

### Aufgabe 1: Strategieverständnisse – Der Fall Xerox

Das Unternehmen Xerox produziert und verkauft Kopiergeräte. Darüber hinaus bietet Xerox auch Reparatur- und Wartungsdienstleistungen für seine Geräte an. Eines der zentralen Ziele des Unternehmens Xerox stellt die Erhöhung der Kundenzufriedenheit dar. Der steigende Wettbewerbsdruck, dem sich das Unternehmen ausgesetzt sieht, erschwert allerdings die Realisierung dieser Zielsetzung. Im Einzelnen wird Xerox mit folgenden Problemstellungen konfrontiert:

- Die Kundschaft wird zunehmend anspruchsvoller. Gefragt sind nicht mehr einzelne Produkte, sondern komplette Problemlösungen. Zudem ist ein rascher Wechsel in den Präferenzen der Kunden festzustellen.
- Im Zuge des stetigen technologischen Fortschritts nimmt auch die Komplexität der Kopiergeräte kontinuierlich zu.

Die Schnittstelle zu den Kunden bilden die Service-Techniker, die für die Wartung und Reparatur der bei Xerox gekauften Geräte zuständig sind. Die Zufriedenheit mit dem Service bestimmt letztlich, ob sich die Kunden beim nächsten Kauf eines Kopiergerätes wieder für ein Produkt des Unternehmens Xerox entscheiden werden. Bei den Service-Technikern handelt es sich um Personen, die sowohl ein ausgeprägtes Fachwissen in Bezug auf die Kopiergeräte als auch eine hohe soziale Kompetenz im Umgang mit den zu betreuenden Kunden aufweisen müssen. Dieses komplexe Wissen erwirbt jeder der Techniker – allein auf sich gestellt – durch die Ausübung seiner Tätigkeit. Die Kenntnisse der Service-Techniker beruhen also ausschließlich auf individuellen Erfahrungen, die im direkten Kontakt mit den Kunden im Laufe mehrerer Berufsjahre gesammelt werden.

Ein Manager im Bereich „Kundenservice“ beobachtet jedoch seit geraumer Zeit, dass sich einige Service-Techniker in ihren Pausen, beim Mittagessen oder im Lager ungewöhnlich häufig treffen, um ihre Erfahrungen im Hinblick auf die Kundenbetreuung auszutauschen.

Fragen:

1. Wie könnte der Manager das Verhalten der Service-Techniker vor dem Hintergrund verschiedener Strategieverständnisse interpretieren?
2. Welchen grundsätzlichen Rat würden Sie dem Manager im Hinblick auf die Behandlung der Verhaltensweisen der Service-Techniker geben? Begründen Sie bitte Ihre Empfehlung.
3. Entwerfen Sie bitte konkrete Vorschläge zur Implementierung Ihrer unter 2. gegebenen Handlungsempfehlung. Erläutern Sie im Rahmen Ihrer Ausführungen bitte zunächst eingehend die von Ihnen zu Rate gezogenen Strategieverständnisse und begründen Sie bitte anhand der dargestellten Strategieverständnisse ausführlich Ihre Interpretation der Vorgänge bei dem Unternehmen Xerox.

Gliederung:

1. Einleitung
  - Ziel des Strategischen Managements: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
  - dazu nötig: Strategien
  - unterschiedliche Strategieverständnisse
2. Strategieverständnisse (Frage 1)
  - 2.1. Konventionelles SV
    - Strategien: Bündel von interdependenten Verhaltensweisen
      - gering konkretisiert → Rahmenpläne, allgemeine Vorgehensweisen zur Erreichung strategischer Unternehmensziele

- kohärent → konsistente Verhaltensweisen, ideal: Synergien
  - geplant → rationale Auswahl aus möglichen Alternativen
  - den konkreten Handlungen zur Strategierealisierung zeitlich vorgeordnet → Pläne für künftige Handlungen
- 2.2. Alternatives SV nach Mintzberg
- Strategien: Grundmuster von bereits realisierten, regelmäßigen Handlungen
  - Ablehnung der Rationalitätsprämisse wegen komplexer Umwelt
  - Typen
    - geplant und realisiert → konventionelles SV; sehr selten
    - geplant und nicht realisiert → Grund: nicht antizipierte Entwicklungen
    - nicht geplant, aber realisiert → emergente Strategien
- 2.3. Interpretation des Falles Xerox
- emergente Strategie gem. Mintzberg
    - Fluss wiederkehrender Handlungen: Treffen der Service-Techniker
    - Regularitäten: Techniker treffen sich regelmäßig (Pause, Mittagessen usw.)
    - Nachträglichkeit: Manager beobachtet die Treffen nachträglich
3. Handlungsempfehlung (Frage 2)
- grundsätzlich zwei Alternativen
    - kultivieren (wenn Strategien den Unternehmenserfolg fördern) → Förderung der Entstehung emergenter Strategien (innovationsfreundliches Unternehmensklima, flexible Organisationsstrukturen)
    - bekämpfen
  - zu prüfen: fördert die emergente Strategie den Unternehmenserfolg/die Unternehmensziele?
    - hier: Erlangung des Wissens durch learning by doing → Fehlerquellen
    - aktuell: regelmäßiger Wissensaustausch → Fehlerquellen werden verringert → Kundenzufriedenheit ↑ → Unternehmensziel wird unterstützt → Strategie fördern!
4. Implementierung der Handlungsempfehlung (Frage 3)
- Integration der Verhaltensweisen in den Unternehmensprozess
  - feste Regeln für die Treffen einführen (Zeit, Ort)
  - Zuweisung von Ressourcen (Sitzungsraum, technische Ausstattung usw.)
5. Fazit
- wesentliche Ergebnisse zusammenfassen
    - emergente Strategie
    - Kultivierung empfehlenswert, da Strategie die Unternehmensziele fördert

---

### *Aufgabe 2: Strategieverständnisse – Der Fall Mobilo*

*Der Automobilhersteller Mobilo führte kürzlich ein neues Modell namens Delta ein. Das Projekt war durch zwei Besonderheiten gekennzeichnet:*

- *Das Modell kam eine Woche früher als geplant auf den Markt. Dies stellt in der Automobilindustrie ein äußerst seltenes Ereignis dar.*
- *Von den 65 Mio. Dollar, die für Konstruktionsänderungen in der letzten Minute vorgesehen waren, wurden nur 15 Mio. Dollar gebraucht.*

Die Unternehmensleitung war daran interessiert, die Gründe für diese ungewöhnlichen Vorkommnisse zu erfahren und stellte entsprechende Nachforschungen an. Dabei kam folgendes Ergebnis zu Tage: Das neue Automodell wurde vor allem deshalb so erfolgreich entwickelt, weil sich das Projektteam, das mit der Entwicklung des Modells Delta betraut war, wiederholt über die vom Management vorgegebenen Rahmenpläne hinweggesetzt und nach eigenem Ermessen gehandelt hatte. Das Projektteam hatte für das Vorhaben einen neuartigen Ansatz gewählt und sich dabei mit der Zeit immer mehr von den umfassend vorausgeplanten und sorgfältig koordinierten Arbeitspaketen der Unternehmensleitung entfernt. So wurden die regelmäßig stattfindenden Projektsitzungen – im Gegensatz zu den „eigentlich“ vorgesehenen Praktiken, wie z. B. einer „straffen“ Kontrolle der Planeinhaltung, – dazu benutzt, unvorhergesehene Probleme frühzeitig mit dem gesamten Projektteam zu besprechen. Zudem wurden Änderungsvorschläge gegenüber den ursprünglichen Rahmenplänen grundsätzlich zugelassen und jeweils detailliert begründet.

Das Management des Unternehmens Mobilo steht nun vor der Aufgabe, die Ergebnisse der Nachforschungen zu analysieren und zu bewerten, um daraus eine Handlungsempfehlung für das zukünftige Vorgehen des Unternehmens bei der Entwicklung und der Einführung neuer Automobilmodelle abzuleiten.

Teilaufgaben:

1. Wie kann man vor dem Hintergrund verschiedener Strategieverständnisse die Vorgaben des Managements und das Verhalten des Projektteams interpretieren? Erläutern Sie im Rahmen Ihrer Ausführungen bitte zunächst eingehend die von Ihnen zu Rate gezogenen Strategieverständnisse und begründen Sie bitte anhand der dargestellten Strategieverständnisse ausführlich Ihre Interpretation der Vorgänge bei dem Automobilhersteller Mobilo.
2. Bitte geben Sie eine konkrete Handlungsempfehlung für das zukünftige Vorgehen des Unternehmens bei der Entwicklung und der Einführung neuer Automobilmodelle im Hinblick auf das Management des Verhaltens eines Projektteams.
3. Bitte achten Sie darauf, konkrete und möglichst detaillierte Vorschläge zur Implementierung Ihrer Handlungsempfehlung unter Nr. 2 zu unterbreiten.

Gliederung:

1. Einleitung
  - Ziel des Strategischen Managements: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
  - dazu nötig: Strategien
  - unterschiedliche Strategieverständnisse
2. Interpretation des Falles Mobilo (Frage 1)
  - 2.1. Vorgaben des Managements
    - konventionelles Strategieverständnis: Bündel von Verhaltensweisen (Arbeitspakete)
      - geplant: „umfassend vorausgeplante“ Arbeitspakete
      - gering konkretisiert: „Rahmenpläne“
      - kohärent: „sorgfältig koordinierte Arbeitspakete“
      - den Handlungen zur Strategierealisierung zeitlich vorausgehend: „umfassend vorausgeplant“
    - alternatives Strategieverständnis nach Mintzberg: geplante, aber nicht realisierte Strategie
  - 2.2. Verhalten des Projektteams
    - emergente Strategie nach Mintzberg

- Fluss von Handlungen: „wiederholt nach eigenem Ermessen gehandelt“
  - stabile Regularitäten: „regelmäßig stattfindende Projektsitzungen für die Problem-analyse genutzt“
  - in den bereits realisierten Handlungen zu identifizieren, erst nachträglich zu beobachten: „Nachforschungen des Managements“
3. Handlungsempfehlung (Frage 2)
- zu prüfen: Unterstützt das Verhalten des Projektteams die Unternehmensziele von Mobilo?
  - Projektebene: zeitlich und finanzielle Vorgaben nicht nur eingehalten, sondern sogar über-troffen
    - Modell früher als geplant eingeführt
    - Budget nur zum Teil verbraucht→ positive Einschätzung
  - Unternehmensebene
    - Zeitvorteil gegenüber den Konkurrenten
    - Differenzierung im Sinne Porters
    - temporäre Monopolstellung
    - Wettbewerbsvorsprung→ positive Einschätzung
  - Fazit: Verhalten des Projektteams kultivieren
4. Implementierung der Handlungsempfehlung (Frage 3)
- Verhalten in die Unternehmensprozesse integrieren
  - hier:
    - Probleme werden frühzeitig diskutiert
    - Änderungsanträge werden detailliert begründet
  - Wissensdatenbanken anlegen
    - in künftigen Projekten von den Erfahrungen früherer Projekte profitieren
  - Ressourcen zur Verfügung stellen
    - materielle (Sitzungsräume, technische Ausstattung etc.)
    - personelle (Experten in die Sitzungen entsenden)
    - finanzielle (Finanzmittel zur Beschaffung materieller und personeller Ressourcen)
5. Fazit
- Ergebnisse zusammenfassen
    - emergente Strategie
    - Kultivierung empfehlenswert, da Strategie die Unternehmensziele fördert

---

### *Aufgabe 3: Five-Forces-Analyse und generische Wettbewerbsstrategien*

- a) *Die Wettbewerbsintensität und damit die Rentabilität einer Branche wird nach PORTER durch die Branchenstruktur bestimmt. Bitte nennen Sie die maßgeblichen Wettbewerbskräfte, die nach PORTER auf die Wettbewerbsintensität einer Branche einwirken. Erläutern Sie bitte, in welcher Weise die verschiedenen Kräfte auf die Wettbewerbsintensität der Branche Einfluss nehmen und welche Konsequenzen sich daraus für die Rentabilität der Branche ergeben. Bitte denken Sie auch darüber nach, ob sich die Analyse der Branchenstruktur auf mehr als fünf charakteristische Wettbewerbskräfte ausweiten lässt, die von PORTER ursprünglich beschrieben wurden, und erläutern Sie bitte gegebenenfalls die zusätzlichen Wettbewerbskräfte.*

b) Ein Unternehmen kann sich mit Hilfe verschiedener Wettbewerbsstrategien in einer attraktiven Branche positionieren. Nennen und erläutern Sie bitte die drei generischen Wettbewerbsstrategien von PORTER. Gehen Sie hierbei bitte auch darauf ein, in welcher Weise sich jede der zuvor erläuterten generischen Wettbewerbsstrategien für ein Unternehmen grundsätzlich dazu eignet, sich gegenüber den zuvor identifizierten Wettbewerbskräften zu behaupten.

Anmerkungen:

- Beachten Sie bitte, dass die Bearbeitungen der beiden Abschnitte a) und b) aus der voranstehenden Themenstellung in etwa gleich gewichtet in die Benotung Ihrer Klausur eingehen. Sie sollten daher bitte vermeiden, nur einen der beiden Abschnitte sehr ausführlich zu behandeln und den jeweils anderen Abschnitt lediglich oberflächlich zu streifen.
- Bitte berücksichtigen Sie, dass im Abschnitt b) nach einer inhaltlichen Verknüpfung zwischen Wettbewerbsstrategien und Wettbewerbskräften gefragt ist.

$$\text{Rentabilität (Return on Investment): } ROI = \frac{\text{Gewinn}}{\emptyset \text{ geb. Kapital}} = \frac{\text{Erlös} - \text{Kosten}}{\emptyset \text{ geb. Kapital}} = \frac{p \cdot x - K(x)}{\emptyset \text{ geb. Kapital}}$$

a) aktuelle Konkurrenten: Wettbewerbsintensität ↑ durch

- überschüssige Kapazitäten → Konkurrenz strebt nach Auslastung der Kapazitäten, um die Stückkosten zu senken
- homogene Produkte → Kunden sind schneller zum Wechsel bereit, wenn ein günstiges Angebot vorliegt
- niedrige Umstellungskosten beim Abnehmer im Falle eines Anbieterwechsels
- geringes Branchenwachstum → Umsatz kann nur durch Abwerben von Kunden gesteigert werden
- Preissenkungen oder Kostensteigerung (z.B. für Werbung) zur Akquisition von Kunden
- Gewinn ↓, Rentabilität ↓

potentielle Konkurrenten: Wettbewerbsintensität ↑ im Falle niedriger Markteintrittsbarrieren.

Hohe Barrieren resultieren aus

- hoher Kapitalbedarf z.B. für F&E oder finanzstarke Produkte (Autos)
- bestehende Patente
- Markenprodukte → etablierte Marken erhöhen die Kundenbindung
- Errichtung hoher Markteintrittsbarrieren (z.B. Etablierung eines Markenproduktes)
  - hoher Kapitalbedarf (z.B. Werbung, Verbesserung des Produktionsprozesses u.ä.)
  - Kosten ↑
  - Gewinn ↓, Rentabilität ↓

Substitutionsprodukte (Substitut: gleiche Funktion, aber anderes Herstellungsverfahren): Wettbewerbsintensität ↑ durch

- starke Neigung der Abnehmer zum Wechsel, z.B. geringe Umstellungskosten
- verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis
- starke Preisempfindlichkeit der Abnehmer

Gegenmaßnahmen

- Schaffung von Markennamen
- Besetzung von Vertriebswegen
- Werbekampagnen etc.
- Kosten ↑
- Gewinn ↓, Rentabilität ↓

Lieferanten: Wettbewerbsintensität  $\uparrow$  durch hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten

- hohe Konzentration im Beschaffungsmarkt
- geringe Substitutionsmöglichkeiten der Abnehmer
- hohe Umstellungskosten bei einem Wechsel des Lieferanten
- Beschaffungskosten  $\uparrow$
- Rentabilität  $\downarrow$

Kunden: Wettbewerbsintensivierung durch hohe Verhandlungsmacht

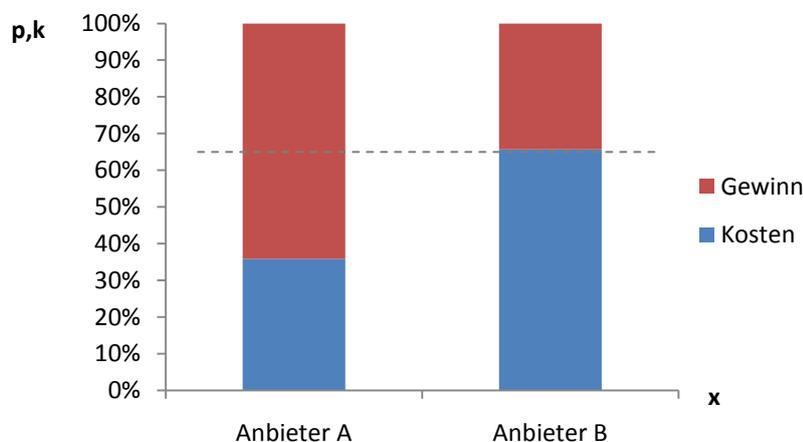
- hohe Konzentration
- Großabnehmer
- Rückwärtsintegration (Kunde kauft Unternehmen auf)
- Absatzpreise  $\downarrow$  oder Kosten  $\uparrow$  (Qualitätsverbesserung)
- Rentabilität  $\downarrow$

Weitere Kräfte:

- Staat: steuerliche Anreize, Umweltschutzauflagen
- Gesellschaft: gesteigertes Umweltbewusstsein führt zu Umsatzeinbußen bei umweltschädlichen Produkten

#### b) Kostenführerschaft

- aktuelle Konkurrenz
  - Reserven für einen Preiskampf
  - Preis kann nur auf das Kostenniveau des Anbieters mit der zweitniedrigsten Kostenstruktur gedrückt werden



- potenzielle Konkurrenz
  - Verstärkung der Kundenbindung durch Preissenkung möglich
  - glaubwürdige Androhung von Vergeltungsmaßnahmen für den Fall eines Marktzutritts (Preiskampf)
- Lieferanten
  - höhere Beschaffungskosten können „aufgefangen“ werden
- Kunden
  - trotz Durchsetzung niedriger Produktpreise bleiben auskömmliche Gewinne
- Substitutionsprodukte
  - Verstärkung der Kundenbindung durch Preissenkung möglich

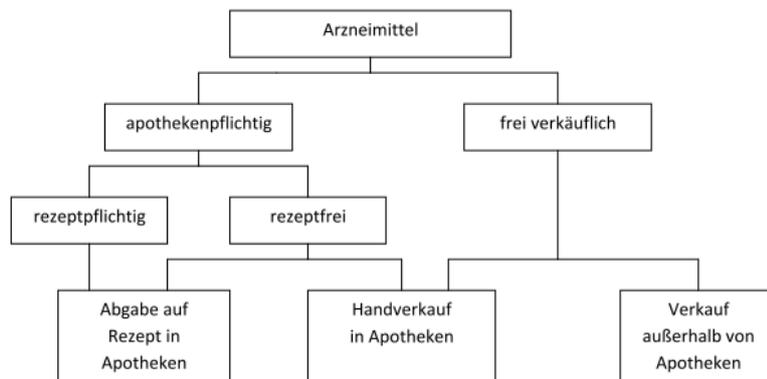
Differenzierung

- aktuelle Konkurrenz
  - hohe Kundenbindung durch singuläre Marktposition
- potenzielle Konkurrenz
  - Gefahr verringert sich wegen starker Kundenbindung
- Lieferanten
  - höhere Beschaffungskosten können „aufgefangen“ werden
- Kunden
  - trotz Durchsetzung höherer Qualitäten (→ Kosten ↑) bleiben auskömmliche Gewinne
- Substitutionsprodukte
  - Gefahr verringert wegen starker Kundenbindung

Fokussierungsstrategie entsprechen den obigen Ausführungen.

#### Aufgabe 4: Branchenanalyse für Apotheken

Apotheken haben den gesetzlichen Auftrag, die Bevölkerung mit Arzneimitteln zu versorgen, womit sie in die komplexe Struktur des Arzneimittelmarkts eingebettet sind. Dieser ist zunächst anhand der Arzneimittelarten zu segmentieren. Apotheken besitzen das Monopol bei der Distribution apothekenpflichtiger Arzneimittel an den Endverbraucher. Neben diesem Hauptsortiment, das in rezeptpflichtige und rezeptfreie Arzneimittel unterteilt wird, gibt es ein Nebensortiment frei verkäuflicher Präparate, die unter gewissen Bedingungen auch von Reformhäusern, Drogerien etc. angeboten werden.



Kürzlich erfolgte Gesetzesänderungen erlauben den Apothekern nun, bis zu drei Filialen zu betreiben. Arzneimittel dürfen außerdem über den Versandhandel vertrieben werden. Zudem lässt eine neue Preisverordnung den Preiswettbewerb bei apothekenpflichtigen, jedoch rezeptfreien Arzneimitteln zu, während rezeptpflichtige Arzneimittel weiterhin der Preisbindung unterliegen. Verschiedene Arzneimittel werden nicht mehr von der GKV erstattet, die Endverbraucher müssen sie nun selbst bezahlen. Die Zuzahlungen durch die Endverbraucher sind tendenziell gestiegen.

#### Frage 1: Branchenstrukturanalyse

- a) Was wird bei einer Branchenstrukturanalyse untersucht?
- b) Welche Wettbewerbskräfte unterscheidet man?
- c) Wie lässt sich die Branchenstruktur im Arzneimittelmarkt beschreiben?

#### Frage 2: Wettbewerbsstrategien

Welche wettbewerbsstrategischen Optionen bieten sich für Apotheken grundsätzlich an?

1.a) und 1.b) schon bei Aufgabe 3 gemacht

1.c)

- Etablierte Apotheken (aktuelle Konkurrenten)
  - Wachstum: Gesundheitsmarkt wächst, Apothekenmarkt ist gesättigt  
→ ROI ↓
  - Homogenität der Konkurrenten: einheitliches Erscheinungsbild der Apotheken  
→ ROI ↓
  - Markenidentität: nicht vorhanden  
→ ROI ↓
  - Produktunterschiede: identische Produkte  
→ ROI ↓→ geringe Rentabilität
- potentielle Konkurrenten
  - Wettbewerbsintensivierung durch Mehrbesitz  
→ ROI ↓
  - Wettbewerbsintensivierung durch andere Einzelhändler (Drogerien, Discounter), die rezeptfreie Produkte anbieten  
→ ROI ↓
  - Wettbewerbsintensivierung durch fehlende Markenidentität  
→ ROI ↓→ geringe Rentabilität
- Substitutionsprodukte: Versandapotheken
  - alternative Distributionsform  
→ Wettbewerbsintensität ↑  
→ ROI ↓
- Abnehmer der Apotheken
  - Informationsversorgung
    - keine vollständige Information der Kunden
    - keine Konsumentensouveränität
    - keine starke Verhandlungsposition→ ROI ↑
  - Durchhaltevermögen
    - Kunden sind oft auf Medikamente angewiesen
    - Kunden sind wenig preisempfindlich→ ROI ↑
- Lieferanten
  - Konzentration
    - tendenziell eine Konzentration im Pharma-Großhandel→ ROI ↓
  - Vorwärtsintegration
    - Fremdbesitzerverbot bei Apotheken
    - keine Vorwärtsintegration möglich→ ROI ↑
  - Selektivvertrieb
    - nicht zugelassen wegen gesetzlichem Versorgungsauftrag→ ROI ↑

- Gesamtbewertung über Kriterienkatalog

Aufgabe 2: kommt später

---

*Aufgabe 4a): Branchenstrukturanalyse / Der Fall Swiss Paper AG*

*Die Swiss Paper AG, ein in der Schweiz ansässiges Unternehmen der Papierherstellung, konnte seit seiner Gründung im Jahre 1882 ein stetiges Wachstum verzeichnen. Das Unternehmen, dessen Aktivitäten bislang auf die Schweiz beschränkt waren, denkt nun darüber nach, den europäischen Markt zu erschließen. Dabei zieht es die folgenden Entwicklungen der Branchenstruktur in Betracht.*

*Der in den vergangenen Jahren zu beobachtende technologische Fortschritt wirkte sich auf das Schweizer Unternehmen in zweifacher Hinsicht aus. Zwar veralteten die vorhandenen Produktionsanlagen durch den Technologieschub rasch. Jedoch ermöglichte insbesondere der technologische Fortschritt im Bereich der computergestützten Produktion dem Schweizer Unternehmen erhebliche Produktivitätsfortschritte. Um diese Chance zu nutzen, erwarb das Unternehmen kürzlich eine moderne Produktionsstraße für ca. 500 Mio. Franken. In der Folge konnte die Produktionsmenge erhöht und gleichzeitig der Personalbestand gesenkt werden.*

*Die kostengünstige Beschaffung von Rohstoffen ist für ein Unternehmen der Papierindustrie von entscheidender Bedeutung, da die Materialkosten etwa 50 % der gesamten Produktionskosten betragen. Zu den wichtigsten Grundstoffen der Papierproduktion gehören z. B. Zellulose, Zellstoff, Altpapier, Frischwasser und Energie. Zellulose und Zellstoff werden fast ausschließlich für die Papierproduktion nachgefragt. Die Einführung neuer Umweltschutzgesetze in der Schweiz erforderte in den letzten Jahren von den Papierproduzenten zusätzliche Investitionen für eine umweltgerechte Produktion und die Entsorgung von Abfällen. Dieser Faktor führte zu einer Änderung der Rohstoffnutzung. Die Schweizer Papierindustrie verlegte sich zunehmend auf den Rohstoff Altpapier. Innerhalb von nur fünf Jahren stieg der Anteil des Altpapiers an den eingesetzten Rohstoffen von 48 % auf 61 %. Über drei Viertel des Altpapiers stammt aus dem Inland, wogegen Zellstoff zu 90 % importiert werden muss. Altpapier ist in der Schweiz relativ günstig zu erwerben und unterliegt zudem geringeren Preisschwankungen als Zellstoff. Teilweise können mit den Gemeinden, die das Altpapier sammeln, Verträge abgeschlossen werden, die den Preis des Altpapiers sechs bis neun Monate im Voraus regeln. Allerdings ist auch der Altpapiermarkt in Bewegung. Noch vor kurzer Zeit wurden die Papierfabriken für die Übernahme des Altpapiers entschädigt. Inzwischen müssen sie pro Tonne etwa 100 Franken bezahlen.*

*Der größte europäische Konkurrent der Swiss Paper AG sitzt in Skandinavien. Rund 45 % der europäischen Papierproduktion befinden sich in skandinavischer Hand. Das skandinavische Unternehmen produziert überwiegend auf der Basis von Zellstoff. Allerdings ist der Produzent rückwärts integriert und somit den Preisschwankungen des Zellstoffs weit weniger ausgesetzt als nicht integrierte Hersteller. Die Produktpalette der Skandinavier umfasst hauptsächlich „Massengüter“, wie Zeitungs- und Druckpapier, und nur vereinzelt „Spezialitäten“, wie Hygienetücher und Windeln. Massenpapiere auf Altpapierbasis, wie z. B. Zeitungspapier, können in der Schweiz recht profitabel abgesetzt werden. Die Swiss Paper AG deckt zur Zeit ca. 40 % des Zeitungspapiermarktes in der Schweiz mit solchen Papieren ab.*

*Zu den Abnehmern von Papier zählen insbesondere das Zeitungs- und Zeitschriftenwesen, die Werbebranche, der Buchdruck, private Haushalte und die Verpackungsindustrie. In den Verwendungsbereichen Zeitung, Werbung und Buch steht Papier unter erheblichem Substitutionsdruck. Besonders im Bereich der Werbung haben in den letzten Jahren elektronische Medien – vor allem das Fernsehen –*

gegenüber den Papiermedien deutliche Zunahmen verzeichnet. So erhöhte sich der Anteil des Werbeträgers TV am gesamten Werbeaufkommen allein in der Zeit von 1980 bis 1994 von 23 % auf 32 %.

Die Swiss Paper AG hat Zugang zu etablierten Distributionskanälen im europäischen Raum. Insbesondere im Markt für Zeitungspapiere werden üblicherweise längerfristige Kontrakte mit fixen Verkaufspreisen abgeschlossen.

Insgesamt lassen sich auf dem europäischen Papiermarkt zunehmend Anzeichen der Marktsättigung feststellen.

Bitte beurteilen Sie die derzeitige Wettbewerbssituation der Swiss Paper AG und geben Sie dem Management eine strategische Handlungsempfehlung.

- a) Führen Sie bitte zu diesem Zweck zunächst eine Branchenanalyse mit Hilfe des Five-Forces-Modells von PORTER durch. Erläutern Sie dabei bitte, wie sich die Stärke der fünf Wettbewerbskräfte jeweils auf die Rentabilität der europäischen Papierbranche auswirkt. Können Sie im vorliegenden Fall weitere Kräfte identifizieren, die die Attraktivität der Papierbranche beeinflussen?
- b) Leiten Sie bitte anschließend eine begründete Handlungsempfehlung für die Implementierung einer generischen Wettbewerbsstrategie nach PORTER ab. Zeigen Sie im Rahmen Ihrer Erörterungen bitte auf, wie sich die Swiss Paper AG mit Hilfe der von Ihnen vorgeschlagenen Wettbewerbsstrategie gegenüber den Five Forces (und evtl. weiteren Wettbewerbskräften) in der Papierbranche behaupten kann.

## 1. Einleitung

- Ziel des Strategischen Managements: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Branchenanalyse: Überprüfung der Attraktivität einer Branche für das Unternehmen
- im Folgenden: Branchenanalyse für ein Papierproduzenten

## 2. Branchenanalyse (Aufgabe a)

### 2.1 Aktuelle Konkurrenten

- größter Konkurrent: schwedischer Produzent mit 45 % Marktanteil
- Erfahrungskurveneffekte, Kostensenkungen
- hohe Markteintrittsbarrieren für Schweizer Unternehmen
- Produktion mit Kostennachteil → ROI ↓
- Schweizer verfügt über moderne Produktionsanlage, kann also hohe Stückkosten herstellen → dann möglich: Vergeltungsmaßnahmen des Schweden (Preiskampf) → ROI ↓
- außerdem: Kostenvorteil des Konkurrenten im Beschaffungsbereich wegen Rückwärtsintegration (Lieferant aufgekauft) → kann aber von der Swiss Paper AG durch Substitution des Rohstoffes (Altpapier statt Zellstoff) kompensiert werden
- zunehmende Marktsättigung → Rentabilität kann nur durch das Abwerben von Kunden gesteigert werden
- Fazit: keine eindeutige Aussage über Rentabilität möglich, konkrete Zahlen und Gewichtung der Faktoren nötig

### 2.2 Potenzielle Konkurrenten

- hohe Markteintrittsbarriere durch Kostenvorteil des Skandinaviers
- Swiss Paper AG hat Zugang zu etablierten Distributionskanälen → Markteintrittsbarriere für Newcomer
- Fazit: keine große Gefahr durch potenzielle Konkurrenten

### 2.3 Lieferanten

- Rohstoff der Swiss Paper AG: Altpapier

- viele Lieferanten (Schweizer Gemeinden)
  - homogenes Gut, Wechsel der Lieferanten problemlos möglich
  - Fazit: geringe Verhandlungsmacht der Lieferanten
- 2.4 Substitutionsprodukte
- TV als effektives Substitut für Papier
  - Abwanderung von Kunden im Falle steigender Papierpreise
  - Preissenkungen für Papier erforderlich, um Kunden zu binden
  - Fazit: große Gefahr durch Substitutionsprodukte
- 2.5 Abnehmer
- Substitutionsprodukte
- 2.6 Weitere Kräfte
- Staat: Umweltschutzgesetze verursachen zusätzliche Kosten für Papierproduzenten
  - teilweise Umgehung der Kostensteigerung durch den Wechsel zu Altpapier als Rohstoff
  - aber: Preise für Altpapier steigen
  - jedoch: Aushandlung von temporären Fixpreisen möglich
  - Fazit: keine eindeutige Aussage möglich, teilweise konkrete Gewichtung und Ausprägung der Einflussfaktoren nötig
- 2.7 Fazit
- keine eindeutige Aussage möglich
  - vermutlich großer Einfluss des Beschaffungsbereichs
3. Handlungsempfehlung (Aufgabe b)
- Kostenführerschaft?
- Produktion hoher Stückzahlen zur Erlangung großer Marktanteile nötig
  - hier:
    - Kostenführer in Skandinavien hat bereits Marktanteil von 45 %, Aufholen des Vorteils problematisch
    - Markt ist bereits gesättigt
  - Kostenführerschaft ist ungeeignet
- Differenzierung? (in Form der Nischenstrategie)
- Schaffung einer einzigartigen Marktposition, die aus Kundensicht unabhängig vom Produktpreis besteht
  - hier möglich, insbesondere mit Fokussierung
  - Marktsegment: Segment für hochwertige Papiere, z.B. Papier Hochglanzbroschüren
4. Fazit

---

#### *Aufgabe 5: Wettbewerbsstrategien in der Werbebranche*

*Auf den so genannten "Werbe-Aldi" ist die Konkurrenz nicht gut zu sprechen. Thomas Huber, 37 Jahre alt, bietet kreative Dienste um 30 bis 50 % preiswerter an als andere Werbeagenturen. Der Discount-trick: Hubers Agentur "White Lion" hat im Kreativbereich keine Angestellten, also keine Fixkosten. Wann immer Texter, Layouter, Fotografen oder Storyschreiber für eine Auftrag gebraucht werden, heuert Huber Freelancer an. Und das ganz gezielt: In einer Datenbank hat das Unternehmen die Profile von 41.000 Freischaffenden erfasst. Huber: "Der Computer findet die Richtigen für jeden Auftrag." Teure Meetings, kostspielige Reisen, Präsentationen in Luxushotels gibt es bei den Krefeldern nicht. Arbeitsgänge sind auf das Nötigste reduziert: White Lion erfasst die Kundenwünsche durch ein schrift-*

liches Briefing. Das wird per Fax oder Online an die Freelancer weitergeleitet. Arbeitsvorlagen und Endprodukte erhalten die Kunden per Kurier über Nacht zurück.

Mit dem aus den USA importierten Konzept der schlanken Agentur hat es White Lion weit gebracht. Die Werbe-Zeitschrift "Horizont" wählte 1996 die Löwen zur effizientesten Agentur in Deutschland – mit 600.000 DM pro Mitarbeiter setzt Huber immerhin dreimal mehr als der Branchendurchschnitt um. Zwischenzeitlich wurde die White Lion AG in die White Grid GmbH umgegründet und versteht sich nun als Marketingdienstleister für integrierte Marketinglösungen mit einem Netzwerk von mehr als 50 Spezialisten.

Welche generische Wettbewerbsstrategie verfolgt das Unternehmen White Lion? Erläutern Sie bitte,

- a) mit welchen Methoden das Unternehmen White Lion diese Strategie umsetzt und
- b) auf welche Weise das Unternehmen White Lion mit dieser Strategie seine Rentabilität steigert und somit Wettbewerbsvorteile erzielt.

#### 1. Einleitung

- Ziel des Strategischen Managements: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Realisierung des Ziels durch Implementierung von Wettbewerbsstrategien
- im Folgenden: Wettbewerbsstrategie des Unternehmens White Lion

#### 2. Wettbewerbsstrategie des Unternehmens White Lion (Aufgabe a))

##### 2.1 Charakterisierung der Wettbewerbsstrategie

- Strategie der Kostenführerschaft
  - Produkte werden um 30 % bis 50 % günstiger angeboten als bei der Konkurrenz → Senkung der Produktionskosten auf ein Niveau, das branchenweit unter dem Kostenniveau der Konkurrenz liegt
  - 600.000 DM Umsatz pro Mitarbeiter → Erlangung hoher Marktanteile

##### 2.2 Umsetzung der Wettbewerbsstrategie

- Arbeitsorganisation
  - Verzicht auf feste Angestellte im Kreativbereich, stattdessen Freelancer
  - somit fallen in diesem Bereich keine Fixkosten an
- Innovationsmanagement
  - Verschlinkung der Werbeagentur durch die Freelancer und standardisierte Produktionsabläufe
- Produktionsmanagement
  - Standardisierung durch Briefing
  - Zeitersparnisse: Zusendung des Produkts über Nacht
- Marketing
  - Verzicht auf Meetings, Reisen, Präsentationen

#### 3. Einfluss der Wettbewerbsstrategie auf die Rentabilität (Aufgabe b))

- $$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\emptyset \text{ gebundenes Kapital}} = \frac{\text{Preis} \cdot \text{Menge} - \text{Kosten}(x)}{\emptyset \text{ gebundenes Kapital}}$$
- Kosten ↓ → Gewinn ↑ → Rentabilität ↑

#### 4. Fazit

- Ergebnisse zusammenfassen

---

Aufgabe 6: Wettbewerbsstrategien in der Modebranche

Wenn Jennifer Lopez in einem Aufsehen erregenden neuen Kostüm erscheint, kann man eine Version davon in nicht einmal einem Monat in den Zara-Läden kaufen. Der Eigentümer-Unternehmer Amancio Ortega hat den Markt mit Schnelligkeit revolutioniert. Er hat das Zwei-Saison-Prinzip der Modebranche radikal aufgelöst, beliefert seine rund 1.000 Läden weltweit zweimal die Woche mit neuer Ware. Auf diese Weise werden so ca. 20.000 Modelle pro Jahr auf den Markt gebracht – anstelle von den in der Modebranche üblichen einigen hundert Modellen.

Um das zu ermöglichen, hat Ortega die gesamte Wertkette vom Design bis zur Auslieferung fest im Griff. Von Outsourcing hält der Spanier – gegen den Branchentrend – nicht viel. 50 % seiner Ware lässt er in Galicien nähen. Weitere 40 % werden in der Nähe, vor allen in Portugal und einigen zentraleuropäischen Niedriglohnländern hergestellt. Alle Funktionen stehen unter der direkten Kontrolle des Hauses. Die Läden melden kontinuierlich Absätze und Trends im Käuferverhalten, die dann eine auf Schnelligkeit getrimmte Designabteilung (mit 250 Mitarbeitern), optimierte Fertigungsdurchläufe und eine ausgetüftelte Logistik umsetzen. Sie machen es auch möglich, innerhalb von 11 Tagen neue Modetrends in die Läden zu bringen. Die wichtigste Stütze ist die Logistik; ein neues Warensortiersystem in den Absatzlagern kann nicht weniger als 40.000 Einzelstücke pro Stunde bewältigen.

Anders als andere Modehäuser gibt Zara wenig Geld für große Werbekampagnen aus. Der Marketingschwerpunkt liegt in den durchgestylten Zara-Läden, die die Ware edel präsentieren und in guter Lage angesiedelt werden, am besten in der Nachbarschaft zu einer Topmarke: in Paris zum Beispiel auf den Champs-Élysées oder in London neben Gucci- und Versace-Läden. Das soll der Marke Exklusivität und ein Nobelimage verleihen. Die Produkte sind im Durchschnitt 30 bis 50 % teurer als beim Billiganbieter H & M.

Zara ist heute eine der weltweit beliebtesten Marken unter jungen Frauen. Das Unternehmen ist inzwischen gemessen am Umsatz von knapp vier Milliarden Euro nach Gap und H & M zum drittgrößten Modeausstatter der Welt aufgestiegen.

Welche generische Wettbewerbsstrategie verfolgt das Unternehmen Zara? Erläutern Sie bitte,

- a) in welcher spezifischen Ausprägung diese Wettbewerbsstrategie bei dem Unternehmen Zara vorzufinden ist und
- b) mit welchen Methoden das Unternehmen Zara diese Strategie umsetzt.
- c) auf welche Weise das Unternehmen mit Hilfe dieser Strategie seine Rentabilität steigern kann.

## 1. Einleitung

- Ziel des Strategischen Managements: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Realisierung des Ziels durch Implementierung von Wettbewerbsstrategien
- im Folgenden: Wettbewerbsstrategie des Unternehmens Zara

## 2. Wettbewerbsstrategie bei Zara

### 2.1 Charakterisierung (Aufgabe a))

- Differenzierungsstrategie: Schaffung einer branchenweit einzigartigen Anbieterposition, die aus Sicht des Kunden unabhängig vom Preis besteht
  - Zara ist weltweit die beliebteste Marke unter jungen Frauen
  - Produkte sind 30 % bis 50 % teurer als bei H&M
- Ausprägung 1: Zeitführerschaft
  - Einführung neuer Modetrends innerhalb von 11 Tagen
- Ausprägung 2: Innovationsführerschaft
  - Einführung neuer Modetrends innerhalb von 11 Tagen

- Ausprägung 3: Imageführerschaft
  - Ansiedlung an „noblen“ Standorten
- 2.2 Umsetzung der Wettbewerbsstrategie (Aufgabe b))
  - Zeitführerschaft
    - Eigentümer kontrolliert die gesamte Wertschöpfungskette unter zeitorientierten Aspekten
      - schnell arbeitende Designer
      - optimierte Fertigungsabläufe (evtl. Parallelisierung)
      - Logistik: schnelles Warensortierungssystem
  - Innovationsführerschaft
    - Läden melden kontinuierliche Absätze und Trends im Käuferverhalten
  - Imageführerschaft
    - edles Styling der Geschäfte
    - Ansiedlung in guter Lage (z.B. neben Versace)
- 3. Einfluss der Wettbewerbsstrategie auf die Rentabilität (Aufgabe c))
  - $$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\emptyset \text{ gebundenes Kapital}} = \frac{\text{Preis} \cdot \text{Menge} - \text{Kosten}(x)}{\emptyset \text{ gebundenes Kapital}}$$
  - Preis ↑ → Gewinn ↑ → Rentabilität ↑
- 4. Fazit
  - Ergebnisse zusammenfassen

---

#### Aufgabe 7: Wettbewerbsstrategien in der Fotobranche

LEICA, ein bekannter Hersteller von Fotoausrüstungen, hat sich mit einer adäquaten Wettbewerbsstrategie erfolgreich aus einer Krise befreit, die Mitte der 80er-Jahre den Fortbestand des Unternehmens bedrohte. Jahrelange Verluste in Millionenhöhe brachten damals LEICA an den Rand des Konkurses. Japanische Hightech-Kameras überschwemmten mit Billigangeboten den Markt und trieben viele traditionelle Anbieter aus dem Geschäft. Zusätzlich stagnierte die Nachfrage nach Fotokameras, die 1994 weltweit noch auf rund 30 Millionen Stück geschätzt wurde. In dieser Situation veränderte LEICA fundamental seine Wettbewerbsstrategie. Man zog sich auf das Segment hochqualitativer Kameras zurück und konzipierte seinen Marktauftritt neu. Nur noch 450 streng ausgewählte LEICA-Händler durften fortan die Geräte vertreiben, deren Preis gleichzeitig um 20 % erhöht wurde. Gezielt wurde auf fotografische Kunstwerke weltbekannter LEICA-Fotografen, wie z. B. Cartier-Bresson, verwiesen, und dadurch der Bekanntheitsgrad weiter gesteigert. Hinzu kam die Betonung der allgemein anerkannten hohen Qualität der Geräte sowie der langen Tradition des Unternehmens. Als Prunkstück – und wie sich später zeigte auch als Cash Cow – wurde der LEICA-Klassiker M6 platziert, einerseits die Verkörperung von Tradition, Individualität und technischem Purismus, andererseits ein technologisches Fossil ohne Autofocus, elektronische Rückspulung oder Blendeneinstellung zum Preis von 4.500 DM ohne Objektive. Diese Strategie war zwar riskant, führte das Unternehmen jedoch aus der Krise. Der Umsatz steigerte sich bis 1995 auf ca. 238 Millionen DM bei einem Gewinn von rund 20 Millionen DM. Ein prominenter Kunde, der Sultan von Brunei, orderte gleich 350 Apparate der M6, verziert mit 24 Karat Gold und eingehüllt in feinstes Emu-Leder.

Welche generische Wettbewerbsstrategie verfolgt das Unternehmen LEICA?

Erläutern Sie bitte,

a) wie das Unternehmen LEICA diese Strategie konkret umsetzt,

b) mit welchem Risiko diese Strategie behaftet ist.

1. Einleitung

- Ziel des Strategischen Managements: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Realisierung des Ziels durch Implementierung von Wettbewerbsstrategien
- im Folgenden: Wettbewerbsstrategie des Unternehmens Leica

2. Wettbewerbsstrategie bei Leica

2.1 Charakterisierung und Umsetzung (Aufgabe a))

- Fokussierte Differenzierungsstrategie
  - Konzentration auf ein Marktsegment
  - Branche: Fotoausrüstungen
  - Nische: hochqualitative Kameras
  - Differenzierung
    - Qualitätsführerschaft → „hochqualitative Kameras“
    - Imageführerschaft → exklusiver Vertrieb, Verweis auf prominente Benutzer, Hinweis auf lange Tradition

2.2 Risiko (Aufgabe b))

- Gefahr des Scheiterns der Strategie
- Differenzierungsmaßnahmen werden von dem Kunden nicht positiv aufgenommen
- damit verbunden: sunk costs

3. Fazit

- Ergebnisse zusammenfassen

---

*Aufgabe 8: Generische Wettbewerbsstrategien*

*SHAI AGASSI, ehemals Mitglied des Vorstands der SAP AG und „Kronprinz“ für die Nachfolge des SAP-Vorstandsvorsitzenden HENNING KAGERMANN, hat nach einer „strategischen Neubesinnung“ die deutsche SAP AG verlassen und unter der kalifornischen Sonne das High-Tech-Unternehmen „Better Place“ gegründet. „Better Place“ ist ein Spezialist für die Entwicklung zukunftsweisender Elektro-Automobile, der sich nicht nur auf technische Innovationen im Bereich elektrischer Automobilantriebe fokussiert, sondern sich auch mit „strategischem Weitblick“ konzeptionell-organisatorischen Innovationen im Umfeld der Nutzung von Elektro-Automobilen widmet. Durch eine kluge Öffentlichkeitsarbeit hat es SHAI AGASSI geschafft, die Aufmerksamkeit von Wirtschaftsjournalisten der „erkonservativen“ Frankfurter Allgemeinen Zeitung zu wecken. Einen aktuellen Artikel der „FAZ“ aus dem Mai 2009 finden Sie auf der nächsten Seite.*

*Bitte diskutieren Sie auf der Grundlage der Informationen aus diesem FAZ-Artikel ausführlich die These, dass SHAI AGASSI mit seinem Unternehmen „Better Place“ eine Differenzierungsstrategie im Sinne von PORTER verfolgt, und zwar im Sinne einer Ökologie- oder Umweltführerschaft.*

*Gehen Sie bei Ihrer Diskussion der vorgenannten These bitte unter anderem auch auf folgende drei Teilaspekte ein:*

- a) *Stellen Geschäftsmodelle wie die von „Better Place“ Ihrer Ansicht nach eine wettbewerbsstrategisch ernst zu nehmende Substitutionskonkurrenz für Automobilproduzenten dar, die sich vornehmlich auf die etablierte Technologie des Verbrennungsmotors stützen?*

- b) Falls Sie die voranstehende Frage bejahen sollten: Mit welchen Abwehrstrategien muss das Unternehmen „Better Place“ seitens der etablierten Automobilproduzenten rechnen, wenn diese versuchen, ihre aktuellen Positionen am Markt für Automobile zu verteidigen?
- c) Käme Ihrer Ansicht nach aus der Perspektive von PORTER auch – mindestens – eine andere Wettbewerbsstrategie als eine Differenzierungsstrategie im Sinne einer Ökologie- oder Umweltführerschaft in Betracht, mit der sich das Geschäftsmodell von „Better Place“ zutreffend beschreiben lässt?

### 1. Einleitung

- Ziel des Strategischen Managements: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Realisierung des Ziels durch Implementierung von Wettbewerbsstrategien
- im Folgenden: Wettbewerbsstrategie des Unternehmens Better Place

### 2. Differenzierungsstrategie bei Better Place

#### 2.1 Gegenstand

- Schaffung einer branchenweit einzigartigen Anbieterposition, die aus Kundensicht unabhängig vom Produktpreis besteht
- Branche: Automobilbranche
- einzigartige Anbieterposition: Better Place bietet als erstes Unternehmen Batteriewechselstationen an
- Preis: indirekter Schluss von Elektroautos auf Batteriewechselstation
  - Experte: Nachfrage nach teureren Elektroautos wird steigen
  - Annahme: dann werden Konsumenten auch höheren Preis für Batteriewechselstation akzeptieren

#### 2.2 Differenzierung durch Umweltführerschaft

- Wechselstationen sind umweltfreundlich, weil der Strom aus erneuerbaren Energien stammt
- Einführung der Batteriewechselstationen unterstützt die Verbreitung der Elektroautos = umweltfreundliches Produkt

### 3. Substitutionskonkurrenz durch Better Place (Aufgabe a))

- Better Place könnte die Substitutionskonkurrenz durch Elektroautos fördern (indirekte Substitutionskonkurrenz – direkt wäre es, wenn Better Place selber Elektroautos bauen würde)
- Elektroautos als Substitut
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport von A nach B</li> <li>- unbegrenzte Reichweite</li> <li>- kein zeitlicher Unterschied bei der Energieversorgung</li> </ul>	}	gleiche Funktion wie bei herkömmlichen Autos
---	---	--
- Elektroautos werden mit anderer Technologie hergestellt als herkömmliche Autos

### 4. Abwehrstrategien der etablierten Anbieter (Aufgabe b))

- Zweck: potenzielle Konkurrenten vom Markteintritt abhalten
- Gegenstand: Kundenpräferenzen erhöhen, um Gewinnaussichten für Newcomer zu verringern
- Maßnahmen können auf Preis oder Qualität zielen
  - aggressive Preispolitik
  - Verbesserung der Qualität
    - Technologie: selber Elektroautos herstellen
    - Ökologie: Einsatz umweltfreundlicher Technologien
    - Image: Etablierung einer Marke

- Kundenorientierung: Service verbessern
5. Alternative Beschreibung der Strategie von Better Place (Aufgabe c))
- Innovationsführerschaft
    - Better Place bietet als erstes Unternehmen Batteriewechselstationen an
  - Technologieführerschaft
    - Produkt stellt technologische Neuerung dar
  - Zeitführerschaft
    - Better Place ist erster Anbieter von Batteriewechselstationen
    - Zeitvorteil gegenüber potenziellen Konkurrenten
    - temporäre Monopolstellung
  - evtl. Imageführerschaft (bezogen auf umweltfreundliche Aspekte)
6. Fazit
- Ergebnisse zusammenfassen

---

#### Aufgabe 9: Kernkompetenzen der VITRA AG

*Die VITRA AG in Basel (1996: ca. 500 Mitarbeiter, 280 Mio. DM Umsatz) ist Marktführer im Segment hochwertiger Stühle und Büromöbel mit einem anspruchsvollen und trendsetzenden Design. Vor mehr als 30 Jahren führte VITRA z. B. die heute klassischen Entwürfe von Charles und Ray Eames („Lounge Chair“) in Europa ein. Der Eigentümer und Chef von VITRA ist Rolf Fehlbaum. Seine Passion ist die Verbindung von zukunftsweisendem Design mit technischer Qualität und ganzheitlichen Bürokonzepten. Mit viel Gespür und nachhaltigem persönlichem Engagement sucht und findet er international wichtige Designer, mit denen gemeinsam Stühle und Bürosysteme entwickelt werden. Sein Selbstverständnis kommt in folgender Interviewaussage sehr gut zur Geltung: „Ich handhabe einen Designprozess: Dies ist ein sehr komplexer, langwieriger Optimierungsprozess, der etwa 30 % meiner Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Wir wollen mit international wichtigen, authentischen Designern arbeiten. Man muss mit diesen Kreativen gut umgehen können und ihre kreative Leistung anerkennen. Im Übrigen werden die Designer auch gut honoriert. Im Wesentlichen kommt es darauf an, in einer Respektbeziehung zu arbeiten. Die persönliche Haltung ist dabei eine eher künstlerische. Es geht um das – gemeinsame – Werk. Unsere Produkte sind nicht „trendy“, sondern wir versuchen, Zukunftsentwicklungen in der Bürokultur aufzuzeigen und mitzugestalten. Der ästhetische Reiz unserer Produkte spricht Emotionen und Werte unserer Kunden an und lässt eine Affinitätsbeziehung entstehen, die schließlich die Grundlage der Kaufentscheidung bildet. Nicht zuletzt befriedigen wir dabei weit verbreitete Idealisierungsbedürfnisse. Ein wirklich exzellenter Designer ist wie ein Gastgeber, der die Bedürfnisse seiner Gäste antizipiert. Unter diesen Voraussetzungen setzt sich das Gute von alleine durch, da-von bin ich überzeugt.“*

1. Worauf beruht der Erfolg der VITRA AG? Untersuchen Sie bitte, ob es sich bei den dahinter stehenden Ressourcen um eine Kernkompetenz im Sinne des Resource-based View handelt.
2. Welche generische Wettbewerbsstrategie im Sinne PORTERS verfolgt die VITRA AG? Begründen Sie bitte Ihre Aussage.
3. Falls Sie zu dem Ergebnis gekommen sind, dass es sich bei den Fähigkeiten der VITRA AG um eine Kernkompetenz handelt: Worin sehen Sie ein Risiko bei der Erhaltung dieser Kompetenz?

1. Einleitung
  - zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ist Außen- (Market-based View) und Innenperspektive (Resource-based View) zu beachten

## 2. Interpretation des Falles VITRA AG (Aufgabenteil 1)

### 2.1 Erfolgsursachen

- Produktinnovationen
- hohe Qualität
- Kundenorientierung

### 2.3 Erfolgskritische Ressourcen

- Gespür für Trends
- nachhaltige Einsatzbereitschaft
- Softskills im Umgang mit Designern (Beziehungsfähigkeiten)
- Fachkenntnisse der Designer
- Prüfung der KK-Eigenschaft

#### 1) Wertschaffung (ist gegeben)

- Ressourcen schaffen besonderen Kundennutzen  
→ Produkte sprechen Emotionen der Kunden an und führen zur Kaufentscheidung

#### 2) Knappheit (ist gegeben)

- ist zumindest in dieser Kombination vorhanden  
→ Markterfolg des Unternehmens als Indiz

#### 3) Dauerhaftigkeit (ist gegeben)

- intangible Ressourcen mit hohem Wissensanteil
- Wissen nutzt sich nicht ab, sondern vermehrt sich durch Anwendung

#### 4) Nicht-Transferierbarkeit (ist gegeben)

- Ressourcen enthalten hohen Anteil impliziten Wissens („Gespür für Trends“)
- Implizites Wissen ist schwer kodifizierbar und damit schwer transferierbar

#### 5) Nicht-Imitierbarkeit (ist gegeben)

- Gespür für Trends beruht auf langjährigen Erfahrungen
- nur die Kombination der Ressourcen führt zum Erfolg

#### 6) Nicht-Substituierbarkeit (ist gegeben)

- Etablierung einer Marke
- hohe Kundenbindung

#### 7) Leveraging (ist gegeben)

- Ressourcen können auf andere Produkte oder Märkte übertragen werden

#### 8) Aneignung der Gewinne (ist gegeben)

- am Wissen kann kein Besitz begründet werden
- deshalb: Mitarbeiter an das Unternehmen binden
- in diesem Fall aufgrund der guten Beziehungen zu Designern möglich

→ Kernkompetenz vorhanden

## 3. Generische Wettbewerbsstrategie (Aufgabenteil 2)

### Differenzierungsstrategie im Hinblick auf

- Innovation → zukunftsweisendes Design
- Qualität → hochwertige Stühle und Büromöbel
- Kundenorientierung → Bedürfnisse der Kunden werden antizipiert
- Image → Zusammenarbeit mit namhaften Designern

## 4. Risiko (Aufgabenteil 3)

- Gefahr durch komplexen Charakter der KK
- Ausfall einer Ressource würde zu einem Wertverlust des gesamten Bündels führen

## 5. Fazit