

**Klausur:** 20006 Strategische Unternehmensführung

**Prüfer:** Prof. Dr. Thomas Spengler

**Name:** .....

**Vorname:** .....

**Matr.-Nr.:** .....

**Fakultät:** .....

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamtpunkte	Note
Punkte						

**Unterschrift der Prüfer:** .....

.....

**Als Hilfsmittel sind zugelassen:** - elektronische Hilfsmittel laut Aushang des Prüfungsausschusses

- Hinweise:**
1. Bitte tragen Sie zuerst oben auf dem Deckblatt Ihre persönlichen Daten ein!
  2. Die Klausur besteht aus vier Aufgaben, von denen alle zu bearbeiten sind.
  3. Für Aufgabe 1 gilt folgendes: Für eine korrekte Antwort erhalten Sie 1,5 Punkte, für eine nicht beantwortete Frage gibt es keinen Punkt und für eine falsche Antwort werden Ihnen 0,75 Punkte abgezogen.
  4. Die pro Aufgabe erreichbaren Punkte sind hinter der jeweiligen Aufgabenstellung notiert.
  5. Die Klausur ist bei 50% der Gesamtpunktzahl auf jeden Fall bestanden.
  6. Markieren bzw. notieren Sie Ihre Antworten bitte sorgfältig in den dafür vorgesehenen Bereichen! Falls Sie eine Korrektur vornehmen müssen, kennzeichnen Sie diese bitte deutlich!
  7. Der Klausurbogen zu dieser Klausur besteht aus insgesamt 20 Seiten (einschließlich Deckblatt und Zusatzpapier). Bitte zählen Sie nach! Die Heftung darf nicht gelöst werden!
  8. Sie sind dafür verantwortlich, dass das Aufsichtspersonal Ihre Klausur am Ende der Bearbeitungszeit erhält!

Viel Erfolg!

## Aufgabe 1: Multiple Choice

30 Punkte

Überprüfen Sie die folgenden Aussagen auf ihre Richtigkeit und kreuzen Sie entsprechend im Feld „wahr“ oder „falsch“ an!

	wahr	falsch
Die Stärken- und Schwächen-Analyse gehört zu den Scanning-Techniken.		
Unmöglich ist, was rechtlich unzulässig, aber ökonomisch vernünftig ist.		
Ökonomische Legitimierbarkeit muss beim Treffen betrieblicher Führungsentscheidungen immer gegeben sein.		
Die Grundlage der flexiblen Planung ist eine Planungssituation mit zeitlich-vertikalen Interdependenzen, in denen zu Beginn des Planungszeitraumes die Konsequenzen der künftig zu treffenden Entscheidungen zwar nicht mit Sicherheit bekannt sind aber Auswirkungen auf die Optimalität der Aktionsfolge entfalten.		
Bei ordinal skalierten Daten ist keine Aussage über Größenverhältnisse und Abstände möglich.		
Die lineare Skalenwerttransformation ist eine zulässige Transformation auf ordinalem Skalenniveau.		
Formal rationale Führungsentscheidungen orientieren sich an der Thematisierung inhaltlicher Legimitationsbasen.		
Ein geeignetes Instrument zur Ermittlung von Entwicklungstendenzen und kritischen Deskriptoren für die Umfeldler im Rahmen der Szenario-Technik ist die sogenannte Konsistenzanalyse.		
Weist ein Annahmenbündel ein hohes Konsistenzmaß auf, so sollte es auf jeden Fall in die weitere Betrachtung im Rahmen der Szenario-Technik einbezogen werden.		
Im Rahmen der Einflussanalyse werden Faktoren mit hoher Passiv- und niedriger Aktivsumme als kritische Faktoren bezeichnet.		
Zur Schließung der operativen Lücke im Rahmen der Gap-Analyse bietet sich die Marktentwicklung an.		
Der Produktlebenszyklus dient der Prognose der zukünftigen Umsatzentwicklung.		
Führungsentscheidungen sind immer solche Entscheidungen, die ausschließlich auf der höchsten Hierarchiestufe getroffen werden.		
Nach Befunden des PIMS-Programms sind der relative Marktanteil und der Return on Investment (ROI) positiv miteinander korreliert.		
Die Erfahrungskurve visualisiert die Entwicklung der Stückkosten in Abhängigkeit von der kumulierten Produktionsmenge.		

Ein Ereignis, das als unwahrscheinlich eingestuft wird, kann trotzdem möglich sein.		
Ein Ereignis, das als möglich angesehen wird, muss nicht wahrscheinlich sein.		
Die Ermittlung des Zielerreichungsgrades erfolgt im Handlungsstrukturmodell anhand der gesetzten Ziele und der beabsichtigten Wirkungen. Unbeabsichtigte Wirkungen finden nur Berücksichtigung, wenn sie (im Sinne des Entscheidungsträgers) positiv sind.		
Aufgrund von Datenbeschaffungs- und Übermittlungsproblemen ist eine sukzessive Unternehmensplanung nicht möglich.		
Verständlichkeit, Relevanz und Stabilität sind essentielle Gütekriterien für Szenarien.		

## Aufgabe 2: Portfolioanalyse

30 Punkte

Der Automobilhersteller Volkswagen ist mit der Marke Audi in Deutschland unter anderem in den Segmenten Mittelklasse, obere Mittelklasse und Oberklasse vertreten. Die Hauptwettbewerber in diesen Märkten sind BMW und Mercedes. In der nachfolgenden Tabelle können Sie die Marktanteile der Segmente und der drei Marken aus dem Monat Dezember 2009 und das Marktwachstum gegenüber dem Vorjahresmonat entnehmen.

	Marktanteil in % (Dezember 2009)	Marktwachstum in % (im Vgl. zu Dezember 2008)
<b>Mittelklasse</b>	<b>13,8</b>	<b>-10,6</b>
Audi A4	17,6	
BMW 3er	17,4	
Mercedes C-Klasse	16,8	
<b>Obere Mittelklasse</b>	<b>4,8</b>	<b>-5,6</b>
Audi A6	22,9	
BMW 5er	30,7	
Mercedes E-Klasse	37,6	
<b>Oberklasse</b>	<b>0,8</b>	<b>-14,2</b>
Audi A8	8,6	
BMW 7er	36,6	
Mercedes S-Klasse	24,0	

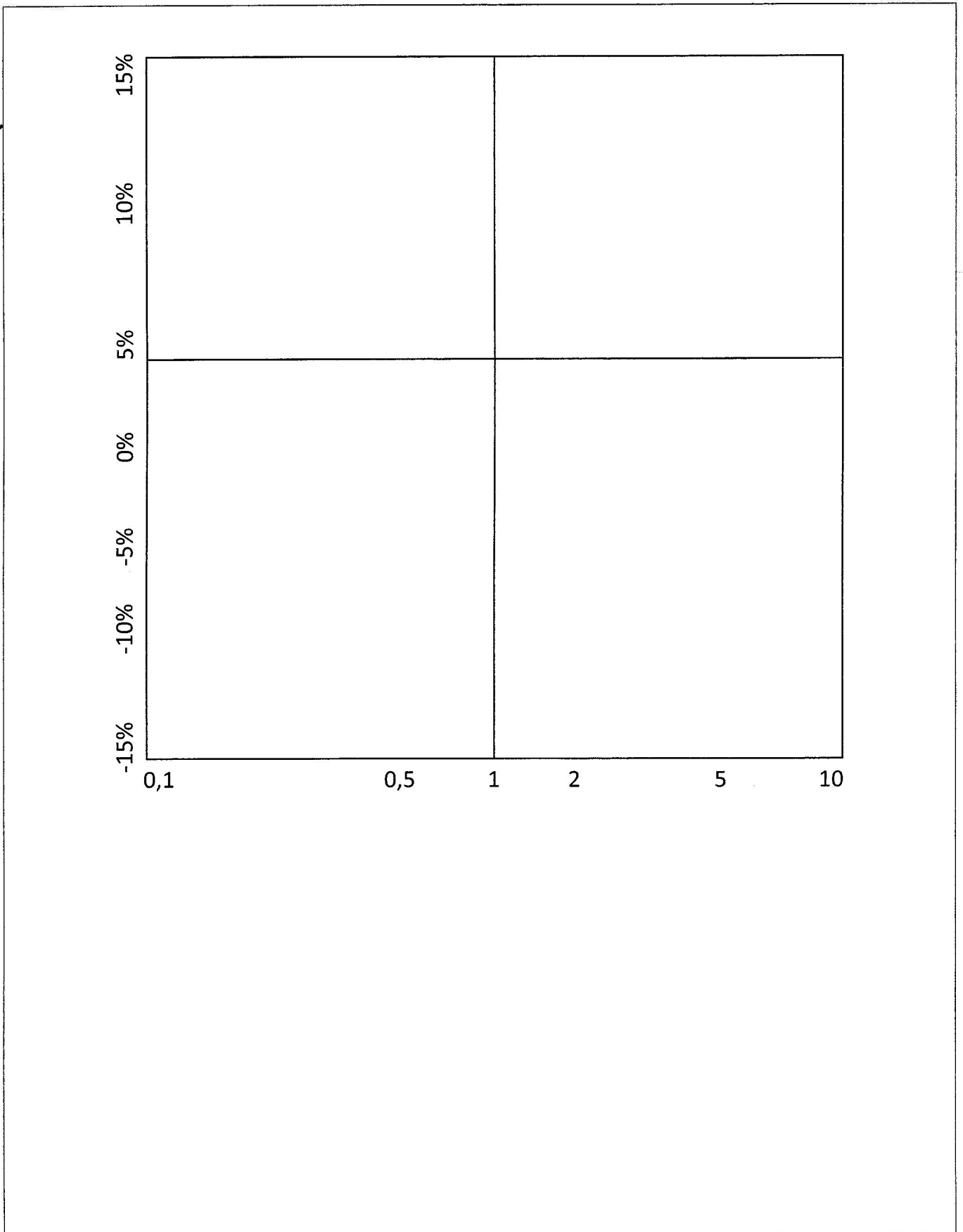
a) Nennen Sie die Zielstellung der Portfolioanalyse!

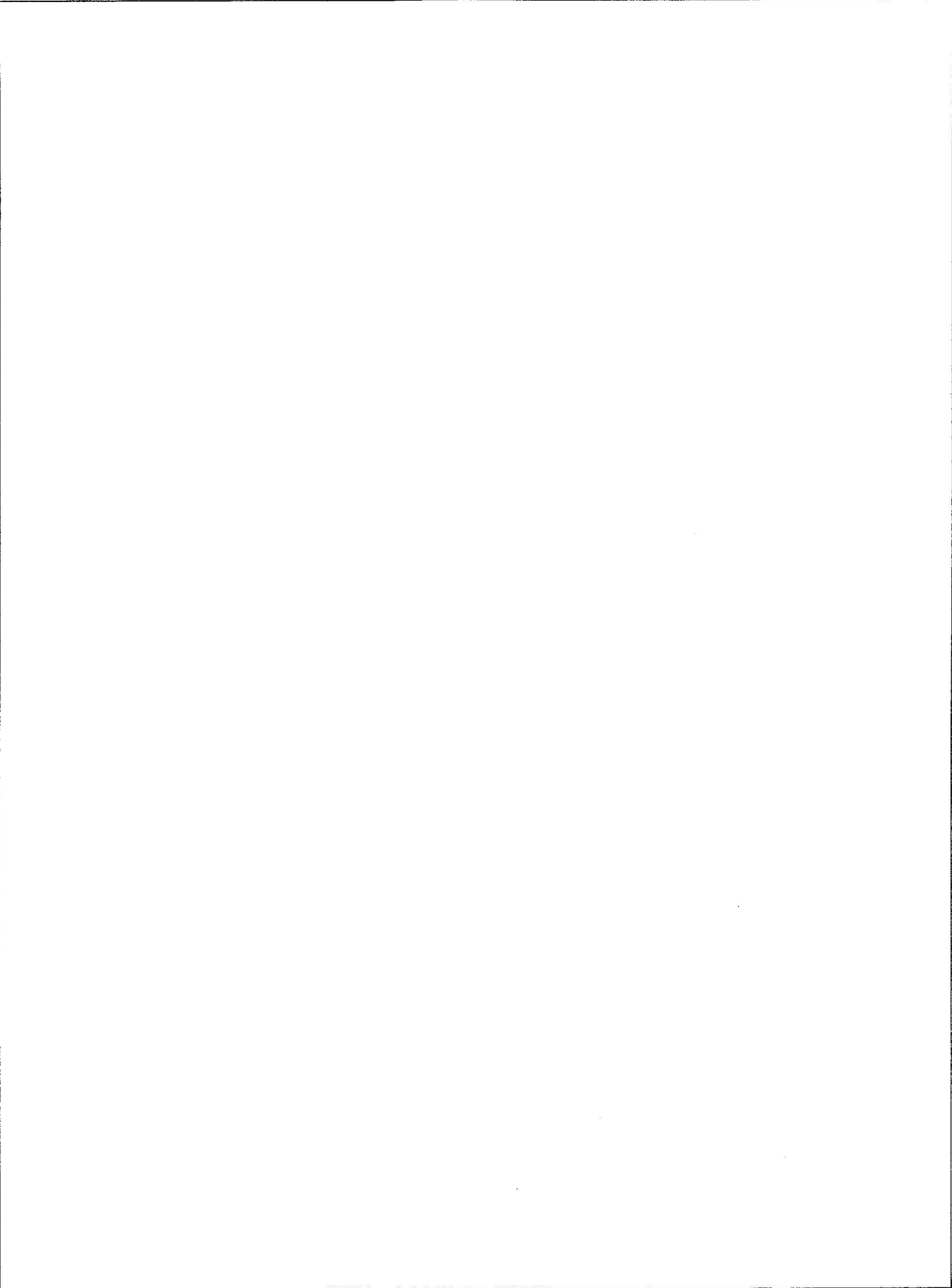
2 Punkte

- b) Erläutern Sie die zwei zentralen Dimensionen der Portfolioanalyse? Welche theoretischen Konzepte rechtfertigen diese Dimensionen? **6 Punkte**

c) Vervollständigen Sie das Schaubild um die zwei zentralen Dimensionen und kennzeichnen Sie die Position der Question Marks, Stars, Poor Dogs und Cash Cows und erläutern Sie deren Normstrategien?

12 Punkte



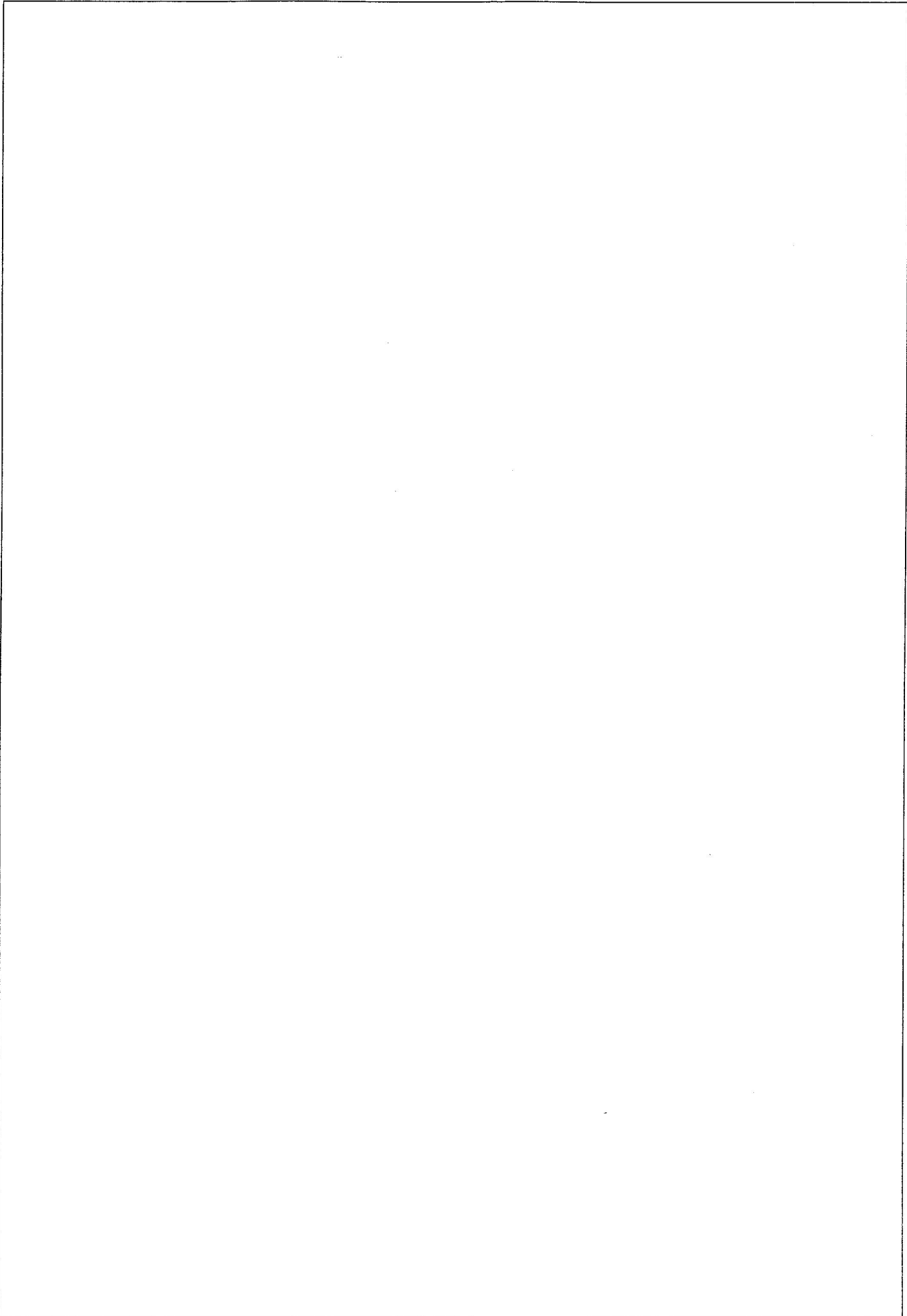


d) Zeichnen Sie in das Schaubild aus Aufgabenteil 2c) aus der Perspektive von Audi die Modelle A4, A6 und A8 ein!

**3 Punkte**

e) Erläutern Sie kritisch die Vor- und Nachteile der Portfoliomethode! Beziehen Sie sich in ihren Ausführungen auch auf die Normstrategien!

**7 Punkte**





### Aufgabe 3: LPI-Theorie

30 Punkte

Im süd-sizilianischen Fischerdorf Marzamemi steht der Tavernenbesitzer Giovanni vor einem ernsthaften Problem, das durch die nachstehende Entscheidungsmatrix abgebildet werden kann. Dabei enthält nachfolgende Tabelle die Gewinne, die mit den Handlungsalternativen bei alternativen Umweltentwicklungen erzielt werden können:

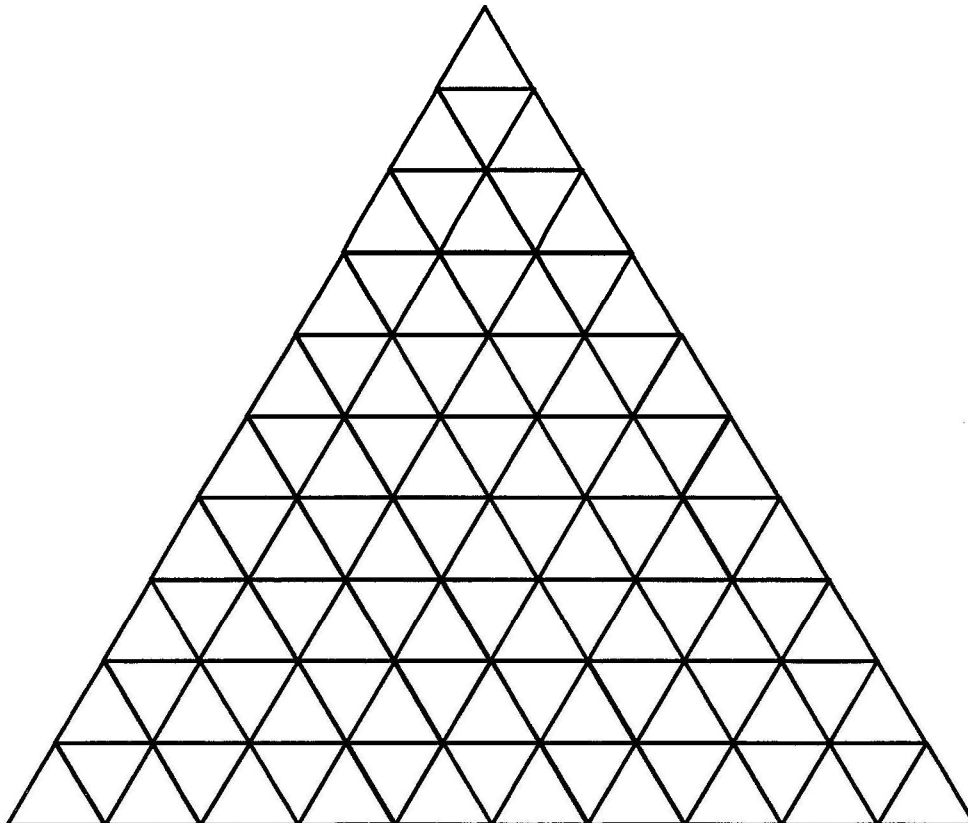
	$w_1$	$w_2$	$w_3$
$A_1$	300	200	487,5
$A_2$	175	525	250
$A_3$	225	430	390

Die Eintrittswahrscheinlichkeiten der in Betracht gezogenen Umweltzustände werden wie folgt eingeschätzt:

$$LPI(\mathbf{w}) := \begin{pmatrix} 0,2 \leq w_1 \leq 0,5 \\ 0,2 \leq w_2 \leq 0,7 \\ 0,3 \leq w_3 \leq 0,5 \end{pmatrix}$$

a) Zeichnen Sie diese angegebene  $LPI(\mathbf{w})$  in das folgende baryzentrische Dreieck ein!

3 Punkte



b) Diese  $LPI(\mathbf{w})$  ist (Bitte ankreuzen!)

1 Punkt

zulässig

unzulässig.

- c) Geben Sie eine zulässige  $LPI(\mathbf{w})$  für den Fall an, dass der Entscheidungsträger lediglich die Obergrenze von  $w_2$  entsprechend anpasst! **2 Punkte**

$$LPI(\mathbf{w}) := \left( \begin{array}{c} \\ \\ \end{array} \right)$$

- d) Bestimmen Sie für die im Aufgabenteil c) ermittelte  $LPI(\mathbf{w})$  auf analytischem Wege die Eckpunktematrix  $M(LPI)$ ! **5 Punkte**

- e) Welche Alternative wählt der Tavernenbesitzer Giovanni bei Anwendung des Max  $E_{\min}$ -Prinzips? Vergleichen Sie das Ergebnis des Max  $E_{\min}$ -Prinzips mit der Alternativenwahl, wenn Giovanni sich am Max  $E_{\max}$ -Prinzip orientiert? Die entsprechenden Erwartungswerte sind explizit anzugeben!

10 Punkte

	$w_1$	$w_2$	$w_3$
$A_1$	300	200	487,5
$A_2$	175	525	250
$A_3$	225	430	390

(Bitte entsprechendes Feld ankreuzen!)

e1) Alternativenwahl nach dem Max  $E_{\min}$ -Prinzip:

$A_1$

$A_2$

$A_3$

e2) Alternativenwahl nach dem Max  $E_{\max}$ -Prinzip:

$A_1$

$A_2$

$A_3$

f) Welche Alternative wählt Giovanni, wenn er sich am LPI Laplace-Prinzip orientiert?

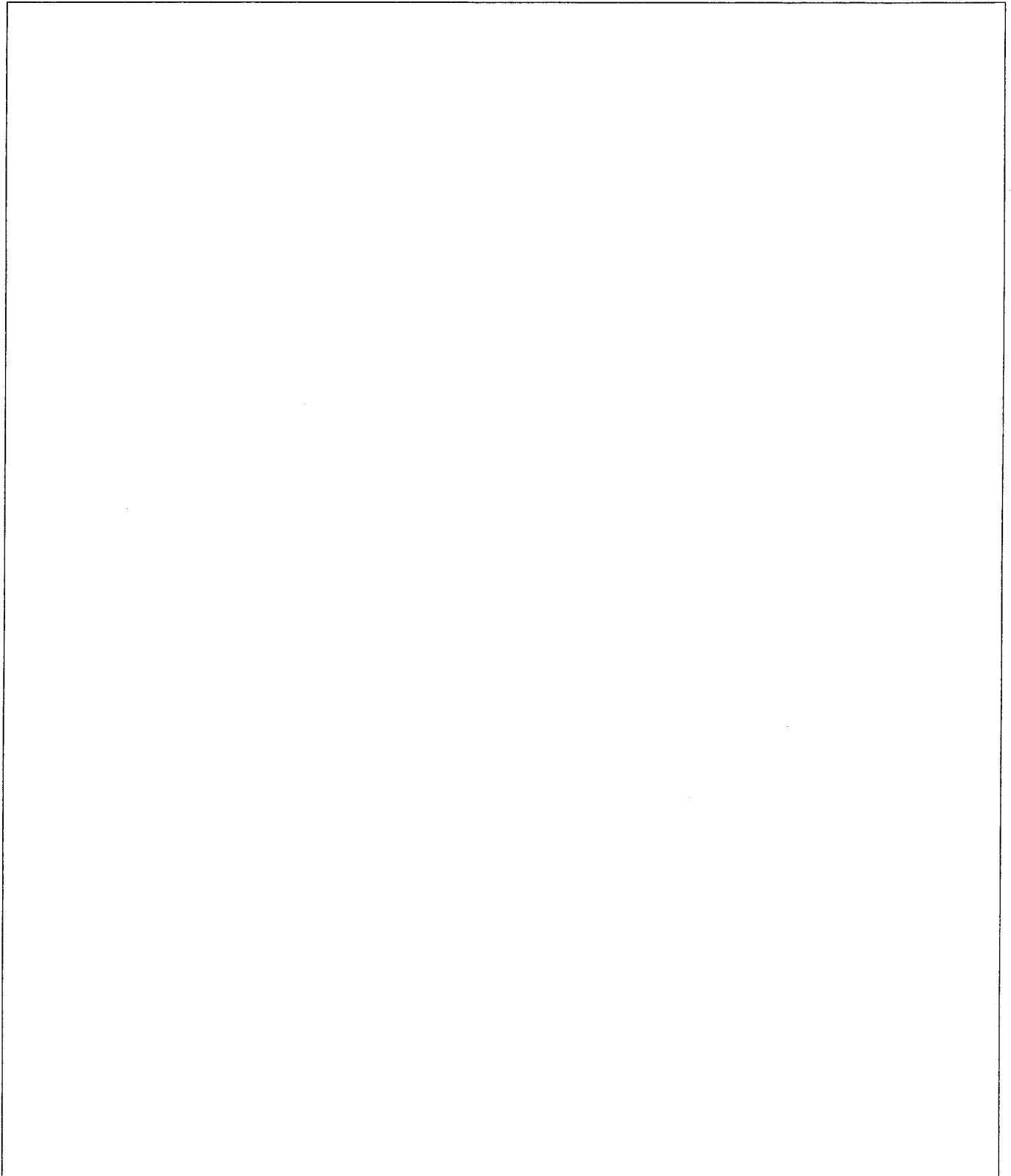
6 Punkte

*(Bitte entsprechendes Feld ankreuzen!)*

A<sub>1</sub>

A<sub>2</sub>

A<sub>3</sub>



- g) Welche Entscheidung trifft Giovanni nach dem LPI Hurwicz-Prinzip, wenn der Optimismusparameter  $\beta$  einen Wert von 0,7 annimmt? **3 Punkte**

*(Bitte entsprechendes Feld ankreuzen!)*

A<sub>1</sub>

A<sub>2</sub>

A<sub>3</sub>

#### Aufgabe 4 : Analyse des strategischen Umfeldes - Szenario-Technik

30 Punkte

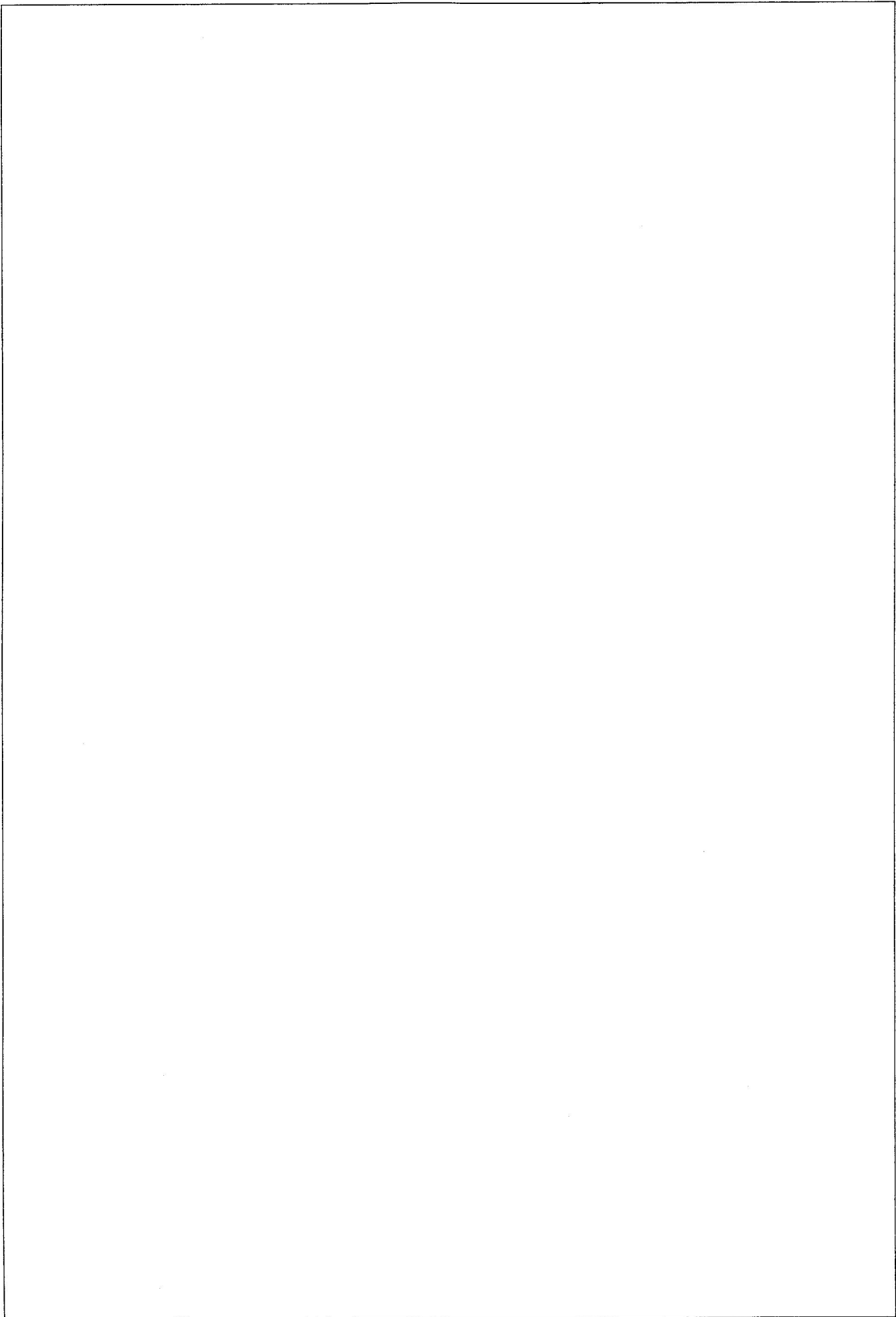
- a) Zur Ermittlung möglicher Zukunftsbilder wird im Rahmen der Szenario-Technik eine Vielzahl von Analysen und Methoden verwendet. Fertigen Sie eine Tabelle an, in welcher Sie in der linken Spalte zunächst die Schritte der Szenario-Technik nennen und dann in der rechten Spalte für jeden dieser Schritte potenziell einsetzbare Instrumente bzw. Methoden angeben. **8 Punkte**

--	--

- b) Gegeben ist folgende (auf dem Bewertungsintervall [1;10] basierende) Vernetzungsmatrix. Fertigen Sie auf Basis der enthaltenen Informationen das korrespondierende vollständige System-Grid an. Definieren und erläutern Sie die einzelnen Felder des System-Grids! **12 Punkte**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>A</b>	X	5	4	3	1	1
<b>B</b>	5	X	10	5	6	6
<b>C</b>	4	6	X	2	3	4
<b>D</b>	4	8	10	X	4	3
<b>E</b>	6	9	6	6	X	8
<b>F</b>	5	7	5	7	2	X

Vernetzungsmatrix





c) Gegeben sei folgende Konsistenzmatrix:

	A <sup>a</sup>	A <sup>b</sup>	B <sup>a</sup>	B <sup>b</sup>	C <sup>a</sup>	C <sup>b</sup>	D <sup>a</sup>	D <sup>b</sup>	E <sup>a</sup>	E <sup>b</sup>
A <sup>a</sup>	x									
A <sup>b</sup>	x	x								
B <sup>a</sup>	4	3	x							
B <sup>b</sup>	3	5	x	x						
C <sup>a</sup>	5	2	4	2	x					
C <sup>b</sup>	3	3	2	5	x	x				
D <sup>a</sup>	5	2	5	2	5	2	x			
D <sup>b</sup>	2	2	2	5	1	2	x	x		
E <sup>a</sup>	4	3	3	2	2	5	4	2	x	
E <sup>b</sup>	1	2	4	4	4	1	4	2	x	x

Erläutern Sie kurz die Inhalte dieser Matrix anhand selbstgewählter Beispiele! Berechnen Sie weiterhin die Konsistenzmaße für die Annahmenbündel  $\{A^b; B^a; C^b; D^b; E^b\}$ ,  $\{A^a; B^b; C^a; D^a; E^a\}$  und  $\{A^b; B^b; C^a; D^b; E^a\}$ !

Interpretieren Sie diese Werte!

**10 Punkte**