



Fachhochschule Stralsund
Fachbereich: Wirtschaft
Studiengang: BWL/ BIB

allgemeine Prüfungsvorbereitung

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Harald Wilde

Tutor: Chris Muszalik

Für Fragen außerhalb des Tutoriums:

E-Mail: Chris.Muszalik@gmx.net

Tel: 0174 / 5303005

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis.....</i>	<i>2</i>
<i>1 ABWL-Klausur WS 1999/2000, B2, a), d)</i>	<i>3</i>
<i>2 ABWL-Klausur WS 1999/2000, B3, d).....</i>	<i>4</i>
<i>3 ABWL-Klausur WS 1999/2000, B4, d).....</i>	<i>5</i>
<i>4 ABWL-Klausur WS 1999/2000, V2, a) - d)</i>	<i>6</i>
<i>5 ABWL-Klausur WS 2000 V3, d).....</i>	<i>7</i>
<i>6 ABWL-Klausur WS 2000, B1, a).....</i>	<i>8</i>
<i>7 ABWL-Klausur WS 2000, B2.....</i>	<i>9</i>
<i>8 ABWL-Klausur WS 2000, B3, b), d)</i>	<i>10</i>
<i>9 ABWL-Klausur WS 2000, B4 d).....</i>	<i>11</i>
<i>10 ABWL-Klausur WS 2000, V1, d).....</i>	<i>12</i>
<i>11 ABWL-Klausur WS 2000, V2 a), b).....</i>	<i>13</i>
<i>12 Übungsaufgaben zur BWL WS 2000, a), b).....</i>	<i>14</i>
<i>13 ABWL-Klausur SoSe 2001, B1, a), b), d)</i>	<i>15</i>
<i>14 ABWL-Klausur SoSe 2001, B3 c), B2 a)</i>	<i>16</i>
<i>15 ABWL-Klausur SoSe 2001, V4, a), b).....</i>	<i>18</i>
<i>16 ABWL-Klausur SoSe 2002, B3 c1).....</i>	<i>19</i>
<i>17 ABWL-Klausur WS 2002, B3, a), b), d)</i>	<i>20</i>
<i>18 ABWL-Klausur WS 2002, V1, a) – d).....</i>	<i>21</i>
<i>19 ABWL-Klausur WS 2002, V3, a), b).....</i>	<i>22</i>



1 ABWL-Klausur WS 1999/2000, B2, a), d)

Ein Betrieb mit hohem Anteil ungelerner Arbeitskräfte ist bisher nach folgenden Regeln organisiert:

- Hierarchiestufen Hauptabteilungsleiter – Abteilungsleiter – Gruppenleiter – Mitarbeiter
- Konzentration von Planungs- und Kontrollaufgaben bei den Vorgesetzten, von denen jeweils der Chef für Planung, sein Stellvertreter für Kontrolle zuständig ist
- Aufteilung der ausführenden Tätigkeiten derart, daß neue Arbeitskräfte nach spätestens 1 Woche Anlernzeit voll einsatzbereit sind
- Strikte Einhaltung von Dienstwegen und Vorschriften

a) Nennen Sie je einen Vorteil und einen Nachteil einer solchen „tayloristischen“ Organisationsform.

b) Der Wirtschaftsingenieur R. Kalupner schlägt folgende Organisationsreform vor: „Wenn der Hauptabteilungsleiter Vertrieb einen neuen Auftrag sicher hat, gibt er Art, Umfang und Termin direkt an die Produktionsarbeiter; diese müssen dann ihren Arbeitsplan selbständig darauf ausrichten.“ Ist das – sofern durchsetzbar - eine Kaizen-Verbesserung oder eine Innovation?

c) Angenommen, der Vorschlag aus b) geht der Unternehmensleitung zu weit; sie will aber dennoch Schritte in Richtung Arbeitshumanisierung beginnen. Beschreiben Sie dazu 2 Möglichkeiten (es sind auch solche zugelassen, die nur indirekt Humanisierungs-Effekte haben) und erklären sie kurz den Unterschied zwischen den 2 Möglichkeiten.

d) Der Geschäftsführer schlägt bei einer Führungskräfte-Konferenz zwecks rascher Einführung der Verbesserungen aus c) vor: „Stellen Sie sich jeden Morgen vor den Spiegel und sagen Sie sich laut: ‚Ich will meine Mitarbeiter nicht wie Maschinen behandeln‘. Und das Wichtigste ist, daß Sie sich jede Woche an konkreten Teilzielen messen, wie weit Sie schon mit der Humanisierung sind.“ Geben Sie **entweder** eine kurze Begründung für diese These **oder** einen Kritikpunkt dagegen (mit Vorschlag, wie es besser geht).



2 ABWL-Klausur WS 1999/2000, B3, d)

Ein Unternehmen (Dienstleister mit hohem Reiseanteil) hat sich für den Fuhrpark u.a. folgende operative Ziele gesetzt:

- Senkung des Benzinverbrauchs pro 100 km
- Senkung der Zahl gefahrener Kilometer
- Erhöhung des Anteils von Fahrten mit mindestens 3 Personen
- Beschaffung nur noch von Neuwagen mit Katalysator
- Senkung des durchschnittlichen Kaufpreises pro Kfz

- a) Wie läßt sich dieses Zielsystem auf 1 Sach- und 1 Formalziel vereinfachen?
- b) Nennen Sie mindestens 1 Dimension der Maslowschen Bedürfnispyramide (z.B. bei Führungskräften), mit dem das genannte Zielsystem in Konflikt geraten kann.
- c) Welche Bedürfniskategorie nach Maslow kann innerhalb eines Unternehmens nie für alle Belegschaftsmitglieder zugleich erfüllt werden?
- d) In welchen Rechtsformen kann ein Eigenkapitalgeber das oben genannte Zielsystem am schnellsten auch gegen die Führungskräfte durchsetzen (Annahme: er hat die Mehrheit des Eigenkapitals)?
- e) Der Eigenkapitalgeber aus d) erfährt, daß Autos mit Katalysator wegen der Platin-Emissionen gefährlicher sind als ohne. Wenn er deshalb den Fuhrpark auf Alternativen wie Biodiesel-Kfz (Input: Pflanzenöl) umstellt, ist das eine Produkt- oder eine Prozeßinnovation?



3 ABWL-Klausur WS 1999/2000, B4, d)

a) Nennen Sie 1 Grund dafür, warum sich bei einer Betrachtung des vergangenen Jahres eine Differenz zwischen den Größen **Gewinn** (laut Jahresabschluß) und **cash flow** ergeben kann.

b) Ein Unternehmen hat 3 Produktgruppen.

- Das „Traditions-Produkt“ befindet sich innerhalb des Produktlebenszyklus in der Phase der Marktsättigung.
- Der „Oldie“ ist schon bei der Marktdegeneration angelangt.
- Der „Newcomer“ befindet sich noch im Entstehungszyklus.

Wie wird die Unternehmensleitung den in den 3 Produktgruppen erwirtschafteten cash flow sinnvollerweise umverteilen?

c) Angenommen, das Unternehmen (Rechtsform: Einzelunternehmer) hat 1999 einen Gewinn von 100.000 DM erwirtschaftet und stand im Dezember vor der Entscheidung, eine neue Maschine für 500.000 DM (Nutzungsdauer 10 Jahre) zu kaufen. War dann ein Kauf am 30.12.99 oder am 3. 1.00 besser, wenn ab dem Jahr 2000 durchschnittliche Jahresgewinne von 200.000 DM erwartet werden?

d) Warum ist die Entscheidung aus c) für eine GmbH finanziell nicht so bedeutsam?

IDEENSPEICHER:

Das regionale Geschäft soll – im Sinne des beigefügten „Vier-Felder-Portfolios“ (Quelle: W. Pepels (Hrsg.), ABWL, Köln 1999, S. 163) - als „Milchkuh“ den überregionalen Verkauf finanzieren, so lange sich die Fertigpizzen noch im Entstehungszyklus (= 1. Teil des Produktlebenszyklus) befinden.



4 ABWL-Klausur WS 1999/2000, V2, a) - d)

Ein Betrieb mit hohem Anteil ungelernter Arbeitskräfte ist bisher nach folgenden Regeln organisiert:

- Hierarchiestufen Hauptabteilungsleiter – Abteilungsleiter – Gruppenleiter – Mitarbeiter
- Konzentration von Planungs- und Kontrollaufgaben bei den Vorgesetzten, von denen jeweils der Chef für Planung, sein Stellvertreter für Kontrolle zuständig ist
- Aufteilung der ausführenden Tätigkeiten derart, daß neue Arbeitskräfte nach spätestens 1 Woche Anlernzeit voll einsatzbereit sind
- Strikte Einhaltung von Dienstwegen und Vorschriften

a) Nennen Sie je einen Vorteil und einen Nachteil einer solchen „tayloristischen“ Organisationsform.

b) Der Wirtschaftsingenieur R. Kalupner schlägt folgende Organisationsreform vor: „Wenn der Hauptabteilungsleiter Vertrieb einen neuen Auftrag sicher hat, gibt er Art, Umfang und Termin direkt an die Produktionsarbeiter; diese müssen dann ihren Arbeitsplan selbständig darauf ausrichten.“ Ist das – sofern durchsetzbar - eine Kaizen-Verbesserung oder eine Innovation?

c) Angenommen, der Vorschlag aus b) geht der Unternehmensleitung zu weit; sie will aber dennoch Schritte in Richtung Arbeitshumanisierung beginnen. Beschreiben Sie dazu 2 Möglichkeiten (es sind auch solche zugelassen, die nur indirekt Humanisierungs-Effekte haben) und erklären sie kurz den Unterschied zwischen den 2 Möglichkeiten.

d) Der Geschäftsführer schlägt bei einer Führungskräfte-Konferenz zwecks rascher Einführung der Verbesserungen aus c) vor: „Stellen Sie sich jeden Morgen vor den Spiegel und sagen Sie sich laut: ‚Ich will meine Mitarbeiter nicht wie Maschinen behandeln‘. Und das Wichtigste ist, daß Sie sich jede Woche an konkreten Teilzielen messen, wie weit Sie schon mit der Humanisierung sind.“ Geben Sie **entweder** eine kurze Begründung für diese These **oder** einen Kritikpunkt dagegen (mit Vorschlag, wie es besser geht).

**5 ABWL-Klausur WS 2000 V3, d)**

Das Gasthaus „Zum Oberhirschen“ bietet wochentags ein preiswertes „all you can eat“-Abendbuffet von 18-22 Uhr an. Das Buffet ist bei den Kunden sehr beliebt, jedoch finanziell in den letzten Monaten in die Verlustzone geraten.

- a) Nun erhalten Sie Informationen über folgende Varianten des Buffets (mit Kosten sind nur die Kosten der Lebensmittel und Reinigung der Servietten gemeint):

Variante: Kosten(DM/Abend)		Wertschätzung beim Gast:
Basisvariante „Buffet Rustikal“		4.000
mit Stoffserviette	5%	200
Tischwein inclusive	20%	2.000
Salat mit Dressing-Auswahl	10%	200
zweite Tagessuppe zusätzlich	10%	600
Sättigungsbeilage mit echt ital. Nudeln	10%	500
Fischplatte mit Aal	25%	700
Fleischplatte mit Biofleisch	20%	800

Wenn Sie die genannten Zahlen als gesichert unterstellen können, was würden Sie bei schematischer Anwendung der Conjoint-Analyse bzw. der „Wertsteuerung“ (Value Control Chart) wegrationalisieren, wenn das Buffet höchstens 8.000 DM pro Abend kosten darf?

- b) Die Gastronomie-Fachzeitschriften prognostizieren übereinstimmend, daß künftig auch ein „Buffet Rustikal“ mit Stoffserviette, Dressing-Auswahl und zweiter Tagessuppe ausgestattet sein muß. (Wie) Ändert sich Ihre Antwort zu a) unter Berücksichtigung dieses Trends?
- c) Die Restaurantleitung überlegt als Alternative gegenüber a) und b), durch aktives Marketing das Buffet an mehr Gäste abzusetzen. Bisher wurden durchschnittlich 600 Gäste pro Abend gezahlt. Wie viele Gäste könnten es künftig sein, wenn
- das Küchen- und Servierpersonal im Durchschnitt in 1 der 4 Stunden nichts zu tun hat,
 - im Durchschnitt 200 von 250 Plätzen im Lokal besetzt sind?
- d) Da das Wochenendgeschäft besser geht als das Abendbuffet, wollen die Eigentümer des Lokals sich darauf konzentrieren und das Management des Abendbuffets an einen bewährten Angestellten **delegieren**. Nennen Sie eine Kompetenz, die sinnvoller Weise nicht an den Angestellten abgegeben werden darf.



6 ABWL-Klausur WS 2000, B1, a)

- a) Existenzgründer Spruchbeutel hat wenig Geld, aber viele Ideen und persönliche Verbindungen für lukrative Geschäftsideen bzw. Kapitalanlagen. Zusammen mit seinem reichen Onkel McMoneysack will er ein Unternehmen gründen. Die Kapitalanleger („shareholder“) sollen zwar beteiligt sein und eine ordentliche Rendite verdienen, aber bei der Geschäftsführung nichts dreinreden. Geben Sie Spruchbeutel eine begründete Empfehlung zur Wahl der Rechtsform.
- b) Die Firma Spruchbeutel ... hat Beteiligungen an 3 in derselben Region tätigen Seminaranbietern:
- 51% an der Kapital-Kaderschmiede AG (Zielgruppe: Führungskräfte der Wirtschaft)
 - 51% an der Doc´s Delight AG (Zielgruppe: Fachärzte)
 - 25,1% an der Landmannströster AG (Zielgruppe: BSE-geschädigte Bauern). Können diese 3 Seminaranbieter zusammen einen **Konzern** darstellen?
- c) Spruchbeutel will die 3 in b) genannten AG fusionieren. Erläutern Sie kurz ein Argument, um gerade die „shareholder“ der Landmannströster AG von der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit der Fusion zu überzeugen.
- d) Nennen Sie einen „stakeholder“ der Landmannströster AG, der von der Fusion nicht so begeistert sein wird; ferner 1 Argument, das er gegenüber den shareholders gegen den wirtschaftlichen Sinn der Fusion vortragen könnte.



7 ABWL-Klausur WS 2000, B2

Die TECHNOVATIO GmbH hat sich als Pionierunternehmen vor 4 Jahren auf die Entwicklung einer neuen Produktart spezialisiert und ist damit seit 2 Jahren auf dem Markt. Seit einem Jahr macht sie mit dem Produkt auch satte Gewinne.

- a) Welcher Phase des Lebenszyklus würden Sie das betrachtete Produkt zuordnen?
- b) Nennen Sie ein **strategisches** Argument dafür, daß TECHNOVATIO trotzdem finanziell ein Übernahme-Kandidat werden kann.

c) Die Firma schafft es, selbstständig zu bleiben und sogar genügend Kapital zur Anlage in weiteren Projekten zu sammeln. Sie hat genügend Kapital zur Verwirklichung von genau einem der 2 folgenden Projekte (beide Projekte haben eine andere Zielgruppe als das bisherige Produkt!):

- (1) Kauf eines Patents und zugehöriger Markenrechte für ein erprobtes, ebenfalls seit einem Jahr satt in der Gewinnzone befindliches Produkt
- (2) Einstellung von 2 Ingenieuren; diese stellen eine noch nicht patentierte Erfindung vor, die voraussichtlich in 2 Jahren in Serie gehen kann und nach Prognose der Marketing-Abteilung ähnliches Erfolgspotential verspricht wie (1).

Bitte entscheiden Sie sich (mit kurzer verbaler Begründung) zwischen (1) und (2).

d) Das in c) ausgewählte Produkt soll über Franchising vermarktet werden. Das heißt: TECHNOVATIO stellt Markennamen, bundesweite Werbung, Gebietsschutz und know how zur Verfügung; die jeweiligen Partner, mittelständische Handwerksunternehmen, zahlen dafür eine Gebühr an TECHNOVATIO.

Soll man bei den möglichen Partnern eher Anhänger der **Strategie der frühen oder der späten Folger** ansprechen?



8 ABWL-Klausur WS 2000, B3, b), d)

Ein Labor bietet BSE-Tests für 500 DM pro Test an. Im November 1998 wurden 100 Tests verkauft, im Dezember 2000 bereits 1948 Tests. Die Verkaufszahlen wuchsen entsprechend einem linearen Trend an.

- a) Wenn die Erstellung eines Tests im November 1998 noch 600 DM kostete, wie hoch sind dann die Kosten im Dezember 2000 pro Test. Verwenden Sie bitte das Modell der **Erfahrungskurve** mit 20% Rückgang der Kosten bei Verdopplung der kumulierten Menge.
- b) Das Labor will künftig als zusätzliche Kernkompetenz die Fähigkeit aufbauen, die Creutzfeld-Jacob-Krankheit von mobilfunk-bedingten Erkrankungen sicher zu unterscheiden. Ordnen Sie – ggf. mit Annahmen – dieses neu geplante Geschäft in die unten dokumentierte „Kompetenz-Markt-Matrix“ (Quelle: W. Pepels, ABWL, Köln 1999, S. 684) ein.
- c) Angenommen, das Bundesumweltministerium will die für b) nötigen Investitionen durch einen zinsgünstigen Kredit mit 2 tilgungsfreien Jahren fördern. Gibt es Argumente gegen diese tilgungsfreien Jahre?
- d) Die Verhandlungen mit dem Ministerium zerschlugen sich, da das Geld nötiger für Castor-Transporte gebraucht wird. Die Inhaber des Labors streben deshalb eine Beteiligungsfinanzierung an. Sie wollen die Möglichkeiten einer AG nutzen, aber sich – untypischer Weise – von den shareholders nichts dreinreden lassen. Nennen Sie eine hierfür denkbare und (bei entsprechenden Gewinnaussichten) praktikable Möglichkeit.



9 ABWL-Klausur WS 2000, B4 d)

- a) Strategische Bilanz und Benchmarking fordern praktisch, Bestlösungen aus unterschiedlichen Unternehmen zu kombinieren. Konstruieren Sie anhand der unten dokumentierten Abbildung von Kriterien der Autoproduktion (Quelle: W. Pepels, ABWL, Köln 1999, S. 667) ein „Idealfahrzeug der deutschen Autoindustrie“ und nehmen Sie knapp zur Realitätsnähe eines solchen Vorgehens Stellung.
- b) Gibt es **empirische** Argumente gegen den derzeitigen Trend der Kfz-Industrie zum „Lean Sourcing“?
- c) Nennen Sie einen Grund, warum ein Unternehmen, das in der V-und-G-Rechnung einen deutlichen Verlust ausweist, trotzdem über genügend liquide Mittel verfügen kann, um evtl. sogar kurzfristige Geldanlagemöglichkeiten zu nutzen.
- d) Ist es im verbreitetsten Instrument der Portfolio-Analyse, dem Boston-Portfolio, möglich, daß es auf einem Markt
- keine „Milchkuh“,
 - mehr als eine „Milchkuh“ gibt?



10 ABWL-Klausur WS 2000, V1, d)

Eine Bank verwendet in ihrer „Balanced Scorecard“ für die Bewertung von Kreditanfragen

- das K.O.-Kriterium „Risiko“, d.h. bei Pleiterisiko der Kreditnehmer von voraussichtlich > 5% wird grundsätzlich kein Kredit gewährt;
- den Gewinn (Details siehe unten)

sowie die Sachziele

- Förderung des gewerblichen Mittelstands,
- Unterstützung ökologisch orientierter Pilotprojekte.

a) Die Bank hat nach Anwendung des K.O.-Kriteriums 100 Kreditanfragen (Annahme: mit in etwa gleicher Kredithöhe pro Projekt) vorliegen. Aufgrund ihrer zur Verfügung stehenden Mittel kann sie nur 40 Kreditzusagen geben.

Beschreiben Sie kurz eine Möglichkeit, die Zahl der Alternativen vor Anwendung einer Rechentchnik wie Nutzwertanalyse zu verringern.

b) Um die letzte mögliche Kreditzusage konkurrieren 2 Alternativen aus der Autobranche:

A1: Wasserstofftankstelle als 100%ige Tochtergesellschaft eines großen Autokonzerns (Ausfallrisiko praktisch 0%; durchsetzbare Verzinsung 8% p.a.)

A2: Existenzgründung eines jungen Kfz-Handwerksmeisters (Ausfallrisiko 2%; Verzinsung 10% p.a.)

Vergeben Sie – kurz begründet und ggf. mit eigenen Annahmen! – Punkte zwischen 0 = sehr schlecht und

10 = sehr gut

für die Erfüllung der 4 Kriterien durch A1 und A2.

Hinweis: Die maximal durchsetzbare Verzinsung bei den Kreditzusagen beträgt 15% p.a.

c) Die Unternehmensleitung der Bank schreibt vor, daß die Kriterien

- Gewinn mit 50% und
- Risiko mit 10%

in der Nutzwertanalyse zu gewichten sind.

Die Verteilung der restlichen 40% auf die beiden Sachziele steht Ihnen als FilialleiterIn frei.

Bestimmen Sie die Gewichtung so, daß der Existenzgründer **gerade noch** den Vorrang vor dem Konzern erhält (Rundung auf volle Prozentzahlen!).

d) Der Existenzgründer beginnt sein Unternehmen als GmbH mit 50.000 DM haftendem Eigenkapital (mehr kann er zunächst nicht auftreiben!). Beschreiben Sie kurz eine Möglichkeit, wie die Bank dennoch einen Millionenkredit wirksam absichern könnte.



11 ABWL-Klausur WS 2000, V2 a), b)

Gehen Sie aus von der Unterscheidung zwischen den Strategien

- Kostenführerschaft und
- Qualitätsführerschaft (als Musterbeispiel einer „Differenzierungsstrategie“)

a) Nennen Sie je 1 Beispiel für und gegen die Vereinbarkeit der beiden Strategien.

b) Ein Unternehmen versucht, beide Strategien zugleich zu verwirklichen.

Dazu verwendet es ein **Modell flexibler Arbeitszeit** mit folgenden Grundprinzipien:

- Vorgabe der angestrebten hohen Maschinenauslastung durch Betriebszeit montags – samstags/sonnabends 7-20 Uhr
- hinsichtlich aller anderen Regelungen frühzeitiges Einbeziehen von Belegschaft und Betriebsrat
- Bildung von Arbeitsgruppen unter Berücksichtigung der geforderten Qualifikationen, aber auch der Sympathie/Antipathie der beteiligten Personen
- selbstständige Arbeitsorganisation innerhalb der Gruppen (solange die Arbeitsaufgaben erfüllt werden und keine gravierenden Konflikte auftreten)
- die einzelnen Arbeitnehmer können in gewissen Grenzen Arbeitszeitguthaben aufbauen bzw. ihre Arbeitszeit zeitweilig verkürzen

Bitte begründen Sie – ggf. mit Annahmen über „Ihr“ Unternehmen - , ob Sie dieses Modell für geeignet halten, um zugleich Kosten- und Qualitätsführerschaft zu erreichen.

c) Der Mehrheitsgesellschafter des betrachteten Unternehmens hat sich zwar aus der Tagesarbeit zurückgezogen, mischt sich aber praktisch doch immer wieder ein. Er ist ein überzeugter Freund des **Harzburger Modells**. Beschreiben Sie kurz ein Element dieses Modells, das bei der Konzeption nach b) nicht störend wirkt. (Sie müssen den Typen ja überzeugen ...)

d) Beschreiben Sie kurz ein Instrument, mit dem man **indirekt die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit** nach Einführung der Konzeption gemäß b) messen bzw. bewerten könnte.



12 Übungsaufgaben zur BWL WS 2000, a), b)

Als Consultant einer Personalberatung sollen Sie für mittelständische Unternehmen eine traditionelle Personal-Verwaltung um die Dimension der Personal-Führung erweitern. Setzen Sie sich dabei mit den nachfolgenden Fragen bzw. Argumentationen kritisch auseinander.

a) Unternehmer Alois Pfeffersack meint: "Es reicht schon, daß sich meine Mädels durch die ganzen Vorschriften von Arbeits- und Sozialrecht quälen müssen. Was brauche ich einen Führungsstil, wenn ich meine Zahlen habe!? Da wertere ich meinen Jahresabschluß aus. Wer gute Zahlen hat, kriegt einen Kasten Bier und macht Karriere. Wer schlechte Zahlen hat, kriegt's mit mir zu tun ..."

Erklären Sie stichwortartig, welcher (auch zeitliche) Zusammenhang zwischen guter/schlechter Personalführung und guten/schlechten Erfolgskennzahlen (z.B. Gewinn im Sinne des HGB) besteht. (3 P)

b) Für Kundenbesprechungen hat Ihr Trainee folgende Einführung vorbereitet:

"Der Mensch hat sich in seinen Einstellungen und Interessen so gewandelt, daß die bisherigen Strukturen der Unternehmensführung nicht mehr greifen. U.a. Möglichkeiten der Weiterbildung und gestiegene Qualifikation haben 'Klassen-Unterschiede' nahezu aufgehoben. Hinzu kommt, daß durch den Wohlstand nicht mehr unbedingt das Streben nach Materiellem im Vordergrund steht."

Wenn diese Situationsbeschreibung für Ihre Kunden zutrifft, würden Sie dann - begründet anhand mindestens eines charakteristischen Kennzeichens - Ihre Beratung am **Harzburger Modell (nach R. Höhn)** orientieren? (3 P)

c) Die CCS Creative Computer Solutions GmbH (4 Jahre alt; 40 Beschäftigte) läßt sich nach Ihren Beobachtungen während der Beratung u.a. kennzeichnen durch:

- lockeren, aber doch leistungsbetonten Umgangsstil zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ("Harte Arbeit - viel Spaß");
- zwar klare Weisungsbefugnisse der Vorgesetzten, die aber wegen der Arbeitsmarktsituation für EDV-Spezialisten nur vorsichtig eingesetzt werden;
- einen hohen Anteil innovativer Aufgaben, da reine Routine-Aufgaben grundsätzlich mit EDV-Tools unterstützt und z.T. außer Haus gemacht werden.

CCS-Geschäftsführerin Dr. Häcker will künftig eine extra Stelle "Personalchef" schaffen und bittet Sie, für dessen Arbeit je einen Vorschlag zur konkreten Gestaltung der Prinzipien

- Management by Delegation,
- Management by Objectives und
- Management by Exception

für die Situation der Firma passend zusammenzustellen (incl. kurzer Erklärung, was damit gemeint ist **und was nicht!**). (8 P)

**13 ABWL-Klausur SoSe 2001, B1, a), b), d)**

Edi Hasenfuß und Hein Zocker verfügen über beträchtliche Ersparnisse und wollen sich – getrennt voneinander! - in der Modebranche selbständig machen und jeweils mehrere GeldgeberInnen beteiligen, ohne dass diese unmittelbar Einfluß auf die Geschäftsführung nehmen.

- a) Wegen des geplanten Geschäftsumfangs stehen die **Rechtsformen** KG und AG in der engeren Auswahl. Die beiden Gründer haben zwischen 0 (= katastrophal) und 10 (=super) Punkte für ausgewählte Kriterien vergeben, unterscheiden sich jedoch in der Gewichtung dieser Kriterien:

	Punkte:		Gewichtung:	
	KG:	AG:	Hasenfuß:	Zocker:
• Haftung:	1	9	40%	10%
• Übertragbarkeit der Anteile:	1	10	10%	20%
• Alleinige Leitungsbefugnis:	9	5	20%	40%
• Zugang zu externen Finanzquellen:	5	7	20%	10%
• Publizitätspflicht:	9	1	10%	20%

Welche Rechtsform wird Hasenfuß, welche Zocker bevorzugen, wenn sie die **Nutzwertanalyse** anwenden?

- b) Beide Unternehmen beabsichtigen, ihr Mode-Engagement im **Groß- und Einzelhandel** zu konzentrieren. Für eine Ansiedlung in einer „strukturschwachen“ Region mit hoher Arbeitslosenzahl (z.B. Stralsund/Nordvorpommern; Sie können auch eine andere Region wählen) stehen öffentliche Investitionszuschüsse und verbilligte Darlehen in Aussicht. Erläutern Sie kurz je ein Argument **für** und **gegen** die Auswahl dieses Standorts durch die Unternehmen.
- c) Erläutern Sie kurz einen möglichen Fall, wo die genannten **öffentlichen Finanzhilfen** für die Unternehmen eher schädlich als nützlich wären.
- d) Argumentieren Sie **entweder** für **oder** gegen eine enge **horizontale Kooperation** der beiden Unternehmen (nicht nur den passenden Fachausdruck, sondern konkretes kleines Beispiel nennen!).



14 ABWL-Klausur SoSe 2001, B3 c), B2 a)

Aufgabe B2:

- a) Die mittelständische „Tradition GmbH“ hat einen Maschinenpark wie ein Industriemuseum, aber alles bestens in Schuß. Auch das Stammpersonal hat ein hohes Durchschnittsalter → mehr Krankheitstage als bei der Konkurrenz. Dafür können selbst komplizierte Sonderwünsche in relativ kurzer Fertigungszeit erfüllt werden. Die Geschäftsführung will ein **Leitbild** veröffentlichen. Nennen Sie je 1 typische **Marketingstrategie**, die besonders gut bzw. besonders schlecht zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens passt.
- b) Im Produktionsbereich verfügt die Tradition GmbH über 12 Maschinen, die von jeweils 2 Arbeitern bedient werden. Hinzu kommen Betriebshandwerker für Reparaturen etc. (für jeweils 3 Maschinen 1 Handwerker) sowie 1 Produktionsleiterin und 3 Meister. Berechnen Sie **den durchschnittlichen Personalbedarf** im Produktionsbereich unter folgenden Voraussetzungen:
- Der Betrieb soll 52 Wochen im Jahr laufen.
 - Die Maschinen laufen Mo-Fr jeweils in 2 Schichten.
 - Betriebshandwerker, Produktionsleiterin und Meister arbeiten im 1-Schicht-System.
 - Wegen Ausfallzeiten muß die Zahl der Maschinenarbeiter und Betriebshandwerker zwecks reibungsloser Produktion entsprechend erhöht werden (Ausfallzeiten durchschnittlich 6 Wochen Urlaub, 3 Wochen Krankheit, 3 Wochen Fortbildung, 1 Woche Sonstiges).
- c) Bisher existierte ein eindeutiger Dienstweg: Produktionsleiterin → Meister (je nach Zuständigkeit für die 3 Bereiche Teilefertigung, Montage oder Betriebshandwerker) → Betriebshandwerker bzw. Maschinenarbeiter. Im Zuge einer geplanten Organisationsreform schlägt eine Unternehmensberatung vor, zusätzlich Weisungsbefugnisse der 5 Vertriebsingenieure je nach Produktgruppe direkt gegenüber den Betriebshandwerkern bzw. Maschinenarbeitern einzuführen.
- c1) Wie nennt man in der **Organisationslehre** bisheriges und geplantes Konzept (keine Begründung nötig)?
- c2) Argumentieren Sie stichwortartig – ggf. mit eigenen Annahmen über „Ihr“ Unternehmen – **entweder** für **oder** gegen die geplante Reform.
- d) Auch die Tradition GmbH hat neue Produkte. Dazu gehört ein Solarbausatz, der genau 20 Monate auf dem Markt ist. Davon wurden im 1. Monat 100 und im 20. Monat 220 Stück produziert und verkauft (Annahme: linearer Trend). Umgerechnet auf die Durchschnittsproduktion von 160 Stück/Monat betragen die Stückkosten im 1. Produktionsmonat 4.000 DM/Bausatz. Auf wie viel DM sind diese (weiterhin auf 160 Stück/Monat umgerechneten, sonst geht's nicht exakt auf!) Stückkosten nach dem Modell der **Erfahrungskurve** nach dem 20. Monat gesunken, wenn im 1. Produktionsmonat
- 2.000 DM Material-Stückkosten (**Kostenrückgang 20%** bei Verdopplung der kumulierten Menge) und
 - 2.000 DM sonstige Stückkosten (da von „uns“ selbst zu beeinflussen, **30%** entsprechender **Kostenrückgang**) vorlagen?



Aufgabe B3:

- a) Ein **Kfz-Hersteller** führt einen **Produktinnovationsprozess** durch mit dem Ziel, neuartige Motorengenerationen für die „Zeit nach dem Erdöl“ zu entwickeln. Geben Sie – kurz begründet – je eine Phase dieses Prozesses (vgl. W. Pepels (Hrsg.), ABWL, Köln 1999, S. 192) an, in der der Einsatz folgender Instrumente sinnvoll ist:
- Investitionsrechnung (Sie brauchen keine konkrete Rechnung durchzuführen!),
 - Nutzwertanalyse (oder konkurrierende Methoden wie Balanced Scorecard),
 - Brainstorming.
- b) Der Hersteller meldete Patente für Wasserstoffantriebe im Jahr 1998 an und brachte das Wasserstofffahrzeug im Jahr 2001 auf den Markt. Ebenfalls 2001 lieferte er 30 Wasserstoffautos an eine **Autovermietung**. Nach erfolgreichem Probelauf bestellt die Autovermietung weitere 50 Wasserstoffautos für ein Car-Sharing-Projekt im Tourismus ab Frühjahr 2002.

Hinweis: Car Sharing = organisierte gemeinsame Nutzung von 1 Auto durch mehrere Haushalte; hier also: mehrere Urlauber teilen sich (auch die Kosten für) 1 Leihfahrzeug

Wann (Jahresangabe) und in welchem Unternehmen liegt vor:

- eine technische Invention,
- eine Produktinnovation,
- eine Prozessinnovation,
- eine Sozialinnovation?

In Frage b) genügt tabellarische Übersicht; eine nähere Begründung ist hier nicht erforderlich.

- c) Offenbar fand beim Wasserstoffauto der Übergang von der Entwicklungs- zur Marktperiode im Jahr 2001 statt. Erklären Sie kurz, wieso zumindest in der Einführungsphase eines typischen **Produktlebenszyklus** der **Produktdeckungsbeitrag** noch negativ ist (wahlweise verbal, mit eigenem Zahlenbeispiel, grafisch).
- d) Unterstellen Sie im Folgenden: Der Car-Sharing-**Pionier** ist auf Rügen aktiv, kommt bei den Urlaubern gut an und findet in den folgenden Jahren genügend **frühe Folger** auf Rügen. Geben Sie eine Prognose ab, ob ein solcher Trend mit dem Bau eines 2., mautpflichtigen Rügendamms eher verträglich oder eher konkurrierend wäre.



15 ABWL-Klausur SoSe 2001, V4, a), b)

Die AbsolventInnen Anna, Bertram, Christa, Daniel und Elfriede wollen sich nach ihrem Studium mit einem Produktionsbetrieb selbständig machen und unter Nutzung öffentlicher Fördermittel das Betriebsgrundstück/-gebäude als Eigentum erwerben.

- a) Skizzieren Sie kurz **je 1 Risiko und 1 Chance** (also insges. 3 Risiken, 3 Chancen) für ein **Grundstück**, das u.a. durch folgende Kriterien gekennzeichnet ist:
- Lage: ehemaliger Bundeswehrstandort, der bis Anfang 2002 aufgelöst wird.
 - In einigen hundert Metern Entfernung betreibt der örtliche Energieversorger eine Trafostation für die Ringleitung um (bisherigen) Kasernenstandort und angrenzendes Gewerbegebiet.
 - Die bereits rechtskräftige Planung des zuständigen Landkreises sieht den Ausbau eines Feldwegs als mehrspurige Straße (Zubringer zur A20) vor, der auf einer Länge von ca. 500 Meter unmittelbar an das Grundstück angrenzt.
- b) Als **Rechtsform** haben die ExistenzgründerInnen die KG vorgesehen.
- Anna und Bertram sind Komplementäre mit einer Einlage von je 20.000 DM.
 - Die anderen 3 sind Kommanditisten (Einlagen: Christa und Daniel: je 5.000 DM; Elfriede als glückliche, aber risikoscheue Lottogewinnerin: 450.000 DM).
 - Es sind keine vom HGB abweichenden vertraglichen Regelungen vorgesehen.

Beschreiben Sie ein Szenario, in dem gerade Christa und Daniel den meisten **faktischen Einfluß** auf die Geschäftsführung der Firma haben könnten.

**16 ABWL-Klausur SoSe 2002, B3 c1)**

- a) Die Solar-für-alle GmbH verfolgt eine Strategie des späten Followers. Sie baut im Prinzip legal das Standardmodell des Pioniers und Marktführers Solar Research AG mit vergleichbarer Technologie nach und geht von der Information aus: **Solar Research** verlangt für das Standardmodell einen **Verkaufspreis 4.915 Euro** und kalkuliert nach zuverlässigen Informationen mit **20% Plangewinn** auf die Vollkosten pro Stück. Mit welchen Vollkosten pro Stück muß die **Solar-für-alle GmbH** rechnen, wenn sie mit einer **Jahresproduktion von 1.000 Stück** beginnt und **Solar Research** bislang seit Produktionsbeginn **insges. 16.000 produziert** hat und auch mit 1.000 Stück p.a. begann (Annahme: **20% Kostensenkung** pro Verdopplung der kumulierten Menge)?

Hinweis: Die genannten Strategietypen sind **nicht** zu erläutern.

- b) Für das Standardmodell beträgt gegenüber dem beschriebenen stärksten Konkurrenten Solar Research der **relative Marktanteil 60%**. Wie hoch ist demnach der eigene Marktanteil **maximal** (Ansatz und Zahlenwert!)?

- c) Der Markt des Standardmodells befindet sich bereits in der Sättigungsphase des **Lebenszyklus**. Strategiepapst Dr. Reibeisen empfiehlt daraufhin längerfristig die Einstellung der Produktion.

c1) Wie kann er dies kurz im **Boston-Portfolio** begründen?

c2) Nennen Sie ein passendes (!) Argument aus der **PIMS-Studie** gegen Dr. Reibeisens Empfehlung

- d) Die 3 Firmen Xaver, Yvonne und Zackenbarsch vergleichen die Arbeits- und ihre Energieproduktivität ihrer Futtermittelproduktion und kommen zu folgendem Ergebnis:

Firma:	Output (to)	Personalstärke	Energie (cbm Dampf)
Xaver	60.606	13	48,1
Yvonne	29.997	11	9,2
Zackenbarsch	32.720	20	13,4

Ermitteln Sie mittels **Data Envelopment Analysis**, welche Firma/en gegenüber dem/n „Klassenbesten“ unter Berücksichtigung beider Inputfaktoren Produktivitätsrückstände aufweist.

17 ABWL-Klausur WS 2002, B3, a), b), d)

a) 20 Inhaber von Naturkostläden einer Region wollen günstigere Einkaufskonditionen erzielen und dafür ein eigenes Großhandelsunternehmen gründen. Wichtigste Kriterien für die **Rechtsformwahl** sind:

- Niemand will mit seinem Privatvermögen haften.
- Alle sollen in gleichem Umfang über das Unternehmen mitbestimmen; jedoch scheidet die Rechtsform „Genossenschaft“ wegen hohen bürokratischen Aufwands aus.
- Ein Ausscheiden von Kapitalgebern soll möglich sein, ohne dass das Unternehmen diese aus eigenen Mitteln auszahlen muß.

Welche Rechtsform würden Sie empfehlen, ggf. mit welcher Ausgestaltung der **Beteiligungsfinanzierung**, um das 2. Kriterium sicherzustellen?

b) Sie sollen nun das Management dieses Bio-Großhändlers beraten. Nennen Sie – ggf. mit weiteren Annahmen – je eine Aufgabe, die Sie **an das Lagerpersonal delegieren** würden, und eine Aufgabe, bei der sie von der Delegation abraten.

c) Die Inhaber organisieren den Großhandel so, dass jeder 1-2 Tage im Großhandel mitarbeitet, so dass für sie die Zielgröße „**Wertschöpfung**“ wichtiger ist als der Gewinn. Sie stellen jedoch im **Benchmarking** mit befreundeten Kollegen einen recht niedrigen Anteil der Wertschöpfung am Umsatz fest. Nennen Sie am Beispiel eines beliebigen Lebensmittels eine Maßnahme, um die eigene Wertschöpfung zu erhöhen.

d) Und hier die übliche Frage zur Weiterentwicklung des Curriculums (Quelle der Abb.: Pepels, 2. Aufl., S. 731)! Geben Sie für Ihr bisheriges Studium an:

- eine **Kernkompetenz**, die Sie dabei für den Sie interessierenden bestehenden Arbeitsmarkt im Studium erwerben,
- einen Vorschlag, um das Studium in Richtung eines der „neuen“ Felder der Kompetenz-Markt-Matrix (bitte angeben, welches!) weiter zu entwickeln.

18 ABWL-Klausur WS 2002, V1, a) – d)

Im Lauf der Jahre ist die Mittelstand AG auf 1.500 Beschäftigte gewachsen und will „fit für die Zukunft“ bleiben.

Beraten Sie die Geschäftsführung durch Beantwortung folgender Fragen:

- a) Bisher gab es überhaupt kein Training von Führungskräften. Die Diskussion in der Geschäftsführung konzentriert sich auf die Trainingsangebote von 2 Unternehmen:
- Adolf Huhn, der einen „gemäßigt autoritären“ **Führungsstil** vertritt;
 - Harry Wirth als Verfechter eines „radikal demokratischen“ Führungsstils.

Gespräche am Mittelständler-Stammtisch ergaben komprimierte Erfahrungen der Kollegen, die sich in folgender, noch unvollständiger **Nutzwertanalyse** (NWA) niederschlagen (Punktbewertung mit min. 0, max. 10 Punkten pro Kriterium):

	P. Huhn	P. Wirth
Referenzen aus Großunternehmen	9	1
Beschleunigung von Entscheidungsprozessen	7	5
Nutzung der Mitarbeiter-Kreativität	3	9
Trainingskosten	2	8
Zeitaufwand für Reform	5	x

Die ersten 4 Kriterien werden gleich stark **gewichtet**, der Zeitaufwand doppelt so stark (also je 16,7 bzw. 33,3%).

Für welchen Zahlenwert von x sind die Angebote von Huhn und Wirth laut NWA gerade gleichwertig?

- b) Als Berater ist Ihnen beim NWA-Einsatz nicht so ganz wohl. Sie überlegen, wie Sie ein realistischeres Ergebnis als durch einfaches Durchrechnen einer Nutzwertanalyse für Entscheidungen wie in a) treffen können, um etwa aus 10 Angeboten das/die best geeignete/n herauszufiltern. Stellen Sie kurz – ggf. mit eigenen Annahmen! – eine Möglichkeit der Entscheidungsfindung dar.

Hinweis: Selbstverständlich sind Sie nicht an das Beispiel der Vorlesung gebunden!

- c) Die AG ist auch an 2 Unternehmen mehrheitlich beteiligt:
- der Handyfreak GmbH (Input: elektronische Kleinteile, Output: Handys),
 - der Slowfood-Gourmet GmbH (Input: Milch, Output: Käse).
 -

Erklären Sie kurz, für welches Tochterunternehmen ein **U-förmiger Materialfluß** gegenüber dem z.B. im ABWL-Buch favorisierten linearen **logistische** Vorteile bringt (also weniger vornehm: die Transportkosten zu senken gestattet).

- d) Ist die Einführung eines U-förmigen Materialflusses für die Durchsetzung des Konzepts „**lean management**“ eher förderlich oder hinderlich (auch hier bitte kurz begründen!)?



19 ABWL-Klausur WS 2002, V3, a), b)

- a) In der Firma „Altbau-Sanierung Maurer“ wird eine **Unternehmenskultur** nach dem Motto „Harte Arbeit – viel Spaß“ gepflegt; die Beschäftigten haben weit mehr Entfaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten als in „normalen“ Unternehmen. In der Öffentlichkeit hat sich Maurer durch eine **Strategie der Qualitätsführerschaft** profiliert, da er als Arbeitskräfte auch Spezialisten für knifflige Probleme anlockt.
Bitte argumentieren Sie – ggf. mit zusätzlichen eigenen Annahmen – **entweder für oder** gegen die These, dass Maurer zugleich auch Kostenführerschaft in der Branche erreichen kann.
- b) Durch einige Skandale der herkömmlichen Baubranche (offene Verlegung von Mineralwolle, energieverwendende Heizsysteme usw.) erhöhen sich die ernsthaften Anfragen von Interessenten bei Fa. Maurer sprunghaft auf ein Vielfaches. Qualifiziertes Personal, geeignetes Material und Maschinen könnte Maurer aufgrund seiner Geschäftsbeziehungen bekommen, doch müsste er dafür hohe Kredite und/oder neue Teilhaber (z.B. durch Gang an die Börse) aufnehmen. Stellen Sie je ein Argument **pro und contra** einen Börsengang der Fa. Maurer dar.
- c) Maurer entschließt sich letztlich, weder durch Aktien- noch durch Bankkapital das mögliche Unternehmenswachstum zu finanzieren. Stellen Sie **eine** Möglichkeit dar, wie Maurer die einmaligen Wachstumschancen dennoch nutzen könnte. (Wie üblich, sind Sie auch hier nicht an das Beispiel der Vorlesung gebunden!)
- d) Maurers einziger ernsthafter Konkurrent Rathsam entschließt sich in der gegebenen Situation zur Umwandlung in eine AG und gleichzeitige Aufnahme umfangreicher langfristiger Darlehen. Ansonsten ist die Situation der von Maurer vergleichbar. Rathsam wird Vorstandsvorsitzender in der neuen AG und möchten von Ihnen als frisch eingestellter/m Assistenten/in wissen, ob er sich in seiner neuen Rolle als Manager eher am Konzept des **Shareholder-value** oder am **Stakeholder-Ansatz** orientieren soll. Entscheiden Sie sich für eine der Alternativen und begründen Sie Ihre Entscheidung kurz.