



| | |
|---|--|
| Name, Vorname | |
| Matrikel-Nr. | |
| Studienzentrum | |
| Studiengang | Betriebswirtschaft |
| Fach | Management komplexer Problemsituationen |
| Art der Leistung | Studienleistung |
| Klausur-Knz. | BW-MKP-S11-011020 |
| Datum | 20.10.2001 |
| Gruppenarbeit <input type="checkbox"/> / Einzelarbeit <input type="checkbox"/> (bitte ankreuzen) | |

Lösen Sie die KÜ-Aufgaben und geben Sie die begründende schriftliche Fixierung Ihrer Lösung zusammen mit den KÜ-Aufgaben zum Schluss der Studienleistung bei Ihrem Aufsichtsführenden im KÜ-Mantelbogen ab. Verwenden Sie neben den vorbereiteten Vorlagen im Aufgabenteil ausschließlich die vom Aufsichtsführenden zur Verfügung gestellten Arbeitsblätter. Nicht vollständig abgegebene KÜ-Unterlagen verhindern das Bestehen.

Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Schreiben Sie jeweils zu Ihren Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese beziehen.

Viel Erfolg!

Ausgegebene Arbeitsblätter _____

Abgegebene Arbeitsblätter _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Aufsichtsführende(r)

Prüfungskandidat(in)

Diese Studienleistung wird entweder mit bestanden oder nicht bestanden bewertet.

Bestanden

Nicht bestanden

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Anmerkungen des ersten Prüfers:

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Anmerkungen des zweiten Prüfers:

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

| | |
|------------------|--|
| Studiengang | Betriebswirtschaft |
| Fach | Management komplexer Problemsituationen |
| Art der Leistung | Studienleistung |
| Klausur-Knz. | BW-MKP-S11-011020 |
| Datum | 20.10.2001 |

Sehr geehrte Fernstudierende,

Die KÜ enthält 6 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.

Die Lösung ist schriftlich zu fixieren und 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 6
zulässige Hilfsmittel: Taschenrechner, Studienbriefe

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

„Das Wirtshaus in Schwechat“

Angela war jahrelang bei einer österreichischen Airline beschäftigt und mit ihrer Tätigkeit auch ganz zufrieden. Sie träumte jedoch seit ihrer Kindheit davon, ein eigenes Wirtshaus zu besitzen. Vor kurzem wurde dieser Traum Wirklichkeit.

Am Rande von Wien, in Schwechat, ganz in der Nähe ihres Wohnortes, fand sie ein Lokal ganz nach ihren Vorstellungen. Der Vorbesitzer hatte es aus gesundheitlichen Gründen aufgeben müssen. Jetzt wartete es seit gut einem Jahr auf einen neuen Besitzer. Die Ausstattung war noch nahezu komplett, erst wenige Monate vor Geschäftsaufgabe waren Geschirr und einige Küchengeräte neu angeschafft worden. Auch die sonst übliche, an sich nicht legale „Ablöse“, die bei Objekten dieser Art verlangt wird, war verhältnismäßig gering ausgefallen. Die Lage des Wirtshauses betrachtete Angela als ideal – am Ende einer Gasse, als eine Art Gewölbe in einen Felsen eingelassen, davor ein kleiner Biergarten.

Personal – ein Koch und eine Kellnerin – fand sich recht schnell. Auch über das Angebot war man sich zügig einig: nicht zu umfangreich und bloß keine Experimente! Man verließ sich auf traditionelle Gerichte. Der Gast konnte aus vier warmen und drei kalten Gerichten, darunter natürlich das berühmte Wiener Schnitzel, und einem wechselnden Tagesmenü wählen. Getränke bezog man von einem Wiener Getränkegroßhändler, der neben einer Wiener Biersorte auch zwei Importbiere sowie alkoholfreie Getränke lieferte. Darüber hinaus stellte er die Ausstattung für den Biergarten (Tische, Schirme usw.) zur Verfügung.

Vor der offiziellen Eröffnung bangte Angela dann doch ein wenig: wie würde das Wirtshaus von den Einwohnern und Gästen aufgenommen werden? Gerade im ländlichen Gebiet ist man ja eher etwas konservativ, und eine neue, unbekannte Wirtin wird nicht immer mit offenen Armen aufgenommen. Die Bedenken stellten sich jedoch als unbegründet heraus. Die Eröffnung im April konnte als voller Erfolg bezeichnet werden. Auch in den nachfolgenden Wochen fanden sich stets viele Gäste im Wirtshaus ein.

Die Umsätze erreichten – besonders am Wochenende – Höhen, von denen Angela nie zu träumen gewagt hätte. Sie stand in Spitzenzeiten selbst mit am Herd und brutzelte zusammen mit dem Koch ein Wiener Schnitzel nach dem anderen. Am Zapfhahn half ihr Vater aus. Angela dachte bereits daran, weiteres Personal einzustellen, da ihr „Mini-Team“ derartigen Gästezahlen kaum mehr gewachsen war.

Doch dann kam der Regen, und mit ihm blieben die Gäste aus. Wochenlang zeigte sich die Sonne kaum; und wenn, dann mitten in der Woche. Am Wochenende, wenn die Leute Lust und Zeit zum Ausgehen hatten, rückte „wie bestellt“ wieder eine Regenfront an.

Obwohl das Wirtshaus neben einem Biergarten über eine recht große, sogar unterteilbare Gaststube verfügt, ließen sich die potentiellen Gäste vom schlechten Wetter abschrecken. Einen Stammtisch gab es noch nicht; das Wirtshaus lebte vorwiegend von den Ausflüglern, die südlich von Wien unterwegs waren.

Die Kellnerin, die hauptsächlich durch Trinkgeld zu einem guten Lohn kam, hatte zunehmend schlechte Laune. Vorfälle, bei denen die wenigen Gäste ruppig bedient wurden, häuften sich. Mehrere Male weigerte sich der Koch, besondere Wünsche der Gäste zu erfüllen. Nicht etwa aus Zeitmangel, er hatte einfach keine Lust. Da mehrmalige Aussprachen nicht fruchteten, entschloss sich Angela, den Koch zu entlassen und sich selbst an den Herd zu stellen. Wenige Tage später verkündete die Kellnerin, sie habe eine neue Stelle in Wien gefunden.

Das Kochen selbst macht Angela mittlerweile großen Spaß. Zudem kann sie dadurch das Gehalt des Kochs einsparen und so die Fixkosten reduzieren, was angesichts der derzeitigen Situation wirklich von Vorteil ist. Allerdings würde sie dringend eine Kellnerin bzw. einen Kellner brauchen.

Aufgabe 5:

Übertragen Sie die Werte der Wirkungsmatrix in folgendes Intensitätsportfolio und interpretieren Sie das Ergebnis!

Spaltensumme

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

Zeilensumme

The diagram shows a 2x2 matrix within a larger rectangular frame. The top-left corner of the matrix has an arrow pointing upwards and to the left, labeled 'Spaltensumme' (column sum). The bottom-right corner of the matrix has an arrow pointing downwards and to the right, labeled 'Zeilensumme' (row sum). The matrix is currently empty, intended for the user to transfer values from a 'Wirkungsmatrix' (impact matrix).

Aufgabe 6:

Wie könnte sich das Umfeld des Wirtshauses kurz- bis mittelfristig entwickeln, wenn Angela nicht gezielt in das System „Wirtshaus“ eingreift?

Sie können zur Darstellung das folgende Szenarien-Tableau nutzen.

| Umweltsegmente | Schlüsselfaktoren | Entwicklung | |
|----------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| | | Trendaussagen | Wirkung auf Vermarktung |
| | | (O) | |
| | | (P) | |
| | | (W) | |
| | | (O) | |
| | | (P) | |
| | | (W) | |
| | | (O) | |
| | | (P) | |
| | | (W) | |

(O) optimistisch
(P) pessimistisch
(W) wahrscheinlich



| | |
|------------------|--|
| Studiengang | Betriebswirtschaft |
| Fach | Management komplexer Problemsituationen |
| Art der Leistung | Studienleistung |
| Klausur-Knz. | BW-MKP-S11-011020 |
| Datum | 20.10.2001 |

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 6 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.

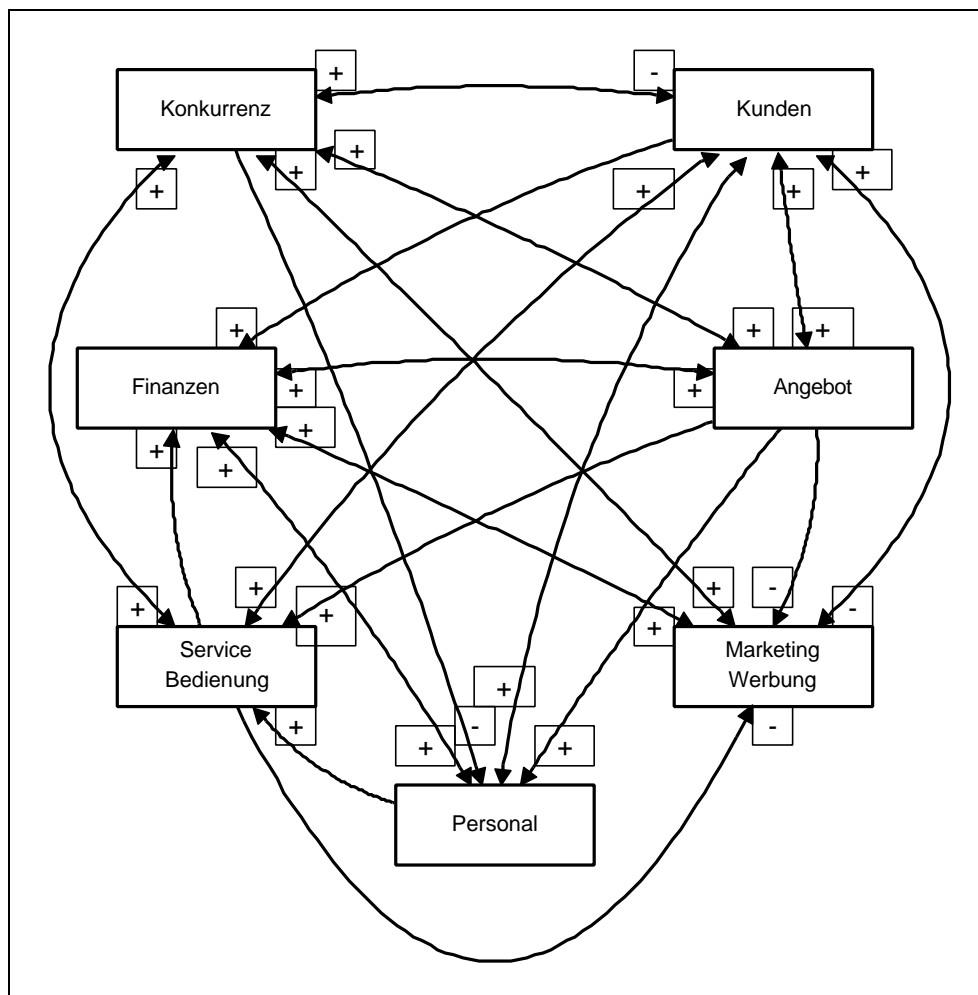
Entsprechend rechtzeitig sollte mit den Präsentationen begonnen werden. Bitte geben Sie hierauf acht.

*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 Ihrer Meinung nach 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

| Ziel | Priorität | Zeiträumen zur Erfüllung |
|--|-----------|---------------------------------|
| Gewinn erwirtschaften | Oberziel | |
| Mehr Gäste ins Wirtshaus bringen | 1 | kurz-, mittel- und langfristig |
| Produktpolitik variieren/Speisekarte umbauen | 2 | sofort |
| Werben | 3 | kurzfristig |
| Kundenstamm aufbauen | 4 | langfristig |
| Umsatz konstanter halten | 5 | langfristig |
| Den Winter überleben | 6 | kurzfristig |
| Etwas gegen Überarbeitung tun | 7 | kurz-, mittel- und langfristig |
| Kellner/Kellnerin finden | 8 | innerhalb der nächsten 4 Wochen |
| Personal motivieren | 9 | langfristig |

Lösungshinweise zu Aufgabe 2



Lösungshinweise zu Aufgabe 3

| Wirkung von | auf | Konkurrenz | Kunden | Angebot | Service/ Bedienung | Finanzen | Marketing/ Werbung | Personal | Zeilensumme |
|---------------------|-----|------------|-----------|----------|-----------------------|-----------|-----------------------|----------|-------------|
| Konkurrenz | | x | 3 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 13 |
| Kunden | | 3 | x | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 |
| Angebot | | 2 | 3 | x | 1 | 3 | 3 | 1 | 13 |
| Service/Bedienung | | 2 | 3 | 0 | x | 3 | 3 | 0 | 11 |
| Finanzen | | 0 | 0 | 3 | 0 | x | 3 | 2 | 7 |
| Marketing/Werbung | | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | x | 0 | 9 |
| Personal | | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | x | 6 |
| Spaltensumme | | 10 | 12 | 9 | 10 | 15 | 14 | 7 | x |

0 = keine oder sehr geringe Wirkung bis 3 = sehr starke Wirkung

Lösungshinweise zu Aufgabe 4

| Wirkung von | auf | Erläuterung |
|-------------|-----------------------|--|
| Konkurrenz | Kunden | je mehr Kunden von Konkurrenz „abgeworben“, umso weniger Kunden bei Angela |
| | Angebot | je besser Angebot der Konkurrenz, umso mehr muss sich Angela um eigenes Angebot bemühen |
| | Service/ Bedienung | je besser Service der Konkurrenz, umso mehr muss sich Angela um eigenen Service bemühen |
| | Marketing/ Werbung | je intensiver/effektiver Marketingmaßnahmen der Konkurrenz, umso mehr muss sich Angela bemühen |
| | Personal | je größer der Anteil des verfügbaren Personals, der zur Konkurrenz geht, umso kleiner ist Auswahl am Arbeitsmarkt für Angela |

| | | |
|-----------------------|-----------------------|---|
| Kunden | Konkurrenz | je anspruchsvoller Kunden, umso innovativer muss Konkurrenz sein, wenn Kunden „angelockt“ werden sollen |
| | Angebot | je anspruchsvoller Kunden, umso besser muss das eigene Angebot sein, wenn Kunden „angelockt“ werden sollen |
| | Service/ Bedienung | je anspruchsvoller Kunden, umso besser muss der Service sein, wenn Kunden „angelockt“ werden sollen |
| | Finanzen | je mehr Kunden, umso besser die finanzielle Lage |
| | Marketing/ Werbung | je weniger Kunden, umso mehr muss in Marketing investiert werden |
| | Personal | je mehr Kunden kommen, umso mehr wird das Personal gefordert |
| Angebot | Konkurrenz | je besser/attraktiver das Angebot, umso mehr muss sich die Konkurrenz um das eigene Angebot bemühen |
| | Kunden | je besser/attraktiver das eigene Angebot, umso mehr Kunden werden sich angesprochen fühlen |
| | Service/ Bedienung | je besser das Angebot, umso besser sollte auch der Service sein |
| | Finanzen | je umfangreicher das Angebot, umso mehr werden die Finanzen beansprucht |
| | Marketing/ Werbung | je besser das Angebot, umso weniger muss in Marketingmaßnahmen investiert werden (→ Angebot + Service sprechen für sich) |
| | Personal | je umfangreicher das Angebot, umso mehr wird das Personal gefordert |
| Service/ Bedienung | Konkurrenz | je besser/attraktiver das Angebot, umso mehr muss sich die Konkurrenz um den eigenen Service bemühen |
| | Kunden | je besser/attraktiver der Service, umso zufriedener werden Kunden sein |
| | Finanzen | je besser der Service, umso mehr Trinkgeld (für Bedienung bzw. für Angela, da momentan kein Personal) |
| | Marketing/ Werbung | je besser der Service, umso weniger muss in Marketingmaßnahmen investiert werden (→ vgl. Angebot + Service sprechen für sich) |

| | | |
|-----------------------|-----------------------|--|
| Finanzen | Angebot | je besser die finanzielle Lage, umso umfangreicher kann Angebot sein |
| | Marketing/ Werbung | je besser die finanzielle Lage, umso mehr kann in Marketingmaßnahmen investiert werden |
| | Personal | je besser die finanzielle Lage, umso mehr Personal kann eingestellt bzw. umso besser kann das vorhandene Personal bezahlt werden |
| Marketing/ Werbung | Konkurrenz | je erfolgreicher Angelas Marketingmaßnahmen, umso mehr Kunden der Konkurrenz können wahrscheinlich abgeworben werden |
| | Kunden | je intensiver die Marketingmaßnahmen, umso mehr Kunden werden wahrscheinlich erreicht |
| | Finanzen | je mehr Marketingmaßnahmen, umso mehr werden die Finanzen beansprucht |
| Personal | Service/ Bedienung | je motivierter und zufriedener das Personal, umso besser wahrscheinlich der Service |
| | Finanzen | je mehr Personal eingestellt wird, umso mehr werden die Finanzen beansprucht |

Lösungshinweise zu Aufgabe 5

Aus der Wirkungsmatrix ergeben sich folgende Koordinaten:

Konkurrenz (13;10)

Kunden (17;12)

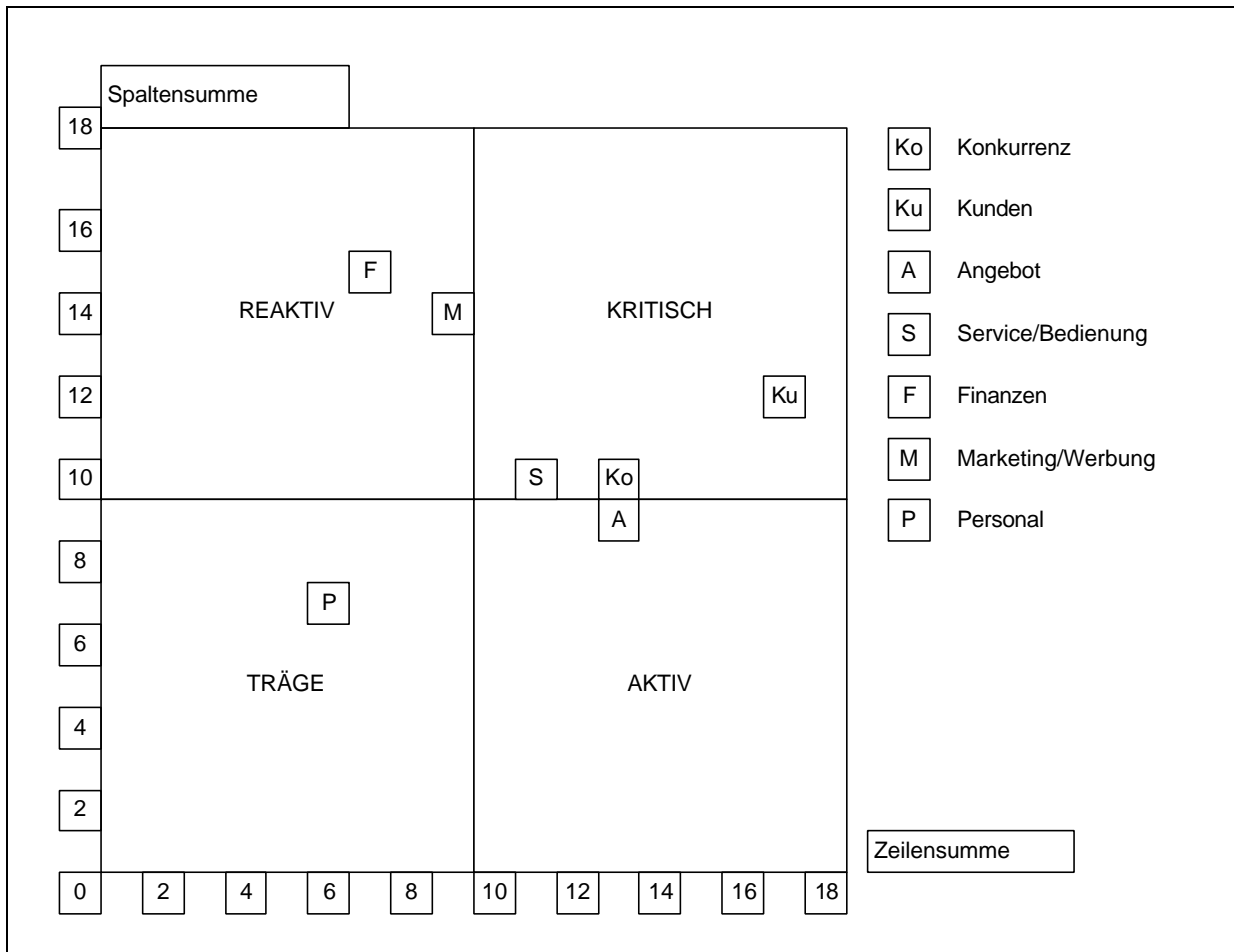
Angebot (13;9)

Service/Bedienung (11;10)

Finanzen (7;15)

Marketing/Werbung (9;14)

Personal (6;7)



| | |
|-------------------|--|
| Konkurrenz | <ul style="list-style-type: none"> • kritischer Faktor • bei der Masse der Wirtshäuser, Caféhäuser usw. ist der Markt relativ unübersichtlich und intransparent • aus Angelas Sicht ist es kaum abschätzbar bzw. vorhersehbar, welche Aktionen die Konkurrenz plant |
| Kunden | <ul style="list-style-type: none"> • kritischer Faktor • da es derzeit noch keine Stammkunden und keinen Stammtisch gibt, hat Angela hinsichtlich der Vorlieben und Wünsche ihrer potentiellen Kunden keine korrekten Informationen, sondern kann sich nur an allgemeinen Annahmen orientieren |
| Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • aktiver Faktor • das Angebot bestimmt, ob überhaupt Kunden kommen bzw. ob Kunden, die einmal zu Gast waren, wiederkommen |
| Service/Bedienung | <ul style="list-style-type: none"> • kritischer Faktor • der Service trägt entscheidend zum Wohlbefinden der Kunden im Lokal bei und ob sie wiederkommen |
| Finanzen | <ul style="list-style-type: none"> • reaktiver Faktor • stark abhängig von Kundenzahl und anfallenden Kosten |

| | |
|-------------------|--|
| Marketing/Werbung | <ul style="list-style-type: none"> • reaktiver Faktor mit Tendenz zum kritischen Bereich • Angela hat bisher nicht aktiv geworben, ist aber jetzt gezwungen zu reagieren, wenn sich die Lage bessern soll |
| Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Träger Faktor • auch wenn die Kellnerin nach der Entlassung des Kochs scheinbar aus einer Kurzschlussbehandlung heraus gekündigt hat, kann man davon ausgehen, dass einige „Demotivatoren“ zusammenkommen müssen, bevor ein Mitarbeiter kündigt |

Lösungshinweise zu Aufgabe 6

| Umwelt-segment | Schlüsselfaktoren | Trendaussage | Wirkung auf Wirtshaus |
|----------------|-------------------------|--|-----------------------|
| Konkurrenz | Angebot | (O) bleibt (P) wird besser (W) bleibt | +/- - +/- |
| | Service | (O) bleibt (P) wird besser (W) bleibt | +/- - +/- |
| | Marketingaktionen | (O) bleiben (P) nehmen zu (W) bleiben | +/- - +/- |
| Kunden | Loyalität | (O) nimmt zu (P) nimmt ab (W) bleibt | + - +/- |
| | Zahlungsbereitschaft | (O) nimmt zu (P) nimmt ab (W) bleibt | + - +/- |
| Personal | Angebot am Arbeitsmarkt | (O) wird besser (P) wird schlechter (W) bleibt | + - +/- |
| | Motivation | (O) wird besser (P) wird schlechter (W) bleibt | + - +/- |
| | Engagement | (O) wird besser (P) wird schlechter (W) bleibt | + - +/- |

Aus dem Szenario wird deutlich, dass sich am Umfeld praktisch nichts zu Gunsten von Angela verändert. Das heißt, sollen positive Veränderungen herbeigeführt werden, muss sie selbst aktiv werden.