

Beantwortung der Verständnisfragen zu Kapitel 3 im Buch:
„Hungenberg - Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung“
(3.Auflage, © 2007 Springer-Verlag)

1	Unternehmen und Unternehmensführung im Überblick	1
2	Der normative Rahmen der Unternehmensführung	1
3	Strategie und Strategiegestaltung	2
3.1	Grundlagen der Strategiegestaltung	2
3.2	Strategiegestaltung auf Unternehmensebene	2
3.3	Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene	6
3.4	Strategische Analyse als Basis der Strategiegestaltung	10
4	Organisation und Organisationsgestaltung	12
5	Personal und Führung	12
6	Controlling	12

1 Unternehmen und Unternehmensführung im Überblick

2 Der normative Rahmen der Unternehmensführung

3 Strategie und Strategiegestaltung

3.1 Grundlagen der Strategiegestaltung

Verständnisfragen von Seite 112

1. Welche Merkmale kennzeichnen strategische Entscheidungen?
2. Welche unterschiedlichen Aufgaben fallen im Bereich der Strategiegestaltung auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene an?

zu 1. (von Seite 110)

- Strategien prägen die Richtung der Unternehmensentwicklung
- Strategien zielen darauf ab, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern
- Strategien versuchen, Handlungsmöglichkeiten zu schaffen, von denen der zukünftige Erfolg eines Unternehmens abhängt
- Strategien besitzen eine bereichsübergreifende Bedeutung und müssen aus einer bereichsübergreifenden Perspektive gestaltet werden

zu 2. (von Seite 111)

Strategiegestaltung auf Unternehmensebene:

- Festlegung, in welchen Geschäften das Unternehmen agieren soll
- Priorisierung dieser Geschäfte untereinander
- Kern: Bestimmung des Geschäftsfeldportfolios bzw. Formulierung einer Unternehmensstrategie (corporate strategy)

Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene:

- Festlegung, wie Unternehmen in einzelnen Geschäften operieren soll, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein
- Kern: Wie können Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten geschaffen werden = Wettbewerbsstrategie (business strategy)

Jedes Geschäftsfeld verfügt über eine eigene Wettbewerbsstrategie, die durch die gemeinsame Klammer der Unternehmensstrategie zusammengehalten wird.

3.2 Strategiegestaltung auf Unternehmensebene

Verständnisfragen von Seite 143

1. Welche Kriterien werden im Allgemeinen zur Segmentierung von Geschäftsfelder genutzt? Erläutern Sie diese Kriterien am Beispiel der Siemens AG.
2. Durch welchen grundsätzlichen Aufbau sind die klassischen Portfoliokonzepte gekennzeichnet?
3. Erläutern Sie Hintergrund und Struktur des Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolios (BCG-Portfolio). Welche Normstrategien lassen sich ableiten?
4. Inwieweit unterscheidet sich das Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio vom Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio?
5. Erläutern Sie die wesentlichen Stärken und Schwächen der klassischen Portfoliokonzepte.
6. Welche grundsätzlichen Möglichkeiten zur Verwirklichung von Portfolioveränderungen lassen sich unterscheiden? Charakterisieren Sie diese Möglichkeiten kurz.

7. Geben Sie einen Überblick über die wesentlichen Vorteile und Risiken von interner Entwicklung, externer Entwicklung (Akquisitionen) und Kooperationen.

zu 1. (von Seite 115)

Ein Geschäftsfeld ...

- bedient eine oder mehrere Kundengruppen mit genau definierten Bedürfnissen.
- bietet ein bestimmtes Produkt oder eine Gruppe relativ homogener Produkte an, mit deren Hilfe die Bedürfnisse der bedienten Kunden befriedigt werden können.
- steht in Konkurrenz zu einer Anzahl von identifizierbaren Wettbewerbern, die aus Sicht der Kunden vergleichbare (austauschbare) Produkte anbieten.

Beispiel Siemens AG: (Quelle: <http://www.enterprise-communications.siemens.com>)

- Kundengruppe(n): Banken (Commerzbank), Schulungsfirmen (AMIDEAST)
- Produkt(e): Open Communications Lösungen
- Wettbewerber: IBM, T-Systems

zu 2. (von Seite 116)

- Grundgedanke aller Portfoliokonzepte: Betrachtung der Geschäftsfelder aus zwei unterschiedlichen Dimensionen:
 - o Externe Dimension: bringt Attraktivität des Geschäftsfelds zum Ausdruck
 - o Interne Dimension: Beurteilung der Stärke des Geschäftsfelds im Wettbewerb
- Typische Visualisierung ist eine Matrix: externe Dimension vertikal & interne Dimension horizontal
- Positionierung der Geschäftsfelder entsprechend ihrer Ausprägungen
- Darstellungsgröße eines Geschäftsfeldes korrespondierend zu seiner Bedeutung (Umsatz, Deckungsbeitrag, etc.) für das Unternehmen

zu 3. (von Seite 117 bis 120)

- Abbildung des Marktwachstum als Ausdruck der (externen) Attraktivität & der relative Marktanteil als Ausdruck der (internen) Stärke des Geschäftsfeldes
- Marktwachstum idR in Prozent ausgedrückt (Wachstumsrate des Marktes)
- Relativer Marktanteil ist das Verhältnis des eigenen Marktanteil zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten
- Hintergrund: Erfahrungskurve, d.h. Stückkosten verringern sich tendenziell bei Zunahme der kumulierten Produktions- & Absatzmenge eines Unternehmens.
- Annahme, dem Konzept des Branchenlebenszyklus folgend: junge Märkte = hohe Wachstumsraten & reife Märkte = niedrige Wachstumsraten
- Aufteilung der Achsen werden aus Gründen der Anschaulichkeit in zwei Segmente geteilt, wodurch eine Matrix mit vier Felder entsteht:
 - o Question marks (Märkte Entstehungs- oder Wachstumsphase)
 - o Stars (Marktführer im Wachstumsmarkt)
 - o Cash cows (meist Märkte in Reifephase mit guter Marktposition)
 - o Poor dogs (Problemgeschäfte am stagnierendem Markt)
- Normstrategien:
 - o Erkennung, ob sich Unternehmen in ausgewogenem Zustand befindet
 - o Identifizierung von Finanzmittelüberschüssen & -bedarf für Ausgleich
 - o Ableitung von Empfehlungen für strategische Ausrichtung eines GFs

zu. 4 (von Seite 121 bis 122)

Marktattraktivitäts-/ Geschäftsfeldstärken-Portfolio	Marktwachstums-/ Marktanteils-Portfolio
Mehrfaktorenkonzept	Einfaktorenkonzept
Grundgedanke, das externe & interne Dimension jeweils von vielen Faktoren abhängen, die gemessen werden müssen um wirklich sinnvolle Beurteilungen machen zu können	externe und interne Dimension jeweils nur in einem Kriterium erfasst
Dimensionen werden in drei Bereiche unterteilt (niedrig, mittel, hoch); unterschiedliche Normstrategien: <ul style="list-style-type: none"> - Oben rechts Investitionsstrategien - Unten links Desinvestitionsstr. - Links oben nach rechts unten – keine Empfehlungen möglich Wesentlich differenziertere und damit aussagekräftigere Beurteilung der beiden Erfolgsdimensionen möglich!	<ul style="list-style-type: none"> - Question marks (Märkte in Entstehungs- oder Wachstumsphase) - Stars (Marktführer im Wachstumsmarkt) - Cash cows (meist Märkte in Reifephase mit guter Marktposition) - Poor dogs (Problemgeschäfte am stagnierendem Markt)

zu. 5. (von Seite 123 bis 124)

Portfoliokonzepte unterstützen bei der Auswahl der Geschäftsfelder und deren grundsätzlicher Priorisierung.

- Stärken:
 - o Wiedergabe der strategischen Situation eines Unternehmens auf systematische & leicht verständliche Weise
 - o Wirkungsvolles Kommunikationsinstrument durch einfache Visualisierung
 - o Idealtypische Vorzeichnung der strategischen Stoßrichtung, notwendiger Ressourcenzuteilung & erforderlicher Finanzmittelfluss
- Schwächen:
 - o Gefahr, dass Strategieformulierung zu einer zu stark vereinfachenden, mechanische Übung verkommt
 - o Darstellungen oft auf stark aggregierten, oft subjektiven Beurteilungen basierend
 - o Annahme, dass Branchen einen Lebenszyklus durchlaufen (treibend für Marktwachstum, Gewinngenerierung, etc.) immer weniger zutreffend

zu 6. (von Seite 127)

Es sind Portfolioveränderungen zu planen, um das Unternehmen vom Ist-Portfolio zum angestrebten Soll-Portfolio zu entwickeln – 3 Möglichkeiten:

- Interne Entwicklung:
 - o Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes aus eigener Kraft
 - o Liquidation - Stilllegung eines existierenden Geschäftsfeldes
 - o Teilschritte: Planung der Leistungen, Planung des Ressourcenbedarfs, Planung der organisatorischen Umsetzung,
- Externe Entwicklung:
 - o Akquisition - Erwerb eines neuen Geschäftsfeldes durch Kauf aus einem anderen Unternehmen
 - o Verkauf eines Geschäftsfeldes an ein anderes Unternehmen
 - o 3 Arten: horizontale, vertikale & konglomerate Akquisition

- Kooperationen:
 - o Zusammenlegung von Aktivitäten zweier oder mehrerer Unternehmen
 - o Beispiele: Joint Ventures, Projekt- und Lizenzkooperationen
 - o 4 Grundtypen: vertragslose- und vertragliche Zusammenarbeit (Kooperations-/Lizenzverträge), Kapitalbeteiligungen & Joint Ventures
- Alle drei Alternativen haben Vor- und Nachteile. Keine ist in allen Fällen allen anderen Alternativen überlegen.

zu 7. (von Seite 129 bis 136)

Portfolio-veränderung	Vorteile	Risiken
Interne Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Flexibilitätsvorteil:</u> gradueller Einstieg in ein GF, Pfad gestattet das Ausprobieren einzelner Entwicklungsrichtungen & Anpassung an Marktveränderungen - <u>Kompetenzvorteil:</u> Entwicklung eines neuen GF durch Transfer überlegener interner Ressourcen & Fähigkeiten möglich - <u>Kulturvorteil:</u> Positive Signale für die Entwicklung der Unternehmenskultur möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Zeitrisko:</u> Veränderung enorm zeitaufwendig, Gefahr von Kostennachteilen - <u>Marktrisiko:</u> Eintritt eines neuen Wettbewerbers der Branche in den Markt, Abwehrreaktionen der etablierten Anbieter - <u>Erfolgsrisiko:</u> Unsicherheit, ob Aufbau des anvisiertes GFs gelingt, Gefahr der Überschätzung eigener Kompetenzen und finanzieller Möglichkeiten
Akquisitionen	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Zeitvorteil:</u> sehr schneller Zugang zu neuen Aktivitäten (sofort ‚mitmischen‘) - <u>Kompetenzvorteil:</u> Ressourcen & Fähigkeiten (Know-How, Patente, etc.) intern schwierig zu beschaffen/imitieren - <u>Marktvorteile:</u> leichtere & kostengünstigere Überwindung von Markteintrittsbarrieren (z.B. Zugang zu Distributionssystem) 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Preisrisiko:</u> schwierige Ermittlung eines angemessenen Preises; oft werden 30% über gegenwärtigen Marktpreis verlangt - <u>Integrationsrisiko:</u> oft schwierige Integration von Wertschöpfungsaktivitäten, Strukturen & Managementprozessen; evtl. kulturelles Integrationsproblem → oft anvisiertes Wertsteigerungspotential nicht realisierbar
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Zeitvorteil i.V.m. Flexibilitätsvorteil:</u> schneller Zugang zu neuen Aktivitäten, ohne sich zu stark zu binden → Risikovorteil, beide Kompetenzvorteile (evtl.) 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Führungsrisiko:</u> geringerer Einfluss auf betreffende Aktivitäten - <u>Stabilitätsrisiko:</u> Auseinanderentwicklung ursprüngl. homogener Interessen, unterschiedlich schnelles Erreichen der Koop.-ziele

3.3 Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene

Verständnisfragen von Seite 165/166

1. Durch welche Merkmale ist ein Wettbewerbsvorteil gekennzeichnet?
2. Erläutern Sie die generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter!
3. Was ist eine Nischenstrategie?
4. Was versteht Porter unter „zwischen den Stühlen“? Erläutern Sie den dahinter stehenden Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rol. Gibt es Beispiele von Unternehmen, bei denen dieser Zusammenhang nicht gilt?
5. Was ist eine Outpacing-Strategie?
6. Geben Sie einen Überblick über grundsätzliche Möglichkeiten zur Realisierung von Kostenvorteilen.
7. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen zwischen Skalen-, Verbund- und Erfahrungskurveneffekten?
8. Erläutern Sie das Erfahrungskonzept. Welche zentrale strategische Implikation ergibt sich aus diesem Konzept?
9. Geben Sie einen Überblick über Ansatzpunkte und Instrumente des Kostenmanagements.
10. Welche Grundsätzlichen Überlegungen liegen in der Entwicklung einer Differenzierungsstrategie?
11. Erläutern Sie die vier wichtigsten Ansatzpunkte zur Erzielung von Differenzierungsvorteilen.
12. Beschreiben Sie das strategische Spielbrett und zeigen Sie auf, wie dieses Spielbrett genutzt werden kann, um die Strategieentwicklung zu unterstützen.

zu 1. (von Seite 145)

Für ein Geschäftsfeld ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil, wenn es eine im Vergleich zur Konkurrenz bessere Leistungen erbringt und diese Leistung sich durch Merkmale abhebt, die

- von den Kunden wahrgenommen werden
- für den Kunden wichtig sind und
- von der Konkurrenz nicht ohne weiteres eingeholt werden können, also dauerhaft sind

Ein Wettbewerbsvorteil ist allerdings nur dann wertvoll, wenn der Preis, der für die entsprechende Leistung erzielt wird, die Kosten dieser Leistung übersteigt.

zu 2. (von Seite 147 bis 149)

Porter hat eine Systematik generischer Wettbewerbsstrategien entwickelt, die unmittelbar an den beiden grundsätzlichen Ansatzpunkten anknüpft, die ein Unternehmen besitzt, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen – eine Strategie der Differenzierung und eine Strategie der Kosten-/Preisführerschaft:

- Differenzierungsstrategie (Leistungsvorsprung)
 - § Einzigartiges Produkt mit Preispremium; Ziel: Dem Kunden etwas Einzigartiges bieten, das für ihn einen Wert besitzt
 - § Objektive Faktoren: spezielle technische Eigenschaften, besondere Produktausstattung, umfassendes Händler- & Servicenetz, etc.
 - § Subjektive Faktoren: Markenimage eines Produkts, etc.

- Strategie der Kosten-/Preisführerschaft (Preisvorsprung)
 - § Ähnliches Produkt zum niedrigeren Preis; Ziel: Das Produkt mit dem günstigsten Preis anbieten & das Unternehmen mit der günstigsten Kostenposition der Branche werden
 - § Preisvorteil soll Kunden veranlassen, das Produkt verstärkt nachzufragen
 - § Um günstige Preisposition im Markt halten zu können, muss Unternehmen zugleich Kostenführer sein

zu 3. (von Seite 152)

Bei einer Nischenstrategie versucht ein Unternehmen, durch Konzentration auf bestimmte Teilmärkte oder Zielgruppen die Bedürfnisse der Kunden in diesen „Marktnischen“ besser oder günstiger zu erfüllen, als größere, weniger spezialisierte Unternehmen.

Nischenstrategie stellt eigentlich kein eigenes Strategiemuster dar: aus sie kann nur zu Wettbewerbsvorteilen in Form von Preis- oder Leistungsunterschieden führen.

zu 4 (von Seite 149 bis 150)

Ein Unternehmen, das sich nicht eindeutig für eine der beiden Strategien (siehe 2.) entscheidet, arbeitet nach Porters Argumentation – in der Regel weniger rentabel. Es ist ein „zwischen den Stühlen“!

Porter zeigt dies anhand eines U-förmigen Verlaufs des ROI in Abhängigkeit vom relativen Marktanteil, wobei ein hoher relativer Marktanteil mit einer Kostenführerschaftsstrategie korrespondiert, ein niedriger mit einer Differenzierungsstrategie.

In der Realität gibt es aber tatsächlich Fälle, in denen Unternehmen beide Dimensionen verbinden und dabei erfolgreich sind, z.B. bei Einführung der Swatch-Uhren durch die Swatch AG.

Zu 5. (von Seite 150)

Eine Outpacing-Strategie ist die Kombination aus den beiden bekannten Wettbewerbsstrategien. Also der Differenzierung und der Kosten-/Preisführerschaft.

zu 6. (von Seite 153)

Die Realisierung von Kostenvorteilen ist eine Voraussetzung für eine Kosten-/Preisführerschaft. Als mögliche Quelle von Kostenvorteilen müssen folgende drei Sachverhalte betrachtet werden:

- Skaleneffekte
 - § Vorteile, die durch die unterschiedliche Größe von Unternehmen hervorgerufen werden
 - § Kommen darin zum Ausdruck, dass Stückkosten mit zunehmender Produktions- und Absatzmenge sinken
- Verbundeffekte
 - § Führen dazu, dass unter sonst gleichen Bedingungen die Angebotskosten von zwei (oder mehr) Produkten in einem Unternehmen niedriger sind, als die Kosten des Angebots dieser Produkte in zwei (oder mehr) getrennten Unternehmen.

- Erfahrungseffekte
 - § Beruhen aus Erfahrungskurveneffekt: lerntheoretische Erkenntnisse, dass Menschen die wiederholte Ausübung einer bestimmten Tätigkeit zunehmend leichter fällt.
 - § Derartige Lernvorgänge können auch bei den Entwicklungs-, Produktions- & Vermarktungsaktivitäten in Unternehmen auftreten.

zu 7. (von Seite 154)

- Unterschied Skaleneffekte vs. Verbundeffekte:
 - § Skaleneffekte führen zu Kostenvorteilen größerer Unternehmen gegenüber kleinerer Konkurrenten
 - § Verbundeffekte begründen Kostenvorteile in besonderer Gestalt von Unternehmen (Produktpalette, regionale Ausdehnung, etc.)
- Gemeinsamkeit von Skalen- und Erfahrungseffekten:
 - § jede zusätzlich produzierte und abgesetzte Produkteinheit kann sich in effizienterer Leistungserbringung und damit in sinkenden Stückkosten niederschlagen

zu 8. (von Seite 154 bis 155)

- Erfahrungskurvenkonzept geht auf lerntheoretische Erkenntnis zurück, dass wiederholte Ausübung einer Tätigkeit zunehmend leichter fällt.
- jede zusätzlich produzierte und abgesetzte Produktionseinheit erzielt einen Zuwachs an Wissen & Erfahrung, der sich in einer effizienteren Leistungserbringung und damit in sinkenden Stückkosten niederschlagen kann
- Konzept postuliert Zusammenhang zwischen kumulierter Produktions- und Absatzmenge eines bestimmten Produkts (Maßgröße der Erfahrung) und den Stückkosten → Annahme: Stückkosten sinken bei einer Zunahme der kumulierten Produktmenge über die Zeit kontinuierlich.
- „Gesetz der Erfahrungskurve“ von Boston Consulting Group: Verdopplung der produzierten Menge eines Standardprodukts führt über die Zeit zu sinkenden Stückkosten (inflationsber.) um konst. Satz von meist 20-30%.

zu 9. (von Seite 156)

Strategie der Kosten-/Preisführerschaft muss in aller Regel von Maßnahmen eines aktiven Kostenmanagements begleitet werden, um zu möglichst effizienten Entwicklungs-, Produktions- & Vermarktungsaktivitäten zu führen → Beeinflussung von Niveau, Verlauf & Struktur der Kosten eines Unternehmens:

- Kostenniveau-Management:
 - § Ziel ist Verringerung der Kosten aus Perspektive von Organisationseinheiten (Budgets↓) oder von Produkten (Stückkosten↓) erfolgen
 - § kann sich auf alle Kostenarten und dahinter stehende Produktionsfaktoren beziehen (Arbeit, Kapital, Material, Raum, etc.)
- Kostenverlaufs-Management:
 - § Versuch der Beeinflussung von Kostenentwicklungen, die von bestimmten Bezugsgrößen abhängen
 - § Kapazitätsauslastung ist wichtigste Bezugsgröße → bestimmt, inwieweit Fixkostendegressionseffekte genutzt werden können
- Kostenstruktur-Management:
 - § Ziel ist Optimierung der Zusammensetzung der Kosten
 - § Von besonderem Interesse: fixe & variable, sowie Einzel- & Gemeinkosten → Bestimmung der Flexibilität des Unternehmens

zu 10. (von Seite 157)

- Differenzierung zielt auf bessere Leistungserbringung (als Konkurr.) ab → Leistung vermittelt Kunden aufgrund spez. Eigenschaften höheren Nutzen
- erscheinen Angebote des Unternehmens im Auge des Kunden als besonders oder einzigartig, so gilt Unternehmen als differenziert → Marktvorteil
- Differenzierung führt zu Bereitschaft der Kunden, für Leistungen des eine sogenannte Preisprämie zu zahlen → positiv für Gewinnmarge

zu 11. (von Seite 158 bis 162)

Differenzierung durch Qualität, Zeit, Marke & (besondere) Kundenbeziehung:

- Qualität: eher konkrete Produkteigenschaften, die in Summe eine Qualitätswahrnehmung bestimmen, weniger Aspekte wie Einhaltung technischer Spezifikationen oder gering Ausschussquoten
- Zeit: deutlich verkürzte Produkt-Lebenszyklen und Entwicklungszeiten → Unterscheidung von zwei Ansatzpunkten für zeitbasierte Leistungsvorteil:
 - § Innovationsvorteil: Innovator kann als einziges Unternehmen die neuartige Leistung anbieten.
 - § Geschwindigkeitsvorteil: schnellere Bearbeitung von Aufträgen und somit schnellstmögliche Verfügbarkeit des Produkts beim Kunden
- Marke: Differenzierung ausschließlich subjektiv – in Psyche des Kunden verankertes Vorstellungsbild vom Produkt. Darstellung auf zweierlei Weise:
 - § Reduktion der Qualitätsunsicherheit: Vertauen auf Qualitätsversprechen → Verzicht auf Qualitätsprüfung
 - § Emotionales Erleben: steigert Selbstimage eines Kunden; erzeugt besonderes Status- oder Lebensgefühl - Gruppenzugehörigkeit
- Kundenbindung: Akquisitions- und Marketingaufwendungen können vermieden werden; loyale Kunden oft bereit Preispremium zu zahlen; Vertrauen führt zu Nachfrage auch anderer Produkte des Unternehmens

zu 12. (Seite 164)

Spielbrett zur Unterstützung der Strategieentwicklung: Fragen nach angestrebtem Wettbewerbsvorteil → Welcher? Wo? & Wie?

Grundsätzliche Handlungsmöglichkeiten werden entlang der drei genannten Dimensionen dargestellt:

- Welcher Wettbewerbsvorteil wird angestrebt?
 - § Differenzierung
 - § Kosten-/Preisführerschaft
- Wo wird der Wettbewerbsvorteil angestrebt?
 - § Marktsegment (Spezialprodukte, Region oder Kundensegment)
 - § Gesamter Markt (wenn sich Marktsegmente kaum unterscheiden)
 - § Erweiterter Markt (i.d.R. bei Änderung des Produktangebotes)
- Wie wird der Wettbewerbsvorteil angestrebt?
 - § „Neues Spiel“ – andersartige Gestaltung seines Geschäftssystems
 - § „Altes Spiel“ – kaum Abweichungen zum GS der Wettbewerber

3.4 Strategische Analyse als Basis der Strategiegestaltung

Verständnisfragen von Seite 193

1. Erläutern Sie die Grundidee der SWOT-Analyse.
2. Beschreiben Sie das Ziel und die grundsätzliche Herangehensweise an die Analyse der Makroumwelt.
3. Erläutern Sie Zielsetzung, Aufbau und Anwendung des Branchenstrukturmodells von Porter.
4. Welche Ansatzpunkte einer finanziellen Analyse von Unternehmen können unterschieden werden? Welchen Zweck erfüllt eine solche Analyse?
5. Durch welche Merkmale sind Kernkompetenzen gekennzeichnet? Was sind im Unterschied dazu Ressourcen und Fähigkeiten?
6. Was ist ein Geschäftssystem und wie kann ein Geschäftssystem genutzt werden, um Stärken- und Schwächenanalyse durchzuführen?

zu 1. (von Seite 167)

- Die SWOT-Analyse dient dazu, Aussagen über Chancen & Risiken sowie Stärken & Schwächen gegenüberzustellen und zu verbinden.
- Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, ob gegenwärtige Stärken & Schwächen eines GFs prinzipiell relevant sind, und ob sie geeignet sind, mit den sich auftuenden Chancen und Risiken fertig zu werden.

zu 2. (von Seite 170/171)

Ziel der Analyse der Makroumwelt ist es, wichtige Einflussgrößen und Trends in den verschiedenen Umfeldern eines Unternehmens zu erkennen. In jedem der fünf Bereiche werden unterschiedliche Faktoren zusammengefasst, die in einer konkreten Entscheidungssituation möglicherweise strategierelevant sind:

- Politisch-rechtliches Umwelt
 - § Staatliche vorgegebene Rahmenbed. für wirtschaftliches Handeln →
 - § Rechtliche Regelungen (u.a. Besteuerung & Produzentenhaftung)
 - § Investitions-, Umweltschutz- und Patentvorschriften
 - § Org./Stabilität politisches Systems (Industrie- & Subventionspolitik)
- Ökonomische Umwelt
 - § Entwicklung im Vordergrund; Unterscheidung zwischen größeren Wirtschaftsräumen und einzelnen nationalen Volkswirtschaften
 - § Einflussgrößen: Wirtschaftswachstum, Zinsen, Inflationsrate & Wechselkurse – bestimmt u.a. durch Finanz-Wirtschafts-Geldpolitik, Entwicklung nation./regionaler Absatzmärkte, Struktur Kapitalmärkte
- Technologisches Umfeld
 - § Technologische Veränderungen können zu veränderten Arbeitsprozessen (Effizienz↑) & gravierenden Marktveränderungen führen
 - § Veränderungen beinhalten Risiken & Chancen (z.B. „E-Business“)
- Gesellschaftliche Umwelt
 - § Mitarbeiter, Kunden & Lieferanten eines Unternehmens sind Bestandteil der Gesellschaft → Menschen die sich verändern!
 - § Einflüsse gehen von Werten, Einstellungen & Verhaltensweisen der Individuen, aber auch von Strukturmerkmalen der Gesellschaft aus
- Natürliche (ökologische) Umwelt
 - § Allg. Umweltbedingungen: natürliche Lage, Verfügbarkeit Rohstoffe
 - § Fragen der Umweltbelastung bzw. des Umweltschutzes

zu 3. (von Seite 173 bis 176)

Ziel des Branchenstrukturmodells: Bestimmung der Wettbewerbssituation in einer Branche aus Sicht eines in dieser Branche tätigen Unternehmens.
Nutzen im Rahmen der externen Analyse: Sicherstellung einer systematischen & umfassenden Betrachtung der im Wettbewerb relevanten Faktoren.

Aufgebaut ist das Branchenstrukturmodell aus fünf Komponenten:

- Potenzielle Konkurrenz
 - § Markteintritt von Konkurrenz → erhöhte Kapazitäten & sinkende Preise → sinkende Profitabilität & Attraktivität der Branche
 - § „Gefahr“ abhängig von Höhe der Markteintrittsbarrieren (Kostennachteile, hoher Kapitalbedarf, gebundene Vertriebskanäle, etc.)
- Marktmacht von Lieferanten
 - § Lieferanten können höhere Preise durchsetzen oder geringere Qualität liefern → Ergebnis- & Qualitätsniveau der Branche ↓
 - § Relative Marktmacht des Lieferanten abhängig von Differenzierung und Einzigartigkeit der Vorprodukte
- Marktmacht der Abnehmer
 - § Abnehmer verlangen niedrigere Preise oder höhere Qualität und besseren Service → negative Auswirkung auf Ergebnissituation
 - § Konzentration der Abnehmer und deren Abnahmenvolumen bestimmen die relativen Machtverhältnisse (siehe auch Lieferantenmacht)
- Ersatzprodukte
 - § Prinzipiell geeignet, ähnliche Kundenbedürfnisse zu erfüllen, aber gegenwärtig nicht in enger Substitutionsbeziehung (potenzielle S.)
 - § „Bedrohung“ abhängig vom Preis-/Leistungsverhältnis der Ersatzprodukte relativ zu den eigenen Produkten
- Rivalität der Unternehmen (Branchenwettbewerb)
 - § Preiswettbewerb und Qualitätswettbewerb zwischen den Unternehmen einer Branche → sinkendes Gewinnpotenzial
 - § Grad der Rivalität abhängig von Anzahl der Wettbewerber und vom Wachstum der Branche

Für Anwendung zu beachten:

- Modell primär für langsam wachsende Oligopolmärkte geschaffen worden
- Märkte mit hoher Dynamik schwerer erfassbar, da hier oft interne Ressourcen größere Bedeutung für Wettbewerbserfolg besitzen

zu 4. (von Seite 180 bis 183)

Im Mittelpunkt der finanziellen Analyse steht eine betriebswirtschaftliche Kennzahlenanalyse. Sie soll die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens möglichst realitätsnah abbilden und bezieht sich hauptsächlich auf die finanz- und erfolgswirtschaftliche Situation:

- Finanzwirtschaftliche Analyse
 - § Investitionsanalyse
 - § Finanzierungsanalyse
 - § Liquiditätsanalyse
- Erfolgswirtschaftliche Analyse
 - § Erfolgsquellenanalyse
 - § Zusammensetzung der betrieblichen Aufwendungen
 - § Rentabilitätsanalyse
 - § Wertschöpfungsanalyse

zu 5. (von Seite 186 bis 188)

Zur Analyse der Kompetenzbasis werden 2 Kompetenzarten unterschieden:

- Ressourcen
 - § Materielle Ressourcen: Maschinen, Anlagen, Rohstoffe, Standorte, finanzielle Mittel
 - § immaterielle Ressourcen: Know-how der MA, Patente, Markenname, Unternehmensimage
 - Fähigkeiten
 - § Inwieweit ist Unternehmen in der Lage, seine Ressourcen durch zielorientierte Ausrichtung und Koordination zu nutzen?
 - § Fähigkeiten finden Ausdruck in der Organisation, den Prozessabläufen und den Führungssystemen eines Unternehmens
- Ressourcen & Fähigkeiten, die besonders erfolgskritisch sind, werden auch als Kernkompetenzen bezeichnet → Abgrenzung durch 3 Merkmale:
- Kernkompetenzen sind wertvoll
 - § Davon abhängig, dass Kunden bereit sind, für Produkte die unter Nutzung der R&F entstehen, einen entsprechenden Preis zu zahlen
 - § R&F sind wertvoll, wenn sie wesentlich zur Schaffung und Verteidigung eines Wettbewerbsvorteils beitragen
 - Kernkompetenzen sind schwierig zu imitieren und zu substituieren
 - § Kompetenz ist allgemein umso schwerer zu imitieren, je seltener sie ist – je mehr sie auf einzigartigen/seltenen Einsatzstoffen beruht
 - § Auch bei Nicht-Knappheit, wenn für Außenstehende nicht transparent ist, auf welchen Kompetenzen Wettbewerbsvorteil basiert
 - Kernkompetenzen sind in mehreren Bereichen nutzbar
 - § R&F sind so breit nutzbar, dass sie in mehreren unterschiedlichen Märkten (idealerweise sogar GFs) Wettbewerbsvorteile verschaffen

zu 6. (von Seite 189)

- Ein Geschäftssystem ist Instrument zur systematischen Identifizierung von Kernkompetenzen → vereinfachte Darstellung unterscheidbarer Aktivitäten
- Es basiert auf der Grundidee, dass sich Leistungen eines Unternehmens aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten zusammensetzen lassen
- Die Stärken- und Schwächenanalyse ist das Ergebnis der internen Analyse, wobei sich folgende dreistufige Vorgehensweise empfiehlt:
 - § Bestimmung des Geschäftssystems: alle Aktivitäten, gehörend zu bestimmten Geschäft, egal ob selbst erbracht oder „outsourced“
 - § Identifizierung der Erfolgsfaktoren: Welche Leistungen im Geschäft je Aktivität notwendig, um erfolgreich am Markt zu bestehen?
 - § Bestimmung der Stärken und Schwächen relativ zur Konkurrenz: Erfolgskritische Anforderungen besser/schlechter erfüllt, als bei den Konkurrenten? (Ergebnis z.B. als Profildarstellung darstellbar)

4 Organisation und Organisationsgestaltung

5 Personal und Führung

6 Controlling