

Übungsklausur



STAATLICH ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Studiengang / Semester	Wirtschaft (postgradual)
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Vorbereitung auf	Prüfungsleistung (Klausur)
Kennzeichen	PW-MKP-K11

Sehr geehrte Fernstudierende,

die nachfolgenden Aufgaben sollen Sie auf die bevorstehende **Prüfungsleistung (Klausur)** im Studienfach **Management komplexer Problemsituationen** vorbereiten. Der Charakter der Aufgaben und die Stoffgebiete umreißen Umfang und Anforderungsniveau dieser Prüfung. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Studieninhalte dieser Übungsklausur in Art und Gewichtung mit der Prüfungsklausur übereinstimmen müssen. Auch andere, hier nicht berücksichtigte, Stoffgebiete aus den Studienbriefen können geprüft werden. Wir empfehlen Ihnen, die Übungsklausur vollständig durchzuarbeiten, um einen Überblick über Ihren Kenntnisstand zu erhalten.

Deswegen geben wir Ihnen Lösungen und Lösungshinweise und einen Bewertungs- und Notenschlüssel, damit Sie diesen sofort überprüfen und einordnen können.

*Sie werden natürlich nur dann ein objektives Bild Ihres Leistungsstandes erhalten, wenn Sie die Übungsklausur unter Prüfungsbedingungen absolvieren. Beachten Sie daher bitte, dass für diese Klausur **90 Minuten** Bearbeitungszeit veranschlagt sind. Unsere Lösungshinweise sollten selbstverständlich erst dann gelesen werden, wenn Sie zuvor alle Aufgaben eigenständig bewältigt haben.*

Stellen Sie beim Ergebnisvergleich Kenntnislücken fest, dann raten wir Ihnen, noch einmal die entsprechenden Kapitel in Ihren Studienbriefen durchzuarbeiten.

Die Klausur bietet einen Wahlbereich (Fallbeispiele 2 und 3), in dem nur ein Fallbeispiel zur Lösung ausgewählt werden soll. Werden beide gelöst, kommt nur das erste in die Bewertung!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg
und eine gute Vorbereitung auf Ihre Prüfung.

Bearbeitungszeit:	90 Minuten	zulässige Hilfsmittel:	
Anzahl der Aufgaben:	3 insgesamt, davon 2 zu lösende	Studienbriefe, Taschenrechner	
Höchstpunktzahl:	-100-		

Bewertungsschlüssel

Aufgaben	1	W2	W3	insgesamt
max. erreichbare Punkte	60	40	40	100
erreichte Punkte				

Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Fallbeispiel 1: Der Fahrradkurier (insgesamt 60 Punkte)

Andreas Blitz ist leidenschaftlicher Radfahrer und gehört seit seinem 9. Lebensjahr dem örtlichen Radsportverein an. Er ist sportlich gut in Form und liebt insbesondere die langen Strecken.

Durch Freunde ist er auf die Idee gekommen, seine Leidenschaft zum Beruf zu machen und in seiner 70.000 Einwohner zählenden Heimatstadt, die zugleich Kreisstadt ist, einen Fahrradkurierdienst einzurichten. Ein Unternehmen dieser Art gibt es dort bisher noch nicht.

Aufgabe 1 (4 Punkte)

Welche Wettbewerbsvorteile weist solch ein Fahrradkurierdienst gegenüber dem klassischen Postversand auf?

Aufgabe 2 (12 Punkte)

Listen Sie wichtige Aspekte während der Gründungsphase des Fahrradkurierbetriebes mit Hilfe der Technik des Mind-Mapping auf!

Aufgabe 3 (20 Punkte)

Überlegen Sie, welche internen und externen Faktoren bei Andreas' Fahrradkurierdienst von besonderer Bedeutung sind!

Erstellen Sie ein Management-Netzwerk, zeigen Sie die Wirkungsbeziehungen zwischen den Faktoren auf und beschreiben Sie diese kurz!

Aufgabe 4 (10 Punkte)

Erstellen Sie, ausgehend von den im Management-Netzwerk untersuchten Faktoren, eine Wirkungsmatrix und erläutern Sie die Ergebnisse kurz!

Aufgabe 5 (14 Punkte)

Stellen Sie Ihre Ergebnisse in einem Portfolio dar und interpretieren Sie das Ergebnis!

Wahlmöglichkeit: Bitte bearbeiten Sie entweder Fallbeispiel 2 oder Fallbeispiel 3. Werden beide Fallbeispiele gelöst, wird nur das erste bewertet!

Fallbeispiel 2: Das Museum (insgesamt 40 Punkte)

Franz Oberhuber ist Direktor des Heimatmuseums in Hintertupfingen. Eingerichtet in einem kleineren Komplex aus mittelalterlichen Fachwerkhäusern bildet die Regionalgeschichte den Schwerpunkt der Dauerausstellung. Von Zeit zu Zeit werden auch Arbeiten einheimischer Künstler ausgestellt. Einmal jährlich wird der Museumsinnenhof im Rahmen des Stadtfestes für Vorfürungen ansässiger Handwerker genutzt.

Hintertupfingen ist eine 20.000 Einwohner zählende Kleinstadt im idyllisch gelegenen Sonnental. Vorwiegend in den Sommermonaten bevölkern zahlreiche Touristen die Region, die es vor allem zur Sommerrodelbahn und zum gut ausgebauten Wander- und Radwegenetz zieht.

Leider profitiert das Museum nicht von diesen Touristenströmen. An manchen Tagen kann man die – vornehmlich älteren – Museumsbesucher sprichwörtlich an den Fingern abzählen. Auch liegt die durchschnittliche Aufenthaltszeit der Besucher im Museum bei weniger als einer Stunde. Direktor Oberhuber empfindet es schon als außergewöhnliches Glück, wenn ein vollbesetzter Reisebus vor seinem Museum hält.

Aus den geringen Besucherzahlen resultieren natürlich auch finanzielle Probleme. Um die laufenden Ausgaben für die Gehälter überhaupt bestreiten zu können, ist das Museum auf Zuschüsse angewiesen. Die Stadt, wie viele andere Gemeinden auch selbst in finanzieller Not, ist nicht in der Lage, große Summen zuzustecken.

Das Stammpersonal des Museums wurde mittlerweile auf drei Vollzeitkräfte (einschließlich Museumsdirektor) und zwei Teilzeitkräfte reduziert. Ein Großteil der Aufgaben (wie Kasse, Einlass, Aufsicht usw.) wird von Aushilfskräften bestritten. Dies sind zum größten Teil Schüler oder Rentner, die weniger aus Interesse am Museum dort arbeiten, sondern etwas dazu verdienen wollen. Folglich fehlt ihnen auch der fachliche Hintergrund. Mehr und mehr verlieren nun auch die festangestellten Mitarbeiter die Lust an der Arbeit im Museum. Direktor Oberhuber ist zu Ohren gekommen, dass sich zwei seiner Mitarbeiter bereits nach einer anderen Stelle umschauchen.

Franz Oberhuber weiß, das es so mit seinem Museum nicht weitergehen kann. Um das Stammpersonal und die Aushilfskräfte wieder für die Arbeit zu begeistern und das Museum für Besucher attraktiver zu gestalten, sind einige Veränderungen vonnöten.

Aufgabe 1

(10 Punkte)

Welche Ziele wird sich Direktor Oberhuber jetzt wohl setzen?

Prüfen Sie die von Ihnen aufgestellten Ziele mit Hilfe des Zielprüfstandes! Korrigieren Sie anschließend eventuelle Defizite hinsichtlich der Zielformulierung!

Aufgabe 2

(12 Punkte)

Überlegen Sie, wie man das Museum attraktiver gestalten und damit mehr Besucher ins Museum locken könnte! Nutzen Sie dazu die Technik des Mind-Mappings!

Aufgabe 3

(14 Punkte)

Welche Faktoren spielen im System „Museum“ eine wichtige Rolle? Untersuchen Sie Direktor Oberhubers Steuerungsmöglichkeiten bei diesen Faktoren!

Aufgabe 4

(4 Punkte)

Wie kann Franz Oberhuber die personellen Schwierigkeiten im Museum meistern?

Fallbeispiel 3: Die Stadtgalerie

(insgesamt 40 Punkte)

Plauen, das Zentrum des Vogtlandes zählt als kreisfreie Stadt rund 70.000 Einwohner.

Nach der Wende entstanden an den großen Zufahrtsstraßen zu Plauen vier riesige Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“: ein Globus-Warenhaus mit 25.000 m² Verkaufsfläche, 2 real-Märkte und ein Kaufland-Warenhaus mit je 15.000 m². Bei einer Einwohnerzahl von rund 70.000 Einwohnern bedeutet dies 1 m² Verkaufsfläche pro Einwohner allein durch diese Einkaufszentren, die drei

Kaufhäuser und die zahlreichen kleineren Einzelhandelsgeschäfte in der Innenstadt nicht mitgerechnet.¹

In der Stadt gibt es, wie in vielen anderen Städten auch, Parkplatzprobleme. Deshalb und auch aus Gründen der Bequemlichkeit (Trend zum „One-Stop-Shopping“) ziehen es viele Menschen vor, in die Großmärkte mit dem Parkplatz vor der Tür zu fahren.

Obendrein zerfällt die Innenstadt in zwei Shopping-Zonen: in die um den Alt- und Klostermarkt einerseits und die Bahnhofstraße andererseits. Das „Zwischenstück“ bildet eine weitläufige Grünanlage. Man war sich einig, dass irgendwie eine Verbindung geschaffen werden müsste, um diese beiden Teile zu verbinden und die potentiellen Kunden somit „eleganter“ von einem Teil in den anderen zu leiten.

Die Stadtverwaltung beschloss daher, etwas Großes in die Wege zu leiten. Die große Grünfläche, mit der sowieso kein Umsatz erwirtschaftet werden konnte, bot sich dazu geradewegs an. Ein Partner wurde schnell gefunden: ein Projektmanagement-Unternehmen, das zahlreiche Referenzobjekte unter anderem im Einzelhandel bundesweit vorweisen konnte. Modelle und Szenarien ließen die Plauener Innenstadt gedanklich bereits zu einer florierenden „Shopping City“ wachsen. Der Plan des Projektmanagement-Unternehmens ist es, eine Stadtgalerie mit rund 14.000 m² Verkaufsfläche zu errichten, die 80 Fachgeschäfte bzw. Dienstleister – vorrangig deutschlandweit aktive Ketten – beherbergen soll. Zudem sollen in einer Tiefgarage 750 Parkplätze für Kunden geschaffen werden. Als erste Entwürfe des Zentrums publik wurden, fanden diese alles andere als Zustimmung – ein Objekt sollte entstehen, das sich nicht in das Stadtbild einfügen würde.

Als den in der Innenstadt ansässigen Einzelhändlern klar wurde, was entstehen sollte, bekamen sie es mit der Angst zu tun. Solch ein riesiges Einkaufszentrum würde sicher potentielle Käufer in die Stadt locken. Aber wenn man dort alles bekommen könnte, was das Herz begehrt – wer würde dann noch in den kleinen Läden kaufen?

Um sich vor dieser Gefahr zu schützen, gründeten die Einzelhändler eine Initiative. Diese hatte insofern Erfolg, als dass ein Volksentscheid eingeleitet werden musste und die potentielle Projektgesellschaft aufgefordert wurde, ihre Entwürfe zu überarbeiten.

Ende des vorigen Jahres stimmten die Plauener Bürger schließlich über den Bau des Einkaufszentrums ab: knapp zwei Drittel entschieden sich dafür, und somit wird die Stadtgalerie gebaut. Der symbolische erste Spatenstich wurde im Frühjahr dieses Jahres vom Oberbürgermeister gesetzt. Die Eröffnung der Galerie ist für Herbst 2001 geplant.

Aufgabe 1

(6 Punkte)

Inwiefern könnten die Einzelhändler vom Bau der Stadtgalerie profitieren?

Aufgabe 2

(20 Punkte)

Erstellen Sie ein Szenarientableau für eine mögliche Entwicklung aus Sicht der Einzelhändler!

Aufgabe 3

(14 Punkte)

Untersuchen Sie die Steuerungsmöglichkeiten im beschriebenen Szenario aus Sicht der Einzelhändler!

¹ Lt. einer Statistik des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels (<http://www.einzelhandel.de>) stehen jedem Bundesbürger 1,2 m² Verkaufsfläche zur Verfügung. In Plauen wurde diese Fläche nahezu schon allein durch die 4 Einkaufszentren erreicht.

Lösungshinweise zur Übungsklausur Management komplexer Problemsituationen

PW-MKP-K11

Um Ihnen eine möglichst umfassende Beurteilung Ihres Leistungsstandes zu erleichtern, ist nachfolgend zu jeder Aufgabe eine Musterlösung inklusive der Verteilung der Punkte auf Teilaufgaben bzw. Lösungsschritte zu finden. **Natürlich ist es unmöglich, jede denkbare Lösung anzugeben.** Dies gilt aufgrund der Charakteristik dieses Faches insbesondere für die vorliegende MKP-Übungsklausur.

Deshalb: Stoßen Sie bei der Korrektur auf eine andere richtige als die angegebene Lösung, ist eine entsprechende Punktzahl zu vergeben.

Sind in der Musterlösung die Punkte für eine Teilaufgabe summarisch angegeben, so ist die Verteilung dieser Punkte auf Teillösungen dem Korrektor überlassen.

Die Bewertung der Prüfungsleistung erfolgt differenziert; der Notenschlüssel ist auf dem Aufgabenblatt angegeben.

Lösung zum Fallbeispiel 1: Der Fahrradkurier (60 Punkte)

Aufgabe 1

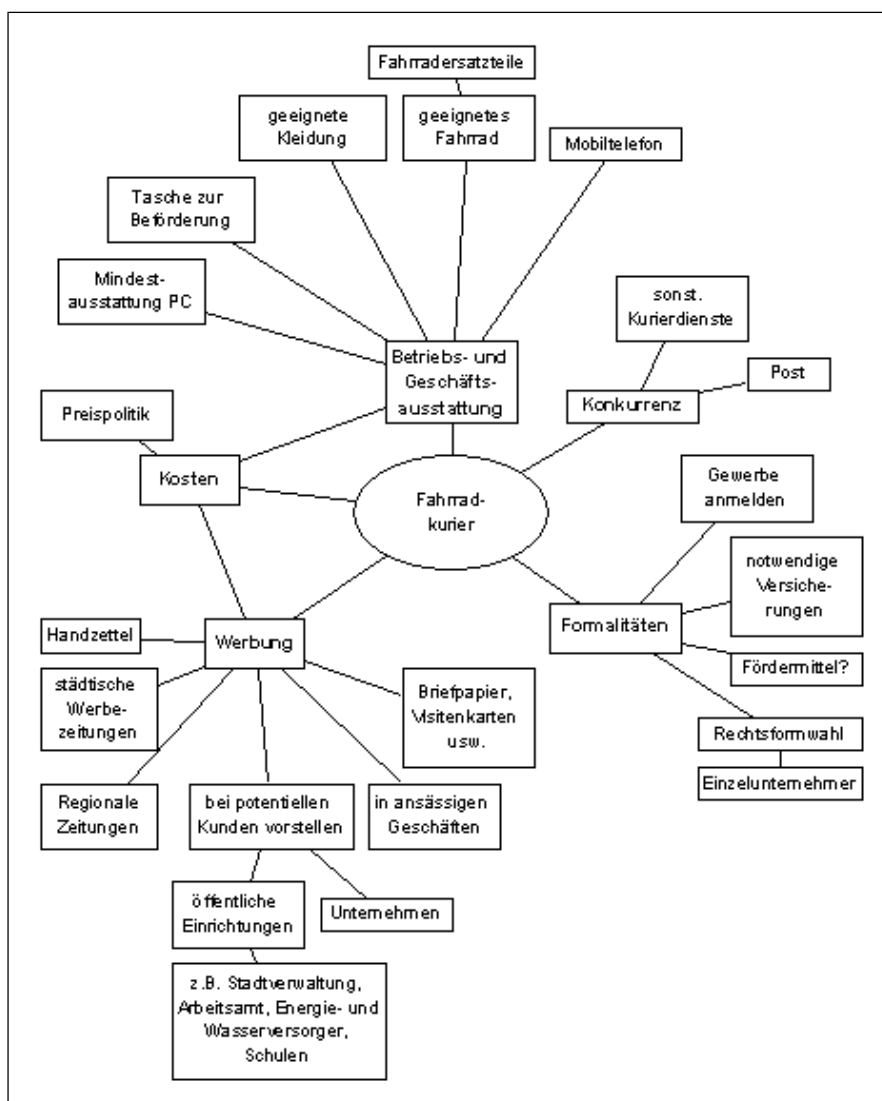
(4 Punkte)

- innerhalb der Stadt Lieferung am selben Tag, innerhalb von Stunden
- sicherere Zustellung
- Abholung der Sendungen vor Ort
- klein – daher flexibel in jeder Hinsicht (z.B. bei Sonderpreisen für regelmäßige Aufträge)
- Eingehen auf Kundenwünsche eher möglich
- niedrigerer Fixkostenblock

je Nennung 1 Punkt,
Σ max. 4 Punkte

Aufgabe 2

(12 Punkte)



Aufgabe 3

(20 Punkte)

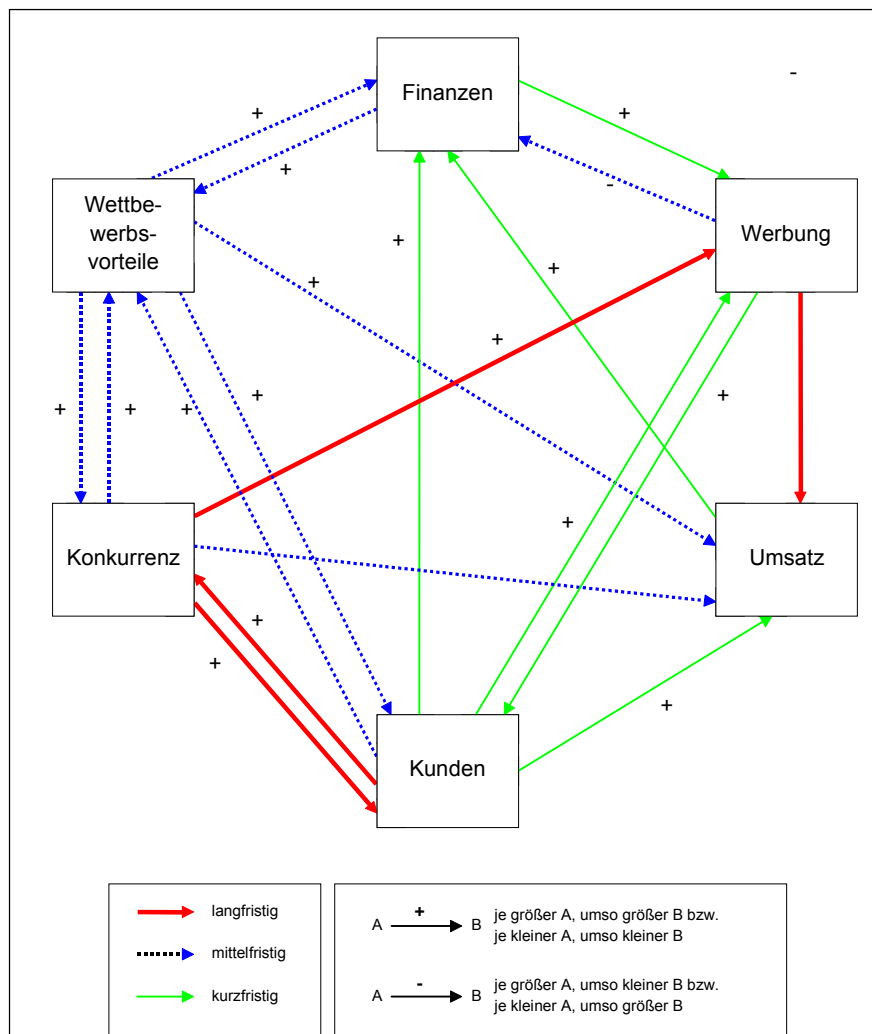
Identifikation wichtiger Faktoren

- Werbung
- Wettbewerbsvorteile
- Umsatz
- Finanzen
- Kunden
- Konkurrenz

je Nennung 1 Punkt,
Σ max. 4 Punkte

Erstellen des Management-Netzwerks

Das Management-Netzwerk könnte wie folgt aussehen:



10 Punkte

Analyse der Wirkungsbeziehungen

Veränderungen der Faktoren des Management-Netzwerks könnten sich aufgrund der bestehenden Zusammenhänge wie folgt auswirken:

Wirkungsbeziehungen		Erläuterung der Zusammenhänge	Fristigkeiten
Wettbewerbsvorteile	→ Konkurrenz	je größer die eigenen Wettbewerbsvorteile, um so besser die eigene Position im Vergleich zur Konkurrenz	mittelfristig
	→ Umsatz	je größer die eigenen Wettbewerbsvorteile, um so höher der Umsatz	mittelfristig
	→ Finanzen	je größer die Wettbewerbsvorteile, um so besser die finanzielle Lage	mittelfristig
	→ Kunden	je größer die eigenen, für die Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile, um so mehr Kunden werden wahrscheinlich die Leistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen	mittelfristig
Werbung	→ Finanzen	je mehr in Werbemaßnahmen investiert wird, um so höher die Kosten	mittelfristig
	→ Kunden	je mehr geworben wird, um so mehr Kunden werden auf das Unternehmen aufmerksam	kurz- bis mittelfristig
	→ Umsatz	je effektiver die Werbemaßnahmen, um so größer der Umsatz	langfristig
Finanzen	→ Werbung	je besser die finanzielle Lage, um so mehr kann geworben werden	kurzfristig
	→ Wettbewerbsvorteile	je günstiger die Kostenstruktur, um so höher die Wettbewerbsvorteile	mittelfristig
Umsatz	→ Finanzen	je höher der Umsatz, um so besser die finanzielle Lage (gleichbleibende Kosten vorausgesetzt)	kurzfristig
Kunden	→ Werbung	je anspruchsvoller die Kunden, um so anspruchsvoller müssen die Werbemaßnahmen sein	kurz- bis mittelfristig
	→ Finanzen	je mehr Kunden, um so besser die finanzielle Lage	kurzfristig
	→ Umsatz	je mehr Kunden, um so höher der Umsatz	kurzfristig
	→ Wettbewerbsvorteile	je mehr zufriedene Kunden die Leistungen des eigenen Unternehmens wiederholt nutzen, umso höher die Wettbewerbsvorteile	mittelfristig
	→ Konkurrenz	je mehr potentielle Kunden, um so attraktiver wird der Markt für die Konkurrenz	langfristig
Konkurrenz	→ Werbung	je effektiver die Werbemaßnahmen der Konkurrenz, um so ausgefeilter müssen die eigenen Maßnahmen sein	langfristig
	→ Umsatz	je mehr potentielle Kunden zur Konkurrenz gehen, um so weniger wird im eigenen Unternehmen umgesetzt	mittelfristig
	→ Kunden	je mehr Aktivitäten der Konkurrenz bzw. je besser das Angebot der Konkurrenz, um so mehr Kunden könnten sich dadurch angesprochen fühlen	langfristig
	→ Wettbewerbsvorteile	je besser die Position der Konkurrenz am Markt, um so schlechter die eigenen Wettbewerbsvorteile	mittelfristig

6 Punkte
(je Faktor 1 Punkt)

Aufgabe 4

(10 Punkte)

	Werbung	Wettbewerbsvorteile	Umsatz	Finanzen	Kunden	Konkurrenz	Zeilen-summe
Werbung	X	0	3	2	3	1	9
Wettbewerbsvorteile	0	X	1	2	2	2	7
Umsatz	0	0	X	3	0	0	3
Finanzen	3	3	0	X	0	0	6
Kunden	1	2	3	3	X	3	12
Konkurrenz	1	3	1	1	3	X	9
Spaltensumme	5	8	8	11	8	6	X

6 Punkte
(je Faktor 1 Punkt)

Maximale Zeilen- bzw. Spaltensumme wäre in diesem Fall 15.

Der höchste Zeilenwert ergibt sich bei den Kunden (12). Das bedeutet, dass die Kunden alle übrigen Faktoren am stärksten beeinflussen. Den geringsten Einfluss auf die restlichen Faktoren übt der Umsatz aus.

2 Punkte

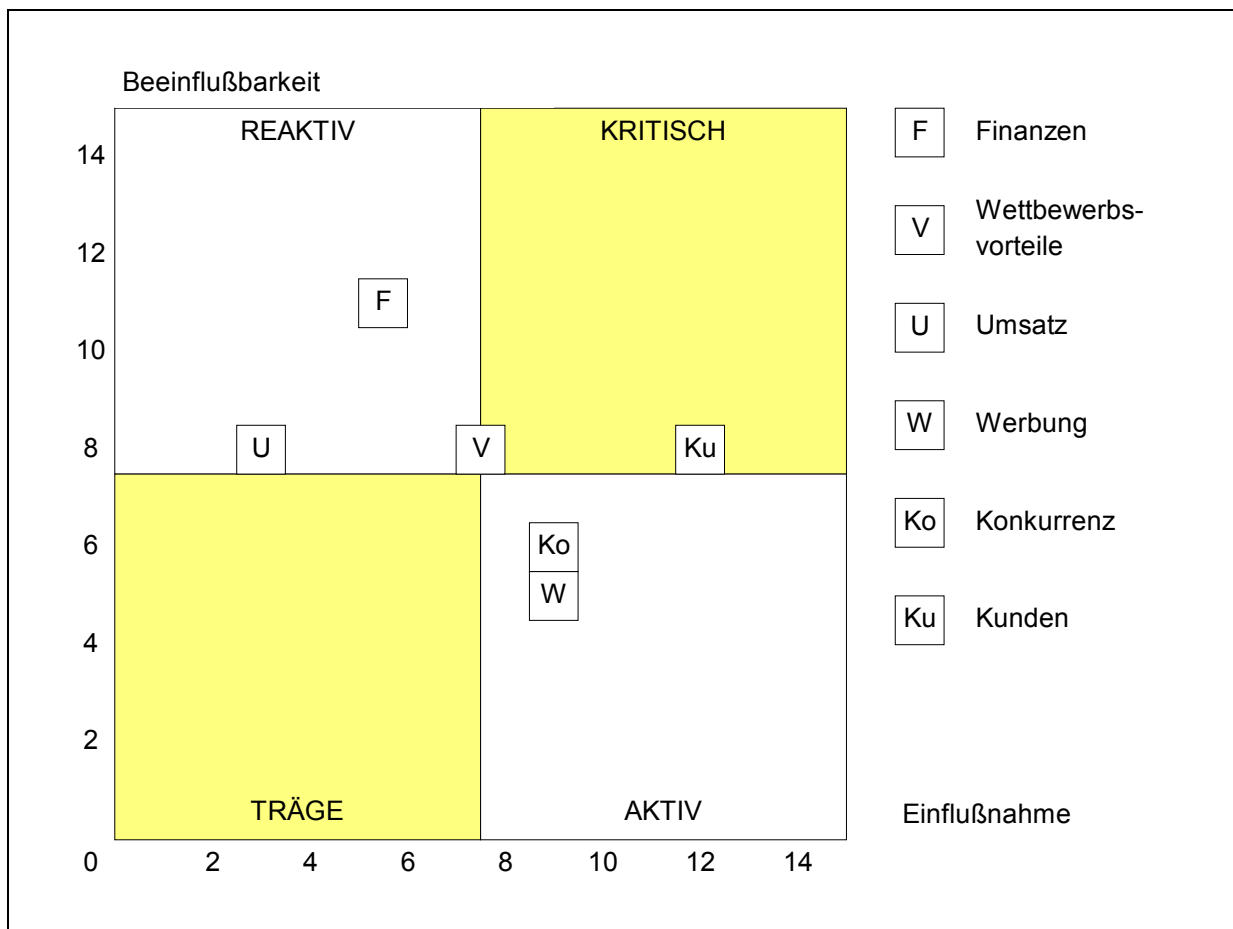
Der höchste Spaltenwert ergibt sich bei den Finanzen (11). Das heißt, die Finanzen werden von allen anderen Faktoren am stärksten beeinflusst. Am geringsten beeinflusst wird die Werbung.

2 Punkte

Aufgabe 5

(14 Punkte)

Intensitätsportfolio



8 Punkte

Aus obiger Wirkungsmatrix ergeben sich folgende Koordinaten:

- Werbung (9;5)
- Wettbewerbsvorteile (7;8)
- Umsatz (3;8)
- Finanzen (6;11)
- Kunden (12;8)
- Konkurrenz (9;6)

- **Finanzen: reaktiver** Faktor – dieser Faktor wird stark von den anderen Faktoren beeinflusst; die Finanzausstattung hängt im wesentlichen davon ab, wie das Angebot bei der Kundschaft ankommt und inwieweit sie das Angebot nutzt. Ebenfalls beeinflussend wirken die Ausgaben für Marketingaktivitäten. **1 Punkt**

- **Umsatz: reaktiver** Faktor – der Umsatz wird stark von den übrigen Faktoren beeinflusst; einerseits hängt er davon ab, wie gut das eigene Angebot bei den Kunden ankommt und genutzt wird, andererseits hängt er davon ab, inwieweit die Kunden ihre Bedürfnisse bei anderen Anbietern befriedigen. **1 Punkt**

- **Werbung: aktiver** Faktor – dieser Faktor beeinflusst alle anderen Faktoren. Folglich müssen geeignete Werbemaßnahmen und -strategien gefunden werden. Umfang und Gestaltung der eigenen Werbemaßnahmen hängen sowohl von der Zahl und der Haltung der Kunden, als auch von den Maßnahmen der Konkurrenz ab. Schließlich gibt das Budget vor, inwieweit überhaupt in Werbung investiert werden kann. **1 Punkt**

- **Konkurrenz: aktiver** Faktor mit Tendenz sowohl zum trägen, als auch zum aktiven Bereich – die Einschätzung der Konkurrenz als aktiven Faktor ist vor allem in Zusammenhang mit den zahlreichen anderen Kurierdiensten zu sehen; viele dieser Servicedienstleister sind ebenfalls noch nicht allzu lange am Markt und bemühen sich aktiv um Kundschaft. **1 Punkt**

- **Kunden: kritischer** Faktor – die Kunden sind heutzutage kritischer in ihrem Urteil und weniger loyal einem Anbieter gegenüber. Kleinste Verschlechterungen im Service können bereits das Wechseln zur Konkurrenz bewirken, wohingegen kleine Verbesserungen nicht unbedingt wahrgenommen werden, sondern vom Unternehmen kommuniziert werden müssen, damit sie dem Kunden bewusst werden (vgl. ...). **1 Punkt**

- **Wettbewerbsvorteile: reaktiv-kritisch**, relativ zentral angesiedelt; wirken nahezu auf alle anderen Faktoren, werden z.T. auch relativ stark von diesen beeinflusst. Um sich am Markt behaupten zu können, muss ein Unternehmen einen gewissen Vorsprung gegenüber seinen Konkurrenten aufweisen. Wird dieser Vorsprung auch für den Kunden deutlich, und legt der Kunde auf diesen Vorsprung großen Wert, so wird er wahrscheinlich Erzeugnisse dieses Herstellers gegenüber denen der Konkurrenz bevorzugen. Ein Unternehmen sollte folglich vor allem in den Bereichen Stärken aufweisen, die dem Kunden von Bedeutung sind. Liegen die Stärken des Unternehmens gemessen am Branchenniveau deutlich höher, hat das Unternehmen ein **1 Punkt** Wettbewerbsvorteil.

Lösung zum Fallbeispiel 2: Das Museum

(40 Punkte)

Aufgabe 1

(10 Punkte)

Oberziel:

langfristiges Bestehen des Museums und seine Fähigkeit, sich weitgehend selbst zu finanzieren, sichern (unbefristet)

Teilziele:

1. Erarbeitung eines Marketingkonzeptes (in den nächsten 4 Wochen)
2. Steigerung der Besucherzahlen (10 % mehr Besucher in den nächsten 6 Monaten)
3. Entwicklung von Maßnahmen zur Motivation des Personals (in den nächsten 4 Wochen)
4. Erstellung eines Finanzplanes (in den nächsten 3 Wochen)

4 Punkte

(jeweils parallel zueinander)

Wichtig dabei: nicht „von oben“ allein entscheiden, sondern das Personal einbinden.

1 Punkt

Die Überprüfung der Ziele mit Hilfe des Zielprüfstandes könnte wie folgt aussehen:

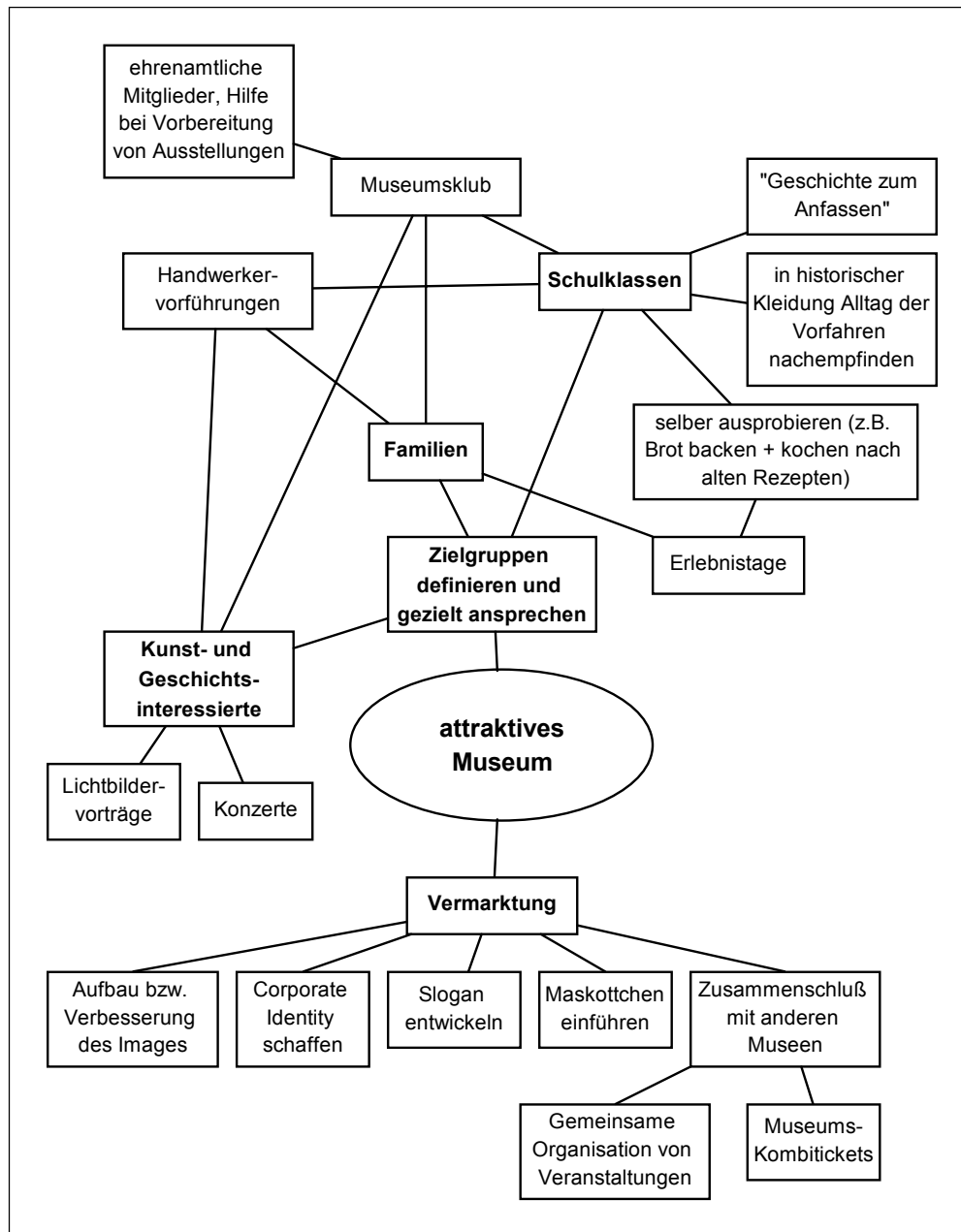
	++	+	+/-	-	--
Ist die betreffende Zielsetzung klar, präzise, konkret und für alle Beteiligten unmissverständlich formuliert?		x			
Wurden aus der übergeordneten Zielsetzung klare Teilziele abgeleitet?			x		
Wurden die Teilziele eindeutig mit Prioritäten gewichtet?	x				
Stimmen die Teilziele mit den übergeordneten Zielvorstellungen des Unternehmens überein?				x	
Stimmen die betreffenden Ziele mit Wertvorstellungen der Betroffenen und Beteiligten sowie mit ethischen Verhaltensmustern überein?		x			
Wurde der Zeitraum für die angestrebte Realisierung der Ziele klar festgelegt?	x				
Erscheint die Zielerreichung innerhalb des festgelegten Zeitraums tatsächlich auch realistisch?			x		

In Abhängigkeit von den individuellen Zielsetzungen kann der Zielprüfstand unterschiedlich ausfallen.

je Zeile 1 Punkt,
Σ max. 5 Punkte

Aufgabe 2

(12 Punkte)



Aufgabe 3

(14 Punkte)

Wichtige Faktoren im System „Museum“

- Ausstellungen im Museum (= Angebot)
- sonstige Aktivitäten im Museum
- gemeinsame Aktivitäten mit anderen Museen oder Einrichtungen
- Besucherzahlen
- Umsatz
- Image des Museums
- Motivation der Mitarbeiter und Hilfskräfte
- Arbeitsklima
- finanzielle Situation der Stadt

je Nennung 0,5 Punkte,
Σ max. 4 Punkte

Steuerungsmöglichkeiten:

Direkt oder indirekt steuern kann Franz Oberhuber folgende Faktoren:

- Ausstellungen im Museum (= Angebot)
- sonstige Aktivitäten im Museum
- gemeinsame Aktivitäten mit anderen Museen oder Einrichtungen
- Besucherzahlen
- Umsatz
- Image des Museums
- Arbeitsklima
- Motivation der Mitarbeiter und Hilfskräfte

je Nennung 0,5 Punkte,
Σ 4 Punkte

Nicht steuerbare Faktoren sind:

- finanzielle Situation der Stadt

1 Punkt

Aus der Gruppe der steuerbaren Faktoren können folgende wirksam gesteuert werden

- Ausstellungen im Museum (= Angebot)
- sonstige Aktivitäten im Museum
- gemeinsame Aktivitäten mit anderen Museen oder Einrichtungen
- Image des Museums

je Nennung 1 Punkt
Σ 4 Punkte

Als Frühwarnindikatoren können dienen:

- Motivation der Mitarbeiter und Hilfskräfte

1 Punkt

Aufgabe 4

(4 Punkte)

- Mitarbeiter nach persönlicher Meinung zur Situation fragen
- fragen, was Motivation steigern könnte
- Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen: wenn Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, kann man sich nicht so einfach davon distanzieren, an Umsetzung eigener Ideen wird in der Regel motivierter gearbeitet
- Perspektiven bieten: z.B. Organisation von Ausstellungen in Eigenregie, macht selbständiger, stärkt Verantwortungsbewusstsein, macht stolz

Lösung zum Fallbeispiel 3: Die Stadtgalerie

(40 Punkte)

Aufgabe 1

(6 Punkte)

- einheitliche Öffnungszeiten, vielleicht ein wenig länger als bisher, evtl. an Öffnungszeiten der Stadtgalerie anpassen
- Entwicklung eines Konzeptes zur Einheitlichen Vermarktung der Einzelhandelsgeschäfte: Gemeinschaftswerbung, gemeinsames Logo, gemeinsame Aktivitäten, Aktivitäten auch gemeinsam mit Stadtgalerie → z.B. Frühlingsfest, Sommerfest, Herbstfest, Weihnachtsmarkt, in dieser Zeit evtl. liberalisierte Öffnungszeiten (stets auch abhängig von der Gesetzeslage)
- mit der Stadt gemeinsam Konzept zur Schaffung einer angenehmen Einkaufsatmosphäre entwickeln (Bänke, Blumen usw.)
- zu Festen und Aktivitäten Standgebührenreduzierung
- möglicherweise verstärkte Ansiedlung von Gastronomiebetrieben (für jede Altersgruppe etwas)
- Anbindung des öffentlichen Nahverkehrs optimieren
- günstige Zufahrtswege zur Innenstadt, Parkmöglichkeiten, Parkleitsysteme, günstige Parkgebühren, evtl. zu Festen kostenlos parken

je Nennung 1 Punkt,
Σ max. 6 Punkte

Aufgabe 2

(20 Punkte)

Umweltsegment e bzw. Systemelemente	Schlüsselfaktoren	Entwicklung	
		Trendaussage (optimistisch, pessimistisch, wahrscheinlich)	Wirkung auf Zielgröße
Kunden	Kaufkraft	O) nimmt zu P) nimmt ab W) nimmt minimal zu	++ - +
	Bequemlichkeit	O) bleibt gleich P) nimmt zu W) nimmt zu	+/- - -
Konkurrenz I (Stadtgalerie als Ganzes)	Image bei den Kunden	O) sehr gut, mit starken Ausstrahlungseffekten auf gesamte Innenstadt P) sehr gut, restliche Innenstadt profitiert aber nur wenig davon W) gut, mit Ausstrahlungseffekten auf gesamte Innenstadt	++ -- +
	Wettbewerbsvorteile	O) mäßig P) sehr groß W) groß	+/- -- -
Konkurrenz II (in Stadtgalerie eingemietete Einzelhändler)	Angebot	O) ergänzt sich mit dem eigenen (Komplementärartikel) P) es werden die selben Produkte angeboten (Substitutionsartikel) W) sowohl Komplementär- als auch Substitutionsartikel im Angebot	++ -- +/-
	Image bei den Kunden	O) wie das der ansässigen Einzelhändler P) sehr hoch, profitiert von Stadtgalerie W) höher als das der ansässigen Einzelhändler	+ -- -
	Wettbewerbsvorteile	O) wie die eigenen P) viel größer als die eigenen W) größer als die eigenen	+/- -- -
	Umsatz	O) schadet dem eigenen nicht zu stark P) sehr hoch, so dass eigener sehr darunter leidet W) zumindest anfangs hoch	+ -- -
bereits ansässige Einzelhändler	Angebot	O) ergänzt sich mit dem der Konkurrenz (Komplementärartikel) P) es werden die selben Produkte angeboten (Substitutionsartikel) W) sowohl Komplementär- als auch Substitutionsartikel im Angebot	++ -- +/-
	Image bei den Kunden	O) nimmt aufgrund eines positiven Images der Galerie stark zu P) sinkt aufgrund der Attraktivität der neuen Einkaufsgelegenheiten W) profitiert etwas von Konkurrenz	++ - +
	Wettbewerbsvorteile	O) auch bei Konkurrenz eher mäßig P) Konkurrenz hat viel größere W) Konkurrenz hat größere	+ -- -
	Umsatz	O) bleibt gleich P) nimmt sehr stark ab W) nimmt zumindest anfangs ab	+ -- -

Umweltsegmente bzw. Systemelemente	Schlüsselfaktoren	Entwicklung	
Stadt	Kooperationsbereitschaft generell	O) verbessert sich	+
	Parkplatzsituation	O) verbessert sich P) verschlechtert sich W) verbessert sich ein wenig	++ - +
	Gestaltung des öffentlichen Nahverkehrs	O) verbessert sich P) verschlechtert sich W) bleibt gleich	+ - +/-
	Sonderregelungen der Ladenöffnungszeiten	O) flexiblere Gestaltungsmöglichkeiten P) keine Verbesserung W) flexiblere Gestaltungsmöglichkeiten	+ +/- +
O) Optimistisches Szenario P) Pessimistisches Szenario W) Wahrscheinliches Szenario ++ sehr positiv, + positiv, +/- neutral, - negativ, -- sehr negativ			

je Element 4 Punkte

Aufgabe 3

(14 Punkte)

Direkt oder indirekt steuern können die Einzelhändler folgende Faktoren:

- eigenes Angebot
- eigenes Image bei den Kunden
- eigener Umsatz
- Kooperationsbereitschaft der Stadt
- Sonderregelungen der Ladenöffnungszeiten

je Nennung 1 Punkt,
Σ max. 4 Punkte

Nicht steuerbare Faktoren sind:

- Kaufkraft der Kunden
- Bequemlichkeit der Kunden
- Angebot der Konkurrenz
- Image der Konkurrenz bei den Kunden
- Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz
- Umsatz der Konkurrenz
- Parkplatzsituation
- Gestaltung des öffentlichen Nahverkehrs

je Nennung 1 Punkt,
Σ max. 5 Punkte

Aus der Gruppe der steuerbaren Faktoren können folgende wirksam gesteuert werden:

- eigenes Angebot
- eigenes Image bei den Kunden
- eigener Umsatz

3 Punkte

Als Frühwarnindikatoren können dienen:

- Kaufkraft der Kunden
- Angebot der Konkurrenz

2 Punkte