

Betriebswirtschaftslehre

1. Semester

Siegfried Moritz
Betriebswirt (VWA)
Sparkassenbetriebswirt
Untere Mühlenstraße 9
79426 Buggingen

1. Semester

Betriebswirtschaftslehre

Inhalt

Grundlagen

- I. Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre
- II. Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre
- III. Betriebe und Rechtsformen
- IV. Standortfragen und Fusionen

Strategische Planung

- V. Zielbestimmung
- VI. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- VII. Management und Führung
- VIII. Managementkonzepte
- IX. Qualität und Risiken

I. Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre

Lernziele

- Erklären Sie die Unterschiede zwischen BWS, BWL und VWL
- Erklären Sie mit welchen Fragestellungen sich die BWL beschäftigt

Frage 1 „Was ist eigentlich Betriebswirtschaftslehre?“

In Ihrem Studium werden Ihnen die unterschiedlichsten Begriffe begegnen:

LZB, Steuerbilanz, Markt, Bilanz, Kostenstelle, Steuern, Scheck, Marketing, Führung, Konto, Börse, Monopol, Einkommen, Kosten, Konzern, Liquidität, Preis, Investition,...

Ordnen Sie obige Begriffe den Bereichen:

- a) Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Bankwirtschaft zu
- b) Versuchen Sie die Begriffe Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Bankwirtschaftslehre zu definieren.

Frage 2 „ Womit beschäftigt sich Betriebswirtschaftslehre?“

Unternehmen unterliegen äußeren und inneren Einflussfaktoren. Daraus ergeben sich die Lehrgebiete: Leistungserstellung, Finanzprozesse und Rechnungswesen.

a) Ordnen Sie die folgenden Begriffe den Positionen:

- Außenfaktoren
- Innenfaktoren
- Leistungserstellung
- Finanzprozesse
- Rechnungswesen

zu

Begriffe:

Venture Capital, Controlling, Deckungsbeitrag, Globalisierung, optimale Faktorkombination, Risikomanagement, CRM, Going Public, Technologie, systematische Entscheidungen, Gesetze, Corporate Governance, Systematisches Denken, Securitisation, Target-Costing, Qualitätsmanagement, IFRS, Lean-Production, Prozesskostenrechnung und -management, Zwischenmenschliches Verhalten, Umweltschutz, Fusionen, Just-in-time, Shareholder Value, E-Commerce, Supply-Chain-Management, ABS

b) Definieren Sie die Begriffe

II. Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre

Lernziele

- Erklären Sie die Begriffe „Bedürfnisse“ und „Güter“
- Erklären Sie die Inhalte des ökonomischen Prinzips

Frage 3: In den USA stehen sich in Form der „Tea-Party“ und der „Occupy-Bewegung“ zwei unversöhnliche Meinungen gegenüber.

- Wofür stehen Tea-Party und Occupy-Bewegung
- Wie funktionieren Märkte?
- Wovon ist das Verhalten der Marktteilnehmer abhängig?
- Welche Aufgaben hat ein „Preis“?
- Unter welchen Voraussetzungen funktioniert ein Markt nicht?
- Wie kann einem „Marktversagen“ begegnet werden?

Stichwort: „Märkte“

Auf Märkten treffen sich Anbieter (Güter) und Nachfrager (Bedürfnisse).

Die Marktbeziehungen sind Tauschbeziehungen. Zum „Tausch“ kommt es wenn sich das Geschäft für beide Seiten „lohnt“. „Lohnen“ bedeutet in diesem Fall, dass der jeweilige Wert oder Nutzen des angebotenen Gegenstands für beide Seiten höher ist als der jeweilige Gegenwert. Natürlich findet dieser „Tausch“ in einer modernen Volkswirtschaft in Form eines Tausches gegen Geld statt. Weiterhin unterliegt der jeweilige Nutzen mehr oder weniger starken subjektiven Faktoren.

Das Gesetz von Angebot und Nachfrage steuert den Markt. Es hat kurzfristige und langfristige Wirkung.

Aktuelle Marktsituationen werden durch den Markt- oder Preismechanismus gesteuert, d.h. der Preis wird durch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage bestimmt. Ist das Angebot grösser als die Nachfrage, so sinkt der Preis und die Nachfrage steigt. Im umgekehrten Fall steigt der Preis und die Nachfrage geht zurück. Der Preis- oder Marktmechanismus führt zum Ausgleich des momentan auf dem Markt bestehenden Angebots und der Nachfrage.

Der Markt- oder Preismechanismus regelt aber auch den Gang der Wirtschaft durch Steuerung (Allokation) des Ressourceneinsatzes. Kurzfristig ist nur der Preis variabel, längerfristig aber auch die Menge. Das Gesetz vom Markt- und Preismechanismus gilt daher auch in seiner Umkehrung. Sinkende Preise senken (längerfristig) das Angebot, steigende Preise erhöhen es. Das bedeutet: Umverteilung der knappen Ressourcen in Produktionsbereiche, die für die Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten von größerem Nutzen sind.

Märkte sind ständigen Änderungen ausgesetzt, die das Zusammenspiel von Anbietern und Nachfragern beeinflussen. Deshalb ändert sich das Marktgleichgewicht ständig. Auf Seiten der Nachfrager ändern sich die Konsumwünsche (Änderung der Bedürfnisse, Werbung, Mode, Trends). Zudem wird die Nachfrage beeinflusst durch Einkommensänderungen, Erwartungen über Einkommen und Preise sowie Preisänderungen anderer Güter. Das Verhalten der Anbieter wird beeinflusst durch die Produktionskosten, Produktionsverfahren und die Erwartungen über Preis und Technik.

Mit der Preiselastizität misst man, wie stark die Nachfrager bzw. Anbieter auf Preisänderungen reagieren. Reagieren Anbieter nur wenig auf Preisänderungen, dann spricht man von einer preisunelastischen Nachfrage; reagieren sie dagegen stark, von einer preiselastischen. Dasselbe gilt für die Anbieter.

Will der Staat mit Höchstpreisen den Bezug eines Gutes vergünstigen, kann es zu einem Nachfrageüberschuss kommen, wenn die Höchstpreise klar unter dem freien Marktpreis liegen.

Will der Staat mit Mindestpreisen die Anbieter eines Gutes stützen, kann es zu einem Angebotsüberschuss kommen, wenn die Mindestpreise klar über dem freien Marktpreis liegen.

Da Höchst- und Mindestpreise den Preismechanismus behindern, gelten sie als nichtmarktkonforme Maßnahmen des Staates.

III. Betriebe und Rechtsformen

Frage 4: „Das Deutsche Sozialversicherungssystem verursacht horrenden Kosten, weil marktwirtschaftliche Prinzipien dort nicht *funktionieren*“ oder „Das Deutsche Sozialversicherungssystem verursacht horrenden Kosten, weil marktwirtschaftliche Prinzipien dort nicht *angewandt* werden.“

- a) Wodurch unterscheidet sich Planwirtschaft- von der Marktwirtschaft?
- b) Nennen Sie Argumente Pro und Kontra Privatisierung
- c) Was versteht man unter einem Politikversagen?

IV. Standortfragen und Fusionen

Frage 5: Ein deutsches Unternehmen, das sich auf die Produktion von Pflanzenschutzmitteln spezialisiert hat, plant den Aufbau eines Werkes in Asien. Als Standorte stehen Keelung in Taiwan und Surabaya in Indonesien. In der neuen Fabrik sollen ca. 300 Mitarbeiter jährlich 5.000 Tonnen Pflanzenschutzmittel herstellen. Diese sollen hauptsächlich nach China, Indien und Thailand verkauft werden. Es werden Investitionskosten von 70 bis 120 Mio. € veranschlagt.

Keelung

Ist eine Industrie- und Hafenstadt im Norden Taiwans. Hier befinden sich bereits chemische Fabriken. Dadurch bietet der dortige Arbeitsmarkt ausreichend geeignete Fachkräfte. Die Arbeitskosten werden auf 3 € die Stunde gerechnet. Weiterhin befinden sich zahlreiche Bildungsstätten in Taiwan, die dem europäischen und amerikanischen Bildungsniveau entsprechen und viele Studenten mit Chemiestudium ausbilden. Eine Anfrage ergab, dass die taiwanische Regierung bereit ist unsere Industrieansiedlung mit bis zu 25% der Investitionskosten zu unterstützen. In der Nähe befinden sich ausreichende und moderne Stromkraftwerke, die unsere Fabrik versorgen können. Weiterhin sind die Umweltauflagen im Vergleich zu Europa gering. Allerdings gilt zu bemerken, dass in der taiwanischen Öffentlichkeit ein steigendes Umweltbewusstsein zu erkennen ist. Rohstoffe und Fertigprodukte können problemlos über den Hafen transportiert werden.

Surabaya

Indonesien stellt Investoren nur sehr begrenzt Mittel zur Verfügung. Dennoch etablieren sich hier zahlreiche ausländische Unternehmen. Die Personalkosten sind gering, die Produktivität ausreichend, die Regierung ist wirtschaftsfreundlich und die Umweltauflagen sind gering. Ein indonesischer Facharbeiter kostet

umgerechnet 0,20 € pro Stunde. Surabaya ist die zweitgrößte Stadt Indonesiens mit ca. 3 Mio. Einwohnern. Vor Ort befinden sich geeignete Zulieferbetriebe und auch ein künftiger Abnehmer (Indonesia Chemical). Die Stromversorgung erfolgt über ein ölbetriebenes Heizkraftwerk, dessen Kapazität ausgelastet ist.

- a) Überlegen Sie, welche (sieben) Standortfaktoren für ein Chemiewerk bedeutsam sein können.
- b) Wählen Sie die Ihrer Meinung nach vier wichtigsten Standortkriterien aus.
- c) Erstellen Sie eine Nutzwertanalyse zur Ermittlung des optimalen Standorts

Frage 6: In den letzten Jahren kam es zu verschiedenen größeren Unternehmenszusammenschlüssen, an denen auch deutsche Unternehmen beteiligt waren. Manche davon sind auch schon wieder Geschichte

Adidas-Salomon, Hypovereinsbank-Unicredit, e-on, ThyssenKrupp, DaimlerChrysler, Vodafone-Mannesmann, Allianz-Dresdner Bank, Aventis

Nennen und Erklären Sie Argumente Pro und Kontra Firmenzusammenschlüssen

V. Zielbestimmung

Frage 7: In vielen Kreditinstituten wird das „Führen durch Ziele“ (Management by Objectives) angewandt. Normalerweise werden dazu sogenannte Zielvereinbarungsgespräche geführt. Bei vielen Mitarbeitern hält sich allerdings die Begeisterung für dieses System in Grenzen.

Nennen und erläutern Sie Argumente pro und Kontra „Führen durch Ziele“. Wer beeinflusst die Ziele in einem Unternehmen und welche Interessen verfolgen diese Gruppen?

Überlegen Sie sich ein privates und ein berufliches Ziel.

Wodurch unterscheidet sich ein „gutes“ von einem „schlechten“ Zielsystem?

Nennen und Erläutern Sie Argumente Pro und Kontra „Leitbilder“.

Stichwort „Leitbilder und Werte“

Sie bekommen die Vorgabe für Ihr Profitcenter Kosten zu sparen, was tun Sie?

- a) Wir sparen Mitarbeiter im Service ein
- b) Wir sparen im Marketing unserer Produkte und neuer Technik
- c) Wir sparen in der Weiterbildung
- d) Die Sparmaßnahmen ablehnen, da langfristige Investitionen erforderlich sind

Aufgrund der Sparmaßnahmen muss in Ihrer Abteilung ein Mitarbeiter entlassen werden. Wenn würden Sie auswählen?

- a) Einen 52 Jahre alten Mitarbeiter, der seit 15 Jahren im Unternehmen ist, zuverlässig arbeitet, aber als „schwierig“ im Umgang mit Führungskräften gilt
- b) einen jungen Uni-Absolvent, mit hoher Motivation und Ehrgeiz aber relativ unerfahren ist

Ein neues Prämiensystem soll eingeführt werden. Es stehen zwei Möglichkeiten zur Wahl.

- a) Ein Prämiensystem für Gruppenleistungen
- b) Ein Prämiensystem für Einzelleistungen

Sortieren Sie die folgenden Überlegungen eines Unternehmens nach Priorität

- a) langfristiges Wachstum
- b) zufriedene Kunden
- c) Marktbeherrschung
- d) Gewinnmaximierung
- e) ein repräsentatives Erscheinungsbild
- f) besser als die Mitbewerber sein
- g) Qualitätswettbewerbe gewinnen
- h) Arbeitsplätze schaffen
- i) neue Technik einsetzen

Einer Ihrer Mitarbeiter ist aufgrund von Projektterminen zu Überstunden gezwungen. Er steht vor Ihnen und bittet Sie um Verschiebung des Projekttermins, da er seinem Sohn (6 Jahre) versprochen hat mit ihm Geburtstag zu feiern. Wie reagieren Sie?

- a) Ich verschiebe den Termin auch wenn das für das Projekt negativ sein könnte
- b) Ich verschiebe den Termin nicht, der Sohn hat schließlich jedes Jahr Geburtstag

Sie stellen fest, dass ein Kunde falsch beraten wurde und nicht das für ihn passende Produkt nutzt obwohl dieses für ihn vorteilhafter ist. Wie verhalten sie sich?

- a) Sie besprechen mit dem Kunden eine Änderung des Produkt
- b) Sie ändern das Produkt und erstatten die zu hohen Gebühren
- c) Sie lassen es beim jetzigen Zustand, schließlich ist der Kunde zufrieden

Durch einen Buchungsfehler werden allen Kunden 0,11 € zu viel an Kontoführungsgebühren belastet. Wie reagieren Sie?

- a) Wir korrigieren den Fehler stillschweigend
- b) Wir versuchen den Fehler zu finden und informieren die Kunden
- c) Wir informieren sofort unsere Kunden
- d) wir reagieren nicht

Eine offene Stelle im Unternehmen ist neu zu besetzen. Es bieten sich zwei Bewerber an

- a) eine zuverlässige und langjährige Mitarbeiterin, der zwar Fachwissen fehlt, welches sich aber durch Weiterbildung aneignen lässt
- b) einen externen Uni-Absolventen, der die erforderlichen Fähigkeiten mitbringt

Einer Ihrer Mitarbeiter hält sich nicht an die Leitlinien im Unternehmen und gilt als recht disziplinos. Ebenso ist er nicht sonderlich teamfähig. Allerdings gehört er zu den kreativen und fleißigen Mitarbeitern im Unternehmen. Wie verhalten Sie sich?

- a) Sie lassen es so wie es ist
- b) Sie suchen das Gespräch mit allen Beteiligten
- c) Sie trennen sich von diesem Mitarbeiter

Ein Kunde möchte einen Artikel zurückgeben mit dem er nicht zufrieden ist. Das Produkt hat keinen Mangel kann aber, da ohne Originalverpackung, nicht wieder verkauft werden. Wie verhalten Sie sich?

- a) Da das Produkt fehlerfrei ist schicken wir den Kunden wieder weg
- b) Wir erstatten dem Kunden den Kaufpreis und hoffen, dass nicht alle Kunden so sind

VI. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Fallbeispiel anhand von Bilanzzahlen

VII. Management und Führung

Welche Aufgaben haben Führungskräfte in Unternehmen?

Was ist eigentlich ein Manager?

Wie können Anweisungen in Unternehmen durchgesetzt werden?

Motivationstest „Was treibt Sie an?“

VIII. Managementkonzepte

Frage 8: „Controlling“ gehört mit zu den häufig genannten Stichworten, wenn es um Managementaufgaben geht.

Was verstehen Sie unter „Controlling“?

Was könnte man unter einem „guten“ und einem „schlechten“ Controlling verstehen?

Frage 9:

Fit AG

Die Fit AG betreibt Fitnesscenter mit einer einzigartigen Philosophie. Wir konzentrieren uns ausschließlich auf Krafttraining mit hochtechnischen Maschinen. Bei uns befinden sich keine Hanteln, keine Bar, keine Sauna und keine Aerobic-Trainer. Die Inneneinrichtung ist bewusst spartanisch und farblos gehalten. Auf Hintergrundmusik wird verzichtet.

Mit dieser Positionierung verzichten wir von vornherein auf wichtige Segmente. Zum Beispiel können Bodybuilder ohne Hanteln und freie Gewichte nicht optimal trainieren. Auch das Segment der Fit & Fun-Leute und das Segment der „einsamen Herzen“, die ein Fitnesscenter als Kontaktort schätzen, kommen bei uns kaum auf ihre Kosten.

Das Segment, das wir ansprechen wollen, sind durchschnittliche Menschen, die ihre körperliche Leistungsfähigkeit mit wenig Aufwand erlangen möchten. Häufig sind Kunden medizinisch motiviert, indem sie von Rückenschmerzen geplagt sind oder dagegen vorbeugen wollen.

Weitere wichtige Elemente der Positionierung der Fit AG sind:

1. Die medizinische Wirkung des Krafttrainings muss wissenschaftlich erforscht und gegenüber den Kunden glaubwürdig publiziert werden.
2. Die Ärzte als wichtige externe Beeinflusser sollen ihren Patienten Krafttraining zur Stärkung der Muskulatur aktiv empfehlen
3. Die Trainer müssen über eine medizinische Grundausbildung verfügen, um glaubwürdig zu erscheinen.
4. Die Einrichtung muss funktionell, schnörkellos und sehr hygienisch sein

In der folgenden Tabelle werden die externen und internen Faktoren aufgeführt.

Externe Faktoren	Interne Faktoren
1. Überalterung der Bevölkerung	1. Wir sprechen nur ein Kundensegment an
2. Bewegungsmangel der Bevölkerung	2. Wir konzentrieren uns auf Krafttraining mit medizinischem Anspruch, Keine Unterhaltung, sterile Einrichtungen
3. Mehr Bürojobs	3. Identische Einrichtungen in verschiedenen Städten, gut erschlossene Stadtlagen
4. Erhöhtes Körperbewusstsein der jungen Generation	4. Sachliche Kommunikation, muskulaturbetont
5. Rückzug in die Privatsphäre	5. Im Vergleich zu anderen Anbietern teurer
6. Zunehmende Mobilität	6. Management mit medizinischem Wissen. Trainingsprogramme unterliegen ärztlicher Kontrolle
7. Vereinsamung der Berufstätigen	7. Kurzes Trainingsprogramm (ca. 45 Minuten), Trainingsberater empfehlen neuen Kunden Geräte, die seltener benutzt werden (Erhöht die Auslastung)
8. Erhöhte Scheidungsraten	
9. Kostendruck bei Krankenkassen	
10. Trend zu „sanften“ Betätigungen (Pilates, Yoga)	
11. Trend zu Outdoor-Betätigungen	
12. Berufstätige leben unter Zeit-druck	

IX. Qualität und Risiken

Frage 10: Qualität ist ein in der BWL häufig genanntes Wort. Und natürlich will jedes Unternehmen nur Produkte mit „Qualität“ verkaufen... Doch ist Qualität nicht nur eine Sammelbezeichnung für andere Begriffe?

Leistungsfähigkeit =

Kontinuität =

Haltbarkeit =

Zuverlässigkeit =

Gestaltung =

Markenname =

Fähigkeit =

Verlässlichkeit =

Reaktionsfähigkeit =

Integrität =

Aufmerksamkeit =

Handfestes =

Frage 11: Sie wollen einen Ausflug in die Berge unternehmen. Erstellen Sie ein persönliches Risikoportfolio und betreiben Sie ein aktives und passives Risikomanagement