

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2001

I. Marketing für die Marketingagentur (30 Punkte)

Sie leiten die regionale Marketingagentur Mayer GmbH in LU, mit dem Zielkundensegment mittlerer und kleiner regionaler Unternehmen. Sie haben keine Branchenspezialisierung. Die meisten Ihrer Kunden sind der Agentur schon seit vielen Jahren treu; Beschwerden gab es selten. 40% Ihres Umsatzes entfallen auf 2 expansive Maschinenbau-Unternehmen. Ihre 40 Angestellten sind in folgenden Bereichen tätig: 3 Teams mit je 5 "Kreativen" (Kampagnen-Konzeption, Text, Bildauswahl), 10 Gestaltung (Graphik, Design und Produktion), 2 Rechnungswesen/Controlling, 8 Druckerei, 5 Logistik/Auftragshandling/IT.

Seit zwei Jahren registrieren Sie leicht rückläufige Umsätze – gegen den Branchentrend von 15% Wachstum. Verwundert sehen Sie Anzeigen der aufwendigen Imagekampagne eines Ihrer beiden Großkunden – gestaltet von einer internationalen Düsseldorfer Agentur. Zunehmend lassen Kunden nur noch bei Ihnen gestalten und liefern das Marketing-Konzept selbst oder lassen es bei anderen Agenturen erstellen. Sie haben selbst versucht, bei mehreren größeren Unternehmen in der Umgebung zu akquirieren – ohne Erfolg.

1. Welche strategischen Wettbewerbsvorteile haben Sie? Entwickeln Sie einen Ablaufplan, Ihr Unternehmen so zu verändern, dass Ihre Wettbewerbsvorteile verstärkt – und Ihre Wettbewerbsnachteile ausgeglichen werden? (12)
2. Erläutern Sie differenziert, warum fehlende Beschwerden kein Indikator für intakte Kundenbindung sind. Erstellen Sie einen Ablaufplan, wie die Agentur ein umfassendes Kundenbindungsmanagement installieren sollte. Nennen Sie für den Fall der Marketingagentur geeignete Instrumente des Kundenbindungsmanagement. (12)
3. Nennen und begründen Sie kurz die Merkmale von Marketing-Dienstleistungen, die die Neukundenakquisition besonders erschweren? (6)

II. BlowUp, Inc., das IT Service Schnäppchen (30)

Sie leiten ein hochprofitables, regionales deutsches Informationstechnologie (IT) Service Unternehmen. Eine Bank bietet Ihnen an, ein IT Service Unternehmen aus den USA, die "BlowUp, Inc.", "sehr preiswert" zu erwerben. Bei einer ersten Analyse stellen Sie fest:

- Kunden wandern ab – wenn es so weitergeht, sind von den 100 nennenswerten Kunden in vier Jahren nur noch 50 vorhanden
 - Mitarbeiter fliehen in Scharen – die besten Fachkräfte zuerst
 - "BlowUp" wird von den Kunden mit schlechter Qualität assoziiert
1. In Ihrer ersten Diskussion mit dem Vorstand von BlowUp erfahren Sie, dass die Qualitätsprobleme dem Management schon länger bekannt sind. Sie

erhalten auch eine Liste von 25 Qualitätsmängeln, die vor einem Jahr erstellt wurde. Nennen und erläutern Sie kurz Analysen, die Ihnen auf der Basis dieser Informationen helfen, sich schnell einen Überblick über die wichtigsten Qualitätsprobleme zu verschaffen. (6)

2. Auch wird deutlich: Die Mitarbeiter haben sich nicht mit BlowUp identifiziert. Systematisches Wissens-Management hat es nie gegeben. Erstellen und begründen Sie einen Maßnahmenplan wie Sie Identifikation und Wissens-Management im Gesamtunternehmen aufbauen würden? (Achten Sie auf die spezifischen Gegebenheiten des Falles!) (12)
3. Wieviel wären Sie bereit, in die Verbesserungsmaßnahmen bei BlowUp maximal zu investieren, wenn Sie damit den Kundenschwund stoppen könnten. Gehen Sie davon aus, dass Kunden im Schnitt Wartungsverträge über 4 Jahre abschließen, dabei einen Umsatz von USD 2 m p.a. machen, wobei Sie eine Mindest-Umsatzrendite von 10% kalkulieren. Im Durchschnitt kaufen die Kunden gleichmäßig verteilt auf das zweite und dritte Jahr auch noch Geräte im Wert von insgesamt USD 5 m, die zum Selbstkostenpreis durchgehandelt werden. Für die Implementierung der Geräte werden 20% des Anschaffungspreises berechnet mit einer Umsatzrendite von 50%. Da mit der Zeit die IT des Kunden bekannt ist, sinken die Wartungskosten nach dem ersten Jahr um jährlich 10%. Sie rechnen bei Investitionsprojekten mit einem Diskontsatz von 10% (12)

III. Outsourcing der Logistik (30)

Sie leiten die wichtige Geschäftseinheit "Logistik" eines Pharma-Großhandels. Ihre Einheit soll an einen großen Logistik-Anbieter verkauft werden, der sowohl Fahrzeuge als auch Personal und das neue mobilfunkgesteuerte Positionierungs-System übernehmen will. Den verschiedenen Niederlassungen des Großhandels, die vorher die Logistik-Dienstleistung von Ihrer Einheit abnehmen mussten, soll es in Zukunft selbst überlassen bleiben, wo sie Logistik-Leistungen einkaufen.

1. Welche Ziele werden mit dieser Art des Outsourcing verfolgt und welche Qualifikationen muss der Outsourcing-Anbieter aufweisen? (10)
2. Welche Effekte erwarten Sie nach der Freigabe der Einkaufsentscheidung der Niederlassungen – und wie können Sie die beeinflussen? (10)
3. Welche Alternative hätten Sie gehabt, um die Ziele dieser Art des Outsourcing zu erreichen – und die Nebeneffekte zu vermeiden? (10)

IV. Internationalisierung einer Bank (30)

Eine bisher ausschließlich im Süden Deutschlands tätige Bank plant, in großem Umfang in Vietnam tätig zu werden, weil dieses Land von ausländischen Banken bisher als zu ausländerfeindlich gemieden wurde. Dazu wird – für eine

Übergangsfrist von 5 Jahren - ein Joint Venture mit einer französischen Bank gegründet. Der Joint Venture Vertrag enthält die Klausel, dass die deutsche Bank das Recht hat, nach 5 Jahren die Mehrheit an dem Unternehmen zu übernehmen. In das Joint Venture sollen ca. 150 deutsche Mitarbeiter entsendet werden.

1. Welche Gefahren für die deutsche Bank sehen Sie in der Vertragskonstruktion des Joint Venture? (5)
2. Erläutern Sie, welche Arten von Qualifikation es gibt – und begründen Sie, welche den deutschen Mitarbeitern vermutlich fehlen? (15)
3. Stellen Sie ein Personalentwicklungsprogramm für diese spezielle Situation auf. (10)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2001/2002

I. Value Based Pricing bei der MobilData AG (15 Punkte)

MobilData bietet ihren Kunden eine mobilfunkbasierte Prozessunterstützung für deren Vertrieb an. Der Vertriebsmitarbeiter kann damit über sein Handy direkt beim ersten Kundengespräch innerhalb von Minuten das Angebot kundenspezifisch konfigurieren, direkt einpreisen und den Liefertermin sofort, exakt und verlässlich mitteilen, statt dies wie früher in wochenlangen Recherchen im Büro zusammenzustellen – und dabei in der Qualität des Angebots noch schlechter abzuschneiden. Außerdem werden die Angebotsdaten automatisch in den Vertrag übernommen, müssen also nicht noch einmal eingegeben werden. Für komplexe und neue Produkte bietet das Programm dem Vertriebsmitarbeiter eine einfache Menüsteuerung im Kundengespräch. Und außerdem kann er alle Kundendaten sehen – auch von Kunden, die er noch nie bearbeitet hat.

Leiten Sie systematisch ab, auf welche Weise die beschriebenen Eigenschaften dieser Mobilfunk-Dienstleistung den Cash Flow des Kunden der MobilData erhöhen können. Setzen Sie für die verschiedenen Arten von Cash Flow Erhöhung hypothetische Werte an und berechnen Sie den Preis, den MobilData für einen 3-Jahres-Vertrag auf der Basis des geschaffenen Mehrwerts beim Kunden maximal verlangen kann.

II. Transformation der Regionalbank (35)

Die Schneider-Bank, eine kleine, traditionell geführte bayerische Privatbank betreibt vorwiegend Firmenkreditgeschäft mit den meist inhabergeführten kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region. Das Geschäft ist sehr ertragsschwach und risikoreich. Deshalb sollen jetzt eine Reihe neuer Geschäftszweige geschaffen werden: eine Internet-Bank, eine international agierende Investmentbank mit Fokus auf Mergers & Acquisitions, eine kleine, feine Einheit für die Betreuung vermögender Privatkunden und eine Managementberatung mit Schwerpunkt Finanzprozesse (Investition, Finanzierung, Controlling)

1. Positionieren Sie die neuen Geschäftszweige in einer Synergie – Affinitäts – Matrix und begründen Sie jeweils kurz die Positionierung. Erläutern Sie kurz, wie Sie entscheiden, in welche Geschäftszweige investiert wird (10)
2. Welche Markenstrategie(n) würden Sie wählen; bitte begründen Sie Ihre Entscheidung (10)
3. Entwerfen Sie ein in sich schlüssiges Konzept für die Corporate Identity der Managementberatung mit konkreten Vorschlägen für die Ausgestaltung aller Bereiche der CI. Erläutern Sie auch, wie Sie die Verbindung zum Stammgeschäft der Schneider-Bank über CI herstellen könnten (15)

III. Kundenbindung (30)

Erläutern Sie detailliert und unter Berücksichtigung aller Zwischenstufen den Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenbindung bei Dienstleistungen. Nennen Sie sämtliche Gründe, weshalb ein erhöhter Kundennutzen unter Umständen nicht zu einer erhöhten Kundenbindung führt.

IV. Dienstleistungsqualität (20)

Nennen und erläutern Sie die Techniken zur Bestimmung der relevanten Merkmale bei der Messung von Dienstleistungsqualität.

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2002

I. Das Banken-Joint Venture (15)

Ein wichtiger Kunde der Geld AG (GAG), einer mittelgroßen deutschen Firmenkreditbank, expandiert nach Asien, zunächst nach Indonesien. Deshalb möchte die GAG ein Joint Venture mit der International Bank of Indonesia (IBI) eingehen, einem globalen Finanzkonzern mit Schwerpunkt im Investment Banking. Ziel des JV soll sein: "die Finanzierung und Beratung internationaler Unternehmen, die im deutsch-asiatischen Handel aktiv sind". Die Anteile sind 50:50 verteilt; ebenso setzt sich das Management zusammen. Die Rolle des CEO – zunächst ein Indonesier – soll dabei planmäßig alle 2 Jahre zwischen Vertretern beider Häuser wechseln. Die englischsprachigen Mitarbeiter kommen zu über 90% von der IBI. Zudem stellt die IBI die "Geschäftsinfrastruktur", d.h. die bewährten hauseigenen IT-Systeme, Räume im Bankgebäude in Jakarta, usw., damit das JV sofort starten kann. Bestandskunden beider Banken, die in das Zielsegment des JV fallen, sollen an das JV übergeben werden. Board-Mitglied wird der Vorstandsvorsitzende der GAG während IBI durch den Divisionsleiter Corporate Banking im JV Board repräsentiert wird – der allerdings ein Finanzvolumen verantwortet, das die Bilanzsumme der GAG mehrfach übersteigt.

1. Leiten Sie systematisch mögliche Problemfelder zwischen den beiden Partnern ab (5)
2. Nennen und erläutern Sie kurz die "Konstruktionsfehler" des Joint Venture; analysieren Sie, welche Gefahr sich daraus für die GAG ergibt? (5)
3. Nennen Sie Maßnahmen, mit denen Sie "strukturelles intellektuelles Kapital" in diesem Joint Venture bilden können? (5)

II. Der problembeladene Messeveranstalter (15)

Konferenzveranstalter Mayer organisiert Firmen- und Regional-Messen. Dabei besteht seine Leistung aus drei Bestandteilen: Beratung des Kunden, Werbung und Organisation (Anmietung der Halle, Auf-/Abbau). Für ihn arbeiten 4 Berater, 14 Organisatoren und 2 Werbefachkräfte. Jetzt hat er Probleme mit Kosten und mit seinen Kunden.

1. Zunächst stellt Mayer fest, dass er für die Organisation der "Rhein-Neckar-Regionalmesse" 190 000 Euro ausgegeben hat, obwohl nur 200 Stände – von den Ausstellern gestellt – auf- und wieder abzubauen waren. Der Prozessleistungskostensatz beträgt 50 Euro/Stand, der leistungsmengen-induzierte Prozesskostensatz 300 Euro/Stand. Mayer hatte mit 300 Ständen geplant und zur Sicherheit so disponiert, dass er 350 Stände hätte aufbauen können.

- a. Welche Kostenpositionen können bei diesem Geschäft den Unterschied zwischen dem Prozessleistungskostensatz und dem leistungsmengeninduzierten Prozesskostensatz ausmachen (2)
 - b. Wie hoch sind Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung? (6)
 - c. Welche Maßnahmen empfehlen Sie Mayer zur Reduktion zukünftiger Kostenabweichungen? (3)
2. Nachdem im letzten Jahr ein Stand zusammengebrochen ist, hat Mayer mit einer "Qualitätsoffensive" dafür gesorgt, dass die Sicherheit der Stände deutlich erhöht wurde. Obwohl er in diese Qualitätsverbesserung sehr viel investiert hat, wandern Kunden ab. Woran könnten die Probleme in der Kundenbindung liegen? (4)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2002/2003

I. Neuausrichtung des Hotel Wäsche-Service (15)

Eine Wäscherei bietet verschiedenen Hotels in der Stadt einen Wäsche-Service an. Ein Hotel hat jetzt seine Kunden auf ihre Zufriedenheit befragt und dabei herausgefunden, dass den Kunden Sauberkeit, Geschwindigkeit, Bequemlichkeit und Zuverlässigkeit etwa gleichermaßen wichtig sind, dass die Kunden aber unzufrieden sind und auch nicht bereit, einen Preis von mehr als 5 Euro pro Wäschestück zu bezahlen.

Aufgrund Ihrer Prozesskostenrechnung hatten Sie aber folgende Informationen: Pro Wäschestück brauchen Sie für die Prozessschritte folgende Zeit (in Minuten): Auftragsannahme (2), Abholung (5), Reinigung (2), Bügeln (4), Verpackung (2), Auslieferung (3), Rechnungserstellung und Fakturierung (2). Sie sind voll ausgelastet und rechnen bei Prozessen mit Kundeninteraktion mit einem Imi-PKS von 0,4 Euro/Minute, bei internen Prozessen mit 0,2 Euro/Minute.

1. Ermitteln Sie mit der Zielkostenmanagement-Methode, wie Ihre Leistung aussehen muss, damit die Zufriedenheit steigt und der Preis stimmt. Setzen Sie da, wo Ihnen Angaben fehlen, eigene Annahmen. (5)
2. Prüfen Sie mit der sequentiellen Ereignis-Methode, wo mögliche Schwachstellen Ihrer Leistung liegen können (5)
3. Nennen Sie für jedes mögliche Gap, das bei einer Gap-Analyse auftauchen könnte, zwischen welchen Positionen die Lücke auftreten könnte und bilden Sie jeweils ein Beispiel speziell für den vorliegenden Fall (5)

II. Die transatlantische Akquisition (15)

Ein großer US Softwarehersteller plant, ein mittelständisches deutsches IT Beratungsunternehmen zu kaufen. Leiten Sie detailliert und systematisch mögliche Risiken für den Käufer ab und entwickeln Sie Maßnahmen, um diese Risiken zu begrenzen.

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2003

Kundenbindung bei der Deutschen Bahn AG

Nachdem die für den Personenverkehr und das Marketing bei der Deutschen Bahn AG zuständigen Manager entlassen worden sind, wollen Sie sich auf die frei gewordenen Stellen bewerben. Um Herrn Mehdorn von Ihrer Qualifikation zu überzeugen, bereiten Sie sich in den folgenden Schritten gut vor:

1. Prüfen Sie mit einer GAP Analyse *systematisch* (!) alle möglichen Ursachen für die verbreitete Meinung, die Deutsche Bahn sei schlecht. (10)
2. Entwickeln Sie aus den Erkenntnissen Ihrer Analyse heraus einen vollständigen, konsistenten und integrierten Ansatz des Kundenbindungsmanagements. (10)
3. Nennen und charakterisieren Sie *alle* (!) Ihnen bekannten möglichen Ansätze, in einer Organisation mit immerhin 250 000 Mitarbeitern "100%-Qualität" zu erreichen. (10)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2003/2004

Das Customer Interaction Center (CIC) Projekt der Fracht GmbH (15)

Die Fracht GmbH, ein Logistik-Dienstleister mit ca. 900 MEUR Umsatz, 30 MEUR Ebitda, ca. 10000 Mitarbeitern und 1000 Kunden in 38 Ländern hat von "Kundenbindungsmanagement" gehört und möchte das jetzt mit der Einrichtung eines CIC auch umsetzen. Zudem erhofft sich der Geschäftsführer dadurch einen Schritt "in den Markt für Lösungsanbieter". Bislang operieren die Divisionen "Air", "Sea", "Rail", "Truck" und "Kontraktlogistik/Value Added Services" weitgehend unabhängig voneinander. Frühere Versuche, Wissen über die Kunden zu zentralisieren, sind am Widerstand der nationalen Gesellschaften völlig gescheitert.

Nach dem Angebot eines CIC-Anbieters müsste Fracht ca. 2,5 MEUR investieren, davon 2 MEUR am Anfang und den Rest gleichmäßig verteilt über 5 Jahre. Die Betriebskosten des CIC lägen konstant bei ca. 1,5 MEUR p.a.

Man erwartet, dass sich die durchschnittliche Verweildauer eines Kunden beim Unternehmen von heute 3 auf 4 Jahre (im 4. Jahr nach Einführung des CIC) stetig erhöht. Die Gewinnung zusätzlicher Neukunden durch das CIC wird konservativ auf etwa 2% der jährlichen Bestandskunden am Jahresanfang geschätzt; für diese Neukunden wird keine gesteigerte Verweildauer erwartet. Zudem hofft das Management, dass man von heute durchschnittlich 15% des Logistik-Budgets der aktuellen Bestandskunden auf etwa 20% in 5 Jahren allmählich anwachsen kann.

Das Controlling des Unternehmens kalkuliert derartige Projekte über einen Zeitraum von 5 Jahren. Die gewichteten Kapitalkosten des Unternehmens ("WACC") liegen bei 10%.

1. Entwerfen Sie die Grundstruktur eines CIC und begründen Sie, worin es sich vom früher häufigen "Call Center"-Konzept unterscheidet? (4)
2. Zeigen Sie schrittweise und vollständig auf, wie die Einführung eines CIC über alle Stufen des Kundenbindungsmanagements am Ende zu Umsatzsteigerungen führen kann. (8)
3. Berechnen Sie, um welchen Betrag sich der Customer Lifetime Value eines Durchschnittskunden der Fracht GmbH durch das CIC-Projekt verändert. (10)
4. Erläutern Sie weitere Maßnahmen, die geeignet sind, die Fracht GmbH zum "Lösungsanbieter" zu transformieren? (8)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2004

Beratung der Firmenkundenberater

1) Die Zielverfehlung (15)

Die Filiale einer deutschen Bank möchte stärker am Firmenkundengeschäft teilhaben und stellt auf Basis der erwarteten Beratungsanlässe 5 Berater ein. Ein Berater kann maximal ca. 60 Fälle im Jahr bearbeiten. Erwartet werden ca. 240 Fälle. Der Prozessleistungskostensatz beträgt 500 Euro/Fall, der leistungsmengen-induzierte Prozesskostensatz 3000 Euro/Fall. Am Ende des Jahres stellt das Controlling fest, dass für die neue Firmenkundenberatung 1,1 MEUR ausgegeben worden sind – und das bei nur etwa 200 Fällen.

- a) Wie hoch sind Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung? (10)
- b) Welche generellen Maßnahmen empfehlen Sie der Bank jeweils zur Reduktion dieser zukünftigen Kostenabweichungen? (5)

2) Der Turnaround (15)

Bei der Aussprache über die oben offensichtlich gewordene Zielverfehlung - zu wenig Kunden, zu hohe Kosten – kommt es zum Eklat. Nach längerer Diskussion werden drei Problemkreise identifiziert:

- starre Leistungsvorgaben, die jeden kreativen Versuch, neue Wege auszuprobieren, im Keim ersticken
- ein weitgehendes Fehlen jedweder Identifikation mit der Abteilung oder selbst dem Unternehmen
- häufiges Fehlen notwendiger Branchenkenntnis aufgrund eines extrem heterogenen Branchenmixes

Entwickeln Sie ein integriertes Programm, wie Sie die verfahrenere Situation Schritt für Schritt wieder auflösen können.

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2004/2005

Dienstleistungsmanagement bei der Security AG

Die Security AG bietet Sicherheitsdienste für Unternehmen an. Dabei hat sie bisher drei Divisionen mit den in Klammern angegebenen Umsatzanteilen: klassischen Werks- und Objektschutz (65%), Ausweiswesen (20%) und Transportsicherung (15%). Mit ca. 1400 festen Mitarbeitern und fast 5000 freien, bei Bedarf hinzugezogenen Mitarbeitern ist die Security AG in Deutschland Marktführer, in Europa der Größe nach auf Platz 8. Sie hat allerdings auch in Deutschland nur einen Marktanteil von knapp 5%. Das Unternehmen existiert seit fast 40 Jahren; Ausweiswesen und Transportsicherung sind erst in den letzten 5 Jahren hinzugekommen.

- Die Kundenzufriedenheit wird jedes Quartal von einem externen Dienstleister auf einer Skala von 1 = exzellent bis 5 = inakzeptabel gemessen und lag im 1. Quartal 2002 bei $Z = 2,8$. Trotz einer breit angelegten und sehr aufwändigen Qualifizierungsinitiative ist die Zufriedenheit bis zum 4. Quartal 2004 nur auf $Z = 2,5$ gestiegen. Erläutern Sie systematisch, woran das liegen könnte und was Sie dagegen tun können. (15)
- Jetzt will die Security AG noch IT-Sicherheitsdienste in das Programm aufnehmen. Leiten Sie systematisch ab, welche Markenstrategie das Unternehmen bzgl. der neuen IT-Sicherheitsdienste wählen sollte. Begründen Sie Ihre Empfehlung sorgfältig und machen Sie einen konkreten Vorschlag, wie Sie diese Marke gestalten würden. (15)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2005

- 1) Erläutern Sie, inwieweit die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen zu Herausforderungen beim Qualitätsmanagement führen? (5)
- 2) Ein Beratungsunternehmen, spezialisiert auf Prozessoptimierung für die Pharmaindustrie, möchte seine Programmbreite erweitern – aber nicht überdehnen. Wettbewerber sind meistens IT-Firmen, die nebenher auch Prozessanalysen anbieten.
 - a) Beschreiben Sie kurz, welche Stufen der Programmerweiterung möglich sind – und geben Sie für jede Stufe ein konkretes Beispiel im Fall des Beratungsunternehmens? (5)
 - b) Die Beratungsfirma möchte ein „virtuelles Unternehmen“ aufbauen. Erläutern und begründen Sie im Rahmen der Zeit detailliert, welche Voraussetzungen dazu zu schaffen sind. Wenden Sie die allgemeinen Grundsätze konkret auf diesen Fall an. (10)
- 3) Eine Apotheke erzielt mit 4000 Kunden 1,2 MEUR Umsatz pro Jahr. EBITDA-Marge und gewichtete Kapitalkosten betragen jeweils 10%. 1/3 des Umsatzes entfällt auf verschreibungsfreie Produkte (= Over-the-counter oder OTC).

Jetzt wird ein Kundenbindungsprogramm eingeführt. Es wird erwartet, dass die Zahl der Kunden um 10% p.a. steigt. Durch Cross Selling soll sich der durchschnittliche OTC-Umsatz/Kunde um 20 EUR erhöhen. Zudem lässt sich durch bessere OTC-Sortimentsgestaltung vermutlich eine Steigerung des durchschnittlichen OTC-Preises von 2% p.a. durchsetzen. Der durchschnittliche Kunde wird den Anteil seiner verschreibungspflichtigen Medikamente, den er in dieser Apotheke kauft, bei gleich bleibenden Gesamtausgaben von 50% über 3 Jahre in gleichen Schritten auf 65% erhöhen. Der aktuelle Customer Lifetime Value (CLV) – vorsichtig berechnet über 3 Jahre – beträgt 75 EUR/Kunde.

Um wie viel Prozent steigt der CLV durch das Kundenbindungsprogramm, wenn die Erwartungen zutreffen? Dokumentieren Sie die Herleitung der Antwort. (10)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2005/2006

Dienstleistungsmanagement bei der IT Services GmbH

Die IT Services GmbH bietet ihren Kunden die Implementierung von Standard-Software an, z.B. von Herstellern wie SAP, Oracle oder Microsoft. Die Kunden sind vornehmlich deutsche Maschinenbau-Unternehmen mit durchschnittlich etwa 1500 PC-Arbeitsplätzen und einem Jahresumsatz von ca. 750 MEUR.

Die Projekte werden seit Jahren für durchschnittlich 1,5 MEUR angeboten. Darin sind nur 100 TEUR Gewinn enthalten – die vom Eigentümer der GmbH verlangte Mindestgewinn. Im letzten Jahr hat IT Services viele Aufträge an ausländische Wettbewerber verloren. Eine Marktforschung kommt zum Ergebnis, dass der Wettbewerb eine aus Kundensicht bessere Leistung für nur 1 MEUR anbietet. Da der Maschinenbau mit einer EBITDA-Marge von 5% und Kapitalkosten von 10% selbst massiv unter Druck steht, darf der Preis 1 MEUR nicht übersteigen. Folgende Eckdaten liegen der Kalkulation von IT Services zugrunde:

Projektphase	Personentage pro Projekt	Lmi PKS (EUR/Tag)
Planung	100	1000
Blueprinting	300	1000
Realisierung	1000	750
Test	200	750
Go Live Support	100	1000

Den Kunden sind die Erfüllung der ursprünglichen Anforderungen, die Funktionsfähigkeit von Anwendungen und ein reibungsloser Übergang gleich wichtig.

- Ermitteln Sie mit einer Zielkostenanalyse, wie die IT Services GmbH wieder wettbewerbsfähig wird. Ergänzen Sie dabei die fehlenden Informationen. (10)
- Die IT Services will nun ihren Kunden Verträge für Datenqualitäts-Management über jeweils 3 Jahre anbieten. Man schätzt, dass ein Mitarbeiter heute im Schnitt 40 TEUR p.a. kostet und die Produktivität der Mitarbeiter pro Jahr um 2% gesteigert werden könnte. Auch könnten die Maschinenbau-Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden steigern, was sich in Mehrabsatz von 2% pro Jahr und einer einmaligen Preissteigerungs-Möglichkeit von 5% zu Beginn des dritten Jahres äußert. Wie viel könnte die IT Services für einen Wartungsvertrag pro PC-Arbeitsplatz verlangen, wenn sie vom geschaffenen Mehrwert 10% für sich beansprucht. (12)
- Welche Internationalisierungsart empfehlen Sie der IT Services GmbH? Begründen Sie Ihre Empfehlung? (4)
- Welche Qualitätstechniken eignen sich *nicht* für ein Geschäft, wie es die IT Services GmbH betreibt? Begründen Sie Ihre Antwort kurz. (4)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2006

1) Prozesskostenrechnung in der Spedition (15)

Ein Spediteur kalkuliert mit einem leistungsmengeninduzierten Prozesskostensatz von 80 Cent/km sowie einem Prozessleistungskostensatz von 20 Cent/km. Er legt seine Kapazität auf 2,5 Mio. km aus, rechnet aber nur mit rund 80% Kapazitätsauslastung. Am Ende des Jahres stellt er fest, dass er 2 MEUR an Kosten hatte, tatsächlich aber nur 1,5 Mio. km gefahren wurden.

- a) Wie hoch sind Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung? (10)
- b) Welche generellen Maßnahmen empfehlen Sie dem Spediteur jeweils zur Reduktion dieser zukünftigen Kostenabweichungen? (5)

2) Der Allzweckdienst (15)

Sie wollen in den sich liberalisierenden Markt für Briefzustellung einsteigen und einen regionalen Zustelldienst in der Metropol-Region Rhein-Neckar aufbauen. Daneben überlegen Sie auch die Einsammlung von Briefen und Paketen sowie die Vorsortierung anzubieten. Für ältere Menschen wollen Sie Lebensmittel einkaufen und nach Hause liefern. Für Möbelhäuser könnten Sie Möbel zustellen und gleich vor Ort aufbauen.

- a) Welche Markenstrategie würden Sie für diesen Allzweckdienst wählen? Begründen Sie Ihre Antwort sorgfältig. (7)
- b) Welche Techniken können Sie einsetzen, um eine möglichst große Effizienz dieser Organisation zu gewährleisten? Prüfen Sie das gesamte Spektrum der Möglichkeiten und begründen Sie auch hier Ihre Antwort. (8)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2006/2007

1. Wertvolle Kundenbindung für die Spedition (15)

Eine Spedition macht rund 500 MEUR Umsatz pro Jahr mit einer Ebitda-Marge von 10%. Für ein Kundenbindungsprogramm werden die folgenden Effekte prognostiziert:

- Gewinnung von Neukunden über positive Mundpropaganda führt zu Kundenzuwachs von 2% ab dem 3. Jahr nach Beginn des Programms.
- Sofort nach Beginn des Programms steigt die durchschnittliche Halte-dauer der Kunden von 5 auf 6 Jahre. Der Umsatz pro Jahr bleibt bei den Kunden gleich hoch.
- Senkung der Kosten um 5% p.a. ab dem 2. Jahr nach Beginn der Maßnahmen

Die Spedition rechnet mit einem Diskontsatz von 10% und einem Prognose-Zeitraum von 4 Jahren. Berechnen Sie, wie viel die Spedition bei wirtschaftlicher Betrachtung maximal in das Kundenbindungsprogramm investieren sollte.

2. Wertvolle Mitarbeiter bei der ITK AG (15)

Die ITK AG erbringt IT Beratungs- und Implementierungs-Dienstleistungen für Kunden aus der Telekommunikations-Branche. Sie hat ca. 50 Mitarbeiter. Der Vorstandsvorsitzende Meyer hat aktuell aufgrund der sehr guten IT Konjunktur und der hohen Auslastung drei große Probleme.

- Die Gruppe (ca. 15 Leute) um den Webdesign-Star Maia droht, das Unternehmen zu verlassen, wenn nicht „mittelfristig“ die Gehälter um 25% steigen.
- Zwei Mitarbeiter haben ein preisgekröntes Projekt mit der neuen Service-orientierten Architektur (SOA) realisiert. Diese Expertise ist aktuell im Markt sehr wertvoll, aber die beiden arbeiten schon mit 150% ihrer Kapazität.
- Jeder Mitarbeiter sollte 2006 am „Implementierungs-Toolkit“ mitarbeiten, einer eigenen Software, die die Implementierung von Standard-Software beschleunigt. Ein Review zeigt: Es ist so gut wie nichts passiert.

Entwickeln Sie *systematisch* Empfehlungen, wie Meyer die Probleme in den Griff bekommt.

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2007

1) Customer Lifetime Value (15)

Ein IT Service Dienstleister hat ca. 300 gute Kunden mit denen ca. 60 M€ p.a. Umsatz bei einer Ebitda-Marge von 25% erzielt werden. 90% der Kosten sind Personalkosten. Ein Spezialist für Kundenbindungsmanagement bietet dem Unternehmen an, ein Veränderungsprogramm durchzuführen, das ca. 2 Jahre dauert. Danach sinken erfahrungsgemäß die Personalkosten mit 5% pro Jahr. Die Kunden bleiben im Durchschnitt 10% länger bei diesem Dienstleister – trotz der Möglichkeit, die Preise um einmalig 10% zu steigern. Die IT Firma kalkuliert über 5 Jahre und rechnet mit einem Diskontsatz von 10%.

- a) Um wie viel erhöht sich der Customer Lifetime Value? (10)
- b) Wie viel könnte ein Softwareanbieter für sein Programm bekommen, wenn er die gleichen Effekte jeweils ein Jahr früher erzielt und 10% des durch die Beschleunigung generierten Mehrwerts abschöpft? Gehen Sie bei der Berechnung davon aus, dass der ursprüngliche Wert im Jahr 5 auch in der Zukunft gleich bleibt. (5)

2) Drei Fragen (15)

- a) Welche Vor- und Nachteile existieren, wenn ein IT Service Unternehmen auch Software herstellen und vertreiben will? (5)
- b) Welches Verfahren wird empfohlen, um ein Unternehmen, das heute vorwiegend Produkte verkauft, zu einem Lösungsanbieter umzubauen? Begründen Sie Ihren Ansatz. (5)
- c) Welche Interpretationsfehler werden vermieden, wenn man vom direkten Einkomponentenansatz zum indirekten Zweikomponentenansatz wechselt? (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2007/2008

Prof. Dr. Martin Selchert

1. Kundenbindung und Qualität (10)

Nennen und erläutern Sie kurz alle möglichen Gründe, die verhindern könnten, dass eine Qualitätssteigerung bei Dienstleistungen zu höherer Kundenzufriedenheit führt.

2. Markenstrategie (5)

IBM hat 2002 die PWC Consulting – die Beratungssparte von Pricewaterhouse-Coopers (PWC) – gekauft, ein Unternehmen, das – wie IBM – global bei Großunternehmen und im gehobenen Mittelstand agiert, aber stärker in der Management Beratung tätig ist als die in der IT Beratung beheimatete IBM Global Services. Prüfen Sie alle Möglichkeiten einer Markenstrategie und kommen Sie zu einer sorgfältig begründeten Empfehlung, wie diese Übernahme bzgl. der Marke gehandhabt werden sollte.

3. Prozesskosten in der IT Beratung (15)

Sie sind verantwortlich für den Geschäftsbereich Middleware-Projekte bei der IT Consult. 2007 haben Sie für Ihren Bereich mit maximal 1000 Beratertagen gerechnet; das sind ca. 10% der Gesamtkapazität von IT Consult, wobei die Aufwandsstruktur ihres Bereichs dem Durchschnitt aller anderen Bereiche der IT Consult entspricht. Insgesamt hatte das gesamte Unternehmen 2006

- Fahrt- und Reisekosten (ohne Arbeitszeit) von 1,5 M€
- Honorare für freie Berater von 1 M€
- Lohn- und Gehalt für feste Berater von 2,5 M€
- Lohn- und Gehalt für Verwaltungskräfte (inkl. des Geschäftsführer-Gehalts) von 0,5 M€
- Unternehmensmarketing 0,2 M€
- Kampagne für das neue Middleware Produkt 0,1 M€
- Weiterbildung für feste Berater von 0,2 M€
- Abschreibungen auf IT Equipment der festen Berater 0,2 M€
- Büromaschinen (Kopierer, Fax, etc.) und sonstige Sachkosten 0,1 M€

Am Ende des Jahres 2007 stellen Sie fest, dass Sie im Middleware Bereich für 800 Beratertage Kosten von insgesamt 0,8 M€ hatten.

3.1. Berechnen Sie die Höhe aller Abweichungskategorien zwischen Plan und Ist 2007. Dokumentieren Sie Ihren Rechenweg. (10)

3.2. Erläutern Sie umfassend und systematisch die möglichen Maßnahmen, um diese Abweichungen 2008 zu vermeiden. (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2008

SCM für die Spedition

Eine Spedition, schwäbischer Familienbetrieb in der dritten Generation, hat im letzten Jahr 20 M€ Umsatz bei einer Ebitda-Marge von 5% erwirtschaftet. Man fährt für rund 100 Kunden. Jetzt wird geprüft, ob man einen SCM Experten einstellen und ein SCM System kaufen soll. Ein Berater kalkuliert, dass der Experte ca. 80 T€ p.a. kosten wird, das System anfänglich eine Investition von 150 T€, dann Pflegekosten von 20 T€ p.a. auslöst. Als Nutzen verspricht man sich, dass der Customer Lifetime Value jährlich um 2% steigt, außerdem die Kundenbasis nicht mehr – wie ursprünglich geplant – um 3%, sondern um 6% p.a. wächst. Qualitätskosten betragen heute geschätzte 200 T€; sie sollen bis in 3 Jahren in gleichen Beträgen um 90% sinken. Das Unternehmen vermutet, dass das SCM System Anfang 2009 in Betrieb gehen kann und kalkuliert bis Ende 2012 mit einem Diskontfaktor von 10%. Zahlungen fallen annahmegemäß immer am Jahresende an.

- a) Berechnen Sie den durch diese Investition erzielten Mehrwert für das Unternehmen. Lohnt sich die Investition in SCM? (10)
- b) Als die Kundenbindung trotz der Investition nicht steigt, suchen Sie nach Ursachen. Nennen Sie systematisch alle in diesem Kontext wahrscheinlichen Gründe und entwickeln Sie entlang dieser Systematik Vorschläge, wie die Kundenbindung gesteigert werden könnte. (10)

Internationales Qualitätswachstum der Spedition

Die Spedition plant, eine günstig angebotene, aus einem ehemaligen Staatsbetrieb hervorgegangene rumänische Spedition zu erwerben, um sich in diesem wachsenden osteuropäischen Markt zu verstärken. Bitte wählen Sie **eine** der beiden folgenden Aufgaben, die sich in diesem Zusammenhang ergibt. Sollten Sie beide bearbeiten, wird trotzdem nur die in der Reihenfolge der Beantwortung erste gewertet.

- Prüfen Sie systematisch anhand eines geeigneten Schemas die möglichen Risiken beim Zusammenwachsen der beiden Unternehmen. (10)
- Nennen und charakterisieren Sie kurz die Techniken, die sich für eine schnelle Beurteilung potentieller Qualitätsprobleme der rumänischen Spedition eignen, ohne dass Sie zu Kunden oder Mitarbeitern des Unternehmens Kontakt aufnehmen müssen. (10)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2008-09

Pharmexx

Pharmexx ist ein Dienstleistungsunternehmen für die pharmazeutische Industrie mit Sitz in 69493 Hirschberg. Die Corporate Mission lautet: "Kurz und prägnant: Pharmaunternehmen suchen Lösungen für die Vermarktung ihrer Produkte - pharmexx bietet sie ihnen". Die Leistungen sind u.a.:

- Software, die der Kunden mietet, um den eigenen Vertrieb besser steuern zu können. Neben einer Einweisung wird lediglich die Software als "on demand" Lösung geboten, die auf den Servern von Pharmexx läuft.
 - Bereitstellung einer "Miet-Vertriebsmannschaft", die kurz auf die Produkte des Herstellers geschult wird und dann diese sofort in den Zielmärkten den Ärzten oder Apotheken vorstellen kann.
 - Konzeption und Durchführung von Marketing-Kampagnen
 - Ein Seminar-Programm. Darüber schreibt Pharmexx: "Mit einem eigens von uns konzipierten Seminarprogramm bauen wir gezielt junge Führungskräfte für die Pharmabranche auf. Dieses Programm war ursprünglich für die Weiterentwicklung unserer eigenen Mitarbeiter gedacht, mittlerweile bieten wir es aber auch externen Interessenten für Ihren Management-Nachwuchs an - und das findet regen Zuspruch."
- Definieren Sie die Internationalisierungsart der jeweiligen Leistung. Begründen Sie Ihre Antwort im Rahmen der Zeit sorgfältig und systematisch. (5)
 - Handelt es sich bei den vorliegenden Leistungen um Muss-, Soll- oder Kann-Leistungen? Begründen Sie Ihre Antworten sorgfältig und systematisch (5).
 - Ist das Software-Geschäft der Pharmexx überhaupt eine Dienstleistung? Prüfen Sie das anhand der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen. (5)
 - Pharmexx möchte in Zukunft den Preis wertbasiert festlegen und stellt fest, dass die typischen Produkte, die Kunden ihnen zum Vertrieb überlassen, rund 50 M€ p.a. Umsatz machen. Der Einsatz von Pharmexx resultiert in den folgenden Effekten:
 - Der Produktlebenszyklus verlängert sich im Durchschnitt um 1 auf 5 Jahre.
 - Kunden erzielen sofort nach Einsatz der Preisdifferenzierungs-Tools eine Preissteigerung für ihre Produkte von durchschnittlich 4%.
 - Pharmexx-Kunden haben ein mengenbedingtes Wachstum, das ab dem zweiten Jahr 3% p.a. über dem Durchschnitt der Branche liegt.

Wie hoch ist die Honorarforderung, die Pharmexx für ein 5-Jahresprogramm maximal stellen könnte, wenn der Diskontsatz, die Ebitda-Marge der Produkte ebenso wie der geforderte Anteil des geschaffenen Mehrwerts jeweils bei 10% liegen? (15)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2009

Cervis

Die Cervis GmbH ist nach eigenen Angaben (www.cervis.de) ein bundesweit aktives Vor-Ort-Service-Unternehmen für IT- und Telekommunikations-Produkte. Mit inzwischen mehr als 300 aktiven Franchise-Partnern in Deutschland ist Cervis seit 2003 zum Marktführer im Bereich der Vor-Ort-Installation von DSL-Anschlüssen geworden und arbeitet für die großen Anbieter aus diesem Bereich. Der Zielmarkt sind die Kleinstorganisationen, Semiprofessionelle und Privatkunden. Angeboten werden Installationen, Wartung und Reparatur/Fehlerbehebung von PCs, DSL, Netzwerken, Sicherheits-Architekturen, Internet-Telefonie und Fernsehen über Internet.

- a) Cervis hat in erheblichem Maße versucht, die Kundenloyalität durch die Professionalisierung der Markt-Kommunikation und Schulungsprogramme für Mitarbeiter zu steigern. Trotzdem steigt die Wiederkaufrate nur geringfügig. Analysieren Sie systematisch, nennen und charakterisieren Sie alle möglichen Ursachen für dieses Problem. (10)
- b) Auch die Cervis GmbH muss in der Wirtschaftskrise sparen. Entwickeln Sie daher spezifisch für dieses Unternehmen systematisch Vorschläge, wie die Kosten gesenkt werden können. (5)
- c) Die Dienstleistungen der Cervis sparen einem Büro von Freiberuflern (z.B. Architekten, Rechtsanwälte, etc.) bei der Installation einer durchschnittlichen Ausstattung ca. 10 Arbeitstage. Während der Laufzeit der installierten Systeme von 3 Jahren spart der Kunde noch einmal ca. 10 Tage pro Jahr, die durch Wartezeiten, Effizienzverluste bei Systemabstürzen, etc. anfallen würden, wovon dann alle durchschnittlich 3,5 Mitarbeiter betroffen wären. Ein Manntag Ausfall wird mit ca. 1500 € bewertet. Die Kunden rechnen mit durchschnittlich 10% Kapitalkostensatz pro Jahr. Die lokalen Wettbewerber schaffen in der Regel nur die Hälfte der Einsparungen und bieten bei 3 Jahren Laufzeit für durchschnittlich 5000 € p.a. ein "Rundum-Sorglos" Paket an. Wie hoch ist der Preis, den die Cervis für ein eben solches "Rundum-Sorglos" Paket nehmen könnte, wenn sie Value Based Pricing betreiben würde und vom geschaffenen Mehrwert 30% für sich reklamiert? Dokumentieren Sie Ihre Berechnung sorgfältig. Erläutern Sie auch, welche Probleme sich mit dem Value Based Pricing im Fall der Cervis ergeben könnten. (15)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2009/2010

1) Prozesskostenanalyse bei der Ladenbau AG (15)

Die Ladenbau AG ist ein Unternehmen, das auf das Design, die Entwicklung, die Fertigung und Finanzierung von Ladeneinrichtungen in Deutschland spezialisiert ist. Sie arbeitet vor allem bei der Fertigung und Finanzierung mit Partner-Unternehmen eng zusammen. Der Umsatzes stammt vor allem von größeren Ladenketten, für die vor allem Läden renoviert und Einrichtungen aufgebaut werden. Daneben gibt es eine Gruppe „Sonderobjekte“, die Sonderstände, experimentelle Modell-Läden, Hausmessen, etc. entwickelt; sie sitzt mit ca. 25 Mitarbeitern vom HQ aus. Der Rest des Umsatzes stammt aus Standardgeschäft mit anderen Einzelhändlern.

Für 2009 hatte die Ladenbau im Bereich der Sonderobjekte mit 60 Objekten gerechnet, hätte aber auch bis zu 80 Objekte bewältigen können. Der Bereich hatte 2008 folgende Kosten:

- Lohn- und Gehalt für eigene Mitarbeiter in diesem Bereich 1 M€
- Die gleiche Summe noch einmal für Leiharbeitskräfte auf Stundenbasis
- Spezielle Designsoftware für Sonderstände mit 450 T€ Lizenzpreis und ca. 3 Jahren wirtschaftlicher Nutzungsdauer. Außerdem wird die Ladenbau AG 2009 ein System für das Rechnungswesen im Wert von 0,5 M€ erwerben.
- Marketing für „Sonderobjekte“ von rund 350 T€ p.a.; für die Marke „Ladenbau“ insgesamt noch einmal 1 M€ p.a. zusätzlich.
- Abschreibung auf Gebäude sowie Geschäftsausstattung im Headquarter von 1 M€ p.a.; im HQ sind z.Zt. 250 Mitarbeiter beschäftigt.
- Die speziell für Sonderobjekte ausgestatteten Lieferwagen werden für rund 100 T€ p.a. geleast; dabei hat man jeweils Verträge mit 1 Jahr Laufzeit.
- Für bezogene Fremdleistungen des Bereichs fielen 0,5 M€ an, für eigene Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe nochmal 0,5 M€.

Eine Übersicht für 2009 zeigt: Es sind fast 6 M€ an Kosten angefallen, aber insgesamt nur 50 Objekte bearbeitet worden.

- Berechnen Sie die Plankosten 2009 und bilden Sie die dazu notwendigen Standardkostensätze auf Basis der Zahlen 2008. (5)
- Zerlegen Sie rechnerisch die Differenz zwischen Plan – und Istkosten 2009 in die drei Arten der Abweichung. (5)
- Erläutern Sie detailliert, wie sich die festgestellten Abweichungen zukünftig beheben lassen (5)

2) Die Expansion der Ladenbau AG (15)

1. Handelt es sich beim Bereich "Sonderobjekte" der Ladenbau AG überhaupt um eine Dienstleistung? Prüfen Sie systematisch anhand der konstitutiven Merkmale. (5)
2. Man überlegt bei der Ladenbau AG für die Zukunft auch eine Design-Software zu entwickeln und über den eigenen Vertrieb zu verkaufen. Dazu sollen die erfahrenen Mitarbeiter des Bereichs "Sonderobjekte" in einem Projekt mit ca. 10% ihrer Zeit erst die Software entwickeln und dann hinterher den Service sicherstellen. Erläutern Sie differenziert Chancen und Risiken dieses Vorgehens im konkreten Geschäftsmodell der Ladenbau AG. (5)
3. Die Ladenbau AG möchte jetzt auch in Osteuropa und im Nahen Osten expandieren. Diesen Märkten traut man in den nächsten 2 Jahren ein rasantes Wachstum zu, sieht in der Frist auch die entscheidende Phase für die Marktaufteilung und erwartet langfristig einen Anteil am Gesamtumsatz von mindestens 30%. Bestimmen Sie die optimale Internationalisierungsart und -form. Begründen Sie Ihre Wahl im Rahmen der Zeit sorgfältig (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2010

1) Die Service-Pakete im Wettbewerb (10)

Die Maschinenbau AG (MAG) bietet zu ihren Maschinen ein Service-Paket an. Das Paket umfasst Finanzierungshilfen, einen Reparaturservice und Wartung. Die Business Machines Group (BMG) bietet eine funktionsidentische Maschine sowie das gleiche Service-Spektrum, zusätzlich noch eine ingenieurtechnische Beratung vor Kauf der Maschine an. Beide Maschinen kosten jeweils 500 T€.

Die folgenden Werte wurden ermittelt:

Merkmal	MAG	BMG
Reparaturen	Durch proaktives Service-Angebot 1 x p.a. nur 1 Tag	2 x p.a. je 1,5 Tage
Finanzierungshilfe	250 T€ Kredit zu einem um 2% niedrigeren Zins als der Markt	500 T€ zu einem um 3% niedrigeren Zins als der Markt
Wartung	1. Jahr 30 T€; danach jährlich 20% p.a. Nachlass	Jährlich 30 T€
Ingenieurtechnische Anfangsberatung		Kosten 35 T€; garantierte Energieeinsparung 26 T€ p.a. schon im 1. Jahr

Jede Reparatur kostet ca. 15 T€. Sie rechnen über 3 Jahre und Sie nehmen nachschüssige Zahlungen sowie einen Diskontfaktor von 10% an. Berechnen Sie, wie viel die AG für Ihr Servicepaket über 3 Jahre nehmen dürfte, wenn sie vom geschaffenen Mehrwert 50% für sich realisieren will?

2) Kundenbindung (10)

Nennen Sie unter Verwendung einer geeigneten Systematik 5 passende Instrumente des Kundenbindungsmanagements für die MAG aus möglichst unterschiedlichen Kategorien. Erläutern sie jeweils kurz, wie Sie diese Instrumente im vorliegenden Fall ausgestalten und einsetzen würden.

3) Qualitätsfragen (10)

- Welche Art von möglichem Interpretationsfehler vermeiden Sie, wenn Sie von einem direkten zu einem indirekten Einkomponentenansatz wechseln? (2)
- Welche Ebenen umfasst ein Blueprint? (2)
- Welche operativen Umsetzungsprobleme gibt es potentiell bei der Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)? (4)
- Lässt sich die Finanzierungshilfe aus Aufgabe 1) mittels Critical Incident Technik auf Qualität analysieren? Begründen Sie Ihre Antwort kurz. (2)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2010/2011

I. Kundenbindungsmanagement in der Regionalbank (10)

Eine regionale Volks- und Raiffeisenbank im ländlichen Raum sieht die strategische Notwendigkeit, ihre Kundenbindung zu stärken. Entwickeln Sie aus geeigneten Instrumenten ein Zielkunden spezifisches, integriertes Programm zur Kundenbindung. Erläutern Sie dabei jeweils kurz, welchen Zweck das jeweilige Instrument in Ihrem Programm hat und wie Sie es in der konkreten Situation ausgestalten.

II. Virtuelles Unternehmen (5)

Gegenüber den Großbanken ist die regionale VR-Bank bzgl. der möglichen einzusetzenden Ressourcen für die Kundenbindung klar im Nachteil. Erläutern Sie daher bitte, in welcher Form ein "virtuelles Unternehmen" aufgebaut werden könnte, das die strategischen Vorteile der VR-Bank verstärkt und die Schwächen reduziert. Nennen Sie dabei auch die notwendigen Voraussetzungen für das Gelingen eines solchen Unternehmensnetzwerks zur Kundenbindung.

III. Prozesskosten und Kundenwert (15)

Eine Eventagentur hat für 2010 mit 60 Events geplant; am Ende sind es 70 geworden. Ausgelegt war die Kapazität auf 80 Events. Jedes Event besteht aus einer je Event relativ festen Planungs-, Design- und Leistungsleistung, für die durchschnittlich 20 Personentage zu 400 €/Tag angesetzt werden und der vom Event und Kunden abhängigen, im Umfang variablen Realisierung für die mit durchschnittlich 60 Personentagen pro Event zu 200 €/Tag gerechnet wird. Die Realisierung wird zu 100% von freien Mitarbeitern erledigt; die Planer, Designer und Projektleiter sind alle fest angestellt und erhalten ein Fixgehalt. Es werden lediglich Personalkosten geplant und kontrolliert. Ende 2010 wird festgestellt, dass in diesem Jahr 1,5 M€ Personalkosten angefallen sind.

1. Ermitteln Sie rechnerisch die 3 Arten der Abweichung zwischen Plan- und Istkosten; dokumentieren Sie dabei den Rechenweg. (10)
2. Wie viel dürften Sie maximal zur Bindung eines Kunden zahlen, wenn ein Kunde im Durchschnitt 2 Events p.a. realisiert, 3 Jahre bleibt, pro Event 30 T€ zahlt und 4 Kunden durch Empfehlung nach jeweils einem Jahr durchschnittlich einen Neukunden erbringen (nur direkte Referenzen werden dabei berücksichtigt!). Dabei rechnen Sie mit gewichteten Kapitalkosten von 10% und nachschüssigen Zahlungen (jeweils am Periodenende). (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2011

1) Pricing in der Pharmaforschung (15)

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Pharmaunternehmens hat ein großes Projekt mit einer Projektdauer von Anfang 2011- Ende 2014 mit folgendem Cash Flow prognostiziert:

Jahr	2011	2012	2013	2014
Mio. €	-2	-5	-10	0

Marktstart des Produktes ist Anfang 2015. Das Produkt wird stabil mit einem Preis von 2 €/Einheit angenommen, die Umsatzmarge mit 50%. Folgende Mengen werden prognostiziert:

Jahr	2015	2016	2017	2018
Mio. Einheiten	1	2,5	4	5

Ein Forschungsinstitut bietet dem Unternehmen jetzt seine Dienste an. Dabei wird mit folgenden Effekten gerechnet:

- Die klinischen Tests im Jahr 2014 können bereits parallel in das Jahr 2013 vorgezogen werden, wodurch sich der Marktstart um 1 Jahr nach vorne verschiebt.
- Durch die Verwendung von vorhandenen Benchmark-Daten können die Kosten des Projektes um 10% gesenkt werden.
- Die Preise für das Produkt können um 3% gesteigert werden, die Mengen um 5%.

Sie rechnen konservativ, mit endfälligen Zahlungen und gewichteten Kapitalkosten von 15%.

- a) Wie viel könnte das Institut für seine Dienste verlangen, wenn es vom geschaffenen Mehrwert nur 10% für sich reklamiert? (12)
- b) Welcher Prozesskostensatz wäre beim Institut für die Bestimmung der Preisuntergrenze eines solchen Projektes anzusetzen? Begründen Sie Ihre Antwort. (3)

2) Drei Fragen zu Dienstleistungsmanagement (15)

- a) Welche konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen führen beim Qualitätsmanagement gegenüber Sachgütern zu besonderen Herausforderungen? Begründen Sie Ihre Antwort. (5)

- b) Welche Zeitstrategien gibt es bei der Internationalisierung von Dienstleistungen und welche Vor-/Nachteile weisen diese Strategien auf? (5)
- c) Die BASF denkt über die Markenstrategie neuer Dienstleistungsprodukte nach:
 - i) Der mehrfach für exzellente Qualität ausgezeichnete Werksärztliche Dienst der BASF könnte auch anderen Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar angeboten werden.
 - ii) Die Expertise für das Pricing von chemischen Produkten könnte anderen Chemieunternehmen angeboten werden.

Prüfen Sie jeweils systematisch, welche Markenstrategie für diese Angebote optimal wäre. Begründen Sie Ihre Entscheidung. (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2011/2012

I. Entscheidung über Erweiterung des Leistungsportfolios (15)

Ein Unternehmen aus dem Bereich der IT Dienstleistungen mit Schwerpunkt bei logistischen Lösungen hat ca. 120 aktive Kunden. Jetzt wird überlegt, neben der bisher schon immer durchgeführten Beratung und der Implementierung von Systemen zukünftig auch Wartung und Prozessoptimierung als Service anzubieten. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, soll eine „Performancegarantie“ gegeben werden: Wenn ein vorab festgelegter Service Level in der Wartung unterschritten wird, dann zahlt der IT Dienstleister dem Kunden 50% der Wartungsgebühr des Jahres zurück.

Bisher wurden den Kunden durchschnittlich für Beratung im 1. Jahr 20 T€, für die Basis-Installation im 2. Jahr 80 T€ und die finale Implementierung im 3. Jahr 100 T€ fakturiert. Die Gewinnmarge beträgt 40%. Das Unternehmen rechnet mit nachschüssigen Zahlungen und einem Diskontfaktor von 15%. Wie hoch ist der Customer Lifetime Value? Dokumentieren Sie Ihren Rechenweg. (5)

Mit der Wartung verlängert sich die „Customer Lifetime“ um weitere 3 Jahre, in denen jeweils 20 T€ fakturiert werden. Die Prozessoptimierung findet parallel zur Basis-Installation statt und kostet 20 T€.

Um wie viel % steigt der Wert des Unternehmens im eingeschwungenen Zustand (=wenn in jeder Phase des Kundenlebenszyklus gleich viele Kunden vorhanden sind), wenn durchschnittlich 50% der Kunden das erweiterte Leistungsspektrum in Anspruch nehmen und die Zahl der Neukunden um 20% steigt? Dokumentieren Sie Ihre Rechnung und Begründung. (5)

Die Wahrscheinlichkeit, dass der garantierte Service Level im jeweiligen Jahr während der Wartung nicht eingehalten werden kann, schätzt der Dienstleister auf 20%. Wie hoch müsste der Preisaufschlag für die „Performancegarantie“ mindestens sein, damit sie für den IT Dienstleister wirtschaftlich attraktiv ist? Dokumentieren Sie Ihre Rechnung und Begründung. (5)

II. Fragen zu Dienstleistungsmanagement (15)

Beantworten Sie die folgenden Fragen im Rahmen der Zeit; es gibt jeweils maximal 3 Punkte. Da es 7 Fragen sind, können Sie die 15 Punkte für diese Aufgabe auch dann erreichen, wenn Sie zwei Fragen nicht beantworten.

1. Welche Zeitstrategie sollte ein Dienstleistungsanbieter in einem hoch innovativen Markt bei der Internationalisierung wählen? Begründen Sie Ihre Antwort kurz.

2. Erläutern Sie kurz, welche Priorisierungstechniken sich für eine multikriterielle Marktauswahl im Rahmen der Internationalisierung eignen.

3. Nennen und charakterisieren Sie kurz alle möglichen Techniken zur Bestimmung der relevanten Qualitätsmerkmale von Dienstleistungen.
4. Charakterisieren Sie den SERVQUAL Ansatz: Wozu dient er? Um welche Art der Skalierung handelt es sich genau? Welche Vorteile bietet er gegenüber einer eigenen Erhebung?
5. Prüfen Sie systematisch, ob sich für ein Kino die Technik des Yield Managements eignet und kommen Sie zu einer Empfehlung.
6. Erläutern Sie im Rahmen der Zeit kurz, wie Unternehmen, die ausschließlich Produkte (Sachgüter, Services) verkauft haben, es schaffen, dass die Mitarbeiter konsequent kundenorientierte Lösungen verkaufen.
7. Beschreiben Sie die Gefahren einer Bündelung von Dienstleistungen und Sachgut-Produkten in einem Unternehmen.

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2012

1) PowerPal (15)

Die Fa. PowerPal fertigt Powerpoint Präsentationen, formatiert Texte und layoutet komplette Broschüren nach Vorlage für Unternehmen in Deutschland. Das Geschäft erfordert nur geringe Qualifikation auf Seiten der Mitarbeiter und ist wenig Knowhow intensiv. Die Umsatzmarge vor Steuern liegt bei 10%. Entscheidend für die Kunden sind hohe Zuverlässigkeit und extreme zeitliche Flexibilität (inkl. Over-Night Service und Wochenenden). Für die meisten Unternehmen arbeitet man im Projektmodus, d.h. solange das Projekt läuft, fallen zu Stoßzeiten vor Lenkungsausschuss-Terminen immer sehr viele Seiten Powerpoint an, dann gibt es auch wieder u.U. Leerlauf für mehrere Wochen.

Der Vorstand ist frustriert, weil trotz extrem geringer Beschwerdequoten und der Einhaltung von definierten Terminen die Kunden nach relativ kurzer Zeit bereits zu alternativen Anbietern wechseln oder die Dienstleistung durch kundeneigene Mitarbeiter erbringen lassen.

- a) Schildern sie im Rahmen der Zeit detailliert und systematisch bezogen auf die konkrete Situation von PowerPal, welche Ursachen für diese geringe Kundenbindung vorliegen könnten und was zu tun wäre, um diese Probleme zu überwinden . (10)
- b) Prüfen Sie systematisch die alternativen Distributionsformen für Dienstleistungen auf ihre Eignung für PowerPal und kommen Sie zu einer Empfehlung. (5)

2) Prozesskostenrechnung (15)

PowerPal kalkuliert mit einem leistungsmengeninduzierten Prozesskostensatz von 120 €/h sowie einem Prozessleistungskostensatz von 20 €/h. Man legt die Kapazität auf 8800 h aus und rechnet mit 90% Kapazitätsauslastung. Am Ende des Jahres stellt das Controlling fest, dass 940 T€ an Kosten angefallen sind, tatsächlich aber nur 7200 h an Kunden verrechnet wurden.

- a) Wie hoch sind Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung? (10)
- b) Welche generellen Maßnahmen empfehlen Sie PowerPal jeweils zur Reduktion dieser zukünftigen Kostenabweichungen? (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2012/2013

Das neue Geschäftsfeld im Architekturbüro

Ein Architekturbüro war bisher vor allem für öffentliche Infrastrukturobjekte im Wasserbau tätig, ist dafür auch als Marke in Südwestdeutschland bekannt und geschätzt. Man hat spezifisches technisches Knowhow etwa bei der Simulation von Fließgewässern und arbeitet mit einem etablierten Netzwerk anerkannter Experten aus diversen Disziplinen international sehr effizient zusammen.

Da der Markt jedoch seit Jahren rückläufig ist, will man sich zukünftig mit dem Bau von Offshore-Windkraftanlagen im Meer ein neues Geschäftsfeld erschließen. Die Leistung besteht aus Beratung inkl. Entwürfen, Feinplanung inkl. Bauzeichnung, Bauantrag und Änderungen sowie der Bauüberwachung. Man hat den Zeitbedarf von ca. 160 Tagen pro Objekt wie folgt auf die Leistungen aufgeteilt und rechnet mit folgenden leistungsmengeninduzierten Prozesskostensätzen:

	Zeitaufteilung	Kostensatz
	%	€/Tag
Beratung + Entwürfe	25%	1500
Zeichnen + Feinplanung	25%	500
Antrag + Änderungen	10%	500
Baubegleitung	40%	1000

Eine Fachzeitschrift hat die Bedeutung von Faktoren für die Zufriedenheit der in aller Regel privaten Investoren von Offshore-Windparks gemessen (vgl. obere Zeile folgender Tabelle in %). Das Architekturbüro schätzt wie folgt ein, wie wichtig die Leistungen für die Zufriedenheitsfaktoren sind, wobei 5 = sehr wichtig ist und 1 = wenig wichtig:

	50%	10%	20%	20%
	Wunschdesign	Flexibilität	Geschwindigkeit	Kosteneffizienz
Beratung + Entwürfe	4	2	2	2
Zeichnen + Feinplanung	2	1	2	5
Antrag + Änderungen	2	5	1	1
Baubegleitung	2	2	5	2

Bei einigen verlorenen Projekt-Angeboten erfährt man, dass Wettbewerber dort zu einem Gesamtpreis von 60 T€ angeboten haben. Den Mindestgewinn legt der Eigentümer des Büros mit 10 T€ pro Auftrag fest.

- Prüfen Sie anhand der konstitutiven Eigenschaften, inwieweit es sich bei Architektur überhaupt um eine Dienstleistung handelt (5)

- Berechnen Sie die Zielverteilung der Zeit je Leistung in Tagen pro Auftrag nach der Methode des Zielkostenmanagements. Prüfen Sie dabei explizit, ob für diese Entscheidung der richtige Prozesskostensatz angewendet wird. Erläutern Sie zudem, warum die Methode in diesem Fall auch bei korrekter Anwendung zu unsinnigen Ergebnissen führt. (15)
- Leiten Sie systematisch ab, welche strategischen Kostensenkungsmöglichkeiten in dem konkreten Fall angewendet werden können, um die notwendigen Einsparungen zu erzielen. (5)
- Bestimmen Sie systematisch die beste Markenstrategie für das neue Geschäftsfeld. (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2013

Die Multimedia AG

Die Multimedia AG ist Dienstleister für Unternehmen bei komplexen multimediale Anwendungen, z.B. Unternehmens-TV, Live-Übertragungen auf Messen, Video-Portale, mobile Koordinationszentren für Krisenmanagement in infrastrukturschwachen Gebieten, etc. Man bietet Hardware, Software und von der Beratung über die Planung, Design, schlüsselfertige Installation bis zu Betrieb, Wartung, Reparatur alle Dienstleistungen an.

Die Multimedia AG macht ca. 100 Mio. € Umsatz, hat eine durchschnittliche Ebitda-Marge von 25% im Lösungsgeschäft und 1% bei Hardware und einfachen Installationsservices, durchschnittliche Kapitalkosten von 15% und ca. 500 Mitarbeiter. Davon sind ca. 250 (Administration, Marketing, F&E, Produktmanagement, zentrale Kunden-Hotline, Beratung) in der Zentrale in Deutschland, die anderen – überwiegend Vertrieb und Feldservice – verteilt auf Deutschland und Westeuropa.

Vor 5 Jahren hat man vor allem Produkte wie Hard- und Software verkauft, was angesichts sinkender Margen allerdings auf Dauer wirtschaftlich nicht tragfähig war. Die strategische Entscheidung, zum „Lösungsanbieter“ zu werden, ist nur z.T. erfolgreich. Einerseits hat man wiederholt Preise für besonders intelligente Lösungsdesigns gewonnen. Aber insbesondere die 10 Großkunden – darunter z.B. ABB, BP, Helios-Kliniken oder das Technische Hilfswerk – die für ca. 80% des gesamten Umsatzes stehen, kaufen nach wie vor fast nur Hardware und einfache Installationsservices.

- 1) Erläutern Sie, woran Dienstleister regelmäßig scheitern, wenn sie sich vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter wandeln wollen. Beschreiben Sie kurz die Lösungsmöglichkeit für diese Herausforderung (5)
- 2) Benennen und begründen Sie auf jeder Stufe von der Kundennähe bis zur Kundenbindung systematisch mindestens je ein mögliches Problem, weshalb die Multimedia AG bei Großkunden nicht als Lösungsanbieter akzeptiert wird. Suchen Sie fünf Instrumente des Kundenbindungsmanagements aus, mit denen Sie diese Probleme lösen können. Argumentieren Sie fallbezogen. (10)
- 3) Welche Internationalisierungsart und -form und welche Zeitstrategie der Internationalisierung würden Sie diesem Unternehmen empfehlen? Begründen Sie Ihre Antwort sorgfältig unter Bezugnahme auf den Fall. (5)
- 4) Ihre Analyse ergibt, dass Sie bei einem durchschnittlichen Großkunden über 5 Jahre folgende nachschüssigen Mehrumsätze realisieren könnten, wenn die Kunden wirklich die höherwertigen Lösungsdienstleistungen kaufen würden: in T€: 1000, 800, 400, 300, 300. Zudem könnte man in dem Fall die Gesamtkosten des bisherigen Großkundengeschäfts um 1% p.a. senken. Aufgrund der dann stärkeren Kundenbindung, ließe sich auch noch im

2. Jahr eine mehrfach verschobene Preiserhöhung von 3% auf das gesamte Großkundengeschäft realisieren. Wie viel dürften Sie maximal in die Transformation zum Lösungsanbieter auch bei Großkunden investieren? (10)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2013/14

O513, L413

1) Value Based Pricing für die Qualitätslogistik (15)

Eine mittelständische Spedition möchte sich im scharfen Wettbewerb durch höhere Qualität auszeichnen. Fraglich ist, wie viel Bereitschaft die Kunden aufbringen, dafür zu zahlen. Das sollen Sie mittels Value Based Pricing prüfen. Sie rechnen mit einem idealtypischen Kunden, der 8 Frachten p.a. mit einem Gewicht von 2 Tonnen/Fracht und einem Warenwert von je 50 T€/Tonne transportieren lässt. Die Kunden haben durchschnittliche Kapitalkosten von 10% p.a. und bei den hier relevanten Aktivitäten Prozessleistungskosten von 10 €/h, leistungsmengen-induzierte Prozesskosten von 50 €/h und leistungsmengen-neutrale dynamische Bereitschaftskosten von 10 €/h.

Sie wollen den Kunden eine „Premium-Partnerschaft“ anbieten, bei der ein Rahmenvertrag über 3 Jahre geschlossen wird. Folgende Verbesserungen gegenüber dem Standard werden garantiert:

- **Expresslieferungen:** Die Ware wird in 2 Tagen statt in den sonst üblichen 4 Tagen zum Kunden des Kunden transportiert, der allerdings nur in 12,5% der Frachten bereit ist, dafür ca. 200 € mehr zu bezahlen. Aber die Reduktion der Kapitalbindungskosten ergibt sich in jedem Fall.
- **Verpackung:** Transport-Verpackung wird übernommen – sowohl Material in Höhe von ca. 200 €/Fracht - als auch Verpackungszeit von ca. 20 Stunden/Fracht.
- **Versicherung:** Es treten durchschnittlich Transportschäden in Höhe von 2% des Warenwerts auf. Eine marktübliche Transportversicherung mit 250 T€ Deckungssumme und einer durchschnittlichen Prämie von 250 €/Fracht ist im Premium Angebot enthalten.
- **Administration:** Die gesamte Prozess-Steuerung wird übernommen, wodurch die Kunden nicht mehr in entsprechende Software investieren müssen. Im Durchschnitt haben Kunden hierfür alle drei Jahre ca. 12 T€ und pro Jahr 5 Personentage investiert.

Sie rechnen konservativ, mit endfälligen Zahlungen. Berechnen Sie, wie viel das Logistik-Unternehmen je Tonne Transportgewicht im Premium-Partnerschaftsverhältnis mehr verlangen kann, wenn es vom geschaffenen Mehrwert nur 25% für sich reklamiert? Dokumentieren Sie den Rechenweg und begründen Sie Ihre Entscheidungen zwischen alternativen Vorgehensweisen.

2) Drei Fragen zu Dienstleistungsmanagement (15)

- a) Prüfen Sie anhand der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen, ob es sich bei der Spedition überhaupt um eine Dienstleistung handelt. Kommen Sie zu einem abschließenden Urteil. (5)
- b) Welche Markenstrategie eignet sich für die Premium Partnerschaft? Leiten Sie Ihre Antwort systematisch unter Prüfung aller Alternativen ab und begründen Sie jede Teilentscheidung sorgfältig. (5)
- c) Erläutern Sie für jede der drei folgenden Qualitätstechniken, welche Probleme bei der Anwendung auf die Premium Partnerschaft Logistik-Leistung zu erwarten sind: Critical Incident, SERVQUAL, FRAP. (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement SS 2014

Rent-a-Service GmbH

Die Rent-a-Service GmbH mit ca. 500 Mitarbeitern ist nach eigener Bekundung ein „Allround-Dienstleister für den Kundenkontakt“. Man will Unternehmenskunden alle notwendigen Funktionen anbieten, um Kunden zu finden, zu gewinnen und zu binden. Zielkunden sind Start-up Unternehmen, regionale Firmen, die national expandieren oder ausländische Firmen, die in Deutschland Geschäft generieren wollen. Die Kunden sind i.d.R. kleine und mittelständische Unternehmen, die normalerweise ca. 5 Jahre die Dienste in Anspruch nehmen, bevor sie die Funktionen dann insourcen. Das Spektrum der Leistungen reicht von Adresshandel, komplette Marketing-Kampagnen, Messe-Auftritte/Events, Interessentengenerierung, Call Center Dienste, eine flexibel einzusetzende Vertriebsmannschaft, auch kaufmännische Funktionen wie Vertrags- und Forderungsmanagement.

- 1) Sie leiten das Kundenbindungsprogramm für die Rent-a-Service und sollen jetzt ausrechnen, wie viel Sie für die stärkere Bindung eines durchschnittlichen Kunden wirtschaftlich maximal zahlen dürfen. Heute sieht der Zahlungsstrom eines Kunden wie folgt aus:

Jahr	1	2	3	4	5
Umsatz (in M€)	0,5	1	2,5	3,5	4
Kosten (in M€)	1	1	1,5	2	2

Durch das Kundenbindungsprogramm wird erwartet, dass Kunden 2 Jahre länger bleiben und sich dabei das Wachstum mit der durchschnittlichen jährlichen Rate der letzten 5 Jahre bei Umsatz und Kosten fortsetzt. Im 3. Jahr ist eine einmalige und nachhaltige Preiserhöhung von 5% möglich. Dadurch sinkt dann auch die abgesetzte Menge an Leistungen um 5% - bei proportionaler Kostenentwicklung. Vom 5.-7. Jahr werden die Kosten um weitere 5% p.a. sinken. Das Unternehmen rechnet mit durchschnittlichen Kapitalkosten von 10%. Berechnen Sie den Customer Lifetime Value. Dokumentieren Sie Ihren Lösungsweg. Begründen Sie, weshalb der CLV die Ihnen gestellte Frage (siehe oben) nicht korrekt beantwortet. (15)

- 2) Prüfen Sie anhand einer geeigneten Systematik, ob und ggf. auf welcher Prioritätsstufe Sie die folgenden weiteren Leistung ins Programm nehmen: (5)
- a) die gesamte Abwicklung der Logistik (Lagerung, Transport, Auslieferung, Retourenhandling)

- b) Beschwerdemanagement (Aufnahme der Beschwerden, Klärung, Kundenkontakt im Prozess, Dokumentation für das Qualitätsmgmt.)
- 3) Die Rent-a-Service möchte mit ihrem erfolgreichen Geschäftsmodell so schnell wie möglich expandieren, kann sich dabei aber einen Qualitätsverlust nicht leisten, weil sich das im Markt sehr schnell rufschädigend verbreiten würde. Zudem ergibt sich das Problem, dass Leistungsträger im Unternehmen bereits wegen Überlastung kündigen. Prüfen Sie systematisch alternative Distributionsformen und kommen Sie zu einer Empfehlung. (5)
- 4) Beschreiben Sie die notwendigen Schritte, damit die Rent-a-Service zu einem „virtuellen Unternehmen“ wird. Nennen Sie die Vorteile, die diese Transformation in der geschilderten Situation hätte? (5)

Klausur in Dienstleistungsmanagement WS 2014/15

1) Customer Lifetime Value im Lebensmittel-Einzelhandel (LEH) (15)

Die BioHof GmbH betreibt ca. 120 Filialen in Norddeutschland. Je Filiale gibt es ca. 100 kaufende Kunden pro Tag an 6 Tagen pro Woche und 50 Wochen im Jahr, davon ca. 30% Stammkunden. Ein durchschnittlicher Stammkunde kauft für ca. 50 €/Woche Lebensmittel; ein Gelegenheitskunde gibt diesen Betrag im Monat aus. Die EBIT-Umsatzmarge liegt bei 2%.

Mittels eines Kundenbindungsprogramms möchte man Folgendes erreichen:

- Der Anteil der Stammkunden soll über drei Jahre in gleichen Schritten auf 45% steigen; die Gesamtzahl der Kunden soll durch positive Empfehlungen im gleichen Zeitraum bei gleichbleibender Zahl an Filialen um 5% p.a. zunehmen.
- Der Durchschnittsumsatz eines Stammkunden soll durch gezieltes Cross-Selling um 10% p.a. steigen.
- Insgesamt soll die EBIT-Umsatzmarge durch gezieltes Upselling pro Jahr um 1%-Punkt zunehmen.

Sie rechnen mit endfälligen Zahlungen und 15% Diskontsatz über drei Jahre.

Für dieses Programm fordert ein Dienstleister Investitionen von 0,7 M€ im ersten Jahr und laufende Gebühren von 200 T€ p.a.

a) Berechnen Sie, um wie viel Prozent der Customer Lifetime Value eines Durchschnittskunden durch das Programm steigt. Dokumentieren Sie den Rechenweg. (5)

b) Berechnen Sie, ob sich das Kundenbindungsprogramm für die BioHof GmbH wirtschaftlich lohnt. (5)

c) Angenommen, der Dienstleister des Kundenbindungsprogramms kalkuliert mit leistungsmengeninduzierten dynamischen Bereitschaftskosten (Imi-dyn BK) von 100 T€ p.a. für diesen Auftrag, muss zudem die Software für ca. 200 T€ kundenspezifisch konfigurieren und hat Leistungskosten für die Implementierung von 7800 € je Filiale, wobei die Implementierung gleichverteilt über die Jahre 2 und 3 stattfinden soll. Zudem plant der Dienstleister einen neuen Markenauftritt für sich und rechnet mit Ausgaben von ca. 0,5 M€. Berechnen Sie den Customer Lifetime Value, den die BioHof AG für diesen Dienstleister über 3 Jahre generiert. (5)

2) Drei Fragen zu Dienstleistungsmanagement (15)

- a) Benennen und begründen Sie kurz die Kostenarten, die für die Imi dyn BK aus Aufgabe 1c) verantwortlich sein könnten. Ordnen Sie auch die in Aufgabe 1c) benannten Kostenarten den Kostenkategorien der Prozesskostenrechnung zu. (5)

- b) Nennen und beschreiben Sie alle Faktoren in ihrer Wirkungsweise, die dazu führen, dass aus Kundenzufriedenheit Kundenbindung wird, d.h. dass die Begeisterungsschwelle durchbrochen wird. Nennen Sie auch mindestens 2 Hinderungsgründe für diese Wirkung. (5)
- c) Die BioHof GmbH vermutet, dass sie auch in Süd- und Ost-Asien erfolgreich sein könnte. Skizzieren Sie kurz, wie die Matrix aussieht, mit deren Hilfe das Unternehmen die richtigen Teilmärkte dort priorisieren kann. Erläutern Sie zudem die optimale Internationalisierungsart und –form; begründen Sie Ihre Empfehlung sorgfältig. (5)

Klausur in Unternehmensführung WS 2005-06 Bachelor

I. Ziele setzen (10 Punkte)

Beurteilen Sie, ob die folgenden Aussagen wahr oder falsch sind. Begründen Sie Ihr Urteil. Ohne Begründung werden keine Punkte vergeben!

1. Die Ausrichtung des Managements am Shareholder Value führt dazu, dass die Interessen der anderen Stakeholder nicht berücksichtigt werden.
2. Wird das Management an indexierten Aktienkursen gemessen, löst das alle Probleme, die mit der Ausrichtung auf den Gewinn verbunden sind.
3. Bei der Vergabe des Weiterbildungsprogramms an einen externen Dienstleister hat der Betriebsrat ein Informations- und Beratungsrecht.
4. Für die Leitung des Forschungs- und Entwicklungsbereichs ist MbO besser geeignet als MbD.
5. Ein integrativer Führungsstil ist immer besser als ein Verfahrensstil.

II. Planen (5 Punkte)

Ein Berater empfiehlt Ihnen auf der Basis einer BCG-Portfolio-Analyse, dass Sie das Geschäftsfeld „Druckerservice“ als ein „Dog“ verkaufen oder schließen sollten. Tatsächlich ist der Cash Flow seit Gründung des Geschäftsfelds negativ. Erläutern Sie, warum die Empfehlung des Beraters falsch sein könnte, obwohl er die BCG-Analyse korrekt angewendet hat. Führen Sie auch aus, zu welchen anderen Empfehlungen der Berater möglicherweise gekommen wäre, wenn er die von Ihnen erkannten Probleme der BCG-Matrix berücksichtigt hätte.

III. Entscheiden (10 Punkte)

Sie müssen entscheiden, wie Ihr Unternehmen in den osteuropäischen Markt einsteigen soll. Es gibt drei Alternativen: allein (A), durch Kauf eines lokalen Wettbewerbers (B) oder zusammen mit einem westeuropäischen Partner (C).

- Steigen Sie mit einem westeuropäischen Partner ein, müssen Sie anfänglich 50 MEUR investieren, beim Kauf 100 MEUR.
- Beim Kauf rechnen Sie mit 60% Wahrscheinlichkeit mit einem Flop, der Sie dann im Jahr 10 bei Schließung noch einmal 20 MEUR kostet. Geht der Kauf aber gut, hätten Sie im Jahr 5 die Option, das Unternehmen an einen Finanzinvestor für geschätzte 200 MEUR weiter zu verkaufen. Alternativ können Sie das Unternehmen auch selbst weiter betreiben und bei günstigen Marktbedingungen sogar 400 MEUR im Jahr 10 erzielen. Im ungünstigen Fall (WS 30%) Erlösen Sie allerdings im Jahr 10 nur 100 MEUR.
- Für die Partnerschaft rechnen Sie im günstigen Fall (40%) mit einem Wert von 80 MEUR in den Jahren 5 und 10, im ungünstigen Fall mit 20 MEUR in Jahr 5. Dann würden Sie entweder sofort Ihren Anteil am gemeinsamen Unternehmen an den Partner für 30 MEUR verkaufen oder Sie investieren

noch einmal 30 MEUR in die Sanierung. Mit 50% wird das gelingen, so dass Sie dann im Jahr 10 immerhin noch 200 MEUR erhalten. Gelingt die Sanierung nicht, stellen Sie Ihre Beteiligung am Unternehmen ohne weitere Zahlungen ein.

- Beim Alleingang in Osteuropa schätzen Sie den Rückfluss auf je 20 MEUR in den Jahren 5 und 10.
 1. Modellieren Sie den Entscheidungsbaum (5)
 2. Ermitteln Sie die maximale Investition, bei der ein Alleingang im osteuropäischen Markt die vorteilhafteste Alternative ist. Die gewichteten Kapitalkosten Ihres Unternehmens betragen 10%. (5)

IV. Realisieren (5 Punkte)

Ein nach 5 Produktgruppen organisiertes und traditionell hierarchiebetont geführtes Maschinenbau-Unternehmen mit 450 Mitarbeitern ist mehrfach bei der Erschließung neuer geographischer Märkte in Asien und Südamerika gescheitert. Erläutern Sie, welche organisationsstrukturellen Gestaltungsmöglichkeiten die zukünftigen internationalen Expansionsversuche positiv beeinflussen könnten. Begründen Sie bitte Ihre Empfehlungen.

Klausur in Unternehmensführung SS 2006 Bachelor

I. Ziele setzen

Beantworten Sie die folgenden Fragen und begründen Sie jeweils kurz:

1. Welcher Führungsstil eignet sich für einen „No Show“ (kann und will nicht) (2)?
2. Welche Merkmale zeichnen eine „charismatische Führungskraft“ aus (3)?
3. Die PomFritz AG & Co. KG ist eine Filialkette von Imbissbuden mit 2200 Mitarbeitern deutschlandweit. 200 Mitarbeiter arbeiten in der Zentrale, der Rest in den jeweils mit 2 Mitarbeitern ausgestatteten Imbissbuden. Jetzt fordern die Mitarbeiter, einen Betriebsrat und einen Arbeitsdirektor zu wählen. Die Leitung des Unternehmens lehnt das ab. Zu Recht? (3)

II. Planen

Welche strategischen Analysen können Sie einsetzen um herauszufinden, welche Funktionen Sie in Zukunft von anderen Unternehmen beziehen sollten („Outsourcing“)? Begründen Sie Ihre Antwort kurz. (3)

III. Entscheiden

Ihr Entwicklungsprojekt benötigt das Patent einer kleinen Firma. Weil die Firma das Patent nicht verkaufen will, bleiben Ihnen zwei Alternativen: Sie können die ganze Firma kaufen oder eine andere Technologie ausprobieren. Für die Firma zahlen Sie ca. 10 MEUR und hätten dann die Option, nach 5 Jahren noch einmal für 5 MEUR neue Anlagen zu errichten. In diesem Fall steigt der Wert der Firma in 10 Jahren auf 30 MEUR, sonst bleibt er bei 20 MEUR.

Wenn Sie die andere Technologie probieren wollen, müssen Sie ca. 5 MEUR in die Entwicklung investieren. Mit 20% Wahrscheinlichkeit (WS) scheitert dieser Weg. Funktioniert er, können Sie entweder eine Anlage für 10 MEUR in Jahr 5 selbst errichten, die im Jahr 10 dann 30 MEUR wert wäre. Oder Sie lassen fertigen, erhalten dann im besten Fall (50% WS) nur noch einen Mehrwert von 20 MEUR, im schlechtesten Fall einen Mehrwert von 10 MEUR. Sie rechnen in beiden Fällen mit 10% Kapitalkosten. Modellieren Sie die Entscheidung und berechnen Sie, welche Alternative finanziell vorteilhafter ist. (8)

IV. Realisieren

Die Spielwaren AG entwickelt, fertigt und verkauft Plüschtiere für Kinder. Außerdem deckt sie als Großhändler das gesamte Sortiment an Spielwaren ab. Das Unternehmen ist europaweit mit fast 2000 Mitarbeitern tätig und funktional organisiert. Die Leitungsspanne liegt bei 1:5. Wegen immer kürzerer Produktlebenszyklen sollen Sie entlang aller 5 Dimensionen der Organisationsstruktur prüfen, welche Regelungen das Unternehmen einführen könnte, um innovativer zu werden. Begründen Sie Ihre Empfehlungen kurz (8)

V. Kontrollieren

Erläutern Sie kurz Ziel und Vorgehen bei der QFD-Technik. (3)

Klausur in Unternehmensführung Bachelor WS 06-07

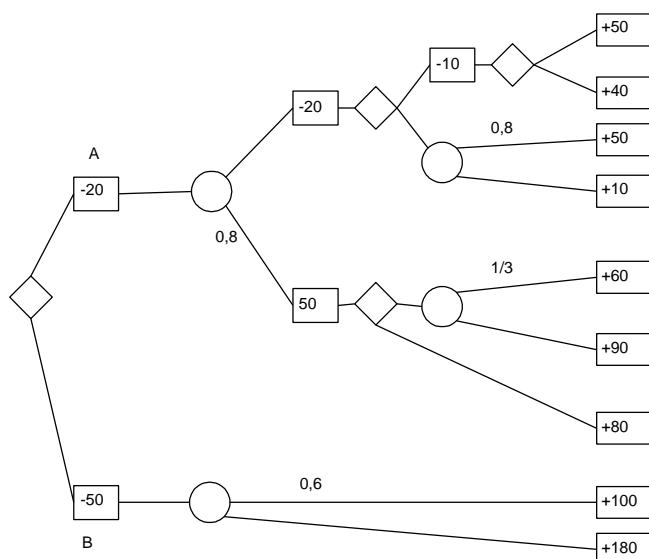
I. Ziele setzen (10 Punkte)

Für das Jahr 2006 rechnen Sie mit einem Umsatz von 500 MEUR, Abschreibung von 50 MEUR, Herstellkosten des Umsatzes von 400 MEUR, Vertriebsaufwand von 50 MEUR, Veränderung langfristiger Rückstellungen in Höhe von -5 MEUR, Investitionen von 10 MEUR, Zinszahlungen von 2 MEUR, Veränderung des Umlaufvermögens von -5 MEUR, Steuern von 5 MEUR und einer Steigerung des Fremdkapitalbestands um 3 MEUR. Die früheren Free Cash Flow Brutto lagen (in MEUR) 2005 bei 60, 2004 bei 40, 2003 bei 35. Die Zinszahlungen und Veränderungen des Fremdkapitalbestands sind seit 2003 konstant. Sie rechnen mit einem Zinssatz von 10% für das Gesamt- und 15% für das Fremdkapital.

- Kalkulieren Sie den Shareholder Value dieses Unternehmens. (7)
- Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Shareholder Value und Aktienkurs (3)

II. Entscheiden (5 Punkte)

Eine Entscheidung zwischen den Alternativen A und B wurde wie folgt modelliert:



Berechnen Sie, welche Alternative vorteilhafter ist.

III. Realisieren (10 Punkte)

Ein Telekommunikationsunternehmen verliert aktuell sehr viele Kunden. Die technische Qualität ist zwar hervorragend, aber die Service-Qualität nicht besser als die der deutlich günstigeren Wettbewerber. Zudem hat das Unternehmen mehrfach Trends in großen Märkten verschlafen, z.B. Bündelangebote und

Pauschaltarife („Flatrates“) in Europa, mobile E-Maildienste in den USA. Auf der technischen Seite ist das Unternehmen eindeutig Innovationsführer.

Das Unternehmen erzielt 60% seiner Umsätze in Deutschland, 30% in den USA und 10% im Rest der Welt. Es ist aktuell in 4 Sparten gegliedert: Systems, die IT und Telekommunikationslösungen für Geschäftskunden entwickeln und vermarkten, Mobiltelefonie, Festnetz-Telefonie und die Sparte Online, die u.a. Internet-Telefonie (VoIP) anbietet, aber auch regulären Internet-Zugang für Privatkunden. Jede Sparte agiert vollkommen unabhängig von allen anderen. Der Vorstand des Unternehmens setzt sich aus dem Vorstandsvorsitzenden und den Vorständen für Finanzen, Personal und Technik zusammen.

Entwickeln Sie systematisch Vorschläge für eine Veränderung der Organisationsstruktur, die das Unternehmen in die Lage versetzt, die genannten Probleme zu lösen.

IV. Kontrollieren (5 Punkte)

Das strategische Ziel eines Unternehmens besteht darin, in 3 Jahren Innovationsführer im Heimatmarkt zu werden. Definieren Sie für alle Bereiche der Harvard Scorecard jeweils beispielhaft ein Ziel, das diese Strategie unterstützt und konkretisieren Sie jedes Ziel nach Kennzahl, Vorgabe und Maßnahmen. Achten Sie auf Konsistenz in Ihrem Zielsystem.

Klausur in Unternehmensführung SS 2007

I. Ziele setzen (10 Punkte)

1. Ihre Reihe an Free Cash Flow Brutto lautet: -50, +5, +20. Das Unternehmen hat 50% Eigenkapital, das mit 15% Kapitalkosten angesetzt ist; das Fremdkapital wird zur Hälfte mit 5% verzinst, zur anderen Hälfte mit 8%. Zins und Tilgung belaufen sich auf ca. 5 M€ p.a. Stellen Sie mit diesen Werten die Formel des Shareholder Value auf (ohne ihn zu berechnen!)? (5)
2. Welche Rechte hat der Betriebsrat bei (5)
 - a. der Anschaffung einer Arbeitsplatzbeleuchtung, die allen einschlägigen Normen entspricht
 - b. Regelung der Urlaubsvertretung
 - c. der freiwilligen Einrichtung eines Betriebskindergartens durch das Unternehmen
 - d. der Wahl des Aufsichtsrats
 - e. der drohenden Versetzung des Mitarbeiters Hans Maier in eine entlegene, kleine Filiale des Unternehmens

II. Planen (5 Punkte)

Erläutern Sie kurz, welche Probleme des BCG-Portfolios zu Fehlentscheidungen führen können. Welches dieser Probleme löst das McKinsey Portfolio – und welches Problem fügt es neu hinzu?

III. Entscheiden (10 Punkte)

Ab 2008 soll das Call Center nach Cottbus, Reval oder Mumbai verlagert werden. Sie sollen die Entscheidung vorbereiten. Dazu haben Sie die unten stehenden Angaben. Alle Angaben sind Barwerte (bereits abgezinst!).

- Für die Verlagerung nach Cottbus zahlen Sie nur 1 M€, für Reval mit 20% ebenso viel, mit 80% aber 3 M€. Für Mumbai müssen Sie mit jeweils gleichen Wahrscheinlichkeiten (WS) von 5 oder 10 M€ ausgehen.
- Die Betriebskosten liegen über den Betrachtungszeitraum in Mumbai insgesamt etwa bei 5 M€, in Reval bei 10 M€ oder 14 M€ mit gleichen WS und in Cottbus fest bei 20 M€.
- In Mumbai bietet man Ihnen an, bei Investition von 1 M€ in die Qualifikation der Mitarbeiter 20% der Verlagerungskosten zu erstatten.

- In Cottbus haben Sie die Möglichkeit, Ihr Call Center mit einem Zusatzinvest von 1 M€ anderen Unternehmen so zur Verfügung zu stellen, dass die Betriebskosten im Umfang einer Unterauslastung gedeckt werden. Sie rechnen in 80% der Zeit mit Unterlastung von durchschnittlich 40%, in der verbleibenden Zeit mit Vollausslastung.

Erstellen Sie ein geeignetes Baum-Modell der Aufgabe und berechnen Sie die Rangfolge der Alternativen.

IV. Kontrollieren und Realisieren (5 Punkte)

Geben Sie jeweils an, ob die Aussage richtig oder falsch ist. Für eine verkehrte Antwort bekommen Sie einen Punkt abgezogen.

1. Bei mangelhafter Prozessbeherrschung ist der cpk-Wert kleiner als der cp-Wert.
2. Nach Fayol hängt die Leitungsspanne von der Ausbildung der Mitarbeiter und dem Komplexitätsgrad der Arbeit ab.
3. Die „gestrichelte Linie“ markiert im Organigramm die Stabsbereiche.
4. Center-Konzepte steigern die Flexibilität.
5. Die Parallelisierung der Planungsprozesse steigert die Arbeitseffizienz.

Klausur in Unternehmensführung WS 2007-08

Prof. Dr. Martin Selchert

I. Ziele setzen (10 Punkte)

1. Sie übernehmen bei Vattenfall Europe die wieder einmal vakante Position des Leiters der Kernenergie-Sparte. Ihr Hauptziel ist, die verlängerte Nutzung der bereits im Betrieb befindlichen Kernkraftwerke in Deutschland. Entwickeln Sie dafür eine vollständige Stakeholder Analyse und leiten Sie daraus Handlungsempfehlungen ab. (5)
2. Beschreiben Sie die Vor- und Nachteile der Führungsstile nach Partizipation. Sie brauchen dabei die Führungsstile nicht zu erläutern, sondern können die als bekannt voraussetzen. (5)

II Planen (5 Punkte)

Entwickeln Sie eine vollständige SWOT-Analyse für eine der vier folgenden Situationen:

- SAP im Markt für Unternehmenssoftware für den Mittelstand
- Deutsche Post im Briefmarkt
- Postbank im Markt für Anlageprodukte
- PriceWaterhouseCoopers im Markt für Compliance-Beratung bzgl. Sarbanes-Oxley

III. Entscheiden (10 Punkte)

Sie sollen zwischen zwei möglichen strategischen Initiativen entscheiden: Internationalisierung oder Innovation. Bei der Internationalisierung könnten Sie in europäische oder außereuropäische Märkte gehen, jeweils alleine oder mit einem Partner. Bei europäischen Märkten rechnen Sie mit Investitionen von ca. 5 M€, bei außereuropäischen Märkten mit 10 M€. Sie erwarten in 5 Jahren einen kumulierten Payback von bestenfalls 15 M€ in Europa, im schlechtesten Fall 3 M€ und realistisch rechnen Sie mit 9 M€. Jedes dieser Szenarien hat die gleiche Wahrscheinlichkeit. Außerhalb von Europa erwarten Sie bei gleichen Wahrscheinlichkeiten entweder 20 M€, 10 M€ oder einen Verlust von 6 M€. Bei Partner fallen Investitionen und Erlöse je zur Hälfte an. Bei Partnern außerhalb Europas erhöht sich zudem die Wahrscheinlichkeit für den besten Fall auf 60%, während der schlechteste Fall gar nicht mehr eintritt. Außerdem hätten Sie beim besten Fall mit außereuropäischen Partnern im Jahr 5 noch die Möglichkeit, dem Partner die Anteile für 10 M€ abzukaufen. Dann würde sich das Szenario ohne Partner identisch bis zum Jahr 10 anschließen.

1. Modellieren Sie diese Situation in einem geeigneten Baum-Modell. (5)
2. Wie hoch müsste der Nettobarwert der Innovationsstrategie sein, damit sie gegenüber der Internationalisierung vorteilhafter ist. (5)

IV. Kontrollieren (5 Punkte)

Sie haben die folgenden durchschnittlichen Stichprobenwerte aus Ihrer Qualitätskarte abgelesen (Angabe in cm):

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
5,0	5,3	4,6	4,5	5,1

Für die Standardabweichung gilt:

$$s_X := \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Der Kunde hat einen Zielwert von 5,0 cm festgelegt, toleriert aber Abweichungen von +/- 2 mm.

Berechnen Sie Cp und Cpk-Werte. Dokumentieren Sie Ihren Rechenweg und interpretieren Sie Ihre Ergebnisse. Welches Maß ist für diesen Fall angemessen?

Klausur in Unternehmensführung SS 2008

I. Ziele setzen (10 Punkte)

1. Nennen und erläutern Sie alle Möglichkeiten, wie Sie den Shareholder Value steigern können, auch wenn Free Cash Flow, Zahlungen an die Fremdkapital-Geber und der Fremdkapitalzins zukünftig unverändert bleiben. (5)
2. Ihnen wird das neue Team folgendermaßen vorgestellt, das Sie bei einem Marktforschungsprojekt für Wärmepumpen leiten sollen (5):
 - Fr. Dr. Mayer (39); BWL-Studium mit Schwerpunkt technisches Marketing; 8 Jahre bei der Firma; steht kurz vor der Beförderung zur Gruppen-Leiterin; hoch intelligent, aber verschlossener, eigenwilliger Charakter
 - Hr. Müller (19); nach der Ausbildung zum Speditionskaufmann 2007 übernommen; engagierter, offener, interessierter, zupackender Typ
 - Hr. Dr.-Ing. Schulz (53); Ingenieur; seit 17 Jahren Sachbearbeiter im technischen Einkauf; beißender Sarkasmus, "achtet auf pünktlichen Feierabend"

Bestimmen Sie systematisch und differenziert, wie Sie das Team führen. Begründen Sie Ihre Wahl sorgfältig.

II Planen (5 Punkte)

Beurteilen Sie, ob die folgenden Aussagen wahr oder falsch sind. Begründen Sie Ihr Urteil kurz. Antworten ohne Begründung werden nicht gewertet!

1. Der Cash-in aus den "Kühen" eines BCG-Portfolios begrenzt die Anzahl der "Fragezeichen", die man sich leisten kann.
2. Die Gap-Analyse umfasst alle Alternativen der Ansoff-Matrix.
3. In Branchen mit ausgeprägten Erfahrungskurven-Effekten überleben nur die größten Unternehmen.
4. Ein hoher leistungsabhängiger Anteil im Vergütungssystem hilft, den bürokratischen Teufelskreis zu durchbrechen.
5. Die Einführung simultaner Planung steigert die Mitarbeiterzufriedenheit.

III. Entscheiden (10 Punkte)

Sie entscheiden den nächsten Schritt Ihrer Ausbildung nach dem Bachelor in Abhängigkeit vom Erwartungswert über die nächsten 5 Jahre. Sie könnten sofort im Anschluss einen konsekutiven Masterstudiengang wählen oder in die Praxis einsteigen. Der konsekutive Master dauert 2 Jahre, ist kostenlos und die Lebenshaltung decken Sie in dieser Zeit durch Nebenjobs. Wenn Sie besser als 2,5 abschneiden, verdienen Sie anschließend mit 80% Wahrscheinlichkeit (WS)

über die nächsten 3 Jahre 250 T€, mit 20% WS 180 T€. Bei einer Note unter 2,5 sind es mit 20% noch 180 T€, mit 80% dann 150 T€. Steigen Sie sofort in die Praxis ein, bekommen Sie 2 Jahre lang je 40 T€. Dann könnten Sie einen MBA machen der Sie 1 Jahr kostet, zudem 15 T€ Gebühr und noch einmal diesen Betrag für Lebenshaltung. Erzielen Sie im MBA einen Notenschnitt von 2,5 oder besser (50% WS), dann bekommen Sie mit 60% einen Job der 100 T€ p.a. zahlt, ansonsten einen Job mit 80 T€ p.a.; wird die 2,5 verfehlt, resultieren mit 40% WS 80 T€ p.a., ansonsten 50 T€. Ohne MBA erhalten Sie weiter 40 T€ p.a. für die drei verbleibenden Jahre. Alle Angaben sind Barwerte.

1. Modellieren Sie diese Situation in einem geeigneten Baum-Modell. (5)
2. Wie hoch müsste die Wahrscheinlichkeit eines Notenschnitts von besser als 2,5 im konsekutiven Master sein, damit dieser Schritt der für Sie vorteilhafteste ist? (5)

IV. Organisieren (5 Punkte)

Die Firma Dell macht 61 Mrd. US\$ Umsatz, davon 37 Mrd. in den USA (davon wiederum 31 Mrd. mit Firmenkunden), 15 Mrd. in Europa & Afrika, den Rest in Asien. Sie bietet folgende Produkte an: Desktop Computer (20 Mrd.), Notebooks (17 Mrd.), Drucker, Software und Peripherie-Geräte (10 Mrd.), Server (6,5 Mrd.) und Speicherlösungen (2 Mrd.). Daneben werden Dienstleistungen für Privat- und Firmenkunden erbracht (5,5 Mrd.) Das Unternehmen hat 3 Millionen Kunden und 61000 Mitarbeiter weltweit.

1. Entwickeln Sie einen präzisen und begründeten Vorschlag für die Art der Abteilungsspezialisierung.
2. Wie viele Hierarchieebenen hat Dell vermutlich? Begründen Sie Ihre Antwort.

Klausur in Unternehmensführung WS 2008-09

I. Ziele setzen (10 Punkte)

Für das Jahr 2008 rechnen Sie (in M€) mit einem Umsatz von 180, Abschreibung von 10, Herstellkosten des Umsatzes von 140, Vertriebsaufwand von 20, Erhöhung langfristiger Rückstellungen um 15, Investitionen von 30, Zinszahlungen von 2, Reduktion des Umlaufvermögens um 15, Steuern von 10 und einer Steigerung des Fremdkapitalbestands um 5. Die Free Cash Flow Brutto der nächsten beiden Jahre werden in gleicher Höhe erwartet. Die Zinszahlungen sind konstant. Das zusätzlich aufgenommene Fremdkapital wird 2010 getilgt. Sie rechnen mit einem Zinssatz von 10% für das Gesamt- und 15% für das Fremdkapital.

- Stellen Sie die Formel des Shareholder Value für dieses Unternehmen auf und setzen Sie alle Werte entsprechend der Aufgabe ein; Sie brauchen das Ergebnis für den SV aber nicht auszurechnen. (6)
- Nennen Sie die Möglichkeiten, wie Sie als Marketing-Verantwortlicher des Unternehmens den Shareholder Value steigern könnten. (4)

II. Planen (5 Punkte)

Bestimmen Sie systematisch die Kernkompetenz von **einem** der folgenden Unternehmen Ihrer Wahl: Siemens, der Deutschen Post, Cosmos Direkt oder der Deutschen Bank. Begründen Sie Ihre Antwort im Rahmen der Zeit sorgfältig.

III. Entscheiden (5 Punkte)

Prüfen Sie, ob die folgenden Aussagen "wahr" oder "falsch" sind. Begründen Sie Ihre Antworten stets kurz; ohne Begründung wird die Antwort nicht gewertet.

1. Rollierende Planung führt zu Entscheidungen unter Sicherheit.
2. Entscheidungsbäume eignen sich zur Modellierung von Situationen, die eine Entscheidung unter Unsicherheit erfordern.
3. In Entscheidungssituationen mit einer großen Zahl komplementärer Ziele reicht ein Rangreihenverfahren.
4. Das Verfahren des vollständigen Paarvergleichs ist entscheidungstheoretisch verkehrt, aber die schnellste systematische Form der Priorisierung.
5. Es kann Situationen geben, bei denen ein Entscheidungsbaum nicht mit Maximalfunktionen – sondern mit einer Minimalfunktion berechnet wird.

IV. Realisieren (10 Punkte)

1. Ein Landmaschinen-Hersteller hat 4 Produkt-Divisionen, die vollkommen unabhängig voneinander agieren: Erntemaschinen, Traktoren, Garten-geräte sowie Sortier-/Lager- und Abfüllanlagen. Das Service-Geschäft ist in einer eigenen Division zusammengefasst. Die Stabsfunktionen sind relativ zu Vergleichsunternehmen der Branche stark ausgeprägt. Das Unternehmen ist durch Akquisitionen mittlerweile auf allen 5 Kontinenten tätig und verfügt über gut 200 nationale Vertriebs- und Servicepartner-Organisationen.

Das Stammhaus in Deutschland wird noch stark durch die Gründerfamilie gelenkt, die aber gerade in den USA auf starke Ablehnung stößt und international nicht in dem geforderten Maße präsent sein kann. Zunehmend treten daher imageschädigende und kostspielige Abstimmungsmängel auf. Das ist auch deshalb problematisch, weil das Unternehmen seine Produktpalette noch um 2-3 Divisionen ausweiten will.

Entwickeln Sie unter Prüfung aller Möglichkeiten einen Vorschlag, wie Sie die **Koordination** des Unternehmens schnell und nachhaltig verbessern können. (5 Punkte)

2. Sie wollen den Beschwerdeprozess in EPK modellieren. Dazu haben Sie die folgenden Angaben, die Sie – soweit nötig – noch um eigene Annahmen ergänzen: Sobald ein Kunde anruft, nimmt der Call Center Agent die Rückmeldung auf und erfasst sie im CRM System. Dann klassifiziert er sie: Ist es ein positives Feedback, wird es nur statistisch von ihm in einem Excel Spreadsheet erfasst. Bei Kritik informiert er den betreffenden Mitarbeiter und dessen Vorgesetzten gleichzeitig per E-Mail mit Bitte um Eingangsbestätigung. Sobald er von einem der beiden die Bestätigung erhalten hat, ist der Prozess für ihn abgeschlossen. (5)

Klausur in Unternehmensführung SS 2010

I. Ziele setzen (8 Punkte)

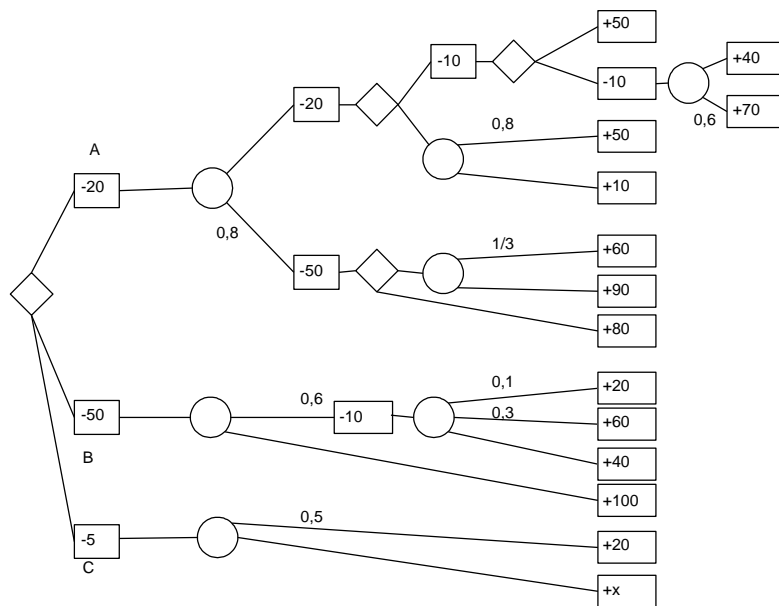
1. Ihre Reihe jährlicher und vorschüssiger Free Cash Flow Brutto lautet: -30, +5, +30. Sie setzen kein Fremdkapital ein. Unternehmen Ihrer Risikoklasse erzielen im Durchschnitt 15% Gesamtrendite. Der Shareholder Value beträgt 10. Wie hoch wird am Kapitalmarkt der Restwert eingeschätzt? (4)
2. Die Bremsen KGaA aus Baden-Württemberg hat 3 Werke a 350 Mitarbeiter, die Zentrale mit 250 Mitarbeitern und 200 Mitarbeiter im Außendienst. Weil ihr Werk verkauft werden soll, beantragt die Belegschaft dieses Werkes die Wahl von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat. Bislang sind 8 Kapitalgebervetreter im Aufsichtsrat. Alle Werke und die Zentrale wählen in Betriebsversammlungen per Handzeichen "Wahlleute", die im zweiten Schritt dann 4 Arbeitnehmer als Vertreter im Aufsichtsrat wählen, wobei kein Kandidat eine 2/3 Mehrheit bekommt. Bei der nächsten Aufsichtsratssitzung verlangen die vier Gewählten teilzunehmen. Prüfen Sie systematisch die Rechtmäßigkeit des Anspruchs. (4)

II. Planen (8 Punkte)

1. Ein Hersteller von genetisch verändertem Saatgut senkt die Kosten bei Verdoppelung der Produktionsmenge um 20%. Bei den aktuell marginalen Mengen hat er Kosten von 12.000 € pro Tonne. Die Zahlungsbereitschaft der Landwirte wird auf 5.000 € pro Tonne veranschlagt, wobei der Hersteller eine Gewinnmarge von 25% anstrebt. Wie viele Tonnen muss das Unternehmen jährlich produzieren, um das Produkt im Markt erfolgreich verkaufen zu können? (4)
2. Nennen Sie die möglichen Einflussfaktoren, die die Erfahrungskurve konkret im Fall des Saatgutherstellers treiben können und beantworten Sie die Frage, ob unter diesen Umständen die Normstrategie gilt. (4)

III. Entscheiden (6 Punkte)

Sie haben den folgenden Entscheidungsbaum; alles sind Barwerte: Sie brauchen nicht zu diskontieren. Berechnen Sie, wie hoch der Wert x bei Alternative C mindestens ein muss, damit C den höchsten Erwartungswert bietet.



IV. Realisieren und Kontrollieren (8 Punkte)

Die Bremsen KGaA aus Aufgabe I.2. hat in den letzten Monaten mehrfach Qualitätsprobleme gehabt. Sie ist aktuell divisionalisiert nach Großserien KFZ, Nutzfahrzeugen und Kleinserien (i.d.R. für Spezialfahrzeuge, Sportwagen, etc.) Die Leitungsspanne beträgt im gesamten Unternehmen einheitlich 1:9. Es gibt viele Entwicklungsprojekte, die jeweils an einen der Divisionsleiter berichten. Die Führungskräfte haben eine wichtige Rolle durch die Abstimmung zwischen den verschiedenen Teams, kommen aber durch die intensiven Meetings kaum noch zu inhaltlicher Arbeit. Seit Ausbruch der Wirtschaftskrise 2008 wurden vor allem die Kosten drastisch reduziert; Qualitätsziele haben keine große Rolle gespielt. Im Zuge der Sparmaßnahmen haben viele Know-how Träger das Unternehmen verlassen.

1. Nennen und erläutern Sie kurz die organisationsstrukturellen Maßnahmen, mit denen die Bremsen KGaA die Qualitätsprobleme zukünftig reduzieren kann. (5)
2. Nennen und erläutern Sie kurz die Maßnahmen, mit denen ein Qualitätsbewusstsein von der Unternehmensleitung bis zum Werker im Unternehmen gefördert werden kann (3)

Klausur in Unternehmensführung WS 2010-11

I. Ziele setzen (8 Punkte)

Die Unternehmensleitung von Opel muss das Werk in Antwerpen schließen. Damit diese Aktion gelingt, sollen Sie als Berater von Opel für die Unternehmensleitung eine vollständige Stakeholderanalyse durchführen. Ermitteln Sie daher die Stakeholder dieser Entscheidung, platzieren Sie sie in einer Stakeholder Matrix und leiten Sie daraus Schritte zur Beeinflussung der Stakeholder im Sinne der Unternehmensführung ab.

II. Planen (8 Punkte)

Die Analyse Ihrer Produktlinien ergibt folgendes Bild:

Produktlinie	Umsatz in Mio. € 2010	Umsatz- wachstum 2005-10 p.a.	Umsatz- marge in %	Markt- anteil in %	Marktanteil stärkster Wettbewerb in %	Anzahl Kunden
Schrauben	130	+5%	8%	25%	35%	30.000
Spezial- Befestigungs- systeme	420	+/-0%	2%	9%	7%	50
Stahlträger	200	-10%	+/-0%	0,5%	4%	2.500
Heftklammern	20	+15%	30%	2%	15%	8.000
Spezial- Stahlnägel	70	+12%	5%	5%	40%	14.000

Platzieren Sie die Produktlinien systematisch und nachvollziehbar in einem geeigneten Portfolio. Begründen Sie die Wahl Ihres Portfolios kurz. Leiten Sie strategische Handlungsempfehlungen aus ihrer Analyse gemäß den Vorgaben der Portfoliotechnik ab.

III. Entscheiden (6 Punkte)

Sie können Ihre Spezialstahlnägel aus Aufgabe II. mit einer neuen Legierung versehen oder es sein lassen. Der F&E Aufwand beträgt in Jahr 1 geschätzte 1 M€. Wenn die Nägel auf dem Markt zugelassen werden (Wahrscheinlichkeit = WS = 80%), könnten Sie den Preis im besten Fall (WS 50%) bei gleicher Menge um 3% steigern, sonst um 1%. Alternativ könnten Sie den Preis gleich lassen und die Menge im besten Fall (WS 50%) um 50% steigern, sonst um 25%. Sie rechnen über 3 Jahre jeweils mit nachschüssigen Zahlungen und gewichteten

Kapitalkosten von 15%. Sie erwarten die positiven Effekte frühestens in Jahr 3. Wenn die neue Legierung nicht zugelassen wird, haben Sie keine weiteren Zahlungsverpflichtungen, bekommen aber auch nichts. Entwickeln Sie daraus den Entscheidungsbaum und berechnen Sie, ob sich die Entwicklung der neuen Legierung lohnt.

IV. Realisieren (4 Punkte)

Nennen Sie die Rollen, die in einer Schlüsselprozess-Modellierung vergeben werden und erläutern sie jeweils kurz, nach welchen Kriterien diese Rollen auf die Funktionen zugeteilt werden.

V. Kontrollieren (4 Punkte)

Nennen und erläutern Sie im Rahmen der Zeit die Phasen eines Qualitätszirkels sowie seine Funktionsweise.

Klausur in Unternehmensführung SS 2011

I. Ziele setzen (10 Punkte)

1. Erläutern Sie im Rahmen der Zeit kurz die drei eigenschaftsbezogenen Führungsmodelle. Bewerten Sie die drei Modelle kritisch und arbeiten Sie heraus, welches Modell den höchsten praktischen Anwendungsnutzen hat. (6)
2. Die Stahlbau AG fertigt Bauteile aus Stahl. Sie hat 1500 Mitarbeiter in Deutschland und kauft jetzt ein weiteres Unternehmen in Rumänien dazu, das 600 Mitarbeiter beschäftigt. Insgesamt arbeiten zukünftig 800 Mitarbeiter des Unternehmens im Ausland, davon 400 in der EU außerhalb Deutschlands.

Jetzt erheben Mitarbeiter Forderungen bzgl. der Mitbestimmung. Prüfen Sie jeweils, ob die Forderungen zu Recht bestehen und begründen Sie Ihre Antwort.

- a. Die Niederlassung in Bukarest hat 3 Mitarbeiter, von denen einer jetzt einen Betriebsrat für die Niederlassung etablieren will. (2)
- b. Ein Mitarbeiter in Deutschland fordert anlässlich des Unternehmenskaufs jetzt einen mitbestimmten Aufsichtsrat, bei dem der Vorsitzende des Aufsichtsrats ein Mitarbeitervertreter sein soll. (2)

II. Planen (5 Punkte)

Beantworten Sie die folgenden Fragen zur Wertschöpfungskettenanalyse und begründen kurz im Rahmen der Zeit.

1. Wie werden die Segmente in einer Wertschöpfungskette abgegrenzt? (2)
2. Welche Erkenntnisse kann man aus der Wertschöpfungskettenanalyse gewinnen? (3)

III. Entscheiden (10 Punkte)

Sie haben Ende des Jahres die Möglichkeit sich für eines von zwei Forschungsprojekten zu entscheiden.

- Das Projekt A kostet Sie im Laufe des ersten Jahres 1 Mio. €, das Projekt B 3 Mio. €.
- Im Jahr 3 ergibt sich bei Projekt A ein Zahlungsüberschuss von 4 Mio. € im besten Fall, 2 Mio. € im wahrscheinlichsten Fall (50%) und (– 2) Mio. € im schlechtesten Fall. Bester und schlechter Fall sind gleich wahrscheinlich.
- Im besten Fall könnten Sie im dritten Jahr noch einmal 1 Mio. € investieren, mit der Erwartung, in den Jahren 4-6 jeweils 3 Mio. € zu erzielen. Allerdings

besteht eine 40% Wahrscheinlichkeit, dass Sie nur 1 M € pro Jahr erzielen. Wenn Sie nicht investieren, dann bekommen Sie bei gleichen Wahrscheinlichkeiten nur maximal 2 Mio. € pro Jahr, sonst auch 1 M € pro Jahr.

- Das Projekt B erwirtschaftet im Jahr 3 im schlechtesten Fall 0 Mio. €, im wahrscheinlichsten Fall 3 Mio. €; die Wahrscheinlichkeiten sind wie im Projekt A verteilt. Zahlungen in späteren Jahren erwarten Sie hier nicht.

Sie rechnen mit endfälligen Zahlungen und Kapitalkosten von 15%. Erstellen Sie ein geeignetes Baum-Modell der Aufgabe und berechnen Sie, wie hoch die Auszahlung des Projektes B im besten Fall mindestens sein müsste, damit B wirtschaftlich attraktiver ist als A.

IV. Kontrollieren und Realisieren (5 Punkte)

Geben Sie jeweils an, ob die Aussage richtig oder falsch ist. Begründen Sie kurz. Ohne Begründung erhalten Sie keine Punkte.

1. Das Parallelisieren von Prozessschritten reduziert i.d.R. die Kosten.
2. In der Schlüsselprozess-Modellierung darf die Verantwortung für einen Prozessschritt jeweils nur genau einer Einheit übertragen werden.
3. Die Balanced Scorecard integriert alle anderen Informationssysteme des Unternehmens.
4. Der cpk Wert ist immer kleiner oder gleich dem cp Wert.
5. Statistische Prozesskontrolle ist auf alle Geschäftsprozesse im Unternehmen anwendbar.

Klausur in Unternehmensführung WS 2011-12

I. Ziele setzen (6 Punkte)

Ihr Unternehmen erwartet im ersten Jahr einen Free Cash Flow Brutto von 20 M€, im 2. Jahr 30 M€. Zahlungen von und an Fremdkapitalgeber saldieren sich jeweils zu Null. Der Fremdkapitalzins beträgt 10%, das Gesamtkapital 200 M€ und der Fremdkapitalanteil 40%. Sie rechnen mit nachschüssigen Zahlungen und einem gewichteten Kapitalkostensatz von 15%. Wie hoch müsste der Free Cash Flow Brutto im dritten Jahr mindestens sein, damit der Shareholder Value inkl. Restwert das Ziel von 196,5 M€ übertrifft? Dokumentieren Sie Ihren Rechenweg.

II Planen (7 Punkte)

1. Bestimmen Sie systematisch die Kernkompetenzen des Unternehmens Google (4)
2. Beschreiben Sie kurz, wozu die Kernkompetenzanalyse im Rahmen der strategischen Planung dient. (3)

III. Entscheiden (9 Punkte)

Sie sollen sich bei der Einführung eines neuen IT Systems für eine von 2 Alternativen entscheiden: entweder die Durchführung einer Vorstudie oder die sofortige Implementierung. Bei der sofortigen Implementierung zahlen Sie 2012 den Betrag von 85 T€ und haben dann mit 50% Wahrscheinlichkeit die nächsten drei Jahre Wertbeiträge von 40 T€, 50 T€ und 60 T€, sonst von 20 T€, 30 T€ und 40 T€.

Wenn Sie eine Vorstudie machen, kostet Sie das 50 T€ und sie dauert ein Jahr. Danach können Sie investieren oder es sein lassen. Im Fall, dass die Vorstudie zu einer Implementierungsempfehlung kommt, zahlen Sie in Jahr 2 dann 60 T€ für die Implementierung und erhalten in Jahr 3 und 4 mit 40% Wahrscheinlichkeit jeweils 90 T€ oder jeweils 70T€.

Sollte die Vorstudie keine Empfehlung für die Einführung eines neuen Systems zeigen, könnten Sie in einen Upgrade des alten Systems investieren oder es sein lassen. Im Fall der Investition in den Upgrade zahlen Sie in Jahr 3 noch 40 T€ und erhalten in Jahr 4 mit einer Wahrscheinlichkeit von 30% 60 T€, sonst 40T€ an Produktivitätssteigerung. Sie rechnen mit nachschüssigen Zahlungen und einem Diskontsatz von 15%.

1. Modellieren Sie diese Situation in einem geeigneten Baum-Modell. (4)
2. Berechnen Sie die vorteilhaftere Alternative. (5)

IV. Realisieren (8 Punkte)

Das Unternehmen Nokia hat nicht schnell genug auf den Erfolg von Apple im Smartphone Markt reagiert und in der Folge dramatisch an Marktanteil verloren, zudem die Entwicklung des eigenen Betriebssystems aufgegeben und statt dessen das System von Microsoft übernommen. Der Vorstandsvorsitzende hat das Ziel ausgegeben, dass man zukünftig schneller auf Marktveränderungen reagieren und in jedem Fall effizienter produzieren muss.

Ein Unternehmensberater hat für Nokia die nachfolgend aufgeführten organisatorischen Vorschläge entwickelt, wie man in der neuen Situation diese Ziele erreichen könnte. Beurteilen Sie diese Vorschläge differenziert auf ihre zu erwartende Zielwirkung und kommen Sie jeweils zu einer Empfehlung, den Vorschlag abzulehnen, ihn anzunehmen oder machen Sie einen modifizierten Vorschlag.

- Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Nokia sollte geschlossen werden
- Zur Erzielung von Effizienzgewinnen sollte durchgehend eine funktionale Organisation eingeführt werden.
- Prozessschleifen sind konsequent zu vermeiden.
- Die aktuell sehr formal geregelten Schnittstellen zwischen den Abteilungen sollten entbürokratisiert werden und sind flexibler durch Prozessverantwortliche zu steuern.

Klausur in Unternehmensführung SS 2012

I. Ziele setzen (6 Punkte)

Analysieren Sie das Projekt zum Neubau des Stuttgarter Hauptbahnhofs „Stuttgart 21“ mithilfe einer Stakeholder Matrix:

1. Ordnen Sie die relevanten Stakeholder in die Matrix ein; begründen Sie die Einordnung in den Punkten kurz, die aus Ihrer Sicht erläuterungsbedürftig sind.
2. Leiten Sie aus der Stakeholder Matrix Möglichkeiten ab, wie die Unternehmensleitung der Deutschen Bahn ihr Vorhaben absichern könnte.

II. Planen (6 Punkte)

Ein Start-up Unternehmen im Markt für innovative Medizintechnik plant die Markteinführung einer neuartigen Anlage für Blutplasma-Analysen. Man rechnet mit Kosten von 1,5 Mio. € pro Anlage. Wettbewerbsprodukte mit ähnlichen Eigenschaften werden aktuell für ca. 1 M € je Anlage verkauft, wobei der Hersteller eine Gewinnmarge von 10% anstrebt. Ein Berater erklärt ihm, dass im Maschinen- und Anlagenbau die Kosten bei Verdoppelung der Produktionsmenge erfahrungsgemäß um 10% sinken.

1. Berechnen Sie, wie viele Anlagen der neuen Produktlinie das Unternehmen mindestens verkaufen müsste, um die angestrebte Gewinnmarge zu erreichen.
2. Erklären Sie, warum Ihre Rechnung auch bei korrekter Ausführung für den vorliegenden Fall zu verkehrten Ergebnissen führt.

III. Entscheiden (6 Punkte)

Beantworten Sie im Rahmen der Zeit kurz die folgenden Fragen:

1. Wie kann ein vollständiger Paarvergleich im Rahmen der Erstellung einer Entscheidungsmatrix hilfreich eingesetzt werden?
2. Wie kann eine Entscheidungsmatrix bei der Erstellung einer ABC Analyse hilfreich eingesetzt werden
3. Warum ist es bei der Berechnung des NPV eines Entscheidungsbaums zulässig, dass man ganze Äste eines Entscheidungsknotens wegfallen lässt?

IV. Realisieren (6 Punkte)

Beschreiben Sie den Prozess der Bestellung eines Menüs im Drive-in eines Fast-Food Restaurants mit einem EPK Modell. Der Prozess besteht aus folgenden Aktivitäten: Auto fährt an Lautsprecher heran, Bestellung wird aufgenommen, Verfügbarkeit der Ware wird geprüft, bei Nichtverfügbarkeit wird alternative Bestellung aufgenommen, bei Verfügbarkeit die Ware ausgeliefert, bezahlt und das Auto fährt weiter. Ergänzen Sie alle relevanten Informationen mit eigenen Annahmen, die Sie zur Erstellung des Modells brauchen.

V. Kontrollieren (6 Punkte)

1. Erläutern Sie kurz, was mit dem Cp und dem CpK-Wert gemessen wird.
2. Erklären Sie kurz, welcher von diesen beiden Werten systematisch kleiner ist und warum das der Fall ist.
3. Was versteht man unter Poka Yoke? Erläutern Sie kurz das Prinzip und geben Sie ein Beispiel für diese Qualitätsmanagement-Technik.

Klausur in Unternehmensführung WS 2012-13

Prof. Dr. Martin Selchert

I. Ziele setzen (6 Punkte)

1. Bestimmen Sie den angemessenen Führungsstil für die folgenden Situationen:

- a. Sie müssen Herrn Schulz führen, einen Leistungsträger ihres Teams, der jetzt während der Elternzeit des Sachbearbeiters Mayer auch noch dessen unaufschiebbare Routine-Aufgaben übernehmen muss. Schulz kennt sich in Mayers Aufgaben kaum aus. (2)
- b. Sie müssen als der junge und hoch motivierte, aber unerfahrene Teamleiter einen deutlich älteren und sehr distanzierten Kollegen dazu bringen, dass er im Rahmen seiner Stellenbeschreibung neue Methoden anwendet. (2)

2. Definieren und begründen Sie kurz, welche Mitbestimmungsrechte der Betriebsrat in diesen beiden Fällen hat. (2)

II. Planen (6 Punkte)

Erstellen Sie im Rahmen der Zeit eine SWOT Analyse der 2. Generation – wahlweise für die Deutsche Bank, E.ON, Opel, Lufthansa, Google oder KPMG. Befüllen Sie dabei jeden Quadranten mit mindestens einem methodisch zutreffenden Beispiel. Setzen Sie – wenn Sie inhaltlich diese Unternehmen nicht beurteilen können – entsprechende Annahmen.

III. Entscheiden (10 Punkte)

Ein Unternehmen steht vor der strategischen Entscheidung für die nächste Planperiode. In der ablaufenden Planperiode hat man 1200 Mio. € Umsatz erzielt bei einer Marge (=Gewinn/Umsatz) von 20%. Man könnte weiter machen wie bisher, müsste dafür 50 Mio. € in die Erhaltung der Anlagen investieren und erzielt den gleichen Umsatz und die gleiche Marge wie in der ablaufenden Planperiode.

Alternativ könnte man den doppelten Betrag investieren, um damit Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Die lassen sich dann alternativ in eine Mengensteigerung von 50% oder in eine Qualitätssteigerung von 20% überführen. Die Qualitätssteigerung würde mit 20% Wahrscheinlichkeit (WS) die Marge um 30% zu steigern, d.h. von 20% auf 26%. Mit 60% WS würde die Marge um 20% steigen, mit 20% WS um 10%. Wenn man sich für die Mengensteigerung entscheidet, lässt sich die Mehrmenge mit 60% WS zum gleichen Preis absetzen. Muss der Preis gesenkt werden, um die Menge zu verkaufen, geht man mit 60% WS von einer um 10% reduzierten Marge aus, sonst von einer Margenreduktion um 20%.

Die dritte Alternative wäre eine Innovationsinitiative. Dafür werden 80 Mio. € Investition geschätzt, die mit 80% WS neue Produkte erbringen. Die führen mit

20% WS zu 50% Umsatzsteigerung bei gleicher Marge. Mit 80% WS werden bestehende Produkte verdrängt, wobei das mit wiederum 80% WS im Durchschnitt aller Produkte trotzdem zu einer 30% Steigerung der Marge führt. Mit 20% WS kommt es zu einer reinen Verdrängung bestehender Produkte ohne Preiseffekt, so dass man in Marge und Umsatz nur den Wert der ablaufenden Planperiode erreicht. Misslingt die Innovation technisch, geht man für die nächste Planperiode von einer um 80% reduzierten Menge bei gleicher Marge aus.

4. Stellen Sie den Entscheidungsbaum dar.
5. Berechnen Sie die gewinnmaximale Strategie.

IV. Realisieren (4 Punkte)

Die BASF hat angekündigt, dass sie sich strategisch auf mehr „Kundenorientierung“ ausrichten möchte. Dazu sollen die bisher sehr stark getrennt geführten Geschäftsbereiche stärker zusammenarbeiten. Erläutern und begründen Sie, welche organisationsstrukturellen Koordinationsmechanismen dazu verstärkt werden sollten – und welche eher zu reduzieren sind, weil sie diesem Ziel entgegenwirken.

V. Kontrollieren (4 Punkte)

Erläutern Sie im Rahmen der Zeit kurz die drei Stufen in der Entwicklung von Steuerungssystemen für die Unternehmensführung. Gehen Sie dabei auch jeweils darauf ein, was zur Entwicklung der jeweils nächsten Stufe geführt hat und nennen Sie jeweils ein Steuerungsinstrument, das für die jeweilige Stufe typisch ist. Achtung – es ist *nicht* gefragt nach den Stufen des Qualitätsmanagements!

Klausur in Unternehmensführung SS 2013

Prof. Dr. Martin Selchert

I. Ziele setzen (6 Punkte)

Für das Jahr 2013 rechnen Sie - immer in M€ - mit einem Umsatz von 300, Abschreibung von 20, Herstellkosten des Umsatzes von 110, Vertriebsaufwand von 60, Erhöhung langfristiger Rückstellungen um 20, Investitionen von 10, Verkauf einer Anlage für 15, Zinszahlungen von 5, Reduktion des Umlaufvermögens um 15, Steuern von 10. Sie begeben im Jahr 2013 eine Anleihe über 5 und nehmen einen Kredit in Höhe von 10 auf. Die Free Cash Flow Brutto der nächsten beiden Jahre steigen jeweils um 10 p.a. Die Zinszahlungen sind konstant. Das 2013 aufgenommene Fremdkapital wird 2015 getilgt. Sie rechnen mit einem Zinssatz von 10% für das Gesamt- und 15% für das Fremdkapital sowie mit nachschüssigen Zahlungen.

- Berechnen Sie den Free Cash Flow Brutto des Jahres 2015 (3)
- Berechnen Sie den Shareholder Value und beschreiben Sie kurz, was dessen Aussage ist (3)

II. Planen (6 Punkte)

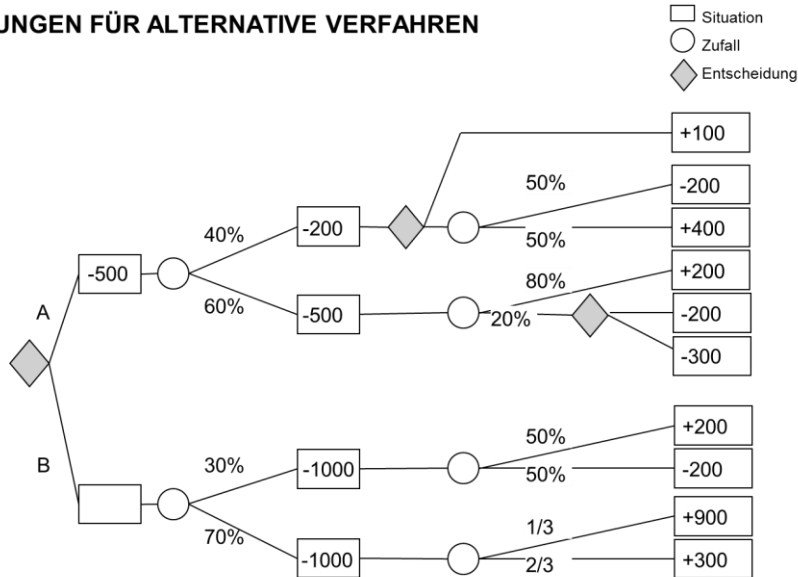
Bearbeiten Sie **drei** der folgenden fünf Kurzaufgaben:

1. Nennen Sie die Vereinfachungen eines BCG Portfolios, die dazu führen, dass selbst bei richtiger Anwendung des Instruments die Schlussfolgerungen verkehrt sein können.
2. Nennen Sie die Planungstechnik, die verhindert, dass sich der Planungshorizont im Zeitablauf verkürzt? Welche Auswirkung hat die Anwendung dieser Technik auf die Zieldimensionen des „magischen Dreiecks“?
3. In einem strategischen Portfolio wird eine Achse mit „Marktattraktivität“ bezeichnet. Nennen Sie 4 Aspekte, die die Marktattraktivität ausmachen und erläutern Sie, wie Sie nun für eine Geschäftseinheit zu einem Achsenwert für die Marktattraktivität kommen.
4. Charakterisieren Sie kurz die Normstrategien für die Quadranten einer SWOT Analyse 2. Ordnung.
5. In welchen Situationen ist die Normstrategie einer Erfahrungskurvenanalyse verkehrt? Begründen Sie Ihre Aussagen.

III. Entscheiden (6 Punkte)

Sie sollen die kostengünstigste Alternative für die Herstellung einer bestimmten Menge an Endprodukten ermitteln. Dabei stehen zwei Verfahren zur Verfügung. Sie haben die folgenden Zahlungen in einem Entscheidungsbaum ermittelt.

ZÄHLUNGEN FÜR ALTERNATIVE VERFAHREN



1. Berechnen Sie den Erwartungswert für die Alternative A (3)
2. Wie hoch dürfte die Anfangszahlung für die Alternative B höchstens sein, damit A das günstigere Verfahren ist? (3)

IV. Realisieren (6 Punkte)

Im Call Center eines Versandhändlers nimmt der Mitarbeiter nach dem Rufsignal der Telefonanlage einen Anruf an. Wenn es sich um einen bekannten Kunden handelt, sieht der die auf seinem Bildschirm auftauchende Kundenakte aus dem CRM System ein. Dann erfasst er im CRM System das Anliegen. Wenn nicht, erfasst er dort Anliegen sowie Name und Adresse des Neukunden.

Der Neukunde kann eine Bestellung, Beschwerde oder beides haben. Eine Bestellung wird von der Bestellabteilung direkt im Bestellformular erfasst. Wenn der Kunde sich beschweren will, legt der Mitarbeiter ein Beschwerde-Ticket im Service-System an und prüft gleichzeitig, ob ihm bekannte Probleme der Lieferkette im SCM System angezeigt werden.

Modellieren Sie den geschilderten Prozess-Abschnitt mit EPK; ergänzen Sie ggf. fehlende Informationen. Beginnen und enden Sie jeweils mit einem Ereignis.

V. Kontrollieren (6 Punkte)

Sie sind damit beauftragt worden, ein IT-Unternehmensplanspiel für Zielkundengruppe Schüler der Sekundarstufe I zu entwickeln. Stellen Sie für dieses Beispiel alle Stufen eines Quality Function Deployment (QFD) dar. Wählen Sie zur Vereinfachung auf jeder Stufe nur ein Element der vorangegangenen Stufe.

Klausur in Unternehmensführung SS 2014

I. Ziele setzen (6 Punkte)

Für das Jahr 2014 rechnen Sie - immer in M€ - mit einem Umsatz von 500, Abschreibung von 40, Herstellkosten des Umsatzes von 150, Vertriebsaufwand von 80, Erhöhung langfristiger Rückstellungen um 50, Investitionen ins Anlagevermögen von 30, Verkauf einer Anlage für 15, Zinszahlungen von 10, Reduktion des Umlaufvermögens um 15, Steuern von 20. Sie begeben im Jahr 2014 eine Anleihe über 10 und nehmen einen Kredit in Höhe von 20 auf. Der Free Cash Flow Brutto der beiden Folgejahre steigt um 20 p.a. Die Zinszahlungen sind konstant. Das 2014 aufgenommene Fremdkapital wird 2016 getilgt. Sie rechnen mit einem Zinssatz von 10% für das Gesamt- und 15% für das Fremdkapital sowie mit nachschüssigen Zahlungen.

- Berechnen Sie den Free Cash Flow Brutto des Jahres 2016.
- Berechnen Sie den Shareholder Value und beschreiben Sie kurz, was dessen Aussage ist.

II. Planen (5 Punkte)

Beschreiben Sie im Rahmen der Zeit kurz die Unterschiede zwischen dem BCG Portfolio und dem strategischen McKinsey Portfolio. Erläutern Sie die Vor- und Nachteile des McKinsey Portfolios und beschreiben Sie, wie man die Nachteile durch Anwendung weiterer Techniken reduzieren kann.

III. Entscheiden (8 Punkte)

Ein mittelständisches, deutsches Unternehmen kann in Europa ex Deutschland (EU) oder in Südostasien (SEA) expandieren. Im Fall der EU rechnet man mit Investitionen von 25 M€, in SEA ist der erforderliche Investitionsbetrag aktuell unbekannt. Bei einem moderaten Produkt-Markt-Fit sollten die Rückflüsse in Europa nachschüssig im 1. Jahr 2 M€ betragen und dann bis Jahr 5 mit 2 M€ p.a. steigen; in SEA wird erwartet, dass man im ersten Jahr keinen Überschuss erzielt, dann ab dem 2. Jahr bis Jahr 5 jeweils 3 M€ p.a. mehr.

Im Fall eines sehr guten Produkt-Markt-Fit, für den 30% Wahrscheinlichkeit angenommen werden, fallen die Überschüsse in EU und SEA jeweils 2 M€ p.a. höher aus.

Im Fall der Entscheidung für den europäischen Markt kann man noch Synergieeffekte mit der Produktion in Deutschland nutzen. Das wird in Jahr 3 Investitionen von ca. 3 M€ erfordern und in den Jahren 4 und 5 jeweils 2 M€ sparen.

Das Unternehmen rechnet über 5 Jahre mit einem Diskontfaktor von 10%.

1. Stellen Sie den Entscheidungsbaum auf; verwenden Sie dabei eine durchgängige, differenzierte Symbolik für die unterschiedlichen Arten von Knoten.
2. Berechnen Sie, bis zu welcher Höhe der Anfangsinvestition in SEA die Expansion in diese Region den im Vergleich zur EU höheren NPV erwirtschaftet.

IV. Realisieren (6 Punkte)

Beantworten Sie im Rahmen der Zeit kurz die folgenden Fragen. Begründen Sie jeweils Ihre Antwort.

- Welche Form der Abteilungsspezialisierung sorgt für höchste Kosteneffizienz bei einem Unternehmen, das fast 100% des Umsatzes mit einem Produkt in einem homogenen Markt erzielt?
- Nach welchen Kriterien bestimmt man die optimale Leitungsspanne? Wie wirkt es sich auf die drei organisatorischen Gestaltungsziele aus, wenn die tatsächliche Leitungsspanne das Doppelte der optimalen Spanne beträgt?
- Wie wirkt der Einbau von Prozess-Schleifen auf die drei organisatorischen Gestaltungsziele?

V. Kontrollieren (5 Punkte)

Nennen und erläutern Sie im Rahmen der Zeit kurz die möglichen Techniken, mit denen ein kompromissloses Qualitätsbewusstsein in einem Unternehmen bei Führungskräften und Mitarbeitern herbeigeführt werden kann.

Klausur in Unternehmensführung WS 2014-15

I. Ziele setzen (6 Punkte)

- a. Nennen Sie die negativen Wirkungen, die von einem Management-by-Exception Führungsstil ausgehen. (3)
- b. Erstellen Sie mittels eines in der Veranstaltung behandelten Ansatzes das Kompetenzprofil für die Stelle des Leiters der strategischen Planung. Begründen Sie Ihren Entwurf kurz. (3)

II. Planen (5 Punkte)

Erstellen Sie eine Kernkompetenzanalyse für McDonalds und kommen Sie auf dieser Basis zu einer begründeten und spezifischen Empfehlung, wie die Wachstumsschwäche des Unternehmens überwunden werden kann.

III. Entscheiden (10 Punkte)

Ein Stadtwerk kann in alternative Energien investieren. Es hat die Wahl zwischen einem Energiefonds oder einem eigenen Photovoltaik-Park (PVP). Beim Fonds werden sofort 20 M€ eingezahlt, nach 2 Planperioden zu je 5 Jahren erfolgt mit 80% Wahrscheinlichkeit eine Ausschüttung von 40 M€, mit 20% nur 20 M€. Eine weitere gleich hohe Ausschüttung wird für Planperiode 3 erwartet.

In den PVP müsste man wegen langer Genehmigungsverfahren erst am Ende der 1. Planperiode 10 M€ investieren. Man erwartet jeweils gleich wahrscheinliche Rückflüsse von 10 oder 15 M€ am Ende der Planperioden 2 und 3.

In Planperiode 2 könnte man den PVP noch mit einer Investition von 20 M€ erweitern. Wird die Erweiterung gefördert, würden die Rückflüsse des PVP noch mit gleicher Wahrscheinlichkeit um 20 oder 40 M€ steigen, ohne Förderung nur um gleich wahrscheinliche 5 oder 10 M€. 8 von 10 Förderanträgen wurden in der Vergangenheit positiv beschieden.

Der Stromerzeuger rechnet mit einem gewichteten Kapitalkostensatz von 10% und endfälligen Zahlungen.

1. Stellen Sie den Entscheidungsbaum dar.
2. Berechnen Sie den Erwartungswert des Cash-Flow und formulieren Sie eine Handlungsempfehlung an das Stadtwerk.

IV. Realisieren (5 Punkte)

Der Stromerzeuger möchte seine Planungsprozesse beschleunigen, ohne dabei mehr Personal zu beschäftigen. Nennen Sie 5 Prozessoptimierungen und erläutern Sie jeweils kurz, wie die Optimierung zu einer Prozessbeschleunigung führt.

V. Kontrollieren (4 Punkte)

Nennen und erläutern Sie kurz die Schritte eines Qualitätszirkels.