

Unternehmensführung

WiW Maschbau 2007

Fragenkatalog





Übungsaufgaben mit Lösungen

1. Meine Frau und ich haben einmal einen Studenten in unser Haus eingeladen, der aus einem kleinen afrikanischen Dorf kam; er hieß Ignatius, studierte an der Universität von Illinois Agrikultur, wohnte einige Zeit bei uns und war ein Mitglied der Ibo's. Das ist ein Stamm, der an der Westküste Afrikas lebt. Auf seinem Schreibtisch sah ich eines Tages eine Schwarzweißfotografie des Stammeshäuptlings. Und da Ignatius selbst gerne fotografierte, schenkten wir ihm zu Weihnachten eine kleine Kamera. Er war ganz begeistert und brachte die Filme ins Labor. Als er die ersten Fotos abgeholt hatte, kam er aufgeregt zu mir und sagte: „Man hat mich betrogen. Ich habe das Bild unseres Häuptlings, das auf meinem Schreibtisch steht, mit einem Farbfilm fotografiert. Und die Bilder, die ich von dem Labor bekommen habe, sind schwarzweiß. Man hat mich betrogen.“ Ich sagte Ignatius, daß dies keineswegs der Fall sei, da ja die Fotografie auf seinem Schreibtisch schwarzweiß sei. Er meinte, er verstehe das alles sehr gut, aber man habe ihn betrogen, da es sich um einen Farbfilm handele. Mein Sohn Tommy, der Physiker ist, kam in diesem Moment zur Tür herein und gab Ignatius eine schwerfällige quantenmechanische Erklärung. Ignatius wiederholte, daß er dies alles sehr gut verstehe, aber man habe ihn betrogen. Und wieder hatte auch die physikalische Erklärung kein Verständnis erzeugt. Schließlich besuchte uns eines Tages ein Junger Mann, der in Nigeria als Lehrer gearbeitet hatte. Ich wies ihn auf unsere Versuche hin, Ignatius klarzumachen, daß er keineswegs betrogen worden sei, da nun einmal mit einem Farbfilm fotografierte Schwarzweißbilder nicht plötzlich farbig werden können. Daraufhin stellt sich dieser junge Lehrer vor den Ignatius hin, schaut ihn durchdringend an und sagt laut: „It doesn't work!“ - Es funktioniert nicht! Darauf sagt Ignatius: „Aha, jetzt verstehe ich!“

H.v.Foerster 1999

Aufgabe: Was ist die Botschaft dieser kleinen Anekdote?

Lösung:
Der Hörer und nicht der Sprecher ist es, der die Bedeutung einer Aussage bestimmt (sog. hermeneutische Kommunikationsprinzip)

2. Worin sehen Sie den Sinn der Überprüfung betrieblicher Vorgänge, und warum muß auch die Überprüfung überprüft werden?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Mit zunehmender Arbeitsteilung werden die betrieblichen Abläufe immer komplexer und unübersichtlicher, und sie führen damit auch häufiger zu Interessenskonflikten. Um ein möglichst effizientes und zielgerichtetes Arbeiten zu gewährleisten ist es da-

her notwendig, den Betriebsablauf ständig zu überprüfen. Die Kontrollen dienen ferner der Informationsgewinnung und -auswertung, so daß die dabei gewonnenen Daten in die weiteren Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden können. Aber auch die „Überprüfung“ selbst muß Gegenstand einer „Systemprüfung“ sein. Ein Führungssystem muß in der Lage sein, auftretende Fehler als solche auch zu erkennen. Die Vorgehensweise bei der Überprüfung muß also das Erkennen und Melden von Abweichungen bzw. Fehlentwicklungen gewährleisten.

3. Eine Matrixorganisation bedeutet vorprogrammierte Konflikte mit Endlosdiskussionen. Nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Die Besonderheit der Matrixorganisation ist die Trennung von Sparten und Funktionsbereichen. Jede Sparte ist für die Konzeption eines bestimmten Projektes zuständig. Die Durchführung der Projekte übernehmen die von den Sparten unabhängigen Funktionsbereiche. Den Spartenleitern kommt dabei die Aufgabe zu, ihr Projekt möglichst zügig durch die Funktionsbereiche zu schleusen. In den Funktionsbereichen wird dagegen versucht, die alternativen Projekte möglichst effizient abzuwickeln. Da aber mehrere Sparten mit ihren Projekten jeweils die gleichen Funktionsbereiche durchlaufen müssen, sind hier die Konflikte bereits vorprogrammiert. Dieses vorhandene Konfliktpotential stellt ein grundsätzliches Problem der Matrixorganisation dar. Es ist daher ein hohes Maß an Koordinationsfähigkeit sowohl von den Spartenleitern als auch von den Funktionsbereichsleitern erforderlich, um sich bei der Abstimmung der einzelnen Projekte nicht in „Endlosdiskussionen“ zu verlieren.

4. Trifft die Aussage „das schwächste Glied bestimmt die Stärke der Kette“ auch für die Planung zu?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Die Aussage, daß „das schwächste Glied die Stärke einer Kette bestimmt“ umschreibt das Ausgleichsgesetz der Planung. Grundsätzlich müssen sich alle betrieblichen Teilpläne einseitig an dem Sektor orientieren, der den „Engpaß“ aufweist. In einem Produktionsprozeß können beispielsweise nur so viele Teile in einem bestimmten Zeitraum hergestellt werden, wie in der Fertigungsstelle mit der geringsten Kapazität durchlaufen können (Dominanz des Minimumsektors). Das Problem ist dabei, daß der „Engpaß“ häufig nicht von vornherein erkennbar ist, sondern erst im Rahmen der Koordination der Teilpläne auftritt. Die Erstellung eines widerspruchsfreien Gesamtplanes stellt dann ein weiteres Planungsproblem dar.

5. Die Portfolio-Analyse ist lediglich ein Visualisierungsinstrument. Nehmen Sie Stellung zu dieser Aussage
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
 Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre sind all jene Prozesse, die in Einzelwirtschaften ablaufen bzw. von diesen ausgehen. Es wird versucht, diese Prozesse in Form von Entscheidungsmodellen abzubilden und daraus Entscheidungsmodelle abzuleiten. Ein Entscheidungsmodell ist ein Instrument, welches aus einer vorgegebenen praktischen Entwicklungsstellung eine Handlungsempfehlung ableitet. An der zunehmenden Entwicklung von Entscheidungsmodellen zeigt sich beispielsweise die "Entscheidungsorientierung" der Betriebswirtschaftslehre

11. Beziehen Sie Position: Pro und Contra „Strategische Allianzen“
 Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
 Eine Kooperationsform, die insbesondere von größeren in der Regel weltweit operierenden Unternehmen angestrebt wird, ist die „strategische Allianz“. Die Zusammenarbeit wird dabei häufig in solchen Bereichen angestrebt, in welchen die (insbesondere finanzielle) Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens überfordert wären. Zielsetzung der „strategischen Allianzen“ ist die Verbesserung der Position der beteiligten Unternehmen auf einem immer stärker zusammenwachsenden Weltmarkt. Für die strategischen Allianzen spricht vor allem die Möglichkeit, damit Projekte durchführen zu können, wozu eine alleine nicht in der Lage wäre. Dagegen läßt sich aber einwenden, daß die Allianzen, wie alle Unternehmenskooperationen, zu einer bedenklichen Wettbewerbsverzerrung führen können.

12. Was sind Führungsentscheidungen? Nennen Sie Beispiele und beschreiben Sie diese
 Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
 Führungsentscheidungen sind solche Entscheidungen, die zentrale Fragen der Unternehmenspolitik betreffen. Sie werden von der Unternehmensleitung getroffen. Führungsentscheidungen sind immer dann erforderlich, wenn eine neue Situation eingetreten ist, die das Unternehmen als Ganzes betrifft. Sie ziehen daher meist erhebliche finanzielle oder personelle Konsequenzen nach sich. Beispiele solcher Entscheidungen sind:
 - Aufnahme neuer Produkte in das Produktionsprogramm,
 - Neuschaffung von Produktionsanlagen,
 - Kapitalerhöhung durch Aktienemission,
 - Ausdehnung auf bzw. Rückzug aus einem Auslandsmarkt

13. Was besagt das Substitutionsprinzip der Organisation?
 Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
 Bei zunehmender Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse entsteht das Problem, wie bei zunehmender Entlastung der Führungskräfte im Unternehmen kommen. Eine Möglichkeit, die unkoordiniert unterschieden wird. Durch und aus dem resultierenden Verlust von Führungsinformationen kann es zu Effizienzverlusten im Unternehmen kommen. Eine Substitutionsform kann es zu zentralen Führungsstilen entgegenzuwirken, stellt das Substitutionsprinzip der Organisation dar. Es besagt, daß so weit wie möglich fallweise Regelungen der Mitarbeiter allgemeine Regelungen ersetzt werden sollen, wodurch der Entscheidungsraum der Mitarbeiter eingeschränkt wird. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn sich stark standardisierte Vorgänge häufig wiederholen. Man erreicht eine einheitliche Vorgehensweise und damit eine leichtere Koordination der Teilprozesse.

14. Was besagt das „Ausgleichsgesetz der Planung“?
 Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
 Das Ausgleichsgesetz der Planung beschreibt den Sachverhalt, daß sich die gesamte Planung auf den Minimumsektor ausrichten hat (Dominanz des Minimumsektors). Dies bedeutet, daß alle anderen Teilpläne einseitig mit demjenigen die Fertigungsstelle „Lackiererei“ der den „Engpaß“ aufweist. So könnte beispielsweise die Fertigungsstelle „Lackiererei“ die längste Bearbeitungszeit der einzelnen Teile im Herstellungsprozess dar. Die „Lackiererei“ stellt damit den Minimumsektor im Herstellungsprozess dar. Die gesamte Produktions- und Absatzplanung des Betriebes muß sich an diesem Engpaß orientieren.

15. Nennen Sie Vor- und Nachteile der Profit-Center-Organisation
 Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
 Die Profit-Center-Organisation ist dem Wesen nach eine Spartenorganisation. Sie zeichnet sich dadurch aus, daß den Spartenleitern durch weitreichende Entscheidungsvollmachten eine „Gewinnverantwortung“ für ihre Sparte übertragen wird. Der Sparte wird ein erheblicher Handlungsspielraum eingeräumt, und sie muß versuchen, darin einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Der Vorteil dieser Organisationsform liegt in der verstärkten Ausrichtung der einzelnen Sparten (Profit-Center) auf ein möglichst wirtschaftliches Handeln. Das Problem kann sich jedoch dadurch ergeben, daß durch die individuelle Gewinnmaximierung in den Sparten der Blick für das Optimum des Gesamtunternehmens verloren geht. Aufgrund der „Konkurrenz“ der Sparten bezüglich der Verteilung der Unternehmensmittel kann es zu ineffizienten Aufteilungen kommen. Synergie-Effekte werden möglicherweise übersehen bzw. vernachlässigt.

16. Kein Geld macht unglücklich, aber Geld macht noch lange nicht glücklich.
 Erläutern Sie den Zusammenhang
 Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

↳ Spartenorganisation

Hastlow und Herzberger



Lösung:
Die angeführte Aussage „kein Geld macht unglücklich, aber Geld macht noch lange nicht glücklich“ kann sowohl vor dem Hintergrund der Hierarchie der Bedürfnisse als auch der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg erläutert werden.
Entsprechend der Vorstellung von hierarchischen Aufbau der Bedürfnisse (Maslowsche Bedürfnispyramide) gilt, daß ein Individuum jeweils nach der nächsthöheren Bedürfnisebene strebt, wenn die aktuelle Ebene als „befriedigt“ empfunden wird. D.h. wenn die existenziellen Bedürfnisse („Geld“) gesichert sind, ist das Individuum noch nicht „glücklich“, sondern es strebt die nächsthöhere Ebene an.
Ähnlich läßt sich die Aussage auch aus der Motivationsstheorie von Herzberg begründen. Ähnlich läßt sich die Aussage auch aus der Hygiene-Faktor angesehen werden. So führt „Geld“, also die materielle Absicherung, kann als Hygiene-Faktor angesehen werden. In der Vorhandensein macht jedoch nicht (nachhaltig) zufrieden. Eine angemessene Gehaltszahlung trägt also lediglich dazu bei, ein Nachlassen der Einsatzbereitschaft zu verhindern.

17. Beschreiben Sie kurz die Anreiz-Beitrags-Theorie Welche Möglichkeiten hat das Individuum, ein gestörtes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht wiederherzustellen?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Ein Individuum beteiligt sich an der Tätigkeit eines Unternehmens und erhält dafür Lohn, den es wiederum benötigt, um seine Bedürfnisse zu befriedigen. Der Mitarbeiter muß Beiträge (Arbeitseinsatz) leisten, die er negativ bewertet (Freizeitverzicht) und erhält dafür Anreize (Lohn, Prestige, Sicherheit), die positiv beurteilt werden. Er fühlt sich zufrieden, wenn er die Anreize höher einschätzt als die von ihm erbrachten Beiträge. Durch die Gewöhnung an ein bestimmtes Beitragsniveau pendelt sich schließlich ein individuelles Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ein.
Einer Störung dieses Gleichgewichtes - z. B. durch verringerte Anreize - kann das Individuum mit zwei Reaktionsmustern begegnen: „Anpassung“ oder „Manipulation“. Eine Anpassung an die neue Situation erfolgt z. B. dadurch, daß die Beiträge reduziert werden oder man das Anspruchsniveau senkt. Die Strategie der „Manipulation“ bedeutet, daß das Individuum versucht, seine Umwelt so zu beeinflussen (z. B. durch Verhandlungen), daß das Gleichgewicht wieder hergestellt wird. Welche Strategie jeweils zu bevorzugen ist, hängt hauptsächlich von der Machtstellung des Unternehmens (der Organisation) bzw. der Position des Individuums ab. Je schwächer die Stellung des Individuums ist, desto eher wird es sich anpassen müssen.

18. Worin unterscheiden sich Erfolgssucher und Mißerfolgsvemeider, und welche Art von Aufgaben sollte man ihnen zuweisen? Begründen Sie Ihre Antwort
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
In ihrer Theorie der Leistungsmotivation differenzieren Atkinson und Raynor zwischen zwei Grundorientierungen menschlichen Verhaltens: Dem Streben nach Erfolg und dem Vermeiden von Mißerfolg. Je nachdem, welches Motiv dominiert, unterscheiden sie zwei Typen von Mitarbeitern:
- Ein Mitarbeiter ist ein „Erfolgssucher“, wenn für ihn das Motiv der Erfolgsuche die dominierende Leistungsmotivation darstellt. Die größte Tendenz zur Leistung kann dann erreicht werden, wenn ihm Aufgaben von mittlerem Schwierigkeitsgrad übertragen werden. Die Kombination aus mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgswirkung führt beim Erfolgssucher zu einer höheren Motivation als bei Zugrundelegung eines geringeren (hohen) Erfolgswahrscheinlichkeits.
- Der „Mißerfolgsvemeider“ entwickelt die größte Leistungsmotivation, wenn ihm entweder Aufgaben mit geringem oder Aufgaben mit hohem Schwierigkeitsgrad übertragen werden. Das geringe Mißerfolgswisiko bei niedrigen Anforderungen bzw. die hohe Erfolgswirkung bei Mißerfolgsmeldung überwiegt den größten Anreiz zur Leistung.

19. Leistung schafft Zufriedenheit und Zufriedenheit schafft Leistung: Nehmen Sie dazu Stellung
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Die Aussage »Leistung schafft Zufriedenheit und Zufriedenheit schafft Leistung« beschreibt die Instrumentalitätsstheorie von Vroom und Porter / Lawler. Im Kern wird darin der folgende Zusammenhang dargestellt: Die Zufriedenheit eines Mitarbeiters kann unmittelbar aus seiner Leistung resultieren. Entweder empfindet der Mitarbeiter die Leistung selbst bereits als Befriedigung (intrinsische Motivation) oder aber das Ergebnis der Leistung (Prämien, Lob, Beförderung) führt zur Zufriedenheit (extrinsische Motivation). Durch die Arbeitszufriedenheit wiederum werden die Erwartungen, die der Mitarbeiter mit seiner Leistung verknüpft, bestätigt. Die positive Bewertung dieser Erwartungen wird auf diese Weise verbessert, wodurch schließlich wieder die Leistungsmotivation verstärkt wird.

20. Worin unterscheiden sich formelle und informelle Beziehungen?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Formelle und informelle Beziehungen herrschen sowohl zwischen den verschiedenen Gruppen im Organisationsgefüge eines Unternehmens als auch innerhalb dieser Gruppen und damit zwischen den einzelnen Individuen. Die formellen Beziehungen ergeben sich aus der Organisationsstruktur des Unternehmens. Dies sind die Beziehungen, die den Gruppen bzw. Mitarbeitern durch das Stellen- und Leitungsgefüge vorgegeben werden. Sie werden allerdings durch informelle Beziehungen überlagert. Diese informellen Beziehungen bilden die sozialen Strukturen in bzw. zwischen den Gruppen ab. Sie entstehen durch persönliche Bindungen, Sympathien, Wünsche,

Erwartungen etc., und sie führen häufig zu „gruppenübergreifender“ informeller Kommunikation. In der möglicherweise mangelnden Übereinstimmung formeller und informeller Rollenerwartungen liegt ein erhebliches Konfliktpotential. Deshalb sollte die Unternehmensführung informelle Gruppennormen beachten und dulden.

21. Wodurch unterscheiden sich aufgaben- und personenbezogene Führungsstile?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Der aufgabenorientierte Führungsstil stellt die Tätigkeit eines Mitarbeiters in den Mittelpunkt. Der Ausrückung der Aktivitäten der Mitarbeiter auf die jeweils gestellte Ziel der Führung ist die Ausrückung der Aktivitäten der Mitarbeiter auf die jeweils gestellte Aufgabe. Der Mitarbeiter selbst wird dabei lediglich als „Produktionsfaktor“ gesehen, der möglichst effizient eingesetzt werden soll.

Der personenorientierte Führungsstil dagegen versucht auch die Vorstellungen und Wünsche der einzelnen Mitarbeiter sowie deren soziale Rolle zu berücksichtigen. Personensorge der einzelnen Mitarbeiter wird von der Tatsache geprägt, daß die Tätigkeiten von Mensch zu Mensch verrichtet werden. Nicht die Aufgabe, sondern der Mitarbeiter steht im Vordergrund. Während also im ersten Fall die Belange der Mitarbeiter unbeachtet bleiben, würde das betriebliche Handeln im zweiten Fall allein am Wunsch der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung ausgerichtet. Beides ist aus heutiger Sicht nicht vertretbar. Dementsprechend stellen die erfolgreichsten modernen Führungsstile meist Mischungen aus Aufgaben- und Personenorientierung dar.

22. Beschreiben Sie das Dilemma der Marktsegmentierung!
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Unter der Marktsegmentierung wird die Aufspaltung der Konsumenten eines Marktes in Zielgruppen verstanden. Die Grundlage hierzu bilden die Segmentierungsvariablen (sozio-ökonomische-, demographische-, psychographische- sowie Besitz- und Verbrauchsmerkmale). Zielsetzung ist es, die Marktsegmente so zu bilden, daß sie in sich sehr gleichförmig sind (intern homogen) und sich dabei gegeneinander möglichst gut abgrenzen lassen (extern heterogen). Das Dilemma der Marktsegmentierung besteht nun darin, daß mit zunehmender Ausdifferenzierung der Zielgruppen gleichzeitig auch die Trennschärfe der Gruppen abnimmt. Je weiter man den Markt also unterteilt, desto homogener werden zwar die gebildeten Gruppen, die jeweils „benachbarten“ Gruppen gleichen sich aber immer mehr.

23. Was ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil und wer braucht ihn wozu?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Ein „strategischer Wettbewerbsvorteil“ charakterisiert den Sachverhalt, daß ein Unternehmen in einem bestimmten Bereich einen Vorsprung vor allen anderen Konkurrenten hat. Das Unternehmen muß nicht in allen Aspekten eine Überlegenheit besitzen, sondern es genügt, wenn es sich in einer bestimmten Position von den Konkurrenten abhebt (Unique Selling Position [USP]). Der strategische Wettbewerbsvorteil muß allerdings auf Dauer bestehen und er muß vor allem von den Nachfragern auch als solcher wahrgenommen werden. Die Unternehmen sind ständig auf der Suche nach solchen strategischen Vorteilen, die sich am ehesten durch folgende Fragestellung charakterisieren lassen: „Welchen Grund haben die Kunden, ausgerechnet bei mir zu kaufen?“

24. Was verstehen Sie unter einem Kalkulationszinssatz und was unter einem internen Zinsfuß?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Für die Beurteilung, ob ein Investitionsobjekt für einen Investor vorteilhaft ist, benötigt dieser ein Vergleichskriterium. Der Kalkulationszinssatz kennzeichnet die Mindestverzinsung eines Investitionsobjektes, die ein Investor entsprechend seinen subjektiven Vorstellungen als notwendig erachtet. Der „Kalkulationszinssatz“ beschreibt somit den „Zinsgewinn“, den ein Investitionsobjekt mindestens erwirtschaften soll. Der „interne Zinsfuß“ dagegen stellt den tatsächlichen „Zinsgewinn“ eines Investitionsobjektes dar. Er kennzeichnet die effektive Verzinsung, die in einem Investitionsobjekt steckt. Aus einem Vergleich von „internem Zinssatz“ und „Kalkulationszinssatz“ kann die Vorteilhaftigkeit einer Geldanlage ermittelt werden.

25. Was sind Marktein- und Marktaustrittsbarrieren?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Marktein- und Marktaustrittsbarrieren können einem planmäßigen Verlauf des Produktlebenszyklus entgegenstehen. Markteintrittsbarrieren behindern den Marktzugang und hemmen so die Einführung bzw. das Wachstum des Produkts. Dazu gehören beispielsweise hohe anfängliche Marketingkosten, Produktwechselkosten bei den potentiellen Abnehmern, bürokratische Prüfverfahren oder auch durch langfristige Beziehungen verstopfte Vertriebskanäle. Umgekehrt können Marktaustrittsbarrieren ein Unternehmen daran hindern, in der Degenerationsphase rechtzeitig ein Produkt aufzugeben, um sich auf andere Bereiche zu konzentrieren. Dies liegt häufig am Widerstand der Mitarbeiter bzw. den hohen Sozialplankosten oder auch an einem möglichen Vertrauensverlust der Kunden, der sich dann auf die neuen Betätigungsfelder übertragen könnte.

26. Forschung und Entwicklung stehen unter dem Dilemma des Time-Cost-Tradeoff. Erläutern Sie die Aussage
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Die Stellung eines Unternehmens in den zukünftigen Märkten wird ganz entscheidend von den aktuellen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten beeinflusst. Der Umlauf der „Neuheit“ bzw. der „Ausgereiheit“ einer Produktneuentwicklung hängt von der Entwicklungszeit einerseits und dem Umlauf der Entwicklungsausgaben (Entwicklungskosten) andererseits ab. Hierbei besteht allerdings das Dilemma des Time-Cost-Tradeoff. Eine Ausdehnung der Entwicklungszeit und die damit verbundene Verstärkung der Entwicklungsprozesse kann die Entwicklungskosten erheblich senken. Ein verspäteter Markteintrittszeitpunkt kann allerdings den Markterfolg des Produkts weitgehend gefährden. Angesichts der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen wird „Schnelligkeit“ zunehmend zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil. Im Rahmen der Forschung und Entwicklung muß daher eine optimale Kombination zwischen Perfektionismus und Schnelligkeit gefunden werden.

27. Was versteht man unter der Rentabilitätsrechnung und welches ist ihre Schwäche?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Im Rahmen der Rentabilitätsrechnung werden die betrachteten Investitionsobjekte anhand von Rentabilitätskennziffern (R) verglichen. Diese ergeben sich aus:
 $R = \text{Jahresgewinn} / \text{investiertes Kapital}$
Die Schwäche dieses Verfahrens liegt darin, daß der Jahresgewinn über eine vorgegebene Nutzungsdauer gleich bleiben muß. Dabei ist es in der Praxis kaum möglich, den Investitionsobjekten konkrete und gleichbleibende Jahresgewinne zuzuordnen. Insbesondere dann, wenn das investierte Kapital endgültig festgelegt wird, muß der Jahresgewinn als „ewige Rente“ und R dafür als interner Zinssatz interpretiert werden.

28. Was versteht man unter der Amortisationsdauer?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Insbesondere dann, wenn die in den späteren Perioden erfolgenden Zahlungen einer Investition nicht mehr zuverlässig zu schätzen sind, eignet sich die Betrachtung der Amortisationsdauer, um die Vorteilhaftigkeit einer Geldanlage zu beurteilen. Als Amortisationsdauer wird der Zeitraum bezeichnet, den ein Investitionsobjekt benötigt, um seine Anschaffungsauszahlung wieder zu verdienen. Eine Investition kann dann als vorteilhaft bezeichnet werden, wenn es sich innerhalb einer „als angemessen erachteten“ Zeitspanne (Soll-Amortisationsdauer) ohne Berücksichtigung der Verzinsung amortisiert.

29. Erläutern und vergleichen Sie Stückkosten- und Erfahrungskurve. Worin besteht trotz formaler Ähnlichkeiten der prinzipielle Unterschied?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Die Stückkostenfunktion beschreibt die Kostenentwicklung je hergestellter Einheit in Abhängigkeit von der Produktionsmenge. Sie wird im wesentlichen durch die „Fixkostendegression“ geprägt: Mit zunehmender Produktionsmenge steigen zwar die Gesamtkosten an, da sich aber die Fixkosten auf immer mehr Einheiten verteilen, nehmen die Stückkosten ständig ab. Die Erfahrungskurve stellt einen Zusammenhang zwischen Produktionsroutine und den Herstellkosten je produzierter Einheit her. Aufgrund von Anlaufschwierigkeiten und mangelnder Erfahrung sind zu Beginn der Produktion die Stückkosten noch relativ hoch. Sie nehmen aber im Zeitablauf mit zunehmender Produktionsroutine ständig ab. Trotz ihrer prinzipiellen Ähnlichkeit unterscheiden sich die Funktionen in einem wesentlichen Punkt. Die Stückkostenfunktion stellt einen Zusammenhang zwischen der Kostenentwicklung und der jeweiligen Produktionsmenge her, während die Erfahrungskurve die Stückkostenentwicklung einer vorgegebenen Produktionsmenge zum Zeitablauf des Produktionsprozesses in Beziehung setzt.

30. Was ist mit „Lean Production“ gemeint?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Lean Production oder Lean Management beschreibt die zunehmende Tendenz zur Gruppenarbeit mit Delegation von Verantwortung und erweiterten Zuständigkeiten, flacher werdenden Organisationsstruktur, Konzentration auf Kernkompetenzen und -Anwendung von JIT- und TQM-Prinzipien. *TQM = Total Quality Management*
Die Besonderheit der „Lean Production“ ist hierbei vor allem in der Verminderung der Fertigungsstelle zu sehen. Durch die Auslagerung der Fertigung von immer umfangreicheren Bauteilen und Produktkomponenten auf die Zulieferer kann der Endfertiger seine Fertigungskomplexität erheblich reduzieren. Dieses „Outsourcing“ entlastet seine Fertigungskapazitäten, was insgesamt zu einer schnelleren und kostengünstigeren Produktion führt. Es steigen allerdings die Anforderungen an das Qualitätsmanagement.

31. Was versteht man unter „Outsourcing“? Welche Vorteile hat es im Rahmen der Just-in-time-Belieferung?
Lit.: Schmalen, Übungsbuch 1996

Lösung:
Im Rahmen der Just-in-time-Belieferung bedeutet Outsourcing die konsequente Verlagerung der Fertigung, Entwicklung und Konstruktion umfangreicher Baugruppen auf externe Lieferanten, die daneben auch die Koordination der vorgelegten Teillebensschaffung, die Vormontage sowie die Liefer- und Qualitätsverantwortung übernehmen. Die damit einhergehende Verminderung der Fertigungsstelle führt beim Endfertiger zu:
- einer Reduktion der Fertigungskomplexität und einer Entlastung der Engpässe in der Fertigungskapazität und
- der Möglichkeit, sich auf solche Aktivitäten in der Wertschöpfungskette zu beschränken, die seine Kernkompetenzen betreffen, was letztlich eine schnellere und kostengünstigere „schlanke“ Produktion ermöglicht.

Dieser Effekt wird noch verstärkt, wenn die Systemlieferanten bzw. deren Untertierlieferanten Tarifverträge mit niedrigeren Löhnen haben, in Niedriglohnländern ansässig sind oder mehrere Weiterverarbeiter beliefern, was - über die dann mögliche Massenfertigung - weitere Kostenvorteile mit sich bringt.

32. Im Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsprozess der Unternehmung

gilt:

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

a.) Der Wertschöpfungsprozess beruht ausschließlich auf dem realgüterbezogenen Produktionsprozess
ja / nein

b.) Beim Wertschöpfungsprozess werden aus Gütern höherer Ordnung (Inputgüter) Güter niedriger Ordnung (Outputgüter) hergestellt.
ja / nein

c.) Die Wertschöpfung ist eine interessenunabhängige Kennziffer für den Erfolg einer Unternehmung.
ja / nein

d.) Die zu verteilende Wertschöpfung umfasst auch die Ertragssteuern.
ja / nein

e.) Die zu verteilende Wertschöpfung umfasst auch Fremdkapitalzinsen.
ja / nein

Lösung:

c.) d.) e.) sind richtig

33. Erläutern Sie die beiden Hauptbedeutungen des Rationalprinzipals

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Hauptbedeutung des Rationalprinzipals besteht darin, dass ein Entscheidungssubjekt seine Handlungen nur aufgrund einer Verstandesbeobachteten Alternativenauswahl vornimmt (subjektive Bedeutung) und dass die Handlungen das logisch nachweisbar bestmögliche Verhalten des Subjekts im Hinblick auf seine verfolgten Ziele darstellen (objektive Bedeutung).

34. Erläutern Sie die wichtigsten Ursachen für das „beschränkt-rationale Verhalten“ von Entscheidungssträgern!

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die wichtigsten Ursachen für beschränkt-rationales Verhalten von Entscheidungssträgern sind:

- routinemäßiges Verhalten
- unvollständige Information
- irrational bedingtes Verhalten
- gesellschaftlich bedingtes Verhalten

35. Erläutern Sie die Hauptmerkmale des betriebswirtschaftlichen Kooperationsbegriffs!

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Hauptmerkmale des betriebswirtschaftlichen Kooperationsbegriffs sind:

1. Erhaltung der rechtlichen Selbstständigkeit:
 - o Erhaltung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit der Mitglieder
 - o typische Entscheidungsautonomie der Mitglieder als privatrechtliche Unternehmen muss gewahrt bleiben
 - o keine Änderung der Eigentumsverhältnisse bei den Mitgliedsunternehmen
 - o keine zentrale Leitungsstelle über den Mitgliederunternehmen
 - o Wiederauflösbarkeit des Zusammenschlusses (einseitige Kündigungsmöglichkeit)
3. Ereilwilligkeit der Zusammenarbeit
4. Delegation von Aufgaben
5. Rechtsgrundlage der Zusammenarbeit
Kooperation erfolgt häufig aufgrund einer gesellschaftsvertraglichen Abmachung oder im Rahmen von Austauschverträgen. Grundlegend ist, dass es sich um eine bewusst gemeinsam gestaltete Handlungsweise handelt (also auch ohne Vertragsabmachung, nur aufgrund eines abgestimmten Verhaltens möglich).
6. Zahl der Zusammenschlusspartner
7. Kooperation als Zusammenarbeit der Wenigen
7. Einhaltung des gesetzlichen Rahmens
8. Zusammenschlussziele, z.B. Wettbewerbsfähigkeit



36. Erläutern Sie die wichtigsten Grundformen der Kooperation!
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
 Die wichtigsten Grundformen der Kooperation sind:

- Metageschäft
 Die Beteiligten verpflichten sich, Geschäfte im eigenen Namen, aber für gemeinsame Rechnung abzuschließen.
- Konsortium
 Gesellschaftsrechtlicher Zusammenschluss, der nur vorübergehend zur Durchführung bestimmter Projekte vereinbart wird.
- Arbeitsgemeinschaft
 Konsortium zur Abwicklung von Großaufträgen im Bauwesen und Export.
- Interessengemeinschaft
 Horizontaler Zusammenschluss von Unternehmen auf vertraglicher Basis, wobei die Partner rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleiben (z.B. Gewinn-gemeinschaft).
- Gemeinschaftsunternehmen
 Zur Durchführung bestimmter neuer Aufgaben haben rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibende Partner eine eigene Unternehmung gegründet.

37. Wie lauten die Theorien X bzw. Y nach McGregor?
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Theorie X: der Durchschnittsmensch

1. hat angeborene Arbeitsscheu, versucht sich vor der Arbeit zu drücken,
2. muss kontrolliert und mit Strafe bedroht werden, um einen produktiven Beitrag zu leisten
3. er will geführt werden, vermeidet Verantwortung, hat wenig Ehrgeiz und strebt vor allem nach Sicherheit.

Theorie Y: der Durchschnittsmensch

1. sieht Arbeit als Quelle zur Zufriedenheit an,
2. kann sich Unternehmenszielen verpflichtet fühlen und ist zur Selbstkontrolle und Eigeninitiative bereit;
3. braucht Arbeitsanreize in Form der Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und Streben nach Selbstverwirklichung;
4. sucht unter geeigneten Bedingungen Selbstverantwortung;



5. wünscht, dass das vorhandene Urteilsvermögen und die Kreativität aktiviert werden.

38. Definieren sie den Begriff „Führung“
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die zielorientierte Beeinflussung der Verhaltensweisen der Einzelmitglieder sowie der Organisationsinhalte als Gesamtheit einer zweckorientierten Personenverbindung, die ihr Ziel durch gemeinschaftliches Handeln zu erreichen sucht, wird als Führung bezeichnet.

39. Die Unternehmensführung kann aus funktionaler sowie aus institutioneller Sicht verstanden werden.

a.) Wie lautet der funktionelle Aspekt der Führungstätigkeit?

b.) Was beinhaltet die institutionelle Seite der Unternehmensführung?
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

a.) Im funktionalen Sinne geht es um die Führungstätigkeit. Durch das Einwirken auf andere mit Hilfe entsprechender Maßnahmen, die für eine Zielerreichung geeignet sind.

b.) Die (institutionelle) Seite beschreibt die (Führungsinstanzen). Darunter sind die Führungsträger zu verstehen, die Führungstätigkeiten wahrnehmen.

40. Wie lassen sich die aus der betriebswirtschaftlichen Literatur hervorgegangenen Begriffsdefinitionen der Unternehmensführung klassifizieren?
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Betriebswirtschaftlich-pragmatische Führungsbegriffe, die die Steigerung der Arbeitsproduktivität auf der Grundlage ökonomischer Rationalitäten zum Inhalt haben;

Organisationstheoretisch-formale Führungsbegriffe, die sich vom kybernetischen Ansatz herleiten;

Soziologische Führungsbegriffe, die den funktionalen Aspekt im Rahmen von Gruppen betonen;

Psychologische Führungsbegriffe, die sich am klassischen Gedankengut Platons und Aristoteles orientieren.



41. Welche Führungsaufgaben lassen sich jeweils der oberen, mittleren und unteren Führungsebene zuordnen?

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Führungsaufgabe des obersten Leitungsorgans umfasst im wesentlichen strategische Aspekte im Sinne der perspektivischen Unternehmenspolitik.

Die wesentlichen Aufgaben der mittleren Führungsebene liegen in der Ableitung taktischer Maßnahmen aus der Strategie im Sinne einer mittelfristigen Konkretisierung des Betriebsprozesses. Die Führungsaufgaben der unteren Führungsebene liegen in der Ableitung operativer Maßnahmen aus der Taktik im Sinne einer kurzfristigen Realisierung der Betriebsprozesse.

42. Welches sind Kernfunktionen der Unternehmensführung?

- o Entscheiden / Delegieren
- o Kommunizieren / Organisieren
- o Planen / Entscheiden
- o Entscheiden / Kommunizieren
- o Ziele setzen / Delegieren

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Entscheiden / Kommunizieren

43. Was versteht man unter einem Entscheidungsproblem?

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Bei der Bestimmung des Entscheidungsproblems handelt es sich um eine genaue Beschreibung sowohl des Entscheidungsgegenstandes wie auch der Umweltsituation, unter der die Entscheidung zu fällen ist. Gegenstand von Entscheidungen können generell alle im Unternehmen erforderlichen Handlungen sein. Sie lassen sich in Führungs- und Ausführungshandlungen unterteilen.

44. Nennen Sie die wesentlichen Merkmale eines Zieles.

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Unter einem Ziel wird ein erstrebenswerter Zustand verstanden, der in der Zukunft liegt und dessen Eintritt von bestimmten Handlungen bzw. Unterlassungen abhängig ist, der also nicht automatisch eintritt.



45. Wie lauten die drei Kriterien für die Festlegung eines operativen Zieles?

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Zielinhalt, Zeitraumen und Erfüllungsgrad.

46. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Formal und Sachzielen.

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Formalziele, auch Nominalziele genannt, beschreiben unter welcher Leitmaxime der Betriebsprozess ablaufen soll. So ist in Unternehmen, die nach dem Erwerbswirtschaftlichen Prinzip geführt werden, das Streben nach Gewinn das dominierende Formalziel, das letztlich alle Handlungen bestimmt. Im Gegensatz dazu beinhalten die Sachziele materielle Inhalte, die geeignet sind, der Erfüllung der Formalziele zu dienen. Die Fertigung von Fahrrädern ist ein Sachziel, das zur Erreichung des Formalziels Gewinn führen kann.

47. Nach welchen Kategorien können Ziele gegliedert werden?

- Berechenbarkeit
- o Kosten
- o Erwartung
- Zeithorizonte
- Inhalte
- o Auswirkungen
- Funktionsbereiche
- o Sicherheit
- Bedeutung
- o Unternehmensphilosophie

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Berechenbarkeit, Zeithorizonte, Inhalte, Funktionsbereiche, Bedeutung

48. Beschreiben Sie das Wesen der Planung.

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Planung bedeutet den Versuch der gezielten Vorwegnahme zukünftiger Geschehnisse auf der Grundlage einer systematischen Vorgehensweise.



49. Im Rahmen der Planung stehen die Schaffung neuer, die Erhaltung vorhandener sowie die Nutzung realisierter Erfolgspotentiale im Mittelpunkt. Womit befasst sich die Strategische bzw. die operative Planung?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Im Mittelpunkt der strategischen Planung stehen die Erhaltung von vorhandenen sowie die Schaffung von neuen Erfolgspotentialen. Dagegen befasst sich die operative Planung mit der Nutzung der Potentiale in Form von Gewinn.

50. Kennzeichnen Sie das Wesen und die Bedeutung des Organisierens.

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Das Organisieren ist als Strukturierungsvorgang zu verstehen, der sich in formalen Regeln konkretisiert. Dabei ist darauf zu achten, dass die einzelnen Regelungen in sich sowie gegeneinander möglichst widerspruchsfrei, d.h. gegenseitig abgestimmt und damit integriert sind. Sie bilden dann als Teilsystem bzw. in ihrer Gesamtheit jeweils eine Ganzheit, die auf die Erfüllung der betrieblichen Teil bzw. Globalziele ausgerichtet ist. In Anlehnung an Kosiol kann daher die Organisation als "integrative Strukturierung von Ganzheiten" zur bestmöglichen Erfüllung der Betriebsziele verstanden werden. Insoweit hat der Begriff "Organisation" eine doppelte Bedeutung und beschreibt sowohl die Tätigkeit des Strukturierens wie ihr Ergebnis, die Struktur.

51. Welches ist die wesentliche Aufgabenstellung des Organisierens?

- Kontrollfunktionen
- Durchsetzungsfunktion
- Zielsicherungsfunktion
- Offenlegungsfunktion
- Steuerungsfunktion

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Durchsetzungsfunktion

52. Worin besteht der wesentliche Unterschied zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Die Aufbauorganisation bezieht sich auf die Gliederung des Unternehmens in Teileinheiten sowie deren Koordination. Dazu müssen Aufgabengebiete gebildet und auf Aufgabenträger zugeordnet sowie die Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern geregelt werden. Die Ablauforganisation bezieht sich auf die Gliederung des Be-

Organigramm

Arbeitsabläufe
Arbeitsprozesse in Teilprozesse sowie der Koordination. Dazu müssen der Vollzug der Arbeitsabläufe festgelegt, die räumlichen und zeitlichen Gesichtspunkte beachtet sowie die Verteilung auf die Aufgabenträger vorgenommen werden.

53. Worin sehen Sie den Unterschied zwischen einer Aufgabenanalyse und einer Aufgabensynthese?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Mit der Aufgabenanalyse wird jeweils eine Gesamtaufgabe gedanklich in Teilfunktionen aufgeteilt, die wiederrum weiter untergliedert werden können. Dieser Vorgang lässt sich solange fortsetzen, bis Aufgabenstellungen erreicht werden, die einem Aktionsträger ungeeignet zuzuordnen sind. Die Aufgabensynthese zielt auf die Vereinigung von Teilaufgaben in Aktionseinheiten und deren Verknüpfung zu übergeordneten Teil- und Gesamtsystemen.

54. Welche der folgenden Darstellungsformen verwendet die Aufbauorganisation bzw. die Ablauforganisation?

	Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Stellenbeschreibung		
Arbeitsablaufverzeichnisse		
Funktionendiagramm		
Arbeitsablaufschaubilder		
Organigramm		

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

	Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Stellenbeschreibung	X	
Arbeitsablaufverzeichnisse		X
Funktionendiagramm	X	
Arbeitsablaufschaubilder		X
Organigramm	X	



55. Beschreiben Sie das Wesen und die Bedeutung des Motivierens.
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Das Motivieren lässt sich als eine Führungsaufgabe verstehen, bei der es darum geht, in Menschen, die sich auf einer bestimmten Ebene ihrer Bedürfnisstruktur bewegen, latente Anreize zu wecken oder originäre Anreize zu schaffen, um sie zu einem außergewöhnlichen, zielorientierten Verhalten zu veranlassen.

56. Worin liegt die grundlegende Aufgabenstellung des Motivierens?
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Die wesentliche Aufgabenstellung des Motivierens liegt in der Funktion der Verhaltensbeeinflussung. Aus der Sicht der modernen Unternehmensführung dient die Motivation letztlich dazu, unter Beachtung der jeweiligen individuellen Voraussetzungen bei den einzelnen Mitarbeitern eine positive Bereitschaft zur Mitwirkung bei der Zielerfüllung des Unternehmens zu wecken.

57. Welche Merkmale kennzeichnen ein motiviertes Verhalten?

- ✗ Auffällige Betriebsamkeit
 - ✗ Emotionale Berührtheit
 - Rationale Durchdringung
 - Anspruchsvolle Zielfestlegung
 - ♯ Veränderungen in Intensität und Dauer
 - Veränderungen in der individuellen Leistungskapazität
 - Realistische Selbsteinschätzung
 - Strukturierte Vorgehensweise
 - ♯ Konsequente inhaltliche Ausrichtung
- Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

- Lösung:
- Auffällige Betriebsamkeit
 - Emotionale Berührtheit
 - Veränderungen in Intensität und Dauer
 - Konsequente inhaltliche Ausrichtung

58. Stellen Sie die Grundgedanken des Bedürfnistheoretischen und des anreizorientierten Ansatzes zur Begründung der Motivation dar.
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Bedürfnistheoretischer Ansatz: Die im Menschen selbst angelegten Bedürfnisse sind der Anlass für die Motivation. Sie stehen als Antriebskräfte in einem ständigen Ringen miteinander. Vom Ausgang des Kampfes hängt es jeweils ab, in welchem Umfang der Mensch in einer bestimmten Situation motiviert ist.
Anreizorientierter Ansatz: Der Mensch lebt in einer gestaltbaren Umwelt, deren vielfältige Reize von außen stimulierend auf ihn einwirken. Grundsätzlich strebt jedes Individuum danach, die Lust zu steigern und Unlust zu mindern. Um dies zu erreichen, können sowohl Handlungs-Ergebnis-Erwartungen wie Ergebnis-Folge-Erwartungen als Motive auftreten

59. Nennen Sie die jeweilige Bedürfnisklasse, der sich die folgenden Beispiele zuordnen lassen und gliedern Sie diese hierarchisch gemäß der Bedürfnispyramide von Maslow.
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

- Lösung:
- Selbstentfaltung- / Selbstverwirklichungsbedürfnis: (7) und (10)
 - Egobedürfnis: (6) und (9)
 - Soziale Bedürfnisse: (2) und (5)
 - Sicherheitsbedürfnisse: (1) und (8)
 - Physiologische Bedürfnisse: (3) und (4)

60. Welche der folgenden Behauptungen treffen auf das Modell der Bedürfnispyramide nach Maslow zu?

- Die Bedürfnisklassen müssen nacheinander befriedigt werden. ✓
- Es können Bedürfnisklassen übersprungen werden. ✓
- Erst wenn eine Bedürfnisklasse absolut befriedigt ist, geht der Mensch zur nächsten Bedürfnisklasse über. ✓
- Eine übermäßige Befriedigung führt zum schnelleren Übergang zur nächsten Bedürfnisklasse. ✓
- Bleibt die Bedürfnisbefriedigung auf der nächst höheren Stufe versagt, so verhardt der Mensch auf einer Motivationsebene. ✓
- Eine ungenügende Befriedigung auf einer Bedürfnisstufe führt zur Trägheit. ✓
- Eine ungenügende Befriedigung auf einer Bedürfnisstufe führt zur Frustration. ✓



Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

- Die Bedürfnisklassen müssen nacheinander befriedigt werden
- Bleibt die Bedürfnisbefriedigung auf der nächst höheren Stufe versagt, so verharret der Mensch auf einer Motivationssebene
- Eine ungenügende Befriedigung auf einer Bedürfnisstufe führt zur Frustration

61. Wie lauten die drei Phasen des Personalentwicklungsprozesses?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Aufstellung eines Entwicklungsziels;
Suche nach Entwicklungsalternativen;
Durchführung der Entwicklungsentscheidung.

62. Was verstehen Sie unter dem „Peter-Prinzip“?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Das „Peter-Prinzip“ beschreibt die Entwicklungsgrenzen eines Mitarbeiters. Die Überbeförderung führt in der Regel zu einem erhöhten Kräfteverschleiß und in der Folge zum Leistungsabfall und Resignation.

63. Was verstehen Sie unter dem Begriff Führungssystem?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Unter dem Begriff Führungssystem sollen alle Techniken, Methoden, Verfahren und Modelle zusammengefasst werden, die entwickelt wurden, um die komplexe Funktion der Unternehmensführung als Teilaufgaben bzw. umfassend zu erfüllen. Dabei handelt es sich um die Problemlösungstechniken, die Managementsysteme sowie die Führungsmodelle.

64. Was verstehen Sie unter dem Begriff Managementsysteme?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Managementsysteme dienen der Realisierung derivativer Führungsaufgaben. Sie stellen methodische Empfehlungen für die Gestaltung von Teilsystemen und die Steuerung von Teilprozessen im Rahmen der Unternehmensführung dar. Das Schwergewicht der auch als „Management-by-Prinzipien“ bezeichneten Verfahren liegt im Bereich der sachrationalen Führungsfunktionen.



65. Zählen Sie die wichtigsten Management-by-Prinzipien auf.
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Management by Exception, Management by Communication, Management by Planning, Management by Organization, Management by Controlling, Management by Objectives, Delegation, Motivation, Information, Results

66. Auf welchem Tatbestand beruht die Anwendung des Managementsystems „Management-by-Exception“ und welche Voraussetzungen müssen für das Funktionieren dieses Systems erfüllt sein?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Anwendung des Managementsystems „Management by Exception“ beruht auf dem Tatbestand, dass die jeweils höhere Hierarchieebene über alle Entscheidungen der Aktionseinheiten zu informieren ist. Wesentliche Voraussetzungen für das Funktionieren sind klar abgegrenzte Aufgaben und Entscheidungsbereiche, eindeutige Definitionen der Ausnahmefälle und entsprechende Regeln des Informationsablaufes.

67. Das Managementsystem „Management by Communication“ dient der Verbindung der Aktionsträger einzelner Aktionsbereiche. Welche Gestaltungskriterien müssen beim Aufbau und der Einführung dieses Systems unbedingt beachtet werden, und was steht im Mittelpunkt der Anwendung dieses Systems?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die wesentlichen Gestaltungskriterien beim Aufbau dieses Managementsystems sind die Stabilität und Elastizität. Im Mittelpunkt steht die Gewinnung, Verarbeitung und Übertragung von Nachrichten und Information durch technische Hilfsmittel.

68. Nennen Sie die wichtigsten Gestaltungskriterien bei der Durchführung einer integrierten Unternehmensgesamtplanung.
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

- Die wichtigsten Gestaltungskriterien der Planung sind:
- größtmögliche Elastizität; ständige Anpassungsfähigkeit an veränderte Ausgangsbedingungen;
 - ausreichende Genauigkeit und Vollständigkeit; Vermeidung einer Über- bzw. Unterplanung;
 - Kontinuität; Planung als Daueraufgabe und nicht als einmaliger Vorgang;
 - Wirtschaftlichkeit; Planung nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur best-



- möglichen Erreichung der Unternehmensziele;
- System der rollenden Planung; am Ende eines Planjahres wird nicht die ganze Planung neu erstellt; vielmehr scheidet nur das abgelaufene Jahr aus und an das bisher letzte Jahr im Planungshorizont wird ein weiteres Planjahr angehängt; die verbleibenden Planjahre werden, soweit erforderlich, einer Überarbeitung unterzogen.

69. Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung kommen der Potentialanalyse sowie der Portfolio-Konzeption wesentliche Bedeutung zu. Erläutern Sie kurz die wesentlichen Merkmale dieser beiden strategischen Instrumente.
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Potentialanalyse soll die zukünftigen Erfolgspotentiale eines Unternehmens aufdecken. Dazu sind zunächst die in der Vergangenheit erzielten Erfolge und Misserfolge zu erfassen sowie danach die zukünftigen internen und externen Stärken und Schwächen aufzusuchen. Im weiteren Verlauf werden nur noch die absehbaren Stärken des Unternehmens verfolgt. Dazu wird die Potentialanalyse durchgeführt, um die wichtigsten zukünftigen Gewinnchancen offen zu legen. Diese konkretisieren sich in Erfolgsfaktoren wie z.B. Marktanteilen, Investitionsintensität, Innovationskraft usw. Als Schlüsselgrößen müssen diese zur Sichtbarmachung der Potentiale bewertet werden.

Die Portfolio-Konzeption wurde ursprünglich im Bankwesen zum erfolgreichen Aufbau von Wertpapierdepots entwickelt. Dazu müssen verschiedene Vermögenswerte so kombiniert werden, dass ein gegebenes Kapital (Portefeuille) bei vertretbarem Risiko eine angemessene Rendite erbringt. Bei einer Übertragung dieses Gestaltungsansatzes auf ein Unternehmen ändern sich lediglich die Elemente des Portfolios. Die Wertpapiere bzw. Vermögenswerte werden ersetzt durch die Geschäftsfelder im Sinne zukünftiger Problemstellungen bzw. Produkte. Die Zielformulierung lautet dann, jeweils eine solche Kombination von Geschäftsfeldereinheiten bzw. Produkten zusammenzustellen, mit deren Hilfe die strategischen Ziele des Unternehmens bei einem gegebenen Risiko bestmöglich erreicht werden können.

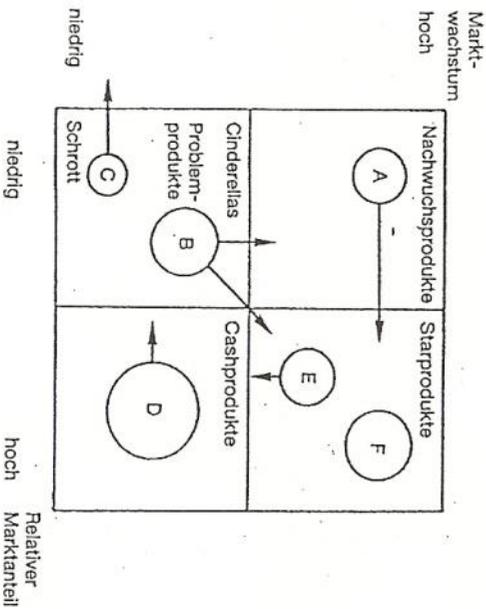
70. Erstellen Sie ein Vier-Felder-Portfolio mit einer Achsenlänge von 10 cm und kennzeichnen Sie die jeweiligen Achsen sowie die Felder. Nehmen Sie eine Bewertung sowie Positionierung der Produktgruppen A, B, C, D, E, F vor, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

Produktgruppen:	A	B	C	D	E	F
Allgemeines Marktwachstum (%)	+20	+4	-10	+1	+10	+25
Eigener Marktanteil (%)	2	8	6	18	11	20
Marktanteil des stärksten Konkurrenten (%)	20	10	13	11	8	10
Anteil der Produktgruppe am Gesamtumsatz (%)	13	19	11	25	14	18



Die Steigerung des Bruttosozialprodukts wird mit 5% angenommen; der Gesamtumsatz soll durch einen Gesamtdurchmesser von 10 cm gekennzeichnet werden. Welche strategischen Stoßrichtungen und Handlungsempfehlungen würden Sie für die einzelnen Produktgruppen empfehlen?
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:



- A: Wachstumsstrategie, Offensive
- B: Haltestrategie, Investition
- C: Schrumpflungsstrategie, Desinvestition
- D: Haltestrategie, Abschöpfung
- E: Haltestrategie, Investition
- F: Haltestrategie, Investition

71. Worin sehen Sie die wesentlichen Verbesserungen des Neun-Felder-Portfolios gegenüber dem Vier-Felder-Portfolio.
 Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

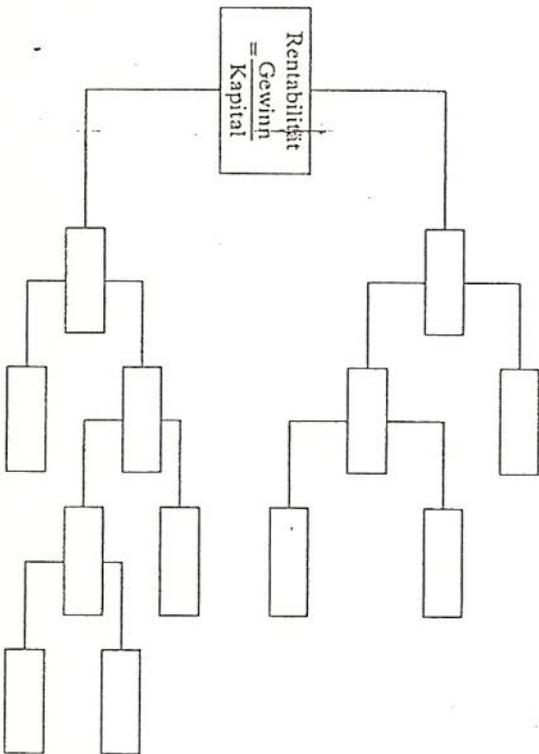
Lösung:

Die Faktoren Marktattraktivität bzw. Wettbewerbsvorteile werden jeweils durch ein Bündel von Erfolgspotentialen bestimmt und stellen damit mehrdimensionale Größen

dar. Die bei den Achsen erfahren eine feinere Untergliederung. Damit ist eine differenziertere Zuordnung der SGE mit spezifischerer Entwicklung von Strategien möglich.

72. Im Rahmen der praktizierten Führungsmodelle kommt den Unternehmenszielen (Objectives) eine besondere Bedeutung zu.

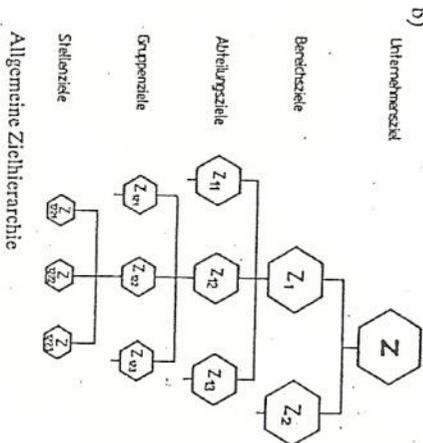
- Worin sehen Sie die besonderen Vorteile einer Zielvereinbarung gegenüber einer Zielvorgabe?
- Zeigen Sie die Grundstruktur einer Zielhierarchie auf.
- Vervollständigen Sie das nachfolgende Schema eines praxisrelevanten Zielsystems.



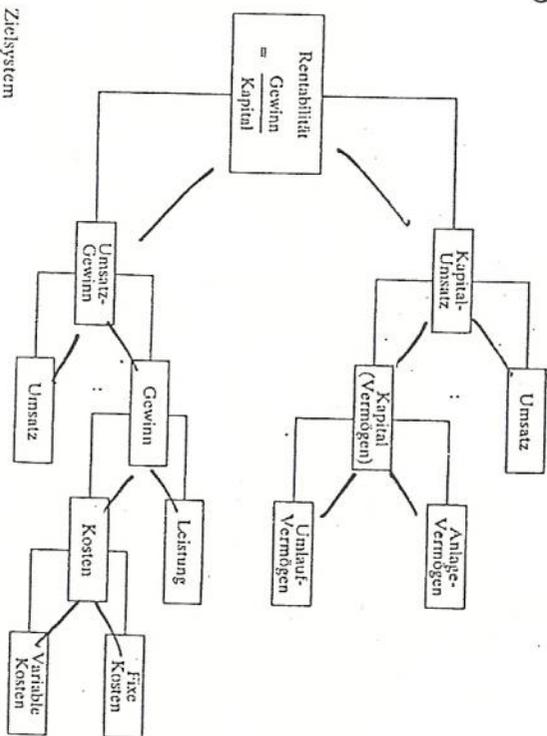
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

- Die Vereinbarung der Ziele durch Beteiligung der Mitarbeiter, die für die Zielerreichung verantwortlich sind, wirkt motivierend auf die Leistungsbereitschaft und das Verantwortungsbewusstsein und führt zu einer stärkeren Identifikation mit den Unternehmenszielen.



c)



Zielsystem



73. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Führungsstil“?
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Führungsstile beschreiben die Art und Weise der Ausübung der Führungsfunktionen und werden durch das Verhalten der Führungskräfte zum Ausdruck gebracht.

74. Durch welche drei Gestaltungsfelder wird ein Führungsstil grundsätzlich bestimmt?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Als wesentliche Gestaltungsfelder eines Führungsstils gelten der Führungsinhalt, der Führungsumfang und die Führungsorganisation.

75. Worin sehen Sie die charakteristischen Unterschiede zwischen den traditionellen und den modernen Führungsstilen?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Die traditionellen Führungsstile sind durch eine imperative, d.h. befehlende Willensdurchsetzung gekennzeichnet, die auf der Grundlage einer einseitigen Willensbildung und Willenssicherung durch die Führungskraft erfolgt. Es handelt sich generell um singuläre Führungsformen, d.h. die Führung wird durch eine Person gegenüber mehreren Geführten wahrgenommen.
Die modernen Führungsstile zeichnen sich durch eine konsultative, d.h. beratende Willensdurchsetzung auf der Grundlage einer mehrseitigen Willensbildung und Willenssicherung zwischen Führungskraft und Geführten aus. Durch die Einbeziehung mehrerer Personen erfährt die Führung eine Pluralisierung.

76. Der grundlegende Unterschied der einzelnen Führungsstile lässt sich jeweils durch ein pointiertes Leitbild charakterisieren.

a.) nennen Sie die sechs bekanntesten Führungsstile
b.) Ordnen Sie die nachfolgenden Leitbilder jeweils einem Führungsstil zu.

1. Diktator - Untertan:
2. Vater – Kinder:
3. Berater – Mitarbeiter:
4. Führer – Gefolgsleute:
5. Erster unter Gleichen:
6. Bürokrat – Vervaltete:

Lösung:

- a)
- Patriarchischer Führungsstil,
 - Charismatischer Führungsstil,
 - Autokratischer Führungsstil,
 - Bürokratischer Führungsstil,
 - Kooperativer Führungsstil,
 - Team-Führungsstil:

b)

1. Diktator-Untertan: Autokratischer Führungsstil
2. Vater-Kinder: Patriarchischer Führungsstil
3. Berater-Mitarbeiter: Kooperativer Führungsstil
4. Führer-Gefolgsleute: Charismatischer Führungsstil
5. Erster unter Gleichen: Team-Führungsstil
6. Bürokrat-Vervaltete: Bürokratischer Führungsstil

77. Welches ist die Hauptaufgabe der Unternehmensführung

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Den Hauptengpass eines Unternehmens zu beseitigen oder zu erweitern.

78. Worin sehen Sie den Hauptunterschied zwischen der „Führung von Innen“ und „Führung von außen“?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Führung von innen:
Der Hauptengpass liegt innerhalb des Unternehmens, z.B. in der Fertigung.
Führung von außen:
Der Markt wird zum Hauptengpass des Unternehmens

79. Welche Zusammenhänge bestehen Ihrer Meinung nach zwischen Führungsprinzip und der Aufbauorganisation?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Jeder Engpass bedarf zu seiner Beseitigung einer speziell darauf ausgerichteten Aufbauorganisation.



80. Welche Probleme bestehen bei der „Führung von außen“ und der „Stab-Linien-Organisation“?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Führung von außen bedeutet, dass der Hauptengpass außerhalb des Unternehmens liegt.

Die Stab-Linien-Organisation ist aber auf einen Engpass innerhalb des Unternehmens ausgerichtet.

81. Wodurch unterscheidet sich die Division-Organisation von der herkömmlichen Stab-Linien-Organisation?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Gliederung des Unternehmens nach Marktsegmenten. Aus einem Mehrproduktunternehmen werden gewissermaßen mehrere Einproduktunternehmen.

82. Was verstehen Sie unter einem Profit-Center?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Division als eine am Markt selbstständig operierende Einheit trägt dem Gesamtunternehmen gegenüber die Verantwortung für eine vorgegebene Gewinngröße.

83. Welche grundlegenden Besonderheiten weist die Matrix-Organisation auf?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Das Einliniensystem der Kompetenzen wird aufgespalten in zwei Kompetenzstränge. Was beispielsweise gefertigt wird entscheidet der Produktverantwortliche, wie und wann gefertigt wird, der Fertigungsleiter.

84. Für welche Art der Planung ist die Gap-Planung geeignet?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Für die strategische Planung.

85. Wodurch unterscheiden sich Entscheidungssituationen unter Risiko und Ungewissheit?



Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Durch die verfügbaren Informationen. Bei einer Risikosituation sind zumindest so viele Informationen verfügbar, dass die möglichen Ergebnisse und deren Eintrittswahrscheinlichkeit vorhergesagt werden können. Bei Entscheidungen unter Ungewissheit ist der Informationsstand so, dass lediglich die möglichen Ergebnisse aber keine Eintrittswahrscheinlichkeiten angegeben werden können.

86. Welche Bedeutung hat der Produktlebenszyklus für die Produktpolitik?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Verkürzung der Produktlebensdauer zwingt zur Neuentwicklung von Produkten in immer kürzeren Zeitabständen. Sie wird zur strategischen Aufgabe der Produktpolitik.

87. Worin besteht der Unterschied zwischen Diversifikationsformen und -methoden?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Diversifikationsformen geben die Entwicklungsrichtung an (horizontal, vertikal, lateral), in die der Prozess verläuft. Diversifikationsmethoden sind die Instrumente der Diversifikation. Sie beantworten die Frage des „Wie“.

88. Ist es richtig zu behaupten: alles was mit Personalwesen zu tun hat, spielt sich in der Personalabteilung ab? (Begründung!)

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Nein.

Fragen des Personalwesens spielen sich in allen Abteilungen ab. Z.B. betreffen sie das Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, die Personalbeurteilung, die mitarbeiterbezogene Verteilung der Aufgaben, die Mitarbeiterförderung, das Erstellen von Zeugnissen. Wenn erforderlich, wird die Personalabteilung in diesen Fällen beratend und unterstützend tätig werden.

89. Erläutern Sie, in welcher Weise die Personalabteilung für andere Abteilungen eine unterstützende Funktion übernehmen kann.



Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Personalabteilung hat sowohl Linienfunktionen wie Stabfunktionen. Zu den Stabfunktionen gehört die Unterstützung anderer Abteilungen. Diese bezieht sich in erster Linie auf Schwierigkeiten der Vorgesetzten bei der Mitarbeiterführung. So können z.B. bei der Mitarbeiterbeurteilung Schwierigkeiten auftreten. Die richtige Bewertung der Leistungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten, die konsequente und systematische Führung des anschließenden Beurteilungsgesprächs bedürfen häufig einer Unterstützung des Vorgesetzten durch entsprechend geschulte Mitarbeiter der Personalabteilung. Auch bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, bei der Einarbeitung, Fragen der Aufgabendelegation, sowie der Formulierung von Zeugnissen ist es für die Vorgesetzten oft ratsam, Spezialisten der Personalabteilung heranzuziehen.

90. Unterjob-sharing versteht man:

- Der Vorgesetzte delegiert an seine Mitarbeiter bestimmte Teilaufgaben.
 - Zwei Mitarbeiter arbeiten zur Bewältigung einer schwierigen Aufgabe ständig zusammen.
 - Ein Vollzeitarbeitsplatz und dessen Aufgabenerledigung wird auf zwei Arbeitnehmer verteilt.
 - Ein Mitarbeiter, der mit seinen Aufgaben gelegentlich nicht ausgelastet ist, hilft an einem anderen Arbeitsplatz aus.
- Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Richtig ist c.

91. Jedes Unternehmen stellt ein wirtschaftliches und ein soziales Gebilde dar.

- Erfäutern Sie diese Tatsache aus der Sicht des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Bedürfnisse und Erwartungen.
- Erfäutern Sie diese Aussage aus der Sicht des Unternehmens

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

- Die Bedürfnisse des Menschen sind zunächst Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse. Die Grundbedürfnisse beziehen sich auf Nahrung, Kleidung, Wohnung. Die Sicherheitsbedürfnisse auf Schutz im Falle von Krankheit und Invaliddität. Sowohl die Grundbedürfnisse wie die Sicherheitsbedürfnisse sind finanziell abdeckbar. Deshalb ist der Mitarbeiter bestrebt, über ein gutes Einkommen eine möglichst optimale Befriedigung dieser Bedürfnisse zu erreichen. Darüber hinaus gibt es auch außermaterielle Bedürfnisse. Diese zielen



auf Kontakt, Anerkennung, Selbständigkeit, Selbstentfaltung. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter eine Arbeit sucht, die diesen Bedürfnissen entgegenkommt. Die Arbeit hat für ihn nicht mehr alleine den Zweck, Geld zu verdienen, sondern er strebt eine Tätigkeit an, die ihm letztendes Spaß bereitet. Dazu gehört auch der entscheidende Vorgesetzte, der nicht einen großen Abstand zum Mitarbeiter hält, sondern dessen erstes Bestreben es ist, seine Mitarbeiter in den Betrieb zu integrieren und ihre Motivation durch möglichst viel Selbständigkeit zu fördern.

- Für das Unternehmen bedeuten die wirtschaftlichen Erwartungen des Mitarbeiters zuerst einmal Kosten. Die Bundesrepublik Deutschland steht hinsichtlich der Lohn- u. Lohnnebenkosten an der Spitze der wichtigen Industrieländer. Jedes Unternehmen ist deshalb gezwungen, auf eine entsprechend hohe Produktivität der Arbeit zu achten. Dies wird einmal durch eine hohe Ausstattung des Mitarbeiters mit Kapital erreicht, so dass im Durchschnitt in der Bundesrepublik für einen Arbeitsplatz Investitionen in der Höhe von etwa 200000,- DM erforderlich sind, andererseits ist auch ein hoher Stand der Bildung der Mitarbeiter notwendig, der den Einsatz dieser hochwertigen Technik erst ermöglicht. Infolgedessen müssen die Unternehmen bereit sein, für die Weiterbildung der Mitarbeiter hohe Aufwendungen zu machen. Insbesondere aber hat sich das duale Ausbildungssystem, das es nur in der Bundesrepublik Deutschland gibt, hervorragend bewährt.

92. Etwa 80% der Betriebe arbeiten heute mit Stellenbeschreibungen.

- Was ist Inhalt einer Stellenbeschreibung?
- Welche Ziele verfolgt die Stellenbeschreibung?
- Auf welche Weise wird die Stellenbeschreibung erstellt?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

- Inhalt der Stellenbeschreibung: Bezeichnung der Stelle, gegebenenfalls Titel, Ziele der Stelle, Aufgaben im einzelnen, Kompetenzen, aktive und passive Stellvertretung.

- Ziele der Stellenbeschreibung:

Klarheit der Aufgabenverteilung, exakte Kompetenzabgrenzung, Verdeutlichung der Verantwortlichkeiten, Klärung der Stellvertretung.

- Erstellung der Stellenbeschreibung:

Es wird ein Sollzustand der Organisation erarbeitet, d.h. eine Verteilung der Aufgaben, wie sie in optimaler Weise geordnet sein sollte. Diesem Sollzustand wird der Istzustand gegenübergestellt. Dies geschieht mit Hilfe eines Fragebogens, der von den Mitarbeitern auszufüllen ist. Hierin geben sie an, welche Aufgaben sie zu bearbeiten haben, welche Kompetenzen sie besitzen und wie die Stellvertretung geregelt ist.



Des weiteren muss dann versucht werden, den Istzustand möglichst an den Sollzustand heranzubringen. Das bedeutet vor allem, dass die Stellenbeschreibung nicht personenbezogen sein sollte, d.h. die Aufgaben einer Stelle sollten nicht auf eine bestimmte Person zugeschnitten sein. Der Wechsel des Inhabers der Stelle darf nicht bedeuten, dass nun neue Stellenbeschreibungen zu erarbeiten sind. Wichtig ist auch, dass die Stellenbeschreibungen aktuell sind, d.h. sie müssen etwa in einem zweijährigen Rhythmus überarbeitet werden.

93. a) Erklären Sie den Unterschied zwischen Geldakkord und Zeittakkord.
 b) Nehmen Sie zur Frage Stellung, ob es besser ist, den Arbeiter nach Stücklohn oder nach Zeitlohn zu entlohnen.

c) Erklären Sie den Prämienlohn.

Lit.: Bestmann, Preisföler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

a) Sowohl beim Geldakkord wie beim Zeittakkord ist nicht die Arbeitszeit die Grundlage für die Bezahlung, sondern die produzierte Menge. Der Unterschied liegt in der Vorgehensweise bei der Berechnung des Lohnes.

Beim Geldakkord wird ein Geldbetrag pro Leistungseinheit, der Akkordsatz, vorgegeben. Der Lohn errechnet sich dann durch Multiplikation der hergestellten Stückzahl mit dem Akkordsatz.

Beim Zeittakkord wird dagegen von Vorgabeminuten ausgegangen, die dem Arbeiter für jedes produzierte Stück gutgeschrieben werden.

Dadurch ergibt sich für die Berechnung folgende Formel:

Produzierte Stückzahl x Vorgabezeit pro Stück x Minutenfaktor = Entlohnung
 Dabei ergibt sich der Minutenfaktor, indem man den Akkordrichtsatz durch 60 dividiert.

Der Akkordrichtsatz wiederum wird gebildet aus dem Stundenlohn plus einem Akkordzuschlag, der zwischen 10 und 20% liegt.

b) Vom menschlichen Standpunkt her ist der Zeitlohn sicher vorzuziehen. Die Akkordarbeit bringt den Menschen in die Nähe einer Maschine. Andererseits gibt es viele Arbeiter, die im Akkord arbeiten möchten, weil sie dabei mehr verdienen können.

Für das Unternehmen stellt sich die Frage nach der Qualität. Bei Akkordarbeit besteht immer die Gefahr, dass die Qualität darunter leidet. Deshalb wird man sehr sorgfältig prüfen müssen, welche Arbeiten im Akkord vergeben werden können.

Wenn der Wunsch der Mitarbeiter groß ist, im Akkord zu arbeiten, wird man dort, wo die Qualität der Produkte gesichert ist, die Akkordarbeit auch einsetzen.

Dennoch wäre zu überlegen, ob nicht ein Prämienlohn vorzuziehen wäre. Auch ist zu erwarten, dass der Einsatz von Robotern die Akkordarbeit weiter zurückdrängen wird.

c) Beim Prämienlohn wird neben dem vereinbarten Grundlohn ein zusätzliches Entgelt für Mehrleistungen des Arbeitnehmers bezahlt. Es wird von einer bestimmten Menge ab eine Prämie pro Stück ausgeschrieben, die zum Zeitlohn hinzuaddiert wird.



Der Prämienlohn ersetzt in diesem Falle den Akkordlohn.
 Es gibt aber auch den Prämienlohn innerhalb eines Akkordsystems. Man gibt dann außer dem Akkordlohn noch Prämien für den Fall, dass der Ausschuss eine bestimmte Menge unterschreitet. Außerdem kann man Prämien bei Einhaltung bestimmter Termine, Sparsamkeit im Umgang mit Werkzeugen und Material oder bei verringerten Unfallzahlen ausgeben.

94. Die Erfolgsbeteiligung tritt in der letzten Zeit auch bei Tarifverhandlungen stärker hervor.

a) Welche Ziele werden aus betrieblicher Sicht dabei verfolgt?

b) Stellen Sie den Unterschied zwischen der Wertschöpfungsbeteiligung und der Umsatzbeteiligung dar.

c) Stellen Sie den Unterschied zwischen der Dividendensummenbeteiligung und der Substanzgewinnbeteiligung dar.

d) Nehmen Sie zur Frage Stellung, wie der berechnete Personenkreis abgegrenzt werden sollte

Lit.: Bestmann, Preisföler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

a) Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer bringt nicht nur eine breitere Streuung des Eigentums an den Produktionsmitteln mit sich, es werden auch betriebliche Ziele dabei verfolgt wie:

- Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb
- festere Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb und damit geringere Fluktuation
- Stärkung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, weil die Verbindung zwischen Unternehmenserfolg und eigenem Erfolg besser hergestellt ist
- Förderung der Einsicht und des Verständnisses der Mitarbeiter für betriebliche Notwendigkeiten
- Vorteile bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter

b) Die Summe aller Wertschöpfungen in einer Volkswirtschaft ergibt das Sozialprodukt. Die Wertschöpfung eines Betriebes wird ermittelt, indem vom Umsatz des Betriebs die Vorleistungen anderer Betriebe abgezogen werden. Davon wird dann prozentual die Wertschöpfungsbeteiligung errechnet. Bei dieser Form der Erfolgsbeteiligung wird die Leistung des Unternehmens auf dem Markt gebührend berücksichtigt, es wird also nicht nur die produzierte Menge herangezogen. Diese Methode erfasst vielmehr die Produktionsleistung im Unternehmen und gleichzeitig auch den Absatzserfolg.

Die Umsatzbeteiligung stellt dagegen nur auf den Verkaufserfolg ab. Sie eignet sich deshalb besonders für Unternehmen, wo die Vorleistungen anderer Betriebe eine untergeordnete Rolle spielen. Dies gilt z.B. für Banken und Versicherungen und andere Dienstleistungsunternehmen.

Bei der Berechnung wird in der Regel eine Sollzahl festgelegt. Wird dieses Soll, z.B.



ein Umsatz von 50 Millionen um 10%, also 5 Millionen überschritten, so wird aus den 5 Millionen eine prozentuale Erfolgsbeteiligung an die Belegschaft ausgeschüttet.

c) Bei der Dividendensummen-Beteiligung wird die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer aus der Dividende berechnet, die an die Aktionäre ausgeschüttet wird. Die Beteiligung der Mitarbeiter beträgt einen bestimmten Prozentsatz der gesamten an die Aktionäre ausgeschütteten Dividende. Die Erfolgsbeteiligung der Belegschaft steigt damit proportional mit dem Grundkapital und der Dividende. Sie ist somit unabhängig von der Höhe der Lohn- und Gehaltssumme. Das bedeutet, dass der Anteil des einzelnen Mitarbeiters um so geringer ausfällt, je größer die Belegschaft ist. Dadurch entsteht ein gewisser Anreiz, die Belegschaftsgröße möglichst niedrig zu halten.

Der Substanzgewinnbeteiligung liegt die Überlegung zugrunde, die Arbeitnehmer im Betrieb zu Mitunternehmern zu machen. Bemessungsgrundlage ist hier neben dem ausgewiesenen Bilanzgewinn die Substanzveränderung des Eigenkapitals im Vergleich zum Vorjahr. Der Arbeitnehmer sammelt auf diese Weise Vermögen im Betrieb an. Auf das angesammelte Vermögen erhält er jedes Jahr eine Dividende. Bei seinem Ausscheiden aus dem Betrieb kann er über das Vermögen sogleich verfügen.

95. Für die Personalbeschaffung gibt es zwei Wege: Besetzung der Stelle über den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt oder Anwerbung neuer Mitarbeiter von außen.

- Erläutern Sie die Vor- und Nachteile dieser beiden Möglichkeiten.
- Nennen Sie die Punkte, die eine Stellenausschreibung beinhalten sollte.
- Beurteilen Sie die Einschaltung eines Personalberaters oder eines Assessmentscenters

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

a) Vorteile der innerbetrieblichen Besetzung einer Stelle sind:

Es werden Kosten gespart; die Mitarbeiter werden zur Leistung motiviert, weil sie sehen, dass sie auch im eigenen Betrieb vorwärts kommen können; die Bewerber für die zu besetzende Stelle sind aufgrund ihrer Tätigkeit im Betrieb gut bekannt, d.h. man hat ein besseres Bild über ihre Fähigkeiten, als dies bei externen Bewerbern der Fall ist; die innerbetrieblichen Bewerber kennen ihrerseits den Betrieb besser als ein Bewerber von außen.

Nachteile der internen Besetzung:

Missgunst anderer Mitarbeiter, die sich ebenfalls Chancen ausgerechnet haben. Zurückliegende Fehler des Bewerbers sind anderen bekannt und werden ihm nach wie vor nachgetragen; wenn Positionen nur aus den eigenen Reihen besetzt werden, kommt es leicht zu einer Art Beamtenmentalität, also der Einstellung, dass man mit einem guten Sitzfleisch schon weiter kommen kann.

Vorteile der externen Besetzung:

Der Bewerber bringt Erfahrungen aus einem anderen Betrieb in das Unternehmen ein; er ist den anderen Mitarbeitern nicht bekannt und damit unbelastet. Nachteile der Besetzung von außen:



Hohe Kosten der Bewerbersuche und -auswahl; der Bewerber kennt die besonderen Umstände im Unternehmen noch nicht und benötigt deshalb eine längere Einarbeitungszeit; die eigenen Mitarbeiter sagen, dass man den Betrieb verlassen muss, wenn man etwas werden will, wenn zu oft Bewerber von außen für Führungsaufgaben eingestellt werden.

b) Eine Stellenausschreibung sollte folgende Punkte beinhalten:

- notwendige Informationen über das Unternehmen, z.B. Branche, Standort, Größe, Mitarbeiterzahl
- Angaben über die zu besetzende Stelle, z.B. Gründe für die Stellenvakanz, Aufgabenbereich, Kompetenzen, Status
- Entwicklungsmöglichkeiten für den Bewerber, z.B. die in absehbarer Zeit erreichbare höhere Position, die auf längere Sicht mögliche Karriere
- Angaben zu den Anforderungen, die vom Unternehmen in fachlicher und persönlicher Hinsicht an den Bewerber gestellt werden
- Leistungen des Unternehmens hinsichtlich Gehalt, Erfolgsbeteiligung, Altersvorsorge
- Eintrittstermin und erforderliche Bewerbungsunterlagen

c) Der Personalberater annouciert unter seinem Namen und nimmt die Bewerberauswahl vor. Er stellt schließlich der Firma zwei oder drei Bewerber vor, die nach seiner Meinung am besten geeignet wären, so dass die Firma eine Endauswahl treffen kann.

Vorteile der Einschaltung eines Personalberaters:

- erhebliche Einsparung an Zeitaufwand führender Mitarbeiter und damit an Kosten
- der Personalberater ist gewissermaßen ein Profi auf dem Gebiet der Mitarbeiterauswahl
- der Personalberater verfügt bereits über Verbindungen zu Interessenten, die eine Veränderung anstreben Nachteile der Einschaltung eines Personalberaters: Es entstehen Kosten in Höhe der Provision für den Berater, in der Regel das Zwei- bis Zweieinhalbfache der Monatsbezüge des neuen Mitarbeiters
- der Personalberater kennt den Betrieb nicht so gut wie Führungskräfte
- des Unternehmens, die ansonsten die Einstellungsgespräche führen würden
- der Personalberater könnte bestrebt sein, möglichst schnell an seine Provision zu kommen und somit die Bewerberauswahl nicht sorgfältig genug führen.
- Eine andere Möglichkeit der Mitarbeiterauswahl, die heute häufig bei der Neubesetzung von qualifizierten Positionen beschränkt wird, ist das Assessmentscenter. In diesem Falle werden aus den vorliegenden Bewerbungsunterlagen bzw. nach kurzen Vorstellungsgesprächen etwa acht Bewerber ausgesucht, die dann einen Tag lang von etwa gleich vielen leitenden Mitarbeitern der Firma bei der Erfüllung verschiedener Aufgaben beurteilt werden. Diese Veranstaltung findet meist nicht in der Firma sondern in einem Hotel mit geeigneten Räumlichkeiten statt. Die Bewerber müssen z.B. einen Postkorb bearbeiten, ein Kurzreferat vorbereiten und halten, eine Besprechung leiten, Kunden- und Mitarbeitergespräche führen, telefonische Anfragen erledigen, zu fachlichen Problemen Stellung nehmen. Die Aufgaben sind auf die zu besetzende Stelle ausgerichtet.



Der wesentliche Vorteil des Assessmentcenters ist die sehr gute Beurteilungsmöglichkeit der Bewerber. Bei keiner anderen Methode ist dies in dieser Weise gegeben. Als Nachteil muss man natürlich den hohen Arbeitsaufwand von führenden Mitarbeitern betrachten. Deshalb wird das Assessmentcenter nur für entsprechend qualifizierte Positionen in Frage kommen

96. Die häufigste Auswahlmethode ist das Vorstellungsgespräch.

- a) Wie bereiten Sie sich als Interviewer auf das Vorstellungsgespräch vor?
- b) Entwerfen Sie beispielhaft das Anforderungsprofil eines Gruppenleiters in der Abteilung Logistik eines Industriebetriebs.
- c) Wie werden Sie das Vorstellungsgespräch dann thematisch aufbauen? Erläutern Sie die Mitwirkung des Betriebsrates beim Zustandekommen eines Arbeitsvertrages.

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

a) Die schriftlichen Bewerbungsunterlagen sind bereits dahingehend durchgesehen, ob Bewerber irgendwelchen Mussanforderungen nicht genügen, worauf nur die übrigen Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden. Dennoch müssen vor dem Gespräch die Unterlagen der jeweiligen Bewerber nochmals durchgesehen werden. Insbesondere bei unvollständigen Bewerbungsunterlagen müssen diese Lücken dann im Vorstellungsgespräch geklärt werden. Außerdem wird sich der Interviewer das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle, das aus der Stellenbeschreibung gewonnen wurde, genau ansehen. Auch die Stellenbeschreibung selbst wird er durchgehen, weil er daraus eine umfassende Information über die Ziele der Stelle, ihre Aufgaben im einzelnen und die mit der Stelle verbundenen Kompetenzen erhält. Er wird sich zur Vorbereitung aufgrund des Studiums der genannten Unterlagen mehrere Fragen notieren, die er dem Bewerber zu stellen beabsichtigt. Die Notiz dieser Fragen ist sehr empfehlenswert, weil man sonst im Gespräch leicht etwas Wichtiges vergisst. Auch ist der Besprechungsraum vorzubereiten und dafür zu sorgen, dass während des Gesprächs keine Anrufe oder andere Störungen erfolgen dürfen.

b) Für das Anforderungsprofil werden Muss- und Sollanforderungen aufgestellt. Wer eine der Mussanforderungen nicht erfüllt, scheidet aus dem Kreis der Bewerber aus. Dies lässt sich in der Regel bereits bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen entscheiden, so dass diese Bewerber nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden.

Das Anforderungsprofil für einen Gruppenleiter in der Logistik eines Industriebetriebs könnte wie folgt aussehen:

- Absgeschlossene Ausbildung als Industriekaufmann
- mindestens fünf jährige Berufserfahrung in der Logistik eines Industriebetriebs
- Alter zwischen 25 und 40
- Gehaltsanforderungen maximal 55 000,- DM



- Sollanforderungen:
- genaue Kenntnisse des Produktionsprozesses
- EDV-Kenntnisse
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- gute organisatorische Fähigkeiten
- Fähigkeiten zur Motivation von Mitarbeitern
- sicheres Auftreten
- sprachliche Gewandtheit
- Englischkenntnisse

Die Sollanforderungen werden nach ihrer Bedeutung für die Stelle gewichtet.

c) Das Vorstellungsgespräch beginnt mit der Begrüßung und gegenseitigen Vorstellung.

Dann geht der Interviewer auf die persönliche Situation des Bewerbers ein, seine Familie, landsmannschaftliche Herkunft, Wohnort.

In der dritten Phase des Gesprächs wird die Ausbildung des Bewerbers angesprochen.

Die vierte Phase bezieht sich auf die berufliche Entwicklung des Bewerbers, also den erlernten Beruf, die bisherigen Positionen und die Berufspläne.

Im nächsten Abschnitt des Gesprächs gibt der Interviewer dem Bewerber eine Übersicht über das Unternehmen insgesamt sowie die Abteilung, in die er eintreten soll und die Aufgaben, die auf ihn zukommen würden. Die sechste Phase des Gesprächs betrifft die eigentlichen Vertragsverhandlungen, also Gehalt, Erfolgsbeteiligung, betriebliche Altersversorgung, evtl. vertraglich abzuschließende Laubhahnpflicht. Das Gespräch wird mit der Verabschiedung abgeschlossen und der Information an den Bewerber, wann er über das Ergebnis unterrichtet wird.

97. Nehmen Sie zur Auffassung Stellung, dass Kontrolle heute eine überholte Führungstechnik sei.

Lit.: Bestmann, Preisler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Wir unterscheiden zwischen Selbstkontrolle und Fremdkontrolle. Mit einer immer stärkeren Beachtung der kooperativen Führung nimmt auch die Selbstkontrolle zu, d.h. der Mitarbeiter stellt selbst fest, ob das Ergebnis seiner Arbeit mit dem anfangs gesetzten Soll übereinstimmt. Es hat sich aber gezeigt, dass der Mitarbeiter im Falle eines Abweichens von Soll und Ist in der Weise, dass das Ist hinter dem Soll zurückbleibt, sehr häufig nach Begründungen sucht, die nicht mit den Tatsachen übereinstimmen, z.B. indem er behauptet, nicht ausreichend informiert worden zu sein oder notwendige Arbeiten anderer Mitarbeiter nicht rechtzeitig erhalten zu haben oder ein zu hohes Soll gesetzt bekommen zu haben.

Deshalb ist die Fremdkontrolle, d.h. die Kontrolle von seiten des Vorgesetzten nach wie vor erforderlich. Allerdings sollte man der Selbstkontrolle einen möglichst großen Spielraum lassen. Die Kontrolle durch den Vorgesetzten sollte stichprobenweise vor



sen der Gruppenmitglieder durch eine gruppenspezifische Regelmäßigkeit und Gleichförmigkeit geprägt.

c) In der Gruppe ergibt sich eine Gruppenrangfolge oder Gruppenhierarchie. Sie dient dem Differenzierungsbedürfnis der Gruppenmitglieder. Z.B. wird in der Arbeitsgruppe neben der offiziellen Hierarchie eine informelle entstehen. Es gibt also neben dem offiziellen Vorgesetzten einen informellen Gruppenführer, außerdem einen Selbstverreter, Mittelpositionen, Außenseiter und sogar einen Isolierten.

d) Gefühlsmäßige Wechselbeziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern. In der betrieblichen Gruppe sind z.B. wegen der Aufgabenverteilung ständige Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern erforderlich, d.h. es findet eine regelmäßige Kommunikation zum Zwecke des Informationsaustausches statt. Dabei wird es Personen geben, mit denen man lieber in Kontakt tritt, weil sie einem sympathisch sind und andere wieder, wo der Kontakt auf das Notwendigste beschränkt wird. Bei diesen wird es nur formelle Beziehungen geben, während bei den anderen daneben informelle Beziehungen gepflegt werden.

103. Damit das Leistungsmotiv gewährleistet wird, muss der Mitarbeiter sich für das Ergebnis seiner Arbeit, für Erfolg oder Misserfolg, verantwortlich fühlen.

a) Nennen Sie die Maßnahmen des Vorgesetzten bzw. der Geschäftsleitung, die dazu führen, dass der Mitarbeiter sich für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich fühlt.

b) Lässt sich aus den von Ihnen genannten Maßnahmen ein bestimmter Führungsstil ableiten? Welcher?

c) Wie würden Sie diese Maßnahmen in Form von Führungsanweisungen für die Vorgesetzten des Unternehmens formulieren (Text)?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Compendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

a) Es muss eine klare Delegation von Aufgaben und Kompetenzen an den Mitarbeiter erfolgen. Die Ausnahmen sollen eindeutig definiert sein, also jene Fälle, für deren endgültige Entscheidung der Vorgesetzte die Kompetenz behalten will. Der Mitarbeiter muß die Ziele seiner Arbeit genau kennen. Nur so ist er in der Lage, eine Ziel-Ergebnis-Analyse durchzuführen. Der Mitarbeiter sollte deshalb bei der Zielbestimmung mitwirken. Er wird sich dann mit den Zielen besser identifizieren.

b) Die hier genannte Konzeption der Führung geht in Richtung auf den kooperativen Führungsstil.

c) Führungsanweisungen für die Vorgesetzten:

- Die Mitarbeiter sollen zu kreativer und selbständiger Arbeit hingeführt werden.
- Dabei kontrollieren sie die Ergebnisse ihrer Arbeit nach Möglichkeit selbst. Der Vorgesetzte führt stichprobenartig Kontrollen durch.



- Die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen ist ein wichtiges Mittel der Führung und Förderung der Mitarbeiter; Ausnahmen der Delegation sollen genau definiert sein.
- Eine umfassende Information ist eine wesentliche Aufgabe für das selbständige Arbeiten der Mitarbeiter. Alle Informationswege sollen deshalb benutzt werden.
- Die Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern sollte dem Gesichtspunkt der Integration der Mitarbeiter in die Gruppe dienen.

104. Die NEWFOOD AG plant die Einführung eines neuen Produktes auf Erdoberfläche. Bei der Jahrestagung der Reisenden wird das fertig entwickelte Produkt vorgestellt, und die Mitarbeiter um eine Absatzprognose gegeben. Für die vorgegebenen Absatzmengen (in Mio. Kartons) ergaben sich folgende Wahrscheinlichkeiten:

Absatz in Mio. Kartons	Wahrscheinlichkeit
0,75	0,10
1,25	0,20
1,75	0,25
2,25	0,25
2,75	0,10

Für die Absatzplanung der kommenden Periode will der Produktmanager die Summe der Erwartungswerte aus dieser Schätzung zugrundelegen.

Erfahrungsgemäß sind die Produkte der NEWFOOD kurzlebige Produkte mit einem Lebenszyklus von durchschnittlich drei Jahren. Die Werte des zweiten und dritten Jahres werden maßgeblich von der Wiederkauftrate bestimmt, die bei 80% des jeweiligen Vorjahreswertes liegen soll.

Es ist vorgesehen, das Produkt für DM 6 je Karton an den Handel abzugeben. Der Einzelhandelsrabatt beträgt 30%. Die variablen Produktionskosten liegen bei DM 1,20/Karton. Die Fixkosten der Produktion betragen 1 Mio. DM, die des Marketing 3 Mio. DM. Außerdem sind Entwicklungskosten in Höhe von DM 500000 zu berücksichtigen, die nach Möglichkeit aus den Erlösen des ersten Jahres gedeckt werden sollen.

Stellen Sie den Lebenszyklus grafisch dar.
Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Compendium der Betriebswirtschaftslehre



Mitarbeiters größer ist und somit leichter Unsicherheit aufkommen könnte.

d) Der Austausch von Informationen ist beim kooperativen Führungsstil von viel größerer Bedeutung als beim autoritären. Wenn der Mitarbeiter in die Lage versetzt werden soll, selbständig Entscheidungen zu treffen, muss er ausreichend informiert sein, weil mangelnde Informationen sehr leicht zu Fehlentscheidungen führen können. Informationen setzen eine entsprechende Kommunikation unter den Mitarbeitern und zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern voraus. Interaktionen zwischen Mitarbeitern sowie Mitarbeitern und Vorgesetzten sind deshalb viel häufiger als beim autoritären Führungsstil. Dem natürlichen Bedürfnis nach Kontakt wird somit beim kooperativen Führungsstil ganz automatisch besser entsprochen.

100. Mitarbeiterbeurteilungen werden heute in fast allen größeren Unternehmen durchgeführt.

- a) Welche Bedeutung haben die Beurteilungen aus der Sicht des Mitarbeiters?
 - b) Welche Bedeutung haben die Beurteilungen aus der Sicht des Vorgesetzten?
 - c) Welche Bedeutung messen Sie dem Beurteilungsgespräch zu?
- Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

a) Da die Beurteilung vom Vorgesetzten durchgeführt wird, kann der Mitarbeiter aus der Beurteilung erkennen, wie er vom Vorgesetzten gesehen wird. Die Beurteilung stellt für ihn eine Orientierung dar, wo sein Vorgesetzter bei ihm Stärken und Schwächen wahrnimmt. Durch die positiven Punkte der Beurteilung wird er dazu motiviert, in dieser Richtung weiter zu machen. Durch die negative Kritik wird er dazu angeregt, darüber nachzudenken, ob er in diesen Punkten seine Arbeitsweise nicht ändern sollte.

Der gute Mitarbeiter wird das Beurteilungswesen befürworten, weil er auf diese Weise eine schriftliche Fixierung seiner Leistungen erhält und sich dies, wenn Beförderungen anstehen, für ihn günstig auswirken wird.

b) Der Vorgesetzte ist aufgrund der systematischen Fragen des Beurteilungsbogens wenigstens ein Mal im Jahr gezwungen, sich mit jedem seiner Mitarbeiter genau zu beschäftigen. Die Auseinandersetzung mit dem Fragebogen zwingt ihn zu einer analytischen Beobachtung jedes Mitarbeiters und zeigt ihm Wege auf, wie er seine Mitarbeiter z. B. durch Delegation oder Weiterbildungsmaßnahmen fördern könnte. Aus Anlass der Beurteilung hat er die Gelegenheit zu einem eingehenden Gespräch mit seinen Mitarbeitern.

d) Die Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ist die



Grundlage einer erfolgreichen Mitarbeiterführung. Das Beurteilungsgespräch bietet die Gelegenheit, sich über positive und auch kritische Punkte der Zusammenarbeit ausführlich zu unterhalten. Wenn das Beurteilungsgespräch unterbleibt, dann verfehlt die Beurteilung weitgehend ihren Zweck. Der Mitarbeiter hat dann keine Gelegenheit, in offener Weise dem Vorgesetzten gegenüber zu den kritischen Punkten Stellung zu nehmen. Er unterschreibt dann lediglich, die Beurteilung zur Kenntnis genommen zu haben. Er fühlt sich auf diese Weise als Gegenstand von Beobachtung und Kritik, ohne Möglichkeit der Gegenwehr und der Rechtfertigung. Das Beurteilungsverfahren erfüllt dann nicht seinen wichtigsten Zweck, nämlich den der Motivation.

101. a) Welche Bezeichnung hat der Führungsstil, bei dem die Rangunterschiede zwischen dem Vorgesetzten und den unterstellten Mitarbeitern institutionalisiert sind?

b) Wie sieht es mit den Rangunterschieden hingegen beim kooperativen Führungsstil aus?

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

- a) Autoritärer Führungsstil.
- b) Der kooperative Führungsstil führt zu einer Verringerung des hierarchischen Gefälles. Es entsteht eine geringere Distanz zwischen Führern und Geführten.

102. Durch welche Merkmale ist die Gruppe gekennzeichnet? Bitte verdeutlichen Sie die Merkmale jeweils durch Beispiele aus der Betriebswirtschaft

Lit.: Bestmann, Preißler, Übungsbuch zum Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

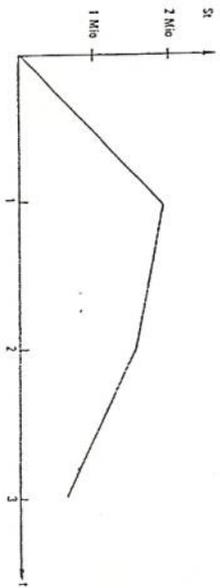
Die Gruppe ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

a) Es bestehen **gemeinsame Ziele**. Im Betrieb sind diese Ziele durch die Aufgabenverteilung auf die einzelnen Abteilungen gegeben. Die Ziele, die von der Abteilung insgesamt erreicht werden sollen, werden dann wieder auf die einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt. Dadurch kommt es zu einem Zusammenwirken in der Gruppe und zu einem Gruppenbewusstsein.

b) In der Gruppe bildet sich ein **System gemeinsamer Normen** zur Regelung der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe und der Beziehungen zur sozialen Umwelt. Die Einhaltung der Normen wird kontrolliert. Z.B. bildet sich bei der Erfüllung vergleichbarer Leistungsstandards in einer Arbeitsgruppe eine bestimmte Norm. Keiner soll die Norm unterschreiten, aber auch nicht überschreiten. Andernfalls werden Sanktionen verhängt. Dadurch werden Handlungen und Verhaltenswei-



Lösung:



105. Die Brasi-Bau GmbH, die in Mecklenburg-Vorpommern als junges Unternehmen tätig ist, hat für die Planungen des nächsten Jahres folgende vereinfachte Bilanz sowie Gewinn- und Verlust-Rechnung aufgestellt.

Aktiva	Planbilanz* (in TDM)	Pas-
siva		2000
Anlagevermögen	Eigenkapital	
850	600	
Halb- und Fertigprodukte	Darlehen	
500	90	
Werkstoffe	Verbindlichkeiten ggü. Banken	
200	700	
Debitoren aus Lieferungen und Leistungen	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	
300	410	
Liquide Mittel	Bilanzgewinn	
150	200	
	2000	2000

*Jahresdurchschnittswerte



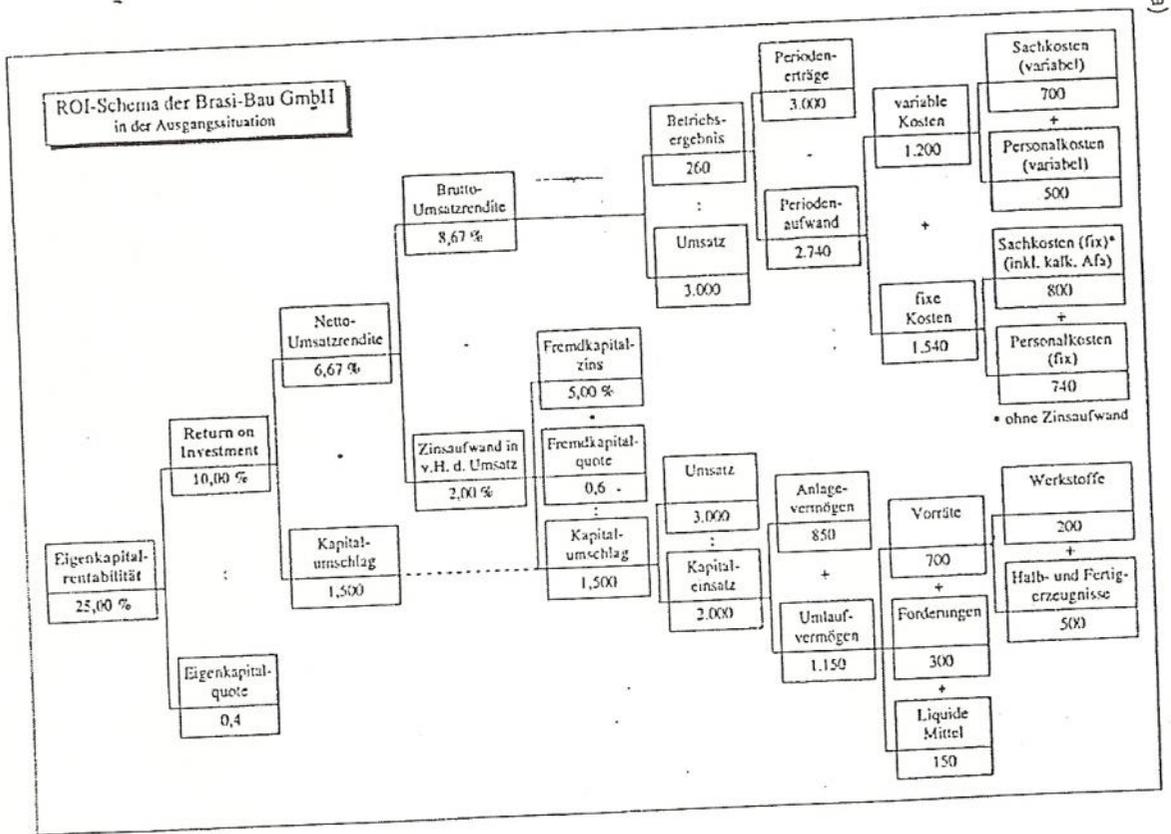
Plan-Erfolgsrechnungen (in TDM)	
Umsatzerlöse	3000
/. Materialaufwand (variabel)	700
/. Sachkosten inkl. Kalk. Afa (fix)	800
/. Personalaufwand (variabel)	500
/. Personalaufwand (fix)	740
/. Zinsaufwand	60
= Periodenerfolg	200

a.) Ermitteln Sie durch eine Aufschlüsselung nach dem Schema der erweiterten ROI-Analyse den von der Brasi-Bau GmbH für das nächste Jahr geplanten Return on Investment (ROI) und die Eigenkapitalrentabilität!

b.) Welche Netto-Umsatzrentabilität (UR_{netto}) müsste die Brasi-Bau GmbH erzielen, wenn sie bei einem gleichbleibenden Kapitalumschlag (KU) und gleich bleibender Eigenkapitalquote (EKQ) im nächsten Jahr eine Eigenkapitalrendite (EKR) in Höhe von 32 % erreichen will?

Quelle: Schierenbeck: Übungsbuch zu Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:



- b)
- $EKR = ROI / EKO$
 - $ROI = UR_{netto} \times KU$
 - Zusammengefasst und aufgelöst nach UR_{netto} ergibt sich:
 - $UR_{netto} = EKR / KU \times EKO$
 - Nach einsetzen der Werte folgt:
 - $UR_{netto} = 0,32 / 1,5 \times 0,4 = 8,53\%$
106. Der folgende Text gibt an Beispielen aus dem Sparkassenbereich Aussagen zur Unternehmensphilosophie sowie zu den Unternehmenszielen wieder. Zwischen diesen Begriffen bestehen enge Beziehungen insofern, als die Unternehmensphilosophie die konkreten verfolgten Unternehmensziele beeinflusst. Dennoch sind beide Begriffe zu trennen. Dieses soll anhand der Aussagen verdeutlicht werden.
- Aussagen:
- P1. Wir verstehen uns als ein Institut, das vorrangig der Kreditversorgung der mittelständischen Industrie und Privatpersonen in unserer Region dienen soll.
 - Z 2. Die Anzahl der Zweigstellen soll in den nächsten 3 Jahren jährlich um 2 erhöht werden.
 - P 3. Wir wollen insbesondere die Interessen der Kleinleger beachten.
 - P 4. Gewinn und Wachstum sind nur in dem Ausmaß beabsichtigt, wie dies für das Institut zur Erfüllung seiner gemeinnützigen Aufgaben erforderlich ist.
 - Z 5. Das Spareinlagenvolumen soll in den nächsten 5 Jahren jährlich um 12% erhöht werden.
 - Z 6. Die Gebühren im Zahlungsverkehr sollen schrittweise innerhalb der nächsten 4 Jahre erhöht werden, bis eine Kostendeckung im Zahlungsverkehrsbereich erzielt wird.
 - P 7. Die Grenzen unserer Geschäftspolitik ergeben sich aus der Beachtung der Interessen der Mitarbeiter und Kunden.
 - Z 8. Das Verhältnis langfristiger Finanzierungsmittel zu kurzfristigen Mitteln soll in den nächsten Jahren schrittweise auf 60 : 40 erhöht werden.



2 9. Langfristig wird ein Durchschnitbilanzsummenwachstum von jährlich 10% angestrebt.

10. Der Gewinn nach Steuern soll jährlich um 8% steigen.

In welchen Aussagen kommt die Unternehmensphilosophie zum Ausdruck, in welchen die Ziele?
Quelle: Schierenbeck: Übungsbuch zu Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:
Zur Unternehmensphilosophie gehören die Aussagen: 1, 3, 4, 7.
Zu den ökonomischen Unternehmenszielen zählen: 2, 5, 6, 8, 9, 10.

107. Im folgenden finden Sie 19 Fragen zu den Grundbegriffen der Organisation. Lesen Sie sie sorgfältig durch und kreuzen Sie an, welche der angegebenen Antworten Ihnen richtig erscheinen (Multiple Choice Verfahren)!

1. Inwiefern ist es aus organisatorischer Sicht nicht sinnvoll, Unternehmen, Behörden, karitative Vereinigungen usw. als "Organisationen" zu bezeichnen?
 - A. Falsche Definition
 - B. Lässt Gegenstand organisatorischer Arbeit nicht erkennen
 - C. Sind nicht alle zielorientiert
 2. Was sind organisatorische Sachverhalte?
 - A. Entwurf eines Formulars
 - B. Einkauf eines Textautomaten
 - C. Stellenbesetzung
 - D. Stellenbewertung (zur Lohn-/Gehaltsfindung)
(Einsatz eines konkreten Mitarbeiters auf eine bestimmte Stelle)
 - E. Festlegung von Kompetenzen
 - F. Belohnen eines Mitarbeiters
 3. Wie verhalten sich die Begriffe Organisation und Disposition zueinander?
 - A. Disposition ist ein Unterfall der Organisation
 - B. Organisation ist dauerhaft und Disposition ist einmalig wirksam
 - C. Im Rahmen organisatorischer Regelungen werden auch Dispositionsfreiräume festgelegt



4. Was sind Gründe dafür, bewusst zu improvisieren statt zu organisieren?

- A. Keine Zeit
 - B. Demnächst sind Änderungen zu erwarten
 - C. Es tritt ein völlig unvorhergesehenes Ereignis ein
 - D. Eine spätere Änderung soll erleichtert werden
5. Was ist ein System?
- A. Menschen, die zielorientiert zusammenarbeiten
 - B. Elemente, die durch Beziehungen miteinander verknüpft sind
 - C. Eine Maschine
 - D. Eine organisatorische Regelung
6. Welche Vorteile hat die Stabilität, die durch Organisation erreicht wird?
- A. Beschleunigt die Aufgabenerfüllung
 - B. Erbringt weitere organisatorische Regelungen
 - C. Ermöglicht eine flexible Anpassung an Veränderungen
 7. Wie verhalten sich die Begriffe "System" und "Struktur" zueinander?
 - A. Keine Beziehung zwischen den beiden
 - B. Systeme haben Strukturen oder nicht
 - C. Systeme haben immer Strukturen
 - D. Systeme sind Gesamtheiten von Elementen, deren Beziehungen zueinander als Struktur bezeichnet werden
8. Kann eine Abteilung ein Element sein?
- A. Ja
 - B. Nein
9. Was sind Komponenten einer Aufgabe?
- A. Elemente einer Aufgabe
 - B. Verrichtung und Objekt
10. In welcher Beziehung stehen Ziele und Aufgaben zueinander?
- A. Aufgaben beschreiben den Sollzustand, Ziele das Vorgehen
 - B. Ziele werden aus Aufgaben abgeleitet
 - C. Aufgaben werden aus Zielen abgeleitet
 - D. Ziele beschreiben das gewünschte Ergebnis, Aufgaben den Weg dorthin
11. Wozu dient die Aufgabenanalyse?
- A. Es sollen aus Zielen Aufgaben abgeleitet werden



Elemente bestimmt.

8 A Wenn Sachverhalte innerhalb der Abteilung nicht weiter analysiert werden sollen.

9 A, B

10 C, D

11 B, C

12 A, C, D

13 C, D

14 A, B

15 A, D

16 A, B, D

17 B, C

18 A, C

19 B, C

Wenn Sachverhalte innerhalb der Abteilung nicht weiter analysiert werden sollen.

Voraussetzung einer Aufgabenanalyse sind Aufgaben, nicht Ziele.

Reihenfolgebeziehungen gehören zur Ablauforganisation.

Sachmittelleinsatz und Informationssystem gehören zur Aufbauorganisation.

Im Aufgabenstrukturbild findet sich lediglich eine Bestandsaufnahme aller Aufgaben, ohne eine Ablaufbeziehung; der Detaillierungsgrad kann höher, gleich oder geringer sein als beim Aufgabenfolgenplan.

Aus dem Aufgabenfolgenplan geht nicht eindeutig hervor, dass etwa die Bonität in Ordnung sein muss, damit der Vermerk "Rechnung" gemacht wird.

Zyklen laufen innerhalb des Prozesses ab.

Zu B: Es wird jedoch nur geprüft, ob überhaupt irgendwelche erfolgsversprechenden Lösungsansätze erkennbar sind. Innerhalb der Vorstudie wird der Auftrag für die gegebenenfalls nachfolgende Hauptstudie präzisiert.

Der Begriff "kritische Würdigung" ist für den Ist-Zustand reserviert.

Es werden analytisch gewonnene Elemente miteinander verbunden (=Synthese). Falls Unter- oder Teilsysteme als Elemente aufgefahst werden, kann auch A richtig sein. Die Bewertung ist von der Synthese zu trennen.

Die Marengo GmbH produziert Reitsportzubehör. Bei einem Umsatz von ca. 60 Mio. DM pro Jahr beschäftigt sie 800 Mitarbeiter. Der Inhaber des Unternehmens hat auf einem Fortbildungsseminar von der Führungstechnik "Management by Objectives" gehört und möchte diese auch in seinem Unternehmen verwirklichen. Als langfristige Ziele hat er sich ein angemessenes Wachstum und eine Steigerung der Rentabilität unter Aufrechterhaltung eines guten Betriebsklimas gesetzt. Als übergeordnete Unternehmensziele für die nächsten 2 Jahre gibt er an:

- Umsatzsteigerung um 2 %,
- Rentabilitätssteigerung um 5 %,
- Marktanteilssteigerung im Bereich "Sättel" von 6% auf 8 %.

Die Marengo GmbH besitzt eine funktionale Organisationsstruktur und ist in die Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion, Absatz und kaufmännische Verwaltung eingeteilt. Die Leiter dieser Funktionsbereiche erhalten nun die Aufgabe, aus den übergeordneten Unternehmenszielen Ziele für ihre Abteilungen abzuleiten.



Der Leiter des Bereichs Beschaffung legt der Unternehmensleitung bereits nach 3 Tagen einen Zielkatalog vor, den er vor allem durch viele Überstunden so schnell entwickeln konnte:

- Senkung der bestellfixen Kosten pro Jahr um 7 %,
- Senkung der Lagerkosten um 3% in 2 Jahren,
- Planung der Bestellmengen so, dass eine durchschnittliche Rabattausnutzung von 1% pro Jahr möglich wird.

Auch der Leiter des Bereichs Produktion orientiert sich vornehmlich am Unternehmensziel Rentabilitätssteigerung. Zusammen mit seinen Meistern beschließt er, die Entlohnung der in seinem Bereich beschäftigten Arbeitnehmer von Zeitlohn auf Akkordlohn umzustellen, um eine Leistungssteigerung zu bewirken. Sein Hauptziel lautet dementsprechend: Steigerung des Outputs um 10% bei höchstens 6% Kostensteigerung im nächsten Jahr.

Der Leiter des Absatzbereichs trifft sich mit seinen Gruppenleitern in mehreren Sitzungen. Dort beschließen sie, dass sie sich vornehmlich an den Unternehmenszielen Umsatzsteigerung und Marktanteilssteigerung orientieren wollen. Entsprechend lauten die von ihnen formulierten Ziele:

- Durchführung einer Werbekampagne für Sättel,
 - Gewährung eines Mengerrabattes an Großhändler.
 - Überprüfung der bisherigen Preispolitik.
- Da der kaufmännische Verwaltungsbereich nicht sehr groß ist, setzen sich dort alle Mitarbeiter zusammen und diskutieren über die zu formulierenden Ziele. Nach vielen Sitzungen einigt man sich endlich auf folgendes
- Besuch von Fortbildungsveranstaltungen
 - Kauf einer elektronischen Schreibmaschine.
 - Verbesserung des Vorschlagssystems

Nach drei Monaten werden alle Bereichsleiter zur Geschäftsleitung gerufen, um dort Bericht über den Erfolg ihrer Zielvorgaben zu erstatten.

Der Beschaffungsteiler berichtet, dass er die von ihm formulierten Ziele an seine Gruppenleiter weitergegeben hat, doch bisher noch keine Reaktion darauf zu verzeichnen sei. Die Bestellpolitik werde von seinen Mitarbeitern genauso wie vorher gehandhabt. Auch der Produktionsleiter kann bisher noch keinen Erfolg vorweisen. Zwar konnte der Output in seinem Bereich gesteigert werden, doch der Anteil des Ausschusses stieg gleichzeitig so an, dass die dadurch bewirkte Kostensteigerung die Leistungssteigerung überkompensierte. Der Absatzbereich meldet hingegen keine Misserfolge. Er glaubt, alle Ziele in Zukunft erfüllen zu können. Allein der kaufmännische Verwaltungsbereich berichtet über eine vollständige Zielerfüllung. In den vergangenen Monaten wurden sowohl Fortbildungsseminare besucht, als auch eine neue elektronische Schreibmaschine gekauft und das Vorschlagssystem durch Prämien effektiver gestaltet.



Nach diesen Berichten kommen dem Inhaber der Marengo GmbH Zweifel darüber, ob so ein "Management by Objectives" aussehen sollte. Er schaltet daraufhin einen Unternehmensberater ein und will von diesem zunächst wissen, was in seinem Unternehmen bezüglich der gewählten Führungstechnik falsch gemacht wurde.

Quelle: Schierenbeck: Übungsbuch zu Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Die Zielvorgaben wurden aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet und sind mit diesen kompatibel. Weiterhin sind sie in quantitativer Form formuliert und beinhalten auch den Zeitraum, innerhalb dessen sie erfüllt werden sollen, so dass eine Zielkontrolle möglich wird. Mit diesen Zielen kann zudem der Beitrag der Beschaffungsabteilung zu den Unternehmenszielen gemessen werden.

Der Leiter des Beschaffungsbereiches hat allerdings den Fehler gemacht, seine Mitarbeiter nicht an der Erstellung der Ziele für ihren Arbeitsbereich mitwirken zu lassen. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch übergangen und können sich nicht mit den ihnen vorgegebenen Zielen identifizieren. Die für die Zielerfüllung wichtige Motivation der Mitarbeiter konnte somit nicht erreicht werden.

Produktionsbereich

Der hier zu verzeichnende Misserfolg beruht auf mangelnder Kontrolle und fehlender Ziel- bzw. Mittelanpassung. Das Hauptziel wurde zwar operational formuliert und sieht auch in Einklang mit den Unternehmenszielen, doch wurde nicht überprüft, ob die zur Zielerreichung gewählten Mittel auch adäquat sind. In diesem Fall könnte entweder die Normalleistung zu hoch angesetzt worden sein, so dass die Arbeitnehmer ihr bisheriges Lohnniveau nur unter Missachtung der Genauigkeit erreichen konnten, oder die Art der Arbeit stellt zu hohe qualitative Anforderungen und kann nicht als akkordfähig bezeichnet werden.

Der Leiter des Produktionsbereiches hätte die Arbeitseffektivität ständig überprüfen und bei Misserfolg nach Fehlerquellen suchen müssen.

Absatzbereich

Die Ziele sind zwar aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet, doch sind sie weder in quantitativer Form vorgegeben, noch ist ein Zeitbezug formuliert. Auf diese Weise wird eine Kontrolle der Zielerreichung unmöglich gemacht und die Mitarbeiter können keine Handlungen daraus ableiten. Um mit diesen Zielen arbeiten zu können, ist sowohl eine Quantifizierung anzustreben als auch ein Zeitraum, innerhalb dessen die vorgegebenen Ziele zu erfüllen sind, anzugeben.

Kaufmännische Verwaltung

Die hier genannten "Ziele" lassen keinen Bezug zu den übergeordneten Unternehmenszielen erkennen. Zudem können sie eher als Tätigkeitsbeschreibungen oder Mittel, um Ziele zu erreichen, bezeichnet werden. Für das Konzept des "Management



by Objectives" sind solche "Zielvorgaben" ungeeignet. Mit ihrer Hilfe kann kein Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen gemessen werden.

109. Ein Kunde gibt seiner Hausbank am 1.1.1996 den Auftrag, für ihn 100 Aktien der Ernst AG zu einem Kurs von 125,- DM zu kaufen. Er möchte die Aktien jedoch erst zum 1.4. erhalten und bezahlen. Die Bank steht nun vor der Frage, ob sie die Aktien sofort zu einem Kurs von 120,- DM kaufen soll und dadurch eine Kapitalbindung eingeht, für die sie einen Zinsverlust von 300,- DM für die 3 Monate hinnehmen muss, oder ob sie mit dem Kauf der Wertpapiere bis zum 1.4.1996 wartet. Sie hält es zu 30% für wahrscheinlich, dass der Kurs bis dahin auf 100,- DM sinkt. Zu 30% Wahrscheinlichkeit erwartet sie einen bis dahin gleichbleibenden Kurs und zu 40% rechnet sie mit einem Kurs von 140,- DM pro Aktie am 1.4.1996. Weiterhin hat sie die Möglichkeit, sofort eine Kaufoption zu erwerben, die ihr den Kurs von 120,-DM zum 1.4. sichert, die aber auch 5,- DM pro Aktie kostet. Welche Entscheidung sollte die Bank nach dem

- Minimax-Kriterium,
- Minimax-Risiko-Kriterium,
- Kriterium der höchsten Wahrscheinlichkeit und
- Kriterium des maximalen Erwartungswertes treffen?

Quelle: Schierenbeck: Übungsbuch zu Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Zunächst erscheint es zweckmäßig, eine Ergebnismatrix aufzustellen:



Entscheidungs- alternative a_j	Umwelt- zustand S_j	$S_1 = \text{Kurs am 1.4.}$ 100,- DM $w_1 = 0,3$	$S_2 = \text{Kurs am 1.4.}$ 120,- DM $w_2 = 0,3$	$S_3 = \text{Kurs am 1.4.}$ 140,- DM $w_3 = 0,4$
a_1 : Aktien sofort kaufen zu 120,- DM		e_{11} : - 12.000 300 + 12.500	e_{12} : - 12.000 300 + 12.500	e_{13} : - 12.000 300 + 12.500
		+ 200	+ 200	+ 200
a_2 : Kaufoption für den 1.4. kaufen		e_{21} : - 500 - 10.000 + 12.500	e_{22} : - 500 - 12.000 + 12.500	e_{23} : - 500 - 12.000 + 12.500
		+ 2.000	0	0
a_3 : Aktien am 1.4. kaufen		e_{31} : - 10.000 + 12.500	e_{32} : - 12.000 + 12.500	e_{33} : - 14.000 + 12.500
		+ 2.500	+ 500	- 1.500

a) Nach dem Minimax-Kriterium ist die Alternative zu wählen, deren minimales Ergebnis größer ist als die minimalen Ergebnisse aller anderen Alternativen.

a_i	minimales Ergebnis
a_1	$e_{11} = e_{12} = e_{13} = 200$
a_2	$e_{22} = e_{23} = 0$
a_3	$e_{33} = -1500$

bestes minimales Ergebnis: $a_1 = 200$

Die Bank sollte die gewünschten Aktien also sofort zum Kurs von 120,- DM kaufen.

b) Nach dem Minimax-Risiko-Kriterium wird die Alternative gewählt, bei der die maximal mögliche Enttäuschung nicht die beste Alternative gewählt zu haben, am geringsten ist.



Beste Alternative bei

- $S_1 \rightarrow a_3 = 2500$
- $S_2 \rightarrow a_3 = 500$
- $S_3 \rightarrow a_1 = 200$

Mögliche Enttäuschungen, nicht die beste Alternative gewählt zu haben:

	S_1	S_2	S_3
a_1	200 - 2500 = -2300	200 - 500 = -300	0 - 200 = - 200
a_2	2000 - 2500 = - 500	0 - 500 = -500	0 - 200 = - 200
a_3	0	0	-1500 - 200 = -1700

Maximal mögliche Enttäuschung bei

- $a_1 = -2300$
- $a_2 = - 500$
- $a_3 = -1700$

Nach dem Minimax-Risiko-Kriterium ist Alternative 2 zu wählen, da dort die maximal mögliche Enttäuschung am geringsten ist. Die Bank sollte demnach eine Kaufoption für den 1.4.1996 erwerben.

c) Nach dem Kriterium der höchsten Wahrscheinlichkeit ist die Alternative mit dem höchsten Wahrscheinlichkeitsgewichteten Ergebnis zu wählen. Dieses beträgt bei:

	S_1	S_2	S_3
a_1	$0,3 \times 200 = 60$	$0,3 \times 200 = 60$	$0,4 \times 200 = 80$
a_2	$0,3 \times 2000 = 600$	$0,3 \times 0 = 0$	$0,4 \times 0 = 0$
a_3	$0,3 \times 2500 = 750$	$0,3 \times 500 = 150$	$0,4 \times (-1500) = -600$

Es ist also Alternative 3 zu wählen, da dieses bei S_1 das höchste Wahrscheinlichkeitsgewichtete Ergebnis aufweist. Die Bank sollte danach die Aktien also erst am 1.4.1996 kaufen.

d) Nach dem Kriterium des maximalen Erwartungswertes ist die Alternative mit der größten Wahrscheinlichkeitsgewichteten Ergebnissumme zu wählen. Diese beträgt bei:

- $a_1: 0,3 \times 200 + 0,3 \times 200 + 0,4 \times 200 = 200$
- $a_2: 0,3 \times 2000 + 0,3 \times 0 + 0,4 \times 0 = 600$



$$a_3: 0,3 \times 2500 + 0,3 \times 500 + 0,4 \times (-1500) = 300$$

und führt dazu, dass die Bank Alternative 2 wählt, also eine Kaufoption für die Aktien erwirbt.

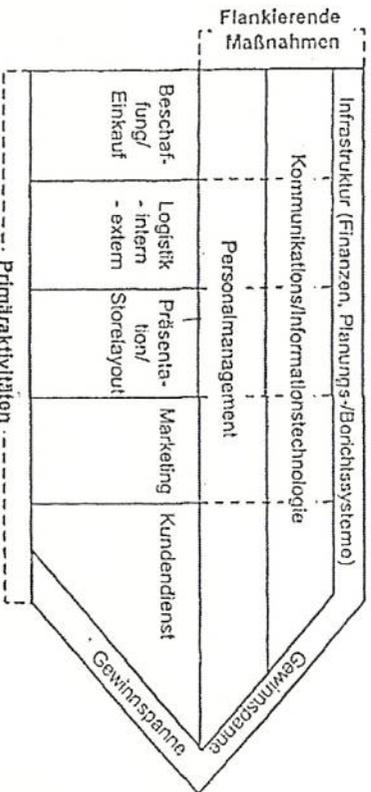
110: Frau Antje Wittig war bisher in einem Unternehmen der Konsumgüterindustrie tätig und bekleidete eine gehobene Position in der übergreifenden Koordinationsabteilung, welche sich der Koordination der primären Wertschöpfungsaktivitäten widmete. Anfang des Jahres wechselt sie in eine vergleichbare, hinsichtlich der Zukunftsperspektiven jedoch reizvollere Position in einem Handelsunternehmen. Sie stellt hierbei fest, dass die Wertketten und hier insbesondere die primären Aktivitäten in produzierenden Unternehmen und Handelsunternehmen nicht identisch sind. Worin liegen Ihrer Meinung nach die wesentlichsten Unterschiede?

Gehen Sie bei der Antwort von dem idealtypischen Wertkettenmodell von Porter im Fall eines Konsumgüterherstellers aus.

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Ausgehend von einem traditionellen Wertkettenmodell lässt sich folgende Abbildung für Handelsunternehmen bilden.



Von den traditionellen Wertschöpfungsaktivitäten (primäre Aktivitäten): Einkaufslogistik, Operationen (Produktion), Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb, Kundendienst und unterstützende Aktivitäten: Infrastruktur, Personalmanagement, Technologieentwicklung und Beschaffung) entfallen in der handelspezifischen Wertkette die



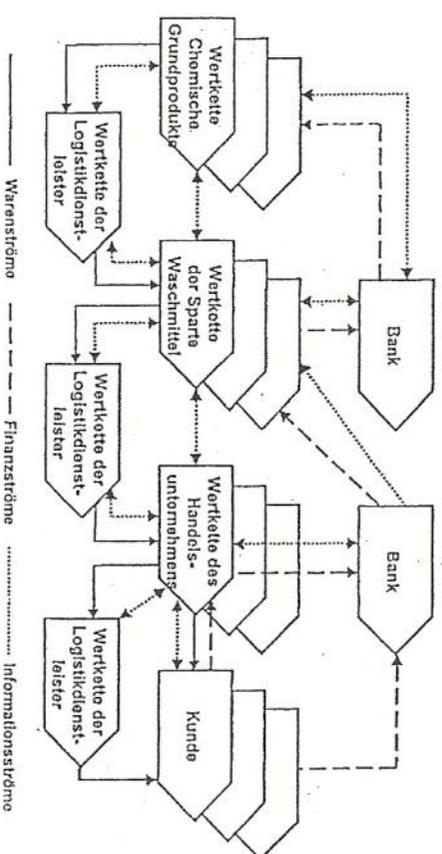
Operationen, während die Beschaffung ebenso wie die Präsentation und der Storelayout zur den originären Aufgaben des Handels gehört

111: Sie haben ein Traineeprogramm bei Henkel begonnen und haben bereits zwei praktische Phasen von je zwei Wochen in den Sparten Waschmittel und Chemische Grundprodukte durchlaufen. In einer ersten Seminarveranstaltung werden Sie vom Trainer gebeten, die Wertschöpfungskette für beide Sparten möglichst komplett, unter Berücksichtigung der Waren-, Zahlungs- und Informationsströme im Wertkettensystem zu skizzieren. Des Weiteren sollen Sie Vorschläge darüber machen, wie die Wertketten (mit den Partnern) effizienter verknüpft werden können. Welche Schnittstellen müssten Sie hinsichtlich dieses Ziels detailliert betrachten?

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Die Darstellung der Wertketten hätte zu berücksichtigen, dass die Sparte Waschmittel die Rolle des Herstellers einnimmt, während die Sparte Chemische Grundprodukte sich in einer Vorlieferantenrolle befindet. Für eine komplette Darstellung wären beispielsweise die in der folgenden visualisierten Waren-, Zahlungs- und Informationsströme zu betrachten. Letztere wären relevant, wenn es Effizienzen an den Schnittstellen zu finden gilt. Diese können im Prinzip in den Waren-, Zahlungs- und Informationsströmen an allen Schnittstellen, d.h. mit jeweils einem Partner oder insgesamt - bei einer wertkettenübergreifenden Betrachtung - gesucht werden. Im letzteren Fall wären z.B. Abverkaufsinformationen, die beim Kauf des Waschmittels Persil im Handel anfallen, abverkaufsynchron an die Sparte Waschmittel weiterzuleiten.





112. Kreuzen Sie die primären Aktivitäten gemäß dem Wertkettenkonzept von Porter an:

A	Technologieentwicklung.	
B	Beschaffung	
C	Logistik	
D	Kundendienst	
E	Personalmanagement	

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:
C, D

113. Skizzieren Sie die Inhalte des Regelkreises der strategischen Planung, Durchführung und Steuerung und erläutern Sie die einzelnen Schritte detailliert. Welches der Elemente gewinnt in dynamischen Märkten an Bedeutung, im Vergleich zu eher weniger dynamischen, gesättigten Märkten.
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:
Den zu diskutierenden Regelkreis bilden die strategische Planung (Gesamtunternehmensplanung, Bereichsplanung, Geschäftseinheitsplanung und Produktplanung), Durchführung (Organisation und Durchführung) sowie Steuerung (Ergebnismessung, Bewertung und Maßnahmen zur Korrektur).
In dynamischen Branchen gewinnen c.p. Maßnahmen der Korrektur insofern an Bedeutung, als hier schnelle Entwicklungen in der dann rollierenden Planung zu berücksichtigen sind. Entsprechend wächst auch die Bedeutung der Steuerung insgesamt, aber auch die Anforderungen an Flexibilität in der Planung und Durchführung.

114. Die Portfolio-Analyse kann als eine Grundlage für den Überblick über die SGE eines Unternehmens, zur Bestimmung der Ressourcenzuweisung und zugleich zur Bestimmung der strategischen Stoßrichtung genutzt werden. Wie würden Sie diese drei Aspekte sehen im Falle der Neidhart GmbH? Die Marktanteile der Produkte A bis K betragen (in Klammern der Marktanteil des nächststärksten Produktes) sind:
2 % (4 %); 3 % (15 %); 5 % (20 %); 20 % (25 %); 14 % (28 %);
20 % (18 %); 19 % (38 %); 8 % (12 %); 19 % (21 %); 3 % (9 %).

Der Umsatzanteil der Produkte am Gesamtumsatz beträgt in der gleichen Reihenfolge:

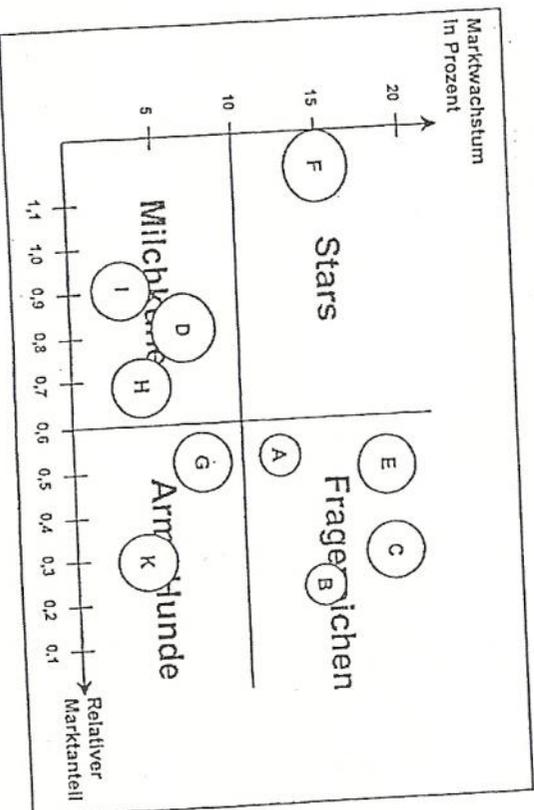
8 %; 8 %; 9 %; 11 %; 9 %; 11 %; 10 %; 10 %; 10 %; 11 %; 11 %; 13 %.
Die an erster, zweiter, dritter, fünfter und sechster Stelle genannten Produkte befinden sich in stark wachsenden Märkten:
+11,5 %; +14,5 %; +19 %; +19 %; +14,5 %.
Die übrigen fünf Produkte sind in relativ schwach wachsenden Märkten angeordnet:
+7,5 %; +6,5 %; +4 %; +2,5 %; +4 %
Erstellen Sie eine Portfolio-Matrix für die Neidhart GmbH und beurteilen Sie auf dieser Basis die eingangs genannten Aspekte.
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Der relative Marktanteil beträgt für die mit A bis K gekennzeichneten Produkte:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
0,5	0,2	0,25	0,8	0,5	1,1	0,5	0,7	0,9	0,3

Der Marktanteil der eigenen Produkte wird verglichen mit dem Marktanteil des jeweils stärksten Konkurrenzproduktes. Ein relativer Marktanteil von 0,25 bedeutet beispielsweise, dass das Produkt bei 25 Prozent des nächststärksten Produktes steht. Die Kreisfläche für die Produktdarstellung in der Portfolio-Matrix wird proportional zu den Umsatzanteilen der Produkte im eigenen Unternehmen gewählt, d.h. je größer der Umsatzanteil, desto größer der Kreis.





SWOT-Analyse	SO-Strategien	WO-Strategien
<p>1. Dichter werdender Stadtverkehr erfordert kompaktere Fahrzeuge.</p> <p>2. Junge Menschen verfügen über Einkommen um sich der BMW zu leisten.</p> <p>3. Wiederherstellung ermöglicht Aufbau von Vertriebs in Ostdeutschland.</p> <p>4. Niedrige Notierung des Euro.</p> <p>5.</p>	<p>1. Produktqualität wurde seit 1991 um 25 Prozent erhöht.</p> <p>2. BMW verfügt in der Produktion über ungewöhnliche Flexibilität.</p> <p>3. Das Image von BMW ist „gehoben / sportlich / jugendlich“.</p> <p>4. Stärkeres Wachstum als die Branche.</p> <p>5.</p>	<p>1. Überdurchschnittliches Lohnniveau im internationalen Vergleich.</p> <p>2. BMW ist an relativ wenigen strategische Allianzen beteiligt.</p> <p>3. BMW verfügt im Vergleich zur Konkurrenz nur über eine Marke.</p> <p>4. Aus dem US-amerikanischen und japanischen Markt ist man schwach.</p> <p>5.</p>
<p>1. Japanische Konkurrenten vertrieben das Angebot an Komfortlimousinen.</p> <p>2. Steigende Mineralölpreise und Benzinkosten.</p> <p>3. Erhöhte Sensibilität gegenüber ökologischen Problemen.</p> <p>4. Mercedes Benz bietet erfolgreich seine Kompaktklasse an.</p> <p>5.</p>	<p>Nutzung der Stärken zur Abwehr von Bedrohungen</p>	<p>Einsträrkung der Schwächen durch Nutzung von Chancen und Vermeidung von Risiken</p>
	ST-Strategien	WT-Strategien

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Beispiel für einzelne Strategien der BMW AG sind:

SO-Strategien: Markteinführung des BMW 3er Compact und damit eines preiswerten, kompakten und zugleich leistungsfähigen und sicheren Automobils; Aufbau und Erweiterung eines BMW -Werkes in Eisenach; Entwicklung eines Kleinwagens für den Stadtverkehr;

WO-Strategien: Aufbau eines BMW-Werkes in Eisenach; Entwicklung und Einführung einer neuen 7er Komfortlimousine; Entwicklung eines Kleinwagens für den Stadtverkehr;

WT-Strategien: Aufnahme der Rodsterproduktion im Werk Spantenburg/USA; Konzentration auf Allianzbildung und Produktion des Mini.

Der Vorzug der SWOT-Analyse besteht darin, dass ihr checklistenartiger Aufbau weitgehend sicherstellt, dass sämtliche Kontextveränderungen bei der Bestimmung der strategischen Stoßrichtungen Berücksichtigung finden. In der Praxis wird sie als zu reduktionistische bzw. programmatisch bezeichnet. Darüber hinaus werden durch die SWOT-Analyse keine Interdependenzen berücksichtigt, d.h. dass sie keine Informationen über die Wirkungsbeziehungen der Kontextvariablen bereitstellt, ebenso wie Interdependenzen der strategischen Stoßrichtungen. Ferner gibt es keine Prozessbeschreibungen, wie man von der Kontextbeurteilung zur Stoßrichtung kommt.



119: Schlagen Sie Kriterien zur Einschätzung der Nützlichkeit eines strategischen Ziels vor.
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Folgende Kriterien können an dieser Stelle genannt werden.

Kann das Ziel als Wegweiser zur Handlung dienen?
Ist das Ziel explizit genug, um auf spezifische Arten des Handelns hinzuweisen?
Enthält das Ziel Hinweise auf die Messung und Kontrolle der Effektivität der zu be-
nutzenden Hilfsmittel?
Ist es hoch genug gesteckt, um herausfordernd zu wirken?
Scheint es externe und interne Nebenbedingungen zu berücksichtigen?
Lässt es sich sowohl mit den breiter als auch den enger angelegten Zielen auf höhe-
ren und niedrigeren Ebenen der Unternehmenshierarchie in Verbindung bringen?

120: Ein Manager der Automobilindustrie kommt in einer Podiumsdiskussion zu dem Urteil: "Für meine vergangenen Erfolge im Unternehmen war viel stärker die Umsetzung einer Strategie als die Strategie selbst entscheidend". Wie bewerten Sie diese Aussage?
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Sicherlich deutet der Manager mit der Aussage an, dass der Kern seiner Tätigkeit in der Führung des Unternehmens, d.h. der Umsetzung vorher getroffener strategischer Entscheidungen liegt. Planung, Koordination und Kontrolle sind integrale Bestandteile der Unternehmensführung, wobei hier eine lange Diskussion darüber besteht, ob die Strategie der (Organisations-) Struktur zu folgen hat, oder die Struktur der Strategie folgt. Im letzteren Sinne werden - idealtypisch - Organisations-, Personalstrukturen, Prozesse usw. konsequent an eine (geänderte) Strategie "angepasst" und nicht umgekehrt. Dies setzt eine gewisse Kontinuität in der Strategie voraus. Entsprechende Probleme werden vor allem bei Restrukturierungen von Unternehmen sichtbar.



Die generelle Situation des Unternehmens ist als mittelmäßig zu bezeichnen, denn einem "star", stehen viele Fragezeichen, einige durchaus kräftige "cash cows" und zwei "dogs" gegenüber. "Cash cows" bedeuten Erträge, mit denen die weitere Entwicklung der "question marks" finanziert werden kann und mit denen man vielleicht auch "dogs" um im Bild zu bleiben - füttern kann. Im Hinblick auf ein Portfolio-Gleichgewicht ist ein geringer Anteil an Stars zu konstatieren. Somit könnten die Strategien darin liegen, die erfolgsversprechendsten Fragezeichen mit einer Investitionsstrategie ebenso zu versehen wie die "stars". Die Ressourcenverteilung ist entsprechend zu wählen.

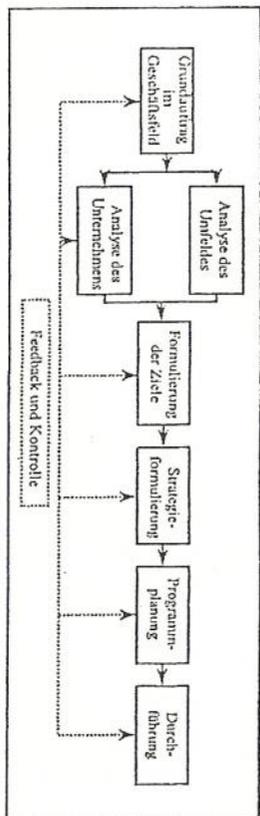
115: Ein Hersteller von Pkw-Autoteilen produziert drei Artikel: Auspuffrohre, -filter und -schalldämpfer. Dieses Unternehmen ist auf der Suche nach neuen Wachstumschancen. Entwickeln Sie eine Produkt-Markt-Matrix, die einige potentiellen Wachstumsrichtungen dieses Herstellers aufzeigt.
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Dieser Hersteller kann überlegen, ob es sich lohnt, verwandte Produkte in die Produktklinie aufzunehmen (z.B. Luftfilter, Stossdämpfer) und/oder in neue Märkte einzudringen (z.B. Flugzeuge, Lastkraftwagen, Motorboote). Jede Zelle der folgenden Produkt-Markt-Matrix repräsentiert eine potentielle Chance (gegenwärtig ist der Hersteller in den mit einem x versehenen Zellen tätig):

Produkt	Auspuffrohre	Auspufffilter	Auspuffschalldämpfer	Stossdämpfer	Luftfilter
Pkw	X	X	X		
Flugzeuge					
Lkw					
Motorboote					

116: Geben Sie auf Basis des folgenden Phasenkonzepts der strategischen Marketing-Planung einen Überblick über die Methoden bzw. Verfahren, die ein Unternehmen, welches "Pkw und Lkw" anbietet, in den einzelnen Phasen einsetzen kann, um die Inhalte bzw. zu bewältigenden Aufgaben in der jeweiligen Phase zu beschreiben. Wo würden Sie in diesem Prozess folgende Aspekte einordnen:
Unternehmenskultur bzw. -identität, Unternehmensphilosophie, allgemeine gesamtunternehmerische Ziele und Strategien, Festlegung des Informationsbedarfs und Ermittlung von Informationsquellen sowie Strategisches Informationssystem und strategisches Steuerungssystem?



Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Ein Unternehmen, welches "Pkw und Lkw" anbietet, hätte zunächst die Geschäftsfelder abzugrenzen. Der Grundauftrag für das Geschäftsfeld "Pkw" in dem noch keine Zielsetzung enthalten ist - wäre im allgemeinen oder in Bezug auf einzelne Strategische Geschäftseinheiten (z.B. einzelne Modelle der Mittelklasse) zu formulieren. Hier wären auch die Unternehmenskultur bzw. -identität, Unternehmensphilosophie, allgemeine gesamtunternehmerische Ziele und Strategien zu berücksichtigen, da sie auf einzelne Geschäftsfelder und SGE ausstrahlen.

Die beiden Analysefelder des Umfeldes und des Unternehmens lassen sich u.a. mit verschiedenen Methoden vollziehen. Beispiele sind Chancen und Risiken (unternehmerische Stärken und Schwächen), wobei dezidierte Informationen der Marketingforschung zu nutzen sind. Insofern gehört in diese Phasen die Festlegung des Informationsbedarfs und die Ermittlung von Informationsquellen.

Bei der Formulierung der Ziele und Strategien helfen Verfahren wie etwa Portfolio- oder SWOT-Analysen, zumal sie die Umfeld- und Unternehmens sich verbinden. Die Programmplanung und Realisierung umfasst das Marketing-Mix, setzt zugleich aber auch die Formulierung eines Budgetsystems sowie eines strategischen Informations- und Steuerungssystems (i.S. eines Kontrollsystems) voraus, welche eine Basis für Feedback- und Anpassungsprozesse bilden.

In manchen Phasenkonzepten werden das strategische Steuerungssystem (mit "Tools" wie Richtlinien, Controlling, Anreiz- und Sanktionsmechanismen) sowie das strategische Informationssystem (mit "Tools" wie Daten-, Methoden- und Modell-Theorien bzw. Hypothesenbanken) als Querschnittsdimensionen des Prozesses betrachtet, d.h. dass sie in allen Phasen zum Zuge kommen. Im Hinblick auf die erfragte Zuordnung der drei Aspekte ist es hilfreich zu unterscheiden zwischen Rahmenplanung (mit Unternehmenskultur bzw. -identität, Unternehmensphilosophie, allgemeinen gesamtunternehmerische Ziele und Strategien), Maßnahmen- und Programmplanung (mit Umfeld- und Unternehmensanalyse sowie der Festlegung der Ziele, Strategien und Programme, d.h. das Marketing-Mix)



Realisationsplanung (Festlegung des Informationsbedarfs und Ermittlung von Informationsquellen) sowie die Querschnittsdimensionen strategisches Informations- und Steuerungssystem.

117: Die Stärken-/Schwächenanalyse ist eine Methode zur Bewertung der vorhandenen finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Ressourcen eines Unternehmens im Hinblick auf die Schlüsselanforderungen des Marktes und im Vergleich zur Konkurrenz. So lassen sich spezifische Schwächen und Stärken (insbesondere Wettbewerbsvorteile) des Unternehmens erkennen und in eine Wettbewerbsstrategie umsetzen.

Die Stärken-/Schwächenanalyse gehört zu den klassischen Analysemethoden zur Abgrenzung und Bewertung von Erfolgspotenzialen im strategischen Management. Kombiniert mit weiteren Verfahren ermöglicht sie unterschiedliche Situationsanalysen des Unternehmens oder der Umwelt und ermöglicht sogar die Ableitung von Strategien.

Entwickeln Sie ein Stärken-/Schwächenprofil für ein Unternehmen der Automobilindustrie. Schildern Sie dabei die Optionen zur Identifikation und Bewertung von Dimensionen der Stärken und Schwächen. Womit würden Sie die Stärken-/Schwächenanalyse kombinieren, um die Ableitung von Strategien zu ermöglichen?

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Bei der Stärken- und Schwächenanalyse ist i.d.R. eine funktionsorientierte Betrachtung sinnvoll, d.h. eine Betrachtung einzelner Unternehmensbereiche bzw. -funktionen. Dies bietet den Vorteil, innerhalb eines Funktionsbereichs beliebig differenzieren zu können (innerhalb des Funktionsbereichs Vertrieb z.B. nach Kundengruppen oder nach geografischen Gesichtspunkten). Ferner können die Potenziale der einzelnen Unternehmensbereiche erfasst und den Stärken und Schwächen eines konkurrierenden Unternehmens, z.B. des stärksten Konkurrenten, gegenübergestellt werden. Die Beurteilung erfolgt im Vergleich zu Konkurrenten, um festzustellen, wo gegebenenfalls Konkurrenten comparative Vorteile bzw. Nachteile haben. Typischerweise resultiert aus dem Vergleich ein Stärken-Schwächen-Profil.

Die Ermittlung (Bewertung) der Stärken und Schwächen kann grundsätzlich entweder auf der Basis subjektiver Einschätzungen der Entscheidungsträger in einem Unternehmen oder anhand nachprüfbarer Werte vorgenommen werden. Da beide Ermittlungsformen Vor- und Nachteile aufweisen, ist i.d.R. eine kombinierte Erfassung sinnvoll. Dies bedeutet, dass in einem ersten Schritt die verantwortlichen Stellen ihre persönliche Einschätzung abgeben, bevor in einem zweiten Schritt nach objektiven Gesichtspunkten bewertet wird. Möglichkeiten, objektive Angaben zu erhalten, sind: Vergleich mit der Branchenentwicklung bzw. mit wichtigsten Konkurrenten, Vergleich der Unternehmensdaten mit betriebswirtschaftlichen Standards, Überprüfung der festgestellten Stärken/Schwächen am Anspruchsniveau der Unternehmensziele.

Strenggenommen ist die Stärken-/Schwächenanalyse nur eine auf die Gegenwart bezogene Betrachtung. In der Praxis hat es sich jedoch als zweckmäßig erwiesen,



auch dann von einer Stärken-/Schwächenanalyse zu sprechen, wenn die Chancen und Risiken im Hinblick auf zukünftige Umweltentwicklungen mit einbezogen werden. Ein Beispiel verdeutlicht dies. So kann eine sehr enge (weite) Produktpalette gegenwärtig eine Stärke (Schwäche) bedeuten, die bei entsprechender Umweltentwicklung zu einer Chance (zu einem Risiko) wird. Aus dem Zusammenspiel von gegenwärtigen Stärken und Schwächen und zukünftigen Umweltentwicklungen ergeben sich also zukünftige Chancen und Risiken. Entsprechend spricht man hier auch von einer Chancen-Gefahren-Analyse: im englischen Sprachgebrauch von einer WOTS UP-Analyse (Weaknesses, Opportunities, Threats and Strengths). Darin werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens in herkömmlicher Weise ermittelt. Diesem Profil werden Einschätzungen über die Art und Intensität zukünftiger Umweltentwicklungen gegenübergestellt. Von einer Chance des Unternehmens wird dann gesprochen, wenn eine Umweltentwicklung auf eine besondere Stärke trifft. In diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen aufgrund seiner Voraussetzungen besser als die Konkurrenten in der Lage ist, diese Entwicklung zu nutzen. Gefahren ergeben sich dann, wenn die Umweltentwicklungen jene Bereiche betreffen, in denen das Unternehmen Schwächen offenbart. Eine Ableitung von Strategien Stoßrichtungen ermöglicht die SWOT-Analyse.

118: Wie Macharzina hervorhebt, ist insbesondere im angloamerikanischen Sprachraum die SWOT-Analyse (oder auch TOWS-Analyse) verbreitet, die neben Stärken und Schwächen (Strengths and Weaknesses) auch Gelegenheiten und Bedrohungen (Opportunities and Threats) berücksichtigt und auf dieser Basis die Ableitung strategischer Stoßrichtungen versucht. Die vier Aspekte sind in Form von Profilen zu ermitteln. Sie umrahmen dann ein Matrix, in deren vier Feldern unterschiedliche Strategien abgetragen werden können. Sie lauten:

„Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten“ (im Feld Strengths und Opportunities; SO-Strategie), „Nutzung der eigenen Stärken zur Abwehr von Bedrohungen“ (im Feld Strengths und Threats; ST-Strategie), „Überwinden der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten“ (im Feld Weaknesses und Opportunities; WO-Strategie), „Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen (im Feld Weaknesses und Threats; WT-Strategien).“

Nehmen Sie anhand der folgenden Matrix der BMW AG die Formulierung denkbarer Strategien vor. Die SWOT-Analyse ist abgeschlossen, wenn in jedem Feld Strategien enthalten sind. Welche Nachteile verbinden Sie mit diesem Vorgehen?



Lösung:

Die zeitversetzte Einführung desselben Produkts in unterschiedlichen Ländern bildet im internationalen Business eine gebräuchliche Strategie, nämlich die der so genannten sukzessiven Markterschließung. Der sukzessive Eintritt ist zwingend, wenn nachfrageseitig bestimmte Märkte die Funktion von Referenzmärkten für Nachfrager anderer Märkte bilden. Dann ist es sinnvoll, diese zuerst zu penetrieren. Ferner können so Markteintrittsrisiken auf eine Vielzahl von Ländern verteilt werden und die Abhängigkeiten von einzelnen Märkten kann vermindert werden. So können u.v. Flops vermieden werden, da erst nach Einschätzung des Erfolges bzw. der Erreichung der Zielvorgaben in einem Land über das weitere Vorgehen entschieden wird. Gegenüber bildet eine simultane Einführung der Produkte in verschiedenen Ländern. In Branchen, in denen eine Verkürzung von Produkt- und Technologielebenszyklen zu beobachten ist, sind Unternehmen gezwungen, ihre Produkte weitgehend simultan auf Märkten einzuführen, da die innerhalb kürzester Zeit zu erwartenden Produktfolgegenerationen keine Möglichkeit lassen, Auslandsmärkte sukzessive zu erschließen, da der Versuch einer schrittweise Erschließung die Gefahr mit sich bringen kann, dass die nächste technologische Generation eher marktfähig ist und von Konkurrenten bereits angeboten wird, bevor der letzte angestrebte Ländermarkt erschlossen wird. Geht damit eine Verlängerung der Forschungs- und Entwicklungszeiten einher, dann sinkt die Zeit, um Investitionen zu amortisieren. Durch den frühzeitigen Eintritt auf allen Märkten kann es einem Unternehmen ferner gelingen, Marktbahnen für folgende Konkurrenten aufzubauen.

132: Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an – Mehrfachnennungen möglich!

1. Stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Das Produktlebenszyklus-Modell...

A	...ist eine wertorientierte Marktanalyse, die	X
B	...neben dem Umsatz und der Zeit die Kosten berücksichtigt,	
C	...die Entwicklung eines Produktes während seiner technischen Lebensdauer,	
D	...in einem theoretisch fundierten Modell abgebildet,	
E	...und dadurch die Ableitung von Normstrategien ermöglicht.	

2. In welcher Phase des Produkt-Lebenszyklus sind (a) die Werbeaufwendungen am höchsten und (b) die Gewinne am Höchsten?

1	Einführungsphase	a
2	Wachstumsphase	
3	Reifephase	b
4	Rückgangsphase	



3. Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

A	In der Einführungsphase kommt es zu allererst darauf an, das Produkt beim Handel bekannt zu machen.	
B	In der Reifephase sind massive Stammkunden zu gewinnen, damit das Produkt erfolgreich sein kann.	
C	„Neue Verwenderschichten gewinnen“ ist das Kernziel der späteren Wachstumsphase.	X
D	Ist ein Produkt verschwunden, dann wird es unter keinen Umständen wiederkommen	
E	Die Verbraucherverbände greifen die künstliche Obsoleszenz von Produkten an.	X

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Zu 1.: A
Zu 2.: bei (a) gilt die Rangfolge 1, 2, 3, 4, und bei (b) 3, 1, 2, 4
Zu 3.: C, E

133: Welche Bestimmungsfaktoren gelten als Driving Forces der Internationalisierung bzw. Globalisierung der Wirtschaft? Nennen und charakterisieren Sie diese kurz.

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Als Bestimmungsfaktoren bzw. **Driving Forces** der zunehmenden Internationalisierung sind vor allem folgende Determinanten zu sehen (Outside-Inside-Perspektive): Liberalisierung (insbesondere General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) und **Derregulierung** (insbesondere innerhalb regionaler Integrationsstendenzen wie EU, North American Free Trade Area (NAFTA) usw. mit der Förderung des Wettbewerbs als Konsequenz, z.B. in bis dato regulierten EU-Branchen wie Strom, Telekommunikation) Iuk- Technologien und Logistik (insbesondere Erleichterung des Informations- und Warenaustausches in globalen Märkten)
Kürzere Lebenszyklen/Innovationsdruck: (insbesondere in hochentwickelten Volkswirtschaften, die oft über keine ostenvorteile im globalen Wettbewerb verfügen)
Homogenisierung des Käuferverhaltens: (insbesondere international vergleichbare Bedürfnisse institutioneller Kunden und europäischer Konsumentensegmente).
In einer Inside-Outside-Perspektive ist es vor allem das strategisch-gewollte Verhalten der Unternehmen (z.B. Streben nach Wachstum), das eine Driving Force bildet.



121: Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an – Mehrfachnennungen möglich!

1. Welchen der Aussagen stimmen Sie zu?	
A	Die Stärken und Schwächenanalyse ermöglicht die Evaluation der Umwelt eines Unternehmens.
B	Die Chancen- und Risikoanalyse zeigte vor allem die Mängel auf, welche ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz haben.
C	Folgende Analyseverfahren gehören zur SWOT-Analyse: Stärken-Schwächen-Analyse, Chancen- und Risikoanalyse, Gap-Analyse und Früherkennungsanalyse.
D	Die Portfolio-Analyse ist eine Hilfe bei der Ableitung von Normstrategien.
E	Die Produkt-Matrix ermöglicht die Unterscheidung von Wachstumsstrategien.

2. Bringen Sie folgende Schritte der strategischen Planung in die richtige Rangfolge.

A	Umfeld- und Unternehmensanalyse	2
B	Strategieformulierung	4
C	Programmplanung	5
D	Formulierung der Ziele	3
E	Charakterisierung des Grundauftrages im Geschäftsfeld.	1

3. Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

A	Bei SGE im Feld der Fragezeichen ist stets eine Investitionsstrategie anzustreben.	
B	Bei SGE im Feld der "cash cows" ist eine Desinvestitionsstrategie anzustreben.	
C	Liegen SGE im Feld der "stars" ist eine Desinvestitionsstrategie anzustreben.	
D	Bei SGE im Feld der "dogs" ist eine Desinvestitionsstrategie anzustreben.	X
E	Bei SGE im Feld der Fragezeichen ist stets eine Desinvestitionsstrategie anzustreben.	

4. Was sind die zur Durchführung einer strategischen Konzeption gehörenden Aspekte?

A	Selbstverständnis der Unternehmung.	X
B	Struktur und Systeme.	X
C	Führungsstil und Personalpolitik.	X
D	Strategie	X
E	Sachverstand der Führungskräfte	X

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002



Lösung:

Zu 1.: D, E
Zu 2.: E, A, D, B, C
Zu 3.: D
Zu 4.: A, B, C, D, E

122: Manche im Popcorn Report oder den Megatrends von Naisbitt beschriebenen Trends muten eigenartig an. So fragt man sich, ob sich hinter "Cocooning" ein neue Vogelart, eine Seidenraupensorte oder vielleicht ein exotisches Mixgetränk verbirgt. Bei Mannzipation sieht mancher Macho schon das Küchengeschirr, die Bügelwäsche usw. auf sich zu kommen. Wie beurteilen Sie diese "Bezeichnungen" der Megatrends? Würden Sie schlussfolgern, dass Unternehmen diese beachten sollten?
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung

Die Bezeichnungen sind sicherlich plakativ gewählt. Dahinter verbergen sich in praktischen empirischen Untersuchungen identifizierte Zeitgeistsströmungen, die entsprechend näher beschrieben werden. Unternehmen können es sich nicht leisten, anzunehmen, dass diese Megatrends für sie irrelevant sind. Vielmehr ist es notwendig, sich mit den Trends zu befassen und zu entscheiden, ob man mit den Verbrauchern "Schritt hält" (dazu werden sich die meisten Unternehmen entschließen), oder ob man eine Minderheit anspricht, die vielleicht keine Trendänderungen mitmacht (hier sind die Chancen u.U. genau so gut).

123: Mit der Antizipation und Prognose zukünftig für die Unternehmung relevanter Unternehmens- und Umweltentwicklungen beschäftigen sich strategische Früherkennungssysteme (Frühaufklärung, Frühwarnung). Wo liegt Ihrer Meinung nach der Unterschied zwischen Frühaufklärungs- und Frühwarnsystemen?
Grenzen Sie beide voneinander ab und beschreiben Sie die Schritte zum Aufbau eines Früherkennungssystems.
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Im Gegensatz zur Frühwarnung (Frühwarnsysteme) signalisiert die Früherkennung nicht einseitig nur latente Bedrohungen, sondern auch spezifische Chancen. Ihre Aufgabe ist die Schaffung einer frühzeitigen, zukunftsorientierten Informationsgrund-



lage für die strategische Unternehmensplanung mit dem Ziel der Verlängerung der verfügbaren Reaktionszeiten, indem mögliche Entwicklungen antizipiert, frühzeitige Hinweise auf tendenziell noch verborgene Talbestände gegeben und abgestufte Reaktionsstrategien hinsichtlich alternativer Zukunftsentwicklung entworfen werden. (siehe im Einzelnen Swoboda, B.: Früherkennungs- und Frühwarnsysteme, in: Brecht, U. (Hrsg.) Praxis-Lexikon Controlling, Landsberg/Lech 2001, S. 114ff.). Insbesondere in dynamischen Umweltsituationen bereitet die Erkennung von Diskontinuitäten z.B. Richtungsänderung (Strukturbrüche) oder Niveauänderungen (Unstetigkeiten) des Umweltsystems besondere Probleme. Hier gewinnen Früherkennungssysteme eine um so größere Bedeutung. Die Abbildung zeigt, wie sie aufzubauen sind.

(1) Ermittlung des Beobachtungsbereiches
- spezifische Absatz- und Beschaffungsmärkte
- gesamtwirtschaftliches Umfeldsystem
- soziopolitisches/-kulturelles Umfeldsystem (insbesondere Käuferverhaltenstendenzen)
- technologisches Umfeldsystem
(2) Bestimmung von Frühindikatoren
- volkswirtschaftliche Größen
- gesellschaftliche und demografische Trends
- technologische Trends und Entwicklungen
- Merkmale der Marktsituation, Änderungen der Segmentstruktur
- Veränderungen der Konkurrenzsituation
- Veränderungen der Marketingstrategien der bedeutendsten Mitbewerber
(3) Festlegung von Sollgrößen und Toleranzwerten je Indikator

Zu verweisen ist darauf, dass im anglo-amerikanischen Sprachraum die strategische Früherkennung als Zusammenfassung der Begriffe Environmental Scanning und Environmental Monitoring zum Begriff der Environmental Analysis aufgefasst wird. Monitoring bedeutet dabei die Beobachtung bekannter Bereiche und Phänomene, während das Scanning neue, nicht analysierte Bereiche erfasst und analysiert. Monitoring und Scanning werden z.B. zur Suche nach Geschäftsfeldern eingesetzt (Suchfeldanalyse).

124: Gehören zu den technologischen Entwicklungen ausschließlich Entwicklungen neuerer Informations- und Kommunikationstechnologien (IT-Technologien)?
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung: Im weiteren Sinne gehören hierzu natürlich auch andere entsprechende Tools bzw. Wertschöpfungsaktivitäten; wie beispielsweise neue Logistiksysteme oder neue Sortiments-/Recyclingsysteme, die etwa mit der Verbreitung der konsumentenorientierten E-Commerce-Diffusion untrennbar verbunden sind.



125: Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an – Mehrfachnennungen möglich!

Welche der Komponenten zählen zu den Gestaltungskräften im Makroumfeld?

A	Demografische Komponente.	<input checked="" type="checkbox"/>
B	Volkswirtschaftliche Komponente.	<input checked="" type="checkbox"/>
C	Naturgebundene Komponente.	<input checked="" type="checkbox"/>
D	Technologische Komponente.	<input checked="" type="checkbox"/>
E	Politisch-rechtliche Komponente.	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

A, B, C, D, E

126: Welche Bedeutung haben die Differenzierung und Positionierung für Unternehmen?
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Hat ein Unternehmen einen möglichen Zielmarkt erforscht, dann muss es eine Entscheidung darüber treffen, wie es sich in diesem Markt von den vorhandenen Angeboten differenziert und dem Käufer einen Nutzen bietet. Hierbei kann es besser, boten differenziert und preisgünstiger sein (= Möglichkeiten der Differenzierung). Ob neuer, schneller oder preisgünstiger vorliegt, entscheidet letztlich die Käufer, während tatsächlich eine Differenzierung vorliegt, entscheiden letztlich die Käufer, während das Unternehmen prüfen muss, ob die von den Käufern wahrgenommene Differenzierung erfolgsversprechend ist, z.B. genügend Gewinn verspricht. Differenzierung meint daher das Feststellen unterschiedlicher Merkmale/Charakteristika von Vergleichsobjekten durch die Käufer im Zielmarkt.

Die Positionierung des Angebots durch das Unternehmen entscheidet letztendlich darüber, ob ein Konsument das Angebot differenziert wahrnimmt. Positionierung ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von den Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt. L.w.S. lässt sich die Positionierung als eine Segmententscheidung, als imagebezogene Aufgabestellung, als eine Objektbesonderheit oder als Resümee dieser Begriffe auffassen. Dahinter steht die Vorstellung, dass die Eigenschaften konkurrierender Positionierungsobjekte gegeneinander abgegrenzt und gegenüber der Nachfrage herausgestellt werden, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren.



129: Die Wurzeln der Lebenszyklus-Konzepte liegen im volkswirtschaftlichen Bereich. Aufbauend auf den Überlegungen, wonach sich komparative Kostenvorteile aus internationalen Unterschieden in der Technologie ergeben, entwickelte beispielsweise Posner im Jahre 1961 und auch Hofbauer im Jahre 1966 die Theorie, dass Exporte durch das Vorhandensein einer technologischen Lücke zwischen dem In- und Ausland entstehen. Die Entwicklung eines Produktes, das entweder neu ist oder mit einem existierenden Erzeugnis konkurriert, bildet den Ausgangspunkt der Überlegungen. In deren Fortführung hat Vernon im Jahr 1966 die Produktlebenszyklustheorie des internationalen Handels vorgestellt, die bei neuen Produkten und Verfahren ansatz und stellt, dass der Export von Gütern von deren Stellung auf ihrer Produktlebenszykluskurve abhängt. Er unterscheidet drei Phasen eines Produktlebenszyklus, die Phasen des neuen Produktes, des reifen Produktes und des standardisierten Produktes.

Welche Lebenszyklus-Konzepte kennen Sie, und was steht hinter der Theorie der technologischen Lücke?

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Historisch betrachtet bilden Nachfrage-, Technologie- und Produktform-Lebenszyklen Vorläufer des Produkt-Lebenszyklus. Sie basieren auf den Überlegungen eines zyklischen Verlaufs, welcher in Abhängigkeit von der Technologie (hier besteht ein Zusammenhang zur technologischen Lücke) oder der Nachfrage steht. Grundlage der Umsatzentwicklung eines Produktes, wie sie der Produkt-Lebenszyklus darstellt, sind allgemeinere Adoptions- oder Diffusionsprozesse. Letztere finden sich auch in den zyklischen Ansätzen der Organisations- und Managementforschung. Hier geht es eher um zyklisch wiederkehrende Managemententscheidungen, Z.B. im Zuge des Organisationswandels oder der Unternehmensrevolution. Letztere können der Evolution bzw. Evolutionsmanagement zugeordnet werden.

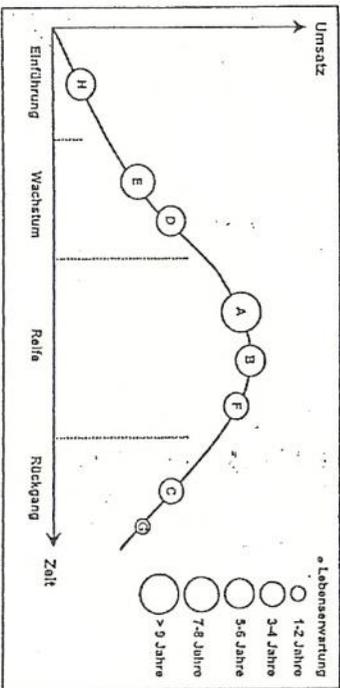
130: Die Produkte des Unternehmens Asmus AG befinden sich in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus und haben eine unterschiedliche Lebenserwartung. Erstellen Sie anhand der Daten einen Lebenszyklus, der über das Produktprogramm informiert

Produkt	Lebenserwartung in Jahren	Lebenszyklus-Phase
A	> 10	Reife
B	> 5	Reife
C	3	Rückgang
D	5	Wachstum
E	7	Wachstum
F	4	Reife
G	2	Rückgang
H	5	Einführung

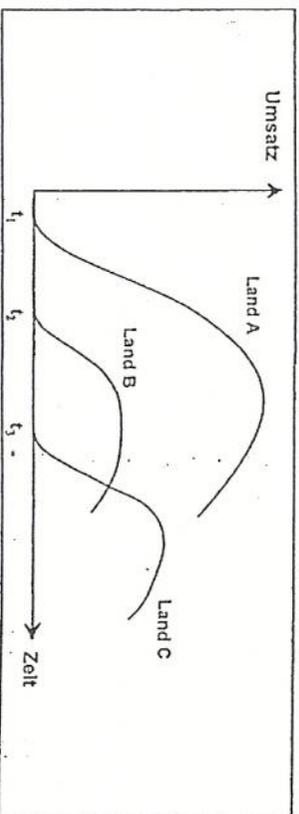
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Die Altersstruktur ergibt sich aus der Zugehörigkeit der einzelnen Produkte zu den verschiedenen Lebenszyklus-Phasen und aus ihrer Lebenserwartung. So können sich Produkte mit sehr unterschiedlichen Markteinführungsjahren in derselben Lebenszyklus-Phase befinden und doch eine völlig verschiedene Lebenserwartung haben.



131: Im internationalen Bereich, d.h. bei Tätigkeiten eines Unternehmens in mehreren Ländern findet sich mitunter folgende Struktur der Lebenszyklen desselben Produktes in unterschiedlichen Ländern. Wie würden Sie eine derartige Vorgehensweise beschreiben und wie könnten die Verläufe sonst noch aussehen?



Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002



127: Nennen Sie für jeden der folgenden Instrumente und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten der Differenzierung Beispiele konkreter Maßnahmen und Unternehmen, die Ihnen aus der Unternehmenspraxis bekannt sind.

Produkt	Serviceleistungen	Mitarbeiter	Distribution	Identitäts-gestaltung
<ul style="list-style-type: none"> - Ausstattungselemente - Leistung - Konformität - Haltbarkeit - Zuverlässigkeit - Styling - Produktdesign 	<ul style="list-style-type: none"> - Zustellung - Installation - Kundensschulung - Kundenberatung - Instandsetzung - /-haltung - Sonstige Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fachkompetenz - Höflichkeit - Vertrauenswürdigkeit - Zuverlässigkeit - Geistige Beweglichkeit - Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Absatzweg - Abdeckungsgrad - Fachkompetenz - Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> - Symbole - Medien - Atmosphäre - Ereignis-Sponsoring

Wie differenzieren sich folgende unmittelbare Konkurrenten voneinander: BMW und Daimler und Audi im Pkw-Limousinenmarktsegment, die Schweizer Handelsunternehmen Coop, Migros und Denner, Dell, Siemens und der regionale Anbieter Ateko im Bereich der privaten PCs, die Waschmaschinenmarken Miele, Siemens und Privileg.

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Bezüglich der ersten Aufgabe sind vielfache Antworten denkbar. Bezüglich der Unternehmensbeispiele kann wie folgt (pauschal) argumentiert werden: Bei einer vergleichbaren Technik dominiert möglicherweise Fahrspaß/Jugendlichkeit (BMW), Prestige/Komfort (Daimler) und Preis/Understatement (Audi). Angebot von Markenartikel/Ökologie (Coop), preiswertes/breites Handelsmarkenangebot (Migros) und Niedrigpreise/Basisangebot (Denner). Niedrigpreise/Service (Den), Zuverlässigkeit/Technik (Siemens) und Niedrigpreis/No-Name (Ateko). Qualität/Technik (Miele), Sparsam/Technik (Siemens) und Niedrigpreis/Zuverlässigkeit (Privileg).

128: Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an – Mehrfachnennungen möglich!

1. Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?	
A Durch eine erfolgreiche Differenzierungs- und Positionierungsstrategie können Anbieter auch auf wettbewerbsintensiven Märkten einen Preis erzielen, der dem Wert des Angebots angemessen ist.	<input checked="" type="checkbox"/>
B Mit Kreativität kann (fast) jedes Produkt differenziert werden.	<input checked="" type="checkbox"/>
C Nicht jeder Unterschied bildet eine wirkungsvolle Differenzierung und kann damit zur Grundlage für eine erfolgreiche Positionierung im Bewusstsein der Kunden werden. Hierfür muss der Unterschied u.a. substantiell, hervorhebbar, bezahlbar sein.	<input checked="" type="checkbox"/>
D Viele Marketer argumentieren für die Vorteilhaftigkeit einer unique selling proposition. Aber auch Mehrfach-Nutzen-Positionierungen können erfolgreich sein.	<input checked="" type="checkbox"/>
E Eine erfolgversprechende Differenzierungs- und Positionierungsstrategie muss am Ende im Rahmen des Marketing Mix umgesetzt werden.	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Welche Differenzierungsinstrumente stehen dem Anbieter zur Verfügung?	
A Differenzierung über das Produkt	<input checked="" type="checkbox"/>
B Differenzierung über die Serviceleistung	<input checked="" type="checkbox"/>
C Differenzierung über die Mitarbeiter	<input checked="" type="checkbox"/>
D Differenzierung über die Distribution	<input checked="" type="checkbox"/>
E Differenzierung über die Gestaltung der Identität	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Welche der folgenden Kriterien muss eine erfolgversprechende Differenzierung im ausrechenenden Maße erfüllen?	
A Substantialität	<input checked="" type="checkbox"/>
B Hervorhebbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
C Überlegenheit	<input checked="" type="checkbox"/>
D Kommunizierbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
E Vorsprunnsicherung	<input checked="" type="checkbox"/>
F Bezahlbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
G Nachhaltigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
H Gewinnpotentialsicherung	<input checked="" type="checkbox"/>
I Einzigartigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
J Virtualität	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

- Zu 1.: A, B, C, D, E
- Zu 2.: A, B, C, D, E
- Zu 3.: A, B, C, D, E, F, G, H



ge Stahl.
 Ein New Yorker Unternehmen verkauft 24,9 Prozent seines Aktienkapitals an einen Züricher Investor.
 Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Indirekter Import, die Niederlassung des kanadischen Exporthändlers in der Schweiz ist eine selbständige Distributionsstufe im Inland.
 Direkter Import, da der Importkommissionär zwar im eigenen Namen, aber für Rechnung des österreichischen Importeurs abschließt.
 Direkter Import und anschließend indirekter Export, kein Veredelungsverkehr, da der Kaffee von der Rösterei an selbständige Distributeure im Inland verkauft wird.
 Direkter Export, da der eingeschaltete amerikanische Auslandsagent im Namen und für Rechnung des Rosstocker Exporteurs handelt, liegt keine selbständige Distributionsstufe (im Inland) vor.
 Aktiver Veredelungsverkehr, da der Rum nach der Veredelung wieder ins Ausland geht, sind keine Einfuhrabgaben zu erbringen.
 Passiver Veredelungsverkehr, da es sich um ein österreichisches Vorprodukt handelt, erfolgt nur eine Differenzverzeilung des Mehrwerts durch die Schneidearbeiten in Polen.
 Gebrochener Transithandel, solange die Ware nur umsortiert und neu verpackt wird, liegt noch keine Veredelung vor. Im zweiten Fall liegt direkter Transithandel vor.
 Kompensationsgeschäft, die Bezahlung des russischen Importeurs erfolgt durch eine Gegenlieferung; ist diese Abnahmeverpflichtung des bayerischen Exporteurs veräußerbar, liegt ein Parallelgeschäft vor.
 Direktinvestitionen, der Züricher Investor erwirbt eine Unternehmensbeteiligung im Ausland von mehr als 20 Prozent. Es handelt nicht mehr um Außenhandel i.e.S.

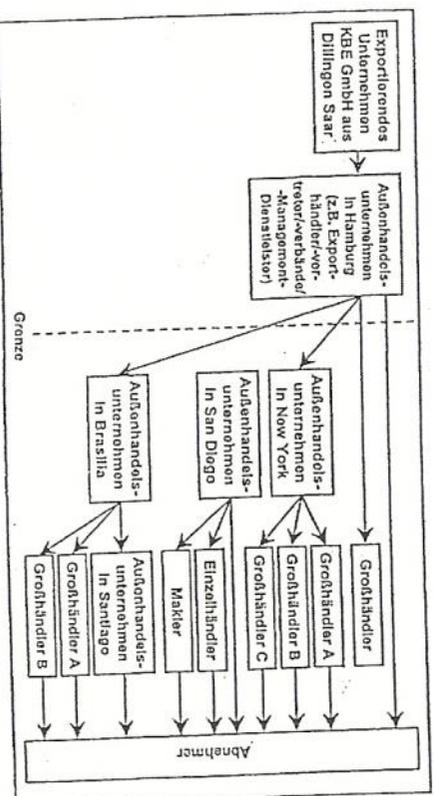
137: Das Unternehmen KBE GmbH aus Dillingen/Saar produziert Kupferdrähte, Drahtummantelungen sowie innovative Fensterdichtungsungen. Anfang der neunziger Jahre beabsichtigte man internationale Aktivitäten aufzunehmen bzw. zu intensivieren. Zum einen war geplant, einen Teil seiner Produktion nach Nordamerika zu exportieren, wobei längerfristig sogar an einen weltweiten Export gedacht ist. Zudem hat das Unternehmen in letzter Zeit häufiger Schwierigkeiten in der Belieferung durch die drei Rohstoffimporteure, mit denen bereits eine längere Geschäftsbeziehung bestand. Daher trägt sich das Unternehmen ebenfalls mit dem Gedanken, durch Direktimport seinen Rohstoffbedarf zu stabilisieren und langfristig kostengünstiger zu gewährleisten. Erläutern Sie einen möglichen und langfristigen angepassten Distributionsweg im indirekten Export. Skizzieren Sie die denkbaren Distributionswege. Erläutern Sie ferner einen möglichen Einkaufsweg im direkten Import! Zeichnen Sie diesen Einkaufsweg.

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002



Lösung:

Bei kleineren Exportmengen und vor allem dann, wenn das Unternehmen auf dem Auslandsmarkt noch ein "Newcomer" ist, empfiehlt es sich, auf die Erfahrung und Verbindung von Außenhandelsunternehmen zurückzugreifen. Gerade für mittelständischen Unternehmen ist der Aufbau einer eigenen Exportabteilung und eines eigenen Distributionsnetzes oft aus Kostengründen nicht möglich.
 Das Unternehmen beschließt daher, seine Exportprodukte an ein Außenhandelsunternehmen im Inland zu liefern und damit die Exportfunktion auszulagern. Nach Informationen der Industrie- und Handelskammer und der deutsch-amerikanischen Auslandshandelskammer wird die Geschäftsverbindung mit einem Außenhändler eingegangen, der bereits in dieser Branche mit besonderer Gewichtung des Nord- und Südamerikanischen Marktes tätig ist und die Produkte des Unternehmens in seiner Angebotspalette ergänzend einbeziehen kann. Durch diese Strategie hofft KBE auf gute Absatzchancen mit optimalem Einstieg auch in den südamerikanischen Markt. Sollten sich die Produkte auf den amerikanischen Märkten bewähren, bestünde die Möglichkeit, den Absatz über das Außenhandelsunternehmen, eventuell unter Einbeziehung von Handelsmittlern in einigen Ländern, weltweit auszuweiten.
 Die grundsätzlich denkbaren Distributionswege im indirekten Export sehen wie in der folgenden Abbildung aus. Im direkten Export wäre die Grenze nach rechts zu verschieben, d.h. die KBE hätte direkten Kontakt mit Unternehmen in Ausland. Im Fall des direkten (indirekten) Imports würde die KBE GmbH Kontakt zu Unternehmen im Ausland (Inland) haben.



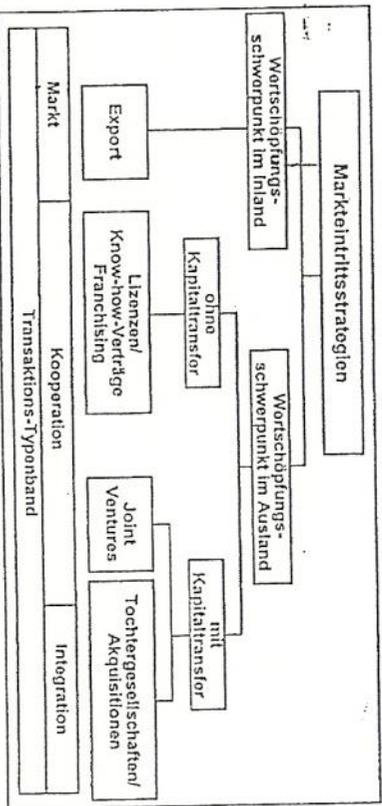


138: Die Linde AG möchte Tiefkühlergeräte und Tiefkühlanlagen nach Südafrika und damit in ein Land verkaufen, in dem man bisher nicht tätig ist. Sie werden beauftragt, sich mit den zur Verfügung stehenden Optionen des Markteintritts auseinander zu setzen. Da Sie bisher Kunden nur in Zentraleuropa betreuen und daher keinen Überblick über denkbare Internationalisierungsstrategien haben, stellen Sie in einer Übersicht die verfügbaren Optionen zusammen. Welche strategische Markteintrittsoptionen stehen zur Verfügung? Differenzieren Sie diese nach Formen mit einem Wertschöpfungsschwerpunkt im Inland (letztere ohne und mit Kapitaltransfer)?

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Die Palette der strategischen Markteintrittsoptionen kann wie folgt visualisiert werden



139: Welche Internationalisierungsstrategien betreiben folgende Unternehmen: Siemens, Mc Donalds, Volkswagen und General Motors, C&A Bekleidung und Douglas Parfümerien, Mitsubishi (Japanisches Universalhandelshaus; sog. Sogo Shosha)?

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002



Lösung:

höchst selten nur eine einzige Strategie:
 Siemens: nutzt wohl alle Strategien, so Export, Lizenzen, Know-how-Verträge, Joint Venture, Tochtergesellschaften,
 Mc Donalds: vorwiegend Franchising, aber auch mit Tochtergesellschaften,
 Volkswagen: Produziert in Nord-/Südamerika, Asien usw. und nutzt viele Strategien, wemgleich der Export (bzw. Versendung innerhalb der EU) dominiert,
 C&A und Douglas: vor allem Tochtergesellschaften,
 Mitsubishi: Alle Strategien mit einer charakteristischen Unterstützung durch Sogo Shosha-Strukturen (d.h. Büros mit Aufgaben der Handels-, Marketingforschung etc.).

140: Nennen und beschreiben Sie ganz kurz sechs verschiedene Strategien, die Unternehmen beim Eintritt in einen ausländischen Markt ergreifen können. Welche zentralen Vor- und Nachteile weisen die Markteintrittsstrategien Joint Ventures, Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft und Akquisition auf? Bilden Sie Tabellen und nennen jeweils zwei Vor- und Nachteile der Strategien.

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Denkbare Strategien sind: Export, Kooperationen (z.B. Lizenzen, Know-how-Verträge, Franchising, Joint Ventures), Tochtergesellschaften und Akquisitionen. Die Vor- und Nachteile der drei Strategien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

	Vorteile	Nachteile
Joint Ventures	Zugang zu Ressourcen Erfahrungstransfer Zugang zum Markt („Know-how“)	Kontrolle über Auslandsaktivität hohe Koordinationsanforderungen oft eingeschränkte Flexibilität
Tochtergesellschaften	keine Probleme mit externen Entscheidern kein Kapitaltransfer zu potentiellen Konkurrenten	Langsamer Prozess Lernprozesse notwendig Finanzielle Aufwendungen nötig
Akquisitionen	Kauf einer Marktposition/Image Managementkontrolle, Schnelligkeit und Synergien Zugang zu Know-how/Ressourcen	Enorme Kapitalaufwendungen Hohe Informations-/Suchkosten Koordinationsaufwand Flexibilitätsverlust



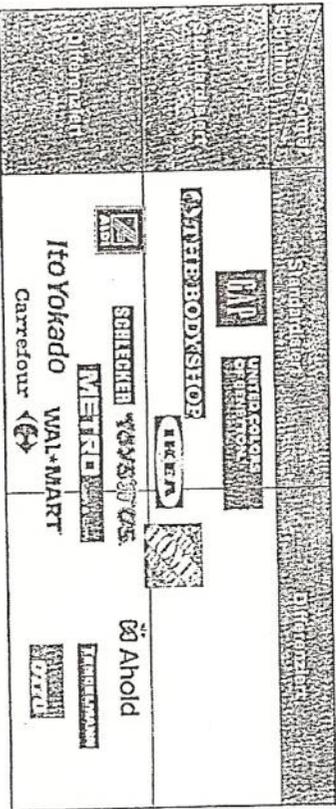
141: Die internationale Marktbearbeitung kann grundsätzlich standardisiert oder differenziert - im Hinblick auf die Marketing-Instrumente - erfolgen. Welche der Alternativen ist günstiger, wenn ein Unternehmen möglichst schnell internationalisieren möchte?

Zeigen Sie auf einer grundlegenden Ebene (anhand einer Matrix mit den Dimensionen Sortiment und Format/Betriebstyp) auf, welche Handelsunternehmen eher standardisiert und welche eher differenziert internationalisieren. Welche Unternehmen der Konsumgüterindustrie kennen Sie, die hinsichtlich des Markennamens global standardisiert vorgehen und zugleich die konkreten Produkte standardisiert oder differenziert anbieten?

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Möchte ein Unternehmen möglichst schnell internationalisieren, dann bietet sich naturgemäß ein standardisiertes Vorgehen an. Bezüglich der Marketing-Instrumente ist eine eingehende Diskussion reizvoll, so dass die Darstellung der Handelsunternehmen zwar einzelfallbezogen zu diskutieren ist, jedoch wie folgt dargestellt werden kann.



142: Häufig wird auf der Ebene der Umsetzung der Auslandsengagements lediglich die Marketing-Organisation betrachtet. Welche Varianten der Gestaltung bieten sich hier an? Existieren neben der Organisationsstruktur weitere Aspekte, die gestaltet bzw. koordiniert werden müssen? Inwiefern verändern sich Prozesse eines Unternehmens?

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Organisationsstruktur sind folgende Alternativen denkbar: Segregierte Strukturen (Auslands/ export)abteilung, Internationale Divisionen, Holding (Konzepte) Integrierte Strukturen (funktionale, regionale oder produktspezifische Strukturen) Multi-dimensionale Strukturen (Matrix Organisation) und hybride Strukturen.

Darüber hinaus ist gerade in multinationalen Unternehmen die sekundäre Organisation relevant, z.B. globale Koordinationsgruppen, Lead-Country-Konzepte usw. deren Gestaltung ist oft wichtiger als die Strategie selbst, da die Umsetzung davon abhängt. Dies führt über zu den Prozessen, die ein Unternehmen zu verändern hat, um eine entsprechende Strategie umsetzen zu können. Zu diesen Prozessen zählen beispielsweise die kompletten Strategieprozesse, d.h. Ziele, Wettbewerbsstrategien, Marktforschung und Controlling, sowie die Planung hinsichtlich der Intensität, Standardisierung, Formalisierung, Periodisierung und Zentralisierung der Internationalen Planung. Die Kultur eines Unternehmens verändert sich hierbei am langsamsten, hat aber mitunter eine enorme Erfolgsrelevanz für die Gestaltung der internationalen Aktivitäten..

143: Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an – Mehrfachnennungen möglich!

A	Zunehmende Heterogenität des Käuferverhaltens, insbesondere der Käuferwünsche	
B	Zunehmende Regulierung, z.B. in der Europäischen Union.	
C	Zunehmende Verbreitung neuer Informationstechnologien	
D	Druck auf die F&E-Anstrengungen von Unternehmen in hochentwickelten Ländern.	<input checked="" type="checkbox"/>
E	Zunehmende Liberalisierung des Welt Handels, z.B. im GATT	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Welche Kriterien der Länderauswahl würden Sie heranziehen, wenn Sie sich als Konsumgüterhersteller für den Eintritt in einen Ländermarkt entscheiden würden?



A	Die Bevölkerungszahl und -dichte in dem Markt ist enorm hoch.	X
B	Es ist zum siebten mal in zehn Jahren eine neue Regierung gewählt worden	X
C	Bei einer Messe wurden Sie von einem Unternehmen aus diesem Land angesprochen	
D	Es existieren keine filialisierten Handelsstrukturen in diesem Land	X
E	Die Straßenverbindungen in diesem Land sind sehr schlecht.	X

3. Bringen Sie folgende Markteintrittsstrategien in eine aufsteigende Rangfolge (1 bis 5), gemäß dem zunehmend intensiven Engagements eines Unternehmens im Ausland.

A	Tochtergesellschaften	5
B	Direkter Export	2
C	Indirekter Export	1
D	Lizenzen	3
E	Joint Venture	4

4. Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

A	Ein international tätiges Unternehmen hat stets die Produkte zu standardisieren.	
B	Die Kommunikationspolitik ist stets an die länderspezifische Situation anzupassen.	
C	In der internationalen Preisgestaltung wird ein Unternehmen die spezifischen Kosten- und Einkommensstrukturen in einem Land in den Preis berücksichtigen.	X
D	Die weltweite Logistik wird nach Möglichkeit standardisiert werden.	X
E	Handelsunternehmen haben im Außenhandel eine bedeutende Rolle	X

5. Welche Formen der internationalen Organisation sind denkbar?

A	Matrix Organisation	X
B	Internationale Divisionen	X
C	Auslandsabteilung	X
D	Regionale Strukturen	X
E	Produktspezifische Strukturen	X

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

- Zu 1.: D, E
- Zu 2.: A, B, D, E
- Zu 3.: 5, 2, 1, 3, 4
- Zu 4.: C, D, E
- Zu 5.: A, B, C, D, E



144: Welche Aspekte muss ein Unternehmer über seine Konkurrenten wissen, um eine erfolgreiche Strategie für den Wettbewerb entwickeln zu können?
Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Mindestens sechs Dinge muss ein Unternehmen über die Konkurrenten wissen, wobei bei der jeweiligen Marktbedingungen zu berücksichtigen sind, d.h. selbst das gleiche Produkt kann in verschiedenen Ländern unterschiedliche Bedingungen haben.

Wer sind die Konkurrenten?

Was sind ihre Strategien?

Was sind ihre Ziele?

Wo liegen ihre Stärken und Schwächen? Was ist ihr Reaktionsprofil?

Was ist ihr Rollenverständnis?

145: Ein Hersteller von Butter kennt sehr gut seine unmittelbaren Konkurrenten, die ebenfalls Butter produzieren. Er möchte allerdings auch gerne feststellen, ob er gegen Margarineproduzenten konkurriert und wie stark ggf. die Substitutionskonkurrenz aussieht. Der Hintergrund der Überlegungen ist ein zweifacher:

Erstens möchte man aus strategischer Sicht wissen, inwiefern man zukünftig mit der Konkurrenz der Margarinehersteller rechnen muss, da diese ihre Marken immer mehr als "alternativen" Brotaufstrich positionieren.

Zweitens stellt man fest, dass einzelne Margarinehersteller massiv Werbung für ihre Produkte betreiben und zwar mit einem Werbe- und Verkaufsförderungsbudget, bei dem der Butterhersteller beim besten Willen nicht mithalten kann. Insbesondere bei der handelsgerichteten Verkaufsförderung sieht man Nachteile und vermutet nun, dass einzelne Margarinehersteller (z.B. Unilever mit Rama) eine marktbeherrschende Stellung innehaben. Man möchte dies klären, um ggf. juristisch im Sinne des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) vorgehen zu können.

Wie soll das Unternehmen vorgehen? Wären weitere Anbieter als potenzielle Konkurrenten denkbar?

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Eine einfache Fastregel zur Bestimmung der Substitutionskonkurrenz lautet: Wenn der Preis eines Produktes steigt und dies zur Erhöhung der Nachfrage für ein anderes Produkt führt, sind die bei den Produkte enge Substitutionsprodukte. Dahinter steht die sog. Kreuzpreiselastizität der Nachfrage. Freilich kann auch eine Konkurrenz vorliegen, obwohl die Preiselastizität sich nicht einstellen, weil etwa die Preiselastizität zu gering ist oder als von den Verbrauchern zu gering wahrgenommen wird.



Hier kommt es auf die Höhe der Preiselastizität der Nachfrage an. Zudem betreffen Preiselastizität nur ein Marketinginstrument, so dass Substitutionseffekten auch auf anderen Instrumenten Fuß fassen können. Insofern ist i.e.S. eine breitere Perspektive vonnöten.

In der europäischen Gesetzgebung erfolgt die Bestimmung des relevanten Marktes u.a. basierend auf Urteilen der Konsumenten zur wahrgenommenen Substitution von Produkten (forensische Marktforschung). So wurde etwa festgestellt, dass Margarine (im speziellen Fall Rama) nicht gegen Butter konkurriert, d.h. auf einem anderen Markt angesiedelt ist, obwohl vorab vielleicht zu vermuten wäre, dass Butter von Konsumenten durch Rama etwa beim Frühstück substituiert würde. Letzteres zeigt auch den Unterschied zwischen der Abgrenzung des relevanten Marktes aus juristischer und wettbewerbsstrategischer Sicht.

Zur Ermittlung weiterer Anbieter als potenzielle Konkurrenten kommt es darauf an, wie eng oder weit der relevante Markt abgegrenzt wird. I.w.S. wären alle Brotaufstriche latent als Substitutionskonkurrenz zur Butter anzusehen (Verwendung Frühstück) oder auch Öle (Verwendung Back- oder Bratgrundlage).

146: Die Branchen- und Wettbewerbsanalyse nach Porter richtet sich im Gegensatz zur Porter'schen Wertekette auf die Umfeldimension, insbesondere die Branche, deren strukturelle Merkmale die Stärke der Wettbewerbskräfte und somit auch die Rentabilität i.S.v. Attraktivität - der Märkte. Das Konzept betrachtet neben der Branche auch deren Binnengefüge, wobei zunächst die Analyse der Branche insgesamt, dann eine Differenzierung nach strategischen Gruppen erfolgt. Die Methodik der Branchenanalyse macht deutlich, dass die Wettbewerbsintensität und die Gewinnchancen einer Branche durch fünf Faktoren (driving forces) determiniert werden. Nennen Sie diese und diskutieren Sie die Bedingungen einer Verschärfung des Wettbewerbs in den fünf Faktoren für eine Ihnen bekannte Branche. Was bezeichnet man als Strategische Gruppe?

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Die fünf Faktoren der Branchenanalyse und die Determinanten einer Wettbewerbsverschärfung sind allgemein:

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern der Branche: Diese Wettbewerbskraft fußt auf den Bestrebungen der in der Branche bereits tätigen Unternehmen, ihre Position zu verbessern. Die Rivalität ist generell dann besonders hoch, wenn der Konzentrationsgrad hoch ist, wenn die Branche nur langsam wächst oder wenn aufgrund hoher Fixkosten der Zwang zu Kapitaleinsatz besteht.

Bedrohung durch potenzielle neue Wettbewerber: Die Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber hängt von der Höhe der Eintrittsbarrieren ab. Hierzu zählen hohe Marktanteile (z.B. bei der Strategie der Kostenführerschaft) oder hohe Differenzie-



rungsvorteile (z.B. bei der Strategie der Qualitätsführerschaft). Ferner zählen dazu die Ressourcenausstattung (z.B., Finanzierungspotenzial), der Kapital- und Marktingaufwand der neuen Anbieter.

Bedrohung durch Substitutionsprodukte: Das Ausmaß der Bedrohung durch Substitutionsgüter oder -dienste wird durch deren Kosten-Nutzen-Relationen bestimmt, durch die latente Neigung der Kunden zum Umstieg und durch die dabei bei den Kunden anfallenden Umstellungskosten.

Verhandlungsmacht der Lieferanten: Lieferanten können mit Preisverhandlungen oder -variationen, Nichtbelieferungen usw. Druck auf die Branche ausüben. Ihre Verhandlungsmacht ist dann besonders hoch, wenn die Lieferstrukturen oligopolistisch ausgeprägt sind, wenn die Marken nicht substituiert werden können oder wenn die Lieferanten durch Direkt- oder Kontraktvertrieb den Handel ausschalten oder kontrollieren. Verhandlungsmacht der Käufer: Die Kunden beeinflussen die Attraktivität der Märkte über ihre psychografischen Merkmale, z.B. Kaufverhalten, und über ihre sozio-demografischen Merkmale, z.B. Einkommenshöhe oder Bevölkerungswachstum. Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist dann hoch, wenn die Käufer konzentriert sind, wenn die Produkte standardisiert sind oder direkt bei den Herstellern erworben werden können, wenn die Produkte einen hohen Anteil am Gesamtbudget ausmachen usw.

Eine strategische Gruppe ist eine Gruppe von Unternehmen innerhalb einer Branche, die eine identische oder ähnliche Strategie verfolgen.

147: Benchmarking stellt eine erweiterte Form der Konkurrenzanalyse dar, wobei den Kern die Analyse der unternehmensbezogenen Determinanten bilden, d.h. die wichtigsten Wettbewerber werden hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Position und dem Verhalten am Markt sowie deren Ziele, Voraussetzungen und Fähigkeiten charakterisiert.

Stimmen Sie dieser Charakterisierung zu- und falls nicht, wie würden Sie als Hersteller von Automobilen vorgehen, um ein Benchmarking durchzuführen? Wo lägen die Grenzen des Prozesses?

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Der Gegenstand einer einfachen Konkurrenzanalyse sind insbesondere Ressourcen und Fähigkeiten (Stärken- und Schwächen), Zielsetzung und Wettbewerbsverhalten. Das Verfahren des Benchmarking geht darüber hinaus. Im Anschluss an die Analyse werden die Prozess- und Produkt- bzw. Leistungsparameter des jeweils stärksten Wettbewerbers mit den Parameterausprägungen des eigenen Unternehmens verglichen und als Ziel- und Orientierungsgrößen herangezogen. Zu diesem Zweck werden aus der Analyse des stärksten Wettbewerbers Standards entwickelt, an denen das tatsächliche eigene "Abschneiden" gemessen wird. Die Besonderheit des Benchmarking liegt im branchenübergreifenden Vergleich von Produkten, Teilbereichen, ganzen Funktionsbereichen oder sogar kompletten Wertschöpfungsprozessen



- mit anderen Unternehmen, die in Bezug auf die zu untersuchenden Aktionsparameter als jeweils führend gelten. Darauf würde sich eine Automobilproduzent stützen, wobei die sieben Schritte zur Erstellung des Benchmarking wären:
- Festlegung der Funktionen, auf die Benchmarking angewendet werden soll
- Identifizierung der zu messenden Leistungsfaktoren
- Identifizierung der Unternehmen mit der besten Durchführungspraxis als Maßstab
- Erfassung der Leistung und Leistungsprozesse
- Spezifizieren der Programme und Maßnahmen, um die Leistungstücke zu schließen
- Implementierung und Beobachtung der Ergebnisse.

Die Grenzen des Prozesses liegen vor allem darin, dass man sich jeweils an einem Konkurrenten orientiert und "eigentlich" permanent Nachläuft, wenn man die neuesten Entwicklungen adaptiert. D.h. Benchmarking ersetzt nicht die eigene Innovation.

Sehr häufig wird Benchmarking angewandt im Handel, z.B. in Form von Betriebsvergleichen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln.

148: Wie würden Sie die Stärken und Schwächen eines Konkurrenten evaluieren? Worauf beziehen sich Ihre Betrachtungen und wie würden Sie die Daten erheben?

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

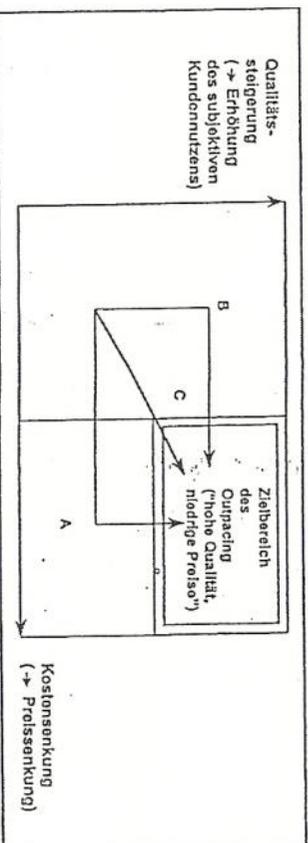
Lösung:

Die Unternehmensberatung Arthur D. Little unterscheidet als Grundlage zur Einschätzung der Ausgangspositionen der Wettbewerber einer Branche sowie als Grundlage der Entscheidung eines konkurrenzorientierten Vorgehens die Positionen "beherrschend", "stark", "günstig", "tragbar", "schwach" und "unzulänglich". Die Stärken und Schwächen eines relevanten Konkurrenten werden meist durch Sekundärdaten, persönliche Beobachtungen und Höransagen offenbar. Systematisch sind Kundenbefragungen relevant, z.B. zur Ermittlung der Anteile am Markt, am Kundenbewusstsein, Kundenzureichung. Finanzielle Stärken und Schwächen sind bei publikationspflichtigen Unternehmen z.T. Veröffentlichungen zu entnehmen, z.T. sind die Dienste von Analysten zu beanspruchen, um den Liquiditätsgrad, Verschuldungsgrad, Rentabilität, Kapitalumschlag u.ä. zu ermitteln.

149: Gilbert und Strebel haben in einer vielbeachteten Untersuchung den Erfolg von Unternehmen festgelegt, die nicht eine der Grundformen der Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft und Qualitätsführerschaft - im Zeitablauf der Marktentwicklung verfolgten, sondern eine Outpacing-Strategie (Überholstrategie als Kombination beider Grundformen).



Vor allem die großen multinationalen Konzerne setzen in Abhängigkeit von der Markt- und Wettbewerbsentwicklung flexible strategische Akzente und orientieren sich an der maximalen Zahlungsbereitschaft des Abnehmers (Qualitätsführerschaft) einerseits und an den Kosten einer Leistung (Kostenführerschaft) andererseits. Langfristiges Ziel des Outpacing ist die gleichzeitige Preis- und Qualitäts- bzw. Leistungsdominanz auf einem Markt. Hierzu existieren je nach Produktart und Marktentwicklungsphase unterschiedliche Vorgehensweisen. Wie sehen diese aus?



Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Bei der Realisierung des Strategietyps A wird zunächst die Dominanz über den Preis, danach die zusätzliche Erreichung von Leistungsdominanz angestrebt. Dieses Vorgehen ist typisch für asiatische Anbieter auf bereits etablierten Märkten. Umgekehrt wird häufig von Unternehmen der Technologiebranchen zunächst die Leistungsdominanz angestrebt, um die maximale Zahlungsbereitschaft der Käufer für die i.d.R. innovativen Leistungen abzuschöpfen. Nachdem sich die Innovation am Markt zum Standard entwickelt hat und von vielen Wettbewerbern angeboten wird, verlagert sich die strategische Orientierung zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung mit dem Ziel der Preisdominanz (Strategietyp B).
Strategietyp C, die simultane Preis- und Qualitätsdominanz - ausgehend von einer konträren Ausgangssituation -, ist ein wenig realistischere Fall.

150: Es gibt eine Reihe von sehr erfolgreichen Unternehmen, die in dem Sinne nur Mitläufer sind, dass sie relativ häufig Innovationen aufgreifen und diese unverändert und oder mit mehr oder weniger starken Verbesserungen nachbilden. Dieses Verhalten ist genauso verwerflich wie eine noch weiter gehende Fälschung! Stimmen Sie diesem zu?



Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Dieser Aussage kann nicht uneingeschränkt zugestimmt werden, sondern sie bedarf einer differenzierten Betrachtung.

Erstens wäre zu berücksichtigen, dass relativ viele Unternehmen mit Me-too-Produkten erfolgreich, d.h. rentabel agieren, zumal sie auf Marketing-Aktivitäten verzichten (können).

Zweitens zeigen Statistiken, dass gerade Handelsmarken, die in der Mehrheit Me-too-Charakter haben, zu Lasten der Markenartikel an Bedeutung gewinnen.

Drittens ist offensichtlich, dass eine eingehende Wettbewerbs- und Marktanalyse von Unternehmen nicht nur mehr Informationen verfügbar macht, sondern häufig dazu führt, dass Innovationen schneller aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

Schließlich bedeutet eine zunehmende Globalisierung der Märkte, dass diese Tendenzen durchaus von Konkurrenten genutzt werden, die einen günstigeren Kostennutzen in der Produktion nutzen können (z.B. Produzenten aus Taiwan, Korea, China) und für die es nahe liegt, diese Vorteile in einer Mitläuferstrategie zu nutzen.

151: Kennen Sie erfolgreiche Nischenanbieter? Falls ja, dann geben Sie bitte an, worauf sie ihre Position gründen, d.h. wie sie sich in der Nische halten oder profilieren können.

Quelle: Bernhard Swoboda: Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Zwei Begründungen wurden bereits in der Aufgabe angedeutet. Viele Unternehmen profilieren sich in der Nische durch eine einzigartige Technologie, durch Kundenbindung etc. Andere Unternehmen halten sich in der Nische, weil letztere für Großunternehmen und -konzerne uninteressant ist oder im Zuge des Outsourcing (abnehmender vertikale Integration) kleineren, spezialisierten Unternehmen überlassen werden.



152: Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an - Mehrfachnennungen sind möglich!

1. Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

A	Unternehmen, denen es gelingt, die Kunden- und Konkurrentenanalyse in ausgewogener Maße in ihrer Strategie zu berücksichtigen, haben die besten Erfolgsaussichten.	<input checked="" type="checkbox"/>
B	Zur Erarbeitung einer effektiven Marketingstrategie in heute zunehmend globalen Märkten hat das Unternehmen mit erster Priorität Konkurrenzorientiert zu handeln.	<input type="checkbox"/>
C	Ein Unternehmen muss Informationen über die Strategien, Zielvorstellungen, Stärken der Konkurrenten zu einem Wettbewerbsinformationssystem verdichten	<input checked="" type="checkbox"/>
D	Zu den schärfsten Konkurrenten eines Unternehmens zählen in erster Linie Unternehmen mit gleichen Produkten, unabhängig davon, ob sie die gleichen Kunden haben.	<input type="checkbox"/>
E	Aus wettbewerbsstrategischer Sicht verspricht die Standardisierungsstrategie die effektivsten Ergebnisse.	<input type="checkbox"/>

2. Was würden Sie zu den Triebkräften des Branchenwettbewerbs zählen?

A	Potentielle neue Konkurrenten aufgrund der Mobilitätsgefährdung	<input checked="" type="checkbox"/>
B	Bedrohung durch Substitutionsprodukte	<input checked="" type="checkbox"/>
C	Käufer und Lieferanten aufgrund ihrer Macht	<input checked="" type="checkbox"/>
D	Kapitalgeber (Shareholder) aufgrund ihrer Macht	<input type="checkbox"/>
E	Den Staat aufgrund seiner Macht.	<input type="checkbox"/>

3. Welchen der folgenden Aussagen würden Sie zustimmen?

A	Die Kundennutzen-Analyse deckt die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich mit den Konkurrenten auf.	<input checked="" type="checkbox"/>
B	Die Kundennutzen-Analyse erfasst den gewünschten Nutzen der Wettbewerber und das relative Abschneiden der eigenen Produkte im Lichte der Kunden.	<input type="checkbox"/>
C	Ein Marktführer hat am Markt des relevanten Produktes den größten Anteil.	<input type="checkbox"/>
D	Um seine Position zu behaupten, steht ein Marktführer vor der Herausforderungen der Erweiterung des Gesamtmarktes.	<input checked="" type="checkbox"/>
E	Um seine Position zu behaupten, steht ein Marktführer vor den Herausforderungen der Verteidigung des Marktanteils und der Erweiterung des Marktanteils.	<input checked="" type="checkbox"/>



4. Ein Herausforderer versucht, seinen Marktanteil zu erweitern, durch Angriffe auf...

A	...den Marktführer?	<input checked="" type="checkbox"/>
B	... andere Konkurrenten im Verfolgerfeld?	<input checked="" type="checkbox"/>
C	... kleinere Unternehmen der Branche	<input checked="" type="checkbox"/>
D	Grundsätzlich ist ein möglichst aggressives Vorgehen des Herausforderers am effektivsten, so dass ein Frontalangriff am erfolgreichsten ist.	
E	Der Herausforderer geht am effektivsten mit einer Billig- oder Niedrigpreisstrategie gegen den Marktführer vor.	

5. Welchen der folgenden Aussagen würden Sie zustimmen?

A	Ein Mitläufer wird entweder angreifen oder angegriffen werden, so dass dies ihn zum Handeln zwingt.	
B	Ein Mitläufer kann sich selten erfolgreich durch eine Adaption oder Imitation der Produkte des Marktführers erfolgreich behaupten.	
C	Ein Nischenbesetzer entscheidet sich für einen bestimmten Teilmarkt, der spezielle Kenntnisse erfordert.	<input checked="" type="checkbox"/>
D	Zur Risikohinderung ist eine Einzel-Nischen-Strategie einer Mehr-Nischen-Strategie vorzuziehen.	
E	Mit dem Nischenanbieter vergleichbar ist ein Unternehmen, welches die Produkte des Marktführers imitiert oder fälscht.	

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

- Zu 1.: A, C
- Zu 2.: A, B, C
- Zu 3.: A, D, E
- Zu 4.: A, B, C
- Zu 5.: C

153: Die Marketing-Abteilung einer großen Fluggesellschaft ist zur Zeit auf funktionaler Basis organisiert: Werbung, Außendienst im Verkauf, Kundendienst usw. Die Fluggesellschaft erwägt die Umstellung auf ein "Routen-Manager-System", in dem jede der wichtigsten Routen von einem Routenmanager betreut wird, so wie in der Industrie eine Marke von einem Produktmanager betreut wird. Finden Sie diese Idee gut?
 Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002



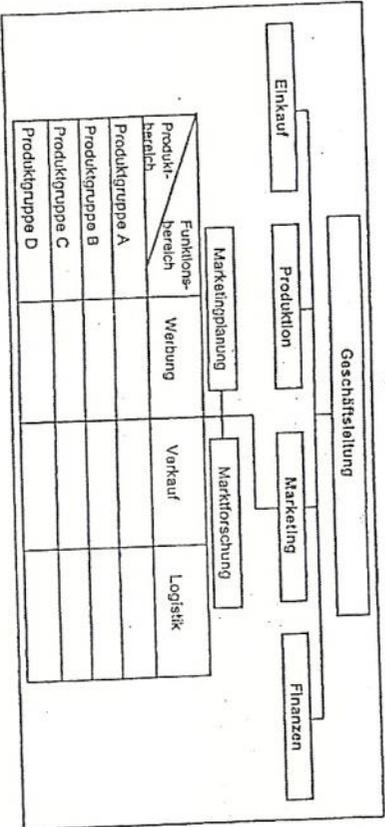
Lösung:

Begreift man einzelne Routen als Produkte, liegt der Vorteil eines Routen-Management-Systems darin, dass einem spezifischen Mitarbeiter die Verantwortung für die Entwicklung einer Wachstums- und Konkurrenzstrategie für jede Route übertragen werden könnte. In dem gegenwärtigen System gibt es keine solche einheitliche Planungsverantwortung. Der Erfolg eines solchen Systems hängt allerdings u.a. davon ab, ob den Routen- bzw. Produkt-Managern eine ihrer Verantwortung entsprechende Autorität zugestanden wird sowie davon, wie Probleme zu lösen sind, die mehrere Routen gleichermaßen betreffen (Koordination zwischen Produkt und Funktion).

154: Ein global tätiger Konsumgüterhersteller will eine Account- bzw. Key-Account-Managementorganisation implementieren. Die Geschäftsleitung überlegt, ob hier eine Linien-, Matrix- oder Tensororganisation besser ist. Beschreiben Sie diese drei Optionen.
 Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Als Account-Management (AM) bezeichnet man analog zum Produktmanagement eine Form der Marketingorganisation. Key-Account-Manager bzw. Schlüsselkundenmanager kümmern sich um besonders große Kunden, im vorliegenden Fall des Handel, wie beispielsweise die drei weltgrößten Unternehmen Wal-Mart, Carrefour und Metro. Die drei erfragten Organisationsvarianten sind wie folgt zu charakterisieren:
 Als Linienorganisation entspricht das Account-Management einer kundenorientierten Organisation, bei der die Abnehmer bzw. Abnehmergruppen zum primären Strukturierungskriterium der Marketingorganisation werden. In einer modifizierten Linienorganisation sind die Account-Manager, z.B. in Form einer Stabsstelle dem Verkauf oder dem Marketing zugeordnet, wodurch eine verstärkte Berücksichtigung horizontaler kundenspezifischer Koordinierungserfordernisse angestrebt wird.
 In einer Matrixorganisation haben Account-Manager nicht nur eine koordinierende Funktion, sondern sind hierarchisch den Funktionsmanagern gleichgestellt. Das Account-Management in Form der modifizierten Linienorganisation und der Matrixorganisation ist bei Konsumgüterherstellern mittlerweile weit verbreitet. Die Gestaltungsform einer Matrixorganisation sieht wie folgt aus.



Eine Tensororganisation ist im vorliegenden Beispiel eines globalen Unternehmens denkbar, wenn man die geografische Gliederung berücksichtigt und so zu einer dreidimensionalen Struktur gelangt. Großkonzerne wie ABB waren jahrelang nach dieser, sehr komplexen Struktur organisiert.

155: Die Verteilung der Entscheidungskompetenz, zwischen mehreren Gesellschaften/Einheiten in Unternehmen führt zu unterschiedlichen Graden der Zentralisation und Dezentralisation. Eine Organisation ist dabei um so stärker zentralisiert, je geringer die Zahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Stellen und je enger der Entscheidungsbereich der beteiligten Stellen ist. Diese Frage, die sich oft in internationalen Unternehmen stellt, tangiert direkt die internationalen Wettbewerbsstrategien. So führt eine hohe Zentralisation der Entscheidungskompetenz zu einer hohen Koordination im Unternehmensverbund. Die umgekehrte Aussage gilt jedoch nicht, denn eine hohe Koordination kann auch dezentral durchgeführt werden, z.B. im Rahmen eines Netzwerks.

Welche grundsätzlichen Vor- und Nachteile sind daher mit der Zentralisation bzw. Dezentralisation verbunden?
 Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

Zentrale Entscheidungen bewirken oft eine bessere Allokation der Ressourcen, die Kompatibilität der Geschäftsziele und eine bessere Kooperation zwischen den beteiligten Stellen. Ungewollte Doppelarbeit kann vermieden und Zielkonflikte können einfacher gelöst werden. Gefahren der Zentralisation liegen darin, dass Aufgaben bis zur Unternehmenszentrale getragen werden, so dass diese überlastet



wird. Durch die Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse sind eine gezielte Produktstrategie, eine bessere lokale Allokation der Ressourcen und eine bessere Identifizierung der Marktchancen erreichbar. Zudem wird die Unternehmensspitze von operativer Überforderung befreit und kann sich auf die strategische Planung konzentrieren. Die Grundfrage der Zentralisation oder Dezentralisation steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der strategisch Ausrichtung eines Unternehmens.

156: Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an - Mehrfachnennungen sind möglich!

Welchen der Aussagen zur Organisationsgliederung stimmen Sie zu?

A	Hat eine Unternehmung einen Verkaufsmannager, Marktforschungsmanager und Neuproduktmanager auf der gleichen Hierarchiestufe, dann liegt eine objektorientierte Organisationsgliederung vor.	
B	Hat eine Unternehmung einen General Manager für Deutschland, einen General Manager für Österreich und einen General Manager für die Schweiz auf der gleichen Hierarchiestufe, dann liegt eine geografische Organisationsgliederung vor.	<input checked="" type="checkbox"/>
C	Hat eine Unternehmung einen Manager der Marke X, einen Manager der Marke Y, einen Manager der Marke Z auf der gleichen Hierarchiestufe, dann liegt eine funktionsorientierte Organisationsgliederung vor.	
D	Hat eine Unternehmung einen Manager der Marke X und einen der Marke Y sowie einen Manager für den Kunden A und einen für den Kunden B, dann liegt eine Projektorganisationsgliederung vor.	
E	Hat eine Unternehmung einen Manager für den Kunden X, einen Manager für den Kunden Y, einen Manager für den Kunden Z auf der gleichen Hierarchiestufe, dann liegt eine objektspezifische Organisationsgliederung vor.	<input checked="" type="checkbox"/>
F	Hat eine Unternehmung einen Manager der Marke X, einen der Marke Y sowie einen Manager für den Kunden A und den Kunden B und schließlich einen Manager für Deutschland und einen für Österreich, dann liegt eine Tensororganisation vor.	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: Bernhard Swoboda; Arbeitsbuch Marketing-Management; Stuttgart 2002

Lösung:

B, E, F



- B. Es sollen aus übergeordneten (komplexen) Aufgaben vollständig und systematisch die dahinter stehenden Teilaufgaben erkannt werden
- C. Es sollen Elemente für die Strukturierung gefunden werden
12. Was gehört zu Aufbaubeziehungen?
- A. Sachmitteleinsatz
- B. Reihenfolgebeziehungen
- C. Weisungsbeziehungen
- D. Stellenbildung
13. Welche Gesichtspunkte treten in der Ablauforganisation zu denen der Aufbauorganisation?
- A. Sachmitteleinsatz
- B. Informationssystem
- C. Räumliche Anordnung
- D. Zeitliche Beziehungen
14. Wie unterscheidet sich ein Aufgabenstrukturbild von einem Aufgabenfolgeplan?
- A. Im Aufgabenstrukturbild sind keine zeitlichen Beziehungen abgebildet
- B. In dem Aufgabenstrukturbild werden die Bedingungen für Verzweigungen nicht einwandfrei abgebildet
- C. Das Aufgabenstrukturbild ist weniger detailliert als ein Aufgabenfolgeplan
15. Ein Organisationsprozess ist
- A. Eine Folge inhaltlich gestufter Projektetappen
- B. Der Verlauf zu einem Organisationszyklus
- C. Ein Rechtsstreit über organisatorische Belange
- D. Ein methodisches Vorgehensmodell
16. Wozu dient eine Vorstudie?
- A. Zur Prüfung, ob eine detaillierte Beschäftigung mit einem organisatorischen Problem überhaupt sinnvoll ist
- B. Zur Erarbeitung von Lösungsalternativen
- C. Zur Überzeugung der vom Projekt Betroffenen
- D. Zur Präzisierung der Auftragsstellung
17. Was ist eine Hauptstudie?
- A. Ein Abschnitt im Organisationszyklus
- B. Ein methodisches Vorgehen zur Vereinfachung komplexer Problemsituationen



- C. Eine Etappe des Organisationsprozesses, in der globale Lösungskonzepte erarbeitet werden
18. Wozu dient die Kritische Würdigung?
- A. Mängel am Ist-Zustand erkennen
- B. Mängel von Lösungsvorschlägen erkennen
- C. Ursachen für Mängel ermitteln
19. Was geschieht in der Synthese?
- A. Vereinigung von Teil- bzw. Untersystemen
- B. Lösungen entwerfen
- C. Lösungen grob vorsortieren
- D. Lösungen bewerten
- Quelle: Schierenbeck: Übungsbuch zu Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Lösung:

Frage	Richtig
1	B
2	A, E
3	B, C
4	A, B, D
5	A, B, C
6	A
7	C

Definitionen können nicht "falsch" sein. Alle genannten Institutionen verfolgen Ziele.

Der Einkaufsvorgang selbst ist nicht Organisation. Wohl die Festlegung bestimmter Anforderungen, die beim Einkauf zu beachten sind. Stellenbesetzung und -bewertung sind allgemeine Leitungsaufgaben, u. U. wird die Personalabteilung eingeschaltet. Belobigungen sind Führungsmittel und keine dauerhaft wirksamen Regelungen.

Bei der Disposition handelt es sich nur um eine einmalige Strukturierung. Zu C: Wenn bewusst entschieden wird, bestimmte Fälle nicht dauerhaft zu regeln, sondern dem Einzelfall zu überlassen, dann sind diese Dispositionsfreiräume Ergebnis organisatorischer Überlegungen.

Zu C: Bei unvorhergesehenen Ereignissen wird man erst einmal disponieren, ehe man zu einer vorläufigen Regelung kommt.

A kann ein System sein. Menschen sind aber nicht notwendige Elemente von Systemen. Systeme müssen auch nicht zielorientiert sein. Insofern ist auch eine Maschine ein System. Eine organisatorische Regelung legt Strukturen in einem System fest.

Da im Einzelfall keine "Planung" mehr nötig ist, wird eine Aufgabenerfüllung beschleunigt. Organisatorische Regelungen müssen überwacht und gegebenenfalls angepasst werden. Organisation bringt jedoch weniger Flexibilität.

Jedes System hat eine Struktur. Die Struktur wird jedoch nicht nur durch die Beziehungen, sondern auch durch die Art und Anzahl der