

Studiengang	Wirtschaftsingenieurwesen
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	WI-UFW-P12-050416
Datum	16.04.2005

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 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 gelöst, kommt nur die numerisch erste in die Bewertung!

Bearbeitungszeit:	120 Minuten
Aufgaben:	3 insgesamt, davon 2 zu lösen
Höchstpunktzahl:	-100-

Hilfsmittel:
keine

Bewertungsschlüssel

		Aufgabe 1 ist zu lösen.	Wahlbereich: Von den Aufgaben W2 bis W3 ist nur eine zu lösen.		Summe	Note
max. Punktzahl		60	40	40	100	
Bewertung	1. Korrektur					
	ggf. 2. Korrektur					

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

Die Car-Marketing GmbH

Bereits während seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre hatte sich Manfred Markt (M.) mit der Frage der Selbständigkeit beschäftigt. Gerade das Fach Marketing sagte ihm besonders zu. Im Studium setzte er sich mit dem Problem auseinander, dass fast alle Studierenden ein eigenes Auto besitzen, jedoch – so die Aussage der Kommilitonen – dieses kaum finanzieren können.

Bei der Auseinandersetzung mit der Frage, wie der Wunsch vieler Studierender nach mehr Einnahmen mit einer Geschäftsidee verbunden werden kann, stieß M. auf die Idee des Car-Marketing. Die Geschäftsidee, studentische Autos zu Werbezwecken zu nutzen, war in seinem Studien- und Wohnort – einer traditionellen Universitätsstadt – neu und fand die Zustimmung seiner Hausbank als Kreditgeber. Nachdem M. im ersten Schritt eine Anzahl interessierter Firmen (u.a. Parfümerien, Pkw-Werkstätten, Einzelhändler) für sein Geschäftsprojekt gewinnen konnte, startete er im Jahr 2000 an den umliegenden Hochschulen eine Werbeaktion mit Plakaten. Hierauf waren (und sind) die Bedingungen eines Zusatzverdienstes durch die Platzierung von Werbebotschaften auf dem studentischen Auto genannt: Der Wagen

- darf nicht älter als 12 Jahre sein (ausgenommen auffällige Fahrzeuge, z.B. Trabant, US-Cars etc.),
- muss mindestens viermal pro Woche gefahren werden,
- darf nicht in einer Garage geparkt werden,
- darf nicht bereits als Werbeträger verwendet werden.

Die Verdienstmöglichkeiten der Autobesitzer richten sich nach Modell und Alter des Fahrzeugs, der Anzahl der Werbeflächen etc. Im Regelfall erhalten die Autobesitzer zwischen 25 und 150 € monatlich für die Nutzung ihres Wagens als Werbefläche. Die Obergrenze des Verdienstes für ein „ideales“ studentisches Auto liegt bei rd. 350 € pro Monat.

Das Angebot des M. traf sowohl bei Studierenden als auch der Wirtschaft auf reges Interesse, so dass bis zum Ende des Jahres 2001 bereits rd. 800 Verträge mit studentischen Autohaltern abgeschlossen wurden. Der M. gründete in der Folge die Car-Marketing GmbH, um als Firma mit einschlägigem Namen das Angebot auch an anderen Hochschulstandorten offerieren zu können. Mittlerweile verfügt die Car-Marketing GmbH über 10 Zweigstellen, die an den einzelnen Standorten durch – vornehmlich weibliche - Teilzeitbeschäftigte und studentische Mitarbeiter betrieben werden.

M. denkt derzeitig darüber nach, mit der Firma weiter zu expandieren. Hierbei stellt er fest, dass ihm einige wesentliche Kenntnisse aus dem Bereich der Unternehmensführung fehlen. Aufgrund dessen wendet sich der M. mit einer Anzahl von Fragen an Sie.

Sie finden die Fragen nachfolgend aufgeführt.

Aufgabe 1**60 Punkte**

- A)** Bei der Beschäftigung mit der Frage der strategischen Ausrichtung der Car-Marketing GmbH will sich der M. einzelner Instrumente des strategischen Managements bedienen. Er plant, die zukünftige Ausrichtung mittels der GAP-Analyse und der Chancen-Risiken-Analyse zu durchdringen. Bitte skizzieren Sie die Instrumente und geben Sie Auskunft darüber, ob die Instrumente in diesem Fall jeweils sinnvoll anwendbar sind. **14 P.**
- B)** M. wird von einem ehemaligen Studienfreund darauf hingewiesen, dass „alle Planungen wertlos sind, wenn nicht die Eigen- und Besonderheiten der Beschäftigten explizit berücksichtigt werden“. Welche Probleme sind im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Frauen typisch und welche Empfehlungen können Sie dem M. in Bezug auf die weiblichen Beschäftigten in seiner Firma geben? **12 P.**
- C)** In der jüngeren Vergangenheit berichten einzelne auftraggebende Firmenkunden, dass sie mit der Qualität der Leistungen (Zustand der werbenden Fahrzeuge, Anbringung der Werbung etc.) nicht zufrieden sind. Ein Berater legt dem M. eine systematische Produktbeobachtung nahe. Was ist hierunter zu verstehen? Welche Verlustarten können bei unzureichender Qualität entstehen? **11 P.**
- D)** Der M. plant als nächstes Geschäftsfeld die verstärkte Nutzung studentischer Kleidung in Angriff zu nehmen. Studierende sollen hierbei gegen Entgelt hochwertige Kleidungsstücke mit Werbeaufdrucken tragen. Die entsprechenden Planungen möchte er in einem Projekt bearbeiten. Welche Organisationsformen stehen ihm hierzu zur Verfügung und welche Arbeitsschritte muss ein solches Projekt umfassen? **12 P.**
- E)** M. leidet in Anbetracht der Arbeitsbelastung zunehmend unter Stress-Symptomen. Was ist unter Stress zu verstehen und welche Form des Stresses liegt bei M. vermutlich vor? Welche Maßnahmen kann er ergreifen, um seine Stresswiderstandsfähigkeit zu erhöhen? **11 P.**

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

Wahl-Aufgabe W2 40 Punkte

- A)** Bei einem Treffen ehemaliger Studierender wird dem M. gegenüber die Kritik geäußert, er „profitiere von der Armut der Studierenden“ und sein unternehmerisches Handeln sei durch „die Dominanz der Wertziele gegenüber anderen Zielen geprägt“. Dies wirft die Frage auf: Was sind Wertziele und welche weiteren inhaltlichen Zielkategorien sind Ihnen bekannt? Geben Sie zu jeder Zielkategorie ein auf die Car-Marketing GmbH bezogenes Beispiel an. Welche Beziehungen können zwischen betrieblichen Zielen grundsätzlich bestehen? **14 P.**
- B)** M. möchte auch die Autos der so genannten "bürgerlichen Mittelklasse“ für sein Car-Marketing gewinnen. Ein Experte rät ihm in diesem Zusammenhang, verstärkt die Kommunikationspolitik einzusetzen. Was ist hierunter zu verstehen und auf welche Instrumente kann er hierbei zurückgreifen? **9 P.**
- C)** Der Experte rät ihm zudem, sich intensiver als bisher mit Fragen der Motivation der Kundschaft und der eigenen Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Motivation“, welche Motivsysteme sind zu unterscheiden? Was ist in diesem Zusammenhang unter dem Begriff der Mitarbeiterorientierung zu verstehen und welche Vorteile könnte die Firma aus einer erhöhten Mitarbeiterorientierung ziehen? **17 P.**

Wahl-Aufgabe W3 40 Punkte

- A)** M. liest in einer Fachzeitschrift, dass die systematische Ansteuerung strategischer, operativer und taktischer Ziele von zentraler Wichtigkeit ist und in einem Filialsystem insbesondere dem sog. Gegenstromverfahren ein zentraler Stellenwert zukommt. Bitte erläutern Sie die verschiedenen Zielebenen und das Gegenstromverfahren! **12 P.**
- B)** M. möchte sich in der Zukunft mehr auf die strategischen Fragen der Unternehmensführung konzentrieren und möchte zu seiner Entlastung einen weiteren Geschäftsführer einstellen. M. plant hierzu einen – wie er sich ausdrückt – „richtigen Innovationsmanager“ einzustellen. Welche Anforderungen bringt das Management von Innovationen für die Führungskräfte mit sich? **10 P.**
- C)** M. plant, unter Zuhilfenahme des Internets und moderner Kommunikationstechnologie den gesamten Prozess der Anwerbung von Fahrzeugen und der Akquise von Werbekunden zu rationalisieren. Individuelle Vertragsabschlüsse sollen so auch ohne persönlichen Kundenkontakt möglich werden. Was ist überhaupt eine Rationalisierung, welche Anforderungen können an Rationalisierungsmethoden formuliert werden und welche sozialen Aspekte gilt es hierbei zu beachten? Wozu dient die Mitarbeiterorientierung? Welche Vorteile könnte die Firma in diesem Zusammenhang aus einer erhöhten Mitarbeiterorientierung ziehen? **18 P.**

Studiengang	Wirtschaftsingenieurwesen
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	WI-UFW-P12-050416
Datum	16.04.2005

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.
- Sollte ein Prüfling im Wahlbereich beide Aufgaben bearbeitet haben, so ist nur die numerisch erste zur Bewertung heranzuziehen.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren Schrift vor: Erstkorrektur in **rot**, evtl. Zweitkorrektur in **grün**.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebene Bewertung tragen Sie in den Klausur-Mantelbogen sowie in die Ergebnisliste ein.
- Gemäß der Diplomprüfungsordnung ist Ihrer Bewertung folgendes Notenschema zu Grunde zu legen:

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

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

04. Mai 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.

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

		Aufgabe 1 ist zu lösen.	Wahlbereich: Von den Aufgaben W2 bis W3 ist nur eine zu lösen.		Summe	Note
max. Punktzahl		60	40	40	100	
Bewertung	1. Korrektur					
	ggf. 2. Korrektur					

Lösung Aufgabe 1

60 Punkte

A) SB 3, S. 22, 27 f. (Chancen-Risiken-Analyse / GAP-Analyse)

14 P.

Chancen-Risiken-Analyse:

Der Begriff „Chancen-Risiken-Analyse“ ist weitgehend gleichzusetzen mit der „**Umweltanalyse**“, mit der das externe Umfeld/die Umwelt des Unternehmens systematisch darauf hin ergründet wird,

max. 2 P.

- welche **Chancen** sich dem Unternehmen eröffnen und
- mit welchen **Risiken/Gefahren** das Unternehmen derzeit wie zukünftig konfrontiert ist.

Schwerpunktmäßig bezieht sich diese Analyse auf

- das **allgemeine Umfeld**,
- die **Abnehmer/Kunden/Endverbraucher**,
- die **Gesamtheit der Anbieter innerhalb wie außerhalb der Branche**.

**je 0,5 P.,
max. 1,5 P.**

Besonderes **Gewicht** ist auf den Absatzmarkt zu richten und es interessieren hierbei insb. die zu erwartenden Wachstumsraten (hier: Markt für die einzelnen Versorgungs- bzw. Kommunikationsprodukte), das Marktvolumen (hier: sind überhaupt genügend – potenzielle – Nachfrager vorhanden?) und die Marktanteile der bestehenden Konkurrenz (bspw. Konkurrenz durch Anbieter aus anderen Städten). Dabei ist der Blick im Sinne einer Konkurrentenanalyse auch über enge Branchengrenzen hinaus zu richten. Auf der Basis einer solchen Einschätzung von Chancen und Risiken können dann geeignete Maßnahmen zu Nutzung oder Abwehr getroffen werden.

3,5 P.

GAP-Analyse:

Die GAP- bzw. Lückenanalyse hat das **Ziel** - aufbauend auf unterschiedlichen Annahmen - Abweichungen zukünftiger Entwicklungsverläufe aufzuzeigen. Diese können sich bspw. auf Umsätze, Gewinne oder aber - wie im vorliegenden Fall – auf prognostizierte Wachstums- und Ertragsraten beziehen.

2 P.

Unterschieden werden kann hier zwischen

- der **Leistungslücke**, die durch Maßnahmen der Rationalisierung und der Effizienzsteigerung geschlossen werden kann, und
- der **strategischen Lücke**, die bspw. durch neue Produkte oder Märkte zu verringern ist.

**je 1 P.,
max. 2 P.**

Auf der Basis der GAP-Analyse wird der Rahmen für Strategieentscheidungen bezüglich des Aufbaus von Erfolgspotenzialen abgesteckt, die geeignet sind, eine identifizierte strategische Lücke zu schließen.

1 P.

Im vorliegenden Fall könnte

- die **Chancen-Risiken-Analyse** vermutlich zu verwertbarer Information führen, da diese den M. dazu zwingen könnte, systematisch die verschiedenen Einflussfaktoren auf die zukünftige Unternehmensentwicklung zu ergründen,
- die **GAP-Analyse** vermutlich ebenso zu verwendbaren Informationen führen, soweit sich zukünftige Leistungslücken hinreichend genau identifizieren lassen.

1 P.

1 P.

B)	SB 6, S. 27 f. (Weibliche Beschäftigte)	12 P.
-----------	--	--------------

Weibliche Beschäftigte stellen ein wichtiges Arbeitnehmerpotenzial dar, das in Teilen – vor allem sozialisationsbedingt - andere Stärken bzw. Kompetenzschwerpunkte aufweist als Männer. Zugleich sind Frauen – durch die Zweigleisigkeit von Familie und Beruf - oftmals einer Doppelbelastung ausgesetzt, die dazu führen kann, dass sie nicht bereit oder in der Lage sind, ihre spezifischen Fähigkeiten den Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

2 P.

Probleme:

- Probleme existieren oftmals hinsichtlich der Akzeptanz weiblicher Fach- und Führungskräfte durch männliche Kollegen und/oder Mitarbeiter.
- Problematisch wird oftmals auch die eingeschränkte zeitliche Flexibilität weiblicher Mitarbeiter (bspw. im Zusammenhang mit einer Kindesbetreuung zu Hause) eingeschätzt.
- Auch verhalten sich Firmen oftmals gerade gegenüber jungen Frauen aufgrund der hohen Wahrscheinlichkeit eines Kinder- und/oder Heiratswunsches sehr zurückhaltend, da dies die betriebliche Personalplanung konterkarieren kann. Hier müssen spezifische Unterstützungsmaßnahmen greifen.

max. 4 P.

Bezüglich der Führung von Frauen können jedoch **Empfehlungen** ausgesprochen werden.

je 1 P.,
max. 6 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)	SB 7, S. 40, 53 (Produktbeobachtung)	11 P.
-----------	---	--------------

Die **Produktbeobachtung** ist ein Instrument zur systematischen Beobachtung von Produkten während ihres Einsatzes, um hieraus Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung (am vorhandenen Produkt) oder Qualitätsplanung (am zukünftigen Produkt) ableiten und potenzielle Probleme für Anwender frühzeitig erkennen zu können.

2 P.

Die Produktbeobachtung umfasst hierbei die Informationssammlung und Informationsverdichtung ebenso wie die Erarbeitung von Maßnahmen. Hierzu gehören bspw. **Aktivitäten**, wie

max. 4 P.

- das aktive Beobachten der Produkte unter unterschiedlichen Anwendungsbedingungen (bspw. Platzierung der Werbung auf den Pkw durch Studierende, Umsetzung der Vertragsbedingungen etc.)
- die systematische Sammlung und Aufbereitung aller erreichbaren Informationen über sämtliche Phasen des Lebenszyklus hinweg (bspw. Akzeptanz durch Beworbene, Wahrnehmungsfrequenz),

- die Auswertung und Umsetzung von Erkenntnissen aus den ersten beiden Schritten in Produktverbesserungen, zusätzlichen Anwendungshinweisen und Verwendungswarnungen sowie zusätzlichen Service- und Produktangeboten.

Mögliche **Verlustarten** bei unzureichender/ungenügender Qualität sind (Beispiele in Klammern):

je Nennung 1 P.,
max. 5 P.

- Fehlerkosten (Nacharbeit)
- Mindererlöse (zu gewährende Preisnachlässe)
- Produktivitätsverluste, Mehraufwendungen (durch Ausfälle, Falsch- oder Andersleistungen)
- Kundenabwanderungen
- Lieferverzug, Leistungsverzug
- Demotivation der Mitarbeiter (Anstrengungen ohne adäquate Erfolge, Angst vor Arbeitsplatzverlusten)
- Organisationsverluste (Ineffizienz)
- Imageverluste (Probleme bei der Kundenakquisition)

D)	SB 11, S. 13 ff., S. 21 ff. (Projektorganisation/-arbeitsschritte)	12 P.
-----------	---	--------------

Bezüglich der strukturellen Einordnung von Projekten in die bestehende Organisation existieren die **Grundformen**

je 1,5 P.,
max. 6 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.
- **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**, die normale Linienorganisation wird überlagert 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 Ausgestaltung der Projektorganisation/des Projektmanagements sind **unter Kapazitätsgesichtspunkten**:

je 1 P.,
max. 3 P.

- das **interne Projektmanagement** (nur eigene Mitarbeiter),
- das **externe Projektmanagement** (nur externe Mitarbeiter, z.B. Berater) und
- das **gemischte Projektmanagement** (interne u. externe Mitarbeiter).

Die wesentlichen **Arbeitsschritte** des Projektmanagements sind:

- die Zielfindung / Projektdefinition,
- die Planung und Steuerung,
- die Durchführung und Koordinierung,
- die Kontrolle und das Controlling,
- die Abnahme und Projektauflösung sowie
- die Inbetriebnahme der neuen Lösung.

je 0,5 P.,
max. 3 P.

E)	SB 9, S. 32 ff. (Stress)	11 P.
-----------	---------------------------------	--------------

Als **Stress** wird das Einwirken von Reizeinflüssen auf den menschlichen Körper verstanden, die den Organismus zu einer besonderen Reaktionsweise (Stressreaktion) im psychischen, geistigen oder physischen Bereich veranlassen.

1 P.

Es können hierbei zwei Grundformen des Stressess unterschieden werden:

- **Eustress** als die Bezeichnung für positiven Stress, der die natürliche, instinktive Antwortreaktion auf eine herausfordernde, spannende Situation umfasst und hierdurch die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft des Organismus so aktiviert, dass diese auch erfolgreich gemeistert werden können. Der Eustress gilt als notwendiger Lebensbegleiter zur Erhaltung der Reaktionsfähigkeit im täglichen Leben. 2 P.
- **Distress** als die Bezeichnung für negativen Stress in Form einer erhöhten Beanspruchung bzw. Belastung physischer und/oder psychischer Art in Folge zu hoher und/oder zu langer Stresseinflüsse, die in der Folge zu gesundheitlichen Schädigungen führen können. Den Distress gilt es aufgrund seiner kontraproduktiven bzw. destruktiven Auswirkungen zu beseitigen. 2 P.

Hier liegt vermutlich Distress vor!

1 P.

Zur **Erhöhung der körpereigenen Stresswiderstandsfähigkeit** wäre dem M. zu empfehlen: Abklärung, ob die Überforderung eher physischer oder eher psychischer Natur ist. Darüber hinaus jedoch **insbesondere** (nicht abschließend!):

- Adäquate Gestaltung des Verhältnisses zwischen Belastung und Erholung durch Einhaltung vorgeschriebener Arbeitszeiten, Wechsel zwischen den Belastungsschwerpunkten (geistig, körperlich...), Realisierung aktiver Pausengestaltungen, ...
- Sicherung eines ausreichenden Schlafpensums,
- Rasche und umfassende Einflussnahme auf (belastende) Konflikte und Probleme,
- Schaffung bzw. Intensivierung positiver Erfahrungswelten (Familie, Kinder...),
- Orientierung an Hobbys außerhalb des Berufslebens,
- Anwendung von Methoden zur psychophysischen Entspannung,
- Sportliche Betätigung,
- Anwendung physiotherapeutischer Maßnahmen mit Antistresswirkung,
- Unterbindung bzw. Minimierung von Alkohol- und Nikotinmissbrauch.

je Nennung
1 P., max. 5
P.

A) SB 5, S. 17 f. (Ziele / Zielbeziehungen) 14 P.

Eine Möglichkeit, das betriebliche Zielsystem zu systematisieren bzw. differenzieren, ist die Unterteilung in Sach-, Wert- und Sozialziele:

- **Sach- bzw. Leistungsziele** sind Ziele für Sachgüter, Dienstleistungen sowie die hierfür erforderlichen Leistungsfaktoren und –prozesse. Beispiele: Qualitätsmerkmale („innovativste deutsche Werbeagentur“), Mengen („Automarketingagentur mit den meisten Kunden/Wagen“), Zeiten („In drei Tagen zum eigenen Werbewagen“), Leistungsorte („größte Verbreitung in Deutschland“). 3 P.
- **Wertziele** sind Ziele, die sich in Geldeinheiten ausdrücken lassen in Bezug auf Leistungsergebnisse, eingesetzte Faktoren, Rentabilität, Effizienz, Effektivität etc. Beispiele: Gewinn („Gewinnwachstum jährlich um 20%“), Wirtschaftlichkeit („Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes“), Rentabilität, Erlöse („Steigerung der Kapitalrentabilität/Erlöse um 15%“), Kosten („Personalkostensenkung um 12% in nächsten 3 Jahren“), Deckungsbeiträge. 3 P.
- **Sozialziele** richten sich auf angemessene Arbeitsbedingungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Erhalt von Arbeitsplätzen, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Beispiele: Arbeitsinhalte („Gestaltung eines interessanten und innovationsförderlichen Arbeitsplatzes“). 3 P.

Zwischen diesen Zieldimensionen können unter Umständen Konflikte existieren. Mögliche **Zielbeziehungen** sind:

je 1 P.,
max. 5 P.

- Ziele verhalten sich **neutral** zueinander,
- Ziele haben eine **antinome** (sich grundsätzlich widersprechende) Beziehung zueinander,
- Ziele haben eine **konfliktäre** Beziehung zueinander,
- Ziele haben eine **komplementäre** Beziehung zueinander,
- Ziele sind faktisch **identisch**.

B) SB 4, S. 27 f. (Kommunikationspolitik) 9 P.

Die **Kommunikationspolitik** ist Bestandteil des sog. Marketing-Mixes (neben der Distributions-, Produkt- und Preispolitik). Sie soll die Kommunikation und Information des Kunden durch das Unternehmen über das Produkt, die Qualität, die An- und Verwendungsmöglichkeiten sowie den Preis sicherstellen.

3 P.

Die Kommunikation ist gerade auf Überflusmärkten von zentraler Wichtigkeit. Je nach Ziel der Kommunikation (Käuferpflege, Neukundenakquisition etc.) stehen dem Unternehmen folgende Instrumente zur Verfügung:

- Werbung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Verkaufsmanagement,
- Sport-, Kultur- und Soziosponsoring,
- Direktwerbung sowie
- Verkaufsförderung.

je Nennung 1 P.,
max. 6 P.

C)	SB 1, S. 35 f., SB 7, S. 23 f. (Motivation / Mitarbeiterorientierung)	17 P.
-----------	--	--------------

Motivation ist ein Oberbegriff für alle Vorgänge und Faktoren, die menschliches Verhalten erklären und verständlich machen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass menschliches Verhalten durch eine Kraft (Motiv) angetrieben bzw. gesteuert wird. Somit ist Motivation dasjenige in und um uns, was uns dazu bewegt und antreibt, uns in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten.

3 P.

Jeder Mensch ist hierbei mit einer unterschiedlichen Motivstruktur ausgestattet. Hierbei können **vier Motivsysteme** unterschieden werden:

**je 1,5 P.,
max. 6 P.**

- Wunsch nach **Anerkennung** (in Form von Anerkennung, materiellen und immateriellen Anreizen, sozialer Stellung etc.)
- Wunsch nach **Befugnissen** (in Form der Gewährung von Freiräumen für selbständiges Arbeiten, zur Mitwirkung bei Entscheidungen, Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung)
- Wunsch nach **Leistung** (in Form des Erreichens von anspruchsvollen – auch selbstgesetzten – Aufgaben und Zielen)
- Wunsch nach **Selbstbestimmung** (in Formen der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im Arbeitsvollzug)

Daneben sind noch weitere Motivsysteme denkbar und anzutreffen.

Die **Mitarbeiterorientierung** dient dazu, das Wissen und die Erfahrungen der Menschen im Unternehmen für eine Organisation zu nutzen. Hierbei geht es darum, den Mitarbeitern Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, mit denen diese wiederum dem Unternehmen bei der Verfolgung seiner Ziele helfen können. Wichtige Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter sind bspw. das Vorbereiten von Entscheidungen (z.B. in Form der Ideenfindung auf dem Wege des Brainstormings) und die Selbstbewertung der eigenen Tätigkeit in Verbindung mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz.

4 P.

Vorteile, die die Car-Marketing GmbH aus der **Mitarbeiterorientierung** ziehen kann, sind bspw., dass voll einbezogene Mitarbeiter

**je 1 P., max.
4 P.**

- sich eher mit der Firma identifizieren und u.U. stolz auf ihre Arbeit sind,
- Verantwortlichkeiten übernehmen und Zuständigkeiten für Problemlösungen wählen,
- ihr Wissen und ihre Erfahrungen der Firma zur Verfügung stellen,
- aktiv nach neuen Produkten, Leistungen und Verbesserungsansätzen im Sinne der Firma suchen,
- die Firma besser nach außen vertreten bzw. repräsentieren.

Lösung Wahl-Aufgabe W3

40 Punkte

A) SB 5, S. 14 ff. (Zielebenen / Gegenstromverfahren) 12 P.

Unter **hierarchischen Gesichtspunkten** kann ein betriebliches Zielsystem in strategische, taktische und operative Ziele unterteilt werden:

- **Strategische Ziele** sind langfristig orientiert mit einem Zeithorizont von mehr als 5 Jahren und werden durch das Top-Management (hier durch M.) der Car-Service GmbH bestimmt. Gegenstand ist die Sicherung der künftigen Entwicklungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Der strategische Zielplanungsprozess ist schlecht strukturierbar. Er basiert auf hochaggregierten Informationen und ist mit Unschärfen bzw. Unsicherheiten behaftet. Strategische Ziele bilden Rahmenbedingungen für taktisches Handeln. 3 P.
- **Taktische Ziele** haben darauf aufbauend einen Planungshorizont bis zu ca. 5 Jahren. Gegenstand sind produkt-, potenzial- und prozessbezogene Vorhaben, Projekte und Aktionsprogramme zur Verwirklichung der Strategie. Hierzu gehören z. B. Entscheidungen zur Einführung neuer oder verbesserter Produkte oder zur Elimination veralteter Produkte oder Investitionsvorhaben. Der in größeren Unternehmen oftmals vom mittleren Management zu führende Planungsprozess ist im Vergleich zur strategischen Ebene detaillierter, i. d. R. auch mit weniger Unschärfen und Unsicherheiten behaftet. Taktische Entscheidungen definieren den Handlungsrahmen für die operativen Ziele. 3 P.
- **Operative Ziele** sind auf die Erfüllung taktischer Vorgaben für einen Planungshorizont bis zu etwa einem Jahr gerichtet. Der Planungsprozess verläuft zyklisch, ist strukturiert und umfasst detaillierte, in hohem Maße quantifizierte Vorgaben. Die oftmals vom unteren Management zu treffenden Entscheidungen tragen Vollzugs- bzw. Anpassungscharakter. Gegenstand operativer Ziele sind u. a. Entscheidungen über das konkrete quantitative, qualitative und zeitliche Angebot an Produkten und Dienstleistungen. Entscheidungen zur Auslastung von Arbeitskräften und Betriebsmitteln sowie Maßnahmen zur Sicherung der Leistungsziele bei auftretenden Störungen (z. B. Krankheit). 3 P.

Das **Gegenstromverfahren** zielt darauf ab, strategische, taktische und operative Ziele aufeinander abzustimmen. In einem ersten Schritt werden Zielvorschläge quasi von oben herab entlang der Unterteilung in Hierarchieebenen kommuniziert. Die Ziele werden in Bezug auf eine Pass- und Umsetzungsfähigkeit auf den unteren Hierarchie- und Planungsebenen überprüft und anschließend wieder – verbunden mit den seitens der dortigen Führungskräfte kommunizierten Erfahrungen - an die oberste Hierarchieebenen zurück gekoppelt. Hierdurch wird prinzipiell ein hohes Maß an Beteiligung erreicht und die einzelnen Zielebenen werden aufeinander abgestimmt. 3 P.

B) SB 10, S. 17 f. (Innovationsorientierung) 10 P.

Das **Management von Innovationen** verlangt von der Geschäftsführung *unternehmerisches Denken, Führungsfähigkeiten* und *technologisches Wissen*. 3 P.

Im Zentrum aller Bestrebungen sollte hier *die konsequente Erfüllung der Kundenbedürfnisse* stehen, wobei hier auch Anstrengungen dahin verwendet werden sollten, zu ergründen, wie diese Bedürfnisse in der Zukunft aussehen werden bzw. können (visionäres Denken). 1 P.

Hieraus lassen sich eine Anzahl von **Anforderungen an Führungskräfte in einem innovationsorientierten Unternehmen** - wie hier im Falle der Car-Marketing GmbH – ableiten:

je Nennung 1 P.,
max. 6 P.

- Die bewusste Förderung der Innovationsbereitschaft, Flexibilität und Kreativität im Unternehmen,
- die bereichsübergreifende Förderung bzw. Entwicklung von Innovationsfähigkeit sowie von kreativem Denken und Handeln,
- die Zusammenführung kreativen Personals aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens,
- die intelligente Vernetzung der für Innovationen notwendigen menschlichen Potenziale mit den weiteren betrieblichen Ressourcen,
- Karriereförderung, Personalentwicklung und Bindung kreativer und interessierter Mitarbeiter,
- marktorientierter Spürsinn und unternehmerische Entscheidungsfreudigkeit,
- Entwicklung und Etablierung innovationsfördernder Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme, die es auch ermöglichen team- und funktionsübergreifende Erfolge leistungsorientiert zu honorieren.

C)	SB 13, S. 8 ff., SB 7, S. 23 f. (Rationalisierung / Mitarbeiterorientierung)	18 P.
-----------	---	--------------

Rationalisierung bezeichnet im weitesten Sinne

- den Ersatz einer herkömmlichen Vorgehensweise durch eine effizientere mit dem Ziel, die vorhandenen Zustände unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu optimieren bzw.
- alle organisatorischen, betriebswirtschaftlichen, technischen und sozialen Veränderungen in Produktion und Verwaltung, die dem Ziel der Kosteneinsparung und Leistungssteigerung dienen.

2 P.

Um Rationalisierungsaufgaben effizient anwenden zu können, müssen diese einer Anzahl von **Anforderungen** genügen:

je 1 P.,
max. 3 P.

- **Systematisches Vorgehen** auf der Basis einer planvollen, theoriegestützten Arbeitsweise.
- **Integriertes Vorgehen** als das Denken in Wirkzusammenhänge und der Beachtung von Wechselwirkungen zwischen Subsystemen über eine lediglich punktuelle, bereichsspezifische Problembehandlung hinaus.
- **Interdisziplinäres Vorgehen** zur Sicherung einer umfassenden Problembeurteilung aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus sowie zur Erschließung von Synergieeffekten.

Die **Rationalisierungstätigkeit** sollte möglichst zumindest folgende **soziale Aspekte** mit in Berücksichtigung ziehen:

je 1 P.,
max. 4 P.

- Rationalisierungsmaßnahmen haben i.d.R. direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Beschäftigten, was zu Interessenkonflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern führen kann.
- Rationalisierung führt i.d.R. zu arbeitssparenden, arbeitsintensivierenden und qualifikationsverändernden Auswirkungen.
- Rationalisierung kann nicht sinnvoll ohne Mitwirkung des Betriebsrates/Personalrates vollzogen werden.
- Den Kosteneinsparungen (bspw. im Werkstoffbereich) stehen zum Teil er-

hebliche zusätzliche Kosten im Personalbereich (Anpassungsfortbildung, Freisetzungsschädigungen etc.) sowie eine Einschränkung der betrieblichen Flexibilität gegenüber.

- Weitere Argumente möglich (bspw. Verunsicherung der MA ...)

Geschieht die betriebliche Rationalisierung unter Berücksichtigung eines hohen Maßes an Mitarbeiterorientierung, so kann dies zu positiven Effekten führen: Die **Mitarbeiterorientierung** dient dazu, das Wissen und die Erfahrungen der Menschen im Unternehmen für eine Organisation zu nutzen. Hierbei geht es darum, den Mitarbeitern Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, mit denen diese wiederum dem Unternehmen bei der Verfolgung seiner Ziele helfen können. Wichtige Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter sind bspw. das Vorbereiten von Entscheidungen (z.B. in Form der Ideenfindung auf dem Wege des Brainstormings) und die Selbstbewertung der eigenen Tätigkeit in Verbindung mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz.

4 P.

Vorteile, die die Car-Marketing GmbH aus der **Mitarbeiterorientierung** ziehen kann, sind bspw., dass voll einbezogene Mitarbeiter

- sich eher mit der Firma identifizieren und u.U. stolz auf ihre Arbeit sind,
- Verantwortlichkeiten übernehmen und Zuständigkeiten für Problemlösungen wählen,
- ihr Wissen und ihre Erfahrungen der Firma zur Verfügung stellen,
- aktiv nach neuen Produkten, Leistungen und Verbesserungsansätzen im Sinne der Firma suchen,
- innovativ und kreativ bei der Förderung der Aktivitäten der Firma sind,
- die Firma besser nach außen vertreten bzw. repräsentieren.

je Nennung 1 P.,
max. 5 P.