

Thema	Strategisches Management: Übungsserie I
Dokumentart	Lösung zu Übungen
Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"	Teil: F1 Management – normativ und strategisch Kapitel: 2 Unternehmungspolitik 3 Strategische Planung

LÖSUNG Strat. Management: Übungsserie I

Ausgangslage und Fallschilderung

Kurt Holzer – nomen est omen – ist Besitzer einer traditionsreichen Schreinerei, der Schreinerei Holzer AG in Ostermundigen. Sie wurde von seinem Urgrossvater 1892 als Möbelschreinerei gegründet. Im Laufe der Zeit spezialisierte sie sich auf Küchen- und Badezimmermöbel der eher exklusiven Art,



auf Mass gearbeitet und in italienischem Design. Ausstattungs- und Ausführungsqualität sind bekannt für ihren hohen Standard, sei es bei Neubauten oder bei Renovationen. Die Agglomeration Bern ist mit ihren zahlreichen repräsentativen Bauten für einen Betrieb, der traditionelles Handwerk und Qualität ins Zentrum rückt, ein attraktiver Standort. Besonders wenn es diesem gelingt, zeitgemässe Technik, klassisches Design, Innovation und Tradition zu verbinden. Mit dem Nachlassen des Baubooms in den Neunziger Jahren gingen die Aufträge zu-

rück. Die Umsätze stagnierten, die Gewinnspannen blieben aber immer noch beachtlich.



Um die vorhandenen Kapazitäten auszulasten, wurden neue Betätigungsfelder gesucht. Heinz Holzer, der umtriebige Bruder von Kurt Holzer, widmete sich dieser Aufgabe und erkannte im Verpackungssektor eine Chance. Wenn es um die Verpackung von hoch stehenden Produkten von bleibendem Wert geht, hat Holz neue Attraktivität gewonnen. Geschenk- und Funktionsverpackungen, Schubkästen, Spandosen, Weinkisten und vieles mehr werden gefertigt. Darunter sind einfache bis qualitativ anspruchsvolle Produkte aus Fichten-, Pappel- und Buchenholz. Alle Materialien sind absolut unbedenklich in Bezug auf Formaldehyd- oder andere Ausdünstungen. Die Lebensmittelverträglichkeit der verwendeten Lacke und

Leime ist gegeben.

Leime ist gegeben.



Die Sortimentstiefe stellt hier ein Problem dar, weil das Angebot sehr heterogen, die Positionierung in den Augen der Kunden unklar und die Differenzierung von der Konkurrenz gering sind. Kurt Holzer nennt das Ganze immer seinen Gemischtwarenladen.

Wie auch immer. Ein grosser Coup gelang Heinz Holzer vor neun Jahren, als er Tivoli Audio als Kunden gewinnen konnte. Tivoli Audio ist Hersteller von Kleinradios, deren hervorstechendste Merkmale die überragende technische Qualität und das Design sind. Beides stammt vom wohl bekanntesten Audio-Designer, Henry Kloss. Er entwarf 1960 das legendäre KLH Model Eight, dem kurz darauf das Model One von Tivoli Audio folgte. Schon damals waren die Gehäuse konsequent in edlem Holz gehalten, ein Charakteristikum, das heute noch die von Henry Kloss designten Modelle einmalig macht. Genau diese Holzgehäuse liefert die Schreinerei Holzer AG. Sie müssen nicht nur ästhetisch höchsten Ansprüchen genügen, sondern auch akustisch. Dieses führte – naheliegenderweise – dazu, dass die Schreinerei Holzer AG bald einmal den Kontakt zu Herstellern von Lautsprecherboxen suchte. Solche werden in der Regel aus Multiplex Schichtholz, dessen Oberfläche durch Beize gefärbt und mit Wachs veredelt wird, hergestellt. Heute arbeitet man mit mehreren namhaften Herstellern zusammen, die sich allesamt im obersten Qualitätssegment bewegen.



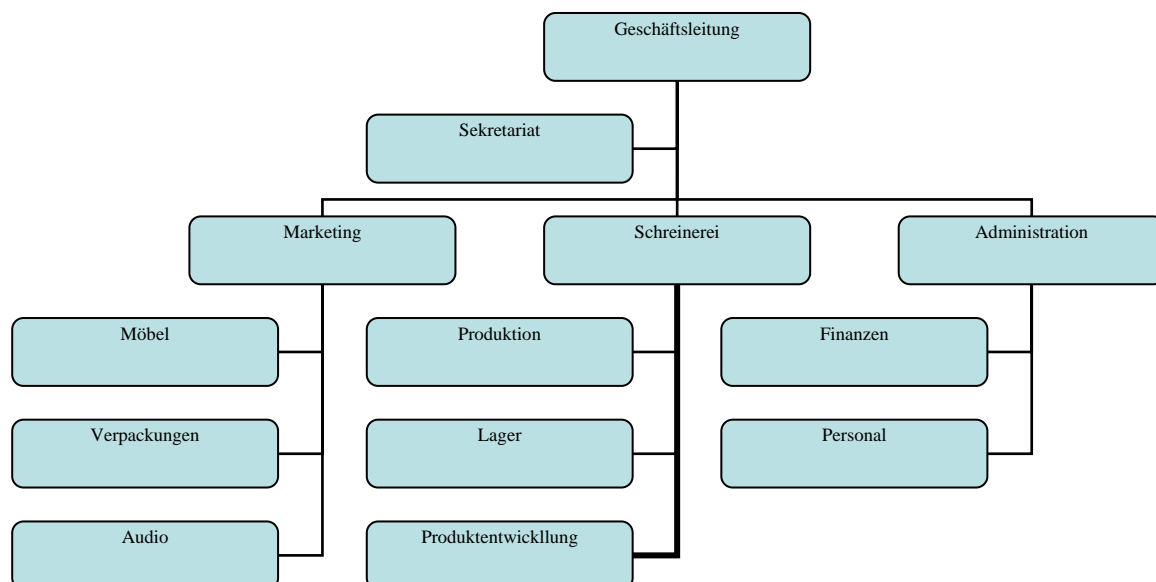
Im Audibereich verfügt die Schreinerei Holzer AG über umfassendes Know-how bezüglich Holzverarbeitung und Akustik. Eine Kombination von Kernkompetenzen, wie sie sich selten auf dieser Welt findet. Entsprechend rasant entwickeln sich die Umsatzzahlen.

Einige Angaben zu den drei Sortimentsbereichen mögen das Bild abrunden:

Umsatz, Marge, Angaben in 1'000 CHF

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	in %
Umsatz Küchen- und Badezimmerelemente	16'450	16'550	16'520	16'490	16'480	16'560	67.3%
Marge	1'892	1'986	1'949	2'028	1'994	2'120	50.3%
Marge in % Umsatz	11.5%	12.0%	11.8%	12.3%	12.1%	12.8%	
Umsatz Verpackungen	5'650	5'700	5'800	6'200	6'300	6'450	26.2%
Marge	1'187	1'169	1'218	1'364	1'418	1'484	35.2%
Marge in % Umsatz	21.0%	20.5%	21.0%	22.0%	22.5%	23.0%	
Umsatz Audio	890	1'020	1'200	1'350	1'450	1'600	6.5%
Marge	312	372	444	502	548	610	14.5%
Marge in % Umsatz	35.0%	36.5%	37.0%	37.2%	37.8%	38.1%	
Umsatz Total	22'990	23'270	23'520	24'040	24'230	24'610	100.0%
Marge Total	3'390	3'527	3'611	3'894	3'960	4'213	100.0%
Marge in % Umsatz	14.7%	15.2%	15.4%	16.2%	16.3%	17.1%	
Personalbestand	92	93	94	97	98	98	

Die beiden Brüder Holzer sehen die Zukunft der Schreinerei Holzer AG als weitgehend gesichert an. Dennoch können sie sich eines gewissen Unbehagens nicht erwehren, welches sich darauf gründet, dass sie bis anhin zwar immer die richtigen Entscheidungen trafen, aber mehr aus Intuition und Fingerspitzengefühl heraus, nicht auf der Basis klarer Analysen. So beschlossen die Brüder, die sich die Geschäftsleitung teilen, der Schreinerei Holzer AG ein Managementsystem zu verpassen, die Geschäftsleitung auch personell auf eine breiter abgesicherte Basis zu stellen und die Führungskräfte, die Marketingleiterin, Frau Pfiffig, den Leiter der Schreinerei, Herrn Hobel, und den Administrationsleiter, Herrn Termin, zu Geschäftsleitungsmitgliedern zu machen. Alle sind seit mindestens sechs Jahren in ihren Positionen, kennen die Unternehmung und ihr Umfeld bestens und verstehen sich menschlich wie fachlich sehr gut.



Das notwendige Wissen um strategisches Management wollen sich die Brüder auf zwei Wegen beschaffen. Zum einen soll ihnen eine Beratungsgesellschaft unter die Arme greifen, zum anderen wollen sie ein Nachdiplomstudium in Unternehmungsführung absolvieren.

Schnell war mit Ihrer Person die Beraterfrage geklärt. Sie sollen der Geschäftsleitung mit Ihrem Know-how zur Seite stehen, indem Sie erstens den Prozess der strategischen Planung moderieren und zweitens die erarbeiteten Inhalte kritisch hinterfragen.

Aufgabe 1 (Punktzahl 8)

Die Gebrüder Holzer stellen sich vor, das haben Sie im Nachdiplomstudium bereits behandelt, ein Unternehmungsleitbild zu erarbeiten. Bei den Inhalten sind sie sich allerdings nicht mehr so sicher, deshalb ergeht der Auftrag an Sie, mögliche Inhalte eines Leitbildes vorzuschlagen. Sie sollen die Inhaltspunkte nennen und kurz umschreiben, nicht ausformulieren. Diese Aufgabe soll dann die Geschäftsleitung wahrnehmen. Nennen und umschreiben Sie sechs Inhaltspunkte eines Leitbildes für die Schreinerei Holzer AG. Was ist vom Vorgehen, dass die Geschäftsleitung das Leitbild formulieren soll, zu halten?

- *zu befriedigende Kundenbedürfnisse und Marktleistungen, mit denen dies geschieht: Einrichtung Küchen und Badezimmer (hohe Qualität, ansprechendes Design), Verpackungen (Holz, Qualität, ökologischer Touch), Holzgehäuse für Audiogeräte (hohe Qualität, auch akustisch einwandfrei, gutes Design)*
- *Grundsätzliche Anforderungen an die Marktleistungen: angemessene Qualität, gutes Design, gehobene Preise, gepflegter Vertriebskanal, langsame Neuheitskadenz, mit Ausnahme der Verpackungen.*
- *Kernkompetenzen: Holzbearbeitung, Produktentwicklung, Design, Informatik*
- *Marktstellung: führend im Raum Bern bei den Küchen- und Badezimmermöbeln, eingeführter, anerkannter Anbieter von Holzverpackungen, führender Anbieter von Holzgehäusen für Audiogeräte*
- *Werkstoffe: Holz aus nachhaltiger Holzproduktion*
- *Ökologie: ökologisch nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, insbesondere Holz, wenig Schadstoffausstoss, Fertigungsprozesse, welche Mitarbeitenden keinen Belastungen aussetzen, ökologisch einwandfreie Marktleistungen ohne bedenkliche Stoffe*
- *Organisation: klare, einfache Lenkungsstrukturen, effiziente Prozesse, dokumentierte Strukturen*
- *Infrastruktur: reibungslos funktionierender Maschinenpark auf einem hohen Stand der Technik*
- *Innovation: innovationsförderndes Klima, Anreize für Innovationen*
- *Personalführung: respektvoller Umgang, Vertrauensverhältnis, leistungsfördernd, -fordernd und -anerkennend*
- *IT-Technologie: einwandfreie Prozessunterstützung durch zeitgemässe und sichere Informationstechnologie, bedürfnisgerechte Managementinformationssysteme*

Das Vorgehen:

Die Festlegung der Inhalte des Leitbildes durch die Geschäftsleitung bildet den Ausgangspunkt. Diese Inhalte werden von einem entsprechend kompetenten Mitarbeitenden oder einem professionellen Texter in die passenden Worte gefasst. In der Folge sollte das Leitbild den Mitarbeitenden zur kritischen Begutachtung unterbreitet werden, was eine Überarbeitung des Ganzen nach sich ziehen kann. Es bleibt dann die Vorstellung des Leitbildes, unternehmensintern und eventuell auch -extern.

Aufgabe 2 (Punktzahl 2)

Der Formulierung eines Leitbildes – so haben die Brüder Holzer auch gelernt – sollte eine **Umwelt-** und eine **Unternehmensanalyse** vorausgehen. Von plötzlichen Zweifeln befallen stellen sie Ihnen die Frage, ob im Falle der Schreinerei Holzer AG darauf verzichtet werden kann. Begründen Sie Ihre Antwort.

Die Durchführung der Analysen der Unternehmungsumwelt und der Unternehmung selbst, sowie die Bestimmung der Kernprobleme der Unternehmung geht der Leitbildformulierung voraus. Zum einen schafft dies die notwendige Klarheit, zum anderen führt es die Geschäftsleitung zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge. Sollte sich die Geschäftsleitung über die Analysen und die Kernprobleme einig sein, kann eventuell auf diese ganz oder teilweise verzichtet werden.

Aufgabe 3 (Punktzahl 6)

Wie man den obigen Angaben entnehmen kann, lassen sich die finanziellen Ergebnisse der Schreinerei Holzer AG sehen. Die Kapitalausstattung ist mit CHF 3'800'000.—Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital von CHF 3'500'000.— genügend und lässt Freiräume für Investitionen offen. Die Liquidität ist nie ein Problem. Die Gebrüder Holzer wollen die finanzielle Situation der Schreinerei Holzer AG in ihrer Struktur langfristig beibehalten und aus diesem Grund eine **Finanzpolitik** formulieren. Wie geahnt, erhalten Sie den entsprechenden Auftrag. Nennen Sie mögliche Inhalte einer Finanzpolitik der Schreinerei Holzer AG und begründen Sie diese jeweils kurz.

- *Kapitalstruktur: genügend hoher Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital, so dass die Unabhängigkeit der Unternehmung gewahrt ist.*
- *Gewinnerzielung und -ausschüttung: Angemessener Gewinn, der sowohl den Ansprüchen der Kapitalgeber gerecht wird, als auch notwendige Investitionen vornehmen lässt und eine gesicherte Zukunft der Schreinerei Holzer AG sicher stellt.*
- *Finanzsysteme: Aussagekräftige Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung als Grundlage für eine effektive Führung der Unternehmung*
- *Liquidität: stets sichergestellte Liquidität und Zahlungsbereitschaft*
- *Investitionen: Ausnahmslos gründliche Überprüfung von Investitionen mittels fallweise geeigneter Investitionsrechnungsmethoden, interner Ertragssatz muss 5% über dem Hypothekarzinsatz liegen, Investitionsrisiken müssen in ihren Konsequenzen beherrschbar sein*

Aufgabe 4 (Punktzahl 3)

Der Geschäftsleitung wird die Finanzpolitik selbstverständlich zur Genehmigung vorgelegt. Bei dieser Gelegenheit möchte Herr Hobel eine **Technologiepolitik** erarbeiten lassen, mit der Begründung, dass ihm die technischen Anforderungen noch über den Kopf wachsen und endlich Schluss sein müsse mit immer noch mehr Neuerungen. Sie sollen sich den Kopf darüber zerbrechen und der Geschäftsleitung berichten. Ist die Erarbeitung einer Technologiepolitik für die Schreinerei Holzer AG in dieser Situation und im Allgemeinen notwendig? Begründen Sie Ihre Antwort.

Die Schreinerei Holzer AG wird kaum je in die Lage kommen Produktions- oder Prozesstechnologien selber zu entwickeln, eventuell leistet sie einmal einen – wahrscheinlich bescheidenen – Beitrag dazu. Somit ist die Formulierung einer Technologiepolitik nicht notwendig, was die Prozesstechnologien betrifft. Bei den Marktleistungstechnologien ist der Fall sehr ähnlich gelagert. Hier wird der Schwerpunkt auf der Marktleistungsentwicklung liegen, welche sich auf vorhandene Technologien abstützt. Begründet ist mit Sicherheit eine Technologiefrühaufklärung, um Entwicklungen nicht zu versäumen und Chancen zu nutzen. Kurz zusammengefasst: Die Schreinerei Holzer AG braucht keine ausformulierte Technologiepolitik.

Aufgabe 5 (Punktzahl 6)

Nachdem das Thema Technologiepolitik sich abgekühlt hat, geht's mit grossem Schwung an die strategische Planung. Die **Segmentierung** ist die erste zu lösende Frage. Der Geschäftsleitung erscheinen drei strategische Planungseinheiten – Küchen- und Badezimmermöbel, Verpackungen und Audio – als gegeben. Ihr Einwand ist, dass damit zwar die strategischen Geschäftsfelder, nicht aber die Branchen umschrieben sind. Prompt erhalten Sie den Auftrag, die drei Branchen zu beschreiben. Sie können das mit den jeweiligen Kundenbedürfnisse, -problemen oder -merkmalen tun. Die Frage, wer die Kunden sind, auf welche die strategischen Überlegungen zielen, sollen Sie auch gleich beantworten.

Der Einfachheit halber wird beschlossen, die strategischen Planungseinheiten (SPE) und die strategischen Geschäftsfelder gleich zu benennen.

-> Weiter auf der nächsten Seite

Branche SPE Küchen- und Badezimmermöbel:

Kunden: *Kunden sind die Benutzer der Küchen und Badezimmer, auf sie muss die Strategie gerichtet sein. Nicht zu vernachlässigen sind Beeinflusser wie Architekten, Küchen- und Badezimmerplaner und -anbieter*

Branche: *Die Kunden – wie auch die Beeinflusser – stellen die Qualität in den Vordergrund, sie legen Wert Funktionalität und auf gutes Design, sind bereit, einen angemessenen Preis zu bezahlen.*

Branche SPE Verpackungen:

Kunden: *Hersteller von Produkten, welche letztlich an Endkonsument verkauft werden, die Wert auf eine ansprechende, vielleicht auch ökologisch unbedenkliche, natürliche Verpackung legen. In Zusammenarbeit mit diesen werden die Bedürfnisse der Endverbraucher fixiert.*

Branche: *Produzenten von Konsumgütern, die eine qualitativ einwandfreie, hochstehende und differenzierte Verpackung brauchen.*

Branche SPE Audio:

Kunden: *Hersteller von Audiogeräten, einschliesslich Lautsprechern, die sich unter anderem durch qualitativ einwandfreie Holzgehäuse – als natürliches Material – und aussergewöhnliche Klangeigenschaften (bei Lautsprechern) differenzieren.*

Branche: *Hersteller von Audiogeräten mit hohem Qualitätsanspruch, bei denen der Preis eine vergleichsweise geringen Rolle spielt.*

Aufgabe 6 (Punktzahl 4)

Zufällig kam in der Geschäftsleitung kürzlich das Gespräch auf die **Erfahrungskurve** und den **Erfahrungskurveneffekt**. Man war sich einig, dass der Erfahrungskurveneffekt von den Anbietern einer Branche genutzt werden kann, um in die Branche eingedrungene Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen, und zwar wegen der tieferen Wertschöpfungskosten der älteren Anbieter. Herr Termin, der befürchtete auch noch Wertschöpfungskosten berechnen zu müssen, war sehr beruhigt. Er argumentierte, dass zum Beispiel im Falle der Küchen- und Badezimmermöbel das Ausnutzen der Erfahrungskurve kein Thema sei, weil die Branche so unattraktiv sei, dass sich nur Idioten in sie einzudringen versuchten. Darf in einem Fall, wie ihn die strategische Planungseinheit Küchen- und Badezimmermöbel darstellt, auf das Ausnutzen des Erfahrungskurveneffektes verzichtet werden? Begründen Sie Ihre Antwort.

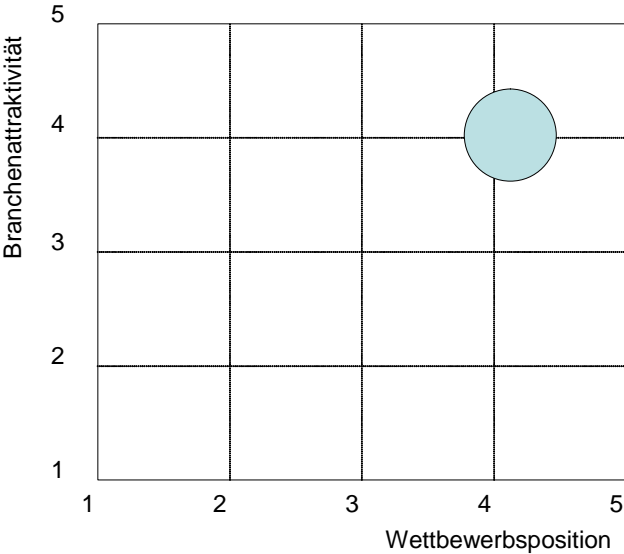
Auf das Ausnutzen des Erfahrungskurveneffektes darf unter keinen Umständen verzichtet werden. Wenn die Ersparnisse bei den Wertschöpfungskosten nicht dazu dienen, im Preiswettbewerb zu bestehen, so erhöhen sie doch die Marge. Zudem darf auf das Lernen – eine Ursache des Erfahrungskurveneffektes – nicht verzichtet werden. Dies führt zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und Kernkompetenzen.

Aufgabe 7 (Punktzahl 12)

Die strategische Planungseinheit Audio beschäftigt die Geschäftsleitung natürlich intensiv, weil sie als das jüngste Kind auch als interessant empfunden wird. Um über eine solide Beurteilung zu verfügen, werden Sie gebeten für diese strategische Planungseinheit (SPE) eine **Ist-Portfolioanalyse** durchzuführen. Sie sollen dazu die unten stehenden Vorlagen verwenden. Die Geschäftsleitung bittet Sie, keine Allerweltskriterien zu verwenden, sondern solche, welche zur SPE passen. Die Kriterienanzahl ist auf fünf beschränkt.

-> weiter auf der nächsten Seite

Kriterien Branchenattraktivität	Punktzahl (1 = schlecht, 5 = sehr hoch)				
<i>Wachstum</i>	1	2	3	4	5
<i>Ertragskraft</i>	1	2	3	4	5
<i>Wettbewerbsintensität</i>	1	2	3	4	5
<i>Markenidentität, Marktleistungsunterschiede</i>	1	2	3	4	5
<i>Gefahr des Brancheneintritts potenzieller neuer Konkurrenten</i>	1	2	3	4	5
Durchschnitt	<u>4.2</u>				
Kriterien Wettbewerbsposition (Wettbewerbsvorteile)	Punktzahl (1 = schlecht, 5 = sehr gut)				
<i>Marktleistungsqualität</i>	1	2	3	4	5
<i>Innovationskraft</i>	1	2	3	4	5
<i>Eingesetzte Prozesstechnologie</i>	1	2	3	4	5
<i>Termintreue</i>	1	2	3	4	5
<i>Mitarbeiterqualität</i>	1	2	3	4	5
Durchschnitt	<u>4.0</u>				



Portfolioanalyse

Aufgabe 8 (Punktzahl 4)

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen auf der Grundlage Ihrer Portfolioanalyse eine Empfehlung betreffend die **Normstrategie** und die **Grundstrategie**. Begründen Sie jeweils Ihre Antwort.

Normstrategie (bitte ankreuzen)

Investieren	Desinvestieren	Nutzen
-------------	----------------	--------

Begründung:

Die strategische Planungseinheit Audio weist eine ausgezeichnete Branchenattraktivität auf und die Aussichten, die Wettbewerbsposition verbessern, die Wettbewerbsvorteile vergrößern zu können, sind gegeben. Ansatzpunkte sind hier die im Portfolio genannten Kriterien der Wettbewerbsposition.

Grundstrategie (bitte ankreuzen)

Marktleistungsdifferenzierung	Preisdifferenzierung	Marktleistungsspezialisierung	Preisspezialisierung
-------------------------------	----------------------	-------------------------------	----------------------

Begründung:

Die SPE Audio ist in einer ausgeprägten Nische positioniert, die Marktleistungen sind in hohem Masse spezialisiert, deren Qualität steht im Zentrum, und der Preis ist im Vergleich dazu von untergeordneter Bedeutung.