

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-UFB-P11-031220
Datum	20.12.2003

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtführenden **zur Verfügung gestellte Papier** 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 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** (Aufgabe **W2** und Aufgabe **W3**), in dem **nur eine** Aufgabe zur Lösung ausgewählt werden soll. Werden beide Aufgaben gelöst, kommt nur die numerisch erste in die Bewertung (W2)!

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

Hilfsmittel:
keine

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
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

„Lotus“-Sanitär-Keramik

Klaus Klever (K.) ist Unternehmer. Seit mittlerweile 22 Jahren produziert er mit seiner „Klever GmbH“ Ausrüstungsartikel für Sanitäreinrichtungen (Badewannen, Waschbecken, WC´s) mit hoher Besucherfrequenz. Hierzu kauft K. qualitativ hochwertige Sanitärartikel ein und beschichtet diese Artikel mit einem speziellen Lack, der die Oberfläche wesentlich härter, haltbarer und widerstandsfähiger macht. Zu seinem traditionellen Kundenstamm gehören Betreiber von öffentlichen Sanitäreinrichtungen in kommunalen Gebäuden, Schwimmbädern, Bahnhöfen, Raststätten und bspw. Flughäfen. In der jüngeren Zeit beobachtet K., dass die Betreiber der entsprechenden Einrichtungen – wenn überhaupt – lediglich Ersatzinvestitionen vornehmen (bspw. Ersatz für zerstörte Einrichtung). Ebenso wird seitens der Betreiber jede Möglichkeit genutzt, in diesem Feld Einsparungen bei gleicher Qualität der Dienstleistung durchzusetzen.

Die Klever GmbH verfügt zurzeit über einen Marktanteil von rd. 24%. In der Firma sind insgesamt 24 Mitarbeiter mit dem Einkauf, der Beschichtung, dem Vertrieb, der Montage und Reparatur beschäftigt. Es herrscht eine verhältnismäßig hohe Fluktuationsrate von rd. 30%, die von erfahrenen Mitarbeitern auf den autoritären Führungsstil des K. sowie den jeweils hohen Anteil an jüngeren und weiblichen Mitarbeitern zurückgeführt wird.

K. liegt das Angebot eines Produzenten spezieller Feinchemikalien vor, der vorschlägt, auf die Sanitäreinrichtungsartikel der Klever GmbH über die oberflächenhärtende Beschichtung hinaus einen sog. „Lotus“-Lack aufzutragen. Die Lotusblüte zeichnet sich in der Natur durch die Besonderheit aus, dass von ihrer Oberfläche alle Flüssigkeiten rückstandsfrei abperlen. Der Hersteller nutzt nun die Spezifika der Oberflächenstruktur der Lotusblüte und überträgt die Grundprinzipien auf die Lackoberfläche. Erklärtes Ziel ist es, eine Sanitärkollektion anzubieten, die für die Betreiber wesentlich wartungsfreier ist und im Extremfall ohne Zugabe von Wasser auskommt, was die Betriebskosten noch weiter reduziert.

K. sieht in dem Angebot die Möglichkeit, mit einer neuen Produktgruppe (wie er sich ausdrückt) „den Markt aufzurollen“. Er hat drei Monate Zeit, auf das Exklusivangebot des Herstellers des „Lotus“-Lacks einzugehen. Er plant, eine interne Machbarkeitsstudie in der Form eines Projektes durchzuführen. Gleichzeitig will er die eventuelle Neuausrichtung seines Produktprogramms dazu nutzen, das Beschaffungswesen der Klever GmbH zu überprüfen. Auch liegt ihm das Angebot eines bundesweit tätigen Heizungs- und Sanitärfachdienstes vor, zukünftig die Montage und Reparatur durch diesen Fachdienst als Dienstleistung auf Vertragsbasis zu übernehmen. Hierdurch ergäben sich aus der Sicht des Anbieters für die Klever GmbH potenziell erhebliche Einsparungen.

K. ist sich unsicher, was er in Zukunft unternehmen soll. Bezüglich der angeführten Problemfelder und weiterer Unklarheiten wendet er sich daher mit einigen Fragen an Sie. Die Fragen finden Sie auf den nächsten Seiten aufgeführt.

Aufgabe 1

60 Punkte

- a) K. möchte eine Machbarkeitsstudie in Form eines Projektes durchführen. Welche Grundformen der Projektorganisation stehen ihm hier zur Verfügung? Anhand welcher Kriterien sollte K. die Auswahl einer geeigneten Organisationsform für das Projekt treffen? **14 P.**
- b) Seines Wissens nach wäre die Lotus-Sanitär-Keramik einzigartig innerhalb des Marktsegments. K. möchte die Entscheidungssituation mit Hilfe von Instrumenten des strategischen Managements durchdringen. Welche Instrumente stehen ihm hier zur Verfügung? Skizzieren Sie diese bitte kurz! Würden Sie sich ausschließlich für ein spezielles Instrument aussprechen? **14 P.**
- c) In einer Diskussion wird K. von seinem Prokuristen (P.) mit der Aussage konfrontiert, dass sein autoritärer Führungsstil „für die Firma langsam aber sicher zum Problem wird“. Was verstehen Sie unter einem Führungsstil? Nennen und beschreiben Sie die Ihnen bekannten Führungsstile bitte kurz! **11 P.**
- d) Ebenso weist ihn der P. darauf hin, dass er bei der geplanten Reorganisation der Klever GmbH nicht die allgemeinen Organisationsgrundsätze vernachlässigen solle. Welche sind das? P. meint zudem, K. solle bitte die Einflussfaktoren auf die Leitungsspanne und hierarchische Gliederung der Klever GmbH bei der organisatorischen Neuausrichtung berücksichtigen. Welche Einflussgrößen sind Ihnen hier bekannt? **11 P.**
- e) K. liegt auch das Angebot des Heizungs- und Sanitärfachdienstes vor, die Montage- und Reparaturleistungen als externe Dienstleistung zu übernehmen. Wie sollte sich K. verhalten und wie lässt sich die Entscheidung betriebswirtschaftlich begründen? **10 P.**

Wahlmöglichkeit:

Bitte lösen Sie entweder Aufgabe W2 oder Aufgabe W3. Werden beide Aufgaben gelöst, wird nur die numerisch erste (W2) bewertet!

Aufgabe W2

40 Punkte

- a) Mit zunehmender Komplexität des Tätigkeitsfeldes hinterfragt K. seine eigene Eignung als Führungskraft. Welche Anforderungen können an die Persönlichkeit von Führungskräften aus Ihrer Sicht formuliert werden? 10 P.
- b) In Bezug auf die Fluktuationsrate bei der Klever GmbH zeigt sich ein hoher Anteil weiblicher Mitarbeiter. Geben Sie dem K. Empfehlungen für die Führung weiblicher Mitarbeiter. 9 P.
- c) P. fordert den K. zudem dazu auf, alle ihm zur Verfügung stehenden Führungsmittel für den Erfolg der Klever GmbH zu nutzen. Bitte zeigen Sie auf, was unter dem Begriff Führungsmittel zu verstehen ist und welche Ihnen bekannt sind! 11 P.
- d) Die Klever GmbH ist eine mittelständische Firma. Welche Erfolgsfaktoren sind Ihnen bekannt, die es bei der Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft der Klever GmbH zu berücksichtigen gilt? 10 P.

Aufgabe W3

40 Punkte

- a) Als ein Grund für die hohe Fluktuationsrate bei der Klever GmbH wird der hohe Anteil jugendlicher Mitarbeiter angeführt. Welche Empfehlungen lassen sich für die Führung jüngerer Mitarbeiter aus Ihrer Sicht ableiten? 10,5 P.
- b) Bisher vertraut K. bei der Beschaffung der Sanitäreinrichtungsartikel bislang vor allem einem Unternehmen aus Bayern. Zunehmend werden hier jedoch Probleme bei Lieferzeiten und Qualität ersichtlich. Ein befreundeter Betriebswirt empfiehlt K., es einmal mit „Global Sourcing“ zu versuchen. Ebenso fällt der Begriff des „Single Sourcing“. Was ist unter den Begriffen zu verstehen? Was ist der Grund für den Einsatz des Single- bzw. Global-Sourcing? 10,5 P.
- c) Welchen spezifischen Nutzen bringt die geplante Projektarbeit für die Klever GmbH? 9 P.
- d) Die Klever GmbH ist eine mittelständische Firma. Welche Erfolgsfaktoren sind Ihnen bekannt, die es bei der Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft der Klever GmbH zu berücksichtigen gilt? 10 P.

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-UFB-P11-031220
Datum	20.12.2003

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 Teilschrittes 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 numerisch erste (W2) 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

07.01.2004

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

Wichtig: Bei der Beantwortung der Fragen können Studierende auch zu Ergebnissen gelangen, die von der Musterlösung abweichen. Bei der Beantwortung ist dann insbesondere Wert auf die Begründetheit der Auswahl und die inhaltliche Stringenz der Argumentationskette zu legen.

Lösung Aufgabe 1

60 Punkte

a) Projektorganisation (vgl. SB 5, S.13 ff.)

14 Punkte

Der Klever GmbH stehen folgende **Grundformen der Projektorganisation** zur Verfügung:

je 2 P.,
max. 10 P.

- **Stabs-Projektorganisation/Einfluss-Projektorganisation**, bei der ein Projektleiter die koordinierende und überwachende Funktion wahrnimmt, jedoch keine Entscheidungs- oder Anweisungsbefugnisse hat. Die Projektmitarbeiter verbleiben in ihren ursprünglichen Linienfunktionen.
- **Reine Projektorganisation**, bei der zusätzlich zur Unternehmensstruktur eine Projektorganisation gebildet wird. Der Projektleiter erhält umfassende Befugnisse und hat die Projektverantwortung über alle Arbeitsschritte des Projektmanagements. Die Mitarbeiter werden dem Projektleiter direkt disziplinarisch unterstellt und aus ihren ursprünglichen Unternehmensteilen „herausgelöst“.
- **Matrix-Projektorganisation**, bei der die normale Linienorganisation überlagert wird durch eine zusätzliche Projektdimension, die zu Doppelunterstellungen an Weisungsschnittstellen führt. Das Resultat ist, dass der Projektleiter in einem Mehrliniensystem die fachliche Verantwortung trägt, die disziplinarische Verantwortung jedoch dem Funktionsleiter obliegt.
- **Time-Sharing-Projektorganisation**, bei der die Projektmitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum der Woche für das Projekt „abgestellt“ werden, während sie den restlichen Zeitraum voll in der Linienarbeit verbringen.
- **Weitere Möglichkeiten** der Projektorganisation sind **unter Kapazitätsgesichtspunkten** das **interne Projektmanagement** (nur eigene Mitarbeiter), das **externe Projektmanagement** (nur externe Mitarbeiter, z.B. Berater) und das **gemischte Projektmanagement** (interne u. externe Mitarbeiter).

Die Entscheidung für die zu wählende Grundform der Projektorganisation der Machbarkeitsstudie sollte durch folgende **Kriterien/Merkmale** mit beeinflusst werden:

je 1 P.,
max. 4 P.

- Bedeutsamkeit des Vorhabens innerhalb der Gesamtheit des betrieblichen Aufgabenspektrums,
- Schwierigkeitsgrad des Vorhabens (Unsicherheit des Projekterfolges, Neuigkeitsgrad der einzusetzenden Methoden und Techniken),
- Grad der Komplexität und Projektumfang (Anzahl der Einzelaufgaben, Abhängigkeiten der betroffenen Organisationseinheiten),
- Rahmenbedingungen der Projektdurchführung,
- Wirtschaftlichkeit der Durchführung,
- Nutzungsmöglichkeiten vorhandener Ressourcen,
- Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

b) Strategische Managementinstrumente (SB 3, S. 22 ff.)

14 Punkte

Grundsätzlich steht eine Anzahl von Instrumenten zur Verfügung:

**je 2,5 P.,
max.
12,5 P.**

- **Chancen-Risiken-Analyse:** Hier wird das externe Unternehmensumfeld daraufhin ergründet, welche Chancen sich der Klever GmbH eröffnen und welche Gefahren vorliegen bzw. zu erwarten sind. Die Analyse richtet sich hier auf das allgemeine Umfeld, die Gesamtheit der Abnehmer und die Gesamtheit der Anbieter.
- **Stärken-Schwächen-Analyse:** Hierbei handelt es sich um eine selbstkritische Bewertung des Unternehmens mit dem Ziel einer „nüchternen Selbsteinschätzung“ anhand seiner spezifischen Stärken und Schwächen, die einzeln benotet und mit der Konkurrenz (möglichst dem Marktführer) verglichen werden.
- **Portfolio-Analyse:** Hier wird das Unternehmen in strategische Geschäftsfelder eingeteilt und es wird der Frage nachgegangen, inwieweit es sich um zueinander ausgewogene strategische Geschäftsfelder bzw. um ein insgesamt ausgewogenes Produktprogramm handelt. Hierbei spielen Faktoren wie die zukünftige Ertragsentwicklung (Rendite, Cash-flow etc.) sowie Chancen und Risiken eine bedeutende Rolle. Es existieren unterschiedliche Portfoliokonzepte (hier insb. BCG u. McKinsey), die sämtlich auf dem gleichen Prinzip fußen: Die Einordnung in einen Raum, der aus zwei Dimensionen gebildet wird und in dem die Ist- und die Soll-Konzeption verdeutlicht werden können. Aus der Einordnung in ein spezifisches Feld werden Verhaltensvorgaben (sog. Normstrategien) abgeleitet.
- **Produkt-Lebenszyklus-Analyse:** Hier wird das Produkt innerhalb eines Modells einer Produkt-Lebenszyklus-Kurve „einsortiert“, die zumindest die vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Schrumpfung unterscheidet. Aus der Einordnung werden Empfehlungen für das weitere Verhalten am Markt abgeleitet.
- **GAP- bzw. Lückenanalyse:** Hier werden auf der Basis begründeter Annahmen über die Weiterentwicklung des bislang zu beobachtenden Trends unterschiedliche Entwicklungsverläufe herausgearbeitet und hierbei verschiedene Qualitäten von Lücken (Leistungslücke/strategische Lücke) als Abweichungen von der gewünschten Ziellinie identifiziert. Auf der Basis dieser Analyse können dann geeignete Maßnahmen entwickelt werden.
- Jedes der hier kurz skizzierten Analyseinstrumente weist Stärken und Schwächen auf. Es bietet sich daher immer eine kombinierte Anwendung mehrerer Instrumente an.

1,5 P.

c) Führungsstile (vgl. SB 1, S. 39 f.)

11 Punkte

Der **Führungsstil** verkörpert die Art und Weise des Umganges von Vorgesetzten mit einzelnen Mitarbeitern und Gruppen. Damit wird die Art der Willensdurchsetzung und das Führungsverhalten von Führungskräften sichtbar. Der praktizierte Führungsstil ist gleichzeitig Führungsmittel und bewegt sich zwischen den zwei Extrema des autoritären und umfassend kooperativen Auftretens. Grob differenziert wird zwischen klassischen und tradierenden Führungsstilen.

4 P.

Klassische Führungsstile sind:

- **Autoritärer** Führungsstil, der gekennzeichnet ist durch die Mittel der Autorität, des Druckes und Zwangs, Pflichtbewusstseins und Gehorsams der Nachgeordneten, klare Anweisungen für eingegrenzte Verantwortungsbereiche, streng reglementierte Arbeitsabläufe und detaillierte Leistungskontrollen.
- **Kooperativer** Führungsstil, der gekennzeichnet ist durch die Mittel der Mitarbeiterüberzeugung, des kooperativen Zusammenwirkens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der Partizipation am Führungsprozess durch Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Befugnissen nach sachlichen Gesichtspunkten.
- **Passiver** („laissez-faire“) Führungsstil, der gekennzeichnet ist durch den Verzicht auf das Durchsetzen eines Führungswillens und damit durch einen Mangel an Führung sowie durch improvisierte Ad-hoc-Entscheidungen und damit Gefahr zum organisatorischen Chaos und zu Leistungsverlusten.

je 1 P.

Tradierende Führungsstile – vornehmlich außerhalb von Unternehmen entstanden und von dort übernommen – sind:

- **Autokratischer** Führungsstil, gekennzeichnet durch Führung in unumschränkter Selbstherrschaft; keine Mitbeteiligung der Mitarbeiter.
- **Bürokratischer** Führungsstil, gekennzeichnet durch Versachlichung und Aufgliederung der Führung und Leitung auf viele spezialisierte Führungskräfte bei streng hierarchischer Gliederung; Erzielung straffer Organisation bei begrenzter Flexibilität.
- **Charismatischer** Führungsstil, auf Basis einer außergewöhnlich empfundenen Ausstrahlungskraft zustande gekommenen Führung.
- **Patriarchalischer** Führungsstil, der gekennzeichnet ist durch die Wahrnehmung einer „Vaterrolle“ im Unternehmen in Verbindung mit einer umfassenden sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter, die jedoch oftmals mit einer gewissen Entmündigung derselben verbunden ist.

je 1 P.

d) Organisationsgrundsätze/Einflussgrößen (vgl. SB 2, S. 11, 22)

11 Punkte

Allgemeine Organisationsgrundsätze sind aus theoretischen Überlegungen und praktischen Erfahrungen abgeleitet; ihre Beachtung ist bei Organisationsprozessen empfehlenswert:

- Grundsatz der **Wirtschaftlichkeit**: Auswahl der wirtschaftlichsten Lösung aus den zur Verfügung stehenden Alternativen.
- Grundsatz der **Zweckmäßigkeit**: Bei der Konzipierung und Umsetzung der organisatorischen Maßnahmen sollen Zweck und Mittel in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.
- Grundsatz der **Stabilität**: Stabilität und Elastizität der Organisation sollen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

je 2 P.,
max. 5 P.

Die **Einflussgrößen bzw. -faktoren** auf die **Leitungsspanne** und die **hierarchische Gliederung** der Klever GmbH können sein:

je 1 P.,
max. 6 P.

- Komplexität der Aufgaben,
- Mitarbeiterqualifikation,
- praktizierter Führungsstil,
- Umfang und Art des Sachmitteleinsatzes,
- Art und Umfang der Unternehmensaufgabe,
- territoriale Aufteilung des Unternehmens,
- praktizierte Organisationsstruktur,
- Vertretungsaufgaben nach außen,
- historische Entwicklung des Unternehmens.

e) **Outsourcing (SB 4, S. 11 f.)**

10 Punkte

Im vorliegenden Fall handelt es sich u.a. um ein Outsourcing-Problem. **Outsourcing** beschreibt die Möglichkeit zur Optimierung von Unternehmensfunktionen und -prozessen durch die Vergabe an bzw. die Beauftragung von externen Dienstleistern mit Leistungen, die zuvor durch unternehmensinterne Funktionseinheiten erbracht worden sind.

3 P.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollen mit diesem Konzept langfristige Kosteneinsparungen und die Nutzung von externem Know-how realisiert werden. Inwieweit einzelne Leistungen „outsourcing-fähig“ sind, ist immer auch eine Frage der Preisgünstigkeit in Verbindung mit der Zuverlässigkeit und Qualität der Kooperationspartner. Hierbei stehen **potenziellen kurzfristigen Kostenvorteilen** unter Umständen **mittel- bis längerfristige Risiken** gegenüber. **Zentraler Grundsatz ist jedoch, dass keine Kernkompetenzen der betroffenen Unternehmen ausgegliedert werden sollten.**

3,5 P.

		Eigenes Know-how in Bezug auf Leistungserstellung	
		niedrig	hoch
Einfluss auf Kernkompetenzen	groß	Verstärken	Erhalten/Ausbauen
	gering	Outsourcing	Selektives Outsourcing

Zu überlegen ist, ob durch das Outsourcing nicht das spezifische Unternehmen in seinen Kernkompetenzen beeinträchtigt wird. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob die Montage und Reparatur der Sanitäreinrichtungen vor Ort das zentrale Kerngeschäft bzw. die Wertschöpfung der Klever GmbH darstellt. Zwar ist die effiziente und effektive Bearbeitung der sog. Kundenschnittstelle ein wichtiger Bestandteil des Gesamterscheinungsbildes der Klever GmbH. Jedoch ist nicht zwangsläufig davon auszugehen, dass sich dieser Service mit der Vergabe an einen unternehmensexternen Dienstleister verschlechtern wird. Aus der Aufgabenstellung ist auch zu entnehmen, dass sich die Klever GmbH unter Umständen in der Zukunft auf die Bereitstellung von Sanitäreinrichtungen beschränken könnte. Es existieren sicherlich mehrere Sichtweisen zur Outsourcingfähigkeit der Montage und Reparatur. Hierbei kommt es immer auf die schlüssige Argumentationslinie (bspw. bezüglich verbundener Chancen und Risiken) an. Grundsätzlich kann jedoch eine Auslagerung dieser Funktionen in Betracht gezogen werden.

3,5 P.

Lösung Aufgabe W2

40 Punkte

Wichtig: Bei der Beantwortung der Fragen können Studierende auch zu Ergebnissen gelangen, die von der Musterlösung abweichen.

a) Persönlichkeit von Führungskräften (vgl. SB 1, S. 46 f.)

10 Punkte

Die **Kompetenz von Führungskräften** ist durch eine ganze Anzahl von Dimensionen beschreibbar:

je 1 P.,
max. 5 P.

- **Funktionale Kompetenz:** aufgabenbezogenes Wissen und Können, fachübergreifende Kenntnisse, Arbeitsstil etc.
- **Soziale Kompetenz:** Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit.
- **Führungskompetenz:** Wahrnehmung von Führungsverantwortung, Führungsverhalten, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, (natürliche) Führungsautorität.
- **Strategische Kompetenz:** Fähigkeit zur Vision sowie zu ganzheitlichem Denken und Handeln.
- **Unternehmenskulturelle Kompetenz:** Fähigkeit, zentrale ethische und moralische Wertvorstellungen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern zu vermitteln und zu praktizieren.

Die **Persönlichkeit von Führungskräften** kann ebenfalls anhand von Dimensionen beschrieben werden (jeweils mit ausgesuchten Beispielen):

je 1 P.,
max. 5 P.

- **Allgemeine Qualitäten:** Verantwortungsbewusstsein, Prinzipienfestigkeit, sicheres Auftreten...
- **Fachliche Qualitäten:** fundierte fachliche Kenntnisse und Grundlagenwissen aus angrenzenden Bereichen, komplexes und perspektivisches Denken...
- **Charakterliche Qualitäten:** Zuverlässigkeit, Arbeitsbereitschaft und -disziplin, Durchsetzungsvermögen, Kontakt- und Teamfähigkeit ...
- **Organisationstalent:** Fähigkeit zu Initiative und Rationalisierung, Fähigkeit zu Selbstorganisation, Fähigkeit zu Mitarbeiterauswahl und -einsatz...
- **Pädagogische Fähigkeiten und Verhaltensweisen:** Überzeugungskraft, Fähigkeit Menschen zu gewinnen, Fähigkeit zur Selbstkritik...

Die Grenzen innerhalb der Dimensionen der jeweiligen Beschreibungsansätze sowie zwischen der Kompetenz und der Persönlichkeit sind – wie ersichtlich wird – fließend.

b) Weibliche Mitarbeiter (vgl. SB 4, S. 27 f.)

9 Punkte

Bezüglich der Führung von weiblichen Mitarbeitern können K. zur Reduktion der Personalfuktuation folgende Ansatzpunkte genannt werden:

**je 1,5 P.,
max. 9 P.**

- Akzeptanz beruflicher Karrieren von Frauen,
- Chancengleichheit bei der Vergabe von Arbeitsplätzen und Fördermaßnahmen,
- gleiches Entgelt für gleiche Leistung,
- Akzeptanz der Familienplanung,
- flexible Arbeitszeitmodelle,
- Angebot von Rückkehrhilfen,
- Berücksichtigung der familiären Situation über Mitarbeitergespräche etc.,
- keine überzogenen Leistungsforderungen und Anerkennung von Leistungsergebnissen.

c) Führungsmittel (vgl. SB 1, S. 45)

11 Punkte

Führungsmittel dienen dazu, eine Diskrepanz (Zieldivergenz, -konkurrenz, -konflikt) zwischen den Zielen des Unternehmens (Klevert GmbH) und den Zielen der Mitarbeiter zu überbrücken. Diese Überbrückung ist eine wesentliche Aufgabe der Personalführung. Unterschieden werden kann zwischen direkten und indirekten Führungsmitteln.

3 P.

Direkte Führungsmittel sind:

- Aufträge, Anweisungen, Richtlinien,
- Mitarbeiterbesprechungen,
- Information und Kommunikation,
- Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle,
- Delegation von Aufgaben, Verantwortung, Zuständigkeiten,
- Anerkennung, Lob, Tadel, Kritik.

**je 1 P.,
max. 5 P.**

Indirekte Führungsmittel sind:

- Stellenbeschreibungen,
- Arbeits- und Leistungsbewertung,
- Mitarbeiterbeurteilung.

**je 1 P.,
max. 3 P.**

d) **Erfolgsfaktoren (vgl. SB 3, S. 33 f.)**

10 Punkte

Die Klever GmbH befindet sich in einem dynamischen Umfeld, welches mit sich bringt, dass sich die Firma (und ihr Inhaber) mit ständig verändernden Rahmenbedingungen auseinandersetzen muss. Die Erfolgsmuster der Vergangenheit sind hierbei kein automatischer Garant für die Zukunftssicherung. Für Herrn K. ergibt sich hieraus die Frage, welche Faktoren für zukünftige Erfolge ausschlaggebend erscheinen. Es können hierzu vier Gruppen von Erfolgsfaktoren der Zukunftsgestaltung identifiziert werden:

**je Nennung
1 P., je inhaltlicher Ausfüllung weitere
1,5 P.,
max. 10 P.**

- **Management(orientierte) Erfolgsfaktoren:** Führungsstile und -profile, Steuerungsinstrumente, Organisation und Personalstruktur.
- **Marktorientierte Erfolgsfaktoren:** Geschäftsfeldstrategie, Strategien der Geschäftseinheiten, Wettbewerbsstrategie, Leistungsspektrum und Kundenorientierung.
- **Wertschöpfungsorientierte Erfolgsfaktoren:** Wertschöpfungsbreite und -tiefe, Auftragsbeschaffung und -abwicklung, Leistungserstellung, Vertrieb und Distribution.
- **Finanzwirtschaftliche Erfolgsfaktoren:** Finanzierungsstruktur, Kostenstruktur, Kapitalstruktur, Vermögensstruktur.

Lösung Aufgabe W3**40 Punkte**

Wichtig: Bei der Beantwortung der Fragen können Studierende auch zu Ergebnissen gelangen, die von der Musterlösung abweichen.

a) Jüngere Beschäftigte (SB 4, S. 24 f.)**10,5 Punkte**

Dem K. können folgende Ansatzpunkte für die Führung der Gruppe der jüngeren Mitarbeiter genannt werden:

je 1,5 P.,
max. 10,5 P.

- Führung durch Persönlichkeit.
- Gemeinsame Überlegung und Entwicklung fördert Motivation, Produktivität und Partnerschaft.
- Geben und Nehmen, Gewähren lassen und zugleich klare Grenzen setzen.
- Begrenzte Überforderung ist besser als chronische Unterforderung.
- Möglichkeiten zur teamorientierten Arbeit schaffen.
- Teams möglichst altersmäßig durchmischen.
- Vermittlung des Gefühls der Verantwortlichkeit für eigenes Handeln.
- Entwicklungs- und Karriereoptionen aufzeigen.
- Akzeptanz des Engagements in betrieblichen Jugendvertretungen,
- Weniger Vorwürfe machen, lieber an das Ehrgefühl appellieren. Lob ist besser als Tadel.
- Begrenzte Übertragung von Freiräumen zum Disponieren und Entscheiden.
- Toleranzfähigkeit (gegenüber Fremdem und Andersartigem) vermitteln.
- Vandalismus und Mobbing entgegenwirken.
- Glaubwürdige Vermittlung gültiger Werte.

b) Global/Single-Sourcing (vgl. SB 2, S. 45 f.)**10,5 Punkte**

Bei beiden Konzepten – dem Single- wie dem Global Sourcing – handelt es sich um das Bestreben, den Bereich des Einkaufes bzw. der Materialwirtschaft zu rationalisieren, wobei u.a. die zunehmende Globalisierung wirtschaftlicher Prozesse und Strukturen genutzt wird. Die Notwendigkeit zur Suche nach neuen Wegen bei der Beschaffung ist u.a. auch im Mittelstand mit dem Zwang zur Kostensenkung und zur hohen Qualität des Leistungsangebotes zu begründen. Für die Klever GmbH kann es sich bspw. lohnen, Halbfertigprodukte oder Fertigprodukte aus dem Ausland zu beschaffen, wenn hierdurch Kosten gesenkt und Liefertermine eingehalten werden und die Qualität gesteigert werden kann sowie die Produkte gut in das bestehende Programm integrierbar sind.

4 P.

Global Sourcing bezeichnet ein betriebliches Einkaufsverhalten, das die weltweit verfügbaren Möglichkeiten auf den Beschaffungsmärkten gewinnbringend für das Unternehmen nutzt.

3 P.

Single Sourcing hingegen zielt darauf ab, die Beschaffungsaktivitäten auf einen oder wenige besonders leistungsfähige Partner auszurichten (wie bspw. derzeit durch die Klever GmbH praktiziert) und diese(n) in die Produktentwicklung und betriebliche Wertschöpfung mit einzubeziehen.

3,5 P.

c) Nutzen der Projektarbeit (SB 5, S.47)

9 Punkte

Eine exakte Nutzenquantifizierung des Projektmanagements ist in der Regel nicht möglich. Grund dafür ist, dass neben dem monetär bewertbaren Nutzen ein beachtlicher nicht quantifizierbarer Nutzen anfällt und wegen der Einmaligkeit eines Projektes der Nutzen schwer messbar bzw. nicht vergleichbar ist .

2 P.

Gegenüber einer traditionellen/konventionellen Themenbearbeitung ergibt sich ein Mehrnutzen für die Klever GmbH vor allem durch folgende Effekte:

**je 1 P.,
max. 7 P.**

- Reduzierung des Entwicklungsrisikos durch detailliertere Planung,
- frühzeitiges Erkennen zu erwartender bzw. auftretender negativer Abweichungen zum Soll im Bearbeitungsablauf und kurzfristige Reaktion darauf,
- Erhöhung von Arbeitsmotivation und -moral, Entwicklung von Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft über Strukturgrenzen hinweg,
- Unternehmensinteressen treten auch bei Mitarbeitern gegenüber Bereichsinteressen stärker in den Vordergrund,
- Personalüberhänge und Redundanzen in der Aufgabenverteilung werden deutlich und können abgebaut werden,
- Verringerung der Gefahr von Konventionalstrafen,
- Straffung des betrieblichen Managements durch Ausstrahlung von Bewertungs- und Entscheidungsverfahren des Projektmanagements auf andere Unternehmensbereiche,
- Entwicklung persönlichen Kontaktes und enger Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Auftraggeber zur Verbesserung der Verhandlungsbasis in kritischen Projektsituationen.

d) Erfolgsfaktoren (vgl. SB 3, S. 33 f.)

10 Punkte

Die Klever GmbH befindet sich in einem dynamischen Umfeld, welches mit sich bringt, dass sich die Firma (und ihr Inhaber) mit ständig verändernden Rahmenbedingungen auseinandersetzen muss. Die Erfolgsmuster der Vergangenheit sind hierbei kein automatischer Garant für die Zukunftssicherung. Für Herrn K. ergibt sich hieraus die Frage, welche Faktoren für zukünftige Erfolge ausschlaggebend erscheinen. Es können hierzu vier Gruppen von Erfolgsfaktoren der Zukunftsgestaltung identifiziert werden:

**je Nennung
1 P., je inhaltlicher
Ausfüllung
weitere 1,5 P.,
max. 10 P.**

- **Management(orientierte) Erfolgsfaktoren:** Führungsstile und -profile, Steuerungsinstrumente, Organisation und Personalstruktur.
- **Marktorientierte Erfolgsfaktoren:** Geschäftsfeldstrategie, Strategien der Geschäftseinheiten, Wettbewerbsstrategie, Leistungsspektrum und Kundenorientierung.
- **Wertschöpfungsorientierte Erfolgsfaktoren:** Wertschöpfungsbreite und -tiefe, Auftragsbeschaffung und -abwicklung, Leistungserstellung, Vertrieb und Distribution.
- **Finanzwirtschaftliche Erfolgsfaktoren:** Finanzierungsstruktur, Kostenstruktur, Kapitalstruktur, Vermögensstruktur.