

**Welche Anreize und
Beiträge haben die
Stakeholder eines
Unternehmens?**

- Das Unternehmen erwartet von den Kunden, dass diese die produzierten Produkte kaufen, um den Preis als Gegenleistung vereinnahmen zu können. Kunden sind aber nur bereit, diesen Beitrag zu leisten, wenn ihnen das Unternehmen aus ihrer Sicht attraktive Produkte offeriert.
- Investoren geben dem Unternehmen Kapital, das für die Finanzierung des betrieblichen Transformationsprozesses benötigt wird. Fremdkapitalgeber überlassen dem Unternehmen zeitlich befristet ihr Kapital und erwarten hierfür während der Laufzeit Zinszahlungen und eine fristgerechte Rückzahlung ihres geliehenen Kapitals. Eigenkapitalgeber (Shareholder, Stockholder) stellen dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Mehrung ihres Vermögens (Steigerung des »Shareholder Value«), was in Gewinnausschüttungen (Dividenden) und/oder in einer Erhöhung des Marktwerts ihrer Beteiligung besteht (z.B. Börsenkurssteigerung).
- Von den Arbeitnehmern benötigt das Unternehmen deren Arbeitsleistung im betrieblichen Transformationsprozess, wobei die Arbeitnehmer hierfür einen angemessenen Lohn, attraktive Arbeitsbedingungen und kündigungssichere Arbeitsplätze vom Unternehmen fordern.
- Von den Zulieferern bezieht das Unternehmen Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe in der benötigten Menge, Qualität und Lieferfrist. Als Gegenleistung erwarten die Zulieferer eine vereinbarungsgemäße Bezahlung, günstige Konditionen und langfristige Geschäftsbeziehungen.
- Die Ansprüche des Unternehmens an den Staat betreffen die Infrastruktur (Verkehr, Rechtssystem, Bildung usw.). Als Gegenleistung fordert der Staat Steuern und die Einhaltung der Rechtsnormen.
- Von der Gesellschaft als Stakeholder erwartet sich das Unternehmen eine Akzeptanz für seine Belange bzw. ein positives öffentliches Image. Umgekehrt fordert die Gesellschaft die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt oder das Engagement in kulturellen und wissenschaftlichen Belangen.
- Von den Konkurrenten erwartet das Unternehmen die Einhaltung der Wettbewerbsregeln. Diesen Anspruch formulieren die Konkurrenten aber auch wiederum an das Unternehmen.

In welchen
Ausprägungsformen
lässt sich das
Wirtschaftlichkeitsprinzip
darstellen?

- Das Wirtschaftlichkeitsprinzip lässt sich auf verschiedene Weise formulieren: auf Basis von Kosten oder Leistungen sowie als Minimum- oder Maximumprinzip.
- Das Minimumprinzip fordert, einen bestimmten Output mit dem geringstmöglichen Input zu erreichen. Das Maximumprinzip beinhaltet, mit einem gegebenen Input einen größtmöglichen Output zu erzielen.
- Versteht man unter Soll-Kosten die geringstmöglichen Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs und unter Ist-Kosten die hierfür tatsächlich angefallenen Kosten, lässt sich das Wirtschaftlichkeitsmaß W für das Minimumprinzip folgendermaßen formulieren:
 - $W = \frac{\text{Soll-Kosten} - \text{Ist-Kosten}}{\text{Ist-Kosten}}$, mit Soll-Kosten < Ist-Kosten
- Stellt die Soll-Leistung die bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs dar und beschreibt die Ist-Leistung die tatsächliche erzielte Leistung, lautet das Wirtschaftlichkeitsmaß W für das Maximumprinzip:
 - $W = \frac{\text{Ist-Leistung} - \text{Soll-Leistung}}{\text{Soll-Leistung}}$, mit Soll-Leistung > Ist-Leistung
- Je mehr sich das Maß W an den Wert 1 annähert, desto höher ist die Wirtschaftlichkeit.
- Allgemein besagt das Wirtschaftlichkeitsprinzip, dass keine Produktionsfaktoren verschwendet werden sollen. Die Forderung, mit möglichst geringem Aufwand einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen, bedeutet letztlich, mit »nichts alles erreichen« zu wollen. Diese falsch verstandene Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips ist nicht realisierbar. Eine praktikable Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips erfordert vielmehr die Fixierung einer Zielgröße: Es wird entweder versucht, einen gegebenen Output mit minimalem Input zu realisieren (Minimumprinzip), oder bei festgelegtem Input ein Maximum an Output zu erzielen (Maximumprinzip).

**Was versteht man
unter »ökologischem
Dumping«?**

- Niedrige Umweltschutzauflagen bei der Produktion sparen Kosten. Dies führt dazu, dass bedenkliche Produktionsprozesse in Länder verlagert werden, die vergleichsweise niedrige Umweltschutzauflagen haben. Die Unternehmen erhalten dadurch einen Wettbewerbsvorteil in Form eines Kostenvorteils gegenüber den Konkurrenten. Sobald die auf diese Weise erzielte Kosteneinsparung anhand von niedrigen Preisen an die Konsumenten weitergegeben wird, spricht man von ökologischem Dumping.
- Der Erfolg dieses Vorgehens ist jedoch davon abhängig, welche Bedeutung die Konsumenten dem Umweltschutz zukommen lassen. Sobald sie bereit sind, für ökologisch einwandfreie Produkte einen höheren Preis zu bezahlen, stellen geringere Umweltschutzauflagen keine standortabhängigen Leistungen mehr da und bieten damit keinen Wettbewerbsvorteil mehr.

**Welche Vorteile bzw.
Nachteile kennzeichnen
den
Wirtschaftsstandort
Deutschland?**

- Umfeldbedingungen (gute Infrastruktur, gut entwickeltes Ausbildungssystem, sozialer Friede und soziale Sicherheit, Rechtssicherheit, innere Stabilität, zentrale Lage, hohe Lebensqualität und kulturelle Vielfalt),
- Ökonomische Netzwerkbedingungen (erfolgreiche Forschung und Entwicklung, Wertschätzung von Termintreue und Qualität, leistungsfähige Unternehmen, liberaler Außenhandel, erstklassige Kreditwürdigkeit, hohe Kaufkraft).
- Seine Nachteile liegen in Aspekten wie:
- Kostenstruktur (hohe Arbeitskosten, hohe Sozialabgaben, kurze Arbeits- und Maschinenlaufzeiten, hohe Energiekosten),
- Einschränkende rechtliche Regelungen (langwierige Genehmigungsverfahren, umfangreiches Arbeits-, Tarif- und Sozialrecht, umfangreiche Umweltschutzauflagen, Kündigungsschutz),
- Mangelnde Flexibilität (Innovationsskepsis, geringe Mobilität der Arbeitnehmer, starre Lohnfindung).

**Was versteht man
unter der
Basarökonomie?**

- Ein immer größerer Teil der deutschen Exportwaren wird nicht mehr in Deutschland produziert, sondern als Vorleistung aus anderen Ländern (z. B. dem lohnkostengünstigen Osteuropa oder Asien) bezogen. Dadurch nimmt der inländische Wertschöpfungsanteil an der Industrieproduktion ab. Diese Strukturentwicklung wird als »Basarökonomie« bezeichnet und impliziert, dass Deutschland zu einer reinen Handelsdrehscheibe »degeneriert«. Die Basarökonomie kann aber auch als Zeichen der wachsenden internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung gesehen werden. Der Exporterfolg deutscher Unternehmen auf dem Weltmarkt, trotz der hohen Arbeitskosten, beruht nicht zuletzt darauf, dass die Unternehmen günstig Vorleistungen in Niedriglohnländern einkaufen können.

**Welche Aufgaben hat
der Vorstand einer
Aktiengesellschaft?**

- Der Vorstand (§§ 76 ff. AktG) leitet das Unternehmen unter eigener Verantwortung, führt die Geschäfte und vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich. Er beruft die Hauptversammlung ein und erstellt den Jahresabschluss der Gesellschaft.

Wie kann der AG-
Vorstand hinsichtlich
seiner
Aufgabenerfüllung
organisiert sein?

- Der Vorstand besteht aus einer oder mehreren natürlichen Personen, die nicht zwangsläufig zugleich Aktionäre sein müssen. Prinzipiell kann der Vorstand nach zwei Prinzipien organisiert sein:
- Im Kollegialprinzip sind alle Vorstandsmitglieder gleichberechtigt und das Unternehmen wird gemeinschaftlich geführt.
- Im Direktorialprinzip ist die Entscheidungsbefugnis auf eine Person im Vorstand konzentriert, die gegenüber den anderen Vorstandskollegen Weisungsrecht hat.
- Das Aktiengesetz (§ 77 Abs. I AktG) schreibt das Kollegialprinzip vor, wenn der Vorstand aus mindestens zwei Personen besteht.

**Welche Arten des
Kollegialprinzips gibt
es?**

- Primatkollegialität:
 - alle Vorstandsmitglieder gleichgestellt
 - aber ein Mitglied des Vorstands hat den Vorsitz inne und
 - bei Stimmengleichheit gibt seine Stimme den Ausschlag (primus inter pares).
- Abstimmungskollegialität:
 - alle Entscheidungen werden nach dem Mehrheitsprinzip getroffen (einfache oder qualifizierte Mehrheit)
- Kassationskollegialität:
 - Beschlüsse können nur einstimmig gefasst werden.

**Was sind die Aufgaben
des Vorstands bzw. wie
sind die organisiert?**

- Die Geschäftsordnung des Vorstands regelt ferner die Arbeitsverteilung innerhalb dieses Gremiums. Die einzelnen Vorstandsmitglieder konzentrieren sich auf bestimmte Teilaufgaben und sind für ihr Vorstandsressort verantwortlich (z. B. Vorstand für Beschaffung, Absatz, Personal, Finanzen usw.). Sie haben die in ihrem Ressort anfallenden Entscheidungen aber aus Sicht des »Gesamtwohls« des Unternehmens zu treffen. Zudem muss jedes Vorstandsmitglied seinen anderen Vorstandskollegen über den Fortgang der Geschäfte in seinem Ressorts berichten, da der Vorstand »nach außen« gemeinschaftlich für die getroffenen Entscheidungen einsteht.
- Ferner werden innerhalb des Vorstands häufig Ausschüsse gebildet, in denen sich mehrere Mitglieder des Vorstands einzelnen Zentralbereichen des Unternehmens widmen. In personell großen Vorständen findet sich häufig ein Zentralvorstand. Dies ist ein Ausschuss innerhalb des Vorstands, der für die Strategie des Gesamtunternehmens zuständig ist. Ein Zentralvorstand erlaubt, die Geschäfte mit einer relativ kleinen Führungsmannschaft zu leiten. Die Bereichsvorstände sind dann für das operative Geschäft verantwortlich.

**Was sind die Aufgaben
des AG-
Vorstandsvorsitzenden?**

- Der Vorstandsvorsitzende koordiniert vor allem die Teilaufgaben innerhalb des Vorstands. Er hat die sachliche Leitung des Vorstands und ist damit »richtungsbestimmend«; er leitet die Vorstandssitzungen und repräsentiert das Unternehmen nach außen. Ein Vorstandssprecher, die Alternative zum Vorstandsvorsitzenden als »Haupt des Vorstands«, beschränkt sich auf die Sitzungsleitung und Repräsentierung des Unternehmens.
- Wenngleich das Direktorialprinzip nach deutschem Aktienrecht nicht erlaubt ist, können in der Geschäftsordnung Elemente davon integriert werden. So kann die Geschäftsordnung dem Vorstandsvorsitzenden weiter reichende Kompetenzen (z. B. Entscheidungsfelder) als den anderen Vorstandsmitgliedern einräumen. Er darf aber nicht gegen die Mehrheit der übrigen Vorstandsmitglieder Entscheidungen treffen.

**Welche Aufgaben hat
der Aufsichtsrat in der
Aktiengesellschaft?**

- Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstands,
- Bestellung, Abberufung und Gehaltsfestsetzung des Vorstands,
- Entscheidung in den zustimmungspflichtigen Geschäften: Dies sind die in der Satzung der AG definierten besonderen (»strategischen«) Geschäfte, die der Vorstand nur unter Zustimmung des Aufsichtsrats tätigen kann. Bei diesen Zustimmungspflichtigen Geschäften handelt es sich um Entscheidungen von großer ökonomischer Tragweite für die Gesellschaft.
- Beratung des Vorstands in strategischen Fragen: Der Aufsichtsrat sieht sich als »erster Ratgeber« des Vorstands.
- Feststellung des Jahresabschlusses: Billigt der Aufsichtsrat den vom Vorstand erstellten Jahresabschluss, ist dieser festgestellt, sodass keine Veränderungen mehr vorgenommen werden können. Hierbei dürfen Vorstand und Aufsichtsrat über bis zu 50 Prozent des Jahresüberschusses beschließen, wie viel davon als Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet oder thesauriert werden soll.

**Aufsichtsrat in der
Aktiengesellschaft:
Inwiefern bestehen
mögliche
Einschränkungen in der
Ausübung seiner
Aufgaben?**

- Die Beraterfunktion des Aufsichtsrats, die im Laufe der Zeit entstanden ist, widerspricht im Grunde seiner Kontrollaufgabe. Letztendlich muss der Aufsichtsrat dann Entscheidungen des Vorstands auf ihre Zweckmäßigkeit und ökonomischen Erfolg hin überprüfen, zu denen er dem Vorstand möglicherweise selbst geraten hat. Damit besteht die Gefahr, dass der Aufsichtsrat die - zum Teil auf ihn zurückzuführenden - Entscheidungen nicht mit der notwendigen »Objektivität« beurteilt.
- Der Aufsichtsrat ist ferner in die Kritik geraten, da Aufsichtsräte oft in mehreren Unternehmen tätig sind oder in anderen Gesellschaften Vorstandspositionen ausüben. Durch eine solche Häufung von Mandaten droht eine zeitliche und inhaltliche Überforderung eines Aufsichtsratsmitglieds, was zur Vernachlässigung seiner Kontrollaufgaben führen kann. Ferner geraten Aufsichtsratsmitglieder möglicherweise in einen Interessenkonflikt. Zudem tendierten Hauptversammlungen lange dazu, prominente Personen oder Politiker, die nicht zwangsläufig auch unternehmerisches Wissen besitzen, in den Aufsichtsrat zu wählen.

Was sind Motive für einen Unternehmenskauf?

- Strategische Diversifikation: Der Unternehmenskauf dient dem Einstieg in attraktive Geschäftsfelder und Märkte. Die in der aufgekauften Gesellschaft vorhandenen »Assets«, d. h. deren Know-how, Patente oder Markenrechte sowie deren Betriebsmittel werden übernommen und müssen nicht selbst entwickelt bzw. geschaffen werden. Dadurch kann das erwerbende Unternehmen schneller in einen Erfolg versprechenden Markt einsteigen.
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung von Synergieeffekten im Beschaffungs-, Produktions- oder Absatzbereich, die zwischen dem erwerbenden und übernommenen Unternehmen bestehen.
- Sicherung des Bezugswegs von Werkstoffen und Betriebsmitteln: Ein zulieferndes Tochterunternehmen unter einheitlicher Leitung schafft hinsichtlich der Zulieferprodukte eine größere Beschaffungssicherheit, als wenn Transaktionen mit einem selbstständig agierenden Zulieferer durchzuführen sind.
- Ausschöpfen von Steuervorteilen durch Übernahme der Verluste des aufgekauften Unternehmens und Verrechnung mit den eigenen Gewinnen,
- Aufkauf von Konkurrenten,
- Anlage »freier« Mittel in der Absicht, das erworbene Unternehmen später – ganz oder teilweise - mit Gewinn weiterzuverkaufen,
- Macht- und Prestigedenken der Manager.

Wie wird die
»Marktbeherrschung«
eines Unternehmens
oder eines
Unternehmenszusamm
enschlusses gemessen?

- Ein Unternehmen ist marktbeherrschend, wenn es keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist oder eine überragende Marktstellung besitzt. Letzteres wird gemessen an der Finanzkraft des Unternehmens, seinem Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten, seinen Verflechtungen mit anderen Unternehmen oder den Marktzutrittsbarrieren für Wettbewerber. Der Tatbestand der Marktbeherrschung wird angenommen, wenn das Unternehmen einen Marktanteil von mindestens 33 Prozent aufweist, was aber widerlegt werden kann.
- Mehrere Unternehmen sind in ihrer Gesamtheit marktbeherrschend, wenn zwischen ihnen kein wesentlicher Wettbewerb besteht und sie selber ebenfalls keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt sind. Als widerlegbares Kriterium für den Marktanteil wird hierzu die qualifizierte Oligopolvermutung herangezogen.

(3.5) Für drei Entscheidungsalternativen (a_1 , a_2 , a_3) und drei mögliche Umweltentwicklungen (S_1 , S_2 , S_3) gelten die folgenden Gewinnerwartungen:

	S_1	S_2	S_3
a_1	4	6	5
a_2	3	2	6
a_3	7	6	3

Es gelten folgende

Eintrittswahrscheinlichkeiten $S_1 = 30\%$, $S_2 = 45\%$, $S_3 = 25\%$.

Ermitteln Sie die günstigste Entscheidung nach dem Erwartungswertkriterium. Was wird bei dieser Entscheidungsregel unterstellt?

- Die Erwartungswerte μ der Alternativen werden berechnet mit $S1=0,3$; $S2=0,45$; $S3=0,25$:
 - $\mu(a1) = 4 * S1 + 6 * S2 + 5 * S3 = 5,15$
 - $\mu(a2) = 3 * S1 + 2 * S2 + 6 * S3 = 3,3$
 - $\mu(a3) = 7 * S1 + 6 * S2 + 3 * S3 = 5,55$
- Die günstigste Entscheidung wäre a3, weil ...
- Was wird unterstellt?!

Hugo hat von Tante Käthe 100 Euro geschenkt bekommen, die er für ein Jahr investieren will. Er sieht zwei Alternativen:

Alternative 1:

Er kauft eine Aktie der Hallodrie-AG, die derzeit zu einem Börsenkurs von 100 Euro gehandelt wird. Er erwartet, dass in einem Jahr der Börsenkurs mit 30 Prozent (20 Prozent, 15 Prozent, 35 Prozent) Wahrscheinlichkeit bei 80 Euro (100 Euro, 120 Euro, 150 Euro) liegen wird.

Alternative 2:

Hugo legt die 100 Euro bei der Solid-Bank an und erhält mit Sicherheit nach einem Jahr 114,50 Euro ausbezahlt. Hugo entscheidet sich für den Kauf der Aktie. Welchem Risikotyp ist Hugo zuzuordnen?

Begründen Sie Ihre Aussage!

- Als Erwartungswert für die Alternative 1 ergibt sich:
 - $E = 0,3 * 80 + 0,2 * 100 + 0,15 * 120 + 0,35 * 150 = 114,50 \text{ €}$.
- Der Erwartungswert für die Alternative 1 entspricht somit dem von Alternative 2. Da Hugo sich für den Kauf der Aktie entscheidet, kann er als risikofreudiger Entscheider bezeichnet werden. Bei gleichen Erwartungswerten zieht er die risikobehaftete Alternative der sicheren vor. Der risikofreudige Entscheider »setzt« auf die Chance der Alternative 2, einen Gewinn von 120 oder sogar von 150 zu erzielen. Dies kann gleichgesetzt werden mit der Unterstellung, dass höhere Gewinne ihm einen überproportionalen Nutzenzuwachs gewähren

**Welche verschiedenen
Aufgabenbereiche weist
das Controlling auf?**

- Die Aufgabenbereiche (Arbeitsfelder) des Controllings lassen sich wie folgt systematisieren:
- Screening der Rahmenbedingungen und des Unternehmensumfeldes: Aufgabe des Controllings ist es, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen (Frühwarnsystem, Früherkennungssystem) und dem Management bewusst zu machen (Chancen und Risiken erkennen).
- Ergebniskontrolle: Hier erfolgt eine Erfassung und Messung der Ergebnisse bzw. der Folgen von Entscheidungen. Diese Kontrolle kann sich auf einzelne operative »Aktionen« in einer Abteilung oder in einem Betriebsbereich beziehen, aber auch strategischen Charakter besitzen. Sind in der Planung Sollgrößen oder Zielvorgaben formuliert, lässt sich aus dem Soll-Ist-Vergleich eine Abweichungsanalyse durchführen.
- Planungskontrolle (Auditing): Im Prämissen-Audit wird geprüft, ob die entscheidungsrelevanten Daten der Planung »noch stimmen« bzw. ob Veränderungen abzusehen sind (Früherkennung). Das Ziel-Audit prüft die Stimmigkeit bzw. Eignung der gesetzten Ziele auf ihre Zweckmäßigkeit innerhalb der Zielhierarchie (»Zielkontrolle«). Das Strategien-Audit geht der Frage nach, inwieweit die getroffenen Entscheidungen geeignet sind, ein gesetztes Ziel zu erreichen. Das Maßnahmen-Audit überprüft die Sinnhaftigkeit der Sollgrößen aus der Planung. So kann eine Soll-Ist -Abweichung darauf zurückzuführen sein, dass die Sollgröße unrealistisch formuliert war.
- Informationsbeschaffungs- und Beratungsfunktion: Häufig lagern die Entscheidungsträger Planungs(zu-)arbeiten an das Controlling aus, das dann spezifische Informationen (z. B. Daten über den Istzustand, Prognosen) beschafft und für den Planungsprozess aufbereitet (Berichterstattung). Der Controller ist daher ein »Daten« -und »Informationsspezialist«. Häufig ist damit zugleich eine Beratung der Entscheidungsträger verbunden, die auch die Erarbeitung von Vorschlägen beinhalten kann, wenngleich das Controlling selbst keine Entscheidungsbefugnis besitzt. Die Unvoreingenommenheit bei den Kontrollaktivitäten kann aber getrübt sein, wenn das Controlling zuvor selbst zu einer Entscheidung geraten hat.
- Koordination: Aufgrund seiner stärker abteilungsübergreifenden Stellung ist das Controlling geeignet, bei der Abstimmung von Teilplänen und der bereichsübergreifenden Realisierung von Entscheidungen mitzuwirken.

Welche verschiedenen
Arten von
Informationssystemen
lassen sich in einem
Unternehmen
konzeptionell
abgrenzen?

- Es lassen sich mehrere Arten bzw. Entwicklungsstufen der betrieblichen Informationssysteme unterscheiden:
- Transaktionsverarbeitungssysteme (Administrationssysteme) dienen der Rationalisierung der Verarbeitung von Massendaten in operativen, häufig durchgeführten Geschäftsvorgängen. Traditionelle Einsatzgebiete sind die Geschäftsbuchhaltung, die Warenwirtschaft (Warenwirtschaftssysteme) oder das Computer Integrated Manufacturing (CIM). Diese Informationssysteme haben die Aufgabe, das Management von Routinetätigkeiten zu entlasten, um Freiraum für die Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaktivitäten zu schaffen.
- Beim Enterprise Resource Planning (ERP) handelt es sich um bereichsübergreifende Softwarelösungen mit unterschiedlichen Modulen für die verschiedenen Betriebsbereiche (z.B. Beschaffung, Lagerhaltung, Produktion, Vertrieb, Zahlungsverkehr, Geschäftsbuchhaltung), die aber miteinander vernetzt sind. Sofern innerhalb routinemäßiger Abwicklungsprozesse Dispositionsentscheidungen zu treffen sind (z.B. Bestell- und Produktionsplanung, Tourenplanung im Vertrieb), beinhalten ERP-Systeme zugleich Algorithmen - meist aus dem Operations Research - für eine optimale Lösung des Planungsproblems. Die Entscheidungsfindung in diesen Massen- bzw. Routineplanungsproblemen ist dann automatisiert bzw. an diese softwaregestützten Dispositionssysteme ausgelagert.
- Management-Informationssysteme bereiten die umfangreichen Datenbestände der Administrations und Dispositionssysteme bedarfsgerecht für einen Entscheider auf, um ihn mit vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogenen Informationen zu versorgen. Dies sind häufig Kennzahlen, Statistiken oder Berichte, die das betriebliche Geschehen zusammenfassen und damit die Informationsbasis für die Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaktivitäten darstellen (Führungsinformationssysteme). Entsprechende Planungsmodul (z. B. softwaregestützte Planungsmethoden mit grafikorientierter Benutzeroberfläche, implementierte mathematische Formeln oder Softwareprogramme für Berechnungen und Auswertungen) erleichtern dem Anwender dann Planungsprozesse und die Entscheidungsfindung (Entscheidungsunterstützungssysteme). Management-Informationssysteme sind auf einzelfallorientierte Planungs- und Entscheidungsaufgaben ausgelegt, die von den Dispositionssystemen nicht gelöst werden können, sondern letztendlich dispositive Arbeitsleistungen erfordern.
- Das Data Warehouse verfolgt die Idee, alle internen und externen Informationen, über die das Unternehmen verfügt, in einer zentralen Datenbank zusammenzufassen und die Informationen miteinander zu vernetzen (relationale Datenbanken). Einem Warenhaus vergleichbar, sollen sich Anwender die für ihre Planungs-, Entscheidungs- und Kontrolltätigkeiten notwendigen Informationen aus dem Datenspeicher holen, wobei - wie bei einer Beratung in einem Warenhaus - die Informationen für einen Entscheidungsfall bereits bedarfsgerecht aufbereitet sind. Zugleich soll das System aber so flexibel sein, auch für neuartige Entscheidungsprobleme entsprechende Daten zur Verfügung stellen zu können. Um den Umgang mit einem solch großen Datenspeicher zu strukturieren, sind »Anwendungsphilosophien« wie das Online Analytical Processing (OLAP) oder das Data Mining entwickelt worden. Das Data Mining beinhaltet das automatische Auswerten großer Datenbestände mit statistischen Methoden, neuronalen Netzen oder genetischen Algorithmen. Zielsetzung ist, dass diese Verfahren selbstständig die Datenbestände nach »Auffälligkeiten«, Regeln oder Mustern durchsuchen und dem Management »melden«.
- Trotz der großen technischen Möglichkeiten, die Hard- und Software heutzutage bieten, darf aber nicht übersehen werden, dass Informationsverarbeitungssysteme, die über Administration und Disposition in Routineprozessen hinausgehen, lediglich eine Denkhilfe, aber keinen Denkersatz für den Entscheidungsträger bilden.

Was versteht man
unter »Job-
Enrichment«, »Job-
Enlargement« und
»Job-Rotation«?

- Diese Konzepte zur »Anreicherung« von Arbeitstätigkeiten mit Arbeitsinhalten lassen sich wie folgt charakterisieren:
- Job-Enrichment (Aufgabenbereicherung): Der Arbeitsinhalt wird mit Elementen angereichert, die den Gestaltungsspielraum des Beschäftigten erweitern, wie selbstständige Planung und Verteilung der Arbeit, Qualitätskontrolle oder Koordination mit anderen Stellen.
- Job-Enlargement (Aufgabenerweiterung): Ausdehnung des Arbeitsinhaltes, indem zusätzliche gleichwertige Arbeitselemente den quantitativen Umfang der Arbeit erweitern.
- Job-Rotation (Aufgabenwechsel): Mehrere Mitarbeiter tauschen ihre Arbeitsaufgaben in vorgeschriebener oder frei gewählter Zeit- und Reihenfolge.

**Welche
aufbauorganisatorische
Entscheidungen sind
bei der
Projektorganisation
zu treffen?**

- Im Sinne der Aufbauorganisation setzt man in der Regel eine Projektgruppe zur Bearbeitung eines Projekts ein. Eine Projektgruppe wird zusätzlich zu einer bestehenden Organisationsstruktur etabliert. Dadurch bergen Projektgruppen die Gefahr, dass sie eine Eigendynamik entwickeln und sich von der übrigen Organisation entkoppeln. Als Verbindungsglied zwischen Organisation und Projektgruppe empfiehlt sich deshalb ein Lenkungsausschuss. Er hat dafür Sorge zu tragen, dass die Realisierbarkeit des Projekts gesichert ist und die in der Projektgruppe erarbeiteten Konzepte in der Organisation akzeptiert werden. Der Lenkungsausschuss beruft in der Regel auch den (die) Projektleiter und die Mitglieder der Projektgruppe. Ferner vertritt die Projektleitung gegenüber dem Lenkungsausschuss den Projektfortschritt und die Projektergebnisse. Hinsichtlich der Projektleitung existieren mehrere Gestaltungsformen:
- In der Stabs-Projektorganisation besitzt der Projektleiter kein formelles Weisungsrecht, sondern koordiniert lediglich die Projektmitarbeiter. Er bedarf deshalb der Unterstützung durch vorgesetzte Stellen. Allerdings vermag ein Projektleiter aufgrund seiner fachlichen Kompetenz, seiner Persönlichkeit und seiner Projektübersicht informalen Einfluss auf den Projektverlauf zu nehmen.
- In der reinen Projektorganisation sind die Projektmitarbeiter dem Projektleiter fachlich und disziplinarisch unterstellt. Er besitzt auch die Entscheidungsbefugnis über das Projektbudget.
- In der Matrix-Projektorganisation hat der Projektleiter die Zuständigkeit für die Planung und Kontrolle der Projektaufgabe, die Linie zeichnet für die Projektdurchführung verantwortlich.

**Welche Zielsetzung
verfolgen flexible
Arbeitszeitmodelle?**

- Flexible Arbeitszeitmodelle sehen die Arbeitszeit als Gestaltungsparameter, um zum einen eine größere Flexibilität im Personaleinsatz zu erhalten oder bestimmte Produktionsprozesse überhaupt durchführen zu können. Zum anderen sollen einige Modelle aber auch eine höhere Motivation der Mitarbeiter durch Gewährung einer - begrenzten - Zeitsouveränität schaffen oder aus ethischer Sicht die Arbeit »humaner machen«, weil sich beispielsweise Beruf und Familie leichter vereinbaren lassen.

**In welchen Varianten
werden die Arbeitnehmer
hauptsächlich am
Unternehmenserfolg
beteiligt?**

**Stellen sie kurz die
Konstruktionsmerkmale
dar!**

- Die häufigsten Formen der Mitarbeiterbeteiligung sind die Mitarbeiterdarlehen, die Belegschaftsaktien und die stillen Beteiligungen:
- Bei einem Mitarbeiterdarlehen erhalten die Mitarbeiter ihre Gewinnanteile gutgeschrieben und stellen diese - um eine Eigenleistung erhöht - dem Unternehmen als Darlehen zur Verfügung. Die Unternehmen verzinsen diese Darlehen. Sehr ähnlich ist das Modell der stillen Beteiligungen angelegt. Im Vergleich zum Darlehensmodell erhält der Mitarbeiter als »stiller Gesellschafter« noch begrenzte Kontrollrechte eingeräumt.
- Im Belegschaftsaktienmodell werden vom Unternehmen an der Börse eigene Aktien erworben. Diese werden dann den Mitarbeitern zu erheblich günstigeren Konditionen angeboten.
- Eine neue Form betrifft die Beteiligung von Führungskräften durch Stock Options: Zu einem festgelegten Ausübungskurs erhalten sie Aktien des eigenen Unternehmens aus dessen Bestand. Steigende Aktienkurse bescheren ihnen dann einen Bonus, wobei davon ausgegangen wird, dass erfolgreiche Unternehmen durch eine besonders günstige Kursentwicklung belohnt werden.

Was versteht man
unter einem leitenden
Angestellten und
welche Sonderstellung
hat er innerhalb
der Belegschaft?

- Gemäß § 5 BetrVG ist leitender angestellter, wer nach Arbeitsvertrag oder Stellung im Unternehmen
- zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmer berechtigt ist oder
- Generalvollmacht oder Prokura hat oder
- regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung sind oder deren Erfüllung besondere Erfahrung und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst. Im Zweifel bestimmt sich der Tatbestand des leitenden Angestellten nach seinem Jahreseinkommen.
- Leitende Angestellte besitzen in der Belegschaft eine »Sonderstellung«: Sie nehmen Aufgaben wahr, die zur Unternehmensführung gehören und erteilen anderen Mitarbeitern Weisungen. Sie zählen jedoch nicht zum Topmanagement (Vorstand), sondern werden durch das Topmanagement eingestellt. Das Topmanagement erhält vom Aufsichtsrat seine Bestellung. Faktisch sind leitende Angestellte durch ihre herausgehobene Stellung wesentlich stärker der Arbeitgeberseite als den Arbeitnehmern zuzuordnen. Zwischen leitenden Angestellten und der Unternehmensleitung besteht ein besonderes Vertrauensverhältnis. Für sie gelten daher nicht die Tarifverträge der »normalen« Arbeitnehmer: So ist ihre Arbeitszeit nicht auf eine 38,5 Stundenwoche beschränkt. Leitende Angestellte erhalten dafür in der Regel ein überdurchschnittliches Gehalt, das auch ihre Mehr-, Sonn- und Feiertagsarbeit abgilt.

**In modernen
Unternehmen suchen
die Arbeitgeber den
Interessenausgleich mit
den Arbeitnehmern
- warum?**

- In jedem Unternehmen gibt es klare Interessengegensätze: Dem Wunsch nach hoher Entlohnung und Arbeitsplatzergänzung auf Arbeitnehmerseite steht der Wille zur Kostendämpfung und Marktanpassung auf Arbeitgeberseite gegenüber. Bisher ist es jedoch stets gelungen, ohne lange Arbeitskämpfe einen Interessenausgleich herbeizuführen. In den hoch entwickelten Industriegesellschaften der heutigen Zeit setzen die modernen Fertigungsverfahren hoch qualifizierte Mitarbeiter voraus, deren Aufgabe zunehmend in der Überwachung und Steuerung automatischer Prozesse besteht. Unter solchen Produktionsbedingungen sind leistungswillige Mitarbeiter eine notwendige Voraussetzung für die Gewinnerzielung. Nicht zuletzt um diese „Grundstimmung“ bei den Mitarbeitern zu erreichen bzw. zu erhalten, suchen die Kapitaleigner den Interessenausgleich mit ihren Arbeitnehmern, denen starke und unabhängige Gewerkschaften zur Seite stehen.

**Wozu dienen
Abschreibungen?**

- Potenzialfaktoren sind Betriebsmittel, die meist infolge technischer Gegebenheiten nur als »Nutzenbündel« angeschafft werden können. Sie geben ihre »Nutzungen« (Potenzialeinheiten) über einen längeren Zeitraum hinweg ab. Durch die Nutzung ihrer Potenzialeinheiten erfahren sie im Zeitablauf eine ständige Wertminderung. Die planmäßigen Abschreibungen dienen dazu, diese nutzungsbedingten Wertminderungen der Potenzialfaktoren zu erfassen. Idealerweise ist der Restwert (Buchwert) des Potenzialfaktors nach Abschreibung am Ende seiner tatsächlichen Nutzungszeit gleich null.
- Sonderabschreibungen können zudem unplanmäßige Wertminderungen (z. B. durch technischen Fortschritt und/oder Nachfrageverschiebungen) erfassen: Potenzialeinheiten sind zwar noch vorhanden, aber wertlos.

**Diskutieren Sie das
„Just-in-time“-Konzept.**

- Ziel des Just-in-time- Konzepts ist es, durch eine produktionssynchrone Beschaffung den Materialbestand zu reduzieren. Dadurch kann eine erhebliche Verminderung der Lagerkosten und Zinseinbußen erreicht werden. Die Zulieferer können ihrerseits durch die langfristig ausgelegten Verträge Rationalisierungsinvestitionen tätigen, die wiederum Kosten und Preissenkungen nach sich ziehen. Allerdings steigen die Anforderungen an Koordinationsfähigkeit und Lieferdisziplin. Für eine funktionierende Just-in-time- Belieferung sind beispielsweise folgende Voraussetzungen notwendig:
 - Enge informationstechnische Verknüpfung von Zulieferer und Weiterverarbeiter,
 - Langfristig ausgelegte Kooperationsverträge, auch in Forschung und Entwicklung,
 - Exakte Abstimmung und Einhaltung von Lieferterminen und Qualitäten, da strenggenommen 100 Prozent Gutteile pünktlich angeliefert werden müssen.
- Den angeführten Vorteilen der Lagerkostendegression und Rationalisierung stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. Häufig verlagern sich die Eingangsläger der Weiterverarbeiter lediglich auf die Ausgangsläger der Zulieferer. Dies umso stärker, je größer die Zahl der Weiterverarbeiter ist, die ein Zulieferer produktionssynchron beliefern muss. Ferner fallen die Transportrisiken (z. B. Wartezeiten an den Grenzen, winterliche Straßenverhältnisse etc.) stärker ins Gewicht, da eine Lieferverzögerung unmittelbar einen Produktionsstillstand verursacht. Ebenso steigt in ähnlichem Umfang die Anfälligkeit des gesamten Wirtschaftszweiges für Schwerpunktstreiks. Insgesamt hat sich die JIT- Belieferung bei Bauteilen, nicht jedoch bei Massenverbrauchsgütern durchgesetzt.

**Was versteht man
unter „Lean
Production“?**

- »Lean Production« oder »Lean Management« beschreibt die zunehmende Tendenz zur
 - Gruppenarbeit mit Delegation von Verantwortung und erweiterten Zuständigkeiten »am Band«,
 - flacher werdenden Organisationsstruktur,
 - Konzentration auf Kernkompetenzen,
 - Anwendung von JIT- und TQM-Prinzipien.
- Die Besonderheit der Lean Production ist hierbei vor allem in der Verminderung der Fertigungstiefe zu sehen. Durch die Auslagerung der Fertigung von immer umfangreicheren Bauteilen und Produktkomponenten auf die Zulieferer kann der Endfertiger seine Fertigungskomplexität erheblich reduzieren. Dieses Outsourcing an Systemlieferanten entlastet seine Fertigungskapazitäten, was insgesamt zu einer schnelleren und kostengünstigeren Produktion führt. Es steigen allerdings die Anforderungen an Koordination und Qualitätsmanagement.

**Charakterisieren Sie
den Denkansatz des
Total Quality
Managements!**

- Aus Sicht des »Total-Quality-Managements« (TQM) ist nicht nur der Abnehmer eines Produkts (Weiterverarbeiter, Endverbraucher) »Kunde«, sondern auch der »Kollege an der nächsten Maschine« ein sog. »interner Kunde«, dessen Qualitätsanforderungen (z. B. Null-Fehler-Qualität) an das Zwischenprodukt (z. B. Werkstück) zu berücksichtigen sind. Die Qualitätssicherung durchzieht somit den gesamten betrieblichen Produktionsprozess bzw. die gesamte logistische Kette.
- Eine besondere Herausforderung stellen Qualitätssicherungssysteme bei Just-in-Time-Belieferung dar. In einer produktionssynchronen Beschaffung sollten 100 Prozent Gutteile an das Montageband eingesteuert werden, da eine Wareneingangskontrolle den Materialfluss stört und ein Rückgriff auf fehlerfreies Lagermaterial kaum mehr möglich ist. Folglich muss die Qualitätssicherungsfunktion auf den Lieferanten übertragen werden.

**Gilt die CIM-
Philosophie nur für
einen einzelnen
Betrieb?**

- CIM-Konzepte sind nicht auf einen einzelnen Betrieb beschränkt: Auch die Produktionsprozesse der Zulieferer lassen sich mit dem Weiterverarbeiter vernetzen und auf eine gemeinsame Datenbasis stellen, was wiederum eine überbetriebliche Planung und Steuerung des gesamten Wertschöpfungsprozesses in der logistischen Kette erlaubt. Letztendlich wird in der Produktionsplanung und -Steuerung sowie in der Produktentwicklung dann nicht mehr unterschieden, ob ein Bearbeitungsschritt im eigenen Betrieb oder durch Outsourcing von einem Zulieferer erbracht wird.

**Unterscheiden Sie
Verkäufer- und
Käufermarkt.**

- Auf Verkäufermärkten übersteigt die Nachfrage die Produktionsmöglichkeiten, weshalb eine Konkurrenz der Nachfrager um das knappe Produktangebot besteht. Besondere Qualitätsanforderungen stellen die Nachfrager nicht, da sie »froh« sind, überhaupt etwas zu erhalten.
- Der Käufermarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass die Anbieter im gegenseitigen Wettbewerb um die Gunst der Konsumenten stehen. Typisch für einen Käufermarkt ist folglich ein Überangebot: Die Nachfrage bleibt hinter den Produktionsmöglichkeiten zurück. Dem einzelnen Anbieter steht ein erheblicher Marktwiderstand entgegen, der sich aus dem Konkurrenzangebot und der daraus erwachsenden mangelnden Nachfrage für die »eigenen« Produkte ergibt. Die Nachfrager sind wählerisch und suchen sich denjenigen Anbieter aus, der aus ihrer Sicht das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet bzw. dessen Produkt den höchsten »Customer Value« aufweist. Um in dieser Konkurrenzsituation Erfolg zu haben, muss sich ein Anbieter strikt nach den Wünschen der Kunden richten: Derjenige kann sich auf dem Käufermarkt am besten behaupten, der die Vorstellungen und Wünsche der Nachfrager mit seinem Produkt am besten trifft.

**Was sind die Ursachen
für das Entstehen eines
Käufermarkts?**

- Die Ursachen für die Entwicklung von Käufermärkten sind vielfältig:
 - Freies Unternehmertum und Innovationskraft bringen auf den Märkten eine große Produktfülle hervor.
 - Die Liberalisierung von Märkten erhöht die Zahl der Anbieter.
 - Ferner wird angeführt, dass auf vielen Märkten der technische Fortschritt erlahmt sei, weshalb dort nur noch verschleißbedingte Ersatzkäufe getätigt werden. Andererseits weisen aber auch Märkte mit raschem technischem Fortschritt Absatzprobleme auf. Die schnelle Veralterung der Produkte und der daraus resultierende Zwang zur schnellen Amortisation der - immer teurer werdenden - Produktionsanlagen führen zu großen Produktionsmengen, die abgesetzt werden müssen.

Was versteht man
unter
Over-Engineering?

- Over-Engineering liegt vor, wenn das Unternehmen Leistungskomponenten anbietet, für die der Nachfrager nichts zusätzlich zahlen will, weil er keine Nutzenstiftung darin sieht, oder im Vergleich zu den Produktionskosten zu wenig zu zahlen bereit ist. Over-Engineering (»zuviel des Guten«) ist eine Ausprägung des falsch verstandenen »maximalen Marketings«.

**Stellen Sie das Konzept
der Preiselastizität dar.**

- Die Preiselastizität der Nachfrage (ϵ) bringt die relative Mengenänderung im Verhältnis zur relativen Preisänderung zum Ausdruck. Sind der Preis p_1 bzw. die Menge x_1 das Ausgangsniveau und der Preis p_2 der neue Preis bzw. x_2 die hierbei resultierende Menge, gilt für die Preiselastizität der Nachfrage (Bogen- bzw. Streckenelastizität):

$$\epsilon = \frac{\text{relative Mengenänderung}}{\text{relative Preisänderung}} = \frac{\frac{\Delta x}{x_1}}{\frac{\Delta p}{p_1}} = \frac{\Delta x}{\Delta p} \times \frac{p_1}{x_1}, \text{ mit: } \Delta x = x_2 - x_1 \text{ und } \Delta p = p_2 - p_1$$

- Vereinfacht besagt die Preiselastizität, um wie viel »Prozent« sich die Absatzmenge bei einer Preisänderung um einen gewissen »Prozentsatz« verändert. Lässt man die Preisänderung marginal klein werden, d. h. $\Delta p = (p_2 - p_1) \Rightarrow 0$, liegt die Punktelastizität vor. Der Term dx/dp stellt hierbei die Veränderung des Absatzes bei einer marginalen bzw. infinitesimal kleinen Änderung des Preises dar. Die Preiselastizität in Form der Punktelastizität lautet folglich: $\epsilon = \frac{dx}{dp} \times \frac{p}{x}$
- Die Punktelastizität gibt die Preiselastizität für eine bestimmte Preis-Mengen-Kombination auf der Preis-Absatz-Funktion an.
- Da aufgrund des Gesetzes der Nachfrage mit einer Preiserhöhung (Preissenkung) eine Absatzverminderung (Absatzerhöhung) einhergeht, sind der Term $dx/dp < 0$ und damit auch die Preiselastizität der Nachfrage negativ ($\epsilon < 0$). Je »negativer« der Wert für die Preiselastizität, desto empfindlicher reagieren die Nachfrager auf den Preis bzw. desto „preissensibler“ ist der Markt. Häufig wird dies aber dadurch zum Ausdruck gebracht, dass die Preiselastizität – betragsmäßig ($|\epsilon|$) – ansteigt.

**Was besagt das
magische Dreieck der
Preiskalkulation?**

- Das „magische Dreieck“ der Preispolitik kennzeichnet das Spannungsfeld, in dem sich die unternehmerische Preissetzung bewegt. Die Preispolitik wird beeinflusst von den Kosten einerseits sowie von der Marktsituation (Verhalten der Konkurrenz und der Nachfrager) andererseits.
- Hebt ein Anbieter den Selbstkostenaspekt hervor, betreibt er kostenorientierte Preispolitik, stehen hingegen Kunden und Konkurrenz im Mittelpunkt seiner Überlegungen, handelt er marktorientiert.

Was ist Ambush-Marketing?

- Beim Ambush-Marketing handelt es sich um Unternehmen, die ebenfalls »in der Nähe« der Sponsoringveranstaltung (z. B. auf einer Plakatwand) mit eigener Werbung auf das Ereignis Bezug nehmen, ohne aber ein offizieller Sponsor zu sein. Dennoch erzielt der »Ambusher« ähnliche Werbewirkungen wie der Sponsor, da Nachfrager in der Regel nicht zu differenzieren vermögen, wer offizieller Sponsor und wer »Ambusher« ist. Deshalb lassen sich Sponsoren von den Veranstaltern zusichern, dass innerhalb einer bestimmten räumlichen und zeitlichen Distanz zur Sponsoringveranstaltung Nicht-Sponsoren keine Werbeflächen erhalten.

**Welche Aussage liefert
die AIDA-Regel
hinsichtlich der
Werbewirkung?**

- Die AIDA-Regel unterscheidet mehrere Stufen der Werbewirkung: Vorstufe jeglicher Werbewirkung ist der Berührungserfolg (Kontakterfolg): Dieser bestimmt sich danach, wie viele Personen (Reichweite) wie oft (Kontaktsumme) er erreicht werden, wobei insbesondere die anvisierten Zielgruppen Berücksichtigung finden (Kontaktqualität). So ist für das Unternehmen ein Werbekontakt mit dem Nachfrager aus der Zielgruppe interessanter, als mit einer Person, die von vorneherein als Käufer für das Produkt nicht in Frage kommt.
- Auf diesem Kontakt aufbauend muss Werbung Aufmerksamkeit (Attention) für das Werbeobjekt wecken. Hieraus resultiert dann der Bekanntheitsgrad eines Produkts bzw. Marke am Markt. Aufgrund der Aufmerksamkeit des Rezipienten kann die Werbung dann möglicherweise Interesse (Interest) auslösen: Die Einstellung des Nachfrager gegenüber der Marke verbessert sich durch die Werbung, woraufhin ein Kaufwunsch (Desire) entstehen mag. Werbung hat dann Bedarf geweckt. Dieser muss sich jedoch noch in einem Kaufakt konkretisieren (Action), damit Werbung zu einem Absatzerfolg führt.
- Da ein Einstellungswandel oder ein späterer Kaufwunsch in der Regel nicht »spontan« mit einem Werbekontakt auftritt, sondern sich erst allmählich herausbildet, muss sich der Nachfrager auch nach dem Kontakt noch an die Werbung erinnern bzw. wiederholt mit der Werbung in Berührung kommen.

**Was sind ökonomische
und vorökonomische
Kommunikationsziele?**

- die ökonomischen Kommunikationsziele beziehen sich auf den Marktresponse der Rezipienten, was sich in Größen wie Absatz, Umsatz, Marktanteil, Rentabilität oder Gewinn niederschlägt. Vorökonomische Kommunikationsziele beinhalten verhaltenswissenschaftliche Tatbestände, die dem Kaufakt eines Nachfragers (Action) zeitlich und inhaltlich vorgelagert sind. Im Sinne des AIDA- Modells sind dies beispielsweise der Bekanntheitsgrad eines Produkts bzw. einer Marke am Markt, das Interesse der Rezipienten am beworbenen Produkt oder der Kaufwunsch (Bedarfsweckung), der - irgendwann später - möglicherweise zu einem Kaufakt führt.

Über welche
Instrumente verfügt die
Produktpolitik?

- Die Produktpolitik verfügt über mehrere Instrumente:
 - Produktgestaltung: Dies betrifft zum einen die technisch-funktionalen Eigenschaften (Leistungsmerkmale) des Produkts, zum anderen dessen Design (»ästhetische Dimension«), Diesbezügliche Entscheidungen betreffen den Produktkern. Darüber hinaus zählt die Verpackung zur Produktgestaltung.
 - Markenpolitik: Die Markierung (»Branding«) eines Produkts soll es zu einem unverwechselbaren Angebot am Markt machen: Das Produkt erhält eine »Persönlichkeit«, was sich vor allem auf das Image des Produkts am Markt bezieht.
 - Servicepolitik: Ein Produkt ist heutzutage oftmals nicht mehr nur ein durch Produktgestaltung und Markenpolitik geformtes Objekt (»nacktes Produkt«), sondern wird durch Serviceleistungen »angereichert«: Diese können bereits im Vorfeld des Kaufes (Beratungs-, Projektierungsleistungen) stattfinden, aber auch im Zusammenhang mit der Inbetriebnahme (Installation, Gebrauchsanweisung) bzw. der Verwendung (»Konsum«) offeriert werden (Wartungs-, Reparatur-, Entsorgungsleistungen). Ein Produkt stellt dann ein komplexes System von Anbieterleistungen dar, deren Vermarktung als »System Selling« bezeichnet wird.
 - In einem weiteren Sinn zählt auch die Sortimentspolitik zum Instrumentarium der Produktpolitik. Aus strategischer Sicht beinhaltet dies Entscheidungen zur Festlegung des Betätigungsfeldes des Unternehmens (»Defining the Business«). Ferner bietet ein Unternehmen in der Regel nicht nur ein einziges Produkt am Markt an, wobei das gesamte Leistungsprogramm als Sortiment bezeichnet wird. Die Sortimentspolitik bzw. Programmpolitik definiert somit Art und Umfang des Leistungsangebots, d.h. die Festlegung, in wie vielen bzw. welchen Geschäftsfeldern (Branchen) sich das Unternehmen betätigt, mit wie vielen verschiedenen Problemlösungen (Produktlinien, Marken) es in einem Geschäftsfeld vertreten ist (Programmbreite) und wie viele Auswahlmöglichkeiten (Produktvariationen) innerhalb einer Produktlinie offeriert werden (Programmtiefe).

Welche Fehlerarten
können in der
Produktpolitik
„begangen“ werden, die
zur Haftung
führen?

- Es werden vier Fehlerarten unterschieden:
 - Konstruktionsfehler: Das Produkt ist nicht nach dem Stand der Technik konstruiert bzw. betriebssicher.
 - Fabrikationsfehler: Bei der Fertigung des Produkts entstehen Fehler, die zu einem Schaden führen.
 - Instruktionsfehler: Der Schaden entsteht durch eine ungenügende oder falsche Gebrauchsanweisung.
 - Produktbeobachtungsfehler: Der Hersteller muss seine verkauften Produkte beobachten, ob sich (auf dem Technikstand der In-Verkehrbringung) im Laufe der Marktverbreitung nicht bedachte (entdeckte) Produktgefahren ergeben. Ein Versäumnis diesbezüglich wird als Produktbeobachtungsfehler bezeichnet.

Was versteht man
unter dem
Key-Account-
Management?

- Die Kunden besitzen - gemessen am Jahresumsatz oder Gewinn, den das Unternehmen mit ihnen erzielt - eine unterschiedliche Bedeutung für das Unternehmen. Für die besonders wichtigen Kunden (Schlüsselkunden) eines Unternehmens hat sich das Key-Account-Management als Form der Vertriebsorganisation in der Kundenbetreuung herausgebildet. Der Key-Account-Manager ist sortimentsübergreifend und überregional allein für einen bestimmten Kunden bzw. einige wenige Kunden (Schlüsselkunden) zuständig. Das Key-Account-Management löst die traditionelle produkt- bzw. markenorientierte Strukturierung des Vertriebs auf, bei dem jede Marke bzw. Produktlinie ihre »eigenen« Vertriebsmitarbeiter besitzt. Im Key-Account-Management steht dem zentralen Beschaffungsmanager auf Handelsebene der äquivalente zentrale Key-Account-Manager auf Herstellerseite gegenüber.

Welche Ziele werden
verfolgt, welche
Probleme weist das
Key-Account-
Management auf?

- Der Hersteller verfolgt mit dem Key-Account-Management mehrere Ziele:
 - Rationalisierung der Beziehung zwischen Hersteller und Kunde durch Zentralisierung: Im Vergleich zu einem Vertrieb, in dem mehrere - auf einzelne Produkte oder Marken bezogene - Vertriebsmitarbeiter den gleichen Kunden besuchen, lassen sich im zentralisierten Key-Account-Management Transaktionskosten einsparen.
 - Verhinderung von Konkurrenz verschiedener Vertriebseinheiten des Herstellers beim Kunden, wenn der Hersteller mehrere Marken führt: Bei einem produkt- bzw. markenspezifischen Vertrieb besteht die Gefahr, dass sich die Vertriebsmitarbeiter beim Kunden gegenseitig Konkurrenz machen bzw. der Handel die Vertriebsmitarbeiter eines Herstellers gegeneinander »ausspielen« kann. Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben Grundlagen der Bwl Teil VIII
 - Erhöhung der Verhandlungsmacht des Herstellers durch ein gebündeltes Angebot (Nutzung von Sortimentsinterdependenzen): Zugleich eröffnet sich ein höheres Potenzial an Kooperations- und Cross-Selling-Möglichkeiten mit dem Schlüsselkunden, da der Key-Account-Manager einen besseren Überblick über das gesamte Sortiment als ein markenspezifischer Vertriebsmitarbeiter besitzt.
 - Die Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Abnehmer erfährt durch das Key-Account-Management eine stärkere Personalisierung, was den Aufbau und die Pflege einer Geschäftsbeziehung erleichtert.
 - Die Einführung eines Key-Account-Managements ist nicht unproblematisch: Vielfach »opponieren« die »etablierten« Vertriebsmitarbeiter dagegen, da sie ihre lukrativsten Kunden an den Key-Account-Manager verlieren (Fleddern des Kundenstamms). Ferner besitzt der Key-Account-Manager bei großen Herstellersortimenten oft nicht die notwendigen (tiefen) Produktkenntnisse. Daher hat sich das Key-Account-Management im Zeichen einer stärker kooperativen Beziehung zwischen Hersteller und Handel inzwischen zu einem Team-Selling erweitert: Der Key-Account-Manager wird durch die Produkt- und Markenmanager begleitet bzw. unterstützt. Es verhandeln dann Verkaufs- bzw. Beschaffungsteams zwischen Hersteller und Nachfrager (Handel) und legen gemeinsam die Marketingaktivitäten für die optimale Vermarktung der Herstellerprodukte gegenüber dem Endverbraucher fest.

**Charakterisieren Sie
einen überbetrieblichen
elektronischen
Marktplatz.**

- 13 b9

Wie hoch ist die Annuität,
die jemand aufzubringen
hat, der zum Kauf eines
Hauses einen
Kredit von 350.000 Euro
aufnimmt, welcher bei 8
Prozent Zinsen in 15 Jahren
zurückzuzahlen
ist?

- Skript Kapitel 14 „Investitionsplanung“, Seite 16

Ein Schüler, der einen Unfall mit seinem Moped hatte, steht vor der Wahl, entweder

a. eine „ewige Rente“ von 1.200,- € jährlich oder

b. eine einmalige Abfindung von 25.000,- € zu erhalten.

Welche Variante ist vorteilhafter, wenn er einen Kalkulationszinssatz von 6 Prozent zugrunde legt

- Es ist zu berechnen, welchen »heutigen« Wert (Ertragswert) die ewige Rente von 1200 Euro besitzt. Dieser Wert ist dann mit der einmaligen Abfindung zu vergleichen. Für eine ewige Rente in Höhe von c und einem Kalkulationszinssatz von i ergibt sich als Ertragswert $E = (c/i)$.
- $E = 1200 \text{ €} / 0,06 = 20.000\text{€}$
- Der Ertragswert der ewigen Rente ist niedriger als die einmalige Abfindung. Folglich sollte der Schüler Alternative b wählen.

Wodurch ist ein
risikoneutraler, ein
risikoscheuer und ein
risikofreudiger Investor
charakterisiert?

- Auf die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit mehrerer Investitionsobjekte haben die Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung und das daraus resultierende Risiko für den Anleger wesentlichen Einfluss. Ob ein Investor ein riskanteres Objekt mit dafür potenziell höherem Gewinn einem sicheren Objekt mit wahrscheinlich niedrigerem Gewinn vorzieht, hängt von der Risikoeinstellung des Investors ab:
 - Ein Investor ist risikoneutral, wenn das Risiko auf seine Investitionsentscheidung keinen Einfluss hat. Er orientiert sich lediglich an den Gewinnerwartungswerten.
 - Für einen risikofreudigen Anleger hat ein höheres Risiko bei gleichen Gewinnerwartungswerten eine nutzensteigernde Wirkung.
 - Ein risikoscheuer Investor meidet das Risiko. Ein zunehmendes Risiko vermindert daher für ihn, bei gleichen Gewinnerwartungswerten, die Nutzenstiftung.

Ein risikofreudiger
Investor steht vor der
folgenden
Investitionsalternative:

Horizontwerte	$w_1 = 0,3$	$w_2 = 0,7$
I_1	0	900
I_2	400	500

Welches Objekt soll er
vorziehen?

- **A14.8**

**Stellen Sie die
grundsätzlichen
Unterschiede zwischen
Beteiligungs- und
Kreditfinanzierung
heraus!**

- Eine Beteiligungsfinanzierung liegt dann vor, wenn die von einem Anleger zur Verfügung gestellten Mittel in das Eigenkapital eines Unternehmens übergehen. Der Anleger wird folglich Miteigentümer des Unternehmens und haftet auch für die Verluste. Die Verzinsung des Beteiligungskapitals ist grundsätzlich abhängig vom Erfolg des Unternehmens. Da die Rückzahlung des Eigenkapitals, solange das Unternehmen fortgeführt wird, in der Regel ausgeschlossen ist, erfolgt die Beteiligung auf Dauer.
- Im Rahmen der Kreditfinanzierung dagegen wird einem Unternehmen Fremdkapital für einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung gestellt. Die Verzinsung ist hier ein fest vereinbartes Entgelt. Der Anleger trägt bei der Finanzierung durch Fremdkapital lediglich das Risiko, dass das Schuldnerunternehmen seinen - aus Tilgung und Verzinsung bestehenden - Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommt. Es werden daher meistens Kreditsicherungen (z. B. Grundpfandrechte, Bürgschaft) verlangt.

**Welche steuerlichen
Unterschiede hat die
Eigen- und
Fremdkapitalfinanzierung?**

- Die geleisteten Zinszahlungen an Fremdkapitalgeber stellen einen betrieblichen Aufwand dar und vermindern den zu versteuernden Gewinn (Einkommen- oder Körperschaftsteuer). Dividenden an die Aktionäre sind hingegen aus dem versteuerten Gewinn zu »bezahlen«.
- Eigenkapital gilt deshalb - aus Sicht des Unternehmens - häufig als »teurere« Finanzierungsform. In der Gewerbesteuer sind diese Unterschiede geringer: Hier werden 50 Prozent der Zinsen auf sog. Dauerschulden, d.h. Kredite mit einer Laufzeit von mehr als 12 Monaten, dem zu versteuernden Gewerbeertrag (»Gewinn«) hinzugerechnet.

**Nehmen Sie Stellung zu
der Aussage:
„Selbstfinanzierung ist
für ein Unternehmen
unverzichtbar!“**

- Die Selbstfinanzierung basiert auf den einbehaltenen Gewinnen. Sie sind zum einen unverzichtbar, da die Erwirtschaftung von Finanzmitteln - bei Gewinnen also Eigenkapital - eine mögliche Außenfinanzierungsmaßnahme (Aufnahme von Fremdkapital oder Kapitalerhöhung durch Aufnahme neuer Eigenkapitalgeber) erübrigen kann. Ferner ist die Rückflussfinanzierung oftmals nicht ausreichend, um Ersatzbeschaffungen der im betrieblichen Transformationsprozess abgenutzten Betriebsmittel zu tätigen. Steigen - wegen Inflation und Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben Grundlagen der Bwl Teil IX technischen Fortschritts - die Preise der Betriebsmittel, reichen die Abschreibungen auf das »alte« Betriebsmittel bzw. die Abschreibungsgegenwerte für eine Ersatzbeschaffung in der Regel nicht aus, da deren Basis - der Anschaffungspreis - mittlerweile gestiegen ist. Deshalb ist eine reale Ersatzbeschaffung aus den Rückflüssen ohne »Zuschuss« von Gewinn nicht möglich.

**Welches sind die
Aufgaben des
betrieblichen
Rechnungswesens?**

- Das betriebliche Rechnungswesen hat die Aufgabe, das betriebliche Geschehen zu dokumentieren. Hierzu werden die im Unternehmen anfallenden Daten fortlaufend und lückenlos erfasst und ausgewertet. Im Einzelnen setzt sich das Rechnungswesen aus den folgenden Bestandteilen zusammen:
 - Geschäftsbuchhaltung: Erfassung und Analyse der Vermögens- und Ertragslage.
 - Betriebsbuchhaltung: Aufzeichnung und möglichst verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten zu den Kostenstellen bzw. Kostenträgern.
 - (Betriebs-)Statistik: Aufbereitung der Daten in tabellarischer oder grafischer Form sowie deren Verdichtung zu Kennzahlen.
 - Planungsrechnung: Bereitstellung von prognostizierten Werten als Grundlage der betrieblichen Planung.

**Wie hängen Bilanz und
Gewinn- und
Verlustrechnung
zusammen?**

- Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung hängen im System der doppelten Buchführung (Dopik) dahin gehend zusammen, dass der Jahresüberschuss in seiner Entstehung detailliert in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen (bestimmt) wird. In der Bilanz tritt der Jahresüberschuss nur als Saldogröße im Sinne einer Veränderung des Reinvermögens verglichen mit der Eröffnungsbilanz des Geschäftsjahres auf. Sofern man keine Buchungsfehler macht bzw. keine zwischenzeitlichen Eigenkapitalerhöhungen oder -entnahmen stattgefunden haben, entspricht die Veränderung des Reinvermögens auf der Aktivseite der Bilanz exakt der Höhe des Jahresüberschusses in der Gewinn- und Verlustrechnung.

**Was ist der prinzipielle
Unterschied der IFRS
gegenüber den
deutschen GoB?**

- Oberste Zielsetzung der Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) ist es, den Adressaten einen »true and fair view« des Unternehmens zu vermitteln. Hierfür werden viele Standards herangezogen, die den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) materiell im Wesentlichen entsprechen. Allerdings bestehen teilweise auch starke Unterschiede: Während die deutschen GoB das Vorsichtsmotiv in den Vordergrund rücken und damit Einbußen beim Grundsatz der Richtigkeit akzeptieren, dominiert in den Internationalen Rechnungslegungsstandards der Gedanke, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Lage des Unternehmens zu vermitteln. Es liegen vor allem Unterschiede in der Interpretation des Realisations- und Imparitätsprinzips vor. Insbesondere dürfen bei den Internationalen Rechnungslegungsstandards - stärker als in den deutschen GoB und dem HGB - positive zukünftige Entwicklungen im Rechnungswesen erfasst werden.

**Welche Arten von
Sachanlagen kennt die
Bilanz?**

- Sachanlagen:
 - Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken,
 - technische Anlagen und Maschinen,
 - andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung,
 - geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau.

**Welche immateriellen
Vermögensgegenstände
müssen aktiviert
werden?**

- Zu den immateriellen Vermögensgegenständen (Intangible Assets) zählen alle nicht körperlich erfassbaren Vermögenswerte des Unternehmens wie Konzessionen, Lizenzen, gewerbliche Schutzrechte und der sog. derivative Firmenwert.
- Eine »objektive« Bewertung der immateriellen Vermögensgegenstände eines Unternehmens ist gemäß HGB nur dann möglich, wenn diese entgeltlich erworben wurden. Der Kaufpreis für Lizenzen, Markenrechte oder Konzessionen ist damit als immaterieller Vermögensgegenstand aktivierungsfähig und gemäß dem Vollständigkeitsgebot sogar aktivierungspflichtig.
- Gemäß § 255 Abs. 4 HGB besteht bezogen auf den derivativen Firmenwert allerdings ein Aktivierungswahlrecht, in der Steuerbilanz hingegen eine Aktivierungspflicht (§ 5 Abs. 2 EStG).

**Wie hängen internes
und externes
Rechnungswesen
zusammen?**

- Das interne Rechnungswesen (Betriebsbuchhaltung) ist im Gegensatz zum externen Rechnungswesen nicht an gesetzliche Rechnungslegungsvorschriften gebunden. Folglich bietet das interne Rechnungswesen die Chance, durch eine entsprechende Ermittlung von Kosten und Leistungen ein »zutreffenderes« Bild der Ertragslage des Unternehmens zu vermitteln, als dies das externe Rechnungswesen vermag. Daher weichen auch das Kosten- und Leistungskonzept des internen Rechnungswesens in einigen Aspekten vom Aufwands-Ertrags-Konzept des externen Rechnungswesens ab.
- Allerdings greifen in der internen Rechnungslegung gesetzliche Vorschriften dann, wenn sich das externe Rechnungswesen auf Daten des internen Rechnungswesens stützt, wie dies bei den Herstellungskosten der Fall ist. In diesem Fall müssen in der Kostenrechnung die Bewertungsvorschriften des HGB bzw. der IFRS beachtet werden. Es ist jedoch möglich, dass im internen Rechnungswesen zwei parallele Berechnungen »laufen«: eine »interne« und eine als »Zubringer« für die Geschäftsbuchhaltung. Aufgrund der Unterschiede zwischen externem und internem Rechnungswesen liegt in vielen Betrieben das Zweikreissystem vor: Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung werden als zwei getrennte, in sich abgeschlossene Kontensysteme geführt.

**Wodurch
unterscheiden sich die
Herstellungs- von den
Herstellkosten?**

- Im externen Rechnungswesen spricht man von Herstellungskosten, im internen Rechnungswesen von Herstellkosten. Je nach Ausübung von handelsrechtlichen Aktivierungswahlrechten bzw. der Existenz von kalkulatorischen Kosten weichen die Herstellkosten von den Herstellungskosten ab.
- Ein Grundschema zur Bestimmung der Herstellkosten einer Produkteinheit hat folgenden Zuschnitt:
 - Materialeinzelkosten
 - + Materialgemeinkostenzuschlag (z. B. als Prozentsatz der Materialeinzelkosten)
 - + Lohneinzelkosten der Fertigungsstelle
 - + Fertigungsgemeinkostenzuschlag (z. B. als Prozentsatz der Maschinenstunden)
 - = Herstellkosten.

**Wie sind Fixkosten und
variable Kosten
definiert?**

- Fixkosten fallen unabhängig von der Höhe des Beschäftigungsgrads (»Produktionsmenge«) an. Sie entstehen bereits durch die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft.
- Variable Kosten entwickeln sich parallel - aber nicht zwangsläufig linear - zum Beschäftigungsgrad: Sie entfallen, wenn nichts produziert wird.
- Fixkosten und variable Kosten zusammen ergeben die Gesamtkosten für eine bestimmte Produktionsmenge (Beschäftigungsgrad).

Folie: Fragen und Aufgabe Einführung BWL für
Bild-verarbeitung:

Rechnung:

Planrechnung

Investitionen

interne Rechnungswegen

irgendwo Formel

mit q , $q = (1 + i)$

Wie sieht Bilanz aus: Was passiert, wenn
ich von einer B.pos in eine andere übertrage?

Aktiv- Tausch-Tausch.

Bilanzverlängerung/-Verkürzung

Aussen-/Innenfinanzierung und Fremd und
Eigenkapital