

Klausuraufgaben zu dem Kurs Unternehmensführung**1. Manager und Management**

1. Mintzberg unterscheidet zehn Managementrollen. Skizzieren Sie in maximal 2 Sätzen, was diese Rollen mit dem funktionalen Managementkonzept gemeinsam haben und wo ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden besteht. Eine Aufzählung von Rollen und Funktionen ist nicht gefragt! (9/93;8P;1.3)
2. Welche 3 Schlüsselkompetenzen von Managern unterscheidet man nach Katz (je ein Satz zur Erläuterung)? (3/95;9P;1.5)
3. Nach Katz unterscheidet man drei Schlüsselkompetenzen (skills). Nennen Sie diese, und skizzieren Sie in je einem Satz die Bedeutung. (9/96;6P;1.5)
4. Katz hat in seinen Studien über Kompetenzen für die Ausübung von Managementfunktionen drei Schlüsselkompetenzen identifiziert. Nennen und erläutern Sie diese! Kann man den Kompetenzen eindeutig bestimmte Managementfunktionen zuordnen? (3/01;14P;1.5)
5. Was versteht man unter „konzeptioneller Kompetenz“? (EA04/00;13P;1.5)

2. Der Managementprozess im Handlungssystem

1. Welches Grundkonzept der Unternehmensführung entspricht dem folgenden Zitat: „Die Organisation hat also immer nur dienenden oder instrumentalen Charakter“ (3/94;8P;2.1)
2. Welche beiden Voraussetzungen liegen dem Gedanken der plandeterminierten Unternehmensführung zugrunde? (9/94;3/98;10P;2.1)
3. Wo stößt die Idee der plandeterminierten Unternehmensführung im System der Unternehmung an ihre Grenzen? (3/99;12P;2.1)
4. Was ist selektive Erfassung der Umwelt, und woraus resultiert der Selektionszwang (2 Sätze genügen)? (9/98;9/96;10P;2.2)
5. Erläutern Sie die Notwendigkeit und das Risiko der Selektion in der Planung (9/00;16P;2.2)

3. Strategische Planung

1. Auf welchen beiden Ebenen findet die strategische Planung statt, und welche Grundfragen müssen auf diesen Ebenen beantwortet werden? (9/00;21P;3.1)
2. Was wird in der Unternehmensgesamt-Strategie festgelegt (1 Satz genügt)? (3/95;6P;3.1)
3. Welche Festlegungen erfolgen in der Unternehmensgesamtstrategie? (9/97;8P;3.1)
4. Charakterisieren Sie in einem Satz, was man unter der Unternehmensgesamtstrategie versteht. (3/94;8P;3.1)
5. Skizzieren Sie verbal oder graphisch das Grundmodell der Strategischen Planung als Prozeß und erläutern Sie die Stufen mit je einem Satz. (3/98;15P;3.2)
6. Die strategische Analyse ist das Herzstück jedes strategischen Planungsprozesses, weil sie die informatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieformulierung schafft. Nennen und erläutern Sie die beiden gleich bedeutsamen Teile dieser Analyse! Für welchen weiteren Schritt in der strategischen Planung werden diese Informationen benötigt? (3/01;14P;3.2)
7. Welche Beziehung besteht zwischen dem strategischen Programm und der strategischen Durchführungskontrolle? (9/98;12P;3.2/3.7.1/4.2)
8. In welche 4 Sektoren unterteilt man üblicherweise die globale Umwelt (je ein Satz zur Erläuterung)? (9/95;8P;3.3.2)
9. Nennen Sie bis zu 3 Prämissen im Rahmen der strategischen Planung einer großen Ferienanlage. Die Anlage soll wegen klimatischer Vorzüge und niedriger Lohnkosten in Palästina entstehen und besonders deutsche Langzeiturlauber (Rentner) ansprechen. (3/97;9P;3.3.2)
10. Nehmen Sie an, die Fa. Siemens plane eine große Computerfabrik in der Volksrepublik China. Nennen Sie drei (nicht mehr!) Prämissen, die bei der strategischen Planung eine Rolle spielen könnten. (3/95;9P;3.3.2)
11. Was versteht man unter Prämissen in der Planung? Nennen Sie zwei Beispiele für den geplanten Eintritt in den deutschen Zigarettenmarkt. (9/99;10P;3.3.2)
12. Nennen Sie die 7 Einflußkräfte, die Gegenstand der Markt- und Geschäftsfeldanalyse sind (Begriffe genügen). (3/96;7P;3.3.3)
13. Welche Bedeutung haben Markteintrittsbarrieren für (1) etablierte und (2) potentielle Anbieter? (3/94;6P;3.3.3.1)
14. Nennen Sie 4 (nicht mehr!) Einflußgrößen, die die Höhe von Markteintrittsbarrieren bestimmen. Es genügen die Begriffe und je ein Satz zur Erläuterung. (9/97;9/94;12P;3.3.3.1)
15. Benennen Sie vier verschiedene Markteintrittsbarrieren und erläutern Sie zwei näher. (3/99;8P;3.3.3.1)
16. Nennen und erläutern Sie vier (nicht mehr!) Faktoren, die die Verhandlungsstärke der Abnehmer beeinflussen. (3/98;12P;3.3.3.2)
17. Nennen und erläutern Sie sechs Bedingungen, von denen die Verhandlungsstärke von Abnehmern nach Porter abhängt. (3/00;12P;3.3.3.2)
18. Was sind Substitutionsprodukte? Geben Sie eine inhaltliche Definition und nennen Sie ein formales Kriterium (je ein Satz). (9/97;8P;3.3.3.4)

19. Geben Sie eine präzise inhaltliche Definition für Substitutionsprodukte und nennen Sie ein formales Kriterium (je ein Satz genügt). (9/99;10P;3.3.3.4)
20. Welche beiden strukturellen Faktoren können die Rivalität unter Konkurrenten erhöhen (je ein Satz zur Erläuterung)? (3/97;8P;3.3.3.5)
21. Aus welchen beiden Teilen besteht die Unternehmensanalyse, und warum sind beide Teile für die Beurteilung der eigenen Unternehmung erforderlich? (9/00;12P;3.4)
22. Im Rahmen der strategischen Planung haben Hofer und Schendel ein Analyseschema zur Klassifikation von Unternehmensressourcen entworfen. Nennen Sie vier der fünf Arten von möglichen Unternehmensressourcen nach Hofer und Schendel und eben Sie jeweils ein Beispiel! Welche Ressourcen werden in diesem Zusammenhang Basisressourcen genannt? Geben Sie eine kurze Begründung hierfür! (3/01;12P;3.4.1)
23. Charakterisieren Sie strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene. (3/99;8P;3.5.1)
24. Welches sind die 3 Grundfragen bei der Ermittlung einer Geschäftsfeldstrategie? (9/95;9P;3.5.1)
25. Nennen und erläutern Sie die drei Grundfragen bei der Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie. (3/98;12P;3.5.1)
26. Welche Aussage macht das Konzept der Erfahrungskurve? (3/95;8P;3.5.1.3)
27. Wie nennt man die Geschäftsfeldstrategie, die die Preiselastizität der Nachfrage verringern soll, und wodurch kann dieser Effekt erreicht werden? (3/97;7P;3.5.1.3)
28. Welche Strategie zielt auf die Verringerung der Preiselastizität der Nachfrage ab (Erläuterung mit einem Satz)? (9/94;6P;3.5.1.3)
29. Was ist eine Differenzierungsstrategie, und was will man mit ihr erreichen? (9/99;12P;3.5.1.3)
30. Nach welchen beiden Kriterien kann man die Diversifikationsstrategien klassifizieren, und welche Arten ergeben sich daraus (je ein Satz zur Erläuterung)? (9/99;18P;3.5.2.1)
31. Stellen Sie den Unterschied zwischen vertikaler und horizontaler Diversifikation dar. Nennen und erläutern Sie außerdem drei Wege der Realisierung geplanter Diversifikation. (3/00;8P;3.5.2.1)
32. In welchen Fällen ist eine vertikale Integration keine Diversifikation? (9/00;10P;3.5.2.1)
33. Welcher Zusammenhang wird in der BCG-Matrix zwischen dem relativen Marktanteil und den Stückkosten unterstellt, und welche Annahmen sind für diesen Zusammenhang erforderlich (3/97;10P;3.5.2.2)
34. Auf welche Größen werden in der BCG-Matrix die Umweltkonstellationen und die Stärken/Schwächen einer Geschäftseinheit reduziert? (9/95;6P;3.5.2.2)
35. Wie bezeichnet man die Dimension der BCG-Portfolio-Matrix, welche die Umweltkonstellation einer Unternehmung zusammenfasst? Nennen Sie mit Begründung ein Teilgebiet der Umweltanalyse, da in dieser Dimension nicht enthalten sein kann. (9/01;15P;3.5.2.2)
36. Was genau bedeutet ein Wert von 0,5 für den relativen Marktanteil in der BCG-Matrix? (3/95;8P;3.5.2.2)
37. Was genau bedeutet ein Wert von 2,0 für den relativen Marktanteil in der BCG-Matrix? (9/98;8P;3.5.2.2)
38. Wie ist genau diejenige Größe definiert, die in der BCG-Portfolio-Matrix die Stärken/Schwächen einer Geschäftseinheit repräsentiert? (3/98;7P;3/94;8P;3.5.2.2)
39. Die Stärken und Schwächen einer Geschäftseinheit werden in der Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (BCG-Matrix) durch den relativen Marktanteil repräsentiert. Wie ist dieser relative Marktanteil in der BCG-Matrix definiert und was bedeutet ein Wert von 0,8? Beurteilen Sie in diesem Zusammenhang ferner, ob der relative Marktanteil ein geeignetes Maß für die Stärken und Schwächen einer Geschäftseinheit darstellt. (3/00;12P;3.5.2.2)
40. Definieren Sie exakt die Dimension der BCG-Portfolio-Matrix, welche die Unternehmenssituation repräsentiert. Benötigt man zur Ermittlung dieses Wertes die Unternehmensanalyse? Eine Begründung Ihrer Antwort ist erforderlich. (9/01;15P;3.5.2.2)
41. Nennen Sie vier verschiedene Eintrittsoptionen (Eintrittswege) in Auslandsmärkte und stellen Sie die Vor- und Nachteile von zwei dieser Eintrittsoptionen dar. (3/00;12P;3.5.2.3)
42. Im Zusammenhang mit Unternehmensstrategien im internationalen Kontext stellt der Business Environment Risk Index (BERI) eine mögliche Analysemethode dar. Der BERI ergibt sich dabei aus der Bewertung zahlreicher Investitionskriterien. Nennen Sie vier der im BERI aufgeführten Kriterien und erläutern Sie diese kurz! Warum werden derartige Analysemethode wie der BERI benötigt? (3/01;14P;3.5.2.3)
43. Welche beiden grundsätzlichen Strategien stehen bei einer Internationalisierung offen, und welche Gesichtspunkte spielen für die Wahl eine herausragende Rolle (je ein Satz)? (3/96;10P;3.5.2.3)
44. Welche beiden grundsätzlichen Strategien stehen multinationalen Unternehmen offen (je ein Satz)? (9/94;8P;3.5.2.3)

4. Strategische Kontrolle

1. Was versteht man unter dem Selektionsrisiko (maximal 2 Sätze)? (9/95;8P;4.1)
2. Welche Aufgaben hat die Strategische Kontrolle insgesamt und wie wird sie von den einzelnen Kontrolltypen wahrgenommen? (3/98;12P;4.2)
3. Erläutern Sie verbal den strategischen Kontrollprozeß unter Berücksichtigung der Vorstrukturierungsmöglichkeit der einzelnen Typen. (3/99;10P;4.2)
4. Worin besteht die zweifache Kompensationsfunktion der strategischen Überwachung? (9/00;10P;3/97;8P;4.2)
5. Was versteht man unter der Kompensationsfunktion der strategischen Überwachung (2 Sätze genügen)? (3/95;8P;4.2)
6. In welchem Maße ist die strategische Überwachung organisierbar? Begründen Sie Ihre Antwort in zwei Sätzen. (9/98;12P;4.3)

5. Operative Planung

1. Die Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung ist formal u.a. durch das Prinzip operationaler Flexibilität (Handlungsspielraum für die operative Planung) gekennzeichnet. Welche drei Gründe gibt es für dieses Prinzip? (9/98;12P;5.1)
2. Welches sind die Basisgrößen, die für die folgenden Teilpläne des Wertumlaufprozesses benötigt werden?
Kurzfristige Finanzplanung:
Planbilanzierung:
Betriebsergebnisplanung:
(9/95;12P;5.2.1.3)
3. Welchen Teilplänen des Wertumlaufprozesses entsprechen die folgenden Begriffspaare? (Es genügt je ein Wort als Antwort.)
Einnahmen/Ausgaben:
Aufwendungen/Erträge:
Kosten/Leistungen:
(9/97;6P;3/94;12P;5.2.1.3)
4. Was versteht man unter der Interdependenz operativer Teilpläne? (9/01;13P;5.2.3)
5. Charakterisieren Sie die Interdependenz operativer Teilpläne und nennen Sie in einem weiteren Satz ein Beispiel. (3/96;10P;5.2.3)
6. In einer Unternehmung erfolgt die Planung des optimalen Produktionsprogramms mit Hilfe der Linearen Programmierung, wobei Deckungsbeiträge die Zielfunktion bilden. Die Absatzplanung in derselben Unternehmung basiert auf fallenden Preis-Absatz-Funktionen für die einzelnen Produkte. Zeigen Sie an diesem Beispiel die Interdependenz der beiden Teilpläne (2 Sätze genügen). (9/96;10P;5.2.3)
7. Skizzieren Sie in 2 Sätzen den Grundgedanken der Sukzessivplanung. (9/96;8P;5.2.3)
8. Charakterisieren Sie in 2 Sätzen den Grundgedanken der flexiblen Planung. (3/97;10P;5.2.4.2)
9. Wie kann man der Unsicherheit im Realgüterprozeß begegnen? (9/98;10P;5.2.4.2)
10. Ein Sonderfall der Linearen Programmierung im Rahmen der Methoden der operativen Planung stellt das sog. Transportmodell dar. Erklären Sie verbal die Zielfunktion des Modells! Welche Restriktionen (Nebenbedingungen) gelten bei diesem Modell? (3/01;10P;5.3.2.1)

6. Operative Kontrolle

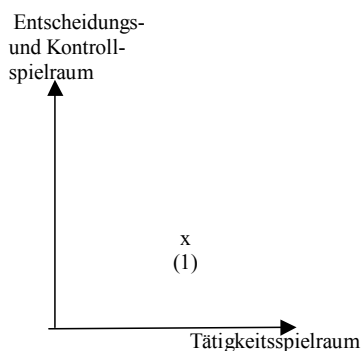
1. Nennen Sie den zentralen Mangel des ROI-Konzepts im Hinblick auf Motivationszwecke bei divisionaler Organisation (9/97;9P;6.4)
2. Welche Mängel hat das ROI-Konzept für die Kontrolle bei divisionaler Organisation im Hinblick auf Informationen für die oberste Unternehmensführung. (3/98;12P;6.4)

7. Organisatorische Strukturgestaltung

1. Welche beiden grundsätzlichen Formen der organisatorischen Arbeitsteilung sind unterscheidbar (je 1 Satz zur Erläuterung). (3/95;6P;7.3)
2. Welche (und warum nicht eine andere) Stufe der Hierarchie wählt man zur Unterscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation? (9/00;11P;7.3)
3. Divisionale Organisationen (Spartenorganisationen) sind in der Praxis stark verbreitet.
 - Nennen Sie zwei Kriterien, nach denen Divisionen gebildet werden können!
 - Stellen Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation dar!
 - Kommentieren Sie die folgende Forderung: „Jede Division sollte mittelfristig als rechtlich und wirtschaftlich eigenverantwortliche Einheit handeln und damit wie ein selbständiges Unternehmen am Markt auftreten.“ (3/01;16P;7.3)
4. Wie versuchen Organisationen, das infolge der arbeitsteiligen Differenzierung eintretende Integrationsproblem zu lösen? Erläutern Sie anschließend das Ihrer Meinung auch hierfür flexibelste Instrument näher. (3/99;12P;7.4)
5. Skizzieren Sie die formale Grundstruktur von Programmen als Integrationsinstrument und nennen Sie die Voraussetzung für deren sinnvollen Einsatz (2 Sätze genügen). (9/95;9P;7.4)
6. Was ist eine Abstimmung durch Programme? Nennen Sie Voraussetzungen sowie Vor- und mögliche Nachteile. (9/99;12P;9/01;25P;7.4)
7. Welche Integrationsform wird durch die Matrix-Organisation erzwungen? Begründen Sie Ihre Antwort mit maximal 3 Sätzen (9/97;9P;3/94;10P;7.4)
8. Welche Variante der organisatorischen Differenzierung erzwingt eine ihr eigene Integrationsform (2 Sätze zur Erläuterung). (9/95;5P;7.4)

8. Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten

1. Man kann die Motivationstheorien in zwei Gruppen gliedern. Skizzieren Sie beide Gruppen in jeweils einen Satz und zeigen Sie in knappen Worten auf, warum sich beide Gruppen nicht ausschließen. (9/96;8P;8.1)
2. Welches sind die beiden Erwartungswahrscheinlichkeiten des Individuums in der Prozeßtheorie der Motivation nach Lawler und was könnte diese Erwartungswahrscheinlichkeiten beeinflussen (3/99;15P;8.2)
3. Welche Informationen müßte ein Manager haben, wenn er sich auf Maslows Theorie für die Motivation seiner Mitarbeiter stützen wollte, und warum bräuchte er diese Informationen (maximal 2 Sätze)? (3/96;9P;9/01;12P;8.3.1)
4. Wodurch unterscheiden sich Defizit- und Wachstumsbedürfnisse bei Maslow? (9/99;8P;8.3.1)
5. Nehmen Sie an, ein Manager wolle auf Basis der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg die „Lustlosigkeit“ seiner Mitarbeiter beseitigen. Welche beiden grundsätzlichen Ansatzpunkte bieten sich ihm an (je ein Satz zur Erläuterung)? (3/96;8P;8.3.2)
6. Erläutern Sie die Zwei-Faktorentheorie von Herzberg. Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Motivation von Mitarbeitern. (3/00;12P;8.3.2)
7. Aus welchen Bereichen stammen die Faktoren, die nach Herzberg Unzufriedenheit bzw. Zufriedenheit erzeugen (es genügt je ein Begriff). (3/95;8P;9/01;10P;8.3.2)
8. Zählen Sie die 4 Formen motivierender Arbeitsgestaltung auf (Begriffe genügen)! (9/94;8P;8.4)
- 9.



Der bisherige Handlungsspielraum eines Organisationsmitgliedes sei durch den Punkt (1) gekennzeichnet.

Tragen Sie in die Grafik die Punkte

(2) für eine Veränderung durch Job Enlargement

(3) für eine Veränderung durch Job Enrichment ein.

(9/98;10P;8.4)

10. Hackman/Oldham haben das Konzept der bedürfnisrelevanten Arbeitsdimensionen erweitert. Nennen und erläutern Sie drei der fünf von Hackman/Oldham eingeführten Dimensionen. Verdeutlichen Sie anhand einer von Ihnen ausgewählten arbeitsorganisatorischen Maßnahme, inwieweit mit dieser den Anforderungen von Hackman/Oldham Rechnung getragen werden konnte. (3/00;12P;8.4)
11. Welcher wesentliche Unterschied besteht zwischen Job Rotation und Job Enlargement einerseits und Job Enrichment andererseits (je ein Satz genügt)? (3/96;6P;9/01;10P;8.4)

9. Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten

1. Rollenerwartungen an Inhaber sozialer Positionen (z.B. die sozial Position der Vorgesetzten) können miteinander in Konflikt geraten. Beschreiben Sie typische Formen von Rollenkonflikten und Möglichkeiten ihrer Lösung. (3/00;12P;9.4.3)
2. Was ist Risikoschub in Gruppen, und welche 4 wesentlichen Begründungen gibt es für dieses Phänomen? (3/97;3/96;10P;9.4.4)
3. Welche 4 Erklärungen gibt es für das Phänomen des Gruppendenkens? (2 Sätze genügen) (9/94;16P;9.4.4)
4. Was verstehen Sie unter dem Phänomen des Gruppendenkens? (2 Sätze genügen) (9/97;8P;9.4.4)
5. Erläutern Sie das „Groupthink“-Phänomen (Janis) und entwerfen Sie mögliche Gegenstrategien. (3/99;15P;9.4.4)
6. Bei kollektiven Handlungsmustern besteht eine gewisse Ähnlichkeit zwischen dem Risikoschub in Gruppen und dem Gruppendenken. In welchem Detailmerkmal widersprechen sich diese beiden Phänomene? Eine kurze Begründung ist erforderlich (9/98;8P;9.4.4)

Lösungen der Klausuraufgaben

1. Manager und Management

1. Mintzberg unterscheidet zehn Managementrollen. Skizzieren Sie in maximal 2 Sätzen, was diese Rollen mit dem funktionalen Managementkonzept gemeinsam haben und wo ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden besteht. Eine Aufzählung von Rollen und Funktionen ist nicht gefragt! (9/93;8P;1.3)
- zu 1. Es besteht ein **Zusammenhang** zwischen den 10 Management-Rollen nach MINTZBERG und dem funktionalen Managementkonzept, denn beide sind Aufgabenbeschreibungen und Ausdruck von Sollvorgaben. Der **wesentliche Unterschied** besteht darin, dass bei den 10 Management-Rollen der Außenbezug deutlicher/stärker thematisiert wird als bei dem funktionalen Managementkonzept.
2. Welche 3 Schlüsselkompetenzen von Managern unterscheidet man nach Katz (je ein Satz zur Erläuterung)? (3/95;9P;1.5)
- zu 2. Nach **KATZ** unterscheidet man als Grundlage für eine erfolgreiche Bewältigung der Managementfunktionen folgende **3 Schlüssel-Kompetenzen („skills“)**:
 - 1) **T**echnische Kompetenz (Sachkenntnis)
 - 2) **S**oziale Kompetenz (Zusammenarbeit)
 - 3) **K**onzeptionelle Kompetenz (Zusammenhänge erkennen)
 Diese 3 Schlüssel-Kompetenzen lassen sich wie folgt erläutern:
 - 1) Die **t**echnische Kompetenz ist die Sachkenntnis und die Fähigkeit, theoretisches Wissen und Methoden auf den konkreten Einzelfall anzuwenden.
 - 2) Die **s**oziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen wie Vorgesetzten, Kollegen, unterstellte Mitarbeiter und Externe etwa Kunden effektiv zusammenzuarbeiten, sowohl als Mitglied als auch als Leiter einer Gruppe. (Dazu gehört nicht nur eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft, sondern auch die Fähigkeit, das Handeln anderer Menschen zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen. Sie ist auf vier Ebenen gefordert: Ebene der Kollegen, der unterstellten Mitarbeiter, der Vorgesetzten und der Bezugsgruppen aus der Umwelt.)
 - 3) Die **k**onzeptionelle Kompetenz ist die Fähigkeit, Probleme und Chancen im Zusammenhang zu erkennen. (Zum einem wird damit ein grundsätzliches Verständnis des Gesamtsystems und der Bewegungskräfte des Leistungsprozesses vorausgesetzt. Zum anderen wird die Fähigkeit verlangt, ein Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können oder allgemeiner in verschiedenen Kategorien zu denken.)
3. Nach Katz unterscheidet man drei Schlüsselkompetenzen (skills). Nennen Sie diese, und skizzieren Sie in je einem Satz die Bedeutung. (9/96;6P;1.5)
- zu 3. s. Lösung zu 2.
4. Katz hat in seinen Studien über Kompetenzen für die Ausübung von Managementfunktionen drei Schlüsselkompetenzen identifiziert. Nennen und erläutern Sie diese! Kann man den Kompetenzen eindeutig bestimmte Managementfunktionen zuordnen? (3/01;14P;1.5)
- zu 4. s. Lösung zu 2. und ergänzend:

Nein. Den 3 Schlüsselkompetenzen kann man nicht eindeutig bestimmte Managementfunktionen zuordnen, denn alle 3 Komponenten wirken in einer Managementaufgabe zusammen. Die Erfüllung jeder einzelnen Managementfunktion ist auf das Zusammenspiel der technischen, sozialen und konzeptionellen Kompetenzen angewiesen.
5. Was versteht man unter „konzeptioneller Kompetenz“? (EA04/00;13P;1.5)
- zu 5. Unter **konzeptioneller Kompetenz** versteht man nach KATZ die Fähigkeit eines Managers, Probleme und Chancen im Zusammenhang zu erkennen, ein Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können. Das setzt ein Verständnis des Gesamtsystems voraus.

2. Der Managementprozess im Handlungssystem

1. Welches Grundkonzept der Unternehmensführung entspricht dem folgenden Zitat: „Die Organisation hat also immer nur dienenden oder instrumentalen Charakter“ (3/94;8P;2.1)
 - zu 1. Dieses **Zitat von GUTENBERG** entspricht der Idee der plandeterminierten Unternehmensführung nach KOONTZ/O'DONNELL, der das Primat der Planung, d.h. das Paradigma der plandeterminierten Unternehmensführung zugrunde liegt.
2. Welche beiden Voraussetzungen liegen dem Gedanken der plandeterminierten Unternehmensführung zugrunde? (9/94;3/98;10P;2.1)
 - zu 2. - Vollständige Erfassbarkeit und Prognostizierbarkeit aller Wirkungszusammenhänge der Umwelt und
- vollständige Erfassbarkeit und Beherrschbarkeit des Handlungssystems Unternehmung.
3. Wo stößt die Idee der plandeterminierten Unternehmensführung im System der Unternehmung an ihre Grenzen? (3/99;12P;2.1)
 - zu 3. Die beiden Annahmen/Voraussetzungen der Idee der plandeterminierten Unternehmensführung sind Idealisierungen, die im **Widerspruch zur Realität** stehen:
 - Die Umwelt ist komplex und deswegen nicht vollständig beschreibbar.
 - Die Unternehmung ist ein komplexes Handlungssystem, das Selektivität und Unbestimmtheit (= Kontingenz) zur Folge hat.
4. Was ist selektive Erfassung der Umwelt, und woraus resultiert der Selektionszwang (2 Sätze genügen)? (9/98;9/96;10P;2.2)
 - zu 4. **Komplexität erzwingt Selektion**, **Selektion zieht aber zwangsläufig Kontingenz** im Sinne von Unbestimmtheit nach sich. Wo **Selektion** unvermeidlich ist, ist auch keine Sicherheit mehr möglich.
5. Erläutern Sie die Notwendigkeit und das Risiko der Selektion in der Planung (9/00;16P;2.2)
 - zu 5. **Umwelt** und - in geringem Maße - das System Unternehmung sind komplex. Es ist deshalb nicht möglich, alle Einflüsse und möglichen Wirkungszusammenhänge zu erfassen oder gar zu prognostizieren und in die Planung einzubeziehen. Der Planer muss also aus dieser unübersehbaren Vielfalt selektieren.

Es werden nur solche **Einflüsse** in der Planung berücksichtigt, die man im Planungszeitpunkt für relevant hält. Damit erhält man ein überschaubares und handhabbares Planungsmodell.

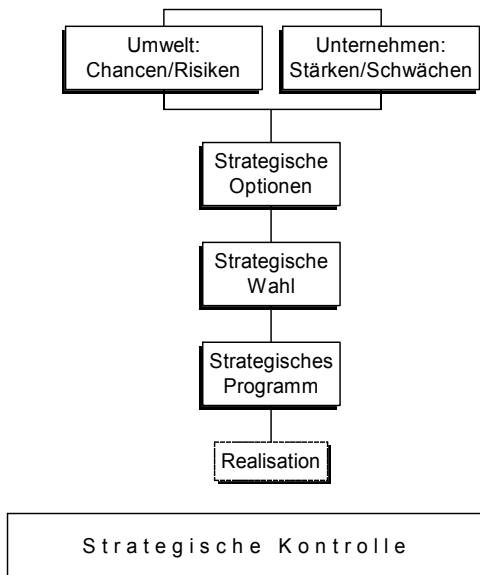
Da aber die **Relevanz/Irrelevanz von Umwelteinflüssen** letztlich auf der Basis von Vermutungen festgelegt wird, sind bei diesem Urteil Irrtümer möglich. Darin liegt das Selektionsrisiko.

Mutmaßlich irrelevante Größen können sich als bedeutsam herausstellen oder in einer Weise entwickeln, die das auf Selektion beruhende Planungsmodell nicht erfasst. Deshalb sind Qualität der Planung und Erfolg der darauf basierenden Strategie permanent in Frage gestellt.

3. Strategische Planung

1. Auf welchen beiden Ebenen findet die strategische Planung statt, und welche Grundfragen müssen auf diesen Ebenen beantwortet werden? (9/00;21P;3.1)
 - zu 1. Zu unterscheiden sind die Planungen der **Unternehmensgesamt-Strategie** und der **Geschäftsfeldstrategie**. (Bei lediglich einem Geschäftsfeld entfällt diese Entscheidung.)
 - 1) Bei der Unternehmensgesamt-Strategie (= corporate strategy) geht es um die beiden Fragen:
 - (1) In welchen Geschäftsfeldern soll das Unternehmen aktiv sein?
 - (2) Wie sollen die Ressourcen auf diese Geschäftsfelder verteilt werden?
 - 2) Die Geschäftsfeldstrategie (= Wettbewerbsstrategie) muss Entscheidungen zu den folgenden Alternativen treffen:
 - (1) Ort des Wettbewerbs:
Soll der Kernmarkt oder eine Nische bearbeitet werden? (Diese Weichenstellung ist nicht ganz unabhängig von der nächsten.)
 - (2) Regeln des Wettbewerbs:
Sollen Struktur und Bedingungen des Marktes als vorgegeben akzeptiert werden (Anpassung, Platzierung), oder ist es möglich und zweckmäßig, neue Wege zu beschreiten (Veränderung).
 - (3) Schwerpunkt des Wettbewerbs:
Soll ein Wettbewerbsvorteil über den Kostenvorsprung (Kostenschwerpunkt-Strategie) oder über einen Besonderheitscharakter des Produktes (Differenzierungsstrategie) erreicht werden.
2. Was wird in der Unternehmensgesamt-Strategie festgelegt (1 Satz genügt)? (3/95;6P;3.1)
 - zu 2. In der Unternehmensgesamt-Strategie (corporate strategy) werden die Geschäftsfelder der Firma und die Wettbewerbsstrategien festgelegt sowie die Ressourcen auf die Geschäftsfelder in der strategischen Zielsetzung verteilt (Beispiel: Entscheidung der Daimler Benz AG, die AEG zu kaufen und damit zu einem breiten Technologieanbieter zu werden).
3. Welche Festlegungen erfolgen in der Unternehmensgesamtstrategie? (9/97;8P;3.1)
 - zu 3. s. Lösung zu 2.
4. Charakterisieren Sie in einem Satz, was man unter der Unternehmensgesamtstrategie versteht. (3/94;8P;3.1)
 - zu 4. s. Lösung zu 2.

5. Skizzieren Sie verbal oder graphisch das Grundmodell der Strategischen Planung als Prozeß und erläutern Sie die Stufen mit je einem Satz. (3/98;15P;3.2)
zu 5. Grafische Skizze:



Die **5 Stufen/Elemente des strategischen Planungsprozesses** vom Grundmodell der strategischen Planung lassen sich verbal wie folgt skizzieren:

- 1) Umweltanalyse (Chancen/Risiken)
Aufgabe der Umweltanalyse ist es, das externe Umfeld der Unternehmung daraufhin zu erkunden, ob sich Anzeichen für eine Bedrohung des gegenwärtigen Geschäftes (*Risiken*) und/oder für neue *Chancen* und Möglichkeiten erkennen lassen.
- 2) Unternehmensanalyse (Stärken/Schwächen)
Bei der Unternehmensanalyse wird geprüft, welchen strategischen Spielraum die Unternehmung hat und ob sie im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten spezifische *Stärken* oder *Schwächen* aufweist, die einen Wettbewerbsvorteil/-nachteil begründen können.
- 3) Strategische Optionen
Die *Informationen* der Strategischen (Umwelt- und Unternehmens-)Analyse *werden zu* möglichen, im Rahmen der Gegebenheiten *sinnvollen Strategiealternativen verdichtet* (⇒ Der Raum der denkbaren Strategien wird aufgerissen und durchdacht).
- 4) Strategische Wahl
Aus den Strategiealternativen ist in einem *Bewertungsprozess* diejenige auszuwählen, die in Anbetracht der Stärken und Schwächen der Unternehmung und der zu erwartenden Bedrohungen und/oder Chancen aus der Umwelt den größten Erfolg verspricht. (In diesem Auswahlprozess gehen als Auswahlkriterien die Erfolgsdimension (z.B. Umsatz, Rentabilität) ein und sind Fragen der Managementphilosophie, der gesellschaftlichen Vertretbarkeit und der Ethik von zentraler Bedeutung.)
- 5) Strategische Programme
Bei den Strategischen Programmen geht es darum, die *praktische Umsetzung* der analytisch gewonnenen Handlungsorientierung *planerisch vorzubereiten*. (Dabei geht um eine Konkretisierung solcher Maßnahmen, die für die Umsetzung und den Erfolg der festgelegten Unternehmensstrategie kritisch sind.)

Der **Realisierungsprozess** ist dagegen **nicht** mehr **Gegenstand der Strategischen Planung**, aber für ihren Erfolg sehr bedeutsam.

Gegenstand des Strategischen Managements ist aber zudem die Strategische Kontrolle, die ein selbstständiges Steuerungsinstrument ist, das den gesamten Planungsprozess kritisch absichernd begleitet.

6. Die strategische Analyse ist das Herzstück jedes strategischen Planungsprozesses, weil sie die informativischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieformulierung schafft. Nennen und erläutern Sie die beiden gleich bedeutsamen Teile dieser Analyse! Für welchen weiteren Schritt in der strategischen Planung werden diese Informationen benötigt? (3/01;14P;3.2)
- zu 6. Die strategische Analyse setzt sich aus den zwei gleich bedeutsamen Teilen

- **Umweltanalyse und**
- **Unternehmensanalyse** zusammen.

Aufgabe der **Umweltanalyse** ist es, das externe Umfeld der Unternehmung daraufhin zu erkunden, ob sich Anzeichen für eine Bedrohung des gegenwärtigen Geschäftes und/oder für neue Chancen und Möglichkeiten erkennen lassen. Sie kann sich nicht nur auf das nähere Geschäftsumfeld der jeweiligen Unternehmung beschränken, sondern hat auch globalere Entwicklungen und Trends zu berücksichtigen, die möglicherweise für Diskontinuitäten und Überraschungen im engeren Geschäftsumfeld sorgen.

Die **Unternehmensanalyse** ist als das Gegenstück der Umweltanalyse auf die interne Ressourcensituation („interne Umwelt“) gerichtet. Hier wird geprüft, welchen strategischen Spielraum die Unternehmung hat und ob sie im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten spezifische Stärken oder Schwächen aufweist, die einen Wettbewerbsvorteil/-nachteil begründen können.

Diese **Informationen der Strategischen Analyse werden für die Strategischen Optionen benötigt**, die im Rahmen der Gegebenheiten sinnvolle Strategiealternativen verdichtet.

7. Welche Beziehung besteht zwischen dem strategischen Programm und der strategischen Durchführungskontrolle? (9/98;12P;3.2/3.7.1/4.2)
- zu 7. Beim Strategischen Programm handelt es sich um die Vorbereitung der praktischen Umsetzung einer durch strategische Wahl gefundenen Strategie mit Konzentration auf diejenigen Maßnahmen von den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen ergriffen werden müssen. Bei der strategischen Durchführungskontrolle, die mit dem Zeitpunkt der Strategieimplementierung beginnt, wird nun anhand von Zwischenzielen überprüft, inwieweit diese Maßnahmenschritte erfolgreich umgesetzt werden konnten.

8. In welche 4 Sektoren unterteilt man üblicherweise die globale Umwelt (je ein Satz zur Erläuterung)? (9/95;8P;3.3.2)

zu 8. Man unterteilt üblicherweise die globale Umwelt in folgende 4 Sektoren:

- 1) **makroökonomische**,
- 2) **technologische**,
- 3) **politisch-rechtliche** und
- 4) **sozio-kulturelle** Umwelt.

Diese 4 Sektoren lassen sich wie folgt erläutern:

- 1) Die **makroökonomische Umweltanalyse** kann sich nicht nur auf die unmittelbare Wettbewerbssituation in den Geschäftsfeldern beziehen, sondern hat die weiteren ökonomischen Einflußkräfte mit in die Überlegungen einzubeziehen.
- 2) Die **technologische Umwelt** ist in den letzten Jahren auch eine Quelle von Bedrohungen und Chancen für solche Unternehmen geworden, die auf den ersten Blick keinen engeren Technologiebezug aufweisen, wie etwa Banken, Versicherungen oder Handelshäuser.
- 3) Die politische und die wirtschaftliche Sphäre sind heute auf so vielfältige Weise verflochten, dass keine strategische Analyse darauf verzichten kann, die politischen Einflüsse auf die Entwicklung der Märkte zu untersuchen (**politisch-rechtliche Umwelt**).
- 4) Von besonderer Bedeutung für das Verstehen der **sozio-kulturellen Umwelt** und ihrer Entwicklung sind demographische Merkmale und die vorherrschenden Wertmuster.

9. Nennen Sie bis zu 3 Prämissen im Rahmen der strategischen Planung einer großen Ferienanlage. Die Anlage soll wegen klimatischer Vorzüge und niedriger Lohnkosten in Palästina entstehen und besonders deutsche Langzeiturlauber (Rentner) ansprechen. (3/97;9P;3.3.2)

zu 9. Folgende 3 Prämissen können genannt werden:

- 1) Rentner verfügen auch in Zukunft über **finanzielle Rücklagen**.
- 2) Deutsche Urlauber ziehen weiterhin das **gemäßigte Mittelmeerklima** dem rauen deutschen Klima vor.
- 3) Der **Wettbewerb** auf dem Reisemarkt wird verstärkt über die Kostenseite ausgetragen.

10. Nehmen Sie an, die Fa. Siemens plane eine große Computerfabrik in der Volksrepublik China. Nennen Sie drei (nicht mehr!) Prämissen, die bei der strategischen Planung eine Rolle spielen könnten. (3/95;9P;3.3.2)

zu 10. Folgende 3 Prämissen können genannt werden:

- 1) Die **Lohnkosten** für Arbeiter in der Volksrepublik China sind auch in der Zukunft **niedrig**.
- 2) Die **Nachfrage** nach Computer wird in den nächsten Jahren auf dem gewaltigen chinesischen Markt rapide wachsen.
- 3) Der **Wettbewerb** auf dem Computermarkt wird verstärkt über die Kostenseite ausgetragen.

11. Was versteht man unter Prämissen in der Planung? Nennen Sie zwei Beispiele für den geplanten Eintritt in den deutschen Zigarettenmarkt. (9/99;10P;3.3.2)
- zu 11. **Prämissen** sind Annahmen über die Entwicklung der Umwelt, die der Planung zugrundeliegen.
Für den geplanten Eintritt in den deutschen Zigarettenmarkt könnten das beispielsweise die Annahmen sein:
- Die Tabaksteuer wird in den nächsten 5 Jahren nicht (wesentlich) erhöht.
 - Es erfolgt keine weitere Einschränkung der Werbemöglichkeiten für Zigaretten.
12. Nennen Sie die 7 Einflußkräfte, die Gegenstand der Markt- und Geschäftsfeldanalyse sind (Begriffe genügen). (3/96;7P;3.3.3)
- zu 12. - **B**edrohung durch neue Anbieter
- **A**bnehmer
 - **L**ieferanten
 - **S**ubstitutionsprodukte
 - **R**ivalität unter den Konkurrenten
 - **I**ndustrielle Beziehungen und der Staat als Wettbewerbsfaktoren
 - **E**ntwicklung des Geschäftsfeldes
13. Welche Bedeutung haben Markteintrittsbarrieren für (1) etablierte und (2) potentielle Anbieter? (3/94;6P;3.3.3.1)
- zu 13. (1) Markteintrittsbarrieren sind Einflußgrößen, die ein Geschäftsfeld für etablierte Anbieter dadurch attraktiver machen, dass sie vor unliebsamen neuen Anbietern schützen.
- (2) Umgekehrt werden potenzielle Anbieter dadurch abgeschreckt, weil diese Hindernisse aus ihrer Sicht die Betätigung auf diesem Geschäftsfeld weniger attraktiv erscheinen lassen.
14. Nennen Sie 4 (nicht mehr!) Einflußgrößen, die die Höhe von Markteintrittsbarrieren bestimmen. Es genügen die Begriffe und je ein Satz zur Erläuterung. (9/97;9/94;12P;3.3.3.1)
- zu 14. - **Die Mindestbetriebsgröße**
In jedem Geschäftsfeld bestehen mehr oder weniger große Möglichkeiten, die Stückkosten eines Gutes durch höhere Ausbringungsmengen zu senken („economies of scale“).
- **Die Käuferloyalität**
Käuferloyalität gründet häufig auf schwer aufzulösenden emotionalen Bindungen und ist i.d.R. die Folge einer erfolgreichen Produktdifferenzierungspolitik.
 - **Die Umstellungskosten des Abnehmers bei Produktwechsel**
Unter Umstellungskosten versteht man die einmaligen Kosten, die dem Abnehmer entstehen, der von einem Lieferanten zu einem anderen wechselt.
 - **Staatliche Schranken**
Der Staat erlaubt in einigen Geschäftsfeldern nur bestimmten Unternehmen den Zugang, indem Konzessionen, Erlaubnisse, Lizenzen oder dergleichen für eine entsprechende wirtschaftliche Betätigung zwingend erforderlich sind.
- Die folgenden drei im Kurs auf S. 99 genannten Einflußgrößen sind ebenfalls richtige Lösungen:
- Der Kapitalbedarf (Finanzierungsspielraum)
 - absolute Kostenvorteile
 - Zugang zu Vertriebskanälen
15. Benennen Sie vier verschiedene Markteintrittsbarrieren und erläutern Sie zwei näher. (3/99;8P;3.3.3.1)
- zu 15. - **Die Mindestbetriebsgröße**
Die Markteintrittsbarriere Mindestbetriebsgröße resultiert insbesondere aus den „economies of scale“. D.h. in jedem Geschäftsfeld bestehen mehr oder weniger große Möglichkeiten, die Stückkosten eines Gutes durch höhere Ausbringungsmengen zu senken („economies of scale“). Für die Ermittlung dieser Markteintrittsbarriere bedarf es der Kenntnis der maximal erzielbaren Skalenerparnisse und des Stückkostenverlaufs. Neben den produktionsbedingten Skalenerträgen resultieren Größenvorteile aber auch aus anderen Bereichen (z.B. Aufbau eigener Abteilungen für Forschung und Entwicklung, Marktforschung, Public Relations, Rechtsberatung, ferner die Errichtung eigener Vertriebssysteme, die Durchsetzung von Mengenrabatten im Einkauf oder die Unterhaltung eigener Lobbyisten).
- **Die Käuferloyalität**
Käuferloyalität gründet häufig auf schwer aufzulösenden emotionalen Bindungen. Hohe Käuferloyalität ist i.d.R. die Folge einer erfolgreichen Produktdifferenzierungspolitik, deren Ziel die Senkung der Nachfrageelastizität ist. Auf diese Weise werden quasi monopolistische Preisspielräume geschaffen („Monopolistische Konkurrenz“).
 - **Die Umstellungskosten des Abnehmers bei Produktwechsel**
 - **Staatliche Schranken**
- Die unter Lösung zu 15. genannten drei weiteren Einflußgrößen sind ebenfalls richtige Lösungen.

16. Nennen und erläutern Sie vier (nicht mehr!) Faktoren, die die Verhandlungsstärke der Abnehmer beeinflussen. (3/98;12P;3.3.3.2)

zu 16. - **Konzentrationsgrad der Abnehmergruppe**

Wenn die Zahl der Abnehmer durch hohen Konzentrationsgrad gering ist, erhöht sich deren Verhandlungsstärke.

- **Standardisierungsgrad**

Ein hoher Standardisierungsgrad der Produkte führt wegen geringer Umstellungskosten des Abnehmers bei einem Lieferantenwechsel zu größerer Verhandlungsstärke (und umgekehrt).

- **Drohung mit Rückwärtsintegration**

Eine glaubhafte (Nachfragevolumen, Finanzkraft) Drohung mit Rückwärtsintegration erhöht die Verhandlungsstärke.

- **Anteil an den Gesamtkosten der Abnehmer**

Der Anteil, den das Produkt an den Gesamtkosten des Abnehmers hat, beeinflusst die Verhandlungsintensität.

Die folgenden drei im Kurs auf S. 103 f. genannten Faktoren sind ebenfalls richtige Lösungen:

- **Bedeutung des Produkts für die Qualität des Abnehmerprodukts**

Je sensibler das Abnehmerprodukt auf Inputvariationen reagiert, desto schwächer ist die Verhandlungsmacht des Abnehmers.

- **Informationsstand des Abnehmers über die Situation der Anbieter**

Je höher der Informationsstand, desto größer die Verhandlungsstärke des Abnehmers.

- **Gewinnsituation der Nachfrager**

Je angespannter die Gewinnlage für den Abnehmer, desto größer ist sein Interesse an Preisverhandlungen.

17. Nennen und erläutern Sie sechs Bedingungen, von denen die Verhandlungsstärke von Abnehmern nach Porter abhängt. (3/00;12P;3.3.3.2)

zu 17. - **Konzentrationsgrad der Abnehmergruppe**

Wenn die Zahl der Abnehmer durch hohen Konzentrationsgrad gering ist, erhöht sich deren Verhandlungsstärke.

- **Standardisierungsgrad**

Ein hoher Standardisierungsgrad der Produkte führt wegen geringer Umstellungskosten des Abnehmers bei einem Lieferantenwechsel zu größerer Verhandlungsstärke (und umgekehrt).

- **Drohung mit Rückwärtsintegration**

Eine glaubhafte (Nachfragevolumen, Finanzkraft) Drohung mit Rückwärtsintegration erhöht die Verhandlungsstärke.

- **Anteil an den Gesamtkosten der Abnehmer**

Der Anteil, den das Produkt an den Gesamtkosten des Abnehmers hat, beeinflusst die Verhandlungsintensität.

- **Bedeutung des Produktes für die Qualität des Abnehmerproduktes**

Wenn die Qualität des Abnehmerproduktes sehr sensibel auf Inputveränderungen reagiert, so stärkt dies die Position des Anbieters; der Abnehmer ist eher geneigt, höhere Preise zu akzeptieren.

- **Informationsstand des Abnehmers über die Situation der Anbieter**

Die Verhandlungsstärke eines Abnehmers steigt gewöhnlich auch in dem Maße, in dem er über seine Faktormärkte informiert ist, d.h., dass er das Nachfragevolumen, die Kostenstruktur der Anbieter, die Beschaffungssituation u.ä. kennt.

Die unter Lösung zu 16. genannte weitere Bedingung „Gewinnsituation der Nachfrager“ ist ebenfalls eine richtige Lösung.

18. Was sind Substitutionsprodukte? Geben Sie eine inhaltliche Definition und nennen Sie ein formales Kriterium (je ein Satz). (9/97;8P;3.3.3.4)

zu 18. Substitutionsprodukte sind Produkte anderer Märkte, die denselben Bedarf wie das betrachtete Produkt befriedigen können.

Die **Kreuzpreiselastizität** ist bei Substitutionsprodukten positiv, d.h.. Preiserhöhungen bei einem Gut führen zu Nachfragesteigerungen bei dem anderen und umgekehrt.

19. Geben Sie eine präzise inhaltliche Definition für Substitutionsprodukte und nennen Sie ein formales Kriterium (je ein Satz genügt). (9/99;10P;3.3.3.4)

zu 19. s. Lösung zu 18.

20. Welche beiden strukturellen Faktoren können die Rivalität unter Konkurrenten erhöhen (je ein Satz zur Erläuterung)? (3/97;8P;3.3.3.5)
- zu 20. Die Rivalität unter Konkurrenten erhöhen
- **Marktsättigung und**
 - **Austrittsbarrieren.**
- Bei **Marktsättigung** ist das Wachstumspotential eines Marktes weitgehend erschöpft, so dass die Konkurrenz um Umsatzsteigerungen zum Nullsummenspiel wird.
- Marktaustrittsbarrieren** sind demgegenüber Faktoren, die Unternehmen bewegen in einem Markt zu bleiben, selbst dann, wenn die Preise unter die Rentabilitätsschwelle sinken oder mit den Erlösen nicht einmal mehr ein Deckungsbeitrag erzielt werden kann.
21. Aus welchen beiden Teilen besteht die Unternehmensanalyse, und warum sind beide Teile für die Beurteilung der eigenen Unternehmung erforderlich? (9/00;12P;3.4)
- zu 21. Die Unternehmensanalyse besteht aus
- **Ressourcenanalyse** des eigenen Unternehmens (materielle und immaterielle Ressourcen, Wertkette)
 - **Konkurrentenanalyse**, d.h. Ermittlung der Ressourcen der wichtigsten Konkurrenten.
- Nur ein Vergleich zwischen eigenen Ressourcen und denen der Konkurrenten vermittelt ein Bild über die eigene Position. Stärken oder Schwächen sind keine absoluten Eigenschaften, sondern können erst in dieser Relation sichtbar werden.
22. Im Rahmen der strategischen Planung haben Hofer und Schendel ein Analyseschema zur Klassifikation von Unternehmensressourcen entworfen. Nennen Sie vier der fünf Arten von möglichen Unternehmensressourcen nach Hofer und Schendel und geben Sie jeweils ein Beispiel! Welche Ressourcen werden in diesem Zusammenhang Basisressourcen genannt? Geben Sie eine kurze Begründung hierfür! (3/01;12P;3.4.1)
- zu 22. - **finanzielle Ressourcen** wie z.B. der cash flow,
- **physische Ressourcen** wie z.B. Gebäude,
 - **Humanressourcen** wie z.B. Facharbeiter und
 - **organisatorische Ressourcen** wie z.B. Informationssysteme.
- Die finanziellen Ressourcen werden auch Basisressourcen genannt. Ursächlich hierfür ist, dass sie in einer Privatwirtschaft Voraussetzung für den Einsatz der anderen Ressourcen sind und weil sie das Ende der Transformationskette bilden.
- Eine ebenfalls richtige Lösung ist die folgende, im Kurs auf S. 109 genannte Ressource:
- **technologischen Ressourcen** wie z.B. Qualitätsstandards und Markennamen.
23. Charakterisieren Sie strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene. (3/99;8P;3.5.1)
- zu 23. - **Ort** des Wettbewerbs
- Kernmarkt versus Nische: Dabei geht es um die Entscheidung, ob der gesamte oder nur ein Teilmarkt bearbeitet werden soll.
- **Regeln** des Wettbewerbs
- Differenzierung versus Kostenorientierung: Soll ein Wettbewerbsvorteil durch ein Produkt mit Besonderheitscharakter gegenüber den Konkurrenzprodukten erzielt werden oder durch ein Standardprodukt mit hoher Marktdurchdringung (Marktführerschaft) und dadurch entstehendem Kostenvorsprung.
- **Schwerpunkt** des Wettbewerbs
- Plazierung versus Veränderung: Nimmt man die Geschäftsfeldstruktur als gegeben hin oder versucht man, sie zu verändern (z.B. Übernahme von Wettbewerbern).
24. Welches sind die 3 Grundfragen bei der Ermittlung einer Geschäftsfeldstrategie? (9/95;9P;3.5.1)
- zu 24. - Wo soll konkurriert werden? (**Ort** des Wettbewerbs)
- Kernmarkt versus Nische: Dabei geht es um die Entscheidung, ob der gesamte oder nur ein Teilmarkt bearbeitet werden soll.
- Nach welchen Regeln soll konkurriert werden? (**Regeln** des Wettbewerbs)
- Differenzierung versus Kostenorientierung: Soll ein Wettbewerbsvorteil durch ein Produkt mit Besonderheitscharakter gegenüber den Konkurrenzprodukten erzielt werden oder durch ein Standardprodukt mit hoher Marktdurchdringung (Marktführerschaft) und dadurch entstehendem Kostenvorsprung.
- Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden? (**Schwerpunkt** des Wettbewerbs)
- Plazierung versus Veränderung: Nimmt man die Geschäftsfeldstruktur als gegeben hin oder versucht man, sie zu verändern (z.B. Übernahme von Wettbewerbern).
25. Nennen und erläutern Sie die drei Grundfragen bei der Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie. (3/98;12P;3.5.1)
- zu 25. s. Lösung zu 24.

26. Welche Aussage macht das Konzept der Erfahrungskurve? (3/95;8P;3.5.1.3)
- zu 26. Im Zeitablauf gesehen besteht zwischen der Stückkostenentwicklung und der Produktionsmenge folgender Zusammenhang: Mit jeder **Verdopplung der kumulierten Produktmenge** (= Erfahrung) sinken die (inflationsbereinigten) Stückkosten durch zunehmende „Produktionserfahrung“ (Wettbewerbsvorteil durch Kostenvorsprung) um 20-30%.
27. Wie nennt man die Geschäftsfeldstrategie, die die Preiselastizität der Nachfrage verringern soll, und wodurch kann dieser Effekt erreicht werden? (3/97;7P;3.5.1.3)
- zu 27. Diese (Geschäftsfeld-)Strategie heißt Produktdifferenzierungspolitik. Aus einer erfolgreichen Produktdifferenzierungspolitik resultiert i.d.R. eine hohe Käuferloyalität, die häufig eine besonders schwer überwindbare Eintrittsbarriere darstellt und sich gewöhnlich auf emotionalen Bindungen gründet, welche durch neue Argumente nur schwer aufzulösen sind.
28. Welche Strategie zielt auf die Verringerung der Preiselastizität der Nachfrage ab (Erläuterung mit einem Satz)? (9/94;6P;3.5.1.3)
- zu 28. s. Lösung zu 27.
29. Was ist eine Differenzierungsstrategie, und was will man mit ihr erreichen? (9/99;12P;3.5.1.3)
- zu 29. Eine Differenzierungsstrategie stellt darauf ab, dem eigenen Produkt einen **Besonderheitscharakter** gegenüber den Konkurrenzprodukten zu geben durch Senkung der Nutzungskosten und/oder Steigerung des Nutzenwertes. Dadurch soll eine Herabsetzung der Preiselastizität der Nachfrage erreicht werden (Kundentreue auch bei Niedrigpreisen der Konkurrenz, Durchsetzung eines eigenen höheren Preises.)
30. Nach welchen beiden Kriterien kann man die Diversifikationsstrategien klassifizieren, und welche Arten ergeben sich daraus (je ein Satz zur Erläuterung)? (9/99;18P;3.5.2.1)
- zu 30. Ein Kriterium ist der **Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder**. Danach lassen sich unterscheiden:
- verwandte Diversifikation; d.h. die Verwandtschaft kann aus ähnlicher Produkttechnologie, gleicher Fertigungstechnologie oder gemeinsamer Nutzung des Vertriebssystems resultieren.
 - laterale oder konglomerate Diversifikation; d.h. es liegt keinerlei Verwandtschaft vor.
- Zweites Kriterium ist die **Wertschöpfungsstufe**:
- horizontale Diversifikation; d.h. das neue Produkt gehört zur selben Wertschöpfungsstufe.
 - vertikale Diversifikation; d.h. die Ausdehnung der Tätigkeit erfolgt in vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen und führt zu neuer selbständiger Markttätigkeit.
31. Stellen Sie den Unterschied zwischen vertikaler und horizontaler Diversifikation dar. Nennen und erläutern Sie außerdem drei Wege der Realisierung geplanter Diversifikation. (3/00;8P;3.5.2.1)
- zu 31. Bei der **vertikalen Diversifikation** sucht man neue Geschäftsfelder in vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, bei der **horizontalen** auf derselben Wirtschaftsstufe in unmittelbarer Nähe zum angestammten Markt. Für eine geplante Diversifikation bieten sich die folgenden **drei Wege zur Realisierung** an:
- Akquisition mit Kauf des erforderlichen Know-hows,
 - Eigenaufbau (start-up) oder
 - Kooperation (häufig in Form von joint ventures oder Lizenzerwerb) mit Autonomieverlust beider Erwerber.
32. In welchen Fällen ist eine vertikale Integration keine Diversifikation? (9/00;10P;3.5.2.1)
- zu 32. **Vertikale Integration** ist die Übernahme eines Unternehmens auf einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe. Sie ist dann keine Diversifikation, wenn sie nicht zur neuen selbstständigen Markttätigkeit führt. Es wird dann lediglich die eigene Produktionstiefe erhöht und damit die Wertschöpfung.
33. Welcher Zusammenhang wird in der BCG-Matrix zwischen dem relativen Marktanteil und den Stückkosten unterstellt, und welche Annahmen sind für diesen Zusammenhang erforderlich (3/97;10P;3.5.2.2)
- zu 33. Es wird das **Erfahrungskurvenkonzept unterstellt**, bei dem minimale Stückkosten den größten Marktanteil indizieren. Erforderlich sind hierfür die **Annahmen gleiche Preise und Produkte**. Dies erlaubt dann den Rückschluss auf den Wettbewerbsvorteil oder -nachteil gegenüber der Konkurrenz.
34. Auf welche Größen werden in der BCG-Matrix die Umweltkonstellationen und die Stärken/Schwächen einer Geschäftseinheit reduziert? (9/95;6P;3.5.2.2)
- zu 34. In der BCG-Matrix werden die Umweltkonstellationen einer strategischen Geschäftseinheit lediglich durch das „Marktwachstum“ und die Stärken/Schwächen einer Geschäftseinheit ausschließlich durch den relativen Marktanteil repräsentiert.

35. Wie bezeichnet man die Dimension der BCG-Portfolio-Matrix, welche die Umweltkonstellation einer Unternehmung zusammenfasst? Nennen Sie mit Begründung ein Teilgebiet der Umweltanalyse, da in dieser Dimension nicht enthalten sein kann. (9/01;15P;3.5.2.2)

zu 35. Die Umwelt wird in der BCG-Matrix zusammengefasst in der Größe (= Achsenbezeichnung) „Marktwachstumsrate“.

Das Marktwachstum ist ein Faktum, das aus Sekundärquellen (Statistik) oder Primärquellen (eigene Erhebungen) ermittelt werden kann. „Bedrohung durch neue Anbieter“ als Teil der Umweltanalyse kann in der Größe „Marktwachstum“ nicht erfasst sein, weil dieser mögliche Einfluss erst in der Zukunft wirksam werden kann.

(Hinweis zur Korrektur: Es lassen sich alternativ auch andere Teile der Umweltanalyse nennen, z.B. können „Abnehmeranalyse“, „Lieferantenanalyse“ oder „Substitutionsprodukte“ in die Zukunft weisen, bei „Entwicklung des Geschäftsfeldes“ kommt das bereits in der Formulierung zum Ausdruck. Jedes dieser Teilgebiete erhält alternativ die volle Punktzahl, wenn eine plausible Begründung erfolgt ist.)

36. Was genau bedeutet ein Wert von 0,5 für den relativen Marktanteil in der BCG-Matrix? (3/95;8P;3.5.2.2)

zu 36. Ein relativer Marktanteil von 0,5 drückt aus, dass der Umsatz des betrachteten Unternehmens im analysierten Geschäftsfeld halb so groß ist wie der des stärksten Konkurrenten.

37. Was genau bedeutet ein Wert von 2,0 für den relativen Marktanteil in der BCG-Matrix? (9/98;8P;3.5.2.2)

zu 37. Ein relativer Marktanteil von 2,0 drückt aus, dass der Umsatz des betrachteten Unternehmens im analysierten Geschäftsfeld doppelt so groß ist wie der des stärksten Konkurrenten.

38. Wie ist genau diejenige Größe definiert, die in der BCG-Portfolio-Matrix die Stärken/Schwächen einer Geschäftseinheit repräsentiert? (3/98;7P;3/94;8P;3.5.2.2)

zu 38. Relativer Marktanteil =
$$\frac{\text{Umsatz der Geschäftseinheit}}{\text{Umsatz des stärksten Konkurrenten}}$$

Oder verbal: Der relative Marktanteil ist als Quotient aus Umsatz der eigenen Geschäftseinheit im Verhältnis zum Umsatz des stärksten Konkurrenten definiert.

39. Die Stärken und Schwächen einer Geschäftseinheit werden in der Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (BCG-Matrix) durch den relativen Marktanteil repräsentiert. Wie ist dieser relative Marktanteil in der BCG-Matrix definiert und was bedeutet ein Wert von 0,8? Beurteilen Sie in diesem Zusammenhang ferner, ob der relative Marktanteil ein geeignetes Maß für die Stärken und Schwächen einer Geschäftseinheit darstellt. (3/00;12P;3.5.2.2)

zu 39. Relativer Marktanteil =
$$\frac{\text{Umsatz der Geschäftseinheit}}{\text{Umsatz des stärksten Konkurrenten}}$$

Oder verbal: Der relative Marktanteil ist als Quotient aus Umsatz der eigenen Geschäftseinheit im Verhältnis zum Umsatz des stärksten Konkurrenten definiert.

Ein relativer Marktanteil von 0,8 drückt aus, dass der Umsatz des betrachteten Unternehmens im analysierten Geschäftsfeld 80% des Umsatzes vom Marktführer beträgt.

Der **relative Marktanteil** ist nur dann ein geeignetes Maß, wenn man den Erfahrungskurveneffekt und die Ergebnisse der PIMS-Studie unterstellt: Durch den relativen Marktanteil wird die kumulierte Produktionsmenge und damit die Kostenstruktur abgebildet, was bei gleichen Preisen und Produkten einen Rückschluss auf die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz erlaubt.

40. Definieren Sie exakt die Dimension der BCG-Portfolio-Matrix, welche die Unternehmenssituation repräsentiert. Benötigt man zur Ermittlung dieses Wertes die Unternehmensanalyse? Eine Begründung Ihrer Antwort ist erforderlich. (9/01;15P;3.5.2.2)

zu 40. Die Unternehmenssituation wird in der BCG-Matrix durch die Größe

Relativer Marktanteil =
$$\frac{\text{Umsatz der Geschäftseinheit}}{\text{Umsatz des stärksten Konkurrenten}}$$

dargestellt.

Die beiden den **relativen Marktanteil definierenden Werte** können direkt ermittelt werden.

Eine **Unternehmensanalyse** stützt sich dagegen auf Potentiale. Sie untersucht die Ressourcen der eigenen Unternehmung und vergleicht sie mit denen der Konkurrenten, um aus diesem Vergleich die Stärken/Schwächen des eigenen Unternehmens zu ermitteln.

Diese ermittelten und verglichenen **Potentiale** können sich bereits in den beiden Umsatzwerten des relativen Marktanteils niedergeschlagen haben, müssen es aber nicht.

Insofern wird in der **BCG-Matrix** die Unternehmenssituation verkürzt auf die „normale“ Folge der Ressourcenausstattungen, eine Unternehmensanalyse im eigentlichen Sinne entfällt.

41. Nennen Sie vier verschiedene Eintrittsoptionen (Eintrittswege) in Auslandsmärkte und stellen Sie die Vor- und Nachteile von zwei dieser Eintrittsoptionen dar. (3/00;12P;3.5.2.3)

zu 41. Eintrittsoptionen in Auslandsmärkte sind:

- Export,
- Lizenzverträge,
- Franchising und
- Direktinvestitionen (joint ventures bzw. Tochtergesellschaften).

Folgende Vor- und Nachteile bestehen beim Export und bei Tochtergesellschaften:

- Beim **Export** ist die Kontrolle über das Auslandsgeschäft nur gering, Eigentumsrechte bestehen kaum. Dafür hat man die Vorteile hoher Flexibilität und vergleichsweise geringer Anfälligkeit für Verlustrisiken.
- Bei **Direktinvestitionen in Form des Aufbaus eigener Tochtergesellschaften** besteht ein hohes Investitionsrisiko mit Anfälligkeit für politische, staatliche oder soziale Umwälzungen. Dagegen erweist sich die Kontrolle über das Auslandsgeschäft als weitreichend, die Eigentumsrechte sind umfangreich. Die Präsenz vor Ort ermöglicht darüber hinaus mitunter deutlich bessere Kundenakzeptanz sowie besseren Marktzugang.

42. Im Zusammenhang mit Unternehmensstrategien im internationalen Kontext stellt der Business Environment Risk Index (BERI) eine mögliche Analysemethode dar. Der BERI ergibt sich dabei aus der Bewertung zahlreicher Investitionskriterien. Nennen Sie vier der im BERI aufgeführten Kriterien und erläutern Sie diese kurz! Warum werden derartige Analysemethoden wie der BERI benötigt? (3/01;14P;3.5.2.3)

zu 42. Vier der im BERI aufgeführten Kriterien sind:

- **Politische Stabilität**
Bewertet wird die Wahrscheinlichkeit eines plötzlichen politischen Umschwungs und dessen Auswirkung auf das Geschäftsleben und Investitionsklima
- **Einstellung gegenüber ausländischen Investoren und Gewinnen**
Allgemeine Befürwortung marktwirtschaftlicher Prinzipien sowie das Ausmaß, in dem soziale Kosten den Unternehmen aufgebürdet werden.
- **Verstaatlichung**
Die Spannbreite entschädigungsloser Enteignungen bis hin zur Bevorzugung einheimischer Unternehmen.
- **Geldentwertung**
Die Auswertung der Geldentwertung sowie wirksame Maßnahmen, die Inflationsfolgen für den Geschäftsbetrieb zu mindern.

Derartige Analysemethoden wie der BERI werden zur besonderen Abschätzung der länderspezifischen Eigenheiten und Risiken benötigt.

Die folgenden im Kurs auf S. 109 ebenfalls genannten Kriterien stellen ebenfalls richtige Lösungen dar:

- **Zahlungsbilanz**
Die Zahlungsbilanz der laufenden Konten sowie der Kapitalkonten und deren Einfluss auf die Transferierbarkeit der Erträge ausländischer Investoren.
- **Bürokratie**
Tempo und Effizienz der öffentlichen Verwaltung auch bei der Bearbeitung von Zollformalitäten, Devisenüberweisungen und ähnlichen Anträgen.
- **Wirtschaftswachstum**
Langjähriges Wirtschaftswachstum des realen BSP in den Stufen drei Prozent, drei bis sechs Prozent, sechs bis zehn Prozent und mehr als zehn Prozent.
- **Währungskonvertibilität**
Die Möglichkeit, mit der die einheimische Währung problemlos in Devisen umgetauscht werden kann, sowie die Beurteilung der Währung auf dem Devisenmarkt.
- **Durchsetzbarkeit von Verträgen**
Das Ausmaß, in dem Verträge anerkannt werden sowie eventuelle Schwierigkeiten durch Sprach- und Mentalitätsunterschiede.
- **Lohnkosten und Produktivität**
Stückkosten unter Berücksichtigung von Löhnen, Lohnnebenkosten, Arbeitsproduktivität und Einstellung zur Arbeit.
- **Verfügbarkeit von Experten und Dienstleistungen**
Die Unterstützung, die ein Unternehmen z.B. auf den Gebieten Buchhaltung, Rechtsberatung, Technologie und Bauausführung erwarten kann.
- **Nachrichtenwesen und Transport**
Qualität der Verkehrs- und Nachrichtenverbindungen innerhalb des Landes sowie zwischen Zweigwerk und Stammhaus.
- **Örtliches Management und Partner**
Qualität und Zahl der Einheimischen, die für Führungsaufgaben geeignet sind oder Eigenkapital zur Verfügung stellen können.
- **Kurzfristige Kredite**
Möglichkeiten der kurzfristigen Finanzmittelbeschaffung sowie die kurzfristigen Finanzanlagemöglichkeiten.
- **Langfristige Kredite und Eigenkapital**
Möglichkeiten und Konditionen der langfristigen Kapitalbeschaffung.

43. Welche beiden grundsätzlichen Strategien stehen bei einer Internationalisierung offen, und welche Gesichtspunkte spielen für die Wahl eine herausragende Rolle (je ein Satz)? (3/96;10P;3.5.2.3)

zu 43. Die beiden grundsätzlichen Strategien einer Internationalisierung (gemeint ist wohl die multinationale Strategie) sind:

- Die **Globalisierung** und
- die **Fragmentierung**.

Bei einer **globalen Strategie** wird auf allen Märkten dasselbe Produkt angeboten. Bei einer **fragmentierten Strategie** („**multidomestic strategy**“) wird dagegen auf nationale Besonderheiten durch Differenzierung eingegangen.

Während Größensparnisse („**economies of scale**“) und Verbundersparnisse („**economies of scope**“) für eine globale Strategie sprechen, kann nationalen Unterschieden (z.B. Normen, Gesetze, Gepflogenheiten) besser mit einer fragmentierten Strategie Rechnung getragen werden.

44. Welche beiden grundsätzlichen Strategien stehen multinationalen Unternehmen offen (je ein Satz)? (9/94;8P;3.5.2.3)

zu 44. s. Lösung zu 43. ohne letzten Satz.

4. Strategische Kontrolle

1. Was versteht man unter dem Selektionsrisiko (maximal 2 Sätze)? (9/95;8P;4.1)
- zu 1. Das **Selektionsrisiko** beinhaltet den Selektionszwang als Konsequenz der (Umwelt-)Komplexität und das daraus resultierende Risiko der Ausblendung. Jedoch kann sich ein System nur durch Selektion konstituieren, und es kann seinen Bestand nur bewahren, wenn es gelingt, die durch Selektion geschaffene Differenz (das Komplexitätsgefälle) aufrecht zu erhalten, und das heißt, das Risiko beherrschbar zu machen.
2. Welche Aufgaben hat die Strategische Kontrolle insgesamt und wie wird sie von den einzelnen Kontrolltypen wahrgenommen? (3/98;12P;4.2)
- zu 2. Strategische Kontrolle soll das Selektionsrisiko durch fortlaufende Überprüfung kompensieren. Die einzelnen Kontrolltypen nehmen diese Aufgabe wie folgt wahr:
 - Die **Strategische Überwachung** als globale Kernfunktion (unspezialisiert und Bestandsbedrohung als Maßstab) fungiert als Auffangnetz für die beiden spezialisierten und damit selektiven Kontrollaktivitäten Prämissen- und Durchführungskontrolle (Kontrollobjekt sind die Umwelt und Ressourcen).
 - Die **Strategische Prämissenkontrolle** hat die Aufgabe, zu überprüfen, ob die ausgeblendeten Zustände auch weiterhin irrelevant sind (Kontrollobjekt sind die Planungsprämissen).
 - Die **Strategische Durchführungskontrolle** hat anhand von Störungen und prognostizierten Abweichungen von strategischen Zwischenzielen (Meilensteinen) festzustellen, ob der gewählte strategische Kurs gefährdet ist oder nicht (Kontrollobjekt sind die Zwischenziele = Meilensteine).

3. Erläutern Sie verbal den strategischen Kontrollprozeß unter Berücksichtigung der Vorstrukturierungsmöglichkeit der einzelnen Typen. (3/99;10P;4.2)
- zu 3. s. Lösung zu 2. und ergänzend:
Die einzelnen **Kontrolltypen** unterscheiden sich zudem hinsichtlich ihrer Organisierbarkeit (= Ausmaß der Gerichtetheit). Sie ist bei der **Strategischen Überwachung gering**, bei der **Prämissenkontrolle eingeschränkt/mittel** und bei der **Durchführungskontrolle gut/hoch**.
4. Worin besteht die zweifache Kompensationsfunktion der strategischen Überwachung? (9/00;10P;3/97;8P;4.2)
- zu 4. Die **strategische Überwachung** hat zunächst - wie die beiden anderen Kontrollarten auch - eine Kompensationsfunktion gegenüber dem Selektionsrisiko der strategischen Planung.
Da sie als ungerichteter Kontrollschirm konzipiert ist, hat sie **zudem** die Kompensationsfunktion gegenüber den Lücken, welche die beiden anderen Kontrollarten wegen ihrer Gerichtetheit (auf Prämissen bzw. Meilensteine) zwangsläufig nicht abdecken können.
5. Was versteht man unter der Kompensationsfunktion der strategischen Überwachung (2 Sätze genügen)? (3/95;8P;4.2)
- zu 5. Die strategische Überwachung soll definitionsgemäß ein Gegengewicht zur Selektivität der Planung bilden, so dass sie selbst zumindest von der Intention her nicht selektiv sein darf. Ihre **Kompensationsfunktion** ist insofern globaler und ungerichteter Natur.
6. In welchem Maße ist die strategische Überwachung organisierbar? Begründen Sie Ihre Antwort in zwei Sätzen. (9/98;12P;4.3)
- zu 6. Die Strategische Überwachung ist **nur gering organisierbar**, denn sie ist als ungerichteter Kontrollschirm für potentielle kritische Ereignisse konzipiert. Eine Vorstrukturierung wäre so gesehen geradezu kontraproduktiv, denn sie hat die Kompensationsfunktion gegenüber den Lücken, welche die beiden anderen Kontrollarten Prämissen- und Durchführungskontrolle wegen ihrer Gerichtetheit (auf Prämissen bzw. Meilensteine) zwangsläufig nicht abdecken können.

5. Operative Planung

1. Die Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung ist formal u.a. durch das Prinzip operationaler Flexibilität (Handlungsspielraum für die operative Planung) gekennzeichnet. Welche drei Gründe gibt es für dieses Prinzip? (9/98;12P;5.1)
- zu 1. Für das Prinzip operativer Flexibilität sprechen:
- **Mehrfunktionsorientierung der operativen Systeme**
 - **Keine (vollständige) Kenntnis über die situativen Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume** für die Strategierealisierung im Rahmen der strategischen Planung
 - **Motivation nachgeordneter Führungsebenen**
2. Welches sind die Basisgrößen, die für die folgenden Teilpläne des Wertumlaufprozesses benötigt werden?
- Kurzfristige Finanzplanung:
Planbilanzierung:
Betriebsergebnisplanung:
(9/95;12P;5.2.1.3)
- zu 2. Kurzfristige Finanzplanung: **Einnahmen/Ausgaben**
Planbilanzierung: **Aufwendungen/Erträge**
Betriebsergebnisplanung: **Kosten/Leistungen**
3. Welchen Teilplänen des Wertumlaufprozesses entsprechen die folgenden Begriffspaare? (Es genügt je ein Wort als Antwort.)
Einnahmen/Ausgaben:
Aufwendungen/Erträge:
Kosten/Leistungen:
(9/97;6P;3/94;12P;5.2.1.3)
- zu 3. Einnahmen/Ausgaben: **Kurzfristige Finanzplanung**
Aufwendungen/Erträge: **Planbilanzierung**
Kosten/Leistungen: **Betriebsergebnisplanung**
4. Was versteht man unter der Interdependenz operativer Teilpläne? (9/01;13P;5.2.3)
- zu 4. **Interdependenz operativer Teilpläne** = der Umstand, dass die jeweilige Optimallösungen nicht unabhängig voneinander sind.
Das bedeutet, dass die **Lösung eines Teilplans** von den Ergebnissen eines anderen Teilplans (oder mehrerer anderer Teilpläne) abhängt und umgekehrt.

5. Charakterisieren Sie die Interdependenz operativer Teilpläne und nennen Sie in einem weiteren Satz ein Beispiel. (3/96;10P;5.2.3)
- zu 5. Die **Interdependenz operativer Teilpläne** macht sich in zeitlichen und sachlichen Abhängigkeiten bemerkbar. Die **Teilpläne** sind auch immer ein Teil des Ganzen, so dass bei Bestimmung eines Teilplanes über den Gesamtzusammenhang auch ein bestimmter anderer Teil festgelegt wird.
Beispielhaft sei für sachliche Abhängigkeit zwischen den Teilplänen „Produktion“ und „Absatz“ genannt, dass man zur Bestimmung des optimalen Produktprogramms eine Vielzahl von Entscheidungen kennen müßte, die im Absatzplan getroffen werden.
6. In einer Unternehmung erfolgt die Planung des optimalen Produktionsprogramms mit Hilfe der Linearen Programmierung, wobei Deckungsbeiträge die Zielfunktion bilden. Die Absatzplanung in derselben Unternehmung basiert auf fallenden Preis-Absatz-Funktionen für die einzelnen Produkte. Zeigen Sie an diesem Beispiel die Interdependenz der beiden Teilpläne (2 Sätze genügen). (9/96;10P;5.2.3)
- zu 6. Der Preis bestimmt über die Preis-Absatz-Funktion die Absatzmenge, diese determiniert die erforderliche Herstellmenge, von der wiederum die Kosten und damit auch der Preis abhängen. Preis und Kosten beeinflussen jedoch die Deckungsbeiträge des optimalen Produktionsprogramms.
7. Skizzieren Sie in 2 Sätzen den Grundgedanken der Sukzessivplanung. (9/96;8P;5.2.3)
- zu 7. Der **Grundgedanke der Sukzessivplanung** besteht im Abarbeiten der Interdependenzen zwischen Teilplanungen durch zeitlich und sachlich aufeinander aufbauende Teilpläne. Ausgangspunkt der Analyse ist dabei der **vermutete Engpaß**, der bei einem Käufermarkt i.d.R. der Absatzsektor darstellt.
8. Charakterisieren Sie in 2 Sätzen den Grundgedanken der flexiblen Planung. (3/97;10P;5.2.4.2)
- zu 8. Bei der **flexiblen Planung** werden nicht sofort erforderliche Teilentscheidungen auf spätere Zeitpunkte mit besserem Informationsstand verschoben. Dadurch ergeben sich neben starren (hierbei werden alle Entscheidungen ex ante festgelegt) auch flexible Strategien, die auf sog. Entscheidungsbäumen abgebildet werden.
9. Wie kann man der Unsicherheit im Realgüterprozeß begegnen? (9/98;10P;5.2.4.2)
- zu 9. Durch das **Anlegen von Reaktionspotentialen** ist eine flexiblere Anpassung an unvorhergesehene Umweltentwicklungen möglich. An Möglichkeiten dafür bieten sich an:
- Einsatz von universell verwendbaren Produktionsfaktoren (Beispiel: Universal- statt Spezialmaschinen).
 - Erweiterte Lagerhaltung für Produktionsfaktoren und Fertigprodukte.
10. Ein Sonderfall der Linearen Programmierung im Rahmen der Methoden der operativen Planung stellt das sog. Transportmodell dar. Erklären Sie verbal die Zielfunktion des Modells! Welche Restriktionen (Nebenbedingungen) gelten bei diesem Modell? (3/01;10P;5.3.2.1)
- zu 10. **Aufgabe des Transportmodells** ist es, für eine Periode (Jahr, Monat, Woche) ein transportkostenminimales Versandprogramm zu entwickeln. Die **Zielfunktion** beinhaltet also die Minimierung der Summe aller Wege bezogen auf Ihre Kosten.
Folgende **Restriktionen** (Nebenbedingungen) sind dabei zu beachten: Die Summe der Versandgüter am Verladeort sind verfügbar, werden am Nachfrageort nachgefragt und es gilt die Nichtnegativitätsbedingung für die Mengen.

6. Operative Kontrolle

1. Nennen Sie den zentralen Mangel des ROI-Konzepts im Hinblick auf Motivationszwecke bei divisionaler Organisation (9/97;9P;6.4)
- zu 1. Es werden **suboptimale Entscheidungen** getroffen, da nicht das Gesamt-, sondern jeweils nur ein Teilergebnis bewertet wird. Hinsichtlich des Informationszwecks ist dagegen die reine Vergangenheitsorientierung zu kritisieren, so das keine Einschätzung des zukünftigen Leistungsverhaltens der Division-Manager möglich wird.
2. Welche Mängel hat das ROI-Konzept für die Kontrolle bei divisionaler Organisation im Hinblick auf Informationen für die oberste Unternehmensführung. (3/98;12P;6.4)
- zu 2.
- Diese Kennziffer ist **vergangenheitsorientiert** und lässt sich deshalb nur bedingt Schlüsse auf die zukünftige Entwicklung der Geschäftsfelder zu.
 - Die den ROI definierenden **Größen „Gewinn“ und „eingesetztes Vermögen“** sind durch Bewertungsspielräume **manipulierbar**.
 - Der **ROI kann auch durch Entscheidungen der Unternehmensleitung beeinflusst sein**, die das Division-Management nicht zu vertreten hat.

7. Organisatorische Strukturgestaltung

1. Welche beiden grundsätzlichen Formen der organisatorischen Arbeitsteilung sind unterscheidbar (je 1 Satz zur Erläuterung). (3/95;6P;7.3)
 - zu 1. Es werden die beiden Formen der organisatorischen Arbeitsteilung **auf Verrichtungen** oder Funktionen und **nach Objekten** unterschieden.

Bei der **verrichtungsorientierten Abteilungsbildung** werden gleichartige Verrichtungen zusammengefaßt.

Bei der **Organisation nach Objekten** werden dagegen ausgehend von Objekten, verschiedenartige Verrichtungen zusammengefaßt, nämlich jene, die für die Erstellung des betreffenden Objektes notwendig sind.
 2. Welche (und warum nicht eine andere) Stufe der Hierarchie wählt man zur Unterscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation? (9/00;11P;7.3)
 - zu 2. Die Unterscheidung zwischen den beiden Organisationsformen trifft man auf der **zweitobersten Hierarchiestufe**.

Die **Unternehmensspitze** kommt dafür nicht in Frage, da sie grundsätzlich die gesamte Unternehmung (Funktionen und Geschäftsbereiche) zu koordinieren hat.

Die Unterscheidung auf **tieferen Hierarchiestufen** hätte nicht mehr den die Organisationsstruktur der Gesamtunternehmung prägenden Charakter. Vor allem aber wird keine Organisationsform über alle Stufen durchgängig beibehalten. Ab der dritten Stufe kommt es zu Wechseln und damit zu Mischformen.

(Man könnte gegen diese Festlegung auf die zweite Hierarchiestufe einwenden, dass es bei mehrköpfigen Vorständen bereits personelle Zuordnungen nach Funktionen oder Objekten gibt (z.B. Vorstandsmitglied „Finanzen“ oder Vorstandsmitglied „Nutzfahrzeuge“). Diese Teil-Spezialisierung ist bei Gremien regelmäßig zu beobachten, ändert aber nichts an der Gesamtverantwortung der Unternehmensspitze (für Funktionen und Geschäftsbereiche)).
 3. Divisionale Organisationen (Spartenorganisationen) sind in der Praxis stark verbreitet.
 - Nennen Sie zwei Kriterien, nach denen Divisionen gebildet werden können!
 - Stellen Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation dar!
 - Kommentieren Sie die folgende Forderung: „Jede Division sollte mittelfristig als rechtlich und wirtschaftlich eigenverantwortliche Einheit handeln und damit wie ein selbständiges Unternehmen am Markt auftreten.“ (3/01;16P;7.3)
 - zu 3. Divisionen können nach den verschiedenen Produkten bzw. Produktgruppen gebildet werden (z.B. in einem Chemieunternehmen: Pharma, Düngemittel, Insektizide/Pestizide, dekorative Kosmetik).

Mögliche **Vorteile** der divisionalen Organisation sind

 - jeweils spezifische Ausrichtung auf die Divisionsstrategien sowie
 - mehr Flexibilität, weil kleinere Einheiten.

(Weitere potentielle Vorteile und damit richtige Antworten sind:

 - Zukäufe und Desinvestitionen sind leichter zu bewerkstelligen,
 - Entlastung der Gesamtführung,
 - höhere Transparenz der verschiedenen Geschäftsaktivitäten,
 - mehr Motivation durch größere Autonomie,
 - exaktere Leistungsbeurteilung sowie
 - struktureller Anstoß für strategisches Denken.)

Mögliche **Nachteile** sind

 - Synergieverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen oder durch suboptimale Betriebsgrößen sowie
 - Vervielfachung hoher Führungspositionen.

(Weitere potentielle Nachteile und damit richtige Antworten sind:

 - Hoher administrativer Aufwand (Spartenerfolgsrechnung, Transferpreis-Rechnung usw.),
 - potentielle Divergenz von Divisions- und Unternehmenszielen,
 - Kannibalismus: Substitutionskonkurrenz zwischen den Divisionen.)

Die Forderung nach einem **selbständigen Marktauftritt der Divisionen** bedingt, dass die Divisionen (Geschäftsbereiche) zumindest die Kern-Sachfunktionen umfassen müssen. Ansonsten wäre eine Gewinnverantwortlichkeit, wie sie das „Unternehmen im Unternehmen“-Konzept vorsieht, nicht gegeben.

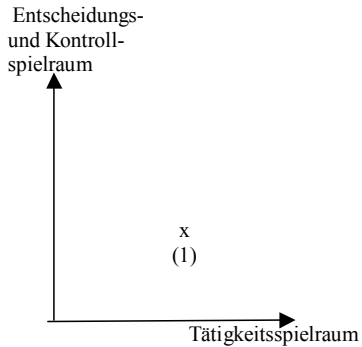
4. Wie versuchen Organisationen, das infolge der arbeitsteiligen Differenzierung eintretende Integrationsproblem zu lösen? Erläutern Sie anschließend das Ihrer Meinung auch hierfür flexibelste Instrument näher. (3/99;12P;7.4)
- zu 4. Hierfür gibt es **drei Arten von Integrationsinstrumenten**:
- Die Abstimmung durch Hierarchie bzw. persönliche Anweisung durch Vorgesetzte. Hierbei wird jede Abstimmung nur fallweise entschieden.
 - Die Abstimmung durch Programme (= verbindlich festgelegte Verfahrensrichtlinien) als generelle Regeln. Diese setzen ein großes Maß an Standardisierbarkeit voraus.
 - Selbstabstimmungsregelungen in Form lateraler Kooperationen. Bekannte organisatorische Formen sind: Ausschüsse, Abteilungsleiterkonferenzen, Koordinatoren, Integrationsmanager bzw. die Matrixorganisation mit Überlagerung der funktionalen Organisation durch produkt-/projektorientierte Organisation. Dies ist das flexibelste Instrument, da die Selbstabstimmung auf die direkte Abstimmung der Aktivitäten zwischen den betroffenen Aufgabenträgern abzielt.
5. Skizzieren Sie die formale Grundstruktur von Programmen als Integrationsinstrument und nennen Sie die Voraussetzung für deren sinnvollen Einsatz (2 Sätze genügen). (9/95;9P;7.4)
- zu 5. **Programme** sind generelle, d.h. standardisierte Abstimmungsregeln und damit verbindlich festgelegte Verfahrensrichtlinien, welche die Arbeitsvereinigung und dabei auftretende Konflikte zum Gegenstand haben. Deshalb ist **Standardisierbarkeit** (also die Voraussehbarkeit der Abstimmungsproblematik) Voraussetzung.
6. Was ist eine Abstimmung durch Programme? Nennen Sie Voraussetzungen sowie Vor- und mögliche Nachteile. (9/99;12P;9/01;25P;7.4)
- zu 6. - **Abstimmung durch Programme** ist eines der drei Instrumente zur organisatorischen Integration. Dabei wird durch generelle Regeln im voraus festgelegt, wie bei bestimmten Problemen/Konflikten zwischen den durch Arbeitsteilung entstandenen Einheiten zu verfahren ist.
- **Programme** sind in diesem Fall generelle Regeln mit Wenn-dann-Charakter (Konditionalprogramme). **Wenn** ein bestimmtes Problem auftritt, **dann** soll eine bestimmte Lösung greifen.
 - **Voraussetzungen** für ihren Einsatz sind, dass diese Probleme antizipierbar sind und in gleicher oder ähnlicher Form immer wieder entstehen (Standardisierbarkeit).
 - Ihre **Vorteile** sind die Entlastung der Vorgesetzten durch das Entfallen fallweiser Regelungen und die Möglichkeit der Problemlösung auch bei Nichterreichbarkeit von Vorgesetzten.
 - Als **Nachteil** ist die Starrheit dieses Instrumentes anzusehen. Die Organisation erhält einen statischen Rahmen mit den möglichen Folgen: Inflexibilität, Demotivation, Kreativitätsreduktion.
7. Welche Integrationsform wird durch die Matrix-Organisation erzwungen? Begründen Sie Ihre Antwort mit maximal 3 Sätzen (9/97;9P;3/94;10P;7.4)
- zu 7. Die Matrixorganisation ist eine **zweidimensionale Organisationsstruktur**. Es erfolgt eine Aufgabendifferenzierung sowohl nach funktionalen als auch nach produktbezogenen Gesichtspunkten, also anhand zweier Achsen. Kommt es zwischen Funktions- und Produktmanagern zu **Konflikten**, so muss eine Lösung durch Verhandlung und gegenseitige Abstimmung erfolgen. Diese Form der Selbstbestimmung folgt aus der Tatsache, dass bei der Matrixorganisation bewusst keine Dominanz zu Gunsten der einen oder anderen Achse besteht. Produkt- und Funktionsmanager stehen einander gleichberechtigt gegenüber.
8. Welche Variante der organisatorischen Differenzierung erzwingt eine ihr eigene Integrationsform (2 Sätze zur Erläuterung). (9/95;5P;7.4)
- zu 8. Das **Konzept des Integrationsmanagers** erhält eine systematische Ausgestaltung in der sog. Matrixorganisation, bei der die gesamte funktionale Organisation horizontal von einer produkt- oder projektorientierten Organisation überlagert wird. Mit dem kompetenzmäßig nicht endgültig geregelten Aufeinandertreffen von Funktions- und Produkt/Projekt-Belangen wird der Konflikt zwischen Differenzierungs- und Integrationsnotwendigkeit direkt in die Organisation hineingetragen und seine Lösung der direkten Verhandlung und Abstimmung anheim gestellt.

8. Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten

1. Man kann die Motivationstheorien in zwei Gruppen gliedern. Skizzieren Sie beide Gruppen in jeweils einen Satz und zeigen Sie in knappen Worten auf, warum sich beide Gruppen nicht ausschließen. (9/96;8P;8.1)
- zu 1. Man kann Motivationstheorien in die Gruppen „**formale Prozeßtheorien**“ und „**inhaltliche Theorien**“ unterteilen.
- Die formalen Prozeßtheorien versuchen, formal den Prozeß der Entstehung, Ausrichtung und Energieladung von Verhaltensweisen zu erklären. Sie führen dazu Variablenklassen relativ hohen Allgemeinheitsgrades (Belohnung, Anreiz, Trieb etc.) ein und zeigen, wie durch das Zusammenwirken der Variablen Motivation entsteht.
- Im Gegensatz dazu beschäftigen sich inhaltliche Theorien mit konkreten Motiven (z.B. Bedürfnis nach Sicherheit, Anerkennung, gerechter Entlohnung), die das Verhalten eines Individuums bestimmen und beantworten, wie eine Organisation oder ein Vorgesetzter positiv „motivieren“ kann.
- Beide Gruppen betreffen unterschiedliche Aspekte ein und derselben Ebene.

2. Welches sind die beiden Erwartungswahrscheinlichkeiten des Individuums in der Prozeßtheorie der Motivation nach Lawler und was könnte diese Erwartungswahrscheinlichkeiten beeinflussen (3/99;15P;8.2)
- zu 2. - Wahrscheinlichkeit, wie sicher mit einer entsprechenden Anstrengung die gestellte Aufgabe erreicht werden kann („effort-performance belief“). Ihre Höhe hängt von der Selbsteinschätzung und dem Selbstvertrauen des Individuums und von organisatorischen Umständen wie der individuellen Zurechenbarkeit der Arbeitsleistung ab.
- Wahrscheinlichkeit dafür, dass einer bestimmten Leistung auch die in Aussicht gestellten Konsequenzen tatsächlich folgen. Hier spielen Vergangenheitserfahrungen, Glaubwürdigkeit des Managements, eigene Persönlichkeitsmerkmale wie Optimismus oder Pessimismus eine entscheidende Rolle.
3. Welche Informationen müßte ein Manager haben, wenn er sich auf Maslows Theorie für die Motivation seiner Mitarbeiter stützen wollte, und warum bräuchte er diese Informationen (maximal 2 Sätze)? (3/96;9P;9/01;12P;8.3.1)
- zu 3. Er müßte für jeden einzelnen Mitarbeiter wissen, auf welcher **Stufe der Bedürfnispyramide** seine Mitarbeiter stehen. Er benötigt diese Informationen, weil nach Maslow nur unbefriedigte Bedürfnisse motivierend wirken und er nur so die jeweils relevanten Anreize in Aussicht stellen könnte.
4. Wodurch unterscheiden sich Defizit- und Wachstumsbedürfnisse bei Maslow? (9/99;8P;8.3.1)
- zu 4. - **Defizitbedürfnisse können vollständig befriedigt werden.** Sie motivieren dann nicht mehr.
- **Wachstumsbedürfnisse (Selbstverwirklichung) können nicht vollständig befriedigt werden. Ihre Motivationswirkung bleibt daher dauerhaft erhalten.**
5. Nehmen Sie an, ein Manager wolle auf Basis der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg die „Lustlosigkeit“ seiner Mitarbeiter beseitigen. Welche beiden grundsätzlichen Ansatzpunkte bieten sich ihm an (je ein Satz zur Erläuterung)? (3/96;8P;8.3.2)
- zu 5. Es bieten sich folgende beiden grundsätzlichen Ansatzpunkte an:
- **Schaffung von Zufriedenheit durch Arbeitsinhalte (Motivatoren):** Nur solche Faktoren können eine wirkliche Motivationskraft freisetzen, die sich auf den Arbeitsinhalt und auf die Befriedigung persönlicher Wachstumsmotive beziehen.
- **Vermeidung von Unzufriedenheit durch günstige Gestaltung der Arbeitsumwelt (Hygienefaktoren):** Eine Verbesserung der äußeren Arbeitsumstände führt dagegen nur zu einer Beseitigung des (Arbeits-)Leides, ohne jedoch Zufriedenheit im eigentlichen Sinne herstellen zu können.
6. Erläutern Sie die Zwei-Faktorentheorie von Herzberg. Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Motivation von Mitarbeitern. (3/00;12P;8.3.2)
- zu 6. Es existieren zwei voneinander unabhängige Dimensionen: Zufriedenheit und Unzufriedenheit.
- Zufriedenheit kann nur über den Arbeitsinhalt (Motivatoren) erreicht werden.
- Unzufriedenheit wird dagegen durch externe Faktoren der Arbeitsumwelt (Hygienefaktoren) ausgelöst.
- Nach Herzberg wirken lediglich die Motivatoren motivierend, da sie sich auf den Arbeitsinhalt und auf die Befriedigung persönlicher Wachstumsbedürfnisse beziehen. Ohne diese Faktoren (Motivatoren) kann es keine wirkliche Zufriedenheit geben.
7. Aus welchen Bereichen stammen die Faktoren, die nach Herzberg Unzufriedenheit bzw. Zufriedenheit erzeugen (es genügt je ein Begriff). (3/95;8P;9/01;10P;8.3.2)
- zu 7. - Die Faktoren, die Zufriedenheit erzeugen, stammen aus den Arbeitsinhalt (Motivatoren).
- Die Faktoren, die Unzufriedenheit erzeugen, werden dagegen durch externe Faktoren der Arbeitsumwelt (Hygienefaktoren) ausgelöst.
8. Zählen Sie die 4 Formen motivierender Arbeitsgestaltung auf (Begriffe genügen)! (9/94;8P;8.4)
- zu 8. Die vier Formen motivierender Arbeitsgestaltung sind:
- **Job Rotation,**
- **Job-Enlargement,**
- **Job-Enrichment** und
- **teilautonome Arbeitsgruppen.**

9.



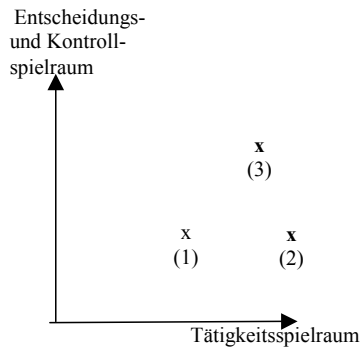
Der bisherige Handlungsspielraum eines Organisationsmitgliedes sei durch den Punkt (1) gekennzeichnet.

Tragen Sie in die Grafik die Punkte

(2) für eine Veränderung durch Job Enlargement

(3) für eine Veränderung durch Job Enrichment ein. (9/98;10P;8.4)

zu 9.



10. Hackman/Oldham haben das Konzept der bedürfnisrelevanten Arbeitsdimensionen erweitert. Nennen und erläutern Sie drei der fünf von Hackman/Oldham eingeführten Dimensionen. Verdeutlichen Sie anhand einer von Ihnen ausgewählten arbeitsorganisatorischen Maßnahme, inwieweit mit dieser den Anforderungen von Hackman/Oldham Rechnung getragen werden konnte. (3/00;12P;8.4)

zu 10. Drei von Hackman/Oldham eingeführte Dimensionen sind:

- **Aufgabenvielfalt** (Skill Variety): Anforderung an unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten.
- **Ganzheitscharakter** (Task Identity): Abgeschlossenheit und eigene Identifizierbarkeit.
- **Bedeutungsinhalt der Aufgabe** (Task Significance): wahrnehmbarer Nutzen der Aufgabe.

(Zwei weitere Dimensionen und damit ebenfalls richtige Antworten sind:

- **Autonomie des Handelns** (Autonomy): Unabhängigkeit, zeitlicher und sachlicher Spielraum.
- **Rückkopplung** (Feedback): Information über das Arbeitsergebnis.

Als ein **Beispiel** für eine arbeitsorganisatorische Maßnahme sei ein geplanter Arbeitsplatzwechsel (**Job Rotation**) genannt. Daraus folgt eine Erhöhung der Aufgabenvielfalt, während sich die Autonomie des Handelns dagegen nicht steigert, sondern höchstens eine mögliche freie Wahl der Zeit- und Reihenfolge des Arbeitsplatzwechsels. Dafür wird der Ganzheitscharakter einer Aufgabe besser erkennbar. Ebenso nimmt das Feedback über die Arbeitsergebnisse in der Regel zu.

11. Welcher wesentliche Unterschied besteht zwischen Job Rotation und Job Enlargement einerseits und Job Enrichment andererseits (je ein Satz genügt)? (3/96;6P;9/01;10P;8.4)

zu 11. - **Im Gegensatz zum Job Rotation** (geplanter Arbeitsplatzwechsel) **kann Job Enlargement** (Arbeitsvergrößerung) **u.U. ein Mehr an Ganzheitlichkeit einschließen.**

- **Gegenüber Job Rotation und Job Enlargement führt Job Enrichment** (Arbeitsanreicherung) **zu einer Ausweitung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums** („vertikale Ladung“) durch Autonomieerweiterung.

9. Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten
--

1. Rollenerwartungen an Inhaber sozialer Positionen (z.B. die sozial Position der Vorgesetzten) können miteinander in Konflikt geraten. Beschreiben Sie typische Formen von Rollenkonflikten und Möglichkeiten ihrer Lösung. (3/00;12P;9.4.3)

zu 1. Typische Formen von Rollenkonflikten sind:

- **Intra-Rollen-Konflikte mit Intra-Sender-Konflikte und Inter-Sender-Konflikte**
Bei **Intra-Sender-Konflikte** sind die Instruktionen eines Senders widersprüchlich und schließen einander aus
Bei **Inter-Sender-Konflikte** steht demgegenüber der Rolleneempfänger im Kräftefeld widersprüchlicher Erwartungen.
- **Inter-Rollen-Konflikte**
Hierbei kollidieren unterschiedliche Rollen einer Person; z.B. Rollenüberladung
- **Person-Rollen-Konflikte**
Hier stehen Rollenerwartung der Sender im Widerspruch zu den Werten und Orientierungen des Rolleneempfängers.

Rollenkonflikte lassen sich durch

- Hierarchisierung der Erwartungen,
- kompromißartige Annäherung oder
- Rückzug lösen.

2. Was ist Risikoschub in Gruppen, und welche 4 wesentlichen Begründungen gibt es für dieses Phänomen? (3/97;3/96;10P;9.4.4)

zu 2. **Risikoschub** ist ein beobachtbares Phänomen, dass Gruppen tendenziell risikoreichere Entscheidungen treffen als Individuen. Folgende **4 wesentliche Begründungen/Erklärungen** gibt es hierfür:

- (1) Diffusion der Verantwortung:
Negative Handlungskonsequenzen werden nicht von einem einzelnen Gruppenmitglied getragen, sondern der Gruppe insgesamt zugerechnet.
- (2) Höherer Informationsstand:
Die in der Gruppe geführte Diskussion erhöht den Informationsstand.
- (3) Führerschaft:
Gruppenführer sind in der Regel risikofreudiger und in der Gruppe einflußreicher als die übrigen Gruppenmitglieder.
- (4) Risiko als sozialer Wert:
Mut wird geschätzt, Kleinmut verachtet.

3. Welche 4 Erklärungen gibt es für das Phänomen des Risikoschubs in Gruppen? (je ein Satz) (9/94;16P;9.4.4)

zu 3. s. Lösung zu 2. ohne den ersten Satz.

4. Was verstehen Sie unter dem Phänomen des Gruppendenkens? (2 Sätze genügen) (9/97;8P;9.4.4)

zu 4. Hierbei neigen kohäsive Gruppen mit ausgeprägtem Korpsgeist zur vorschnellen Einmütigkeit und unterdrücken abweichende Meinungen. Herzliches Einvernehmen ist in diesem Fall wichtiger als eine objektive Problemdiskussion, was die Gefahr des Risikoschubs in sich birgt.

5. Erläutern Sie das „Groupthink“-Phänomen (Janis) und entwerfen Sie mögliche Gegenstrategien. (3/99;15P;9.4.4)

zu 5. Es handelt sich darum, dass kohäsive Gruppen mit einem ausgeprägten Korpsgeist und einem herzlichen Einvernehmen untereinander vorschnell nach Einmütigkeit streben. **Symptome** sind dabei:

- Überschätzung der Gruppe,
- blinde Gruppenmoral,
- Rationalisierung,
- Stereotypisierung,
- Selbstzensur,
- Gruppenzensur,
- Meinungswächter und
- Illusion der Einmütigkeit.

Folge davon ist die Ausblendung von Kritik. **Gegenstrategien** hierfür sind:

- Gruppenführer sollten zu Kritik ermuntern,
- Bestellung eines advocatus diaboli,
- Aufspaltung der Gruppe in Teams mit getrennter Diskussion,
- nach vorläufiger Entscheidung dialektische Sitzung mit Sammlung und Diskussion aller Gegenargumente sowie
- Gruppenführer sollten mit ihrer Meinungsbildung warten.

6. Bei kollektiven Handlungsmustern besteht eine gewisse Ähnlichkeit zwischen dem Risikoschub in Gruppen und dem Gruppendenken. In welchem Detailmerkmal widersprechen sich diese beiden Phänomene? Eine kurze Begründung ist erforderlich (9/98;8P;9.4.4)
- zu 6. Beide Handlungsmuster weisen hinsichtlich der Ergebnisse gewisse Ähnlichkeiten auf (risikoreiche bzw. gefährliche Entscheidungen). Der wesentliche Unterschied liegt im Informationsniveau der Gruppe.
- Bei der **Erklärung des Risikoschubs** geht man u.a. von einem erhöhten Informationsstand durch die Gruppendiskussion aus. Beim **Gruppendenken** werden dagegen Diskussion und die Erörterung von Alternativen unterdrückt zugunsten eines raschen Konsenses (vorschnelle Einmütigkeit, niedriger Informationsstand).