



Open Education Platform  
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

# Angewandte Lernkontrollen zum Strategischen Management

Version Nr. 1, 10. Juni 2020

Zenhäusern, Raymond

Meldau, Sandrina

Graf, Hugo

Huber, Sebastian

Hochschule Luzern - Wirtschaft

Publiziert auf: [www.oepms.org](http://www.oepms.org)

Unter doi: [10.25938/oepms.181](https://doi.org/10.25938/oepms.181)



Open Education Platform  
for Management Schools

# Angewandte Lernkontrollen zum Strategischen Management

Version Nr. 1, 10. Juni 2020

Zenhäusern, Raymond  
Meldau, Sandrina  
Graf, Hugo  
Huber, Sebastian  
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Publikationsform: Aufgabensammlung  
Institution: Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Schlüsselbegriffe: Strategisches Management; Strategieprozess;  
Unternehmensstrategie  
Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Zenhäusern, R., Meldau, S., Graf, H., & Huber, S. (2020). Angewandte Lernkontrollen zum Strategischen Management. *Open Education Platform*.  
Doi: 10.25938/oepms.181



Open Education Platform  
for Management Schools

## **Didaktische Reflexion:**

### **Angewandte Lernkontrollen zum Strategischen Management: Aufgabenfelder und Lösungsvorschläge nach Phasen der Strategischen Planung**

Raymond Zenhäusern, Sandrina Meldau, Hugo Graf und  
Sebastian Huber

*Sebastian Huber, Hochschule Luzern –Wirtschaft, Zentralstrasse 9, 6002 Luzern*

*[sebastian.huber@hslu.ch](mailto:sebastian.huber@hslu.ch)*

#### **Abstract**

Grundlagen des strategischen Managements werden in betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildungen oft als Basis für ein unternehmenskonzeptionelles Verständnis genutzt. Anhand von anwendungsnahen Fragen entlang der verschiedenen Phasen der strategischen Planung können Studierende dieses Wissen in der Praxis verankern und mit einer umfassenden Fallstudie alle Aspekte des strategischen Managements verknüpfen.

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| 1. Didaktischer Reflexionsbericht .....                           | 1  |
| 1.1. Lernziele und Zielgruppe .....                               | 1  |
| 1.2. Bisherige Verwendung und Erfahrungen .....                   | 2  |
| 1.3. Hinweise.....  | 2  |
| 2. Lösungsvorschläge.....   | 3  |
| 2.1. Konzept des Strategischen Managements .....                  | 3  |
| 2.2. Strategische Ausgangslage / Strategische Segmentierung ..... | 4  |
| 2.3. Umweltanalyse .....  | 6  |
| 2.4. Unternehmensanalyse.....                                     | 8  |
| 2.5. Strategische Analyse .....                                   | 9  |
| 2.6. Vision und Leitbild.....                                     | 12 |
| 2.7. Strategieentwicklung.....                                    | 13 |
| 2.8. Strategieumsetzung .....                                     | 15 |
| 2.9. Strategiekontrolle .....                                     | 15 |
| 2.10. Fallstudie Alpenhofringhotel.....                           | 17 |
| Literaturverzeichnis.....   | 24 |

## 1. Didaktischer Reflexionsbericht

### 1.1. Lernziele und Zielgruppe

Diese angewandten Lernkontrollen zum Strategischen Management eignen sich, als didaktische Ergänzung zur Unterstützung des tiefenorientierten Lernens, bei der Vermittlung von Grundlagen im Strategischen Management, z.B. als Ergänzung zu den Lehrmitteln von Lombriser / Abplanalp (2018). Theoretisch-konzeptionelles Fachwissen und Anwendungskompetenzen zur strategischen Unternehmensplanung können anhand reeller Unternehmensbeispiele, aus unterschiedlichen Branchen, praxisnah verdichtet und gefestigt werden. Die Nutzung ist sowohl in der betriebswirtschaftlichen Grundausbildung (BSc Business Administration, BSc Business Psychology, BSc Wirtschaftsinformatik, BSc Business Engineering, als auch in entsprechenden Weiterbildungsangeboten (MBA, CAS Betriebswirtschaft, CAS Operational Excellence usw.) möglich.

Bei einer Rhythmisierung über mehrere Veranstaltungstermine (z.B. 12 Semesterwochen) lassen sich mit diesen Lernkontrollen die Inhalte der vorangegangenen Unterrichtssequenz gut repetieren und an die nachfolgenden Lerninhalte anknüpfen. Mit den Lernkontrollen können unterschiedliche didaktische Methoden verknüpft werden, beispielsweise in dem die Fragen und Lösungen in Kleingruppen oder

paarweise diskutiert und nur verbleibende Unklarheiten im Plenum besprochen werden. Oder die Lösung der kurzen Fälle wird durch wenige Studierende vorbereitet, im Plenum präsentiert und diskutiert. Das vorliegende Lehrmaterial dient ausserdem zur Prüfungsvorbereitung eines praxisnahen Leistungsnachweises, der beispielsweise anhand eines Praxisfalls die Handlungskompetenzen der Studierenden prüft. Diese Art der Prüfungsform kann mit Hilfe der im folgenden vorgestellten Aufgaben und Lösungen entlang von acht Praxisfällen zielgerichtet geübt werden.

## **1.2. Bisherige Verwendung und Erfahrungen**

Die angewandten Lernkontrollen zum Strategischen Management wurden in Bachelor- und in Masterstudiengängen im Grundlagenmodul «Strategie» eingesetzt und mit Hilfe der periodisch im Unterricht und am Semesterende erhaltenen Feedbacks aus den verschiedenen Lerngruppen überarbeitet und in die jeweiligen Aufgabenstellungen und Lösungen integriert.

Der Einsatz erfolgt über 4 Jahre (2014-2018) mit durchschnittlich 14 Lerngruppen pro Jahr mit insgesamt über 400 Studierenden und 7 verschiedenen Dozierenden. Die Fälle wurden im wöchentlichen der Unterricht im begleiteten oder freien Selbststudium zur Lernkontrolle den Studierenden zur Verfügung gestellt und unterschiedlich didaktisch genutzt:

- Lösung der Aufgaben in der Präsenzzeit, Besprechung der Lösungen im Plenum;
- Individuelles Lösen der Aufgaben zur Stoffrepetition als Vorbereitung; Besprechung der Lösungen im Folgetermin;
- Freie Lösung und Korrektur der Aufgaben durch die Studierenden im Semesterverlauf; Besprechung ausgewählter Inhalte zur Prüfungsvorbereitung.

Die Studentinnen und Studenten bewerteten diese Lernkontrollen für das anwendungsorientierte Üben der zentralen Lerninhalte, für die Reflektion möglicher Praxisbezüge der Lerninhalte und als Vorbereitung für ihre Leistungsnachweise als sehr positiv.

## **1.3. Hinweise**

Die in diesem Lehrmaterial verwendeten Informationen zu den Unternehmen, Geschäftseinheiten und Produkten der Fälle sind aus öffentlichen Quellen, persönlichen Gesprächen und frei getroffenen Annahmen zusammengestellt. Sie wurden durch die Unternehmen nicht explizit validiert. Die erarbeiteten Fälle dienen zur Veranschaulichung der verschiedenen Phasen im Strategischen Management und zur Anwendung von Lerninhalten in der Praxis. Die Lösungsvorschläge erheben keinen Anspruch auf Richtigkeit oder Vollständigkeit.

Die inhaltliche Abfolge, wie auch einzelne Lösungsvorschläge, bauen auf Lombriser / Abplanalp (2018) auf. Sie gelten jedoch sinngemäss auch für andere Lehrmittel des strategischen Managements, bzw. der strategischen Unternehmensplanung.

Je nach Thema Phase des strategischen Managements sind den Fragen Punktzahlen zugeordnet, um eine Gewichtung zum Umfang der Antworten hinsichtlich eines möglichen Leistungsnachweises anzubieten. Dies erlaubt den Studierenden, ihren Lernfortschritt zu jedem der behandelten Themen im Quervergleich zu beurteilen, um die eigenen Stärken und Schwächen hinsichtlich ihrer Vorbereitung auf einen möglichen Leistungsnachweis zu beurteilen.

## 2. Lösungsvorschläge

### 2.1. Konzept des Strategischen Managements

#### Frage 1: (8 Punkte)

Beschriften Sie die folgenden Felder des Modells des „Strategischen Managements“.

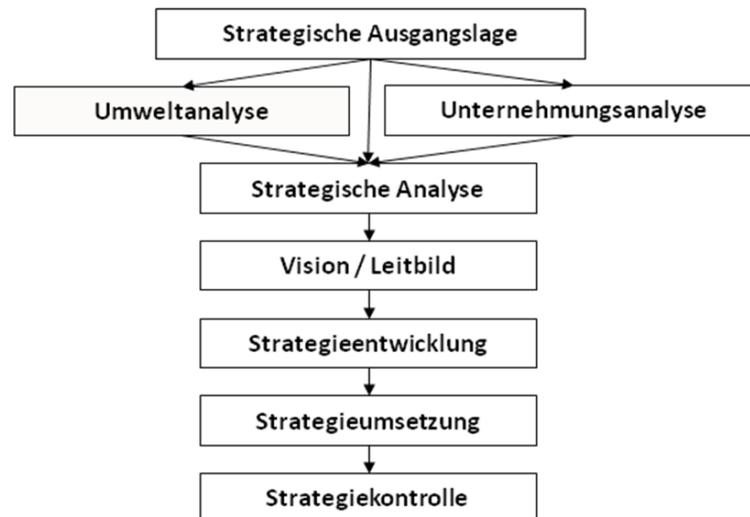


Abbildung 1: Modell des Strategischen Managements (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 50)

#### Frage 2: (3 Punkte)

Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit „Strategischen Management“?

Die strategische Planung hat zum Ziel, zukünftige Trendbrüche und/oder neue Trends und Ereignisse vorzusehen, um frühzeitig geeignete Strategien zu formulieren und umzusetzen. Sie soll gewährleisten, dass die Ziele des Unternehmens trotz Komplexität und Ungewissheit erreicht werden können.

#### Frage 3: (4 Punkte)

Nennen Sie 4 „formale Aspekte“ einer Strategischen Planung.

- Eine Strategie weist **umfassenden** Charakter auf
- Eine Strategie ist **langfristig** und **zukunftsorientiert**, bzw. auf Nachhaltigkeit ausgerichtet
- Eine Strategie stützt sich auf stark **aggregierte** Informationen
- Eine Strategie basiert sowohl auf **geplantem Handeln** als auch auf **Flexibilität, Kreativität** und **unternehmerischem Lernen**
- Eine Strategie enthält **rationale, motivierende** und **emotionale** Elemente

#### Frage 4: (4 Punkte)

Nennen Sie 4 „inhaltliche Aspekte“ einer Strategischen Planung.

- Eine Strategie ist **fundamental erfolgsorientiert**

- Eine Strategie ist sowohl extern auf **attraktive Tätigkeitsfelder** (Produkte und Märkte) als auch intern auf Ressourcen, Aktivitäten und **Fähigkeiten zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen** ausgerichtet
- Eine Strategie schliesst sowohl **Ziele** als auch **Massnahmen** und **Mittel** (Ressourcen) ein
- Eine Strategie zielt darauf ab, eine einzigartige Position im relevanten Wettbewerbsumfeld zu erreichen

**Frage 5: (3 Punkte)**

Zeichnen und erläutern Sie die verschiedenen Handlungsebenen der Unternehmensführung.

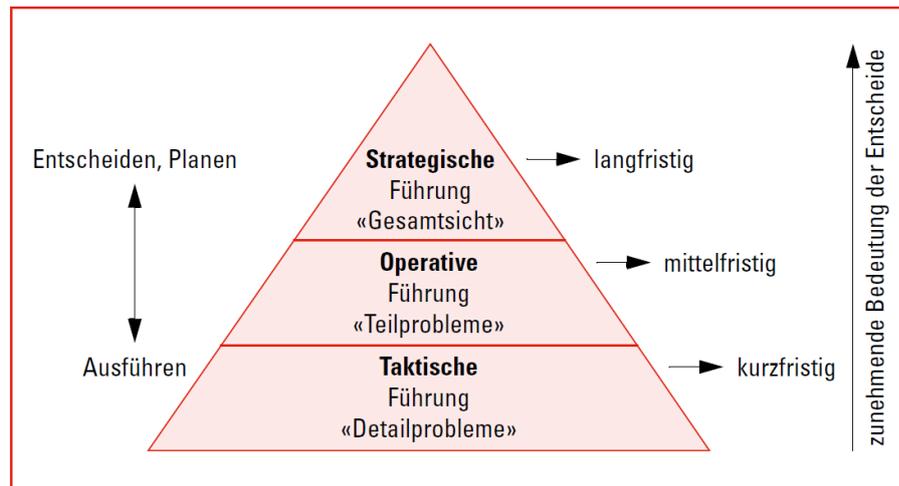


Abbildung 2: Strategiepyramide (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 36)

**Frage 6: (2 Punkte)**

Welche strategischen Stossrichtungen verfolgte „Porter“ grundsätzlich mit seinen Analysen und Aussagen?

Für Michael E. Porter ist die Einzigartigkeit (uniqueness) ein wesentliches Kennzeichen einer erfolgreichen Strategie. Er wies darauf hin, dass der Unternehmenserfolg vorwiegend von der Attraktivität der Branche und von der relativen Wettbewerbsstellung des Unternehmens in dieser Branche bestimmt werden. Während ein Unternehmen nur beschränkte Möglichkeiten hat, die Branchenattraktivität zu beeinflussen, kann es mittels einer wirksamen Wettbewerbsstrategie seine relative Stellung halten oder verbessern.

**2.2. Strategische Ausgangslage / Strategische Segmentierung**

**Frage 1: (pro richtige Antwort ½ Punkt = maximal 3 Punkte)**

Nennen Sie 6 relevante „finanzielle Kennzahlen eines Unternehmens“.

- Rentabilität
- Cash-Flow
- Reingewinn
- Umsatz
- Dividende
- Deckungsbeiträge / Margen

- Kostenstruktur
- Kapazitätsauslastung

**Frage 2: (pro richtige Antwort ½ Punkt = maximal 3 Punkte)**

*Nennen Sie 6 relevante „strategische Führungsgrößen“.*

- Marktanteile
- Kundenstruktur
- Anzahl und Neuigkeitsgrad der Innovationen
- Geographische Marktabdeckung
- Kosten- und Preisentwicklungen für Rohstoffe, Energie, Arbeit, usw.
- Durchschnittserlöse
- Image
- Kreditwürdigkeit bei Banken

**Frage 3: (2 Punkte)**

*Was verstehen Sie unter einem „SGF“?*

- Segmentierung der Umwelt (Betätigungsfeld) in sogenannte „**Strategische Geschäftsfelder**“ (SGF) = ("Markt im Markt");
- Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist ein Ausschnitt aus dem gesamten (externen) Betätigungsfeld eines Unternehmens.

**Frage 4: (2 Punkte)**

*Was verstehen Sie unter einer „SGE“?*

- die Segmentierung des Produktprogramms der Unternehmung in „**Strategische Geschäftseinheiten**“ (SGE = Organisatorische Einheit im Unternehmen);
- SGE als organisatorische Umsetzung eines oder mehrerer SGF.

**Frage 5: (3 Punkte)**

*Was verstehen Sie unter der „Outside-in-Methode“?*

- „**Outside-in-Methode**“: (**marktorientiert**) Ausgangspunkt sind die **Kundenbedürfnisse**. Die Kundenbedürfnisse werden sodann durch die weiteren Segmentierungsdimensionen **ausdifferenziert** und zu eigenen „Strategischen Geschäftsfeldern“ verdichtet. Sie ergänzt die Inside-Out-Methode in drei Punkten: Markt- Wettbewerbs- und Zukunftsorientierung.

## 2.3. Umweltanalyse

### Frage 1: (2 Punkte)

*Was verstehen Sie unter dem Begriff Stakeholder? Formulieren Sie ein Beispiel.*

Stakeholder sind Einzelpersonen oder Gruppen, die auf unternehmerische Entscheide und Handlungen einwirken können und die selber von Aktivitäten und Leistungen des Unternehmens betroffen sind. Bspw. für das Unternehmen Emmi können es Mitbewerbende wie Danone oder Nestlé sein.

### Frage 2: (5 Punkte)

*Welche Elemente gehören in eine PESTE-Analyse?*

- Politisch-rechtliche Umweltfaktoren (bspw. Produkthaftungsgesetz)
- Wirtschaftliche Umweltfaktoren (bspw. Kaufkraft)
- Sozial-kulturelle Umweltfaktoren (bspw. Bevölkerungsentwicklung)
- Technologische Umweltfaktoren (bspw. Entwicklung Kommunikationstechnologie)
- Ökologische Umweltfaktoren (bspw. Umweltbewusstsein)

### Frage 3: (3 Punkte)

*Nennen Sie 3 Zwecke welche ein Unternehmen mit der Umweltanalyse verfolgt.*

- Sie beurteilt die wichtigsten Trends, die das ganze Unternehmen betreffen!
- Sie gibt einen gemeinsamen Beurteilungsrahmen für alle strategischen Geschäftseinheiten vor!
- Sie verhindert Mehrfachanalysen auf SGE-Ebene!
- Sie deckt widersprüchliche Annahmen über wichtige Umweltentwicklungen auf!
- Sie fördert das gemeinsame Grundverständnis zwischen der SGE-Leitung und der Leitung des Gesamtunternehmens

### Frage 4: (5 Punkte)

Aus welchen 5 Kräften besteht das „5 Forces-Wettbewerber-Modell von Porter“? Visualisieren Sie das Modell.

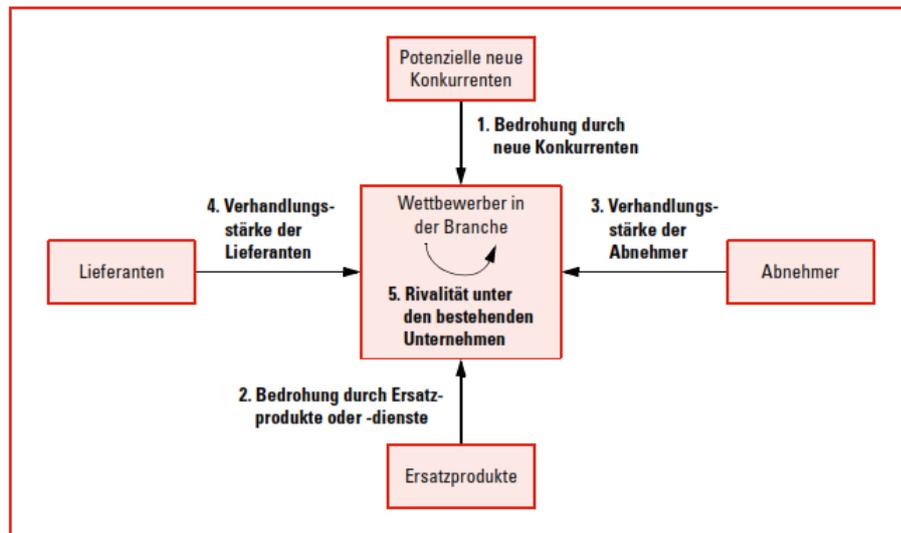


Abbildung 3: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 113)

### Frage 5: (5 Punkte)

Wie ist die Achsenbeschriftung einer Lebenszyklus-Grafik und aus welchen 4 Phasen besteht ein Branchenlebenszyklusmodell?

- Achsenbeschriftung: X-Achse = Zeit, Y-Achse = Menge / Währungswerte
  - 4 Phasen: Entstehung, Wachstum, Reife, Alter
- (In Anlehnung an Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 122)

### Frage 6: (3 Punkte)

Nennen Sie 3 Informationsquellen für Ihre Wettbewerberanalyse?

- Befragung eigene MKT-/Vertriebsmitarbeitende
- Befragung eigene F&E-, Einkaufs-, Servicemitarbeitende
- Befragung eigenes Kader
- Befragung von Lieferanten, Distributionskanälen und Kunden
- Information von MA, die früher bei Mitbewerbern gearbeitet haben
- Information die auf Messen und Fachtagungen erhältlich sind
- Information von Verbänden, MAFO-Instituten, Unternehmensberatern und Banken
- Information aus persönlichen Kontakten
- Informationen aus verschiedenen Medien
- Geschäftsberichte (physisch, on-line etc.)

## 2.4. Unternehmensanalyse

### Frage 1: (3 Punkte)

Was verstehen Sie unter dem Kürzel „SEP“?

- Wir bezeichnen Wettbewerbsvorteile bzw. einzigartige Fähigkeiten und Stärken auch als **strategische Erfolgspositionen (SEP)**.
- SEPs basieren auf besonderen, **einzigartigen Fähigkeiten und Stärken** einer Unternehmung, die die **Voraussetzungen schaffen, langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse** zu erzielen.

### Frage 2: (3 Punkte)

Was verstehen Sie unter dem Begriff „Kernkompetenz“?

Als **Kernkompetenz** wird eine in der Organisation eingebettete **Kombination von sich ergänzenden Ressourcen, Fähigkeiten und Wissensgrundlagen** bezeichnet, die es dem Unternehmen ermöglichen, einen oder mehrere kritische Unternehmensprozesse auf höchstem Niveau zu beherrschen.

### Frage 3: (4 Punkte)

Nennen Sie 4 „mögliche“ Bausteine einer Kernkompetenz.

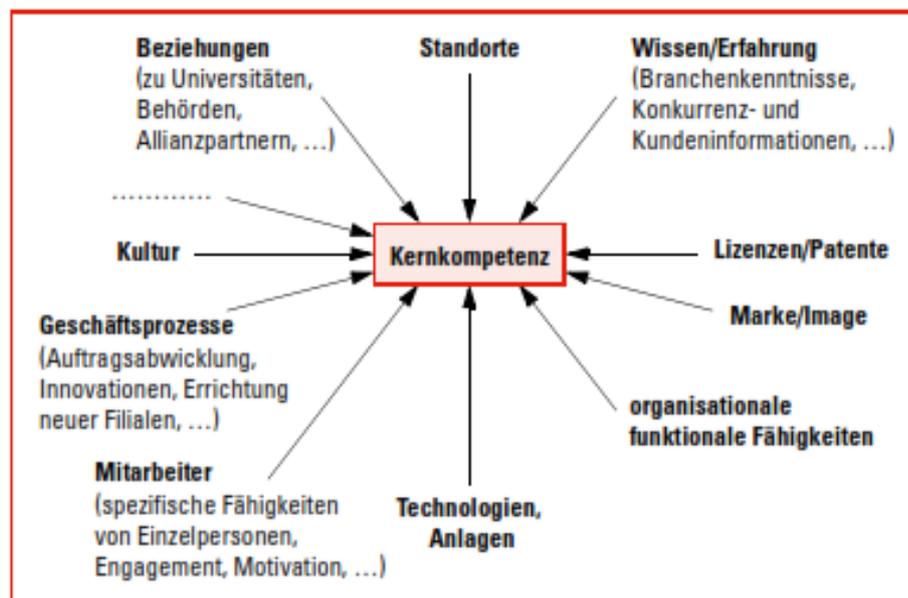


Abbildung 4: Bausteine einer Kernkompetenz (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 161)

### Frage 4: (4 Punkte = 8x1/2P.)

Zeichnen Sie eine einfache „Value Chain“ und bezeichnen Sie beispielhaft je 4 Kern- und 4 Unterstützungsprozesse.

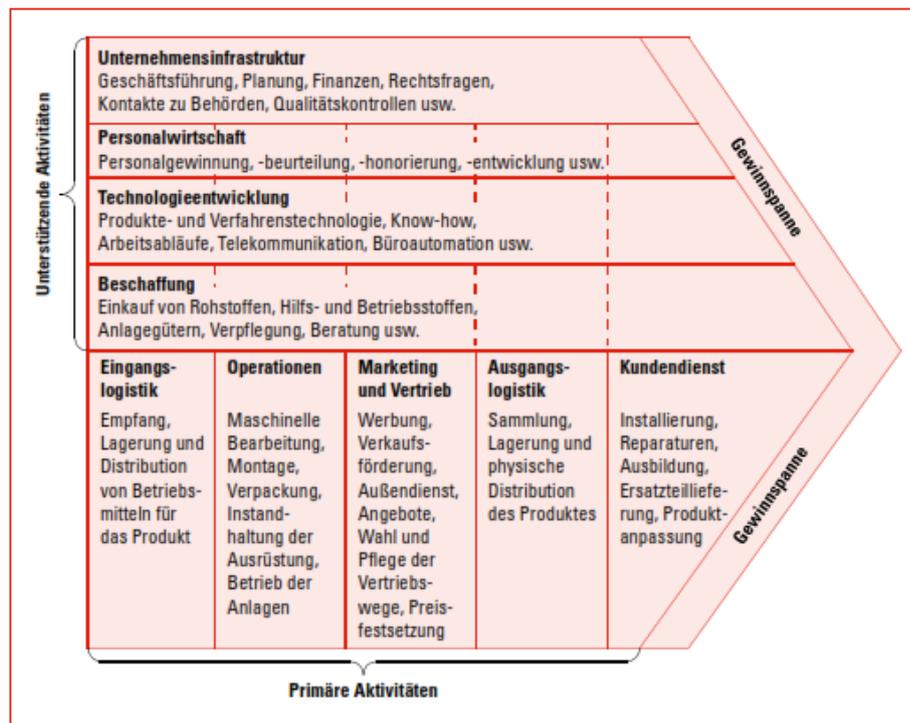


Abbildung 5: Modell einer Wertkette nach Porter (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 171)

### Frage 5: (2 Punkte)

Durch welche „Inhalte“ wird eine Unternehmenskultur geprägt?

Die **Unternehmenskultur** wird geprägt durch die **Werte, Normen, Meinungen** und den **Wissensstand** der Führungskräfte und Mitarbeitenden.

## 2.5. Strategische Analyse

### Frage 1: (2 Punkte)

Erklären Sie den Begriff „Lernkurve“?

Das Konzept der Erfahrungskurve (oder Lernkurve) besagt, dass die Stückkosten aufgrund der kumulierten Erfahrung im Laufe der Zeit sinken. Nicht nur innerhalb der Produktion, sondern in der ganzen Wertschöpfungskette (z.B. Kundenservice, Marketing, Organisation, Fakturierung usw.).

### Frage 2: (2 Punkte)

Warum ist möglicherweise die Höhe des Marktanteiles ein Erfolgsfaktor?

Relativer Marktanteil: Großer Marktanteil wirkt positiv auf viele Größen (Gründe: Marktmacht, Lernkurven, Skalenerträge, Risk-Management).

**Frage 3: (6 Punkte)**

Zeichnen Sie ein BCG-Portfolio und beschriften Sie Achsen und Felder.

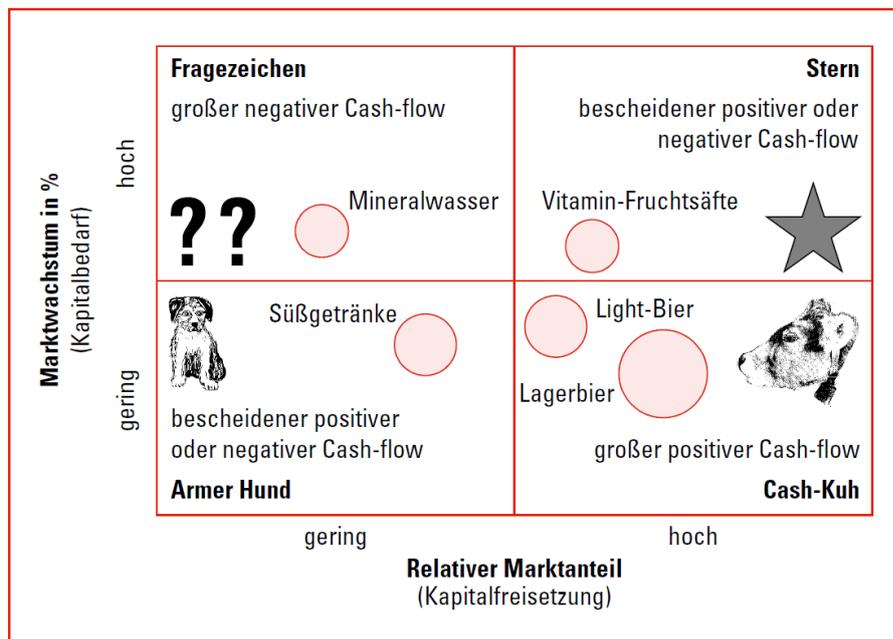


Abbildung 6: Beispiel einer BCG-Matrix für einen Getränkekonzern (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 225)

**Frage 4: (7 Punkte)**

Wie sind die Achsenbeschriftungen eines Produktlebenszyklus und wie heissen die 6 Phasen?

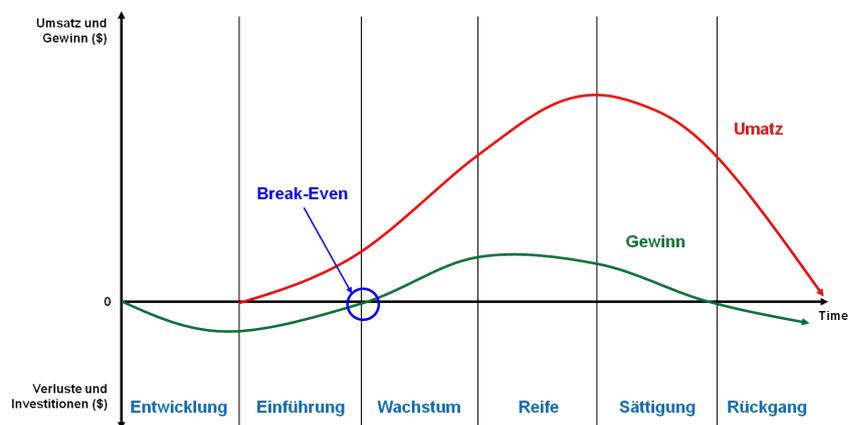


Abbildung 7: Produktlebenszyklus (eigene Darstellung, in Anlehnung an Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 122 und 209)

- Auf der Y-Achse werden in der Regel die Währungswerte und auf der X-Achse die Zeit notiert. Auf der X-Achse werden die Entwicklungs-, Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Rückgangphase visualisiert.

**Frage 5: (pro richtige Antwort ½ Punkt = maximal 3 Punkte)**

Was wird beim Mc Kinsey-Portfolio in der Y-Achse der Marktattraktivität subsummiert?

Attraktivitätsdimensionen wie:

- Wachstum
- Marktvolumen
- Rentabilität der Branche
- Eintrittsbarrieren
- Wettbewerbsklima
- Konjunkturabhängigkeit
- etc.

|                           |        |   |   |   |
|---------------------------|--------|---|---|---|
| <b>Marktattraktivität</b> | hoch   | <b>Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezialisieren</li> <li>■ Nischen suchen</li> <li>■ Akquisition erwägen</li> </ul>                | <b>Selektives Wachstum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktführer-Potenzial durch Segmentierung beurteilen</li> <li>■ Schwächen identifizieren</li> <li>■ Stärken aufbauen</li> </ul> | <b>Investition und Wachstum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachsen</li> <li>■ Vorherrschaft anstreben</li> <li>■ Investitionen maximieren</li> </ul>                |
|                           | mittel | <b>Abschöpfen/Liquidieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezialisieren</li> <li>■ Nischen suchen</li> <li>■ Marktaustritt erwägen</li> </ul> | <b>Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachstumssegmente identifizieren</li> <li>■ Spezialisieren</li> <li>■ Selektiv investieren</li> </ul>                                     | <b>Selektives Wachstum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachstumssegmente identifizieren</li> <li>■ Stark investieren</li> <li>■ Ansonsten Position halten</li> </ul> |
|                           | gering | <b>Abschöpfen/Liquidieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeit des Marktaustritts festlegen oder veräußern</li> </ul>                          | <b>Abschöpfen/Liquidieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktlinien straffen</li> <li>■ Investitionen minimieren</li> <li>■ Veräußerung vorbereiten</li> </ul>                     | <b>Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesamtposition halten</li> <li>■ Cash-flow anstreben</li> <li>■ Investieren, um Position zu halten</li> </ul>           |
|                           |        | gering  | mittel  | hoch  |
|                           |        | <b>Wettbewerbsstärke</b>  |   |   |

Abbildung 8: Strategische Schlussfolgerungen aus der McKinsey-Matrix (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 237)

**Frage 6: (2 Punkte)**

Nennen Sie 2 Vorteile von Portfolio-Analysen:

- **Ganzheitliche**, pragmatische **Visualisierung** wesentlicher Erkenntnisse aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse
- Dient als **rationale** Basis (keine Emotionen!) für strategische Entscheide
- **Grundlage** für rationale Investitions- und Ressourcenpolitik (kein Giesskannenprinzip)

- **Erleichtert** Akquisitions- und Desinvestitionsentscheide
- **Zeigt** über Zeitachse die Unternehmensentwicklung auf und dient somit auch als Kontrollinstrument
- **Eignung** für Konkurrentenanalyse

## 2.6. Vision und Leitbild

### Frage 1: (2 Punkte)

*Was ist eine Vision?*

Die Vision ist die Formulierung einer **wünschenswerten und attraktiven Zukunftsvorstellung**. Sie ist die **Kernidee** und eigentliche **Existenzberechtigung** der Unternehmung. Die Vision hat eine stabilisierende und eine steuernde Funktion und dient der langfristigen Orientierung. Es zeigt sich, dass die explizite Formulierung einer **gemeinsamen** Vision und deren Kommunikation emotionale und spirituelle Energien im Unternehmen freisetzen können.

### Frage 2: (3 Punkte)

*Nennen Sie 3 Beispiele, wie eine Vision ein Unternehmen unterstützen kann.*

- Weckt Hoffnung und mobilisiert die Kräfte der Mitarbeitenden
- Erzeugt Energie im Unternehmen (Stolz dabei zu sein)
- Gibt der Arbeit einen Sinn
- Sorgt für eine langfristige Ausrichtung und erzeugt Sicherheit und Stabilität
- Prioritätensetzung
- Erleichtert die Konsensfindung
- Trägt zu Kontinuität bei

### Frage 3: (2 Punkte)

*Was verstehen Sie unter einer „Mission“?*

Die Mission (übergeordnetes Ziel und Zweck eines Unternehmens) ist eine Formulierung, die den Zweck eines Unternehmens beschreibt. Sie legt dar, warum eine Organisation existiert und soll damit einen Beitrag zur Verwirklichung der Vision leisten. Eine Mission ist die ultimative Aussage darüber, was die Unternehmung tun muss, damit die Vision erreicht werden kann. Die Mission macht Aussagen darüber, welchen Nutzen die Unternehmung für die verschiedenen Anspruchsgruppen stiftet.

### Frage 4: (4 Punkte)

*Auf welche Anspruchsgruppen ist eine Vision ausgerichtet, nennen Sie 4 Anspruchsgruppen?*

- Kunden
- Mitarbeitende
- Lieferanten
- Aktionäre

- Konkurrenten
- etc.

### Frage 5: (4 Punkte)

*Nennen Sie 4 Grundsätze, die bei der Leitbildentwicklung zu beachten sind.*

- Knappe und einprägsame Formulierungen
- Klare und ehrliche Stellungnahme zu Problemen; Zielkonflikte dürfen nicht verschleiert werden
- Keine unerfüllbaren Idealvorstellungen
- Das Leitbild muss operationalisierbar sein (es sollte bestimmbar sein, ob die Forderungen des Leitbildes eingehalten wurden oder nicht)
- Bei der Entwicklung eines Leitbildes müssen die verschiedenen Hierarchieebenen beteiligt werden
- Leitbilder müssen umgesetzt werden (konsequente Einführung, Pflege, Überprüfung, ggf. Weiterentwicklung)

## 2.7. Strategieentwicklung

### Frage 1: (3 Punkte)

*Im Rahmen der Strategieentwicklung haben Sie den Begriff „Dualstrategie“ kennengelernt – was bedeutet dieser Begriff im Kontext der Strategieentwicklung?*

- Dualstrategien sind „**sowohl-als-auch**“-Strategien (kombinierte Wettbewerbsstrategien)
- Z. B. Preisliche Positionierung in der Mitte (Best Cost-/Best Value-Strategien) oder je eine Premium (Migros Sélection) - und Billigstrategie (Migros Budget) gleichzeitig (vgl. generische Wettbewerbsstrategien nach Porter)
- Z. B. Kombination von First Mover- mit Fast Follower-Strategie

### Frage 2: (2 Punkte)

*Was verstehen Sie unter dem Begriff „Multiplikation“ und wie bedeutend ist diese „Multiplikation“ für Unternehmen?*

Aktivitäten, welche auf **die Erschliessung von Nutzenpotenzialen** ausgerichtet sind, werden **konsequent und systematisch wiederholt**, ohne dass entsprechend die Fixkosten ansteigen. Prozesse und Systeme, die zur Erzielung von **Erfahrungskurveneffekten, Kostendegressionen, Zeitgewinnen** usw. **bewusst multipliziert** werden sollen.

### Frage 3: (4 Punkte)

*Was verstehen Sie unter einer Strategie der „Kostenführerschaft“ (1 Punkt) und nennen Sie 3 Massnahmen, die dafür notwendig sind.*

**Ziel:**

- **Kostenvorsprung** (günstige Kostenstruktur) gegenüber der Konkurrenz

- Die strategischen Massnahmen sind deshalb „effizienzorientiert“

**Massnahmen:**

- Entlang der **gesamten Wertschöpfungskette** müssen Kosteneinsparungspotenziale identifiziert und ausgeschöpft werden
- **Kostenführerstrategie** erfordert normalerweise hohen Marktanteil, effiziente Produktionsanlagen und Prozesse, konsequentes Kostenmanagement und erfahrungsbedingte Kostensenkungen
- Die Kostenführerschaft darf **nie über mangelnde Produktqualität** erkaufte werden

**Frage 4: (3 Punkte)**

Was verstehen Sie unter einer „Differenzierungsstrategie“ (1 Punkt) und nennen Sie 2 Voraussetzungen, die dafür notwendig sind.

**Ziel:**

- Produkt oder Dienstleistung (d.h. die Bedürfnisbefriedigung) ist in der ganzen Branche **einzigartig**.
- Die Differenzierung muss vom **Kunden wahrgenommen** werden. Quellen dazu sind entweder **marktorientierte** (z.B. Qualität, Kundendienst, Technologie) oder **zeitorientierte** (z.B. „time to market“, Anpassungsfähigkeit) Erfolgspositionen.

**Massnahmen:**

- Differenzierung festigt die eigene **Position** in der Auseinandersetzung mit den 5 Wettbewerbskräften (Wettbewerbsvorteil).
- Die Differenzierung schirmt vom Wettbewerb ab, indem sie Abnehmer an die Marke/an das Produkt bindet und die Preisempfindlichkeit verringert (Kundenloyalität, sog. „switching costs“).

**Frage 5: (6 Punkte)**

Zeichnen Sie eine Ansoff-Matrix, beschriften Sie die X-/Y-Achsen (2 Punkte) und nennen Sie die 4 Wachstumsstrategien?

|                     | Gegenwärtige Produkte   | Neue Produkte  |
|---------------------|---|--|
| Gegenwärtige Märkte | <p><b>Marktdurchdringung</b><br/>Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intensivierung der Marktbearbeitung</li> <li>■ Relaunches</li> <li>■ Imitationen («Me-too»-Produkte)</li> <li>■ Kosten- und Preissenkung</li> <li>■ Unbundling (Elemente separat anbieten)</li> <li>■ Segmentierung</li> </ul> | <p><b>Produktentwicklung</b><br/>Verbesserung des bisherigen Leistungsangebots für gegenwärtige Märkte. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung neuer bzw. besserer Produkteigenschaften für bestehende Produkte</li> <li>■ Entwicklung von Varianten eines Produktes</li> <li>■ Entwicklung von neuen Produkten</li> <li>■ zusätzliche Leistungen (z.B. Beratung, Service, Systemlösungen)</li> </ul> |
| Neue Märkte         | <p><b>Marktentwicklung</b><br/>Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ geografische Ausweitung</li> <li>■ Erschließung neuer Abnehmergruppen bzw. Käuferschichten</li> <li>■ neue Vertriebskanäle</li> <li>■ neue Verwendungszwecke</li> </ul>  | <p><b>Diversifikation</b><br/>Bearbeitung eines neuen Marktes außerhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ horizontal (Synergien mit bisherigen Tätigkeiten)</li> <li>■ lateral (Aufnahme völlig neuer Geschäftstätigkeiten)</li> <li>■ vertikale Integration (in vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen)</li> </ul>  |

Abbildung 9: Strategievarianten in der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 303)

## 2.8. Strategieumsetzung

### Frage 1: (4 Punkte)

*Nenne Sie vier Instrumente der Strategieumsetzung.*

- Zielsetzungssystem (Balanced Scorecard),
- Change Management über 7 S von McKinsey (Strategy / Structure / Systems / Shared Values / Style / Skill / Staff)
- Operative qualitative und quantitative Jahresplanung
- Integrierte Kommunikation

### Frage 2: (4 Punkte)

*Was bedeutet MbO und was bedeutet SMART?*

- **Management by Objectives** (Führung über Zielvereinbarung)
- **Specific, Measurable, Attractive, Reasonabel, Time-bound** (Delegierbarmachung von Zielen)

### Frage 3: (8 Punkte)

*Aus welchen Perspektiven besteht die BSC? Nennen Sie zu jeder Perspektive 1 konkretes Beispiel.*

- Finanzperspektive: Absatz - Umsatz
- Kundenperspektive: Kundenzufriedenheit
- Potenzialperspektive: Personalzufriedenheit
- Prozessperspektive: Reklamationsrate, Durchlaufzeiten

### Frage 4: (3 Punkte)

*Nennen Sie die 3 Change-Management-Phasen von Lewin.*

- Auftauen (unfreeze)
- Bewegen (move/change)
- Einfrieren (refreeze)

## 2.9. Strategiekontrolle

### Frage 1: (3 Punkte)

*Nennen Sie 3 Elemente, auf die sich die operative Kontrolle konzentriert.*

- Kurzfristige Erfolge
- Vorwiegend quantitativ
- Gut strukturierte Informationen

- Vergangenheitsorientierter Zeithorizont
- Regeln innerhalb definierter Grenzen (Ziele – Strategien – Massnahmenpläne) durch Feststellen von Abweichungen

### Frage 2: (3 Punkte)

Nennen Sie 3 Elemente, auf die sich die strategische Kontrolle konzentriert.

- Strategische Erfolgspotentiale / Kernkompetenzen
- Vergangenheit und Zukunft
- Vorwiegend qualitativ, eher schlecht strukturiert, konsolidierte Informationen
- Lenken der Organisation durch Ankündigung von potentiellen Fehlentwicklungen

### Frage 3: (6 Punkte)

Was verstehen Sie unter Prämissenkontrolle, Wirksamkeitskontrolle, Durchführungskontrolle?

|  |       |
|--|-------|
| <p><b>Kontrolle der Prämissen (Umweltfaktoren) &gt; Prämissenkontrolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimmen unsere Annahmen über die Umweltentwicklung (Umfeld, Branche, Absatzmarkt, Konkurrenz) noch?</li> <li>• Sind keine neuen bedeutenden Faktoren der Umweltentwicklung erkennbar?</li> <li>• Haben sich durch Veränderungen in der Umwelt neue Chancen oder neue Gefahren herausgebildet?</li> </ul>   | Warum |
| <p><b>Kontrolle der Ergebnisse (Inhalt) &gt; Wirksamkeitskontrolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichen wir mit der gewählten Strategie unsere Ziele?</li> <li>• Haben wir die beste Strategievariante gewählt?</li> <li>• Sind Konkurrenten mit ihrer Strategie erfolgreicher als wir?</li> <li>• Erkennen die Kunden die Wettbewerbsvorteile und sind sie bereit, dafür die Preisprämie zu bezahlen?</li> <li>• Sind die bisherigen Massnahmen geeignet, um die Ziele zu erreichen?</li> </ul> | Was   |
| <p><b>Kontrolle der Umsetzung (Prozess) &gt; Durchführungskontrolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgt die Umsetzung der Strategie gemäss den vorgegebenen qualitativen (Aufbau von SEPs) und quantitativen (Marktanteil, Anzahl neue Produkte usw.) Zielen?</li> <li>• Wo und warum sind zeitliche und finanzielle Abweichungen festzustellen?</li> <li>• Gibt es unerwartete Widerstände und aus welchen Gründen?</li> </ul>   | Wie   |

Abbildung 10: Ebenen der strategischen Kontrolle (eigene Darstellung, in Anlehnung an Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 442)

### Frage 4: (2 Punkte)

In welcher Verbindung stehen Controlling und Lernende Organisation?

Mittels systematischem, operativem und strategischem Controlling kann sich eine Organisation weiterentwickeln. Aus dem bewussten Überprüfen entstehen Erfahrungswerte und somit Lerninhalte.

### Frage 5: (3 Punkte)

Wer ist innerhalb einer Unternehmung für die Durchführung / Umsetzung von Controlling-Aufgaben zuständig?

- Jeder selbst
- Linien-Vorgesetzter
- Funktions-/Fachvorgesetzter (bspw. in Matrix-Struktur)

## 2.10. Fallstudie Alpenhofringhotel

### Frage 1: St. Galler Management Modell

Wenden Sie das SGMM für das Alpenhof Ringhotel an:

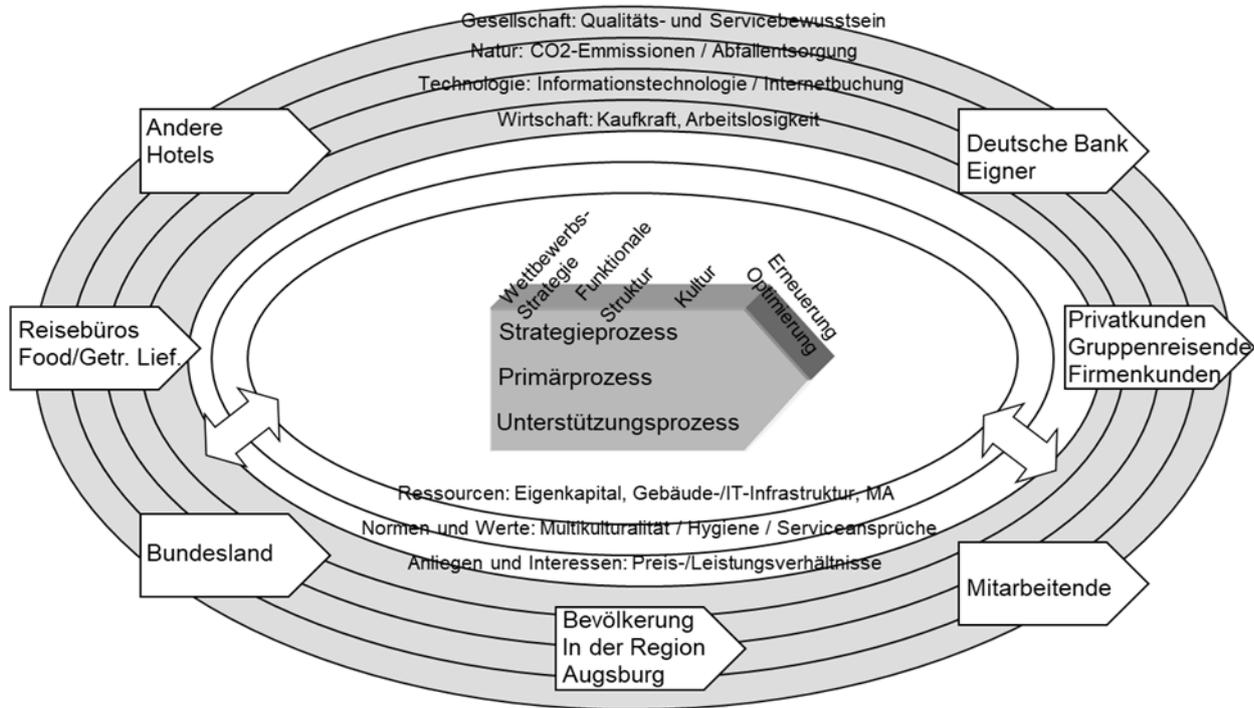


Abbildung 11: St. Galler Management-Modell (vgl. Rüegg-Stürm, 2002)

### Frage 2: Operative und strategische Führung (Kapitel 1)

Formulieren Sie je 3 Beispiele für die operative und die strategische Führung für das Alpenhof Ringhotel:

- Operative Führung
  - Steuerung der Kapazitätsauslastung (Betten / Restaurant / Wellness-Bereich etc.)
  - Personalführung und Personalentwicklung
  - Marketing- und Verkaufsaktivitäten
  - Cash-Management / Steuerung der Liquidität
  - Sicherstellen der Qualitäts-Standards
- Strategische Führung
  - Entscheid für neue Segmente und neue Angebotsfelder
  - Kapazitätsausweitungen
  - Qualitative und quantitative Personalplanung
  - Einsatz neuer Technologien (Informations- und Kommunikationstechnologien)

### Frage 3: Strategische Segmentierung (Outside-in) (Kapitel 2)

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine mögliche strategische Segmentierung – nach der Outside-in-Methodik:

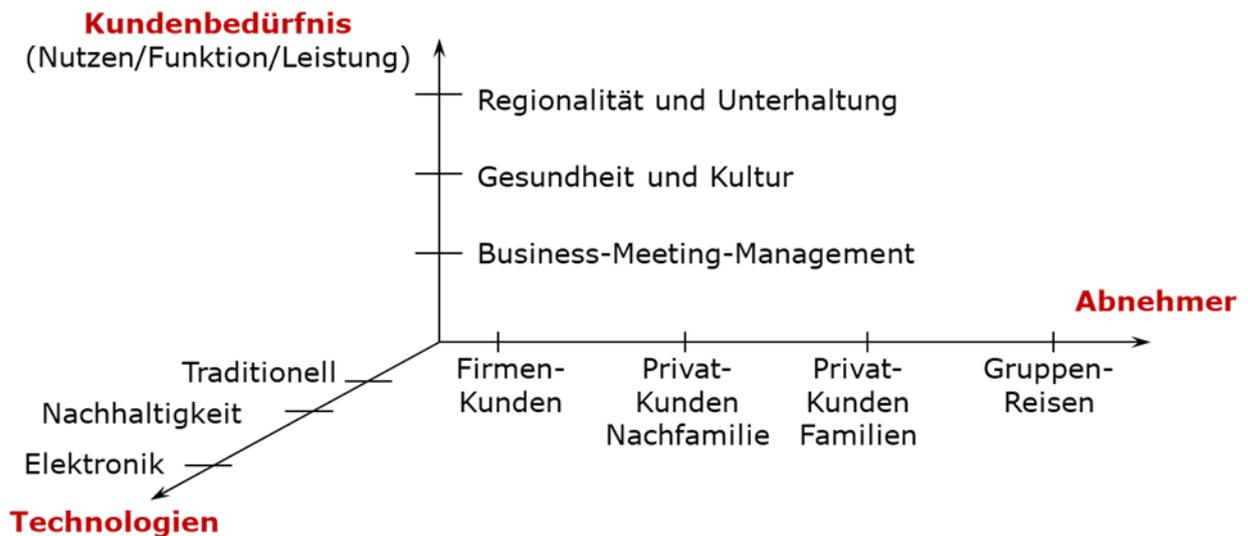


Abbildung 12: Bezugsrahmen Outside-in-Methode (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 82)

### Frage 4: Umweltfaktoren (Kapitel 3)

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel 2 mögliche Umweltfaktoren:

- Political-Legal: Tourismusorientierung und Umweltorientierung von Bayern, Lebensmittelgesetzgebung / Produkthaftpflicht
- Economical: Kaufkraft der Privatkundensegmente / Rentabilität der Unternehmen vor Ort
- Social-Cultural: Natur- und Gesundheitsbewusstsein / Regionalorientierung der Segmente
- Technological: Kommunikationstechnologien / Logistiktechnologien
- Ecological: Abfallbewusstsein / Vorschriften in Bezug auf Wärmedämmung

### Frage 5: Branchenanalyse (Kapitel 3)

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel je 1 Beispiel für eine Branchenanalyse (5 Forces):

- Rivalität unter bestehenden Hotels: Bestehende 3-, 4- und 5-Sternhotels in Augsburg (hoch)
- Nachfragemacht der Kunden: Privatkunden (gering); Firmenkunden (mittel)
- Angebotsmacht der Lieferanten: F&B / Infrastruktur (gering)
- Neue Konkurrenten: Kettenbetriebe (mittel)
- Substitutionskonkurrenz: Pensionen (gross)

### Frage 6: Stakeholder-Analyse (Kapitel 3)

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel 5 Stakeholder mit je einem Stakeholder-Bedürfnis:

- Kundschaft: Bestes Preis-/Leistungsverhältnis
- Geldgeber: Rentabilität / Stabilität
- Mitarbeitende: Entwicklungsperspektiven
- Lieferanten: Hohe Wertschöpfung / sichere Absätze
- Partner: Erfolgreiches Netzwerk / stabile Wertschöpfung

### Frage 7: Wertkettenanalyse (Kapitel 4)

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine mögliche Wertketten-Analyse:

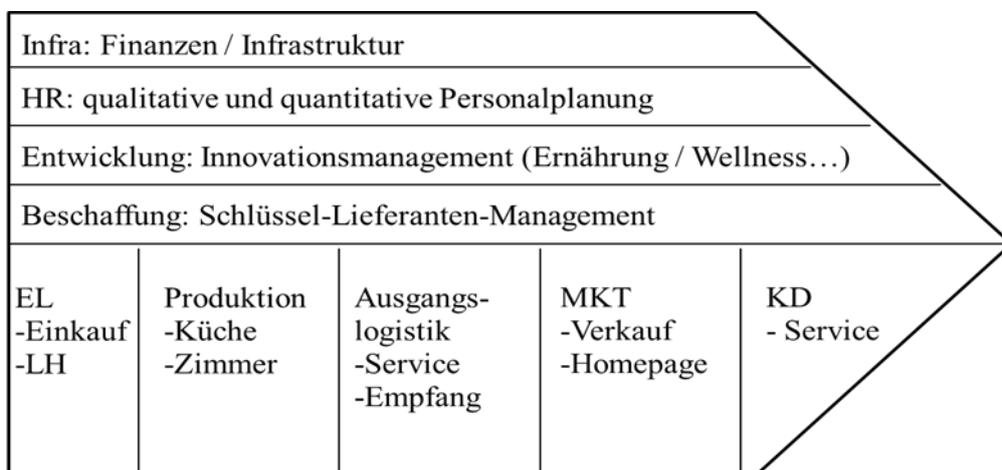


Abbildung 13: Modell der Wertkette nach M. E. Porter (Lombriser / Abplanalp, 2018, S. 171)

### Frage 8: SEP / Kernkompetenzen (Kapitel 4)

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel drei strategische Erfolgspotentiale und eine Kernkompetenz:

- Strategische Erfolgspotentiale
  - Standort
  - Kundenbeziehungen
  - Infrastruktur
- Kernkompetenz
  - Entwicklung und Umsetzung von kundenindividualisierten Service-Leistungen

### Frage 9: SWOT-Analyse/SWOT-Matrix (Kapitel 5)

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine SWOT-Analyse mit Nennung je zwei SWOT-Elemente und eine SWOT-Matrix mit 2 SWOT-Kombinationen:

- Stärken
  - S1 – Mitarbeiterqualität
  - S2 – Kundenbeziehungen
  - S3 – Infrastruktur
- Schwächen
  - W1: Führungsqualität
  - W2: Marketing / Vertrieb
  - W3: Infrastrukturqualität
- Chancen
  - O1: Nachfrage nach Qualität / Gesundheit
  - O2: Kaufkraft der Privat- und Firmenkundensegmente
  - O3: Grosse Nachfrage bei potentiellen Netzwerkpartnerschaften
- Gefahren
  - T1: Starke regionale Konkurrenz
  - T2: Wachsende internationale Kettenkonkurrenz
  - T3: Volatilität in einzelnen Absatzmärkten
- SWOT-Kombinationen
  - S1/S2/O2: Erhöhung der Kundenbindung über Mitarbeiterqualität und Ausschöpfung der Kaufkraft der Privat- und Firmenkundensegmente
  - W1/T1/T2: Massive Erhöhung der Führungsqualität, um eigene Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu steigern
  - O1/S3/S1 – Die steigende Nachfrage im Wellness-Bereich erschliessen wir über die Infrastruktur- und Mitarbeiterqualität.

### **Frage 10: Vision Leitbild (Kapitel 6)**

*Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel eine Vision und ein Leitbild:*

- Vision: Wir sind das erfolgreichste Viersternhotel in der Region Augsburg
- Leitbild:
  - Unsere Kundschaft steht im Zentrum all unseres Denkens und Handelns
  - Die persönlichen Kontakte unterstützen die erfolgreiche Entwicklung der Partner und differenzieren uns zur Konkurrenz
  - Unsere Mitarbeitenden repräsentieren unser Unternehmen und handeln als erfolgreiche Gastgeber
  - Unser wirtschaftlicher Erfolg fördert die Attraktivität der Arbeitsplätze, das Innovationsverhalten der gesamten Organisation und sichert langfristig die Arbeitsplätze unseres Unternehmens

### Frage 11: Wachstums- und Wettbewerbsstrategien (Kapitel 7)

Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel mögliche Wachstums- und Wettbewerbsstrategien:

- Wachstumsstrategien:
  - Marktdurchdringung: Business-Segment in Augsburg über aktiveren Verkauf / und Special Rates
  - Produktentwicklung: Entwicklung von Themen-Events für das Business-Segment (Full-Service-Themenumsetzung)
  - Marktentwicklung: Erschliessung neuer ausländischer Zielgruppensegmente, bspw. Indien / China
- Wettbewerbsstrategie:
  - Differenzierungsstrategie über Kundenindividualisierung / Servicenähe und Servicequalität

### Frage 12: Balanced Scorecard (Kapitel 8)

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine Balanced Scorecard mit sinnvollen Dimensionen und Zielarten:

Sinnvoll sind sicherlich die Standard-Zieldimensionen des BSC – viele Zielarten sind möglich – beispielhafter Auszug:

Prozess-Ziele:

- Akquisitionsprozess: Wochen- und monatsgerecht werden Kundenverluste / Kundenzuwächse analysiert, Massnahmen definiert und der Geschäftsleitung gemeldet. Verantwortlich ist die Verkaufsabteilung / Réception
- Führungsprozess: Tägliches Briefing und Debriefing innerhalb jeder Abteilung - Quartalsweise werden Standortbestimmungsgespräche durchgeführt, Massnahmen definiert und protokolliert. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wird über Zielvereinbarungen geführt

Potenzial-Ziele:

- Die Mitarbeitendenzufriedenheit ist in allen Abteilungen zwischen 6-8 Punkten (10-er Skalierung)! Unter 6 und über 8 Punkte werden sie von den Vorgesetzten mit der Geschäftsleitung besprochen
- Die Infrastruktur muss laufend auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Alle notwendigen Reparaturen werden im Rahmen des Abteilungsbudgets innerhalb einer Woche initiiert und die Umsetzung nachkontrolliert. Übergeordnete grössere Investitionen sind monatlich der Geschäftsleitung zu melden

Kunden-Ziele:

- Die Kundenzufriedenheit im Privat- und im Firmenkundengeschäft ist auf mindestens 8 Punkten (10-er Skalierung).
- Die Wiederbuchungsrate muss auf mindestens 65% sein.

Finanz-Ziele:

- Der Umsatz muss 2% gegenüber Vorjahr gesteigert werden z.B. durch Cross-Selling oder Neuaquisitionen von Kunden.
- Die Kapazitätsauslastung muss in allen Hotelbereichen bei monatlich durchschnittlich mindestens 75% liegen.

### **Frage 13: Umsetzung (Kapitel 8)**

*Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel Umsetzungsempfehlungen in allen hierarchischen und funktionalen Bereichen:*

Auch in dieser Fragestellung gibt es viele unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten. Bspw. nach funktionalen Überlegungen:

- Personal: Alle Vorgesetzten werden jährlich über eine 360 Grad Bewertung beurteilt und alle Vorgesetzten absolvieren eine mindestens 1-wöchige Führungsschulung oder Repetitionsschulung
- Marketing / Vertrieb: Einführung von Facebook und Xing und eines Bloggs für die virtuelle Kommunikation mit aktuellen und potentiellen Zielgruppensegmenten
- Küche: Höhere Themenvielfalt für „gesundes Essen“ für alle Privat- und Geschäftszielkunden – Integration der Kundenwünsche bzw. Kundenbedürfnisse in die Menü-Planung
- Wellness: Einführung von medizinischen Massagen...
- Rechnungswesen: Erhöhung des Eigenfinanzierungsgrades durch bessere Synchronisierung der Debitoren- / Kreditorenzahlungsziele
- Infrastruktur: Systematische Überprüfung / Instandhaltung aller Elektroanlagen / -anschlüsse im gesamten Hotel – Erstellung einer Gesamtübersicht nach Prioritäten
- etc.

### **Frage 14: Controlling / Auditing (Kapitel 8)**

*Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel konkrete Controlling- und Auditing-Empfehlungen:*

- Controlling-Empfehlungen:
  - Jeder Abteilungsbereich kontrolliert ihre Ziele monatlich und berichtet an die Hotel-Leitung – der Fokus der Ziele ist auf die BSC ausgerichtet
    - Warenverluste
    - Umsätze
    - Buchungen
    - Kundenverluste / -zugewinne
    - Kapazitätsauslastung
    - Kunden-Feedbacks

- Mitarbeiter-Feedbacks
- usw.
- Die Geschäftsleitung, das HR und die Finanzabteilung überprüfen quartalsweise jeden Hotelbereich (auf BSC-Zielerreichung)
- Auditing-Empfehlungen
  - Halbjährliche Überprüfung des Führungsprozesses / Führungsverhaltens (tw. mit externer Unterstützung – mystery users) – Führungsqualität / Mitarbeitendenmitnahme
  - Halbjährliche Überprüfung der finanziellen Führung aller Hotelbereiche – Kosten- und Ergebnisbewusstsein
  - etc.

## **Literaturverzeichnis**

- Lombriser, R., Abplanalp, P. (2018). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz. Bern: Verlag Paul Haupt.



Open Education Platform  
for Management Schools

## **Aufgabensammlung:**

# **Angewandte Lernkontrollen zum Strategischen Management: Aufgabenfelder und Lösungsvorschläge nach Phasen der Strategischen Planung**

Raymond Zenhäusern, Sandrina Meldau, Hugo Graf und  
Sebastian Huber

*Sebastian Huber, Hochschule Luzern –Wirtschaft, Zentralstrasse 9, 6002 Luzern*

*[sebastian.huber@hslu.ch](mailto:sebastian.huber@hslu.ch)*

### **Abstract**

Grundlagen des strategischen Managements werden in betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildungen oft als Basis für ein unternehmenskonzeptionelles Verständnis genutzt. Anhand von anwendungsnahen Fragen entlang der verschiedenen Phasen der strategischen Planung können Studierende dieses Wissen in der Praxis verankern und mit einer umfassenden Fallstudie alle Aspekte des strategischen Managements verknüpfen.



## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| 1. Konzept des Strategischen Managements .....                  | 2  |
| 2. Strategische Ausgangslage / Strategische Segmentierung ..... | 3  |
| 3. Umweltanalyse .....  | 3  |
| 4. Unternehmensanalyse.....                                     | 4  |
| 5. Strategische Analyse .....                                   | 5  |
| 6. Vision und Leitbild.....                                     | 6  |
| 7. Strategieentwicklung.....                                    | 6  |
| 8. Strategieumsetzung .....                                     | 7  |
| 9. Strategiekontrolle .....                                     | 8  |
| 10. Fallstudie Alpenhofringhotel .....                          | 9  |
| 10.1. Das Umfeld.....   | 9  |
| 10.2. Das Alpenhofringhotel .....                               | 9  |
| 10.3. Kundenverhalten .....                                     | 10 |
| 10.4. Konkurrenzsituation .....                                 | 12 |
| 10.5. Zukunft.....  | 13 |
| 10.6. Aufgaben .....  | 14 |
| Literaturverzeichnis.....                                       | 16 |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Modell des Strategischen Managements (vgl. Lombriser und Abplanalp, 2018, S. 50).....    | 2  |
| Abbildung 2: Kapazitätsauslastung 2016 (Werte in %, Annahme).....                                     | 10 |
| Abbildung 3: Kapazitätsverteilung auf die Wochentage (Werte in %, Annahme).....                       | 11 |
| Abbildung 4: Kundengruppen des Alpenhof Ringhotels (Annahme) .....                                    | 11 |
| Abbildung 5: Konkurrenzanalyse (Annahmen) .....   | 12 |
| Abbildung 6: St. Galler Management-Modell (vgl. Rüegg-Stürm, 2002).....                               | 14 |
| Abbildung 7: Abgrenzungs-Bezugrahmen (Outside-In-Methode) nach Lombriser und Abplanalp, 2018, S. 82 . | 14 |

## 1. Konzept des Strategischen Managements

Hauptzweck des strategischen Managements ist die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges. Der Prozess des Strategischen Managements umfasst die 3 Phasen Informationsanalyse, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Die 3 Phasen sind in 8 konkrete Schritte und logischer Reihenfolge unterteilt. Es geht in Unternehmen um eine Institutionalisierung eines umfassenden Führungsprozesses, in dem entschieden wird, in welche Richtung sich ein Unternehmen, oder ein Teilbereich eines Unternehmens weiterentwickeln soll. Es wird verifiziert, welche Erfolgspotenziale das Unternehmen nutzen und ausschöpfen sollte und welche Ressourcen für diesen Weg genutzt werden können.

### Frage 1: (8 Punkte)

Beschriften Sie die folgenden Felder des Modells des „Strategischen Managements“

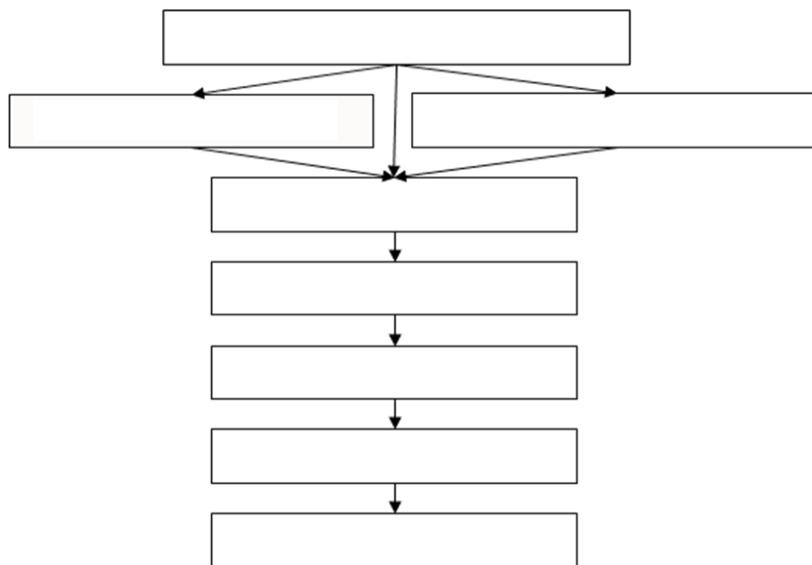


Abbildung 1: Modell des Strategischen Managements (vgl. Lombriser und Abplanalp, 2018, S. 50)

### Frage 2: (3 Punkte)

Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit „Strategischen Management“?

### Frage 3: (4 Punkte)

Nennen Sie 4 „formale Aspekte“ einer Strategischen Planung.

### Frage 4: (4 Punkte)

Nennen Sie 4 „inhaltliche Aspekte“ einer Strategischen Planung.

### Frage 5: (3 Punkte)

Zeichnen und erläutern Sie die verschiedenen Handlungsebenen der Unternehmensführung.

**Frage 6: (2 Punkte)**

Welche strategischen Stossrichtungen verfolgte „Michael E. Porter“ grundsätzlich mit seinen Analysen und Aussagen?

**2. Strategische Ausgangslage / Strategische Segmentierung**

Vor der gesamten Initiierung des gesamten Planungsprozesses muss das Unternehmen zuerst verifizieren, wo es überhaupt steht. D.h. man sollte sich zuerst einen groben Überblick verschaffen, wo das Unternehmen aktuell steht, wie es sich bis dato entwickelt hat, welche Strategien funktioniert haben, welche nicht, welche Tätigkeiten für welche Stakeholder realisiert werden und wie erfolgreich es dabei war.

**Frage 1: (pro richtige Antwort ½ Punkt = maximal 3 Punkte)**

Nennen Sie 6 relevante „finanzielle Kennzahlen eines Unternehmens“.

**Frage 2: (pro richtige Antwort ½ Punkt = maximal 3 Punkte)**

Nennen Sie 6 relevante „strategische Führungsgrößen“.

**Frage 3: (2 Punkte)**

Was verstehen Sie unter einem „SGF“?

**Frage 4: (2 Punkte)**

Was verstehen Sie unter einer „SGE“?

**Frage 5: (3 Punkte)**

Was verstehen Sie unter der „Outside-in-Methode“?

**3. Umweltanalyse**

Gegenstände der Umweltanalyse sind die relevanten Stakeholder des Unternehmens und die geographischen und branchenspezifischen Umweltfaktoren. Es gilt dabei die wichtigsten Bezugsgruppen eines Unternehmens, wie Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Mitbewerbende usw., so wie auch die politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen, wirtschaftlichen, technologischen und ökologischen Umweltfaktoren zu analysieren und für das entsprechende Unternehmen die möglichen Chancen und Gefahren zu identifizieren.

**Frage 1: (2 Punkte)**

Was verstehen Sie unter dem Begriff Stakeholder? Formulieren Sie ein Beispiel.

**Frage 2: (5 Punkte)**

Welche Elemente gehören in eine PESTE-Analyse?

**Frage 3: (3 Punkte)**

Nennen Sie 3 Zwecke welche ein Unternehmen mit der Umweltanalyse verfolgt.

**Frage 4: (5 Punkte)**

Aus welchen 5 Kräften besteht das „5 Forces-Wettbewerber-Modell von Porter“? Visualisieren Sie das Modell.

**Frage 5: (5 Punkte)**

Wie ist die Achsenbeschriftung einer Lebenszyklus-Grafik und aus welchen 4 Phasen besteht ein Branchenlebenszyklusmodell?

**Frage 6: (3 Punkte)**

Nennen Sie bitte 3 Informationsquellen für Ihre Wettbewerberanalyse?

**4. Unternehmensanalyse**

Die Unternehmensanalyse steigt die Stärken und die Schwächen auf. Sie besteht sowohl aus qualitativen als auch aus quantitativen Informationen. Diese interne Analyse kann sich auf die Ressourcen (Human Ressourcen, materielle und immaterielle Ressourcen), auf die Wertschöpfungskette (Supply Chain / Kern- und Unterstützungsprozesse) als auch auf kulturelle Aspekte der Unternehmung beziehen. Ziel ist es, strategische Erfolgspositionen und Kernkompetenzen für die Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu identifizieren, bzw. zu entwickeln.

**Frage 1: (3 Punkte)**

Was verstehen Sie unter dem Kürzel „SEP“?

**Frage 2: (3 Punkte)**

Was verstehen Sie unter dem Begriff „Kernkompetenz“?

**Frage 3: (4 Punkte)**

Nennen Sie 4 „mögliche“ Bausteine einer Kernkompetenz.

**Frage 4: (4 Punkte = 8x1/2P.)**

Zeichnen Sie eine einfache „Value Chain“ und bezeichnen Sie beispielhaft je 4 Kern- und 4 Unterstützungsprozesse.

**Frage 5: (2 Punkte)**

Durch welche „Inhalte“ wird eine Unternehmenskultur geprägt?

**5. Strategische Analyse**

Über die Unternehmens- und die Umweltanalyse werden in der Regel viele qualitative und quantitative Daten gesammelt. Nun gilt es diese Daten zu konsolidieren. D.h., die Daten werden verdichtet, priorisiert und zueinander in Bezug gesetzt. Es entsteht eine SWOT-Analyse. Dabei werden die Stärken (Strengths) und die Schwächen (Weaknesses) aus der Unternehmensanalyse und die Chancen (Opportunities) und die Gefahren (Threats) aus der Umweltanalyse verdichtet. Es gilt im Weiteren, die möglichen sinnvollen Kombinationen von Externen und Internen, bspw. von Stärken zu Chancen, Stärken zu Gefahren, Schwächen zu Chancen und Schwächen zu Gefahren zu identifizieren und im mögliche strategische Initiativen mit Hinblick auf die Portfolio-Analyse (Boston Consulting Group Portfolio / McKinsey-Portfolio) abzuleiten und zu bewerten.

**Frage 1: (2 Punkte)**

Erklären Sie den Begriff „Lernkurve“?

**Frage 2: (2 Punkte)**

Warum ist möglicherweise die Höhe des Marktanteiles ein Erfolgsfaktor?

**Frage 3: (6 Punkte)**

Zeichnen Sie ein BCG-Portfolio und beschriften Sie die Achsen und Felder.

**Frage 4: (7 Punkte)**

Wie sind die Achsenbeschriftungen eines Produktlebenszyklus und wie heißen die 6 Phasen?

**Frage 5: (pro richtige Antwort ½ Punkt = maximal 3 Punkte)**

Was wird beim Mc Kinsey-Portfolio in der Y-Achse der Marktattraktivität subsummiert?

**Frage 6: (2 Punkte)**

Nennen Sie 2 Vorteile von Portfolio-Analysen:

**6. Vision und Leitbild**

Die normative Ausrichtung in Form von Vision und Leitbild ergeben für die Strategieformulierung und -umsetzung die Leitplanken. Diese Inhalte definieren die zentralen Grundwerte einer Unternehmung und erklären, für was ein Unternehmen steht. Eine Vision ist vielfach als Fernzielsetzung deklariert. Das Leitbild beschreibt, wie sich das Unternehmen gegenüber seinen relevanten Bezugsgruppen verhält. Klar formulierte, herausfordernde und inspirierende Vision und Grundwerte erfüllen eine motivierende, sinngebende Funktion im und um das Unternehmen.

**Frage 1: (2 Punkte)**

Was ist eine Vision?

**Frage 2: (3 Punkte)**

Nennen Sie 3 Beispiele, wie eine Vision ein Unternehmen unterstützen kann.

**Frage 3: (2 Punkte)**

Was verstehen Sie unter einer „Mission“?

**Frage 4: (4 Punkte)**

Auf welche Anspruchsgruppen ist eine Vision ausgerichtet, nennen Sie 4 Anspruchsgruppen?

**Frage 5: (4 Punkte)**

Nennen Sie 4 Grundsätze, die bei der Leitbildentwicklung zu beachten sind.

**7. Strategieentwicklung**

Während die Vision das Ziel und das Leitbild die Grundwerte der Unternehmung vorgeben, geht es bei der Strategieentwicklung um die Frage des Wegs zu dieser Zielerreichung. Bei der Strategieentwicklung sind neben analytischen Gesichtspunkten (Unternehmensanalyse / Umweltanalyse / Strategische Analyse), auch unternehmenskulturelle Inhalte, Unternehmensprozesse, Unternehmensstrukturen und Unternehmenssysteme (über alle Unternehmensfunktionen Human Resources Management, Marketing, Verkauf, Finanzen, Produktion usw. und allen Hierarchieebenen) mit zu berücksichtigen.

**Frage 1: (3 Punkte)**

Im Rahmen der Strategieentwicklung haben Sie den Begriff „Dualstrategie“ kennengelernt – was bedeutet dieser Begriff im Kontext der Strategieentwicklung?

**Frage 2: (2 Punkte)**

Was verstehen Sie unter dem Begriff „Multiplikation“ und wie bedeutend ist diese „Multiplikation“ für Unternehmen?

**Frage 3: (4 Punkte)**

Was verstehen Sie unter einer Strategie der „Kostenführerschaft“ (1 Punkt) und nennen Sie 3 Massnahmen, die dafür notwendig sind.

**Frage 4: (3 Punkte)**

Was verstehen Sie unter einer „Differenzierungsstrategie“ (1 Punkt) und nennen Sie 2 Massnahmen, die dafür notwendig sind.

**Frage 5: (6 Punkte)**

Zeichnen Sie eine Ansoff-Matrix, beschriften Sie die X-/Y-Achsen (2 Punkte) und nennen Sie die 4 Wachstumsstrategien.

**8. Strategieumsetzung**

Im strategischen Management ist die Strategieumsetzung die wohl anspruchsvollste Phase. Viele Strategien scheitern, weil Fehler in der Umsetzung gemacht werden. Bspw. stimmen die Zielhierarchien nicht über alle Organisationseinheiten, die Mitarbeitenden können sich mit den Neuerungen oder den strategischen Veränderungen nicht identifizieren, bzw. die aktuelle Unternehmenskultur stimmt nicht mit strategisch avisierten Kulturentwicklung überein oder die Ressourcen sind knapp und können über die geplanten Strategieperioden nicht in der Intensität eingesetzt werden wie ursprünglich avisiert.

**Frage 1: (4 Punkte)**

Nenne Sie vier Instrumente der Strategieumsetzung.

**Frage 2: (4 Punkte)**

Was bedeutet MbO und was bedeutet SMART?

**Frage 3: (8 Punkte)**

Aus welchen Perspektiven besteht die BSC? Nennen Sie zu jeder Perspektive 1 konkretes Beispiel.

**Frage 4: (3 Punkte)**

Nennen Sie die 3 Change-Management-Phasen von Lewin.

**9. Strategiekontrolle**

Obwohl die Strategiekontrolle im Lehrmittel an letzter Stelle steht, sollte sie über den gesamten Planungsprozess stattfinden. Dies trifft bei der Analyse auf die Prämissenkontrolle, bei der Strategieentwicklung auf die Wirksamkeitskontrolle und bei der Umsetzung auf die Durchführungskontrolle zu.

**Frage 1: (3 Punkte)**

Nennen Sie 3 Elemente, auf die sich die operative Kontrolle konzentriert.

**Frage 2: (3 Punkte)**

Nennen Sie 3 Elemente, auf die sich die strategische Kontrolle konzentriert.

**Frage 3: (6 Punkte)**

Was verstehen Sie unter Prämissenkontrolle, Wirksamkeitskontrolle, Durchführungskontrolle?

**Frage 4: (2 Punkte)**

In welcher Verbindung stehen Controlling und Lernende Organisation?

**Frage 5: (3 Punkte)**

Wer ist innerhalb einer Unternehmung für die Durchführung / Umsetzung von Controlling-Aufgaben zuständig?

## 10. Fallstudie Alpenhofringhotel

Das Dienstleistungsunternehmen Alpenhof Ringhotel in der bayrischen Stadt Augsburg sieht sich einer hohen Wettbewerbsintensität in einem gesättigten Markt ausgesetzt. Viele Hoteldienstleistungen in Augsburg sind austauschbar geworden und wenig differenziert. Die Hauptprobleme sind, eine höhere Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zu erreichen und sich gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren.

### 10.1. Das Umfeld

Die meisten Unternehmen und Privathaushalte sind zum Sparen angeregt, was sich in einer eingeschränkten Reiseintensität widerspiegelt. Auch die steigenden Arbeitslosenzahlen wirken sich negativ auf das Reiseverhalten der Deutschen aus. Genauso sind die Verhältnisse in den europäischen Nachbarstaaten und den USA zu berücksichtigen.

Dagegen ist die wirtschaftliche Situation in Bayern als positiv zu bewerten. Augsburg ist eine Großstadt im Südwesten Bayerns. Die Universitätsstadt ist Sitz der Regierung von Schwaben sowie Sitz des Bezirks Schwaben und des Landratsamtes Augsburg. 1909 wurde Augsburg zur Großstadt und ist heute mit rund 265.000 Einwohnern nach München und Nürnberg die drittgrößte Stadt in Bayern. Der Ballungsraum Augsburg steht bezüglich Bevölkerung und Wirtschaftskraft in Bayern ebenfalls an dritter Stelle und ist Teil der übergeordneten Planungsregion Augsburg, in der etwa 830.000 Menschen leben. Ein wichtiger Punkt für den Wirtschaftsstandort Augsburg ist auch die verkehrstechnische Lage.

### 10.2. Das Alpenhofringhotel

Das Alpenhof Ringhotel liegt zentral mit einer schnellen Anbindung zur Autobahn. Es bietet 120 komfortabel ausgestattete Gästezimmer (Einzelzimmer, Doppelzimmer und Suiten). Alle Zimmer verfügen über Minibar, TV-Geräte, Internetanschluss, Telefon und modernes Badezimmer mit Haartrockner. Dazu können dem Gast folgende Leistungen geboten werden:

- kostenfreie Benutzung der hoteleigenen Parkplätze, des Wellnessbereichs (Beauty-Behandlungen, Solarium, Massagen, Sauna, Whirlpool) und des Fitnessbereichs,
- kostenfreier Park- und Gepäckservice vom Hotelservice,
- Transport/Shuttle-Service auf Anfrage,
- ein Restaurant mit Diabetikerkost und vegetarische Kost
- eine großzügige Empfangshalle mit gemütlicher Bar,
- Wäscheservice,
- Tagungsräume mit variabler Grundfläche und modernster Medientechnik,
- ein Gästebüro.

Der physische Zustand des Hotels ist als gut zu bewerten. Die nicht in allen Zimmern vorhandene Möglichkeit, die Badezimmer zu beheizen, führt im Winter oft zu Gästebeschwerden. Im Hotel sind zurzeit 25 Mitarbeiter und sieben Auszubildende beschäftigt, d. h. auf einen Beschäftigten kommen rein rechnerisch 3.5 Gäste. Dies ist im oberen Bereich, zum Vergleich, beim Hotel Augusta beträgt das Verhältnis 1:2.

Aufgrund einer relativ schwachen Zimmerbelegung wurde ein Personalabbau vorgenommen. Die Qualität des Personals genügt nicht den Anforderungen eines vier Sterne Hotels. Dies bedeutet nicht, dass das Personal den Leistungsansprüchen nicht gewachsen ist, vielmehr sind die Reserven der einzelnen Mitarbeiter noch nicht voll ausgeschöpft.

Noch zu wenig wird mit Mitteln der heutigen Technik gearbeitet. Manche Mitarbeiter müssen sich sogar den Vorwurf der Innovationsfeindlichkeit gefallen lassen. Zurzeit verzeichnet das Alpenhof Ringhotel einen Imageverlust.

### 10.3. Kundenverhalten

Generell ist eine steigende Nachfrage auf dem Markt der Geschäftsreisen zu verzeichnen. Dagegen stagniert bzw. sinkt die Nachfrage auf dem Tourismusmarkt. Weiterhin existieren saisonale Auslastungsschwankungen.

Der Mai und September sind die auslastungsstärksten Monate des Alpenhof Ringhotels, das eine durchschnittliche Auslastung von 50% aufweist. Grund dafür sind die von der Universität in diesem Zeitraum durchgeführten Tagungen und Kongresse. Die Monate Juli und August stellen das Sommerloch dar (vgl. Abbildung 2).

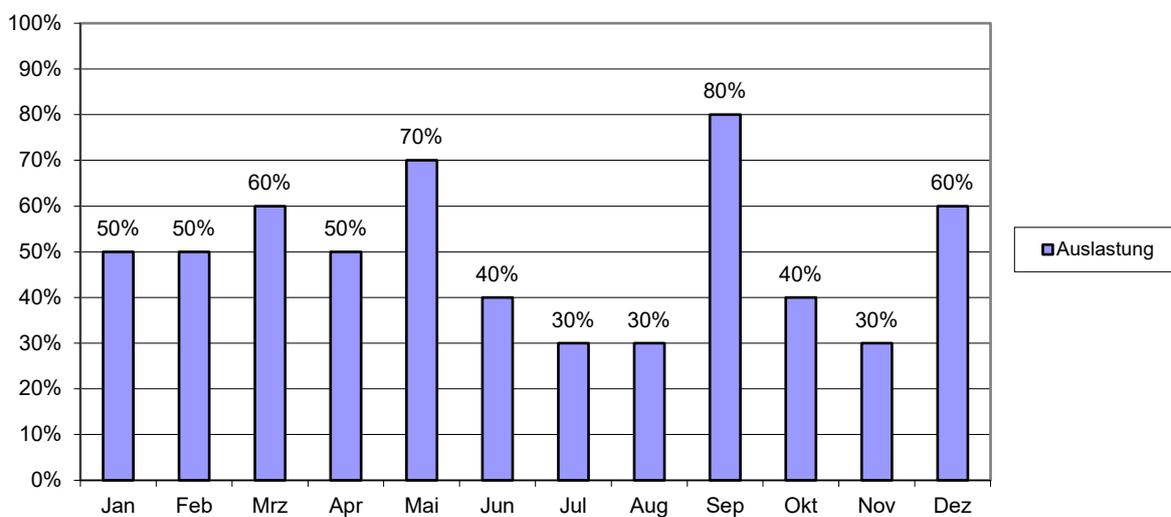


Abbildung 2: Kapazitätsauslastung 2016 (Werte in %, Annahme)

Eine für ein Geschäftskundenhotel typische Verteilung der Kapazitäten auf die Wochentage zeigt die folgende Abbildung.

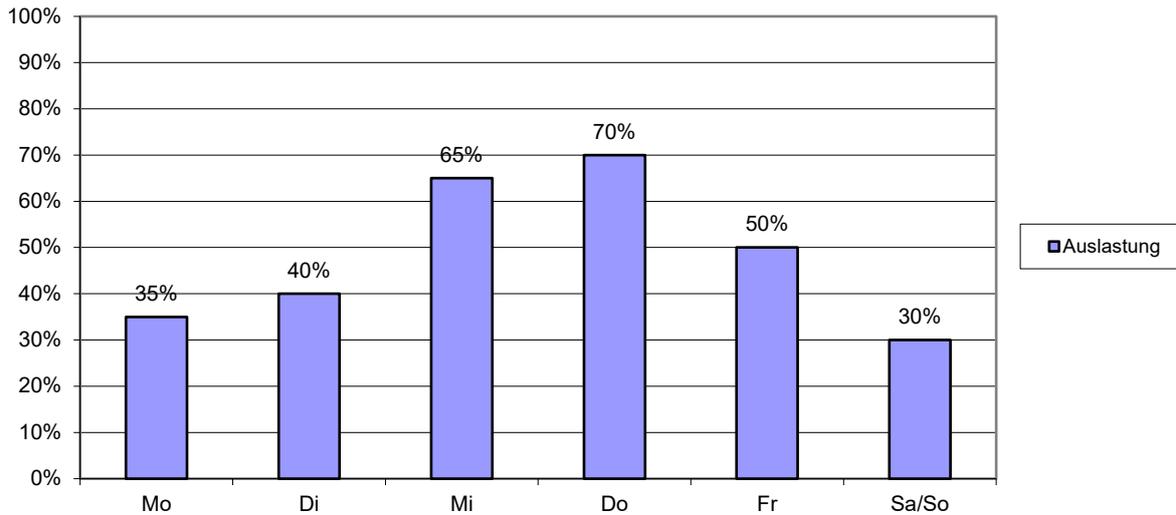


Abbildung 3: Kapazitätsverteilung auf die Wochentage (Werte in %, Annahme)

Die Kunden des Alpenhof Ringhotels sind grob in drei Kategorien zu unterteilen, in Geschäftskunden, Gruppen und Individualreisende. Bei differenzierterer Betrachtung lässt sich zudem folgende Unterscheidung der Kundengruppen vornehmen (vgl. Abbildung 4).

| Kundengruppe         | Merkmale   |
|----------------------|--|
| Corporate Account    | Firmen, denen ein Rahmenabkommen mit Nachtmond zugrunde      |
| Rack Rate            | Jeder Gast, der die volle Rate zahlt                         |
| Tagungen im Haus     | Buchungen, die im Zusammenhang mit einer Tagung stehen       |
| Airline              | Buchungen der Airlines für Crews                             |
| Messe/Kongresse      | Buchungen für Tagungen ausser Haus                           |
| Tours & Travel       | Buchungen für Touristikgruppen                               |
| Sportveranstaltungen | Buchungen für Sportveranstaltungen jeder Art                 |
| «Weekender»          | Jede Einzelreservierung, die für das Wochenende gebucht wird |
| Nachtmond Programme  | Individuell erstellte Packages                               |

Abbildung 4: Kundengruppen des Alpenhof Ringhotels (Annahme)

Das Hotel wird zu fast 50 % von Geschäftskunden gebucht (30 % Gruppen, 20% Individualtouristen). Dieses Segment liefert einen höheren Deckungsbeitrag als die anderen Segmente, da die durchschnittlichen variablen Kosten pro Zimmer 20 Euro betragen und der durchschnittlich erzielte Zimmerpreis bei Geschäftskunden 140 Euro, bei Individualtouristen 100 Euro und bei Gruppenreisenden 90 Euro beträgt. Weiterhin verfügt diese Zielgruppe auch über ein überdurchschnittliches Einkommen, was sich auf den Umsatz im Restaurant positiv auswirkt.

Leider wurden in den letzten Jahren die Verkaufsaktivitäten sehr mangelhaft durchgeführt, was heute zur Folge hat, dass das Alpenhof Ringhotel über lediglich zwei sogenannten A-Kunden verfügt, d.h. Kunden, die mit

einem hohen Anteil (meist über 10 %) am gesamten Buchungsvolumen beteiligt sind. Firmen, die noch im Jahr 2008 große Umsätze ins Haus gebracht haben, sind durch mangelnde Kundenbindung 2009 verloren gegangen.

#### 10.4. Konkurrenzsituation

Die gesamte Situation kann nur als unbefriedigend bezeichnet werden. Der einzeln reisende Tourist stellt eine Zielgruppe dar, die nur langsam an Zuwachs gewinnt. Im Gruppenbereich hat das Alpenhof Ringhotel in der Vergangenheit seinen Schwerpunkt auf das Busgeschäft gesetzt. Doch auch hier ist ein Abwärtstrend zu verzeichnen, zu dem ein drastischer Preisverfall hinzukommt.

In Augsburg existiert ein Überangebot an Hotelbetten und ein daraus resultierender Preisverfall. Die grössten Konkurrenten sind die Hotels Augusta, Dom Hotel, Steigenberger drei Mohren gefolgt von den Hotels Goldene Gans, Hotel am grünen Ufer sowie Sunshine Park. Das Gesamtangebot an Übernachtungskapazität in Augsburg beträgt zurzeit ca. 1.500 Zimmer. Bei einer Nachfrage von ca. 230.000 Übernachtungen 2009 und einem Maximalangebot von ca. 540.000 Zimmern pro Jahr kommt man bei einer gleichmäßigen Verteilung auf eine Belegung von 42 % je Hotel. Bei dieser rein rechnerisch betrachteten Auslastung kommt kein Hotel in die Gewinnzone.

In den nächsten Jahren wird sich diese Situation noch zuspitzen, denn einer leicht sinkenden Nachfrage wird ein zunehmendes Angebot an Übernachtungskapazitäten gegenüberstehen. Die Marktanteile der anderen Hotels sind: Hotel Augusta 12 %; Hotel Dom Hotel 9 %; Hotel Steigenberger drei Mohren 16 %; Pensionen 55 %. Ein Vergleich der Alpenhof Ringhotels (A), Augusta (B) und Steigenberger drei Mohren (C) zeigt, dass der Hotelstandort bei allen Wettbewerbern nur mit befriedigend bewertet werden kann, auch gibt es bei der Ausstattung der Zimmer keine wesentlichen Unterschiede. Deshalb werden die Leistung, der Service und die Qualität die entscheidenden Faktoren für das Bestehen oder Nicht-Bestehen am Augsburger Hotelmarkt sein.

| Beurteilungskriterien    | negativ   | 1 | 2   | 3   | 4     | 5 | positiv       |
|--------------------------|-----------|---|-----|-----|-------|---|---------------|
| Standort des Hotels      | schlecht  |   | B,C |     | A     |   | ideal         |
| allgemeine Infrastruktur | schlecht  |   |     | C   | A,B   |   | ausgezeichnet |
| Leistungsstruktur        | schlecht  |   | A   | C   | B     |   | ausgezeichnet |
| Hotelambiente            | abstoßend |   | C   | A   | B     |   | anziehend     |
| Führungsstil             | autoritär | A | B,C |     |       |   | kooperativ    |
| Informationsfluss        | stockend  |   | A   | B,C |       |   | flüssig       |
| Personalfluktuation      | hoch      |   |     | B,C | A     |   | niedrig       |
| Personalqualität         | schwach   |   | A,C | B   |       |   | stark         |
| Zustand der Zimmer       | schlecht  |   |     |     | A,B,C |   | ausgezeichnet |
| Ausstattung der Zimmer   | schlecht  |   |     |     | A,B,C |   | ausgezeichnet |
| Dienstleistungsqualität  | niedrig   | A | C   | B   |       |   | hoch          |
| Tagungskapazität         | schlecht  | A | C   | B   |       |   | ausgezeichnet |
| Restaurant-ambiente      | schlecht  |   |     |     | A,C   | B | ausgezeichnet |
| Restaurantpersonal       | schwach   | A |     | B,C |       |   | stark         |
| Parkmöglichkeiten        | schlecht  |   |     |     | A,C   | B | ausgezeichnet |
| Belegung des Hotels      | niedrig   | A | B   | C   |       |   | hoch          |
| Image des Hotels         | schlecht  |   | A   | B   | C     |   | ausgezeichnet |
| Steigerungspotenziale    | gering    |   |     | B   | C     | A | hoch          |

A: Alpenhof Ringhotel, B: Augusta, C: Steigenberger drei Mohren

Abbildung 5: Konkurrenzanalyse (Annahmen)

Weiterhin erweitern viele Nebenkongkurrenten, d. h. kleine Pensionen und Gasthöfe, ihr Dienstleistungsangebot, welches sich bisher überwiegend auf Übernachtungen konzentrierte. Ebenso versuchen schnellere Kongkurrenten den Cateringmarkt abzudecken.

Die führende Stellung des Steigenberger drei Mohren begründet sich in der fünfjährigen Arbeit der Verkaufsleiterin mit den Augsburger Firmen. Erstaunlich ist auch, dass über 50 % der Nachfrage von der Vielzahl der Pensionen gedeckt wird. Diese sind also im Hinblick auf mögliche strategische Entscheidungen nicht zu vernachlässigen.

Das Alpenhof Ringhotel positioniert sich im Moment mit seinen beiden Hauptkongkurrenten im gehobenen Preissegment. Der Service entspricht jedoch nicht den Leistungen, die von einem vier Sterne Hotel erwartet werden.

### **10.5. Zukunft**

Zu den Leistungsbereichen des Hotels zählen Übernachtungs- und Verpflegungsleistungen, die persönlich erbrachten Dienstleistungen sowie einige Nebenleistungen, welche zielgruppenorientiert gestaltet werden müssen. Insbesondere die persönlich erbrachten Leistungen erfordern Freundlichkeit, gewandtes Auftreten, Sicherheit aufgrund spezieller Fachkenntnisse und eine positive Grundeinstellung des Personals.

Die Geschäftsleitung des Alpenhof Ringhotels sieht den nächsten Jahren mit extremer Anspannung entgegen. Die finanzielle Situation ebenso wie die geringe Auslastung zeigen, dass dringend Handlungsbedarf gegeben ist. Zwingend geboten wäre eine Profilierung und ein insgesamt markanterer Marktauftritt, wobei dieser auf die Kernbedürfnisse der zu bestimmenden Zielgruppen abgestimmt werden müsste. Dabei muss der klassische Trade-off zwischen hoher Auslastung bei niedrigem Preis und niedriger Auslastung bei höherem Preis zumindest teilweise überwunden werden. Ein Sorgenkind ist zudem der Verkauf. Man überlegt, ob man eine professionelle Verkaufsperson einstellen soll. Die Gehaltskosten im Bereich von 50'000 Euro würden den derzeit bereits hohen Fixkostenblock von 800'000 Euro allerdings zusätzlich belasten und müssten somit zwingend eine höhere Kapazitätsauslastung mit sich bringen. Derzeit werden 85% aller Buchungen direkt über das Hotel getätigt, der Rest über Reisebüros.

## 10.6. Aufgaben

### Frage 1: St. Galler Management Modell

Wenden Sie das SGMM für das Alpenhof Ringhotel an:

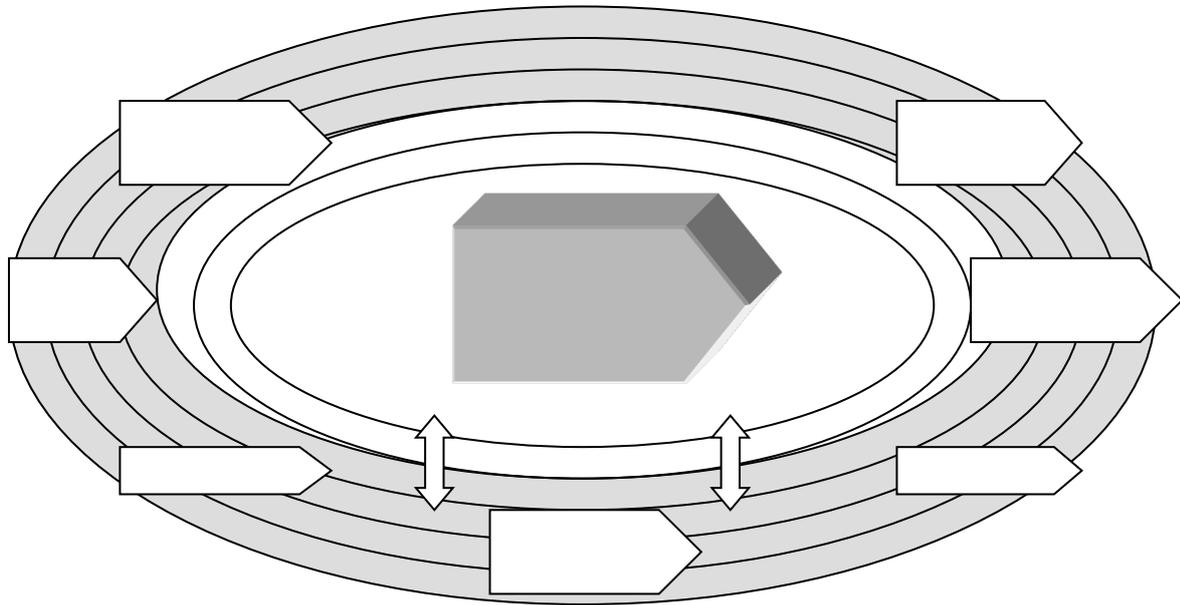


Abbildung 6: St. Galler Management-Modell (vgl. Rüegg-Stürm, 2002)

### Frage 2: Operative und strategische Führung (Kapitel 1)

Formulieren Sie je 3 Beispiele für die operative und die strategische Führung für das Alpenhof Ringhotel.

### Frage 3: Strategische Segmentierung (Outside-in) (Kapitel 2)

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine mögliche strategische Segmentierung nach der Outside-in-Methodik.

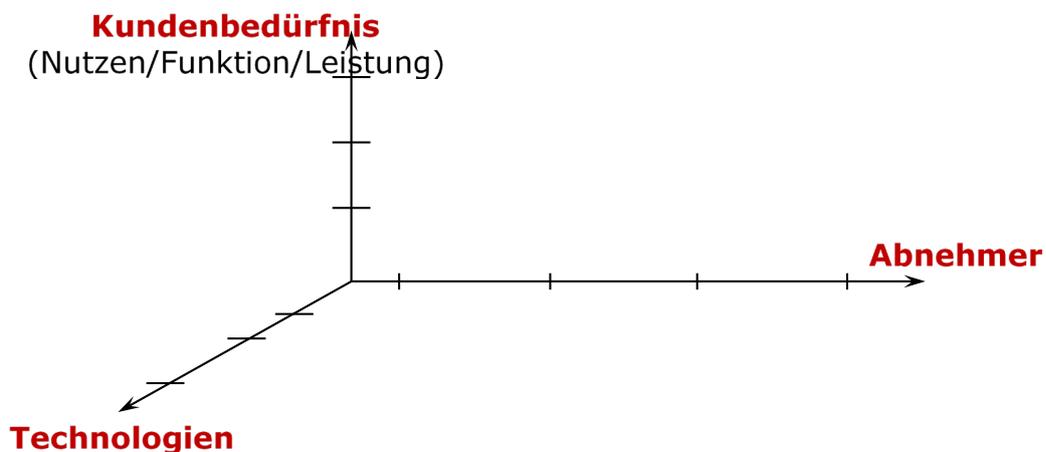


Abbildung 7: Abgrenzungs-Bezugsrahmen (Outside-In-Methode) nach Lombriser und Abplanalp, 2018, S. 82

**Frage 4: Umweltfaktoren (Kapitel 3)**

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel 2 mögliche Umweltfaktoren.

**Frage 5: Branchenanalyse (Kapitel 3)**

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel je 1 Beispiel für eine Branchenanalyse (5 Forces).

**Frage 6: Stakeholder-Analyse (Kapitel 3)**

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel 5 Stakeholder mit je einem Stakeholder-Bedürfnis.

**Frage 7: Wertkettenanalyse (Kapitel 4)**

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine mögliche Wertketten-Analyse.

**Frage 8: SEP / Kernkompetenzen (Kapitel 4)**

Nennen Sie für das Alpenhof Ringhotel drei strategische Erfolgspositionen und eine Kernkompetenz.

**Frage 9: SWOT-Analyse/SWOT-Matrix (Kapitel 5)**

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine SWOT-Analyse mit Nennung je zwei SWOT-Elemente und eine SWOT-Matrix mit 2 SWOT-Kombinationen.

**Frage 10: Vision Leitbild (Kapitel 6)**

Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel eine Vision und ein Leitbild.

**Frage 11: Wachstums- und Wettbewerbsstrategien (Kapitel 7)**

Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel mögliche Wachstums- und Wettbewerbsstrategien.

**Frage 12: Balanced Scorecard (Kapitel 8)**

Erstellen Sie für das Alpenhof Ringhotel eine Balanced Scorecard mit sinnvollen Dimensionen und Zielarten.

**Frage 13: Umsetzung (Kapitel 8)**

Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel Umsetzungsempfehlungen in allen hierarchischen und funktionalen Bereichen.

**Frage 14: Controlling / Auditing (Kapitel 8)**

Formulieren Sie für das Alpenhof Ringhotel konkrete Controlling- und Auditing-Empfehlungen.

## **Literaturverzeichnis**

- Lombriser, R., Abplanalp, P. (2018). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz. Bern: Verlag Paul Haupt.