



Studiengang	Wirtschaftsingenieurwesen
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	WI-MKP-P12-041204
Datum	04.12.2004

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

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

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

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

Hilfsmittel:
Studienbriefe Taschenrechner

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

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

NOTENSPIEGEL

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
Punkte	100 – 95	94,5 - 90	89,5 – 85	84,5 - 80	79,5 - 75	74,5 - 70	69,5 - 65	64,5 - 60	59,5 - 55	54,5 - 50	49,5 - 0

Aufgabe 1:	Weinbergschnecken-zucht	60 Punkte
-------------------	--------------------------------	------------------

Dass es sinnvoll ist, bereits während des Studiums berufspraktische Erfahrungen zu sammeln, dachten sich vor einiger Zeit auch zwei Zwickauer Studenten:

Danny Hübner (24) und Daniel Weller (25) studieren Betriebswirtschaft in Zwickau und wollten sich „nebenbei“ selbständig machen. Offen für alles – nur naturverbunden sollte es sein – stießen die Markneukirchner im Internet auf Trüffelzucht, Koi-Zucht (japanische Goldkarpfen), Schnecken-zucht ... Letzteres schien ihnen am Erfolg versprechendsten.

Zunächst kauften Hübner und Weller 2,3 ha stillgelegtes Ackerland in Oelsnitz/Vogtland und gründeten eine GbR. Auf dem Ackerland wurden mit einem Metallzaun geschützte Parzellen angelegt. Der Zaun soll weniger die Schnecken an der Flucht als vielmehr deren natürlich Feinde am Zutritt hindern. In den Parzellen wurde ausgesät bzw. gepflanzt, was den Schnecken schmeckt: z.B. Klee, Sonnenblumen, Salat. Die Anfangsaufwendungen für die 3. Schneckenfarm Deutschlands beliefen sich auf mehr als 25.000 €.

Im Mai holte man 55.000 Muttertiere von Italien nach Deutschland. Reiseanstrengungen und Klimaunterschiede hat eine gewisse Anzahl der Tiere nicht überstanden. Grund zur Besorgnis war dies für die Züchter jedoch nicht, die bei den Tieren im ersten Jahr mit rund 30 % Verlust rechnen. Ungünstig wirkt sich auch der häufige und andauernde Regen aus, durch den Stickstoff freigesetzt wird, was den Tieren nicht bekommt. Das ansonsten eher rauhe Klima im Vogtland kommt laut Meinung der Jungunternehmern der Zucht aber entgegen:

Bis Juli dauert die Paarungszeit der Tiere. Für ihre Eier, eine Schnecke legt bis zu 60 Stück, graben sie kleine Löcher im Erdboden. Nach vier bis sechs Wochen kommt der Nachwuchs, der in Aufzuchtparzellen umgesetzt wird. Nach anderthalb Jahren sind die Schnecken „reif“. Bei 15 Gramm liegt ihr Idealgewicht.

Da weder Hübner noch Weller über Erfahrung in der Weinbergschnecken-zucht verfügen, nahmen sie zuvor an einem Lehrgang des Italienischen Institutes für Schnecken-zucht teil. Gleichzeitig garantierte das Institut, die gezüchteten Schnecken später abzukaufen. Im Herbst nächsten Jahres sollen die ersten Zuchterfolge – lebend – nach Italien exportiert werden. Der Kilopreis liegt bei 3-5 €.

Auch die Zukunftsaussichten sind gut: Jährlich landen im Land von Pasta und Pizza 25.000 Tonnen Schnecken im Kochtopf. Die Nachzucht im Land kann den großen Bedarf jedoch bei weitem nicht decken.

Aufgabe 1.1

20 Punkte

Welche Chancen und Risiken sind mit dieser Unternehmensgründung verbunden? Berücksichtigen Sie dabei sowohl betriebswirtschaftliche als auch landwirtschaftliche Faktoren!

Stellen Sie dies in einem Mindmap dar!

Aufgabe 1.2

20 Punkte

Analysieren und beschreiben Sie die Zusammenhänge (inkl. Wirkungsrichtung und Fristigkeiten) der für die Schneckenfarm entscheidenden betriebswirtschaftlichen Faktoren!

Stellen Sie dies in einem Wirkungsgefüge dar und erläutern Sie die Wirkungsbeziehungen kurz!

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

Aufgabe 1.3

10 Punkte

Leiten Sie aus Ihrem Netzwerk eine Wirkungsmatrix ab!

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

Aufgabe 1.4

10 Punkte

Entwickeln Sie ausgehend von Ihrer Wirkungsmatrix ein Intensitätsportfolio und kommentieren Sie Ihr Ergebnis kurz!

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

Wahl-Aufgabe 2: Wasser = Handelsgut? 40 Punkte

Die Profitgier macht nicht einmal vor unseren eigenen Lebensgrundlagen halt. Wasser ist ein sensibles Gut, das man nicht einfach hin und her verteilen kann.

Über 70 % der Erdoberfläche sind von Wasser bedeckt, allerdings handelt es sich nur bei 2,5 % davon um Süßwasser. Ein Großteil dessen wiederum ist entweder als Feuchtigkeit im Boden gebunden oder in den Polkappen gefroren (rund 70 %). Durch saisonal bedingte Unterschiede in der Verfügbarkeit von Süßwasser leiden viele Länder unter Wasserknappheit. Die Ursachen des Wassermangels sind vielschichtig:

Steigender Wasserverbrauch, Wasserverschmutzung und Wasservergeudung tragen weltweit zur Wasserverknappung bei. Werden Wälder gerodet und Böden verdichtet oder versiegelt, so verringert dies indirekt auch die verfügbare Wassermenge. Bevölkerungswachstum, zunehmende Verstädterung, intensive Landwirtschaft und wachsende Industrieproduktion haben einen steigenden Wasserverbrauch zur Folge.

Andere Länder – wie die Alpenstaaten – sind mit Wasserreichtum gesegnet: so nutzt man in Tirol beispielsweise nur 0,3 % des verfügbaren Trinkwassers. So ist es nicht verwunderlich, dass sich seit Jahren die Aussage hält, dass die österreichischen Bundesforste darüber nachdenken, heimisches Trinkwasser via Pipelines abzutransportieren. Doch transeuropäische Wassernetze sind der strategisch falsche Weg. Statt in den Regionen dafür zu sorgen, dass man wieder aufforstet, den Straßenbau eindämmt, für stadtnahe Waldregionen sorgt, den illegalen Holzeinschlag und die verbotene Landbenutzung verhindert und damit die Verdichtung des Waldbodens stoppt – der einen der Hauptgründe für die Abnahme des Grundwassers darstellt – hofft man auf Wasser durch die Pipeline.

Auch in anderen europäischen Regionen verspricht man sich durch Umverteilung die Lösung von Wasserproblemen:

Mit einem gigantischen Wasserprojekt will die spanische Regierung der Trockenheit im Süden ihres Landes Herr werden. Aus dem Ebro-Fluss im Norden Spaniens sollen jährlich bis zu 1050 Kubikhektometer Wasser über 1000 Kilometer weit abtransportiert werden. Das Ziel: Bewässerung landwirtschaftlicher Plantagen im trockenen Süden und Versorgung der Tourismuszentren mit dem kühlen Nass.

Die Idee ist nachvollziehbar, wenngleich nicht in all ihren Konsequenzen zu Ende gedacht. Die Gesamtkosten würden sich auf etwa 23 Mrd. Euro belaufen, die zu gut einem Drittel von den Steuerzahlern der EU finanziert werden sollen. Kritiker lehnen es jedoch strikt ab, das ökologische Gleichgewicht durch derartige Maßnahmen zu stören, wenn gleichzeitig noch 20-40 % des Wassers aufgrund undichter und/oder veralteter Wasserleitungen verloren geht.

Der Eingriff in den ökologischen Wasserkreislauf hat katastrophale Auswirkungen auf unsere Umwelt. Pumpt man Wasser in großen Mengen ab, sinkt auch der Grundwasserspiegel. Trockenheit, Versteppung und Veränderung ganzer Landstriche sind nur einige der fatalen Folgen ...

Aufgabe 2.1

15 Punkte

Woraus resultieren die Wasserprobleme? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?
Erstellen Sie dazu ein Mindmap!

Aufgabe 2.2

10 Punkte

Analysieren Sie die Lage und Ziele der beteiligten Akteure!

Aufgabe 2.3

15 Punkte

Wie könnte sich die Wasserproblematik zukünftig entwickeln, sofern sich hinsichtlich des Umweltbewusstseins keine wesentlichen Änderungen ergeben? Zeigen Sie mithilfe eines Szenarien-Tableaus mögliche Entwicklungen auf!

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

Wahl-Aufgabe 3: Erfolgreicher Stadtverkehr 40 Punkte

Das erfolgreichste ÖPNV-Modell in Europa, die Züri-Linie, repräsentiert die Stadt Zürich auf nahezu allen Postkarten; sie verkörpert einen Teil der Identität.

Gezielte technische und betriebliche Modernisierungen innerhalb der letzten Jahrzehnte ließen in Zürich ein äußerst effizientes und über die Landesgrenzen hinaus anerkanntes Straßenbahnnetz entstehen, das durch ein Trolley- und Autobusnetz ergänzt wird.

Das erfolgreiche Zürcher Modell begann allerdings mit einem Misserfolg. Ursprünglich war von den Verkehrsplanern ein – aus deren Sicht absolut notwendiges – U-Bahn-Konzept entwickelt worden, das allerdings von der Wahlbevölkerung abgelehnt wurde. Gleichzeitig forderte die Bevölkerung ein alternative, preiswertere Lösung. Die Stadt war damit zum Handeln gezwungen.

Kennzeichnend für das in der Folge entwickelte Zürcher Modell sind dichte und flächendeckende Takte sowie die Bevorzugung von Straßenbahnen und Bussen an Ampelkreuzungen.

Die Straßenbahnen fahren im Innenstadtbereich teilweise im Drei-Minuten-Takt, die Linien liegen nur wenige hundert Meter parallel voneinander entfernt und erschließen die Stadt mit einem extrem dichten Netz. Dies bedeutet eine ständige optische und faktische Präsenz. Wenn ein Fahrgast aus der Haustür tritt und auf den ersten Blick sehen kann, dass in der Ferne die Straßenbahn naht, entsteht Vertrauen in das Verkehrsmittel. Wenn ein Fahrgast erst 300 Meter gehen muss, sich über Treppen in den Untergrund wagen muss und nach längeren Gängen dann einen neonbeleuchteten, schwach belebten Bahnsteig erreicht, wirkt dies eher abschreckend.

Das Management der Züri-Linie stammt aus erfolgreichen privatwirtschaftlichen Unternehmen. Professionelle Management- und PR-Methoden wurden auf das Verkehrsunternehmen übertragen. Erwähnenswert ist zudem, dass die notwendigen Investitionen ausschließlich aus kommunalen Mitteln finanziert wurden. So mussten die Planer genau überlegen, was machbar ist und was nicht.

Aufgrund des sich wandelnden Mobilitätsbedürfnisses der Bevölkerung, aber auch aufgrund städtebaulicher Maßnahmen werden Anpassungen im Straßenbahn- und Busnetz notwendig. Als langfristig sinnvoller, wenngleich finanziell nicht unbedingt günstiger Schritt zur Angebots- und Kapazitätsausweitung, wird der Neubau von Straßenbahnstrecken (Ergänzung bzw. Verlängerung) gesehen, der sich im Verkehrsplan bereits niederschlägt.

Aufgabe 3.1

15 Punkte

Was macht den Erfolg des Zürcher Stadtverkehrs aus? Stellen Sie dies in einem Mindmap dar!

Aufgabe 3.2

15 Punkte

Stellen Sie mithilfe einer Umfeldeinflussmatrix dar, inwieweit Faktoren des Umfelds die strategischen Aktionsfelder des Stadtverkehrs in Zürich beeinflussen können!

Fassen Sie die Ergebnisse kurz zusammen!

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

Aufgabe 3.3

10 Punkte

Untersuchen Sie die betrachteten Umfeldfaktoren in Hinblick auf ihre Steuerbarkeit aus Sicht der Verkehrsbetriebe! Begründen Sie Ihre Zuordnung!

LÖSUNGSBLATT L3

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

Matrikelnummer	
Name	

Lösung Aufgabe 2.3: Szenarien-Tableau

15 Punkte

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

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

LÖSUNGSBLATT L4

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

Matrikelnummer	
Name	

Lösung Aufgabe 3.2:	Umwelteinflussmatrix	15 Punkte
----------------------------	-----------------------------	------------------

	Umfeldfaktoren							
Strategische Aktionsfelder								Zeilensumme
Spaltensumme								

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



Studiengang	Wirtschaftsingenieurwesen
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	WI-MKP-P12-041204
Datum	04.12.2004

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

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

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
Punkte	100 - 95	94,5 - 90	89,5 - 85	84,5 - 80	79,5 - 75	74,5 - 70	69,5 - 65	64,5 - 60	59,5 - 55	54,5 - 50	49,5 - 0

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

22.12.2004

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

Lösung zu Aufgabe 1

60 Punkte

Aufgabe 1.1 SB 5, s. 16f

20 Punkte

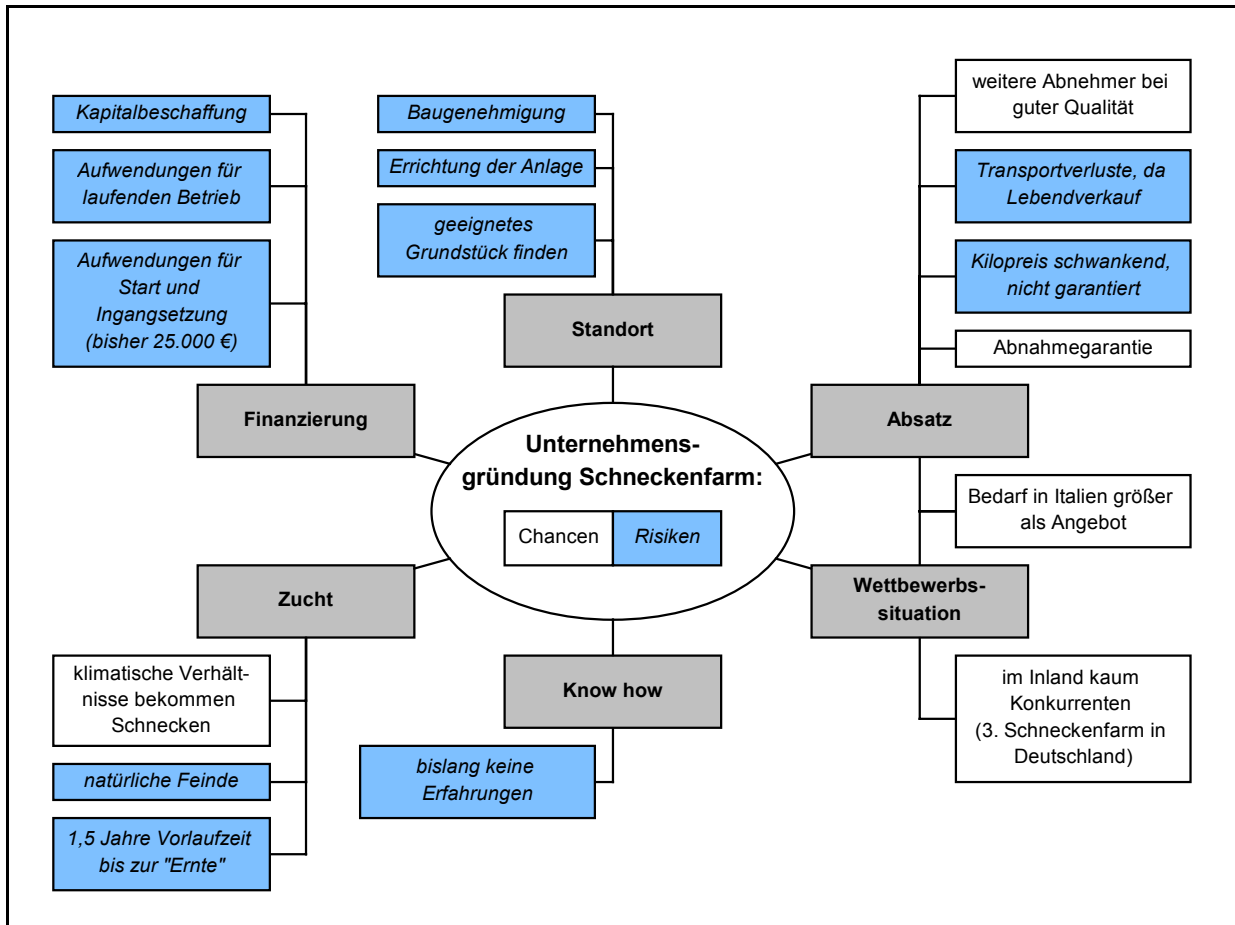


Abbildung 1: Mit der Unternehmensgründung verbundene Chancen und Risiken

Aufgabe 1.2

SB 1, S. 13; SB 2, S. 21 ff.; SB 5, S. 9

20 Punkte

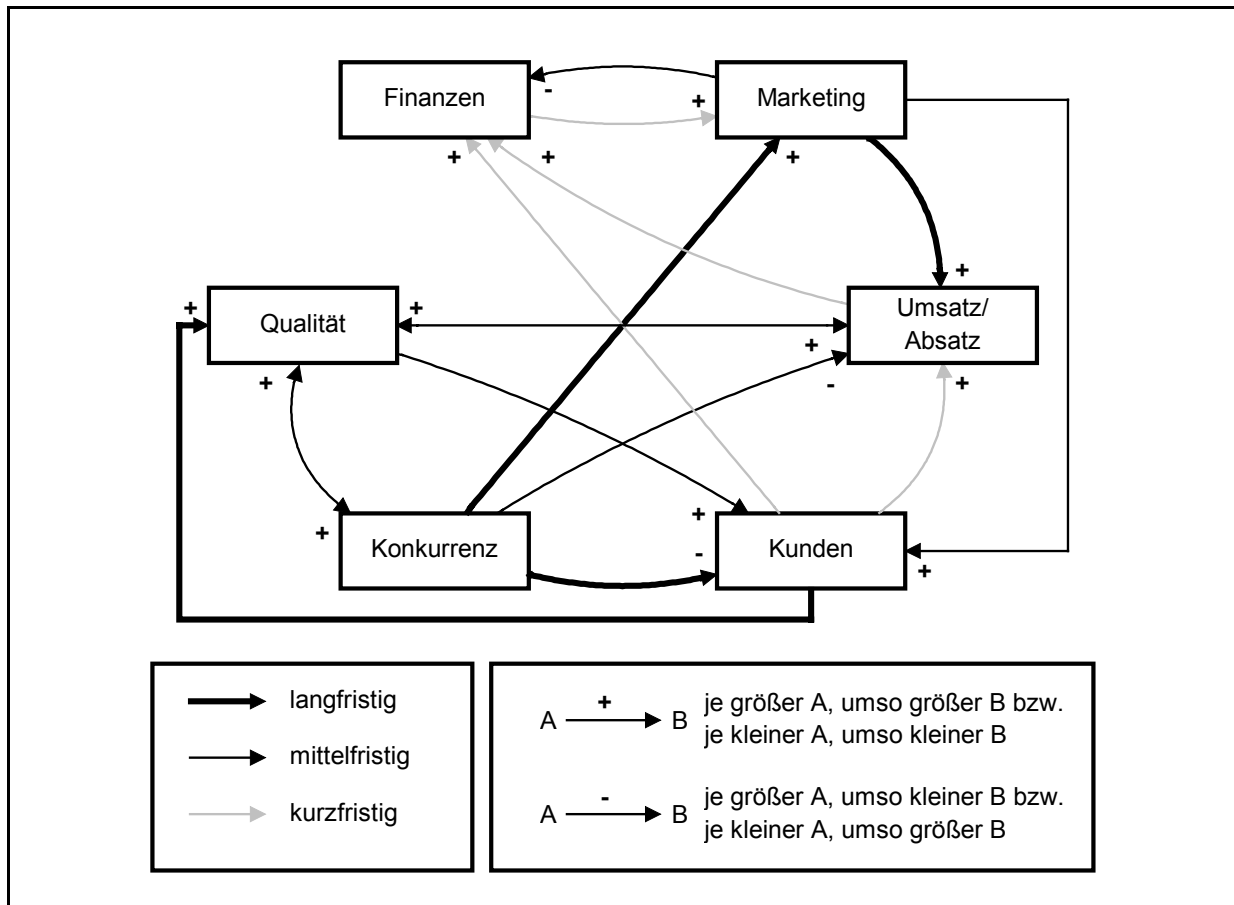


Abbildung 2: Wirkungszusammenhänge

bei sinnvoller Darstellung max. 10 Punkte

Wirkung von ... auf ...		Erläuterung der Zusammenhänge	Fristigkeiten
Qualität	Absatz/Umsatz	je besser die Qualität, umso mehr wird wahrscheinlich ab-/umgesetzt	mittelfristig
	Kunden	je besser die Qualität, um so mehr Kunden werden sich dadurch angesprochen fühlen	mittelfristig
	Konkurrenz	je besser die Qualität, umso mehr ist Konkurrenz gefordert	mittelfristig
Marketing	Finanzen	je mehr Marketingaktivitäten durchgeführt werden, umso mehr finanzielle Mittel werden benötigt	mittelfristig
	Absatz/Umsatz	je effektiver die Marketingaktivitäten, umso größer der Absatz/Umsatz (bei anderen Abnehmern)	langfristig
	Kunden	je effektiver die Marketingaktivitäten, umso mehr Kunden fühlen sich angesprochen	mittelfristig
	Konkurrenz	je effektiver die Marketingaktivitäten, umso ansprechender müssen die der Konkurrenz sein	langfristig
Finanzen	Marketing	je besser die finanzielle Lage, umso mehr Marketingaktivitäten können durchgeführt werden	kurzfristig
Absatz/Umsatz	Finanzen	je mehr ab/umgesetzt wird, umso besser die finanzielle Lage	kurzfristig
Kunden	Qualität	je anspruchsvoller die Kunden, umso höher muß die Qualität sein	langfristig
	Finanzen	je mehr Kunden, umso mehr finanzielle Mittel fließen dem Betrieb zu	kurzfristig
	Absatz/Umsatz	je mehr Kunden, umso höher der Absatz/Umsatz	kurzfristig
	Konkurrenz	je anspruchsvoller die Kunden, umso besser muß sich auch die Konkurrenz den Wünschen anpassen	langfristig
Konkurrenz	Qualität	je höher die Qualität der Konkurrenz, umso höher muß die eigene Qualität sein	langfristig
	Marketing	je effektiver die Werbemaßnahmen der Konkurrenz, umso ansprechender müssen die eigenen Maßnahmen sein	langfristig
	Absatz/Umsatz	je mehr potentielle Kunden zur Konkurrenz gehen, umso weniger wird im eigenen Unternehmen ab/umgesetzt	mittelfristig
	Kunden	je besser die Qualität der Konkurrenz, umso mehr Kunden könnten sich dadurch angesprochen fühlen	mittelfristig

Tabelle 1: Beschreibung der Wirkungsbeziehungen

pro erläuterten Wirkungszusammenhang 1 Punkt, max. 10 Punkte

Aufgabe 1.3 SB 5, S. 10f

10 Punkte

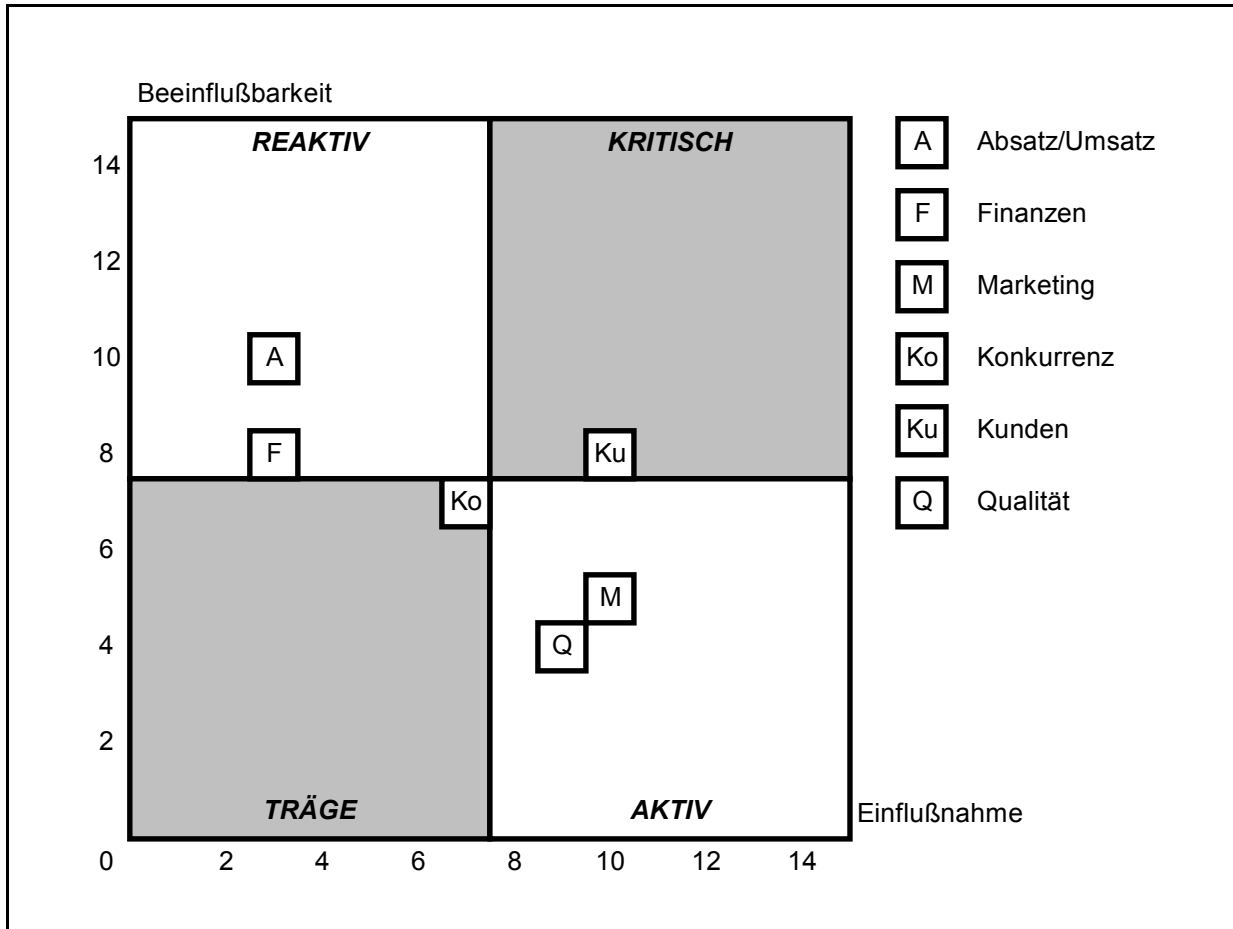
Wirkung von auf	Qualität	Marketing	Finanzen	Absatz/ Umsatz	Kunden	Konkurrenz	Zeilen- summe
Qualität	x	0	0	3	3	3	9
Marketing	0	x	2	3	3	2	10
Finanzen	0	3	x	0	0	0	3
Absatz/Umsatz	0	0	3	x	0	0	3
Kunden	2	0	3	3	x	2	10
Konkurrenz	2	2	0	1	2	x	7
Spaltensumme	4	5	8	10	8	7	x
<p>0 = kein oder sehr geringer Einfluß 1 = geringer Einfluß 2 = starker Einfluß 3 = sehr starker Einfluß</p>							

Abbildung 3: Wirkungsmatrix

Aufgabe 1.4 SB 5, S. 12f

10 Punkte

Aus obiger Wirkungsmatrix ergeben sich folgende Koordinaten: Qualität (9;4), Marketing (10;5), Finanzen (3;8), Absatz/Umsatz (3;10), Kunden (10;8), Konkurrenz (7;7).



Aktive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität: die Qualität beeinflusst die übrigen Faktoren stark; Qualitätsschwankungen werden insbesondere von den Kunden und demzufolge auch beim Absatz sowie von der Konkurrenz wahrgenommen. • Marketing: Marketingmaßnahmen beeinflussen die übrigen Faktoren stark. Veränderungen sollten vorsichtig und in Abstimmung mit den beeinflussenden und beeinflussten Faktoren vorgenommen werden. Umfang und Gestaltung der eigenen Marketingaktivitäten hängen sowohl von Zahl und Einstellung der Kunden, als auch von den Maßnahmen der Konkurrenz ab. Schließlich gibt das Budget vor, inwieweit in Marketingmaßnahmen investiert werden kann. Im vorliegenden Fall spielt auch die Abnahmegarantie und die evtl. Notwendigkeit des Findens weiterer Abnehmer eine Rolle.
Reaktive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen: mit Tendenz zum trägen Bereich; dieser Faktor wird stark von den anderen Faktoren beeinflusst; die Finanzausstattung hängt im wesentlichen davon ab, wie die Produkte bzw. deren Qualität bei der Kundschaft ankommen. Ebenfalls beeinflussend wirken die Ausgaben für Marketingaktivitäten. • Absatz/Umsatz: Absatz/Umsatz werden stark von den übrigen Faktoren beeinflusst; einerseits hängt dies davon ab, wie gut das eigenen Produkte bzw. deren Qualität bei den Kunden ankommen, andererseits hängt es davon ab, inwieweit die Kunden die Möglichkeit haben, ihre Bedürfnisse bei anderen Anbietern zu befriedigen.

<p>Träge Faktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz: mit Tendenz sowohl zum reaktiven, als auch zum aktiven und kritischen Bereich – die Einschätzung der Konkurrenz als träger Faktor ist vor allem vor dem Hintergrund der begrenzten Anzahl von Schneckenfarmen zu sehen. So sind nicht unbedingt aktivierende Maßnahmen am Markt notwendig. Andererseits bestehen verschiedenste Bemühungen, die Anzahl an Schneckenfarmen zu erhöhen, so daß die Unternehmen bereit sein müssen, auf die Entwicklungen am Markt zu reagieren bzw. selbst Maßstäbe zu setzen.
<p>Kritische Faktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden: mit Tendenz zum aktiven Bereich – kritisch bzw. aktiv sind die Kunden insofern, daß sie mit ihren Bedürfnissen und Wünschen der Maßstäbe hinsichtlich Qualität und Preis setzen. Die Praxis zeigt, daß die Kundschaft auf Verschlechterungen des Qualität stärker reagiert als auf Verbesserungen.

Abbildung 4: Intensitätsportfolio

Lösung zu Wahl-Aufgabe 2

40 Punkte

Aufgabe 2.1 SB 5, S. 16f

15 Punkte

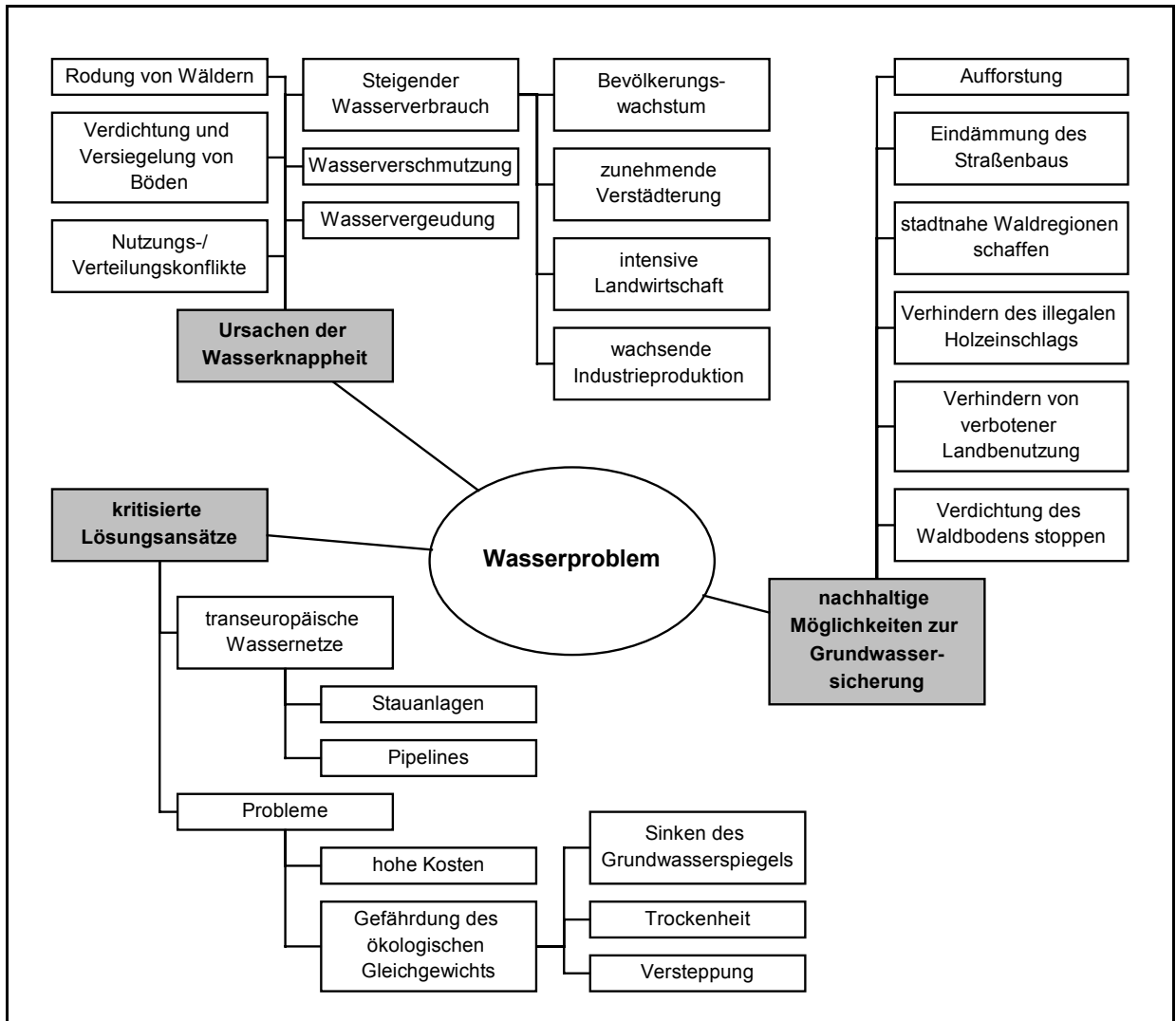


Abbildung 5: Wasserproblem

Aufgabe 2.2 **SB 5, S. 7f** **10 Punkte**

Akteure	Lage	Ziele
Wasserarme Länder	<ul style="list-style-type: none"> • leiden unter Wassermangel mit negativen Folgen für Bevölkerung, Landwirtschaft • z.T. veraltete Rohrleitungen und Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekämpfung des Wassermangels • Nutzung des Wasserreichtums anderer Länder
Wasserreiche Länder, z.B. Alpenländer	<ul style="list-style-type: none"> • Wasser ausreichend vorhanden • vorhandenes Wasser wird nur zu geringem Teil genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • (gewinnbringende) Beförderung überschüssigen Wassers in wasserarme Gebiete
Ökologen	<ul style="list-style-type: none"> • Problem, gehört zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> • nachhaltige Lösungen für das Wasserproblem finden: • Grundwassersicherung durch Aufforstung, Eindämmung des Straßenbaus, Schaffung stadtnaher Waldregionen, Verhinderung illegalen Holzeinschlags und verbotener Landbenutzung, Stoppen der Verdichtung des Waldbodens
EU	<ul style="list-style-type: none"> • Regionen der Mitgliedsstaaten leiden unter Wassermangel • Einsatz für Schaffung transeuropäischer Wassernetze 	<ul style="list-style-type: none"> • Wassermangel bekämpfen durch innovative (Groß-)Projekte
Steuerzahler	<ul style="list-style-type: none"> • Steuergelder werden für - z.T. in ihrer Sinnhaftigkeit und vor allem Nachhaltigkeit fragwürdige - Großprojekte verwendet 	<ul style="list-style-type: none"> • sinnvoller Einsatz der Steuergelder

Tabelle 2: Lage und Ziele der Beteiligten

Pro Akteur 2 Punkte, max. 10 Punkte

Aufgabe 2.3

SB 5, S. 13f

15 Punkte

Umfeldsegmente	Schlüsselfaktoren	Entwicklung	
		Trendaussagen	Wirkung auf weltweite Wasserversorgung
Umgang mit Wasser	Verbrauch	O) bleibt P) steigt W) steigt	+/- - -
	Verschmutzung	O) nimmt ab P) steigt W) steigt	+ - -
	Vergeudung	O) nimmt ab P) steigt W) bleibt	+ - +/-
	Mehrfachnutzung	O) nimmt zu P) bleibt W) bleibt	+ +/- +/-
	Abwasserbehandlung	O) Notwendigkeit geringer P) Notwendigkeit steigt W) Notwendigkeit bleibt	+ - +/-
Nutzungskonflikte	Wirtschaftliche Interessen	O) bleiben P) nehmen stark zu W) nehmen zu	+/- -- -
	Kriege ums Wasser	O) wahrscheinlich P) sehr wahrscheinlich W) wahrscheinlich	- -- -
Klimatische Einflüsse	Globale Erwärmung	O) schreitet fort P) schreitet stark fort W) schreitet fort	- -- -
	Schmelzen der Gletscher (→ Freisetzen der Süßwasserreserven)	O) schreitet fort P) schreitet stark fort W) schreitet fort	- -- -

Tabelle 3: Mögliche Entwicklungen

Lösung zu Wahl-Aufgabe 3

40 Punkte

Aufgabe 3.1 SB 5, S. 16f

15 Punkte

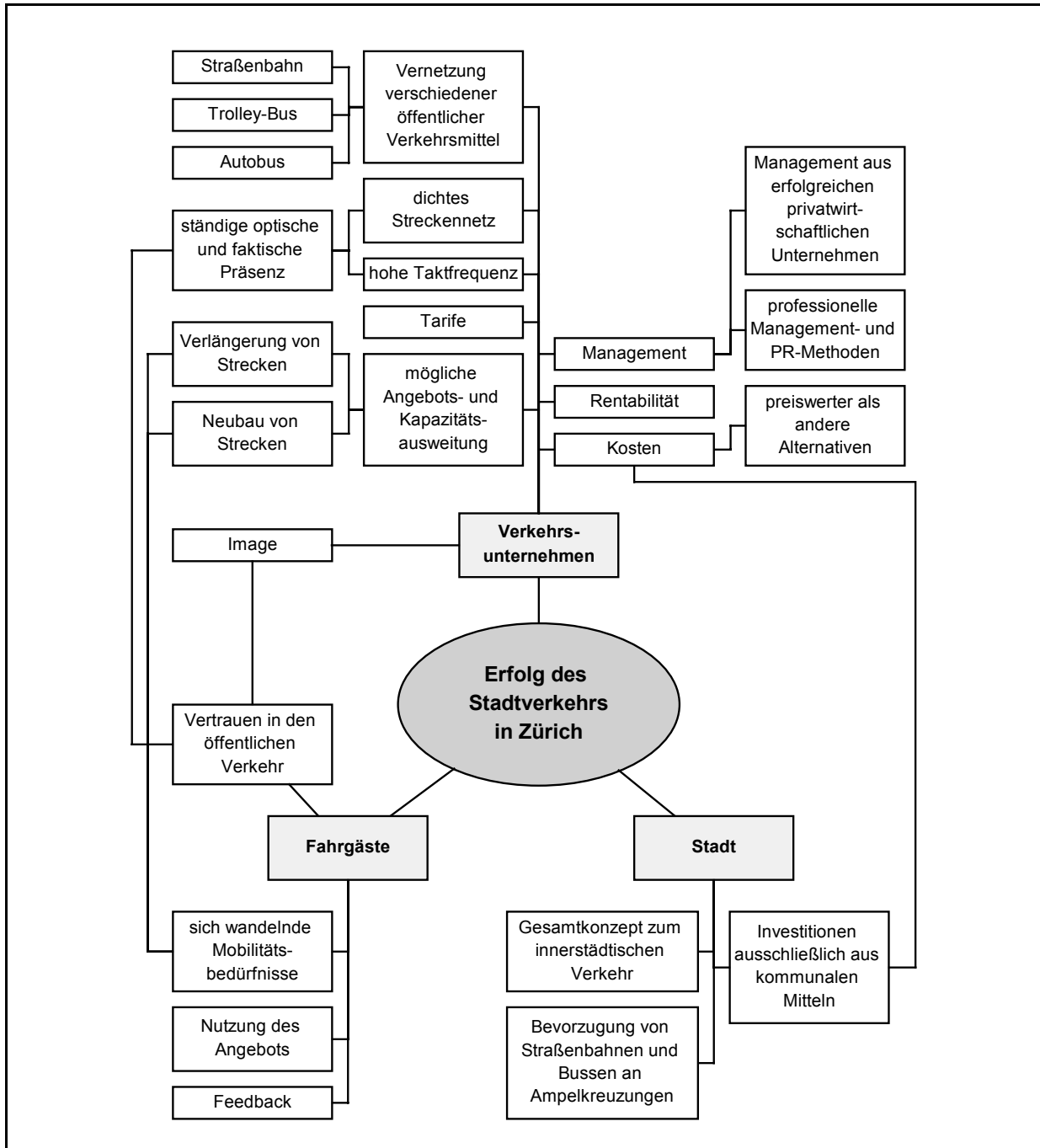


Tabelle 4: Mindmap

Aufgabe 3.2 SB 5, S. 17f

15 Punkte

Strategische Aktionsfelder	Umfeldfaktoren							Zeilensumme
	Städtisches Nahverkehrs-konzept	Bereitgestellte finanzielle Mittel der Stadt	Mobilitätsbedürfnisse der potentiellen Fahrgäste	Attraktivität alternativer Transportmittel	Energiepreise	geographische Voraussetzungen	technologischer/ technischer Stand	
Taktfrequenz	3	2	3	2	1	0	2	13
Anzahl der Linien	3	3	3	2	0	3	0	14
Länge der Linien	3	3	3	2	0	3	0	14
Linienführung	3	2	3	3	0	3	3	17
Kapazität der Fahrzeuge	0	1	3	2	0	0	3	9
Komfort in den Fahrzeugen	0	1	3	1	0	0	3	8
Service	0	0	3	1	0	0	3	7
Tarife	1	1	3	2	3	0	1	11
Management	1	1	1	1	0	0	0	4
Rentabilität	1	1	1	1	1	0	2	7
Kosten	1	1	1	1	3	3	3	13
Spaltensumme	16	16	27	18	8	12	20	x
0 = kein oder sehr geringer Einfluß 1 = geringer Einfluß 2 = starker Einfluß 3 = sehr starker Einfluß								

Abbildung 6: Umfeldeinflußmatrix

Die größten Einflüsse üben die Mobilitätsbedürfnisse der Fahrgäste aus, an denen sich das Angebot der städtischen Verkehrsbetriebe ja orientieren sollte. Am stärksten beeinflusst werden Linienführung, Anzahl und Länge der Linien und die Taktfrequenz.

Aufgabe 3.3 SB 5, S. 14f 10 Punkte

Steuerbarkeit	Faktoren	Begründung
Steuerbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Städtisches Nahverkehrskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • an der Erarbeitung des städtischen Nahverkehrskonzeptes sollten die Verkehrsbetriebe beteiligt sein; demzufolge können sie auch (wirksam) darauf Einfluß nehmen
	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitgestellte finanzielle Mittel der Stadt 	<ul style="list-style-type: none"> • im Rahmen des städtischen Nahverkehrskonzeptes sollte auch die Mittelzuteilung diskutiert werden; da die Verkehrsbetriebe an der Konzeptgestaltung beteiligt sein sollten, können sie auch – innerhalb eines gewissen Rahmens – auf finanzielle Aspekte einwirken
	<ul style="list-style-type: none"> • technologischer/ technischer Stand 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung der Verkehrsunternehmen an Entwicklung von Fahrzeugen ist möglich (Bsp.: Leipzig)
Wirksam steuerbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Städtisches Nahverkehrskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • an der Erarbeitung des städtischen Nahverkehrskonzeptes sollten die Verkehrsbetriebe beteiligt sein; demzufolge können sie auch (wirksam) darauf Einfluß nehmen
Nicht steuerbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilitätsbedürfnisse der potentiellen Fahrgäste 	<ul style="list-style-type: none"> • beeinflussen können die Verkehrsbetriebe die Bedürfnisse nicht, sollten aber ihre Leistungen entsprechend gestalten, um den Bedürfnissen gerecht zu werden
	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktivität alternativer Transportmittel 	<ul style="list-style-type: none"> • auch die Attraktivität alternativer Transportmittel kann nicht beeinflusst werden; die Verkehrsbetriebe sollten vielmehr deren Vorteile kennen und versuchen, ähnliche – soweit möglich – im Rahmen des eigenen Angebots zu offerieren
	<ul style="list-style-type: none"> • Energiepreise 	<ul style="list-style-type: none"> • können nicht beeinflusst werden; können sich nur in den Tarifen bzw. in Taktfrequenz und Netzdichte niederschlagen
	<ul style="list-style-type: none"> • geographische Voraussetzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • sind als gegeben hinzunehmen
Frühwarnindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilitätsbedürfnisse der potentiellen Fahrgäste 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse entwickeln sich über Zeiträume hinweg, Veränderungen sind beobachtbar

Tabelle 5: Steuerbarkeit der Faktoren