



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 4 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Vorlesungsabschlussklausur im Fach: **Major Management**
Vorlesung: **Organisationsentwicklung (CfM 01)**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **06.06.2017**

Zugelassene Hilfsmittel:

- Nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze. –
 - Für Erasmus-Studierende ist ein Wörterbuch zugelassen. Der Status ist auf der Klausur zu vermerken. –
-

Die Klausur besteht aus drei Aufgaben, die alle zu bearbeiten sind:

Aufgabe 1: 45 Punkte
Aufgabe 2: 21 Punkte
Aufgabe 3: 24 Punkte

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 90 Punkte.
Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar.

Der Münsteraner Management-Absolvent Carsten Hülskötter hat direkt nach seinem Studium bei einem mittelständischen Unternehmen der Arzneimittelbranche – der Skincare GmbH – als Assistent der Geschäftsführung angeheuert. Die Skincare GmbH ist seit über 100 Jahren Anbieter von Produkten der Hautpflege. Die lange Tradition und Erfahrung, verbunden mit kontinuierlicher Forschung, innovativer Entwicklung und umsichtiger Qualitätskontrolle, haben Skincare zum europaweit bedeutendsten Hersteller hochwertiger Hautpflegeprodukte gemacht. Der Geschäftsführer und Inhaber Herr Rubens wollte unbedingt einen Assistenten mit akademischer Ausbildung, um die Vielzahl der „Baustellen“ im Unternehmen endlich einmal fundiert und grundlegend angehen zu können. Als erstes brennen ihm der zwar sehr erfolgreiche, jedoch aus organisatorischer Sicht sehr hemdsärmelige Innovationsprozess sowie das Projektmanagement der Forschung & Entwicklung unter den Nägeln. Daher möchte er von Herrn Hülskötter zunächst grundlegende Fragen zum Innovations- und Projektmanagement beantwortet haben. Helfen Sie Herrn Hülskötter bei der Bearbeitung der folgenden beiden Aufgaben:

Aufgabe 1

45 Punkte

- a) Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement gilt es, die richtigen Instrumente in der geeigneten Ablauf- und Aufbauorganisation einzusetzen. Die Koordination des Innovationsprozesses obliegt hier häufig einem Innovationsmanager. Nennen und erläutern Sie **vier** Aufgaben des Innovationsmanagers.
- (18 Punkte)
- b) Erläutern Sie allgemein die in der Vorlesung „Organisationsentwicklung“ behandelten **vier** Instrumente zur Steuerung einzelner Projekte.
- (12 Punkte)
- c) Wenn mehrere interdependente Projekte parallel verfolgt werden, wird Multiprojektmanagement (MPM) notwendig. Die Verankerung in der Organisation kann hierbei auf verschiedene Weisen erfolgen. Erläutern und beurteilen Sie, wie die Koordination bei den folgenden drei Organisationsformen des MPM erfolgt:
1. MPM durch Leitstelle
 2. MPM durch Geschäftsleitung
 3. MPM durch Lenkungsausschuss
- (15 Punkte)

Zudem erwähnt Herr Hülskötter, dass sich die Entwicklung bzw. Analyse von Kennzahlen zur Prozessleistung anbietet, um die Güte von Prozessen beurteilen zu können. „*Das ließe sich dann doch auch sicherlich für F&E-Prozesse anwenden, oder?*“, fragt Herr Rubens Herrn Hülskötter. Da Herr Hülskötter nicht sofort in der Lage ist zu antworten, helfen Sie ihm bitte bei der Bearbeitung der folgenden Aufgabe:

Aufgabe 2

21 Punkte

a) Erläutern Sie die **vier** Dimensionen, anhand derer sich grundsätzlich die Prozessleistung beurteilen lässt.

(12 Punkte)

b) Entwickeln Sie für **zwei** Bewertungsdimensionen aus Aufgabe 2a) jeweils eine konkrete Kennzahl zur Beurteilung der Prozessleistung, indem Sie

- jeweils einen zu bewertenden Prozess nennen,
- die Kennzahl zur Messung der Leistung dieses Prozesses entwickeln sowie
- jeweils einen Indikator zur Messung der Kennzahl nennen.

Erläutern Sie zudem für jede Kennzahl kurz, warum diese Kennzahl zur Messung der Prozessleistung in der jeweiligen Bewertungsdimension geeignet ist.

Hinweise: Gerne können Sie Ihre Ausführungen zu 2b) anhand von Innovationsprozessen bzw. F&E-Prozessen darstellen. Eine Darstellung an selbst gewählten Prozessen ist ebenfalls möglich.

(9 Punkte)

Die Ausführungen von Herrn Hülskötter bestätigen Herrn Rubens in einer Vermutung, die er schon lange hegt: „*Unsere F&E muss anders strukturiert werden!*“ Gedanklich hat Herr Rubens schon seit längerer Zeit zwei organisatorische Varianten (A und B) im Kopf, von denen eine den aktuellen Status quo ersetzen könnte. Allerdings hat er aus dem Bauch heraus mal die eine, mal die andere Variante präferiert und dann auch wieder alles verworfen. „*Das lässt sich doch mit einer Nutzwertanalyse in den Griff bekommen!*“, stellt Herr Hülskötter heraus, ohne sich genau an dieses Instrument erinnern zu können. Helfen Sie ihm insofern ein letztes Mal bei der Bearbeitung der folgenden Aufgabe:

Aufgabe 3

24 Punkte

a) Nennen Sie allgemein die Schritte der Nutzwertanalyse.

(9 Punkte)

b) Diskutieren Sie die Annahmen und Ergebnisse einer Nutzwertanalyse im Allgemeinen. Gehen Sie hierbei insbesondere auch auf die Entwicklung der Kriterien sowie die Bedeutung einer Sensitivitätsanalyse ein.

(9 Punkte)

Die ersten Schritte der Nutzwertanalyse wurden im folgenden Beispiel schon durchgeführt. Die Bewertungen und Gewichtungen sind in der folgenden Tabelle sowohl für den Status quo der Organisationsstruktur der F&E der Skincare GmbH als auch für die zwei Varianten angegeben:

<u>Kriterium</u>	<u>Gewichtung</u>	<u>Status quo</u>	<u>Variante A</u>	<u>Variante B</u>
Kriterium 1	35			
Sub-Kriterium 1.1	10	9	4	7
Sub-Kriterium 1.2	20	3	5	9
Sub-Kriterium 1.3	5	4	9	6
Kriterium 2	15			
Sub-Kriterium 2	15	6	9	6
Kriterium 3	50			
Sub-Kriterium 3.1	30	4	7	7
Sub-Kriterium 3.2	20	3	8	5
	<i>(Bewertung von 0 = sehr schlecht bis 10 = sehr gut)</i>			

c) Berechnen Sie die Nutzwerte für die verschiedenen Optionen zur Reorganisation. Nehmen Sie zudem eindeutig Stellung, welche Option nach der Nutzwertanalyse die beste wäre.

(6 Punkte)