

Aufgabe 1

Angenommen für Lufthansa zeichnet sich eine strategische Lücke ab. Welche Strategie halten Sie unter Berücksichtigung der Ansoff-Matrix für geeignet, um diese zu schließen?

Zunächst ist eine Definition der Strategischen Lücke anzugeben. Strategische Lücke bezeichnet eine Diskrepanz zwischen angestrebtem Ziel und aktueller Situation vom Unternehmen.

Eine Strategische Lücke kann mit Hilfe der Ansoff-Matrix untersucht werden.

Ansoff-Matrix

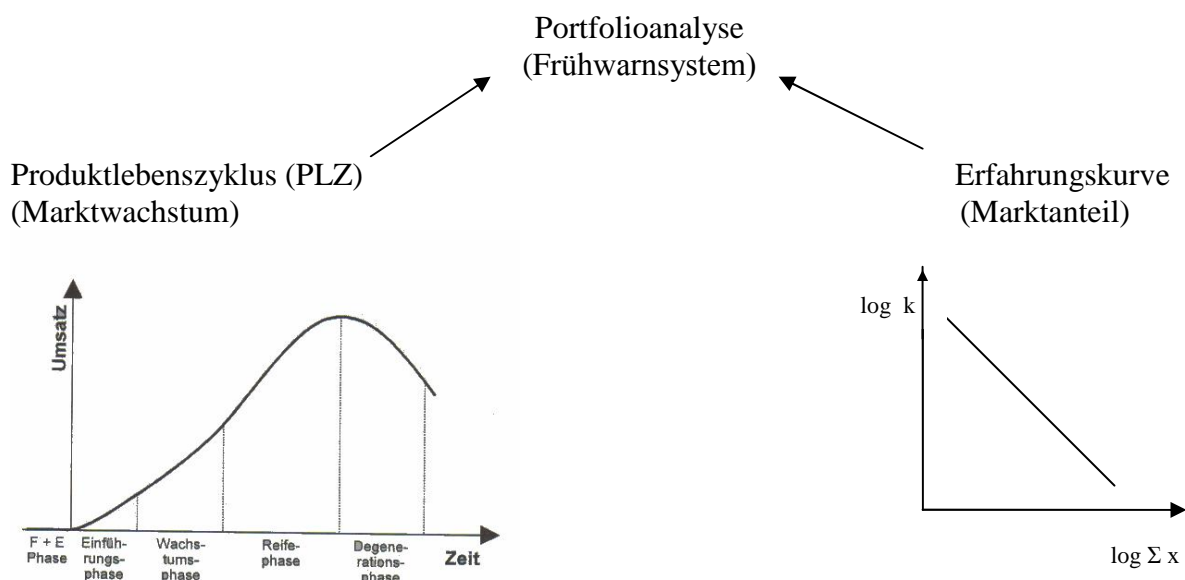
Märkte Produkte	alt	neu
	alt	neu
alt	Markt- durch- dringung	Markter- weiterung
neu	Produkt- differen- zierung	Diver- sifikation

Nach Ansoff-Matrix kommen folgende Strategien für Lufthansa in Frage:

- aggressive Preispolitik (Marktdurchdringung)
- Relaunch, z.B. Fußball WM (Marktdurchdringung)
- Direktverkauf (Produktdifferenzierung)
- Multi-Channel z.B. Fernseh-, Internet (Produktdifferenzierung)
- neue Märkte erobern (Asien, neue Langstrecken) (Markterweiterung)
- neue Produkte einführen (Schiffe) (Diversifikation)

Aufgabe 2

Erläutern Sie die Grundzüge der Portfolioanalyse. Gehen Sie dabei auch auf die darin verankerten Konzepte ein.



→ Aufgeteilt in 4 „Typen“

¹ → Babies / Stars ² → Cash Cows ³ → Dogs ⁴ → Weg!

Um finanzielle (zeitliche) Krisen rechtzeitig zu erkennen ordnet das Unternehmen seine Produkte nach Portfolio Matrix ein und leitet daraus Strategien ab.

Marktwachstum	hoch	(-) Babies (?) Min. 10%	(-) Stars 30%
	niedrig	(~) Dogs 10-20%	(+) Cash Cows 40-50%
		0	1 ∞
		Relativer Marktanteil	

(-) Kassenzufluss < Kassenabfluss
(+) Kassenzufluss > Kassenabfluss
(~) Kassenzufluss = Kassenabfluss

$$\text{RMA} = \frac{\text{kumulierter Umsatz des eigenen Unternehmens}}{\text{kumulierter Umsatz des größten Wettbewerbers}}$$

Portfolio-Analyse untersucht ob ein Unternehmen in einem finanziellen & zeitlichen Gleichgewicht liegt!

Aufgabe 3

Große Unternehmen generieren ihre strategischen Wettbewerbsvorteile weltweit. Welche konträren Strategien können dabei eingeschlagen werden und welche Argumente lassen sich dafür anbringen?

Internationalisierungsstrategien

Globale Strategie	Transnationale Strategie	Internationale Strategie	Multinationale Strategie
<ul style="list-style-type: none"> - Nutzen Globalisierungsvorteile - kaum nationale Orientierung - geozentrisch 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzen Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile - für jeden Geschäftsbereich wird entschieden ob Globalisierungs- oder 	<ul style="list-style-type: none"> - Muttergesellschaft maßgeblich für Tochtergesellschaft - ethnozentrisch (Schlüsselpositionen im Ausland werden durch Mitarbeiter aus 	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung an Verhältnisse im Ausland - polyzentrisch

(Schlüsselpositionen werden weltweit mit den besten Kräften besetzt, unabhängig von der Herkunft)	Lokalisierungsvorteile realisiert werden sollen (z.B. F&E – Mutterkonzern, Produktion – Tochtergesellschaft) - opportunistisch	Muttergesellschaft besetzt)	
---	--	-----------------------------	--

Globalisierungs- vs. Lokalisierungsstrategien

+ Economies of Scale
(Kostenersparnisse aufgrund von Größenvorteilen)

+ Economies of Scope
(Herstellung und Vertrieb mehrerer Produkte in 1 Unternehmen günstiger als die Güte in verschiedenen Unternehmen herzustellen / zu vertreiben)
z. B. internationale Bekanntheit von Markennamen

+ Einheitliche Bearbeitung von Auslandsmärkten

+ geringe lokale Anpassung

+ niedrige Abhängigkeit vom Heimatmarkt

+ Anpassung an lokale Erfordernisse

+ Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch spezielle Leistungen
(eigener Außendienst für Auslandsmarkt)

Aufgabe 4

Welche Motive könnte die Lufthansa durch ihre Mitgliedschaft in der „Star Allianz“ verfolgen?

Lufthansa könnte folgende Motive verfolgen:

- Flugzeugkapazitäten ausschöpfen
- Konkurrenzdruck innerhalb der Allianz senken, außerhalb erhöhen
- Kostenvorteile
- Produktionsprogramm erweitern
- Erfahrungsschatz
- Risikoverteilung

- Generierung von Wettbewerbsvorteilen
- Image
- Kundengewinnung

Diskussion

Frage 1

Welche unterschiedlichen Vorstellungen von der Arbeitseinstellung der Mitarbeiter sind aus der Sicht eines Unternehmens vorstellbar?

Aus Sicht eines Unternehmens sind die Mitarbeiter:

- (Arbeitsablauf, -zeit, Urlaub, Entlohnung etc.)
- Workaholic
- rücksichtslos, faul,
- Karrieregeil,
- teamfähig, pünktlich, zuverlässig, selbstständig,
- kann unter Druck arbeiten.

Beispiele für Menschenbilder: (Buch, S. 297-301)

- Homo oeconomicus
- Theorie X, Y von McGregor
- Konzept von Schein

Das Wissen über die Arbeitseinstellung der Arbeitnehmer ist relevant für Mitarbeitermotivation.

Frage 2

Wie beeinflusst das Menschenbild eines Unternehmens dessen Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern, wie seinen Führungsstil.

Menschenbild : in der Gesellschaft vorherrschenden Werte / Normen

- sozialorientiert
- ergebnisorientiert
- schlägt sich im Führungsstil wieder

Frage 3

Wie können Mitarbeiter motiviert werden ihr individuelles Verhalten den jeweiligen Unternehmenszielen anzupassen?

s. „Motivations- und Anreizsysteme“ Buch, Seite 309
Zu Mitarbeitermotivation können beitragen:

Gehaltserhöhung

Anerkennung

Zeit-ökonomische Vorteile

Provisionen

Ausflüge

Druck ausüben, Drohung mit Kündigung