

BWL

ANTWORTEN KONTROLLFRAGEN

Version **1.0**
08.01.2004

Christine Andrey
Anna Frick
Samuel Haering
Daniel Walder
Alain Caba

Lektion 2 – Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

Lernziele

- Verständnis und Kenntnis der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen BWL und VWL
- Verständnis und Kenntnis der wirtschaftlichen Grundbegriffe, Einheiten/Institutionen und Beziehungen
- Kenntnis und Anwendung der Steuerungsfunktionen des Problemlösungsprozesses

Lernkontrolle

Was versteht man unter Wirtschaft?

- die **Befriedigung menschlicher Bedürfnisse** nach knappen Gütern durch Prozesse oder Institutionen
- **sämtliche Vorgänge bei der Herstellung und Verteilung** von Gütern und Dienstleistungen
- **Erkenntnisgegenstände**: Gewinnmaximierung, Güterknappheit, Betriebswirtschaft, Kombination der Produktionsfaktoren

Grenzen Sie die Begriffe **Bedürfnis**, **Bedarf** und **Nachfrage** voneinander ab?

Das **Bedürfnis** eines Menschen bezeichnet das Empfinden eines Mangels (unerfüllter Wunsch). Ein **Bedarf** ist ein konkretisiertes Bedürfnis, es lässt sich anhand von Zahlen feststellen resp. ist quantifizierbar – es handelt sich um eine *betriebswirtschaftl. Grösse*. Die **Nachfrage** ist ein in Geldeinheiten ausgedrückter Bedarf, die Nachfrage ist immer aus *volkswirtschaftlicher Sicht* zu betrachten.

Welche Arten von Bedürfnissen können unterschieden werden?

- **Existenzbedürfnisse** (Essen, Schlafen, ...; Lebensfunktionen)
- **Grundbedürfnisse** (Infrastruktur, Ausbildung, ...; Grundsätzliche Norm der Gesellschaft)
- **Luxusbedürfnisse** (Ferrari, Schmuck, ...; je nach Gesellschaft verschieden, es bezeichnet ein Gut, welches man sich nicht alltäglich leisten kann)

Umschreiben und diskutieren Sie die Begriffe **freie** und **knappe Güter**

Als **“Freie Güter“** bezeichnen wir *natürliche (unendliche) Ressourcen* wie Wasser und Luft – in unserer heutigen Zeit sind jedoch kaum mehr freie Güter vorhanden. Als **“Knappe Güter“** bezeichnen wir *alle anderen Güter*, die wir zur Deckung unserer Bedürfnisse benötigen und somit „knapp“ sind.

Welche Arten von Wirtschaftsgüter gibt es?

- **Inputgüter und Outputgüter**
 - Inputgut:
Rohstoffe, Wissen (abstrakt), ...; in der Produktion
 - Outputgut:
fertiges Produkt; erstellte Leistung, die auf dem Markt angeboten wird
- **Materielle und immaterielle Güter**
 - Materielles Gut:
Haus, Auto, Nahrungsmittel,...
 - Immaterielles Gut:
Rechte auf eine best. Sache (Aktien, Verträge, ...)
- **Investitions- oder Produktionsgüter und Konsumgüter**
 - Investitionsgut:
Maschine, ...; längerfristige Investition

- Produktionsgut:
Papier, ...; Güter welche zur Produktion benötigt werden (kurzfristig)
- Konsumgut:
Produkt, welches konsumiert wird und danach nicht mehr zur Verfügung steht
- **Freie und knappe Güter** (siehe letzte Frage)
- **Verbrauchs- und Gebrauchsgüter**
 - Verbrauchsgut:
Zahnpaste, Marmelade, ...; steht nach dem Gebrauch nicht mehr zur Verfügung
 - Gebrauchsgut:
Auto, TV, ...; Anschaffung welche über längere Zeit gebraucht wird
- **Öffentliche und private Güter** (Eigentumsbegriff entscheidend)
 - Öffentliches Gut:
Parkbank, Strasse, ...; darf durch alle Personen benützt werden; wird vom Staat zur Verfügung gestellt.
 - Privates Gut:
In Privatbesitz, wird nur durch dessen Eigentümer benützt.
- **Homogene und heterogene Güter**
 - Homogenes Gut:
gleichartige Güter (Strümpfe in versch. Farben, Milch, ...)
 - Heterogenes Gut:
verschiedenartige Güter, verschiedene Beschaffenheit (Zahnseide, Zahnpaste, Zahnbürste)
- **Substitutive und komplementäre Güter**
 - Substitutives Gut: (z.B. Butter – Margarine)
austauschbare Güter, Konkurrenzprodukte
 - Komplementäres Gut:
zusammengehörende Güter (Gipfeli und Kaffee, Skibindung und Ski)
- **Sachgüter und Dienstleistungen**
 - Sachgut:
Produkt, materiell vorhanden
 - Dienstleistung:
Kann beschrieben werden, materiell nicht vorhanden (Support, Beratung, ...)
- **Halbfabrikate und Fertigfabrikate**
 - Halbfabrikat:
Bestandteil des fertigen Produktes (1 Kalenderblatt) innerhalb des Produktionsprozesses
 - Fertigfabrikat:
Fertiggestelltes Gut (versandfertiger, ganzer Kalender)

Was versteht man in der BWL unter einem Produktionsfaktor?

Beschreiben Sie die verschiedenen Produktionsfaktoren

Als Produktionsfaktoren beschreibt man in der Betriebswirtschaftslehre alle Elemente, die im betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess miteinander kombiniert werden:

- Potentialfaktoren (Verbrauchsgut, Nutzen nur im Moment des Verbrauchs)
- Repetierfaktoren (Gebrauchsgut, Nutzen während der ganzen Zeit des Gebrauchs)
- Menschliche Arbeitsleistung
- Information bzw. Wissen

Wodurch unterscheiden sich Haushalte und Unternehmen?

Haushalte sind Konsumenten – im Mittelpunkt steht die *eigene Bedarfsdeckung*.

Unternehmen dienen der *fremden Bedarfsdeckung* (Güter, Kapitalvermehrung, Lohnzahlungen).

Welche Kriterien können zur Abgrenzung der öffentlichen von den privaten Unternehmen verwendet werden?

- **Funktion / Aufgabe** der Unternehmung
- **Anteil öffentlicher Gelder** (Kapitalbeteiligung) am Unternehmen (falls > 50 % und < 100 % gemischtwirtschaftliches Unternehmen)
- **Leistungserbringung** (Gewinnstreben oder Service Public)
- **Rechtliche Grundlagen**

Erläutern Sie die einzelnen Schritte der Steuerungsfunktionen des Problemlösungsprozesses

1. Analyse der Ausgangslage
2. Formulierung von Zielen
3. Festlegung von Massnahmen
4. Bestimmung des Mitteleinsatzes
5. Durchführung (Realisierung)
6. Evaluation der Resultate (Bewertung)

Steuerungsfunktionen / (Teilfunktionen oder Führungselemente):

- Planung
- Entscheidung
- Anordnung
- Kontrolle

Abgrenzung BWL zu VWL

Die **BWL** untersucht das Zustandekommen von unternehmerischen Entscheidungen. Im Zentrum steht ein *einzelnes Unternehmen* bzw. eine Branche.

Bei der **VWL** steht im Zentrum die *gesamte Wirtschaft eines Landes*.

Lektion 3 – Unternehmen und Umwelt

Lernziele

- Aufgaben und Funktionsweise von privatwirtschaftlichen Unternehmen kennen lernen
- Zusammenhänge zwischen Umweltbereichen, Stakeholdern und Unternehmen kennen
- Interaktionsprozesse zwischen Unternehmen und Stakeholdern aufzeigen können
 - Charakteristike und Merkmale privatwirtschaftlicher Unternehmen kennen
 - Systemdenken als Grundlage des betriebswirtschaftlichen Handelns

Lernkontrolle

Nach welchen Merkmalen können Unternehmen gegliedert werden?

- **Gewinnorientierung**
 - *Profitorganisation* (Formalziel Gewinn)
 - *Non-Profitorganisation* (Sachziel Dominanz)
- **Branche**
 - *Produzierendes Gewerbe* (Sektor 1 + 2) / Sachleistungsbetriebe
 - Gewinnungsbetriebe
 - Naturprodukte
 - Aufbereitungsbetriebe
 - Zwischenprodukte
 - Verarbeitungsbetriebe
 - Endprodukte
 - *Dienstleistungsbetriebe* (Sektor 3)
- **Unternehmensgrösse**
 - *Anzahl Beschäftigte*
 - *Umsatz*
 - *Bilanzsumme*
- **Grad der geographischen Ausbreitung**
 - *Lokale Ausbreitung*
z.B. Bäckerei, Reisebüro, ...
 - *Regionale Ausbreitung*
z.B. Grossmarkt, Möbelgeschäft, Dachdecker, ...
 - *Nationale Ausbreitung*
z.B. Detailhandelsketten, Eisenbahn, ...
 - *Internationale Ausbreitung*
z.B. Swatch (= exportorientierte Unternehmen)
 - *Multinationale Ausbreitung*
z.B. Nestle (= Unternehmungen mit Niederlassungen in div. Ländern)
- **Rechtsform**
 - *Rechtsgemeinschaften*
 - *Einfache Gesellschaft* (OR 530ff.):
personenbezogene Rechtsgemeinschaft, wirtschaftlicher oder nichtwirtschaftlicher Zweck, Teilhaber haftet mit ganzem Vermögen unbeschränkt und solidarisch
 - *Kollektivgesellschaft* (OR 552ff.):
zwei oder mehrere natürliche Personen um ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe zu betreiben, Teilhaber haften unbeschränkt und solidarisch

- *Kommanditgesellschaft* (OR 594ff.):
ähnlich Kollektivgesellschaft, mind. 1 Mitglied haftet unbeschränkt, andere haften nur bis zum Betrag einer bestimmten Vermögenseinlage (Kommanditsumme)
- *Körperschaften*
 - *Genossenschaft* (OR 828ff.):
organisierte Verbindung einer nicht geschl. Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen der Mitglieder im Sinne der Selbsthilfe
 - *Verein* (ZGB 60ff.):
personenbezogene Körperschaft zur Verfolgung nichtwirtschaftlicher Zwecke, haftet ausschliesslich mit Körperschaftsvermögen
 - *GmbH* (OR 772ff.):
zwei oder mehrere Personen oder Handelsgesellschaften mit eigener Firma und einem zum voraus bestimmten Kapital (Stammkapital) vereinigen, haftet nur mit Stammkapital
 - *Kommanditaktiengesellschaft* (OR 764ff.):
entspricht einer Gesellschaft, deren Kapital in Aktien zerlegt ist, ein oder mehrere Mitglieder haften unbeschränkt und solidarisch
 - *Aktiengesellschaft* (OR 620ff.):
Gesellschaft mit eigener Firma, deren zum voraus bestimmtes Kapital (AK) in Teilsommen (Aktien) zerlegt ist, nur das Gesellschaftsvermögen haftet

Zählen Sie die verschiedenen Arten von Non-Profitunternehmungen auf

- **Gemeinwirtschaftliche NPO:** Erfüllung von öffentlichen Aufgaben. Z.B. Öffentliche Verwaltung, Öffentliche Betriebe (Spital, Schule, Museen, Verkehrsbetriebe)
- **Wirtschaftliche NPO:** Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder z.B. Arbeitnehmerorganisation, Wirtschaftsverband, Genossenschaft
- **Soziokulturelle NPO:** Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller und gesellschaftlicher Interessen der Mitglieder, z.B. Sportverein, Kirche, Sekten
- **Politische NPO:** Gemeinsame Aktivitäten zur Durchsetzung politischer Interessen, z.B. Partei, Umweltschutzorganisation, Bürgerinitiative
- **Karikative NPO:** Erbringung von Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise, z.B. Hilfsorganisationen, Entwicklungshilfe

Welche Merkmale dienen zur Charakterisierung der Unternehmensgrösse?

- **Anzahl Beschäftigte:**

-50	50 – 1000	> 1000
-----	-----------	--------
- **Umsatz:**

-5 Mio.	5 – 50 Mio.	> 50 Mio.
---------	-------------	-----------
- **Bilanz:**

-1 Mio.	1 – 25 Mio.	> 25 Mio.
---------	-------------	-----------

Welche Standortfaktoren werden bei der Entscheidung für einen bestimmten Standort meistens herangezogen?

- **Materialbezogene** Faktoren:
z.B. wesentliche Rohstoffe (Raffinerie)
- **Verkehrsbezogene** Faktoren:
z.B. Transportunternehmen & Fischtransport
→ Nähe Hafen / Schiff (Verfallsstoffe)
- **Arbeitsbezogene** Faktoren:
Wie teuer und ausgebildet sind Leute?

- **Steuerliche Aspekte:**
steuerlich, günstige Gebiete (sonst meist unattraktiv)
- **Absatzbezogene Faktoren**
Markt muss vorhanden sein
→ China (Kundenpotenzial mit Kaufkraft)
→ Skilift (...)

Welche Anspruchsgruppen sind bei einem Profitunternehmen kontinuierlich im Fokus?

- **Aktionäre / Anteilseigner**
(Gewinn)
- **Mitarbeiter**
(Weiterbildung, Status, hoher Lohn, Arbeitsplatzsicherheit, soz. Vorsorge)
- **Lieferanten**
(pünktl. Bezahlung, Einhaltung Vertrag)
- **Staat / Kanton**
(Steuern, Wirtschaftsförderung)
- **Wettbewerber**
(=Konkurrenten, fairer Wettbewerb)
- **Anwohner**
- **Kunden / Markt**
(bestmögliches Preis-/Leistungsverhältnis)
- **Kapitalgeber**
- **Gewerkschaften**
(Arbeitsplatzsicherheit)

Nenne verschiedene Umweltbereiche:

- **Ökonomische Umwelt**
Veränderungen der Wirtschaftsdaten (Arbeitslosen, Rohstoffpreise, ...)
- **Ökologische Umwelt**
Standards, Entwickl., Ansprüche d. Umwelt an die Unternehmen
- **Soziale Umwelt**
Engagement in sozialen Aspekten (Mitarbeiter, Stiftungen, ...)
- **Technologische Umwelt**
Technischer Fortschritt, Entwicklungen

Mögliche Zielkonflikte von Stakeholdern:

- **Unternehmen**
Hoher Gewinn
- **Kunden**
Tiefer Preis bei hoher Qualität
- **Mitarbeiter**
Gute Ausbildung und guter Lohn
- **Aktionäre**
Hoher Gewinn
- **Umwelt**
Emissionen verringert, Produktionsprozess mit geringer Umweltbelastung

Nennen Sie einige Gebietskörperschaften und in welchen Sektor diese eingeteilt werden

Öffentliche Verwaltung, Landesverteidigung, Sozialversicherung – Gebietskörperschaften werden in den tertiären Sektor eingeteilt.

Ordnen Sie nachfolgende Unternehmungen nach dem Grad der geografischen Ausbreitung:

Tissot, Metzgerei Müller Brüttisellen, Nestlé, Atomkraftwerk Leibstadt, Denner AG, Schuhhaus Walder AG, Schreinerei Gabathuler Schlieren, Novartis, Käserei Bäretswil, Bauunternehmung Göldi & Weber Effretikon

Lokale Ausbreitung:	Metzgerei Müller Brüttisellen, Käserei Bäretswil
Regionale Ausbreitung:	Atomkraftwerk Leibstadt, Schreinerei Gabathuler Schlieren, Bauunternehmung Göldi & Weber Effretikon
Nationale Ausbreitung:	Denner AG, Schuhhaus Walder AG
Internationale Ausbreitung:	Tissot
Multinationale Ausbreitung:	Nestlé, Novartis

Von welchen Faktoren hängt die Wahl der geeigneten Rechtsform einer Gesellschaft im Wesentlichen ab?

- Stellenwert der Arbeitsteilung – Personen- oder Kapitalbezogen
- Kapitalbedarf der Unternehmung
- Risikobereitschaft der Eigentümer
- Steuerliche oder erbrechtliche Gründe

Welche Standortfaktoren spielen bei den folgenden Unternehmungen eine Rolle?

- Joghurthersteller wechselt den Hauptsitz von Zürich nach Zug
- Ein Stahlverarbeiter baut sein Unternehmen in Duisburg auf
- Transportunternehmer Caduff zieht von Zizers/GR nach Olten/SO
- Eine neue Bergbahn wird am Titlis gebaut
- Ein amerikanisches Bankinstitut eröffnet eine Tochtergesellschaft in Zürich

- Joghurthersteller	Steuerliche Aspekte
- Stahlverarbeiter	Materialbezogene Faktoren
- Transportunternehmer	Verkehrsbezogene Faktoren
- Bergbahn	Absatzbezogene Faktoren
- Bankinstitut	Arbeitsbezogene Faktoren

Lektion 4 – Zielbildung und Erfolgsmessung von Unternehmen

Lernziele

- Unterschiede zwischen verschiedenen Arten von Zielen herausfinden
- Beziehungen, Abhängigkeiten und Einflüsse zwischen Zielen analysieren können
- Anwendungen des ökonomischen Prinzips
- Verständnis der Erfolgsmessung von Unternehmen

Lernkontrolle

Welche sozialen Gruppen sind am Zielbildungsprozess von Unternehmen beteiligt, und wie beurteilen Sie deren Einflussmöglichkeiten?

- **Eigentümer** (setzen die wesentlichen Vorgaben die aus dem (privaten) Eigentum ableitbar sind, z.B. Gewinn, sonst. Unternehmensziele etc.)
- **Führungsgruppe/Management** (Übernahme von Führungsaufgaben im Interesse der Eigentümer)
- **Mitarbeiter** (je nach hierarchischer Stellung bzw. nach Unternehmenssituation)
- **Anspruchsgruppen/Stakeholder** (Bsp.: Banken, Gewerkschaften/ indirekter Einfluss auf die Zielsetzung,)

Was versteht man unter Sachzielen, was unter den Erfolgszielen?

Sachziele beziehen sich auf den *betrieblichen Umsatzprozess* resp. auf das *konkrete Handeln* und sind immer auf die jeweilige Geschäftstätigkeit ausgerichtet, d.h. sie können nicht verallgemeinert werden. (Leistungsziele, Finanzziele, Führungs- u. Organisationsziele, soziale- und ökologische Ziele).

Erfolgsziele sind *übergeordnete Ziele*, werden auch Formalziele genannt. Sie bringen den *Erfolg des Unternehmens* zum Ausdruck. (weisen aus ob die Unternehmung produktiv, wirtschaftlich und rentabel ist)

Auf welche Bereiche können sich die Sachziele eines Unternehmens beziehen? Geben Sie eine kurze Charakterisierung.

Die **Sachziele** lassen sich in **ökologische** (*umweltschonende Produktion*) und **ökonomische Bereiche** (*bedarfsdeckende Produktion*) unterteilen.

Warum sind die Erfolgsziele den Sachzielen übergeordnet?

Die Erfolgsziele lassen sich nur über die Sachziele erreichen. Sie werden deshalb als übergeordnete Ziele bezeichnet, an denen sich die Sachziele auszurichten haben.

Erfolgsziele richten sich am Erfolg der betrieblichen Tätigkeiten aus und sind deshalb den Sachzielen übergeordnet. Ausgangspunkt der Erfolgsziele ist die Frage nach dem optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren, denn diese stellen immer eine knappe Ressource dar.

Umschreiben Sie die Begriffe Liquidität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit sowie Rentabilität und geben Sie Beispiele.

Die **Liquidität** (→ Liquiditätsgrad) beschreibt die *Verfügbarkeit des Kapitals*. Die **Produktivität** bezeichnet das *mengenmässige Verhältnis zwischen Input und Output*. Die **Wirtschaftlichkeit** ist ein Ausdruck eines *Wertverhältnisses* (*Verhältnis Ertrag / Aufwand*). Die **Rentabilität** beschreibt das **Verhältnis zwischen Gewinn und Kapital**.

Welche Zieldimensionen kennen Sie? Erläutern Sie die verschiedenen Dimensionen.

- **Zeitbezug**; statisch (ohne zeitl. Bezug) oder dynamisch (mit zeitl. Bezug)
 - **Kurzfristig**: bis zu 1 Jahr
 - **Mittelfristig**: 1 – 5 Jahre
 - **Langfristig**: über 5 Jahre, in der Praxis fast keine langfristige Planung
- **Massstab** (Zielausmass); Maximierung (nach oben offen) oder Satisfizierung (Zielwert eindeutig definiert); die Messung kann nach folgenden Methoden erfolgen:
 - **Nominal** (Entscheidung zwischen Ja / Nein)
 - **Ordinal** (Rangfolge der Zielerreichung; zuerst x, dann y und schlussendl. z)
 - **Kardinal** (nicht quantifizierbare Abstände, subjektiv definiert)
- **Organisationsbezug** (Zielinhalt); Unternehmen (Marktanteil, etc.), Bereich (Abteilung, Verkauf, etc.), Mitarbeiter (Zielvereinbarung, Stellenbeschr.)

Geben Sie Beispiele für begrenzt bzw. unbegrenzt formulierte Ziele.

begrenzt Formuliert / Satisfizierungsziel:	Bsp. Marktsteigerung auf 15%, Umsatzsteigerung um 5%
unbegrenzt Formuliert / Maximierungsziel:	maximaler Gewinn, Kostenminimierung (werden fast nicht mehr angewendet)

Wovon hängt es ab, ob ein Ziel (1) kurzfristig, mittelfristig oder langfristig (2) statisch oder dynamisch formuliert ist?

Die Unterscheidung zwischen **kurzfristigen** (< 1 Jahr), **mittelfristigen** (1-5 Jahre) und **langfristigen** (> 5 Jahre) Zielen *bezeichnet die Periode*, für welche ein Ziel aufgestellt wurde. **Statische Ziele** orientieren sich nicht an zeitlichen Gegebenheiten sondern *gelten unverändert über einen bestimmten Zeitraum*. **Dynamische Ziele** werden anhand Resultate vergangener Jahre und zukünftiger Erfolgchancen *angepasst*.

Die zeitliche Formulierung eines Zieles ist abhängig vom Zielbezug (Unternehmen, Bereich, Mitarbeiter)

Beschreiben Sie mit Beispielen folgende Zielbeziehungen:

(1) Komplementarität – Konkurrenz – Indifferenz

Komplementär:	das eine Ziel beeinflusst das andere positiv
Konkurrierend:	Ziele stehen in Konkurrenz zueinander, Prioritäten setzen
Indifferent:	Ziele, die in keinem Zusammenhang zueinander stehen

a. Hauptziele – Nebenziele

Gewichtung ist notwendig, wenn zwischen zwei Zielen eine Konkurrenz besteht. Das Hauptziel genießt die höhere Priorität wie die Nebenziele.

(2) Oberziele – Zwischenziele – Unterziel

Oberziel:	Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen
Zwischenziel:	Gesundheit der Mitarbeiter fördern
Unterziel:	Lärmschutz am Arbeitsplatz intensivieren (durch Investition in die Anlagen, etc.)

Die Unterscheidung in Ober-, Zwischen-, und Unterziele beruht auf einer Zielhierarchie, bei der zwischen den verschiedenen Zielen Mittel-Zweck-Beziehungen bestehen. Voraussetzung für solche Mittel-Zweck-Beziehungen ist eine Komplementarität zwischen den Zielen.

3 wichtige ökonomische Prinzipien:

- Maximalprinzip:
Mit einem gegebenen Input an Produktionsfaktoren soll ein möglichst hoher Output erreicht werden.
- Minimalprinzip:
Vorgegebener Output soll mit minimalem Input erreicht werden.
- Optimalprinzip:
Optimale Abstimmung von Input und Output resp. möglichst hoher Output bei geringen Kosten. Weder Input noch Output sind vorgegeben

Lektion 5 – Die betriebswirtschaftliche Wertschöpfungskette

Lernziele

- Sinn und Zweck der Wertschöpfungskette erklären können
- Nachvollziehen Aufbau Wertschöpfungskette
- Verständnis Aufgabenanalyse- und Schnittstellendefinition
- Anwendung des ZHW-Modells auf verschiedene Bereiche in Unternehmen
- Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und Geschäftsprozessstrukturen herstellen können

Lernkontrolle

Welche Phasen beschreibt der Umsatzprozess?

- Phase 1: Beschaffung der **Finanzmittel**
- Phase 2: Beschaffung der **Produktionsfaktoren**
 - *Arbeitskräfte*
 - Betriebsmittel (*Potentialfaktoren*)
 - Rohstoffe, Energie etc. (*Repetierfaktoren*)
 - *Informationen*
- Phase 3: **Transformationsprozess** (Produktion)
- Phase 4: **Absatz** der erstellten Leistung
- Phase 5: **Rückzahlung** der finanziellen Mittel

Was versteht man unter Wertschöpfung?

- Innerhalb von Prozessen erfolgt **durch die Kombination der Einsatzgüter** ein definierter **Wertzuwachs** (Wertschöpfung), der als Prozessergebnis weitergeleitet wird
- $Wertschöpfung = Output$ (Marktpreis oder interner Preis) – $Input$ (Kosten)
- **Geldbetrag**, den ein *interner oder externer Kunde zu zahlen bereit ist*

In welche Prozesse kann die Wertschöpfungskette unterteilt werden?

- Führungsprozesse
 - Strategischer Planungsprozess
 - Operativer Planungsprozess
- Wertschöpfungsprozesse (direkt an der Leistungserstellung beteiligt)
 - Marketingprozess
 - Produkt-Entwicklungs Prozess
 - Produkt-Bereitstellungsprozess
 - After- Sales- Prozess
- Unterstützungsprozesse (=Supportprozesse, nicht direkt an der Leistungserstellung beteiligt)
 - Finanzen, Controlling, IT
 - Human Resources, Services, Recht
 - PR- und Kommunikations-Prozess

Was ist ein klassischer Unterstützungsprozess bei der SBB?

Geleisebauer, IT-Abteilung, Rechtsabteilung, Werbeabteilung, ...

Zu welchen Fragestellungen im Unternehmen kann die Wertschöpfungskette Antworten geben?

- analytisches Instrument, mit dessen Hilfe sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkungen systematisch untersucht werden können
- gliedert ein Unternehmen in strategisch bedeutsame Aktivitäten
- wenn ein Unternehmen die verschiedenen Aktivitäten besser oder kostengünstiger als die Wettbewerber durchführt, entstehen Wettbewerbsvorteile

Lektion 6 – Betriebswirtschaftliche Kernprozesse (1): Finanzierung, Investition

Lernziele

- Sachverhalte im Bereich Finanzierung und Investition mit den richtigen Begriffen beschreiben
- Leitideen des Corporate Finance erkennen

Lernkontrolle (selbständig formulierte Fragen)

Erklären Sie den Wandel von „Finanzierung und Investition“ zu „Corporate Finance“

Bis in die 80er Jahre hatte der Buchhalter eine Support-Funktion und war ausschliesslich für die Buchhaltung verantwortlich. Seither ist der Finanzchef (CFO, Chief Financial Officer) auch Mitglied der Geschäftsleitung und in strategische Entscheidungen involviert. Ausserdem wird er vermehrt auch im Rahmen von Mergers & Aquisitions (= Fusionen & Käufe) und bei Going Public (Börsengang) / Investor Relations miteinbezogen und liefert eigenständige Lösungsbeiträge ab.

Finance (neu Kernfunktion) wird vermehrt vom Accounting getrennt, Accounting weiterhin als Support-Funktion der Geschäftsleitung.

Welche Finanzierungsformen existieren beim Deskriptiven Konzept?

- Aussenfinanzierung durch
 - Kapitalanleger → Beteiligungsfinanzierung → Eigenfinanzierung (=Aktienkapital)
 - Lieferanten → Kreditfinanzierung (durch Zahlungsbedingungen des Lieferanten) → Fremdfinanzierung (= Fremdkapital)
- Innenfinanzierung durch Erlös (= Gewinne zurückbehalten)
 - Selbstfinanzierung → Eigenkapital (EK)
 - Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten → Verflüssigungsfinanzierung (Kapazitäten können erweitert / neue Maschinen können durch Abschreibungen, welche in Verkaufspreise einkalkuliert wurden, angeschafft / ersetzt werden)

Anbei müssen folgende 4 Begriffe definiert werden:

- Investition (Zunahme Vermögen / Abnahme Kapital):
Warenlager, Kauf Mobilien, ...
- Desinvestition (Abnahme Vermögen / Zunahme Kapital):
Verkauf von Sachanlagen (Verflüssigung)
- Finanzierung (Zunahme Kapital)
Erhöhung des Kapitals durch Innen- und Aussenfinanzierung (siehe letzter Abschnitt)
- Definanzierung (Abnahme Kapital)
Abflüsse aus dem Kapital, Kredite amortisieren, begleichen von Lieferantenkrediten, Herabsetzen des AK's, Dividendenzahlungen

Was versteht man unter Investition

Definition:

Umwandlung von Sachgütern, Dienstleistungen oder Forderungen **zur Produktion von Marktleistungen**

Entscheidungsprozess:

Die Geschäftsleitung und häufig auch der Verwaltungsrat sind in den Entscheidungsprozess involviert. Dabei ist der Bezug zur Strategie oft wichtiger als die rechnerische Beurteilung. (→ Im Gegensatz zu früher wird heute hauptsächlich ins Kerngeschäft investiert, in allen anderen Bereichen (Stichwort Diversifikation) wird meist desinvestiert.)

Rechnerische Beurteilung:

Lässt sich unterteilen in

- Statisch (ohne Berücksichtigung Zeitwert)
 - Kostenvergleich
 - Gewinnvergleich
 - Rendite (= Gewinn pro Jahr / durchschnittlich eingesetztes Kapital)
 - Statischer Pay-Back (= Investition / Gewinn pro Jahr)
- Dynamisch (mit Berücksichtigung Zeitwert)
 - Kapitalwert („net present value“, NPV)
 - Interner Zinssatz („internal rate of return“, IRR)
 - Annuitäten (jedes Jahr gleicher Betrag Amortisation & Abschreibung)

Nennen Sie die sieben wesentlichen Punkte für ein Normatives Konzept

Value:

Wertermittlung unter Berücksichtigung des Zeitwertes (NPV)

Risk:

Risikoermittlung im Vergleich zum Marktrisiko (Capital Asset Pricing Model, CAPM),
Risiko → Rendite (höheres Risiko = höherer Zinssatz)

Marteffizienz:

Kapitalmärkte widerspiegeln alle verfügbaren Informationen (bei Insidergeschäft nicht der Fall!)

Werteerhaltung:

Werte addieren sich, d.h. $1+1=2$. In der Corporate Finance gibt es keine Multiplikatoreffekte (→ bei Fusion)

Strukturirrelevanz:

Abgesehen von Steuereffekten ist die Kapitalstruktur (FK:EK) irrelevant (optimale Kapitalstruktur)

Option als generelles Denkmodell:

Realoptionen und finanzielle Optionen folgen gleichen Gesetzmässigkeiten

Agency Theory:

Verhältnis zwischen Auftraggeber und –nehmer bei unvollständiger Information

Lektion 7 - Betriebswirtschaftliche Kernprozesse (2)

Lernziele:

- Kenntnis über die Inhalte der Teilprozesse im Kernprozess Marketing
- Präzise Beschreibung der Inhalte und Ziele von Kernprozessen und Teilprozessen des Marketing vornehmen können
- Kenntnis über die Inhalte der Teilprozesse im Kernprozess Personalwirtschaft
- Präzise Beschreibung der Inhalte und Ziele von Kernprozessen und Teilprozessen der Personalwirtschaft vornehmen können.

Lernkontrolle:

1a) Aufgaben des Marketings

Das Marketing ist jene unternehmerische Kernfunktion, mit der die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung am nachhaltigsten gestärkt werden kann.

Prozess einer **Organisation** auf kreative, produktive und gewinnbringende Weise eine Beziehung zum Markt herzustellen

Kunst **Kunden** auf gewinnbringende Weise zufrieden zu stellen.

Folgende Aufgaben übt der Kernprozess Marketing aus:

- **Kundenorientierung** (Ausrichtung auf den Kundennutzen)
- **Marktforschung** (systematische Gewinnung und Verarbeitung von Informationen über den Markt)
- **Produktpolitik** (art- und mengenmässige Gestaltung des Absatzes inklusive mit dem Produkt zusammen angebotenen Zusatzleistungen wie Installation)
- **Distributionspolitik** (Gestaltung der Überführung des Produktes vom Produzenten zum Verbraucher)
- **Konditionenpolitik** (Gliederung in Preispolitik, Rabattpolitik und Transportbedingungen)
- **Kommunikationspolitik** (Informationen, Werbung, Public Relations zu veröffentlichen um optimale Voraussetzung zur Befriedigung der Bedürfnisse zu schaffen).
- **Marketing-Mix** (Die eingesetzten Marketing-Instrumente optimal miteinander kombinieren)

1b) Einsatz der Marketing-Instrumente

Wenn die Marketingziele bestimmt sind, werden die Marketing-Instrumente festgelegt. Man spricht dabei von den 4 resp. 7 P's bennant nach dem „4-P-Modell“ von McCarthy. Eine genaue Abstimmung dieser Instrumente ergibt den Marketing-Mix. Folgende Instrumente stehen zur Verfügung (die 4 erstgenannten gehören zum „4-P-Modell“).

- **Product** (Produktpolitik – Wie müssen die Produkte/Leistungen aussehen um den Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Instrumente wie Markenname, Qualität, Verpackung, Service, Grösse und Garantie werden dem Oberbegriff „Product“ zugewiesen).
- **Price** (Preispolitik – Wie muss der Preis sein, damit er vom Kunden akzeptiert wird?)
- **Place** (Distributionspolitik – Instrumente sind Absatzkanäle, Absatzmittel, Standorte, Lagerhaltung, Transportmöglichkeiten)
- **Promotion** (Kommunikationspolitik – Instrumente = Werbung, Public Relation, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung)

- **Personnel** (Personalpolitik – Kapazitäts- und Qualifizierungsbedürfnisse für das Personal. Wir kennen Instrumente wie: Quantität, Qualität, Weiterbildungs- und Schulungsbedürfnisse)
- **Process** (Prozess-Management – Gestaltung der relevanten Kernprozesse Marketing, Forschung und Entwicklung, Materialwirtschaft, Produktion)
- **Physical Facilities** (Ausstattungspolitik – Welche physikalische Ausstattung soll vorhanden sein: Art des Gebäudes, Kundenlounge, Cafeteria, Reception)

2) Bsp. für Methoden der Primärmarktforschung (field research)

Es werden Informationen für eine bestimmte Problemstellung primär (originär) mit Hilfe von Befragungen, Beobachtungen und Tests gewonnen.

Befragung: Planmässiges Vorgehen mit dem Ziel, eine Person mit **spezifischen Fragen** zu bestimmten Auskünften zu bewegen

Beobachtung: **Verhalten** von Personen ohne Beeinflussung der Situation wird untersucht. Um störende Einflüsse von Drittpersonen zu vermeiden, werden vielfach einseitig durchsichtige Spiegel oder Filmkameras eingesetzt

Test: In geographisch begrenzten und gut abgrenzbaren Teilmarkt, dem sogenannten Testmarkt, wird ein neues Produkt mit einem vollständigen Marketing-Mix oder mit einzelnen Elementen (Werbekampagne) vor dem endgültigen Einsatz erprobt. Der Testmarkt sollte möglichst die gleichen Strukturen aufweisen wie der Gesamtmarkt, damit die richtigen Schlüsse gezogen werden können.

F: Welche spezifischen Methoden von Befragungen kennen Sie?

A: persönliche Befragung, schriftliche Befragung, Telefonbefragung, Omnibusumfrage, Panel (wiederholte Befragung der gleichen Auskunftsperson zum gleichen Produkt).

F: Was ist eine Omnibusumfrage und wo liegen die Vor- bzw. die Nachteile?

A: Verschiedene Unternehmungen beteiligen sich mit verschiedenen Fragen zu verschiedenen Themen.

Vorteil: Niedrigere Kosten als bei einer spezifischen Umfrage

Nachteil: Themen, die nicht zusammenpassen können Störeffekte erzielen, wenn die Befragte Person nicht zur Zielgruppe einer Unternehmung passt.

F: Nennen Sie die Definition für die Sekundärforschung (desk research)!

A: Man stützt sich auf bereits vorhandene Informationen, die zu einem anderen Zweck oder durch das allgemeine Interesse bereits erhoben wurden. Wichtige Quellen sind dabei **innerbetriebliche**, (aus dem eigenen Betrieb) wie Statistiken, Informationen aus dem Rechnungswesen, Rapporte, Kundenbesuche oder **ausserbetriebliche**, wie Auskünfte von statistischen Ämtern oder von Verbänden, Daten aus Fachzeitschriften und Tagespresse, Forschungsberichte, Preislisten oder Messen und Ausstellungen.

3) Was versteht man unter einem standardisierten Interview

Die Vorgabe festgelegter Fragen (und in aller Regel auch festgelegter Antworten) will eine **Gleichheit der Interviewsituation** erzielen, um so nicht bereits durch wechselnde Formulierungen derselben Fragen jedem Befragten unterschiedliche Interpretationsvorgaben für seine Antworten zu geben.

4) Packungsgestaltung – Wann sollte ein Markttest durchgeführt werden?

Wenn ein ähnliches Produkt schon auf dem Markt ist und untersucht werden muss, ob die Verpackung auf dem Markt akzeptiert wird. Bei dem Markttest beobachte ich auch, wie mein Produkt gegenüber der Konkurrenz reagiert.

Beispiel Raiders – Twix, es muss überprüft werden, ob Twix mit neuer Packung und hier noch zusätzlich mit neuem Namen (mehr)Erfolg erzielt werden kann.

5) Beispiele für sortimentsbezogene Absatzorgane

Spezial- und Fachgeschäfte	schmales aber tiefes Sortiment – fachmännische Beratung ist nötig
Warenhäuser	breites (je nach Sortimentspolitik auch tiefes) Warensortiment
Einkaufszentren	mehrere unabhängige Einzelhandelsunternehmen
Fachmärkte	ganz bestimmte Warengruppe – sehr breit und tief. Aggressive Preispolitik, intensive Werbung und grosse Verkaufsfläche.
Supermärkte	ähnlich wie Warenhaus, aber nur breites und nicht tiefes Sortiment

Es gibt auch noch die preisbezogene und ortsbezogene Gliederungen:

Preisbezogene Absatzorgane:

Discountgeschäfte	tiefen Preis, dafür wenig Serviceleistung
Lagerhausverkauf	grosses Sortiment, wenig Serviceleistung, vor allem bei Möbeln
Boutiques	kleinere Fachgeschäfte, hohe Preise, guter Service, vor allem im Modebereich

Ortsbezogene Absatzorgane:

Telefonbestellung	per Telefon, nicht mehr stark in Mode
Internetbestellung	stark im Trend, hat Erfolg
Versandhandel	Katalog und Prospekte, neuerdings Internet
Automatenverkauf	Vorteil: 24-Stunden-Service, Nachteil: Grösse und Verderblichkeit best. Produkte, sowie Störanfälligkeit der Automaten

6) mehrstufiger Absatzkanal

Der Absatzkanal gibt Auskunft darüber, wie eine Unternehmung an ihre potenzielle Kunden herantreten.

Man unterscheidet den direkten Absatz, wo der Produzent direkt an den Endverbraucher verkauft, und den indirekten, mehrstufigen Absatzkanal. Am indirekten Absatzweg können mehrere Händler tätig sein.

z.B. Produzent – Grosshändler – Einzelhändler – Konsument

Der mehrstufige Absatzkanal ist vor allem zu empfehlen, wenn die Zahl der Kunden gross ist und die geographische Streuung sehr weit geht (z.B. gesamtschweizerisch, international.)

Ebenfalls der mehrstufige Absatzkanal soll bei Gütern gewählt werden, die immer in kleineren Mengen, dafür sehr häufig gekauft wird.

Somit ist klar, dass vor allem Produkte des täglichen Bedarfs einen mehrstufigen Absatzkanal haben. Also Nahrungsmittel, Medikamente, Fachgeschäfte im Modebereich

F: Warum sprechen die Unternehmungen lieber von akquisitorischer Distribution statt von Absatzmethode?

A: Die Absatzkanäle sollen Kunden und deren Aufträge „akquirieren“, d.h. Kunden gewinnen und Aufträge vermitteln

F: Was versteht man unter Franchising?

A: Vertraglich geregelte Kooperation zwischen zwei selbstständigen Unternehmungen, bei welcher der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer gegen ein Entgelt das Recht gewährt, Güter und Dienstleistungen unter einem bestimmten Markenzeichen zu vertreiben. Beispiele: McDonalds, Denner Satellit, Primo/Vis-a-Vis, CocaCola

F: Welches sind die Nachteile des indirektes Absatzes?

A: niedrigere Gewinne, auf Marktveränderungen kann weniger schnell reagiert werden und Abhängigkeitsgefahr der Hersteller von den Absatzmittlern

7) Rabattgewährung des Autohandels gegenüber der Forderung nach klaren Nettopreisen

Der Autohandel kann nur mit dem Rabatt überleben! Die Kunden verlangen den Rabatt! Wenn ein Kunde Rabatt erhält, wird er weniger lang warten bis er (bei der gleichen Marke) ein neues kauft – es fördert die Kundentreue. Es ist also eine Imagesicherung der Autohändler, wenn sie ihre teuren Fahrzeuge gleichzeitig mit einem grossen Rabatt anbieten können. Die Forderung eines klaren Nettopreises würde die Möglichkeit des Rabattes ausschliessen und somit dem Autohandel schaden.

8) günstige Preise = schlechter Kundendienst?

1. Aussage: Ein Beispiel bei welchem es zutrifft ist sicher Easy Jet. Es wird sozusagen kein Kundendienst geboten – ausser den günstigen Preisen. Ich denke, dass diese Aussage oft zutreffen kann. Sparmassnahmen in einem Betrieb betreffen oft die Mitarbeiter, diese stehen unter täglichem Druck. Es entsteht eine Angst um den Arbeitsplatz. Es bestehen durch die Sparmassnahmen keine Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies spürt schlussendlich auch der Konsument. Wenn aber die Billig-Preise zu einer Gewinnsteigerung führen und nicht zu Sparmassnahmen, so kann das Gegenteil bewirkt werden!

2. Aussage: Ich behaupte ebenfalls, dass günstige Verkaufspreise oft auch einen schlechten, oder sagen wir, einen minimalen Kundendienst mit sich bringen. Dies schliesse ich aber nicht auf schlechtbezahltes Verkaufspersonal, welches deshalb nicht motiviert ist. Viel mehr wird der Kundenservice in der Unternehmensstrategie nicht gewichtet. Die Kundschaft soll self-service betreiben, das Personal ist lediglich dazu da die Ware zu präsentieren, das Geschäft sauber zu halten und die Kasse zu bedienen. Damit braucht es kein teures, fachkundiges Verkaufspersonal und die Betriebsaufwände können in Grenzen gehalten werden. Bsp.: Dosenbach, Charles Vögele Mode

9) Was versteht man unter PR, was unter Werbung

Definition **PR**: Allgemeine Information über unternehmerische Tätigkeit und deren Resultate.
Die PR will Vertrauen und Sympathie aufbauen (Zeitungsartikel, Pressekonferenzen, Geschäftsberichte, Sponsoring...)

Definition **Werbung**: Information über die Existenz, Eigenschaft, Erhältlichkeit und Bezugsbedingungen von Produkten und Dienstleistungen zu vermitteln und den Empfänger zu einer Handlung (im Sinne des Werbers) veranlassen.

F: Wie heisst das bekannteste Wirkungsmodell bei der Gestaltung von Werbekonzepten?

A: **AIDA**-Ansatz

- **A**ttention (Aufmerksamkeit)
- **I**nterest (Interesse)
- **D**esire (Wunsch)
- **A**ction (Handeln)

10) Interdependenzen (Abhängigkeiten) zwischen Marketing-Instrumenten im Marketing-Mix

Die Produktpolitik, Distributionspolitik, Konditionspolitik und Kommunikationspolitik müssen aufeinander abgestimmt werden! Alle sind voneinander abhängig, sobald sich eines ändert, ändern sich alle anderen auch. Bereits bei 4 Marketing-Instrumenten mit je 3 Ausprägungen entstehen 81 Kombinationsmöglichkeiten. Ausserdem gibt es zeitliche und sachliche Inderdependenzen. Ausserdem bringt der Marketing-Mix Synergieeffekte unter den Instrumenten mit sich. Wenn ich mein Produkt in Stahl verpacken will, so muss die Transportart vom Lastwagen auf die Schiene verlegt werden. Wenn ich das Produkt über die Schiene verteile, muss ich mehr verrechnen, weniger Rabatte geben, damit das Produkt noch gewinnbringend ist und bei der Kommunikation muss ich für eine neue Zielgruppe Werbung betreiben.

11) Kernprozess Personalwirtschaft: Aufgaben und Ziele

Das Hauptziel ist das Erreichen einer optimalen Arbeitsleistung der Mitarbeitenden

Nebenziele: Zufriedene, glückliche und motivierte Mitarbeiter

Gewährung eines sicheren Arbeitsplatzes

Anerkennung der Mitarbeiter und ihre Förderung beruflich und aussenberuflich

Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter

Aufgaben der Personalwirtschaft:

- Personalbedarsermittlung: Wieviel Personal ist nötig um die geforderte Leistung zu erfüllen
- Personalbeschaffung: Personalwerbung (Stellensuche) und Personalauswahl (Stelle perfekt besetzen)
- Personaleinsatz: Zuordnung der verfügbaren Mitarbeitern an den geeigneten Arbeitsplatz
- Motivierung- und Honorierung: potenzielle Mitarbeiter zum Eintritt bewegen, vorhandenes Personal zu binden, Leistungsbereitschaft zu fördern
- Personalentwicklung: Fähigkeiten der Mitarbeitern so zu fördern, dass eine optimale Entwicklung ihrer Fähigkeiten entsteht
- Personalfreistellung: Beseitigung personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht

12) Personalfreistellung – die verschiedenen Arten

Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse:

- Versetzung
- Arbeitszeitverkürzung (Kurzarbeit und Teilzeitarbeit)

Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse

- Ausnutzung natürlicher Personalabgänge
- Förderung des freiwilligen Ausscheidens
- Entlassungen

13) Stufen des Personalauswahlverfahrens

- Auswertung der Bewerbungsunterlagen (CV, Zeugnisse, Referenzen)
- Interview mit einer ausgesuchten Gruppe von Bewerbern
- Psychologische Tests und allfällige Untersuchungen (Intelligenz, Leistungs- und Persönlichkeitstests)
- Einstellungsinterview (Lohnforderungen, andere Forderungen des Bewerbers)

14) Assessment Center

Komplexes, standardisiertes Verfahren das zur Beurteilung der Eignung und des Entwicklungspotenziales des Bewerbers dient. Meistens 6-8 Teilnehmer, 2-3 Tage oder noch länger.

Vorteil: Möglichkeit des direkten Vergleichs zwischen Bewerbern

Nachteil: hohe Kosten

15) Maslow'sche Pyramide

Personalmotivation geschieht durch Anreize. Um ein Anreizsystem aufstellen zu können, steht die Frage nach den Bedürfnissen im Mittelpunkt. Die Anreize werden in monetäre und nichtmonetäre Anreize unterteilt. Zwar sind menschliche Bedürfnisse äusserst vielfältig und im Hinblick auf ihre Bedeutung sehr verschieden, doch existieren Ähnlichkeiten in der Reihenfolge, in der die Bedürfnisse aufgrund ihrer Dringlichkeit befriedigt werden müssen. Wenn die physischen B. gestillt sind (Schlaf, Nahrung) kommt die nächste Stufe. Sicherheit (Schutz vor Bedrohung, Krankheit, Unfall und Altersvorsorge) danach Soziale B. (Geborgenheit, Umwelt, Liebe, Freundschaft, Zusammengehörigkeitsgefühl) Wertschätzung (Anerkennung durch Umwelt, Soziales Ansehen, Macht und Beachtung) Selbstverwirklichung (oberste Stufe, streben nach seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten auszuschöpfen)

Lektion 8 - Betriebswirtschaftliche Kernprozesse (3): Organisation, Produktion, Materialwirtschaft

Lernziele

- Aufgaben und Ziele der Organisationslehre kennen
- Typen von Organisationsstrukturen erkennen und erläutern können
- Inhalte und Ziele der Materialwirtschaft erklären können
- Kern- und Teilprozesse der Produktionswirtschaft kennen und Fertigungsverfahren entsprechenden Organisationsstrukturen zuordnen können

Lernkontrolle

Was ist die Aufgabe der Organisation?

Arbeitsprozesse so (nach **aufgabenrelevanten**, **inhaltlichen** und **zeitlichen** Gesichtspunkten) zu gliedern, dass die Ergebnisse vollumfänglich dem erwarteten Leistungsumfang im Markt entsprechen; alle Arbeitsprozesse sind auf höchstmögliche Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Effektivität (Wirksamkeit) ausgerichtet.

effizient: wirksam, wirkungsvoll, lat. *efficiens* „bewirkend“ (→ Kapazitäten sind immer knapp!)

effektiv: tatsächlich, wirklich; wirksam; effektive Leistung (bei Maschinen) die nutzbare Leistung

Wie stehen die Begriffe „Stelle“, „Arbeitsplatz“ und „Abteilung“ zueinander?

Stelle:	kleinste Organisationseinheit Basiselement der Aufbauorganisation Zuordnung von Aufgaben zu Personen; Aufgabenbündelung
Arbeitsplatz	reale Ort der Aufgabenerfüllung
Abteilung/Gruppe	Zusammenfassung mehrerer Stellen, die inhaltlich zusammenhängende Prozesse durchführen

Beschreiben Sie das Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation

1. Gesamtaufgabe der Unternehmung
Analyse
2. Teilaufgaben
Synthese (Zuordnung der Teilaufgaben an Stellen)
3. Stelle
Stellenzusammenfassung
4. Abteilung
Abteilungszusammenfassung
5. Unternehmensstruktur

Welche Strukturierungsprinzipien kann man bei der Bildung der Aufbauorganisation zugrunde legen?

Die Aufbauorganisation gliedert ein Unternehmen in Teileinheiten (Stellenbildung), ordnet diesen Aufgaben und Kompetenzen zu und ermöglicht die Koordination der verschiedenen Organisationseinheiten.

Strukturierungsprinzipien sind:

Leitungsprinzip:	Mehrliniensystem, Stablinienorganisation, Einliniensystem.
Stellenbildungsprinzip:	Funktions-, Produkt-/ Objekt-, Regional-, oder Marktorientiert
Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	Entscheidungsdezentralisation oder Entscheidungscentralisation

Nennen Sie die verschiedenen Stellenbildungsprinzipien

- Funktionsorientiert (bspw. nach Marketing, Produktion, Logistik)
- Produkt- / Objektorientiert (nach Produktsegmenten)
- Regional- oder marktorientiert (nach geografischen Gebieten oder Absatzmärkten)

Beschreiben Sie Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation (bspw. nach Produktsegmenten)

Vorteile:	<ul style="list-style-type: none">• Konzentration auf strategische Fragen• ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung möglich (Abtretung der Aufgaben an einzelne Segmente)• bessere Koordination sowie schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Division (Division funktioniert wie eine kl. Ug.)
Nachteile:	<ul style="list-style-type: none">• gemeinsame Synergien werden nicht genutzt• Konflikte zwischen Divisionen beim gegenseitigen Ein- und Verkauf (Spartenegoismus)• Doppelarbeiten möglich• Mehrbedarf an Leitungsstellen

Nennen Sie die versch. Leitungsprinzipien

- Einliniensystem (jeweils nur eine direkte übergeordnete Instanz)
- Mehrliniensystem (Prinzip der Mehrfachunterstellung)
- Matrixorganisation (Schnittstellen zu mehreren gleichgestellten und übergeordneten Instanzen)
- Stablinienorganisation (wie Einliniensystem, jedoch mit „gesonderten Stabstellen“)

Nennen Sie verschiedene Organisationsformen

- **modular**
 - prozessorientiert
 - für viele Produktvarianten
 - entscheidungsautonom
- **vernetzt**
 - komplexe Beziehungsgeflechte
 - Kooperationen → Wachstum, Risikostreuung
- **virtuell**
 - für einen begrenzten Zeitraum werden aufgabenspezifische Kooperationen gebildet
 - Wertschöpfungskette wird räumlich und zeitlich entkoppelt

Warum werden in Zukunft verstärkt modulare Organisationsformen gewählt?

Modulare Organisationsformen sind prozessorientiert, für viele Produktvarianten einsetzbar und entscheidungsautonom

Erläutern Sie Gegenstand und Bedeutung der Materialwirtschaft

Unter Materialwirtschaft wird jener Funktionsbereich der Unternehmung verstanden, der die Beschaffung (Bezug), die Lagerhaltung und die Verteilung (Transport) des zur Produktion (Leistungserstellung) notwendigen Materials umfasst.

Erläutern Sie mögliche Gründe für eine Lagerhaltung

Unter Lagerhaltung versteht man die Abstimmung von zeitlichem und mengenmässigem Einsatz der Güter. Aufgaben und Gründe für eine Lagerhaltung sind: Sicherungs-, Ausgleichs-, sowie Finanzierungsfunktionen.

Nennen Sie die Kern-/Teilprozesse der Produktionswirtschaft

- **Produktionsplanung**
 - Produktionsprogramm festlegen
 - Produktionsmenge festlegen
 - Fertigungsmenge festlegen
 - Fertigungsverfahren
- **Produktionssteuerung**
 - Planung und Kontrolle des Produktionsablaufs
 - Kapazitäts- und Kostenplanung

Von welchen Faktoren hängt ein Make or Buy-Entscheid in einem Industrieunternehmen ab?

Der Make or Buy-Entscheid ist von verschiedenen Faktoren abhängig wie:

Kosten	Fremdbezug, Eigenfertigung?
Produkt	Angebot auf dem Markt?
Produktionskapazität	Auslastung der Maschinen
Finanzielle Mittel	Kapital für neue Anlagen?
Lieferant	Zuverlässigkeit, Qualität, Flexibilität?
Unabhängigkeit	von wenig Lieferanten abhängig?
Mitarbeiter	sozialpolitische Überlegungen
Marktentwicklung	Marktpreise?
Know-How	Verlust, Geheimhaltung?

Erklären Sie den Unterschied Produktionsprogramm vs. Absatzprogramm

Produktionsprogramm:	Gesamtheit aller von einer Unternehmung zu erbringenden Leistungen.
Produktionspolitik:	Welche Produkte sollen hergestellt werden? Art- und mengenmässige Gestaltung des Absatzprogramms einer Unternehmung sowie der zusammen mit dem Produkt angebotenen Zusatzleistungen
Absatzprogramm:	Beinhaltet die Programmtiefe (Sortimentstiefe) und die Programmbreite (Sortimentsbreite) einer Unternehmung → Gesamtheit aller von einer Unternehmung angebotenen Leistungen

Nennen Sie die verschiedenen Produktionstypen/-verfahren und deren Anwendung in der Praxis

- Bei der Festlegung des Fertigungstyps geht es um die Aufteilung der gesamten Produktionsmenge in Fertigungseinheiten, die in einem nicht unterbrochenen Produktionsprozess hergestellt werden. Abgrenzungskriterium ist die Häufigkeit der Wiederholung eines bestimmten Fertigungsfortgangs.

Fertigungstypen:	Einzelfertigung	Schiff-, Brückenbau (nur ein Produktionsdurchlauf)
	Massenfertigung <small>(Mehrfachfertigung)</small>	Zementfabrik, Zigarettenfabrik
	Serienfertigung <small>(Mehrfachfertigung)</small>	Autofabrik

- Bei der Festlegung des Fertigungsverfahrens geht es um die innerbetriebliche Standortwahl. Es handelt sich um die organisatorische Gestaltung der Bearbeitungsreihenfolge der Erzeugnisse und die Zuordnung der Aufgaben zu den Arbeitsplätzen.

Fertigungsverfahren:	Werkstattprinzip	<ul style="list-style-type: none">Maschinen und & Arbeitsplätze mit gleichen Verrichtungen zusammengefasstder Weg des Werkstücks wird vom Standort der Maschinen & Arbeitsplätze bestimmt
	Gruppenfertigung	Mischform aus Werkstatt und Fließbandfertigung
	Strassenfertigung	Aufgabenfolge gemäss Produktionsablauf (sonst wie Fließfertigung)
	Fließfertigung <small>— Werkstattprinzip</small>	<ul style="list-style-type: none">Anordnung der Betriebsmittel und Arbeitsplätze nach dem ProduktionsablaufArbeitsgänge sind zeitlich genau abgestimmt

Welchem Zweck dient der Netzplan?

Der Netzplan zeigt die zur Realisierung eines Projektes wesentlichen Vorgänge und Ereignisse sowie deren logische und zeitliche Abhängigkeit.

(4 Phasen der Netzplantechnik: Struktur-, Zeit-, Kapazität- und Kostenplanung)

Was versteht man unter CIM?

CIM (Computer Integrated Manufacturing): integrierter EDV-Einsatz in allen mit der Produktion zusammenhängenden Betriebsbereichen

(Durch eine gemeinsame Datenbasis zwischen technischen und administrativen Stellen innerhalb einer Unternehmung ermöglicht man, dass Informationen die in einer Abteilung in die Datenbasis eingegeben werden, sofort auch anderen beteiligten Stellen zur Verfügung stehen. Dadurch entfallen Informationsübertragungszeiten, und die Abläufe können erheblich beschleunigt werden.)

Aus welchen Gründen wird heute vielfach JiT produziert?

Heute wird Just-in-Time produziert, um eine bessere Anpassung der Produktion an die Marktbedürfnisse und eine Rationalisierung des Produktionsprozesses zu erreichen. Der oberste Grundsatz lautet, Produzieren auf Abruf – dies bedeutet dass zu jeder Zeit gerade so viel zu beschaffen zu produzieren und zu verteilen sei wie unbedingt notwendig.

Was ist der Unterschied zwischen variablen und fixen Kosten? Zählen Sie einige Beispiele auf.

Der Unterschied besteht darin, dass Fix-Kosten nicht auf die Beschäftigungsschwankungen reagieren während die Variablen-Kosten unmittelbar auf Änderungen reagieren.

variable Kosten:

Rohmaterialkosten

fixe Kosten:

Miete, Strom, Maschinenkosten

Lektion 9 – Unternehmensverbindungen

Lernziele

- Arten von Unternehmensverbindungen kennen lernen
- Motive für Unternehmensverbindungen erarbeiten
- Ziele von Unternehmensverbindungen analysieren
- Vor- und Nachteile der verschiedenen Unternehmensverbindungen aufzeigen können
- Die Bindungsintensität als Unterscheidungskriterium zugrunde legen

Lernkontrolle

Was ist der Unterschied zwischen einem Konsortium und einer Partizipation?

Gemeinsamkeiten:	Beide Unternehmensverbindungen eignen sich für die einfache Gesellschaft. Beides sind Interessengemeinschaften.
Unterschiede:	Eine Partizipation tritt nicht nach aussen in Erscheinung im Gegensatz zu einem Konsortium. Bei der Partizipation wird kein Zusammenschluss getätigt. Beim Konsortium besteht ein vorübergehender Zweckverbund.
Bsp. Partizipation:	Zwei kleinere Schuhhändler wickeln zusammen den Einkauf ab, um so Synergien zu schaffen. Der Kundschaft fällt das nicht weiter auf, denn die beiden Schuhhändler müssen ja nicht die gleiche Kollektion haben, höchstens die gleichen Lieferanten.
Bsp. Konsortium:	Zwei unabhängige Unternehmen bearbeiten zusammen ein abgegrenztes Projekt. Z.B. Migros und Coop führen zusammen eine Aktion zur Förderung von gentechfreien Produkten durch. Die beiden Detaillisten treten in Form einer Kampagne gegen Aussen in Erscheinung. Sie spannen zusammen, aber nur in diesem genau abgegrenzten Projekt und nicht im gesamten Tätigkeitsbereich, denn dort sind sie Konkurrenten.

Erläutern Sie die verschiedenen Motive, die zu Unternehmenskooperationen führen können.

- **Synergieeffekte:** Wenn zwei Unternehmen gewisse Arbeiten oder Projekte zusammen angehen, können sie unter Umständen viel mehr erreichen mit weniger Aufwand betreiben zu müssen. Der Wirkungsgrad kann bei Projekten, welche an die Öffentlichkeit gelangen viel höher sein, wenn sich zwei bekannte Unternehmen zusammentun. $1+1 \neq 2$ da das Ganze mehr ist als die Summe des Zusammenschlusses.
- **Risikostreuung:** Wenn zwei Unternehmungen gemeinsam ein neues Produkt auf einem neuen Markt (Diversifikation) lancieren, ist das Risiko auf zwei oder mehrere Unternehmungen verteilt, falls die Kundschaft nicht auf dieses Produkt anspricht. Hat ein Produkt einen groben Fehler, welcher zu Schäden führen kann, so wird auch dieses Risiko verteilt.
- **Vorteile für die Funktionsbereiche:** Eine Zusammenlegung der Beschaffung, Produktion oder im Absatz kann für gewisse Unternehmen von grossem Vorteil sein, denn es ist zeit- und kostensparend. Man nutzt das Know How und die Vorteile der einzelnen Unternehmungen in den verschiedenen Funktionsbereichen.

Nach welchen Merkmalen können Unternehmenskooperationen abgegrenzt werden?

Es gibt drei Arten von Unternehmensverbindungen:

- **Horizontale Verbindung:**
Zwei Unternehmen, die in der gleichen Branche arbeiten bzw. die gleichen Ziele haben, spannen zusammen. Ziel ist es stärker zu werden und wenn möglich, den Markt zu beherrschen.
Bsp: Ciba Geigy und Sandoz fusionierten zu Novartis, um die Marktmacht zu übernehmen. (Achtung: Unternehmensverbindung muss nicht Fusion bedeuten)!
- **Vertikale Verbindung:**
Die kleinen Detailhändler sind abhängig vom Grossist (Migros) und genauso der Grossist von den vielen kleinen Verteilern (Vorwärts- und Rückwärtsintegration). Der Grossist hat sich mit Verträgen abgesichert. Bsp. Versicherungsgesellschaften sind abhängig vom Versicherungsagenten. Autohandel (Opel Garage) ist angewiesen auf die Lieferung von Opel – umgekehrt ist der Importeur angewiesen, dass die Garagisten den Umsatz sicherstellen.
- **Diagonale Verbindung:**
Ein neues Produkt wird von zwei oder mehreren Unternehmungen auf einem neuen Markt lanciert (Diversifikation). Diese Art von Unternehmensverbindung wird angewandt um das Risiko besser verteilen zu können, falls das Produkt bei der Kundschaft nicht gut ankommt.
Erb? Sie haben den Autohandel, Kaffeemaschinen,...?

Eine andere Art von Abgrenzung wie die nach der Art der Unternehmensverbindung ist die Abgrenzung nach Abhängigkeit und Bindungsintensität. Gewisse Unternehmensverbindungen sind fast unabhängig voneinander während andere nicht nur voneinander abhängig sind, sondern zu einer Einheit verbunden werden.

Zu den Unternehmensverbindungen, bei welchen die Firmen voneinander unabhängig bleiben gehören das joint-venture, die Partizipation, das Konsortium oder das Kartell.

Zu den Unternehmensverbindungen, welche eine hohe Bindungsintensität haben, gehören die strategische Allianz, der Konzern, die Fusion oder die Interessengemeinschaft.

Welche Formen von Kartellen werden unterschieden?

Definition: Unter einem Kartell versteht man eine vertraglich oder auf andere Weise abgesprochene Kooperation von rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen zur Beschränkung des Wettbewerbs. In der Schweiz unterliegen solche Kartelle einem speziellen Gesetz (Kartellgesetz). Missbrauch ist streng verboten. In der EU sind Kartelle grundsätzlich verboten, Ausnahmen können jedoch genehmigt werden.

Arten von Kartellen:

- **Preiskartell:** Die Anbieter eines bestimmten Produktes bieten dieses zum selben Preis an. Es soll somit verhindert werden, dass grosse Unternehmungen mit Billigpreisen die kleineren vom Markt verdrängen können. Das Preiskartell schränkt den Wettbewerb ganz ein. Bsp: Die Bücher von Harry Potter sind in jedem Buchladen zum selben Preis zu kaufen.
- **Konditionenkartell:** Die Unternehmungen einer bestimmten Branche kaufen alle zu gleichen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen ein. Mit diesem Kartell soll verhindert werden, dass gewisse Händler die besseren Konditionen erhalten, das heisst schnellere Lieferungen (was einen früheren Start des Verkaufes an die Kunden bedeuten würde) oder

bessere Zahlungsbedingungen (mehr Rabatte als die Konkurrenz, was dazu führen würde, dass die Marge höher wird, oder die Artikel günstiger abgegeben werden können). Bsp: In der deutschen Schuhindustrie wird dieses Kartell angewendet.

- **Mengenkartell:** Es darf nur eine bestimmte Menge eines Produktes genutzt werden. Bsp.: Ein Mengenkartell der OPEC legt fest, dass nur bestimmte, festgelegte Mengen an Erdöl pro Jahr gefördert werden.
- **Gebietskartell:** Innerhalb festgelegter Absatzgebiete werden die Produkte bzw. die Dienstleistungen von den Anbietern aufgeteilt. Bsp.: Dieses Kartell kennt man vor allem in der Bau- oder der Zementbranche. Auch beim Kaminfeger – meistens ist einem bestimmten Dorf/Gebiet ein spezieller Kaminfeger zugeteilt.
- **Submissionskartell:** Absprache bei Offerten, vor allem im Bauwesen. Bsp.: Die Wettbewerbskommission der Schweiz hat die Bauunternehmen, welche sich für die Renovierung der Fassade der schweizerischen Landesbibliothek interessiert hatten zurückgepfiffen, weil die Offertenpreise kartellrechtswidrig abgesprochen wurden.

Was versteht man unter einem Joint Venture?

Von einem joint-venture spricht man, wenn zwei oder mehrere von einander unabhängige Gesellschaften zusammen eine neue wirtschaftliche Einheit zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks gründen. Man spricht auch von einer kooperativen Partnerschaft. Die Ziele des Joint-Ventures sind es, eine gewisse Marktmacht zu erlangen, das Wachstum der Märkte zu fördern und Handelsrestriktionen zu überwinden. Die Befürworter von joint-ventures sprechen sich auch für eine Internationalisierung im Bereiche der Wirtschaft aus. Für die Voraussetzungen, dass ein joint-venture erfolgreich funktionieren kann, braucht es gleich starke Partner mit vergleichbaren Beteiligungen, welche ein unterschiedliches Know-How haben um so einander sinnvoll ergänzen zu können. Ausserdem braucht es politisch stabile Verhältnisse, dass ein joint-venture funktionieren kann.

Welche Vorteile bietet einen Joint Venture und mit welchen Problemen können die beteiligten Partner konfrontiert sein?

Die Vorteile eines Joint-ventures sind, dass unterschiedliches und reichliches Know-How in einen Prozess einfließen kann, zum Beispiel bei der Produktionstechnologie. Ein weiterer Vorteil für die Partner eines Joint-ventures ist, dass durch die Zusammenlegung eine steuerliche Begünstigung erreicht werden kann. Damit können die Renditen erhöht werden. Ausserdem können die Partner von den unterschiedlichen Beziehungen zu den Behörden und Kunden profitieren. Vertriebs- und Produktionsstrukturen sind im Normalfalle ebenfalls gegeben. Auch das Management und das Personal für die Umsetzung des Joint-ventures stehen zur Verfügung.

Probleme, die beim Joint-venture auftreten können, sind, dass es wenig Schutz vor Nachahmern und somit Parallelproduktionen gibt. Damit wäre man nur einer von vielen und das Joint-ventures hätte sich nicht vollumfänglich gelohnt. Ebenfalls mühselig sind Altlasten des Partners, welche auftreten können, zum Beispiel veraltete Anlagen oder ineffiziente Strukturen. Ebenfalls kann ein Personalüberschuss schnell eintreten, denn dieses wird meistens einfach übernommen und unbegrenzt eingestellt.

Was versteht man unter einer Interessengemeinschaft?

Rechtlich und wirtschaftlich unabhängig bleibende Unternehmungen schliessen sich zusammen um gemeinsame Ziele erreichen zu können. Im Unterschied zum Kartell wird dabei nicht die Beschränkung des Wettbewerbs verfolgt. Es geht vielmehr um die gemeinsame Durchführung von bisher getrennt wahrgenommenen Aufgaben. Vor allem in Forschung und Entwicklung wird die Interessengemeinschaft oft angewandt.

Lektion 10 – Unternehmensverbindungen (2)

Lernziele

- Motive für Unternehmensverbindungen erarbeiten
- Ziele von Unternehmensverbindungen analysieren
- Merkmale als Unterscheidungskriterium
- Arten von Unternehmensverbindungen kennen lernen

Lernkontrolle

Was versteht man unter einer strategischen Allianz?

- Grundlegende, langfristige Zusammenarbeit, aber Unternehmen bleiben selbständig (juristisch unabhängig).
- Form von kooperativer Marktstrategie
- Zusammenarbeit ist meistens auf einige Kernprozesse oder Produkte beschränkt
- Teilnehmer sind meistens globale Unternehmer

Aus welchen Gründen erscheinen strategische Allianzen vorteilhaft?

- Ziel: Wettbewerbsposition sichern und langfristig verbessern
- Durch Kombination von Stärken und Kernkompetenzen entstehen Synergieeffekte
- Überlebenschancen sind grösser oder nur durch Allianz gesichert (z.B. Fluggesellschaften)
- Erhaltung und Stärkung von Know-how bzw. Kernkompetenzen (z.B. Beschleunigung in der Forschung durch besseres Know-how und bessere Maschinen)
- Verteidigung und Ausbau von Wettbewerbspositionen
- Verbesserte finanzielle Möglichkeiten

Was sind die wesentlichen Merkmale eines Konzerns?

- Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Führung
- Wirtschaftliche Selbständigkeit der sich einordnenden Gesellschaft wird aufgegeben
- Die beherrschende Gesellschaft (Muttergesellschaft) stellt eine Holdinggesellschaft dar.
- Die Muttergesellschaft des Konzerns ist im Gegensatz zur Muttergesellschaft der Holdinggesellschaft selber auch noch produktiv bzw. wirtschaftlich tätig.

Was sind die hauptsächlichen Gründe für das Zustandkommen einer Fusion?

- **Massive Kostenersparungen!!!**
 - Reduktion von Arbeitsplätzen
 - Beseitigung wirtschaftlicher Probleme
 - Globalisierungsdruck
- **Monopol**
 - man will die Grössten sein (Grössenvorteile)
 - schneller Marktzutritt
 - Erhöhung des Marktanteils
- **Synergien nutzen**
 - Gemeinsame Forschungs- und Marketingaktivitäten

Aus welchen Gründen werden Fusionen von Wettbewerbskommissionen überwacht?

- Da häufig mit Reduktion von Arbeitsplätzen verbunden
- Da gesetzliche Grundlagen und Ausführungen stimmen müssen
- Da nicht jede Fusion Sinn macht (Hintergrundgedanken?)
- Damit alles mit rechten Dingen zu und her geht (Aktionäre, Angestellte, Konkurrenz,...)
- Zur Sicherung / Erhaltung des Wettbewerbs für andere Marktteilnehmer