



Martin Hartenstein | Fabian Billing  
Christian Schawel | Michael Grein

# Die Consultingpraxis

Fallstudien mit Lösungen für den  
Einstieg in die Beratungsbranche



Martin Hartenstein | Fabian Billing  
Christian Schawel | Michael Grein

Die Consultingpraxis

Martin Hartenstein | Fabian Billing  
Christian Schawel | Michael Grein

# Die Consultingpraxis

Fallstudien mit Lösungen für den  
Einstieg in die Beratungsbranche



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0822-3

# Vorwort

Nachdem die Beratungsbranche in den Jahren nach der Jahrtausendwende in Teilbereichen eine Wachstumsschwäche zu verkraften hatte, sind die Unternehmensberater im deutschsprachigen Raum nach Aussagen ihrer Verbände »zurzeit so erfolgreich aufgestellt wie zuletzt zur Jahrtausendwende«. Diesen Trend konnte bisher auch die Finanzmarktkrise nicht massiv bremsen. Diese könnte im Gegenteil sogar für ein zusätzliches Wachstum bedingt durch Projektaufträge der Finanzbranche und bei Unternehmen mit verstärktem Restrukturierungsbedarf sorgen.

Die Chancen für Bewerber zum Einstieg in die Consulting-Branche stehen somit so gut wie seit Langem nicht mehr. In Artikeln zum Einstellungsboom der Consulting-Branche liest man wieder Aussagen wie »Wir kämpfen um jeden Mann und jede Frau« und »Der Nachwuchs ist unsere Achillesferse«. Was bedeutet dies jedoch für die Bewerber? Auch wenn der Aufwand, den die Firmen betreiben, um Talente zu ködern, steigt und sich Bewerber an ausgefallenen Orten auf der ganzen Welt zu Recruiting-Workshops einfinden dürfen, die Anforderungen an zukünftige Consultants sind unverändert hoch. Neben den etablierten Lebenslaufkriterien (Studium, Internationalität, Praktika- und Arbeitserfahrung etc.) ist das Abschneiden in den oftmals gefürchteten Case Study-lastigen Bewerbungsgesprächen ein Hauptkriterium. Dies gilt für Praktikanten, Hochschulabsolventen oder Beratungseinsteiger mit vorheriger Berufserfahrung gleichermaßen.

Daher bereitet dieses Buch all jene mit Ambitionen auf eine Beratungskarriere auf den elementaren Teil der Bewerbungsgespräche, die Fallstudieninterviews, vor. Diese Vorbereitung geschieht anhand einer Vielzahl von Fallstudien in unterschiedlichen Themenbereichen und Aufgabenarten – von Finanzkalkulationen bis zu den berühmt-berüchtigten »Brain Teasern«.

Der Grundtext dieses Buches ist bereits in zwei Auflagen und weiteren Nachdrucken erschienen. Nun allerdings »wächst zusammen, was zusammengehört«, da mit der vorliegenden Ausgabe dieses überarbeiteten Textes nunmehr das Grundlagenbuch (»Der Weg in die Unternehmensberatung«) und das Übungsbuch (»Die Consulting-Praxis«) in einem Verlag erscheint. Wir freuen uns sehr über den bisherigen Erfolg dieses Buches und auf die Chance, es in einem neuen Set-up weiterzuführen und auszubauen.

Es liegt uns am Herzen als einleitenden Lese- und Arbeitstipp für dieses Buch festzustellen, dass es weder eine eindeutige Lösung für die hier dargestellten Fallstudien gibt, noch dass dieses Buch eine detaillierte Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichem Wissen ist. Es geht und ging uns darum, Fallstudienfragestellungen anzuführen und Lösungsskizzen darzustellen, die den Bewerber in Bewerbungsgesprächen erwarten können. Ziel ist, sich mit derar-

tigen Fragestellungen vertraut zu machen und anhand der Antwortskizzen die Problemlösungskompetenz zu erhöhen. Die in diesem Buch verwendeten Methoden und Konzepte zur Fallstudienlösung können bei weiterem Interesse z. B. im bereits erwähnten Titel »Der Weg in die Unternehmensberatung«, in den dort angegebenen Originalquellen oder in anderen betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen nachgelesen werden

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich für die ein weiteres Mal durchweg angenehme und konstruktive verlagsseitige Zusammenarbeit mit Ulrike M. Vetter, Stefanie Winter und dem gesamten Team.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Vorbereitung und der Bearbeitung der Fallstudien und viel Erfolg bei Ihrer weiteren Karriere im Consulting.

Zürich, Düsseldorf, Bonn und Frankfurt,

im Oktober 2008

Martin Hartenstein, Fabian Billing, Christian Schawel, Michael Grein

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
<b>I. Interne und externe Analyse .....</b>	<b>11</b>
1. Fallstudie: Spezialversicherer .....	11
2. Fallstudie: SCM-Erörterung.....	13
3. Fallstudie: Vergnügungspark.....	18
4. Fallstudie: IT-Distributeur.....	21
5. Fallstudie: Prozessoptimierung Schreibwaren .....	25
6. Fallstudie: E-Commerce/Internet-Consulting.....	30
7. Fallstudie: Geschäftsstruktur.....	33
8. Fallstudie: Kunden-Kosten-Analyse .....	38
9. Fallstudie: Technologieposition .....	39
<b>II. Expansion.....</b>	<b>43</b>
10. Fallstudie: Kreditkartenexpansion .....	43
11. Fallstudie: Energieunternehmen.....	46
12. Fallstudie: Einrichtungshaus .....	50
13. Fallstudie: Fast Food.....	52
14. Fallstudie: Golfbälle in Deutschland.....	56
15. Fallstudie: Kunststoffexpansion nach Asien .....	58
<b>III. Finanzfälle .....</b>	<b>63</b>
16. Fallstudie: Ölscheich (Immobilien).....	63
17. Fallstudie: Sportmannschaft versus Rock-Events .....	66
18. Fallstudie: Akquisition eines Papierproduzenten.....	68

19. Fallstudie: Exklusive Autovermietung .....	73
20. Fallstudie: Öffentliche Kommune .....	77
21. Fallstudie: Eintrittsstrategie in den Markt der Personalvermittlungen – Perspektive eines Venture Capitalists .....	82
22. Fallstudie: Reverse Hypothek als Finanzinnovation .....	85
<b>IV. Geschäftsfelderweiterung.....</b>	<b>89</b>
23. Fallstudie: Non Profit Organization .....	89
24. Fallstudie: Versicherer goes online.....	93
25. Fallstudie: Spartenkanal im Pay-TV .....	96
26. Fallstudie: Nagellack .....	99
27. Fallstudie: Investmentbanking-Figaro.....	103
28. Fallstudie: Start-up- Investorenpräsentation.....	106
29. Fallstudie: Textilindustrie .....	113
30. Fallstudie: Die Kunststoffinnovation.....	116
31. Fallstudie: Das Wachstum der CashCow AG .....	121
<b>V. Kreativität .....</b>	<b>125</b>
32. Fallstudie: Bank im Kaufhaus .....	125
33. Fallstudie: Der Wissensbonus.....	127
34. Fallstudie: Gründung einer studentischen Unternehmensberatung.....	131
35. Fallstudie: Bleistiftfunktionalität.....	135
36. Fallstudie: Unternehmensinterner Wissensmarkt.....	136
37. Fallstudie: Vertriebskonzept .....	142
38. Fallstudie: Projektstrategie .....	144
39. Fallstudie: Gesprächsstrategie.....	146
40. Fallstudie: Innovationsmanagement.....	150
41. Fallstudie: Das Leben verlängernde Medikament.....	152

<b>VI. Abschätzungsfälle.....</b>	<b>155</b>
42. Fallstudie: Flughafen.....	155
43. Fallstudie: Grashalme.....	156
44. Fallstudie: Gebrauchtmotorradmarkt .....	157
45. Fallstudie: Grabsteine.....	159
46. Fallstudie: Tankstellen.....	160
47. Fallstudie: Apfelschorle .....	163
48. Fallstudie: Eheringe in Deutschland .....	163
49. Fallstudie: Kfz-Kennzeichen.....	166
50. Fallstudie: Plastiktüten in Deutschland.....	167
<b>VII. Brain Teaser .....</b>	<b>169</b>
51. Fallstudie: Wohnzimmerbeleuchtung.....	169
52. Fallstudie: Connect Brain Teaser .....	170
53. Fallstudie: Geometrie-Brain-Teaser .....	171
54. Fallstudie: Grüne Mönche.....	172
55. Fallstudie: Himmel oder Hölle.....	174
56. Fallstudie: Königstaler .....	177
57. Fallstudie: Rennstreckensäuberung.....	179
58. Fallstudie: Die 100-Millionen-Euro-Show .....	181
59. Fallstudie: Römische Streichhölzer.....	183
60. Fallstudie: Falkenjagd .....	185
Die Autoren .....	187

# I. Interne und externe Analyse

## 1. Fallstudie: Spezialversicherer

Ein Spezialversicherungsunternehmen in den USA verkauft Berufsunfähigkeits- und Lebensversicherungen. Das Unternehmen ist verhältnismäßig klein, kann sich aber in seiner Sparte Marktführer nennen. Es hat sich zum Ziel gesetzt, als Abwehr gegen eine feindliche Übernahme zu wachsen, ohne die bestehende Marge aufzugeben. Die Versicherungen werden ausschließlich über Arbeitgeber an Angestellte weitergegeben. Das heißt, Kunde des Versicherers ist ein Unternehmen, das seinen Angestellten das Angebot macht, sich über das Spezialversicherungsunternehmen zu versichern. Hierfür gibt es drei Modelle:

- a) Die Berufsunfähigkeits- und Lebensversicherungen werden vom Arbeitgeber für alle Arbeitnehmer im Rahmen eines Benefitpakets als Zusatzleistung abgeschlossen.
- b) Die Arbeitnehmer können freiwillig die angebotenen Versicherungen abschließen und die Prämie wird zur Hälfte vom Arbeitgeber übernommen.
- c) Die Arbeitnehmer können freiwillig die angebotenen Versicherungen abschließen und übernehmen hierfür die vollen Kosten.

Welches sind die Hebel, um das Wachstumsziel zu realisieren?

### ➔ Der Weg zur Lösung

Zunächst muss man sich darüber im Klaren sein, was eine Berufsunfähigkeitsversicherung ist und wann sie greift. Hat ein Arbeitnehmer während der Arbeitszeit oder in der Freizeit einen Unfall, bei dem er sich verletzt, so wird Krankengeld für bis zu sechs Wochen Arbeitsausfall bezahlt. Bleibt der Arbeitnehmer nach dieser Zeit weiterhin krankgeschrieben oder wird sogar eine Berufsunfähigkeit festgestellt, dann greift die Berufsunfähigkeitsversicherung. Diese übernimmt unter anderem die Kosten für die medizinische Versorgung (zum Beispiel Rehabilitation oder Pflegedienst), bezahlt eine mögliche Umschulung und errichtet gegebenenfalls einen behindertengerechten Arbeitsplatz. Ist der Versicherungsnehmer völlig arbeitsunfähig, dann werden beispielsweise 60 bis 70 Prozent des Gehalts als lebenslange Rente gezahlt.

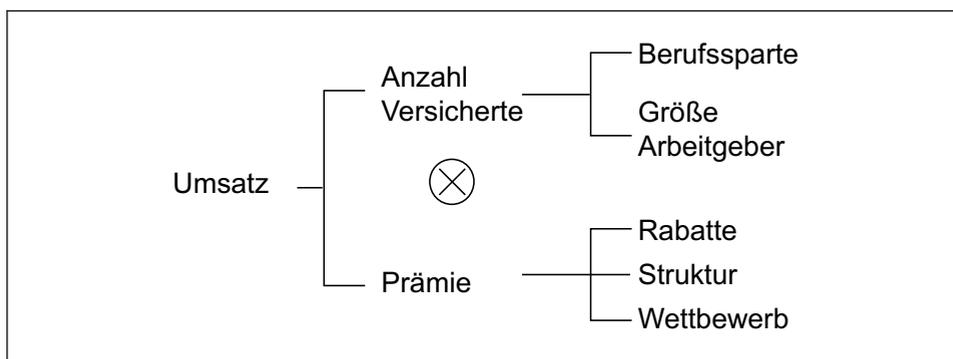
Es gilt nun eine geeignete Kennziffer zu finden, mit der sich mögliche Hebel zum Erreichen der genannten Ziele erarbeiten lassen: in diesem Fall die Umsatzrentabilität. Bei der Umsatzrentabilität werden Gewinn und erzielter Umsatz zueinander in Relation gesetzt.

Die Gleichung wird so lange vereinfacht, bis sich die zwei grundlegenden Faktoren Kosten und Umsatz direkt gegenüberstehen. Über den Umsatz und die Kosten lassen sich Hebel für Veränderungen finden, während die Auswirkung der Veränderungen auf die Marge über die Umsatzrentabilität beobachtet werden kann.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} = \frac{\text{Umsatz} - \text{Kosten}}{\text{Umsatz}} = 1 - \frac{\text{Kosten}}{\text{Umsatz}}$$

Zunächst soll der Umsatz betrachtet werden. Er ergibt sich als Produkt aus der Anzahl der Versicherten und der durchschnittlich bezahlten Prämie.

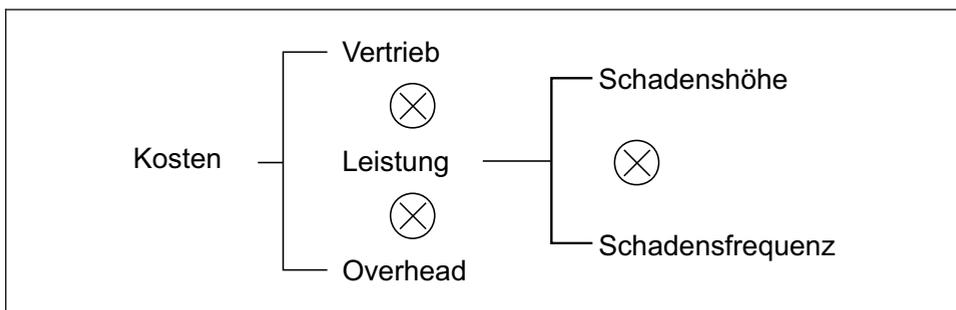
Die beiden Faktoren Berufssparte und Größe des zu versichernden Arbeitgebers determinieren die Anzahl der Versicherten. Besonders gefährliche Berufssparten neigen möglicherweise eher dazu, eine Berufsunfähigkeitsversicherung abzuschließen. Allerdings ist es auch denkbar, dass jemand, der einen völlig ungefährlichen Beruf ausübt, riskanten Freizeitbeschäftigungen nachgeht. Da die Versicherungen nur an Arbeitgeber verkauft werden, ist die Größe des jeweiligen Unternehmens von Bedeutung. Ein Kunde kann also zwei oder auch 100 000 und mehr zu versichernde Personen bedeuten.



**Abbildung 1:** Umsatzstruktur der Versicherung

Die Prämie unterliegt ebenfalls verschiedenen Einflussfaktoren. So können einzelnen Kunden Rabatte gewährt werden – abhängig von der Größe des Unternehmens oder entsprechend der Risikostruktur der versicherten Personen. Darüber hinaus richten sich die Prämien nach der Struktur der gewählten Versicherung. Außerdem hat die Intensität des Wettbewerbs Einfluss auf das jeweilige Prämienniveau. Wenn ein Arbeitgeber loyal gegenüber einem Komplettversicherer ist, der ihm ebenfalls Berufsunfähigkeitsversicherungen anbietet, dann sollte man versuchen, den Kunden über eine aggressive Prämienpolitik zu gewinnen. Hierbei muss jedoch der Einfluss auf die Umsatzrentabilität sehr genau kontrolliert werden.

Die Kosten können in die zwei Grobfaktoren Leistung und Overhead eingeteilt werden. Mit Overhead bezeichnet man die Kosten, die durch die eigene Verwaltung anfallen. Dieser Block macht ungefähr zehn Prozent der Gesamtkosten aus. Eine Verringerung der Overhead-Kosten um zehn Prozent verändert den Gesamtkostenblock also nur um ein Prozent. Weitere zehn Prozent fallen durch den Vertrieb und die Vermarktung der Versicherungen an. Den größten Kostenfaktor (Cost Driver) mit etwa 80 Prozent der Gesamtkosten stellt die so genannte Versicherungsleistung dar. Dies sind die Kosten für die medizinische Versorgung, die Weiterzahlung des Gehalts und andere Leistungen im Schadensfall. Der Faktor Leistung ergibt sich als Produkt aus der Schadenshöhe und der Schadensfrequenz. Die Schadenshöhe beziffert die durchschnittlichen Kosten bei einem Schadensfall und die Schadensfrequenz gibt die Anzahl der Schadensfälle wieder.



**Abbildung 2:** Kostenstruktur der Versicherung

Ausgehend von der Umsatzrentabilität wurden Hebel bestimmt, die dazu beitragen können, die gewünschten Wachstumsziele zu erreichen. Auf dieser Basis können Sie nun mit dem Interviewer die Faktoren diskutieren, einzelne verwerfen und andere konkretisieren.

Als weitere Umsatz steigernde Maßnahme könnte in Erwägung gezogen werden, das Produktspektrum auszuweiten und andere Sparten von Versicherungen zu verkaufen. Dies ist eine relativ riskante Variante, da keinerlei Erfahrung in anderen Versicherungssparten besteht. Es sind also keine Ex-post-Versichertendaten vorhanden, die die Basis für eine zuverlässige Prämienberechnung und Risikobewertung bilden könnten.

## 2. Fallstudie: SCM-Erörterung

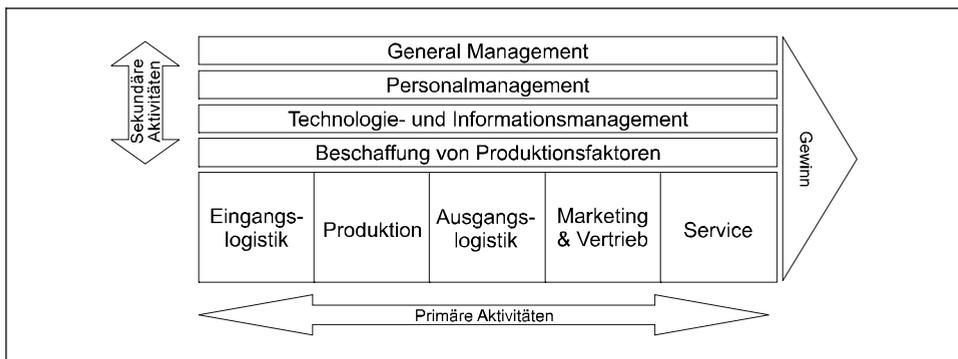
Das Topmanagement eines Unternehmens der Genussgüterindustrie hat die vielfältigen Berichte über das Konzept des Supply Chain Management zum Anlass genommen, seine eigenen Logistikaktivitäten intensiv zu analysieren. Im Rahmen dieser Überlegungen tritt das

Topmanagement nun an Sie als Unternehmensberater mit dem Auftrag heran zu erläutern, welche Potenziale und Auswirkungen allgemein mit der Implementierung von Supply Chain Management verbunden sind.

## ➔ Der Weg zur Lösung

Das Supply-Chain-Management-Konzept beinhaltet eine ganzheitliche unternehmensinterne und -übergreifende Planung, Steuerung und Kontrolle von Informationen, Produkten und Finanzmitteln innerhalb der Supply Chain, die sich vom Rohstofflieferanten bis hin zum Endkunden erstreckt.

Zur strukturierten Betrachtung der vielfältigen Potenziale und Auswirkungen dieses Konzepts auf Unternehmen kann die in Abbildung 3 dargestellte Wertschöpfungskette von Michael Porter genutzt werden, die primäre und sekundäre Aktivitäten unterscheidet. Durch diese Beschreibung der Effekte von Supply Chain Management soll ein erster Überblick geschaffen werden.



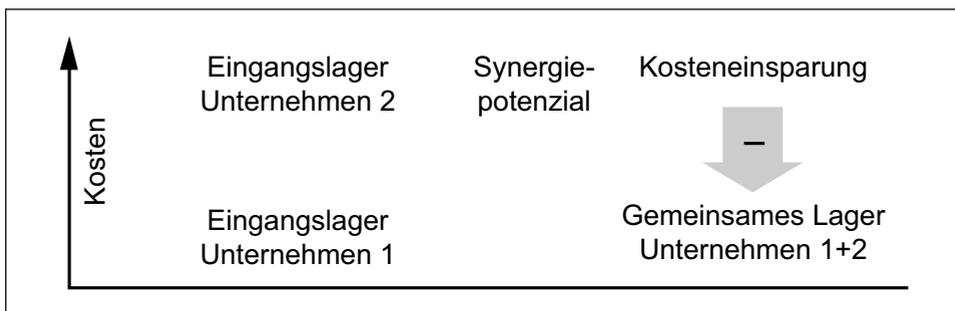
**Abbildung 3:** Wertschöpfungskette (nach Michael Porter)

### Die primären Aktivitäten der Wertschöpfungskette:

#### Eingangslogistik

Die Eingangslogistik umfasst den Eingang, die Kontrolle, die Lagerung und den Weitertransport von Produktionsfaktoren. Supply Chain Management kann auf vielfältige Weise diesen Logistikbereich optimieren.

Die Lagerung der Produktionsfaktoren erfolgt in der Regel zur Sicherung der Betriebsbereitschaft der Unternehmen und hat somit eine Pufferfunktion. Dadurch entstehen Lager- und Kapitalbindungskosten. Normalerweise versuchen Unternehmen einer Supply Chain isoliert voneinander, ihre Eingangs- und Ausgangslogistik zu optimieren. Im Rahmen des Supply Chain Management soll nunmehr versucht werden, die Lagerhaltung innerhalb der gesamten Lieferkette zu optimieren. So können beispielsweise Eingangs- und Ausgangslager zweier produktionstechnisch nacheinander gelagerter Unternehmen integriert werden, wie die folgende Abbildung visualisiert:



**Abbildung 4:** Synergiepotenziale durch integrierte Lagerhaltung

Mit diesem Vorgehen können die entstehenden Kosten der Lagerhaltung durch die Nutzung von Synergiepotenzialen gesenkt werden.

Diese integrierende Vorgehensweise kann auch auf die Qualitätskontrolle übertragen werden. So erfolgt oftmals beim Lieferanten eine Ausgangs- und beim Kundenunternehmen eine Eingangsqualitätskontrolle. Durch die Integration der beiden Vorgänge zu einer Entweder-oder-Lösung können beide Unternehmen Kosten sparen.

Zur Kostenreduktion im Bereich der Eingangslogistik kann auch das Just-in-Time-Konzept (JIT) genutzt werden. Damit wird die Lagerhaltung minimiert, wenn nicht gar eliminiert. Dieses Konzept bietet sich allerdings nicht für jedes Unternehmen oder jede Branche an und muss unter Berücksichtigung der spezifischen Fertigungsprozesse im Einzelfall geprüft werden.

Des Weiteren kann durch Supply Chain Management versucht werden, den Order Penetration Point zu optimieren und somit die Lagerhaltung zu senken. Der Order Penetration Point ist der Zeitpunkt, zu dem sich die auftragsinduzierte Abwicklung kundenneutraler Leistungen in kundenspezifische Leistungen umwandelt. Die Verlagerung des Order Penetration Point kann durch optimierte Planungs- und Steuerungsvorgänge zeitlich und produktionstechnisch nach hinten verschoben werden. So strebt Supply Chain Management die Dematerialisierung der Logistik an: Lagerbestände sollen durch Informationen ersetzt werden.

## Produktion

In der betrieblichen Leistungserstellung liegen ebenso viele Potenziale wie in der Eingangslogistik. Dazu die folgenden Beispiele:

Es ist möglich, dass die Unternehmen der Supply Chain in enger Kooperation die Variantenvielfalt in der Produktion reduzieren. Um unnötige Varianten bereinigte Leistungsprogramme vermindern die Komplexität in der Supply Chain und erleichtern somit die Zusammenarbeit der Unternehmen. Dies kann sowohl mit einer Kostenreduktion als auch mit einer Gewinnsteigerung einhergehen.

In traditionellen Supply Chains verbessern Unternehmen die Effizienz ihrer Produktionsprozesse isoliert voneinander. Im Gegensatz dazu sollte in einem Supply Chain Management die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette und nicht der einzelnen Unternehmen im Blickpunkt stehen. Dazu zählt beispielsweise die optimierte Verteilung der Betriebsmittel unter den an der Supply Chain beteiligten Unternehmen.

## Ausgangslogistik

Die Ausgangslogistik eines Unternehmens umfasst die Lagerung und Distribution der Leistungen an die Kunden, die entweder die erhaltenen Waren in einem weiteren Produktionsprozess weiterverarbeiten oder diese als Endkunden nutzen. Im Supply Chain Management steht die explizite Ausrichtung der Vertriebslogistik auf den Endkunden im Mittelpunkt.

Die Optimierung des Vertriebs sollte nicht nur auf ein Unternehmen, sondern vielmehr auf die ganze Supply Chain bezogen sein. So muss zur Verbesserung der Vertriebslogistik immer auch die Beschaffungslogistik des übernehmenden Unternehmens beachtet werden. Kunden können zunehmend in die Aktivitäten des liefernden Unternehmens integriert werden und somit für nachfrageorientierte Signale sorgen. Dies gilt insbesondere für die Endkunden der Supply Chain, deren Nachfrageimpulse die Produktion der gesamten Kette steuern. Hier liegt die Basis für eine effektive Planung und Steuerung der Leistungserstellung.

Die Nachfragesignale der Endkunden sollten aber nicht nur das liefernde Unternehmen erreichen, sondern alle an der Wertschöpfung beteiligten Firmen. So sind ausnahmslos alle Unternehmen der Supply Chain in der Lage, synchron auf Informationen des Marktes zu reagieren.

## Marketing, Vertrieb und Service

An dieser Stelle fassen wir zwei weitere primäre Aktivitäten der Wertschöpfungskette zusammen: Aktivitäten, die auf den Verkauf der Produkte und Dienstleistungen und den darauf folgenden Service ausgerichtet sind, können ebenfalls durch Supply Chain Management optimiert werden. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, einen prozessübergreifenden Endkundenberater zu beschäftigen. Dieser ist der alleinige Ansprechpartner für die Endkun-

den. In Zusammenarbeit mit der jeweils relevanten Stelle im Leistungserstellungsprozess kann er alle Probleme und Fragestellungen des Kunden klären und somit das Prinzip »One Face to the Customer« realisieren.

Die sekundären Aktivitäten der Wertschöpfungskette im Hinblick auf Potenziale und Auswirkungen:

## General Management

Zum Aufgabenbereich des General Managements zählen unter anderem die Festlegung der Unternehmensziele, die Verteilung der Ressourcen sowie die Formulierung der Strategien zum Erreichen dieser Ziele. Im Zusammenhang mit der Einführung von Supply Chain Management müssen einige Managementfunktionen zwischen den Unternehmen neu verteilt werden, da nicht mehr nur die Optimierung der einzelnen Unternehmen, sondern auch die der gesamten Supply Chain angestrebt wird. Auf jeden Fall erfordert das Management der Supply Chain eindeutige Regelungen von Verantwortlichkeiten, um Unklarheiten in den Prozessen der Entscheidungsbildung zu verhindern und die optimale Gestaltung und Führung der Supply Chain zu realisieren. Denkbar ist der Einsatz eines unternehmensübergreifenden Managers oder einer Leitstelle, die unter anderem koordinierende Funktionen übernimmt.

## Personalmanagement

Das Personalmanagement beinhaltet neben der Personalbedarfsermittlung die Rekrutierung, die Einsatzplanung, die Freisetzung und die Entlohnung des betrieblichen Personals sowie dessen Entwicklung. Auch diese Aufgabenbereiche sollten im Rahmen eines ganzheitlichen Supply-Chain-Management-Ansatzes teilweise modifiziert werden. So orientiert sich beispielsweise der Personalbedarf eines Unternehmens an den optimierten Vorgaben der gesamten Supply Chain. Dies hat Konsequenzen für alle weiteren Aktivitäten des Personalmanagements. Zur Entwicklung neuer Kompetenzen ist eine unternehmensübergreifende Weiterbildung der Mitarbeiter denkbar. Zudem könnten Mitarbeiter zur optimalen Gestaltung der Schnittstellen innerhalb der Supply Chain zwischen den einzelnen Unternehmen transferiert werden.

## Technologie- und Informationsmanagement

Das Technologie- und Informationsmanagement umfasst neben dem Aufbau von Kommunikationsnetzen die Speicherung, den Transfer und die Verwaltung von Informationen. Dabei steht im Konzept des Supply Chain Management nicht mehr nur der unternehmensweite Zugriff auf Daten im Blickpunkt. Vielmehr muss ein Supply Chain übergreifendes Technologie- und Informationsmanagement den Datenzugriff und die Kommunikation innerhalb des

gesamten Systems sichern. Die Umsetzung dieser Forderung kann allerdings bedingt durch die Vielfalt an betrieblichen IT-Systemen Schwierigkeiten und – bei inkompatiblen Systemen – auch Kosten verursachen.

Die Vorteile eines unternehmensübergreifenden Datenaustauschs werden am folgenden Beispiel eines integrierten Planungs- und Steuerungssystems deutlich.

## Beschaffung von Produktionsfaktoren

Dieser Wertschöpfungsbereich umfasst Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Kommunikation sowie der Koordination zwischen Unternehmen und deren Lieferanten von Produktionsfaktoren stehen.

Im Gegensatz zur reinen Kostenorientierung bei der Auswahl der Lieferanten gewinnen hierbei Aspekte wie die Zuverlässigkeit und Qualität der Produktionsfaktoren zunehmend an Bedeutung. Grundsätzlich sollte die Anzahl der Lieferanten gesenkt werden, um die Bindung der verbleibenden Lieferanten im Hinblick auf eine längerfristige Zusammenarbeit zu stärken.

Die Beschaffung von Produktionsfaktoren ist ein elementarer Bestandteil der Planung und Steuerung. Ohne unternehmensübergreifende Zusammenarbeit kann sie nur anhand der isoliert erfassten Daten des in der Wertschöpfung nachfolgenden Unternehmens oder des Endkunden erfolgen. Im Regelfall werden diese Informationen nicht unmittelbar, sondern erst in verarbeiteter Form an das jeweilige Unternehmen weitergegeben. Die ersten Unternehmen der Wertschöpfungskette haben somit kaum Informationen über den tatsächlichen Endkundenbedarf. Im Idealfall sind Planung und Steuerung der Unternehmen innerhalb der Supply Chain miteinander verbunden.

Durch multidirektionale Planung und Steuerung sind alle Unternehmen der Supply Chain direkt über den Endkundenbedarf informiert. Informationen und deren Implikationen für die Beschaffung werden sofort an alle beteiligten Unternehmen weitergeleitet. Das unternehmensübergreifende System ermöglicht durch seine Transparenz entscheidungsrelevante Informationsvorsprünge bezüglich Beschaffungsmengen und -zeitpunkten für alle Unternehmen.

## 3. Fallstudie: Vergnügungspark

Ein amerikanisches Unternehmen, das erfolgreich Vergnügungsparks im eigenen Land betreibt, hat vor einigen Jahren in Frankreich (Paris) einen weiteren Park errichtet. Obwohl zahlreiche Analysen im Vorfeld der Errichtung positive Prognosen lieferten, arbeitet der

Vergnügungspark auch nach dem Ende der Startphase nicht profitabel. Ihre Aufgabe besteht in einer ersten pragmatischen Ermittlung der Gründe für diese negative Entwicklung.

## ➔ Der Weg zur Lösung

Die Lösung dieser Aufgabenstellung kann mit Hilfe des 4C-Analysewerkzeugs erfolgen. Es ermöglicht eine strukturierte erste Analyse des Unternehmens und hilft bei der Identifikation elementarer Konflikte. Dabei unterteilt sich das 4C-Konzept in die Bereiche Customers (Kunden), Competition (Wettbewerb), Costs (Kosten) und Capabilities (Fähigkeiten).

### Customers (Kunden)

Die zentrale Lage des Vergnügungsparks in Europa sichert einen großen Einzugsbereich für Besucher, die sich bis auf ältere Personen aus nahezu allen gesellschaftlichen Schichten zusammensetzen. Das Errichten des Parks zwischen Ländern wie England, Spanien und Deutschland war eine geografisch geschickte Positionierung. Dabei ist Großbritannien infrastrukturell gesehen durch Fähre, Flugzeug und Tunnel sehr gut angebunden. Weiteren Ländern bieten sich ähnliche Verkehrswege. So wohnen in einem Radius von etwa fünf Autostunden rund 100 Millionen Menschen. Die Lage am Rand von Paris sichert zudem einen hohen Anteil an Touristen, die die französische Hauptstadt besuchen.

Im Verhalten der Kunden könnten aber einige Probleme liegen. Möglicherweise scheuen die anvisierten Kundengruppen aus den europäischen Ländern lange Anfahrtswege. Dies würde im deutlichen Gegensatz zu den traditionellen Zielgruppen des Unternehmens im amerikanischen Markt stehen, die durchaus bereit sind, große Entfernungen in Kauf zu nehmen. Des Weiteren ist es denkbar, dass Europäer aufgrund ihres spezifischen Freizeitverhaltens derartigen Aktivitäten einen geringeren Wert zumessen, als dies die Kunden im amerikanischen Markt tun.

### Competition (Wettbewerb)

Auf dem Markt für Vergnügungsparks, der nicht an nationale Grenzen gebunden ist, finden sich einige große und viele kleine Wettbewerber. Die angebotenen Leistungspaletten entsprechen sich im Großen und Ganzen, variieren aber in der Anzahl und dem technischen Aufwand der Attraktionen sowie den ergänzenden Serviceangeboten.

Der Wettbewerb zeichnet sich durch hohe Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren aus. Dies ist vor allem auf das hohe Investitionsvolumen bei der Errichtung und eventuell auch beim Abbau eines großen Vergnügungsparks zurückzuführen. Aus diesen Gründen ist der

Neueintritt weiterer Unternehmen nicht wahrscheinlich und wäre mit großer Vorlaufzeit bekannt, sodass dies nicht als Ursache für die unzureichende Auslastung der Anlage festgestellt werden kann. Denkbar ist aber, dass andere Anbieter von Vergnügungsparks ihr Leistungsspektrum im Gegensatz zu dem hier zu analysierenden amerikanischen Unternehmen eher auf das Freizeitverhalten der europäischen Kunden ausgerichtet haben.

Außerdem ist es durchaus möglich, dass die Konkurrenzunternehmen vergleichsweise günstigere Eintrittspreise anbieten und somit eher die Nachfrage treffen. Ein weiteres Unterscheidungskriterium zwischen dem betrachteten amerikanischen Unternehmen und der europäischen Konkurrenz ist die Größe und die Anzahl der Vergnügungsparks. So wurde in diesem Fall lediglich ein Vergnügungspark errichtet, der das kumulierte Angebot aller Konkurrenten übersteigt. Die Konkurrenten wiederum errichteten oftmals mehrere kleinere, geografisch verteilte Vergnügungsparks (zum Beispiel Centerparks). Die enorme Größe kann nicht zwangsläufig als positives Kriterium gewertet werden, da Kunden diese mitunter auch als unübersichtlich und verwirrend empfinden.

## Costs (Kosten)

Der dritte Bereich der 4C-Analyse betrachtet die Kostenstruktur und deren Entwicklung bezogen auf das Unternehmen und dessen Branche.

Ein Problem dieses Vergnügungsparks könnte die geringe Auslastung der Anlage im Winter sein. In dieser klimatisch ungünstigen Zeit sind durch die geringe Auslastung große wirtschaftliche Defizite denkbar. So ist es dem Unternehmen nur begrenzt möglich, auf wichtige Kostentreiber Einfluss zu nehmen. Vor allem eventuell vorhandene Hotels weisen zu dieser Jahreszeit vermutlich eine extrem geringe Auslastung auf. Einige der Wettbewerber reagieren auf das Auslastungsproblem, indem sie ihre Anlagen in diesen Monaten schließen und so Kosten einsparen.

Problematisch sind zudem die im Vergleich zu den heimischen Parks anfallenden hohen Unterhaltskosten, da beispielsweise Energie- und Personalkosten in Frankreich auf einem höheren Niveau liegen als in den Vereinigten Staaten.

## Capabilities (Fähigkeiten)

Einige Kompetenzen des Unternehmens können klar identifiziert werden. Dazu gehören sicherlich die im Folgenden exemplarisch aufgeführten sowie die herausragenden Fähigkeiten im Marketing der Unternehmensmarke. Die Popularität des Unternehmens ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Darüber hinaus hat sich das Konzept des Unternehmens auf dem amerikanischen Markt als sehr erfolgreich erwiesen. Erforderlich ist sicherlich eine extensivere Anpassung an die europäische Nachfrage. Außerdem bietet der Vergnügungspark eine große Zahl von Attraktionen. Aufgrund des geringen Alters der Anlage kann man auf das