



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul I: Strategisches Management

Lösungshinweise zur 1. Musterklausur

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdruckes, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für jede Form der Kommunikation zwischen den Studierenden des IWW.

Folgende Lösungen sollen Ihnen die Antworten auf die Klausurfragen erleichtern. Sie sind teilweise stichwortartig und daher nicht als umfassend und hinreichend für die jeweiligen Fragen anzusehen. Die Stichworte sind knapp und prägnant zu erläutern, Zusammenhänge gegebenenfalls aufzuzeigen.

Aufgabe 1:

Punkte 60

Entscheiden Sie, ob die folgenden Aussagen richtig oder falsch sind.
(Falsche Antworten führen nicht zu Punktabzug.)

richtig falsch

- | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------------|
| 1. Die wichtigsten Konkurrenten sind zu analysieren, um notwendige Erkenntnisse über die Branchenstruktur zu erhalten. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Die Wertkette dient im Wesentlichen der Analyse brancheninterner Strukturen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Benchmarking liefert vor allem denn gute Ergebnisse, wenn es sich um Unternehmen einer Branche handelt. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Die Portfolio-Analyse liefert Wettbewerbsstrategien für strategische Geschäftseinheiten. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Die Wettbewerbsstrategien der strategischen Geschäftseinheiten müssen Synergieeffekte berücksichtigen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Nur innovative Unternehmen können erfolgreich diversifizieren. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7. Kosten- und Differenzierungsvorteile lassen sich nicht gleichzeitig erzielen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8. Indirekte Leistungsbereiche sollten regelmäßig, am besten jährlich, einer Gemeinkostenwertanalyse unterzogen werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9. In allen Managementfunktionen erfolgt sowohl Selektion als auch Reflexion, um Komplexität zu bewältigen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10. Das Ergebnis, das ein Unternehmen am Markt erzielt, lässt sich weitgehend durch die Struktur der Branche erklären. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 11. Nur wer in der Lage ist, seine Kernkompetenz(en) klar zu analysieren, kann langfristig Erfolge erzielen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 12. Die Aufgabenumwelt umfasst sämtliche Einflüsse auf das Unternehmen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 13. Stakeholder können Unternehmen beeinflussen, ohne dabei ein Risiko einzugehen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 14. Die Normstrategien der Portfolioanalyse gelten nur, wenn Produkte nicht dem Lebenszyklus unterliegen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

15. Erst wenn die Preise nicht mehr gesenkt werden können, sollte eine Differenzierungsstrategie gewählt werden.

Aufgabe 2:

Punkte 20

Mintzberg unterscheidet fünf Strategiekonzepte; beschreiben Sie diese prägnant.

Strategie als

- Plan (plan) blickt in die Zukunft und beschreibt, wie ein vorgegebenes Ziel erreicht werden soll.
- Muster (pattern) blickt in die Vergangenheit; es geht um Regelmäßigkeiten, die bewusst oder unbewusst entstanden sind und nachträglich als Strategie gesehen werden können.
- Position (position) ist nach außen gerichtet und legt fest, welche unverwechselbare Position man einnehmen möchte, um sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden.
- Perspektive (perspective) ist auf das Unternehmen selbst gerichtet und fokussiert dessen Entwicklungsfähigkeit, das „was ist möglich“.
- List (ploy) betrachtet Spielzüge des Managements gegenüber anderen Akteuren, z. B. Konkurrenten, Mitarbeitern, Lieferanten, Politikern usw.

Aufgabe 3:

Punkte 10

Was versteht man unter dem sog. modifizierten SCP-Paradigma?

Danach hängt der Erfolg eines Unternehmens (performance) grundsätzlich von den zentralen Charakteristika der Branche, z. B. Produktdifferenzierung, Konzentrationsgrad, Kostenstruktur, (structure) ab, die wiederum das Verhalten des Unternehmens (conduct) beeinflussen. Es werden jedoch Rückwirkungen des (strategischen) Unternehmensverhaltens und des Unternehmensergebnisses auf die Branchenstruktur berücksichtigt. Wenn der einfache Kausalzusammenhang aufgegeben wird, gibt es auch unterschiedlich erfolgreiche Strategien der Unternehmen.

Aufgabe 4:

Punkte 10

Was versteht man unter Kernkompetenzen? (10 Punkte)

Kernkompetenzen besitzen eine besondere strategische Bedeutung im Wettbewerb. Betont werden der kollektive Lernprozess und die Koordination von produktionsbezogenen Fähigkeiten und technologischer Entwicklung. Charakteristisch ist das komplexe Zusammenspiel von Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Kompetenzen, das von außen, aber auch innerhalb des Unternehmens nicht eindeutig nachvollziehbar ist. Es handelt sich dabei um Querschnittsfähigkeiten auf Gesamtunternehmensebene, die in der Erstellung vieler Produkte und in vielen Unternehmensbereichen genutzt werden können.

Aufgabe 5:**Punkte 20****Beschreiben Sie prägnant die fünf Wettbewerbskräfte Porters.**

- Eine Bedrohung durch neue Anbieter resultiert aus dem durch deren Markteintritt steigenden Angebot und den in der Folge sinkenden Preisen. Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Konkurrenten hängt in erster Linie von der Höhe der Markteintrittsbarrieren ab: (1) Betriebsgrößen-, (2) Produktdifferenzierungs- und (3) absolute Kostenvorteile der etablierten Anbieter, (4) den Kapitalbedarf der neuen Anbieter, (5) die Umstellungskosten der Abnehmer bei einem Wechsel zu dem neuen Produkt, (6) den beschränkten Zugang zu den Vertriebskanälen sowie (7) staatliche Reglementierungen und (8) die erwartete Vergeltung der etablierten Anbieter.
- Die Verhandlungsstärke der Abnehmer hinsichtlich niedrigerer Preise, höherer Qualität und besseren Services ergibt sich beispielsweise aus (1) dem Konzentrationsgrad der Abnehmer, (2) dem Wert der Produkte, (3) dem Standardisierungsgrad der Produkte, (4) der Gefahr der Rückwärtsintegration und (5) der Transparenz des Markts für die Abnehmer.
- Aufgrund ihrer Verhandlungsstärke können die Lieferanten drohen, die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken. Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn (1) es nur wenige Zulieferer gibt, (2) der Wechsel hohen Aufwand verursacht oder die Zulieferer in Konkurrenz zum Unternehmen treten, d. h. Zugang zum Kunden erlangen können, z. B. durch Vorwärtsintegration oder (Online-)Direktverkauf.
- Die Bedrohung durch Ersatzprodukte mit gleichen Funktionen entsteht dadurch, dass diese eine Preisobergrenze für das Produkt der Branche festlegen und dessen Absatzmenge beschränken.
- Die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern äußert sich beispielsweise in Form von Rabatten, Werbung, modifizierten Produkten oder besserem Service. Sie erhöht sich bei (1) geringem Wachstum der Branche bzw. Marktsättigung, (2) Überschusskapazitäten und hohen fixen Kosten, (3) fehlender Produktdifferenzierung und (4) hohen Austrittsbarrieren.