

Thema	Integrales Management: Aufgabensammlung II
Dokumentart	Lösungen
Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"	Teil: B Integrales Management

Integrales Management: Aufgabensammlung II

Fallschilderung – Riesig AG, Souvenirs

Herr Felix Riesig ist ein gestandener Unternehmer. Er betreibt seit Jahren in Luzern sehr erfolgreich eine Unternehmung, die sich dem Handel mit hochstehenden Souvenirs verschrieben hat. Souvenir ist im Übrigen ein Ausdruck, den Herr Riesig gar nicht gerne hört, weil er ihn für sein spezielles Sortiment für abwertend hält. Die Riesig AG wurde in den frühen Siebziger Jahren gegründet, als Herr Riesigs von seinen Eltern übernommenes Lebensmittelgeschäft nicht mehr die gewünschten Gewinne brachte. Bei einem Bummel durchs sonntägliche Luzern fiel ihm auf, dass viele Andenken- und Souvenirs- Geschäfte jede Menge Ramsch anbieten, Glocken und Glöckchen mit und ohne Kühe, Kuckucksuhren, billigen Modeschmuck „typisch schweizerischer Art“, Gesteine, z.B. Quarz etc.. Dies im Widerspruch dazu, dass Luzern im Allgemeinen von zahlungskräftigen und konsumbereiten Touristen besucht wird.

Dieser erste Eindruck wurde im Laufe weiterer Beobachtungen zur Gewissheit. So wandelte Herr Riesig sein Lebensmittelgeschäft, das an sehr zentraler Lage in der Luzerner Altstadt seinen Standort hat, in ein Geschäft um, das Touristen im weitesten Sinne Erinnerungen an die Schweiz und an Luzern anbietet. „Erinnerungen“ ist ein Schlüsselbegriff im Verständnis von Herrn Riesig. Er verkauft keine Souvenirs im herkömmlichen Sinne, sondern Gegenstände, mit denen der Kunde ein aktuell empfundenes Lebensgefühl verbindet, Gegenstände, die ihm seinen Aufenthalt, seine Reise ins Gedächtnis zurückrufen. Dies kann sehr vieles sein – Kunsthandwerkliches aller Art, Küchengegenstände (Keramik, Fonduegeschirr, Besteck), Tischschmuck, Vasen, echte Kuhglocken, Schmuckstücke und Uhren – unter keinen Umständen irgendwelcher Tand. Dazu passt die Ausstattung des Geschäftes: elegant, zeitgemäss, nicht protzig.

Das Konzept der Riesig AG erwies sich als sehr erfolgreich. So erfolgreich, dass Herr Riesig in Gstaad und Genf zwei weitere Geschäfte eröffnete, deren finanzielle Ergebnisse dem Luzerner Geschäft in nichts nachstanden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Herr Riesig ein ausgesprochenes Flair für die Wünsche seiner Kunden hat. Er trifft ihren Geschmack, auch ihre Stimmungen aufs Beste. Der Umsatz wuchs, auch die Gewinne und die Anzahl der Mitarbeiter. Die Logistik, Einkauf, Lagerhaltung und Distribution nahmen einen beachtlichen Umfang an. Allerdings liess Herr Riesig diesen Bereichen erst in jüngster Zeit die notwendige Aufmerksamkeit zukommen. Ein verzweifelter Lieferant bezeichnete Herrn Riesig vor nicht allzu langer Zeit als „dispositives Schweinchen“. Das sind Firmen, die immer erst Ware bestellen, wenn sie keine mehr haben.

Herr Riesig hat mittlerweile ein Alter erreicht, das ihn an einen Rückzug aus dem Geschäft denken lässt. Seine beiden Töchter, beide um die zwanzig Jahre alt, befinden sich in Ausbildung und werden diese in rund vier, fünf Jahren abgeschlossen haben. Sie arbeiten teilweise im Geschäft mit, können dieses aber – noch – nicht führen. So entschied sich Herr Riesig einen Geschäftsführer einzusetzen. Dessen vornehmlichste Aufgabe wird es sein, Strukturen für das Management der Riesig AG zu schaffen, etwas, das Herr Riesig lange Zeit nie für besonders vordringlich hielt, das ihm jetzt aber unter den Nägeln brennt. Schliesslich will er seinen Töchtern ein wohl geordnetes Haus überlassen.

Sie haben die Stelle des Geschäftsführers übernommen – Herr Riesig sich auf die Position des Verwaltungsratspräsidenten zurückgezogen –, obgleich Sie erkannt haben, dass vieles in der Riesig AG im Argen liegt. Managementsysteme, die diesen Namen verdienen, sind bestenfalls in Ansätzen vorhanden. Herr Riesig ist sich dessen bewusst und bereit, bei deren Aufbau tatkräftig mitzuarbeiten. Sie sollen dabei die Führung übernehmen.

Aufgabe 1

Als erstes lassen Sie Herrn Riesig das Nachdiplomstudium „Managementkompetenz“ absolvieren. Begeistert besucht er dieses jeden Freitag und Samstag. Manchmal, wenn es seine Zeit nicht zulässt, Hausaufgaben zu machen, beauftragt er Sie mit deren Lösung. So sollen Sie ihm die folgende Prüfungsaufgabe beantworten:

«Unter **Unternehmungspolitik** verstehen wir alle Zielsetzungen, die innerhalb der Unternehmung auf allen Managementstufen und in allen Funktionsbereichen Gültigkeit haben. Unternehmungspolitische Ziele werden aus der Analyse der Unternehmungsumwelt und aus der Analyse der Unternehmung selbst abgeleitet. Charakteristisch für unternehmungspolitische Entscheide ist im Weiteren, dass ihre inhaltliche Erarbeitung vom Management nicht delegiert werden darf. Unternehmungspolitische Ziele werden periodisch überprüft und sind langfristig auf unbestimmte Zeit gültig. Unternehmungspolitische Ziele sind immer dann zu korrigieren, wenn sie mit Zielen der strategischen Planung im Widerspruch stehen.» Diese Definition, die darin enthaltenen Sätze, sind richtig oder falsch. Entscheiden Sie, was im Einzelfall zutrifft und kreuzen Sie die richtige Antwort an.»

Satz	richtig	falsch
Unter Unternehmungspolitik verstehen wir alle Zielsetzungen, die innerhalb der Unternehmung auf allen Managementstufen und allen Funktionsbereichen Gültigkeit haben.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmungspolitische Ziele werden aus der Analyse der Unternehmungsumwelt und aus der Analyse der Unternehmung selbst abgeleitet.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charakteristisch für unternehmungspolitische Entscheide ist im Weiteren, dass ihre inhaltliche Erarbeitung vom Management nicht delegiert werden darf.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Unternehmungspolitische Ziele werden periodisch überprüft und sind langfristig auf unbestimmte Zeit gültig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmungspolitische Ziele sind immer dann zu korrigieren, wenn sie mit Zielen der strategischen Planung im Widerspruch stehen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aufgabe 2

Herr Riesigs erstes Ziel ist die Formulierung eines Unternehmungsleitbildes. Zuvor muss eine **Umwelt-** und eine **Unternehmensanalyse** durchgeführt werden. Er hat entsprechende Kriterien erarbeitet und diese alphabetisch sortiert. Leider ist dabei verloren gegangen, ob die Kriterien der Umwelt oder der Unternehmensanalyse zuzuordnen sind. Entnervt überlässt es Herr Riesig Ihnen, diese Zuordnung vorzunehmen. Geben Sie für jedes Kriterium an, ob es der Analyse der Umwelt oder der Unternehmung dient.

Kriterien	Kriterium ist der Analyse von ... zuzuordnen	
	Umwelt	Unternehmung
Ansprüche der Mitarbeitenden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstattung der Ladengeschäfte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kaufkraft potentieller Kunden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konjunkturentwicklung der nächsten 12 Monate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenqualität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketingkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marktwachstum	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preiselastizität der Nachfrage	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortimentsbreite	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aufgabe 3

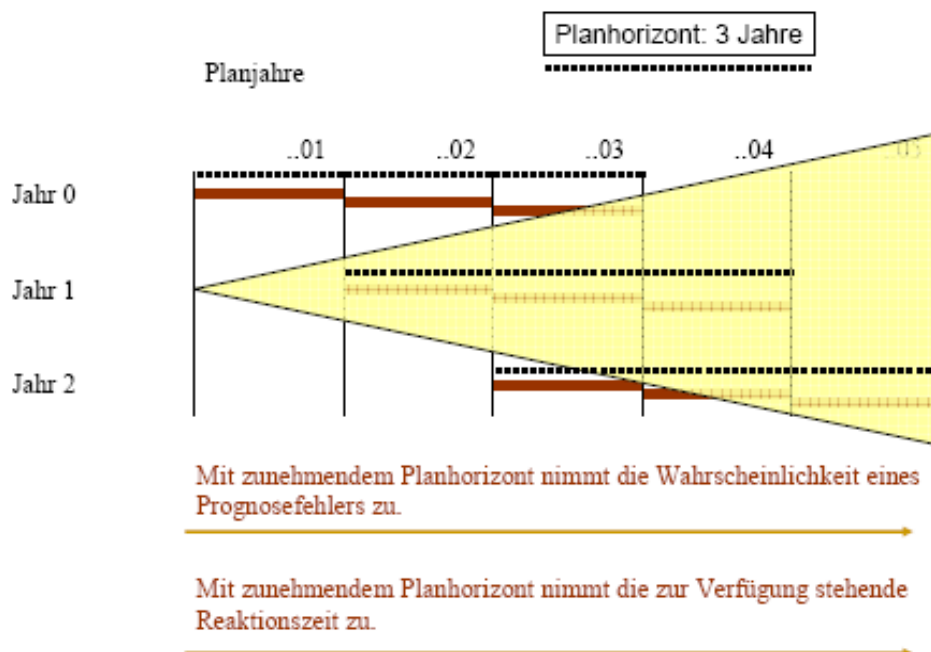
Wieso funktionale Politiken etwas Wichtiges sind, leuchtet Herrn Riesig ein. Was er für ziemlich überflüssig hält, ist das **Unternehmungsleitbild**. Natürlich sind Sie dezidiert anderer Meinung. Erläutern Sie Herrn Riesig, warum ein Unternehmungsleitbild selbst und auch dessen Erarbeitung sinnvoll sein kann.

Das Unternehmungsleitbild stellt die oberste Zielsetzung der Unternehmung dar. Es ist zudem ein Kommunikationsmittel nach Innen wie auch nach Aussen. Der Prozess der Erarbeitung des Leitbildes kann dazu dienen, die Führungskräfte der Unternehmung zu einer Unité de Doctrine zu führen, sie als Team zusammenzuschweissen.

Aufgabe 4

Die **operative Planung** hält Herr Riesig für etwas besonders Wichtiges, weil sie die gesamte Unternehmung, insbesondere ihre Führungskräfte, dazu zwingt, über die nächste Zukunft nachzudenken. Seine liebe Mühe hat Herr Riesig allerdings mit dem Prinzip der rollenden Planung. Sie raten richtig. Ihr Auftrag ist es, Herrn Riesig, das Prinzip der rollenden Planung zu erklären. Dabei sollen Sie auch den Begriff des Planhorizontes verwenden. Es bleibt Ihnen überlassen, Ihre Erklärung mit einer Grafik zu illustrieren.

Bei der rollenden Planung werden die Planperioden wiederholt geplant – manchmal in unterschiedlichem Detaillierungsgrad –, aber immer so oft, wie der Planhorizont Planperioden umfasst. Das hat den Vorteil, dass man zunehmend mehr über eine Planperiode lernt und erst die letzte Version der Planung Vorgabe für die operative Führung ist.



Aufgabe 5

Herr Riesig möchte nun Klarheit über den Zustand der Riesig AG. Deshalb soll eine Unternehmensanalyse durchgeführt werden. Sie erhalten den Auftrag, acht Kriterien zur Beurteilung des Ist-Zustandes der Riesig AG zu erarbeiten und ohne jede Begründung eine Aussage zu treffen, ob es sich bei dem einzelnen Kriterium um eine Stärke oder Schwäche handelt (Kriterium xxx: Stärke oder Schwäche).

Kriterium	Stärke	Schwäche
Beschaffung, Logistik	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Finanzkraft	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ladeneinrichtungen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management der Unternehmung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sortimentsgestaltung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standorte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wachstum	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>