

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

Prof. Dr. Matthias Raith  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Sommersemester 2012

# Unternehmensgestaltung

## Klausur (20007)

17. Juli 2012

**Wichtige Hinweise:** Bitte bearbeiten Sie alle der folgenden drei Aufgaben. Jede Aufgabe ist mit 20 Punkten gewichtet, die gleichzeitig der veranschlagten Bearbeitungszeit in Minuten entspricht. Zur Orientierung ist auch die Bewertung jeder Teilaufgabe mit einer Punktezahl angegeben. Es können insgesamt maximal 60 Punkte erreicht werden. Erstellen Sie die Lösungen direkt hinter den Aufgaben in den dafür vorgesehenen Platzhaltern. Nutzen Sie für das Zeichnen von Diagrammen die karierten Platzhalter. Beschriften Sie jedes Klausurblatt mit Namen, Vornamen und Matrikelnummer. Das Lösen der Bindung ist nicht gestattet!

**Zugelassenes Hilfsmittel:**

Nichtprogrammierbarer, nichttextfähiger Taschenrechner.

---

| A1 | A2 | A3 | Gesamt | Note |
|----|----|----|--------|------|
|    |    |    |        |      |

(Nur für den Prüfer)

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

**Aufgabe 1:**

**(20 Punkte)**

Der alternde Basketballstar Dirk Jermaine Wunderkind aus Texas möchte sich aus dem aktiven Sport zurückziehen. Nun steht er vor der Aufgabe, zu entscheiden, wie er sein zukünftiges Leben gestalten möchte. Aus seiner Lebensvision heraus konnte er die folgenden relevanten Ziele ermitteln: Er möchte möglichst viel Zeit mit der Familie (*Familienzeit* in Stunden pro Woche), mit Sport (*Sportzeit* in Stunden pro Woche) und mit Reisen um die Welt (*Reisezeit* in Stunden pro Woche) verbringen. Zudem strebt er nach möglichst neuen Erfahrungen (*Neuheit*; 0 = nicht neu, 10 = komplett neu) und einem möglichst hohen *Einkommen* (in Dollar pro Monat). Nach einer gründlichen Vorauswahl kommen für ihn nur fünf Gestaltungsalternativen in Frage. Die folgende Tabelle gibt die Zielerfüllung der fünf Alternativen bezüglich der fünf Kriterien wieder.

|                          | Familienzeit | Reisezeit | Sportzeit | Neuheit | Einkommen |
|--------------------------|--------------|-----------|-----------|---------|-----------|
| BaDu-Bank-Promoter       | 5            | 120       | 3         | 5       | 40.000    |
| Wurstscheiben-Entwickler | 10           | 72        | 20        | 6       | 16.000    |
| Nachwuchs-Coach          | 25           | 48        | 50        | 1       | 64.000    |
| Fanartikel-Designer      | 20           | 72        | 15        | 7       | 28.000    |
| Eigenes Restaurant       | 15           | 24        | 8         | 10      | 8.000     |

- a) Der Besitzer von Dirks Basketball-Club Mark Canadian möchte Dirk gern als Nachwuchs-Coach engagieren und schlägt vor, das Entscheidungsproblem anhand der Methode Elimination by Aspects (EBA) zu lösen. Angenommen, Dirk hat die folgenden kritischen Werte für die Attribute festgelegt: mind. 15 h Familienzeit, mind. 72 h Reisezeit, mind. 15 h Sportzeit, mind. Level 5 bei Neuheit und mind. \$40.000 Einkommen. Wie müsste Mark in die Entscheidungsfindung eingreifen, damit sich die Alternative „Nachwuchs-Coach“ als optimal herausstellt? Welche Voraussetzungen müssen für diese Manipulation bei gegebenen Präferenzen von Dirk erfüllt sein? **(8)**

Antwort:

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

- b) Angenommen Dirk ist sich mit der Entscheidung unter a) unsicher und möchte lieber die Even-Swap-Methode anwenden. Nun bittet er Sie, ihm bei der Entscheidungsfindung zu helfen. Er kann Ihnen sagen, dass er Familienzeit stets doppelt so wichtig findet, wie Sportzeit. Er würde auch immer auf \$6.000 Gehalt pro Monat verzichten, wenn er im Neuheits-Level einen Punkt hinzubekommt. Letztlich verrät er Ihnen auch, dass er für einen kompletten 24-h-Reisetag pro Woche stets auf 10 Sportstunden pro Woche verzichten würde. Welche Alternative ist optimal für Dirk? **(12)**

Antwort:

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

**Aufgabe 2:**

**(20 Punkte)**

Dörte von Hausauseitel, Absolventin einer renommierten Kunsthochschule, möchte sich mit dem folgenden Angebot selbstständig machen: Sie malt ein vom Kunde gewähltes Gemälde authentisch nach, wobei ein Abbild des Kunden selbst stilecht in das Gemälde integriert wird. Die folgenden Fakten hat sie im Rahmen ihrer Businessplanung recherchiert: Die am Ende eines jeden Monats zu überweisende Miete des Ateliers beträgt 1.200€. Das Atelier wird zum Gründungszeitpunkt angemietet und zeitgleich für 15.000€ ausgestattet. In dieser Auszahlung ist auch eine Farbenmischmaschine enthalten, die mit 1.000€ pro Jahr abgeschrieben wird. Verbrauchsmaterialien (Farbe, Bogen, Pinsel etc.) im Wert von 500€ pro Bild werden erst dann bar eingekauft, wenn der Kunde den Auftrag erteilt hat. Jedes Bild wird in Größe A0 angeboten und kostet 8.000€. Die Bezahlung des Bildes erfolgt zur Hälfte bar im Jahr der Bestellung und die andere Hälfte bezahlt der Kunde ein Jahr später. Zudem zahlt sich Dörte am Ende eines jeden Monats ein Gehalt von 4.000€ aus. Die folgenden Bestellzahlen konnte Dörte ermitteln, wobei die Bestellungen des 1. Jahres erst ab Jahresmitte eingehen:

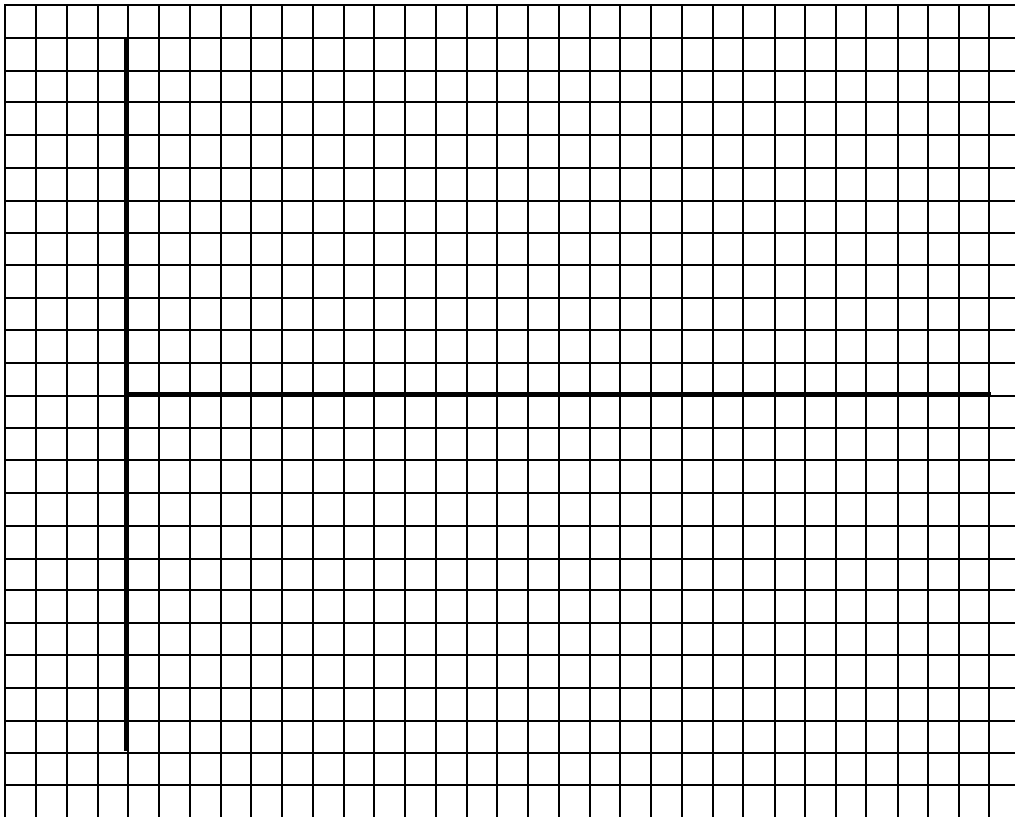
| Jahr   | 1. Jahr | 2. Jahr | 3. Jahr | 4. Jahr |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| Bilder | 4       | 8       | 16      | 16      |

- a) Berechnen Sie den Cash-Flow zum Gründungszeitpunkt und die Cash-Flows zum Ende der Jahre 1 bis 4. **(10)**

Antwort:

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

- b) Stellen Sie einen Hockey-Stick für Dörtes Geschäftsidee bis einschließlich des 4. Jahres dar und beschriften Sie die Achsen. **(5)**



- c) Dörtes Planungshorizont für das Unternehmen ist zeitlich unbegrenzt. Wie hoch ist der Unternehmenswert zum Gründungszeitpunkt, wenn der Cash-Flow ab dem Jahr 5 dem des 4. Jahres entsprechen würde, und der Kapitalmarktzins konstant bei 8 Prozent liegt? **(5)**

Antwort:

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

**Aufgabe 3:**

**(20 Punkte)**

Für jede der folgenden acht Multiple-Choice-Fragen können Sie zwischen vier verschiedenen Antworten auswählen, wovon aber nur eine korrekt ist. Bitte beachten Sie bei der Bearbeitung das nachstehende Bewertungsschema. (Beispiel: Markiert man nur 7 Fragen, wovon 5 Markierungen richtig und 2 Markierungen falsch sind, erhält man insgesamt 10 Punkte.)

| Richtig | Falsch | Punkte       | Richtig | Falsch | Punkte      |
|---------|--------|--------------|---------|--------|-------------|
| 8       | 0      | <b>20</b>    | 4       | 3      | <b>6,25</b> |
| 7       | 0      | <b>17,5</b>  | 3       | 1      | <b>6,25</b> |
| 7       | 1      | <b>16,25</b> | 4       | 4      | <b>5</b>    |
| 6       | 0      | <b>15</b>    | 3       | 2      | <b>5</b>    |
| 6       | 1      | <b>13,75</b> | 2       | 0      | <b>5</b>    |
| 6       | 2      | <b>12,5</b>  | 3       | 3      | <b>3,75</b> |
| 5       | 0      | <b>12,5</b>  | 2       | 1      | <b>3,75</b> |
| 5       | 1      | <b>11,25</b> | 3       | 4      | <b>2,5</b>  |
| 5       | 2      | <b>10</b>    | 2       | 2      | <b>2,5</b>  |
| 4       | 0      | <b>10</b>    | 1       | 0      | <b>2,5</b>  |
| 5       | 3      | <b>8,75</b>  | 3       | 5      | <b>1,25</b> |
| 4       | 1      | <b>8,75</b>  | 2       | 3      | <b>1,25</b> |
| 4       | 2      | <b>7,5</b>   | 1       | 1      | <b>1,25</b> |
| 3       | 0      | <b>7,5</b>   | Sonst   |        | <b>0</b>    |

Bitte markieren Sie Ihre Antwort in dem dafür vorgesehenen Kreis. Markierungen außerhalb der Kreise werden nicht bewertet. Wenn kein Kreis markiert ist, wird die Frage als nicht beantwortet bewertet. Wenn mehr als ein Kreis pro Frage markiert ist, wird die Antwort als falsch bewertet.

- a) Welche der folgenden Aussagen in Anlehnung an Covey (1989) ist richtig?
- Grundvoraussetzungen für das Entstehen von Gewohnheiten sind Fähigkeiten, Wissen und Ressourcen.
  - Proaktive Menschen spielen für sie konzipierte Rollen.
  - Selbsterneuerung sollte auf den folgenden vier Ebenen praktiziert werden: Psychisch, Sozial, Spirituell, Mental.
  - Proaktive Menschen haben die Freiheit den Respons zu wählen, der auf einen Stimulus folgt.
- b) Welche der folgenden Aussagen in Anlehnung an Keeney (1992) ist richtig?
- Ultimative Fundamentalziele haben einen ausschließlich intrinsischen Wert und dienen keinen höheren Zielen.
  - Ultimative Fundamentalziele müssen erreichbar sein.
  - Instrumentalziele sind prinzipiell in Hierarchien organisiert.
  - Instrumentalziele werden auch als Ideale bezeichnet.

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

- c) Welche der folgenden Aussagen ist richtig? Patente werden für technische Erfindungen erteilt, wenn diese...
- ...neu sind, eine Eigenart besitzen und sich im Design unterscheiden.
  - ...neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und sich im Design unterscheiden.
  - ...neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind.
  - ...neu sind, eine Eigenart besitzen und gewerblich anwendbar sind.
- d) Welche der folgenden Aussagen ist richtig? Osterwalder & Pigneur (2009) schlagen...
- ...für die Darstellung des Geschäftsmodells eines Sozialunternehmens ein zwölf Komponenten-Schema vor.
  - ...für die Darstellung des Geschäftsmodells eines Sozialunternehmens die zusätzlichen Komponenten ‚Spendenerträge‘ und ‚Soziale Nachhaltigkeit‘ vor.
  - ...für die Darstellung des Geschäftsmodells eines Sozialunternehmens vor, Spender des Unternehmens als Abnehmersegment und nicht als Partner zu betrachten.
  - ...für die Darstellung des Geschäftsmodells eines gewinnorientierten Unternehmens unter anderem die folgenden unterschiedlichen Komponenten vor: Produkt, Aktivitäten, Ressourcen und Wertschöpfung.
- e) Welche der folgenden Aussagen ist mit der Logik der Blue-Ocean-Strategie (im Folgenden: BOS) nach Kim & Mauborgne (2005) vereinbar?
- Durch Implementierung einer BOS nimmt es ein Unternehmen mit dem Wettbewerb in bestehenden Märkten auf und sticht die Konkurrenz aus.
  - Wenn lediglich bestehende Strategiefaktoren erhöht und/oder neue Strategiefaktoren geschaffen werden, wird eine neue Wertkurve generiert, die tendenziell einer Leistungsführerschaft entspricht.
  - Durch Einbeziehung multipler Strategiefaktoren lassen sich die Unternehmensaktivitäten ausschließlich auf Leistungs- oder Kostenführerschaft ausrichten.
  - Der Versuch des gleichzeitigen Erreichens von Kostenführerschaft und Differenzierung führt immer zu einem Zustand, den man als ‚stuck in the middle‘ bezeichnet.

.....  
Name, Vorname, Matrikelnummer

- f) Welche der folgenden Aussagen bezüglich der Simple Multi-Attribute Rating Technique (im Folgenden: SMART) ist richtig?
- Die Methode erfordert unter anderem vom Entscheidungsträger, das beste Attribut mit 100 Punkten und das schlechteste Attribut mit 0 Punkten zu bewerten. Alle übrigen Attribute erhalten entsprechende Punkte zwischen 0 und 100.
  - Die einzelnen nicht normierten Swing-Gewichte können jeden beliebigen Wert annehmen.
  - SMART erfordert kardinal messbare Konsequenzen der Attribute.
  - SMART unterstellt additive Separierbarkeit der Attribute.
- g) Angenommen, Sie gründen ein Unternehmen und Ashton Kutcher tätig in Ihrem Start-up eine ‚Typische Stille Beteiligung‘? Welche Aussage ist richtig?
- Im Fall der Liquidation des Unternehmens ist Ashton Kutchers Einlage nachrangig gegenüber Bankkrediten.
  - Ashton Kutcher bekommt automatisch Mitspracherechte bei der Unternehmensführung.
  - Ashton Kutcher trägt in jedem Fall das gleiche unternehmerische Risiko wie ein ebenfalls am Start-up beteiligter Stammkapitalgeber.
  - Ashton Kutchers Beteiligung ist identisch mit einem ‚Privatkredit‘.
- h) Angenommen, Sie gründen ein Sozialunternehmen und verhandeln bereits mit einem Lead Donor und einem Social Investor über das Unternehmens-Design? Welche Aussage bezüglich der wahrgenommenen organisationellen Effektivität (im Folgenden: WOE) ist richtig?
- Die BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) des Social Investors limitiert seine eigene in der Verhandlung maximal zu erreichende WOE.
  - Der Wechsel von einem ineffizienten zu einem effizienten Unternehmens-Design impliziert immer eine höhere WOE für jeden an der Verhandlung beteiligten Stakeholder.
  - Die Berücksichtigung eines weiteren für die Verhandlung kritischen Stakeholders führt tendenziell zu einer Verhandlung über Unternehmens-Designs, die eine geringere WOE für die bisherigen Verhandlungsparteien implizieren.
  - Unabhängig von der Anzahl weiterer Stakeholder in der Verhandlung lässt sich immer mindestens ein Unternehmens-Design identifizieren, das von allen Stakeholdern aufgrund einer ausreichend hohen WOE der BATNA vorgezogen werden würde.