**Modul Strategie – Strukturen – Prozesse**

**Simulationsprüfung und Lösungsrahmen Kurs Strategie**

Bitte nutzen Sie die Simulationsprüfung für Ihre Stoffrepetition und für Ihre Prüfungsvorbereitung.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |
| Informationen zur Simulationsprüfung | | | | |
| Dauer der Prüfung: | 75 Minuten | | | |
| Punkteverteilung: | Aufgabe | | Maximale Punktzahl | Erreichte Punktzahl |
| 1. Operative und Strategische Aktivitäten | | 6 |  |
| 1. Umweltfaktoren | | 5 |  |
| 1. Strategische Geschäftseinheiten | | 4 |  |
| 1. Strategische Segmentierung Outside-In | | 5 |  |
| 1. Branchenanalyse | | 7 |  |
| 1. Strategische Erfolgspositionen | | 3 |  |
| 1. SWOT-Analyse / SWOT-Kombinationen | | 8 |  |
| 1. Mission und Grundhaltung | | 2 |  |
| 1. Wachstums- und Wettbewerbsstrategie | | 4 |  |
| 1. Balanced Scorecard | | 6 |  |
| Total | | 50 |  |
| Note | |  | |
| Hilfsmittel: | Papier / Schreibzeug (bitte nicht mit Bleistift schreiben!) | | | |
| Dozierende: | R. Zenhäusern, A. Foeldenyi, R. Germann, St. M. Hirt, G. Kursawe, M. Zemp | | | |
|  | | | | |
| Anweisungen zur Prüfung | | | | |
| Anweisungen: | | * Die Prüfung besteht aus 15 Seiten. * Bitte überprüfen Sie die Unterlage bei Prüfungsbeginn auf ihre Voll­ständigkeit. * Tragen Sie auf diesem Deckblatt (Kas­ten) sowie auf allen nachfol­genden Blättern Ihren Namen, Ihre Lerngruppe und Ihre Kandidatennummer ein. * Das geheftete Set darf nicht auseinandergenommen werden. Die Prüfung ist inklu­sive aller Aufgaben- und Lösungsblätter in der ursprünglichen Reihenfolge ab­zugeben. * Falls Ihnen Angaben zum Fall fehlen und/oder Sie über spezifische Kenntnisse der Branche verfügen, dürfen Sie adäquate Annahmen treffen. Diese müssen schriftlich festgehalten werden und dürfen den Angaben im Fall nicht widersprechen. * Bewertet werden neben der inhaltlich richtigen Lösung auch die Systematik der Beantwortung, die Relevanz der Antwort sowie deren Präsentation. Unleserliches gilt als nicht geschrieben und wird nicht bewertet. * Beschränken Sie Ihre Ausfüh­rungen auf den vorgegebenen Platz. | | |

**Fallstudie TRISA**

**Erste Zahnbürste und Entwicklung zur TRISA Gruppe**

Bereits Ende des 19. Jahrhunderts zählte das Unternehmen um die 30 Mitarbeitende und stellte primär Haar- und Haushaltbürsten her. Erst im Jahre 1903 wurde die erste Zahnbürste in Triengen produziert. Ende der dreissiger Jahre verdrängten nach und nach Handstanzmaschinen die manuelle Arbeit. Bürstenstanzmaschinen und verschiedene halbautomatische Verfahren gehörten zu den wichtigsten Neuerungen der vierziger Jahre. In Zusammenarbeit mit der Universität Zürich entstand in den fünfziger Jahren die erste wissenschaftliche Arbeit über Zahnbürsten. Seit Mitte der sechziger Jahre macht das partizipative Führungs- und Beteiligungsmodell Mitarbeitende zu Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer. Die Konzentration der schweizerischen Bürstenindustrie und ein starkes Wachstum der TRISA prägten die siebziger und achtziger Jahre. 1989 übernahm TRISA die Marke Walther und die Bürstenfabrik Ebnat Kappel AG. 1992 liess sich TRISA als erste europäische Zahnbürstenfabrik nach ISO zertifizieren. 1996 erfolgt die Gründung der Vertriebsgesellschaft TRISA Bulgaria GmbH. 1998 werden mit der TRISA Accessoires AG und der TRISONIC AG zwei weitere Stammhausbereiche selbständig. TRISA Accessoires AG ist Schweizer Marktführerin in den Bereichen Haar- und Modeschmuck, während die TRISONIC AG unsere Produktionsfirma für elektrische Zahnbürsten ist.

## Mehr als eine Million Zahnbürsten pro Tag

Das Familienunternehmen TRISA wird bereits in vierter Generation durch die Familie Pfenniger geführt. Jede Generation hat, begleitet von Unternehmersinn und Schaffenskraft, auf dem Wissen der anderen aufgebaut. Wurden in den fünfziger Jahren noch 50‘000 Zahnbürsten pro Jahr produziert, so sind es inzwischen über eine Million pro Tag. Heute ist TRISA ein international tätiges Hightech-Unternehmen mit mehr als 1‘100 Mitarbeitenden in der Firmengruppe.



Abbildung 1: Zahnbürstenproduktion bei TRISA

In Triengen / Luzern, im Jahre 1887, gegründet und beheimatet, ist die TRISA AG heute ein weltweit führender Anbieter von Produkten in den Bereichen [Mundpflege](http://www.trisa.ch/manuelle-zahnbuersten.html), [Haarpflege](http://www.trisa.ch/haarbuersten.html) und Körperpflege. TRISA-Produkte werden heute auf allen Kontinenten in über 80 Ländern vertrieben. Der Exportanteil beträgt rund 95 Prozent. Die Ergebnisse ihrer erfolgreichen Innovationstätigkeit werden international durch mehr als 1‘000 Patent- und Designanmeldungen geschützt. Der erfolgreichen TRISA Innovationskultur sowie der langjährigen Zusammenarbeit mit führenden Universitäten und Zahnmedizinern verdankt das Unternehmen den Ruf als Innovations- und Technologieführer in der Entwicklung neuer Konzepte und Produkte. Nebst Markenartikeln produziert TRISA auch Eigenmarken für multinationale Konzerne. Leider verfügt das Unternehmen, je nach geographischem Markt, nicht über dominante Marktpositionen und nicht überall über hohe Bekanntheitsgrade.

**Erfolgsfaktoren von TRISA**

Am Markt und bei den Konsumentenbedürfnissen stützt sich TRISA auf aktuelle Trends und auf ihre systematische Marktforschung ab. Massgebenden Einfluss haben Umfrageergebnisse bei ihrer treuen nationalen und internationalen Kundschaft. TRISA sieht ihre relevanten Erfolgsfaktoren wie folgt:

## Erster Erfolgsfaktor: Die TRISA Philosophie und Kultur: „Begeisterte Mitarbeitende schaffen begeisterte Kunden: Wir leben Offenheit - gegen innen und aussen. Solidarität und Menschlichkeit, aber auch ein fairer Umgang mit allen Partnern sind fester Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie. Daraus erwachsen eine grosse Verbundenheit mit dem Unternehmen und eine ausgeprägte Vertrauenskultur. Nur ein leistungsfähiges Team kann langfristig Erfolg haben. Leistungsbereit ist aber auf Dauer nur, wer sich im Unternehmen wohl fühlt und mit Begeisterung an seine Aufgabe herangeht. Auf dieser Erkenntnis beruhen unsere Mission, Grundhaltung und Führungsprinzipien.“

## Zweiter Erfolgsfaktor: Innovations- und Technologieführerschaft: „Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist ein konsequent ausgerichtetes und systematisches Innovationsmanagement sowie eine in der ganzen Firma gelebte Innovationskultur. TRISA konkurriert auf den Weltmärkten mit Herstellern aus aller Herren Länder. Dank Innovationen und funktionell überlegenen Produkten schaffen wir einen Mehrwert und sind stets einen Schritt voraus.“

## Dritter Erfolgsfaktor: Unternehmertum: „Mit Mut, Unternehmer- und Erfindergeist entwickeln wir unsere TRISA Gruppe weiter. Innerhalb von 40 Jahren ist der Umsatz um mehr als das Zwanzigfache gestiegen. Im letzten Jahrzehnt hat die TRISA Gruppe über 250 Millionen Franken in Bauten, Infrastruktur, neue Technologien und Produkte investiert. Im gleichen Zeitraum konnten über 400 neue Arbeitsplätze in der Schweiz geschaffen werden.“



Abbildung 2: TRISA-Zahnbürsten und Patente

**Integriertes Management-System**

Geht es um Business Excellence der TRISA-Gruppe, steht die ganzheitliche Unternehmensführung im Mittelpunkt. Eine umfassende und nachhaltige Unternehmensphilosophie ist bei TRISA tief verwurzelt. Die systematische und messbare Weiterentwicklung des Management Systems in Richtung Business Excellence, auf der Basis des European Foundation for Quality Management Modells (EFQM), ist ihr Weg.

Das integrierte TRISA Management System ist das Fundament für die konsequente Ausrichtung der Unternehmensprozesse an die Kundenwünsche. Die abteilungsübergreifenden, schlanken Prozesse werden auf einer webbasierten Software abgebildet. Das sorgt für eine optimale Prozesstransparenz. Das integrierte Management System erfüllt die Normen der EN ISO 9001 (Qualitäts- Management System) und der EN ISO 14001 (Umweltmanagementsystem) sowie das Arbeitsschutz Management System nach der Spezifikation der OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series).

Das Tun und Handeln von TRISA ist seit jeher geprägt durch Nachhaltigkeit, die in der Unternehmensidentität und Unternehmenskultur verankert ist. Die nachhaltige Unternehmensentwicklung basiert auf ökonomischen, sozialen und ökologischen Betrachtungen, die es in harmonischer Weise zu optimieren gilt. So erkundet TRISA ständig neue Wege, um der Verantwortung für Mitarbeitende und Kunden, Umwelt und Gesellschaft, gerecht zu werden. TRISA orientiert sich nicht an kurzfristiger Gewinnmaximierung, sondern an langfristigen Optimierungen. Die Nachhaltigkeit bezieht sich auf uns die TRISA-Produkte, deren Qualität höchste Priorität geniesst. Mit neuen Technologien und Produkten sichert das Unternehmen seine Arbeitsplätze. Die erwirtschafteten Mittel investiert TRISA für eine langfristige stabile Zukunft.

**Produktwelten von TRISA**

TRISA ist heute ein weltweit führender Anbieter von Produkten in den Bereichen Mund-, Haar- und Körperpflege. Im Bereich der Mundpflege decken sie mit ihrer modernen Produktpalette alle Bedürfnisse ab.

Mundpflege: Neben der manuellen Mundpflege sind dies auch die elektrische Mundpflege und die Interdentalpflege. Aus der Zusammenarbeit mit führenden Universitätsinstituten sowie aus breit angelegter Marktforschung gewinnt TRISA wir immer wieder Erkenntnisse für die Entwicklung ihrer Produktewelten. Dies mit dem übergeordneten Ziel, für ihre Kunden die besten Produkte mit überlegenem Nutzen in der täglichen Mundpflege anzubieten.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Zahnbürsten |  | http://www.trisa.ch/typo3temp/pics/header_interdental_a826572072.jpg |

Abbildung 3: Sortimente aus dem Bereich Mundpflege

Haarpflege: Das TRISA Haarbürstensortiment besteht aus attraktiven, qualitativ hochwertigen Produkten. TRISA deckt alle Kundenwünsche ab und bietet ein ausgewogenes Sortiment bezüglich Design, Handlichkeit und Funktionalität an. In den Bereichen Haar- und Modeschmuck, Sonnenbrillen, Manicure, Necessaires und bei Beauty- und Wellness-Accessoires ist TRISA Profi. Ihre Kollektionen begeistern und widerspiegeln die aktuellen Fashion-Trends. TRISA Electronics AG führt ein breites Sortiment an attraktiven Elektrogeräten für die Haarpflege. Es umfasst moderne Haartrockner, Styler, Curler sowie Haarschneider. Die Produkte zeichnen sich durch trendiges Design und ausgewogene Ergonomie aus.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

Abbildung 4: Sortimente aus dem Bereich Haarpflege

Private Label:Nebst TRISA Markenartikeln stellt das Unternehmen Private Label Produkte für multinationale Konzerne her. Mit all ihren Produkten erfüllt TRISA die hohen Anforderungen an [Qualität](http://www.trisa.ch/business-excellence/qualitaetsmanagement.html), [Innovation](http://www.trisa.ch/innovation/innovationsmanagement.html) und [Ökologie](http://www.trisa.ch/business-excellence/umwelt-energie.html). Jährlich verlassen rund 250 Millionen, nach strengsten Qualitätskriterien hergestellte Zahnbürsten die topmodernen Produktionsstätten. TRISA bietet diesen Unternehmen einen kompletten Eigenmarken-Service an: Von der Designstudie über die Herstellung von Prototypen, den Formenbau bis hin zur Verpackungsgestaltung. Die Partnerunternehmen profitieren vom professionellen TRISA [Innovationsmanagement](http://www.trisa.ch/innovation/innovationsmanagement.html) und werden von den TRISA-Verkaufsteam mit langjähriger Erfahrung betreut.

**Mission / Grundhaltung**

Mit hochstehenden Produkten „made in Switzerland“, gezieltem Marktaufbau und nicht zuletzt dank professionellen Mitarbeitenden und Partnern ist TRISA in einigen Ländern Marktleader. Dank der erfolgreichen Innovationskultur, der langjährigen Zusammenarbeit mit weltweit führenden Universitäten und Zahnmedizinern, verfügt TRISA über den Ruf als Innovations- und Technologieführer im Bereich Mundhygiene.

Diese nachhaltige Unternehmensentwicklung ist beeinflusst durch die von TRISA formulierte Mission:

* „TRISA Produkte vermitteln unseren Mitmenschen Gesundheit, Freude und Wohlgefühl.
* TRISA erbringt Prionierleistungen in Mund-, Haar- und Körperpflege.
* TRISA handelt innovativ, qualitätsbewusst, sozial und umweltfreundlich
* TRISA Mitarbeitende sind am Kapitel und Erfolg beteiligt
* TRISA soll man lieben.“

Und durch die formulierten und gelebte Grundhaltung über alle Unternehmensbereiche:

1. „Wir glauben an unsere erfolgreiche Zukunft, die wir jeden Tag mitgestalten. Zusammen können wir alles erreichen.
2. Wir haben Freude an unserer Aufgabe und erbringen Spitzenleistungen.
3. Wir denken positiv und schenken uns gegenseitig Vertrauen und Wertschätzung.
4. Wir begegnen einander kooperativ, unkompliziert und aufbauend.
5. Wir denken unternehmerisch, schätzen Initiative und neue Ideen.
6. Wir arbeiten professionell, effizient und flexibel.
7. Wir führen durch Vorbild und treffen Entscheidungen vor Ort im Team.
8. Wir kommunizieren offen, aufrichtig und systematisch.
9. Wir sehen unsere Kunden und Lieferanten als Partner. Sie haben Teil am TRISA Familiengeist.
10. Wir vertrauen auf die Kraft über uns, die uns leitet.“

**Innovationsmanagement**

|  |  |
| --- | --- |
| Der TRISA Spirit schafft ein günstiges Umfeld und wirkt im Innovationsprozess als treibende Kraft. TRISA ist bestrebt, das ganze intellektuelle Kapitel der Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Deshalb verfügen alle Mitarbeitenden über einen „Ideenpass“, in dem jeder eingebrachte Vorschlag, sei es zu Produkten, Prozessoptimierungen, Arbeitsplatzverbesserungen, Technologie- oder Sozialinnovationen, eingetragen und später auch belohnt wird. Das Kreativitätspotenzial ist unerschöpflich. Zündende Ideen sind das Kapital der Zukunft! | Abb. 5: Ideenpass |

Seit 1997 führt TRISA ein eigenes Ideenhaus. Dort treffen sich regelmässig interdisziplinäre Innovationszirkel zur Kreation neuer Produktideen. Es beherbergt die wahrscheinlich grösste Ausstellung von aktuellen Mundhygieneartikeln aus aller Welt. Diese Sammlung, mit den neuesten Trends in den Bereichen Material – Technologie – Design – Verpackung, wird laufend aktualisiert und ergänzt. Ferner führt das Unternehmen eine Innovationsdatenbank. Im Laufe der Zeit wurde die Anzahl der regelmässig stattfindenden Innovationszirkel stetig erhöht. Die systematische Innovationstätigkeit ist heute das Schlüsselelemente der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Entsprechend hoch ist der Stellenwert in der TRISA Unternehmensstrategie.

**Finanzielle Entwicklung von TRISA**

In einem insgesamt schwierigen Geschäftsumfeld, welches durch den nach wie vor starken Schweizerfranken und die Eintrübung der Wirtschaftslage in Europa, insbesondere wegen der EURO-Schuldenkrise in Süd-Europa, hat sich TRISA insgesamt gut behauptet:

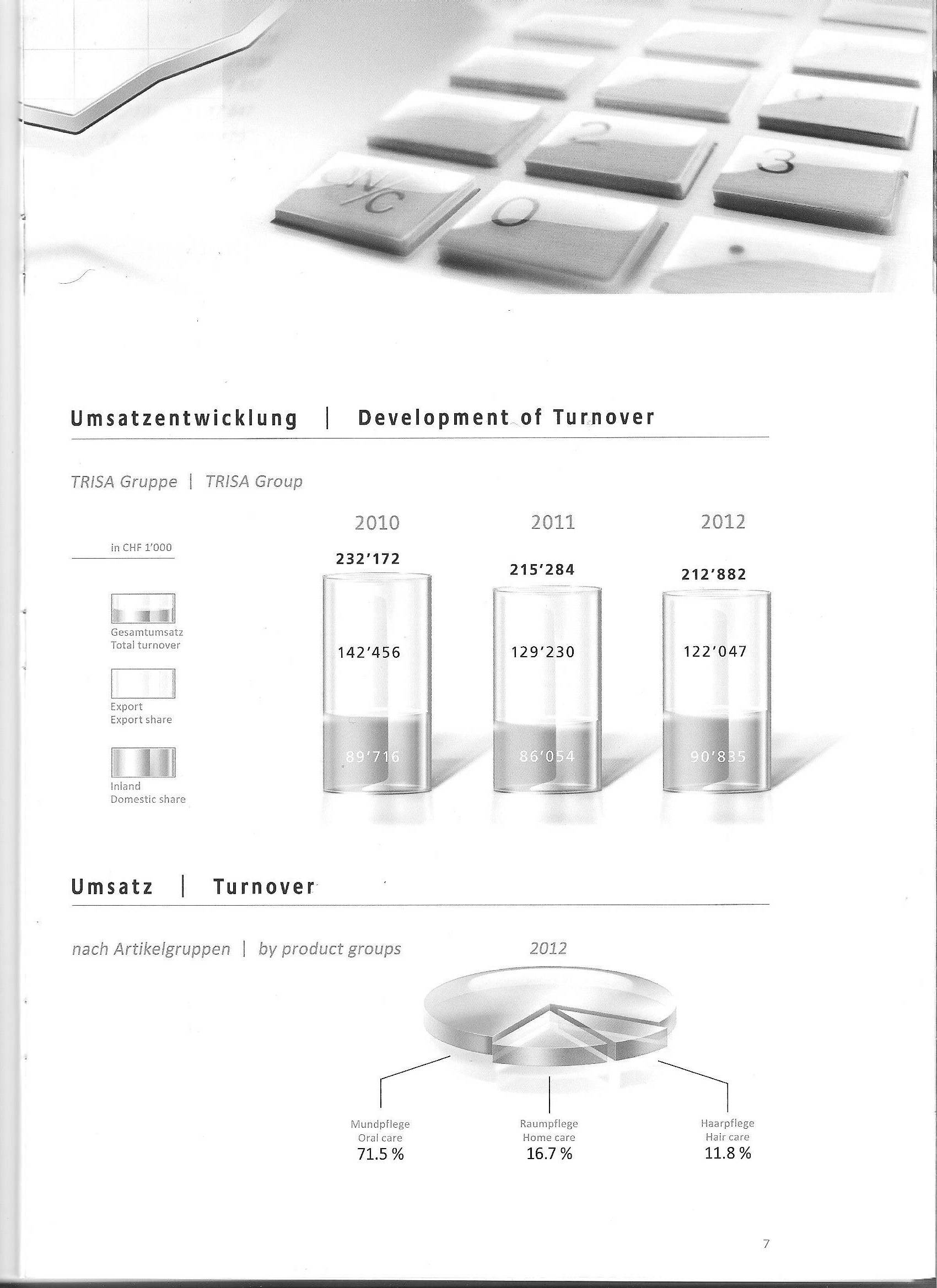


Abbildung 6: Umsatz nach Artikelgruppen im Geschäftsjahr 2012

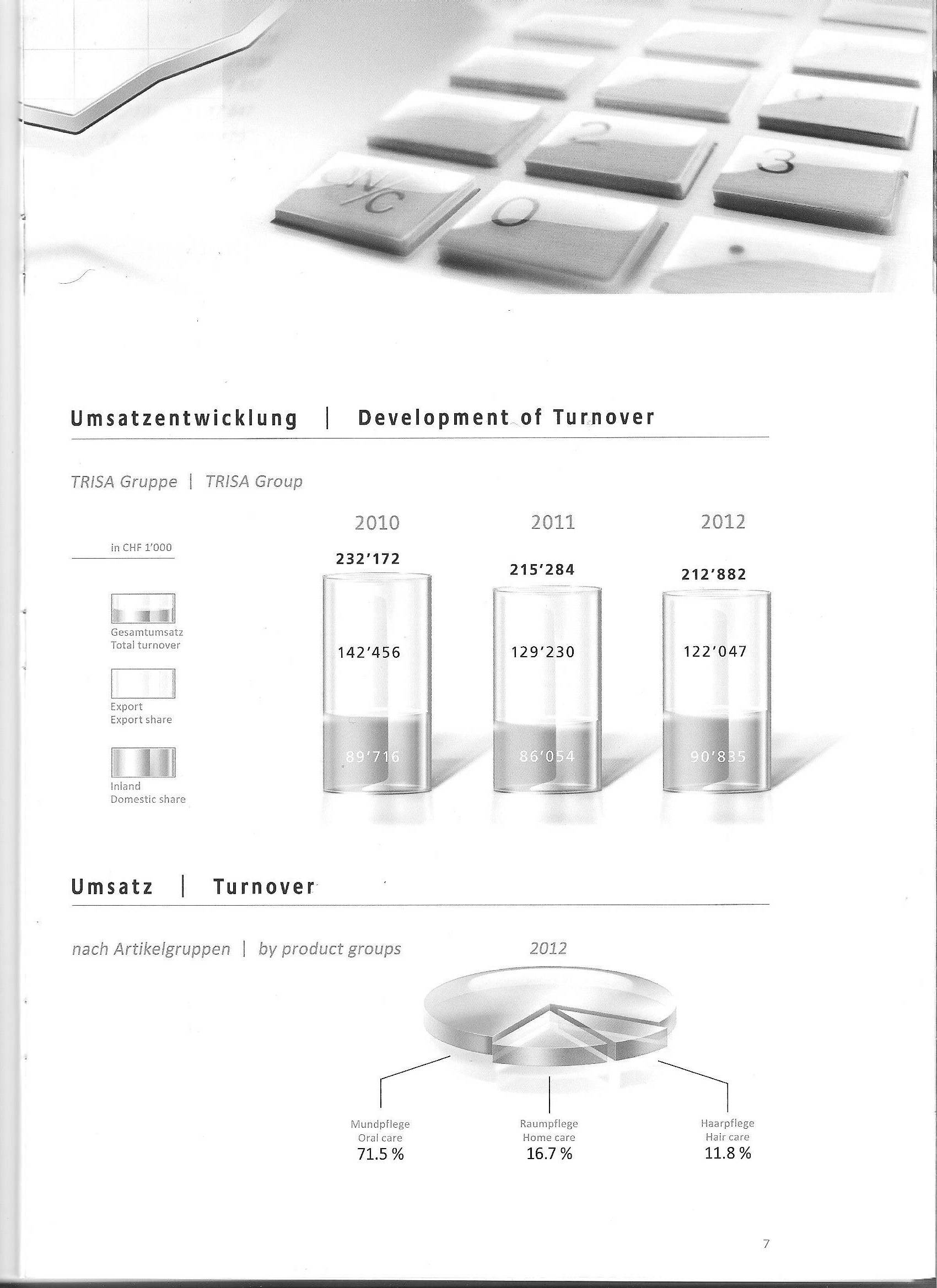


Abbildung 7: Umsatzentwicklung TRISA-Gruppe im Geschäftsjahr 2012

Die TRISA Holding AG wurde 2013 mit dem Dun&Bradstrett Rating Certificat3 1 ausgezeichnet. Dabei handelt es sich um ein Gütesiegel für die Wirtschaft, welches bestätigt, dass dessen Inhaber im Umgang mit Lieferanten und Kunden als finanziell solide und als kreditwürdig eingeschätzt wird. Nur gerade zwei Prozent aller Schweizer Unternehmen erfüllen die Bedingungen für das D&B Rating 1 Certificate, der besten Klassifizierung. Als Eigentümerin dieser Urkunde wird die TRISA Holding AG als Geschäftspartner für ihre finanzielle Stabilität, hohe Kreditwürdigkeit und Zuverlässigkeit ausgezeichnet.

**Branchenentwicklung Mundhygienemarkt**

Der Wettbewerb in Zentraleuropa ist intensiv. Die Märkte sind hart umkämpft, deshalb bringen die Mitbewerber im Jahresturnus immer wieder neue Sortimente auf den Markt. Extrafeine Filamente für die Zahnzwischenräume, Schleimhautschutz durch spezielle Kunststoffe, Zungenreiniger auf der Bürstenkopfseite, schräge Zahnborsten die in jeden Winkel kommen. All dies sind Innovationen der letzten paar Jahre. Die fertigen Bürsten tragen die unterschiedlichsten Markennamen wie Dr. Best oder Sensodyne (GlaxoSmithKline), Oral-B (Procter & Gamble), Sonicare (Philips), Signal (Unilever) und Handelsmarken wie von grossen Ketten wie Aldi, Rewe uvm.. Die Versorgung der Privatkonsumentinnen und Privatkonsumenten wird schwerpunktmässig über Distributionskanäle, wie Lebensmitteleinzelhandel, Fachgeschäfte, Discounter, Drogerien u.a. realisiert. Dabei spielt die Verpackung der Zahnbürsten nicht nur in Bezug auf die Selbstverkäuflichkeit der Zahnbürste in der Verkaufsstelle als auch die Bedeutung für die umweltgerechte Entsorgung der Verpackung der Produkte eine wichtige Rolle.

Gemäss Medienberichten (Die Welt / 11-13) nimmt das Gesundheitsbewusstsein zu und mit ihm die Bereitschaft zur Vorsorge, um mehrmals täglichen Putzen, zum regelmässigen Bürstenersatz und zur Zahnzwischenraumsbürste. Dieses Hygienebewusstsein treibt auch zum Erwerb hochpreisiger Elektroartikel, die im Ultraschallbereich operieren oder Plaque mit gezielten Wasserstössen auf den Pelz rücken. Bspw. gibt es bereits heute in jedem dritten Deutschen Haushalt eine elektrische Zahnbürste. Doch im Wesentlichen wird der Markt immer noch von der Handzahnbürste dominiert. Die billigste Zahnbürste kostet bspw. in Deutschland 65 Euro-Cent, und zwar im Supermarkt genauso wie beim Discounter oder in Drogerieketten. In Deutschland wechselt die Nutzerin / der Nutzer die Zahnbürste zwei bis dreimal im Jahr und damit deutlich seltener als die Amerikaner/innen. Segmente von EndUsern legen bei den Zahnbürsten Wert auf Technologie und wissenschaftliche Studien. In wachsenden Segmenten mit niedrigerer Kaufkraft ist das primäre Kaufargument der Preis. In Deutschland verteilt sich bspw. auch das Verhältnis zwischen Hersteller- und Handelsmarken 50:50!

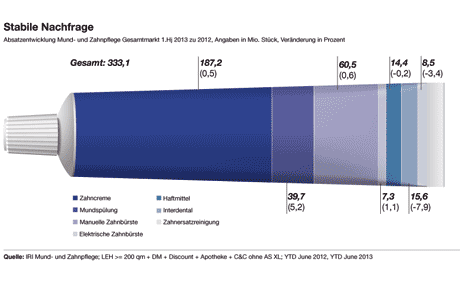


Abb. 8: Absatzentwicklung Mund- und Zahnpflege Gesamtmarkt 1. Halbjahr 2013 zu 1. Halbjahr 2012 in Mio. Stück, Veränderung in Produzent (Quelle IRI Marktforschungsinstitut)

Als einer der wichtigsten Zukunftsmärket weltweit gilt Indien, weil hier über eine Milliarde Menschen leben, von denen viele noch nie eine Zahnbrüste benutzt haben. Der Einstiegspreis auf Endverbraucherebene liegt hier umgerechnet bei 15 EURO-Cent. Der grösste Zahnbürstenhersteller der Welt ist das Unternehmen Colgate, das eigenen Angaben zufolge im vergangenen Jahr auf 32% Weltmarktanteil gekommen ist. Es darf im Weiteren angenommen werden, dass sich Mitbewerber aus asiatischen Märkten (bspw. China) auch zukünftig in westlichen Märkten aktiv engagieren werden.

**Aufgabenstellungen:**

Aufgabe 1 Operative / strategische Aktivitäten Punkte: 6

Nennen und beschreiben Sie je 3 mögliche operative und strategische Aktivitäten von TRISA. (Treffen Sie wenn nötig Annahmen und deklarieren Sie diese)

**Lösungsrahmen:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nennung:** | **Beschreibung:** |
| **Strategische Aktivitäten:** | **„die richtigen Dinge tun!“** |
| - Entwicklung neuer Märkte | - Erschliessung neuer „emerging markets“ wie bspw. China, Indien u.a. |
| - Herstell- oder Vertriebs-Allianzen | - Entwicklung von langfristigen Kooperationen mit Herstellunternehmen (Komponenten-Produktion) und / oder Fachhandelsorganisationen und / oder Private Label-Unternehmen (Annahme) |
| - Mitarbeitenden-Entlohnungs- und Beteiligungssysteme | - Weiterentwicklung der fixen / variablen Entlöhnung nach Gehaltsbändern mit Möglichkeit der Mitarbeitendenbeteiligung mit Aktienpaketen |
| **Operative Aktivitäten:** | **„die richtigen Dinge richtig tun!“** |
| - Werbekampagnen | - Gestalten und schalten von Printinseraten / Werbespots (Annahme) |
| - It-System-Releases | - Fine-Tuning / Up-Dating der IT-Applikation über Release (Annahme) |
| - Mitarbeitenden-Schlung | - Umsetzung von Personalschulungen, bspw. in Bezug Team-Führung |

Evaluation: Pro korrekte Nennung und pro sinnvolle Erläuterung je ½ Punkt = 6 x 2 x ½ Punkt = 6 Punkte

Aufgabe 2 Umweltfaktoren Punkte: 5

Nennen Sie die Ihnen bekannten 5 Umweltfaktoren und führen Sie jeweils ein fallbezogenes Beispiel auf (Treffen Sie wenn nötig Annahmen und deklarieren Sie diese).

**Lösungsrahmen:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nennung der Umweltfaktoren:** | **Fallbezogenes Beispiel:** |
| - Political-Legal | - Produkthaftungsgesetzung bspw. bei körperlichen Schäden welche durch das Handling von Zahnbürsten verursacht werden. (Annahme) |
| - Economical | - Kaufkraftsverlust einzelner Segmente, bspw. in Deutschland |
| - Social-Cultural | - Steigendes Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung |
| - Technological | - Einsatz von neuen schleimhautschonenden Kunststoffen |
| - Ecological | - Die umweltgerechte Entsorgung der Verpackung, als auch der Zahnbürste wird immer bedeutender |

Evaluation: Pro korrekte Nennung des Umweltfaktors ½ Punkt und pro korrektes, fallbezogenes Beispiel (mit Deklaration der Annahme) ebenfalls je ½ Punkt = 5 x 2 x ½ Punkt = 5 Punkte

Aufgabe 3 Strategische Geschäftseinheiten Punkte: 4

Begründen Sie mit Hilfe der Definition von strategischen Geschäftseinheiten, ob man bei den im Fall genannten „3 Standbeinen“ der TRISA von strategischen Geschäftseinheiten sprechen kann. Nennen Sie dabei 4 Kriterien, welche für die Definition von SGE genutzt werden können.

**Lösungsrahmen:**

Strategische Geschäftseinheiten sind Teile des Unternehmens, die immer an die Definition strategischer Geschäftsfelder gebunden sind und einige der folgenden Kriterien erfüllen sollten:

* eigeneständige Marktaufgabe (im Fall TRISA gegeben)
* entscheiden selber (lässt sich nicht genau beantworten)
* sind in ihren strategischen Entscheidungen gegenüber anderen Geschäftseinheiten relativ unabhängig (davon darf ausgegangen werden)
* müssen über längere Zeit stabil sein (trifft zu)
* müssen ein echtes Profit Center sein (lässt sich nicht genau beantworten)
* werden von Führungskräften geleitet, die eigene Strategien entwickeln und durchsetzen können (geht aus dem Fall nicht hervor, ist jedoch zu vermuten)

Fazit: Auf Grund der Definition und den besprochenen Kriterien ist es durchaus möglich, bei den drei Standbeinen von SGE zu sprechen.

Evaluation: Für die Definition = 1 Punkt; für die 4 Kriterien 4 x ½ Punkte = 2 Punkte; für ein sinnvolles Fazit = 1 Punkt; insgesamt = 4 Punkte

Aufgabe 4 Strategische Segmentierung Punkte: 5

Erstellen Sie für TRISA, für den Zahnreinigungsmarkt, eine strategische Segmentierung nach der Outside-In-Methode. Erstellen Sie die entsprechende Visualisierung, mit fallspezifischer Achsenbeschriftung (treffen Sie Annahmen wenn nötig) und der Visualisierung von 2 SGFs.

**Lösungsrahmen:**

Die Studierendenlösung muss die folgenden Schritte beinhalten

* Visualisierung von 3 Achsen
* Beschriftung der Achse Kundensegmente: bspw. Tiefe Einkommenssegmente, Mittlere / hohe Einkommenssegmente, Junge Familie, Senioren/innen usw.
* Beschriftung der Achse Kundenbedürfnisse: tiefer Preis, hohe Reinigungsleistung, schonend für Zähne / Zahnfleisch usw.
* Beschriftung der Achse Technologie / Leistungen: Einfache kostengünstige Standard-Zahnbürste, qualitativ hochwertige Zahnbürste, elektrische Zahnbürste, Ultraschallreinigung
* Mögliche Drei-Eckverbindung: Tiefe Einkommenssegmente zu Preis zu einfache, kostengünstige Standard-Zahnbürste
* Mögliche Drei-Eckverbindung: Senioren/innen zu hohe Reinigungsleistung zu Ultraschallreinigung

Evaluation: Für drei sinnvolle Achsenbeschriftungen je 1 Punkt = 3 Punkte; für 2 SGF-Visualisierungen = 2 Punkte; insgesamt = 5 Punkte

Aufgabe 5 Branchenanalyse Punkte: 7

1. Die Branchenstruktur-Analyse, mit Hilfe der fünf Wettbewerbskräfte zeigt auf, wieso bestimmte Branchen attraktiver sind als andere. Dennoch sind meist nicht alle Unternehmen derselben Branche diesen Kräften in gleicher Weise ausgesetzt. Erklären Sie, warum dies nicht der Fall ist. (2 Punkte)
2. Erstellen Sie im Rahmen des vorliegenden Falls für das Zahnbürstengeschäft von TRISA eine Analyse der Wettbewerbskräfte mit je einem Beispiel pro Wettbewerbskraft und der Einschätzung der Ausprägung (Treffen Sie wenn nötig Annahmen und deklarieren Sie diese). (5 Punkte)

**Lösungsrahmen:**

1. Dies lässt sich durch das Konzept der „strategischen Gruppen“ erklären. In den meisten Branchen bestehen homogene Gruppen von Unternehmen, die „ähnliche“ Strategien verfolgen. Diese lassen sich anhand verschiedener Kriterien unterscheiden (bspw. Preispolitik, Ausmass der vertikalen Integration, Breite oder Tiefe des Sortiments etc.). Direkte Konkurrenten sind meist Unternehmen derselben „strategischen Gruppe“, d.h. mit einer ähnlichen Strategie. Die Wettbewerbskräfte können je nach strategischer Gruppe unterschiedlich wirken, dies erklärt auch die Rentabilitätsunterschiede zwischen strategischen Gruppen.
2. Die Studierendenlösung muss fallbezogen argumentiert werden:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wettbewerbskraft** | **Begründung** | **Ausprägung** |
| Direkte Konkurrenz | Der Wettbewerb ist im Zahnbürstenmarkt sehr intensiv. | hoch |
| Nachfragemacht der Kunden | Das gesamte Geschäft der Hersteller von Zahnbürsten erfolgt über die verschiedenen Handelsorganisationen. D.h. die Händler üben eine hohe Nachfragemacht in Bezug auf Preise, Verkaufsförderungsunterstützung u.a. gegenüber den verschiedenen Herstellern aus. | hoch |
| Angebotsmacht der Lieferanten | Die Lieferanten sind nicht explizit behandelt. Es kann angenommen werden, dass sie in Bezug auf Rohmaterialien / Halbfabrikaten eher einen geringen Druck auf die Herstellunternehmen ausüben können. | tief |
| Potentielle neue Konkurrenten | Es ist zu erwarten, dass nebst den aktuellen Mitbewerbern längerfristig mit asiatischer Konkurrenz gerechnet werden darf. | mittel |
| Substitutionskonkurrenz | Substitutionskonkurrenz für Zahnbürsten sind anderweitige Verfahren für die Zahnhygiene wie Ultraschallverfahren u.a. In Bezug auf den internationalen Massenmarkt ist jedoch die Gefahr eher als gering einzustufen. | tief |

Evaluation: A) für eine sinnvolle Erklärung in Bezug auf die Strategischen Gruppen = 2 Punkte; für die korrekte Nennung der 5 Forces mit sinnvoller Erklärung und Einschätzung der Ausprägung je 1 Punkt = 5 Punkte; insgesamt 7 Punkte

Aufgabe 6 Strategische Erfolgspositionen Punkte: 3

Damit sich ein Unternehmen nachhaltig auf einem Markt behaupten und auch durchsetzen kann ist es notwendig, dass es über relevanten strategische Erfolgspositionen verfügt. Nennen und beschreiben Sie drei Erfolgspositionen des Unternehmens TRISA.

**Lösungsrahmen:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nennung** | **Beschreibung** |
| - Philosophie und Kultur | - Die nach innen und nach aussen gelebte Unternehmenskultur fördert die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Organisation. |
| - Innovationsfähigkeit | - konsequentes und systematisches Innovationsmanagement über alle Unternehmensbereiche |
| - Unternehmertum | - Mitarbeitende sind Mitinhaber/innen von TRISA und engagieren sich für die Wertschöpfungsentwicklung des Unternehmens |

Evaluation: Für die korrekte Nennung und sinnvolle Erklärung je ½ Punkt = 3 Punkte

Aufgabe 7 SWOT-Analyse und SWOT-Kombination Punkte: 8

1. Erstellen Sie für das Gesamtunternehmen TRISA eine SWOT-Analyse mit Nennung von je 2 SWOT-Elementen (Treffen Sie wenn nötig Annahmen und deklarieren Sie diese). (4 Punkte)
2. Leiten Sie aus der SWOT-Analyse 2 Kombinationen ab (4 Punkte)

**Lösungsrahmen:**

1. SWOT-Analyse

|  |  |
| --- | --- |
| **Stärken** | **Schwächen** |
| 1. Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden  2. Innovationsfähigkeit der Organisation  3. Mix zwischen Eigenmarken und Private Label | 1. Geringere Economies of Scale im Vergleich zu grossen Mitbewerberorganisationen (Annahme)  2) Je nach geographische Region verfügt TRISA über geringe Marktanteile  3) Je nach geographischem Markt ist der Bekanntheitsgrad von TRISA eher gering |
| **Chancen** | **Gefahren** |
| 1. Steigendes Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung erhöht die Nachfrage  2. Entwicklung in „emerging markets“ erhöht die internationale Nachfrage  3. Liberalisierung, politische und wirtschaftliche Stabilität von neuen Märkten wirkt sich positiv auf die Entwicklung im Gesundheitsmarkt aus | 1. Der internationale Wettbewerb ist hoch  2) Die Kaufkraft einzelner Zielgruppensegmente stagniert  3) Handelsorganisation führen und fördern Eigenmarken |

1. SWOT-Kombinationen

* S1 / O1 = das steigende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung erschliessen wir mit der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeitenden
* S2 / T1 = Dem internationalen Wettbewerb begegnen wir mit der Innovationsfähigkeit unserer Organisation
* W2 / O2 = Das Wachstum in den „emerging markets“ erschliessen wir über Partnerschaften mit Handelsorganisationen (private label)
* W1 / T3 = Die Entwicklung von Eigenmarken des Handels zu tiefen Einstandspreise begegnen wir mit Innovationen und überzeugender Qualität

Evaluation: Für die korrekte Nennung der 4 x 2 SWOT-Elemente = 4 Punkte; für die nachvollziehbar Ableitung der beiden SWOT-Kombinationen je 2 Punkte = 4 Punkte; insgesamt 8 Punkte

Aufgabe 8 Mission und Grundhaltung Punkte: 2

Sie treten neu als Abteilungsleiter/in in das Unternehmen TRISA ein. Nennen Sie, auf Grund Ihrer Kenntnisse aus dem vorliegenden Fallstudientext, 2 relevante Massnahmen, welche Sie in Ihrem Unternehmen in Bezug auf „Mission und Grundhaltung“ in Ihrer neuen Abteilung prioritär weiterführen oder neu umsetzen wollen.

**Lösungsrahmen:**

* Förderung des Innovationsverhaltens der Abteilung: Vorschlagswesen in Zielvereinbarung integrieren, Teilnahme in Innovationszirkeln (Sie als Abteilungsleiter/in – bzw. ebenfalls die Mitarbeitenden - sicherstellen.
* Gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Qualität in der eigenen Leistung und der internen und externen Zusammenarbeit: Interne und externe Kundenzufriedenheit in Zielvereinbarung integrieren

Evaluation: Für die korrekte Nennung und Begründung einer sinnvollen Massnahmen je 1 Punkte = insgesamt 2 Punkte

Aufgabe 9 Wettbewerbsstrategien Punkte: 4

Die Geschäftsleitung der Firma TRISA AG überlegt sich die zukünftigen strategischen Strossrichtungen für das Unternehmen.

1. Welche Wettbewerbsstrategie würden Sie der Geschäftsleitung empfehlen? Bitte um kurze Argumentation. (2 Punkte)
2. Nennen und argumentieren Sie zwei Wachstumsstrategien, zu welcher Sie der Geschäftsleitung raten würden. (2 Punkte)

**Lösungsrahmen:**

1. Aufgrund der im Case geschilderten Unternehmenssituation wäre eine Differenzierungsstrategie einer Kostenführerschaftsstrategie vorzuziehen. Die Unternehmensgrösse und die Wettbewerbsfähigkeit / Positionierung von TRISA erlaubt eine weltweite Kostenführerschaftsstrategie nicht. Das Unternehmen sollte sich international auf qualitativ hochwertige Segmente ausrichten und somit einen Differenzierungsfokus wählen.

1. TRISA könnte sich auf eine Marktdurchdringung konzentrieren und über Kommunikation und Distribution ihre Marktanteile mit bestehenden Produkten in bestehenden Märkten erhöhen. Im Weiteren wäre in den bestehenden Märkte Innovationen in Zahnbürsten und / oder Innovationen in der Mundhygiene zu lancieren um Marktanteile und Positionierungsinhalte zu erhöhen. Im Weiteren wäre eine geographische Marktausweitung in emerging markets sinnvoll. D.h. aktuelle bewährte Sortimentsteile zu attraktiven Preis-/Leistungsverhältnisses über strategisch sinnvolle Distributionsnetzwerke neue Käufersegmente zu erschliessen.

Evaluation: Für die korrekte Nennung und Begründung einer Wettbewerbsstrategie = 2 Punkte und für jede Wachstumsstrategie je 1 Punkte = 2 Punkte; insgesamt = 4 Punkte

Aufgabe 10 Balanced Scorecard Punkte: 6

Erarbeiten Sie eine erste Skizze für eine mögliche Balanced Scorecard für die Firma TRISA AG. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

1. Nennen Sie pro BSC-Dimension je einen kritischen Erfolgsfaktor und nennen Sie pro kritischen Erfolgsfaktor eine zwei Ziel-Messgrössen (4 Punkte)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **BSC-Dimension** | **Je ein kritischer Erfolgsfaktor** | **Je zwei Ziel-Messgrössen** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Nennen Sie eine mögliche kausale Beziehung über 4 Messgrössen. (2 Punkte)

**Lösungsrahmen:**

1. Es sind viele verschiedene Studierendenlösungen möglich:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **BSC-Dimension** | **Je ein kritischer Erfolgsfaktor** | **Je zwei Ziel-Messgrössen** |
| Finanz-Dimension | Wertschöpfungsentwicklung | - Umsatzwachstum – absolut in CHF / oder in % ggbr VJ  - DB II-Wachstums – absolut in CHF / oder in % ggbr VJ |
| Kunden-Dimension | Image als Qualitätsführer | - Kundenzufriedenheit absolut (bei End-Usern / Händlern)  - Kundenloyalität / Wiederkaufsrate (bei End-Usern) |
| Potentials-Dimension | Mitarbeitendenqualität | - Mitarbeitendenzufriedenheit  - Mitarbeitenden-Identifikation mit Unternehmen (… ist Stolz auf…) |
| Prozess-Dimension | Innovationfähigkeit | - Anzahl umsetzbare Vorschläge pro Mitarbeitende/r  - Anzahl Mitarbeitende welche sich in Innovationszirkeln beteiligen |

1. Eine mögliche kausale Beziehung könnte sein: eine hohe Mitarbeitendenzufriedenheit fördert die Anzahl umsetzbare Vorschläge. Dies fördert wiederum Kundenzufriedenheit der End-User und der Händler und dies wirkt sich auf Absatz (Stückzahlen) und höhere Verkaufserlöse (Durchschnittspreis pro verkaufter Einheit und somit auf den Umsatz und den DB III positiv aus.

Evaluation: Aufgabenstellung a) Für die korrekte Nennung der BSC-Dimensionen = insgesamt 1 Punkt; für die 4 Erfolgsfaktoren insgesamt 1 Punkt und für die 4 x 2 Zielmessgrössen insgesamt 2 Punkte = insgesamt 4 Punkte

Aufgabenstellung b) für die sinnvolle Verbindung von 4 Zielmessgrössen insgesamt 2 Punkt