

Klausur – Aufgaben



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BB-UNF-P11-080419 / BW-UFB-P11-080419
Datum	19.04.2008

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

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

Bearbeitungszeit:	90 Minuten
Aufgaben:	6 Aufgaben
Höchstpunktzahl:	100

Hilfsmittel:
keine

Bewertungsschlüssel

Teilaufgabe	Aufgaben						Summe	Note
	1	2	3	4	5	6		
max. Punktzahl	16	17	25	20	14	8	100	

Notenspiegel

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

Die Easy-RFID GmbH

E. ist Wirtschaftsingenieur. Im Anschluss an sein Studium an einer Hamburger Fern-Hochschule war er fünf Jahre in Bereich Anwendungsentwicklung eines internationalen Herstellers für Kommunikations- und Unterhaltungselektronik tätig. Im Zuge der Verlegung der Produktion nach Osteuropa wurde auch die Abteilung des E. aufgelöst, was für ihn, seine Kollegen und Mitarbeiter den Verlust des Arbeitsplatzes mit sich brachte. In der Folge war der E. ein Jahr als selbständiger beratender Ingenieur für mehrere Auftraggeber tätig. Per Zufall kam er hierbei mit der RFID-Technologie in Berührung. RFID ist das Kürzel für „Radio Frequenz Identifizierung“. Das RFID-System basiert auf einem rund 0,5 Millimeter großen Chip, der mit einer Antenne versehen ist. Dieses Transponder genannte Gerät kann von Lesegeräten bis auf eine Entfernung von mehreren Metern erfasst werden. Ähnlich wie bei den Strichcodes auf vielen Waren haben auch die RFID-Chips ihren eigenen Erkennungs-Code, geben aber noch weitere Informationen an ihre Umgebung ab.

Mit dem Einsatz der RFID-Technologie ergibt sich u.a. für den Einzelhandel ein enormes Potenzial zur Generierung und Sammlung kundenrelevanter Daten, das von detaillierten Informationen über das Einkaufsverhalten von Kunden bis hin zu kassiererlosen Kassen reicht. E. sah – und sieht – in der RFID-Technologie ein erhebliches Marktpotenzial. Während sich insbesondere größere Warenhausketten mit Hilfe von RFID recht genaue Daten über die Verhaltensweisen ihrer Kunden erschließen, ist die Technologie bei kleineren und mittelständisch geprägten Geschäften – wie sich E. ausdrückt –, „noch nicht angekommen“. Hieraus entwickelte er eine Geschäftsidee: Er stellte ein Anwendungspaket aus Transpondern und Empfängern sowie der notwendigen Software zusammen, das er kleinen und mittleren Lebensmittelhändlern zusammen mit zugehörigen Dienstleistungen vermietet. Die Händler können so bspw. Einkaufswagen und Körbe mit RFID ausrüsten und die Verkaufsregale entsprechend der Wegestrecken der Kunden bestücken. E. berät die Händler und konnte in der Vergangenheit bei einigen Läden eine Umsatzsteigerung von 12% initiieren. Nachdem durch eine Fachzeitschrift von dem Angebot und den Erfolgen des E. mit seiner inzwischen gegründeten „Easy-RFID GmbH“ berichtet wurde, explodiert die Nachfrage geradezu. Aufträge kommen auch aus anderen Segmenten des Einzelhandels (wie bspw. Baumärkte).

Durch die verhältnismäßig schnell aufgebaute Organisation arbeiten die Strukturen und Prozesse nicht ganz störungsfrei.

- Binnen kürzester Zeit ist die Firma auf 40 Mitarbeiter angewachsen, die in der ganzen Bundesrepublik tätig sind. E. hat hierzu vier Niederlassungen (Nord, Süd, West, Ost) gegründet, die jeweils in ihrem Einzugsgebiet die Akquise und die Kundenbetreuung betreiben.
- Rund die Hälfte der Mitarbeiter arbeitet in Teilzeit.
- Mitarbeiter berichten – hinter vorgehaltener Hand – von erheblichen Führungsmängeln auf Seiten der Niederlassungsleiter. Die Niederlassungsleiter beschwerten sich über unzureichende Befugnisse.
- Die Expansion in der Vergangenheit wurde auch gegen den Willen einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter geplant und durchgesetzt. Viele Mitarbeiter waren und sind sich über die Unternehmensstrategie im Unklaren.
- Der E. möchte gerne diversifizieren. Die Easy-RFID GmbH ist finanziell jedoch nicht in der Lage, in großem Volumen zu investieren.

Bei E. sind einige Fragen in Bezug auf die Zukunft offen, um deren Beantwortung er Sie nachfolgend bittet.

- 1) Welche drei Planungsprinzipien kennen Sie (Nennung genügt, 1,5 P.)? Welches Prinzip wurde zur Planung in der Easy-RFID GmbH angewendet? Erläutern Sie dieses kurz (2 P.)! Hat dieses Prinzip spezifische Vor- und Nachteile (3,5 P.)? Welche Funktionen muss der E. bei der Realisierung der Pläne wahrnehmen (6 P.)? Sind für Sie hier Defizite ersichtlich? Bitte erläutern Sie diese *kurz* unter Bezugnahme auf die Easy-RFID GmbH (3 P.) **16 P.**
- 2) In der Zukunft möchte der E. vermehrt delegieren. Bitte erläutern Sie die zu diesem Ziel passende Management-by-Technik (5 P.) und betrachten Sie diese auch kritisch (3 P.). Welche Führungsmittel kann der E. in diesem Zusammenhang einsetzen? Erläutern Sie diese kurz (5 P.)! Wie beurteilen Sie die Pläne des E., zukünftig stärker auf Delegation zurückzugreifen (4 P.)? **17 P.**
- 3) E. denkt darüber nach, ob er für die Easy-RFID GmbH neue Anwendungsfelder der RFID-Technologie auf dem Wege der Kooperation mit anderen Unternehmen erschließt. Erläutern Sie bitte hierzu den Charakter einer Kooperationsstrategie (6 P.). Wie beurteilen Sie diesen Ansatz in Bezug auf die Easy-RFID GmbH (3 P.)? Handelt es sich zugleich um eine Diversifikationsstrategie (2 P.)? Erläutern Sie in diesem Zusammenhang kurz, was unter einer Diversifikationsstrategie zu verstehen ist (2 P.), welche Arten (6 P.) und Realisierungsmöglichkeiten (6 P.) es gibt! Beziehen Sie sich bei Ihren Antworten auf die Easy-RFID GmbH. **25 P.**
- 4) Ein ehemaliger Studienkollege schlägt dem E. vor, die Easy-RFID GmbH einem Benchmarking zu unterziehen. Was ist Benchmarking (2 P.), wozu dient es (3 P.), welche Formen existieren (6 P.) und für welche Zwecke kann es genutzt werden (6 P.)? Macht das Instrument für die Entwicklung einer konkreten Diversifikationsstrategie Sinn (3 P.)? **20 P.**
- 5) E. möchte und kann die Planungen zur Weiterentwicklung der Easy-RFID GmbH nicht alleine betreiben. Er möchte hierzu ein Projekt auf den Weg bringen. Bei seinen Planungen stößt er auf das „(magische) Dreieck der Projektziele“. Was ist hierunter zu verstehen (5 P.)? Was muss der E. bei der Definition der Projektziele beachten (5 P.)? Wo sehen Sie maßgebliche organisatorische Herausforderungen des anstehenden Projektes bei der Easy-RFID GmbH (4 P.)? **14 P.**
- 6) Aus dem zuständigen Ministerium des Bundeslandes erreicht den E. ein Schreiben, das die Easy-RFID GmbH dazu auffordert, sich als „Technologieführer“ mit einer geeigneten Forschungs- und Entwicklungsstrategie um Hochtechnologie-Forschungsmittel der Europäischen Union zu bewerben. Was ist unter einer Forschungs- und Entwicklungsstrategie zu verstehen und welche Inhalte müsste sie umfassen (5 P.)? Würden Sie dem E. raten, der Aufforderung zu folgen (3 P.)? **8 P.**

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BB-UNF-P11-080419 / BW-UFB-P11-080419
Datum	19.04.2008

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

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

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

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

07. Mai 2008

an Ihr Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der angegebene Termin **ist unbedingt einzuhalten**. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich Ihrem Studienzentrumsleiter anzuzeigen.

Bewertungsschlüssel

Teilaufgabe	Aufgaben						Summe	Note
	1	2	3	4	5	6		
max. Punktzahl	16	17	25	20	14	8	100	

Bei der Beantwortung der Klausurfragen können Studierende auch zu Ergebnissen gelangen, die von der Musterlösung abweichen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Problemorientierung, Schlüssigkeit und Begründetheit des Vorgehens und der Argumentation!

1)	(SB 1, S. 35 ff.)	16 P.
	<p>Planungsprinzip: Je nach Startebene des Planungsprozesses lassen sich das Top-down-Prinzip, das Bottom-up-Prinzip und das Down-up-Prinzip unterscheiden.</p>	<p>je Prinzip 0,5 P., max. 1,5 P.</p>
	<p>Im vorliegenden Fall handelt es sich um das Top-down-Prinzip: Die Planung erfolgt retrograd, also „von oben nach unten“. Hier gehen die Aktivitäten, beginnend mit der Zielformulierung, von dem E. als der oberen Führungsebene aus. Die nachfolgenden Hierarchieebenen (Führungskräfte der Niederlassungen) erhalten quasi Vorgaben. Die Konkretisierung erfolgt in Teilplänen.</p>	<p>für Erläuterung 2 P.</p>
	<p>Potenzielle Vorteile sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Zentralisierung der Planungskompetenz. • Die hohe Übereinstimmung zwischen dem Unternehmensoberziel und den Plänen auf den untergeordneten Ebenen (hier: Niederlassungen). • Unter Kosten- und Zeitaspekten geringe Koordinationsprobleme. 	<p>je 0,5 P., max. 1,5 P.</p>
	<p>Potenzielle Nachteile sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der umfangreiche Informationsbedarf der/des Planenden. • Die geringe Beteiligung der nachgelagerten Führungsebenen. • Die Gefahr der Demotivation der nachgelagerten Führungskräfte und Mitarbeiter. • Die Gefahr von Widerständen bei der Planungsumsetzung. 	<p>je 0,5 P., max. 2 P.</p>
	<p>Realisierungsfunktionen: Um die Pläne durchzuführen, müssen Führungskräfte u. a. folgende Funktionen wahrnehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Information der Mitarbeiter. Dies ist eine – wenn nicht <i>die</i> zentrale - Voraussetzung für den angestrebten Führungserfolg. • die Steuerung der Mitarbeiter. Durch Lob und Tadel, Anerkennung oder Kritik können Mitarbeiter zielorientiert gesteuert werden. • die Kooperation mit den Mitarbeitern unter Einsatz des kooperativen Führungsstils. • die Beurteilung der Mitarbeiter, offen und entsprechend ihrer wahrgenommenen Leistungen. • die Motivation der Mitarbeiter mittels monetärer und nicht-monetärer Anreize. • die Innovation. Die Schaffung eines neuerungsfreundlichen Umfeldes sowie bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit. • die Kommunikation zwischen den einzelnen Führungsebenen, innerhalb der Führungsebenen sowie zwischen der Führungs- und der Ausführungsebene. 	<p>je 1 P., max. 6 P.</p>
	<p>Defizite: Hierüber liegen keine ausführlichen Informationen vor, jedoch lassen die Ausführungen im Text Vermutungen über Defizite im Bereiche der Information, Kooperation, Motivation und Kommunikation zu (hierzu kurze Erläuterung unter Bezugnahme auf die Ausführungen zur Easy-RFID GmbH nötig!).</p>	<p>3 P.</p>

2)	(SB 2, S. 42, 45)	17 P.
-----------	--------------------------	--------------

Möchte der E. zukünftig mehr delegieren, bietet sich das **Management by Delegation** (MbD) – auch als „Führung durch Aufgabendelegation“ bezeichnet – an. Beim MbD werden Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsverantwortung auf die Mitarbeiter übertragen, soweit nicht typische Führungsfunktionen der Unternehmensleitung oder Aufgaben mit weitreichenden Konsequenzen tangiert werden. Eine Rückdelegation ist nicht zulässig.

5 P.

Das MbD setzt voraus, dass die Vorgesetzten delegationsbereit und die Mitarbeiter delegationsfähig sind. Die Führung durch Aufgabendelegation strebt im Unternehmen den Abbau von Hierarchien und die Beseitigung eines autoritären Führungsstils zugunsten eines im Ansatz partizipativen oder kooperativen Führungsstiles an. Neben der Entlastung der Vorgesetzten soll die Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden.

In der Praxis besteht beim Management by Delegation die Gefahr, dass Hierarchien nicht abgebaut, sondern verfestigt werden. Das MbD ist stark aufgabenorientiert und vernachlässigt organisationsdynamische Aspekte wie z. B. informale horizontale Kooperationen und übergreifende Zielorientierungen. Eine partizipative Führung wird normalerweise nicht ausschließlich über das Management by Delegation erreicht. Zudem muss verhindert werden, dass Vorgesetzte nur uninteressante Routineaufgaben delegieren.

3 P.

Der E. könnte verstärkt **Delegationsmittel** einsetzen. Diese sollen mit der Übertragung von Rechten auf Mitarbeiter deren Motivation erhöhen. Die Delegation ist eine wichtige Führungsaufgabe, um eine Überlastung von Führungskräften zu verhindern bzw. zu reduzieren. Die Delegation kann sich beziehen auf die

5 P.

- Übertragung von **Aufgaben**. Dies führt z. B. dazu, dass Mitarbeiter in einem definierten Arbeitsfeld entscheiden können.
- Übertragung von **Verantwortung**. Dies bedeutet für die Mitarbeiter, dass sie für die Fehler einstehen müssen.
- Übertragung von **Kompetenzen**. Dies geschieht z. B. durch die Einräumung von Entscheidungs- bzw. Handlungsvollmacht.

Beurteilung:

Grundsätzlich ist der Wunsch, mehr zu delegieren zu begrüßen, da so mehr Führungskräfte an den Entscheidungen im Unternehmen teilnehmen und damit ein nicht unerhebliches motivatorisches Potenzial erschlossen werden kann. Es macht jedoch keinen Sinn, nur die Aufgaben zu übertragen, sondern es müssen damit zugleich die Verantwortung und die Kompetenzen übertragen werden (Den Idealfall stellt das AVK-Prinzip dar: die gemeinsame Übertragung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz). Der E. muss die Führungskräfte der Niederlassungen auch entsprechend schulen (lassen) und sie ihre veränderten Zuständigkeiten ausüben lassen.

4 P.

3)	(SB 3, S. 22 ff., 30)	25 P.
-----------	------------------------------	--------------

Die **Kooperationsstrategie** zielt auf die gemeinsame Aufgabenerfüllung durch zwei oder mehrere Unternehmen ab, um die gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dazu vereinbaren die beteiligten Unternehmen eine Zusammenarbeit, deren Spektrum sehr breit ist. Kennzeichnend für jede Form der Zusammenarbeit ist die Tatsache, dass die Kooperationspartner rechtlich selbständig bleiben, allerdings einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit verlieren.

max. 6 P.

Kooperationsstrategien bieten sich für die Fälle an, bei denen ein Akteur die technischen und/oder wirtschaftlichen und/oder sozialen Herausforderungen eines Marktes alleine nicht bewältigen kann.

Kooperationen können in unterschiedlicher Art und Weise realisiert werden. Bekannteste Beispiele hierfür sind Arbeitsgemeinschaften, strategischen Allianzen, Joint Ventures oder (legale) Kartelle.

Beurteilung: Die Zusammenarbeit ist nicht in jedem Falle problemlos. Bei der Kooperationsstrategie müssen zahlreiche betriebswirtschaftliche, steuerrechtliche, gesellschaftsrechtliche und kartellrechtliche Aspekte beachtet werden. Grundsätzlich kann eine Kooperation für die Easy-RFID GmbH durchaus eine sinnvolle Handlungsoption sein, weil sie hierdurch – bei Auswahl eines geeigneten Partners – unter Umständen Zugriff zu aktuellem Technologie-Know-how erhält und zusammen mit einem Hersteller intensiv neue Anwendungsfelder entwickeln/erschließen kann. Auch kann hierdurch bspw. der garantierte Zugriff auf technologische (Vor-)Produkte institutionalisiert werden.

3 P.

Bei der **Diversifikationsstrategie** verlässt das Unternehmen sowohl den angestammten Produktbereich als auch den bekannten Markt, um das unternehmerische Handeln auf neue Produkte und neue Bedürfnisse bzw. Märkte auszurichten, auf denen das Unternehmen bislang nicht aktiv war.

2 P.

Es lassen sich drei **Arten der Diversifikation** unterscheiden:

- **horizontale Diversifikation:** Bei dieser Art der Diversifikation wird das bisherige Produktprogramm um verwandte Produkte, die für eine ähnliche Zielgruppe konzipiert sind, ergänzt. Diese Art läge bspw. vor, wenn neben die Anwendung im Verkaufsbereich des Einzelhandels die Anwendung im Lagerbereich treten würde.
- **vertikale Diversifikation:** Bei dieser Art der Diversifikation werden Produkte in das Angebot aufgenommen, die auf einer vor- und/oder nachgelagerten Produktionsstufe anzusiedeln sind. Bei der vorgelagerten Diversifikation – auch als Rückwärtsintegration bezeichnet – werden Produkte aufgenommen, die bisher von Lieferanten bezogen wurden (bspw. die RFID-Chips). Bei der nachgelagerten Diversifikation – auch als Vorwärtsintegration bezeichnet – werden die Unternehmensaktivitäten auf nachgelagerte Stufen ausgedehnt. Vertikale Diversifikation geschieht z.B. dann, wenn die Easy-RFID GmbH bislang in einzelnen Fragen selber technischen Sachverstand „eingekauft“ hatte, dieses Geschäftsfeld aber dann selbst in das Portfolio aufnimmt.
- **laterale Diversifikation:** Hier dringt ein Unternehmen in Tätigkeitsfelder ein, die mit den bisherigen in keinerlei Zusammenhang stehen. Dies ist z.B. der Fall, wenn die Easy-RFID GmbH in den Vertrieb von Technologien für „elektronische Eintrittskarten“ einsteigt.

je 2 P.
(mit Bezug zum Bsp.),
max. 6 P.

Die Strategie der Diversifikation lässt sich **in folgenden Formen realisieren:**

- **Unternehmensakquisition:** Dabei werden das Know-how, die technische Ausstattung und der Kundenstamm übernommen. Probleme ergeben sich allerdings nicht selten bei der Einbindung des übernommenen Unternehmens in die eigene Organisationsstruktur und -kultur.
- **Errichtung eines eigenen Unternehmens:** Hier gründet das Unternehmen eine rechtliche selbständige Tochterinheit, um die Diversifikation in eine in Teilen selbständige organisatorische Form zu überführen.
- **Kooperation mit anderen Unternehmen:** Diese Form wird häufig genutzt in Form von Lizenznahmen oder Joint Ventures. Dabei wird unter Umständen die Unabhängigkeit des Unternehmens beeinträchtigt.

je 2 P.,
max. 6 P.

Es zeigt sich, dass die Kooperationsstrategie zusammen mit einer Diversifikationsstrategie einhergehen kann, dies jedoch nicht muss. Kooperationen können auch ohne das Ziel der Diversifikation betrieben werden und eine Diversifikation ist auch ohne Kooperation möglich.

2 P.

4)

(SB 5, S. 32, 35 f.)

20 P.

Benchmarking bezeichnet den systematischen Vergleich von mindestens zwei Unternehmen bzw. Bereichen mit Hilfe zuvor definierter Kennzahlen mit dem Ziel, aus den Werten – und möglichst auch den damit verbundenen Kenntnissen und Erfahrungen – besserer Vergleichspartner zu lernen.

2 P.

Es dient

- dem Erkennen von Schwachstellen im Unternehmen
- dem Herausbilden von Verbesserungspotenzialen,
- dem Entwickeln klar definierter Abläufe (Aktionspläne) zur Veränderung.

3 P.

Formen:

- **Wettbewerbs-Benchmarking:** Hier sind die Schwachstellen in der Kosten- und Leistungsstruktur der Produkte und bei Dienstleistungen in Bezug auf die Konkurrenz zu ermitteln.
- **Funktionales Benchmarking:** Hier ist es Ziel, Schwachstellen in der Kosten- und Leistungsstruktur einzelner Funktionen, aber auch der Arbeitsabläufe zu identifizieren. Dies könnte bspw. den Verkauf, das Filialgeschäft oder die Lagerwirtschaft betreffen.
- **Overhead-Benchmarking** zielt auf die Bewertung der Gemeinkostenstruktur des Unternehmens.

je 2 P.,
max. 6 P.

Benchmarking kann **genutzt** werden für

- **innerbetrieblichen Leistungsvergleich** („internes Benchmarking“), vor allem in größeren Unternehmen (bspw. Konzernen) und oder aber mittelständischen Unternehmen mit routinebasierten Strukturen im Filialnetz (bspw. Niederlassungen der Easy-RFID GmbH).
- **Vergleich mit Branchenunternehmen.** Hier können Vergleiche mit anderen Branchenunternehmen (bspw. andere RFID-Technologie-Anwender) ange stellt werden („wettbewerbs- bzw. branchenorientiertes Benchmarking“).
- **Vergleich mit den Besten** in der Leistung einer Funktion („funktionales Benchmarking mit Dritten“).

je 2 P.,
max. 6 P.

Ob das Benchmarking für die Entwicklung einer konkreten Diversifikationsstrategie Sinn macht, muss zumindest hinterfragt werden. Es kann auf der Basis eines systematischen Vergleichs mit (wettbewerbsstärkeren) Konkurrenzunternehmen zwar festgestellt werden, ob und inwieweit diese diversifiziert sind. Ob hieraus zwangsläufig spezifische Aktivitäten resultieren müssen, muss jedoch offen bleiben, da hierzu weit mehr und qualitativ höherwertige Informationen notwendig sind, als sie das Benchmarking geben kann. Insbesondere die konkrete, unternehmensspezifische Entwicklung einer eigenen Strategie kann das Benchmarking nicht ersetzen.

3 P.

5)

(SB 6, S. 16 f., 44 f.)

14 P.

Das „**Dreieck der Projektziele**“ wird auch bezeichnet als das „**Magisches Dreieck des Projektmanagements**, da dieses drei wesentliche Erfolgsfaktoren von Projekten bezeichnet, die i.d.R. nicht gleichzeitig optimiert werden können. Die drei Zielkategorien

- **Qualitätsziel:** Qualitätsoptimierung,
- **Terminziel:** Termineinhaltung und
- **Kostenziel:** Kostenminimierung

max. 5 P.

haben aufeinander Einfluss. Alle drei Zielkategorien müssen gleichermaßen überwacht werden. Der Zielerfüllungsgrad eines Ziels hat automatisch Auswirkungen auf die Zielerfüllung der beiden anderen Zielkategorien und den Gesamterfolg des Projektes.

Bei der **Definition der Projektziele** (und -teilziele) muss der E. beachten, dass diese

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

- **realisierbar** sind,
- die Projektaufgabe **vollständig** erfassen,
- **passfähig** zur Strategie der Easy-RFID GmbH sind,
- untereinander **widerspruchsfrei** sind,
- **lösungsneutral** sind und die Lösung nicht bereits vorwegnehmen,
- **verständlich** formuliert sind (auch für Außenstehende),
- **überprüfbar** sind,
- **messbar** sind,
- **quantifizierbar** sind,
- auf einer **breiten Basis** formuliert werden, um die Akzeptanz der Ziele zu erhöhen,
- unter **Beteiligung** des zukünftigen Projektleiters, des Auftraggebers und der Geschäftsführung formuliert werden,
- **schriftlich fixiert** werden.

Mögliche **organisatorische Herausforderungen** des Projektes:

4 P.

- **Dezentralität** der Niederlassungen behindert die Projektgruppenarbeit, zumal die dezentralen Führungs- und Fachkräfte zur Nutzung des spezifischen Know-hows involviert werden sollten.
- Die zentrale Stellung des E. kann schnell in einem Konflikt mit den eher **kooperativen und partizipativen Strukturen** der Projektarbeit münden.
- Wer wird **Projektleiter** (der E. selbst?) und mit welchen Kompetenzen wird dieser ausgestattet?
- Wer wird aus den Niederlassungen in eine Projektgruppe **entsandt**?

6)

(SB 3, S. 35 f.)

8 P.

Eine **Forschungs- und Entwicklungsstrategie** umfasst Maßnahmen, die auf das Erreichen langfristiger Ziele im Bereich der Forschung und Entwicklung ausgerichtet sind. Zu diesen Maßnahmen zählen u.a.

max. 5 P.

- die permanente Förderung des technischen Fortschritts,
- die Verbesserung der Lösung von Kundenproblemen,
- die Erhöhung der Forschungs- und Entwicklungsproduktivität,
- die Erweiterung der Ideensammlung,
- die Beschleunigung neuer Entwicklungsprojekte,
- die Verwertung von Schutzrechten,
- die Verbesserung der Produkthaftung.

Sollte E. der Aufforderung folgen? Aus den Ausführungen geht nicht hervor, dass der E. bzw. die Easy-RFID GmbH sich in irgendeiner Weise mit der Forschung beschäftigen. E. hat lediglich mehrere verfügbare technologische Komponenten zusammengefügt, was als "anwendungsorientierte Entwicklung" charakterisiert werden kann. Die Easy-RFID GmbH ist vor dem Hintergrund der zur Verfügung gestellten Informationen nicht als „Technologieführer“ zu bezeichnen, da sie selbst nicht in der Forschung und Entwicklung aktiv ist. Von regelmäßigen F&E-Aktivitäten ist im Text keine Rede. Hochtechnologie-Forschungsmittel scheinen in diesem Falle – gemessen am derzeitigen Stand – eher nicht zutreffend bzw. bedarfsorientiert zu sein. Möglicherweise könnten die Forschungsmittel in der Zukunft Relevanz erhalten, wenn die Easy-RFID GmbH selbst in die F&E einsteigt und/oder mit anderen Unternehmen in der F&E kooperiert.

3 P.