

# Aufgabenset

Assessmentprüfung BWL II, 1. Juni 2017

Serie A

Teil 1: Strategisches Management	(20 Punkte)	S. 3 - 14
Teil 2: Human Resource Management	(20 Punkte)	S. 15 - 23
Teil 3: Organisation	(20 Punkte)	S. 24 - 31

---

## Wichtige Hinweise:

- Die Prüfung dauert **90 Minuten** und umfasst **3 Teile**.
- Jeder Teil umfasst **20 Aufgaben**.
- Für jede korrekt gelöste Aufgabe erhalten Sie **jeweils 1 Punkt**.
- Für falsch beantwortete Fragen gibt es **keine Minuspunkte**.
- Es ist jeweils **nur eine Antwortmöglichkeit** pro Frage korrekt.
- Bei der Korrektur werden nur Lösungen berücksichtigt, die auf dem **separaten Lösungsblatt** eingetragen sind.

**Viel Erfolg!**

---

## Teil 1: Strategisches Management

(20 Punkte)

### Aufgabe 1

Welche Aussage zu Porters sogenannten «generischen Wettbewerbsstrategien» ist am ehesten richtig?

Porters generische Wettbewerbsstrategien beschreiben für eine Firma grundsätzliche Möglichkeiten, um...

- a) ...Resources und Capabilities nachhaltig in überlegener Weise zu nutzen.
- b) ...eine attraktive Position in einer Branche einzunehmen.
- c) ...Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu verteidigen.
- d) ...das Modell der fünf Wettbewerbskräfte anzuwenden.
- e) Keine der oben genannten Aussagen ist richtig.

### Aufgabe 2

In Porters 5-Kräfte-Analyse spielt die «interne Rivalität» eine wichtige Rolle.

Wodurch wird der Preiswettbewerb in einer Branche ceteris paribus am ehesten geschwächt?

- a) Durch hohe Überkapazitäten in der Branche, weil Marktanteilsgewinne und nicht Preisangriffe im Fokus der Anbieter stehen.
- b) Durch privat verhandelbare Preise, weil die Konkurrenten Preissenkungen nur schwer beobachten können.
- c) Durch Stagnation in der Branche, weil es keinen Akquisitionswettbewerb um Neukunden gibt.
- d) Durch undifferenzierte Produkte, weil Kunden nicht bereit sind, unterschiedliche Preise zu bezahlen.
- e) Durch viele Kleinaufträge, weil Preissenkungen von der Konkurrenz mit wenig Zeitverzögerung gekontert werden könnten.

**Aufgabe 3**

Gegeben sind drei benachbarte Branchen in einer vertikalen Produktionskette: Milchbauern, Käsehersteller und Detailhändler. Diese Branchen stehen in folgender Zulieferer-Abnehmer-Beziehung zueinander:



Welche Aussage zu den Machtverhältnissen zwischen den Branchen ist ceteris paribus am ehesten richtig?

- a) Die Macht der Käsehersteller steigt mit einer Zunahme der Konzentration bei den Milchbauern.
- b) Die Käsehersteller sind umso mächtiger, je grösser die Einkaufsvolumina der Detailhändler sind.
- c) Die Detailhändler sind umso mächtiger, je glaubhafter die Käsehersteller mit einer Rückwärts-integration drohen können.
- d) Je höher die zuliefererspezifischen Investitionen der Detailhändler sind, desto mächtiger wird ihre Position in der Beziehung mit den Käseherstellern.
- e) Keine der oben genannten Aussagen ist richtig.

**Aufgabe 4**

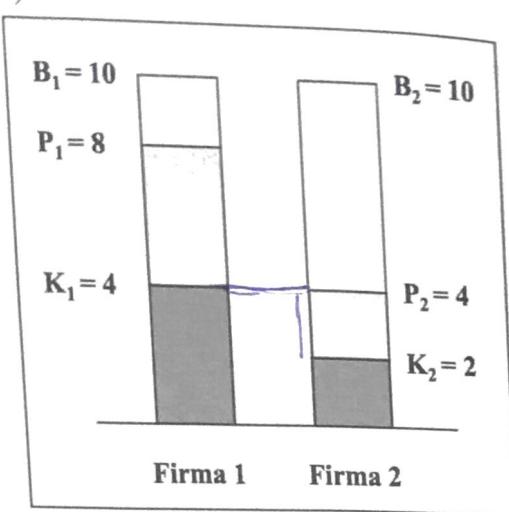
Welche Aussage zu Porters 5-Kräfte-Analyse ist am ehesten richtig?

- a) In Branchen mit vielen kleinen Firmen ist der Preiswettbewerb ceteris paribus weniger scharf als in Branchen mit wenigen grossen Firmen.
- b) Bei der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte geht es um die Aufdeckung von Positionierungseffekten innerhalb einer Branche.
- c) Bei der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte geht es stets um die Bedrohung der Profite derjenigen Firmen, welche sich in der zu untersuchenden Branche befinden.
- d) Neueintreter erhöhen die Konzentration in einer Branche und verschärfen dadurch den Preiswettbewerb zwischen den Firmen in einer Branche.
- e) Keine der oben genannten Aussagen ist richtig.

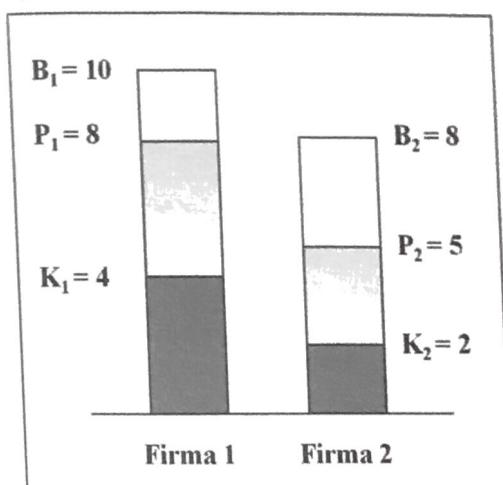
## Aufgabe 5

In welcher Situation besitzt Firma 1 eine «nichtangreifbare Produzentenrente»?  
 (B: Wertschätzung; K: Stückkosten; P: Preis)

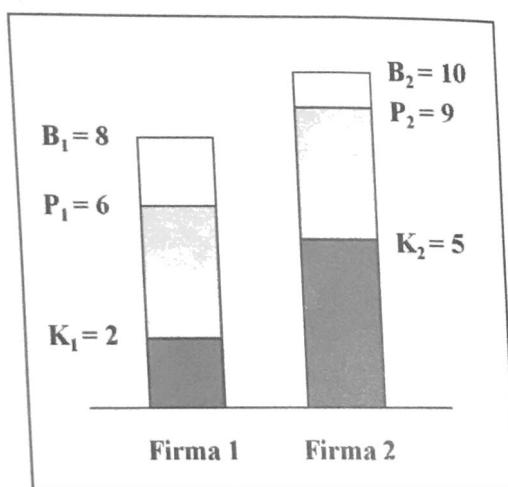
a)



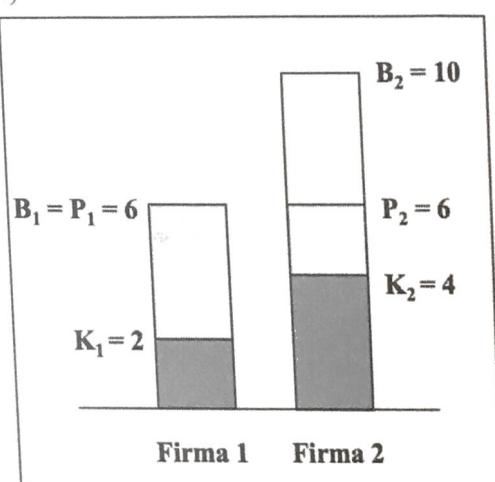
b)



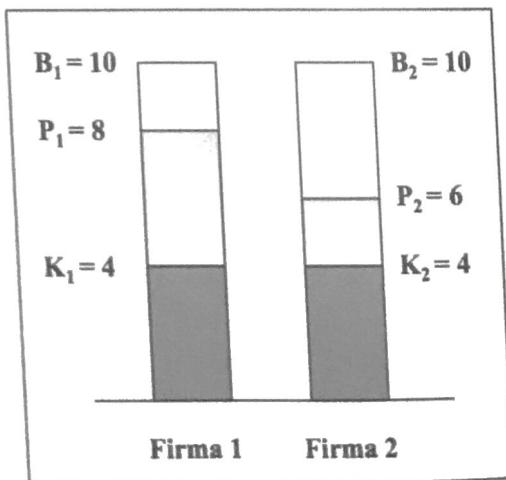
c)



d)



e)



## Aufgabe 6

Welche Aussage zum Konzept der Economies of Scale ist am ehesten richtig?

- a) Je unterschiedlicher die Firmen in einer Branche von Economies of Scale profitieren, desto intensiver ist ceteris paribus der Preiswettbewerb.
- b) Firmen, die von Economies of Scale profitieren, produzieren auf der Effizienzgrenze.
- c) Kosteneinsparungen durch den Wechsel auf eine Technologie mit höheren Fixkosten und geringeren variablen Kosten lohnen sich für Neueintreter mehr als für etablierte Firmen.
- d) Eine Ursache von Diseconomies of Scale sind variable Inputs in der Produktion, die bei einer Ausdehnung der Produktionsmenge progressiv auf den Output wirken.
- e) Eine Firma kann nicht gleichzeitig von Economies of Scale und Economies of Scope profitieren.

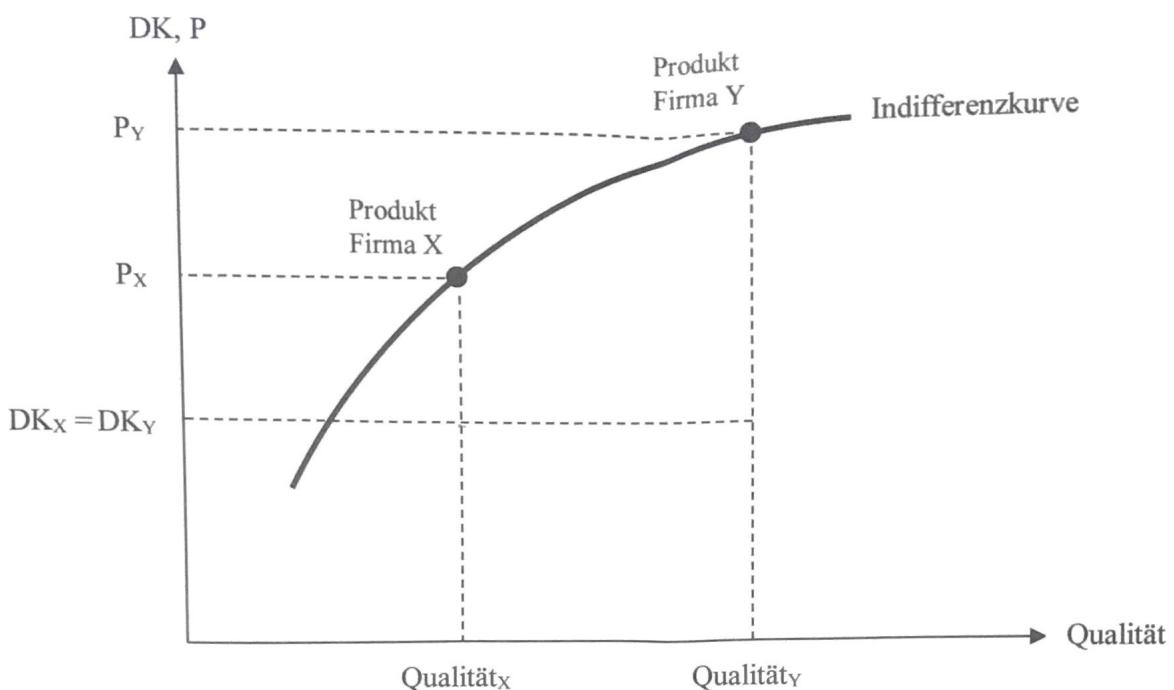
## Aufgabe 7

Welche Aussage zu Resources und Capabilities ist am ehesten falsch?

- a) Fehlende Märkte und beziehungsspezifische Vermögensgegenstände sind Gründe für imperfekte Mobilität von Resources und Capabilities.
- b) Knappheit und imperfekte Mobilität von Resources und Capabilities sind eine notwendige Bedingung für nachhaltige Wettbewerbsvorteile.
- c) Die Reputation einer Firma ist keine Ressource, weil Reputation keiner Knappheit unterliegt und andere Firmen die Möglichkeit haben, eigene Reputation aufzubauen.
- d) Capabilities bleiben einer Firma typischerweise auch dann erhalten, wenn einzelne Mitarbeiter die Firma verlassen, weil Capabilities in die organisationalen Routinen einer Firma eingebettet sind.
- e) Je mobiler Ressourcen sind, desto geringer sind die Möglichkeiten für eine Firma mit diesen Ressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

### Aufgabe 8

In einer Branche existieren zwei Firmen X und Y. Die Preise (P), die Durchschnittskosten (DK) sowie die Qualität ihrer Produkte sind gegeben.



Welche Aussage zur dargestellten Situation ist am ehesten richtig?

- a) Die Angebote der Firma X und der Firma Y erreichen die gleiche maximale Zahlungsbereitschaft.
- b) Die Preisdifferenz zwischen den beiden Produkten ist kleiner als die Wertschätzungs differenz.
- c) Firma Y erzielt eine höhere Wertschöpfung als Firma X.
- d) Firma Y bietet eine höhere Konsumentenrente als Firma X an.
- e) Keine der oben genannten Aussagen ist richtig.

### Aufgabe 9

Welche Aussage bezüglich Targeting und Marktsegmentierung ist am ehesten richtig?

- a) Eine Firma mit einer Fokusstrategie ist entweder Kostenführer oder Wertschätzungsführer, aber nicht beides gleichzeitig.
- b) Je unterschiedlicher die Kunden innerhalb eines Segmentes auf eine Preisänderung reagieren, desto wertvoller ist die Segmentierung für eine Firma.
- c) Der Fokus auf ein spezifisches Marktsegment, wie zum Beispiel eine «Altersklasse», kann trotz begrenzter Economies of Scale und Scope eine gute Kostenkontrolle erlauben.
- d) Zur Bestimmung der Attraktivität einzelner Marktsegmente kann nicht auf das Framework der fünf Wettbewerbskräfte zurückgegriffen werden, weil das Framework immer die gesamte Branche abdeckt.
- e) Bei der Eingrenzung des Marktauftritts ist die Kundenspezialisierung eine Art Spezialfall der geografischen Spezialisierung.

### Aufgabe 10

Fly ist eine etablierte Firma in der «Airline Industry».

Welche Aussage zu dieser Branche ist gemäss der 5-Kräfte-Analyse von Porter am ehesten **falsch**?

- a) Obwohl die Branche durch hohe Kapitalinvestitionen charakterisiert ist, ist Fly durch Neueintritte gefährdet, da Leasing-Gesellschaften die Markteintrittsbarrieren senken.
- b) Vergleichsportale erlauben es Fluggesellschaften zwar, ihre Flüge zu tiefen Kosten einer grossen Menge Kunden anzubieten, jedoch verbessern sie die Preis-Transparenz zwischen Fluggesellschaften, wodurch die Marktmacht der Abnehmer steigt.
- c) Die Branche ist durch relativ tiefe Wechselkosten für Kunden gekennzeichnet, was den Markteintritt für neue Firmen erschwert.
- d) Die Marktmacht der Flugzeughersteller ist wegen ihrer hohen relativen Konzentration hoch, wodurch die Verhandlungsmacht bei Fly tiefer ist.
- e) Airline-Allianzen erlauben es Fly mit anderen Fluggesellschaften zu kooperieren und von einer finanziellen Unterstützung in schwierigen Zeiten zu profitieren, was die Marktaustrittswahrscheinlichkeit der Firma Fly verkleinert.

### Aufgabe 11

In der Branche X produzieren alle Unternehmen mit folgender Totalkostenfunktion:  $TK(Q) = 100 + 5*Q$ . Welche Schlussfolgerung zur Kostenstruktur ist zulässig?

In der Branche X...

- a) ...sind Erfahrungskurveneffekte wichtiger als Economies of Scale.
- b) ...wirken die Fixkosten stärker auf die Totalkosten als die variablen Kosten.
- c) ...kann ein Unternehmen nie Diseconomies of Scale erzielen.
- d) ...können mit Produktivitätssteigerungen auf den variablen Inputs Economies of Scale erzielt werden.
- e) Keine der oben genannten Aussagen ist richtig.

### Aufgabe 12

- Welche Aussage zu den Pricing-Strategien «Go for share» und «Go for margin» ist am ehesten richtig?
- a) Bei einem Kostenvorteil und hoher Preiselastizität der Nachfrage sollte Preisparität gehalten werden, um Marktanteilsgewinne zu realisieren.
  - b) Bei einem Kostenvorteil und niedriger Preiselastizität der Nachfrage sollte Preisparität gehalten werden, um Marktanteilsgewinne zu realisieren.
  - c) Eine «Go for share» Strategie ist einer «Go for margin» Strategie dann vorzuziehen, wenn der Marktanteilsgewinn von einem Margenverzicht überkompensiert wird.
  - d) Im Gegensatz zu einem Wertschätzungsvorteil ist bei einem Kostenvorteil eine «Go for share» Strategie einer «Go for margin» Strategie zu bevorzugen.
  - e) Bei einem Wertschätzungsvorteil und niedriger Preiselastizität der Nachfrage sollte ein Premiumpreis verlangt werden, um eine höhere Marge abzuschöpfen als die Konkurrenz.

**Aufgabe 13**

Die Firma SixPack ist in der Branche für Getränkeverpackungen tätig und hat sich in dieser Branche einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erarbeitet. Mit dem Wettbewerbsvorteil erzielt SixPack eine «nichtangreifbare Produzentenrente».

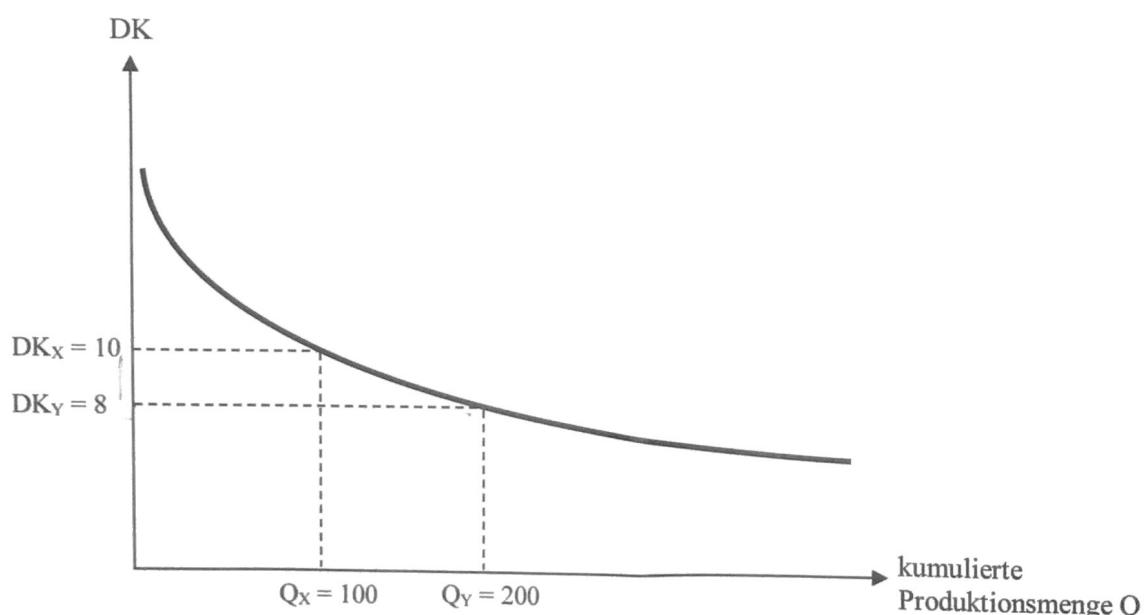
SixPack hat den Wettbewerbsvorteil über die «Stossrichtung» der Kostenführerschaft erreicht.

Welche der folgenden Schlussfolgerungen ist aufgrund dieser Informationen zulässig?

- a) SixPack muss die grösste Wertschöpfung der gesamten Branche haben.
- b) SixPack muss die grösste Wertschätzung der gesamten Branche haben.
- c) SixPack muss die tiefsten Totalkosten der gesamten Branche haben.
- d) SixPack muss die tiefsten Durchschnittskosten der gesamten Branche haben.
- e) SixPack muss die tiefste Wertschätzung der gesamten Branche haben.

**Aufgabe 14**

Gegeben sind die Erfahrungskurve für eine Branche sowie die kumulierten Produktionsmengen für die Firmen X und Y zu einem bestimmten Zeitpunkt.



Welche der folgenden Schlussfolgerungen ist zulässig?

- a) Firma Y produziert näher an der kostenoptimalen Betriebsgrösse  $s^*$ .
- b) Firma Y produziert Güter mit einer höheren Qualität als Firma X.
- c) Firma Y besitzt einen Erfahrungsvorsprung gegenüber Firma X.
- d) Firma Y realisiert Economies of Scale.
- e) Keine der oben genannten Schlussfolgerungen ist zulässig.

## Aufgabe 15

Welche Aussage zur Positionierung für Wettbewerbsvorteile gemäss Porter ist am ehesten richtig?

- a) Die Strategie der Kostenführerschaft schützt ceteris paribus besser vor dem Preiswettbewerb in einer Branche als die Strategie der Wertschätzungsführerschaft.
- b) Eine etablierte Firma in einer Branche mit tiefer Konzentration soll sich für einen Mittelweg zwischen Kostenführerschaft und Wertschätzungsführerschaft entscheiden.
- c) Das Ziel einer guten Positionierung besteht darin, im Wettbewerb eine möglichst hohe Produzentenrente abzuschirmen, indem mehr Wert geschöpft wird als in den Konkurrenzfirmen.
- d) Bei einer Wertschöpfungsanalyse sind für einen Wertschätzungsführer nur die Wertschätzungstreiber, nicht aber die Kostentreiber, relevant.
- e) Das Ziel einer Fokusstrategie besteht darin, die Wertschöpfungsbemühungen auf möglichst viele Marktsegmente auszurichten, indem Märkte nach Kunden und Produkten segmentiert werden.

## Aufgabe 16

In Porters 5-Kräfte-Analyse spielt die «Gefahr durch Neueintritte» eine wichtige Rolle. Welche Aussage ist gemäss Porter am ehesten falsch?

Die «Gefahr durch Neueintritte» ist ceteris paribus tiefer, wenn...

- a) ...reputationsempfindliche Konsumenten den Markt prägen, weil Neueintreter bei Qualitätsunsicherheit Preisabschläge in Kauf nehmen müssen.
- b) ...die Etablierten «vertical foreclosure» nutzen, weil Neueintreter ihre Produkte dadurch mit einem Patent schützen müssen.
- c) ...die Etablierten branchenspezifische Investitionen getätigt haben, weil Neueintreter dadurch aggressivere Reaktionen der Etablierten erwarten müssen.
- d) ...die installierte Basis der Etablierten hoch ist, weil Neueintreter keinen vergleichbaren Zusatznutzen aus positiven Nachfrageexternalitäten anbieten können.
- e) ...Gesamtarbeitsverträge in einer Branche vorliegen, weil Neueintreter die Personalkostenstruktur der Etablierten übernehmen müssen.

**Aufgabe 17**

Die Firma ADIWAS produziert 100'000 Fussbälle pro Jahr. Von den hergestellten Fussbällen werden 40'000 an den Grosshandel und 60'000 in eigenen Shops verkauft. Die Firma ADIWAS schöpft beim Verkauf die maximale Zahlungsbereitschaft der Abnehmer ab.

Folgende Angaben zu den beiden Stufen in der Wertschöpfungskette von ADIWAS sind bekannt:

	Variable Stückkosten pro Stufe	Fixkosten pro Stufe	Verkaufspreis	Verarbeitete Menge
Stufe 1: Produktion	10	3'200'000	60	100'000
Stufe 2: Vertrieb in eigenen Shops	10	1'600'000	130	60'000

Wie hoch ist die Wertschöpfung von ADIWAS in der Stufe 2?

- a) 1'200'000
  - b) 1'800'000
  - c) 2'000'000
  - d) 3'600'000
  - e) 5'600'000
- € 13000'000  
 A 160'000  
 780'000  
 180'000  
 749'000'000  
 - 1'6'000'000

$$V_k = 600'000,-$$

~~13000'000~~

$$1'600'000 \text{ € } =$$

$$\left. \begin{array}{l} 13000'000 \\ 100'000 \end{array} \right\}$$

### Aufgabe 18

Welche Aussage bezüglich Isolationsmechanismen ist am ehesten richtig?

- a) Isolationsmechanismen sind für eine Firma das Äquivalent zu den Marktaustrittsbarrieren für eine Branche.
- b) Reputation als Isolationsmechanismus ist bei Inspektionsgütern von grösserer Bedeutung als bei Erfahrungsgütern.
- c) «Vertical foreclosure» wirkt als Isolationsmechanismus, weil eine breit installierte Basis positive Netzwerkexternalitäten generiert.
- d) Isolationsmechanismen schützen eigene Wettbewerbsvorteile vor neutralisierenden Ressourcenbildungsaktivitäten anderer Firmen.
- e) Knappheit und imperfekte Mobilität von Resources und Capabilities sind eine hinreichende Bedingung für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und wirken als Isolationsmechanismus.

### Aufgabe 19

Die Firma Top-Q hält die Wertschätzungsführerschaft in der Computer-Branche. Zudem ist Top-Q in der Smartphone-Branche tätig.

Welche Aussage ist gemäss Porters Logik der generischen Wettbewerbsstrategien am ehesten **falsch**?

- a) In der Computer-Branche ist Top-Q vor marktmächtigen Abnehmern geschützt, da die Alleinstellungsmerkmale ihrer Computer dazu führen, dass aus Sicht der Abnehmer Alternativen fehlen.
- b) Die Kundenbindung aufgrund der Alleinstellungsmerkmale der Wertschätzungsführerschaft in der Computer-Branche kann Top-Q auch in der Smartphone-Branche Wettbewerbsvorteile bringen.
- c) Top-Q ist vor marktmächtigen Zulieferern geschützt, da Zulieferer für ein «einzigartiges Produkt» keinen Preissenkungsspielraum haben.
- d) Top-Q ist vom Preiswettbewerb in der Computer-Branche weniger bedroht, weil die Wertschätzungsführerschaft eine «nichtangreifbare Produzentenrente» generiert.
- e) Die Wertschätzungsführerschaft schützt Top-Q vor Substituten, weil die damit einhergehende Kundenloyalität die Bedrohung durch Ersatzprodukte senkt.

## Aufgabe 20

In der Mützen-Branche produziert die etablierte Firma OldCap mit der Totalkostenfunktion  $TK_O = 500 + 3Q_O$  und die neueingetretene Firma NewHat mit der Totalkostenfunktion  $TK_N = 400 + 20Q_N$ .

Im betrachteten Jahr produziert OldCap  $Q_O = 50$ . NewHat produziert die «minimale Einstiegsmenge», um sich bei gegebenem Verkaufspreis von  $P = 40$  gerade so am Markt behaupten zu können.

Wie gross ist der Kostennachteil (pro Mütze) des Neueinsteigers NewHat gegenüber dem etablierten Konkurrenten OldCap?

- a) 13
- b) 17
- c) 27
- d) 40
- e) 150

$$\begin{array}{r} \cancel{150} \\ - \cancel{500 + 3 \cdot 50} = \cancel{450} \end{array}$$

$$\cancel{460} = \cancel{-30}$$

$$500 + 3 \cdot 50 = 650 \text{ TK}$$

$$D_K = \underline{13}$$

$$\begin{array}{r} \cancel{100} \\ - \cancel{400 + 20 \cdot \cancel{50}} = \cancel{400} \end{array} Q = 20 Q$$

$$400 \cancel{200} = 20 Q$$

$$20 = Q$$

$$400 + 400 = 800$$

$$\frac{800}{20} = 40$$

$$40 - 13 = 27$$

## Teil 2: Human Resource Management

(20 Punkte)

### Aufgabe 21

Das Bedürfnisschichtenkonzept von Abraham Maslow (1954) gilt als Meilenstein der Inhaltstheorien zur Motivation. Wie lässt sich die Nutzenfunktion von Menschen für die ersten vier Stufen der Bedürfnispyramide beschreiben?

- a) Konkav
- b) Konvex
- c) Linear
- d) Symmetrisch
- e) Über den Verlauf der Nutzenfunktion kann keine Aussage gemacht werden, da Bedürfnisse von Mensch zu Mensch unterschiedlich sind.

### Aufgabe 22

Sie hören wie sich zwei Personen darüber unterhalten, wann welche Lohnform am geeignetsten ist. Sie schnappen die Begriffe «kein Einfluss des Zufalls», «kleiner Handlungsspielraum» und «rasch ändernde Aufgaben» auf.

Über welche der folgenden Lohnformen haben die beiden sich am ehesten unterhalten?

- a) Akkordlohn
- b) Prämienlohn
- c) Stücklohn
- d) Grundlohn
- e) Zeitlohn

### Aufgabe 23

Ein Busfahrer der SPEED AG schläft während einer langen Fahrt ein und fährt gegen einen Baum. Er wird verletzt ins Krankenhaus gebracht. Um solche Unfälle in Zukunft zu vermeiden, identifiziert der Arbeitssicherheitsbeauftragte der SPEED AG zwei Ansatzpunkte und leitet aus diesen Massnahmen ab:

- (1) Reduktion des Zeitdrucks auf die Fahrer, indem Pünktlichkeit nicht mehr in die Leistungsbeurteilung der Fahrer einfließt.
- (2) Stärkung des Risikobewusstseins der Fahrer, indem alle Fahrer, die sich an die vorgeschriebenen Pausen- und Ruhezeiten halten, eine Sonderprämie erhalten.

Welchen Forschungsansätzen zur Arbeitssicherheit sind diese beiden Ansatzpunkte zuzuordnen?

- a) (1) personenorientierte Forschung; (2) ereignisorientierte Forschung
- b) (1) bedingungsorientierte Forschung; (2) personenorientierte Forschung
- c) (1) ereignisorientierte Forschung; (2) bedingungsorientierte Forschung
- d) (1) personenorientierte Forschung; (2) bedingungsorientierte Forschung
- e) (1) bedingungsorientierte Forschung; (2) ereignisorientierte Forschung

### Aufgabe 24

Welche der folgenden Aussagen zum intellektuellen Kapital einer Unternehmung ist richtig?

- a) Das intellektuelle Kapital eines Unternehmens ist höher als sein Buchwert.
- b) Wenn der Buchwert eines Unternehmens 12 Mio. CHF und sein Marktwert 8 Mio. CHF beträgt, so beläuft sich das intellektuelle Kapital des Unternehmens auf 4 Mio. CHF.
- c) Das intellektuelle Kapital eines Unternehmens setzt sich aus dem Innovationskapital, dem strukturellen Kapital und dem Humankapital zusammen.
- d) Wenn der Marktwert eines Unternehmens 8 Mio. CHF und sein intellektuelles Kapital 2 Mio. CHF beträgt, so beläuft sich der Buchwert des Unternehmens auf 6 Mio. Franken.
- e) Das Verhältnis zwischen Markt- und Buchwert ist bei Produktionsunternehmen höher als bei Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten.

## Aufgabe 25

Die Aviatik AG konnte ein unerwartetes und äusserst erfreuliches Jahresergebnis präsentieren. Die Geschäftsleitung beschliesst daher, vom Gewinn jedem Mitarbeitenden eine Sonderprämie in Höhe von 1'000 CHF zu bezahlen. Während sich die studentischen Aushilfen ausserordentlich über diesen finanziellen Zuschuss freuen, wird die Meldung im Top-Management kaum wahrgenommen.

Mit welchem der folgenden Ansätze lassen sich diese unterschiedlichen Reaktionen am ehesten erklären?

- a) Hawthorne-Effekt
- b) Korrumperungseffekt
- c) Prospect Theory
- d) VIE-Theorie
- e) Anreiz-Beitrags-Effekt

## Aufgabe 26

Rolf arbeitet als Wirtschaftsprüfer bei der ALFA AG. Er beschreibt seine Stelle anhand der Merkmale des Job-Characteristics-Modells von Richard Hackman und Greg Oldham (1976) wie folgt:

«Die Prozesse der Rechnungsprüfung folgen klaren Vorgaben und es besteht wenig Freiraum (2). Als Prüfer betreue ich meine Mandanten von Anfang an bis zum Abschluss der Prüfung (4). Nach jedem Abschluss erhalte von meinem Vorgesetzten eine Rückmeldung zu meiner Arbeit (8). Unsere Arbeit ist für unsere Mandanten und einen fairen Wettbewerb am Markt von grösster Bedeutung (5). Am meisten Spass bei meiner Arbeit macht mir, dass mich täglich neue Aufgaben und Herausforderungen erwarten (6).»

Wie hoch ist das Motivationspotenzial von Rolf's Arbeitsstelle?

- a) 60
- b) 80
- c) 100
- d) 120
- e) 160

$$\begin{array}{r} 5 \\ \hline 5 + 6 + 4 \\ \hline 3 \end{array} \quad 2 \cdot 8 \quad 15 \times 1 = 15$$

### Aufgabe 27

Sie sind Geschäftsführer/in des Reisebüros «Happy Holiday». Die Reisebranche gerät aufgrund der aktuellen Weltgeschehnisse zunehmend unter Druck. Um den Umsatzeinbussen entgegenzuwirken haben Sie vor kurzem einen variablen Lohnanteil für Ihre Kundenberater eingeführt, welcher sich nach der Anzahl gewonnener Neukunden richtet. Nun erhalten Sie vermehrt Rückmeldungen von bestehenden Kunden, welche sich über ungenügende Beratung beschweren.

Worauf ist die Unzufriedenheit Ihrer Kunden am ehesten zurückzuführen?

- a) Multitasking-Problem
- b) Verdrängungseffekt
- c) Akquisitionsfunktion
- d) Ratchet-Effekt
- e) Selbstselektionsfunktion

### Aufgabe 28

Die Geschäftsleitung der MOVI AG ist besorgt. Die diesjährige Mitarbeiterbefragung zeigt, dass die Arbeitszufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr gesunken ist. Die Geschäftsleitung prüft nun Massnahmen, um die Arbeitszufriedenheit nachhaltig zu steigern.

Welche Massnahme kann der MOVI AG gemäss Frederick Herzberg (1968) am ehesten helfen?

- a) Erweiterung der Verantwortungsbereiche.
- b) Erhöhung der Löhne.
- c) Einführung einer unterstützenden Unternehmenskultur.
- d) Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit.
- e) Verbesserung der kollegialen Beziehungen.

### Aufgabe 29

Hannah ist die neue Personalleiterin der ABC AG. Eine ihrer ersten Veränderungen im Unternehmen ist die Implementierung des «ABC-Intranets», einer firmeninternen Plattform, auf welche alle Mitarbeitenden zugreifen können. Hannah will damit die Kommunikation zwischen den Abteilungen fördern und die Prozesse im Tagesgeschäft optimieren.

Nach Dave Ulrich (1997) übernimmt sie dabei die Rolle eines...

- a) ...Performance Coaches.
- b) ...Change Agents.
- c) ...Process Managers.
- d) ...Strategischen Partners.
- e) ...Administrativen Profis.

### Aufgabe 30

Das Management der GENDER AG möchte den Arbeitswert für sämtliche Stellen neu ermitteln. Das oberste Ziel des Managements ist eine möglichst diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung.

Mit welcher der folgenden Massnahmen kann dieses Ziel am ehesten erreicht werden?

- a) Verwendung eines einheitlichen Anforderungskatalogs für alle Stellen im Betrieb
- b) Einsatz eines heterogen zusammengesetzten Arbeitsbewertungskomitees
- c) Verzicht auf die Gewichtung geschlechterspezifischer Anforderungen
- d) Mehrfacherfassung geschlechterspezifischer Anforderungskriterien
- e) Anwendung einer summarischen anstelle einer analytischen Arbeitsbewertungsmethode

### Aufgabe 31

Ein Softwareunternehmen implementiert ein neues Lohnsystem und möchte es entsprechend den Mitarbeiterbedürfnissen ausgestalten. Dabei möchte das Management auf drei Mitarbeitergruppen eingehen:

- (1) auf Kundenbetreuer, die den Unternehmenserfolg durch Verkaufsabschlüsse beeinflussen können,
- (2) auf Projektleiter, die komplexe Mehrfachaufgaben wahrnehmen, und
- (3) auf Softwareentwickler, die vertiefte Fachkenntnisse und Selbstdisziplin aufweisen müssen.

Welche Lohnart entspricht der jeweiligen Mitarbeitergruppe am besten?

- a) (1) Anforderungslohn, (2) Leistungslohn, (3) Anforderungslohn
- b) (1) Leistungslohn, (2) Zeitlohn, (3) Anforderungslohn
- c) (1) Zeitlohn, (2) Anforderungslohn, (3) Leistungslohn
- d) (1) Anforderungslohn, (2) Zeitlohn, (3) Zeitlohn
- e) (1) Leistungslohn, (2) Anforderungslohn, (3) Zeitlohn

### Aufgabe 32

Herr Schwarz und Frau Weiss arbeiten gemeinsam im Verkauf. Zusätzlich zum Grundgehalt erhielt Herr Schwarz im April eine Prämie von 200 CHF und Frau Weiss erhielt eine Prämie von 600 CHF. Im Mai erhielten beide eine Prämie von 400 CHF. Während Herr Schwarz mit seiner Prämie zufrieden ist, beschwert sich Frau Weiss über ihre tiefe Prämie.

Wie können diese beiden unterschiedlichen Reaktionen gemäss der Prospect Theory am ehesten erklärt werden?

- a) Die Reaktion von Frau Weiss fällt negativ aus, da Verluste einen abnehmenden Grenznutzen haben.
- b) Die unterschiedlichen Reaktionen bei gleich hohen Prämien (400 CHF) im Mai zeigen, dass Frau Weiss eine steilere Nutzenfunktion hat als Herr Schwarz.
- c) Das subjektive Gerechtigkeitsempfinden von Frau Weiss ist verletzt, da ihre Prämie gekürzt wurde während Herr Schwarz eine Prämien erhöhung erhielt.
- d) Frau Weiss gewichtet ihren Verlust (200 CHF) stärker als Herr Schwarz seinen Gewinn (200 CHF).
- e) Frau Weiss beurteilt ihre Prämie von einem anderen Referenzpunkt aus als Herr Schwarz.

### Aufgabe 33

Die Rechte und Pflichten von Unternehmen und ihren Akteuren sind in der Schweiz gesetzlich geregelt. Welche der folgenden vier Aussagen zu geltendem Schweizer Recht ist falsch? Wählen Sie Antwort e), falls alle vier Aussagen korrekt sind.

- a) Nach Art. 112 Abs. 4 UVG machen sich Arbeitnehmende strafbar, die durch ihr Fehlverhalten die physische Unversehrtheit anderer ernstlich gefährden.
- b) Nach Art. 112 Abs. 4 UVG werden Unternehmen mit Busse bestraft, wenn Vorschriften über die Verhütung von Berufsunfällen vorsätzlich oder fahrlässig verletzt werden.
- c) Nach Art. 716a Abs. 1 OR hat der Verwaltungsrat die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe der Ernennung der Geschäftsleitung und der Festlegung der Organisation.
- d) Nach Art. 716a Abs. 1 OR hat der Verwaltungsrat die Oberaufsicht über die Geschäftsführung im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen, Statuten und Reglementen.
- e) Alle Aussagen sind richtig.

### Aufgabe 34

Die Lohnstruktur der FOUR AG setzt sich aus vier Komponenten zusammen, die der Erreichung der folgenden strategischen Ziele dienen sollen:

- (1) Gesichertes Einkommen garantieren,
- (2) weitsichtige Entscheidungsfindung honorieren,
- (3) gezielte Motivationswirkung erzeugen und
- (4) die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen binden.

Welche der folgenden Komponenten ist basierend auf der Beschreibung strategischen Ziele der FOUR AG nicht Bestandteil der Lohnstruktur?

- a) Sonderprämien
- b) Fringe Benefits
- c) Grundlohn
- d) Variables Gehalt
- e) Erfolgsbeteiligung

### Aufgabe 35

Herr Fleissig und Frau Faul sollen gemeinsam den Geschäftsbericht 2016 erstellen. Da sich Frau Faul vor der Arbeit drückt, erledigt Herr Fleissig alles alleine. Wie von der Geschäftsleitung gewünscht, präsentieren die beiden den Geschäftsbericht gemeinsam. Begeistert von der Präsentation beschliesst die Geschäftsleitung, die nichts von der ungleichen Arbeitsaufteilung weiß, beiden eine Sonderprämie von 1'000 Franken zu zahlen. Obwohl Herr Fleissig sich über die Sonderprämie freut, ist sein Fairnessgefühl verletzt.

Welche Form der Fairness wurde aus der Sicht von Herrn Fleissig bei der Vergabe der Sonderprämie verletzt?

- a) Objektive Fairness
- b) Transaktionale Fairness
- c) Interaktionelle Fairness
- d) Distributive Fairness
- e) Prozedurale Fairness

### Aufgabe 36

Sie sind Chef/in eines KMU und wollen eine einfache Arbeitsbewertung durchführen, da Sie nicht viel Zeit dafür aufwenden können. Aus den sechs verschiedenen Arten von Arbeitsstellen bilden Sie eine Rangliste gemäss dem jeweiligen Schwierigkeitsgrad und ordnen den Stellen einen Arbeitswert zu.

Welche Methode, Art der Bewertung und Quantifizierung haben Sie angewandt?

- a) Rangreihenmethode; Bewertung: analytisch; Quantifizierung: Gruppierung
- b) Rangfolgemethode; Bewertung: summarisch; Quantifizierung: Reihung
- c) Rangreihenmethode; Bewertung: Stufung; Quantifizierung: summarisch
- d) Rangfolgemethode; Bewertung: Gruppierung; Quantifizierung: Stufung
- e) Rangreihenmethode; Bewertung: Reihung; Quantifizierung: analytisch

### Aufgabe 37

Gemäss Abraham Maslow (1954) wirkt ein Anreiz...

- a) ...besonders für diejenigen Mitarbeitende motivierend, welche die Fähigkeit haben, ein durch die Wahl des Anreizes beabsichtigtes Verhalten zu zeigen.
- b) ...dann auf Mitarbeitende motivierend, wenn eine positive Instrumentalität zwischen den Zielen des Anreizes und dem Anreiz selbst besteht.
- c) ...vorwiegend auf diejenigen Mitarbeitenden motivierend, die nicht befriedigte, aber mit dem Anreiz korrespondierende Motive haben.
- d) ...auf die meisten Mitarbeitenden gleich, da die Instrumentalität und Erreichbarkeit eines Anreizes für alle identisch sind.
- e) ...auf die Mehrheit der Mitarbeitenden auch dann motivierend, wenn das Selbstverwirklichungsbedürfnis befriedigt ist.

### Aufgabe 38

In den Semesterferien arbeiten Sie als Aushilfe in einem Lebensmittelgeschäft und sind für das Auffüllen der Regale zuständig. Sie finden diese Arbeit nicht besonders abwechslungsreich und füllen daher nur zwei Regale pro Stunde auf. Gemäss dem Hawthorne-Effekt würden Sie mehr Regale auffüllen, wenn...

- a) ...Sie alle zwei Stunden eine kurze Pause machen.
- b) ...Sie vom Filialleiter beobachtet werden.
- c) ...Ihr Lohn von der Anzahl aufgefüllter Regale abhängt.
- d) ...Sie zur Abwechslung an der Kasse arbeiten dürfen.
- e) ...die Beleuchtung im Verkaufsraum reguliert wird.

### Aufgabe 39

Welche der folgenden Aussagen zu Auszeichnungen als immaterielle Belohnung ist **falsch**?

- a) Auszeichnungen sollten abgestimmt auf bestehende Elemente des Anreizsystems erschaffen werden.
- b) Auszeichnungen wirken über die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach Anerkennung, Status und Prestige.
- c) Auszeichnungen haben aufgrund des zunehmenden Grenznutzens eine stärkere Wirkung als finanzielle Anreize.
- d) Auszeichnungen bieten aus ökonomischer Sicht ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis.
- e) Auszeichnungen können durch eine entsprechende Inszenierung signalisieren, was dem Verleiher wichtig ist.

### Aufgabe 40

Herr Basler arbeitet seit 10 Jahren bei der Zürcher AG, die im letzten Jahr eine Umstrukturierung durchgeführt hat. Seine Arbeit gefiel ihm vor der Umstrukturierung besser. Vergleicht er seine neue Situation allerdings mit derjenigen seiner Arbeitskollegen, ist er immer noch sehr zufrieden. Denn seine Arbeitskollegen, so sagt sich Herr Basler, haben es nach der Umstrukturierung noch viel schlechter als er.

Die Reaktion von Herrn Basler entspricht nach Agnes Bruggemann (1974) am ehesten der...

- a) ...fixierten Arbeitszufriedenheit.
- b) ...komparativen Arbeitszufriedenheit.
- c) ...stabilisierten Arbeitsunzufriedenheit.
- d) ...konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit.
- e) ...resignativen Arbeitszufriedenheit.

## Teil 3: Organisation

(20 Punkte)

### Begriff und Aufgabe von Organisationen & Organisatorische Differenzierung

#### Aufgabe 41

Welche der folgenden Antworten stellt **keinen** Vorteil bzw. **keinen** Nutzen von Stäben dar?

- a) Nutzung von Spezialwissen
- b) Fundiertere Entscheidungsvorbereitung
- c) Einfachere Problemdefinition
- d) Entlastung der Entscheidungsinstanzen
- e) Beratung der Linie

#### Aufgabe 42

Welches Problem ist **allen** Formen der organisatorischen Differenzierung gemein?

- a) Effizienzverluste
- b) Verdünnung der Kommunikation
- c) Erhöhter Personaleinsatz
- d) Spezialisierungsnachteile
- e) Überlastung der Spitze

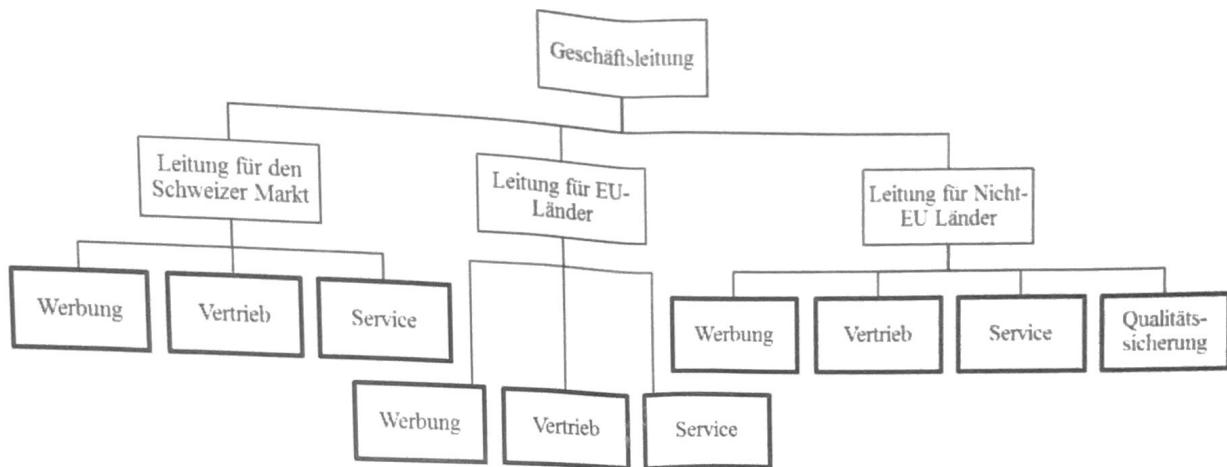
#### Aufgabe 43

Eine Holding ist eine spezielle Form der...

- a) ...objektorientierten Organisation.
- b) ...verrichtungsorientierten Organisation.
- c) ...Mehrlinienorganisation.
- d) ...Ablauforganisation.
- e) ...Prozessorganisation.

#### Aufgabe 44

Welche Organisationsform liegt in der Abbildung vor?



- a) Verrichtungsorientierte Organisation
- b) Funktionale Organisation
- c) Divisionale Organisation
- d) Matrix-Organisation
- e) Mischform aus funktionaler und divisionaler Organisation

#### Aufgabe 45

In einem Start-up kommt es vor allem auf eine schnelle Entwicklung neuer Routinen und auf den direkten Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern an. Was würden Sie einem Start-up bezüglich dessen Leitungsebene und Gliederungstiefe empfehlen?

- a) Die Anzahl der Leitungsebenen sollte gross sein, damit auch die Gliederungstiefe hoch ist.
- b) Die Anzahl der Leitungsebenen sollte gross sein, damit die Gliederungstiefe niedrig ist.
- c) Die Anzahl der Leitungsebenen sollte gering sein, damit die Gliederungstiefe hoch ist.
- d) Die Anzahl der Leitungsebenen sollte gering sein, damit die Gliederungstiefe niedrig ist.
- e) Die Anzahl der Leitungsebenen und die Gliederungstiefe spielen in diesem Fall keine grosse Rolle.

### Aufgabe 46

Die Grossbank PMB ist international tätig. Herr Peters und Frau Stern von der Geschäftsleitung beraten sich, wie sie die Arbeitsteilung optimal gestalten können. Beide möchten, dass die Flexibilität und Schnelligkeit bei der Einführung von neuen Produkten gesteigert wird. Zudem ist es Herrn Peters wichtig, in der Gesamtführung entlastet zu werden. Der Wunsch von Frau Stern hingegen ist es, die Motivation der Mitarbeiter durch eine grössere Eigenverantwortung zu fördern. Welche Massnahme würden Sie den beiden empfehlen, um ihre verschiedenen Ziele zu erreichen?

- a) Einführung einer verrichtungsorientierten Organisation
- b) Einführung einer divisionalen Organisation
- c) Einführung einer Stab-Linien-Organisation
- d) Erhöhung der Gliederungstiefe
- e) Keine der genannten Massnahmen ist optimal, da sich die Wünsche von Frau Stern und Herrn Peters schlecht vereinbaren lassen.

### Organisatorische Integration

### Aufgabe 47

Das klassische Integrations- und Koordinationsinstrument ist die Hierarchie. Welche der folgenden fünf Aussagen zur hierarchischen Abstimmung ist korrekt?

- a) Das Basisprinzip der Einlinienorganisation ist die Spezialisierung der Leitung.
- b) Das Basisprinzip der Mehrlinienorganisation ist die Einheit der Auftragerteilung.
- c) Sowohl bei der Einlinien- als auch bei der Mehrlinienorganisation sind die Zuständigkeiten bei Abstimmungsproblemen klar geregelt.
- d) Das Abstimmungsprinzip bei der Einlinien- und Mehrlinienorganisation ist die persönliche Weisung.
- e) Sowohl die Einlinien- als auch die Mehrlinienorganisation führen zur Vermeidung von Konflikten.

### Aufgabe 48

Die neue Mitarbeiterin eines Start-ups hat Probleme, sich in der Unternehmung zurechtzufinden. Von ihrem vorherigen Arbeitgeber, einem grossen Konzern, war sie es gewohnt, dass alle Aufgaben und Vorgänge über ihren Vorgesetzten ablaufen. Hier ist es jedoch anders: Es gibt wenig formale Regeln, und Abstimmungen erfolgen oft individuell und ad-hoc. Ihr fällt allerdings auf, dass alle Mitarbeiter bestimmte Vorstellungs- und Orientierungsmuster teilen, die den Rahmen für die Abstimmungen bilden. Welcher der folgenden Begriffe beschreibt die Form der Integration in diesem Start-up am besten?

- a) Fayol'sche Brücke
- b) Interner Markt
- c) Clan-Lösung
- d) Projektorganisation
- e) Linking Pin

### Aufgabe 49

Das Start-Up SunPhone ist rasant gewachsen, so dass die Personalstrukturen unübersichtlich wurden und die Personalkosten stark gestiegen sind. Die Geschäftsführerin von SunPhone bittet den Personalchef um eine Einschätzung der Situation. An einer Teamsitzung erläutert der Personalchef Sicht der Situation:

- (1) Mit dem Wachstum des Unternehmens nimmt zwangsläufig die Leitungsintensität überproportional zu, da die Notwendigkeit zur Integration zunimmt.
- (2) Steile Hierarchien verursachen im Verhältnis zu flachen erheblich höhere Führungskosten.

Wie sind diese beiden Aussagen aus Sicht der Organisationslehre zu beurteilen?

- a) Aussage (1) ist falsch, Aussage (2) ist korrekt.
- b) Aussage (1) ist korrekt, Aussage (2) ist falsch.
- c) Beide Aussagen sind falsch.
- d) Beide Aussagen sind korrekt.
- e) Die Organisationslehre kann die Richtigkeit der Aussagen nicht beurteilen.

### Aufgabe 50

Was ist **keine** Form der horizontalen Integration?

- a) Ausschuss
- b) Fayol'sche Brücke
- c) Interner Markt
- d) Matrixorganisation
- e) Projektorganisation

### Aufgabe 51

Welcher der folgenden fünf Begriffe beschreibt **keinen** Aspekt der lateralen Integration?

- a) Informelle Kommunikation
- b) Multiple, überlappende Teams
- c) Kompetenzzentren
- d) Koordination nach eigenem Ermessen
- e) Zentrale Steuerung

### Aufgabe 52

Der CEO von Oveo entscheidet sich für eine Reorganisation seines Unternehmens und wählt dafür die Matrixorganisation. Auf alle beteiligten Manager kommen dabei spezifische Herausforderungen zu. Welche der folgenden Herausforderungen betreffen speziell den CEO?

- a) Führungsverantwortung für zwei Linien, Pflegen einer produktiven Diskussionskultur, Loyalitätskonflikte
- b) Führungsverantwortung für zwei Linien, Sichtbarmachen auftretender Widersprüche, Lösung von Konflikten
- c) Permanentes Ausbalancieren der Macht, unterschiedliche Sichtweisen, gemeinsames Management der Entscheidungsprozesse
- d) Pflegen einer produktiven Diskussionskultur, permanentes Ausbalancieren der Macht, Führungsverantwortung für zwei Linien
- e) Unterschiedliche Sichtweisen, Lösung von Konflikten, gemeinsames Management der Entscheidungsprozesse

## **Organisation und Kultur**

### **Aufgabe 53**

Eine neue Mitarbeiterin stellt fest, dass in ihrem neuen Unternehmen, im Gegensatz zu ihrem bisherigen Unternehmen, die Unternehmensumwelt grundsätzlich als feindlich aufgefasst wird. Diese Feststellung betrifft...

- a) ...das Symbolsystem der neuen Organisation.
- b) ...die moralischen Vorstellungen der neuen Organisation.
- c) ...die Basisannahmen der neuen Organisation.
- d) ...die Werte und Normen der neuen Organisation.
- e) ...die ethischen Vorstellungen der neuen Organisation.

### **Aufgabe 54**

Welche der folgenden Aussagen bezüglich Organisationskulturen trifft zu?

- a) Heterogene Kulturen weisen eher Kulturdenken auf als homogene Kulturen.
- b) Heterogene Kulturen weisen eine höhere Handlungsorientierung auf als homogene Kulturen.
- c) Stark internalisierte Kulturen weisen einen höheren Grad an Flexibilität auf als weniger stark internalisierte Kulturen.
- d) Prägnante Kulturen weisen eine höhere Verankerungstiefe auf als stark internalisierte Kulturen.
- e) Keine der obigen Aussagen trifft zu.

### **Aufgabe 55**

Die Prägnanz einer Unternehmenskultur ist definiert als...

- a) ...das Ausmass, in dem die Organisationsmitglieder kulturelle Muster teilen.
- b) ...der Grad der Internalisierung von kulturellen Mustern.
- c) ...die Stärke von kulturellen Mustern.
- d) ...die Klarheit und Reichweite der kulturellen Muster.
- e) ...das Entwicklungsniveau der kulturellen Muster.

### Aufgabe 56

Welche der folgenden Rahmenbedingungen begünstigt die Entstehung von Subkulturen **nicht**?

- a) Art der Aufgaben
- b) Abteilungszugehörigkeit
- c) Ereignisgemeinschaften
- d) Professioneller Hintergrund
- e) Alle der oben genannten Rahmenbedingungen können die Entstehung von Subkulturen begünstigen.

## Organisation und Wandel

### Aufgabe 57

Organisationen mobilisieren viel Energie, um bewährte Strukturen zu festigen und vor Veränderungen zu schützen.

Wie nennt man dieses Phänomen?

- a) Threat-Rigidity-Effekt
- b) «Not-Invented-Here»-Syndrom
- c) Frustrations-Regressions-Effekt
- d) Systemträchtigkeit
- e) Kollektive Orientierungsmuster

### Aufgabe 58

Das Top-Management der Müller AG plant eine Verlegung ihrer Produktionsstätte. Zur Reduzierung des Widerstands wurden mehrere Massnahmen geplant. Viele der Massnahmen lassen sich auf Erkenntnisse von Lewin zurückführen. Welche der folgenden Massnahmen lässt sich **nicht** darauf zurückführen? Das Top-Managementteam...

- a) ...beschließt die Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitern.
- b) ...präsentiert den Mitarbeitern einen detaillierten Plan des Wandelyvorhabens.
- c) ...förderst die Zusammenarbeit aller beteiligten Abteilungen.
- d) ...sucht und berücksichtigt die Rückmeldungen der Mitarbeiter.
- e) ...förderst die Diskussion innerhalb der betroffenen Belegschaft.

## Aufgabe 59

Die Maier GmbH plant eine Fusion mit der in der gleichen Branche tätigen Kunz AG. Sie hat die erste Phase (erweitertes Phasenmodell) des Wandlungsprozesses, die „Vorbereitung“, systematisch durchlaufen und abgeschlossen. Welche der folgenden Massnahmen sollte das Unternehmen nach gängiger Organisationslehre in der zweiten Phase ergreifen?

- a) Die betroffenen Organisationsmitglieder über ihre Entlassung informieren.
- b) Die spezifischen Massnahmen zur Umsetzung des Wandels in den einzelnen Abteilungen diskutieren.
- c) Nach potentiellen Kandidaten für weitere Unternehmensfusionen suchen.
- d) Workshops zur Einübung der neuen Arbeitsweisen und Routinen mit allen betroffenen Organisationsmitgliedern durchführen.
- e) Vorteile der Fusion an die relevanten Stakeholder kommunizieren.

## Aufgabe 60

Welche der folgenden fünf Aussagen ist in Bezug auf Prozessberatung (nach Edgar Schein) korrekt?

- a) Prozessberatung liefert inhaltliche Vorschläge zur Problemlösung.
- b) Der Prozessberatung ist typischerweise eine Mitarbeiterbefragung vorgeschaltet.
- c) Prozessberatung erarbeitet zusammen mit den Mitarbeitern inhaltliche Vorschläge zur Problemlösung.
- d) Prozessberatung macht bewusst keine Gestaltungsvorgaben und befähigt die Organisation, selbstständig eine Lösung zu finden.
- e) Prozessberatung stellt die Umweltanalyse in den Mittelpunkt.