

Aufgabe 1

a.

Um die eigene Marktposition zu sichern, soll der Umsatz des Unternehmens stets stärker steigen als der der Wettbewerber.	Finanzen
Durch Anreizsysteme sollen Bestandskunden dazu bewegt werden, Neukunden zu werben.	Kunden
Die besten Ideen schlummern meist bei den Mitarbeitern. Dieses Potenzial soll mithilfe eines betrieblichen Vorschlagswesens genutzt werden.	Mitarbeiter
Eine schnellere Bearbeitung von Reklamationen soll die Kundenzufriedenheit erhöhen.	Kunden
Die Zufriedenheit der Kunden muss gesteigert werden, da diese einen direkten Einfluss auf Anzahl der Weiterempfehlungen hat.	Kunden
Eine konsequente Weiterbildung der Mitarbeiter soll gefördert werden, um das Know-how im Unternehmen zu erhalten.	Mitarbeiter
Um den Umsatz dauerhaft zu steigern, ist es erforderlich, die Vertriebsaktivitäten zu stärken.	Prozesse
Um die Liquidität des Unternehmens zu sichern, sollen die Außenstände reduziert werden.	Finanzen
Um die Kosten zu senken und die Produktionsgeschwindigkeit zu erhöhen, sollen die Fertigungsabläufe optimiert werden.	Prozesse
Die Umsatzrendite soll langfristig erhöht werden.	Finanzen
Zur Reduzierung der Personalkosten und Erhöhung der Produktivität soll die Krankenquote gesenkt werden.	Mitarbeiter

b.

10 % über Wachstum der Wettbewerber

Kennzahl/Messgröße: Umsatzzahlen

Erforderliche Maßnahmen: Durchführung regelmäßiger Branchen-Benchmarks, exakte Beobachtung der Wettbewerber und der Marktentwicklungen, Zielerreichung in der Lern- und Entwicklungsperspektive, in der Prozesseperspektive und in der Kundenperspektive

c.

Beispiele für mögliche Maßnahmen:

Etablierung eines konsequenten Mahnwesens, Nutzung von Factoring, Bonitätsüberprüfung von Neukunden ab einem Auftragswert von über 1.000 €, Vereinbarung von Sicherheiten bei einem Auftragswert von über 20.000 €

kurzfristiges FK in langfristiges umwandeln

Aufgabe 2

2.1

Reduzierung der Personalkosten
Erhöhung der Produktivität

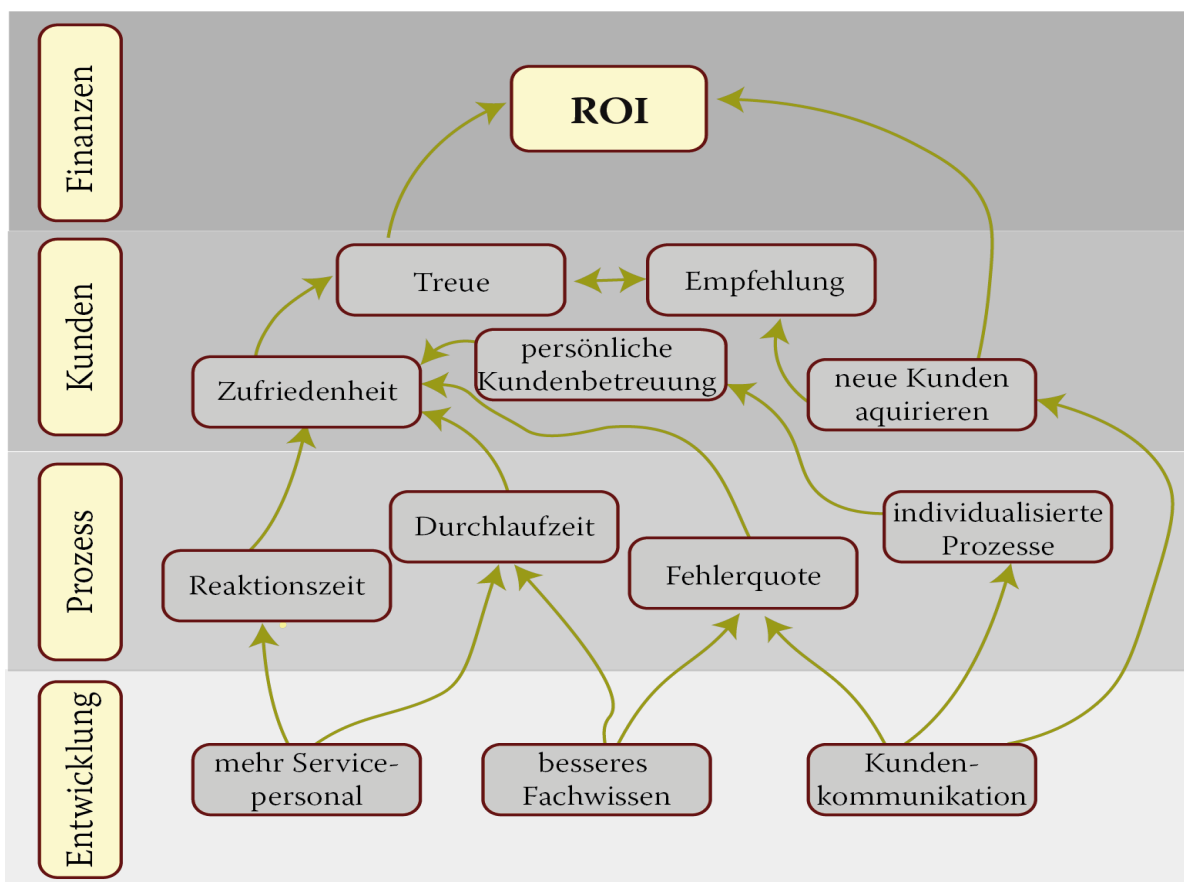
2.2

Erhöhung der Mitarbeitermotivation, z. B. durch monetäre und nichtmonetäre Anreizsysteme, Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, Angebot von Gesundheitsvorsorgeleistungen, regelmäßige Untersuchungen durch den Betriebsarzt

Aufgabe 3

Perspektiven			
Finanzen	Kunden	Prozess	Entwicklung
ROI	Marktanteil	Produktentwicklungszeit	Mitarbeitertreue
Kostensenkung	Kundentreue	Anzahl Neuentwicklungen	Mitarbeiterfluktuation
Cashflow	Kundenrentabilität	Amortisationszeit von Projekten	Umsatz pro Mitarbeiter
Bilanzkennziffern			Anzahl Fortbildungen

Aufgabe 4



Aufgabe 5

a. Perspektive

Kundenperspektive

b. Messgrößen

Anzahl der Mailkontakte pro Kunde

Anzahl der Anzeigenkontakte

Anzahl der Reaktionen auf Anzeigen

...

c. Maßnahmen

Verbesserung des Internet-Auftritts: Bessere Struktur und klarere Erkennbarkeit der jeweiligen Produktgruppe auf den Märkten

Suche nach einer anderen Werbeagentur für die Gestaltung des Internet-Auftritts

Aufbau eines Social Media Konzepts

...

Aufgabe 6

Es ist in allen vier Bereichen eine deutliche Verschlechterung zu erkennen. Das hat natürlich sehr negative Auswirkungen auf die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter und so auch negative Auswirkungen auf alle anderen Perspektiven.

Handlungsempfehlungen:

Technische Infrastruktur:

Implementierung einer Steuerungssoftware (z.B. SAP), mit der Abläufe gestaltet und sichtbar gemacht werden können

Mitarbeiterkompetenzen:

Schulungen forcieren und Anreize für MA, sich selbst fortzubilden

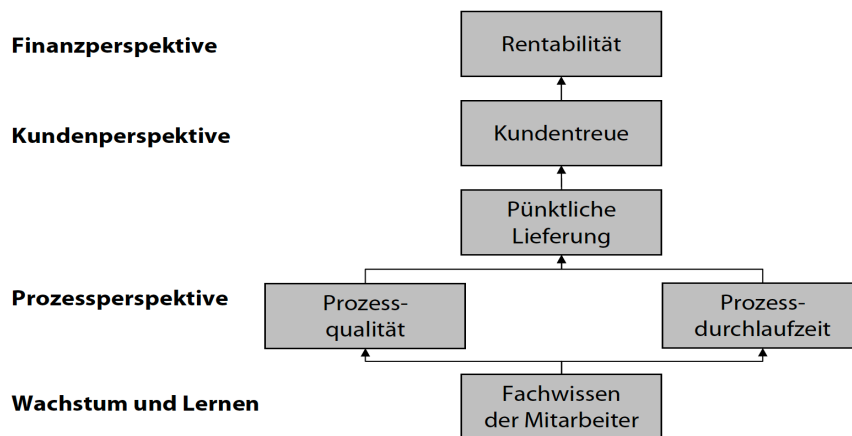
Betriebsklima:

Kantine auf nachhaltiges Essen umstellen, Arbeitsplätze verschönern, Home-Office anbieten, ...

Kontinuierliche Verbesserung:

Vorschlagswesen verbessern (attraktiver machen), Berichtssystem aufbauen, um Fehler schnell zu erkennen, ...

Aufgabe 7



Hier mal eine grafische Darstellung.

Die Konzeption einer Ursache-Wirkungs-Kette mit Hilfe einer Strategy Map ist eigentlich im Lehrplan nicht gefordert. Deshalb ist i. d. R. eine Erläuterung der UWK verlangt.

Hinweis:

Achten Sie bei der Erstellung von Ursache-Wirkungs-Ketten auf eine nicht zu oberflächliche Argumentation. Verwenden Sie, falls in Aufgabenstellung gegeben, gezielt Informationen über das Unternehmen. Ihre erstellte UWK sollte für das vorliegende Unternehmen konzipiert sein und nicht auf jede beliebige Firma anwendbar sein.

Aufgabe 8

Die Fehlerquote ist ein gutes Beispiel für einen Leistungstreiber (Frühindikator). Anhand der Fehlerquote kann man zwar keine Firmenergebnisse erkennen, doch gibt sie Aufschluss über die Entwicklung der Qualität innerhalb des Unternehmens. Eine Veränderung dieses Leistungstreibers wird sich in absehbarer Ergebnisse des Unternehmens auswirken (der Gewinn wird steigen, wenn die Waren fehlerfrei sind und die Kunden deshalb mehr beim Unternehmen bestellen).

Aufgabe 9

Es ist natürlich sehr wichtig, dass die Ziele realistisch und umsetzbar sind. Wenn nicht, dann ist das Verfahren nutzlos und schafft nur zusätzliche Probleme.

Die Ziele müssen sich auch mit der Leitkultur des Unternehmens decken und diese muss von allen akzeptiert werden.

Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard:

- bietet die Möglichkeit, Strategien darzustellen und zu kommunizieren
- stellt Wirkungszusammenhänge dar (Ursache-Wirkungs-Ketten)
- die einfache Struktur der BSC reduziert die Komplexität der Gesamtaufgabe
- bezieht nichtmonetäre Ziele mit ein und fördert somit einen ganzheitlichen Managementprozess
- ermöglicht es, Visionen messbar zu machen
- ...

Aufgabe 10 - Operatorentaining

Auszug aus der Firmenchronik der Heuberger Brauereigenossenschaft:

250 Jahre Klosterbrauerei und Brauereigenossenschaft Heuberg sind ein gutes Kapital für künftige Zeiten. Doch in aktuell schwierigen Zeiten sollte die Klosterbrauerei auf dem Heuberg ihre Selbstständigkeit und damit einhergehend die Brautätigkeit aufgeben. Einer Fusion mit der Nachbargenossenschaft in Kirchenholz haben sich jedoch die Mitglieder vehement widersetzt. Mit einer neuen Vorstandschaft, mit viel Zuversicht und mit großer Unterstützung durch die Mitglieder und Kunden wird es möglich sein, die 250-jährige Brautradition am Heuberg zu erhalten. Das unter Verwendung ausgesuchter, bester Rohstoffe und mit überlieferten, Jahrhunderte alten klösterlichen Braukunst hergestellte Heuberger Bier soll es auch im nächsten Jahrhundert noch geben. Zur Freude am reinen Biergenuss und zur Liebe an unserer bayerischen Heimat.“

1. Vision

„Erhalt der Brauereigenossenschaft unter Beibehaltung der hochwertigen Qualität und Tradition.“

2. Balanced Scorecard

strategische operationalisierbare Ziele (Score und Zielwert mitangeben), je zwei Maßnahmen)

Perspektive	Strategisches Ziel	Messgröße	Zielwert	Maßnahme
finanzielle Perspektive	Um zukünftig den Erhalt der Brauerei zu garantieren, sichern wir uns durch eine hohe Liquidität ab.	LQ 2	mindestens 100 %	1.häufigere Bestellungen: kleinere Mengen, monatlich statt quartalsmäßig 2.schnellere Kundenzahlungen: 3 % Skonto statt bisher 2 %
Kundenperspektive	Aufgrund der langen Tradition können sich unsere Kunden mit unserem Bier identifizieren und kaufen regelmäßig unser Bier.	Wiederbestellungsquote	> 80 %	1. Werbegeschenke (Bierglas) bei Zweitbestellung; jede 10. Bestellung Gutschein für Biergarten 2. Sobald Bestellungen i. H. v. 100 € angesammelt sind, erhält der Kunde 5 % Preisnachlass auf die nächste Bestellung
Prozessperspektive	Um den Erhalt der Brauerei zu garantieren, müssen die Budgetvorgaben stets eingehalten werden.	Budgeterfüllung	Zu mindestens 98 %	1. Einführung von Zwischenkontrollen während Produktion (Qualitätsmanagementsystem einführen); 2. Einführung einer kleinen Controllingabteilung
Mitarbeiterperspektive	Mitarbeiter sollen sich durch einen hohen Informationsfluss und Transparenz mit Unternehmen und deren langen Tradition identifizieren.	Anzahl der Abrufe von Infos im Intranet (neue Kennziffer)	2 pro Woche	1. Kurzschulung zum Gebrauch des Intranets innerhalb von 3 Monaten für jeden MA 2. Installation von Terminals im Pausenraum, auf die jeder MA Zugriff hat

3. Rückkoppelung Mitarbeiter und Kunden

Mitarbeiter sind lt. Intranet informiert über hohe Qualität der Rohstoffe (Bio, regional) und können diese Informationen an ihre Kunden weitergeben (leicht komplementär) -> Identifikation der Kunden mit der Brauerei steigt