

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

Integrales Management: Aufgabensammlung I

Fallschilderung – Die Molkerei Niederer in Hochstetten

Hochstetten liegt im Kanton Luzern, etwas abgelegen in 850 m über Meer in den Voralpen. Die Molkerei Niederer in Hochstetten verarbeitet Milch, die von den örtlichen Bauern angeliefert wird, zu einem qualitativ hochstehenden Alpkäse. Die Milch hat ihren eigenen, typisch würzigen Geschmack, der von kräftigen Alpenkräutern stammt. Das Holzfeuer, über dem die rohe Milch erwärmt wird, und das Fingerspitzengefühl der Käser geben dem Hochstetter Alpkäse seinen unvergleichlichen Geschmack. Er wird von der einheimischen Bevölkerung sehr geschätzt. Aber auch Fachgeschäfte der Umgebung vertreiben den Hochstetter Alpkäse mit bemerkenswertem Erfolg.

Die Molkerei Niederer stellt nicht nur den Alpkäse her, sondern auch Butter, Joghurt und Drinkmilch. Diese verkauft sie ausschliesslich an die dörfliche Bevölkerung, die überschüssige Milch an einen milchverarbeitenden Betrieb in der Umgebung. Frau Niederer hat eine unternehmerische Ader und richtete einen kleinen Laden ein, der ausgesuchte Lebensmittel im Sortiment führt. Dazu gehören selbstverständlich Milchprodukte, ausschliesslich Bio-Milchprodukte, hausgemachte Konfitüren, Teigwaren, ausgesuchtes Obst und Gemüse.

Frau Niederers Laden erzielt einen Jahresumsatz von CHF 120'000.--, ein nicht zu vernachlässigender Teil des Umsatzes der Molkerei. Der Gewinn aus dem Laden ist nur etwas kleiner als derjenige des Molkereibetriebes, obwohl dessen Umsatz bedeutend grösser ist. Frau Niederer erweitert das Sortiment laufend und achtet dabei stets darauf, dass neue Angebote auch auf eine gute Aufnahme durch die Kundschaft stossen. Ihre natürliche Freundlichkeit, ihr Charme und ihre Fachkompetenz locken auch Kunden aus der weiteren Umgebung an.

In Hochstetten gibt es neben Frau Niederers Laden noch eine kleine Metzgerei und einen Lebensmittelladen, Typ Tante-Emma-Laden. Die drei ergänzen sich zu einem Angebot, das von der Bevölkerung sehr geschätzt wird. In diesem Sinne gibt es keine wirkliche Konkurrenz unter den dreien.

Hochstetten liegt im Raum Luzern. Seine Einwohner arbeiten auch meist dort, verdienen recht gut – die Quote der Hausbesitzer in Hochstetten ist überdurchschnittlich hoch – und sind, wie das typisch für diese Schicht ist, überdurchschnittlich gebildet, umweltbewusst und auch um eine gesunde Lebensführung bemüht.

Die Molkerei Niederer beschäftigt auch einen Käser, der zusammen mit Herrn Niederer sämtliche Arbeiten ausführt. Herr Niederer selbst kümmert sich um die Führung der Finanzbuchhaltung - er ist stolz darauf, dass er seine Firma finanziell voll im Griff hat, was ihm sogar seine Hausbank bestätigt, die ihm schon oft einen Kredit angeboten hat, sollte er einen solchen brauchen. Was Herrn Niederer zunehmend stört ist, dass seine Molkerei so furchtbar klein ist. Wachstum in Hochstetten selbst ist nicht realisierbar, hingegen könnte er sich einen Verbund von Molkereien vorstellen. Fixkosten könnten gesenkt werden, die einzelnen Betriebe könnten einträgliche Spezialitäten pflegen und effizienter

arbeiten. Schwankungen bei der Milchlieferung könnten ausgeglichen werden. So ist er denn ständig auf der Suche nach Molkereibetrieben, die er übernehmen könnte. Vor einer Woche ergab sich in einem Nachbardorf eine solche Möglichkeit. Der dortige Molkereibesitzer will aus Altersgründen seinen Betrieb dicht machen, besser noch verkaufen. Herr Niederer steht nun vor einer tiefgreifenden Entscheidung, die innert drei Wochen gefällt sein muss.

Sie sind Absolventin, Absolvent einer Hochschule für Wirtschaft und wohnen in Hochstetten. Aus Sympathie und Interesse sind Sie auf deren Anfrage hin bereit, Frau und Herrn Niederer mit betriebswirtschaftlichem Rat zur Seite zu stehen. Ihr Angebot nehmen diese sehr gerne wahr.

Aufgabe 1

Die mögliche Übernahme des Molkereibetriebes bringt die Eheleute Niederer zum Nachdenken. Sie fragen sich, mit welchen Kriterien die Umwelt der Molkerei analysiert werden könnte. Im Internet finden Sie eine Kriterienliste, die sie noch ein wenig angepasst haben. Sie legen sie Ihnen vor, mit der Bitte, diejenigen Kriterien anzukreuzen, welche im Falle der Molkerei im Rahmen einer Umweltanalyse sinnvoll sind.

Kriterium ist im Rahmen einer Umweltanalyse	sinnvoll	nicht sinnvoll
Anliegen von Schweizer Konsumentenorganisationen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprüche des Trun- und Schützenvereins Hochstetten	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Finanzierungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gesundheitsbewusstsein	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufkraft der Einwohner Hochstettens	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitendenkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Politik des Verbandes Schweizerischer Käseexporteure	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortimentsbreite und Sortimentstiefe	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sparneigung in der Schweiz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Subventionierung der Landwirtschaft	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufgabe 2

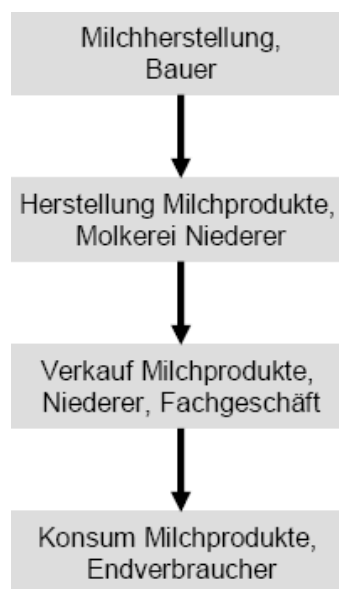
Nachdem Frau und Herr Niederer das von Ihnen empfohlene Lehrbuch zur Betriebswirtschaftslehre gelesen haben, stellen Sie Ihnen die Frage, ob auch im Falle der Molkerei Niederer die Formulierung funktionaler Politiken erforderlich sei. **Funktionale Politiken** – so erläutern sie Ihnen – sind unternehmungspolitische Zielsetzungen, die unternehmungswert und langfristig gültig, aber auf einen bestimmten Funktionsbereich beschränkt sind. Natürlich sind Sie von der Notwendigkeit funktionaler Politiken überzeugt, worauf Herr Niederer folgerichtig fragt, welche funktionalen Politiken im Falle der Molkerei Niederer zu erarbeiten. Nennen Sie ihm deren vier.

- *Marketingpolitik*
- *Finanzpolitik*
- *Marktleistungserstellungspolitik, Produktionspolitik*
- *Qualitätspolitik*

Aufgabe 3

Eines schönen Tages kommt Frau Niederer mit der Bitte zu Ihnen, ihr doch zu erklären, was eine **Wertschöpfungskette** ist und wie sie im Falle der Molkerei Niederer aussieht. Erklären Sie den Begriff der Wertschöpfungskette und zeigen Sie anhand einer Grafik die Wertschöpfungskette der Molkerei Niederer auf.

Eine Wertschöpfungskette umfasst die einzelnen Stufen der Wertschöpfung, die von der Rohmaterialgewinnung bis zur Entsorgung, zum Recycling reichen. Jede dieser Stufen trägt ihren Teil zur Erstellung einer Marktleistung bei. Die einzelnen Stufen werden in der Regel von einer Unternehmung besetzt.



Aufgabe 4

Irgendwo hat Herr Niederer etwas von **Prozessen** aufgeschnappt. Er erinnert sich daran, dass – von gesetzten Zielen ausgehend – Prozessstrukturen festgelegt werden können. Dies ist Herrn Niederer schleierhaft. Erklären Sie Herrn Niederer zum ersten, was Prozesse überhaupt sind, und zum zweiten, warum ohne das Vorliegen von Zielen keine Prozessstrukturen gestaltet werden können.

Prozesse sind eine Abfolge von Aktivitäten, welche nicht weiter detailliert werden. Sie können erst strukturiert werden, wenn das zu erreichende Ziel feststeht, wenn klar ist, welches der Output des Prozesses sein soll.

Aufgabe 5

Frau Niederer fasziniert die Idee, dass Unternehmungen eine **Vision** haben können, die ihnen die grundsätzliche Entwicklungsrichtung weist und festlegt, wie die Unternehmung von aussen gesehen werden will. Sie stellt sich zwei Leitsätze vor, die an der Türe ihres Ladens prangen und Kundinnen und Kunden ein positives Bild der Molkerei Niederer vermitteln sollen. Bei der erst besten Gelegenheit ersucht sie Sie, ihr zwei solche Leitsätze zu formulieren.

- *Wir liefern qualitativ hochstehende naturnahe Milchprodukte.*
- *Die Anliegen und Wünsche unserer Kunden sind Leitlinie unseres Handelns.*