

Vorlesung «Management für Unternehmen der Agrar- & Ernährungswirtschaft I»

Beispiele möglicher Prüfungsfragen

- (1) Sie haben in der Vorlesung ein so genanntes Management-Modell kennen gelernt. Worin besteht Ihrer Meinung nach der Nutzen eines solchen Modells? Was „kann“ ein solches Modell, und was „kann es nicht“? Begründen Sie Ihre Antwort.
- (2) Im Laufe der Vorlesung Management wurden Management-Modelle immer wieder als Orientierungshilfen für das Management bezeichnet. Erläutern Sie, weshalb das Management einer Organisation solche Orientierungshilfen benötigt und was ihr Zweck ist.
- (3) Nennen Sie die sechs Begriffskategorien des neuen St. Galler Management-Modells.
- (4) Im „Neuen St. Galler Management-Modell“ gibt es drei verschiedene Ordnungsmomente. Charakterisieren Sie diese drei Elemente stichwortartig.
- (5) Im «Neuen St. Galler Management-Modell» gibt es drei verschiedene Ordnungsmomente: Strategie – Struktur – Kultur (Strategiedreieck). Diese müssen bei der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen gegenseitig aufeinander abgestimmt werden, damit keine Dysfunktionalitäten auftreten. Warum ist das so? Geben Sie Beispiele zu Ihren Ausführungen.
- (6) Im neuen St. Galler Management-Modell gibt es Ordnungsmomente. Diese führen im unternehmerischen Alltag zur Herausbildung von – mindestens über einen bestimmten Zeitraum fixierten – Kommunikations- und Verhaltensmustern (Routinisierung). Erläutern Sie die Vor- und Nachteile dieser Routinisierung für die Unternehmung.
- (7) Gemäss dem neuen St. Galler Management-Modell gibt es zwei Konzepte, wie mit den Anspruchsgruppen (Stakeholdern) einer Unternehmung umgegangen werden kann. Um welche Konzepte handelt es sich dabei? Wie sind die beiden Konzepte zu charakterisieren? Ist eines dieser Konzepte besser als das andere? Begründen Sie Ihre Aussagen in stichwortartiger Form.
- (8) Erläutern Sie anhand des Beispiels des „Departements USYS“ der ETH Zürich, welche mögliche Anspruchsgruppen sein könnten und welche ihre Ansprüche bzw. Interessen sein könnten.
- (9) Was sind typische Merkmale des „Taylorismus“? Warum ist dieser Management-Ansatz in starke Kritik geraten?
- (10) Gibt es im Ansatz des „Taylorismus“ Teilbereiche, die auch heute noch wichtig sind für das Management von Unternehmen? Begründen Sie Ihre Einschätzung.
- (11) Welche sind wichtige Eckpunkte der „Theorie der Bürokratie“ von Max Weber? Unter welchen Bedingungen und weshalb führt die Anwendung des „bürokratischen Modells“ in Organisationen zu Dysfunktionalitäten?
- (12) Eignet sich aus Ihrer Sicht die so genannte „Theorie der Bürokratie“ von Max Weber heute noch für die Organisation eines Unternehmens? Was wären allenfalls Voraussetzungen dafür? Begründen Sie Ihre Aussagen.
- (13) Fragestellung ähnlich wie Käserei Hans Muster → Einordnung von unternehmerischen Fragestellungen in den Orientierungsrahmen des neuen St. Galler Management-Modells

- (14) Welchem Zweck dient eine Unternehmensstrategie? Welche Komponenten beinhaltet eine Strategie für eine Unternehmung?
- (15) Zu dem Strategischen Management gehört auch das Strategische Controlling. Erläutern Sie, wovon es sich dabei handelt und welchen Nutzen das Strategische Controlling im Rahmen des Strategischen Managements bringt.
- (16) Im Rahmen der Strategie- und Unternehmensplanung von Organisationen wird heute häufig die „Szenariotechnik“ angewendet. Erklären Sie, wovon es sich dabei handelt und warum sich diese Technik für die Strategie- und Unternehmensplanung eignet.
- (17) Erläutern Sie die Unterschiede zwischen normativem, strategischem und operativem Management in einer Organisation.
- (18) Erläutern Sie die Unterschiede und die Zusammenhänge zwischen den beiden Begriffen „Strategie“ und „Strategisches Management“.
- (19) Märkte, die ein Unternehmen bearbeiten will, können nach bestimmten Kriterien in Kunden-/Marktsegmente unterteilt werden. Führen Sie aus, wie Sie den Markt für Regionalprodukte (Lebensmittel) in der Agglomeration Zürich segmentieren würden. Was könnten konkrete Kriterien für die Segmentierung dieses Marktes sein?
- (20) Im Laufe der Vorlesung Management wurde auch das „Management by Objectives“ (MbO) als wichtiges und weit verbreitetes Instrumentarium für die Führung in Organisationen behandelt. Charakterisieren Sie diesen Führungsansatz, und erörtern Sie auch dessen Vor- und Nachteile.
- (21) Erläutern Sie die drei unterschiedlichen Prozesskategorien und deren Bedeutung im neuen St. Galler Management-Modell in stichwortartiger Form.
- (22) Erläutern Sie den Unterschied zwischen Management- und Geschäftsprozessen.
- (23) In Organisationen gibt es unterschiedliche Prozesskategorien. Eine davon sind die so genannten Unterstützungsprozesse. Was sind Unterstützungsprozesse? Und was stellen diese Prozesse in einer Organisation bereit?
- (24) Die Bedürfnishierarchie nach Maslow hat international weite Verbreitung erfahren. Entwickeln Sie auf Basis der Stufen nach Maslow für den Aspekt „persönliche Arbeit“ eine entsprechende Bedürfnispyramide.
- (25) Die Bedürfnishierarchie nach Maslow hat international weite Verbreitung erfahren. Entwickeln Sie auf Basis der Stufen nach Maslow für den Aspekt „Wohnen/Wohnformen“ eine entsprechende Bedürfnispyramide.
- (26) Erklären Sie den Begriff „Kundenbindung“ mit Ihren eigenen Worten, und benennen Sie die Gründe, warum die Kundenbindung für Unternehmen besondere Relevanz hat.
- (27) In der Vorlesung haben wir zum Teil kontrovers diskutiert, ob Management ein „erlernbarer Beruf“ ist oder nicht. Erläutern und begründen Sie IHRE Auffassung dazu.
- (28) Mit dem organisationalen Eisberg wird deutlich gemacht, dass die Organisation einer Unternehmung zum einen durch verschiedene, vergleichsweise leicht greifbare Strukturen (z.B. Organigramm, Reglemente, Handbücher) bestimmt wird, dass zum anderen aber auch eine Vielfalt kultureller Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen usw. für das Funktionieren einer Unternehmung bedeutsam sind. Identifizieren Sie am Beispiel eines Ihnen bekannten Unternehmens,

Vereins oder einer anderen, Ihnen vertrauten Institution zentrale strukturelle und kulturelle Elemente, die das Leben in dieser Institution prägen. Zeigen Sie zudem die Zusammenhänge zwischen diesen strukturellen und kulturellen Elementen auf.

- (29) Was bedeutet der Begriff der Komplexität für ein Unternehmen und welche Auswirkungen hat diese für das Management des Unternehmens?
- (30) Mangerinnen und Manager von Organisationen sind während Ihrer Tätigkeit mit einer ständig zunehmenden Komplexität konfrontiert. Sie müssen diese – so gut wie möglich – bewältigen, um ihre Organisation erfolgreich zu führen. Beschreiben Sie, in welchen Bereichen das Management mit Komplexität konfrontiert ist und weshalb. Was sind die Folgen für das Management von Organisationen? Welche Ansatzpunkte gibt es für den Umgang mit dieser zunehmenden Komplexität?
- (31) Was ist der Zweck einer Analyse der Umweltsphären einer Organisation? Welche Resultate liefert die Analyse der Umweltsphären?
- (32) Lässt sich die Aufteilung des Umfeldes einer Organisation in vier Umweltsphären abschliessend vornehmen oder nicht? Begründen Sie Ihre Aussagen?
- (33) Im Rahmen der Vorlesung haben wir zum Thema der Organisationsstrukturen auch Zelt- und Palaststrukturen als mögliche Formen der Aufbauorganisation kennengelernt. Erläutern Sie, um was es dabei geht, nennen Sie je ein Beispiel für eine Zelt- und eine Palaststruktur einer Organisation und zeigen Sie auf, was wichtige Einflussfaktoren für die Wahl einer Zelt- oder eine Palaststruktur sind.
- (34) In der Vorlesung haben wir im Rahmen möglicher Kulturausprägungen in Organisationen die drei Typen „Maschine“, „Familie“ und „Spielplatz“ behandelt (nach Balling). Wählen Sie ein Beispiel eines Ihnen bekannten Unternehmens, Vereins oder einer anderen, Ihnen vertrauten Institution aus. Erläutern Sie anhand der drei Typen die Kulturausprägung dieser Beispiel-Institution. Zeigt das Beispiel eine klare Zuordnung zu einem der drei Typen? Oder welches sind allfällige Misch-Elemente? Begründen Sie Ihre Einschätzungen und Zuordnungen.
- (35) Die Unternehmenskultur ist für jede Unternehmung ein stark prägender Faktor. Lässt sich die Kultur einer Unternehmung verändern? Falls ja, wie?
- (36) In der Vorlesung haben wir die Prozesskategorie der Managementprozesse gemäss dem „Neuen St. Galler Management-Modell“ behandelt. Welche Dimensionen beinhalten die Managementprozesse? Charakterisieren Sie die einzelnen Dimensionen stichwortartig.
- (37) Erläutern Sie den so genannten Management- bzw. Führungskreislauf, den wir in der Vorlesung behandelt haben.
- (38) In der Vorlesung haben wir im Rahmen des Kapitels Unternehmensentwicklung das Modell von Greiner mit den Unternehmenskrisen behandelt. Erläutern Sie wichtige Erkenntnisse des Modells von Greiner für das Management einer Organisation.
- (39) Wählen Sie ein Beispiel eines Ihnen bekannten Unternehmens, Vereins oder einer anderen, Ihnen vertrauten Institution aus. Erläutern Sie anhand des Modells von Greiner mit den Unternehmenskrisen die Entwicklung dieser Beispiel-Institution und möglicher Folgen für das Management, die sich aus dem Modell von Greiner ergeben. Begründen Sie Ihre Einschätzungen.
- (40) Die Organisation einer Unternehmung (Aufbau- und/oder Ablauforganisation) muss sich in der Regel im Laufe ihrer Existenz verändern. Was sind die Ursachen für diesen Veränderungsbedarf? Begründen Sie Ihre Aussagen.

- (41) In der Vorlesung haben wir mehrere Rollenmodelle für Personen, die im Management tätig sind, kennen gelernt (zum Beispiel das Modell von Bernd Schmid). Erläutern Sie, weshalb das Rollenmanagement für Personen, die im Management tätig sind, wichtig ist und für was es nützlich ist.
- (42) Im Rahmen der Vorlesung wurde das Konzept der Konflikteskalationsstufen behandelt. Beschreiben Sie in Stichworten, um was es sich bei diesem Konzept handelt (NICHT die 9 Stufen auflisten, sondern grundsätzliche Beschreibung!). Was ist der Nutzen der Kenntnis dieses Modells für das Management einer Organisation?
- (43) Erläutern Sie, um was es sich im Zusammenhang mit der Aufbaustruktur einer Unternehmung bei den Begriffen Palast- und Zeltstruktur handelt. Beschreiben Sie die wichtigen Faktoren, die massgebend sind für die Wahl zwischen einer Palast- und einer Zeltstruktur, wenn die Aufbaustruktur einer Unternehmung gestaltet wird. Wählen Sie je ein Beispiel für eine Organisation mit einer Palast- und einer Zeltstruktur aus Ihnen bekannten Unternehmen, Vereinen oder anderen, Ihnen vertrauten Institutionen aus. Erläutern Sie anhand der beiden Beispiele typische Merkmale der Organisation und Unterschiede zwischen ihnen. Begründen Sie Ihre Einschätzungen.
- (44) In der Vorlesung haben wir im Rahmen der Begriffskategorie „Umweltsphären“ des neuen St. Galler Management-Modells auch eine Grafik mit vier unterschiedlichen Unsicherheitsgraden im Umfeld einer Organisation thematisiert. Erläutern Sie zu den vier „Unsicherheitsgraden“ je folgende Punkte: Wie lässt sich der „Unsicherheitsgrad“ beschreiben? Geben Sie Beispiele aus der wirtschaftlichen Realität, die sich dem „Unsicherheitsgrad“ zuordnen lassen. Die Existenz dieser verschiedenen „Unsicherheitsgrade“ in der Umwelt hat auch Auswirkungen auf die strategischen Aspekte von Organisationen. Erläutern Sie, welche Aspekte der Strategie bzw. Strategiefindung davon betroffen sind und warum.
- (45) Die Existenz dieser verschiedenen „Unsicherheitsgrade“ in der Umwelt hat auch Auswirkungen auf die strategischen Aspekte von Organisationen. Erläutern Sie, welche Aspekte der Strategieinhalte und welche Aspekte der Strategiefindung (Prozess der Bestimmung der Strategie) davon betroffen sind und warum.
- (46) Warum ist es wichtig, im Rahmen der Führung einer Organisation unterschiedliche Perspektiven / Sichtweisen einzubeziehen (z.B. durch unterschiedliche Personen in den Führungsgremien)? Begründen Sie ihre Aussage.
- (47) Warum wird die Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden für die Führung einer Unternehmung immer wichtiger?
- (48) Im Rahmen der Vorlesung haben wir uns auch mit den Entwicklungsmodi von Organisationen auseinandergesetzt. Bei der Gestaltung des organisatorischen Wandels ist es wichtig, sich mit drei verschiedenen Ebenen der Veränderung zu befassen (Dimensionen). Erläutern Sie die drei Ebenen der Veränderung und erklären Sie warum es so wichtig ist, bei Veränderungsprozessen alle drei Ebenen zu berücksichtigen.
- (49) In der Vorlesung haben wir das Phasenmodell für Veränderungsprozesse von Lewin kennengelernt.
Welche vier Phasen der Veränderung unterscheidet Lewin? Was ist der Nutzen dieses Modells für die praktische Anwendung in Veränderungsprozessen?
- (50) Erläutern Sie die Unterschiede und die Zusammenhänge zwischen den beiden Begriffen „Strategie“ und „Strategisches Management“.

- (51) Die vertikale und die horizontale Integration sind zwei Möglichkeiten, wie sich Unternehmen strategisch weiterentwickeln können. Erläutern Sie die beiden Begriffe und geben Sie je ein kurzes Beispiel dafür.
- (52) Erläutern Sie die Unterschiede und die Zusammenhänge zwischen den beiden Begriffen „Managementaufgaben“ und „Sachaufgaben“ in einer Organisation. Warum ist diese Unterscheidung wichtig?
- (53) Können die traditionellen Methoden der Strategiefindung auch in komplexen, mit Unsicherheit behafteten unternehmerischen Ausgangslagen für die Erarbeitung einer Strategie angewendet werden? Begründen Sie Ihre Antwort.
- (54) Sie übernehmen die Verantwortung für eine Käserei und machen sich Gedanken für die Zukunft.
- Welche Schritte, Analysen und Beurteilungen nehmen Sie vor, um die künftige Strategie zu definieren?
 - Welche Positionierungsoptionen haben Sie und welches sind die jeweiligen Voraussetzungen, Chancen und Risiken dieser beiden Alternativen?
- (55) Wir haben in der Vorlesung im Zusammenhang mit den Strategiefindungsmethoden in Organisationen das Instrument der Portfolioanalyse (4-Felder-Matrix oder 9-Felder-Matrix) kennen gelernt. Erläutern Sie die der Portfolioanalyse zugrunde liegende Logik sowie Vor- und die Nachteile dieses Instrumentariums, das in Strategiefindungsprozessen häufig eingesetzt wird.
- (56) Welches sind die zentralen Schritte einer Strategieentwicklung? Worauf achten Sie bei der Strategiewahl? Welches sind zentrale Punkte bei der Strategieumsetzung?
- (57) Welches sind bei einer Strategieentwicklung die beiden grundsätzlichen Wettbewerbsvorteile, die angestrebt werden können (ursprünglich nach Porter)? Welches sind die jeweiligen Voraussetzungen und Risiken?
- (58) Erläutern Sie den Unterschied und den Zusammenhang zwischen „Strategischen Geschäftsfeldern“ (SGF) und „Strategischen Geschäftseinheiten“ (SGE).
- (59) Was ist eine SWOT-Analyse und für was wird sie im Rahmen des Strategischen Managements eingesetzt?
- (60) Erstellen Sie eine SWOT-Analyse der Schweizer Landwirtschaft- und Ernährungswirtschaft im internationalen Wettbewerbsumfeld.
- (61) Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für einen grösseren Landwirtschaftsbetrieb im Schweizer Mittelland für die nächsten 5 Jahre.
- (62) Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für einen kleineren landwirtschaftlichen Familienbetrieb im Schweizer Berggebiet für die nächsten 5 Jahre.
- (63) Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für die nächsten 5 Jahre für einen kleineren Landwirtschaftsbetrieb im Schweizer Berggebiet der sich auf die Mutterkuhhaltung spezialisiert hat.
- (64) Wenn eine Organisation eine Strategie für die nächsten fünf bis sieben Jahre festlegen will, gibt es einen Zielkonflikt zwischen den aktuellen und den künftigen Erfolgspotenzialen. Erläutern Sie, um was es sich bei diesen Erfolgspotenzialen handelt und warum dieser Zielkonflikt auftritt.

- (65) In der Vorlesung haben wir im Rahmen der Behandlung des klassischen Strategiefindungsprozesses auch die beiden von Michael Porter eingeführten strategischen Stossrichtungen «Differenzierung» und «Kostenführerschaft» behandelt. Erläutern Sie die beiden Begriffe und machen Sie dazu konkrete Beispiele.
- (66) Weshalb braucht eine Organisation, die in einem Umfeld tätig ist, das von grossen Unsicherheiten geprägt ist, andere Strategiefindungsmethoden und andere Strategie-Inhalte im Vergleich zu einer Organisation, die in einem Umfeld mit geringer Unsicherheit tätig ist?
- (67) Warum ist es wichtig, im Rahmen eines Strategiefindungsprozesses nach der Umfeld- und der Unternehmensanalyse strategische Schlüsselfragen abzuleiten? Begründen Sie Ihre Aussagen.
- (68) Weshalb müssen bei der Umfeldanalyse von Unternehmungen strukturelle und konjunkturelle Entwicklungen unterschieden werden? Begründen Sie Ihre Aussagen und machen Sie Beispiele.