

**Prüfung / Lösung**  
KMU-Finanzexperte  
Modul 1  
**Management**  
Ganzheitliches Management, Nachfolge- und  
Wertentwicklungsprozess, Veränderungsmanagement  
Hauptprüfungsexperte:  
Heinz Nater  
**2. September 2011**

**MUSTERPRÜFUNG  
PUBLIZIERT**

Prüfungsmodus: schriftliche Klausur  
Prüfungsdauer: 120 Minuten  
Punktemaximum: 100  
Erlaubte Hilfsmittel: keine

Kandidatennummer

Erstkorrektur: .....

Zweitkorrektur: .....

Erreichte Punkte:

Note:

## Hinweise zur schriftlichen Prüfung

---

Die Prüfung gliedert sich in folgende Teile:

Teil 1: Fallbeispiel Zusammenhänge	16 Punkte
Teil 2: Fallbeispiel Molkerei Horath	39 Punkte
Teil 3: Fallbeispiel Strebel AG	45 Punkte
Total	100 Punkte

Die Prüfung ist mit Kugelschreiber oder Tintenhalter zu schreiben (nicht mit Bleistift).

Für das Erreichen der möglichen, maximalen Punktzahl müssen alle Aufgaben gelöst werden.

Bei Fragen mit vorgegebenen Antworten (Multiple Choice) können eine, mehrere oder alle Antworten richtig sein; falsch angekreuzte Antworten geben Abzug; die Mindestpunktzahl pro Frage ist null).

***Viel Erfolg an der Prüfung!***

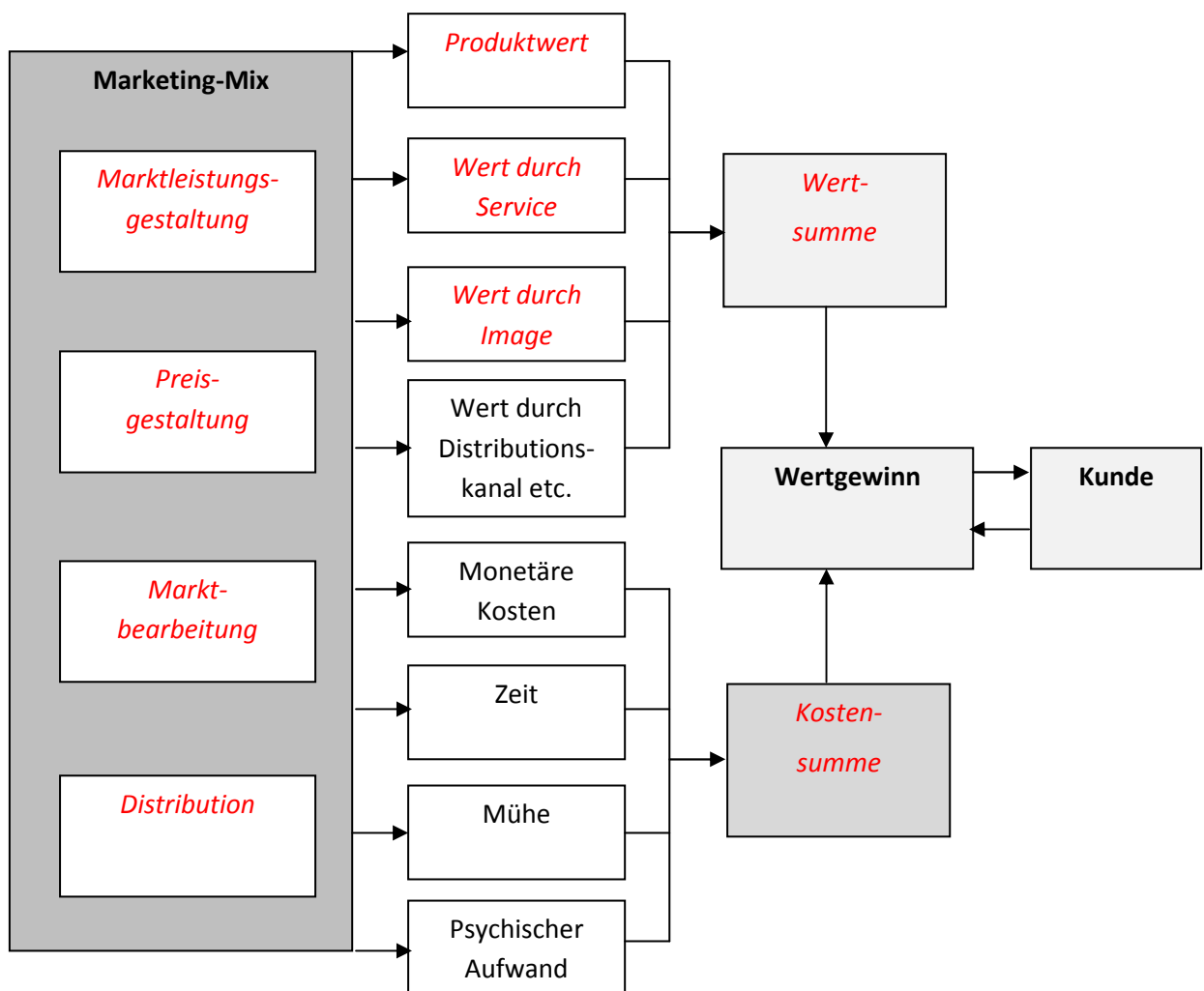
## Teil 1: Zusammenhänge erklären

### Aufgabe 1 (Punktzahl 6)

Kunden nehmen die Wirkung der eingesetzten Marketinginstrumente ganzheitlich und in ihrer Summe wahr. Dabei stellt der vom Kunden wahrgenommene Wertgewinn den **zentralen Auslöser für Kaufentscheidungen** dar.

Die Unternehmer Gebrüder Huber (Fall A) erwarten von Ihnen, dass Sie ihnen diesen Zusammenhang anhand nachfolgender Darstellung erklären.

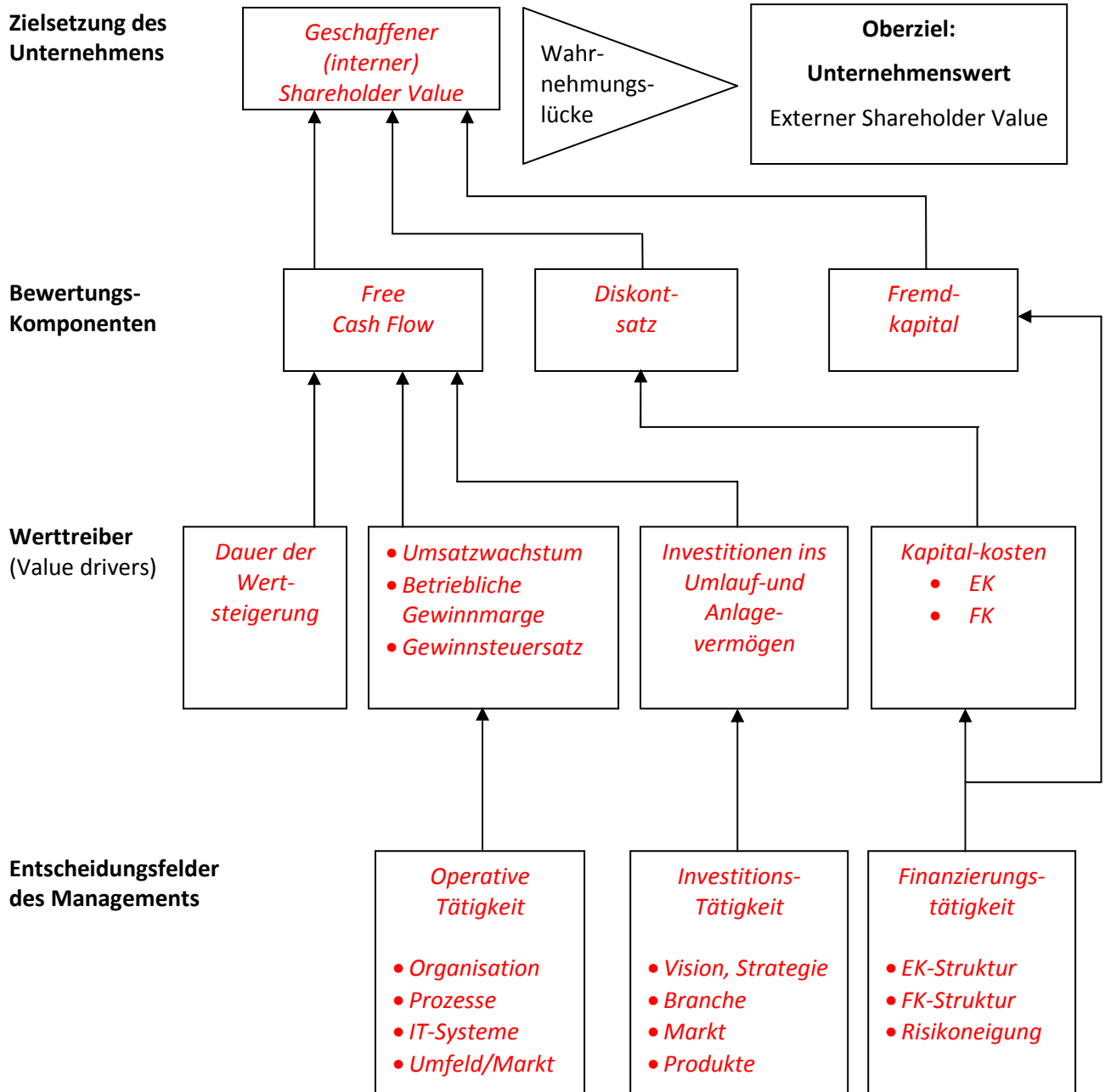
Vervollständigen Sie die nachfolgende Darstellung.



## Aufgabe 2 (Punktzahl 6)

Sie wollen den beiden Brüdern Huber anhand des Wertsteigerungsnetzwerkes die Wirkungsweise erklären.

Vervollständigen Sie die nachfolgende Darstellung.



### Aufgabe 3 (Punktzahl 2)

Die Unternehmerbrüder Huber wurden auf innerbetriebliche Optimierungsmöglichkeiten hingewiesen, dabei wurden sie speziell auf die Lern- und der Erfahrungskurve angesprochen und wie sie diese im eigenen Betrieb bereits realisieren.

Erklären Sie den Unternehmerbrüdern Huber

- a. Welches ist der Unterschied zwischen Lern- und Erfahrungskurve?

Die Lernkurve beruht darauf, dass mit zunehmender Ausbringungsmenge sowohl die Fertigungszeiten als auch die Fehlerquote und damit die Produktionskosten sinken.

Die Erfahrungskurve ist das umfassende Modell zur Erklärung von Kostensenkungen als die Lernkurve. Ursachen für die Kostenreduktion bei der Erfahrungskurve sind z.B.: Übergang zu rationelleren Fertigungsverfahren, tiefere Personalkosten aufgrund von Lerneffekten, effizienteres Lagerwesen, rationellere Distribution.

- b. Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Erfahrungskurve und den Economies of Scale?

Erfahrungskurve; es besagt, dass sowohl die Preise als auch die Kosten pro hergestellte Produktionseinheit mit zunehmender Erfahrung sinken.

Economies of Scale; sie machen sich die Tatsache zunutze, dass bei steigender Produktionsmenge die Fixkosten pro Stück automatisch sinken, da sich auf eine grössere Menge verteilen.

### Aufgabe 4 (Punktzahl 2)

Die Unternehmerbrüder Huber verfügen, wie es zu oft der Fall ist, über keine Analyse der Unternehmung und der Umwelt, wie sie für eine strategische Planung und im Hinblick auf Finanzierungsanträge unabdingbar vorhanden sein müssen

Erklären Sie den Unternehmerbrüdern Huber, welches die wichtigsten Bausteine einer solchen Situationsanalyse sind; mindestens deren fünf.

- Potentialanalyse (Bereich Unternehmung)
- Konkurrentenanalyse (Bereich Mitbewerber)
- Marktanalyse (Bereich Kunden)
- Umweltanalyse (Bereich Umwelt)
- Stärken/Schwächen-Analyse (basierend auf Potential- und Konkurrentenanalyse)
- Chancen/Risiken-Analyse (basierend auf Markt-, Umwelt- und Stärken/Schwächen-Analyse)
- Portfolio-Analyse (basierend auf Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Risiken-Analyse)

## Teil 2: Fallbeispiel Molkerei Horath

---

### Ausgangslage und Fallschilderung

Die Molkerei Horath in Oberiberg liegt im Kanton Schwyz, in rund 1000 m über Meer in den Voralpen. Die Molkerei Horath verarbeitet Milch, die von den örtlichen Bauern angeliefert wird, zu einem qualitativ hochstehenden Alpkäse. Die Milch hat ihren eigenen, typisch würzigen Geschmack, der von kräftigen Alpenkräutern stammt. Das Holzfeuer, über dem die rohe Milch erwärmt wird, und das Fingerspitzengefühl des Käasers geben dem „Mythen“-Alpkäse seinen unvergleichlichen Geschmack. Er wird von der einheimischen Bevölkerung sehr geschätzt. Aber auch Fachgeschäfte der Umgebung vertreiben den „Mythen“-Alpkäse mit bemerkenswertem Erfolg.

Die Molkerei Horath stellt nicht nur den Alpkäse her, sondern auch Butter, Joghurt und Drinkmilch. Diese verkauft sie ausschliesslich an die dörfliche Bevölkerung, die überschüssige Milch an einen milchverarbeitenden Betrieb in der Umgebung. Frau Horath hat eine unternehmerische Ader und richtete einen kleinen Laden ein, der ausgesuchte Lebensmittel im Sortiment führt. Dazu gehören selbstverständlich Milchprodukte, ausschliesslich Bio-Milchprodukte, hausgemachte Konfitüren, Teigwaren, ausgesuchtes Obst und Gemüse.

Frau Horaths Laden erzielt einen Jahresumsatz von CHF 120'000.--, ein nicht zu vernachlässigender Teil des Umsatzes der Molkerei. Der Gewinn aus dem Laden ist nur etwas kleiner als derjenige des Molkereibetriebes, obwohl dessen Umsatz bedeutend grösser ist. Frau Horath erweitert das Sortiment laufend und achtet darauf, dass neue Angebote auch auf eine gute Aufnahme durch die Kundschaft stossen. Ihre natürliche Freundlichkeit, ihr Charme und ihre Fachkompetenz locken auch Kunden aus der weiteren Umgebung an.

In Alpthal gibt es neben Frau Horaths Laden noch eine kleine Metzgerei und einen Lebensmittel-laden, Typ Tante-Emma-Laden. Die drei ergänzen sich zu einem Angebot, das von der Bevölkerung sehr geschätzt wird. In diesem Sinne gibt es keine wirkliche Konkurrenz unter den dreien.

Alpthal liegt im Raum Einsiedeln. Seine Einwohner arbeiten auch meist dort, verdienen recht gut – die Quote der Hausbesitzer in Alpthal ist überdurchschnittlich hoch – und sind, wie das typisch für diese Schicht ist, überdurchschnittlich gebildet, umweltbewusst und auch um eine gesunde Lebensführung bemüht.

Die Molkerei Horath beschäftigt auch einen Käser, der zusammen mit Herrn Horath sämtliche Arbeiten ausführt. Herr Horath selbst kümmert sich um die Führung der Finanzbuchhaltung – er ist stolz darauf, dass er seine Firma finanziell voll im Griff hat, was ihm sogar die Hausbank bestätigt, die ihm schon oft einen Kredit angeboten hat, sollte er einen solchen brauchen. Was Herrn Horath zunehmend stört ist, dass seine Molkerei so furchtbar klein ist. Wachstum in Alpthal selbst ist nicht realistisch, hingegen könnte er sich einen Verbund von Molkereien vorstellen. Fixkosten könnten gesenkt werden, die einzelnen Betriebe könnten einträgliche Spezialitäten pflegen und effizienter arbeiten. Schwankungen bei der Milchlieferung könnten ausgeglichen werden. So ist er ständig auf der Suche nach Molkereibetrieben, die er übernehmen könnte. Vor einer Woche ergab sich in einem Nachbardorf eine solche Möglichkeit. Der dortige Molkereibesitzer will aus Altersgründen seinen

Betrieb dicht machen, besser noch verkaufen. Herr Horath steht nun vor einer tiefgreifenden Entscheidung, die innert drei Wochen gefällt werden muss.

Sie sind Absolvent vom Lehrgang KMU-Finanzexperte und wohnen in Einsiedeln. Aus Sympathie und Interesse sind Sie auf deren Anfrage hin bereit, Frau und Herrn Horath mit betriebswirtschaftlichem Rat zur Seite zu stehen. Ihr Angebot nehmen diese sehr gern wahr.

### Aufgabe 5 (Punktzahl 4)

Die mögliche Übernahme des Molkereibetriebes bringt die Eheleute Horath zum Nachdenken. Sie fragen sich, mit welchen Kriterien die Umwelt der Molkerei analysiert werden könnte. Im Internet finden Sie eine Kriterienliste, die Sie noch ein wenig angepasst haben. Sie legen sie Ihnen vor, mit der Bitte, diejenigen Kriterien anzukreuzen, welche im Falle der Molkerei im Rahmen einer **Umweltanalyse** sinnvoll sind.

Kriterium ist im Rahmen einer Umweltanalyse	sinnvoll	nicht sinnvoll
Anliegen von Schweizer Konsumentenorganisationen	✓	
Ansprüche des Turn- und Schützenvereins Alpthal		✓
Finanzierungsmöglichkeiten		✓
Gesundheitsbewusstsein	✓	
Kaufkraft der Einwohner von Alpthal	✓	
Mitarbeitendenkompetenz		✓
Politik des Verbandes Schweizerischer Käseexporteure	✓	
Sortimentsbreite und Sortimentstiefe		✓
Sparneigung in der Schweiz		✓
Subventionierung der Landwirtschaft	✓	

### Aufgabe 6 (Punktzahl 3)

Nachdem man sich über Grundsätzliches geeinigt hat, wird die Umweltanalyse in Angriff genommen. Doch schon bei der Analyse der Ansprüche der Stakeholder taucht die Frage auf, wie die **Ansprüche der Kunden** – verschiedene Abnehmergruppen – erfasst werden sollen, alle zusammen oder jede Kundengruppe für sich? Herr Horath beauftragt Sie, dazu eine Meinung zu bilden, die Frage konkret beantworten und eine Begründung zu liefern.

*Im Rahmen einer Unternehmensanalyse lassen sich durchaus die Ansprüche sehr unterschiedlicher Kunden erheben. Es ist in einem solchen Fall nicht notwendig, die Ansprüche einer abstrakten, verallgemeinerten Kundschaft anzugeben. Eine solche Analyse brächte einen auch nicht weiter, weil sie notgedrungen zu allgemein ausfiele.*

*(2 Punkte für separate Kundengruppenbeschreibungen, 1 Punkt zu allgemein)*

## **Aufgabe 7 (Punktzahl 4)**

Nachdem Frau und Herr Horath das von Ihnen empfohlene Lehrbuch zur Betriebswirtschaftslehre gelesen haben, stellen Sie Ihnen die Frage, ob auch im Falle der Molkerei Horath die Formulierung funktionaler Politiken erforderlich sei. **Funktionale Politiken** – so erläutern Sie ihnen – sind unternehmenspolitische Zielsetzungen, die unternehmungsweit und langfristig gültig, aber auf einen bestimmten Funktionsbereich beschränkt sind. Natürlich sind Sie von der Notwendigkeit funktionaler Politiken überzeugt, worauf Herr Horath folgerichtig fragt, welche funktionalen Politiken im Falle der Molkerei Horath zu erarbeiten sind.

Nennen Sie ihm deren vier:

- *Marketingpolitik*
- *Finanzpolitik*
- *Marktleistungserstellungspolitik, Produktionspolitik*
- *Qualitätspolitik*

## **Aufgabe 8 (Punktzahl 3)**

Irgendwo hat Herr Horath etwas von Prozessen aufgeschnappt. Er erinnert sich daran, dass – von gesetzten Zielen ausgehend – Prozessstrukturen festgelegt werden können. Dies ist Herr Horath schleierhaft. Erklären Sie Herrn Horath zum ersten, was Prozesse überhaupt sind, und zum zweiten, warum ohne das Vorliegen von Zielen keine Prozessstrukturen gestaltet werden können.

*Prozesse sind eine Abfolge von Aktivitäten, welche nicht weiter detailliert werden. Sie können erst strukturiert werden, wenn das zu erreichende Ziel feststeht, wenn klar ist, welches der Output des Prozesses sein soll.*

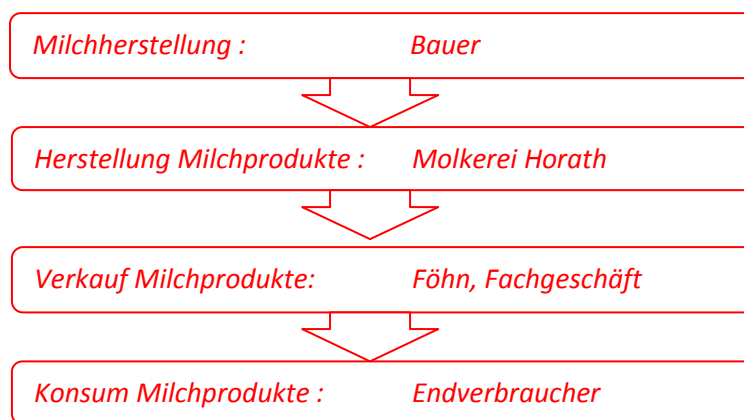


## Aufgabe 9 (Punktzahl 4)

Eines schönen Tages kommt Frau Horath mit der Bitte zu Ihnen, ihr doch zu erklären, was eine **Wertschöpfungskette** ist und wie sie im Falle der Molkerei Horath aussieht.

Erklären Sie den Begriff Wertschöpfungskette und zeigen Sie anhand einer Grafik die Wertschöpfungskette der Molkerei Horath auf:

*Eine Wertschöpfungskette umfasst die einzelnen Stufen der Wertschöpfung, die von der Rohmaterialgewinnung bis zur Entsorgung, zum Recycling reichen. Jede dieser Stufen trägt ihren Teil zur Erstellung einer Marktleistung bei. Die einzelnen Stufen werden in der Regel von einer Unternehmung besetzt.*



## Aufgabe 10 (Punktzahl 3)

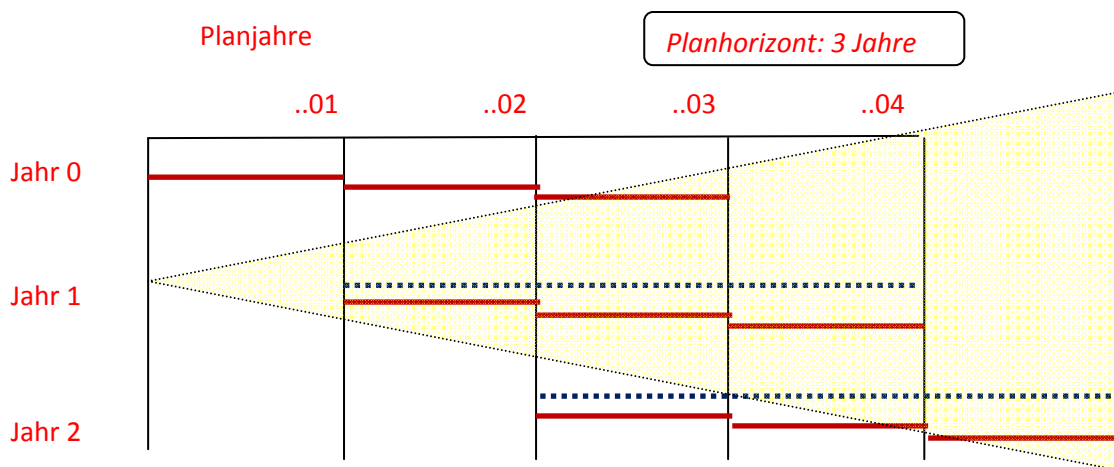
Frau Horath fasziniert die Idee, dass Unternehmen eine **Vision** haben können, die ihnen die grundsätzliche Entwicklungsrichtung weist und festlegt, wie die Unternehmung von aussen gesehen werden will. Sie stellt sich zwei Leitsätze vor, die an der Tür ihres Ladens prangen und Kundinnen und Kunden ein positives Bild der Molkerei Horath vermitteln sollen. Bei der erst besten Gelegenheit ersucht sie Sie, ihr zwei solche Leitsätze zu formulieren.

- *Wir liefern qualitativ hochstehende naturnahe Milchprodukte*
- *Die Anliegen und Wünsche unserer Kunden sind Leitlinie unseres Handelns.*

## Aufgabe 11 (Punktzahl 5)

Herr Horath hat von einem befreundeten Unternehmer gehört, dass dieser die **operative Planung** für etwas besonders Wichtiges hält, weil sie insbesondere den Patron dazu zwingt, über die nächste Zukunft nachzudenken. Seine liebe Mühe hat Herr Horath, das Prinzip der rollenden Planung zu erklären. Dabei sollen Sie auch den Begriff des Planungshorizontes verwenden. Ihre Erklärung ist mit einer Grafik zu illustrieren.

*Bei der rollenden Planung werden die Planperioden wiederholt geplant – manchmal in unterschiedlichem Detaillierungsgrad –, aber immer so oft, wie der Planhorizont Planperioden umfasst. Das hat den Vorteil, dass man zunehmend mehr über die Planperiode lernt und erst die letzte Version der Planung Vorgabe für die operative Führung ist.*



*Mit zunehmendem Planhorizont nimmt die Wahrscheinlichkeit eines Prognosefehlers zu.*

*Mit zunehmendem Planhorizont nimmt die zur Verfügung stehende Reaktionszeit zu.*

## Aufgabe 12 (Punktzahl 4)

Im Rahmen vom Planungsgespräch machten Sie Herrn Horath auch auf die „Kritischen Erfolgsfaktoren“ aufmerksam. „Kritische Erfolgsfaktoren sind meist 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“ diese Definition haben Sie Herrn Horath geliefert. Umgehend kam die Bitte zurück, ihm vier solcher kritischen Erfolgsfaktoren für die Molkerei Horath als Beispiel zu nennen. Geben Sie vier kritische Erfolgsfaktoren für die Molkerei Horath an:

1. *Image der Molkerei Horath*
2. *Qualität vom Angebot (marktfrisch)*
3. *Beratungskompetenz*
4. *Flexibilität*

### Aufgabe 13 (Punktzahl 4)

Herr Horath möchte auch Klarheit über den Zustand der Molkerei Horath. Deshalb soll eine **Unternehmensanalyse** durchgeführt werden. Er bittet Sie, **acht Kriterien** zur Beurteilung des Ist-Zustandes der Molkerei Horath zu erarbeiten und ohne jede Begründung eine Aussage zu treffen, ob es sich bei dem einzelnen Kriterium um eine Stärke oder Schwäche handeln (Kriterium xxx: Stärke oder Schwäche).

Kriterium	Stärke	Schwäche
Beschaffung, Logistik	✓	
Finanzkraft	✓	
Kundenorientierung	✓	
Ladeneinrichtungen		✓
Führung vom Unternehmen	✓	
Sortimentsgestaltung	✓	
Standort	✓	
Wachstum		✓

### Aufgabe 14 (Punktzahl 5)

Herr Horath hat sich mit dem gleichen befreundeten KMU-Unternehmer über **Unternehmenspolitik** unterhalten. Er hat ihm erklärt, was darunter zu verstehen ist.

„Unter Unternehmenspolitik verstehen wir alle Zielsetzungen, die innerhalb der Unternehmung auf allen Führungsstufen und in allen Funktionsbereichen Gültigkeit haben. Unternehmenspolitische Ziele werden aus der Analyse der Unternehmensumwelt und aus der Analyse der Unternehmung selbst abgeleitet. Charakteristisch für unternehmenspolitische Entscheide ist im Weiteren, dass ihre inhaltliche Erarbeitung von der Führung nicht delegiert werden darf. Unternehmenspolitische Ziele werden periodisch überprüft und sind langfristig auf unbestimmte Zeit gültig. Unternehmenspolitische Ziele sind immer dann zu korrigieren, wenn sie mit Zielen der strategischen Planung im Widerspruch stehen.“

Diese Definition, die darin enthaltenen Sätze, sind richtig oder falsch. Entscheiden Sie, was im Einzelfall zutrifft und kreuzen Sie die richtige Antwort an.

Satz	richtig	falsch
Unter Unternehmenspolitik verstehen wir alle Zielsetzungen, die innerhalb der Unternehmung auf allen Führungsstufen und allen Funktionsbereichen Gültigkeit haben	✓	
Unternehmenspolitische Ziele werden aus der Analyse der Unternehmensumwelt und aus der Analyse der Unternehmung selbst abgeleitet	✓	
Charakteristisch für unternehmenspolitische Entscheide ist im Weiteren, dass ihre inhaltliche Erarbeitung von der Führung nicht delegiert werden darf.		✓
Unternehmenspolitische Ziele werden periodisch überprüft und sind langfristig auf unbestimmte Zeit gültig.	✓	
Unternehmenspolitische Ziele sind immer dann zu korrigieren, wenn sie mit Zielen der strategischen Planung im Widerspruch stehen.		✓

## Teil 3: Fallbeispiel HUBER AG

### Ausgangslage und Fallschilderung

Herbert Huber ist Besitzer der traditionsreichen Metallbaufirma, der HUBER AG in Baar im Kanton Zug. Sie wurde von seinem Urgrossvater, einem Schmied und Wagenbauer, 1902 gegründet. Im Laufe der Zeit spezialisierte sie sich auf Metallbau der eher exklusiven Art, auf Mass gearbeitet und von hoher Qualität. Die Agglomeration Zug ist mit zahlreichen repräsentativen Bauten für einen Betrieb, der traditionelles Handwerk, Qualität und Innovation 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 zurück. Die Umsätze stagnieren, die Gewinnspannen blieben aber immer noch beachtlich.

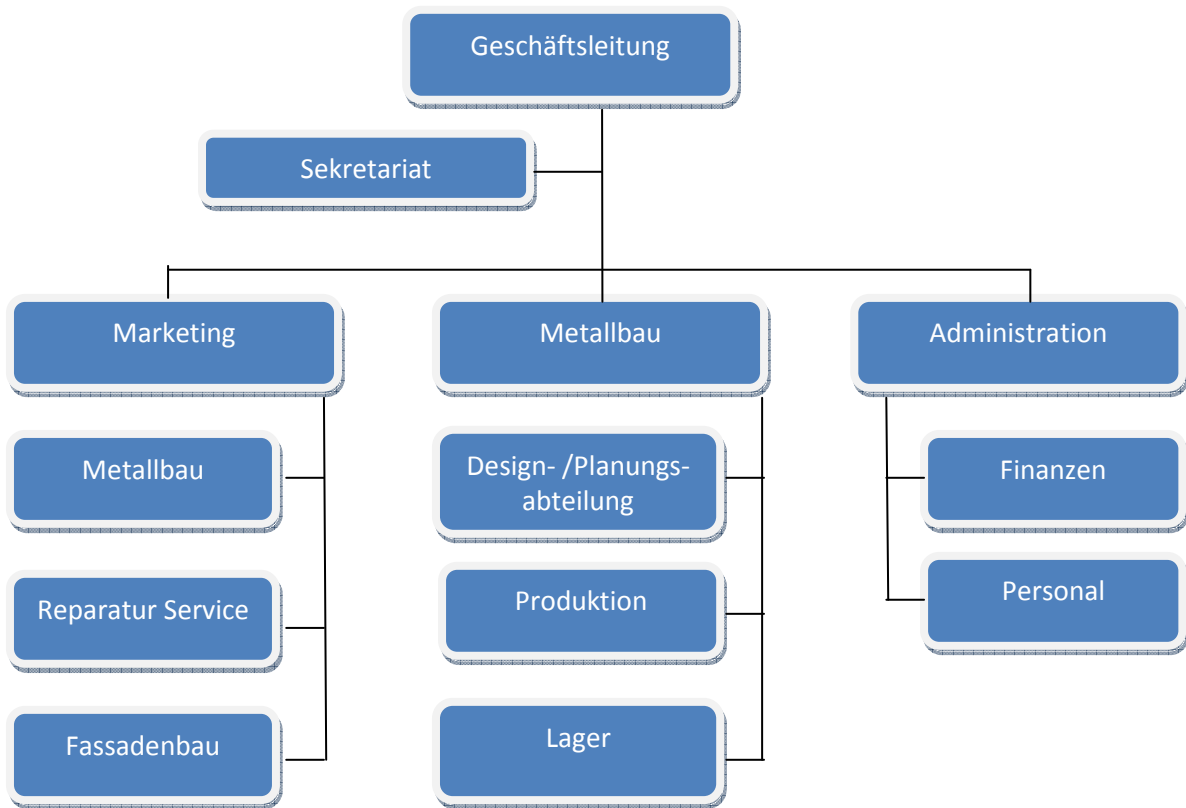
Um die vorhandenen Kapazitäten auszulasten, wurden neue Betätigungsfelder gesucht. Josef Huber, der umtriebige Bruder von Herbert Huber, widmete sich dieser Aufgabe und erkannte im Bereich Service- und Wartungsverträge ein neues Geschäftsfeld. Nach den Richtlinien der Eidg. Kommission für Arbeitssicherheit sind Türen und Fenster - und dazu zählen auch Toranlagen - regelmässig, jedoch mindestens einmal jährlich zu warten und die Schutzeinrichtungen auf ihre Funktion zu überprüfen.

Wie auch immer. Ein grosser Coup gelang Josef Huber vor zehn Jahren, als er die VASA AG, Fassadenbau als Kunde gewinnen konnte. Die VASA AG ist Hersteller und Generalunternehmer von innovativen Glas- und Metallfassaden, deren hervorstechendste Merkmale die überragende technische Qualität und die innovativen Lösungen sind. Diese innovativen Fassadenlösungen müssen nicht nur höchsten Ansprüchen genügen, sondern auch qualitativ absolut einwandfrei sein. Dieses führte naheliegenderweise dazu, dass die VASA AG bald einmal den Kontakt zu spezialisierten Metallbauern suchte. Im Bau von innovativen Fassadenverglasungen ist die HUBER AG spezialisiert und verfügt auch über das entsprechende Know-how und nötigen Zulassungen. Eine Kombination von Kernkompetenzen, wie sie sich selten findet. Entsprechend rasant entwickeln sich die Umsatzzahlen. - Einige Angaben zu den drei Sortimentsbereichen sollen das Bild abrunden:

#### Umsatz, Marge, Angaben in 1'000 CHF

	2005	2005	2007	2008	2009	2010	in %
Umsatz Metallbau	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	
Marge in % Umsatz	11.5	12.0	11.8	12.3	12.1	12.8	
Umsatz Reparatur und Service	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 Fassadenbau	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 Huber sehen die Zukunft der HUBER 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 Entscheidung trafen, aber mehr aus Intuition und Fingerspitzengefühl heraus, nicht auf der Basis klarer Analysen. So beschlossen die Brüder, die sich die Geschäftsleitung teilen, der HUBER AG ein Managementsystem zu verpassen, die Geschäftsleitung auch personell auf eine breiter abgesicherte Basis zu stellen und die Führungskräfte, die Marketingleiterin, Frau Schläu, den Leiter vom Metallbau, Herr Bohren, und den Administrationsleiter, Herr Fixinger, zu Geschäftsleitungsmitgliedern zu machen. Alle sind seit mindestens sieben Jahren in ihren Positionen, kennen die Unternehmung und ihr Umfeld bestens und verstehen sich menschlich wie fachlich sehr gut.



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 15 (Punktzahl 8)

Die Brüder Huber stellen sich vor, ein Unternehmensleitbild 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 mindestens sechs Inhaltspunkte eines Leitbildes für die Huber AG. Was ist vom Vorgehen, dass die Geschäftsleitung das Leitbild formulieren soll, zu halten?

- *Zu befriedigende Kundenbedürfnisse und Marktleistungen, mit denen dies geschieht: Metallbau (hohe Qualität, Flexibilität), Reparatur/Service (Beratung, Kompetenz, Termintreue), Fassadenbau (hohe Qualität, Innovation, zuverlässig)*
- *Grundsätzliche Anforderungen an die Marktleistungen: Angemessene Qualität, innovative Produkte und Serviceleistungen, Neuheitenkadenz*
- *Kernkompetenzen: Metallverarbeitung, Produktentwicklung, Design, Informatik*
- *Marktstellung: Führend im Dreieck Zug-Zürich-Luzern als eingeführter, anerkannter Anbieter von speziellen und innovativen Metallbaulösungen*
- *Werkstoffe: Metall (Stahl-und vor allem Aluminium)*
- *Ökologie: Ökologisch nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, insbesondere Metall, wenig Schadstoffausstoss, Fertigungsprozess, welche Mitarbeitenden keinen Belastungen aussetzen, ökologisch einwandfreie Marktleistungen ohne bedenkliche Stoffe*
- *Organisation: Klare, einfache Lenkungsstrukturen, effiziente Prozesse, dokumentierte Strukturen*
- *Infrastruktur: Reibungslos funktionierender Maschinenpark auf einem hohen Stand der Technik*
- *Innovation: Innovationsförderndes Klima, Anreize für Innovationen*
- *Personalführung: Respektvoller Umgang, Vertrauensverhältnis, leistungsfördernd, -fordernd und -aner kennend*
- *IT-Technologie: Einwandfreie Prozessunterstützung durch zeitgemässe und sichere Informationstechnologie, bedürfnisgerechte Managementinformationssysteme*

*Das Vorgehen: Die Festlegung der Inhalte des Leitbildes durch die Geschäftsleitung bildet den Ausgangspunkt. Diese Inhalte werden von einem entsprechend kompetenten Mitarbeitenden oder einem professionellen Texter in die passenden Worte gefasst. In der Folge sollte das Leitbild den Mitarbeitenden zur kritischen Begutachtung unterbreitet werden, was eine Überzeugung des Ganzen nach sich ziehen kann. Es bleibt dann die Vorstellung des Leitbildes, unternehmensintern/ -extern.*

## Aufgabe 16 (Punktzahl 2)

Der Formulierung eines Leitbildes sollten eine **Umwelt-** und eine **Unternehmensanalyse** vorausgehen. Von plötzlichen Zweifeln befallen stellen Ihnen die Gebrüder Huber die Frage, ob im Falle der Huber AG darauf verzichtet werden kann. Begründen Sie Ihre Antwort.

*Der Durchführung der Analysen der Unternehmensumwelt und der Unternehmung selbst sowie der Bestimmung der Kernprobleme der Unternehmung geht die Leitbildformulierung voraus. Zum einen schafft dies die notwendige Klarheit, zum andern führt es die Geschäftsleitung zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge. Sollte sich die Geschäftsleitung über die Analysen und die Kernprobleme einig sein, kann eventuell auf dies ganz oder teilweise verzichtet werden.*

## Aufgabe 17 (Punktzahl 5)

Wie den obigen Angaben zu entnehmen ist, lassen sich die finanziellen Ergebnisse der HUBER AG sehen. Die Kapitalausstattung ist mit CHF 3`800`000 Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital von CHF 3`500`000 genügend und lässt Freiräume für Investitionen offen. Die Liquidität ist nie ein Problem. Die Brüder Huber wollen die finanzielle Situation der HUBER AG in ihrer Struktur langfristig beibehalten und aus diesem Grund eine **Finanzpolitik** formulieren. Sie erhalten den entsprechenden Auftrag.

Nennen Sie fünf mögliche Inhalte einer Finanzpolitik der HUBER AG und begründen diese jeweils kurz.

- *Kapitalstruktur: Genügend hoher Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital, so dass die Unabhängigkeit gewahrt ist.*
- *Gewinnerzielung und -ausschüttung: Angemessener Gewinn, der sowohl den Ansprüchen der Kapitalgeber gerecht wird, als auch notwendige Investitionen vornehmen lässt und eine gesicherte Zukunft der HUBER AG sicher stellt.*
- *Finanzsystem: Aussagekräftige Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung als Grundlage für eine effektive Führung der Unternehmung*
- *Liquidität: Stets sichergestellte Liquidität und Zahlungsbereitschaft*
- *Investitionen: Ausnahmslos gründliche Überprüfung von Investitionen mittels fallweise geeigneter Investitionsrechnungsmethoden, interner Ertragssatz muss 5% über dem Hypothekarzinssatz liegen, Investitionsrisiken müssen in ihren Konsequenzen beherrschbar sein.*



## Aufgabe 18 (Punktzahl 4)

Der Geschäftsleitung wird die Finanzpolitik selbstverständlich zur Genehmigung vorgelegt. Bei dieser Gelegenheit möchte Herr Bohren 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 darüber den Kopf zerbrechen und der Geschäftsleitung berichten.

Ist die Erarbeitung einer Technologiepolitik für die HUBER AG in dieser Situation und im Allgemeinen notwendig? Begründen Sie Ihre Antwort.

*Die HUBER AG wird kaum je in die Lage kommen Produktions- oder Prozesstechnologie selber zu entwickeln, eventuell leistet sie einmal einen – wahrscheinlich bescheidenen – Beitrag dazu. Somit ist die Formulierung einer Technologiepolitik nicht notwendig, was die Prozesstechnologien betrifft.*

*Bei den Marktleistungstechnologien ist der Fall sehr ähnlich gelagert. Hier wird der Schwerpunkt auf der Marktleistungsentwicklung liegen, welche sich auf vorhandene Technologien abstützt. Begründet ist mit Sicherheit eine Technologiefrühaufklärung, um Entwicklungen nicht zu versäumen und Chancen zu nutzen. Kurz gefasst: Die HUBER AG braucht keine ausformulierte Technologiepolitik.*

## Aufgabe 19 (Punktzahl 8)

Weiter geht es mit Schwung an die **strategische Planung**. Die Segmentierung ist die erste zu lösende Frage. Der Geschäftsleitung erscheinen drei strategische Planungseinheiten – Metallbau, Reparatur/Service und Fassadenbau – als gegeben. Ihr Einwand ist, dass damit zwar die strategischen Geschäftsfelder, nicht aber die Branchen umschrieben sind. Sie erhalten den Auftrag, die drei Branchen zu beschreiben. Sie können das mit den jeweiligen Kundenbedürfnissen, -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.

**Branche SPE: Metallbau – Herstellung und Vertrieb von Türen und Fenster**

Kunden: *Kunden sind Hersteller von Türen, Fenster, auf sie muss die Strategie gerichtet sein. Nicht zu vernachlässigen sind Beeinflusser wie Architekten, Metallbauplaner, Türen und Fensterhersteller.*

Branche: *Die Kunden – wie auch die Beeinflusser – stellen die Qualität und das Preis-/Leistungsverhältnis in den Vordergrund, sie legen Wert auf hohe Funktionalität und einfache Montage, hohe Lebensdauer.*

**Branche SPE: Reparatur und Wartung – Türen-, Fenster- und Torbau**

Kunden: *Hersteller von Produkten - Fenstern und Türen sowie Torbauhersteller- welche letztlich an Endkonsumenten verkauft werden. In Zusammenarbeit mit diesen werden die Bedürfnisse der Endkonsumenten fixiert.*

Branche: *Produzenten von Türen, Fenstern und Torbauer, die eine qualitativ einwandfreie Servicequalität erwarten.*

**Branche SPE: Fassadenbau**

Kunden: *Hersteller von innovativen Glas-/Metallfassaden, auf diese muss die Strategie ausgerichtet sein, wobei auch hier die Beeinflusser wie Architekten, Bauplanern nicht vernachlässigt werden dürfen.*

Branche: *Fassadenbauer – mit hohem Qualitätsanspruch, bei denen der Preis eine vergleichsweise geringe Rolle spielt.*

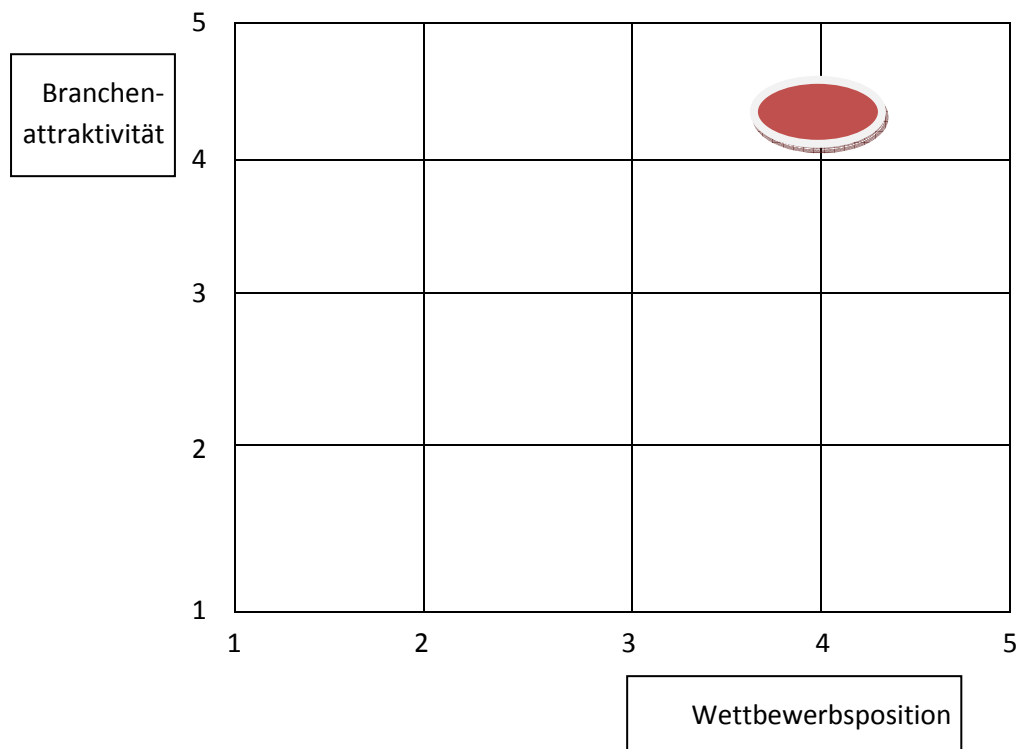
**Aufgabe 20 (Punktzahl 10)**

Die strategische Planungseinheit Fassadenbau 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.

Kriterien Branchenattraktivität	Punktzahl (1 = schlecht, 5 = sehr hoch)				
<i>Wachstum</i>	1	2	3	4	5
<i>Ertragskraft</i>	1	2	3	4	5
<i>Wettbewerbsintensität</i>	1	2	3	4	5
<i>Marktleistungsunterschiede</i>	1	2	3	4	5
<i>Gefahr des Brancheneintritts potenzieller neuer Konkurrenten</i>	1	2	3	4	5
<b>Durchschnitt</b>	<b>4.2</b>				
Kriterien Wettbewerbsposition (Wettbewerbsvorteile)	Punktzahl (1 = schlecht, 5 = sehr hoch)				
<i>Marktleistungsqualität</i>	1	2	3	4	5

<i>Innovationskraft</i>	1	2	3	4	5
<i>Eingesetzte Prozesstechnologie</i>	1	2	3	4	5
<i>Termintreue</i>	1	2	3	4	5
<i>Mitarbeiterqualität</i>	1	2	3	4	5
<b>Durchschnitt</b>	<b>4.0</b>				

### Portfolioanalyse für SPE „Fassadenbau“



### Aufgabe 21 (Punktzahl 4)

Den Brüdern Huber ist unklar, warum das Lebenszyklusmodell auf Branchen und auf strategische Geschäftsfelder getrennt angewandt werden muss. Sie sollen ihnen diese Frage beantworten.

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

*Es steht jedem Anbieter frei, wann er in einer Branche eintritt, früher oder später. Demzufolge kann der Lebenszyklus eines strategischen Geschäftsfeldes beginnen, wenn der Branchenzyklus schon weit fortgeschritten ist. Zudem muss ein Anbieter nicht bis zum bitteren Ende des Branchenlebenszyklus in der Branche ausharren*

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.		XXX
Im Laufe des Lebenszyklus einer Branche setzt der Preiswettbewerb ein. Wann dies geschieht, ist hauptsächlich vom Entwicklungspotenzial der Marktleistung abhängig.	XXX	
In die Sättigungsphase des Lebenszyklus einer Branche befindet sich die strategische Planungseinheit im Portfolio im Quadranten der Cash Cow.		XXX

## Aufgabe 22 (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 <b>XXX</b>	Desinvestieren	Nutzen
------------------------	----------------	--------

Begründung:

*Die strategische Planungseinheit Fassadenbau weist eine ausgezeichnete Branchenattraktivität auf und die Aussichten, die Wettbewerbsposition verbessern, die Wettbewerbsvorteile vergrößern zu können, sind gegeben. Ansatzpunkte sind hier die im Portfolio genannten Kriterien der Wettbewerbsposition.*

**Grundstrategie** (bitte ankreuzen)

Marktleistungsdifferenzierung	Preisdifferenzierung	Marktleistungsspezialisierung	Preisspezialisierung
		XXX	

Begründung:

*Die strategische Planungseinheit Fassadenbau ist in einer ausgeprägten Nische positioniert, die Marktleistungen sind in hohem Masse spezialisiert, deren Qualität steht im Zentrum und der Preis ist im Vergleich dazu von untergeordneter Bedeutung.*