter, welche mit zunehmendem Druck fehleranfälliger werden und im schlimmsten Fall durch psychische und körperliche Krankheiten wie Burnout arbeitsunfähig werden. Durch diese Produktionsausfälle kommt es zu höheren Kosten und letztendlich zu einem Wertverlust für ein Unternehmen. 89

Studien des deutschen Stressreports 2012 bestätigen diese Aussagen. Besonders belastend werden Arbeiten unter folgenden Bedingungen empfunden: 90

- Arbeiten mit hohem Termin- und Leistungsdruck,
- vorgegebene Stückzahl, Leistung oder Zeit
- Schnelle Arbeitsabläufe
- Externe Unterbrechungen und Störungen während der Arbeit

3.2.8.1 Lean Start-up:

Obwohl Lean ursprünglich in der Automobilindustrie verwendet wurde, lassen sich die Grundprinzipien auf viele andere Bereiche wie E-Commerce und High tech Start-ups übertragen und um Methoden aus Design Thinking, Costumer Development und agile Softwareentwicklung erweitern. Wie auch im klassischen Lean Managements stellen der Kundennutzen und eine kundenorientierte Perspektive die Ausgangsbasis des Lean Start-ups dar. 91

Lean Start-up unterscheidet sich von dem klassischen Strategieentwicklungsprozess darin, dass nicht die Planung eines langfristigen strategischen Konzeptes vordergründig ist, sondern dass durch validiertes Lernen und durch das Testen von

90 Vgl. Lohmann-Haislah und Schütte 2013, S.35.
Hypothesen an Kunden Produkte und Geschäftsmodelle schneller und kostengünstig verwirklicht werden können. 92

Das Lean-Start-up-Modell besteht aus drei Phasen.

Phase I: Kundenentdeckung


Phase 2: Kundenüberprüfung/Validierung und Auffinden des Product-Market-Fit

In der zweiten Phase wird der Prototyp weiter ausgebaut und wie zuvor fortlaufend getestet. Zusätzlich wird hier die Zahlungsbereitschaft und Höhe durch Befragung ermittelt. Das Ziel dieser Phase ist es, einen Product-Market-Fit zu finden. Dabei ist es

besonders wichtig, ein ausreichend hohes Marktpotential ermittelt zu haben oder anderenfalls das Produkt aufgrund mangelnder Profitabilität rechtzeitig zu verwerfen.\textsuperscript{94}

**Phase 3: Skalierung**

Die nächste Phase ist die Skalierungs- und Vertriebsphase, in welcher das „fertige“ Produkt vermarktet wird.

Der Einsatz von einem Lean Start-up ist vor allem durch die schnelle, iterative und inkrementelle Validierung von Hypothesen im Stande, die Kosten für ein Start-up zu reduzieren und das Verständnis für Kundenbedürfnisse zu erhöhen.

Der Lean-Ansatz hat jedoch auch seine Grenzen. Durch die konsequente Einbeziehung von Kundenfeedback besteht die Gefahr, für ein Unternehmen zu oft die Kursrichtung zu ändern. Oft werden überflüssige Verbesserungsrunden vorgenommen, obwohl der richtige Zeitpunkt der Marktpenetration schon längst erreicht gewesen wäre.\textsuperscript{95}

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass sich Unternehmen auf die Überprüfung von zu vielen Hypothesen aus dem Business Canvas konzentrieren. Die wichtigsten Felder sind laut Ladd Zieldienst, Nutzenversprechen und Vertriebskanäle.\textsuperscript{96}


**3.2.9 Strategieauswahl bei Skillyard**

Betrachtet man die Ergebnisse der Strategieinitialierungsphase, so wird deutlich, dass das Unternehmen Skillyard derzeit in einem kleinen Marktsegment tätig ist. Abhängig von der Sportart, kann dieses jedoch eine beachtliche Größe und Potential erreichen.

\textsuperscript{95} Vgl. Maurya 2012, S. 139–140.
\textsuperscript{96} Vgl. Ted Ladd 2016.
Die Bedrohungen durch Kunden, Substitute, Rivalen und Neueinsteiger sind hoch. Erschwerend kommt hinzu, dass es kein Pionierunternehmen ist und somit First Mover Vorteile nicht ausnutzen kann.


Um das in den Zielen geforderte Unternehmenswachstum erreichen zu können, müssen innerhalb kürzester Zeit Massensportarten mit deutlich höherer Reichweite in das Portfolio aufgenommen werden (Golf, Tennis, Fußball). Zusätzlich ist eine hohe Nutzeranzahl Voraussetzung für die Generierung von Erträgen aus dem B2B Geschäftsmodell (Sponsoren/Werbeverträge). Es empfiehlt sich hierbei, für Randsportharten eine Marktentwicklungsstrategie zu verfolgen, während bei den Massensportarten eine Markdurchdringungsstrategie umgesetzt werden sollte, um sich laufend gegen Konkurrenten behaupten zu können.

Die Stärke des Unternehmens liegt besonders darin, dass keine Abhängigkeiten zu Lieferanten bestehen, da die Gründer wertschöpfende Prozesse wie Videoproduktion, Fotografie, sowie die Online Plattform selbstständig erstellen können und somit eine hohe vertikale Integration möglich ist. Nichtsdestotrotz müssen interne Prozesse
konsequent neu hinterfragt werden. Nur jene Prozesse, welche einen Wert für den Kunden generieren, werden beibehalten, während die restlichen eingestellt werden.

Der User ist das Kapital und die Anstrengungen in der Produktentwicklung richten sich somit in erster Linie nach den B2C-Kunden.


3.2.9.1 Konkretes Angebot

Neben grundlegenden Lerninhalten, die dem Erlernen der Sportart und deren Bewegungsabläufen zuträglich sind, werden vor allem die Themen Sicherheit und Equipment strukturiert aufgearbeitet und vermittelt.

*Kundenanforderung Lernvideos/Tutorials*

- qualitativ hochwertige Videos (produziert durch eigene Videoabteilung)
- Content wird von Experten erstellt
- Beachtung von E-Learning-Kriterien (Didaktik)
- Möglichkeit der Selbstkontrolle durch Struktur und Funktionalität der Plattform
- Begleitendes Feedback durch Community
- (Online) Marke zum Angreifen mit Hilfe von Events (Live Coachings, Contests)
- Vorteile bei Partnern für User (z.B.: Rabatte)
- Sicherheit und Equipment (Produkttests, Kaufempfehlungen)

3.2.9.2 Preisgestaltung

*Freemium (Freies-Modell)*

- Preis: “kostenlos”
- Leistung: eingeschränkter Content
• bei Registrierung müssen Daten angegeben werden: Name, Home Cable, Setup, Heimatstadt, Geburtsdatum, Geschlecht
• User bekommt Zugang zu der Community, Level 1 Videos, Pay Content Teaser, Produkttests und Newsletter

Premium (Bezahl-Modell)
Preisgestaltung: Abo (monatlich, jährlich, saisonal)
• jährlich: EUR 50,00
• monatlich: EUR 9,90
• saisonal: EUR 24,90 (3 Monate)

3.2.9.3 Werbe- und Kooperationspartner

3.2.9.4 Marketingstrategie
Pre-Launch-Strategie
Um Sportarten hinsichtlich ihrer Eignung für die Lernplattform messbar zu machen, wurde ein fünfzig Fragen umfassender Werte- und Kriterienkatalog erstellt. Dieser umfasst Themen wie Markt, Einstiegshürden für Sportler, Konkurrenzangebote, Social Media uvm. Die daraus gewonnenen Antworten werden mithilfe eines Algorithmus ausgewertet, um festzustellen, ob die betrachtete Sportart Potential für das Geschäftsmodell hat.

Bei positiver Bewertung wird in der jeweiligen Sportart ein Marketing-Testballon gestartet. Mithilfe eines Blogbeitrages (evtl. auch Newsletter) eines Partner-Athleten (Affiliate-Marketing durch Influencer) auf der eigenen Webplattform soll das Interesse der Zielgruppe an der angebotenen Sportart gemessen werden. Der Beitrag gestaltet
sich als Interview mit dem Coach oder Athleten der betreffenden Sportart. Das Interview wird mit einer Fotostrecke ergänzt, um alle Social-Media-Plattformen bedienen zu können. Die Analyse der Zugriffsstatistiken (Google Analytics) und das persönliche Feedback aus der Zielgruppe geben uns Entscheidungshilfe für oder gegen die Produktion dieser Sportart als nächstes Tutorial-Video.


### 3.2.9.5 Launch und erstes Jahr

- **YouTube**

Da die Lerninhalte und somit das Produkt über das Medium Video transportiert werden, hat YouTube hohe Bedeutung.

Teaser und Imagevideos können als Pre-Rolls bei anderen Videos geschaltet werden. Eine (abgespeckte) Freemium-Variante der Tutorial-Videos wird auf einem YouTube-Channel geteilt. Wer alle Videos sehen möchte, muss sich auf der Skillyard Website anmelden. Über gut platzierte Hinweise, dass auf der Skillyard Website noch weiteres Gratis-Videomaterial verfügbar ist, kann ein Transfer von YouTube zur eigenen Website angestoßen werden. Unverwechselbare Videos (Location, Licht, Kameraführung, Grading) sollen die Wiedererkennbarkeit von Videos der Marke “Skillyard” erhöhen. Werbebanner und Pre-Rolls auf dem YouTube-Channel können eine weitere Einnahmequelle sein.
• **Instagram**


• **Facebook**


• **SEO**

Nischensportarten, in denen es noch wenig Konkurrenzangebote gibt, haben ein sehr großes SEO Potenzial für organisches Wachstum.

### 3.2.9.6 Premium und Freemium Modell

Es werden grundlegend zwei Ansätze der Content-Vermarktung verfolgt: Freemium und Premium.

**Freemium**

Manche Sportarten lassen sich bereits durch die Analyse mithilfe des Wertekatalogs als ungeeignet für den Abo-Verkauf einstufen. Für diesen Fall ist die Strategie, die Kosten der Produktion nach Möglichkeiten durch Produktplatzierung oder Partner zu subventionieren. Um dem gewünschten Ruf als „Die E-Learning-Plattform für Sport“ gerecht zu werden, sollen auch Sportarten, die keinen direkten Ertrag bringen,
produziert werden. Wenn es eine breite Interessensgruppe für diese Sportart gibt, dann kann diese Produktion als lukrative PR-Maßnahme eingestuft werden, Markenbekanntheit als oberstes Ziel der ersten Phase.

Wenn allerdings die Conversion-Rate von nicht registrierten Nutzern zu registrierten zu niedrig ist, ist ein gezieltes Gegensteuern mittels Marketingmaßnahmen notwendig.

**Premium**


Dieser Mehrwert definiert sich wie folgt:

- **Advanced Tutorials** (Jahresabo, um alle Inhalte zu sehen)
- **Feedback durch Coaches und die Community**
- **Rabatte bei Sportartikel-Händlern und/oder Anlagen-Betreibern** (Rabatte auf z.B. Jahreskarten bei z.B. Wakeboard- oder Skiliften können den Preis des Jahres-Abos übersteigen und bieten somit eine sofortige Amortisation für die Kunden)
- **Exklusive Einladungen zu Live Events** (Live- Coachings, Videopremieren…)
- **Gamification** (Leaderboard, Challenges…)

### 3.2.9.7 Kundenbindung und zukünftige Projekte

Wie im vorigen Punkt schon erläutert, ist es das Ziel, den User langfristig an das Unternehmen Skillyard zu binden. Eine Möglichkeit ist die oben erwähnte Bindung des Kunden an die Community, Leaderboards und Challenges, welche für einen Lock In Effekt sorgen können.

3.2.9.8 Vertrieb


3.2.9.9 Alternative Finanzierung

Kickstarter oder andere Crowdfunding-Tools eignen sich für Sportarten, in denen kein direkter Kontakt zu Athleten oder Coaches vorhanden ist oder dieser ein gewisses Risiko durch hohe Produktionskosten darstellt.


Vorteil für Skillyard: Damit kann sofort das Potenzial einer Sportart bewertet werden. Im besten Fall ist die Produktion durch das Crowd-Investment vorfinanziert. Es ermöglicht frühzeitigen und direkten Kontakt mit den Usern. Durch die Kooperation mit
Sportartikelherstellern kann der Zugriff auf deren Testimonials (Profi-Sportler) erfolgen.

**Vorteil für User:** Der User hat das Gefühl selbst zu entscheiden, welche Sportart als Nächstes produziert wird. Er spart Kosten, wenn das Jahresabo beispielsweise als Early-Bird-Aktion um max. EUR 50,00 verkauft wird. Der User wird frühzeitig und intensiver durch den partizipativen Charakter des Crowdfundings gebunden.

**Vorteil für Hersteller/Partner:** Diese werden darauf hingewiesen, dass es die Möglichkeit gibt zu investieren (Transparenz). An der Kampagne ist sofort ersichtlich, ob ein Publikum dafür vorhanden ist und in einem gewissen Rahmen kann darüber frei entschieden werden, wieviel investiert wird.
4 Strategic Planning Process-Grenzen und Fähigkeiten

In der folgenden Tabelle werden die in Kapitel 1 am häufigsten genannten Problemfelder möglichen Lösungsansätzen aus dem Strategischen Planungsprozess von Turban und dem Lean Start-up gegenübergestellt.

Tabelle 7: Problemfelder und Einsatzbereiche von Lean und Strategic Planning Process

<table>
<thead>
<tr>
<th>Problemfeld</th>
<th>Strategic Planning Process</th>
<th>Lean Start-up</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fehlende Nachfrage</td>
<td>Umfeldanalyse/ Kundenanalyse</td>
<td>Kundenfeedback/Überprüfung Business Canvas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>The Build-Measure-Learn Feedback Loop</td>
</tr>
<tr>
<td>Geld neigt sich dem Ende</td>
<td>Unternehmensanalyse/Kapitalbedarfsrechnung/ Finanzplanung</td>
<td>Kostenreduktion durch MVP (Minimum viable Produkt) / Reduktion auf Kundennutzen (vgl. Muda)</td>
</tr>
<tr>
<td>Falsches Team</td>
<td>Transparenz-Vision/Mission/Ziele und Werte/ Ungereimtheiten werden während des Strategieprozess ersichtlich und können behoben werden/</td>
<td>Team Building Prozess</td>
</tr>
<tr>
<td>Nicht mehr wettbewerbsfähig</td>
<td>Umfeldanalyse/ Konkurrenzanalyse/ SWOT/ Five Forces/</td>
<td>Phase 3: Skalierbarkeit überprüfen</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehlendes Geschäftsmodell</td>
<td>Umfeldanalyse/ Kundennutzen erkennen</td>
<td>Überprüfung Business Canvas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Definition Vertrieb und Pricing Strategie, Marketingstrategie, Differenzierungsstrategie</td>
<td>Feedback Loop</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Alle drei Phasen der Umsetzung</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsumentenbedürfnisse ignorieren</td>
<td>Kundenanalyse/Kundennutzenanalyse/ Nutzenversprechen</td>
<td>Kundennutzen und Feedback nimmt zentrale Stellung ein</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stakeholderansatz, Differenzierung</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mangelnde Preis- und Kostenstruktur</td>
<td>Unternehmensanalyse: Konkurrenzanalyse</td>
<td>Phase 3: Skalierbarkeit überprüfen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pricing Strategy/ Cost Benefit Analyse</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schlechtes Produkt</td>
<td>Umfeldanalyse: VRIO /Kundennutzenanalyse</td>
<td>Phase 1 und 2: Build-Measure-Learn</td>
</tr>
<tr>
<td>Rechtliche Herausforderungen</td>
<td>Umfeldanalyse: Pestelanalyse</td>
<td>Nicht explizit anwendbar</td>
</tr>
</tbody>
</table>


99 Annahme jährlicher Überprüfungszyklus, Businessplan Planungshorizont von 2-5 Jahren.
100 Vgl. Steve Blank 2013, S. 5ff.
Eine weitere Synergie lässt sich dadurch verwirklichen, dass die in der Initiierungsphase ermittelten Analyseergebnisse subjektive Annahmen über die zukünftige Entwicklung eines Geschäftsfeldes sind (SWOT, VRIO, Konkurrenzanalyse, Kundennutzen usw.). Diese Annahmen können zusätzlich durch quantitative und qualitative Methoden wie Interviews, Umfragen und Ähnlichem überprüft werden und somit die Unsicherheit zusätzlich reduzieren.  

Mit Hilfe des Strategic Planning Process nach Turban können die im ersten Schritt ermittelten Problemfelder präventiv behandelt werden, da sich Start-ups intensiv mit ihrem Umfeld beschäftigen und Entscheidungen basierend auf den Ergebnissen treffen und konsequent überprüft werden. Dabei lassen sich die Phasen in strukturierter Weise Schritt für Schritt an einem Start-up anwenden. Es empfiehlt sich jedoch den von Turban gewählten Planning Cycle kürzer zu wählen, um frühzeitig auf Chancen und Risiken reagieren zu können.

Meistens muss jedoch, aufgrund von wandelnden Umwelteinflüssen, veränderten Interessen und Präferenzen oder Fehleinschätzungen über künftige Entwicklungen, die beabsichtigte Strategie verworfen (unrealisierte Strategie) oder modifiziert werden (Emergente Strategie). In seltenen Fällen kann jedoch aus der beabsichtigten Strategie die schlussendlich realisierte Strategie werden.

Abbildung 16: Grundmuster beobachtbarer Strategien

---

5 Conclusio


In einem Großteil der Fälle scheitern Start-ups daran, dass sie Geld in eine Idee investiert haben, ohne sich mit den Kundenbedürfnissen, finanziellen Anforderungen, Marktpotential usw. ausreichend auseinander gesetzt zu haben.


Mittels der gewählten Strategie wird versucht, kostbare Ressourcen bestmöglich einzusetzen. Durch die intensive Kommunikation während der Erarbeitung einer Strategie können soziale Probleme im Vorfeld erkannt und gegebenenfalls rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Wie man sieht, werden viele der Problemfelder bereits im Vorfeld gezielt angesprochen, ohne dass Kosten für das Unternehmen entstehen.

Die Kombination dieser beiden Prozesse führt zu einer weiteren Reduktion von Unsicherheit und erhöht die Chancen, ein erfolgreiches Start-up zu werden.

Zusammenfassend kann für das Unternehmen Skilyard festgestellt werden, dass durch den Einsatz des Strategischen Planungsprozesses nach Turban in Verbindung mit dem Lean Start-up Modell Produkte, neue Geschäftsmodule und Einsatzbereiche der Plattform realisiert werden konnten, welche ohne diese nicht zustande gekommen wären.
Literaturverzeichnis


