

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

Strategisches 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.

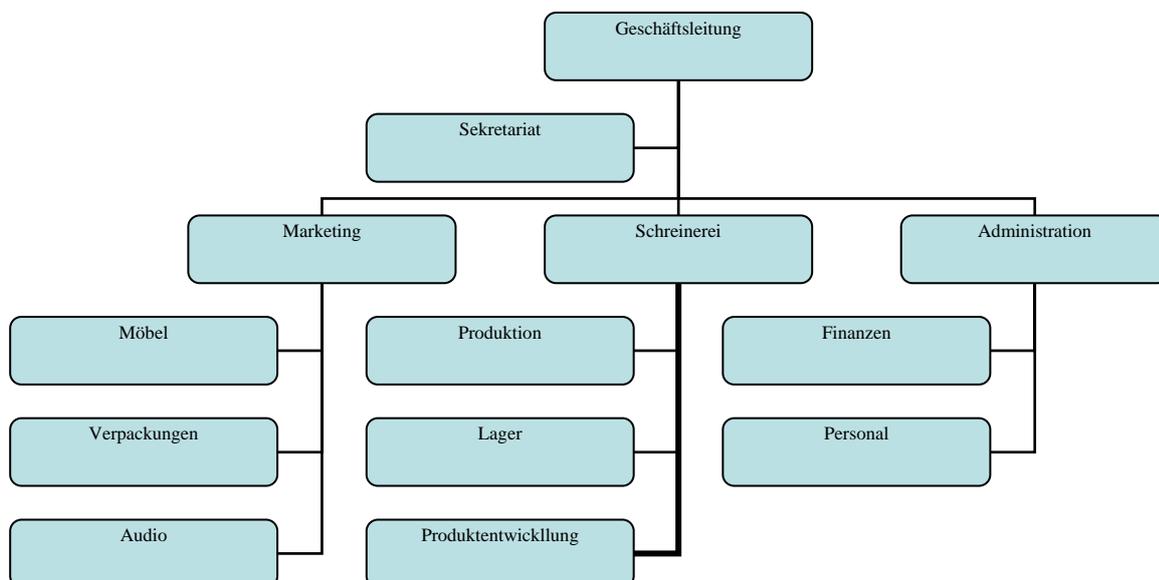


Im Audibereich verfügt die Schreinerei Holzer AG über umfassendes Know-how bezüglich Holzverarbeitung und Akustik. Eine Kombination von Kernkompetenzen, wie sie sich selten auf dieser Welt findet. Entsprechend rasant entwickeln sich die Umsatzzahlen.

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?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Das Vorgehen:

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.

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: _____

Branche SPE Verpackungen:

Kunden: _____

Branche SPE Audio:

Kunden: _____

Aufgabe 6 (Punktzahl 4)

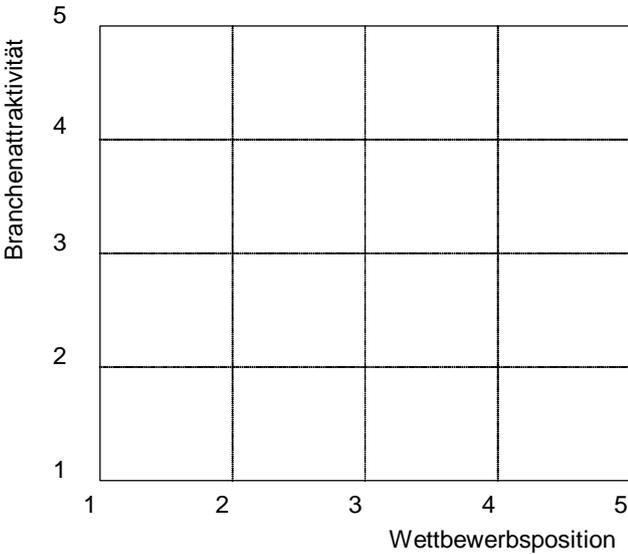
Zufällig kam in der Geschäftsleitung kürzlich das Gespräch auf die **Erfahrungskurve** und den **Erfahrungskurveneffekt**. Man war sich einig, dass der Erfahrungskurveneffekt von den Anbietern einer Branche genutzt werden kann, um in die Branche eingedrungene Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen, und 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.

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)				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Durchschnitt				
Kriterien Wettbewerbsposition (Wettbewerbsvorteile)	Punktzahl (1 = schlecht, 5 = sehr gut)				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Durchschnitt				



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:

Grundstrategie (bitte ankreuzen)

Marktleistungs- differenzierung	Preisdifferenzierung	Marktleistungs- spezialisierung	Preisspezialisierung
------------------------------------	----------------------	------------------------------------	----------------------

Begründung:
