

Komplexe Übung – Aufgaben



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Studienleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-S11-040327
Datum	27.03.2004

Sehr geehrte Fernstudierende,

Die KÜ enthält 5 Aufgaben, zu deren Bearbeitung 180 Minuten zur Verfügung stehen. Für die Beantwortung sollen angemessene Instrumente gefunden und eingesetzt werden.

Die Bearbeitung der Aufgaben ist sowohl als Gruppe wie als Einzelperson möglich. In Absprache mit dem Lehrbeauftragten können Sie sich für eine Gruppen- oder Einzelarbeit entscheiden. Dies ist auf dem KÜ-Mantelbogen in den entsprechenden Feldern von Ihnen einzutragen.

Lösen Sie die KÜ-Aufgaben und geben Sie die begründende schriftliche Fixierung Ihrer Lösung zusammen mit den KÜ-Aufgaben und dem Mantelbogen zum Schluss der Studienleistung bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Verwenden Sie ausschließlich die vom Aufsichtführenden zur Verfügung gestellten Arbeitsblätter. Nicht vollständig abgegebene KÜ-Unterlagen verhindern das Bestehen. Die Lösung ist anschließend vor allen Teilnehmern der Prüfung zu präsentieren.

Grundlage Ihrer Bewertung ist die **aktive Teilnahme** an der Komplexen Übung. Dies umfasst:

- die Bearbeitung/Lösung der Aufgaben,
- die begründete schriftliche Fixierung der Lösung,
- die aktive Teilnahme an der Präsentation der eigenen Lösungen sowie
- die aktive und kritische Auseinandersetzung mit den Präsentationen der anderen Prüfungsteilnehmer in Form einer an die jeweilige Präsentation anschließenden Diskussion.

Die eigentliche **Präsentation** sollte pro Gruppe / Einzelperson ca. **15 Minuten**, die daran anschließende **Diskussion** nicht länger als **10 Minuten** dauern. Entsprechend rechtzeitig sollte mit den Präsentationen begonnen werden. Bitte geben Sie hierauf Acht.

Lassen Sie bei Ihren schriftlichen Lösungen 1/3 Rand für die Korrekturen und schreiben Sie leserlich.

Denken Sie an Name, Unterschrift und Matrikelnummer aller an der Lösung beteiligten Personen.

Bearbeitungszeit: 180 Minuten
Anzahl der Aufgaben 5
zulässige Hilfsmittel: HFH-Taschenrechner, Studienbriefe

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Kletterwald

Der Erlebniskonsum boomt. Aus diesem Grund sind vielerorts Projekte entstanden, die Regionen zusätzliche Zugpferde verschaffen und damit Touristen anlocken sollen. Eines dieser Projekte ist ein Kletterwald, der derzeit an der Talsperre Pöhl im Vogtland entsteht.

In die Region gelangt ist die Idee vom Kletterwald durch den Plauener Jörg Böhm, der in Frankreich auf das Konzept aufmerksam wurde. Dort gibt es mittlerweile rund 300 solcher Einrichtungen. Nach reiflichen Überlegungen, Durchrechnen der Rentabilität, Ausprobieren und Geschäftspartnersuche befand er: „Das funktioniert auch im Vogtland.“ Auch der Pöhler Bürgermeister zeigt sich begeistert, kommt doch auf diese Weise eine weitere Attraktion in seiner Gemeinde hinzu.

Im Herbst 2003 waren in Pöhl französische Spezialisten aktiv, die mehrere Parcours und zahlreiche Seile montierten. Eine Besonderheit des Kletterwaldes ist, dass keine zusätzlichen künstlichen Bauten geschaffen werden, sondern dass das eingesetzt wird, was die Natur vor Ort bietet. Das heißt, die Plattformen und Seile werden an die im Waldstück vorhandenen Bäume montiert. Der Wald bleibt dabei von allen Seiten begehbar. 150.000 Euro sind für den Bau veranschlagt. Drei bis vier Vollzeit Arbeitsplätze sollen im Kletterwald entstehen.

Angeboten werden vier verschiedene Parcours in drei Schwierigkeitsgraden. Enthalten in diesen Parcours sind über 50 Elemente, darunter z.B. Seilwände, Strickleitern, Seilbahnen und Tarzansprünge. Zwischen den Fichten führen ‚Wege‘ aus rostbeständigen, galvanisierten Kabeln und Holzplatten zwischen Brettergestellen, die an die Stämme befestigt wurden. Von Station zu Station mit steigenden Schwierigkeitsgraden braucht der trainierte Kletterer ein bis zwei Stunden.

Natürlich muss auch den Anforderungen an die Sicherheit der Nutzer Rechnung getragen werden. Dies wird gewährleistet durch:

- eine umfassende Einweisung zu Beginn,
- eine ständige Überwachung durch geschultes Personal,
- eine ununterbrochene Sicherung durch ein professionelles System sowie
- eine regelmäßige Überprüfung durch unabhängige Prüfinstitute.

Nach zweijähriger Vorbereitung – von der Objektsuche über Behörden-gänge bis zur Errichtung – sollen sich im April 2004 die Tore zum Kletterwald für das Publikum öffnen. Dann werden sich dort, nach vorheriger Einweisung, Groß und Klein wie Tarzan und Jane zwischen den Bäumen bewegen können – wie ein Journalist schon mal erproben konnte:

„Einhängen, einhängen, doppelt gesichert mit Haken und Handschuhen wie ein Bergsteiger stehe ich auf der Holzplanke, los geht's. Mit etwas zitterigen Knien wackle ich in knapp fünf Meter Höhe über den Waldboden, auf einem noch mehr wackelnden Seil zwischen zwei großen Bäumen. Dazwischen rauscht der Wind. Nach ein paar Minuten Anstrengung lande ich auf der am anderen Stamm befestigten Holzplattform. Geschafft. Nächste Hürde. Nach zwei Stunden Balancieren, Laufen, Hangeln und sich in Netze fallen lassen, wunderbar, ist der Kletterwald bezwungen.“

Aufgabe 1

Welche betriebswirtschaftlichen Aspekte spielen im Rahmen des Kletterwald-Projekts eine entscheidende Rolle? Erstellen Sie dazu ein Mindmap!

Aufgabe 2

Wählen Sie aus Ihrem Mindmap wichtige Faktoren aus und zeigen Sie deren Wirkungszusammenhänge auf! Erläutern Sie die Wirkungsbeziehungen kurz! (Verzichten Sie auf die Angabe von Fristigkeiten!)

Aufgabe 3

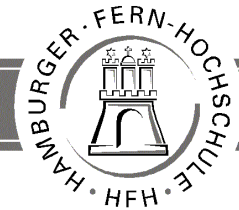
Erstellen Sie ausgehend von Ihrem Netzwerk eine Wirkungsmatrix!

Aufgabe 4

Erstellen Sie aus obiger Wirkungsmatrix ein Intensitätsportfolio! Interpretieren Sie dieses kurz!

Aufgabe 5

Welche externen Faktoren könnten sich auf die Umsetzung des Konzepts vom Kletterwald auswirken? Erstellen Sie dazu ein mittel- bis langfristiges Szenario!



Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Studienleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-S11-040327
Datum	27.03.2004

Diese Studienleistung wird entweder mit bestanden oder nicht bestanden bewertet.

Der Natur dieses Studienfaches entsprechend gibt **es keine ausschließlich richtige Lösung / Beantwortung** der Aufgaben. Entsprechend sind die nachfolgend aufgeführten **Lösungshinweise nur eine mögliche Antwort**; sie sind aufgrund der Angaben in den Studienbriefen entworfen worden.

Treffen Sie auf eine andere richtige Lösung als die, welche hier angegeben worden ist, so sollte sich die Bewertung nur an der Plausibilität und Richtigkeit der Antworten ausrichten.

Die Fallstudie enthält 5 Aufgaben, zu deren Bearbeitung 180 Minuten zur Verfügung stehen. Für die Beantwortung sollen angemessene Instrumente gefunden und eingesetzt werden. Die Bearbeitung der Aufgaben ist sowohl als Gruppe wie als Einzelperson möglich. In Absprache mit dem Lehrbeauftragten können sich die Studierenden für eine Gruppen- oder Einzelarbeit entscheiden. Dies ist auf dem KÜ-Mantelbogen in den entsprechenden Feldern einzutragen und vom Aufsichtführenden zu prüfen. Die Lösung ist schriftlich zu fixieren und anschließend vor allen Teilnehmern der Prüfung zu präsentieren.

Grundlage der Bewertung ist die **aktive Teilnahme** an der Komplexen Übung. Dies umfasst:

- die Bearbeitung/Lösung der Aufgaben,
- die begründete schriftliche Fixierung der Lösung,
- die aktive Teilnahme an der Präsentation der eigenen Lösungen sowie
- die aktive und kritische Auseinandersetzung mit den Präsentationen der anderen Prüfungsteilnehmer in Form einer an die jeweilige Präsentation anschließenden Diskussion.

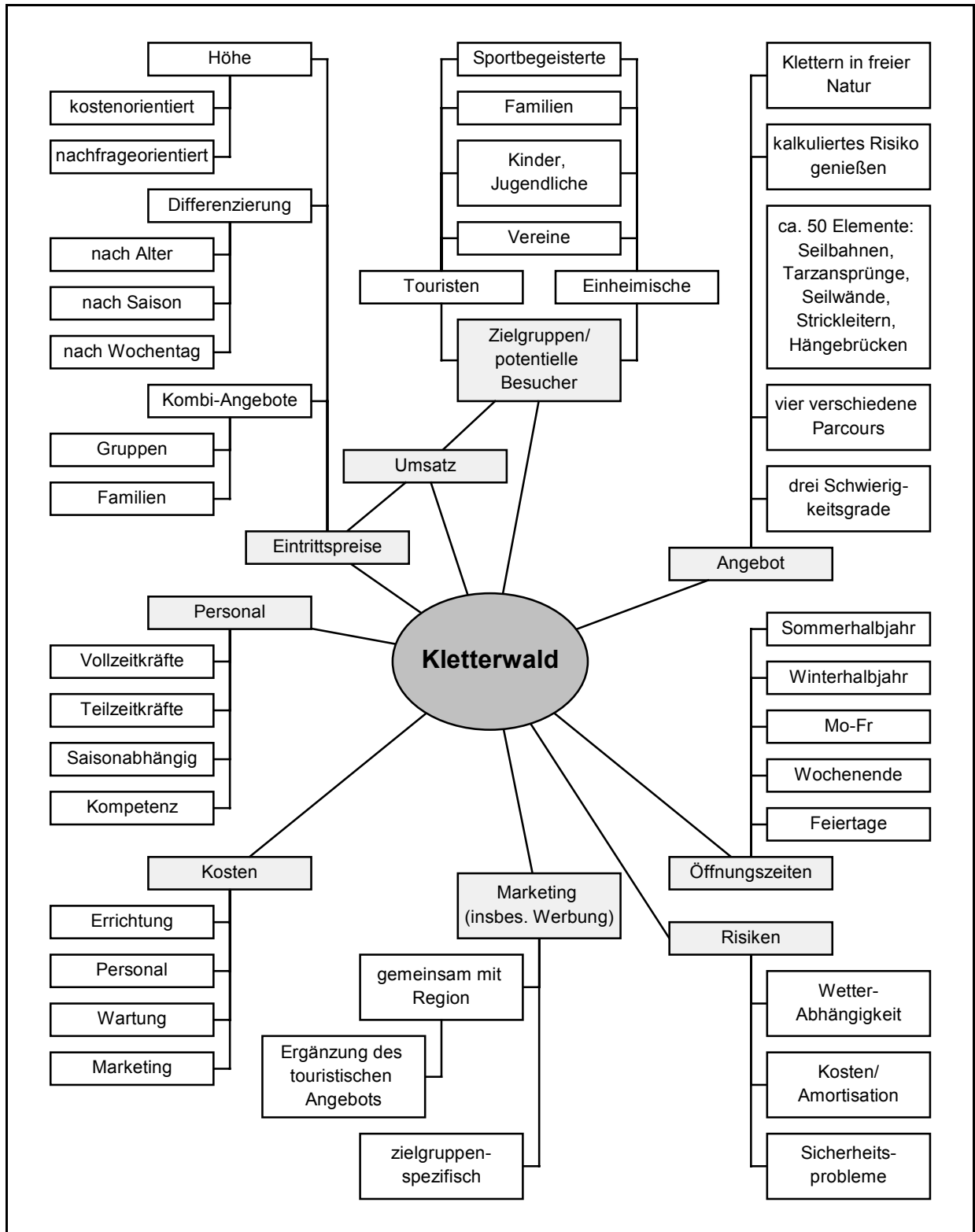
Die eigentliche **Präsentation** sollte pro Gruppe / Einzelperson ca. **15 Minuten**, die daran anschließende **Diskussion** nicht länger als **10 Minuten** dauern.

Entsprechend rechtzeitig sollte mit den Präsentationen begonnen werden. Bitte geben Sie hierauf Acht.

Die von den Prüflingen erstellten schriftlichen Fixierungen dienen nur im Zweifelsfall der genaueren Einschätzung der erbrachten Leistung. Sie sind jedoch mit dem Mantelbogen im Studienzentrum abzugeben. Die **Beurteilung** der Prüflinge erfolgt anhand der o.g. Grundlage nach Maßgabe Ihrer Erfahrungen als Lehrender. Im Mantelbogen ist eine kurze Prüfungsergebnisbegründung zu vermerken. Sollte ein Prüfling nicht bestanden haben, so muss in diesem Fall von Ihnen eine ausführliche Begründung geschrieben werden und diese mit der Ergebnismeldung und den anderen Prüfungsunterlagen an das zuständige Studienzentrum gegeben werden.

Lösungshinweise zu Aufgabe 1 Vgl. SB 5, S. 16

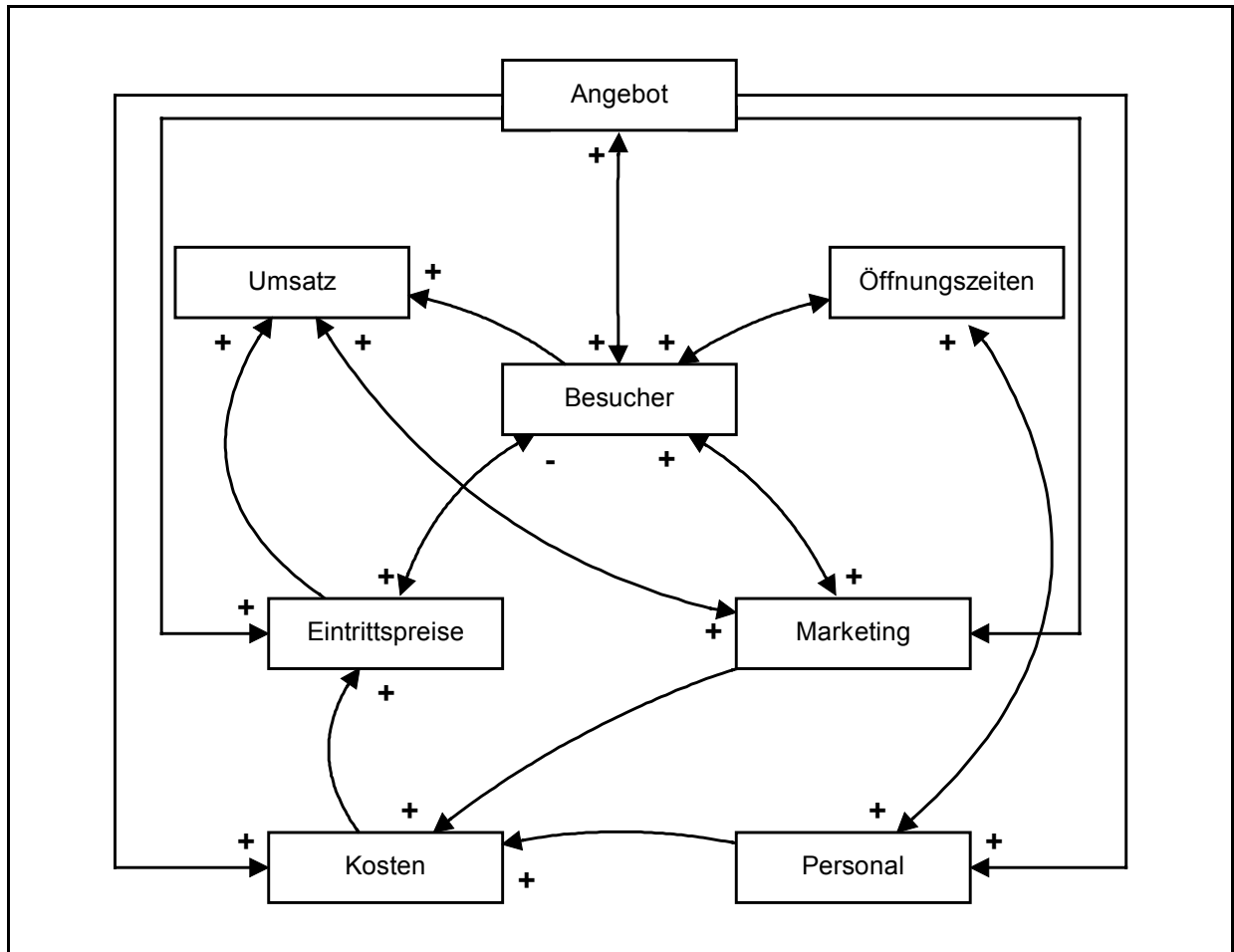
Das Mindmap zu den wesentlichen betriebswirtschaftlichen Aspekten des Kletterwald-Projekts könnte wie folgt aussehen:



Lösungshinweise zu Aufgabe 2

Vgl. SB 1, S. 13; SB 2, S. 21 f. und SB 5, S. 9

Das Zusammenwirken der strategischen Erfolgsfaktoren könnte in einem Netzwerk wie folgt dargestellt werden:



Die Erläuterungen der Wirkungszusammenhänge können folgendermaßen lauten:

Wirkung von ...	auf	Wirkungszusammenhang
Besucher	Angebot	je anspruchsvoller die Besucher, umso attraktiver muss das Angebot sein
	Öffnungszeiten	nach den potentiellen Besuchern (= Zielgruppen) werden sich die Öffnungszeiten richten müssen
	Eintrittspreise	je höher die Preisbereitschaft der Besucher, umso höher können die Eintrittspreise angesetzt werden
	Umsatz	je mehr Besucher, umso höher der Umsatz
	Marketing	je anspruchsvoller die Besucher, umso anspruchsvoller müssen Marketingmaßnahmen sein

Fortsetzung auf Seite 4

Fortsetzung von Seite 3

Angebot	Besucher	je attraktiver das Angebot, umso mehr Besucher
	Eintrittspreise	je umfangreicher das Angebot, umso höher müssten die Eintrittspreise angesetzt werden
	Angebot	die Art des Angebots wird sich auf die Gestaltung der Marketingmaßnahmen auswirken
	Personal	je umfangreicher das Angebot, umso mehr Personal ist erforderlich (vgl. Einweisung, Absicherung usw.)
	Kosten	je umfangreicher das Angebot, umso höher die Kosten (vgl. Wartung)
Öffnungszeiten	Besucher	je günstiger die Öffnungszeiten, umso mehr Besucher werden kommen können
	Personal	je umfangreicher die Öffnungszeiten, umso mehr Personal wird benötigt
Eintrittspreise	Besucher	je geringer die Eintrittspreise, umso mehr Besucher
	Umsatz	je höher die Eintrittspreise, umso höher der Umsatz (gleichbleibende Besucherzahl vorausgesetzt)
Marketing	Besucher	je mehr Marketingmaßnahmen, umso mehr potentielle Besucher werden wahrscheinlich auf den Kletterwald aufmerksam
	Umsatz	je mehr Marketingmaßnahmen, umso höher wahrscheinlich der Umsatz
	Kosten	je mehr Marketingmaßnahmen, umso höher die Kosten
Personal	Kosten	je mehr Personal vorhanden, umso höher die Kosten
	Öffnungszeiten	je mehr Personal vorhanden, umso umfangreicher können die Öffnungszeiten sein
Kosten	Eintrittspreise	je höher die Kosten, umso höher wahrscheinlich die Eintrittspreise
Umsatz	Marketing	je höher die Umsätze, umso mehr kann in Marketingmaßnahmen investiert werden (gleichbleibende übrige Kosten vorausgesetzt)

Lösungshinweise zu Aufgabe 3 Vgl. SB 5, S. 10 f.

Die Wirkungsmatrix, ausgehend vom Netzwerk, lässt sich folgendermaßen ausfüllen:

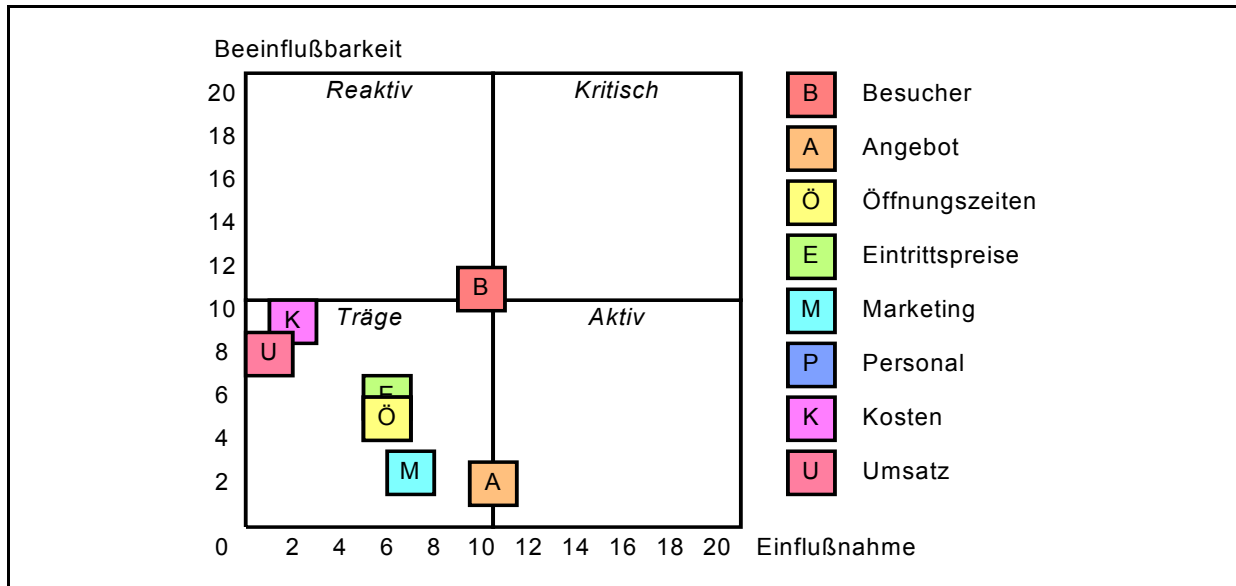
Wirkung auf									
von	Besucher	Angebot	Öffnungszeiten	Eintrittspreise	Marketing	Personal	Kosten	Umsatz	Zeilensumme
Besucher	x	2	2	2	1	0	0	3	10
Angebot	3	x	0	2	1	2	3	0	11
Öffnungszeiten	3	0	x	0	0	3	0	0	6
Eintrittspreise	3	0	0	x	0	0	0	3	6
Marketing	2	0	0	0	x	0	3	2	7
Personal	0	0	3	0	0	x	3	0	6
Kosten	0	0	0	2	0	0	x	0	2
Umsatz	0	0	0	0	1	0	0	x	1
Spaltensumme	11	2	5	6	3	5	9	8	x
Bewertung der Wirkung von 0 = keine oder geringe Wirkung bis 3 = starke Wirkung									

Lösungshinweise zu Aufgabe 4 Vgl. SB 5, S. 12 f.

Aus der Wirkungsmatrix ergeben sich folgende Koordinaten:

Besucher (10;11), Angebot (11;2), Öffnungszeiten (6;5), Eintrittspreise (6;6), Marketing (7;3), Personal (6;5), Kosten (2;9), Umsatz (1;8)

Das Intensitätsportfolio sieht dann folgendermaßen aus:



Die Interpretation der Faktoren könnte wie folgt vorgenommen werden:

Kritische Faktoren	bei dieser Zusammenstellung der Faktoren keine
Aktive Faktoren	Angebot (mit Tendenz zum trägen Bereich): Das Angebot wird von den Initiatoren des Kletterwaldes geschaffen. Über die Art des Angebots wird durch die Akzeptanz des Angebots bei den Zielgruppen entschieden.
Reaktive Faktoren	Besucher : Sie sind eher mittig positioniert, sodass sie Tendenzen aller benachbarten Felder aufweisen. Sie reagieren auf das Angebot durch Annahme oder Ablehnung; sie können durch Hinweise und Anregungen aktiv an der Gestaltung des Angebots mitwirken. Vielleicht wird etwaige Kritik auch nicht direkt, sondern auf Umwegen und verzögert geäußert.

Zu den trägen Faktoren s. Seite 7

Fortsetzung von Seite 6

Träge Faktoren	<p>Eintrittspreise: Sie sind das Resultat verschiedener Faktoren: Dies sind die dem Angebot zugrunde liegende Kosten, die Preisakzeptanz seitens der Besucher sowie die Preise anderer Freizeiteinrichtungen. Sie sind zwar veränderbar, sie sollten aber nicht ständig schwanken, sondern eine gewisse Konstanz aufweisen, sodass sich die Besucher darauf verlassen können.</p> <p>Öffnungszeiten: Sie sollten wie auch die Eintrittspreise eine gewisse Konstanz aufweisen, sodass sich die Besucher darauf verlassen können. Sie richten sich nach den Öffnungszeiten der anderen Attraktionen in der näheren Umgebung, nach der Anzahl des verfügbaren Personals sowie auch nach den natürlichen Gegebenheiten (bspw. Einbruch der Dunkelheit).</p> <p>Marketing: Es sollte eher aktiv wirken, positioniert sich aber im Rahmen der hier ausgewählten Faktoren als Träger Faktor. Erklärbar könnte dies dadurch sein, dass sich die Vermarktung des Kletterwaldes in das Gesamt-Tourismus-Konzept der Region eingliedern sollte und damit Alleingänge eher kontraproduktiv wären.</p> <p>Personal: Die Zahl des eingesetzten Personals hängt in erster Linie von den zu Beginn verfügbaren finanziellen Mitteln ab; bei guter Akzeptanz und Frequentierung der Einrichtung sind zusätzliche Einstellungen nicht ausgeschlossen.</p> <p>Kosten: 150.000 € fallen einmalig durch den Bau des Kletterwaldes an, laufende Kosten fallen in Form von Personalkosten, Wartungskosten und Sicherheitschecks an.</p> <p>Umsatz: Er resultiert aus den Besucherzahlen und der Höhe der Eintrittspreise. Er kann nur über diese Größen gesteuert werden, wobei die Preisspirale nicht zu weit nach oben geschraubt werden sollte.</p>
-----------------------	--

Lösungshinweise zu Aufgabe 5 Vgl. SB 5, S. 13 f.

Das mittel- bis langfristige Szenario zu den Wirkungen externer Faktoren auf das Projekt Kletterwald lässt sich wie folgt erstellen:

Umfeld	Schlüsselfaktor	Trend	Wirkung auf den Kletterwald
Besucher	Interesse	O) vorhanden	+
		P) nicht vorhanden	-
		W) vorhanden	+
Anzahl	Anzahl	O) über den Erwartungen	++
		P) unter den Erwartungen	-
		W) den Erwartungen entsprechend	+
Kaufkraft	Kaufkraft	O) bleibt	+
		P) nimmt ab	-
		W) bleibt	+
Sponsoren	Bereitschaft, finanzielle Mittel bereitzustellen	O) vorhanden	++
		P) nicht vorhanden	-
		W) bedingt vorhanden	+
Wirkungen auf eigenes Image	Wirkungen auf eigenes Image	O) positiv	+
		P) keine	-
		W) positiv	+
Kommune/ Landkreis (Vogtlandkreis)	Finanzlage	O) wird besser	+
		P) wird schlechter	-
		W) wird schlechter	-
	Bereitschaft, finanzielle Mittel bereitzustellen	O) vorhanden	++
Anzahl	Anzahl	P) eher gering	-
		W) bedingt vorhanden	+
Andere Freizeitangebote	Anzahl	O) bleibt	+/-
		P) nimmt stark zu	--
		W) nimmt zu	-
	Attraktivität	O) bleibt	+/-
Attraktivität	Attraktivität	P) nimmt zu	-
		W) nimmt zu	-

Bewertung der Wirkung von -- (sehr negativ) bis ++ (sehr positiv)

O – optimistisch
P – pessimistisch
W – wahrscheinlich