

# Fallstudiensammlung



STAATLICH ANERKANNTE  
FACHHOCHSCHULE

Studienfach / Semester	<b>Betriebswirtschaft / 5. Semester</b>
Fach	<b>Management komplexer Problemsituationen</b>
Vorbereitung auf	<b>Studienleistung &amp; Prüfungsleistung</b>

Sehr geehrte Fernstudierende,

die nachfolgende Sammlung an Aufgaben bzw. Fragestellungen ist eine Ergänzung der Unterrichtsmaterialien und soll Sie auf die bevorstehenden Studienleistung und Prüfungsleistung im Studienfach Management komplexer Problemsituationen vorbereiten. Entsprechend sind die mitgelieferten Lösungshinweise als Orientierung und Diskussionsbeitrag gedacht und somit auch ohne Bewertungs- und Notenschlüssel.

Bitte bearbeiten Sie die jeweiligen Fallstudien zu den entsprechenden Terminen der Präsenzstunden. Stellen Sie bei der Umsetzung der einzelnen Instrumente Kenntnislücken fest, so raten wir Ihnen, die entsprechenden Kapitel in Ihren Studienbriefen nachzuarbeiten.

Wir empfehlen Ihnen, alle Aufgaben durchzuarbeiten, um so ein Gefühl für diese Art von Prüfungen zu bekommen.

Der Umfang der Studienleistung und der Prüfungsleistung wird jeweils an die zur Verfügung stehende Zeit angepasst werden. Die Summe der hier zusammengestellten Aufgaben umreißt daher nicht den Umfang der jeweiligen Prüfung!

Wir wünschen Ihnen eine gute Vorbereitung auf Ihren Unterricht und eine erfolgreiche Prüfung.

## Fallstudie zum Instrument 1: Zielprüfstand

Ein Anfang 1990 gegründetes mittelständisches Unternehmen aus Sachsen mit Standort nahe der Grenze zur Tschechischen Republik produziert schon seit Unternehmensgründung erfolgreich Zulieferteile für die metallverarbeitende Industrie.

Freie Produktionskapazitäten und eine stagnierende Inlandsnachfrage führten zu Überlegungen, die Produkte im Ausland abzusetzen. Da das Unternehmen bislang über keine Exporterfahrung verfügt, hat man sich entschlossen, sich zunächst im Export in ein Nachbarland zu versuchen. Die Wahl fiel dabei auf die Tschechische Republik. Ausschlaggebend für die Auswahl des Ziellandes war vor allem die geographische Nähe. Darüber hinaus lassen sich aus der derzeitigen Außenhandelsituation der Tschechischen Republik gute Exportchancen ableiten:

Seit der Aufgabe des staatlichen Außenhandelsmonopols wurde der wirtschaftliche Austausch mit anderen Ländern wesentlich erleichtert. Für alle Unternehmen besteht seitdem die Möglichkeit des direkten Imports in das Land und des Exports aus dem Land.

Der tschechische Außenhandel konzentriert sich seit dem politischen und wirtschaftlichen Umbruch 1989 auf die OECD-Staaten. Besonders kräftig wuchs der Handel mit der EU, der derzeit rund 50 % des gesamten tschechischen Außenhandels ausmacht. Deutschland stellt derzeit den wichtigsten Handelspartner der Tschechischen Republik dar:

wichtigsten tschechischen Ausfuhrwaren	wichtigsten tschechischen Einfuhrwaren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinen und Ausrüstungen (einschl. Kraftfahrzeuge),</li> <li>• Halbfabrikate,</li> <li>• chemische Erzeugnisse,</li> <li>• Nahrungsmittel</li> <li>• Brennstoffe und Rohstoffe sowie</li> <li>• Konsumgüter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinen und Ausrüstungen,</li> <li>• Halbfabrikate,</li> <li>• chemische Erzeugnisse,</li> <li>• mineralische Rohstoffe und Erze,</li> <li>• Brennstoffe,</li> <li>• Lebensmittel und</li> <li>• Konsumgüter.</li> </ul>

Tschechiens hoher Importanteil an Metallprodukten lässt darauf schließen, dass Zulieferer dieser Branche gute Chancen haben.

Einige Eckdaten zur tschechischen Wirtschaft und zum Außenhandel:

<b>BIP (1997)</b>	52.035 Mio. USD			
• Landwirtschaft	4,6 %			
• Industrie	41,7 %			
• Dienstleistungen	53,7 %			
<b>Erwerbstätigkeit (1997)</b>				
• Landwirtschaft	5,6 %			
• Industrie	40,7 %			
• Dienstleistungen	53,7 %			
<b>Arbeitslosigkeit (1998)</b>	7,5 %			
<b>Inflation (Ø 1990-97)</b>	17,1 %			
<b>Auslandsverschuldung (1997)</b>	21.456 Mio. USD			
<b>Außenhandel (1998)</b>	<b>Import</b>	930,0 Mrd. Kč	<b>Export</b>	850,5 Mrd. Kč
• nach Waren	39,4 %	Maschinen und Transportausrüstungen	41,3 %	Maschinen und Transportausrüstungen
	20,9 %	Halbfabrikate	26,4 %	Halbfabrikate
	12,0 %	Chem. Erzeugnisse	13,3 %	Versch. Fertigwaren
	11,2 %	Versch. Fertigwaren	7,7 %	Chem. Erzeugnisse
	6,5 %	Min. Brennstoffe	3,3 %	Rohstoffe
	5,8 %	Nahrungsmittel und leb. Tiere	4,4 %	Nahrungsmittel und leb. Tiere
	3,9 %	Rohstoffe	3,2 %	Min. Brennstoffe
	• nach Ländern	34,4 %	BRD	38,5 %
	7,2 %	Slowakei	10,6 %	Slowakei
	5,9 %	Österreich	6,3 %	Österreich
	5,5 %	Russland	5,7 %	Polen
	4,4 %	Frankreich	3,8 %	Italien
	3,8 %	Großbritannien	3,4 %	Russland
			3,4 %	Frankreich

Quelle: Fischer Weltalmanach 2000, S. 785

## INSTRUMENT 1: ZIELPRÜFSTAND

Der Geschäftsführer des sächsischen Unternehmens betrachtet die Exportpläne als eine Art persönliche Weiterentwicklung. Für ihn steht jetzt bereits fest, dass exportiert wird: Die Erzeugnisse des Unternehmens sind qualitativ hochwertig und dennoch vergleichsweise preiswert. Die tschechischen Unternehmen sind in großem Maße auf Importe angewiesen. Als einziges Problem sieht er derzeit noch die Kontaktaufnahme zu potentiellen tschechischen Abnehmern, verlässt sich dabei aber ganz auf die Unterstützung durch das IHK-Kontaktzentrum für sächsisch-tschechische Wirtschaftskooperation in Plauen. Der Geschäftsführer erwartet, dass in spätestens zwei Monaten die ersten Produkte seines Unternehmens Tschechien erreichen werden.

Für morgen hat der Geschäftsführer Marketing-, Versand- und Finanzleiter zu einem Gespräch geladen, in dem die Vorgehensweise bis zum Beginn des physischen Exports der Waren geklärt werden soll. Er erwartet von allen geladenen Personen ungefähre Vorstellungen über Ziele und Zeitrahmen.

Der Marketingleiter glaubt, in zwei bis drei Wochen bestens über die Angebots- und Nachfragesituation im Gastland informiert zu sein und verlässt sich dabei vor allem auf die von ihm kürzlich gefundenen Web-Sites verschiedener statistischer Ämter. Zudem will er Informationen zur Geschäftsmentalität in Tschechien einholen.

Der Versandleiter möchte sich innerhalb der nächsten vier Wochen über Verpackungsvorschriften, Transportwege- und Transportmittel erkundigen. Gleichzeitig gibt er zu verstehen, dass er den Zeitraum zur Analyse der Angebots- und Nachfragesituation als zu kurz betrachtet. Schließlich werden aussagekräftige Daten hauptsächlich im Gastland selbst zu finden sein, was aber einen längeren Bearbeitungszeitraum und entsprechende finanzielle Aufwendungen erforderlich macht.

Der Finanzleiter sieht die Exportpläne generell skeptisch und betont wieder und wieder die seiner Meinung nach angespannte Finanzsituation des Unternehmens. Er will sich trotz seiner zurückhaltenden Einstellung in den folgenden acht Wochen nach Exportförderungsprogrammen, den zum Export notwendigen Exportdokumenten, den für das Unternehmen günstigsten Zahlungskonditionen, zu entrichtenden Zöllen und Möglichkeiten zur Absicherung der Exportrisiken erkundigen.

### Ihre Arbeitsaufgaben:

Identifizieren Sie die Ziele der Beteiligten.

Wie würde der Zielprüfstand für den vorliegenden Fall aussehen?

Was haben die Beteiligten bei der Aufstellung der Ziele vergessen?

Stellen Sie eine Prioritätenliste der Ziele auf und legen Sie einen Zeitrahmen zu deren Erfüllung fest.

## Lösungshinweise zum Instrument 1: Zielprüfstand

### Ziele der Beteiligten (Teilziele)

- Geschäftsführer (G): Export nach Tschechien; Kontaktaufnahme zu potentiellen tschechischen Abnehmern
- Marketingleiter (M): Analyse der Angebots- und Nachfragestruktur, Geschäftsmentalität in Tschechien
- Versandleiter (V): Information über Verpackungsvorschriften, Transportwege- und Transportmittel
- Finanzleiter (F): Information über Exportförderungsprogramme, günstigste Zahlungskondition, die zum Export notwendige Exportdokumente, zu entrichtende Zölle und Möglichkeiten zur Absicherung von Exportrisiken

### Zielprüfstand

	++	+	+/-	-	--
Ist die betreffende Zielsetzung klar, präzise, konkret und für alle Beteiligten unmissverständlich formuliert?	F G M V				
Wurden aus der übergeordneten Zielsetzung klare Teilziele abgeleitet?	F G M V				
Wurden die Teilziele eindeutig mit Prioritäten gewichtet?					F G M V
Stimmen die Teilziele mit den übergeordneten Zielvorstellungen des Unternehmens überein?	F G M V				
Stimmen die betreffenden Ziele mit Wertvorstellungen der Betroffenen und Beteiligten sowie mit ethischen Verhaltensmustern überein?	F G M V				
Wurde der Zeitraum für die angestrebte Realisierung der Ziele klar festgelegt?	F G M V				
Erscheint die Zielerreichung innerhalb des festgelegten Zeitraums tatsächlich auch realistisch?	G M		V	F	

### Was wurde vergessen?

- Produktvorbereitung auf Export
- Berücksichtigung ausländischer Richtlinien in bezug auf Produktbeschaffenheit und Etikettierung (z.B. Kennzeichnung der Waren in Landessprache bzw. in Englisch),
- Transportverpackung entsprechend Transportmittel und Transportweg

### Zeitraumen

	Zeitraumen
Export nach Tschechien (Oberziel)	
Marktanalyse bzw. Branchenanalyse (Angebotsstruktur, Nachfragestruktur usw.)	6-8 Wochen *
Information über Exportförderungsprogramme	4 Wochen *
Auswahl eines geeigneten Exportweges	3 Wochen *
Auswahl eines geeigneten Transportmittels	3 Wochen *
Auswahl einer geeigneten Transportroute	3 Wochen *
Abklären der Zahlungskonditionen	4 Wochen *
Einholen von Informationen über Exportdokumente und Zölle	2 Wochen *
Information über Möglichkeiten zur Absicherung von Exportrisiken	3 Wochen *
Produktvorbereitung, Durchführung evtl. Anpassungsmaßnahmen (wie Etikettierung in Landessprache, Verpackung nach Gastlandvorschriften usw.)	8 Wochen *
Kontaktaufnahme zu potentiellen tschechischen Abnehmern	ständig

\* parallel zueinander

**Fallstudie zum Instrument 2: Systemischer Perspektivfokus**

Seit Beginn des Jahres verzeichnet ein zu einem internationalen Konzern gehöriges deutsches Unternehmen der Stahlbranche starke Umsatzrückgänge, was sich deutlich in der Erlössituation widerspiegelt. Da die Konzernleitung derzeit ehrgeizige Expansionspläne in Asien verfolgt, konnte sie sich nicht so eingehend wie sonst üblich mit der Umsatzentwicklung in Deutschland beschäftigen und war daher sehr überrascht, als ihr der vergleichsweise schlecht ausgefallene Halbjahresbericht vorgelegt wurde. Die Konzernleitung machte deutlich, dass sie nicht daran interessiert sei, den Standort Deutschland durch die Erfolge in Asien quer zu subventionieren und forderte von der deutschen Geschäftsleitung eine rasche Stellungnahme.

In einer kurzfristig eingeräumten „Krisensitzung“ wurden von der Geschäftsleitung folgende mögliche Ursachen identifiziert:

- eine mögliche Marktsättigung
- das Angebot der Konkurrenz
- ungenügende Werbung
- ungünstige Zahlungskonditionen
- zu lange Lieferzeiten.

Da diese möglichen Ursachen nach Meinung des Geschäftsführers *„alles irgend etwas mit Marketing zu tun haben“* schob man in der Eile an die Konzernleitung gefaxten Stellungnahme kurzerhand der Marketingabteilung den „schwarzen Peter“ zu.

Wenig später klingelte beim Marketingleiter das Telefon und ein äußerst aufgebrachtes Mitglied der Konzernleitung forderte ein griffiges Konzept zur Korrektur der derzeitigen Lage ein. Andernfalls hätte der Marketingleiter mit Konsequenzen zu rechnen.

Der Marketingleiter räumt ein, dass seine Abteilung aufgrund zwischenmenschlicher Konflikte in der letzten Zeit nicht optimal arbeitete. Er ist jedoch der Meinung, dass seine Abteilung nicht allein für den Umsatzrückgang gerade stehen soll. Erst kürzlich hatte es im Versandbereich Entlassungen gegeben. Zudem hatte sich der Personalleiter vor einigen Tagen beim gemeinsamen Essen in der Kantine über die mangelhafte Qualifikation der verbliebenen Versandmitarbeiter beschwert. Der Finanzleiter klagt bereits seit längerer Zeit über die schlechte Zahlungsmoral einiger Abnehmer und die nur schleppend eingehenden Zahlungen. Zudem ärgerte er sich schon häufig über ungünstige Zahlungskonditionen bei Verträgen mit größeren Zulieferunternehmen.

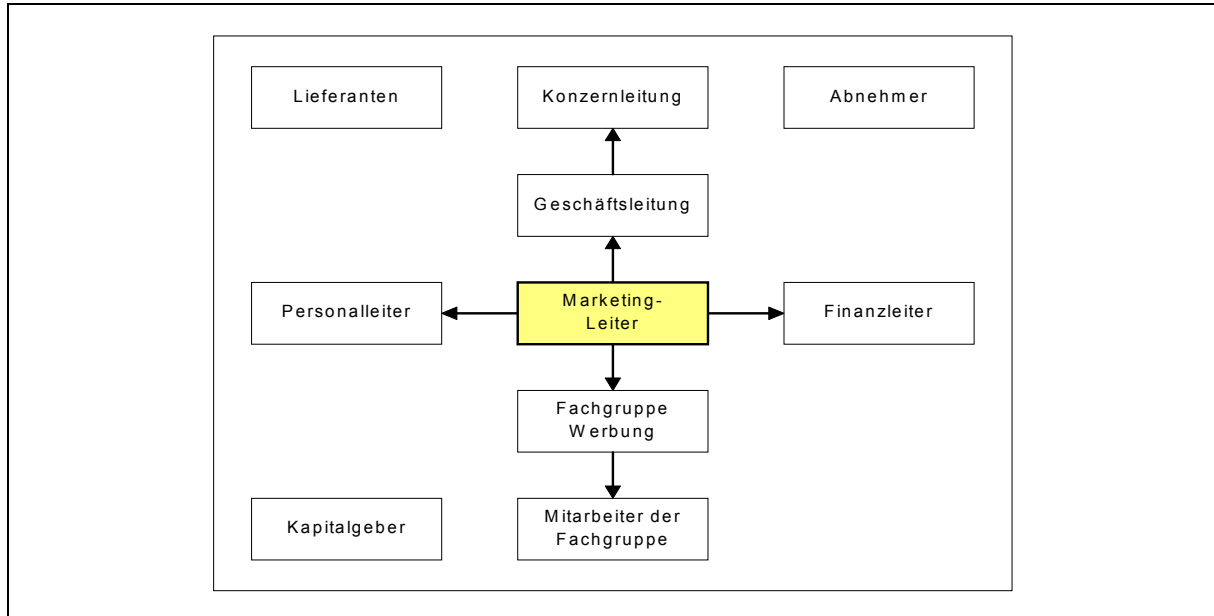
Nun möchte der Marketingleiter die Geschäftsleitung bewegen, das Problem auch aus der Sichtweise der anderen Abteilungen zu betrachten, um letztendlich eine Änderung der Stellungnahme zu bewirken.

Ihre Arbeitsaufgabe:

Identifizieren Sie die für das Problem relevanten Systemebenen.

## Lösungshinweise zum Instrument 2: Systemischer Perspektivenfokus

Das Problem sollte nicht nur aus einer Perspektive betrachtet werden. Einzubeziehen wären in diesem Fall auch die Sichtweise des Personalleiters und die des Finanzleiters, die der Geschäftsleitung, der Konzernleitung und der Systemumgebung.



### Finanzleiter

- Liquidität
- Beschaffung finanzieller Mittel (Innen-, Außenfinanzierung)
- Zahlungseingänge
- Kosten und Erlöse
- Die schlechte Ertragslage kann z.T. auch durch schleppend eingehende Zahlungen verursacht worden sein.

### Personalleiter

- Qualifikation der Mitarbeiter
- Personalabbau
- Die zu langen Lieferzeiten müssen nicht unbedingt auf die Marketing-Abteilung zurückzuführen sein. Deren Ursache kann beispielsweise auch in einem zu geringen Personalstand oder in der Qualifikation der Mitarbeiter liegen.

### Geschäftsleitung

- Denken in „Schubladen“, Vernetzung nicht erkannt
- handelte voreilig, hätte erst Stellungnahme der einzelnen Bereichsleiter einholen sollen
- hat sich zu spät mit Problem beschäftigt

### Konzernleitung

- will Erfolge sehen
- wichtig ist, dass Problem gelöst wird, weniger wichtig – wer und wie
- vernachlässigte Standort Deutschland

### Umgebung des Systems

- Kapitalgeber: sind nur bereit, in ein erfolgversprechendes Unternehmen zu investieren
- Lieferanten: aus Sicht des eigenen Unternehmens günstigere Zahlungskonditionen vereinbaren
- Abnehmer: schleppende Zahlungsweise; Schaffung von Anreizen zur früheren Zahlung; aus Sicht des eigenen Unternehmens günstigere Zahlungskonditionen vereinbaren

**Fallstudie zum Instrument 3: Management-Netzwerk**

Frank Brinkmeier wird in wenigen Wochen sein Studium der Betriebswirtschaftslehre (Spezialisierung Marketing und Rechnungswesen/Finanzierung) beenden und plant, sich danach mit einer Werbeagentur selbständig zu machen. Während des Studiums arbeitete er bereits zwei Jahre lang halbtags in einer kleinen Werbeagentur. In dieser Zeit bekam er einen umfassenden Einblick in diese Art der Tätigkeit, lernte auf Kunden zuzugehen, mit ihnen zu verhandeln und setzte verschiedene kreative Ideen in die Praxis um. Da sich einige seiner Kommilitonen bereits erfolgreich selbständig gemacht haben, könnte er in der üblicherweise schwierigen Anfangszeit mit einigen Aufträgen rechnen.

Aus dem Studium und der Arbeit in der Werbeagentur weiß Frank, dass viel Arbeit auf ihn wartet und seine persönliche Leistung ausschlaggebend für den Erfolg der Agentur sein wird. Mitarbeiter sollen vorerst noch nicht eingestellt werden. Frank hofft, dass seine Frau Ines, die derzeit den zehn Wochen alten gemeinsamen Sohn betreut, in Stoßzeiten einspringt und ihn beispielsweise bei Schreibarbeiten oder Abrechnungen unterstützt.

Frank will keinen Kredit aufnehmen, sondern das Geschäft vom Arbeitszimmer zu Hause aus ins Laufen bringen. Über notwendige Computerausstattung, Internetanschluss, Telefon, Fax usw. verfügt er bereits.

Bevor er seinen Plan der Existenzgründung verwirklicht, überlegt Frank, welche internen Faktoren bzw. Bereiche der Werbeagentur von besonderer Bedeutung sind und welche Zusammenhänge zwischen ihnen bestehen.

**Ihre Arbeitsaufgaben:**

Erstellen Sie ein Management-Netzwerk, das die wesentlichen internen Faktoren der Werbeagentur enthält und kennzeichnen Sie die Fristigkeiten der Wirkungen.

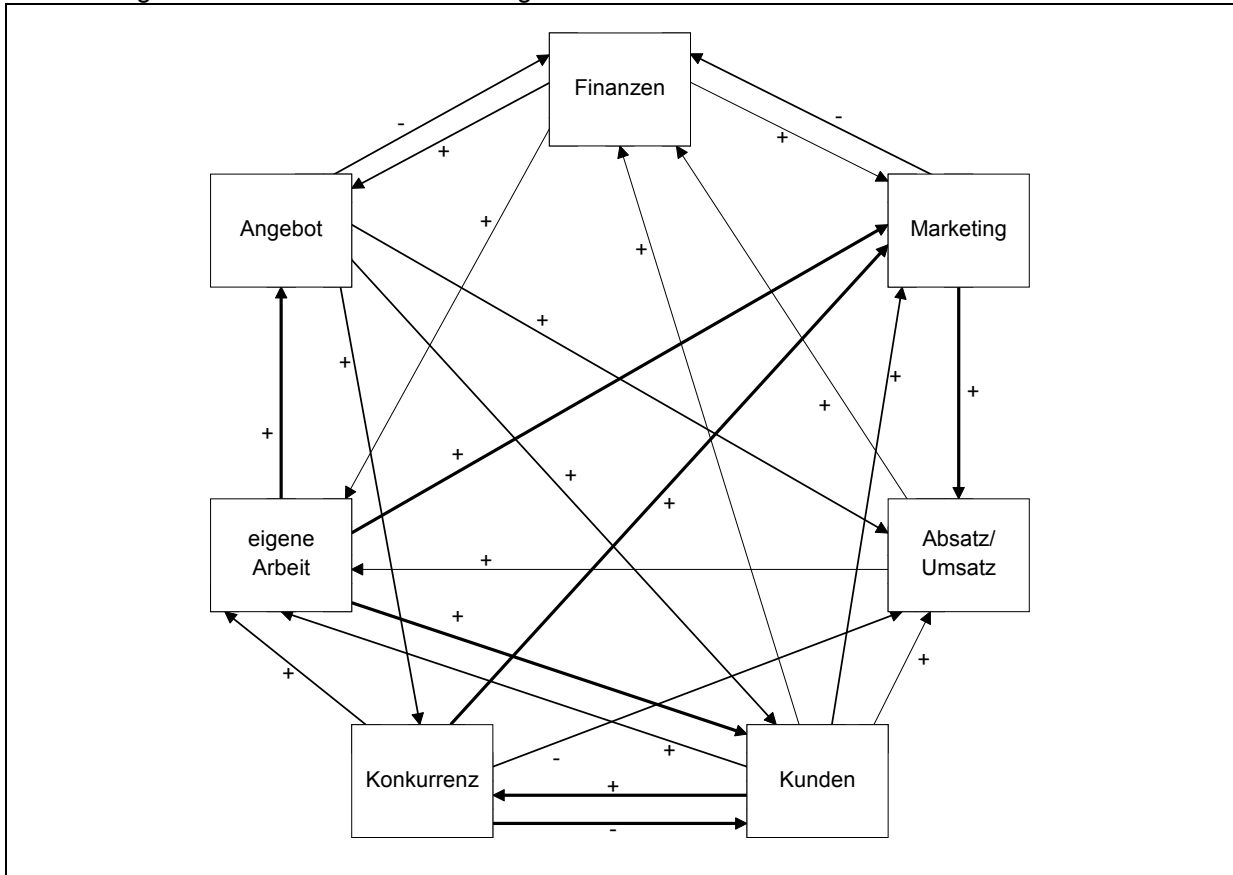
Erläutern Sie die Auswirkungen der Veränderungen der einzelnen Faktoren auf das Netzwerk.

## Lösungshinweise zum Instrument 3: Management-Netzwerk

Als Kernelemente des Management-Netzwerks der Werbeagentur wurden identifiziert:

- eigene Arbeit
- Angebot
- Marketing<sup>1</sup>
- Umsatz / Absatz
- Finanzen
- Kunden
- Konkurrenz

Das Management-Netzwerk könnte wie folgt aussehen:



Veränderungen der Faktoren des Management-Netzwerks könnten sich aufgrund der bestehenden Zusammenhänge wie folgt auswirken:

<sup>1</sup> für das eigene Unternehmen

INSTRUMENT 3: MANAGEMENT-NETZWERK

Wirkungsbeziehungen		Erläuterung der Zusammenhänge	Fristigkeiten
eigene Arbeit	→ Marketing	je mehr Arbeitsleistung in das Marketing investiert wird, um so effektiver sind wahrscheinlich die Maßnahmen	langfristig
	→ Angebot	je mehr Arbeitsleistung in die marktbezogene Gestaltung des Angebots investiert wird, um so besser wird das Angebot wahrscheinlich vom Markt angenommen	langfristig
	→ Kunden	je bessere Akquisitionsarbeit geleistet wird, um so mehr Kunden können gewonnen werden	langfristig
Angebot	→ Finanzen	je umfangreicher das Angebot, um so mehr werden die Finanzen beansprucht	mittelfristig
	→ Absatz/ Umsatz	je besser das Angebot den Kundenbedürfnissen entspricht, um so mehr wird wahrscheinlich ab/umgesetzt	mittelfristig
	→ Kunden	je besser das Angebot den Kundenbedürfnissen entspricht, um so mehr Kunden werden sich dadurch angesprochen fühlen	mittelfristig
	→ Konkurrenz	je besser/attractiver das Angebot, um so mehr muss sich die Konkurrenz um das eigene Angebot bemühen	mittelfristig
Marketing	→ Finanzen	je mehr Marketingaktivitäten durchgeführt werden, um so mehr werden die Finanzen beansprucht	mittelfristig
	→ Absatz/ Umsatz	je effektiver die Marketingaktivitäten, um so größer der Absatz/Umsatz	langfristig
Finanzen	→ eigene Arbeit	je besser die finanzielle Lage, um so besser kann die eigene Arbeit entlohnt werden (→ Motivation)	kurzfristig
	→ Marketing	je besser die finanzielle Lage, um so mehr Marketingaktivitäten können durchgeführt werden	kurzfristig
	→ Angebot	je besser die finanzielle Lage, um so ausgefeilter kann das Angebot sein	mittelfristig
Absatz / Umsatz	→ Finanzen	je mehr Leistungen ab/umgesetzt werden, um so besser die finanzielle Lage	kurzfristig
	→ eigene Arbeit	je mehr Leistungen ab/umgesetzt werden, um so besser die eigene Motivation	kurzfristig
Kunden	→ eigene Arbeit	je mehr Kunden, um so mehr muss gearbeitet werden; je anspruchsvoller die Kunden, um so anspruchsvoller müssen die für sie ausgearbeiteten Lösungen sein	mittelfristig
	→ Marketing	je anspruchsvoller die Kunden, um so anspruchsvoller müssen die Marketingmaßnahmen sein	kurz- bis mittelfristig
	→ Finanzen	je mehr (zahlende) Kunden, um so besser die finanzielle Lage	kurzfristig
	→ Absatz/ Umsatz	je mehr (zahlende) Kunden, um so höher der Absatz/Umsatz	kurzfristig
	→ Konkurrenz	je anspruchsvoller die Kunden, um so anspruchsvoller müssen die für sie ausgearbeiteten Lösungen sein	langfristig
Konkurrenz	→ eigene Arbeit	je mehr Konkurrenten im Markt tätig sind, um so effektiver muss gearbeitet werden	mittelfristig
	→ Marketing	je effektiver die Werbemaßnahmen der Konkurrenz, um so ausgefeilter müssen die eigenen Maßnahmen sein	langfristig
	→ Absatz/ Umsatz	je mehr potentielle Kunden zur Konkurrenz gehen, um so weniger wird im eigenen Unternehmen ab/umgesetzt	mittelfristig
	→ Kunden	je mehr Aktivitäten der Konkurrenz bzw. je besser das Angebot der Konkurrenz, um so mehr Kunden könnten sich dadurch angesprochen fühlen	langfristig

## Fallstudie zum Instrument 4: Wirkungsmatrix<sup>2</sup>

Frank Brinkmeier, der die Gründung einer kleinen Werbeagentur plant, hat die Kernelemente des Management-Netzwerks identifiziert und deren Wirkungsbeziehungen und Fristigkeiten analysiert. Nun will er untersuchen, wie stark die einzelnen Faktoren aufeinander wirken. Dadurch möchte er herausfinden, welche Faktoren andere stark beeinflussen und welche Faktoren stark beeinflusst werden.

Ihre Arbeitsaufgabe:

Erstellen Sie eine Wirkungsmatrix und gehen Sie dafür von den im Management-Netzwerk untersuchten Faktoren aus.

---

<sup>2</sup> Diese Fallstudie bezieht sich auf die Ausgangssituation der vorangehenden Fallstudie.

**Lösungshinweise zum Instrument 4: Wirkungsmatrix**

Die Wirkungsmatrix könnte wie folgt aussehen.

Wirkung von	auf	eigene Arbeit	Angebot	Marketing	Finanzen	Absatz/ Umsatz	Kunden	Konkur- renz	Zeilen- summe
<b>eigene Arbeit</b>		-	3	3	1	1	3	1	12
<b>Angebot</b>		1	-	1	2	3	3	3	13
<b>Marketing</b>		0	1	-	2	3	2	2	10
<b>Finanzen</b>		3	3	3	-	0	0	0	9
<b>Absatz/Umsatz</b>		2	0	0	3	-	0	0	5
<b>Kunden</b>		2	2	2	3	3	-	2	14
<b>Konkurrenz</b>		1	2	2	1	1	2	-	9
<b>Spaltensumme</b>		9	11	11	12	11	10	8	-
0 = keine Wirkung; 1 = geringe Wirkung; 2 = starke Wirkung; 3 = sehr starke Wirkung									

Als maximale Zeilen- bzw. Spaltensumme ergibt sich 18. Der höchste Zeilenwert liegt bei 14, der niedrigste bei 5. Der höchste Spaltenwert liegt bei 12, der niedrigste bei 8.

## Fallstudie zum Instrument 5: Intensitätsportfolio

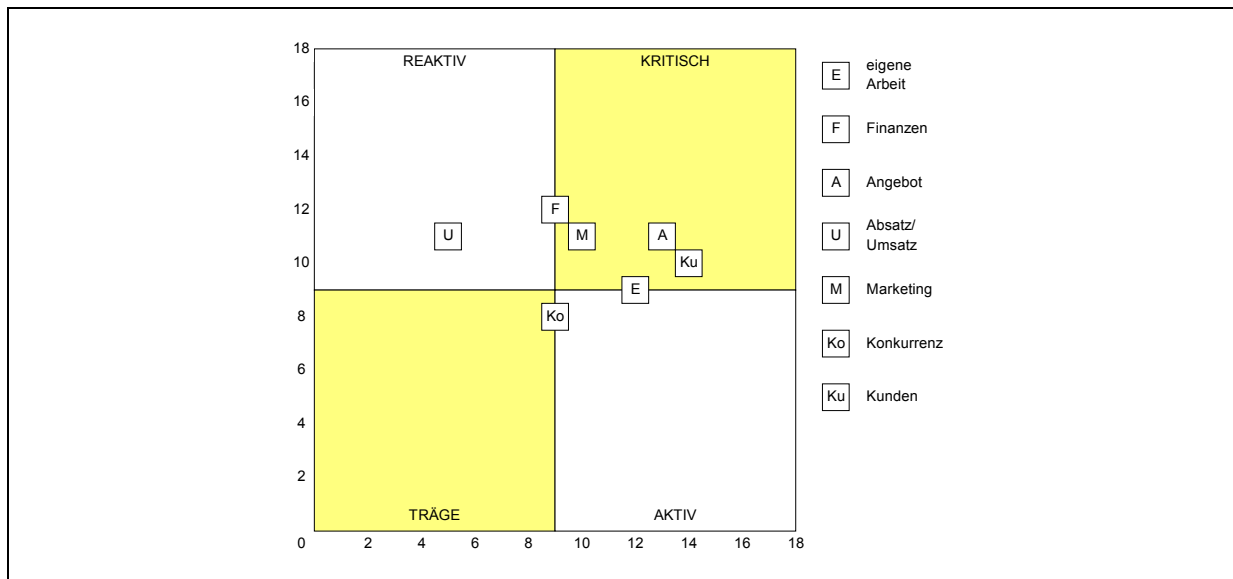
Nun erstellt Frank Brinkmeier ausgehend von den in der Wirkungsmatrix ermittelten Werten ein Intensitätsportfolio auf, um herauszufinden, welche Faktoren sie dem kritischen, aktiven, reaktiven bzw. trägen Bereich zuzuordnen haben. Aus der Zuordnung zu den vier Bereichen möchte er Anhaltspunkte über mögliche Steuerungseingriffe erhalten.

Ihre Arbeitsaufgabe:

Erstellen Sie ein Intensitätsportfolio und interpretieren Sie das Ergebnis.

## Lösungshinweise zum Instrument 5: Intensitätsportfolio

Aus der bereits erstellten Wirkungsmatrix ergeben sich für die einzelnen Faktoren folgende Koordinaten: eigene Arbeit (12;9); Angebot (13;11); Marketing (10;11); Finanzen (9;12); Absatz/Umsatz (5;11); Kunden (14;10); Konkurrenz (9;8).



- **Eigene Arbeit: aktiver** Faktor – Tendiert zum kritischen Bereich. Die persönliche Arbeitsleistung ist im vorliegenden Fall ausschlaggebend für Erfolg bzw. Misserfolg des Vorhabens. Bevor auf andere Faktoren reagiert werden kann, muss zunächst aktiv am Aufbau der Werbeagentur gearbeitet werden. Dies ist jedoch nur so lange möglich, wie die finanziellen Mittel – die in bestimmtem Umfang auch schon zu Beginn vorhanden sein sollten (auch wenn kein Kredit aufgenommen wird) – dies erlauben. Das heißt, eine zu lange „Anlaufphase“, in der keine finanziellen Mittel ins Unternehmen zurückfließen, wird das „Aus“ für das Vorhaben bedeuten.
- **Finanzen: kritischer** Faktor – Tendiert zum reaktiven Bereich. Da dieser Faktor von fast allen anderen Faktoren stark beeinflusst wird und diese wiederum stark beeinflusst, sollten Veränderungen bzw. Steuerungseingriffe vorsichtig vorgenommen werden.
- **Angebot: kritischer** Faktor – Beeinflusst alle anderen Faktoren stark und wird gleichermaßen stark beeinflusst; das Angebot der Werbeagentur entscheidet über die Akzeptanz bei den Kunden, die finanzielle Lage und etwaige Maßnahmen der Konkurrenz. Das Angebot sollte sich demzufolge an den Bedürfnissen der Kunden orientieren und Veränderungen nur nach sorgfältiger Untersuchung der Markterfordernisse vorgenommen werden.
- **Absatz/Umsatz: reaktiver** Faktor – Wird von anderen Faktoren stark beeinflusst. Absatz bzw. Umsatz der Werbeagentur werden im wesentlichen durch die Attraktivität des Angebots, die Marketingaktivitäten und die Akzeptanz und Inanspruchnahme durch die Kunden bestimmt. Folglich reagiert dieser Faktor stark auf Veränderungen in den genannten Bereichen.
- **Marketing: kritischer** Faktor – Dieser Faktor wird von allen anderen beeinflusst. Hier sollten Veränderungen vorsichtig und in Abstimmung mit den beeinflussenden und beeinflussten Faktoren vorgenommen werden.
- **Konkurrenz: träger** Faktor, tendiert zum aktiven Bereich – „träge“ hieße im Zusammenhang mit dem kompetitiven Umfeld, dass Steuerungseingriffe zwar Veränderungen bewirken können; dies allerdings (im Gegensatz zur Steuerung der innerbetrieblichen Funktionen) nur sehr indirekt. Eigene Maßnahmen etwa der Preispolitik werden die Konkurrenz mehr oder weniger dazu veranlassen, ebenfalls diesbezügliche Maßnahmen zu ergreifen.
- **Kunden: kritischer** Faktor – Auch die Kunden werden als kritischer Faktor eingeschätzt. Die Kunden reagieren beispielsweise stark auf Preisänderungen und Verschlechterungen im Angebot. Dabei zeigt sich in der Praxis häufig, dass Kunden auf eine Verschlechterung stärker als auf eine Verbesserung reagieren. Dabei kann das Ausmaß der Reaktion nicht wirklich vorhergesagt werden.

## Fallstudie zum Instrument 6: Szenarien-Tableau

Ein mittelständisches Unternehmen aus Sachsen mit Standort nahe der Grenze zur Tschechischen Republik möchte seine Erzeugnisse nach Tschechien exportieren (siehe Fallstudie 1). Nachdem eine Vielzahl von Informationen eingeholt wurde, soll nun untersucht werden, welche Veränderungen innerhalb der wichtigsten Umweltsegmente in Zukunft möglich sind und wie diese auf das eigentliche Vorhaben „Export“ wirken.

Ihre Arbeitsaufgabe:

Geben Sie eine Prognose für die möglichen weiteren Entwicklungen.

**Lösungshinweise zum Instrument 6: Szenarien-Tableau**

Zielgröße ist in diesem Beispiel der Export:

Umweltsegmente bzw. Systemelemente	Schlüsselfaktoren	Entwicklung	
		Trendaussage aus Sicht des Hotels: (optimistisch, pessimistisch, wahrscheinlich)	Wirkung auf Zielgröße
Politik	Stabilität des politischen Systems	(O) bleibt gleich (P) nimmt ab (W) bleibt gleich	+/- - +/-
	Rechtssicherheit	(O) bleibt gleich (P) nimmt ab (W) bleibt gleich	+/- - +/-
	Eingriffe in die Wirtschaft	(O) bleibt gleich (P) nimmt ab (W) bleibt gleich	+/- - +/-
Volkswirtschaft	Allgemeine wirtschaftliche Lage	(O) verbessert sich (P) verschlechtert sich (W) bleibt gleich	+ - +/-
	Preisstabilität	(O) bleibt gleich (P) nimmt ab (W) nimmt ab	+/- - -
	Stabilität der Wechselkurse	(O) bleibt gleich (P) nimmt ab (W) nimmt ab	+/- - -
Nachfrage	Marktpotential	(O) nimmt zu (P) nimmt ab (W) nimmt zu	+ - +
	Marktwachstum	(O) nimmt zu (P) nimmt ab (W) nimmt zu	+ - +
	Stabilität der Nachfrage	(O) nimmt zu (P) nimmt ab (W) bleibt gleich	+ - +/-
	Marktzugang	(O) verbessert sich (P) verschlechtert sich (W) verbessert sich	+ - +
	Zahlungsmoral	(O) verbessert sich (P) verschlechtert sich (W) bleibt gleich	+ - +/-
Wettbewerbssituation	Wettbewerbsklima	(O) verbessert sich (P) verschlechtert sich (W) bleibt gleich	+ - +/-
	Markteintrittsbarrieren	(O) nehmen ab (P) nehmen zu (W) nehmen ab	+ - +
	Zahl der Konkurrenten	(O) bleibt gleich (P) nimmt zu (W) nimmt zu	+/- - -

Das politische Umfeld kann als relativ sicher angesehen werden. Die Gefahr eines plötzlichen politischen Umbruchs, der die Importmöglichkeiten ausländischer Firmen in die Tschechische Republik stark beeinflussen könnte, ist nicht gegeben. Die volkswirtschaftliche Lage war in den letzten Jahren als eher ungünstig einzuschätzen. Inflationstendenzen sind nach wie vor gegeben, ebenso ist mit Wechselkursschwankungen zu rechnen. Die Entwicklung der Nachfrage ist aufgrund des bestehenden Defizits zwischen inländischer Produktion und Nachfrage eher positiv einzuschätzen. Hinsichtlich der Zahlungsmoral sind aufgrund der generell schlechten Liquidität der tschechischen Unternehmen in naher Zukunft keine Verbesserungen zu erwarten. Durch die Beitrittsverhandlungen mit der EU dürften sich längerfristig gesehen Vereinfachungen in bezug auf den Marktzugang ergeben. Ferner ist damit zu rechnen, dass die Zahl der Konkurrenten in Zukunft zunehmen wird.