Thomas Straub

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Das Übungsbuch

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Das Übungsbuch

Prof. Dr. Thomas Straub

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Das Übungsbuch

PEARSON

Higher Education
München • Harlow • Amsterdam • Madrid • Boston
San Francisco • Don Mills • Mexico City • Sydney
a part of Pearson plc worldwide

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.dnb.de* abrufbar.

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht.
Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.
Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden.
Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.
Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Autor dankbar.

Es konnten nicht alle Rechteinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.
Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt.
Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in diesem Buch nicht verwendet.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

14 13 12

ISBN 978-3-86894-135-7

© 2012 by Pearson Deutschland GmbH
ein Imprint der Pearson Education Deutschland GmbH,
Martin-Kollar-Straße 10-12, D-81829 München/Germany
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de
A part of Pearson plc worldwide
Lektorat: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de; Alice Kachnij, akachnij@pearson.de
Korrektorat: Birgit Mühlbauer
Einbandgestaltung: adesso 21, Thomas Arlt, München
Herstellung: Elisabeth Prümm, epruemm@pearson.de
Satz: Nadine Krumm, mediaService, Siegen (www.mediaservice.tv)
Druck und Verarbeitung: GraphyCems, Villatuerta

Printed in Spain

Inhaltsübersicht

Vorwort 11

Teil I Grundlagen 17

Kapitel 1 Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre 19
Kapitel 2 Strategisches Management 31

Teil II Primäre Funktionen 43

Kapitel 3 Marketing 45
Kapitel 4 Sales 55
Kapitel 5 Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management 67
Kapitel 6 Produktion 81
Kapitel 7 Finanzwirtschaft 97

Teil III Unterstützende Funktionen 115

Kapitel 8 Rechnungswesen 117
Kapitel 9 Controlling 137
Kapitel 10 Organisation 157
Kapitel 11 Wissensmanagement und Informationssysteme 179
Kapitel 12 Human Resource Management 197
Kapitel 13 Leadership 215

Die Autoren 237

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 11

Inhalte und Struktur . . . 11
Aufbau des Buches: Die Funktionen eines Unternehmens . . . 11
Danksagungen . . . 15
Co-Autorenverzeichnis . . . 15

Teil I Grundlagen 17

Kapitel 1 Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre 19

1.1 Hauptthema des Kapitels . . . 20
1.2 Aufgaben . . . 20
1.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch . . . 20
1.2.2 Ergänzende Aufgaben . . . 20
BWL praxisnah . . . 22
1.3 Lösungen . . . 23
1.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch . . . 23
1.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben . . . 25

Kapitel 2 Strategisches Management 31

2.1 Hauptthema des Kapitels . . . 32
2.2 Aufgaben . . . 33
2.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch . . . 33
2.2.2 Ergänzende Aufgaben . . . 33
BWL praxisnah . . . 34
2.3 Lösungen . . . 36
2.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch . . . 36
2.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben . . . 38

Teil II Primäre Funktionen 43

Kapitel 3 Marketing 45

3.1 Hauptthema des Kapitels . . . 46
3.2 Aufgaben . . . 47
3.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch . . . 47
3.2.2 Ergänzende Aufgaben . . . 47
BWL praxisnah . . . 47

3.3 Lösungen 48
3.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 48
3.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 51

Kapitel 4 Sales 55

4.1 Hauptthema des Kapitels 56
4.2 Aufgaben 57
4.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 57
4.2.2 Ergänzende Aufgaben 57
BWL praxisnah 58
4.3 Lösungen 59
4.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 59
4.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 63

Kapitel 5 Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management 67

5.1 Hauptthema des Kapitels 68
5.2 Aufgaben 69
5.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 69
5.2.2 Ergänzende Aufgaben 69
BWL praxisnah 70
5.3 Lösungen 71
5.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 71
5.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 75

Kapitel 6 Produktion 81

6.1 Hauptthema des Kapitels 82
6.2 Aufgaben 83
6.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 83
6.2.2 Ergänzende Aufgaben 84
BWL praxisnah 86
6.3 Lösungen 87
6.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 87
6.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 90

Kapitel 7 Finanzwirtschaft 97

7.1 Hauptthema des Kapitels 98
7.2 Aufgaben 99
7.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 99
7.2.2 Ergänzende Aufgaben 100
BWL praxisnah 101
7.3 Lösungen 102
7.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 102
7.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 108

Teil III Unterstützende Funktionen 115

Kapitel 8 Rechnungswesen 117

8.1 Hauptthema des Kapitels 118
8.2 Aufgaben 120
8.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 120
8.2.2 Ergänzende Aufgaben 121
BWL praxisnah 125
8.3 Lösungen 126
8.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 126
8.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 130

Kapitel 9 Controlling 137

9.1 Hauptthema des Kapitels 138
9.2 Aufgaben 139
9.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 139
9.2.2 Ergänzende Aufgaben 140
BWL praxisnah 144
9.3 Lösungen 146
9.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 146
9.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 149

Kapitel 10 Organisation 157

10.1 Hauptthema des Kapitels 158
10.2 Aufgaben 160
10.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 160
10.2.2 Ergänzende Aufgaben 160
BWL praxisnah 162
10.3 Lösungen 164
10.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 164
10.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 169

Kapitel 11 Wissensmanagement und Informationssysteme 179

11.1 Hauptthema des Kapitels 180
11.2 Aufgaben 181
11.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 181
11.2.2 Ergänzende Aufgaben 181
BWL praxisnah 184
11.3 Lösungen 185
11.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 185
11.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 190

Kapitel 12 Human Resource Management 197

12.1 Hauptthema des Kapitels 198
12.2 Aufgaben 199
12.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 199
12.2.2 Ergänzende Aufgaben 200
BWL praxisnah 201
12.3 Lösungen 205
12.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 205
12.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 208

Kapitel 13 Leadership 215

13.1 Hauptthema des Kapitels 216
13.2 Aufgaben 218
13.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 218
13.2.2 Ergänzende Aufgaben 219
BWL praxisnah 220
13.3 Lösungen 222
13.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 222
13.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 225

Die Autoren 237

Vorwort

Dieses **europäische Werk** prüft betriebswirtschaftliches Grundwissen in kompakter, prägnanter und didaktischen Form. Das Übungsbuch „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ soll **Basiswissen** bezüglich der unterschiedlichen Unternehmensfunktionen, welche innerhalb eines Unternehmens existieren, prüfen und üben.
Die Unterteilung des Buches in die *Teile primäre* und *unterstützende Unternehmensfunktionen* basiert auf der Logik der Wertschöpfungskette.
Das vorliegende Übungsbuch greift den Stoff der 1. Auflage des Lehrbuches „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ (2012) kapitelweise auf und regt Studierende zu einer aktiven Auseinandersetzung mit Fragestellungen aus dem Lehrbuch an. Um die Verweise auf das Lehrbuch eindeutig zu gestalten, wurden diese mit „LB“ gekennzeichnet.
Am Anfang eines jeden Kapitels steht eine Zusammenfassung, es folgen unterschiedliche Aufgaben und Lösungshinweise. Für einen optimalen Lernerfolg empfehle ich, die Aufgaben zunächst selbstständig zu lösen und daraufhin mit den Musterlösungen abzugleichen. Das eigene Wissen wird somit jederzeit überprüfbar und lässt sich gegebenenfalls ergänzen.
Für Dozenten bietet das Übungsbuch einen reichhaltigen Fundus an Aufgaben, die sich in der Unterrichtspraxis bewährt haben, und unterstützt sie bei der Konzeption von Lehrveranstaltungen und Übungen.
Zwar bietet das Übungsbuch eine ideale Ergänzung zum Lehrbuch, doch lässt es sich auch unabhängig von diesem in Kombination mit anderen Werken nutzbringend verwenden. Über Rückmeldungen und Anregungen aus dem Leserkreis würde ich mich sehr freuen und wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Üben.

Inhalte und Struktur

Jedes Kapitel verfügt über **folgende Inhalte** und **Struktur** bezüglich der jeweiligen Unternehmensfunktion:

- **Kernthema des Kapitels**
- **Aufgaben aus dem Lehrbuch**
- **Ergänzende Aufgaben**
- **BWL praxisnah**

Aufbau des Buches: Die Funktionen eines Unternehmens

Eine gängige und übersichtliche Gliederung unterteilt die Betriebswirtschaft nach einzelnen Unternehmensfunktionen. Vor diesem Hintergrund folgt der Aufbau des vorliegenden Buches dem Modell der Wertschöpfungskette oder Wertkette *(Value Chain)* eines Unternehmens nach *Michael E. Porter* (1985) wie in Abbildung 1 veranschaulicht wird. Wir verstehen hierbei ein Unternehmen als Teil eines Systems (Unternehmensumwelt), in dem es sich bewegt und mit dem es sich in einer Austauschbeziehung befindet. Die Wertschöpfungskette ist ein Managementkonzept, das eine Organisation als eine Ansammlung

von Funktionen und Tätigkeiten erklärt. Die einzelnen Unternehmensfunktionen schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind durch Prozesse miteinander verbunden. Eine Zuweisung zu primären oder unterstützenden Unternehmensfunktionen kann **nicht immer trennscharf** vorgenommen werden und variiert in Theorie und Praxis.
Laut *Porter* ist jedes Unternehmen *„eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen“*.
Primäre Funktionen sind die Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zu der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung liefern. In unserem Buch gehen die Kapitel *Marketing* (*Kapitel 3*), *Sales* (*Kapitel 4*), *Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management* (*Kapitel 5*), *Produktion* (*Kapitel 6*) und *Finanzierung* (*Kapitel 7*) darauf ein.
Zu **unterstützendem Funktionen** werden diejenigen Tätigkeiten gezählt, die für die Ausübung der primären Aktivitäten die notwendige Voraussetzung bilden. Sie liefern somit einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. In unserem Buch gehen die Kapitel *Rechnungswesen* (*Kapitel 8*), *Controlling* (*Kapitel 9*), *Organisation* (*Kapitel 10*), *Wissensmanagement und Informationssysteme* (*Kapitel 11*), *Human Resource Management* (*Kapitel 12*) und *Leadership* (*Kapitel 13*) darauf ein. Die Wertkette eines Unternehmens ist mit den Wertketten der Lieferanten und Abnehmer verknüpft. Gemeinsam bilden sie das Wertschöpfungskettensystem einer Branche.

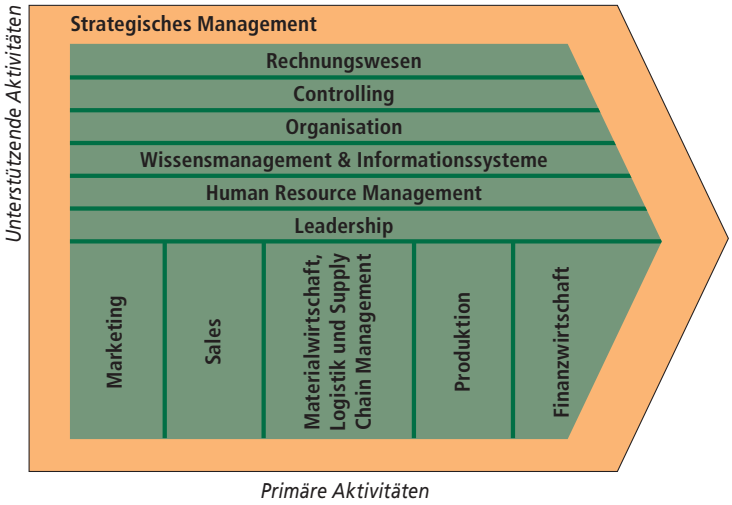

Abbildung 1: Aufbau des Buches und betriebliche Funktionen
Quelle: Straub (2011) in Anlehnung an Porter (1985).

Das **Strategische Management** (*Kapitel 2 LB*): Diese Funktion ist für die Steuerung, Leitung und Lenkung der gesamten Organisation, für die Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen und schließlich für die Ausrichtung der Organisation auf gemeinsame Ziele verantwortlich. Diese Funktion wird daher häufig auch **Unternehmensführung** genannt.

Primäre Funktionen

Die primären Funktionen werden von rechts nach links, sprich **von dem Kunden her beschrieben**. In Bezug auf die Wertschöpfung gibt es keine festgelegte Abfolge der einzelnen Funktionen. Die Abfolge ist in Wirklichkeit ein iterativ-paralleler und **kein sequenzieller Prozess**.

- **Marketing** (*Kapitel 3 LB*): Diese Funktion ist eine organisierende Funktion und ein Prozessbündel, um Mehrwerte für die Kunden der Organisation derart bereitzustellen, zu kommunizieren und Kundenbeziehungen herzustellen, dass die Organisation und ihre Stakeholder davon profitieren.
- **Sales** (*Kapitel 4 LB*): Diese Funktion beschäftigt sich mit dem Verkauf der her- und bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen. Sie richtet sich an diejenigen Kunden, deren Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Jene werden letztendlich die finanziellen Mittel aufbringen, um entstandene Kosten zu decken und Gewinne zu erzielen. Diese Funktion ist ebenfalls verantwortlich für die Kundengewinn und die Kundenbindung.
- **Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management** (*Kapitel 5 LB*): Diese Funktionen sind als Beschaffungs- und Transformationsprozess zu verstehen und umfassen die Beschaffung der Inputfaktoren und sämtliche betriebsinterne Veränderungen derselben, wie Rohstoffe und Halbfabrikate, um die Herstellung des Produkts, die Verpackung und Lagerung und schließlich die Überführung des Produkts zum Käufer. Dieser Transformationsprozess fängt bereits bei dem Lieferant an und endet bei dem Kunden.
- **Produktion** (*Kapitel 6 LB*): Bei dieser Funktion handelt es sich um den eigentlichen Leistungserstellungsprozess. Genauer gesagt handelt es sich hierbei um die Planung, Organisation, Koordination und die Kontrolle aller organisatorischen Prozesse und Ressourcen, die zur Herstellung von Gütern im Unternehmen benötigt werden. In diesem Sinn ist das Produktionsmanagement als Führungsaufgabe zu verstehen, welche sich mit der Koordination menschlicher Ressourcen, Maschinen, Technologien und Informationen befasst.
- **Finanzierung** (*Kapitel 7 LB*): Hier wird das Management von Geldströmen behandelt. Dies beinhaltet vor allem die ökonomische Optimierung der Beschaffung und der Verwendung von Geld. Es handelt sich hierbei also um die Planung, Organisation und Beschaffung von finanziellen Ressourcen, welche zu einer Leistungserstellung benötigt werden.

Unterstützende Funktionen

- **Rechnungswesen** (*Kapitel 8 LB*): Diese Funktion hat zum Ziel, den verschiedenen Stakeholdern zweckdienliche und verständliche Informationen zu liefern. Diese Informationen sollten Angaben zu sämtlichen Prozessen in all den anderen Unternehmensfunktionen, wie Marketing, Produktion, Finanzwesen bis hin zum Verkauf enthalten, um dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entsprechen zu können.
- **Controlling** (*Kapitel 9 LB*): In immer komplexer werdenden Organisationen nimmt das Controlling als Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung eine Schlüsselrolle ein. Das Controlling unterstützt die Managementaufgaben von Planung und Kontrolle unter anderem durch Definition und Messung von Kennzahlen und ist damit eine wesentliche Ergänzung zu der unternehmerischen Intuition. Um diese

Aufgabe sinnvoll ausfüllen zu können, unterstützt das Controlling durch Methoden und Werkzeuge des betrieblichen Informationsmanagements. Auf diese Weise leistet das Controlling Hilfe zur Umsetzung der Organisation im Unternehmen und zur Überwachung der Effizienz.

- **Organisation** (*Kapitel 10 LB*): Wir betrachten Organisation im Sinne von Struktur stets im Kontext zu der Strategie und Kultur einer Unternehmung. Dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit folgend hat diese Funktion zum Ziel, bestmögliche Prozesse anhand von Strukturen und Kultur für ein effizientes Funktionieren eines Unternehmens zu schaffen.
- **Wissensmanagement und Informationssysteme** (*Kapitel 11 LB*): In Firmen stellen Information und Wissen das Kapital von Kompetenzen dar, die Individuen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen besitzen und die essentiell für das Überleben der Organisation sind. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich diese Funktion im Wesentlichen mit der Identifikation, Akquisition, Bildung, Verteilung und der Anwendung von Wissen und Information.
- **Human Resource Management** (*Kapitel 12 LB*): Diese Funktion stellt eine entscheidende Komponente zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und der Nachhaltigkeit einer Organisation in Bezug auf ihre Wettbewerbsposition dar. Das Human Resource Management entwickelt sich dabei von einer stark administrativen und passiven Rolle hin zu einer zunehmend strategischen Rolle für das Unternehmen. Die wesentliche Aufgabe des Human Resource Management besteht darin, die Zielsetzungen bzw. den Sinn und Zweck der Organisation (Bedarf an Personal oder an Kompetenzen) und die Erwartungen bzw. Wünsche und Interessen der Mitarbeiter unter bestimmten Zwangsbedingungen (politische, gesetzliche, wirtschaftliche) in Einklang zu bringen.
- **Leadership** (*Kapitel 13 LB*): Im unternehmerischen Sinne wird Leadership dann notwendig, sobald im Unternehmen ein gewisser Grad an Arbeitsteilung vorherrscht. Unternehmenseinheiten, Abteilungen oder Gruppen müssen koordiniert werden, um flüssige Arbeitsabläufe zu schaffen und eventuelle Ausfälle zu kompensieren. Die Arbeitszeiten sollten hierbei ebenfalls überwacht werden. Leadership sorgt des Weiteren auch dafür, dass Mitarbeiter motiviert und fähig sind, die von ihnen erwartete Leistung für die Organisation zu erbringen.

In der Praxis ist die Abgrenzung in einzelne Unternehmensfunktionen nicht immer trennscharf, da gewisse **Grauzonen** existieren. Häufig geben diese Grauzonen in Bezug auf die Zuständigkeiten einer Unternehmensfunktion Anlass zu unternehmensinternen Konflikten. Bevor eine Restrukturierung oder ein Wandel ansteht, versuchen Unternehmensfunktionen oft so viel Verantwortung wie möglich an sich zu ziehen, um dadurch an Wichtigkeit im Unternehmen zu gewinnen. Auf diese Weise kann beispielsweise eventuellen Kürzungen im Budget entgangen werden.
Entscheidungen oder Aktivitäten, die in einer Unternehmensfunktion getroffen oder ausgeführt werden, wirken sich oft direkt oder indirekt auf andere Unternehmensfunktionen aus. Diese Erkenntnis unterstreicht die Wichtigkeit einer guten und permanenten Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensfunktionen.

Danksagungen

Ein solch komplexes Projekt wäre ohne die Unterstützung einer Vielzahl von Personen und Organisationen nicht möglich gewesen.
Mein größter Dank gilt dem Verlag Pearson Studium im Allgemeinen und Herrn Milbradt, Programmleiter für Lehrbücher der Bereiche BWL und VWL in München, für das in mich gesetzte Vertrauen und die Zusammenarbeit, um ein solch umfangreiches Buchprojekt zu realisieren.
Einen weiteren großen Dank möchte hierbei dem Team der Co-Autoren (siehe *Co-Autorenverzeichnis*) zukommen lassen. Ohne deren Fachwissen und Expertise in ihrer jeweiligen Fachrichtung wäre das Buch nicht in dieser umfassenden Form zustande gekommen.
Ein großes Dankeschön geht an sämtliche in diesem Buch erwähnte Firmen und Personen für die Bereitstellung von Unterlagen.

Meinen Freunden und Kollegen gebührt ebenso Dank. Sie haben mich während der geraumen Zeit beim Schreiben dieses Buches begleitet und unterstützt.
Schließlich danke ich meiner Familie, insbesondere meinem Bruder Anton Straub, sowie meiner Freundin Sud für ihre Nachsicht und Unterstützung.

Co-Autorenverzeichnis

Folgende Co-Autoren haben in enger Zusammenarbeit mit mir zum Entstehen dieses Buches beigetragen:

Teil I: Grundlagen

1. **Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre**
2. **Strategisches Management**

Teil II: Primäre Funktionen

3. **Marketing**
   Walid Shibib, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Universität Genf, Schweiz.
4. **Sales**
5. **Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management**
   Christian Gahm, Universität Augsburg, Deutschland.
   Ramin Sahamie, Universität Augsburg, Deutschland.
6. **Produktion**
   Christian Gahm, Universität Augsburg, Deutschland.
   Ramin Sahamie, Universität Augsburg, Deutschland.
7. **Finanzwirtschaft**
   Olaf Meyer, HES-SO, Hochschule für Wirtschaft Freiburg, Schweiz.

Teil III: Unterstützende Funktionen

8. Rechnungswesen

Jürg Rösti, HES-SO, Hochschule für Wirtschaft Freiburg, Schweiz.

9. Controlling

Jürg Rösti, HES-SO, Hochschule für Wirtschaft Freiburg, Schweiz.

10. Organisation

Walid Shibib, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Universität Genf, Schweiz.

11. Wissensmanagement und Informationssysteme

Stefano Borzillo, SKEMA Business School, Paris, Frankreich.

Walid Shibib, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Universität Genf, Schweiz.

12. Human Ressource Management

Florence Villesèche, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Universität Genf, Schweiz.

13. Leadership

Florence Villesèche, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Universität Genf, Schweiz.

Thomas Straub
Genf, im Juli 2012

TEIL I

Grundlagen

1 Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre 19

2 Strategisches Management 31

Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre

1

ÜBERBLICK

1.1 Hauptthema des Kapitels 20

1.2 Aufgaben 20

1.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch 20

1.2.2 Ergänzende Aufgaben 20

BWL praxisnah 22

1.3 Lösungen 23

1.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch 23

1.3.2 Lösungen zu den ergänzenden Aufgaben 25

1.1 Hauptthema des Kapitels

Täglich werden wir in den Wirtschaftsmedien damit konfrontiert, dass sich Unternehmen internationalisieren, sich restrukturieren, dass Unternehmen Mitarbeiter entlassen, neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und vertreiben, wachsen, fusionieren, andere Unternehmen aufkaufen oder aber auch bankrott gehen. Handeln Unternehmen, so wirtschaften sie. Das Wirtschaften in und von Unternehmen ist Gegenstand und Erkenntnisobjekt der **Betriebswirtschaftslehre (BWL)**.
Wenn wir von dem Begriff *Betriebswirtschaftslehre* sprechen, sollten wir dies nicht tun, ohne auch den Begriff **Volkswirtschaftslehre (VWL)** zu erwähnen. Beide Begriffe stehen in engem Zusammenhang und ergänzen sich gegenseitig. Beiden liegt dasselbe Erkenntnisobjekt, die Wirtschaft als solche, zugrunde.
Die Volkswirtschaftslehre befasst sich mit der gesamten Wirtschaft und mit den darin stattfindenden Interaktionen von Betrieben und Branchen. Sie stellt Ableitungen von ökonomischen Gesetzmäßigkeiten an, welche wiederum dazu dienen, die Wirtschaft möglichst sinnvoll zu steuern und zu lenken.
Die **Betriebswirtschaftslehre** hingegen befasst sich mit den Betrieben selbst. Hierbei liegt der Fokus auf der Ableitung von Gesetzmäßigkeiten bezüglich Interaktionen, Verhalten und Entwicklungen. Diese Erkenntnisse dienen dazu, ein Unternehmen oder eine Organisation bestmöglich zu managen und tragen dazu bei, deren Leistungsziele zu erreichen. Ein Unternehmen ist eine wirtschaftliche und juristische Einheit, bestehend aus einer einzigen Betriebsstätte oder aber auch aus mehreren Betriebsstätten. Begriffe wie *Unternehmen*, *Organisation*, *Betrieb* oder *Firma* werden in diesem Buch als Synonyme verwendet. Aus juristischer Perspektive stellt ein Unternehmen eine erwerbswirtschaftliche Einheit dar.

1.2 Aufgaben

1.2.1 Aufgaben aus dem Lehrbuch

1. Erklären Sie knapp die wesentlichen Funktionen eines Unternehmens und deren Beitrag für den Leistungsprozess in einem Unternehmen. Diesbezüglich sei auf den *Abschnitt „Aufbau des Buches: Die Funktionen eines Unternehmens“ im Vorwort LB*[1] verwiesen.
2. Beschreiben Sie die vier Träger nach der Art der von ihnen her- und bereitgestellten Güter.
3. Erörtern Sie die wesentlichen Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Rechtsformen von Unternehmen.
4. Nennen Sie die Ziele eines Unternehmens und erörtern Sie deren Wichtigkeit.

1.2.2 Ergänzende Aufgaben

1. Grenzen Sie die Begriffe *Betriebswirtschaft* und *Volkswirtschaft* voneinander ab. Womit befassen sich die jeweiligen Disziplinen?
2. Was ist ein Bedürfnis? Welche Arten von Bedürfnissen gibt es?

1 Verweise, die mit „LB“ gekennzeichnet sind, beziehen sich immer auf das 2012 erschienene Lehrbuch „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ ISBN 978-3-86894-046-6.

3. Die Standortauswahl eines Unternehmens geht aus der Analyse der Standortfaktoren hervor. Nennen sie in diesem Zusammenhang die 4 wesentlichen Faktoren.

4. Die Firma Bayer in Köln erlaubt es Ihren Mitarbeiter im Gegensatz zu starren Arbeitszeiten, flexible Arbeitszeiten zu haben. Mit welchem Prinzip des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns könnte diese Entscheidung begründet werden?

5. Nennen sie drei Beispiele für Politische, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen, welche von Bedeutung sind bei der Standortwahl einer Unternehmung?

6. Was sind freie Güter?

7. Bedürfnisse können unterschiedlicher Natur sein. Nennen sie ein Beispiel für ein typisches Bedürfnis nach Sicherheit eines Unternehmens und begründen Sie kurz warum es sich dabei um ein Sicherheitsbedürfnis handelt.

8. Was sind knappe Güter?

9. Kerstin hat zum Geburtstag Geld für einen Flug von Ihren Großeltern erhalten über das sie frei verfügen kann. Sie möchte gerne in eine Stadt reisen, in der sie noch nie zuvor war. Folgende Angebote stehen zur Auswahl:

a) Einen Flug mit der Fluggesellschaft Swiss, von Zürich nach Wien in Osterreich (ca. 580 km) für 300.- €.

b) Einen Flug mit der Fluggesellschaft Air France von Zürich nach Moskau in Russland (ca. 2'200 km) ebenfalls für 300.- €.

c) Und schließlich ein Flug mit der Fluggesellschaft Lufthansa von Zürich nach Buenos Aires in Argentinien (ca. 11'300 km) für 700.- €.

Für welchen Flug wird sich Kerstin entscheiden wenn sie gemäß des Optimum Prinzips handeln würde?

10. Nennen sie die vier Kategorien, nach denen man die Träger der Wirtschaft einteilen kann.

11. Welche Aussage ist am zutreffendsten? Das Minimal-Prinzip bedeutet, …

a) dass mit geringstmöglichem Mitteleinsatz (Aufwand) ein bestimmtes Ergebnis (Erfolg bzw. Ertrag) erreicht werden soll.

b) dass bei gegebenem Mitteleinsatz (Aufwand) ein größtmögliches Ergebnis (Erfolg bzw. Ertrag) erzielt werden soll.

c) dass ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Mitteleinsatz (Aufwand) und Ergebnis (Erfolg bzw. Ertrag) erreicht werden soll.

d) dass mit geringstem Mitteleinsatz (Aufwand) ein maximales Ziel erreicht werden soll.

12. Welche Aussage ist am zutreffendsten?

a) Güter sind Bedürfnisse. Die Vielzahl menschlicher Bedürfnisse oder Wünsche entspricht demnach einer genau so großen Vielfalt an Gütern.

b) Güter befriedigen Bedürfnisse. Die Vielzahl menschlicher Bedürfnisse oder Wünsche entspricht demnach einer genau so großen Vielfalt an Gütern.

c) Bedürfnisse befriedigen Güter. Ihre Vielzahl ist begrenzt.

d) Weder Bedürfnisse noch Güter haben Bezug zur BWL.

13. Welche Aussage ist am zutreffendsten?

a) Märkte beschreiben Unternehmen, die Güter herstellen und produzieren. Märkte können je nach Produkt unterteilt werden.

b) Märkte beschreiben die Gesamtheit von Gütern eines Wirtschaftsraumes. Ein Markt steht somit synonym für die Summe von Gütern einer bestimmten Region.

c) Ein Markt ist ein eigenständiger Akteur in einem bestimmten Wirtschaftsraum. Es besteht nur eine sehr geringe Beziehung zu Angebot oder Nachfrage.

d) Märkte beschreiben die Gesamtheit von Wirtschaftsakteuren, die Güter anbieten und nachfragen, welche sich wechselseitig ersetzen können. Ein Markt beschreibt somit das geregelte Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage von Gütern.

14. Welche Aussage ist am zutreffendsten? Laut *Coase* besteht der Grund für die Existenz von Unternehmen im…

a) harmonischen Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage.

b) effizienteren Wirtschaften im Vergleich zum Markt.

c) Willen der Menschen an Zusammenarbeit.

d) Streben nach politischer Anerkennung.

15. Welcher Satz ist am richtigsten?

a) Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der gesamten Wirtschaft und mit den darin stattfindenden Interaktionen von Betrieben und Branchen.

b) Das Wirtschaften in und von Unternehmen ist Gegenstand und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre.

c) Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit nur einem Teil der gesamten Wirtschaft und den darin stattfindenden Interaktionen von Betrieben und Branchen.

d) Das Wirtschaften zwischen und ausserhalb von Unternehmen ist Gegenstand und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre.

16. Welcher Satz ist am richtigsten? Das Uno-actu-Prinzip besagt, dass …

a) Dienstleistungen dem Sekundärsektor zuzuordnen sind.

b) Dienstleistungen dem Primärsektor zuzuordnen sind.

c) Bei Dienstleistungen die komplette Herstellung zu einem früheren Zeitpunkt stattfindet als die Produktion.

d) Bei Dienstleistungen die Herstellung und der Konsum zusammenfallen.

BWL praxisnah

1. Identifizieren Sie in Ihrer Stadt fünf verschiedene Unternehmen, für welche Sie Zugang zu relevanten Informationen haben.

a) Beschreiben Sie kurz, inwiefern sich diese Unternehmen in Bezug auf Standort, Branche, Rechtsform, Unternehmensgröße und räumlicher Struktur unterscheiden. Um die Firmen zu identifizieren, können Sie einfach zu Fuß laufen oder einen Bus quer durch die Stadt nehmen und Firmen auswählen, die Ihnen auffallen. Ansonsten können Sie in den Gelben Seiten oder im Internet nach Firmen suchen.

b) Welche Gründe könnten Ihrer Meinung nach für die Wahl des Standortes, der Rechtsform, der Unternehmensgröße und der räumlichen Struktur vorliegen?

2. Identifizieren Sie in Ihrer Stadt ein Unternehmen, für welche Sie Zugang zu relevanten Informationen haben und beschreiben Sie kurz folgende Ziele dieser Unternehmung:
   a) Ökonomische Ziele
   b) Sachziele
   c) Sozialziele, Humanziele und ökologische Ziele

1.3 Lösungen

1.3.1 Lösungen zu den Aufgaben aus dem Lehrbuch

1. Zur Beantwortung dieser Frage sei auf das *Vorwort LB* verwiesen. Die einzelnen Unternehmensfunktionen können wie folgt beschrieben werden:
   - **Strategisches Management:** Diese Funktion wird häufig auch Unternehmensführung genannt und ist für die Steuerung, für die Leitung und Lenkung des gesamten Unternehmens, für die Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen und schließlich für die Ausrichtung des Unternehmens auf gemeinsame Ziele verantwortlich.
   - **Marketing:** Diese Funktion ist ein Prozessbündel, mit dem Ziel, Mehrwerte für die Kunden der Organisation derart bereitzustellen, zu kommunizieren und Kundenbeziehungen herzustellen, dass die Organisation und ihre Stakeholder davon profitieren.
   - **Sales:** Diese Funktion beschäftigt sich mit dem Verkauf der her- und bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen. Sie richtet sich an diejenigen Kunden, deren Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Diese Funktion ist ebenfalls verantwortlich für die Kundengewinnung sowie Kundenbindung.
   - **Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management:** Diese Funktionen sind als Beschaffungs- und Transformationsprozess zu verstehen.
   - **Produktion:** Bei dieser Funktion handelt es sich um den eigentlichen Leistungserstellungsprozess. Genauer gesagt handelt es sich hierbei um alle organisatorischen Prozesse und Ressourcen, die zur Herstellung von Gütern im Unternehmen benötigt werden.
   - **Finanzwirtschaft:** Diese Funktion hat das optimale Management von Geldströmen zum Ziel.
   - **Rechnungswesen:** Diese Funktion hat zum Ziel, den verschiedenen Stakeholdern zweckdienliche und verständliche Informationen zu liefern.
   - **Controlling:** Controlling ist als Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung zu sehen. Das Controlling unterstützt die Managementaufgaben unter anderem durch Definition und Messung von Kennzahlen zur Überwachung der Effizienz.
   - **Organisation:** Diese Funktion hat zum Ziel, bestmögliche Prozesse anhand von Strukturen und anhand der Kultur für ein effizientes Funktionieren eines Unternehmens zu schaffen.
   - **Wissensmanagement und Informationssysteme:** Diese Funktion beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Identifikation, der Akquisition, der Bildung, der Verteilung und der Anwendung von Wissen und Information im Unternehmen.

- **Human Ressource Management:** Die Rolle des Human Ressource Managements entwickelt sich von einer stark administrativen und passiven hin zu einer zunehmend strategischen Rolle für das Unternehmen. Die wesentliche Aufgabe des Human Ressource Managements besteht darin, die Zielsetzungen beziehungsweise den Sinn und Zweck der Organisation (Bedarf an Personal bzw. an Kompetenzen) und die Erwartungen beziehungsweise Wünsche und Interessen der Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen (politische, gesetzliche, wirtschaftliche) in Einklang zu bringen.
- **Leadership:** Leadership hat die Koordination von Unternehmenseinheiten, Abteilungen oder Gruppen zum Ziel, um flüssige Arbeitsabläufe zu schaffen und eventuelle Ausfälle zu kompensieren. Leadership sorgt des Weiteren dafür, dass Mitarbeiter motiviert und fähig sind, die von ihnen erwartete Leistung für die Organisation zu erbringen.

2. Die Träger der Wirtschaft werden in *Abbildung 1.1. LB* zusammengefasst und können wie folgt beschrieben werden:

- **Privathaushalte:** Private Haushalte, die aus einer Person oder aus mehreren Personen bestehen, dienen in der Regel zur Selbstversorgung einer Familie und tragen so in begrenztem Umfang zu einer Bedürfnisbefriedigung der Gesellschaft bei.
- **Öffentliche Institutionen:** Verwaltungen und öffentliche Unternehmen, die dem Staat angehören und auch von diesem geleitet werden, produzieren – abgesehen von ein paar Ausnahmen – meist öffentliche Güter, die von Unternehmen oder Haushalten nicht in dieser Form her- und bereitgestellt werden.
- **Unternehmen:** Private und somit nicht staatliche Unternehmen sind in der Regel auf Gewinnerzielung angewiesen. Sie fokussieren die generelle Bedürfnisbefriedigung von privaten Personen oder Gruppen. Mit dem erwirtschafteten Gewinn wird der Aufwand abgedeckt und an die Gesellschafter eine sogenannte Gewinnausschüttung getätigt. Ein Unternehmen, das keinen Gewinn erwirtschaftet, kann in der Regel nicht über längeren Zeitraum bestehen.
- **Non-Profit-Organisationen:** Hierbei handelt es sich um Organisationen, die sowohl private als auch öffentliche Güter her- und bereitstellen. Non-Profit-Organisationen lokalisieren sich zwischen dem Staat und dem Markt. Non-Profit-Organisationen werden zunehmend gezwungen, wirtschaftlich zu handeln, um sich finanzieren zu können.

3. Zur Beantwortung dieser Frage sei auf die *Tabelle 1.2 LB* verwiesen. Folgende Punkte können erörtert werden und werden unmittelbar beeinflusst:

- **Mindestkapitalbedarf:** Über wie viel Mindestkapital muss die Organisation verfügen?
- **Direktion:** Wer leitet das Unternehmen und in welcher Form wird es geleitet?
- **Gesetzesgrundlage:** Auf welches Gesetz stützt sich das Unternehmen?
- **Haftungspflicht:** In welcher Höhe wird gehaftet? Wer haftet?
- **Anzahl der Gründer:** Wie viele Personen sind nötig, um ein Unternehmen zu gründen?
- **Publizitätsverpflichtung:** Muss der Name des Eigentümers oder der Eigentümer der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden?