

Thema	Management – normativ und strategisch: Antworten zu den Kurzfragen
Dokumentart	Antworten zu den Kurzfragen im Lehrbuch (5. Auflage)
Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"	Teil: F1 Management – normativ und strategisch

Antworten zu den Kurzfragen von Teil F1

1. Managerinnen und Manager nehmen drei Funktionen wahr: Sie entscheiden, sie setzen die Entschiede um und sie kontrollieren, indem sie das Erreichte mit den vorgegebenen Zielen vergleichen. Der Zweck des Managements ist es, zielorientierte, soziotechnische Systeme so zu gestalten und so zu lenken, dass sie die geforderten Ziele erreichen.
2. Die drei Elemente der Unternehmungspolitik – Vision, Unternehmungsleitbild und funktionale Politiken – bilden das oberste Zielsystem der Unternehmung. Die Ziele sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Unternehmung, ihre Tragweite ist überaus gross. Sie sind allgemein gehalten und wenig detailliert, umfassen grundsätzliche Entschiede. Sie gelten langfristig und auf unbestimmte Sicht. Sie betreffen die gesamte Unternehmung. Auch die funktionalen Politiken gelten unternehmungswert, aber auf den jeweiligen Funktionsbereich beschränkt.
3. Die Umweltanalyse geht der Formulierung der Unternehmungspolitik voraus. Der Zweck der Unternehmungspolitik ist es, den Fit zwischen Umwelt und Unternehmung herzustellen. Die Realisierung entsprechender Ziele beansprucht im Allgemeinen ihre Zeit, sodass es notwendig ist, Prognosen betreffend die Umweltentwicklung zu stellen, damit genügend Reaktionszeit zur Verfügung steht, den erwähnten Fit herzustellen, dafür geeignete Massnahmen zu verwirklichen.
4. Die Unternehmungsanalyse fokussiert sich auf die einzelnen Funktionsbereiche und eruiert deren Stärken und Schwächen. Ob für alle Funktionsbereiche eine funktionale Politik formuliert werden muss, hängt vom Einzelfall ab. Manche Unternehmungen kommen zum Beispiel ohne eine Technologiepolitik aus. In diesem Fall muss man sich zum Technologiemanagement keine Gedanken machen.
5. Eine Vision gleicht einem Fixstern, welcher der gesamten Unternehmung die grundsätzliche Richtung weist. Sie sollte einerseits so formuliert sein, dass sie herausfordernd und motivierend wirkt. Sie darf andererseits aber auch nicht realitätsfern oder unerreichbar erscheinen.
6. In einem Unternehmungsleitbild lassen sich sämtliche Ziele festhalten, die als oberste Ziele der Unternehmung intern wie extern kommuniziert werden sollen. Grundsätzlich muss das Leitbild die Frage beantworten, wofür die Unternehmung eigentlich da ist, welches ihre herausragenden Zielsetzungen sind. Als Inhalt eines Leitbildes ist fast alles denkbar. Mit Sicherheit aber gehört in ein Leitbild die Aussage, welche Kundenbedürfnisse mit welchen Marktleistungen befriedigt werden sollen und welches die grundsätzlichen Anforderungen sind, denen die Marktleistungen genügen müssen.

7. Eine funktionale Politik ist die erste Konkretisierung des Leitbildes für einen bestimmten Funktionsbereich. Sie stellt die oberste Zielsetzung dieses Funktionsbereiches dar und wird aus einer Umwelt- und Unternehmungsanalyse abgeleitet. Im Gegensatz zum Leitbild ist sie in den wenigsten Fällen für die Öffentlichkeit bestimmt. Ansonsten treffen alle Merkmale unternehmungspolitischer Entscheide auch auf sie zu.
8. Strategische Planung spielt sich auf drei Ebenen ab. Die erste stellt die Ebene der *Gesamtunternehmung* dar. Hier werden die Entscheide betreffend strategische Planungseinheiten und Kompetenzeinheiten aufeinander abgestimmt, was Ziele, Ressourcen und Prozesse betrifft. Die zweite Ebene bilden die *Bezugspunkte der strategischen Planung*, die strategischen Planungseinheiten und die strategischen Kompetenzeinheiten. Für sie werden aus deren Warte Ziele, Ressourcen und Prozesse definiert, die – wie gesehen – der Abstimmung bedürfen. Die dritte Ebene sind die *Funktionsbereiche*. An ihnen ist es, die Zielsetzungen der strategischen Planungseinheiten in den jeweiligen Funktionsbereich hineinzutragen – oder anders gesagt – den Beitrag des Funktionsbereiches zur Erreichung der gesteckten Ziele zu formulieren.
9. Im Zentrum des Managements der strategischen Planungseinheiten stehen die zu erreichenden Wettbewerbsvorteile. Die Marktleistungen sind den Kundenbedürfnissen optimal anzupassen. Gelingt das der Unternehmung besser als der Konkurrenz, werden daraus Wettbewerbsvorteile. Strategische Planungseinheiten können auch als bestehende Geschäfte umschrieben werden. Diese müssen aber entwickelt werden. Diese Entwicklung umfasst die Antwort auf zwei Fragestellungen. Erstens: Gibt es Kundenbedürfnisse, welche die Unternehmung neu befriedigen könnte? Zweitens: Welche Kernkompetenzen sind dazu erforderlich, wie lassen sich diese beschaffen oder entwickeln? Die Antworten auf diese beiden unauflöslich miteinander verknüpften Fragen entsprechen der Umschreibung der zukünftigen Geschäfte. Anders ausgedrückt, die Ziele, gesetzt für strategische Kompetenzeinheiten, sind die Vorgaben für die strategischen Planungseinheiten.
10. Zu Beginn des Lebenszyklus einer Branche liegt das Schwergewicht auf dem primären Wettbewerbsfaktor Marktleistung. Allerdings wird einmal der Zeitpunkt erreicht sein, an dem ihre Weiterentwicklung keinen zusätzlichen Kundennutzen mehr stiftet. Ist dies eingetreten, kann der Wettbewerbsvorteil nur noch darin bestehen, der Kundschaft die qualitativ gleiche Marktleistung zu einem tieferen Preis anzubieten. Damit tritt der Preis als primärer Wettbewerbsfaktor in den Vordergrund. Er ist in den späteren Phasen des Branchenlebenszyklus entscheidend.
11. Der Erfahrungskurveneffekt besagt, dass mit zunehmender Erfahrung die Wertschöpfungskosten vor allem wegen des Lernkurveneffektes gesenkt werden können. Dies hat zweierlei zur Folge. Zum Ersten sind Unternehmungen mit ihren strategischen Planungseinheiten im Preiswettbewerb besser als ihre Konkurrenz aufgestellt, wenn es ihnen gelungen ist, den Erfahrungskurveneffekt auszunutzen. Zum Zweiten haben sie gegenüber potenziellen neuen Konkurrenten, die nach ihnen in die Branche eingedrungen sind, einen Kostenvorteil. Sollte dies alles nicht eintreten, wird die Marge vergrössert.

12. Eine der Triebkräfte, die in einer Branche wirken, ist die *Wettbewerbsintensität*. Sie sollte im Hinblick auf eine hohe Branchenattraktivität möglichst gering sein. Weitere Triebkräfte sind die *Verhandlungsmacht der Kunden* und die *Verhandlungsmacht der Lieferanten*. Beide sollten möglichst klein sein, damit die Branche attraktiv ist. Zwei weitere Triebkräfte sind die Gefahr des *Brancheneintritts potenzieller neuer Konkurrenten* und die *Bedrohung durch Ersatzprodukte von Konkurrenten*. Beide Gefahren sollten mit Blick auf eine hohe Branchenattraktivität – und vom Standpunkt der in der Branche tätigen Konkurrenten – erst gar nicht existieren.
13. Mittels der Portfolioanalyse werden die Branchenattraktivität und die Wettbewerbsposition einer strategischen Planungseinheit analysiert beziehungsweise festgelegt. Daraus lässt sich als erste Zielsetzung die *Normstrategie* – Investieren, Desinvestieren und Nutzen – ableiten. Die Normstrategie ist im Wesentlichen von der Ist-Position der strategischen Planungseinheit und der prognostizierten zukünftigen Branchenattraktivität abhängig. Untrennbar mit der Normstrategie ist die Wettbewerbsstrategie verbunden. Lautet die Normstrategie Investieren, so muss die Wettbewerbsstrategie als zweite Zielsetzung Massnahmen definieren, welche geeignet sind, die Wettbewerbsposition zumindest zu halten, besser noch, sie auszubauen.
14. Investieren ist immer dann angesagt, wenn die Branchenattraktivität hoch ist, das heisst, dass in strategische Planungseinheiten investiert wird, deren Zukunftsperspektiven vielversprechend sind. Zur hohen Branchenattraktivität muss als zweite Voraussetzung hinzukommen, dass gute Chancen bestehen, die angestrebte Verbesserung der Wettbewerbsposition, mit anderen Worten die Realisierung der Wettbewerbsmassnahmen, zu erreichen.
15. Die Grundstrategien der Marktleistungsdifferenzierung und -spezialisierung erfordern flexible Strukturen für die Organisation und die Managementsysteme. Das Schwergewicht liegt auf denjenigen Funktionsbereichen, welche die Entwicklung der Marktleistung zum Gegenstand haben. Zudem ist grosse Aussenorientierung angesagt. Gerade umgekehrt verhält es sich bei der Preisdifferenzierung und -spezialisierung. Es sind strukturierte, effiziente Systeme erforderlich. Das Schwergewicht liegt auf denjenigen Funktionsbereichen, die die Verbesserung der Prozesse zum Ziel haben. Die Innenorientierung hat die Aussenorientierung abgelöst.
16. Die Ziele, die Ressourcen und die Prozesse, welche zusammen die Vorgaben für die einzelnen strategischen Planungseinheiten ausmachen, bedürfen schon deshalb der Integration oder der Abstimmung, weil die Ressourcen meistens knapp sind. Dass die Ziele sich nicht widersprechen sollten, liegt auf der Hand. Die Prozesse müssen integriert werden, um Synergien auszuschöpfen. All dies geschieht aus der Sicht der Gesamtunternehmung.
17. Die Wertschöpfungsstrategie, die für jede strategische Planungseinheit ausgearbeitet wird, beantwortet die Frage, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Die Wertschöpfungsstrategie bestimmt demzufolge die Prozessstruktur der jeweiligen strategischen Planungseinheit.
18. Funktionale Strategien tragen die Zielsetzungen der strategischen Planungseinheiten in die jeweiligen Funktionsbereiche hinein. Sie definieren den Beitrag der Funktionsbereiche zur Erreichung der Ziele der strategischen Planungseinheiten. Für alle im Einzelfall relevanten Funktionsbereiche werden funktionale Strategien erarbeitet, die wiederum auf der Managementstufe der strategischen Planung aufeinander abgestimmt werden müssen.

Die Antworten beziehen sich auf die Kurzfragen der 5. Auflage des Lehrbuchs „Integrale Betriebswirtschaftslehre“. Antworten zu allfällig abweichenden Kurzfragen früherer Auflagen können über redaktion@bwl-online.ch angefordert werden.