



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul I: Strategisches Management

Lösungshinweise zur 2. 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. Hinter jedem erfolgreichen Produkt steht eine Kernkompetenz. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Funktionsbereichsstrategien dienen lediglich der Umsetzung von Wettbewerbsstrategien. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Werden alle Betroffenen an der Strategieformulierung beteiligt, treten keine Akzeptanzbarrieren auf. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Operatives und strategisches Controlling lassen sich klar trennen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Controllingaufgaben kann nur der Manager oder der Controller übernehmen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Mit Hilfe der Portfolio-Analyse können keine Wettbewerbsstrategien ermittelt werden. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Die größten Probleme bei der Budgetierung bereiten die Gemeinkostenbereiche. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Eine funktionsbereichsbezogene Analyse bietet sich gerade für Unternehmen mit strategischen Geschäftsfeldern an, da diese keine nennenswerten Interdependenzen aufweisen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9. Auch im industrieökonomischen Ansatz sind Interdependenzen zwischen Struktur und Verhalten möglich. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile erfordern den Ausschluss des Zugriffs von Konkurrenten auf Ressourcen. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Es gibt auch Strategien, die keiner formuliert hat. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Eine starke Unternehmenskultur kann Nachteile haben. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Stakeholder verfügen immer über Ressourcen, die ein Unternehmen benötigt. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 14. Stakeholder beeinflussen Unternehmen; umgekehrt gilt das nicht. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 15. Die Analyse strategischer Gruppen erübrigt eine Konkurrentenanalyse. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Aufgabe 2:**Punkte 20**

**Welche zentralen Charakteristika kennzeichnen das strategische Management?
Beschreiben Sie diese knapp.**

- Strategisches Management kann als Denkhaltung verstanden werden, die viel mit Lernprozessen zu tun hat und bei der es um die Umsetzung einer umfassenden Entwicklungsperspektive für das Unternehmen geht.
- Entscheidungen, die in diesem Rahmen getroffen werden, betreffen komplexe Problemfelder und erfolgen unter hoher Unsicherheit, da höchstens vage Vorstellungen von der Zukunft bestehen.
- Entsprechend der Komplexität der Probleme erfordern auch die Lösungen eine integrative, gesamtorganisatorische Perspektive; sie sind häufig mit organisationalem Wandel verbunden und verändern auch die Beziehungen zur bzw. die Interaktionen mit der Umwelt.
- Meist wird das strategische Management in Abgrenzung vom operativen Management dadurch charakterisiert, dass es auf die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen abzielt. Dabei handelt es sich um Voraussetzungen des Erfolges, die produkt-, markt-, technologie- oder sonstiger ressourcen- bzw. kompetenzbezogener Natur sein können. Da Erfolgspotenziale den Erfolg des Unternehmens erst ermöglichen, spricht man auch von Vorsteuergrößen.

Aufgabe 3:**Punkte 20**

Beschreiben Sie prägnant, wie Ressourcen(bündel) ausgestaltet sein sollten, damit darauf aufbauend Erfolg erzielt wird.

Das ist für Ressourcen bzw. Ressourcenbündel umso eher der Fall,

- je besser es Unternehmen gelingt, auf dieser Grundlage Produkte bzw. Leistungen zu generieren, die dem Kunden Nutzen stiften,
- je knapper sie grundsätzlich sind und je weniger sie sich abnutzen bzw. verbrauchen,
- je unternehmensspezifischer, d. h. auf den Einsatz im jeweiligen Unternehmen besonders zugeschnitten sie sind, so dass sie auf Faktormärkten nicht gehandelt werden können,
- je schwieriger sie zu imitieren sind, weil sie im Zuge der historischen Entwicklung des Unternehmens aufgebaut wurden, rechtlich abgesichert sind (z. B. Patente), soziale Komplexität oder kausale Ambiguität aufweisen, wodurch der Zusammenhang zwischen ihnen und der ursächliche Zusammenhang mit dem Erfolg unklar bleiben,
- je geringer die Möglichkeit ist, die so geschützten Ressourcen durch ähnliche oder alternative Ressourcen zu substituieren, die in der Lage sind, die zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen notwendigen Leistungen gleichwertig zu erbringen.

Aufgabe 4:**Punkte 5****Nennen Sie fünf Segmente der globalen Umwelt.**

- ökonomische Umwelt: gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- politisch-rechtliche Umwelt: unternehmensinterne und –externe Regulierungen
- sozio-kulturelle Umwelt: gesellschaftliche Werte, Einstellungen und Normen
- technologische Umwelt: Produktions-, Verfahrens- und IuK-Technologien
- natürliche (physische) Umwelt: topographische Gegebenheiten, natürliche Ressourcen, klimatische und ökologische Bedingungen

Aufgabe 5:**Punkte 15****Beschreiben Sie prägnant drei Stakeholdermerkmale.**

Stakeholder

- verfolgen eigene Ziele, wobei für jede Gruppe ein Spektrum von Zielen und unterschiedliche Anspruchsniveaus hinsichtlich der Zielerreichung möglich sind.
- sind in der Lage, auf das Unternehmen Macht auszuüben, die unterschiedlichen Ursprungs sein kann. Beispielsweise können sie über Ressourcen, die ein Unternehmen benötigt, und/oder die Autorität zu bindenden Entscheidungen für das Unternehmen auf gesetzlicher oder vertraglicher Grundlage verfügen; es besteht auch die Möglichkeit, Koalitionen untereinander oder mit Partnern, die keine Stakeholder sind (z. B. Medien), zu bilden.
- tragen ein Risiko z. B. des Arbeitsplatz-, Kapital- oder Reputationsverlusts, das einen Anhaltspunkt dafür gibt, wie stark Ansprüche gegenüber dem Unternehmen vertreten werden.