



Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-P11-040619
Datum	19.06.2004

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtführenden **zur Verfügung gestellte Papier sowie die vorbereiteten Vorlagen** und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.
- Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem **Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer**. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 ihrer Breite als Rand für Korrekturen frei und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Notieren Sie bei jeder Ihrer Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese bezieht.
- Die Lösungen und Lösungswege sind in einer für den Korrektor **zweifelsfrei lesbaren Schrift** abzufassen. Korrekturen und Streichungen sind eindeutig vorzunehmen. Unleserliches wird nicht bewertet.
- Bei numerisch zu lösenden Aufgaben ist außer der Lösung stets der **Lösungsweg anzugeben**, aus dem eindeutig hervorzugehen hat, wie die Lösung zustande gekommen ist.
- Zur Prüfung sind bis auf Schreib- und Zeichenutensilien ausschließlich die nachstehend genannten Hilfsmittel zugelassen. Werden **andere als die hier angegebenen Hilfsmittel verwendet oder Täuschungsversuche** festgestellt, gilt die Prüfung als nicht bestanden und wird mit der Note 5 bewertet.

Die Klausur bietet einen **Wahlbereich** (Aufgabe 2 und Aufgabe 3), in dem **nur eine** Aufgabe zur Lösung ausgewählt werden soll.

Bearbeitungszeit:	90 Minuten
Aufgaben:	3 insgesamt, davon 2 zu lösen
Höchstpunktzahl:	-100-

Hilfsmittel:
Studienbriefe HFH-Taschenrechner

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

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

NOTENSPIEGEL

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
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

Die Stadt Klingenthal im Vogtland hat eine lange Wintersporttradition. Das erste Paar Ski soll dort 1886 gebaut worden sein, kurze Zeit später begann sich der Skisport organisiert zu entwickeln. Seit 1955 gibt es im Ort ein Skisport-Gymnasium. 1993 wurde Klingenthal zum Landesleistungszentrum ernannt. Über 80 junge Skisportler in den Disziplinen Skilanglauf, Nordische Kombination und Spezialspringen aus ganz Sachsen besuchen Klingenthaler Schulen und trainieren vor Ort. Der VSC Klingenthal gilt mit über 600 Mitgliedern als der größte sächsische Wintersportverein.

Bekannt ist Klingenthal vor allem durch die legendäre Aschbergschanze, die 1959 eingeweiht worden war. Mit deren Abriss 1990 verschwand zum einen eine bedeutende Trainings- und Wettkampfstätte, zum anderen ein Wahrzeichen der Region. Lange Zeit wurde um einen Schanzenneubau gerungen, bis es 2002 grünes Licht gab. Der Bau der neuen 120m-Schanze wurde am 15. Oktober 2003 begonnen. Deren Fertigstellung ist für 2005 vorgesehen. Nach einer Überarbeitung und Erweiterung des Projekts (z. B. um eine Lift- und Flutlichtanlage) wird nun von einem Investitionsvolumen von 12,1 Mio. Euro ausgegangen.

Die Schanze, die bestens für den Jugend- und Juniorenbereich geeignet ist, soll den Athleten ganzjährig als Trainings- und Wettkampfstätte zur Verfügung stehen. Im Winter ist bei ungünstigen Witterungsverhältnissen eine Beschneigung möglich. Der Trainings- und Wettkampfbetrieb im Sommer ist durch Mattenbelegung gewährleistet. Dadurch können hohe Auslastungen erreicht und ganzjährig Besucher angelockt werden. Ferner soll durch eine anspruchsvolle architektonische Gestaltung der Sprunganlage die Attraktivität des gesamten Wintersportzentrums erhöht werden.

Durch die neue Schanze erhoffen sich die Stadt Klingenthal und die Region ein kräftiges Zugpferd für Wirtschaft und Tourismus. Die Anlage ist daher so konzipiert, dass neben der Durchführung von Großereignissen, die als herausragende Attraktion zahlreiche Besucher an wenigen Tagen anziehen, eine ganzjährige grenzüberschreitende Nutzung für Training, Wettkampf, Kultur und Tourismus möglich ist. Außerdem sollen die Schanze als Sehenswürdigkeit an sich sowie das im Sprungturm zu integrierende Café auch außerhalb der Veranstaltungen zahlreiche Gäste anziehen. Prognoserechnungen gehen von 100.000 Besuchern jährlich aus; nicht eingerechnet sind dabei die Zuschauerzahlen bei Wettkämpfen oder Kulturveranstaltungen. Neben den Eintrittsgeldern verspricht man sich zusätzliche Einnahmen durch den Liftbetrieb zum Café, aus dem Verkauf von Souvenirs sowie durch Werbegelder. Positive Effekte sind bereits jetzt zu verzeichnen, da sich bei sämtlichen Ausschreibungen einheimische Unternehmen durchsetzen konnten.

Günstig erweist sich auch die geographische Lage Klingenthals, so dass die neue Schanze auch von Sportlern aus der tschechischen Republik als Trainingsanlage genutzt wird und sich der Ort als deutsch-tschechisches Wintersportzentrum in der Euroregion „Euregio Egrensis“ etablieren kann.

Aufgabe 1.1**20 Punkte**

Welche Chancen und Risiken sind mit dem Neubau der Skisprungschanze verbunden? Be-leuchten Sie die Problematik mithilfe eines Mindmaps aus ökonomischer, sozio-kultureller, ökologischer und sportlicher Sicht!

Aufgabe 1.2**20 Punkte**

Der Neubau der Schanze und deren Nutzung werden als „Motor für die regionale Wirtschaft“ sowie als Bereicherung der Region gesehen. Stellen Sie die vom Projekt ausgehenden Im-pulse und deren Zusammenwirken in einem Netzwerk dar und erläutern Sie die Wirkungsbe-ziehungen kurz!

Hinweis: Für die Erläuterung der Wirkungsbeziehungen können Sie das beiliegende Einzel-blatt **L1** verwenden, auf dem Sie auch Ihren Namen und Ihre Matrikelnummer vermerken!

Aufgabe 1.3**10 Punkte**

Leiten Sie aus Ihrem Netzwerk eine Wirkungsmatrix ab!

Hinweis: Für die Darstellung der Wirkungsmatrix können Sie das beiliegende Einzelblatt **L2** verwenden, auf dem Sie auch Ihren Namen und Ihre Matrikelnummer vermerken!

Aufgabe 1.4**10 Punkte**

Entwickeln Sie ausgehend von Ihrer Wirkungsmatrix ein Intensitätsportfolio!

Wahlbereich: Bitte bearbeiten Sie entweder Aufgabe 2 oder Aufgabe 3!

Wahl-Aufgabe 2: Fährverkehr Nordeuropa 40 Punkte

Fährverbindungen spielen in Nordeuropa eine wichtige und lebensnotwendige Rolle für den Güter- und Personentransport. Die Wirtschaftskrise Anfang der 1990er Jahre machte auch vor dem skandinavischen Fährschiffmarkt nicht Halt. Seitdem agierte man dort in Bezug auf Investitionen eher zurückhaltend.

Mittlerweile zeichnen sich allerdings deutliche Veränderungen in den Marktbedingungen und im Fährverkehr ab: stark gestiegene Ansprüche der Passagiere, neue Freizeittrends, überdurchschnittliche Zunahme der Frachtvolumina und teilweise der Passagierzahlen, Wegfall des zollfreien Verkaufs und die Konkurrenz durch Brücken.

Die in der Nord- und Ostseeregion aktiven Fährunternehmen haben bereits mit umfangreichen Investitionen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagiert bzw. planen derartige Schritte in naher Zukunft:

Reederei	Land	Reaktion
Color Line	Norwegen	<ul style="list-style-type: none">• Indienststellung der größten Kreuzfahrtschiffe der Welt, „Color Fantasy“, im Dezember 2004 auf der Route Kiel – Oslo
Fjord Line	Norwegen	<ul style="list-style-type: none">• Ersatz der „Bergen“ durch die „Fjord Norway“ auf der Route Hanstholm – Egersund – Haugesund – Bergen, wodurch eine Kapazitätssteigerung um 40 % erreicht wird
Smyril Line	Färöer	<ul style="list-style-type: none">• Einsatz der neuen „Norröna“ seit Frühjahr 2003, wodurch bis jetzt bereits etwa 25 % mehr Passagiere als im Vorjahr befördert werden konnten• Schaffung einer ganzjährigen Verbindung über Bergen, Shetland- und Färöer Inseln nach Island
Scandlines	Deutschland/ Dänemark	<ul style="list-style-type: none">• Kapazitätserhöhung durch Umbauten:• Einbau zusätzlicher Hängedecks für Pkw zum Abbau der Wartezeiten in der Hochsaison• Einbau leistungsfähigerer Motoren• Bau größerer Schiffe in Zukunft möglich• Ausbau der Aktivitäten Richtung Finnland und St. Petersburg geplant
Superfast	Griechenland	<ul style="list-style-type: none">• Verkürzung der Taktzeiten auf der Route Rostock – Hanko (Finnland) geplant
Slija Line	Finnland	<ul style="list-style-type: none">• Großumbau der „Finnjet“ im Mai 2004, insbesondere des Frachtbereichs, um zusätzliche Einnahmequelle zu schaffen• ganzjährige Verbindung von Rostock nach Tallinn und St. Petersburg• Anlaufen des åländischen Hafens Mariehamn, dadurch Ausnutzen von Ålands steuerlichem Sonderstatus, der nach wie vor zollfreien Einkauf gestattet
Viking Line	Finnland	<ul style="list-style-type: none">• Anlaufen des åländischen Hafens Mariehamn, dadurch Ausnutzen von Ålands steuerlichem Sonderstatus, der nach wie vor zollfreien Einkauf gestattet
Tallink	Estland	<ul style="list-style-type: none">• Neubau der M/S „Romantika“• Einsatz der neuen Luxusfähre M/S „Victoria“, dadurch Verdopplung der Kapazitäten• Anlaufen des åländischen Hafens Mariehamn, dadurch Ausnutzen von Ålands steuerlichem Sonderstatus, der nach wie vor zollfreien Einkauf gestattet

Aufgabe 2.1**15 Punkte**

Welche Faktoren beeinflussen den Fährschiffmarkt? Mithilfe welcher Maßnahmen versuchen die Reedereien den veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden? Erstellen Sie dazu ein Mindmap!

Aufgabe 2.2**15 Punkte**

Stellen Sie mithilfe einer Umfeldeinflussmatrix dar, inwieweit die veränderten Rahmenbedingungen die strategischen Aktionsfelder der Reedereien beeinflussen! Fassen Sie die Ergebnisse zusammen!

Hinweis: Für die Darstellung der Matrix können Sie das beiliegende Einzelblatt **L3** verwenden, auf dem Sie auch Ihren Namen und Ihre Matrikelnummer vermerken!

Aufgabe 2.3**10 Punkte**

Untersuchen Sie die betrachteten Umfeldfaktoren in Hinblick auf ihre Steuerbarkeit! Begründen Sie Ihre Zuordnung!

Wahl-Aufgabe 3: Arbeitsbedingungen im Einzelhandel 40 Punkte

Die Arbeitsbedingungen bei Einzelhandels-Discountern stellen sich nicht gerade rosig dar. Billig sollen nicht nur die angebotenen Produkte, sondern vor allem auch die Beschäftigten sein. Dies zeigt sich vor allem darin, dass meist nur Tariflöhne gezahlt werden. Zusätzliche Lohnbestandteile wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld gibt es selten.

Nicht selten sind Filialleiter gezwungen, von Montag bis Samstag die Verkaufsstellen alleine zu betreiben, ohne sich nennenswerte Pausen leisten zu können. So werden leicht 50 und mehr Wochenstunden erreicht. Bei Lidl z. B. richtet sich die genaue Zahl der Arbeitsstunden, die ein Filialleiter pro Woche abrechnen darf, ausschließlich nach dem Umsatz der Filiale und schwankt deshalb ständig. Die Folgen für die Angestellten sind unbezahlte Überstunden, die fällig werden, weil die Erlöse zurückgegangen sind, die Arbeit aber die gleiche bleibt und erledigt werden muss. Auch die Leistungsvorgaben für die einzelnen Mitarbeiter sind hoch: 40 Artikel müssen die Kassiererinnen über das Band ziehen – minütlich.

Bei den Gebietsmanagern, die die Filialen kontrollieren, gestaltet sich die Lage freilich etwas anders. Sie, meist junge Uni-Absolventen, fahren Mittelklassewagen und werden überdurchschnittlich bezahlt. Dafür erwartet man uneingeschränkte Loyalität. Allerdings ist aufgrund der hohen Belastung auch die Fluktuation hoch.

Um weiterhin hohe Leistungen und Einsatzbereitschaft bei niedrigen Löhnen fordern zu können, schrecken die Konzernleitungen nicht davor zurück, gegen das Grundrecht der Beschäftigten auf gewerkschaftliche Information zu verstoßen. Betriebsräte sollen verhindert werden und Arbeitskräfte billig bleiben. Dies zeigte sich jüngst im Rahmen einer Informationskampagne von ver.di, als Lidl-Filialleiter von Vorgesetzten angewiesen wurden, bei den Beschäftigten die ver.di-Unterlagen wieder einzukassieren.

Aufgabe 3.1 10 Punkte

Analysieren Sie die Lage und Ziele der im beschriebenen Fall involvierten Akteure!

Aufgabe 3.2 15 Punkte

Versuchen Sie, mithilfe eines Wirkungsgefüges die Lage der Beschäftigten darzustellen! (Verzichten Sie dabei auf die Angabe von Fristigkeiten!)

Erläutern Sie die einzelnen Wirkungsbeziehungen kurz!

Hinweis: Für die Erläuterung der Wirkungsbeziehungen können Sie das beiliegende Einzelblatt **L4** verwenden, auf dem Sie auch Ihren Namen und Ihre Matrikelnummer vermerken!

Aufgabe 3.3 15 Punkte

Wie könnte sich das Umfeld der Discounter kurz- bis mittelfristig entwickeln? Zeigen Sie mithilfe eines Szenarien-Tableaus mögliche Entwicklungen auf!

Hinweis: Für die Darstellung können Sie das beiliegende Einzelblatt **L5** verwenden, auf dem Sie auch Ihren Namen und Ihre Matrikelnummer vermerken!

LÖSUNGSBLATT L2

Achtung: Bitte geben Sie das Lösungsblatt mit Ihren Arbeitsbögen ab!

Matrikelnummer	
Name	

Lösung Aufgabe 1.3: Wirkungsmatrix

Wirkung													
von	auf												Zeilensumme
Spaltensumme													

0 = kein oder sehr geringer Einfluss

1 = geringer Einfluss

2 = starker Einfluss

3 = sehr starker Einfluss

LÖSUNGSBLATT L3

Achtung: Bitte geben Sie das Blatt mit Ihren Arbeitsbögen ab!

Matrikelnummer	
Name	

Lösung Aufgabe 2.2: Umwelteinflussmatrix

	Umfeldfaktoren							Zeilensumme
Strategische Aktionsfelder								
Spaltensumme								

0 = kein oder sehr geringer Einfluss
1 = geringer Einfluss
2 = starker Einfluss
3 = sehr starker Einfluss

LÖSUNGSBLATT L5

Achtung: Bitte geben Sie das Blatt mit Ihren Arbeitsbögen ab!

Matrikelnummer	
Name	

Lösung Aufgabe 3.3: Szenarien-Tableau

Umfeldsegmente	Schlüsselfaktoren	Entwicklung	
		Trendaussagen	Wirkung auf ...
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	

Wirkung von ++ (sehr positiv) bis -- (sehr negativ)
(O) optimistisch, (P) pessimistisch, (W) wahrscheinlich



Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-P11-040619
Datum	19.06.2004

Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich vorgeschrieben:

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zur Abwertung eines Teilschritts führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weiter gerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Sollte ein Prüfling im Wahlbereich beide Aufgaben bearbeitet haben, so ist nur die erste zur Bewertung heranzuziehen.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren Schrift vor: Erstkorrektur in **rot**, evtl. Zweitkorrektur in **grün**.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebene Bewertung tragen Sie in den Klausur-Mantelbogen sowie in die Ergebnisliste ein.
- Gemäß der Diplomprüfungsordnung ist Ihrer Bewertung folgendes Notenschema zu Grunde zu legen:

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
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

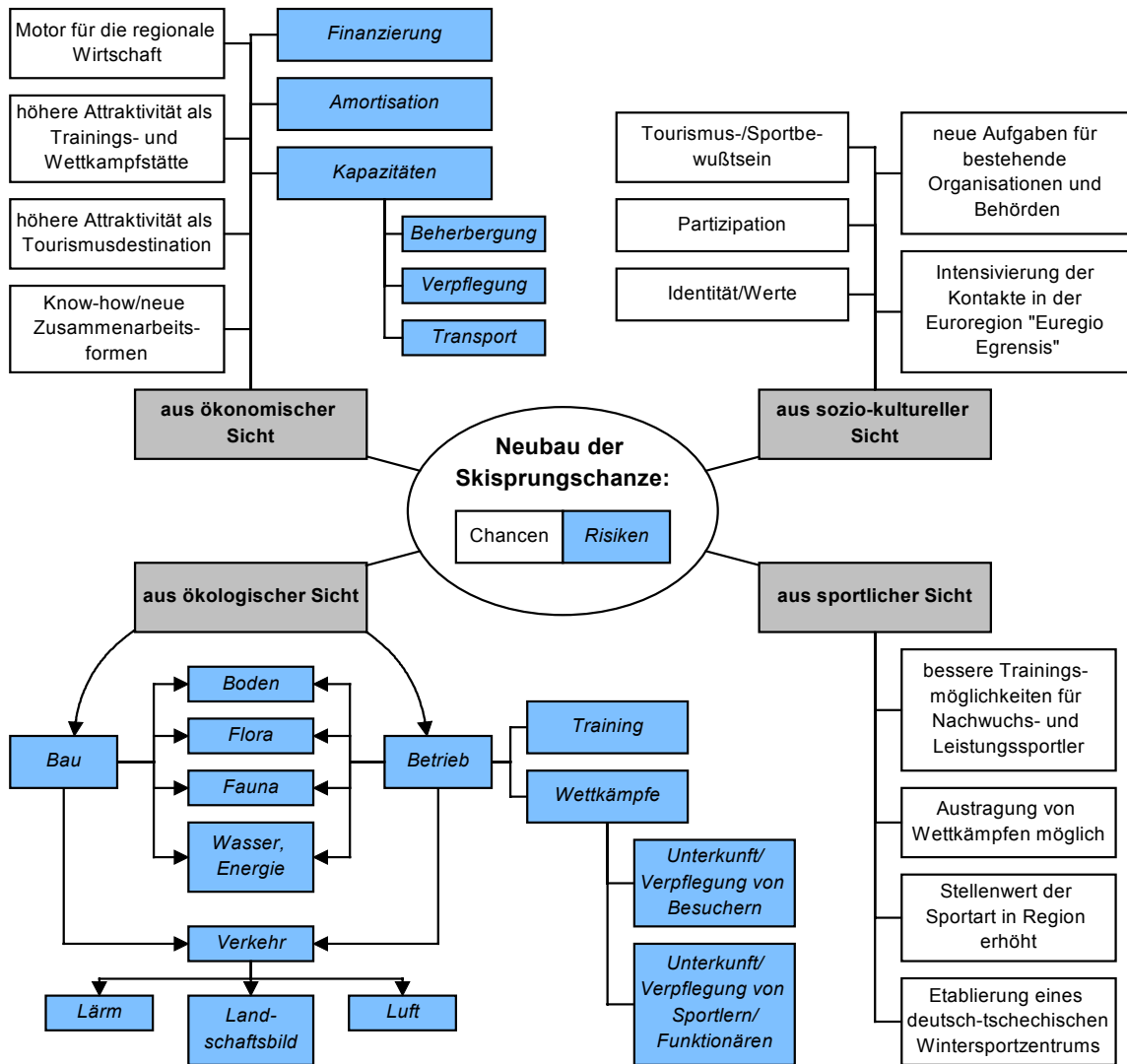
- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

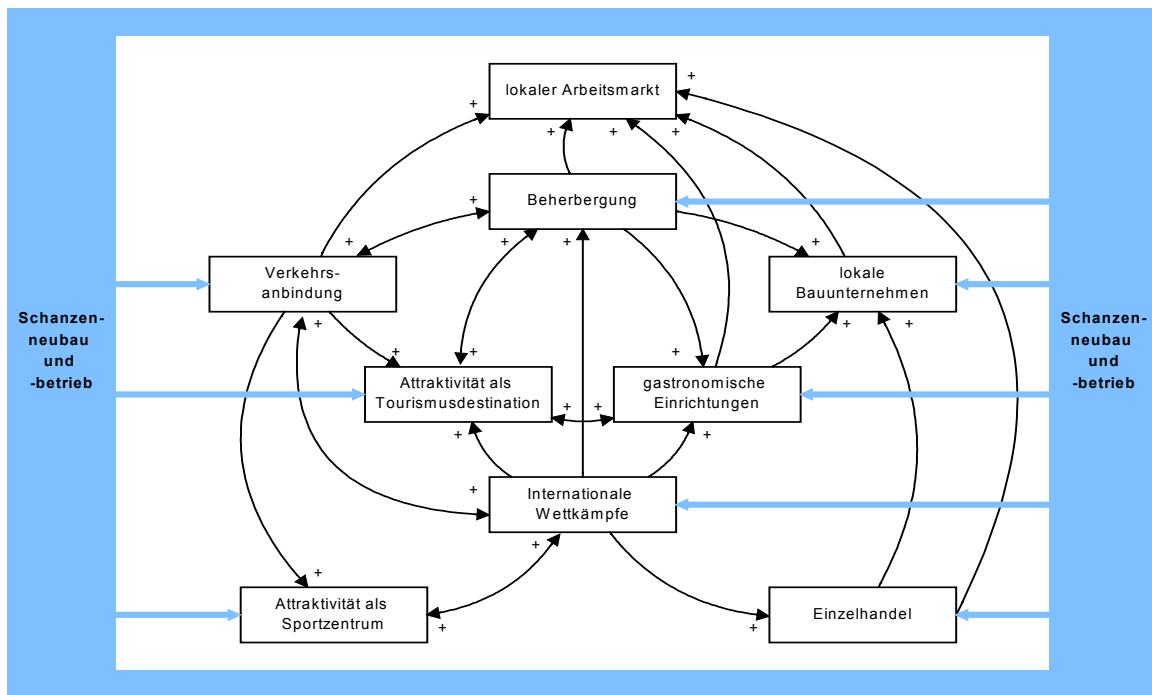
07.07.2004

an Ihr Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der angegebene Termin **ist unbedingt einzuhalten**. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich Ihrem Studienzentrumsleiter anzuzeigen.

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

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





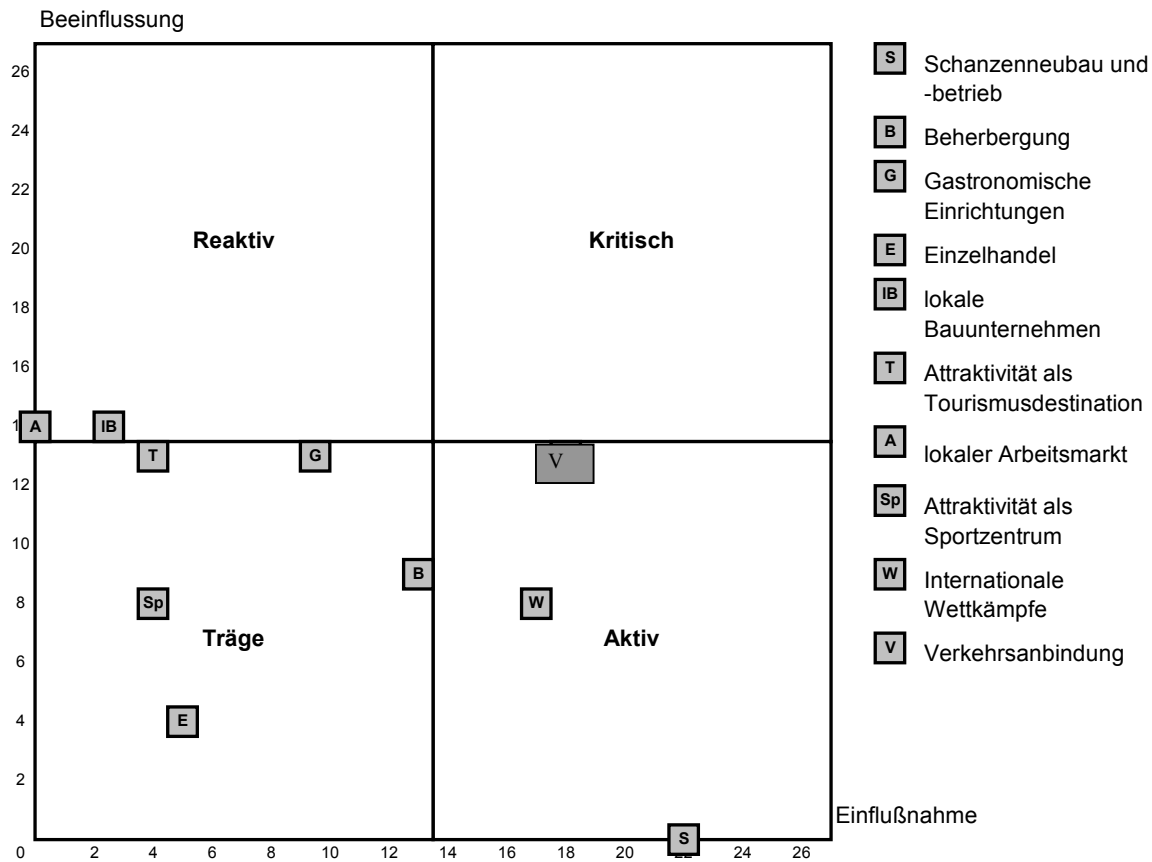
bei sinnvoller Darstellung 10 Punkte

Wirkung von ...	auf	Beschreibung der Wirkungsbeziehung
Schanzenneubau und -betrieb	Beherbergung	durch Betrieb entsteht Bedarf an Unterbringungsmöglichkeiten
	Gastronomische Einrichtungen	durch Betrieb entsteht Bedarf an gastronomischen Einrichtungen
	Einzelhandel	durch Betrieb entsteht Bedarf an Einkaufsmöglichkeiten
	lokale Bauunternehmen	durch Bau erhalten lokale Unternehmen Aufträge
	Attraktivität als Tourismusdestination	durch Bau/Betrieb erhält Tourismusdestination eine neue Attraktion
	lokaler Arbeitsmarkt	durch Bau/Betrieb werden vor Ort Arbeitsplätze geschaffen
	Attraktivität als Sportzentrum	durch Bau/Betrieb erhält Sportzentrum eine neue Attraktion
	Internationale Wettkämpfe	durch Bau/Betrieb werden internationale Wettkämpfe erst ermöglicht
Beherbergung	Gastronomische Einrichtungen	je mehr Unterbringungsmöglichkeiten vorhanden, umso größer der Bedarf an gastronomischen Einrichtungen
	lokale Bauunternehmen	je mehr Unterbringungsmöglichkeiten benötigt, umso mehr Aufträge für Bauunternehmen
	Attraktivität als Tourismusdestination	je mehr Unterbringungsmöglichkeiten vorhanden, umso attraktiver die Tourismusdestination
	lokaler Arbeitsmarkt	je mehr Unterbringungsmöglichkeiten vorhanden, umso mehr Arbeitskräfte werden benötigt
	Verkehrs-anbindung	je mehr Unterbringungsmöglichkeiten benötigt/vorhanden, umso dichtere Verkehrs-anbindung nötig

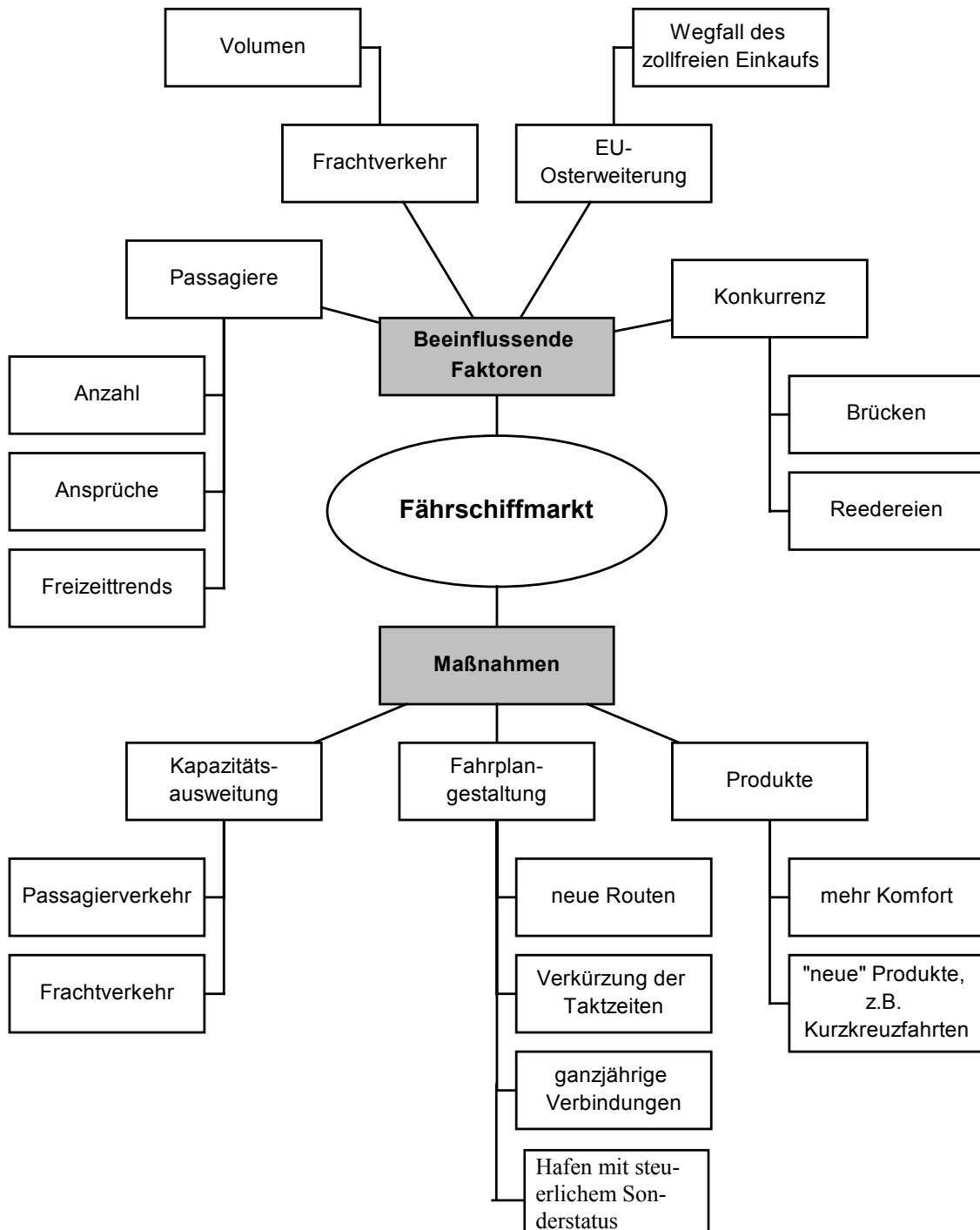
Gastronomische Einrichtungen	lokale Bauunternehmen	je mehr gastronomische Einrichtungen benötigt, umso mehr Aufträge für Bauunternehmen
	Attraktivität als Tourismusdestination	je mehr gastronomische Einrichtungen vorhanden, umso attraktiver die Tourismusdestination
	lokaler Arbeitsmarkt	je mehr gastronomische Einrichtungen vorhanden, umso mehr Arbeitskräfte werden benötigt
	Verkehrsanbindung	je mehr gastronomische Einrichtungen benötigt, umso dichtere Verkehrsanbindung nötig
Einzelhandel	lokale Bauunternehmen	je mehr Einkaufsmöglichkeiten benötigt, umso mehr Aufträge für Bauunternehmen
	lokaler Arbeitsmarkt	je mehr Einkaufsmöglichkeiten benötigt, umso mehr Arbeitskräfte werden benötigt
lokale Bauunternehmen	lokaler Arbeitsmarkt	je mehr lokale Bauunternehmen eingebunden, umso mehr Arbeitskräfte werden benötigt
Attraktivität als Tourismusdestination	Beherbergung	je attraktiver die Tourismusdestination, umso größer der Bedarf an Unterbringungsmöglichkeiten
	Gastronomische Einrichtungen	je attraktiver die Tourismusdestination, umso größer der Bedarf an gastronomischen Einrichtungen
Attraktivität als Sportzentrum	lokaler Arbeitsmarkt	je attraktiver das Sportzentrum, umso mehr Arbeitsplätze können geschaffen werden
	Internationale Wettkämpfe	je attraktiver das Sportzentrum, umso eher finden dort internationale Wettkämpfe statt
Internationale Wettkämpfe	Beherbergung	je größer/häufiger die Wettkämpfe, umso mehr Unterbringungsmöglichkeiten werden benötigt
	Gastronomische Einrichtungen	je größer/häufiger die Wettkämpfe, umso mehr gastronomische Einrichtungen werden benötigt
	Einzelhandel	je größer/häufiger die Wettkämpfe, umso mehr Einkaufsmöglichkeiten werden benötigt
	Attraktivität als Tourismusdestination	je größer/häufiger die Wettkämpfe, umso attraktiver die Tourismusdestination
	Attraktivität als Sportzentrum	je größer/häufiger die Wettkämpfe, umso attraktiver die Tourismusdestination
	Verkehrsanbindung	je größer/häufiger die Wettkämpfe, umso besser muß die Verkehrsanbindung sein
Verkehrsanbindung	Beherbergung	je besser die Verkehrsanbindung, umso besser können verfügbare Unterkünfte genutzt werden
	Gastronomische Einrichtungen	je besser die Verkehrsanbindung, umso besser können verfügbare gastronomische Einrichtungen genutzt werden
	lokale Bauunternehmen	je mehr in die Verkehrsanbindung investiert wird, umso mehr Aufträge für Bauunternehmen
	Attraktivität als Tourismusdestination	je besser die Verkehrsanbindung, umso attraktiver die Tourismusdestination
	lokaler Arbeitsmarkt	je dichter die Verkehrsanbindung (v.a. ÖPNV), umso mehr Arbeitskräfte werden benötigt
	Attraktivität als Sportzentrum	je besser die Verkehrsanbindung, umso attraktiver das Sportzentrum
	Internationale Wettkämpfe	je besser die Verkehrsanbindung, umso wahrscheinlicher die Durchführung internationaler Wettkämpfe

pro erläuterten Wirkungszusammenhang 1 Punkt, max. 10 Punkte

Wirkung von auf	Schanzenneubau und -betrieb	Beherbergung	Gastronomische Einrichtungen	Einzelhandel	lokale Bauunternehmen	Attraktivität als Tourismusdestination	lokaler Arbeitsmarkt	Attraktivität als Sportzentrum	Internationale Wettkämpfe	Verkehrsanbindung	Zeilensumme
Schanzenneubau und -betrieb	x	2	3	2	2	3	2	3	2	3	22
Beherbergung	0	x	3	2	3	2	2	0	0	3	13
Gastronomische Einrichtungen	0	0	x	0	3	2	2	0	0	3	10
Einzelhandel	0	0	0	x	3	0	2	0	0	0	5
lokale Bauunternehmen	0	0	0	0	x	0	2	0	0	0	2
Attraktivität als Tourismusdestination	0	2	2	0	0	x	0	0	0	0	4
lokaler Arbeitsmarkt	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0
Attraktivität als Sportzentrum	0	0	0	0	0	0	1	x	3	0	4
Internationale Wettkämpfe	0	3	3	2	0	3	0	3	x	3	17
Verkehrsanbindung	0	2	2	0	3	3	3	2	3	x	18
Spaltensumme	0	9	13	4	14	13	14	8	8	12	x
<p>0 = kein oder sehr geringer Einfluß 1 = geringer Einfluß 2 = starker Einfluß 3 = sehr starker Einfluß</p>											



Aktive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Der Schanzenneubau kann als Art „Initialzündung“ aufgefaßt werden, von der alle übrigen Faktoren abhängig sind. Ebenso aktivierend wirkt die Durchführung internationaler Wettkämpfe, die allerdings an bestimmte Grundvoraussetzungen geknüpft sind. Dazu gehört z.B. auch eine entsprechende Verkehrsanbindung (hier mit Tendenz zum kritischen Bereich), ohne die eine Vorwärtsentwicklung in größerem Stil nicht möglich ist.
Reaktive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Von den Entwicklungen der übrigen Faktoren in großem Maße abhängig sind die lokalen Bauunternehmen sowie der Arbeitsmarkt. Aufträge bzw. Arbeitsplätze entstehen nur durch den Schanzenneubau sowie damit in Verbindung stehende Folgeinvestitionen.
Träge Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Bedarf an gastronomischen Einrichtungen, Unterbringungsmöglichkeiten sowie Einkaufsmöglichkeiten entsteht zunächst sprunghaft. Die weitere Entwicklung erfolgt eher mittel- bis langfristig. Die Attraktivität als Sportzentrum und Tourismusdestination wird sich – wie auch deren Image – mittel- bis langfristig aufgrund der dortigen Trainingsmöglichkeiten und Veranstaltungen entwickeln.
Kritische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> liegen hier nicht vor



Strategische Aktionsfelder	Umfeldfaktoren							
	Passagierzahlen	Ansprüche der Passagiere	Freizeittrends	Konkurrenz durch andere Reedereien	Konkurrenz durch Brücken	Zunahme des Frachtaufkommens	Wegfall des zollfreien Einkaufs	Zeilensumme
Größe der Fähren	3	1	1	1	1	3	1	11
Kapazitätsauslastung	3	0	2	3	3	3	3	17
Ausstattung der Fähren	2	3	2	2	0	2	1	10
Verhältnis Passagier-/Frachtvolumen	3	0	0	1	0	3	2	9
Fahrplangestaltung	3	2	0	3	3	2	2	15
Tarife	2	3	0	3	3	3	2	16
Spaltensumme	16	9	5	13	10	14	11	x
<p>0 = kein oder sehr geringer Einfluss 1 = geringer Einfluss 2 = starker Einfluss 3 = sehr starker Einfluss</p>								

Den **stärksten Einfluss** auf die strategischen Aktionsfelder einer Reederei üben die **Passagierzahlen** aus. Davon leiten sich die Kapazitätsauslastung sowie das Verhältnis von Passagieren zu Fracht ab. In Abhängigkeit von den Passagierzahlen werden die Größe der Fähren, die Fahrplangestaltung und die Tarife bestimmt. Ebenso wie die Passagierzahlen wirkt das **Frachtaufkommen** auf die Reedereien. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor sind natürlich **konkurrierende Fährunternehmen**. Auf deren Strategie muss reagiert werden, will man sich weiterhin erfolgreich am Markt behaupten.

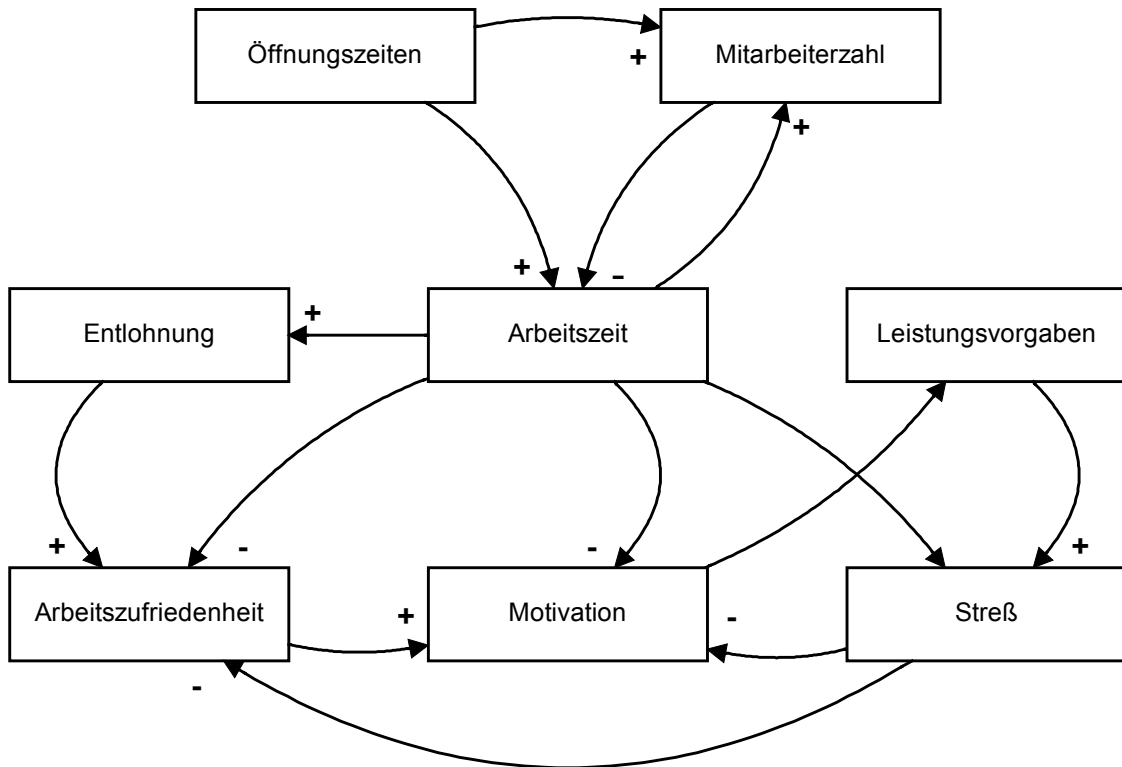
Am stärksten beeinflusst von äußeren Faktoren wird die **Kapazitätsauslastung** der Fähren. Hierauf wirken sich – abgesehen von den Ansprüchen der Passagiere – alle genannten Faktoren direkt aus. Fast ebenso stark beeinflusst werden **Fahrplan- und Tarifgestaltung**. Hierbei zeigen – außer den Freizeittrends – alle Faktoren starke bis sehr starke Auswirkungen.

Steuerbarkeit	Faktoren	Begründung
Steuerbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Passagierzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • indem Marketing-Mix auf Passagiere ausgerichtet wird, um mehr Passagiere damit anzusprechen
	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz durch andere Reedereien 	<ul style="list-style-type: none"> • indem Marketing-Mix angepasst wird, um mit Konkurrenz mitzuziehen, oder gezielt anders gestaltet wird, um für potentielle Kunden spürbare Unterschiede zur Konkurrenz zu entwickeln
	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz durch Brücken 	<ul style="list-style-type: none"> • indem Preise, Routen, Taktfrequenz und Fahrzeiten wettbewerbsfähig gestaltet werden
	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme des Frachtaufkommens 	<ul style="list-style-type: none"> • indem durch günstige Preise, Routen oder Taktfrequenz potentielle Nutzer überzeugt werden
Wirksam steuerbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Passagierzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • indem Marketing-Mix auf Passagiere ausgerichtet wird, um mehr Passagiere damit anzusprechen
	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme des Frachtaufkommens 	<ul style="list-style-type: none"> • indem durch günstige Preise, Routen oder Taktfrequenz potentielle Nutzer überzeugt werden
Nicht steuerbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Wegfall des zollfreien Einkaufs 	<ul style="list-style-type: none"> • Ursache: EU-Osterweiterung; eine Beeinflussung der Entwicklung durch die Reedereien ist nicht möglich
Frühwarnindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprüche der Passagiere 	<ul style="list-style-type: none"> • Ableiten von zukünftigen Entwicklungen, wie im Bereich der Kurzkreuzfahrten bereits geschehen
	<ul style="list-style-type: none"> • Freizeittrends 	<ul style="list-style-type: none"> • beeinflussen Ansprüche der Passagiere, woraus zukünftige Erwartungen abgelesen werden können

Lösung zu Wahl-Aufgabe 3**40 Punkte****Aufgabe 3.1 SB 5, S. 7 ff.****10 Punkte**

Akteure	Lage	Ziele
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Festhalten an Gewinnorientierung ohne jegliche Rücksicht auf Arbeitnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehenwollen im harten Konkurrenzkampf
Gebietsmanager	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Leistungsanreize • Loyalität erwartet • Umsetzung der Konzernvorgaben gefordert 	<ul style="list-style-type: none"> • gutes Gehalt • Zusatzleistungen • Aufstiegschancen
Filialleiter	<ul style="list-style-type: none"> • schlechte Arbeitsbedingungen • schlechte Entlohnung • hohe Leistungsvorgaben • geringer Handlungsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> • bessere Arbeitsbedingungen • gerechte Entlohnung • geregelte Arbeitszeiten • sicherer Arbeitsplatz
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • schlechte Arbeitsbedingungen • schlechte Entlohnung • hohe Leistungsvorgaben • geringer Handlungsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> • bessere Arbeitsbedingungen • gerechte Entlohnung • geregelte Arbeitszeiten • sicherer Arbeitsplatz
Familien	<ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit • Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • gesichertes Familieneinkommen • geregelte Arbeitszeiten
Gewerkschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Behinderung der Tätigkeit durch Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • möchte Arbeitsbedingungen im Einzelhandel insgesamt verbessern • will Mitarbeiter über ihre Grundrechte informieren • will Mitarbeitern Unterstützung bei Kampf für bessere Arbeitsbedingungen anbieten
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • über tatsächliche Arbeitsbedingungen der Einzelhandelsmitarbeiter schlecht informiert 	<ul style="list-style-type: none"> • wollen preiswert einkaufen • wünschen flexible Ladenöffnungszeiten • wünschen freundliche Bedienung und Service
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> • Festhalten an Gewinnorientierung ohne jegliche Rücksicht auf Arbeitnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehenwollen im harten Konkurrenzkampf
Bund und Länder	<ul style="list-style-type: none"> • maximale Arbeitszeiten per Gesetz geregelt • Umsetzung liegt in den Händen der Unternehmen • Kontrolle durch Länder schwer möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung der gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit im Interesse der Arbeitnehmer

Kommunalverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • chronisch finanzschwach • angespannte Arbeitsmarktlage • froh über jedes Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • attraktiver Standort mit entsprechender Infrastruktur • Erhaltung der Arbeitsplätze • demzufolge auch Erhaltung der Supermärkte • Sicherung der Steuereinnahmen • oft gleiche Ladenöffnungszeiten verschiedener Einzelhändler gewünscht
---------------------------	--	---



Wirkung von ...	auf	Beschreibung der Wirkungsbeziehung
Öffnungszeiten	Mitarbeiterzahl	je länger die Öffnungszeiten, umso mehr Mitarbeiter werden benötigt
	Arbeitszeit	je länger die Öffnungszeiten, umso länger die Arbeitszeit (bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl)
Mitarbeiterzahl	Arbeitszeit	je weniger Mitarbeiter, umso länger deren Arbeitszeit (bei gleichbleibenden Öffnungszeiten)
Arbeitszeit	Entlohnung	je länger die Arbeitszeit, umso höher müsste der Gesamtlohn sein
	Arbeitszufriedenheit	je länger die Arbeitszeit (bei gleichbleibender Entlohnung), umso unzufriedener die Mitarbeiter
	Motivation	je länger die Arbeitszeit (bei gleichbleibender Entlohnung), umso demotivierter die Mitarbeiter
Leistungsvorgaben	Stress	je höher die Leistungsvorgaben, umso mehr Stress entsteht
Entlohnung	Arbeitszufriedenheit	je besser die Entlohnung, umso zufriedener die Mitarbeiter
Stress	Motivation	je mehr Stress, umso demotivierter die Mitarbeiter
	Arbeitszufriedenheit	je mehr Stress, umso unzufriedener die Mitarbeiter
Arbeitszufriedenheit	Motivation	je zufriedener ein Mitarbeiter, umso motivierter ist er

Umfeldsegmente	Schlüsselfaktoren	Entwicklung	
		Trendaussagen	Wirkung auf ...
Konkurrenz	Öffnungszeiten	O) bleiben P) werden verlängert W) bleiben	+/- - +/-
	Anzahl Filialen	O) bleibt P) nimmt zu W) nimmt zu	+/- - -
Kunden	Preisbewusstsein	O) bleibt P) steigt W) steigt	+/- - -
	Flexibilitätsansprüche	O) bleiben P) steigen W) steigen	+/- - -
	Qualitätsansprüche	O) bleiben P) steigen W) steigen	+/- - -
	Serviceansprüche	O) bleiben P) steigen W) steigen	+/- - -
Bund und Länder	Arbeitszeitgesetze	O) erfolgreicher durchsetzbar P) Lage bleibt wie sie ist W) Lage bleibt wie sie ist	+ +/- +/-
	Nachweis von Verstößen	O) leichter möglich P) wie bisher W) leichter möglich, Kooperation der Mitarbeiter vorausgesetzt	+ +/- +
Gewerkschaft	Mitgliederzahl	O) nimmt zu P) nimmt ab W) nimmt ab	+ - -
	Einfluss in der Branche	O) wird stärker P) wird geringer W) bleibt	+ - +/-