

Wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen AI&MI&TI 2000/2001

Prüfungsfragen

Wichtig: Wenn Sie diesen Fragenkatalog beantworten können, dann dürfte ihnen in der Klausur kein Unglück widerfahren. Aber in der Klausur werden im Wortlaut etwas andere Fragen kommen, der Wissensbereich bleibt aber derselbe!

1. Wonach fragt die BWL?

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine selbstständige wirtschaftswissenschaftliche Disziplin. Das gemeinsame Untersuchungsgebiet aller Wirtschaften ist die Wirtschaft, also dasjenige Gebiet menschlicher Tätigkeiten, das der Bedürfnisbefriedigung dient.

Die menschlichen Bedürfnisse sind praktisch unbegrenzt, die zur Bedürfnisbefriedigung geeigneten Mittel sind dagegen nicht in unbegrenzter Menge zur Verfügung d.h. sie sind begrenzt. Die gegebene Knappheit der Güter d.h. das Spannungsverhältnis zwischen Bedarf und Deckungsmöglichkeiten zwingt den Menschen zu wirtschaften.

Die BWL fragt nach dem Nutzen der einzelnen Güter und bewertet diese z.B. durch das Kosten und Nutzen – Prinzip.

2. Worin sehen Sie den Unterschied zwischen der BWL und der Informatik?

Die Informatik ist die Wissenschaft, die sich mit der Aufgabe von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen und ihrer Programmierung befasst. Ihr Einsatz im Wirtschaftsunternehmen wird als betriebliche Informatik bezeichnet. Sie umfasst folgende Aufgaben:

Verwaltungsaufgaben (z.B. Datenpflege)

Informationsaufgaben (z.B. Berichte)

Planungsaufgaben (z.B. im kaufmännischen Bereich)

Dispositionsaufgaben (z.B. Materialdisposition)

Kontrollaufgaben (beispielsweise das Erreichen eines Vorgabewertes)

Die BWL befasst sich mit den Unternehmen. Sie bewertet diese Information nach verschiedenen Gesichtspunkten (z.B. Kosten-Nutzen-Prinzip). Die Informatik hingegen beschäftigt sich vielmehr mit der Automatisierung, und dem beschaffen der Informationen. (Informatisierung).

3. Wirtschaften ist Auswahl und Begrenzung: Bitte erläutern Sie diese These (von W. Röpke)

Den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, bilden die wirtschaftlichen Vorgänge in Betriebswirtschaften aller Art, wobei aus diesem umfassenden Erfahrungsobjekt mit Hilfe des Identitätsprinzip(Auswahlprinzip) ihr abstraktes Erkenntnisobjekt herauschält.

Als Identitätsprinzip(Auswahlprinzip) können alternativ z.B. die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, Rentabilität oder Gewinnmaximierung gewählt werden. Dieser Prinzipienkatalog kann allerdings erweitert werden.

Allerdings wird der Kreis der fassten Betriebswirtschaften – dem gewählten Auswahlprinzip entsprechend – mehr oder weniger stark eingeengt. So werden bei Anwendung der Wirtschaftlichkeit als Auswahlprinzip selbst öffentliche und private Haushalte im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre erfasst, während bei der Entscheidung für das Rentabilitätsprinzip lediglich die erwerbswirtschaftlichen Betriebswirtschaften Gegenstand einer Betriebswirtschaftslehre sind.

Damit wird die Bedeutung des Auswahlprinzip deutlich, denn mit seiner Definition wird gleichzeitig dass Erkenntnisobjekt definiert.

4. Wirtschaften heißt Vergleichen: Bitte erläutern Sie diese These (von Jacob)

Mit Wirtschaften bezeichnet man das Ziel, auf der Grundlage des Vergleichs von Kosten und Nutzen, von Aufwand und Ertrag (ökonomisches Prinzip), auf das für sich beste Ergebnis zu kommen.

(Ökonomisches Prinzip: Das ökonomische Prinzip zielt auf ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag. Es sind zwei Formen zu unterscheiden:

Maximalprinzip: Mit gegebenen Mitteln soll ein größtmöglicher Ertrag (Erfolg) erwirtschaftet werden. (Bsp: Mit 200.000 DM Werbeaufwand ein höchstmöglicher Absatz.)

Minimalprinzip: Mit geringstmöglichem Aufwand(Mitteln) soll ein bestimmter Ertrag (Erfolg) bewirkt werden, beispielsweise mit möglichst wenig Geld die Anschaffung einer Maschine.)

Das ökonomische Prinzip ist rein formales Prinzip, das keinerlei Aussagen über die Motive oder die Zielsetzungen des wirtschaftlichen Handelns macht. Ein Unternehmer kann beispielsweise nach dem ökonomischen Prinzip handeln, um den größtmöglichen Gewinn zu erzielen, ein anderer um die Güterversorgung der Allgemeinheit zu verbessern, ein Dritter um wirtschaftliche Macht zu erlangen. Es gibt unzählige Beweggründe für die Beachtung des ökonomischen Prinzips. Doch sagt das Prinzip nichts über die Motive aus., sondern charakterisiert lediglich die Art der Durchführung des wirtschaftlichen Handelns.

Wir halten fest: Wirtschaft ist der Inbegriff aller Planvollen menschlichen Tätigkeiten, die unter Beachtung des ökonomischen Prinzips(Rationalprinzip) mit dem Zweck erfolgen, die – an den Bedürfnissen des Menschen gemessen – bestehende Knappheit der Güter zu verringern.

5. Das Unternehmen als Gegenstrom von Güter- und Geldstrom

Der Betrieb kann nicht isoliert für sich allein existieren, sondern ist über Beschaffungs- und Absatzmärkte mit anderen Wirtschaftseinheiten und über den gesetzlichen Zwang mit dem Staat verbunden.

Der Betrieb beschafft sich zunächst Geldmittel in Form von Eigen und Fremdkapital. Er verwendet dies Mittel zum Einkauf von Werkstoffen und Betriebsmitteln auf den Beschaffungsmärkten bzw. zur Entlohnung von am Arbeitsmarkt gewonnenen Arbeitskräften. Die so geschaffenen Bestände an Elementarfaktoren(Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) werden vom dispositiven Faktor (Betriebsführung) zur Erstellung von Betriebsleistungen eingesetzt, und diese werden schließlich am Absatzmarkt an Weiterverwender oder Endverbraucher verkauft. Die Verkaufserlöse fließen in den Finanzbereich zurück.

Ein Teil davon fließt als Steuern, Gebühren etc. an den Staat ab. Ein weiter Teil fließt dem Eigenkapital als Gewinn bzw. dem Fremdkapital als Rückzahlung bzw. Zins zu. Der verbleibende Teil wird zur Ersatzbeschaffung der verbrauchten Produktionsfaktoren, im Falle guter Ertragslage außerdem zur Erweiterung der Bestände der Produktionsfaktoren verwendet.

6. Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt der BWL?

Jede Wissenschaft und jegliche wissenschaftliche Bestätigung basiert auf einem Erkenntnisgegenstand, dem Objekt, aus dem sie ihre Erkenntnisse gewinnt. In der BWL wird das Erkenntnisobjekt aus einem (realen) Erfahrungsobjekt (Wirtschaft,Betrieb) abgeleitet.

Das Erkenntnisobjekt ist also die Summe aller wirtschaftlicher Entscheidungen im Rahmen eines Betriebes. Dazu zählen Entscheidungen über die Zielsetzung des Betriebes, über den Aufbau und über die Durchführung der Leistungserstellung und Leistungsverwertung.

7. Das Unternehmen im Wirtschaftskreislauf, Transaktionen mit anderen Sektoren?

(Siehe Nr.5)

8. Nennen Sie die Formalziele und die Sachziele eines Unternehmens

Bezüglich des generellen Inhalte von Zielen wird zwischen Formal und Sachzielen unterschieden. Die Formalziele auch Nominalziele genannt, beschreiben unter welcher Leitmaxime der Betriebsprozess ablaufen soll. So ist in Unternehmen, die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip geführt werden, das

Streben nach Gewinn das dominierende Formalziel, das letztendlich alle Handlungen bestimmt. Im Gegensatz dazu beinhalten Sachziele materielle Inhalte, die geeignet sind, der Erfüllung der Formalziele zu dienen. Die Fertigung von Fahrrädern ist ein Sachziel, das zur Erreichung des Formalziels Gewinn führen kann.

9. Was ist eine Entscheidung?

Die Entscheidung ist ein Akt der Willensbildung, bei der ein Mensch sich entschließt, etwas so und nicht anders zu tun. Sie kann auch als die Auswahl einer von mehreren Handlungsmöglichkeiten verstanden werden, die dem Entscheidungsträger zur Realisierung eines Zieles zur Verfügung stehen.

10. Welche Phasen der Entscheidung kennen Sie?

Der Entscheidungsprozess geht in zwei Phasen vor sich:

- a) Der Prozess der Willensbildung besteht aus:
 - Anregung: (ein Problem wird erkannt, die Ausgangssituation analysiert und die Entscheidungsaufgabe festgelegt)
 - Suche: Sie dient der Vorbereitung der Entscheidung, indem die Entscheidungskriterien bestimmt und alternative Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.
 - Entscheidung: Die alternativen Lösungsmöglichkeiten werden beurteilt, und die vorteilhafteste Lösung wird ausgewählt.
- b) Der Prozess der Willensdurchsetzung bringt die tatsächliche Verwirklichung der gewählten Alternative. Die ausführenden Personen werden informiert, beispielsweise durch Anordnung, Vorgabe, Instruktion bzw. es wird mit ihnen kommuniziert, indem beispielsweise verhandelt wird.

Der Entscheidungsprozess bedarf der laufenden Kontrolle. Erforderlichenfalls sind Anpassungsmöglichkeiten einzuleiten, die den Entscheidungsprozess wieder neu beginnen lassen.

11. Beschreiben Sie den Unterschied zwischen Entscheidungen unter Sicherheit, Ungewißheit und Unsicherheit

Zunächst einmal unterteile man zwei Begriffe

Entscheidungen unter Sicherheit und Entscheidungen Ungewissheit.

- a) Entscheidungen unter Sicherheit
 - Dabei sind die Daten eindeutig und bekannt. Sie unterstellen vollkommene Voraussicht, was in einem marktwirtschaftlichen System unrealistisch ist.
- b) Entscheidungen unter Ungewissheit
 - Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht bekannt ist, welche Werte die Daten annehmen werden. Die Ungewissheit ist grundsätzlich um so größer, je länger sich der Planungszeitraum erstreckt. Sie kann auftreten als:
 - a) Risiko,
 - bei dem eine bedingte Ungewissheit darüber herrscht, wie die Daten entwickelt werden. Sie lässt sich überbrücken, indem objektive Wahrscheinlichkeiten über die Entwicklung der Daten ermittelt werden. Das ist möglich, wenn Informationen aus der Vergangenheit vorliegen, die nutzbar gemacht werden.
 - b) und eben der Unsicherheit,
 - bei der die Ungewissheit vollkommen ist, also keine objektiven Wahrscheinlichkeiten ermittelbar sind. Es ist denkbar, dass überhaupt keine Wahrscheinlichkeiten über die Entwicklung der Daten gebildet werden können. Möglich ist aber auch, dass subjektive Wahrscheinlichkeiten, welche persönliche Einschätzung des Planers wiedergeben, zugrunde gelegt werden.

12. Was bedeutet „optimizing“, was „satisficing“, was „incrementalism“?

Diese Begrifflichkeiten haben unmittelbar mit dem Entscheidungsprozess zutun.

Optimizing:

Die beste Alternative wird gesucht.

Informationssammlung zur Verbesserung des Entscheidungsprozesses

Satisficing:

Nicht die beste Alternative wird gesucht, sondern diejenige, die den Ansprüchen genügt.

Incrementalism;
Marginale Verbesserungen(geringster Aufwand)

13.Wichtig: Unterschied zwischen „efficiency“ und „effectiveness“

Effectiveness:

Beschreibt das Ziel – Outputverhältnis d.h die Bewertung der Zielerreichung.

14.Was ist eine Information?

Unter Information versteht man nicht jedes beliebiges Wissen, sondern zweckbezogenes relevantes Wissen. Informationen werden in Form von Daten abgebildet. Diese Daten werden wiederum in Zeichen dargestellt. Ein Zeichen ist somit die kleinste logische Informationseinheit. Informationen sind eine unerlässliche Grundlage für die Führung im Unternehmen. Eine Information ist betriebswirtschaftlich gesehen ein Wirtschaftsgut. Die Gewinnung, Auswahl, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen ist ein zentrales Problem der modernen Betriebswirtschaftslehre.

15.Welche Anforderungen an Informationen kennen Sie?

- 1) Verfügbarkeit
- 2) Verständlichkeit
- 3) Relevanz
- 4) Usefulness(Zweckorientierung)
- 5) Rechtzeitigkeit
- 6) Zuverlässigkeit
- 7) Genauigkeit
- 8) Konsistenz

16.Filtern und Verdichten- Was ist denn das?

17.Beschreiben Sie den Unterschied zwischen einem materiellen Wirtschaftsgut und der Information

Informationen haben zwar die Eigenschaften eines Wirtschaftsgutes da sie knapp, teuer(z.B. durch Beratungskosten,), und nutzbringend sind. Trotzdem wird zwischen materiellen und immateriellen Gütern unterschieden.

Materielle Güter sind dabei greifbare Güter, die einen Wert haben. Man kann Sie jedoch sehen.

Immaterielle Güter wie z.B. die Information sind hingegen nicht greifbar. Sie haben aber genauso Ihren Wert.

Andere immaterielle Güter sind zum Beispiel: Dienstleistungen(wie zum Beispiel die Arbeitskraft eines Menschen, Rechte(Patente, Lizenzen)

18.Was wissen Sie über die DV-Durchdringung von Unternehmen?

19.Modern Management Imperatives (P.S.Liker, 1997)

20.Dimensions of Information Style? (P.S.Liker, 1997)

- 1) Processing Style
Analytisch <>synthetisch
- 2) Processing Mode
Intuitiv <> systematisch
- 3) Input Mode
Rezeptiv(ohne Filter) <> Perzeptiv(mit Filter)
- 4) Orientierung
Explorativ <> Konservativ
- 5) Storage Mode
Piling <> Filing
- 6) View
Eng <> weit
- 7) Chanking
Viel <> wenig
- 8) Code

- Lex <> bildlich
9) Channel with
Single <> multiple

21. Daimler Chrysler AG: Wo liegen die Probleme, was empfehlen Sie Jürgen Schrempp?

22. Dieter Zetsche in Detroit: Was würden Sie an seiner Stelle tun?

- 1) Abstoßen von Fehlbeteiligungen
- 2) Durchforsten der Produktpalette
- 3) Personalpolitik (Kegeln)
- 4) Modularisierung (Arbeitsbedingungen mit Betriebsrat und Gewerkschaften)
- 5) Reorganisationsprogramm (Effizienz (Time to market))
- 6) Marketing (economy of scale)
- 7) Zulieferer (target costing)
- 8) Outsourcing
- 9) Abbau der Lagerbestände (Logistik)

23. Manfred Schneider (Bayer AG): Wie ist seine Strategie?

24. Erläutern Sie das System der produktiven Faktoren (Erich Gutenberg)

Schon seit langem hat sich BWL bemüht, die für den Wertschöpfungsprozess erforderlichen Produktionsfaktoren systematisch zu erfassen. Besonders bekannt wurde das System der produktiven Faktoren von Gutenberg, welches eine Einteilung der Produktionsfaktoren in Elementarfaktoren (sie ermöglichen die Produktion durch den Kombinationsprozess) und dispositive Faktoren (sie leiten den Kombinationsprozess) vorsieht.

Für den Elementarfaktor **Arbeit** (Mitarbeiter) hat Gutenberg die nachstehenden Produktivitätsbedingungen näher untersucht. Für die praktische Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist das REFA-System von besonderer Bedeutung.

- 1) Objektive Bedingungen: Günstige Gestaltung der Arbeitsplätze (Mikrosysteme) und Werkhallen, Büros usw. Makrosysteme
- 2) Subjektive Bedingungen: Insbesondere die Motivation der Mitarbeiter
- 3) Entlohnung: Leistungsfördernde Entlohnungsverfahren aufgrund von Verfahren der Arbeits- und Leistungsbewertung

Für den Elementarfaktor **Betriebsmittel**, insbes. Maschinen, sind nach Gutenberg, als Produktivitätsbedingungen zu nennen: der Grad der technischen Modernität, der Abnutzungsgrad, die Betriebsfähigkeit (Wartungszustand) sowie die zeitliche Auslastung.

Für den Elementarfaktor **Werkstoffe** (Material) hat Gutenberg die folgenden Produktivitätsbedingungen untersucht: möglichst geringe Materialverluste (z.B. Ausschuss, Abfälle), möglichst viel vereinheitlichtes Material usw.

Ihr Einsatz wird vom dispositiven Faktor gelenkt.

Siehe dispositiver Faktor Nr. 25)

25. Was ist der dispositive Faktor?

Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe sind drei Produktionsfaktoren, die im Betrieb kombiniert werden. Diese Kombination vollzieht sich jedoch nicht von selbst, sondern ist ein Ereignis leitender, planender und organisierender Tätigkeiten des Menschen. Diese Tätigkeiten gehören ebenso zum Bereich der menschlichen Arbeitsleistung wie ein die auszuführende Arbeit eines Drehers oder einer Sekretärin.

Da die gesamte Kombination der Produktionsfaktoren eine dispositive Arbeitsleistung darstellt, also ohne leitende Tätigkeit die übrigen Faktoren nicht zu sinnvollem wirtschaftlichem Einsatz gelangen können ist es

zweckmäßig, aus dem Faktor menschliche Arbeitskraft die dispositive Arbeit als selbstständigen Produktionsfaktor auszugliedern.

Somit sagen wir Produktionsfaktor dispositive Arbeit (Betriebsführung).

Ihre Funktionen sind die Leitung, Planung, Organisation und Überwachung des Betriebsprozesses.

26. Merkmale des erfolgreichen Managers?

- 1.) Technische Kompetenz
d.h. Sachkenntnis und die Fähigkeit, theoretisches Wissen und Methoden auf den konkreten Einzelfall anzuwenden.
- 2.) Soziale Kompetenz
d.h. die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten, sowohl als Mitglied als auch als Leiter einer Gruppe.
- 3.) Konzeptionelle Kompetenz
d.h. die Fähigkeit, Probleme und Chancen im Zusammenhang zu erkennen.

27. Schichten des dispositiven Faktors?

Die Trennung in dispositive und ausführende Arbeit ist allerdings deshalb problematisch, weil es in der Hierarchie der Führungsstellen im Betrieb außer durch den Eigentümer nur wenige Führungskräfte, die obwohl sie selbst Führungsentscheidungen treffen können, nicht zugleich Weisungen übergeordneter Instanzen auszuführen haben.

Deshalb könnte man den dispositiven Faktor weiter unterteilen in einen originären Bestandteil, d.h. die Leitung des Betriebes einerseits, die ihre Entscheidungsgewalt letzten Endes aus dem der marktwirtschaftlichen Ordnung zugrunde liegendem Privateigentum ableitet, und in derivative Bestandteile wie die Planung, die Organisation und die Kontrolle, deren Entscheidungskompetenzen durch Weisungen der Betriebsführung mehr oder weniger begrenzt werden.

Eine scharfe Trennungslinie lässt sich weder zwischen originärer und derivativer dispositiver Arbeit noch zwischen dispositiver Arbeit insgesamt und auszuführender Arbeit ziehen.

Ob die Trennungslinie weiter oben oder unten verläuft hängt wesentlich vom Führungsstil und von angewendeten Führungsprinzipien ab.

28. E-Biz: Horst Wildemann zur Neuen Ökonomie? (FAZ 02.10.00)

29. Was ist ein virtuelles Unternehmen??

30. Was ist B2B?

31. Was ist ein Intrapreneur?

32. Was sind Multipreneure?

33. Warum verliert der NEMAX? Versuchen Sie das zu erklären

34. Unternehmensverbindungen: Kooperationen und Konzentrationen, Beispiele und Unterschiede.

35. Was ist eine Fusion? Erläutern Sie das am Beispiel von Daimler und Chrysler

36. DaimlerChrysler AG: Dieter Zetsche und Wolfgang Bernhard eilen nach Detroit, um die Sache zu richten. Was würden Sie an deren Stelle tun?

37. Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen (s. Schierenbeck, S. 31/31)

38. E-Business: An welchen Lösungen wird z.Zt. gearbeitet? (s. FAZ v. 27.11.00, S. 27 betr.: KPMG)

Während heute nur wenig Leute das Internet nutzen steigt die Zahl in nächsten Jahren kräftig an:
In dieser Zeit wollen:

- 68% der Unternehmen wollen elektronische Marktplätze nutzen
- 75% wollen das Internet in der Verwaltung einsetzen
- 85% wollen über das Netz einkaufen
- 50% wollen die Produktionsplanung und Steuerung mit Hilfe des Internet erledigen

Heutzutage akzeptieren:

- 38% der Unternehmen Internet-Bewerbungen
- 28% Online-Bestellungen
- Dieser Wert wird sich ebenfalls in den nächsten 3 Jahren erhöhen.
- Vorallem werden Bestellwesen, Kundenbetreuung und Order-Trakking ins Internet verlagert.

Schwierigkeiten ergeben sich jedem durch ein Wissensdefizit der Geschäftsleitungen. Denn dort wenn heute die Entscheidungen über E-Business getroffen.

39. Business Critical Computing: Was meint CEO Paul Stodden damit (s. Fujitsu ..., FAZ v. 21.11.00, S.29)

40. Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (Ausschuss für Bankenaufsicht), Basel, arbeitet an einer Veränderung der Kreditvergabe durch Rating: Was ist damit gemeint?

Die Kreditvergabe vor allem an mittelständige Unternehmen soll sich ändern. In Zukunft müssen Banken bei jedem Kredit für den Kreditnehmer eine Beurteilung seiner künftigen Zahlungsfähigkeit vorlegen – ein sogenanntes Rating. Nach den Vorstellungen aus Basel soll von 2004 an jeder einzelne Kredit mit einem an der Bonität des Kreditnehmers gemessenen Eigenkapital abgesichert werden. Was bedeutet die Bank muß sich bei jedem Kredit ein Bild von der Bonität des Kreditnehmers machen. Am Ende des Rating steht Ratingurteil in einer Buchstabenkombination AAA bis D (AAA sehr gut D sehr schlecht bzw. schon in Zahlungsverzug)

Hintergrund ist der Zusammenbruch zahlreicher Kreditinstitute in Asien 1997/1998. Damals gerieten Banken in wirtschaftliche Schieflage, weil Kreditnehmer ihre Zinsen nicht zahlen konnten und die Institute zu wenig Eigenkapital hatten um dies auszugleichen.

41. Heinrich von Pierer (SIEMENS Konzern) berichtet der Presse über die Gewinnkraft des Hauses – Welche Berichtskategorien wählt er? (s. Tagespresse vom 15.12.2000)

42. Erläutern Sie das Geschäftsmodell der Allago AG

Allago ist ein Online-Einkaufs und Service Partner für kleine und mittelständige Unternehmen, dessen Geschäftsmodell auf zwei Säulen ruht:

- Online-Einkaufsmöglichkeiten von rund 10000 Artikeln des Bürobedarfs
- Ein E-System, das den Einkauf jedes Unternehmen steuert und kontrolliert, da mittelständige Unternehmen keine Möglichkeit für ein eigenes betriebsspezifisches EDV-System haben. -> geringe Prozesskosten durch Automatisierung, niedrige Einkaufspreise durch gebündelte Einkaufsmacht.

43. Nach welchen Prinzipien erfolgt bei der Tengelmann Gruppe die Restrukturierung? (s. FAZ vom 14.12.00)

- Offenheit für Auslandsgeschäfte, mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze bereits jetzt im Ausland.
- Konzentration auf Ballungsräume und Abstoßung unrentabler Firmen
- Arbeitsplatzabbau
- Investition in Infrastruktur (Logistik, Informationstechnologie)
- Trennung von nicht mehr passenden Geschäftsfeldern

44. UPS: Worin sehen Sie den EVA (für Wertschöpfungsbeitrag) der UPS Deutschland Inc. & Co. OHG?

UPS ist ein Technologiekonzern der Pakete transportiert. Man will den Unternehmen Logistikleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette anbieten.

Weitere Mögliche Weiterentwicklungen sind:

- Mögliche gesamte Abwicklung des physischen Geschäfts für einen Internetshop (E-Fulfillment)
- Selbst Inkasso können übernommen werden.
- Dienst beginne direkt nach dem Mausklick und hört erst nach der Rücksendung auf
- In den USA werden bereits Endmontage und Installation beim Benutzer und Finanzdienstleistungen angeboten.

UPS erbringt eine Qualitätsleistung und besteht auf einem Zustellungsnachweiß, daher in erster Linie für hochpreisige Güter interessant.

Weitere Vorteile wären:

- Garantie, dass Zusteller ordentlich gekleidet sei, zum Beispiel durch globale Markenidentität bis ins Detail. Dadurch kann jeder aus jedem Land an jedem Standort eingesetzt werden. Dadurch kann gleich hohe Qualität auf der ganzen Welt gewährleistet werden.
- Durchsetzen von amerikanischem Standard

45. Neuere Entwicklungen beim Bayer-Konzern (s. Presseberichte vom 17.11.00)

46. Was wissen Sie über die Kostenbelastung am Standort Deutschland? (s. z.B. Video Trotteln der Nation)

In Deutschland sind die netto-Löhne im Vergleich zu Amerika oder Japan verhältnismäßig gering. Sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer muß viel mehr Leistungen an den Staat bzw. an soziale Einrichtungen entrichten, was dazu führt, das von seinem Brutto-Lohn bzw. seinem Gewinn vor Steuern, weniger übrig bleibt als in den anderen Ländern. Außerdem sind die Lebenshaltungskosten und die steuerliche Belastung sehr hoch. Der Videofilm machte das anhand von konkreten Beispielen deutlich.

47. Nennen Sie Haupt- und Nebenziele, Vor- Zwischen und Endziele eines Unternehmens.

Das Kriterium der Rangordnung der Ziele führt zur Unterscheidung von Ober- Zwischen- und Unterzielen. Als Oberziel bezeichnet man die oberste Zielsetzung der Gesamtunternehmung, die in der Regel nicht unmittelbar, sondern nur über Zwischenstufen erreichbar ist. Das Oberziel lässt sich meist nicht in Maßgrößen vorgeben (Anzahl, Geld, Gewicht). Dies ist jedoch erforderlich wenn eine Aufteilung der Entscheidungsgewalt auf untergebene Mitarbeiter erforderlich ist. Zu diesem Zweck müssen aus dem Oberziel bestimmte Teilziele als Unterziele (Subziele) abgeleitet werden.

Besteht zum Beispiel das Ziel eines Betriebes darin, einen möglichst hohen Umsatz zu erreichen, so können daraus Unterziele maximaler Umsatz für Produkt A und maximaler Umsatz für Produkt B abgeleitet und je einem Verkaufsleiter zugeordnet werden.

Neben den Unterzielen können auch Zwischenziele vorgegeben werden.

Die Unterziele sind dann Mittel zur Erreichung der Zwischenziele und diese wiederum Mittel zur Realisierung des Oberziels.

So kann zum Beispiel es Ziel der Werbeabteilung eines Betriebes sein, eine möglichst breite Bevölkerungsschicht anzusprechen (Unterziel), damit der Umsatz eines Produktes eine bestimmte Höhe erreicht (Zwischenziel) und dadurch eine Gewinnerhöhung eintritt (Oberziel)

48. Was besagt der RoI und wie berechnet man ihn?

Ein besonders in den USA weit verbreitetes Praktikerverfahren ist die Rentabilitätsrechnung (Return on Investment = Rückfluss des investierten Kapitals), die in Ihrer einfachsten Form den erwarteten Jahresgewinn alternativer Investitionsprojekte auf das investierte Kapital bezieht. d.h. deren Rentabilität vergleicht.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinne} \times 100}{\text{Kapital}}$$

Das Verfahren kann durch Berücksichtigung des Umsatzes abschlussreicher gemacht werden:

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{invest. Kapital}} \times 100$$

Der erste Faktor zeigt den Umsatzerfolg, der zweite den Kapitalumschlag. Multipliziert man beide Faktoren, so ergibt sich als Produkt die jährliche Rentabilität des investierten Kapitals.

49. Was besagt BSC und wie berechnet man diese Werte?

BSC heißt Balanced Score Card und ist ein Steuerungs- und Führungselement das von Kaplan & Norton entwickelt wurde. Damit soll man Unternehmen auf Kurs halten („on track“) bzw. in den Griff bekommen. Die Werte werden durch das Zusammenspiel von Vision/Strategie, Finanzen, Kunden, Prozessen und dem Potenzial sich anzupassen berechnet.

50. Was ist und wie berechnet man:

- Shareholder Value?

Der Wert des Unternehmens für seine Teilhaber und Aktionäre. Berechnet wird er durch den Cash Flow, den man bereinigt indem man die betrieblichen Investitionen und den freien Cash Flow dann auf die nächsten Jahre berechnet, Vom Jetztwert gelangt man so auf den Barwert aus dem sich der Shareholder Value ergibt.

(Vorrausberechnung des Cashflow, d. Barwertes vom Jetztwert)

(Maß für Kursbestimmung)

Eigentümer berechnet aus Cash Flow

Barwert:

100 Mark heute sind in zwei Jahren 102 Mark

2000 Mark in 2 Jahren sind heute 1900 Mark

- Economic Value Added?

Unternehmerwagnisprämie, Wieviel Wert dazu getan? Mehrwert, Ergebnisse des eingespielten Kapitals

Was kostet das benötigte Kapital und welchen Return bekomme ich,
Differenz zwischen Kosten und Nutzen des Kapital

(12% Zinsen abzgl. Der marktüblichen Rendite 5% ergibt 7% echter EVA)

- Cash Flow?

Der Begriff Cash-Flow bezeichnet eine Kennziffer über den Mittelfluß aus dem Umsatzprozeß, aus dem Umsatzprozeß, aus der Einblicke in die Liquiditätslage und die finanzielle Entwicklung eines Betriebes gewonnen werden können.

Aus dem Cash Flow wird geschlossen inwieweit ein Unternehmen dauernd fähig ist, die erforderlichen Finanzmittel aus eigener Kraft für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen zu Verfügung zu stellen.

Üblicherweise wird der Cash-Flow über Einzahlungs- bzw. Auszahlungslose Vorgänge d.h. auf indirektem Wege ermittelt. Er errechnet sich aus dem Periodengewinn, vermehrt um die Aufwendungen, denen keine Auszahlungen, und vermindert um die Erträge, denen keine Einzahlungen gegenüber stehen. In vereinfachter Form wird als Cash-Flow die Summe aus Periodengewinnen, Abschreibungen und Rückstellungsführungen der Periode bezeichnet.

Jahresüberschuss
+alle nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen
-alle nicht einzahlungswirksamen Erträge
=Cash Flow

- Bilanzgewinn?
- Betriebsergebnis?
- Jahresüberschuss?

Siehe Beiblatt

Der Jahresüberschuss(Jahresfehlbetrag) ergibt sich aus der Differenz zwischen den einzeln aufgeführten Erträgen und Aufwendungen. Wird er um einen Gewinnvortrag aus dem Vorjahr und um Einstellungen und die Gewinnrücklage vermindert erhält man den Bilanzgewinn

51. Nennen Sie strategische Ziele eines Unternehmens.

Ebenso wie bei der klassischen Unternehmensführungskonzeptionen muß auch die strategische Unternehmensführung zunächst das vom Unternehmen verfolgte Oberziel formulieren. Konkret beziehen sich die Kriterien auf das Tätigkeitsfeldes Unternehmens, auf das grundsätzliche Verhalten gegenüber z.B. Mitarbeiter oder Gesellschaft auf die Einstellung des Unternehmens zu Wachstum Und nicht zuletzt auf die Absicht Gewinne zu erzielen.

Das Unternehmen wird also nicht mehr nur als Instrument zur Erzielung von Geldeinkommen, sondern vielmehr als soziales System aufgefasst.

Die nicht monetären Ziele können sowohl ökonomischer als auch außerökonomischer (z.B. soziologischer, ethischer, sozialer, politischer) Art sein. Beispielsweise sind aufgeführt.

- Streben nach Marktanteilsvergrößerung
- Erreichen bestimmter Wachstumsziele
- Unabhängigkeitsstreben
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Gewinnung politischen Einflusses
- Verpflichtung gegenüber der Familientradition
- Verminderung von Umweltbelastungen
- Versorgung der Bevölkerung mit bestimmten Leistungen

Die letztgenannte Zielvorstellung ist in der Regel das dominierende Ziel öffentlicher Betriebe, die meist bemüht sind, entweder nach dem Prinzip der Kostendeckung zu arbeiten oder nur einen angemessenen Gewinn zu erzielen.

52. Welche qualitativen Ziele eines Unternehmens kennen Sie?

Versucht man, die möglichen Zielvorstellungen, die die Zielfunktionen der Betriebe beeinflussen können, zu systematisieren, so bietet sich eine grundsätzliche Unterscheidung in monetäre und nicht monetäre Ziele.

Unter monetären Zielen versteht man dabei Ziele, die sich in Geldeinheiten messen lassen, wie z.B. das Gewinnstreben und Umsatzstreben. Diese beiden Zielsetzungen lassen sich nicht immer gemeinsam verwirklichen, so z.B. dann nicht, wenn eine Umsatzerhöhung nur über eine Werbemaßnahme möglich ist, deren Kosten die Zunahme der Umsatzerlöse noch übersteigt. Ein solcher Fall kann insbesondere dann eintreten, wenn die Geschäftsführung mit den Eigentümern des Betriebes nicht identisch ist und umsatzabhängig bezahlt wird. Weitere monetäre Zielvorstellungen sind beispielsweise Sicherung der Zahlungsbereitschaft und der Kapitalerhaltung.