Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH Institut an der FernUniversität in Hagen

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul I: Strategisches Management

Lösungshinweise zur 3. Musterklausur

Zu Übungszwecken können Sie die Klausur auf Ihrem Rechner abspeichern, mit einem PDF-Reader öffnen und Ihre Lösungen in die vorgesehenen Antwortfelder eintragen.

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 <u>nicht</u> 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 folgende Aussagen richtig oder falsch sind. Falsche Antworten führen nicht zu Punktabzug.

		richtig	falsch
1.	Strategische Planung zielt auf Wettbewerbsvorteile.	x	
2.	Strategische Planung ist langfristig orientiert und Aufgabe von Spezialisten.		x
3.	Planung ist die zentrale Aufgabe im Rahmen des strategischen Managements.		x
4.	Es gibt kein einheitliches Verständnis von Strategie.	x	
5.	Es gibt kein einheitliches Verständnis von strategischem Management.	x	
6.	Strategische Planung muss alle relevanten Einflussfaktoren berücksichtigen.		x
7.	Die Menschen in Unternehmen erhöhen die Komplexität des strategischen Managements.	x	
8.	Im Zuge der strategischen Planung müssen komplexe Probleme systematisch zerlegt werden, da nur so eindeutige Lösungen möglich sind.		x
9.	Eine Strategie kann auch Regelmäßigkeiten zum Ausdruck bringen, die bewusst oder unbewusst entstanden sind.	x	
10.	Eine Strategie soll beschreiben, wie ein vorgegebenes Ziel zu erreichen ist	x	
11.	Die Strategie legt eine zukünftige Position fest, die es erlaubt, sich von anderen zu unterscheiden.	x	
12.	Gegenstand der Strategie ist das Unternehmen und dessen Entwicklungsfähigkeit.	x	
13.	Strategie beschreibt die Aktivitäten der Manager gegenüber den Stakeholdern.	x	
14.	Deskriptive Ansätze sind darauf gerichtet, die richtige Strategie in der richtigen Form zu entwickeln.		x
15.	Präskriptiv orientierte Strategieforschung beschreibt Strategieprozesse bzw. unterschiedliche Aspekte des strategischen Managements.		x

Aufgabe 2: **Punkte 5**

Nennen Sie verschiedene Weiterentwicklungen der Branchenstrukturanalyse.

- Value Net
- Dekonstruktionsanalyse
- Value Migration
- Branchenlebenszyklus
- Hyperwettbewerb

Aufgabe 3: **Punkte 15**

Beschreiben Sie die Grundidee des Value Net.

Anders als bei der klassischen, auf Konkurrenz fokussierten Sicht haben die Wettbewerbskräfte nicht nur negativen Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens, es sind auch Interaktionen denkbar, die Chancen bieten. So können beispielsweise konkurrierende Unternehmen ein gemeinsames Interesse daran haben, einen neuen Standard zu etablieren, um sich besser als im Alleingang im Wettbewerb zu positionieren.

- Erweiterung der fünf Wettbewerbskräfte um Komplementoren

  Deshalb wurde Porters Modell erweitert; Unternehmen agieren nicht nur in einem Netzwerk sich gegenseitig beeinflussender Zulieferer, Abnehmer und Konkurrenten, darüber hinaus üben Komplementoren Einfluss auf das Geschehene aus. Diese stellen für den Endkunden Produkte und Dienstleistungen bereit, durch die sich die Attraktivität des Basisprodukts erhöht. Komplementäre Güter sind solche, die sich in der Nutzenstiftung gegenseitig unterstützen.

- Denken in Ergänzungen

  Die Analyse des Value Net setzt ein Denken in Ergänzungen voraus, das sowohl konkurrierende als auch komplementäre Beziehungen berücksichtigt: Ein Unternehmen kann einerseits von der Existenz der Komplementoren profitieren, andererseits mit diesen im Wettbewerb stehen. Microsoft z. B. konkurrierte über Jahre hinweg mit Netscape um die Vorherrschaft im Bereich der Webbrowser, gleichzeitig forcierten sie gemeinsam die Entwicklung von Sicherheitsstandards, um die Nachfrage nach Internetprodukten zu stimulieren.

- Netzwerke und Kooperationen

  Neben der Betrachtung von Komplementoren existieren Ergänzungen der Branchenstrukturanalyse um kooperative Elemente. Dabei werden Wettbewerbsvorteile für einzelne Unternehmen vor allem darin gesehen, sich möglichst attraktiven Netzwerken anzuschließen und innerhalb dieser eine für die eigene Wertschöpfung positive Rolle einzunehmen.

Aufgabe 4: **Punkte 20**

Welche Probleme sind mit marktbezogenen Portfolioanalysen verbunden?

Mit Portfolioanalysen ist eine Reihe von Problemen verbunden:

- Auch bei der Berücksichtigung mehrerer Einflussfaktoren wird die komplexe Realität sehr stark verkürzt.
- Die Festlegung der Schwellenwerte auf den beiden Dimensionen (Was ist hoch bzw. niedrig?) erfolgt letztlich immer subjektiv, so dass die Aussagefähigkeit damit trotz der scheinbaren Genauigkeit eng begrenzt ist.
- SGE sind bei weitem nicht unabhängig voneinander (z. B. gemeinsam genutzte Ressourcen, Wechselwirkungen auf dem Absatzmarkt).
- Strategieempfehlungen gibt es nur für die einzelnen Quadranten, auch wenn die Unterschiede zwischen den SGE innerhalb eines Quadranten größer sein können als zwischen SGE verschiedener Quadranten.
- Mit dem Cashflow wird lediglich die Innenfinanzierung betrachtet, die Möglichkeiten der Außenfinanzierung bleiben unberücksichtigt.
- Wachstum und Rentabilität sind häufig nur lose miteinander verknüpft, so dass der angestrebte Effekt nicht zwingend eintritt.
- Die Aussagefähigkeit des zugrundeliegenden Lebenszyklus- und Erfahrungskurvenkonzepts ist sehr begrenzt.
- Es handelt sich um eine zeitpunktbezogene Betrachtung, die für die Zukunft nur dann Gültigkeit hat, wenn es nicht zu Diskontinuitäten im Umfeld kommt.

Aufgabe 5: **Punkte 20**

Was versteht man unter einer Kooperation und welche Formen lassen sich unterscheiden?

Unter einer Kooperation versteht man die in der Regel längerfristige Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Unternehmen zum Zweck der Erfüllung bestimmter Aufgaben, wobei die Unternehmen rechtlich selbstständig bleiben und ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit nur in den die Kooperation betreffenden Bereichen und nur für die Dauer der Zusammenarbeit aufgeben.

- Bei vertikalen Kooperationen wird in unterschiedlichen, in der Regel unmittelbar aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen kooperiert, weshalb man auch von Wertschöpfungspartnerschaften spricht (z. B. Automobilbranche).
- Horizontale Kooperationen bezeichnen die Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Branche und Wertschöpfungsstufe, d. h. zwischen (ansonsten) konkurrierenden Unternehmen, wobei unterschiedliche Unternehmensbereiche betroffen sein können.
- Arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen, die auch in den jeweiligen Wertschöpfungsketten in keinem unmittelbaren Zusammenhang stehen, liegt eine laterale bzw. diagonale Kooperation vor.