

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-UFB-P11-030628
Datum	28.06.2003

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 erste in die Bewertung!

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

Fallbeispiel: Die Management-Update GmbH

Im gleichen Maße, wie der wirtschaftliche Wandel dynamischer wird, erscheint eine zunehmend größer werdende Anzahl Publikationen aus dem Bereich Management, die dem Leser Lösungen für betriebliche Probleme anbieten. Der Markt für Managementliteratur ist in den vergangenen 20 Jahren geradezu explodiert: Ständig erscheinen neue Bücher, in denen (zumeist) Wissenschaftler und Berater mehr oder minder erfolgversprechende Konzepte zur Bewältigung betrieblicher Herausforderungen offerieren. Zunehmend setzt sich jedoch in der Praxis die Auffassung durch, dass Fach- und Führungskräfte, auch wenn sie sich nur ansatzweise mit den wichtigsten Publikationen auseinandersetzen wollen, einen zu hohen Anteil ihres verfügbaren Zeitbudgets hierfür opfern müssen. Aufwand und Ertrag stehen aus der Sicht vieler Manager nicht im Gleichgewicht. Die Folge ist, dass weite Teile der Managementliteratur aufgrund zeitlicher Engpässe keine oder nur wenig Beachtung finden. Angebot und Nachfrage finden so nicht zueinander.

Der Diplom-Kaufmann (FH) Bert Buch (abgekürzt: BB) hat dieses Problem bereits während seines Studiums beobachtet und im Anschluss an sein Diplom 1994 eine Firma gegründet, die den Namen Management-Update GmbH (abgekürzt: MU) trägt. Ziel und Aufgabe der MU ist es, regelmäßig jeden Monat ein ca. 20 Seiten umfassendes „Management-Update“ an Abonnenten zu versenden, in dem in Artikeln die Inhalte aktueller Managementbücher in komprimierter und gut verständlicher Form aufbereitet sind. Die inhaltliche Aufbereitung geschieht so, dass keine Verletzung von Urheberrechten entsteht.

Bereits 1995 zeigte sich, dass BB mit seinem Angebot eine lukrative Marktlücke erschlossen hatte. Heutzutage umfasst sein Abonnentenstamm rd. 3.930 Fach- und Führungskräfte aus dem gesamten deutschsprachigen Raum, die monatlich einen festen Betrag bezahlen. Während er in den ersten drei Jahren des Bestehens der Firma BB noch sämtliche Artikel selbst verfasste, arbeitet er mittlerweile vornehmlich mit Honorarkräften, die zumeist hauptberuflich in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre an Hochschulen beschäftigt sind. Im Bereich der Abonnentenbetreuung, der Layoutgestaltung, der Vervielfältigung und des Versandes der MU arbeiten insgesamt 11 weibliche Mitarbeiter auf sog. Halbtagsstellen.

In der jüngeren Zeit beschäftigen BB einige Fragen:

- Die zunehmende Popularität und Verbreitung des Internets wirft für ihn die Frage auf, ob er seine Management-Updates auch per Email versenden oder im Internet zum Download anbieten soll. Um die Möglichkeiten und Risiken genau abschätzen zu können, plant BB die Durchführung eines Projektes.
- In einer benachbarten Großstadt ist ein Unternehmen gegründet worden, das in das gleiche Marktsegment einsteigen möchte, in dem die MU bislang führend ist. Dieses Konkurrenzunternehmen hat sechs der 11 Angestellten der MU Beschäftigungsangebote unterbreitet.
- Die bislang firmenintern organisierte Vervielfältigung der Management-Updates ist durch das hohe Druckaufkommen, dem die Geräte und das Personal zum Teil nicht mehr gewachsen erscheinen, zunehmend störanfällig. Alleine die Beseitigung technischer Probleme verzögert die Auslieferung der Management-Updates jeweils um ca. eine Woche.
- Ein ehemaliger Kommilitone, der als Managementberater und -trainer tätig ist, hat vorgeschlagen, unter dem Firmendach der MU gemeinsam eine Weiterbildungsakademie zu betreiben.
- BB trifft fast alle Entscheidungen innerhalb der Firma selbst. Zunehmend fühlt er sich überlastet. Auch ist er sich nicht sicher, ob sein weitgehend kooperativer Führungsstil richtig angenommen wird.
- Innerhalb des vergangenen Geschäftsjahres haben sich in vier veröffentlichten Management-Updates zum Teil erhebliche fachliche Fehler „eingeschlichen“. Dies führte zur Verärgerung eines Teils der Kundschaft. BB sucht nach Möglichkeiten, die Fehlerquote zu reduzieren.

BB benötigt bezüglich dieser und weiterer Probleme Ihren fachlichen Rat. Die Fragen finden Sie auf der nachfolgenden Seite aufgeführt.

Aufgabe 1

60 Punkte

- a) Der befreundete Berater erklärt BB, dass das Gefühl der Überlastung vornehmlich mit Problemen bei der Planung im persönlichen Arbeitsbereich zusammenhängt. Was gilt es hier zu beachten? **9 Punkte**
- b) Welche Möglichkeiten stehen BB zur Verfügung, das Projekt (Internetpublizierung und Email-Versand) in seiner Firma organisatorisch umzusetzen? Welcher Nutzen ist für die MU mit der Projektarbeit potenziell verbunden? Was ist bezüglich der Nutzenquantifizierung als schwierig anzusehen? **15 Punkte**
- c) Um sein Personal stärker an die MU zu binden, plant BB die Einführung eines flexiblen Vergütungssystems. Welche Ansätze bzw. Tendenzen sind Ihnen bezüglich der Gestaltung flexibler Vergütungssysteme bekannt? **7,5 Punkte**
- d) Im aktuellen Management-Update wird das Buch „Portfolio-Management“ besprochen. BB überlegt, ob er die Portfoliomethode bezüglich der Entscheidung über das Internetangebot und die Weiterbildungsakademie nutzen kann. Was verstehen Sie unter der Portfoliomethode und würden Sie diese als alleinige Entscheidungsgrundlage benutzen? **15,5 Punkte**
- e) BB ist sich nach Gesprächen mit Experten darüber im Klaren, dass ein Einstieg in die neuen Geschäftsfelder Internet und Weiterbildung nur mit einer neuen Organisationsform gelingen kann. Die Experten raten ihm, vor der organisatorischen Umgestaltung zuerst eine Aufgabenanalyse durchzuführen. Was ist hierunter zu verstehen und welche Gliederungsmöglichkeiten existieren? **13 Punkte**

Wahlmöglichkeit:

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

Aufgabe W2

40 Punkte

- a) Klären Sie bitte, was ein Führungsstil ist. Was ist unter dem angeführten und weiteren, Ihnen bekannten Führungsstilen zu verstehen? **15 Punkte**
- b) Was verstehen Sie unter Outsourcing? Würden Sie das Outsourcing auf die Vervielfältigung der Management-Updates anwenden? Begründen Sie Ihre Entscheidung! **10 Punkte**
- c) Der Studienkommilitone fordert BB auf, sich stärker an dem Aufbau von strategischen Erfolgspotenzialen (SEP) auszurichten. Was sind SEP und in welchen Bereichen liegen die Schwerpunkte der Entwicklung von SEP? **15 Punkte**

Aufgabe W3

40 Punkte

- a) BB möchte die Qualität der Management-Updates über verstärkte Kontrollen des Betriebsgeschehens verbessern. Welche Formen der Kontrolle stehen ihm hierbei zur Verfügung? **12 Punkte**
- b) Ein befreundeter Hochschullehrer empfiehlt BB bezüglich der Verbesserung des Leistungsprozesses über die Einführung von Kaizen nachzudenken. Was ist hierunter zu verstehen? Wie läuft ein Kaizenprozess ab? **14 Punkte**
- c) Nachdem sich BB zur Durchführung des Projektes (Internet-Publizierung und Email-Versand) entschlossen hat, möchte er eine Beratungsfirma mit dem Projekt beauftragen. Da die Beratung kostenintensiv ist, möchte er den Erfolg sicherstellen bzw. überwachen. Welche Parameter müssen bezüglich der Projektdefinition, -durchführung und -kontrolle hierzu bestimmt werden? **14 Punkte**

Lösung Aufgabe 1

60 Punkte

a) Planung im persönlichen Arbeitsbereich SB 1, S. 30 f.

9 Punkte

Der persönliche Arbeitsplan des BB leitet sich inhaltlich aus den Zielen und der Planung des Unternehmens ab und dient dazu

- die eigene Produktivität zu erhöhen,
- sich von unnötigen Tätigkeiten zu entlasten,
- den Anteil eigenbestimmter gegenüber dem Anteil fremdbestimmter Zeit zu erhöhen sowie
- Prioritäten zu setzen.

je 1 P.,
max. 3 P.

- So können bspw. **Aufgabenklassen** entlang der beiden Dimensionen Dringlichkeit und Wichtigkeit gebildet werden:

insg. 5 P.

B-Aufgaben (wichtig, nicht dringend) <ul style="list-style-type: none">• Warten• Eventuell delegieren	A-Aufgaben (wichtig, dringend) <ul style="list-style-type: none">• Sofort erledigen• i.d.R. selbst erledigen
Papierkorb-Aufgaben (nicht wichtig, nicht dringend) <ul style="list-style-type: none">• Nicht bearbeiten	C-Aufgaben (dringend, unwichtig) <ul style="list-style-type: none">• Notfalls selbst erledigen• Falls möglich, rechtzeitig delegieren

Ebenso bietet sich der konsequente Einsatz entsprechender Planungsmittel wie bspw. des Terminplaners (Jahres-, Monats-, Wochen-, Tagesplanung), möglicher EDV-Programme (z.B. MS-Project) etc. an, die insb. die Strukturierung der anfallenden Tätigkeiten mit Hilfestellungen unterstützen.

1 P.

b) Projektorganisation / Nutzen der Projektarbeit SB 5, S. 13 ff., 47

15 Punkte

Es existieren folgende **Grundformen der Projektorganisation**:

je 2 P.,
max. 10 P.

- **Stabs-Projektorganisation/Einfluss-Projektorganisation**, bei der der Projektleiter die koordinierende und überwachende Funktion wahrnimmt, jedoch keine Entscheidungs- oder Anweisungsbefugnisse hat. Die Projektmitarbeiter verbleiben in ihren ursprünglichen Linienfunktionen; die Funktionsbereiche sind für die Projektdurchführung verantwortlich.
- **Reine Projektorganisation (Task force)**, 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 im Allgemeinen 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 Projekt-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 Linienabteilung 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).

Nutzen der Projektarbeit / des Projektmanagements:

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

- **Reduzierung des Entwicklungsrisikos** durch detailliertere Planung, je 0,5 P.,
max. 3 P.
 - **frühzeitiges Erkennen zu erwartender bzw. auftretender negativer Abweichungen** zum Soll im Bearbeitungsablauf und kurzfristige Reaktion darauf,
 - **Verringerung der Gefahr von Konventionalstrafen,**
 - **Erhöhung von Arbeitsmotivation** und -moral, Entwicklung von **Teamfähigkeit** und **Kooperationsbereitschaft** über Strukturgrenzen innerhalb der Organisation hinweg,
 - **Unternehmensinteressen** treten auch bei Mitarbeitern gegenüber Bereichsinteressen stärker **in den Vordergrund,**
 - **Personalüberhänge** und **Redundanzen in der Aufgabenverteilung** werden **deutlich** und können **abgebaut** werden,
 - **Straffung des betrieblichen Managements** durch Ausstrahlung von Bewertungs- und Entscheidungsverfahren des PM auf andere Unternehmensbereiche,
 - **Entwicklung persönlichen Kontaktes und enger Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Auftraggeber** ermöglicht bessere Verhandlungsbasis in kritischen Projektsituationen.
- 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 nicht oder nur schwer messbar ist. 2 P.

c) Flexible Vergütungssysteme SB 4, S.37 f.

**7,5
Punkte**

- Eine geeignete Gestaltung des Vergütungssystems der MU kann unter Umständen zu einer höheren Effizienz und Effektivität der Arbeit in Verbindung mit einem größeren Leistungsansporn und gegebenenfalls einer stärkeren Bindung an das Unternehmen führen. Als Tendenzen bzw. Ansätze in diesem Feld sind anzuführen:je 1,5 P.,
max. 7,5 P.
 - Traditionelle Arbeitsbewertungsverfahren, die auf einzelne Arbeitsplätze hin ausgerichtet sind, verlieren angesichts teamorientierter Organisationsformen und technologischem Wandel an Aussagekraft.
 - Auf maximale Ausbringung je Arbeitsplatz hin ausgerichtete Arbeitsbewertungsverfahren werden zunehmend abgelöst von Bewertungssystemen, die auf die Erfüllung von Kundenbedürfnissen durch Teams oder die gesamte Organisation hin ausgerichtet sind.
 - Besonders in innovationsorientierten Unternehmen finden qualifikationsorientierte Entgeltformen ebenfalls Berücksichtigung.
 - Im Bereich der Führungskräfteentgelte ist eine stärkere Ausrichtung auf Erfolgskomponenten zu beobachten. Die Höhe des zu zahlenden Entgelts wird hierbei zunehmend an die Erfüllung individueller und/oder bereichsbezogener und/oder gesamtorganisationsbezogener Ziele (Leistung/Erfolg) gekoppelt.
 - Es ist eine Tendenz zur Zahlung von Leistungsprämien in Form von Eigenkapital (bspw. Aktien, Gesellschaftsanteilen) zu beobachten, wobei sich der Entgeltempfänger zum Eigenkapitaleigner/-geber wandelt.

d) **Portfolio-Technik** SB 3, S. 24 ff.

**15,5
Punkte**

- Die Portfolio-Technik bzw. -Analyse ist ursprünglich eine finanzwirtschaftliche Planungsmethode. Durch ihre Anwendung soll eine optimale Verzinsung des an Aktienbörsen investierten Kapitals erreicht werden. Anfang der 70er Jahre wurde diese Methode auf managementorientierte Problemstellungen, die eine ganzheitliche Betrachtung erforderten, übertragen. Mittlerweile zählt sie zu einer stark verbreiteten Vorgehensweise des strategischen Managements. Ein typischer Anwendungsfall ist das Bestimmen eines nach zukünftigen Chancen und Risiken ausgewogenen Produkt-Markt-Programms. 1,5 P.
- Eine Portfolio-Analyse lässt erkennen, ob die einzelnen strategischen Geschäftsfelder in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Im Produkt-Portfolio werden die Produkte oder strategischen Geschäftsfelder nach Chancen und Risiken der zu erwartenden Ertragsentwicklungen klassifiziert. Das Portfolio-Management sieht vor, dass das Portfolio eines Unternehmens – d.h. die verschiedenen Produkt- und Geschäftsfelder – bezüglich der Risiken und Chancen, der Cash- Zu- bzw. -Abflüsse sowie der Renditestruktur ausgeglichen sein sollte. 2 P.
- Portfolios werden durch die Kombination der **Stärken des Unternehmens (Abszisse)** und der **Erfolgchancen der Absatzmärkte (Ordinate)** gebildet. Üblich sind Portfolios mit vier bzw. neun Feldern. Das **Marktwachstums-Marktanteil-Portfolio** der Boston Consulting Group gehört mit 4 Feldern zu den bekanntesten Portfolio-Ansätzen. 2 P.

(Hinweis: Zu bepunkteten wären auch Ausführungen zur 9-Felder-Matrix!)

- Auf der **Abszisse** wird als Stärke des Unternehmens der **eigene relative Marktanteil** (mit den Ausprägungen niedrig und hoch) abgebildet. 1 P.
- Auf der **Ordinate** wird das **Marktvolumen (besser: Marktwachstum)** abgebildet, das die sich aus den Marktveränderungen ergebenden **Chancen und Risiken** (Ausprägungen: niedrig und hoch) erfasst. 1 P.
- Man erhält eine sog. **Vier-Felder-Matrix**, deren Felder folgende Bezeichnungen tragen
 - **Problem-Produkte** („poor dogs“; niedriges Marktwachstum bei geringem eigenem Marktanteil),
 - **Nachwuchs-Produkte** („questionmarks“; hohes Marktwachstum bei geringem eigenem Marktanteil),
 - **Cash-Produkte** („cash-cows“; niedriges Marktwachstum bei hohem eigenem Marktanteil),
 - **Star-Produkte** („stars“; mit hohem Marktwachstum bei hohem eigenem Marktanteil).Je 1 P.
- Innerhalb der Matrix werden die Produkte / Geschäftsfelder als Kreise, deren Fläche dem Umsatzvolumen entspricht, positioniert. Abhängig davon, in welchem Feld das jeweilige Geschäftsfeld positioniert wird, sind hiermit unterschiedliche **Handlungsempfehlungen (Normstrategien, Entscheidungsregeln)** bezüglich des weiteren Vorgehens verbunden. 1 P.
- Die Portfoliomethode liefert – auch wenn in der Aufgabenstellung nur wenige relevante Informationen verfügbar sind – sicherlich interessante Hinweise für die Gestaltung der künftigen Strategie der MU. Jedoch ist sie **nicht dazu geeignet, als alleinige Entscheidungsgrundlage zu dienen**. Vielmehr muss sie durch die Anwendung weiterer Managementinstrumente wie bspw. die Stärken-Schwächen-Analyse, die Chancen-Risiken-Analyse oder die Lückenanalyse ergänzt werden. 3 P.

e) **Aufgabenanalyse** SB 2, S. 16 f.

13 Punkte

- Durch die **Aufgabenanalyse** werden die Arbeitsinhalte der betrieblichen Aufgaben der MU bestimmt. Diese Arbeitsinhalte lassen sich nach Arbeitsobjekten, -prozessen und -ergebnissen gliedern, wobei neben weiteren quantitative, qualitative, zeitliche und räumliche Kriterien Beachtung finden. Die Aufgabenanalyse ist die Grundlage aller weiteren organisatorischen Tätigkeiten und führt im Resultat zu Aufgabengliederungsplänen. 2,5 P.
- Die Aufgabenanalyse wird 2,5 P.

 - **sachbezogen** nach **Verrichtungen** sowie **Objekten** und
 - **formalbezogen** nach **Rang** und **Phase**

durchgeführt, wobei die Möglichkeiten der Aufgabengliederung unabhängig voneinander und gleichwertig nebeneinander stehen und eine weitgehende Untergliederung der Gesamtaufgabe der MU in Teilaufgaben ermöglichen. Die Aufgliederung wird so lange durchgeführt, bis sich sog. Elementaraufgaben ergeben, die den einzelnen Stellen bzw. Aufgabenträgern zugeordnet werden können.
- Die **Verrichtungsanalyse** richtet sich auf Tätigkeiten bzw. Funktionen, die bei einem bestehenden Unternehmen bereits bekannt sind und/oder bei Überlegungen bezüglich der Aufnahme neuer Aufgaben vorher ermittelt werden müssen. 2 P.
- Die **Objektanalyse** bezieht sich auf die verschiedenen Objekte einer Organisation in Form von Produkten, Produktgruppen, Märkten, Regionen, Kundengruppen etc. 2 P.
- Die **Ranganalyse** bezieht sich auf Tätigkeiten, baut auf der Verrichtungsanalyse auf und unterteilt die Tätigkeiten nach Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben. 2 P.
- Die **Phasenanalyse** bezieht sich ebenfalls auf die Tätigkeiten, baut somit ebenfalls auf der Verrichtungsanalyse auf und differenziert entsprechend der Frage, ob es sich um eine planende, realisierende oder kontrollierende (*im Studienbrief nur: planende und kontrollierende*) Tätigkeit handelt. 2 P.

Lösung Aufgabe W2

40 Punkte

a) Führungsstile SB 1, S. 39 f.

15 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 tradierten Führungsstilen.

4,5 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 eingeeengte 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 die Gefahr zum organisatorischen Chaos und zu Leistungsverlusten.

je 1,5 P.

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

je 1,5 P.

- **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 als 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.

b) Outsourcing SB 4, S. 11 f.

10 Punkte

- **Outsourcing** beschreibt die Möglichkeit zur Optimierung von Unternehmensfunktionen und -prozessen durch die Vergabe an bzw. die Beauftragung von externen Dienstleistungsunternehmen mit Leistungen, die zuvor durch unternehmensinterne Funktionseinheiten erbracht worden sind.

3,5 P.

- Mit diesem Konzept sollen langfristige Kosteneinsparungen und die Nutzung von externem Know-how realisiert werden. Im Bereich von Produktions- und Dienstleistungen werden eine ganze Anzahl an Funktionen als „outsourcing-fähig“ angesehen. Inwieweit die Dienstleistungen einer Vervielfältigung „outgesourct“ werden können, ist immer eine Frage der Preisgünstigkeit in Verbindung mit der Zuverlässigkeit und Qualität des Kooperationspartners (z.B. eines Druckunternehmens). Hierbei stehen **potenziellen kurzfristigen Kostenvorteilen** unter Umständen **mittel- bis längerfristige Risiken** gegenüber. Als nicht „outsourcingfähig“ gelten in diesem Zusammenhang insbesondere Funktionen, durch deren Ausgliederung das spezifische Unternehmen in seinen Kernkompetenzen beeinträchtigt wird. 3,5 P.

- **Die Vervielfältigung von bedruckten Papier (u.U. in Verbindung mit der Bindung etc.) gehört nicht zu den Kernkompetenzen der MU**, zumal diese Leistung prinzipiell keine spezifische Kompetenz voraussetzt. Prinzipiell handelt es sich um eine weitgehend standardisierte Tätigkeit, die von jedem hinreichend ausgestatteten Druckunternehmen (oder aber Kopierzentralen etc.) übernommen werden kann. Die Kernkompetenzen der MU liegen vermutlich in der Auswahl der zu besprechenden Bücher, der Suche und Verpflichtung von Autoren, der grafischen und sprachlichen Aufbereitung der Texte, der Kundenansprache und -verwaltung etc. Diese sind hierdurch nicht wesentlich beeinträchtigt. Vielmehr besteht so die Möglichkeit für die MU, dass sich die Firma hier – bei entsprechenden vertraglichen Qualitäts- und Quantitätsvorgaben – von Kosten entlasten kann und die bislang regelmäßig auftretenden Störungen und deren Beseitigung in die Verantwortung des potenziellen Partners verlagert. Vielmehr ist eine Qualitätsverbesserung zu erwarten. 3 P.

c) **Strategische Erfolgspotenziale** SB 3, S. 40 f. 15 Punkte

 - **Strategische Erfolgspotenziale (SEP)** basieren auf einer **absatz- bzw. kundenorientierten Denkweise** und zielen darauf ab, gegenüber den Wettbewerbern einen **Vorsprung in Form besonderer Fähigkeiten** (eben der Erfolgspotenziale) zu erreichen. SEP **ermöglichen es Unternehmen, sich langfristig von den Mitbewerbern abzusetzen**. In diesem Zusammenhang wird auch von **längerfristiger Profilbildung/Profilierung** gesprochen. Beim Aufbau von SEP sind **Grundsätze** der Differenzierung, der Effizienz (und Effektivität) und des richtigen zeitlichen Ablaufs durch die MU zu beachten. Zum Aufbau von SEP müssen **sämtliche Unternehmensbereiche** beitragen. 5 P.

 - **Schwerpunkte** einer Entwicklung von SEP durch die MU könnten in folgenden Bereichen liegen: Je Schwerpunkt 1,5 P., je Erläuterung 0,5 P., max. 10 P.
 - **Innovation** durch
 - schnelle Überführung neuer Ideen und Erkenntnisse in die betriebliche Praxis und marktfähige Produkte,
 - Know-how-Vorsprung bei Produkten und Technologien,
 - Förderung innovativer Mitarbeiter,
 - Bereitschaft zu Entwicklungsrisiko,
 - regelmäßige Erneuerungsprozesse bei Produkten und Verfahren,
 - Nischenorientierung und enger Kundenkontakt.
 - **Leistungsqualität** durch
 - Angebot kostengünstiger Leistungen / Problemlösungen,
 - hohe Leistungsqualität,
 - Anwendung von Qualitätsmanagement (insb. TQM).

- **Serviceorientierung** durch
 - ausgeprägte Kundenähe, hochwertige Kundenberatung,
 - kurzfristige Reaktion auf Beschwerden/Reklamationen.
- **Distribution** durch
 - Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen,
 - ausgebautes Vertriebssystem,
 - kurzfristige Bereitstellung der Leistungen.

Lösung Aufgabe W3

40 Punkte

a) Kontrolle SB 1, S. 32 f.

12 Punkte

- Kontrollen werden **mit unterschiedlicher Zielrichtung** vorgenommen, setzen jedoch immer **Vorgabewerte** voraus, die von der Planung vorgegeben werden müssen, da nur so Abweichungen im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs möglich sind.

1,5 P.

Unterschieden werden können:

- **Ergebniskontrollen**, die sich ausschließlich auf das Ergebnis der Arbeit beziehen und hier bspw. auf die Qualität oder die kosten- und terminbezogenen Aspekte der Arbeit gerichtet sind. Diese Kontrolle können als Zwischen- bzw. Planfortschrittskontrollen, Endergebniskontrollen oder als Prämissenkontrollen (bezüglich der getroffenen Annahmen) durchgeführt werden.
- **Verfahrenskontrollen**, die auf die Einhaltung vorgegebener Abläufe gerichtet und vornehmlich prozessorientiert sind in Bezug auf die Gewährleistung technologischer Vorgaben oder die Einhaltung bestimmter Prüfvorgaben.
- **Verhaltenskontrollen**, die sich auf das Arbeitsverhalten beziehen wie bspw. Tempo, Arbeitsweise, Pflege des Arbeitsplatzes, Behandlung des Arbeitsmaterials oder Einhaltung von Vorschriften. Diese Kontrolle bezieht sich so auf die subjektiven Merkmale der Aufgabenerfüllung.

3,5 P.

3,5 P.

3,5 P.

b) Kaizen SB 2, S. 44

14 Punkte

- Kaizen bezeichnet ein System ständiger, kontinuierlicher Verbesserungen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter des Unternehmens. Kaizen basiert auf einer prozessorientierten Denkweise, die eine Veränderung/Verbesserung in kleinen Schritten favorisiert. Das ständige Verbessern geht zudem von der Erkenntnis aus, dass in jedem Unternehmen Probleme auftreten, deren Lösung eine Zusammenarbeit über Struktur- und Funktionsgrenzen hinaus notwendig macht.
- Kaizen als kundenorientierte Verbesserungsstrategie zielt auf einen erhöhten Kundennutzen (hohe Qualität bei geringen Preisen). Hier werden alle Führungskräfte und Mitarbeiter gefordert, ständig nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Systeme, Strukturen und Prozesse zu suchen.

3 P.

3 P.

Der methodische Ablauf von Kaizen als Verbesserungsprozess ist wie folgt:

**Je Nennung 1 P.,
max. 8 P.**

- Festlegung der Ziele und Zielgrößen,
- Bildung von Bearbeiterteams,
- Definition der Verbesserungsbereiche und -ziele,
- Ermittlung des Ist-Zustandes und Aufzeigen der Probleme,
- Identifikation der Fehler(quellen) in den Management-Updates / Ermittlung der Fehler in der Vervielfältigung
- Entwicklung, Einleitung und Realisation der Maßnahmen zur Veränderung,
- Anerkennung und Belohnung positiver Leistungen der Bearbeiterteams,
- Einleitung erneuter Verbesserungsprozesse.

c) **Projektdefinition/-kontrolle** SB 5, S. 21, 28 f.

14 Punkte

(Die **Projektdefinition** bestimmt – zwecks Erarbeitung des Gesamtrahmens / der Grobplanung des Projektes – die relevanten Projektparameter.)

Zu den Parametern werden folgende gezählt:

**Je Nennung 1 P.,
max. 4 P.**

- **Qualitativ und quantitativ zu erfüllende Leistung**, möglichst handlungsorientiert formuliert,
- **Start-, Zwischen- und Endtermine** der Projektbearbeitung,
- **Projektkosten** (Budgetgrundlage),
- Möglichst **Kostenaufgliederung** für einzelne Projektphasen bzw. Tätigkeitsgruppen,
- **Vorgaben für den Einsatz ausgewählter Produktionsfaktoren** (bspw. Arbeitskräfte, besondere Ressourcen).

Bei der **Projektdurchführung** ist insbesondere das Augenmerk zu richten auf:

**Je Nennung 1 P.,
max. 4 P.**

- die **Einhaltung der zeitlichen Vorgaben**,
- die Beachtung der **Kostenvorgaben bzw. Einhalten des Budgets**,
- den **effizienten und rationellen Ressourceneinsatz**,
- die **Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse** und
- den **Erfüllungsstand von Vertragsabschlüssen**.

Die **Projektkontrolle** umfasst:

**Je Nennung 1 P.,
max. 4 P.**

- die **Terminkontrolle**,
- die **Sachfortschrittskontrolle**,
- die verursachungsorientierte **Aufwands- und Kostenkontrolle**,
- die **Qualitätskontrolle**,
- die **Vertragskontrolle**,
- die **Projektdokumentation**.
- Es ist **bereits die Qualität der Projektplanung** auf entscheidende Festlegung zu kontrollieren.

Projektkontrolle kann durchgeführt werden als

je 1 P.

- **Ablauf- und Fortschrittskontrolle** mit der Option, bei einer Abweichung vom geplanten Ablauf seitens der Projektleitung zeitnah zu intervenieren,
- **Übergabe-/ Übernahme- bzw. Abschlusskontrolle**, wobei der ordnungsgemäße Projektabschluss (Ziel erreicht ?, Abweichungen ?) nachgewiesen wird.