

Studiengang	Wirtschaft (postgradual) / Wirtschaftsingenieurwesen / Sonderstudiengang HTL
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PW-WUF-P21-050625 / WI-WUF-P22-050625 / WH-WUF-P21-050625
Datum	25.06.2005

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 Bögen) 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** (Aufgaben **W2, W3** und **W4**), in dem **nur zwei** Aufgaben zur Lösung ausgewählt werden sollen. Werden alle Aufgaben gelöst, werden nur die numerisch ersten beiden bewertet!

Bearbeitungszeit:	120 Minuten
Aufgaben:	4 insgesamt, davon 3 zu lösen
Höchstpunktzahl:	-100-

Hilfsmittel:
HFH- Taschenrechner

AUFGABENSPIEGEL

Aufgaben	1	W2	W3	W4	insg.
max. erreichbare Punkte	40	30	30	30	100

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

„Eine Brauerei auf der Jagd nach Profit“

Einer der wenigen relativ großen Arbeitgeber in einer strukturschwachen Region, die hauptsächlich vom Tourismus lebt, ist die Brauerei „Bierstar“. An zwei relativ weit auseinander liegenden Produktionsstandorten werden zwei hauptsächlich regional vertriebene Biermarken produziert, die in der Bevölkerung sehr beliebt sind. Die Produktionsstätte Brauburg befindet sich in einem dicht bebauten Gebiet, in unmittelbarer Nähe zu einem großen Wohngebiet. Die Produktionsstätte Faßlingen ist am Rand einer Kleinstadt gelegen. Insgesamt sind im Unternehmen etwas mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt, die überwiegend aus der Region stammen. Konkurrierende Bierhersteller in unmittelbarer Nähe gibt es nicht; die beiden regionalen Marken stehen allerdings mit verschiedenen überregional vertriebenen Biersorten in Wettbewerb.

Die Lage der Brauerei, die zu einem internationalen Konzern gehört, stellt sich insgesamt positiv dar – man schrieb in den letzten Jahren schwarze Zahlen und erwirtschaftete gute Gewinne. Dennoch kursieren bereits seit Monaten Gerüchte, dass das Unternehmen wahrscheinlich Schwierigkeiten habe. Verstärkt wurden diese Gerüchte dadurch, dass Vertreter aus der Konzernzentrale häufiger als üblich mit dem Chef der Brauerei gesichtet wurden. Zu Beginn des Jahres wurden Gerüchte über mögliche Entlassungen erstmals von der Unternehmensleitung bestätigt. Nach ungewissen Wochen des Wartens wurde im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung mitgeteilt, dass im Laufe des Jahres 130 Mitarbeiter entlassen werden sollen, um die Produktion im Unternehmen insgesamt rentabler zu gestalten.

Besonders pessimistisch blickte man in der Produktionsstätte Brauburg in die Zukunft. Wurde hier doch, im Gegensatz zur Produktionsstätte Faßlingen, seit Jahren nicht mehr in die technische Ausstattung investiert. Außerdem vermutet man, dass die dichte Bebauung um die Produktionsstätte einer zukünftigen Expansion im Wege stehen wird und man sich deshalb eher um den Ausbau in Faßlingen bemüht. Zudem sind in Brauburg zahlreiche Ehepaare beschäftigt, wo nun beide Partner befürchten, den Arbeitsplatz zu verlieren. Dies wäre angesichts der Arbeitsmarktsituation in der Region besonders dramatisch.

Nach weiteren bangen Wochen des Wartens veröffentlichte die Geschäftsleitung eine Liste der zu streichenden Stellen in den Abteilungen, freilich ohne Namen zu nennen. Mitarbeiter, die sich als „Opfer“ auf den Listen zu erkennen glaubten, begannen nun mit der Organisation von Streiks. Die Presse hat bereits mehrfach berichtet, nun wurde auch das Fernsehen aufmerksam. Am Vorabend des ersten Streiktages wurden verschiedene Gebäude auf dem Unternehmensgelände von Brauburg und in der Stadt mit managementfeindlichen Parolen besprüht. Der erste Streiktag verlief friedlich, doch scheinbar befürchtete das Management Schlimmeres – anders ist es jedenfalls nicht zu erklären, dass am zweiten Tag Spezialkräfte der Polizei auf dem Firmengelände im Einsatz waren.

Aufgabe 1:	40 Punkte
-------------------	------------------

Aufgabe 1.1	(13 Punkte)
--------------------	--------------------

Welche Ziele kann ein Unternehmen im allgemeinen verfolgen? Erläutern Sie diese kurz!
Wie würden Sie das Zielsystem des Brauerei-Managements beschreiben?

Aufgabe 1.2	(15 Punkte)
--------------------	--------------------

Ziel der geplanten Entlassungen ist eine Senkung der Kosten. In welchen Phasen und mit welchen Maßnahmen kann eine Kostensenkung generell realisiert werden?

Aufgabe 1.3	(12 Punkte)
--------------------	--------------------

Zur Identifizierung von alternativen Kostensenkungspotentialen – anstelle der geplanten Entlassungen – hätte auch das betriebliche Vorschlagswesen Anregungen liefern können.

Was kann generell Gegenstand von Verbesserungsvorschlägen sein?

Welche Anforderungen werden diesbezüglich an Führungskräfte gestellt?

Wahlmöglichkeit: Bitte bearbeiten Sie nur zwei der folgenden drei Wahl-Aufgaben.

Wahl-Aufgabe W2: 30 Punkte

Aufgabe 2.1 (24 Punkte)

Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach im Allgemeinen und in Bezug auf den Standort der Brauerei von entscheidender Bedeutung? Erläutern Sie diese!

Aufgabe 2.2 (6 Punkte)

Welche Konsequenzen kann die mögliche Schließung der Produktionsstätte Brauburg für die Region haben?

Wahl-Aufgabe W3: 30 Punkte

Aufgabe 3.1 (12 Punkte)

Erörtern Sie, warum die Wahrnehmung der Verantwortung der Unternehmen für Staat und Gesellschaft von Bedeutung ist!

Aufgabe 3.2 (6 Punkte)

Aufgrund der in den letzten Wochen in den Medien veröffentlichten Mitteilungen über die Entwicklungen in der Brauerei ist auch die lokale Bevölkerung – die ja den größten Teil der Kundschaft der Brauerei stellt – sehr aufgebracht und erklärt sich großteils mit der Belegschaft solidarisch.

Inwieweit könnten die Brauerei-Mitarbeiter durch die Bevölkerung Unterstützung erfahren?

Aufgabe 3.3 (12 Punkte)

Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiter, sich für den Erhalt der Arbeitsplätze einzusetzen?

Wahl-Aufgabe W4:**30 Punkte****Aufgabe 4.1****(9 Punkte)**

Bei der beschriebenen Entwicklung in der Brauerei handelt es sich um keinen Einzelfall. Über Unternehmensschließungen oder Verlagerungen wird beinahe täglich in den Medien berichtet.

Was sind Gründe für diese Entwicklung?

Aufgabe 4.2**(21 Punkte)**

Das Management der Brauerei hat sich bereit erklärt, über „sozialverträgliche“ Varianten des Personalabbaus diskutieren.

Wie sollten Verhandlungen im allgemeinen vorbereitet werden? Was sollten Gewerkschaften und Betriebsrat in ihrer Verhandlungsvorbereitung berücksichtigen?

Studiengang	Wirtschaft (postgradual) / Wirtschaftsingenieurwesen / Sonderstudiengang HTL
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PW-WUF-P21-050625 / WI-WUF-P22-050625 / WH-WUF-P21-050625
Datum	25.06.2005

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.
- 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 folgender Bewertungsschlüssel 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

13.07.2005

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.

Lösung zu Aufgabe 1

40 Punkte

Aufgabe 1.1

SB 1.05, S. 26 f., S. 34;
SB 2.02, S. 11 f.

(13 Punkte)

Allgemein:

**je Ziel mit mindestens einer Erläuterung 1,5 Punkte,
max. 9 Punkte**

Ziele	Erläuterung
Prestige- und Imageziele	<ul style="list-style-type: none">• Positive Beeinflussung des Verbrauchers durch Werbung und Engagement bei Sport- und Kulturereignissen• Knüpfung von Kontakten zu wichtigen, einflussreichen Verbrauchergruppen
Finanzielle Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Maßnahmen zur Umsatzerhöhung, Optimierung des Cash-flows und der Liquidität, Verbesserung der Rentabilität und Dividenden
Produktionspolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Maßnahmen zur Senkung von Produktions- und Lagerhaltungskosten• Einführung der Just-in-time-Produktion• Einführung neuer Produktionsverfahren
Produkt- und marktpolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Sollen eher hochwertige Produkte auf ausgewählten Märkten angeboten werden?• Soll ein Standardprodukt flächendeckend angeboten werden?• Sollen Marktnischen bedient und spezielle Bedürfnisse kleinerer Zielgruppen angesprochen werden?• Sollen nur Grundbedürfnisse befriedigt werden?• Ist die Erschließung weiterer Marktsegmente geplant?
Internationale Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Sind in den Bereichen Produktion, Zulieferung und/oder Absatz Schritte in Richtung Globalisierung geplant (z.B. Joint Ventures, Niederlassungen, Tochtergesellschaften)?
Personalpolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Maßnahmen zur Erreichung einer guten Mitarbeiterqualität• Maßnahmen zur Personalauswahl und -betreuung

Brauerei:

max. 4 Punkte

- Im Zielsystem des Brauerei-Managements stehen derzeit finanzielle Ziele im Vordergrund.
- Das Unternehmen beabsichtigt die Erzielung einer umfassenden Kostensenkung durch personalpolitische Maßnahmen.
- Durch verringerten Personaleinsatz (und damit geringere Personalkosten) sollen die Produktionskosten gesenkt und damit insgesamt die Rentabilität erhöht werden.
- Zudem wird vermutet, dass weitere Einsparungen durch Konzentration auf eine Produktionsstätte angestrebt werden.

Aufgabe 1.2

SB 1.03, S. 28 ff.

(15 Punkte)

je Phase mit mindestens einer Maßnahme 3 Punkte,
max. 15 Punkte

Phasen	Maßnahmen
Anregungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Anregung zur Kostensenkung • Vorprüfung: ist Senkung prinzipiell möglich? • Entscheidung für kostensenkende Maßnahmen
Such- und Auswahlphase	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbeschaffung aus der Kostenrechnung → Ermittlung des Ist-Zustandes • Bildung von Kennzahlen • Erstellen eines Soll-Ist-Vergleichs • Festlegen von Kostenverantwortlichen • Erarbeitung und Prüfung von Kostensenkungsmöglichkeiten • Schwachstellenanalyse • Erarbeitung von Lösungsansätzen und Alternativen • Ermittlung des Umfangs der Kostensenkungsziele • Gewichtung und Vorgabe konkreter Kostensenkungsziele
Durchführungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Vorgangsweise • Erstellung eines Terminplanes • Festlegung der Durchführungsverantwortlichen • Umstellung des Unternehmens auf den Soll-Zustand
Kontrollphase	<ul style="list-style-type: none"> • periodische Überwachung und Kontrolle • Erfolgsmessung • Durchführung von Abweichungsanalysen
Rückkoppelungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Ziehen von Schlussfolgerungen • evtl. Anpassung, Verbesserung, Verfeinerung des Kostensenkungskonzepts • Erstellen neuer Kostensenkungsziele aufgrund der Abweichungsanalyse

Aufgabe 1.3

SB 3.06, S. 50 ff.

(12 Punkte)

Gegenstand von Verbesserungsvorschlägen (6 Punkte)	Anforderungen an Führungskräfte (6 Punkte)
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Produktqualität, Reduzierung von Fehlern und Ausschuss • Vereinfachung und Erleichterung von Arbeitsmethoden • Erhöhung der Arbeitsproduktivität • Kostensenkung, z.B. bei Arbeitszeit, Energie, Material • Vereinfachung von Prozessen, z.B. in den Bereichen Einkauf, Logistik, Vertrieb, Organisation, Verwaltung • Verbesserung des Arbeits-, Gesundheits- und Brandschutzes • Qualifizierung von Kundeninformationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen und Behandeln des Mitarbeiters als wichtige Ideenquelle • Anregung der Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen sowie deren Betreuung und Unterstützung bei auftretenden Problemen • Überzeugung der Mitarbeiter, dass neue Ideen ständig benötigt werden und deshalb jeder noch so unwichtig erscheinende Vorschlag ernst zu nehmen ist • unbürokratische und rasche Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen • zügiges Umsetzen erfolgversprechender Ideen • Transparenz bei der Prämienfindung und bei der Ablehnung einzelner Vorschläge • Wahrnehmen der Vorbildwirkung durch eigene Verbesserungsvorschläge

Lösung zu Wahl-Aufgabe 2**30 Punkte****Aufgabe 2.1**

SB 1.01, S. 35 ff.

(24 Punkte)je Tabellenzeile 4 Punkte,
max. 24 Punkte

Faktoren	Erläuterung	Für die Brauerei
Raumbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Haupt- und Nebenflächen • Stellflächen für Fahrzeuge: Parkmöglichkeiten für Gäste und Mitarbeiter • Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • zwei Standorte • Produktionsanlagen, Lagerhallen, Verwaltungsgebäude • Parkplätze, Be- und Entladezone
Kundennähe	<ul style="list-style-type: none"> • räumliche Nähe zu Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • große Kundennähe • Biermarken werden in Region vertrieben
Konkurrenzsituation	<ul style="list-style-type: none"> • räumliche Nähe zu Konkurrenten • Angebotssituation: was bietet die Konkurrenz? Welche Unterschiede bestehen hinsichtlich Preis, Sortiment, Qualität und Service? 	<ul style="list-style-type: none"> • keine anderen Brauereien in unmittelbarer Nähe • allerdings zahlreiche weitere Biersorten am Markt, die überregional vertrieben werden und damit auch in dieser Region präsent sind • die beiden produzierten Biermarken sind in der Region sehr beliebt
Verkehrssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Zufahrts- und Parkmöglichkeiten • Be- und Entlademöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • für Mitarbeiter • für Lieferanten • für Abnehmer
energetische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Energieversorgung • Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Strom, Wasser/Abwasser, Telefon
Umweltbeeinflussungen	<ul style="list-style-type: none"> • Entsorgung • Beachtung gesetzlicher Vorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Abfallprodukte aus der Produktion • Beachtung diesbezüglicher Sicherheitsvorschriften
Personalbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Personal • Lohnniveau • Fahrzeiten potentieller Mitarbeiter zum Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • strukturschwache Region, d.h. arbeitssuchende Bewerber wahrscheinlich in größerer Anzahl vorhanden • derzeit stellt sich die Frage nach zusätzlichen Mitarbeitern allerdings gar nicht, da Entlassungen in größerem Rahmen geplant sind • Mitarbeiter überwiegend aus der Region, daher eher kurze Fahrzeiten zum Unternehmen
Gewerbefreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbesteuer-Hebesatz • günstige Gewerbeflächen • Unterstützung durch Förderprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> • günstige Flächen insbesondere in Hinblick auf eine mögliche Erweiterung der Produktion

**je sinnvoller Nennung 1,5 Punkte,
max. 6 Punkte**

- Anstieg der Arbeitslosigkeit mit wenig Chancen auf Neuvermittlung der freigesetzten Arbeitskräfte, da strukturschwache Region mit nur wenigen Industriebetrieben
- Schwächung der Kaufkraft
- Mittel, die in die Ausbildung der freigesetzten Arbeitskräfte investiert wurden, amortisieren sich nicht
- Reduzierung der Steuereinnahmen (Gewerbsteuer, Umsatzsteuer, Kapitalertragsteuer, Lohnsteuer usw.)
- dadurch weniger finanzielle Mittel für den Ausbau der Infrastruktur und sonstige staatliche bzw. kommunale Investitionen

Lösung zu Wahl-Aufgabe 3

30 Punkte

Aufgabe 3.1

SB 4.04, S. 42 ff.

(12 Punkte)

je Tabellenzeile 4 Punkte,
max. 12 Punkte

Schaffung von Arbeitsplätzen	<ul style="list-style-type: none">• Schaffung (und Sicherung) von Arbeitsplätzen als die wesentlichste Verpflichtung der Unternehmen für Staat und Gesellschaft• neue Methoden, mehr Flexibilität, weltmarktfähige Produkte und Dienstleistungen sichern den Erfolg eines Unternehmens und damit Arbeitsplätze
Ausbildung	<ul style="list-style-type: none">• Sichern des zukünftigen, qualifizierten Mitarbeiterstamms und damit einer soliden Unternehmensentwicklung• unternehmerisch vorausblickendes, gegebenenfalls auch antizyklisches Handeln• finanzieller Aufwand für Investition in Ausbildung amortisiert sich schneller als jede andere Investition• verringerte Ausbildungsintensität wirkt sich nachteilig auf Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus
Selbstverpflichtung der Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Verpflichtung zu eigenverantwortlicher Lösung bestimmter, von der Gesellschaft und von Staat vorgegebener Aufgaben• Aufbau privatwirtschaftlicher Systeme, die die vorgegebenen Ziele realisieren wollen• dadurch Hoffnung auf neue Entwicklungsprozesse in den Unternehmen, die zu neuen, besseren, umweltfreundlicheren Produkten oder zur Verringerung des Ressourceneinsatzes führen sollen• damit Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit• Erwartung, dass durch solche marktwirtschaftlichen Lösungen Probleme besser als durch staatliche Lösungen bewältigt werden

Aufgabe 3.2

SB-übergreifend

(6 Punkte)

je sinnvollem Argument 3 Punkte,
max. 6 Punkte

- Die beiden Biermarken werden größtenteils in der Region abgesetzt. Wenn sich die Bevölkerung solidarisch erklärt und die beiden Marken boykottiert, trifft dies das Unternehmen an der empfindlichsten Stelle – beim Profit, der ja im Zuge der derzeitigen Entlassungsmaßnahmen erhöht werden soll. „Unter den heutigen Konkurrenzbedingungen im Handel bringen oft schon 10 bis 15 Prozent Umsatzverlust rote Zahlen. Und darauf kommt es an: Drohende rote Zahlen machen Manager gesprächs- und verhandlungsbereit.“¹
- Während der drohende Arbeitsplatzverlust bei den Mitarbeitern Ängste schürt und sie vielleicht von einer Teilnahme am Streik abhält, sind bisherige Konsumenten der beiden Biermarken keinen existentiellen Bedrohungen ausgesetzt. „Unternehmer und Manager haben keine Macht über das Kaufverhalten. Kunden können nicht abgemahnt, gekündigt, ausgesperrt oder erpresst werden. Auch Lohn und Gehalt kann ihnen nicht gekürzt werden. Das Erpressungsargument ‚draußen stehen Millionen Arbeitslose‘ wirkt gegenüber Kunden nicht. Es gibt keine ‚kaufkräftige Reservedenarmee‘, die auf Einlass und Einkauf wartet.“²

¹ Kobel, Anton: Die große Macht der kleinen Leute, in: Publika, Mai 2005, 16

² ebd.

Aufgabe 3.3

SB-übergreifend

(12 Punkte)je Tabellenzeile 3 Punkte
max. 12 Punkte

Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Gespräch suchen• Entwicklung von Alternativen hinsichtlich Lohnkosten, Überkapazitäten
Initiative und Solidarität	<ul style="list-style-type: none">• Eigeninitiative der Mitarbeiter• Widerstand nur durch Solidarität möglich, es müssen alle „an einem Strang ziehen“• Zusammenarbeit mit Betriebsrat• Ausführliche Information aller Mitarbeiter über Arbeitnehmerrechte
Streiks	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung durch Gewerkschaft notwendig, beispielsweise durch Bezahlung der Streikstunden• Unterstützung durch nicht-staatliche Organisationen
Öffentlichkeit und Medien	<ul style="list-style-type: none">• Öffentlichkeit aufmerksam machen• Medieninteresse wecken• Flugblattaktionen• Demonstrationen
Staat	<ul style="list-style-type: none">• Druck auf öffentliche Hand ausüben• Standort- und Arbeitsplatzsicherung in den Vordergrund stellen

Aufgabe 4.1

SB 1.05, S. 30 f.

(9 Punkte)**je sinnvoller Nennung 1,5 Punkte,
max. 9 Punkte**

- Erhältlichkeit/Preis von Ressourcen
- Kosten: insbesondere Personalkosten, Materialkosten, Steuern und Gebühren
- lokale Investitionsanreize (z.B. Fördergelder, Steuerbefreiungen, Steuervergünstigungen, erleichterte Kontaktabbau)
- technologischer Stand
- Massenproduktion (lokale Märkte für Absatzmenge zu klein)
- Synergieeffekte (Erfahrungen in einem Land lassen sich für ein weiteres nutzen)
- Prestige und Macht (durch weltweite Präsenz und damit verbundene Marktmacht kann Druck auf Zulieferer oder Konkurrenten ausgeübt werden)

je Tabellenzeile 7 Punkte
max. 21 Punkte

Vorbereitung	Allgemein	Im Fall der Brauerei
<p>Analyse der eigenen Ziele und Chancen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der eigenen Ziele, Ziele genau definieren und in Worte fassen • untersuchen, ob es Übereinstimmungen zwischen den eigenen und den Zielen des Verhandlungspartners gibt • überlegen, welche der eigenen Ziele evtl. aufgegeben werden können und welche absolute Priorität besitzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der entlassenen Mitarbeiter möglichst gering halten • Alternativlösungen finden, z.B. Vorruhestandsregelungen, Versetzungen in andere Produktionsstätte • Ziele von Management und Belegschaft gehen weit auseinander: Management will 130 Mitarbeiter entlassen; Belegschaft kämpft um den Erhalt der Arbeitsplätze
<p>Ausfindigmachen von Informationen über Verhandlungspartner</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Werte, Einstellungen und Interessen, Prioritäten, Vorlieben und Abneigungen • Persönlichkeit des Partners • Strategien, mit denen man beim Partner erfolgreich sein könnte • Verhaltensweisen, die der Partner ablehnt • Kommunikationsstil des Partners 	<ul style="list-style-type: none"> • finanzielle Aspekte stehen bei Management im Vordergrund • Einzelschicksale scheinen vor dem Hintergrund der Rentabilitätssituation keine Rolle zu spielen • Kompromisse wahrscheinlich nur durch Aufzeigen alternativer Kostensenkungspotenziale möglich • Kommunikationsstil des Managements bisher von Informationszurückhaltung geprägt; Informationen werden erst dann weitergegeben, wenn nicht mehr vermeidbar
<p>Untersuchung der Rahmenbedingungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungen langfristig planen und ausreichend Zeit zu deren Durchführung einkalkulieren • vorab mit Verhandlungsort vertraut machen • gute körperliche Verfassung ist wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlung • Verhandlungsunterlagen bereits im Vorfeld anfertigen • Störung während der Verhandlung vermeiden 	<ul style="list-style-type: none"> • langfristige Planung aufgrund der Brisanz der Situation nicht möglich • nun muss schnell, aber überlegt reagiert werden • Störungen angesichts der laufenden Streiks möglich • Medien einbeziehen