

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

## Strategisches Management: Übungsserie II

### Ausgangslage und Fallschilderung

Die Buchhandlung zum Turm liegt im Zentrum von Solothurn und ist das Stammhaus der Buch+Verlag Wurm AG. Hier begann, was sich heute zu einer ansehnlichen Unternehmungsgruppe entwickelt hat. Die Buchhandlung zum Turm blickt auf eine lange Tradition zurück – sie wird demnächst ihr Siebzigjahr-Jubiläum begehen. Gegründet wurde sie 1937 von Johann August Wurm. Seine Vision war es, Bildung zu verkaufen. Er bot ein ansehnlich breites Sortiment an, das von Belletristik bis zur Fachliteratur reichte, Kinderbücher, Bildbände und weitere Spezialitäten umfasste. Bei allem Engagement für



die Bildung war Johann August Wurm auch ein begnadeter Unternehmer, dem es gegeben war, Trends und Tendenzen frühzeitig zu erkennen und sein Handeln konsequent danach zu richten. Ein Beispiel dafür ist, dass Johann August Wurm bereits in den frühen Fünfziger Jahren den eigentlichen Buchhandel, den Verkauf neuer Bücher, vom Antiquariat trennte, dies aus der Erkenntnis heraus, dass sich die Zielpublika der beiden in ihren Bedürfnissen stark unterscheiden. Beiden ist Lesen ein Bedürfnis. Bei den Antiquariatskunden

kommt noch eine bemerkenswerte Leidenschaft fürs Buch hinzu, die sich oft noch in einem ausgeprägten Sammlertrieb niederschlägt.

Die Trennung von Buchhandel und Antiquariat erwies sich als goldrichtig. Die beiden heute in Zürich und Bern angesiedelten Antiquariate ähneln schon fast Museen. Sie sind auf eine sehr wohlhabende bibliophile Kundschaft ausgerichtet und entsprechend eingerichtet, sehr gepflegt, sehr stilsicher, sehr traditionsbewusst.

Die Buchhandlung zum Turm blieb nicht die einzige. Schon Johann August Wurm eröffnete 1953 ein zweites Geschäft.



Heute gehören zur Buch+Verlag Wurm AG vier Buchhandlungen in Aarau, Luzern, Solothurn und Winterthur, alle an ausgezeichneten hoch frequentierten Standorten gelegen, mit freundlich, funktional und modern gestaltetem Interieur.

In den Boomjahren Anfang der Sechziger Jahre war es Heinz Wurm, Sohn des Johann August und damaliger Geschäftsleiter, der einen gewagten, letztlich aber erfolgreichen Schritt unternahm. Getrieben vom Gedanken, dass die Buch+Verlag Wurm AG ihren Tätigkeitsbereich ausdehnen müsse, erwarb er einen Verlag. Er fokussierte das Geschäft auf das Verlegen anspruchsvoller Literatur, geschrieben von ausgezeichneten Autoren, bekannten, um nicht zu sagen berühmten. Aber auch junge Autoren mit hohem künstlerischem Gehalt fanden hier ihren Platz. Den Verlag nannte er schlicht Librum, eine Marke, die heute zu den bekanntesten in ihrem Segment gehört. Librum kann auf eine Stammkundschaft zählen, die sich durch grosse Loyalität auszeichnet. Sie ist charakterisiert durch hohen literarischen und künstlerischen Anspruch. Die Bücher werden in sorgfältig ausgewählten Druckereien, schweizerischen und deutschen, hergestellt. Das wirft zwar einige logistische Probleme auf, ist aber im Einzelfall eine kostengoptimale Lösung, wie es Heinz Wurm zu bezeichnen pfllegt.



Dessen Sohn Michael Wurm, Enkel des Johann August, zeigte sich nicht weniger unternehmerisch als seine Vorfahren. Ihm war die Ausrichtung der Buch+Verlag Wurm AG auf den hoch stehenden Buchhandel und auf das Verlegen literarisch anspruchsvoller Werke zu einseitig. So ergänzte er zunächst das Sortiment der Buchhandlungen zuerst um Videos, dann um DVD's, und schlussendlich kamen Hörbücher hinzu, gerade rechtzeitig um deren

Aufschwung voll mitzunehmen. Gegenwärtig verzeichnen sie ein jährliches Umsatzwachstum von 16%. Die elektronischen Medien betten sich in das übrige Sortiment nahtlos ein und runden es ideal ab. Der Versuch des Vertriebs von CD's mit klassischer Musik erwies sich als Fehlschlag, allerdings ohne schwerwiegende Folgen.

Ein zweiter Entwicklungsschritt ergab sich aus zwei sich nahezu gleichzeitig bietenden Möglichkeiten. Die erste war, dass Herr Wurm der Kauf eines Verlages angeboten wurde, der sich der Publikation von Trivilliteratur – manche nennen es Schund – verschrieben hatte. Anfänglich verwarf Herr Wurm das Ganze als Unsinn. Es liess ihm aber gleichwohl keine Ruhe, weil es ihm als Ausweg aus der einseitigen Ausrichtung auf Qualitätsprodukte erschien. Die Produkte des Verlages waren keine Bücher, sondern Hefte, die regelmässig, meist in zweiwöchentlichem Abstand, erscheinen. Dazu zählen bekannte Reihen wie die Arztromane "Dr. Brem", die Krimireihen "Detektiv Horisberger" und "Inspektor Scholz", die auf eine heile Welt ausgerichteten Reihen "Tierarzt Wunder" und "Bauer Hitz". Sie alle fanden und finden eine zahlreiche Kundschaft, wären ein ausgesprochen lohnendes Massengeschäft.

Das Zögern Herrn Wurms hatte ein Ende, als sich ihm Gelegenheit bot, eine Druckerei in Slowenien zu erwerben. Diese war auf den Rotationsdruck von Zeitungen und Zeitschriften ausgerichtet und kam mehr schlecht als recht über die Runden, obwohl sie über modernste Einrichtungen verfügte. Allein die äussere Erscheinung der Druckmaschine flösst dem Laien Respekt ein: Drei Stockwerke hoch türmt sie sich vor dem Betrachter auf. 42 Meter lang, 14 Meter hoch und 660 Tonnen schwer ist die

Maschine, die im Durchschnitt rund 445 Kilogramm Farbe pro Stunde aufs Papier bringt. Ergänzt wird sie um eine Versandanlage, welche die Möglichkeit bietet, mit der Multi-Sert-Drum-Technik bis zu acht Vorprodukte wie Beilagen und Prospekte in ein Druckerzeugnis einzustecken. Anschliessend werden die Produkte im Kreuzleger mit Deckblattdrucker oder in der Hochleistungs-Inkjet-Adressierungsanlage zum Versand vorbereitet und konfektioniert. Das alles würde neben dem traditionellen Vertriebskanal – Kiosken, Tankstellen etc. – einen weiteren, nämlich das Abonnementgeschäft bei den Heften, eröffnen. Zur Druckerei lässt sich feststellen, dass sie für den Druck, die Konfektionierung und den Versand von Massenerzeugnissen eher bescheidener Qualität hervorragend ausgerüstet ist.

Herr Wurm zählte eins und eins zusammen – Hefte und Druckerei – und packte die Chance. Leserinnen und Lesern, die Möglichkeit, zu bieten, Hefte zu abonnieren, war ein Geniestreich ohne gleichen, die solide Basis für die erfolgreiche Diversifikation.

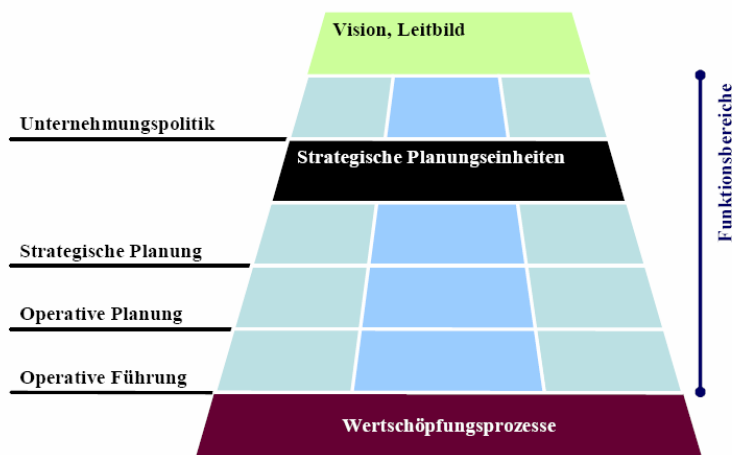
Heute verfügt die Buch+Verlag Wurm AG über ein ansehnliches Sortiment. Der Assistent von Herrn Wurm fasste die wichtigsten Daten der Unternehmung kürzlich in einer Tabelle zusammen (siehe unten) Der Gesamtumsatz der Buch+Verlag Wurm AG beläuft sich gegenwärtig auf 55 Mio. CHF. Die Mitarbeitendenzahl beträgt 157 in den einzelnen Geschäftsbereichen. Dazu kommen 10 in Administration und Management. Das ergibt einen Umsatz pro Mitarbeiter von ca. CHF 330'000.--. Die Bruttomarge aller Bereiche beläuft sich auf 18.85 Mio. CHF.. Das ist natürlich nicht identisch mit dem Gewinn der Buch+Verlag Wurm AG, dieser ist der Herren Wurm Geheimnis. Nur so viel lassen sie manchmal durchblicken, dass es um die Finanzierung und das Finanzierungspotential der Unternehmung hervorragend bestellt ist. Zuletzt hat sich das beim Erwerb der Druckerei gezeigt.



<b>Die Buch und Verlag Wurm AG</b>	<b>Antiquariate</b>	<b>Buchhandel (Sortimentsbuchhandel)</b>	<b>Librum Verlag</b>	<b>Trivalliteratur (Verlag und Druckerei)</b>
<b>Sortiment</b>	Gebrauchte Bücher, Raritäten und Wertvolles, Sammlerstücke	Vollsortiment	Anspruchsvolle deutschsprachige Literatur, ausschliesslich gebundene Bücher	Trivalliteratur in Heftform, Zeitungsdruck für Zeitungsverlage
<b>Vertriebskanal</b>	2 Antiquariate (Zürich, Bern)	4 Buchhandlungen (Aarau, Luzern, Solothurn, Winterthur)	Buchhandel, eigener und fremder	Kioske, Tankstellen etc.
<b>Preis</b>	Einzelbewertung	Verlagsvorgaben (Buchpreisbindung)	CHF 30.00 bis 45.00	CHF 6.00 bis 8.00
<b>Umsatz</b>	3 Mio. CHF	11 Mio. CHF	15 Mio. CHF	26 Mio. CHF
▪ <b>Anteil am Gesamtumsatz</b>	5%	20%	27%	47%
<b>Mitarbeitende, ohne Autoren</b>	8	22	95	32
<b>Bruttomarge</b>	1.8 Mio. CHF	4.95 Mio. CHF	3 Mio. CHF	9.1 Mio. CHF
<b>Bruttomarge in % des Umsatzes</b>	60 %	45 %	20%	35%
▪ <b>Anteil am Total Bruttomarge</b>	9.5%	26.3%	15.9%	48.3%

Heinz Wurm ist heute Verwaltungsratspräsident, sein Sohn Michael Delegierter des Verwaltungsrates und Geschäftsführer. Heinz Wurm möchte sich gerne aus der Unternehmung zurückziehen und endlich seinem Hobby, der Schmetterlingszucht, nachgehen. Zuvor möchten beide Herren die Buch+Verlag Wurm AG auf ein solides Fundament stellen. Dazu gehört, dass ein integrales Managementsystem her muss, das normatives, strategisches und selbstverständlich auch operatives Management abdeckt. Vater Wurm hat ein Germanistikstudium, Sohn Wurm ein Ingenieurstudium hinter sich. Management, haben sie irgendwo gelesen, ist keine Berufung, sondern ein Beruf, der erlernt sein will. Folgerichtig absolvieren sie in schöner Eintracht ein sündhaft teures Nachdiplomstudium "Management" an der Universität St. Gallen. Um sich zusätzliche Managementkompetenz ins Haus zu holen, wurden Sie auf die neu geschaffene Stelle "Unternehmensentwicklung" berufen. Vom Buchhandel, dem Verlagswesen und der Drucktechnik haben Sie zwar keinen Schimmer, dafür steht es um Ihr Managementwissen umso besser. Ihre Aufgabe wird es sein, Vater und Sohn Wurm beim Aufbau eines Managementsystems zu unterstützen und so das Fundament für lang anhaltenden Unternehmungserfolg zu legen.

### Aufgabe 1 (Punktzahl 4)



Die Herren Wurm haben in der Literatur ein **Managementsystem** gefunden, das sie dem Projekt Unternehmungsentwicklung zu Grunde legen wollen. Weil in der Buch+Verlag Wurm AG ausser einer Budgetierung keine weiteren Elemente eines Managementsystems vorhanden sind, stellt sich die Frage, wo mit dessen Aufbau begonnen werden soll. Heinz Wurm vertritt die Auffassung, dass top down vorgegangen werden muss,

an erster Stelle steht die Formulierung einer Unternehmungspolitik, dann kommt die strategische und operative Planung. Michael Wurm hält es für angebracht, mit der strategischen Planung zu beginnen und dort mit dem Bereich Trivilliteratur – ihm schwebt vor, ihn als strategische Planungseinheit zu definieren –, da in diesem noch Manches zu ordnen ist. Von Michael Wurm erhalten Sie den Auftrag, abzuklären, ob sein Vorgehensvorschlag vernünftig ist. Müssen dafür bestimmte Bedingungen gegeben sein?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Aufgabe 2 (Punktzahl 3)

Nach langem Hin und Her wurde beschlossen top down vorzugehen und mit der **Umweltanalyse** einzusetzen. Klar ist, dass sich diese auf Gegenwart und Zukunft beziehen muss. Beim Zeithorizont, also der Frage, wie weit in die Zukunft zu blicken ist, sind sich die Herren Wurm unsicher. Einerseits wissen sie, dass bei einem grossen Zeithorizont die Wahrscheinlichkeit, mit der Prognose falsch zu liegen, gross ist. Andererseits steht zum Beispiel die Frage an, ob ein neues Gebäude für den Librum Verlag gebaut werden soll, ein Vorhaben, das mindestens vier Jahre in Anspruch nehmen wird. Wie ist der Zeithorizont im Falle der Buch+Verlag Wurm AG festzulegen? Muss je nach den zu analysierenden Faktoren differenziert werden? Begründen Sie Ihre Antwort.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Aufgabe 3 (Punktzahl 3)

Nachdem man sich über Grundsätzliches geeinigt hat, wird die Umweltanalyse in Angriff genommen. Doch schon bei der Analyse der Ansprüche der Stakeholder liegt man sich wieder in den Haaren. Die Frage ist, wie die **Ansprüche der Kunden** – Leser von hoch stehender Literatur, Leser von Trivialliteratur, Buchsammler, Buchhandel, Zeitungen und Zeitschriften – erfasst werden sollen, alle zusammen oder jede Kundengruppe für sich? Sie sollen sich dazu eine Meinung bilden, die Frage konkret beantworten und eine Begründung mitliefern.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 4 (Punktzahl 4)**

Die beiden Herren Wurm wollen natürlich auch ein Unternehmungsleitbild für die Buch+Verlag Wurm AG ausarbeiten. Sie wollen, dass dieses selbstverständlich die oberste Zielsetzung der Gesamtunternehmung bildet und gleichzeitig als ein Kommunikationsmittel für eine breitere Öffentlichkeit genutzt werden kann. Damit stellt sich die Frage, ob ein Leitbild erarbeitet werden soll oder gar deren fünf – eines für die Buch+Verlag Wurm AG als Ganzes oder deren fünf für einzelnen Bereiche und die Buch+Verlag Wurm AG selbst. Welche Alternative ist vorzuziehen. Begründen Sie Ihre Entscheidung.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 5 (Punktzahl 10)**

Um die finanzielle Führung der Unternehmung ist es hervorragend bestellt. Gleichwohl möchten die beiden Herren Wurm eine **Finanzpolitik** für die gesamte Buch+Verlag Wurm AG formulieren. Zu Händen des Finanzchefs haben sie die unten stehende Liste erarbeitet. Bevor sie an diesen weitergeleitet wird, soll Sie von Ihnen überprüft werden. Geben Sie für jeden einzelnen Punkt an, ob in die Finanzpolitik der Buch+Verlag Wurm AG aufgenommen werden soll.

Inhaltspunkte	Soll der Inhaltspunkt in der Finanzpolitik der Buch+Verlag Wurm AG geregelt sein? (Bitte ankreuzen)	
	ja	nein
Bewertungsgrundsätze von Aktiven und Passiven		
Eigenfinanzierungsgrad (Verhältnis Eigen- zu Gesamtkapital)		
Finanzierungsgrundsätze		
Gewinnziel (Umsatzrendite)		
Inhalt des Finanzteils des Geschäftsberichtes		
Intensität des Anlagevermögens (Verhältnis von Anlage- zu Gesamtvermögen)		
Interner Ertragssatz für Investitionsvorhaben		
Kontenplan für Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung		
Lagerumschlag in CHF		
Zahlungskonditionen		



**Aufgabe 6 (Punktzahl 10)**

Es hat seine Zeit in Anspruch genommen, aber einmal war die Unternehmungspolitik in ihrer Gänze formuliert. Als nächstes stand die **Segmentierung**, die Bildung strategischer Planungseinheiten, an. Es stand von Anfang an fest, dass die vier Bereiche – Antiquariate, Buchhandel, Librum Verlag und Trivialliteratur – als strategische Planungseinheiten betrachtet werden müssen. Einzig im Bereich Trivialliteratur herrscht Unsicherheit. Dessen Marktleistungen sind die Romanhefte, aber auch der Druck, die Konfektionierung und der Versand von Zeitungen und Zeitschriften. Es stellt sich das Problem, ob der Bereich in zwei strategische Planungseinheiten – Trivialliteratur und Zeitungsdruck – geteilt werden soll. Sie sollen das Problem lösen, die untenstehende Frageliste beantworten und Ihre Antwort auch begründen.

- ✓ Befriedigt jede strategische Planungseinheit ein eigenständiges und dauerhaftes Bedürfnis einer klar umschriebenen Branche?

---

---

---

---

---

- ✓ Muss für jede strategische Planungseinheit eine unabhängige Strategie verfolgt werden?

---

---

---

---

---

- ✓ Ist im Falle jeder strategischen Planungseinheit eine eigenständige Marktleistungsgestaltung und -entwicklung möglich?

---

---

---

---

---

- ✓ Sind für jede strategische Planungseinheit die Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg gegeben?

---

---

---

---

---

- ✓ Ist die strategische Planungseinheit, auf sich allein gestellt, langfristig überlebensfähig?

---

---

---

---

---

### Aufgabe 7 (Punktzahl 7)

Eine wesentliche Basis jeder strategischen Planung ist die Klarheit über die Kernkompetenzen der Gesamtunternehmung. Das ist natürlich den Herren Wurm bekannt. Ihre Begriffsdefinition lautet: "Eine Kernkompetenz ist die dauerhafte Grundlage für die Befriedigung eines Kundenbedürfnisses, die von der Konkurrenz nur schwer imitiert werden kann. Kernkompetenzen können in Wissen, Fähigkeiten, Ressourcen und Prozessen begründet sein." Sie erhalten den Auftrag die Kernkompetenzen der Buch+Verlag Wurm AG zu nennen und sie den einzelnen strategischen Planungseinheiten zuzuordnen. Es sollen nicht mehr als sieben Kernkompetenzen sein. Im Übrigen hat man sich unabhängig von Ihrer Darlegung entschieden fünf strategische Planungseinheiten zu definieren. Sie finden sich natürlich in untenstehender Tabelle:

Kernkompetenzen Bitte angeben	Strategische Planungseinheiten				
	Antiquariate	Buchhandel	Librum Verlag	Trivialliteratur	Zeitungsdruck





### Aufgabe 10 (Punktzahl 6)

Im Rahmen des von ihnen besuchten Nachdiplomstudiums haben die Herren Wurm das Thema Lebenszyklus verpasst. Unklar ist Ihnen, warum das **Lebenszyklusmodell** auf Branchen und auf strategische Geschäftsfelder getrennt angewandt werden muss. Sie sollen Ihnen diese Frage beantworten und auch noch gleich einen Teil ihrer Hausaufgaben erledigen, welche die Beurteilung einiger Aussagen zum Lebenszyklus beinhalten.

*Warum muss das Lebenszyklusmodell auf Branchen und auf strategische Geschäftsfelder getrennt angewandt werden?*

---



---



---



---



---



---



---



---

Aussage zum Lebenszyklusmodell	Die Aussage ist... (Zutreffendes bitte ankreuzen)	
	...richtig	...falsch
Am Beginn des Lebenszyklus eines strategischen Geschäftsfeldes ist im Allgemeinen die Marktleistung der primäre Wettbewerbsfaktor, durch den man sich von der Konkurrenz abheben kann.		
Im Laufe des Lebenszyklus einer Branche setzt der Preiswettbewerb ein. Wann dies geschieht, ist hauptsächlich vom Entwicklungspotential der Marktleistung abhängig.		
Im Lebenszyklus einer Branche treten zwei Anbieteroligopole auf, das eine ab der späten Einführungsphase, das andere mit dem Ende des sich anschließenden Anbieterpolypols. In beiden Oligopolen finden sich die gleichen Anbieter wieder.		
In die Sättigungsphase des Lebenszyklus einer Branche befindet sich die strategische Planungseinheit im Portfolio im Quadranten der Cash Cow.		

**Aufgabe 11 (Punktzahl 2)**

"**Kritische Erfolgsfaktoren** sind die meist wenigen Faktoren, die zutreffen, stimmen oder gegeben sein müssen, damit man mit einiger Sicherheit annehmen darf, dass das Geschäft gut läuft. Gute kritische Erfolgsfaktoren haben zudem noch Frühwarncharakter und lassen damit Zeit für notwendige Reaktionen." Das ist die Definition, die Sie den Herren Wurm geliefert haben. Umgehend kam die Bitte zurück, ihnen vier solcher kritischer Erfolgsfaktoren für die strategische Planungseinheit Librum Verlag als Beispiele zu nennen. Geben Sie vier kritische Erfolgsfaktoren für die strategische Planungseinheit Librum Verlag an.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_