

# Klausur - Mantelbogen



STAATLICH ANERKANNTE  
FACHHOCHSCHULE

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-BUF-P21-021026</b>
Datum	<b>26.10.2002</b>

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

\_\_\_\_\_  
Aufsichtführende(r)

\_\_\_\_\_  
Prüfungskandidat(in)

## AUFGABENSPIEGEL

Aufgabe	1	W2	W3	W4	insg.	
max. erreichbare Punkte	40	30	30	30	100	<b>Note:</b>
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, 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	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-BUF-P21-021026</b>
Datum	<b>26.10.2002</b>

## 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!

<b>Bearbeitungszeit:</b>	180 Minuten
<b>Aufgaben:</b>	4 insgesamt, davon 3 zu lösen
<b>Höchstpunktzahl:</b>	-100-

<b>Hilfsmittel:</b>
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

## „Entdecke die Möglichkeiten“

1943 ließ der damals 17jährige Ingvar Kamprad *IKEA* als Firma registrieren. 1947 wurde *IKEA* zum Versandunternehmen, 1950 wurde der erste Katalog gedruckt. 1958 erfolgte die Eröffnung des ersten Einrichtungshauses mit einer Fläche von 13.000 m<sup>2</sup> in Älmhult. Grundlegende Vision Kamprads war es, ein breites Sortiment an funktionellen, gut gestalteten Möbelstücken zu niedrigen Preisen zu verkaufen. Um die Preise möglichst gering zu halten, hatte er eine Idee: er überließ den Kunden die abschließende Montage der Möbel. So gelang es, die Preise rund 30 % unter denen konkurrierender Produkte gleicher Qualität zu halten.<sup>1</sup>

Mittlerweile gibt es 143 *IKEA*-Einrichtungshäuser in 22 Ländern (2001).<sup>2</sup> Der Großteil dieser Einrichtungshäuser gehört direkt der *IKEA*-Gruppe. In kleinen oder unsicheren Märkten hat man jedoch auch auf das Prinzip des Franchising zurückgegriffen. Franchisenehmer können dabei vom Erfahrungsschatz von *IKEA* profitieren, erhalten Ausbildung und Managementhilfe. Zudem werden ihnen Handbücher zur Verfügung gestellt, „die manchmal konkret oder mit nachdrücklichen Empfehlungen angeben, wie ein komplettes Möbelhaus auszusehen habe, um optimal zu sein, wie die Kundenströme durch den Laden geführt werden müssen, welche Einrichtung dazugehört und wie sie zu plazieren [!] ist.“<sup>3</sup> Im Gegenzug zahlt jeder Franchisenehmer 3 % des Umsatzes an Inter *IKEA* Systems B.V. Abweichungen vom Konzept, wie z.B. das Weglassen der klassischen Spielzone am Eingang oder des Restaurants, bedürfen der Genehmigung. Setzt sich der Franchisenehmer nicht nachhaltig für die Umsetzung des Konzepts ein, so kann ihn *IKEA* ersuchen, das *IKEA*-Schild von der Verkaufsstelle zu entfernen.<sup>4</sup>

*IKEA*s Zielgruppe sind junge, gebildete Leute mit liberalen kulturellen Werten, die keinen besonderen Wert auf Statussymbole legen. *IKEA* verfolgt eine standardisierte Produktpolitik. Das Sortiment umfasst rund 10.000 Produkte<sup>5</sup>, die vom Tisch und Sofa bis hin zu Glühbirne und Besteck reichen. In den Einrichtungshäusern sind zahlreiche Zimmer mit den *IKEA*-Produkten eingerichtet, um den Kunden auch Ideen zu geben und Kombinationskäufe anzuregen. Die Produkte haben keine Artikelnummern, sondern Namen: Vornamen, Städtenamen, Eigenschaften. Was sich für nicht-schwedische Ohren eigenartig anhört, gehört zum Konzept: es klingt exotisch, und das wiederum wirkt anziehend.

Für die Rentabilität ist der Standort entscheidend. Die Einrichtungshäuser befinden sich meist in peripherer Lage, außerhalb der (teuren) Stadtzentren, sind aber verkehrsgünstig gelegen und gut erreichbar. Um den Kunden den Transport der Einkäufe organisieren zu helfen, kooperiert das Unternehmen mit Autovermietern. Außerdem kann – gegen Aufpreis – ein Montageservice in Anspruch genommen werden. Die Preise liegen nun etwa 30-50 % unter denen fertig montierter, konkurrierender Produkte. Möglich ist dies vor allem aufgrund der großen Einkaufsmengen, kostengünstiger Logistik, der Vorstadt-Lage der meisten Einrichtungshäuser und der „Do it yourself“-Orientierung. Auch die ursprüngliche Geschäftsidee Kamprads, den Versandhandel, können die Kunden heute nutzen: mit *IKEA* Homeshopping.

Aus einer Not heraus – der schwedische Markt konnte *IKEA*s Nachfrage, auch aufgrund eines Lieferboykotts, nicht mehr befriedigen – sah sich Kamprad nach Zulieferern im Ausland um. Fündig wurde er in Polen, das 1961 zum ersten Lieferantenland außerhalb Schwedens wurde.<sup>6</sup> Heute bezieht *IKEA* seine Waren von rund 2.000 Zulieferern aus 55 Ländern und unterhält darüber hinaus 40 Einkaufsbüros in 33 Staaten.<sup>7</sup> Die Zulieferer transportieren ihre Waren zu einem der verschiedenen Zentrallager, wie sie beispielsweise in Älmhult (Schweden) und in vielen anderen, geographisch günstig gelegenen Orten zu finden sind.

---

1 vgl. Lindkvist, Lars: Scandinavian Management, Växjö 1994, 5

2 vgl. *IKEA*, <http://www.ikea.de>, 28.05.2002

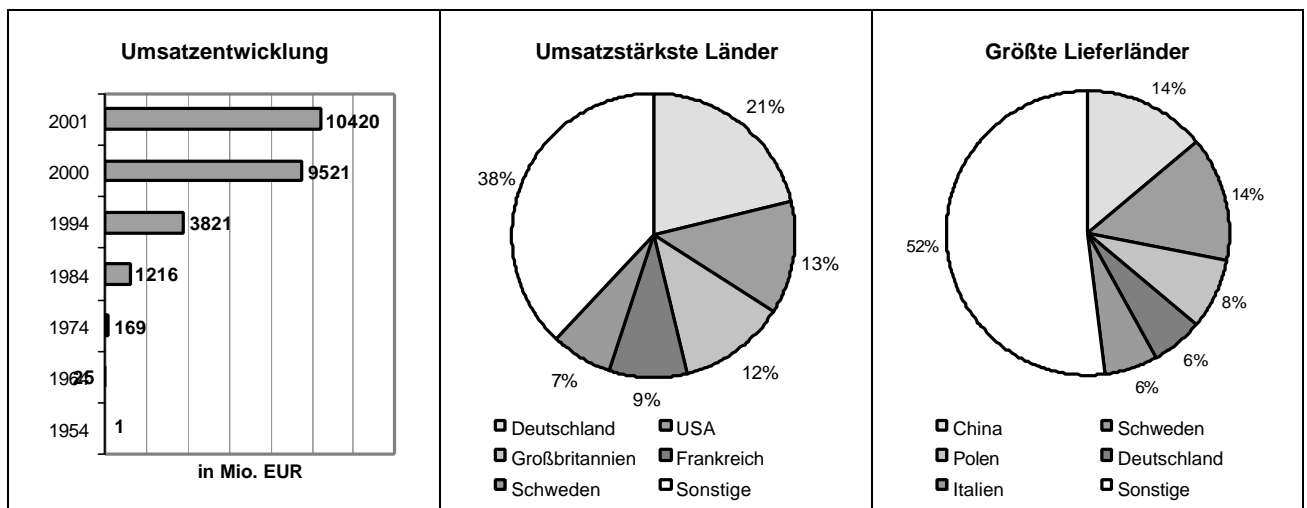
3 Torekull, Bertil; Kamprad, Ingvar: Das Geheimnis von *IKEA*, Hamburg 1998, 144

4 vgl. Torekull, Bertil; Kamprad, Ingvar: Das Geheimnis von *IKEA*, Hamburg 1998, 144 f.

5 vgl. *IKEA*, <http://www.ikea.de>, 28.05.2002

6 vgl. Torekull, Bertil; Kamprad, Ingvar: Das Geheimnis von *IKEA*, Hamburg 1998, 74

7 vgl. *IKEA*, <http://www.ikea.de>, 28.05.2002



**Abb. 1: IKEA – Zahlen und Fakten<sup>8</sup>**

2000 gründete *IKEA* eine eigene Eisenbahngesellschaft, *IKEA Rail AB*, für den Gütertransport, um damit das bestehende Distributionsnetzwerk zu optimieren.<sup>9</sup>

Nachdem *IKEA* lange Zeit seine Produkte nur entwarf, aber nicht selbst produzierte, stellt man seit 1991 verschiedene Artikel auch in Eigenproduktion in der Tochterfirma Swedwood her. Zur Produktionsgruppe Swedwood gehören mittlerweile 33 Unternehmen in zehn Ländern.<sup>10</sup>

*IKEA* beschäftigt weltweit etwa 65.000 Mitarbeiter. Die *IKEA*-Organisation ist gekennzeichnet durch flache Hierarchien. Großer Wert wird innerhalb der Organisation auf die Übernahme von Verantwortung, die Einräumung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und Vertrauen gelegt. Um eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen und Barrieren abzubauen, reden sich alle Mitarbeiter mit „Du“ an.

1976 entwickelte Ingvar Kamprad neun Thesen, die die Philosophie von *IKEA* widerspiegeln – das „Testament eines Möbelhändlers“. Diese Thesen wurden unter dem Motto „to create a better everyday life for the majority of people“ an alle Mitarbeiter verteilt. In Älmhult finden regelmäßig Schulungen zum *IKEA Way* statt. Den Teilnehmern werden dabei gemäß den Hauptbestandteilen des *IKEA*-Konzepts Empfehlungen hinsichtlich Einkaufspolitik, Produktionssteuerung, Sortiment, Preispolitik, Design, Einfachheit vermittelt.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> erstellt nach: *IKEA*, <http://www.ikea.de>, 28.05.2002

<sup>9</sup> vgl. ebd.

<sup>10</sup> vgl. ebd.; Swedwood, <http://www.swedwood.com>, 04.06.2002

<sup>11</sup> vgl. Torekull, Bertil; Kamprad, Ingvar: Das Geheimnis von *IKEA*, Hamburg 1998, 153

**Aufgabe 1:****40 Punkte****Aufgabe 1.1****(12 Punkte)**

Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach bei der Standortwahl für ein *IKEA*-Einrichtungshaus von entscheidender Bedeutung? Erläutern Sie diese allgemein sowie bezogen auf das Fallbeispiel!

**Aufgabe 1.2****(20 Punkte)**

Anhand welcher Daten könnte *IKEA* seine strategische Ausgangsposition bestimmen? Erläutern Sie diese allgemein und spezifizieren Sie – wo möglich – die von Ihnen gewählten Aspekte im Hinblick auf das Fallbeispiel näher!

**Aufgabe 1.3****(8 Punkte)**

Angenommen, *IKEA* möchte kurzfristig – z.B. aufgrund überdurchschnittlicher Nachfrage – eine größere Menge eines Artikels bei einem Lieferanten nachbestellen.

Wie würde sich dies in der bisherigen Planung dieses Zulieferers niederschlagen?

**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****(25 Punkte)**

Inwieweit wird bei *IKEA* die Unternehmenskultur Ihrer Meinung nach von der Gesellschaft Schwedens (siehe nachfolgende Tabelle) geprägt? Gehen Sie bei Ihrer Diskussion auf das Modell von HOFSTEDE ein, erläutern Sie dieses allgemein und stellen Sie einen Bezug zum Fallbeispiel her!

Land	Dimensionen			
	Individualismus	Machtdistanz	Vermeidung von Unsicherheit	Maskulinität
Deutschland	67	35	65	66
Frankreich	71	<b>68</b>	86	43
Griechenland	<b>35</b>	60	<b>112</b>	57
Großbritannien	89	35	35	66
Japan	46	54	92	<b>95</b>
Niederlande	80	38	53	14
Österreich	55	<b>11</b>	70	79
Schweden	71	31	<b>29</b>	<b>5</b>
Schweiz	68	34	58	70
USA	<b>91</b>	40	46	62

**Aufgabe 2.2****(5 Punkte)**

Wie wird den Mitarbeitern von *IKEA* die Unternehmenskultur nahegebracht?

**Wahl-Aufgabe 3:****30 Punkte****Aufgabe 3.1****(15 Punkte)**

Welche Rolle könnte das Qualitätsmanagement bei *IKEA* spielen? Erläutern Sie dazu die Bestandteile des Qualitätsmanagements allgemein sowie im Bezug zum Fallbeispiel!

**Aufgabe 3.2****(15 Punkte)**

*IKEA* ist mit 143 Häusern in 22 Ländern vertreten. Insgesamt arbeiten 65.000 Mitarbeiter bei *IKEA*.

Auf welche generellen Möglichkeiten zur Deckung des Personalbedarfs kann man hinsichtlich der Herkunft der Mitarbeiter zurückgreifen? Erläutern Sie kurz Wesen, Vor- und Nachteile dieser Möglichkeiten!

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

Angenommen, man plane die Errichtung eines *IKEA*-Einrichtungshauses in einem Land des Nahen Ostens.

In welchen Etappen könnte man die Realisierung des Projektes angehen? Erläutern Sie diese Etappen näher!

**Aufgabe 4.2****(14 Punkte)**

Welche Unternehmensbereiche von *IKEA* sollten in das Umweltmanagement einbezogen werden? Inwiefern wären dort umweltschutzbezogene Überlegungen sinnvoll? Nennen Sie jeweils Beispiele!

Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-BUF-P21-021026</b>
Datum	<b>26.10.2002</b>

**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

**13. November 2002**

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.

**(12 Punkte)**

je Faktor und Erläuterung 2 Punkte,  
max. 12 Punkte

Faktoren	Erläuterungen	Bei <i>IKEA</i> ...
<b>Raumbedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haupt- und Nebenflächen</li><li>• Stellflächen für Fahrzeuge: Parkmöglichkeiten für Gäste und Mitarbeiter</li><li>• Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• großer Platzbedarf: Ladenfläche, Lagerflächen</li><li>• Parkplätze für Mitarbeiter und Kunden</li><li>• Büros und Pausenräume für Mitarbeiter</li></ul>
<b>Kundennähe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• räumliche Nähe zu Kunden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• periphere Lage, aber dennoch gut erreichbar</li></ul>
<b>Konkurrenz-situation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• räumliche Nähe zu Konkurrenten</li><li>• Angebotssituation: was bietet die Konkurrenz? welche Unterschiede bestehen hinsichtlich Preis, Sortiment, Qualität und Service?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• andere Möbelhäuser zahlenmäßig oft stark vertreten, unterscheiden sich aber im Stil des Angebots, Preis und Service (<i>IKEA</i>-Sortiment ist in gewisser Weise einzigartig)</li></ul>
<b>Verkehrs-situation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zufahrts- und Parkmöglichkeiten</li><li>• Be- und Entlademöglichkeiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• große Parkplätze</li><li>• verkehrsgünstig gelegen, meist Autobahnnähe</li><li>• Anlieferzone</li></ul>
<b>energetische Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sicherstellung der Energieversorgung</li><li>• Kosten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strom, Wasser/Abwasser, Telefon</li></ul>
<b>Umweltbeeinflussungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entsorgung</li><li>• Beachtung gesetzlicher Vorschriften</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verpackung der Produkte (Verpackungsverordnung)</li><li>• Entsorgung von Verbrauchsmaterial in den Büros, Dekomaterial usw.</li><li>• Entsorgung von Produkten aus dem Restaurant</li></ul>
<b>Personalbedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verfügbarkeit von Personal</li><li>• Lohnniveau</li><li>• Fahrzeiten potentieller Mitarbeiter zum Unternehmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Management, Verkaufspersonal, Service/Haustechnik, Restaurant usw.</li><li>• Lohnniveau unterschiedlich je nach Standort (evtl. Beachtung von Tarifverträgen, vorgeschriebenen Mindestlöhnen o.ä.)</li></ul>
<b>Gewerbefreundlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gewerbesteuer-Hebesatz</li><li>• günstige Gewerbeflächen</li><li>• Unterstützung durch Förderprogramme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• meist in Gewerbegebieten bzw. Einkaufskomplexen auf der „grünen Wiese“ außerhalb der teuren Stadtzentren</li><li>• da mit Errichtung eines <i>IKEA</i>-Hauses auch viele Arbeitsplätze entstehen, bestehen u.U. Fördermöglichkeiten (abhängig vom Standort und jeweiliger Gesetzessituation)</li></ul>

**je erläuterter Zeile 4 Punkte,  
max. 20 Punkte**

	<b>Allgemein</b>	<b>IKEA-spezifisch</b>
<b>Produkt-Markt-Kombination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bisher bearbeiteter Markt</li> <li>Produktpalette/ Angebotspalette</li> <li>Umsatz</li> <li>Kosten- und Preisentwicklung</li> <li>Wertschöpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22 Länder weltweit</li> <li>Einrichtungsgegenstände, rund 10.000 Produkte, standardisiertes Sortiment</li> <li>€ 10.420 Mio. (2001)</li> <li>k.A.</li> <li>k.A.</li> </ul>
<b>Mittel und Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktentwicklung/ Neuentwicklungen</li> <li>Absatzorganisation</li> <li>Marketing</li> <li>Organisations- und Personalstruktur</li> <li>Finanzstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ständige Innovationen/ Produktneuentwicklungen</li> <li><i>IKEA</i>-Einrichtungshäuser, Homeshopping</li> <li>Produktpolitik: rund 10.000 Produkte, standardisiertes Sortiment;</li> <li>Kommunikationspolitik: jährlich erscheinender Katalog, (humorvolle) TV-Werbung;</li> <li>Distributionspolitik: <i>IKEA</i>-Einrichtungshäuser (Selbstabholung, Vermietung von Transportern), Homeshopping (Anlieferung);</li> <li>Preispolitik: ca. 30-50 % preisgünstiger als andere Möbelhäuser</li> </ul>
<b>Zielrahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind erstrebenswerte Ziele?</li> <li>Was ist davon machbar?</li> <li>Was soll getan werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„to create a better everyday life for the majority of people“</li> </ul>
<b>Umweltanalyse und Prognose</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des Makroumfeldes (politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Situation und Entwicklung)</li> <li>Analyse der Branche (Nachfrage, Angebot, Wettbewerbssituation, Wettbewerbsverhalten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>zur detaillierten Beantwortung müsste in der Aufgabenstellung ein konkreter Ländermarkt genannt sein</i></li> </ul>
<b>Wertvorstellungen und Leitlinien des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung der Unternehmensphilosophie</li> <li>Ideale und Ziele der Unternehmensleitung</li> <li>kulturelle Maßstäbe</li> <li>gesellschaftliche Verpflichtungen des Unternehmens (gegenüber Kunden, Kapitalgebern, Mitarbeitern, ethische und soziale Aspekte usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>IKEA Way</i>, Testament eines Möbelhändlers</li> <li>Einkaufspolitik, kostengünstige Logistik, innovative Produkte, günstige Preise, gute Qualität, Design, Einfachheit</li> <li>Standardisierung, Anpassung wo nötig</li> <li>z.B. Verpflichtung, kein Tropenholz mehr zu verwenden, Projekt mit UNICEF</li> </ul>

**je Nennung 1 Punkt, max. 8 Punkte**

Veränderter **Absatzplan**, dadurch

Veränderungen in der **Produktionsplanung**:

- größere Stückzahlen
- Optimierung der Produktionsabläufe
- Arbeitsplatzbelegung

Veränderungen in der **Materialplanung**:

- größere Bestellmengen
- Zulieferer
- Liefertermine

Veränderungen in der **Personalplanung**:

- Anzahl der benötigten Mitarbeiter
- Umstrukturierung des Einsatzplans

## Lösung zu Wahl-Aufgabe 2

30 Punkte

### Aufgabe 2.1

SB 2.01, S. 11 ff.

(25 Punkte)

volle Punktzahl bei Nennung der 4 Dimensionen  
mit Erläuterung und Bezug zum Fallbeispiel

	HOFSTEDE-Modell besagt ...	Schweden	IKEA
<b>Individualismus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• individualistische Kulturen gestehen dem einzelnen Menschen ein hohes Maß an persönlicher Freiheit zu</li><li>• Menschen sind mehr auf eigene Interessen und die ihrer unmittelbaren Angehörigen bedacht</li><li>• Kollektivismus gekennzeichnet durch Einteilung der Menschen in Gruppen, die den Individuen Schutz bieten und denen Individuen als Gegenleistung dafür ihre Loyalität entgegenbringen</li><li>• Grad der Ausprägung von Individualismus bzw. Kollektivismus hängt lt. HOFSTEDE stark mit dem Reichtum des jeweiligen Landes zusammen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Individualismus stark ausgeprägt</li><li>• eigene Interessen stehen im Vordergrund</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gering ausgeprägt</li><li>• Respekt des Einzelnen</li><li>• dieselbe Produktpalette (von Ausnahmen abgesehen) auf der ganzen Welt</li></ul>
<b>Machtdistanz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• beschreibt, bis zu welchem Grad eine Kultur Ungleichheiten in der Machtverteilung in Unternehmen, Organisationen oder Einrichtungen des öffentlichen Lebens akzeptiert</li><li>• hohe Machtdistanz drückt aus, dass eine Kultur große Differenzen in der Machtverteilung billigt, den Vorgesetzten den nötigen Respekt entgegenbringt und Titeln, Bezeichnungen und Rängen eine große Bedeutung zuschreibt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gering ausgeprägt</li><li>• machtbezogene Unterschiede stark abgeschwächt</li><li>• Titel spielen keine große Rolle</li><li>• Gleichberechtigung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gering ausgeprägt</li><li>• flache Hierarchien; einfache Kommunikation zwischen den Hierarchien</li><li>• einfacher Kleidungsstil</li></ul>

	<b>HOFSTEDE-Modell besagt ...</b>	<b>Schweden</b>	<b>IKEA</b>
<b>Vermeidung von Unsicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschreibt, wie stark sich eine Kultur von unvorhersehbaren Einflüssen bedroht fühlt und wie groß das Bestreben ist, unsicheren Situationen aus dem Weg zu gehen</li> <li>• manche Kulturen akzeptieren ungewisse Zukunft und gehen ihr mehr oder weniger gelassen entgegen; reagieren ebenso gelassen auf von ihren Vorstellungen abweichende Meinungen oder Verhaltensweisen, da sie sich dadurch nicht bedroht fühlen</li> <li>• Gegensatz dazu: Kulturen, die starken Drang zur Vermeidung von Unsicherheit zeigen; sind gekennzeichnet durch einen hohen Grad an Angst und Unsicherheit unter der Bevölkerung; zeigt sich beim einzelnen Menschen in Form von Nervosität, Stress und Aggressivität</li> <li>• durch Regeln und Vorschriften sollen Risiken hier minimiert werden</li> <li>• Abweichungen von der Norm werden in der Regel weniger akzeptiert, da dies Ursachen für Unsicherheit sein können</li> <li>• am Arbeitsplatz zeigt sich dies durch geringe Arbeitsplatzmobilität und den weitverbreiteten Abschluss von Langzeitarbeitsverträgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gering ausgeprägt</li> <li>• Menschen fühlen sich kaum von unvorhergesehenen Einflüssen bedroht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gering ausgeprägt</li> <li>• gehen in jedes Land, auch wenn Umfeld unsicher</li> </ul>
<b>Maskulinität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschreibt, ob eine Kultur maskulinen Werten oder femininen Werten eine größere Bedeutung zuschreibt</li> <li>• maskuline Kulturen legen besonderen Wert auf Materielles</li> <li>• feminine Kulturen räumen zwischenmenschlichen Beziehungen sowie dem Wohlergehen anderer einen größeren Stellenwert ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• äußerst gering ausgeprägt</li> <li>• große Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen und des Wohlergehens</li> <li>• Menschen vor Profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gering ausgeprägt</li> </ul>

## Aufgabe 2.2

SB-übergreifend

**(5 Punkte)**

- tagtägliches „Leben“ der Kultur
- Übertragen von Verantwortung, Einräumen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Vertrauen
- angenehme Arbeitsatmosphäre durch ungezwungenen Umgang miteinander (Mitarbeiter per Du)
- „Testament eines Möbelhändlers“
- Schulungen

**je sinnvoller  
Nennung  
1 Punkt,  
max. 5 Punkte**

## Lösung zu Wahl-Aufgabe 3

30 Punkte

### Aufgabe 3.1

SB 3.01, S. 7 f.

(15 Punkte)

4 Punkte je erläuterter Hauptzeile,  
max. 15 Punkte

Bestandteile	Erläuterung	Bei <i>IKEA</i>
Qualitätsplanung	Tätigkeiten zur Festlegung der Ziele und Qualitätsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfassen der Kundenbedürfnisse<ul style="list-style-type: none"><li>– welche Qualität ist gewünscht? (gute – sehr gute Produkte, mit gutem Design)</li><li>– was ist man bereit, dafür zu zahlen? (niedrigere Preise als bei anderen Anbietern der Branche)</li></ul></li><li>• Erfassen der Rahmenbedingungen<ul style="list-style-type: none"><li>– welche Lieferanten kommen in Betracht? (Kapazitäten, technische Möglichkeiten, Standorte usw.)</li><li>– soll selbst produziert werden? (Kapazitäten, technische Möglichkeiten)</li><li>– welche Qualitäten werden von Lieferanten geboten bzw. bietet die Eigenproduktion?</li><li>– welche anderen Einrichtungshäuser gibt es?</li><li>– was bieten diese an?</li></ul></li><li>• Festlegen der Anforderungen an die Lieferanten und der Aufgaben der Mitarbeiter, um gleichbleibende hohe Qualität zu sichern</li></ul>
Qualitätslenkung	Arbeitstechniken und Tätigkeiten zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erarbeitung von Vorgaben, anhand derer die Qualität der beschafften bzw. angebotenen Erzeugnisse beurteilt werden kann</li><li>• Abstimmung mit Zulieferern<ul style="list-style-type: none"><li>– wie kann <i>IKEA</i> Qualität der gelieferten Ware beeinflussen?</li></ul></li><li>• Erstellen von Arbeitsanweisungen für die Mitarbeiter<ul style="list-style-type: none"><li>– Beeinflussung der (Beratungs- und Service-)Qualität im <i>IKEA</i>-Einrichtungshaus</li></ul></li></ul>
Qualitätssicherung	Tätigkeiten, um Vertrauen zu schaffen, dass die Qualitätsanforderung erfüllt wird	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfassen von Problemen bei der Anwendung<ul style="list-style-type: none"><li>– wo treten regelmäßig Probleme auf?</li></ul></li><li>• interne und externe Audits</li><li>• Feedback von Zulieferern und Kunden</li></ul>
Qualitätsverbesserung	Maßnahmen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswertung der Audits</li><li>• Umsetzung der abgeleiteten Korrekturmaßnahmen</li></ul>

**2,5 Punkte je Vor-/Nachteil**

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Mitarbeiter aus dem Stammland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mit Zielen, Politiken, Strategien und Maßnahmen des Unternehmens vertraut</li> <li>• hohe technische und Führungskompetenz</li> <li>• effektive Kommunikation und Kooperation mit dem Stammunternehmen</li> <li>• recht einfache und intensive Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme beim Erlernen der Gastlandsprache und bei Anpassung an lokale Bedingungen</li> <li>• hohe Kosten für Auswahl, Vorbereitung und Betreuung</li> <li>• Konflikte mit Gastlandregierungen, die für Lokalisierung der ausländischen Tochtergesellschaften eintreten</li> <li>• Anpassungsprobleme bei mitreisenden Familienmitgliedern</li> </ul>
<b>Mitarbeiter aus dem Gastland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mit politischem, rechtlichem, wirtschaftlichem und sozialem Umfeld vertraut</li> <li>• kostengünstiger als Stammland- und Drittlandsangehörige</li> <li>• Motivation, da Chance zum Aufstieg in Tochtergesellschaft</li> <li>• Entgegenkommen der Gastlandregierungen, die für Lokalisierung der Geschäftstätigkeit der ausländischen Tochtergesellschaften und deren Belegschaft eintreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle möglicherweise problematisch</li> <li>• Kommunikationsprobleme mit dem Stammunternehmen</li> <li>• Einschränkung der Aufstiegsmöglichkeiten und Möglichkeiten für Auslandstätigkeiten für Stammlandangehörige</li> </ul>
<b>Mitarbeiter aus einem Drittland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompromisslösung – hohe technische und Führungskompetenz und Anpassung an lokale Umweltbedingungen</li> <li>• internationale Erfahrung</li> <li>• kostengünstiger als Stammlandangehörige</li> <li>• u.U. besser über Gastland informiert als Stammlandangehörige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mögliche Vorbehalte der Gastlandangehörigen gegenüber Angehörigen bestimmter Kulturkreise</li> <li>• Einschränkung der Aufstiegsmöglichkeiten der Gastlandangehörigen</li> </ul>

# Lösung zu Wahl-Aufgabe 4

**30 Punkte**

## Aufgabe 4.1

SB 1.02 (UNL), SB-übergreifend

**(16 Punkte)**

**je sinnvoller und erläuterter Phase 4 Punkte,  
max. 16 Punkte**

Phasen	Schritte	Im Fall von <i>IKEA</i>
<b>Vorbereitung</b>	Problemdefinition und Problem-analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorbereitung des Markteintritts in ein Land des Nahen Ostens</li></ul>
<b>Projekt-gestaltung</b>	Projektziele	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erarbeitung eines Phasenplanes zur Einrichtung und Eröffnung des <i>IKEA</i>-Einrichtungshauses im ausgewählten Land</li></ul>
	Projekt-organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einordnung innerhalb der <i>IKEA</i>-Organisation</li><li>• wem soll das Projektteam unterstellt sein?</li></ul>
	Suche nach Lösungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• wie soll die Standortanalyse vorgenommen werden?</li><li>• welche Kriterien spielen eine Rolle?</li><li>• was sind die entscheidenden Kriterien? wie sollen diese Kriterien gewichtet werden?</li><li>• wer soll bewerten bzw. anhand welcher Daten sollen die Kriterien bewertet werden?</li><li>• kann auf Erfahrungen in den anderen, bereits erschlossenen Ländern der Region zurückgegriffen werden? inwieweit bestehen zwischen neuem Zielland und diesen Ländern Gemeinsamkeiten/Unterschiede?</li><li>• in welchem Umfang sind Primärerhebungen notwendig?</li><li>• sind umfeldbedingte Restriktionen zu berücksichtigen?</li><li>• in welchem Umfang sind Ortstermine nötig?</li></ul>
<b>Projekt-planung</b>	Projektteam	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswahl der Teammitglieder, die geeignet erscheinen und Interesse am Projekt haben und ein gewisses Maß an Erfahrung bei derartigen Projekten mitbringen (sind evtl. Mitarbeiter verfügbar, die beim Aufbau der Häuser in den anderen arabischen Ländern dabei waren?)</li></ul>
	Termine	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektsitzungen: wo, wann, wie lange?</li><li>• soll in Phasen gearbeitet werden?</li><li>• bis wann soll was erreicht sein?</li></ul>
	Budget	<ul style="list-style-type: none"><li>• welche Beträge werden wahrscheinlich benötigt?</li><li>• welche Mittel stehen zur Verfügung?</li><li>• können alternative Finanzierungen in Anspruch genommen werden?</li></ul>
	Qualitätsaspekte	<ul style="list-style-type: none"><li>• was erwarten potentielle Kunden?</li><li>• was erwarten Kooperationspartner?</li><li>• was erwarten etwaige Geldgeber?</li><li>• was kann <i>IKEA</i> bieten?</li></ul>
	Risiken	<ul style="list-style-type: none"><li>• welche allgemeinen und speziellen Risiken bestehen?</li><li>• wie kann man diesen vorbeugen?</li><li>• bestehen etwaige Geldgeber auf eine bestimmte Form der Absicherung?</li></ul>

Phasen	Schritte	Im Fall von <i>IKEA</i>
Durchführung	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>im Team, mit potentiellen Partnern</li> </ul>
	Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>wer entscheidet?</li> <li>Entscheidungsspielräume?</li> <li>Zeitvorgaben</li> </ul>
	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>wie können Teammitglieder motiviert werden?</li> <li>wie können sonstige Beteiligte motiviert werden?</li> </ul>
	Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>wer kann was wie steuern?</li> </ul>
	Überwachung	<ul style="list-style-type: none"> <li>wer kann was wie überwachen?</li> </ul>
	Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>innerhalb des Teams?</li> <li>mit potentiellen Partnern?</li> <li>mit sonstigen Beteiligten?</li> <li>wie können Konflikte frühzeitig erkannt werden?</li> <li>wie können etwaige Konflikte gelöst werden?</li> </ul>
	Projekt-dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>in welcher Form soll dies erfolgen?</li> </ul>
Abschluss	Präsentation/ Projektübergabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzept und Phasenplan für die Einrichtung und Eröffnung eines <i>IKEA</i>-Einrichtungshauses im Zielland</li> </ul>
	Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachbesprechung <ul style="list-style-type: none"> <li>– welche Erfolge können verzeichnet werden?</li> <li>– sind Probleme aufgetreten? welche? in welchem Ausmaß?</li> </ul> </li> <li>woran kann Erfolg gemessen werden?</li> </ul>

## Aufgabe 4.2

SB 3.02, S. 41

**(14 Punkte)**

**je Bereich und Beispiel 2 Punkte,  
max. 14 Punkte**

Unternehmensbereiche	Beispiele
<b>Beschaffung, Logistik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gesetzliche Rücknahmeverpflichtung: Entsorgung von Umverpackungen</li> <li>Herkunft des Holzes (vgl. Tropenholzproblematik)</li> <li>Arbeitsweise von Lieferanten (chemische Behandlung, Veredlung der Produkte, Arbeitsverhältnisse für Mitarbeiter)</li> <li>Arbeitsweise in eigenen Produktionsstätten (chemische Behandlung, Veredlung der Produkte, Arbeitsverhältnisse für Mitarbeiter)</li> <li>eigene Eisenbahngesellschaft <i>IKEA Rail</i> für umweltfreundliche Transporte</li> </ul>
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abfälle, Rückstände, Sondermüll usw. in der eigenen Produktion</li> <li>Abfälle im hauseigenen Restaurant</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbematerial (Faltblätter) – Ressourcenverbrauch</li> <li>Wiederverwertung/Entsorgung von Dekorationsmaterial</li> </ul>
<b>Finanzwesen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten für Beseitigung von entstandenen Umweltschäden</li> </ul>
<b>Informationswesen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>innerbetrieblich: Information der Führungsebene und der Mitarbeiter über Umweltschutzmaßnahmen und deren Realisierung</li> <li>in Zusammenhang mit Marketing: PR, Kommunikation: Information über Umweltschutzmaßnahmen im Unternehmen; Umweltbewusstsein der Kunden – Aufklärung</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umweltbewusstsein der Mitarbeiter</li> <li>Schulung der Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Grundstücks- und Gebäudebewirtschaftung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>umweltgerechte, ressourcenschonende Bauweise der Märkte</li> <li>Flächenverbrauch („auf der grünen Wiese“)</li> </ul>