

Klausur - Mantelbogen



STAATLICH ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-BUF-P21-021221
Datum	21.12.2002

Lösen Sie die Klausuraufgaben bitte auf den Klausurblättern und geben Sie diese zum Schluss der Klausur vollständig bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Verwenden Sie bei Bedarf ausschließlich das vom Aufsichtführenden zur Verfügung gestellte Papier und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel, nicht gebrauchte Blätter sowie die Klausur) 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 Rand für Korrekturen frei und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Schreiben Sie jeweils zu Ihren Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese beziehen. **Schreiben Sie unbedingt leserlich!**

Viel Erfolg!

Ausgegebene Arbeitsblätter _____

Abgegebene Arbeitsblätter _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Aufsichtsführende(r)

Prüfungskandidat(in)

AUFGABENSPIEGEL

Aufgabe	1	W2	W3	W4	insg.	
max. erreichbare Punkte	40	30	30	30	100	Note:
erreichte Punkte 1. Prüfer						
erreichte Punkte 2. Prüfer						

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

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

Datum, [Name in Druckbuchstaben], Unterschrift 1. Prüfer

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Anmerkungen des ersten Prüfers:

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Anmerkungen des zweiten Prüfers:

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Klausur - Aufgaben



STAATLICH ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-BUF-P21-021221
Datum	21.12.2002

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier** und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtsführenden 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 Korrektanten **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** (Aufgaben 2, 3 und 4), in dem **nur zwei** Aufgaben zur Lösung ausgewählt werden sollen. Werden alle gelöst, kommen nur die ersten beiden in die Bewertung!

Bearbeitungszeit:	180 Minuten
Aufgaben:	4 insgesamt, davon 3 zu lösen
Höchstpunktzahl:	-100-

Hilfsmittel:
Taschenrechner

Bewertungsschlüssel

Aufgaben	1	W2	W3	W4	insgesamt	Note
max. erreichbare Punkte	40	30	30	30	100	
Punkte erster Prüfer						
Punkte zweiter Prüfer						

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

„Das Rädchen im Getriebe“

„Alle vier Stunden eröffnet irgendwo auf diesem Planeten ein neues McDonald's-Lokal.“¹

„Das Personal von McDonald's und Starbucks verdient oft weniger als die Arbeitskräfte in selbständigen Restaurants oder Cafés. Dies erklärt, warum McDonald's weltweit für die Erfindung des Wegwerfjobs verantwortlich gemacht wird, des McJobs', den inzwischen die ganze Fastfood-Branche kopiert.“²

Es macht sich wohl kaum jemand Gedanken darüber, welche Konsequenzen der Biss in einen so beliebten Burger für die eigene Gesundheit oder gar für Gesellschaft und Umwelt hat. Nur selten wird darüber nachgedacht, woher die Zutaten stammen, wie sie produziert wurden. Gegessen wird in einem Fast-Food-Restaurant eher beiläufig. Es soll eben schnell gehen. Über mehr als 650 Millionen Gäste, die mehr als 2,5 Mrd. Euro ausgaben, konnte sich McDonald's Deutschland im Jahr 2001 freuen.³ Weltweit bieten über 28.000 Filialen⁴ bzw. Franchiseunternehmen Burger & Co. an. Trend steigend. Doch nicht nur McDonald's macht sich auf dem Globus immer breiter. Pizza Hut, Taco Bell, Starbucks sind nur einige, die den amerikanischen Style of Life in die Welt tragen. McDonald's „ist in den USA der größte Abnehmer für Rindfleisch, Schweinefleisch und Kartoffeln sowie der zweitgrößte Abnehmer für Hühnerfleisch. Das Unternehmen besitzt die meisten Immobilien im Einzelhandel, [...] gibt mehr Geld für Reklame und Marketing aus als jedes andere Unternehmen und hat mittlerweile Coca-Cola als bekannteste Marke der Welt abgelöst. Es betreibt mehr Spielplätze als jede andere private Organisation in den USA und ist einer der größten Einkäufer von Spielwaren.“⁵

Neben all diesen Auswirkungen übt McDonald's auch einen großen Einfluss auf den Arbeitsmarkt aus. Allein in den USA werden jährlich etwa eine Million Mitarbeiter eingestellt, womit der Konzern zu den größten Arbeitgeberern zählt. Viele junge Menschen treten ihre erste Stelle bei McDonald's an.⁶ In Deutschland sind derzeit rund 50.000 Mitarbeiter bei McDonald's beschäftigt.⁷ Aufgrund der niedrigen Löhne, die nicht dazu taugen, eine Familie zu ernähren, der niedrigen Mindestanforderungen, die ein Mitarbeiter mitbringen muss, und der ansturmabhängigen Arbeitszeiten scheinen Jugendliche oder Zusatzverdiener für diese Art von Job prädestiniert.

Um nicht in zeitlich und finanziell intensive Schulungen investieren zu müssen, müssen die Geräte einfach zu bedienen sein. Die Beschäftigungspraktiken in der Systemgastronomie gehen auf die Fließbandproduktion zurück, die – entwickelt von Taylor und erstmals in großem Stil umgesetzt von Henry Ford – Anfang des 20. Jahrhunderts in amerikanischen Unternehmen Einzug hielt.⁸ 1958 stellte Fred Turner (nunmehr McDonald's-Präsident) ein Handbuch für Ausbildung und Betrieb zusammen, welches jeden zu erledigenden Handgriff exakt regelt. Es beschreibt, wie die einzelnen Geräte zu bedienen sind, wie dick Pommes Frites zu sein haben, wie Hamburger auf den Grill zu legen und wie die Kunden zu grüßen sind.⁹ Jeder Arbeitsschritt ist also genau geregelt. Das Arbeitsergebnis hängt nicht mehr von den Fertigkeiten und Kenntnissen des Mitarbeiters ab. Der Mitarbeiter wird somit austauschbar. Die Neubesetzung von Stellen ist kein Problem mehr.

In der Hand der Manager liegt es, den Mitarbeitern die Arbeiten zuzuteilen, sie einzustellen und zu entlassen. Ein wichtiger Aspekt ihrer Arbeit ist die Motivation der Mitarbeiter. Angesichts der eher schlechten Bezahlung wird hierbei besonderer Wert auf eine Entwicklung von „Teamgeist“ gelegt. An einer unternehmenseigenen „Universität“ werden jedes Jahr mehrere tausend Manager, leitende Angestellte und Franchisenehmer in zweiwöchigen Kursen in

1 Pater, Siegfried: Zum Beispiel McDonald's, Göttingen 1996, 8

2 Klein, Naomi: No Logo!, München 2002, 247

3 vgl. Bartmann, Erla: Fettleibige Burger, in: Publik, 02/2002, 17

4 vgl. Schlosser, Eric: Fast Food Gesellschaft, München 2002, 13

5 ebd., 13 f.

6 vgl. ebd., 13

7 vgl. McDonald's, <http://www.mcdonalds.de>, 10.09.2002

8 vgl. Schlosser, Eric: Fast Food Gesellschaft, München 2002, 101

9 vgl. ebd., 103

Sachen Teamarbeit, Mitarbeitermotivation, gemeinsame McDonald's-Sprache und -Kultur geschult.¹⁰ „In einem durchschnittlichen McDonald's- oder Burger-King-Restaurant sind etwa 50 Mitarbeiter beschäftigt. Sie arbeiten im Durchschnitt 30 Stunden in der Woche. [...] Nur die wenigsten sind fest angestellt. Ein Fastfoodrestaurant mit 50 Mitarbeitern beschäftigt vier bis fünf Manager und Assistant Manager. [...] Sie haben Chancen auf eine Karriere im Unternehmen, müssen dafür aber auch zahlreiche unentgeltliche Überstunden leisten und arbeiten oft bis zu 70 Stunden in der Woche. Die Fluktuation unter Assistant Managern ist besonders hoch. Die Tätigkeit bietet wenig Gelegenheit, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Computerprogramme, Ausbildungshandbücher und die Maschinen in der Küche bestimmen jeden Handgriff.“¹¹

Anders als bei den Mitarbeitern und der Arbeitsweise in den Restaurants deutlich wird, lehnte McDonald's-Vater Ray Kroc jegliche Uniformität unter den Männern in seiner Führungsriege ab, was sich auch deutlich in folgendem Ausspruch Krocs zeigt: „Wenn es in einem Unternehmen zwei Führungskräfte gibt, die dasselbe denken, ist einer überflüssig.“¹² Ebenso wurde und wird von den Führungskräften Kreativität und Flexibilität erwartet. „Das McDonald's-Management ist stolz auf seine Fähigkeit, sich jeder Situation anzupassen. Man ist bereit, sorgfältig ausgearbeitete Pläne buchstäblich über Nacht fallenzulassen, wenn Veränderungen am Markt es erfordern. Man scheut sich nicht, zu experimentieren und dabei auch Fehler einzukalkulieren. Man kennt keine Hemmungen, das Problem beim Namen zu nennen und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.“¹³ Angesichts der weltweiten Erfolge hält man an den „überlieferten Franchising-Prinzipien und an [...] unerschütterlichen Forderungen in bezug auf Qualität, Service und Hygiene fest: Markenzeichen einer Kette, die durch systemkonforme Leistung besticht. Aber unter dem Mantel der Konformität verbirgt sich eine Unternehmenskultur, die Flexibilität in den Mittelpunkt stellt.“¹⁴

10 vgl. ebd., 47

11 ebd., 109

12 Ray Kroc, zit. in: Love, John F.: Die McDonald's Story, München 1996, 133

13 ebd., 106

14 ebd.

Aufgabe 1:**40 Punkte****Aufgabe 1.1****(20 Punkte)**

Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach bei der Standortwahl für ein McDonald's-Restaurant von entscheidender Bedeutung? Erläutern Sie diese näher!

Aufgabe 1.2**(15 Punkte)**

Erläutern Sie die Funktionen der betrieblichen Planung am Beispiel von McDonald's!

Aufgabe 1.3**(5 Punkte)**

Welche Probleme hinsichtlich des Arbeitsumfeldes, sozialer Auswirkungen und Auswirkungen auf die Umwelt sind festzustellen?

Inwieweit übt McDonald's Einfluss auf gesamtwirtschaftliche Strukturen und Zusammenhänge aus?

Wahlmöglichkeit: Bitte bearbeiten Sie nur zwei der folgenden drei Aufgaben. Werden alle Aufgaben gelöst, werden nur die ersten beiden bewertet!

Wahl-Aufgabe 2:**30 Punkte****Aufgabe 2.1****(20 Punkte)**

Anhand welcher Daten könnte McDonald's seine strategische Ausgangsposition bestimmen? Spezifizieren Sie – wo möglich – die von Ihnen gewählten Aspekte näher!

Aufgabe 2.2**(10 Punkte)**

Was beinhaltet eine Organisationskultur?

Wodurch kann eine Organisationskultur den Mitarbeitern verinnerlicht werden?

Wie würden Sie die Organisationskultur von McDonald's beschreiben?

Wahl-Aufgabe 3:**30 Punkte****Aufgabe 3.1****(10 Punkte)**

Über welche Kompetenzen sollte eine Führungskraft verfügen? Welche diesbezügliche Aspekte stehen bei McDonald's im Vordergrund?

Aufgabe 3.2**(5 Punkte)**

Versuchen Sie, die Entscheidungsstrukturen, Entscheidungsabläufe und Entscheidungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter zu beurteilen!

Aufgabe 3.3**(5 Punkte)**

Beschreiben Sie, warum McDonald's als mechanistische Organisation bezeichnet werden kann (vgl. Organisation als Maschine)! Inwiefern sind derartige Organisationsprinzipien noch zeitgemäß?

Aufgabe 3.4**(10 Punkte)**

Grenzen Sie internationales und globales Personalmanagement gegeneinander ab!

Wahl-Aufgabe 4:**30 Punkte****Aufgabe 4.1****(16 Punkte)**

Welche Rolle könnte das Qualitätsmanagement bei McDonald's spielen? Erläutern Sie dazu die Bestandteile des Qualitätsmanagements!

Aufgabe 4.2**(14 Punkte)**

Angenommen, McDonald's möchte demnächst über die Aufnahme neuer Franchise-Nehmer entscheiden.

- a) Stellen Sie sich vor, Sie wären an diesen Verhandlungen beteiligt. Wie würden Sie sich darauf vorbereiten? **(9 Punkte)**
- b) Welche zwei grundlegenden Verhandlungsprinzipien gibt es? Was beinhalten sie jeweils? **(5 Punkte)**



Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-BUF-P21-021221
Datum	21.12.2002

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 zu 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
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

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

08.01.2003

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	W4	insgesamt
max. erreichbare Punkte	40	30	30	30	100
Punkte erster Prüfer					
Punkte zweiter Prüfer					

Lösung zu Aufgabe 1

40 Punkte

Aufgabe 1.1

SB 1.01, S. 35 f.

(20 Punkte)

je Zeile mit Erläuterung und Beispiel 3 Punkte, max. 20 Punkte

Faktoren	Erläuterung	Bei McDonald's
Raumbedarf	<ul style="list-style-type: none">• Haupt- und Nebenflächen• Stellflächen für Fahrzeuge: Parkmöglichkeiten für Gäste und Mitarbeiter• Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung	<ul style="list-style-type: none">• Haupt- und Nebenflächen für Restaurant, Küche und Personalräume• Parkmöglichkeiten für Gäste (bei Drive-In z.B. größere Flächen als in Innenstadtlage) und Mitarbeiter• Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung
Kunden-nähe	<ul style="list-style-type: none">• räumliche Nähe zu Kunden	<ul style="list-style-type: none">• Filialen in den Stadtzentren sind meist in 1A-Lage zu finden, Drive-Ins an strategisch günstig gelegenen Knotenpunkten oder Zufahrten
Konkurrenz-situation	<ul style="list-style-type: none">• räumliche Nähe zu Konkurrenten• Angebotssituation: was bietet die Konkurrenz? welche Unterschiede bestehen hinsichtlich Preis, Sortiment, Qualität und Service?	<ul style="list-style-type: none">• ähnlichster Konkurrent = Burger King, vergleichbares Konzept hinsichtlich Preis und Service, bietet ähnliche Produktpalette• zahlreiche andere Konkurrenten, die „schnellen Imbiss“ bieten, sich aber im Konzept stärker unterscheiden
Verkehr-situation	<ul style="list-style-type: none">• Zufahrts- und Parkmöglichkeiten• Be- und Entlademöglichkeiten	<p>Innenstadtlagen:</p> <ul style="list-style-type: none">• gute Erreichbarkeit zu Fuß, mit öffentlichen Verkehrsmitteln• Fußgängerzonen: Passantenströme, gewünschte/gesuchte Klientel• Nähe zu belebten Einkaufsstraßen <p>Drive-Ins:</p> <ul style="list-style-type: none">• gute Erreichbarkeit mit dem Auto• stark frequentierte Strecken, Knotenpunkte
ener-getische Voraus-setzungen	<ul style="list-style-type: none">• Sicherstellung der Energieversorgung• Kosten	<ul style="list-style-type: none">• Strom• Wasser, Abwasser• Fernwärme• Telefon
Umwelt-beinflus-sungen	<ul style="list-style-type: none">• Entsorgung• Beachtung gesetzlicher Vorschriften	<ul style="list-style-type: none">• Abwasser• Abfälle aus dem gastronomischen Bereich• Verpackung der Produkte (→ Verpackungsverordnung)• Entsorgung von Verbrauchsmaterial, z.B. Dekomaterial usw.
Personal-bedarf	<ul style="list-style-type: none">• Verfügbarkeit von Personal• Lohnniveau• Fahrzeiten potentieller Mitarbeiter zum Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Manager, Personal an den Theken, in der Küche, Reinigungspersonal• meist junges Personal oder Zusatzverdiener, universell eingesetzt, Qualifikation nebensächlich aufgrund starker Standardisierung der Prozesse• geringe Löhne
Gewerbe-freundlich-keit	<ul style="list-style-type: none">• Gewerbesteuer-Hebesatz• günstige Gewerbeflächen• Unterstützung durch Förderprogramme	<ul style="list-style-type: none">• günstige Gewerbeflächen spielen eher bei Drive-Ins eine Rolle• Innenstadtlagen eher teuer

**je Zeile 3 Punkte,
max. 15 Punkte**

Funktionen	Erläuterung	Bedeutung für McDonald's
Optimierungs- und Sicherungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistung einer bestmöglichen Zielerreichung • Risiken rechtzeitig erkennen, ausschalten, ausgleichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele: systemkonforme Leistungen, Qualität, Service und Hygiene • Einsatz eines Qualitätsmanagement-Systems • ein Handbuch beschreibt jeden Arbeitsgang genau, um Abweichungen hinsichtlich der Qualität zu minimieren
Koordinierungs- und Integrationsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung zwischen verschiedenen Entscheidungssträgern • Ausnutzung von Synergieeffekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation zwischen Unternehmen, Filialen und Franchisepartnern • Synergien nutzen, z.B. bei Kooperation mit anderen weltweit bekannten Marken (vgl. Verkauf von Coca-Cola in McDonald's-Restaurants)
Anpassungs- und Flexibilitätsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen, an zukünftige Anforderungen • antizipierende Bewältigung von Störungen in Bezug auf die Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • „Das McDonald's-Management ist stolz auf seine Fähigkeit, sich jeder Situation anzupassen. Man ist bereit, sorgfältig ausgearbeitete Pläne buchstäblich über Nacht fallen zu lassen, wenn Veränderungen am Markt es erfordern. Man scheut sich nicht, zu experimentieren und dabei auch Fehler einzukalkulieren. Man kennt keine Hemmungen, das Problem beim Namen zu nennen und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.“ (siehe Fallbeschreibung)
Innovations- und Kreativitätsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Entwicklung neuer Ideen, Konzepte • Unterstützung neuer Wege der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Kreativität der Manager (Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen bleiben hier allerdings außen vor)
Leistungs- und Motivationsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinflussung des zieladäquaten Verhaltens aller Unternehmensmitarbeiter • Gewährleistung von Akzeptanz und Realisierbarkeit gestellter Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter, vor allem jene im Kontakt mit Restaurantgästen, sollen im Sinne der Ziele des Unternehmens und zur Zufriedenheit der Kunden tätig sein

je Nennung 1 Punkt, max. 5 Punkte

Probleme hinsichtlich des Arbeitsumfeldes, sozialer Auswirkungen und Auswirkungen auf die Umwelt:

- McDonald's als „Maschine“, ausschließlich Orientierung an Leistungsprinzip
- absolute Austauschbarkeit der Mitarbeiter bestimmt Stellung des Einzelnen
- „McJobs“ als unzureichende Grundlage persönlicher Existenzsicherung
- aufgrund der Größenordnung des Business von McDonald's (vgl. Economies of Scale) vielfältige Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft weltweit

Einfluss auf gesamtwirtschaftliche Strukturen und Zusammenhänge:

- Beschaffung
- Preisniveau
- Arbeitsmarkt
- Bildungs- und Qualitätsstandards
- Gastronomiebranche
- Einfluss auf die Gesellschaft in bezug auf Konsumverhalten und kulturelle Aspekte, die sich aus der Organisationsphilosophie ableiten

Lösung zu Wahl-Aufgabe 2

30 Punkte

Aufgabe 2.1

SB 1.05, S. 34

(20 Punkte)

je Zeile 4 Punkte,
max. 20 Punkte

	Allgemein	McDonald's-spezifisch
Produkt-Markt-Kombination	<ul style="list-style-type: none"> bisher bearbeiteter Markt Produktpalette/Angebotspalette Umsatz Kosten- und Preisentwicklung Wertschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> weltweit vertreten, 28.000 Filialen bzw. Franchiseunternehmen Fast Food – global standardisiertes Sortiment (in bestimmten Ländern wurden allerdings unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten Anpassungen der Produktpalette vorgenommen) €2,5 Mrd. bei 650 Millionen Gästen (Deutschland 2001) k.A. k.A.
Mittel und Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> Produktentwicklung/Neuentwicklungen Absatzorganisation Marketing Organisations- und Personalstruktur Finanzstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ständige Innovationen/Produktneuentwicklungen McDonald's Filialen und Franchiseunternehmen in Innenstadtlage oder an verkehrsstrategisch günstig gelegenen Punkten (Drive-Ins) Produktpolitik: Fast Food, Speisen und Getränke, standardisiertes Sortiment; Kommunikationspolitik: TV-Werbung, Plakatwerbung, Gutscheine, Produktplacement, Ronald McDonald (Einsätze auch in Kindereinrichtungen); Distributionspolitik: Selbstbedienungsrestaurants; McDonald's Filialen und Franchiseunternehmen in Innenstadtlage oder an verkehrsstrategisch günstig gelegenen Punkten (Drive-Ins); Preispolitik: mittleres Preissegment, verschiedene Aktionswochen, Rabatte, Gutscheine
Zielrahmen	<ul style="list-style-type: none"> Was sind erstrebenswerte Ziele? Was ist davon machbar? Was soll getan werden? 	<ul style="list-style-type: none"> Profit, Marktmacht, Marktführerschaft im Fastfood-Bereich, internationale Präsenz, möglichst perfekte Standardisierung
Umweltanalyse und Prognose	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des Makroumfeldes (politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Situation und Entwicklung) Analyse der Branche (Nachfrage, Angebot, Wettbewerbssituation, Wettbewerbsverhalten) 	<ul style="list-style-type: none"> zur detaillierten Beantwortung müsste in der Aufgabenstellung ein konkreter Ländermarkt oder eine Region genannt sein

	Allgemein	McDonald's-spezifisch
Wertvorstellungen und Leitlinien des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Unternehmensphilosophie; Ideale und Ziele der Unternehmensleitung • kulturelle Maßstäbe • gesellschaftliche Verpflichtungen des Unternehmens (gegenüber Kunden, Kapitalgebern, Mitarbeitern, ethische und soziale Aspekte usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • systemkonforme Leistungen in gleichbleibender Qualität, einfach zu bedienende Maschinen, um nicht in teure Schulungen investieren zu müssen, flexible und kreative Führungskräfte, Kroc: „Wenn es in einem Unternehmen zwei Führungskräfte gibt, die dasselbe denken, ist einer überflüssig.“ • Standardisierung, Anpassung wo nötig • Umweltmanagement (z.B. ehemals Styroporverpackung, nun Papierverpackung); Ronald McDonald – soziale Aktivitäten (z.B. Kinderfonds, McDonald's-Haus); Bestreben, Zulieferungen aus dem jeweiligen Land zu beziehen

Aufgabe 2.2

SB-übergreifend

(10 Punkte)

je Nennung 1 Punkt, max. 10 Punkte

Organisationskultur / Verinnerlichung von Organisationskultur:

- System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, die von den Organisationsmitgliedern erlernt und akzeptiert werden
- bewirkt, dass sich eine Gruppe von Individuen von einer anderen unterscheidet
- kann gezielt als Steuerungs- und Führungsinstrument eingesetzt werden
- Verinnerlichung durch Geschichten, Anekdoten, Sprache, Rituale, Zeremonien, Symbole

Organisationskultur McDonald's:

- Uniformität (trotz unterschiedlicher Layouts ähneln sich Lokale stark, einheitliche Kleidung der Mitarbeiter in einem Restaurant)
- Sprache (Bezeichnung der Speisen und Getränke überall gleich)
- Symbole/Figuren („Golden Arches“, Ronald McDonald)
- Standardisierung der Arbeitsabläufe
- Flexibilität und Kreativität wird im höheren Management besonders gefordert, ist an der Basis aber kaum möglich
- junges Team

Lösung zu Wahl-Aufgabe 3

30 Punkte

Aufgabe 3.1

SB 2.02, S. 6

(10 Punkte)

2,5 Punkte je erläuterter Spalte

Strategisch-konzeptionelle Kompetenz	Interaktive Kompetenz	Authentizitätskompetenz
<ul style="list-style-type: none">• Erstellen von Visionen, Ableiten von Missionen aus der Vision• Erarbeitung von Zielvereinbarungen• Ableitung von Strategien aus Visionen, Missionen und Zielvereinbarungen• Entwicklung von Zukunftsszenarien• Fähigkeit zum vernetzten Denken	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit zum Dialog mit Kunden, Mitarbeitern und Vorgesetzten• Fähigkeit zur Entwicklung, Förderung und zielorientierter Führung von Teams• Moderationsfähigkeiten• Konfliktfähigkeiten• rhetorisches Ausdrucksvermögen	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung• Wollen von positiven Verhaltensänderungen für sich selbst• Kenntnis von einschlägigen Methoden der Persönlichkeitsentwicklung• nachhaltige Anwendung dieser Methoden für sich selbst

Bei McDonald's:

- Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren
- Entwicklung von Teamgeist
- Delegation und Überwachung von Aufgaben
- Flexibilität
- Kreativität

je Nennung 0,5 Punkte, max. 2,5 Punkte

Aufgabe 3.2

SB-übergreifend

(5 Punkte)

je Nennung 1 Punkt, max. 5 Punkte

- kaum Raum für eigene Entscheidungen
- Arbeitsabläufe genau festgelegt
- Abweichungen von der Norm nicht vorgesehen
- Individualität spielt praktisch keine Rolle
- Einbringen spezieller persönlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten ist kaum gefragt

Aufgabe 3.3

SB-übergreifend

(5 Punkte)

je Nennung 1 Punkt, max. 5 Punkte

- Arbeitsabläufe genau geregelt (Handbuch), sehr effektiv
- Standardisierung – dafür notwendig: stabile Umgebung, Aufgabe/Produkt mit geringer Komplexität, wenige Produkte, große Mengen
- Mitarbeiter müssen „funktionieren“ wie das sprichwörtliche Rädchen im Getriebe
- Ergebnis hängt nicht mehr von den Fertigkeiten/Kenntnissen des Mitarbeiters ab, Mitarbeiter wird austauschbar
- Organisation als Maschine funktioniert immer noch nach dem klassischen Taylorismus – übertrieben formuliert gehört das ins Museum der Organisationswissenschaften
- vgl. „Fordismus“ (technische, wirtschaftliche und sozialpolitische Grundlagen, die Henry Ford in seinen Automobilfabriken anwendete und die dem Gedankengut von F. W. Taylor sehr nahe stehen)

Aufgabe 3.4

SB 2.01, S. 44

(10 Punkte)

je Spalte 5 Punkte

	Internationales Personalmanagement	Globales Personalmanagement
Unternehmensstrategie	ethnozentrisch	geozentrisch
Nationalität der Führungskräfte	Inländer	Inländer und im Inland ausgebildete Gastland-Mitarbeiter
Führungskräfte-Typ	Funktionsspezialist	„one world“-Manager
Entsendungsziele	Know-how-Transfer, Kompensation fehlender inländischer Führungskräfte	weltweite Koordination
Anforderungen	technische und kaufmännische Kenntnisse, ausreichende Englischkenntnisse	Offenheit für fremde Kulturen, Durchsetzungsvermögen, sehr gute Englischkenntnisse
Mobilität	ohne große Bedeutung	Bereitschaft zu häufigen Auslandsreisen
Vorbereitung	keine	kurz und landesübergreifend
Entgeltpolitik	stammhausorientiert	unternehmenseinheitlich
Reintegration	teilweise schwierig	weniger schwierig
Bedeutung für Karriere	negativ	wichtig für Top-Positionen

Lösung zu Wahl-Aufgabe 4

30 Punkte

Aufgabe 4.1

SB 3.01, S. 7 f.

(16 Punkte)

je Zeile 4 Punkte

Bestandteile	Erläuterung	Bei McDonald's
Qualitätsplanung	<ul style="list-style-type: none">• Tätigkeiten zur Festlegung der Ziele und Qualitätsanforderungen	<ul style="list-style-type: none">• Erfassen der Kundenbedürfnisse<ul style="list-style-type: none">– welche Qualität ist gewünscht? (gleiche Qualität überall, man weiß, was man bekommt und man bekommt es schnell)– was ist man bereit, dafür zu zahlen? (mittleres Preissegment)• Erfassen der Rahmenbedingungen<ul style="list-style-type: none">– welche Lieferanten kommen in Betracht? (Kapazitäten, technische Möglichkeiten, Standorte usw.)– welche Qualitäten werden von Lieferanten geboten?– welche anderen Einrichtungen der Systemgastronomie gibt es– was bieten diese an?• Festlegen der Anforderungen an die Lieferanten und der Aufgaben der Mitarbeiter, um gleichbleibende hohe Qualität zu sichern
Qualitätslenkung	<ul style="list-style-type: none">• Arbeitstechniken und Tätigkeiten zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen	<ul style="list-style-type: none">• Erarbeitung von Vorgaben, anhand derer die Qualität der beschafften bzw. angebotenen Erzeugnisse beurteilt werden kann• Abstimmung mit Zulieferern<ul style="list-style-type: none">– wie kann McDonald's Qualität der gelieferten Ware beeinflussen? (Marktmacht)• Erstellen von Arbeitsanweisungen für die Mitarbeiter<ul style="list-style-type: none">– Handbuch für Ausbildung und Betrieb regelt jeden zu erledigenden Handgriff
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none">• Tätigkeiten, um Vertrauen zu schaffen, dass die Qualitätsanforderung erfüllt wird	<ul style="list-style-type: none">• Erfassen von Problemen bei der Anwendung<ul style="list-style-type: none">– wo treten regelmäßig Probleme auf?• interne und externe Audits• Feedback von Zulieferern und Kunden
Qualitätsverbesserung	<ul style="list-style-type: none">• Maßnahmen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen	<ul style="list-style-type: none">• Auswertung der Audits• Umsetzung der abgeleiteten Korrekturmaßnahmen

Aufgabe 4.2

SB 4.01, S. 32 ff.

(14 Punkte)**a)****je Zeile 3 Punkte**

Analyse der eigenen Ziele und Chancen	<ul style="list-style-type: none">• Bestimmung der eigenen Ziele, Ziele genau definieren und in Worte fassen• Untersuchen, ob es Übereinstimmungen zwischen den eigenen und den Zielen des Verhandlungspartners gibt• Überlegen, welche der eigenen Ziele evtl. aufgegeben werden können und welche absolute Priorität besitzen
Ausfindigmachen von Informationen über Verhandlungspartner	<ul style="list-style-type: none">• Ziele, Werte, Einstellungen und Interessen, Prioritäten, Vorlieben und Abneigungen• Persönlichkeit des Partners• Strategien, mit denen man beim Partner erfolgreich sein könnte• Verhaltensweisen, die der Partner ablehnt• Kommunikationsstil des Partners
Untersuchung der Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none">• Verhandlungen langfristig planen und ausreichend Zeit zu deren Durchführung einkalkulieren• vorab mit Verhandlungsort vertraut machen• gute körperliche Verfassung ist wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlung• Verhandlungsunterlagen bereits im Vorfeld anfertigen• Störung während der Verhandlung vermeiden• Handy ausschalten

b)**je Prinzip 2,5 Punkte**

Miteinander verhandeln	Gemeinsamkeiten zwischen beiden Partnern werden herausgearbeitet und bilden die Grundlage für das Verhandlungsgespräch, respektvoller Umgang mit dem Partner, beide Seiten bemühen sich um einen Kompromiss
Gegeneinander verhandeln	ausschließlich die eigene Meinung wird vertreten, Interessen und Wünsche des Partners werden in keiner Weise berücksichtigt, Partner wird konsequent als Gegner angesehen, innere Einstellung zum Partner ist generell negativ und ablehnend, Verhandlung wird zu einer Auseinandersetzung, in der es um das bloße Durchsetzen der eigenen Interessen geht