

MUSTERKLAUSUR

Fach: **Unternehmensführung**

Zeit: 60 min

Hilfsmittel: keine

Diese Musterklausur ist als inhaltliches **und** zeitliches Training zur Vorbereitung auf die Klausur dieses Faches zu verstehen und zu bearbeiten.

Prozentverteilung der Aufgaben

Aufgabe 1:	12
Aufgabe 2:	12
Aufgabe 3:	30
Aufgabe 4:	14
Aufgabe 5:	20
Aufgabe 6:	12

Summe: 100



Aufgabe 1

1.1 Welche Aussagen zu den Grundfragen der Unternehmensführung sind richtig/falsch?
Tragen Sie ein *r* oder *f* in das entsprechende Kästchen ein!

- ☐ Die Aufgabe der Belegschaft ist das Entwickeln einer Unternehmensphilosophie
- ☐ Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist die kurzfristige Ergebnisoptimierung als operative Aufgabe bedeutend
- ☐ Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist ein nichtmonetäres Ziel des Unternehmens
- ☐ Eine Planung von unten nach oben (bottom up) wird als progressive Planung bezeichnet
- ☐ Kontrolle setzt Vorgabewerte (Sollwerte) durch die Planung voraus
- ☐ Ergebniskontrollen beziehen sich auf die Einhaltung vorgegebener Abläufe
- ☐ Motivation durch Entfaltung der eigenen Persönlichkeit entsteht aus dem Wunsch nach Leistung
- ☐ Die betriebliche Funktion der Leistungsverwertung ist eine Sachfunktion eines Unternehmens

1.2 Der Führungsstil verkörpert die Art und Weise des Umganges von Vorgesetzten mit einzelnen Mitarbeitern und Gruppen. Folgende Führungsstile werden in der betrieblichen Praxis praktiziert bzw. charakterisiert:

- a) Autoritärer Führungsstil
- b) Kooperativer Führungsstil
- c) Passiver Führungsstil
- d) Autokratischer Führungsstil
- e) Bürokratischer Führungsstil
- f) Charismatischer Führungsstil
- g) Patriarchalischer Führungsstil

Welcher Führungsstil ist durch das (die) folgende(n) Merkmal(e) gekennzeichnet?

- ☐ Druck und Zwang, detaillierte Leistungskontrollen
- ☐ beruht auf einer als außergewöhnlich empfundenen Ausstrahlungskraft

Tragen Sie dazu jeweils den entsprechenden Kennbuchstaben (a-f) in die entsprechenden Kästchen ein!

Aufgabe 2

2.1 Vervollständigen Sie die nachfolgende Tabelle um die zugehörigen Fachbegriffe aus dem Bereich Managementkonzepte/Methoden:

Hinweis: Die Begriffe sind der unsortierten Liste zu entnehmen!

Fachbegriffe aus dem Bereich Managementkonzepte/Methoden:

Virtuelles Unternehmen, Outsourcing, Total Quality Management, Kaizen, Simultaneous Engineering, Fraktales Unternehmen, Benchmarking, Business Reengineering, Global Sourcing, Lean Management.

Erläuterung oder Beispiel	zugehöriger Fachbegriff
Gezielter Unternehmensvergleich mit den Marktführern	
systematisches Einkaufsmarketing auf internationalen Märkten	
Parallelisieren, Standardisieren und Integrieren von Prozessen in der Produktentstehung	

2.2 Welche Aussagen zum Personalmanagement sind richtig/falsch?
Tragen Sie ein **r** oder **f** in das entsprechende Kästchen ein!

- ☐ Eine zentrale Personalorganisation ist besonders vorteilhaft für sehr große Unternehmen
- ☐ Ein typisches Gebiet für Outsourcing im Personalbereich ist die Lohn- und Gehaltsrechnung
- ☐ Der Einstellungszuschuss bei Neugründungen ist ein arbeitsmarktpolitisches Instrument
- ☐ Bei der Führung von jüngeren Mitarbeitern ist Zeit- und Erfolgsdruck zu vermeiden
- ☐ Der erste Schritt bei der Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme ist die Analysephase
- ☐ Eine wichtige Aufgabe der Personalabteilung bei der Einführung von Telearbeit ist das Ausarbeiten von Richtlinien für eine ergonomisch günstige Einrichtung von Heimbüros

Aufgabe 3

- 3.1 Zu den wichtigsten Instrumenten strategischer Führung gehören verschiedene Analyse-Methoden. Ordnen Sie den nachfolgenden Beschreibungen die entsprechende Analyse zu!

Beschreibung	Analyse
Die Schwerpunkte - allgemeines Umfeld - Gesamtheit der Abnehmer - Gesamtheit der Anbieter stehen im Blickpunkt der Analyse	
Unterstützt das Erkennen, inwieweit Geschäftsfelder des Unternehmens zueinander effizient proportioniert sind und welche Veränderungen herbeizuführen wären	

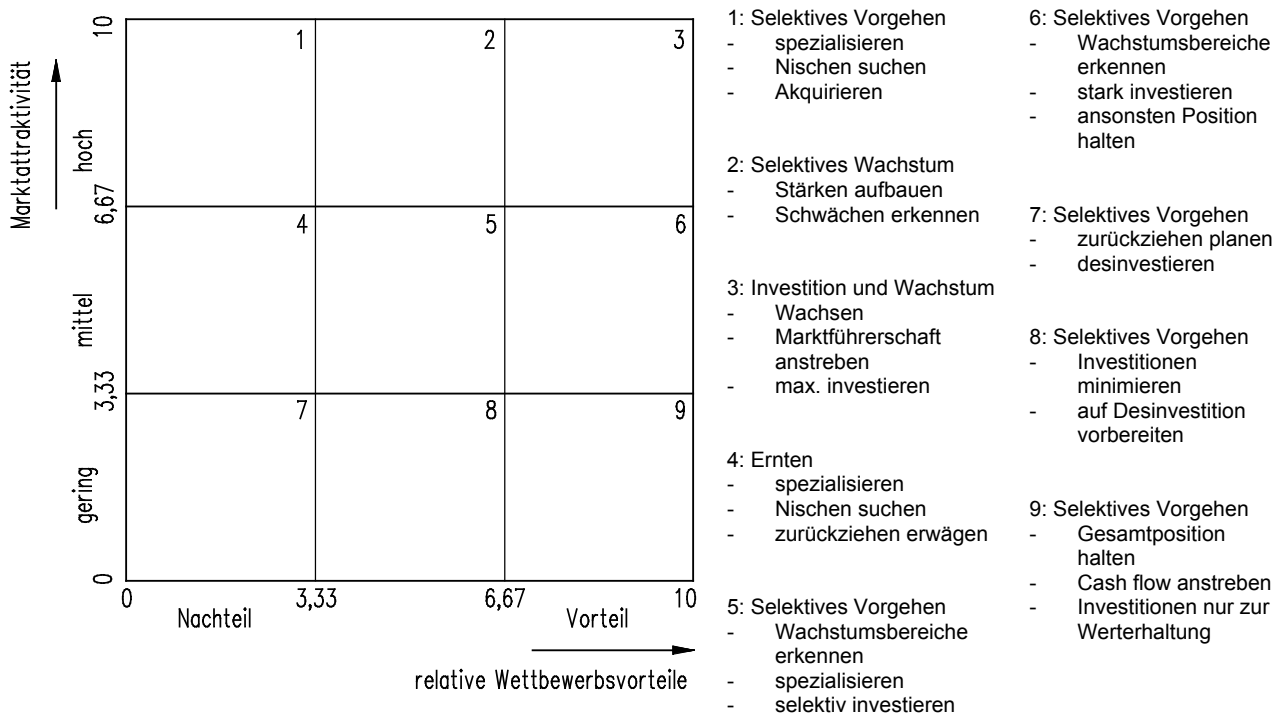
- 3.2 Ein Unternehmen will für ein Produkt die aktuelle Marktposition bestimmen. Zur Beschaffung der dazu notwendigen Informationen wird ein Marktforschungsinstitut beauftragt. Dazu werden die Daten vom auftraggebenden Unternehmen und von zwei Konkurrenzunternehmen erhoben.

Vervollständigen Sie die **Stärken-Schwächen-Analyse** für Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile der Unternehmen A, B und C und tragen Sie die Ergebnisse in das nachfolgende **Portfolio** ein!

Markt- attraktivität	Bewertung										Gewich- tung	gewichtete Werte		
	gering	1	2	3	4	5	6	7	8	hoch		A	B	C
Marktgröße				●	●	●					0,1			0,4
Marktwachstum	●						●	●			0,2			1,4
Wettbewerber		●						●	●		0,1			0,8
Lieferanten			●		●	●	●				0,3			1,8
Abnehmer			●	●	●						0,1			0,4
Beschaffung			●			●	●				0,2			1,4
Summen											1,0			
A = ——— B = - - - - C =														

Relative Wettbewerbsvorteile	Bewertung										Gewichtung	gewichtete Werte		
	gering	1	2	3	4	5	6	7	8	hoch		A	B	C
Beschaffung				●		●			●		0,075	0,600		
Produktion					●			●			0,125	0,125		
Absatz					●		●				0,100	0,600		
Kapital				●				●	●		0,125	1,000		
Personal				●					●		0,100	0,800		
Technologie				●			●		●		0,125	1,000		
Information		●	●				●			●	0,125	1,125		
Organisation	●					●				●	0,125	1,250		
Untern.-Struktur	●								●	●	0,100	0,900		
Summen											1,000			

A = ——— B = - - - - C = - - - - -



3.3 Welche Empfehlung geben Sie dem Unternehmen B nach Auswertung des Portfoliodiagramms?

Empfehlung: _____



Aufgabe 4

4.1 Welche der folgenden Aussagen über ein Projekt sind richtig/falsch?
Tragen Sie ein *r* oder *f* in das entsprechende Kästchen ein!

- ☐ Projekte bewirken keine Veränderung in der Unternehmensorganisation.
- ☐ Komplexe Aufgaben werden als Projekte bezeichnet.
- ☐ Projekte haben einen definierten Anfangs- und Endpunkt.
- ☐ Projekte sind einmalig und einzigartig.
- ☐ Ein Projekt nutzt die unterschiedlichsten Fähigkeiten von Projektmitarbeitern.
- ☐ Projektziele ergeben sich bei der Projektorganisation.
- ☐ Ein Projekt verfolgt ein festgelegtes Ziel.

4.2 Bei der Festlegung von Projektzielen sollten folgende Grundsätze beachtet werden.

Projektziele müssen:

- a) erreichbar sein
- b) in sich und untereinander widerspruchsfrei sein
- c) überprüfbar (messbar) sein in Hinblick auf Qualität, Zeit und Kosten
- d) zahlenmäßig sparsam gesetzt sein
- e) mit den übergreifenden Firmenzielen im Einklang stehen
- f) die volle Unterstützung von Auftraggeber und/oder Geschäftsführung besitzen

Innerhalb eines Projektes sieht sich der Projektleiter folgenden Situationen gegenübergestellt:

- ☐ Durch einen seiner Projektmitarbeiter erfährt der Projektleiter, dass die finanziellen Mittel für das Projekt um 50 % gekürzt werden.
- ☐ In einer Projektsitzung stellt der Projektleiter seinen zukünftigen Projektmitarbeitern seine Projektziele vor. Als Reaktion äußern mehrere Mitarbeiter: „Wie soll bei all diesen Zielen der Überblick erhalten bleiben.“
- ☐ Ein Projektmitarbeiter stellt in einer Projektsitzung fest, dass mehrere Projektziele nicht mit dem umweltpolitischen Image der Firma vereinbar sind

Ordnen Sie den einzelnen Situationen den Grundsatz für Projektziele zu, den der Projektleiter nicht genügend beachtet hat!

Tragen Sie dazu jeweils den entsprechenden Kennbuchstaben (a-f) in die entsprechenden Kästen ein!

Aufgabe 5

Ein Unternehmen plant einen „Tag der offenen Tür (ToT)".

In der Projektinitiierung hat das Projektteam für das Projekt „Ausgestaltungsrahmen für einen Tag der offenen Tür" bisher folgende Festlegungen getroffen:

Das gesamte Projekt ist in die drei Projektabschnitte

1. Veranstaltungen am Tag der offenen Tür
2. Bekanntmachungen
3. Planung der hausinternen Vorbereitungen

zerlegt und beginnt am 1.6.99.

Plandaten für die Vorgänge der einzelnen Sammelvorgänge:

1 Veranstaltungen am Tag der offenen Tür			
Nr.	Vorgang	Dauer	Vorgänger
1.1	Datum und Dauer des ToT festlegen	2 h	
1.2	Termine und Personen für Grußworte festlegen	16 h	1.1
1.3	Termine und Personen für Fachvorträge festlegen	16 h	1.2
1.4	Termine und Personen für Führungen festlegen	8 h	1.3
1.5	Genehmigung des Veranstaltungsrahmens	Milestone	1.4

2 Bekanntmachungen			
Nr.	Vorgang	Dauer	Vorgänger
2.1	Definition der Zielgruppe	6 h	1.5
2.2	Entwurf einer Pressemitteilung	16 h	2.1
2.3	Entwurf einer Einladung für Ehrengäste	8 h	1.5
2.4	Genehmigung der Entwürfe	Milestone	2.2; 2.3

3 Planung der hausinternen Vorbereitungen			
Nr.	Vorgang	Dauer	Vorgänger
3.1	Termin Grundreinigung	6 h	2.4
3.2	Entwurf der Raumgestaltungen	16 h	2.4
3.3	Entwurf der Laborvorführungen	32 h	3.1; 3.2
3.4	Genehmigung der Planungsentwürfe	Milestone	3.3

Die Berechnung des Anfangs- und Enddatums der einzelnen Vorgänge basiert auf der Dauer der Vorgänge in Stunden und der Annahme eines 8-stündigen Arbeitstages.

Als arbeitsfreie Tage wurden berücksichtigt:

- 5. und 6.6.99 Wochenende
- 12. und 13.6.99 Wochenende



Vervollständigen Sie das abgebildete Gantt-Diagramm für das beschriebene Projekt „Ausgestaltungsrahmen für einen Tag der offenen Tür“ und kennzeichnen Sie die eventuellen Puffer mit „P“!

Hinweis: Tragen Sie jeden einzelnen Milestone-Vorgang an dem Tag ein, an dem er stattfindet!

Vorgang	Juni																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.1																					
1.2																					
1.3																					
1.4																					
1.5																					
2.1																					
2.2																					
2.3																					
2.4																					
3.1																					
3.2																					
3.3																					
3.4																					

Aufgabe 6

Für die Neugründung eines Unternehmens ist ein Finanzierungskonzept zu erstellen. Dazu wurden folgende Rahmendaten erfasst:

- die Gründungskosten betragen 2500,00 €
- ein Geschäftsgebäude im Wert von 100000,00 € soll erworben werden
- für das erste Warenlager werden 50000,00 € benötigt
- um Warentransport wird ein Kleintransporter (20000,00 €) angeschafft
- Büroausstattung für 5000,00 € wird benötigt
- in Rechentechnik wird 50000,00 € investiert
- die Lohnkosten für 2 Mitarbeiter (je 2000,00 € Bruttoverdienst) sind über ein halbes Jahr anzusetzen, wobei die Erhöhung um den Arbeitgeberanteil (20 %) einzubeziehen ist
- die Sachkosten betragen 6200,00 €
- der Kapitaldienst sei 5000,00 €
- die Steuern betragen 2500,00 €
- der Eigenbedarf für ein halbes Jahr sei 15000,00 €
- für Sonstiges sind jeweils 10 % des Kapitalbedarfs für das Anlagenvermögen und für den Anlauf anzusetzen

6.1 Ermitteln Sie den Kapitalbedarf für das Anlagenvermögen, den Kapitalbedarf für den Anlauf und den Gesamtkapitalbedarf!

Die Finanzmittel für die Neugründung sollen durch eine Mischfinanzierung gedeckt werden:

- die Kreditkomponenten sind Hausbankkredit, ERP-Kredit und Eigenkapitalhilfekredit
- als Eigenkapital sind 50000,00 € vorhanden
- der Hausbankkredit wird mit 30000,00 € angesetzt
- der Eigenkapitalhilfekredit soll das Eigenkapital auf 40 % des Gesamtkapitals aufstocken

6.2 Berechnen Sie die notwendigen Höhen von Eigenkapitalhilfekredit und ERP-Kredit!



MUSTERLÖSUNG

Fach: Unternehmensführung

Zeit: 60 min

Hilfsmittel: keine

Prozentverteilung der Aufgaben

Aufgabe	1.1:	8
	1.2:	4
Aufgabe	2.1:	6
	2.2:	6
Aufgabe	3.1:	4
	3.2	24
	3.3	2
Aufgabe	4:	14
Aufgabe	5:	20
Aufgabe	6.1:	8
	6.2	4
Summe:		100

Notenschlüssel

Note	Prozentsatz
1	100 bis 92
2	kleiner 92 bis 81
3	kleiner 81 bis 67
4	kleiner 67 bis 50
5	kleiner 50 bis 30
6	kleiner 30



Aufgabe 1.1

- ☐ f Die Aufgabe der Belegschaft ist das Entwickeln einer Unternehmensphilosophie
- ☐ r Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist die kurzfristige Ergebnisoptimierung als operative Aufgabe bedeutend
- ☐ f Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist ein nichtmonetäres Ziel des Unternehmens
- ☐ r Eine Planung von unten nach oben (bottom up) wird als progressive Planung bezeichnet
- ☐ r Kontrolle setzt Vorgabewerte (Sollwerte) durch die Planung voraus
- ☐ f Ergebniskontrollen beziehen sich auf die Einhaltung vorgegebener Abläufe
- ☐ f Motivation durch Entfaltung der eigenen Persönlichkeit entsteht aus dem Wunsch nach Leistung
- ☐ r Die betriebliche Funktion der Leistungsverwertung ist eine Sachfunktion eines Unternehmens

Aufgabe 1.2

- ☐ a Druck und Zwang, detaillierte Leistungskontrollen
- ☐ f beruht auf einer als außergewöhnlich empfundenen Ausstrahlungskraft

Aufgabe 2.1

Erläuterung oder Beispiel	zugehöriger Fachbegriff
Gezielter Unternehmensvergleich mit den Marktführern	Benchmarking
systematisches Einkaufsmarketing auf internationalen Märkten	Global Sourcing
Parallelisieren, Standardisieren und Integrieren von Prozessen in der Produktentstehung	Simultaneous Engineering

Aufgabe 2.2

- ☐ f Eine zentrale Personalorganisation ist besonders vorteilhaft für sehr große Unternehmen
- ☐ r Ein typisches Gebiet für Outsourcing im Personalbereich ist die Lohn- und Gehaltsrechnung
- ☐ r Der Einstellungszuschuss bei Neugründungen ist ein arbeitsmarktpolitisches Instrument
- ☐ f Bei der Führung von jüngeren Mitarbeitern wird empfohlen, Zeit- und Erfolgsdruck zu vermeiden
- ☐ r Der erste Schritt bei der Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme ist eine Analysephase
- ☐ r Eine wichtige Aufgabe der Personalabteilung bei der Einführung von Telearbeit ist das Ausarbeiten von Richtlinien für eine ergonomisch günstige Einrichtung von Heimbüros



Aufgabe 3.1

Beschreibung	Analyse
<p>Die Schwerpunkte</p> <ul style="list-style-type: none"> - allgemeines Umfeld - Gesamtheit der Abnehmer - Gesamtheit der Anbieter <p>stehen im Blickpunkt der Analyse</p>	Chancen-Risiken-Analyse
<p>Unterstützt das Erkennen, inwieweit Geschäftsfelder des Unternehmens zueinander effizient proportioniert sind und welche Veränderungen herbeizuführen wären</p>	Portfolio-Analyse

Aufgabe 3.2

Markt- attraktivität	Bewertung										Gewich- tung	gewichtete Werte		
	<div>gering ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → hoch</div>											A	B	C
Marktgröße			●	●	●						0,1	0,3	0,5	0,4
Marktwachstum	●					●		●			0,2	1,2	0,2	1,4
Wettbewerber		●						●		●	0,1	0,7	0,2	0,8
Lieferanten			●		●	●					0,3	1,5	0,9	1,8
Abnehmer			●	●	●						0,1	0,3	0,5	0,4
Beschaffung			●			●		●			0,2	1,2	0,6	1,4
Summen											1,0	5,2	2,9	6,2

A = ———

B = - - - -

C = - - - - -

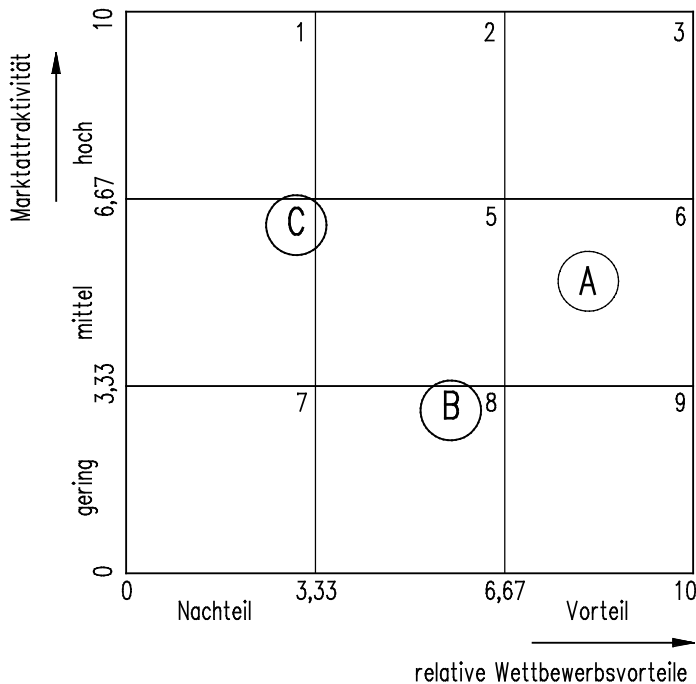
Relative Wettbewerbsvorteile	Bewertung										Gewichtung	gewichtete Werte			
	gering		3	4	5	6	7	8	hoch			A	B	C	
	1	2								9	10				
Beschaffung			●		●				●			0,075	0,600	0,225	0,375
Produktion				●			●					0,125	0,125	0,875	0,500
Absatz				●		●						0,100	0,600	0,400	0,600
Kapital			●					●	●			0,125	1,000	0,875	0,375
Personal			●						●			0,100	0,800	0,800	0,300
Technologie			●			●			●			0,125	1,000	0,750	0,375
Information		●					●			●		0,125	1,125	0,750	0,250
Organisation	●				●						●	0,125	1,250	0,625	0,125
Untern.-Struktur	●								●	●		0,100	0,900	0,800	0,100
Summen												1,000	8,150	5,725	3,000

A = ———

B = - - - -

C = - - - - -

Portfoliodiagramm



1: Selektives Vorgehen

- spezialisieren
- Nischen suchen
- Akquirieren

2: Selektives Wachstum

- Stärken aufbauen
- Schwächen erkennen

3: Investition und Wachstum

- Wachsen
- Marktführerschaft anstreben
- max. investieren

4: Ernten

- spezialisieren
- Nischen suchen
- zurückziehen erwägen

5: Selektives Vorgehen

- Wachstumsbereiche erkennen
- spezialisieren
- selektiv investieren

6: Selektives Vorgehen

- Wachstumsbereiche erkennen
- stark investieren
- ansonsten Position halten

7: Selektives Vorgehen

- zurückziehen planen
- desinvestieren

8: Selektives Vorgehen

- Investitionen minimieren
- auf Desinvestition vorbereiten

9: Selektives Vorgehen

- Gesamtposition halten
- Cash flow anstreben
- Investitionen nur zur Werterhaltung

Aufgabe 3.3

Empfehlung: Für das betrachtete Produkt des Unternehmens B sollte nur noch minimal investiert werden und eine Vorbereitung zur Desinvestition erwogen werden.



Aufgabe 4.1

- ☐ f Projekte bewirken keine Veränderung in der Unternehmensorganisation.
- ☐ f komplexe Aufgaben werden als Projekte bezeichnet.
- ☐ r Projekte haben einen definierten Anfangs- und Endpunkt.
- ☐ r Projekte sind einmalig und einzigartig.
- ☐ r Ein Projekt nutzt die unterschiedlichsten Fähigkeiten von Projektmitarbeitern.
- ☐ f Projektziele ergeben sich bei der Projektorganisation.
- ☐ r Ein Projekt verfolgt ein festgelegtes Ziel.

Aufgabe 4.2

Innerhalb eines Projektes sieht sich der Projektleiter folgenden Situationen gegenübergestellt:

- ☐ f Durch einen seiner Projektmitarbeiter erfährt der Projektleiter, dass die finanziellen Mittel für das Projekt um 50 % gekürzt werden.
- ☐ d In einer Projektsitzung stellt der Projektleiter seinen zukünftigen Projektmitarbeitern seine Projektziele vor. Als Reaktion äußern mehrere Mitarbeiter: Wie soll bei all diesen Zielen der Überblick erhalten bleiben.
- ☐ e Ein Projektmitarbeiter stellt in einer Projektsitzung fest, dass mehrere Projektziele nicht mit dem umweltpolitischen Image der Firma vereinbar sind



Aufgabe 5

Vorgang	Juni																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.1	■	■																			
1.2	■	■	■	■	■	■	■	■													
1.3			■	■	■	■	■	■													
1.4																					
1.5																					
2.1																					
2.2																					
2.3																					
2.4																					
3.1																					
3.2																					
3.3																					
3.4																					



Aufgabe 6.1

Kapitalbedarf für das Anlagenvermögen:

Geschäftsgebäude	100000,00 €
Rechentechnik	50000,00 €
Kleintransporter	20000,00 €
Büroausstattung	5000,00 €
Summe	175000,00 €
+ 10% Sonstiges	17500,00 €
Summe	<u>192500,00 €</u>

Kapitalbedarf für den Anlauf:

Gründungskosten	2500,00 €
Waren	50000,00 €
Lohnkosten	28800,00 €
Sachkosten	6200,00 €
Kapitaldienst	5000,00 €
Steuern	2500,00 €
Eigenbedarf	15000,00 €
Summe	110000,00 €
+ 10% Sonstiges	11000,00 €
Summe	<u>121000,00 €</u>

Der Gesamtkapitalbedarf beträgt:

Kapitalbedarf für das Anlagenvermögen	192500,00 €
Kapitalbedarf für den Anlauf	121000,00 €
Summe	<u>313500,00 €</u>

Aufgabe 6.2

Höhe des Eigenkapitalhilfekredits:

40% des Gesamtkapitalbedarfs	$\frac{313500,00 \text{ €} \cdot 40 \%}{100 \%}$	125400,00 €
abzüglich Eigenkapital		– 50000,00 €
Eigenkapitalhilfekredit		<u>75400,00 €</u>

Höhe des ERP-Kredits:

Gesamtkapitalbedarfs	313500,00 €
abzüglich Eigenkapital	– 50000,00 €
abzüglich Eigenkapitalhilfekredit	– 75400,00 €
abzüglich Hausbankkredit	– 30000,00 €
ERP-Kredit	<u>158100,00 €</u>