

Betriebswirtschaft und Betriebsorganisation 754104

Sed et lacus quis enim mattis nonummy



Vivien B.
2017/2018

1. ABC-Analyse: Was ist eine ABC-Analyse und wo wird diese eingesetzt

Die ABC-Analyse (Programmstrukturanalyse) ist ein betriebswirtschaftliches Analyseverfahren. Sie teilt eine Menge von Objekten in die Klassen A, B und C auf, die nach absteigender Bedeutung geordnet sind. Eine typische ABC-Analyse gibt beispielsweise an, welche Produkte am stärksten am Umsatz eines Unternehmens beteiligt sind (A) und welche am wenigsten (C).

Die ABC-Analyse als betriebswirtschaftliches Mittel zur Planung und Entscheidungsfindung unterteilt Objekte in drei Klassen von A-, B- und C-Objekten. Sie ist eine einfache Vorgehensweise zur Gewichtung von Objekten oder Prozessen und wird beispielsweise dazu verwendet, den Materialverbrauch nach Wertgrößen zu gruppieren. Der Aufbau besteht in der Regel aus zweidimensionalen Wertepaaren. Diese Wertepaare werden zunächst nach Größe sortiert, danach kumuliert in Klassen eingeordnet und häufig als Pareto-Diagramm dargestellt. Anhand dieser Einordnung kann man sich ein grobes Bild der IST-Situation verschaffen und weitere Vorgehensweisen ableiten. Die ABC-Analyse ist weit verbreitet und findet Anwendung inner- und außerhalb der Betriebswirtschaft.

Beispiele:

- Kunden - Umsatz, Artikel - Bestand (Anzahl), Ressourcen - Kosten, Kosten - Nutzen

Klassifizierung: A-Teile: hoher Ergebnisbeitrag B-Teile: mittelmäßiger Ergebnisbeitrag C-Teile: geringer Ergebnisbeitrag

2. Abschreibung: Was versteht man unter Abschreibung und wie wird sie in der Regel berechnet?

Mit der Abschreibung erfasst man im betrieblichen Rechnungswesen planmäßige oder außerplanmäßige Wertminderungen von Vermögensgegenständen. Die Abschreibung korrespondiert dabei mit dem Wertverlust von Unternehmensvermögen (Anlagevermögen und Umlaufvermögen) innerhalb eines Zeitraums. Dabei kann der Wertverlust durch allgemeine Gründe wie Alterung und Verschleiß oder durch spezielle Gründe wie einen Unfallschaden oder Preisverfall veranlasst sein. Die Abschreibung wird meist aus betriebswirtschaftlicher Sicht ermittelt und - unter Beachtung handelsrechtlicher und steuerrechtlicher Besonderheiten - als Aufwand in der Gewinnermittlung berücksichtigt. Das Gegenteil der Abschreibung ist die Zuschreibung, die als Wertaufholung in Frage kommt, wenn in Vorjahren zu hohe Abschreibungen vorgenommen wurden.

$$\text{Abschreibungen} = (\text{Anschaffungswert} - \text{Restwert}) / \text{Nutzungsdauer}$$

3. Aktionär: Wie unterscheiden sich Eigentümergeführte Unternehmen von Unternehmen mit fremdem Management in ihrem Verhalten?

Eigentümergeführte Unternehmen: Nach dieser Definition sind solche Unternehmen Familienunternehmen, die von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Personen kontrolliert werden und in denen wenigstens einer der Eigentümer auch die Leitung des Unternehmens innehat.

Unternehmen mit fremdem Management: (Management Buy in) liegt vor, wenn ein Unternehmen von einem Management übernommen wird, das außerhalb des eigenen Unternehmens ist. Auch wenn fremde Investoren durch ein fremdes Management bei einer Unternehmensübernahme behilflich sind, bezeichnet man das als Management Buy-in. Genau genommen erwirbt ein fremder Manager entweder das gesamte

Unternehmen oder nur Teile davon. Dieser fremde Manager führt es auch. Es entsteht schließlich ein eigenes Unternehmen. Die Finanzierung von Management Buy-in erfolgt meistens durch fremde Mittel. MBI bietet für das betreffende Unternehmen sowie das fremde Management Vor- und Nachteile, wobei diese bei einer Übernahme abzuwägen sind. MBI eignet sich auch, um einen Nachfolger für ein Unternehmen zu finden.

4. Aufsichtsrat: Welche Funktionen hat der Aufsichtsrat? Worin unterscheiden sich Aufsichtsräte in Österreich/Deutschland von jenen in USA? Welche Interessen soll der Aufsichtsrat vertreten?

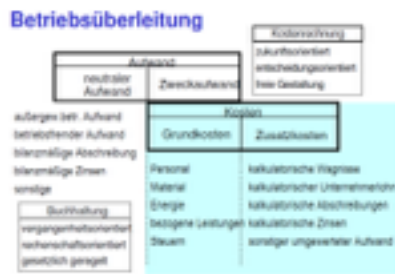
Interessen des Aufsichtsrates:

- Rückschau auf vergangene Geschäfte
 - Erfolgsbeurteilung
- Vorschau-Trends
- Bestellung und Abberufung des Vorstands
- Organisation des Vorstands
 - Aufgabenverteilung, Geschäftsordnung
- Mitentscheiden bei bestimmten Geschäften
- Beziehung zu Interessengruppen

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, die Geschäftsführung - also den Vorstand - zu überwachen (§ 111 AktG). Hierzu kann der Aufsichtsrat (oder einzelne Mitglieder) vom Vorstand jederzeit einen Bericht über die Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen. Der Aufsichtsrat kann die Bücher der Gesellschaft sowie die Vermögensgegenstände prüfen oder prüfen lassen. Der Aufsichtsrat kann Hauptversammlungen einberufen. Eine Reihe von Geschäften (z. B. Kauf und Verkauf von Tochtergesellschaften) sollen nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden. Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss, den Vorschlag für die Gewinnverteilung und den Lagebericht zu prüfen und der Hauptversammlung darüber zu berichten.

Deutschland/Österreich	USA/England
<ul style="list-style-type: none"> • Trennung zwischen Exekutive und Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> ◦ Vorstand ◦ Aufsichtsrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung von Exekutive und Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> ◦ Board
<ul style="list-style-type: none"> • Nachlaufende externe Kontrollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle ist Teil der Führung
<ul style="list-style-type: none"> • unabhängig 	

5. Betriebsüberleitung: Was geschieht bei der Betriebsüberleitung



Bei der Betriebsüberleitung werden nicht zur Kostenrechnung gehörende Dinge ausgeschieden :z.B betriebsfremder Aufwand, außergewöhnlicher betrieblicher Aufwand, bilanzmäßige Abschreibung.

6. Bewertung: Welche Grundsätze der Bewertung kennen Sie?

- „Kaufmann mach dich nicht reicher als du bist“
 - Österreichischer UGB unterstützt die Gläubigerschutzinteresse (nicht dem Finanzinteresse)
- Aktiva unterbewerten
 - Keinen Ansetzen noch nicht realisierter Gewinne
- Passiva überbewerten
 - Ansatz noch nicht realisierter Verluste

- Gläubigerschutz
- Liquiditätswirkung
- Wiederbeschaffungswert
- Opportunitätskosten
- True and fair value

7. Bilanz: Beschreiben Sie Aufgabe und Struktur der Bilanz.

Wie müssen sich Aktiva und Passiva zueinander verhalten? Was sind Aktiva und Passiva?

Die Bilanz ist eine Aufstellung von Herkunft und Verwendung des Kapitals eines Wirtschaftssubjekts, beispielsweise eines Unternehmens oder einer Körperschaft. Sie ist eine kurzgefasste Gegenüberstellung von Vermögen (Aktiva) und Schulden (Passiva) in Kontenform.

Aufgaben der Bilanz:

- Aktiva stellt die Mittelverwendung dar: Aktiva zeigen, welche Ansprüche das Unternehmen mit den ihm zur Verfügung stehenden wirtschaftlichen Mitteln erworben hat. Diese Ansprüche können Geldmittel (z. B. Kasse, Bankkonten), Produktionsmittel (z. B. Immobilien, Maschinen), Rohstoffe, Vorprodukte und ähnliche materielle Güter sein. Daneben ist eine Reihe von immateriellen Gütern aufzuführen – diese sind nicht immer direkt finanziell messbar (siehe unten: Aktuelle Problemstellungen bei der Bilanzierung); es gibt jedoch oftmals gute Anhaltspunkte für eine Schätzung. Überschlüssig bildet die Aktivseite die Vermögensstruktur des Unternehmens ab. Guthaben oder positiver Saldo, Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Warenbestände, Kassa, Bank

- Passiva stellt die Mittelherkunft dar: Passiva zeigen, wie die Mittel finanziert sind, mit denen das Unternehmen wirtschaftet (Abbildung der Finanzierungsstruktur). Dabei wird insbesondere zwischen Fremdkapital und Eigenkapital unterschieden. Das Eigenkapital umfasst die Mittel, die keinem Rückzahlungsanspruch Dritter unterliegen, d. h. insbesondere das eingebrachte Stamm- und Grundkapital sowie aus dem Unternehmen selbst erwirtschaftete Rücklagen und thesaurierte Gewinne. Das Fremdkapital umfasst Mittel, die von Dritten (zeitlich befristet) zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise Hypotheken, Anleihen, Darlehen und Lieferantenkredite. Sie gibt Auskunft darüber, in welchem Verhältnis das Vermögen eines Unternehmens durch Fremdkapital finanziert ist. Die Passivseite gliedert sich in die Positionen Eigenkapital, (Sonderposten), (Rückstellungen), Verbindlichkeiten sowie passive Rechnungsabgrenzung. Eigenkapital, Unverst RL, Fremdkapital

Die Aktiva werden üblicherweise auf der linken Seite der Bilanz aufgezeigt, die Passiva auf der rechten Seite. Auf beiden Seiten muss sich dieselbe Summe aller Positionen ergeben, die Bilanzsumme.

8. Bilanzanalyse: Welche Zwecke verfolgt die Bilanzanalyse

Nennen Sie 5 Kennzahlen der Bilanzanalyse

Die Bilanzanalyse (auch Jahresabschlussanalyse) befasst sich mit der Untersuchung von Unternehmen hinsichtlich ihrer derzeitigen und zukünftigen wirtschaftlichen Lage anhand des Jahresabschlusses: Welcher sich aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie dem Anhang zusammensetzt und ggf. um den Lagebericht ergänzt wird. Sie kann intern vom Unternehmen selbst oder extern von Analysten durchgeführt werden.

Im Rahmen der Bilanzanalyse werden dabei verschiedene Kennzahlen des Unternehmens ermittelt, die über Möglichkeiten zur Erfüllung externer Forderungen (finanzwirtschaftliche Analyse) sowie zur Erzielung von zukünftigen Gewinnen und Wachstum (erfolgswirtschaftliche und strategische Analyse) Auskunft geben sollen.

Kennzahlen:

- Gesamtkapitalrentabilität = Return on Investment
- Eigenkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Personalintensität
- Cashflow-Eigenkapitalrendite
- Eigenkapitalquote
- Abschreibungsquote
- Steuerquote

9. Branchenanalyse: Wie erfolgt eine Branchenanalyse? Welche Faktoren werden bei der Branchenanalyse betrachtet? Erklären Sie die 5 Faktoren der Branchenanalyse Führen Sie beispielhaft eine Branchenanalyse an einer von Ihnen gewählten Branche durch.

Wie erfolgt sie —> Branchenstrukturanalyse?

In einem ersten Schritt ist der relevante Markt (die „Branche“) zu definieren. Daraufhin sind die Bedingungen und Entwicklungen in der Branche zu untersuchen, um deren Einfluss auf das Unternehmen und die eigenen Handlungsmöglichkeiten besser zu verstehen. Hierzu steht eine Vielzahl von Modellen zur Verfügung, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Branche in den Vordergrund stellen.

Die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell (engl. five forces) ist im strategischen Management ein von Michael E. Porter entwickeltes Hilfsmittel zur Strategieanalyse in der unternehmerischen Planung.

Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter sind **Mitbewerber, Kunden, Lieferanten, Potentielle Mitbewerber und Ersatzprodukte**. Je geringer der Einfluss dieser fünf Kräfte auf die angestrebte Branche ist, umso attraktiver ist die Branche.

Die Elemente der Branchenanalyse:

- Wettbewerb in der Branche
- *Bedrohung durch neue Konkurrenten*: Eintrittsbarrieren, Kapitalbedarf, Economies of scale, Technologie, Patentes
- *Verhandlungsstärke der Lieferanten*: Integrationsmöglichkeit, Marktmacht, Preissensitivität
- *Verhandlungsstärke der Abnehmer*: Integrationsmöglichkeit, Marktmacht, Konzentration
- *Bedrohung durch Ersatzprodukte-Substitutionsprodukte*: Kundengewohnheit

Beispiel:

Konkurrenten : Coca-Cola großer Bekanntheitsgrad / Firma mit neuem Softdrink → hohe Werbekosten

Lieferanten: Wenn Lieferanten am längeren Ast → Preise für Waren und Dienstleistungen erhöhen, Rohstoffe selbst zur Limonade verarbeiten

Abnehmer / Kunden: Bei viel Angebot können die Kunden niedrigere Preise verlangen

Ersatzprodukte : Bei Softdrink zum Beispiel Sirup mit Wasser auffüllen

Mitbewerber:

10. Branchenstruktur: Was versteht man unter Branchenstruktur? Welche 4 typischen Branchen unterscheidet man? Erklären Sie die 4 Branchentypen Patt, Volumengeschäft, Fragmentiertes Geschäft, Segmentierungsgeschäft:

Geben Sie Beispiele

Die Branchenstruktur gibt Aufschluss darüber, in welchem Verhältnis die einzelnen Branchen einer Region verteilt sind. Sie ist eine wirtschaftliche Indikation, die volkswirtschaftlichen Erhebungen zugrunde liegt. Sie ist zudem ein Instrument der Strategischen Unternehmensplanung und ist ein Steuerungsinstrument des Marktwettbewerbs.

- Pattgeschäft: Anzahl der Wettbewerbsvorteile wenige, Größe der Wettbewerbsvorteile klein
- Volumengeschäft: Anzahl der Wettbewerbsvorteile wenige, Größe der Wettbewerbsvorteile groß → Soziale Netzwerke wie Facebook (minimale Größe sehr groß)
zeichnet sich durch hohe umgesetzte Stückzahlen aus. In der Regel (aber nicht immer) sind die Gewinnmargen eher gering, was durch das hohe Absatzvolumen wett gemacht werden soll,
- Fragmentiertes Geschäft: Anzahl der Wettbewerbsvorteile viele, Größe der Wettbewerbsvorteile klein; (maximale Größe groß)
zB Gaststätten.
Fragmentierung bezieht sich auf eine spezielle Marktumgebung. Ein fragmentierter Markt entwickelt sich, wenn sich aus einem zuvor homogenen Markt ein neues Segment mit unabhängigen und einzigartigen Bedürfnissen, Anforderungen und Präferenzen herausbildet. In der Regel wird dies durch eine neue Nachfragepräferenzen oder durch eine Änderung des Angebots gesteuert.

- Segmentierungsgeschäft: Anzahl der Wettbewerbsvorteile viele, Größe der Wettbewerbsvorteile groß → Konkurrieren nur innerhalb des Segments. Holiday Flüge und Business Flüge

11. Buying Behavior: Welche Einflussfaktoren umfaßt das Kaufverhalten / Buying Behavior? Wie kann man Kauf- und Verkaufsverhalten beeinflussen?

Unter Buying Behavior versteht man einen betriebswirtschaftlichen Ansatz, mit dem das Beschaffungsverhalten von Unternehmen als kollektiver Prozess analysiert wird.

Unter dem **Kaufverhalten** (auch Käuferverhalten, Konsumentenverhalten oder Kundenverhalten) versteht man das Verhalten des Käufers in Bezug auf den Warenkauf.

- Umweltfaktoren: können physikalisch, technologisch, wirtschaftlich, politisch sowie kulturell sein. Einflüsse werden von unterschiedlichen Institutionen, wie Lieferanten, Konkurrenten und Kunden ausgeübt. z.B.: Investitionsverhalten, Konsumverhalten, Zinssatz, Technologie, Gesetzgebung, Wettbewerb, Politik, Ökologie,...
- Organisationale Faktoren: Verursachen, dass Individuen sich anders verhalten als wenn sie alleine oder in einer anderen Organisation Entscheidungen treffen. Beispiele für Organisationale Faktoren: Ziele, Einkaufstaktiken, Organisationsstruktur, Hierarchie.
- Soziale, Interpersonale Faktoren: Gruppenentscheidungen, wie sie auch im Buying Center gefällt werden, werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Einflussfaktoren sind die individuellen Ziele und Charaktereigenschaften, die Art der Führung einer Gruppe, die Gruppenstruktur und externe Einflüsse (Umwelt, Organisation). Beispiele für Soziale Faktoren: Gruppendynamik, Autorität,...
- Individuelle Faktoren der beteiligten Personen: Individuen sind geprägt durch komplexe Kombinationen zwischen persönlichen und organisationalen Zielen. Sowohl kulturelle, organisationale und soziale Faktoren wirken sich auf Individuen aus. Individuelle Faktoren beeinflussen den Entscheidungsprozess auch aufgrund von Unwissenheit, wie z. B. über verfügbare Alternativen, aufgrund von Informationslücken.

Beeinflussung :

Die Produzenten versuchen die Kaufentscheidung mit Hilfe der Instrumente des Marketing-Mix zu ihren Gunsten zu beeinflussen, und die Handelsunternehmen setzen ihrerseits ein breites Spektrum von psychostrategischen und -taktischen Instrumenten des Handelsmarketings ein.

Die vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix sind die sogenannten „vier P“ – englisch für Product, Price, Place, Promotion.

Da die meisten Kaufentscheidungen in den Verkaufsstellen des stationären Einzelhandels getroffen werden, kommt es darauf an, gleichzeitig stimulierende Reize und entspannende Elemente in der Kaufsituation einzusetzen. „Gelingt es, Kunden in eine positive(re) Stimmung zu versetzen, führt dies zu einer positiven Wahrnehmung der angebotenen Handelsleistung sowie zu einer größeren Kauffreude, zu vermehrter Akzeptanz und zu größerem Umsatzerfolg der Einkaufsstätte.“

12. Cash Flow: Was ist der Cash Flow: Wie wird der Cash Flow berechnet?

Damit ein Unternehmen seine Wertschöpfung vollziehen kann, muß es menschliche Arbeit, Maschinen und Waren (Produktionsfaktoren) aus dem Unternehmensumfeld beziehen. Dieser Zukauf von Produktionsfaktoren führt zu Auszahlungen. Nach dem Produktionsprozess können die hergestellten Güter und Leistungen am Markt angeboten und verkauft werden. Dieser Vorgang führt wiederum zu Einzahlungen. Im Normalfall übersteigen diese Einzahlungen die vorangegangenen Auszahlungen und das Unternehmen kann somit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen, es ist **liquide** (es hat ausreichend finanzielle Mittel). Es besitzt einen Zahlungsmittelüberschuß - einen positiven Saldo zwischen Ein- und Auszahlungen.

Diese Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen einer Periode, eines Jahres, wird **f** genannt.

Sie stellt den aus der Geschäftstätigkeit erzielten Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode dar. Diese Messgröße ermöglicht eine Beurteilung der finanziellen Gesundheit eines Unternehmens - inwiefern ein Unternehmen im Rahmen des Umsatzprozesses die erforderlichen Mittel für die Substanzerhaltung des in der Bilanz abgebildeten Vermögens und für Erweiterungsinvestitionen selbst erwirtschaften kann. Für die Cash-Flow-Berechnungen können zwei grundsätzliche Wege angewandt werden:

- die indirekte Methode
- die direkte Methode

13. Cash Flow am Umsatz: Was sagt die Kennzahl Cash Flow am Umsatz aus? 1/50

Der Cashflow am Umsatz gibt an, wie viel Liquidität dem Unternehmen pro 1€ Umsatz übrig bleibt und für andere Dinge als das laufende Geschäft verwendet werden kann.

Cash Flow:

Jahresüberschuss

+ Abschreibungen

+ Bildung / - Auflösung von Rückstellungen

= Cashflow

- Die Kennzahl zeigt wie viel Prozent der Einnahmen nach der Zahlung der laufenden Verbindlichkeiten zur freien Verfügung verbleiben. Sie stehen für Schuldentrückzahlungen und Investitionen zur Verfügung.
- Wie viel Prozent des Umsatzes bleiben dem Unternehmen als Zahlungsmittelüberschuss
- Je höher der CF am Umsatz, desto besser stellt sich die Zahlungsfähigkeit dar
- Kennzahl steigt an:
 - Einnahme stärker steigen als Ausgaben
 - Ausgaben zurückgehen, Einnahmen konstant
- <5 kritisch; >10 gut

$\text{Cashflow/Erlös(Umsatz)} \cdot 100$

14. Controlling: Was versteht man unter Controlling? Welche Aufgaben übernimmt der Manager und welche der Controller? Skizzieren sie einen Controlling Prozeß

Controlling umfasst Aufgaben der Kontrolle, Planung, Lenkung und Steuerung wirtschaftlicher Prozesse. Controlling ist Teilbereich der Unternehmensführung als Koordinierungsaufgabe für Planung, Kontrolle und Information. Der Bereichsleiter des Controlling im Unternehmen ist i. d. R. auf der zweiten Leitungsebene dem Finanzvorstand unterstellt.

Controlling ist ein führungsergänzendes und führungunterstützendes System. Die primären Aufgaben des Controlling sind die Koordination des Führungssystems und die Führungskräfteinformation.

- Manager: betreibt das Geschäft, ist verantwortlich für das Ergebnis
- Controller: sorgt für Transparenz, hat das wirtschaftliche Know-How



Aufgaben und Funktionen / Controller :

Planungsaufgaben, Informations- und Dienstleistungsaufgaben, Steuerungsaufgaben, Koordinationsaufgaben, Rationalitätssicherungsaufgaben

Manager:

Die wichtigsten Managementaufgaben sind Planung, Organisation, Führung und Kontrolle.

15. Corporate Governance: Was versteht man unter Corporate Governance?

Welche Schwierigkeiten bestehen bei Corporate Governance? Nennen Sie Instrumente mit denen Corporate Governance bewerkstelligt werden kann.

- Gesamtheit aller rechtlichen und informellen Regeln, die das Verhältnis eines Unternehmens gegenüber seinen Interessengruppen definieren.

Was versteht man unter Corporate Governance ?

Corporate Governance (deutsch: Grundsätze der Unternehmensführung) bezeichnet den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen.[1][2]

Der Ordnungsrahmen wird maßgeblich durch Gesetzgeber und Eigentümer bestimmt. Die konkrete Ausgestaltung obliegt dem Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat und der Unternehmensführung.

Das unternehmensspezifische Corporate Governance-System besteht aus der Gesamtheit relevanter Vorgaben. Insbesondere sind dies relevante Gesetze, Richtlinien, Kodizes, Absichtserklärungen, Unternehmensleitbild, und Usus der Unternehmensleitung und -überwachung.

Kennzeichen guter Corporate Governance:

- angemessener Umgang mit Risiken
- formelles, transparentes Verfahren für Vorschlag und Wahl der Board-Mitglieder (z.B. breites Spektrum von Personen einbeziehen)
- funktionsfähige Unternehmensleitung
- keine Kreuzverflechtung zwischen den Vergütungsausschüssen verschiedener Unternehmen
- Managemententscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet
- Transparenz in der Unternehmenskommunikation
- Wahren der Interessen verschiedener Gruppen (z.B. der Stakeholder)
- zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung

Instrumente : Transparenz (Infos für Stakeholder und Kontrollinstanzen.) , Kontrolle & Strukturen, Prozesse und Personen -> Umsetzung: Gesetze, Empfehlungen

Probleme : Ursachen der Governanceprobleme (unvollständige Verträge mit Informationsasymmetrien, unterschiedliche Interessen der Bezugsgruppen und opportunistisches Verhalten der Akteure). Die Governanceproblematik des Unternehmens lässt sich im Kern darauf zurückführen, dass die geschlossenen Verträge zwangsläufig bis zu einem gewissen Grade unvollständig sind und die diversen Stakeholder teils unterschiedliche Interessen verfolgen.

16. Deckungsbeitrag: Was ist der Deckungsbeitrag, wie wird er berechnet und welche Aussagekraft hat er?

- Berechnet : Differenz zwischen : Erzielten Erlös - variable Kosten
- Was ist er :
Der Betrag & Beitrag eines Produktes zur Deckung der Fixkosten
- Absolute Preisuntergrenze bei Unterauslastung
- Summe aller Deckungsbeiträge muss die Fixkosten übersteigen, um Gewinn zu erzielen
- Nicht Umsatz sondern DB maximieren
 - Unterschiedliche Produkte haben unterschiedliche DB - jene mit dem höchsten DB tragen am meisten zu Unternehmenserfolg bei
 - Bei Engpass: DB / Engpaßeinheit
 - Produkte mit negativen DB sollten abgebaut werden (Achtung: Synergieeffekte)
- Aussagekraft: Beantwortung der Frage, ab wann ein Unternehmen Gewinn erzielt. Bereits ab Existenzgründung hilfreich + wichtig.

17. Delegation: Was ist Delegation, wo wird sie eingesetzt und für was sind Delegationsempfänger und Delegationsgeber genau verantwortlich?

Delegation als Organisationskonzept bzw. das Delegieren als Vorgang bedeutet die Übertragung von Zuständigkeiten und damit Handlungskompetenzen von einer Instanz (Delegat, Delegierender) an in der Regel untergeordnete Abteilungen oder Stellen (Delegationsempfänger). Sie ist ein spezifisches Mittel der Arbeitsteilung. Ziel der Delegation in hierarchischen Organisationen sind einerseits die Entlastung Vorgesetzter oder übergeordneter Stellen zugunsten einer Konzentration auf strategische Aspekte sowie andererseits die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter und die Ausschöpfung ihrer Fähigkeiten. Durch bewusstes Delegieren von Aufgaben mit höherem Anforderungs- als Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters kann außerdem die Personalentwicklung bezweckt werden.



Delegationsempfänger: z.B. Qm Beauftragter, Mitarbeiter, muss Berichte und Erfolgskontrolle an Delegierenden liefern. Entscheidungen im Normalfall:

Delegierender: z.B. QUM Manager, Geschäftsleitung: Wird durch Delegation entlastet, gibt Zielvorgabe und Informationen an Delegationsempfänger. Entscheidung im Ausnahmefall.

18. Direct Marketing: Was ist Direct Marketing ?

Als Direktmarketing bzw. Direktvermarktung (auch Direct-Response-Werbung) wird innerhalb der Marktkommunikation des Marketings jede Werbemaßnahme bezeichnet, die eine direkte Ansprache des möglichen Kunden mit der Aufforderung zur Antwort enthält. Die nachfolgende Stufe im Marketing ist der Direktverkauf.

Es handelt sich um die Personen, die direkt per Fax, Brief, persönlichem Besuch, Telefon oder Email kontaktiert werden.

19. Distributionspolitik: Welche Entscheidungen müssen im Rahmen der Distributionspolitik getroffen werden. Welche Formen der Beschränkung der Distribution gibt es? Geben Sie Beispiele.

Die Distributionspolitik (auch Distributions-Mix, Distribution Policy oder Place innerhalb des Marketing-Mix; von lateinisch distributio ‚Verteilung‘) gestaltet innerhalb des Marketing alle Entscheidungen und Vertriebsaktivitäten auf dem Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Anbieter zum Kunden oder Anwender.

Hersteller → Großhandel → Einzelhandel → Endabnehmer

Entscheidungsbereiche:

- Physische Distribution (Distributionslogistik)
- Akquisitorische Distribution (Gestaltung des Vertriebsprozesses einschließlich Wahl der Absatzwege und der Akquisitionsmethode)
- Auswahl und Qualifizierung des Personals für den Vertrieb (Vertriebskompetenz)
- numerische und gewichtete Distribution (Distributionsgrad)

Beschränkung der Distribution:

- Selektive Distribution z.B nur über Aspekte, nur an Vertragshändler....
- Bindung von Vertriebspartner: Generalvertreter mit Gebietesschutz, Generalimporteur
- Franchising
 - Beim Franchising gibt der Franchisgeber das Unternehmenskonzept und das Marketing, der Franchisenehmer ist dafür verpflichtet sich entsprechend dem Marketingkonzept zu verhalten und z.B. keine Fremdprodukte zu führen

20. Diversifikation: Was spricht für und gegen eine Diversifikation?

Der Begriff Diversifikation oder Diversifizierung bezeichnet in der Wirtschaftswissenschaft eine Ausweitung des Sortiments und bezieht sich auf neue Produkte für neue Märkte. Der Diversifizierung steht die Monostruktur gegenüber. Unterschieden wird zwischen einer horizontalen, vertikalen und lateralen Diversifikation.

Der Begriff ist insbesondere in Bezug auf die Produktpolitik eines Unternehmens und für Geldanlagen gebräuchlich.

Vorteile / Für Diversifikation: Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen, Risikostreuung, größere Gewinnchance durch breiteres Angebot, Unabhängigkeit von einzelnen Auftraggebern

Nachteile / Gegen Diversifikation: erhöhter Finanzbedarf, Gefahr des Verzetteln, zunehmende Organisation, Gefahr des Misserfolgs

21. Doppelte Buchhaltung: Darum spricht man von "doppelter" Buchhaltung - was ist an der Buchhaltung "doppelt"?

Die doppelte Buchhaltung (auch doppelte Buchführung genannt) ist das System der kaufmännischen Buchführung gemäß § 238 HGB (Buchführungspflicht), welches die Ermittlung des Periodenerfolges zweifach ermöglicht:--(1) durch die Bilanz,--(2) durch die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Zugleich ist „doppelt“ auch im technischen Sinn der Buchung als Erfassung eines Geschäftsvorfalles auf Konto und Gegenkonto zu verstehen.

- Doppelte Verbuchung aller Geschäftsfälle - für jeden Geschäftsfall wird sowohl die Mittelherkunft als auch die Mittelverwendung gebucht
- Doppelte Gewinnermittlung - der Gewinn ermittelt sich aus der Gegenüberstellung ertragsrelevanter Größen einerseits und andererseits aus dem Vermögenszuwachs im Vergleich zur Vorperiode

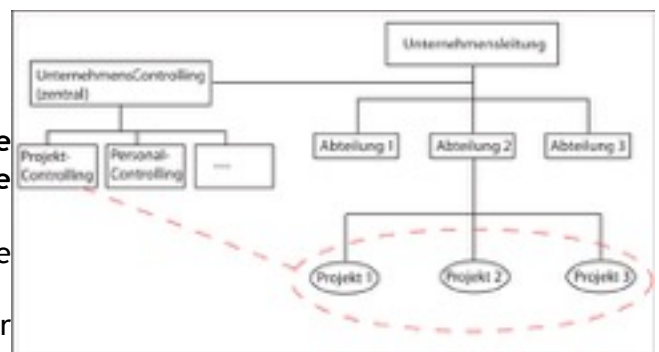
22. Dotted line Organisation: Was ist eine Dotted line Organisation?

Gestrichelte Linie, 2 Linien kommen an einer Stelle an —> Konfliktsituation. Es ist ein Mehrliniensystem und hat daher alle Probleme des Mehrliniensystems.

Unabhängiges QM ist von Produktionsleitung getrennt, hat aber Anweisungsbefugnisse auf alle Stellen.

Dotted-Line-Prinzip bezeichnet in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre eine Teilung der fachlichen und disziplinarischen Unterordnung. Der Begriff kommt daher, dass im Organigramm fachliche Weisungsbeziehungen als gestrichelte Linie (dotted line) dargestellt werden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird das Dotted-Line-Prinzip vor allem im Bereich der Organisation des Controllings diskutiert.



23. Eigenkapitalquote: Was ist die Eigenkapitalquote? Wie hoch sollte die Eigenkapitalquote sein?

- Die Eigenkapitalquote ist ein Maß für die Krisenbeständigkeit eines Unternehmens
- Maß der Kapitalkraft. Je höher der Eigenkapitalanteil, desto geringer ist die Abhängigkeit von fremden Kapitalgebern und desto leichter können Krisenzeiten überwunden werden.
- Kennzahl steigt.
 - EK zugeführt
 - GK abnimmt
- Je höher das Eigenkapital, desto
 - Geringer die Abhängigkeit von fremden Kapitalgebern
 - Leichter lassen sich Krisenzeiten überwinden - das Eigenkapital sollte zumindest 3 Verlustjahre decken können
- Die Eigenkapitalquote sollte zu mindestens 20% betragen.
- <0% kritisch (Insolvenz) <10 % schlecht; >20% gut

$$\text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital} * 100$$

24. Eigenkapitalrentabilität: Wie berechnet man die Gesamtkapitalrentabilität?

Was sagt die Gesamtkapitalrentabilität aus? Wie hoch sollte die Eigenkapitalrentabilität absolut sein? Wie verhält sich die Eigenkapitalrentabilität zur Gesamtkapitalrentabilität?

- Eigenkapitalrentabilität:
 - Zeigt die Verzinsung des Eigenkapitals
 - Wieviel Ertrag den Kapitalgebern zufließt
 - Kennzahl steigt an:
 - Gewinn steigt
 - EK abgebaut
 - Stark abhängig von
 - Der Eigenkapitalquote
 - Der Verzinsung des Fremdkapitals
 - > 15 sehr gut; 5-10 gut, < 2% kritisch
 - Bei Personengesellschaften muss ein fiktiver Geschäftsführerbezug abgezogen werden, da dieser keine Kapitalverzinsung darstellt

$$\text{Jahresüberschuss} / \text{Eigenkapital} \cdot 100$$

- Gesamtkapitalrentabilität = Return on Investment
 - Zeigt, wie viel Ertrag den Kapitalgebern unabhängig von der Art der Finanzierung zufließt
 - Maß für die Effizienz des Kapitaleinsatzes
 - Maß für die Effizienz des Managements
 - Verzerrung durch Finanzierung und Investitionen außerhalb der Bilanz
 - Unter 2% kritisch
 - GKR muss immer höher sein als die Verzinsung von Staatsanleihen und Sparbüchern.

$$\frac{\text{JÜ} \times 100}{\text{Eigenkapital}} + \frac{\text{Zinsen} \times 100}{\text{Fremdkapital}} = \frac{(\text{JÜ} + \text{Zinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Eigenkapital trägt mehr Risiko als Fremdkapital. Daher muß Eigenkapital höher verzinst werden als Fremdkapital. Da in der Gesamtkapitalrentabilität auch die Verzinsung des Fremdkapitals enthalten ist, kann diese niedriger sein als die Eigenkapitalrentabilität.

Jedenfalls sollte die Eigenkapitalrentabilität im längeren Durchschnitt über der Fremdkapitalverzinsung sein, denn sonst wäre es für den Eigenkapitalgeber sinnvoller sein Geld nicht im Unternehmen sondern am Kapitalmarkt zu veranlagern.

Die Eigenkapitalrentabilität sollte langfristig höher sein als die Gesamtkapitalrentabilität. Das EK trägt auch unternehmerisches Risiko und dies sollte durch die höhere Rentabilität abgegolten werden.

25. Eigentümer: Welche Auswirkungen ergeben sich durch das Auseinanderfallen von Eigentümer und Vorstand / Geschäftsführung? In welcher Weise kommt es dabei zu Moral Hazard?

- Wem ist der Aufsichtsrat verantwortlich?
- Welche Interessen hat der Aktionär?
- Fondsmanager besitzen Aktien nur wenige Tage
- Bei Schwierigkeiten wird verkauft
Aktienkurs wird zum einzigen Indikator
- Spekulanten-Kapitalismus

Auseinanderfallen von Vorstand (CEO) und Eigentümer



Wem ist der Aufsichtsrat verantwortlich?
Welche Interessen hat der Aktionär?
Fondsmanager besitzen Aktien nur wenige Tage
Bei Schwierigkeiten wird verkauft
Aktienkurs wird zum einzigen Indikator
Spekulanten-Kapitalismus

Moral Hazard: bedeutet, dass sich Individuen aufgrund ökonomischer Fehlanreize verantwortungslos oder leichtsinnig verhalten und damit ein Risiko verstärken. Der Moral Hazard resultiert aus asymmetrischer Information zwischen den Beteiligten, die gegenseitig nicht den gleichen Informationsstand aufweisen. Ein Moral Hazard droht, wenn Individuen davon befreit werden, für potentiell kostspielige Folgen ihres Handelns selbst einzustehen, weil diese Kosten von einer größeren Gruppe (einem Kollektiv) übernommen werden.

26. Einlinienorganisation: Was ist eine Einlinienorganisation?

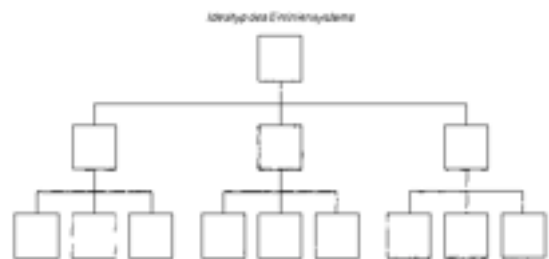
1 Linie führt quasi zu einer Stelle. Daher ist die Koordination - vorallem bei aufkommenden Problemen- ziemlich langsam. Es sind nurnoch Generalisten und keine Spezialisten mehr vorhanden. Problem: Know How sitzt vor allem in den unteren Abteilungen —> darüber Generalisten (ohne Know How).

Durch die klare Abgrenzung von Verantwortungsbereichen lässt sich die Umsetzung von getroffenen Entscheidungen gut verfolgen und kontrollieren.

Die Praktikabilität des Ansatzes ist aber an gewisse Voraussetzungen gebunden.

Voraussetzungen :

- Arbeiter müssen sich an Anweisungen halten
- Disziplin & Gehorsam wird verlangt
- Durchführung muss kontrolliert werden



27. Einzelkosten: Was sind Einzelkosten?

Einzelkosten bezeichnen in der Kostenrechnung Kosten, welche einem Bezugsobjekt (meist Kostenträger, i. d. R. Produkt oder Dienstleistung) direkt zurechenbar sind. Typischerweise werden die den Einzelkosten zugrundeliegenden Produktionsfaktoren im Herstellungsprozess vollständig verbraucht (sog. Repetierfaktoren), d. h. sie werden Bestandteil des erzeugten Kostenträgers.

Beispiele für Einzelkosten sind Materialeinzelkosten (Werkstoffkosten) oder der Fertigungslohn. Zu den Einzelkosten zählen auch die Sondereinzelkosten, die sich allerdings meist nicht verursachungsgerecht einer Kostenträgereinheit zurechnen lassen, wie beispielsweise die Sondereinzelkosten der Fertigung, die z. B. die Kosten zur Entwicklung eines Prototyps des neuen Produktes sind.

Das Gegenteil von Einzelkosten stellen die Gemeinkosten dar. In der Produktion eingesetzte Güter, die den Gemeinkosten zugerechnet werden, bezeichnet man auch als indirekte Güter. Einzelkosten-Güter werden als direkte Güter bezeichnet.

28. Erfahrungskurve: Was besagt die Erfahrungskurve? Welche Auswirkungen hat die Erfahrungskurve auf die Strategie? Wie hängen Marktanteil und Erfahrungskurve zusammen?

Mit jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge sinken die variablen Stückkosten potentiell um 20-30%.

Die Erfahrungskurve beschreibt die Erkenntnis aus Produktionsbetrieben, dass unter bestimmten Bedingungen die Kosten der Produktion mit zunehmender Produktionsmenge sinken. Die ist relevant, das Unternehmen, das am schnellsten wächst, kann am schnellsten seine Menge verdoppeln und am kostengünstigsten produzieren. —> Marktanteil und Marktwachstum als Erfolgstreiber

Marktanteil + Erfahrungskurve :

Dieses Konzept besagt damit, dass es vorteilhaft ist, möglichst schnell große Marktanteile zu gewinnen, um durch hohen Output die internen Kosten senken zu können und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Es sinken nur jene Kosten, die der Wertschöpfung unterliegen

Dabei sind die Stückkosten indirekt proportional zum Marktanteil.

Auswirkungen auf die Strategie :

Die Aussagekraft der Erfahrungskurve ist unter anderem stark branchenabhängig, so trifft sie in der chemischen und elektronischen Industrie besonders stark zu, da dort eine Homogenität und geringe Unterschiedlichkeit zwischen erst- und letztproduziertem Produkt besteht.

Beispiel:

A hat Marktanteil 2 und B 4. d.H. B hat von Anfang an mehr Marktanteil —> produziert billiger. A hat Anteil von 2/6 und B 4/6

A verdoppelt sich aber auch B. A —> 4 und B —> 8. Marktanteile bleiben gleich.

B kann mit Mindestpreis von A verkaufen (70) und macht Gewinn, A macht mit 70 aber keinen Gewinn sondern gleicht nur Verluste aus.

29. Erfolg: Was ist Erfolg, wie lässt er sich definieren und welche Beziehung besteht zum Wert des Unternehmens

- Erfolg ist jede finanzielle Messgröße, die das Ergebnis betrieblichen Tätigkeit misst.
- Den Erfolg eines Unternehmens festzustellen ist ein komplexes Thema. Erfolg bedeutet nicht, einen bestimmten Zustand erreicht zu haben, sondern einen Zustand zu verbessern. —> Messung einer Veränderung
- Mögliche Betrachtungsweise durch Veränderungen des Geldbestandes: Mehr Geld in der Kasse —> mehr Erfolg
- Der Erfolg als positive Ausprägung einer oder mehrerer Kennzahlen, die über das Wirtschaften in einer bestimmten Periode Auskunft geben. Typische Kennzahlen sind hier Gewinn, Return on Investment oder Shareholder Value. Diese Erfolgsbestimmung bezieht sich auf das Ergebnis einer vergangenen Periode und kann damit für die Zukunft nur kurzfristige Aussagen liefern. Siehe hierzu auch Erfolgsrechnung.

30. Finanzierung: Beschreiben Sie die verschiedenen Formen der Finanzierung
Nach welchen Kriterien kann man unterschiedliche Formen der Finanzierung unterteilen?

Qualität des Kapitals	Herkunft	
	Außen	innen
Eigenfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung <ul style="list-style-type: none"> • Aktien/Anteile • Stille Beteiligungen • Ausgabe von Aktien 	Selbstfinanzierung Finanzierung aus Abschreibungen Finanzierung über Dotierung von Rückstellungen
Fremdfinanzierung	Kreditfinanzierung <ul style="list-style-type: none"> • Investitionskredit/ Abzahlungskredit • Kontokorrentkredit <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ausnützung je nach Bedarf • Lieferantenkredit <ul style="list-style-type: none"> ◦ Skonto 	

Kriterien :

Zu den Kriterien für die Wahl von Unternehmensfinanzierungen zählen u.a.:

- **Kapitalbedarfsdauer:** während eine Kapitalerhöhung zeitlich unbefristetes Eigenkapital schafft, sind andere Finanzierungen mit unterschiedlichen Rückzahlungsfristen versehen: z.B. eine langfristige 10-jährige Anleihe oder ein kurzfristiger Kontokorrentkredit.
- **Kosten:** während Dividenden oder Vergütungen für stille Beteiligungen nur in guten (gewinnträchtigen) Jahren gezahlt werden müssen, sind andere Kapitalkosten in jedem Jahr zu leisten (dies kann in schlechten Jahren für das Unternehmen sehr belastend insbesondere für die Liquidität sein).
- **Sicherheiten:** kann oder will das Unternehmen Sicherheiten (z.B. eine Grundschuld für das Firmengelände) stellen?
- **Unabhängigkeit:** inwiefern will sich das Unternehmen fremden Einflussnahmen aussetzen: Eigenkapitalgeber und Mezzanine-Kapitalgeber haben i.d.R. mehr Mitspracherechte als reine Kreditgeber.

31. Fixkosten: Was sind Fixkosten. Geben Sie Beispiele

Fixkosten sind Kosten, die in konstanter Höhe anfallen, unabhängig davon, welche Menge von einem Produkt erbracht wird. Die Kosten der Liegenschaft sind beispielsweise Fixkosten, die in gleichbleibender Höhe anfallen, unabhängig davon, wie viele Mitarbeiter in einer Behörde tätig sind. Das Gegenstück zu den Fixkosten sind variable Kosten. Unter fixe Kosten versteht man den Teil der gesamten Kosten, dessen Höhe sich bei Variationen des Beschäftigungsgrades nicht verändert. Gehören zur Kostenartenrechnung.

32. Franchising: Was ist Franchising. Geben Sie Beispiele

Beim Franchising gibt der Franchisgeber das Unternehmenskonzept und das Marketing, der Franchisenehmer ist dafür verpflichtet sich entsprechend dem Marketingkonzept zu verhalten und z.B. keine Fremdprodukte zu führen

Beispiele für Franchising sind McDonald's, Burger King, Jacques-Weindepot, Manpower etc.

33. G&V: Was ist eine G&V (Gewinn und Verlustrechnung)?

Die GuV dient der Darstellung und Analyse des Periodenerfolgs eines Unternehmen. Der Erfolg ist das Ergebnis verschiedener Betriebsprozesse; die GuV muß daher zum Ausweis der Quellen des Erfolgs-auf diese zurückgreifen. Der Erfolg kommt durch Ausbringung und Einsatz von Gütern und Dienstleistungen zustande, und die für eine GuV benötigten Rechnungselemente sind die Werte dieser Güterbewegungen. Die Werte der Ausbringungen werden als Erträge, diejenigen der Einsätze als Aufwendungen bezeichnet. Die GuV ist damit eine Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen.

- Der Jahresabschluss
- Gewinn = Ertrag - Aufwand
- Wichtig: Erträge müssen nicht in Geld zufließen, Aufwendungen müssen nicht in Geld abfließen!

34. Gemeinkosten: Was sind Gemeinkosten? Geben Sie Beispiele. 5/14

Gemeinkosten sind Kosten, die einer Bezugsgröße nicht direkt zurechenbar sind.

- Gegenstück zu den Einzelkosten.
- Gemeinkosten entstehen durch die Differenzierung der Kostenarten nach der Zurechenbarkeit der Kosten auf die Kostenträger.
- Im Gegensatz zu den Einzelkosten können die Gemeinkosten in der Kostenträgerrechnung nicht direkt einem Kostenträger zugerechnet werden.
- Gemeinkosten werden deshalb durch eine Kostenschlüsselung im Betriebsabrechnungsbogen auf die einzelnen Kostenstellen verteilt und über Gemeinkostenzuschläge den Kostenträgern zugerechnet.

Die wichtigsten Gemeinkosten sind i.d.R. Teile der Personalkosten, die Hilfs- und Betriebsstoffkosten, Energiekosten, Werkzeugkosten, Abschreibungen einschließlich Instandhaltungs- und Reparaturkosten, kalkulatorische Zinsen

Zurechnung der Gemeinkosten auf Kostenträger



Dr. Hermann-Kunisch 5/14

35. Gesamtkapitalrentabilität: Wie berechnet man die Gesamtkapitalrentabilität?

Was sagt die Gesamtkapitalrentabilität aus? Welche Besonderheit besteht bei der Gesamtkapitalrentabilität als Hauptkennzahl eines Kennzahlensystems? Welche Schwächen hat die Gesamtkapitalrentabilität?

Berechnung:

$\frac{J\ddot{U}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$	+	$\frac{\text{Zinsen}}{\text{Fremdkapital}} \times 100$	=	$\frac{(J\ddot{U} + \text{Zinsen})}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$
--	---	--	---	---

Was sagt sie aus :

Die Gesamtkapitalrentabilität kann als Ausdruck für die Leistungsfähigkeit des im Unternehmen arbeitenden Kapitals interpretiert werden.

Gesamtkapitalrentabilität = Return on Investment

- Zeigt, wie viel Ertrag den Kapitalgebern unabhängig von der Art der Finanzierung zufließt
- Maß für die Effizienz des Kapitaleinsatzes
- Maß für die Effizienz des Managements
- Verzerrung durch Finanzierung und Investitionen außerhalb der Bilanz
- Kennzahl steigt:
 - Gewinn oder die Fremdkapitalzinsen steigen
 - Kapital abgebaut wird
- >15 sehr gut, 5-10 gut, < 2% kritisch

Besonderheiten:

Sie zeigt an, inwiefern ein Konzern effizient mit dem ihm zur Verfügung stehenden Kapital wirtschaftet.

Für Anleger kann die Gesamtkapitalrentabilität eine wichtige Kennzahl sein, um eine Entscheidung für oder gegen eine Investition treffen zu können.

Die Gesamtkapitalrentabilität ist demnach auch immer ein Indikator für die Attraktivität eines Unternehmens für Investoren.

In der Regel gilt: Je höher die Gesamtkapitalrentabilität ist, desto effizienter wird das Kapital vom Unternehmen eingesetzt.

Schwächen:

Die GKR entspricht der Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals. Daher kann man sie mit anderen Verzinsungen vergleichen. Da unternehmerische Tätigkeit immer riskanter ist als "risikolose Staatsanleihen", muss die GKR immer höher sein als die Verzinsung von Staatsanleihen und Sparbüchern. Die Differenz deren Verzinsung und der GKR sollte das mit dem Unternehmen verbundenen Risiko widerspiegeln. Je höher das Risiko, desto höher die erwartete Verzinsung.

36. Gewinn: Was ist der Gewinn? Entsprechen sich in der Regel Gewinn und Liquidität?

Worin liegen die Unterschiede zwischen Gewinn und Liquidität?

Weshalb benötigt man Gewinn und Liquidität als getrennte Kennzahlen? 1/16

Gewinn:

Im Laufe eines Geschäftsjahres werden die Geschäftsfälle in der Buchhaltung verbucht und verändern damit das Vermögen und Kapital. Am Ende des Jahres kann dann das Vermögen am Anfang der Periode mit dem Vermögen am Ende der Periode verglichen werden. Beispielsweise kann weiteres Kapital aufgenommen worden und in Vermögen investiert worden sein. Ein Vermögenszuwachs kann aber auch aus dem laufenden Geschäft entstehen, indem Kunden mehr zahlen, als das Unternehmen für deren Erstellung ausgeben mußte.

Ein Vermögenszuwachs, der aus der laufenden Geschäftstätigkeit entsteht,
wird als Gewinn bezeichnet.

Dieser Vermögenszuwachs = Gewinn gehört dem Eigenkapitalgeber, er ist somit reicher geworden.

Liquidität (—> Zahlungsmittelüberschuss - Cashflow)

Liquidität hingegen ist, vereinfacht gesagt, der Bestand an Geldmitteln ("flüssige Mittel"), mit denen man seine Rechnungen bezahlen kann.

Liquiditätswirksam ist ein einzelner Geschäftsvorfall dann, wenn er im Unternehmen einen Geldzufluss oder Geldabfluss bewirkt. Das kann mehr oder weniger Bargeld in der Kasse oder Veränderungen bei Wechseln und ähnlichen geldnahen Mitteln.

Im Normalfall übersteigen diese Einzahlungen die vorangegangenen Auszahlungen und das Unternehmen kann somit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen, es ist **liquide** (es hat ausreichend finanzielle Mittel). Es besitzt einen Zahlungsmittelüberschuß - einen positiven Saldo zwischen Ein- und Auszahlungen.

Diese Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen
einer Periode, eines Jahres, wird **Cashflow** genannt.

Gewinn + Liquidität als getrennte Kennzahlen:

→ Problem der Unternehmen, die zwar Gewinne erwirtschaften, aber Insolvenz anmelden müssen: Es gibt nämlich recht viele Geschäftsvorfälle, die einen Wertzuwachs im Unternehmen bewirken, bei denen aber kein Geld fließt. Umgekehrt lösen viele Geschäftsvorfälle einen Geldzufluss aus, ohne dass das Unternehmen damit einen Wertzuwachs erzielt. Ein typisches Beispiel dafür ist die Kreditaufnahme. Durch den Kredit fließt dem Unternehmen Geld zu, aber ein Gewinn ist das keineswegs, weil sich gleichzeitig die Schulden an die Bank erhöhen, von der späteren Kreditrückzahlung und den Zinsen ganz zu schweigen.

37. Gewinnmaximierung: Welchen Zweck haben Unternehmen und welche Beziehung besteht zur Gewinnmaximierung

Als Gewinnmaximierung bezeichnet man das Streben der Unternehmer nach dem höchstmöglichen Periodengewinn. Das ist die klassische Verhaltensannahme. Im praktischen Fall verfolgt man eine Fülle von Nah- und Fernzielen, von Zwischenzielen und höherrangigen Zielen.

Gewinnmaximierung ist in der Theorie der Unternehmung ein Unternehmensziel, nach dem in einer Marktwirtschaft Unternehmer ihre Produktionsmenge anpassen, damit ein Marktgleichgewicht erreicht wird.

Auf welche Weise ein Unternehmen seinen Gewinn maximieren kann, hängt dabei von der Art des Marktes ab, in dem das Unternehmen agiert, und von der Stellung des Unternehmens im Markt. → Maximierung für Monopolisten (Preis für Produkt → für maximalen Gewinn) oder Markt im Gleichgewicht (Maximum → keine Verluste)

38. Goldene Finanzierungsregel: Was besagt die Goldene Finanzierungsregel?

- Die Fristigkeit von Investitionen und Finanzierung soll kongruent sein
- Langfristiges Vermögen soll auch langfristig finanziert werden
- 30% Eigenkapital gelten als hoch

Die goldene Finanzierungsregel fordert die zeitliche Übereinstimmung zwischen Aufnahme von Kapital und dessen Verwendung als Vermögen. Das aufgenommene Kapital und das damit finanzierte Vermögen müssen sich in ihrer Fristigkeit entsprechen. Das langfristig aufgenommene Fremdkapital kann auch langfristig investiert werden, das kurzfristig aufgenommene Fremdkapital soll dagegen nur kurzfristig investiert werden. Diese Forderung entspricht wie die goldene Bankregel dem Prinzip der Fristenkongruenz.

39. Guerrilla Marketing: Was ist Guerrilla Marketing ?

- Marketing auf Werbeflächen bzw. Werbemedien die nichts kosten: T-Shirts, Leserbriefe, Blujacking, Streetbranding
- Meist ist die Werbebotschaft nicht offen erkennbar
- ungewöhnliche Vermarktungsaktionen bezeichnet, die mit geringem Mitteleinsatz eine große Wirkung versprechen.
- Merkmale des Guerilla-Marketings zielen z. B. auf die kreative Umsetzung einer Werbebotschaft ab. Da Werbung für verschreibungspflichtige Medikamente bei den Endverbrauchern in Deutschland – wie auch in den meisten anderen Ländern weltweit – illegal ist, hat sich auch hier Guerilla-Marketing in verschiedenen Formen weit verbreitet
- —> unkonventionelle Marketing Taktiken

„verschiedene kommunikationspolitische Instrumente, die darauf abzielen, mit vergleichsweise geringen Kosten bei einer möglichst großen Anzahl von Personen einen Überraschungseffekt zu erzielen, um so einen sehr hohen Guerilla-Effekt (Verhältnis von Werbenutzen und -kosten) zu erzielen“

40. Haftung: Haftung der Geschäftsführer

Die Geschäftsführer einer GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) üben eine unternehmerische Tätigkeit aus, ohne jedoch das Unternehmensrisiko zu tragen, haben aber nach gesicherten und praktisch bewährten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen ordentlich, gewissenhaft und fachlich einwandfrei das Unternehmen zu führen. Das Unternehmensrisiko trifft die Gesellschaft. Daher haften die Geschäftsführer grundsätzlich nicht für die Verbindlichkeit der Gesellschaft. Eine Haftung der Geschäftsführer kommt nur in Frage, wenn sie eine Pflicht verletzen. Diese Pflichten sind mannigfaltig. Deren Verletzung kann zu einer Haftung gegenüber der Gesellschaft, den einzelnen Gesellschaftern, den Gläubigern der Gesellschaft, den Dienstnehmern und den Mitbewerbern der Gesellschaft führen. Ist der handelsrechtliche Geschäftsführer gleichzeitig auch gewerberechtlicher Geschäftsführer, trifft ihn auch die verwaltungsrechtliche Verantwortlichkeit für die Einhaltung der gewerberechtlichen Vorschriften.

41. Indifferenzzone des Kundennutzens: Was zeigt die Indifferenzzone des Kundennutzens? Welche Auswirkungen hat dies auf eine Differenzierungsstrategie? ein Konzept, welches in der Kundenzufriedenheit die Differenz von Kundenerwartung und Bedürfnisbefriedigung beschreibt.

Indifferenzzone: zB Kamera mit 1 oder 3 Stunden Entwicklungszeit. —> Es ist im Endeffekte egal.

Kunde kann keine Differenz erkennen, daher ist die Differenzierung relativ sinnlos.

Differenzierung kann zum heutigen Zeitpunkt vorhanden sein, Beispiel Klimaanlage, aber morgen zum Standard werden.

Differenzierungsstrategie - Die Strategie zielt auf das Angebot von Waren oder Dienstleistungspaketen ab, die im gesamten Sektor als einzigartig gelten.

Kundenzufriedenheit kann als Resultat eines komplexen Vergleichsprozesses betrachtet werden, bei welchem der Konsument, nach dem Gebrauch eines Sachgutes oder einer Dienstleistung, seine subjektive Erfahrung (Ist-Leistung) einem Vergleichswert (Soll-Leistung) gegenüberstellt.

—> Kundenzufriedenheit dient als Indikator für Qualität von Kundenbindungsmaßnahmen und QM. —> Spielt zentrale Rolle in der aktuellen Marketingtheorie

Wenn ein Kunde seine Erwartungen an die Leistung erfüllt sieht —> Ist = Soll Zustand —> Kunde zufrieden = Konfirmation.

42. Interne Revision: Was prüft die interne Revision und wie verhält sich ihr Prüfungsauftrag zu einem Qualitätsaudit?

—> für organisationsinterne Prüfungen und einschlägige Beratertätigkeit.

Ihre Aufgabe besteht sowohl in der Bestätigung von Sachverhalten („Assurance“ bzw. „re-assurance“ in Verbindung mit dem Internen Kontrollsystem (IKS)) als auch in einschlägiger Beratung („Consulting“) in Organisationsfragen.

Die Interne Revision trägt zur Zielrealisierung von Organisationen bei

Der Internen Revision kommt die Aufgabe zu, Vorgänge auf Ordnungsmäßigkeit zu prüfen und Ineffektivität, Unregelmäßigkeiten (Buchungsfehler, Rechtsfolgefehler) oder Manipulationen (zum Beispiel Veruntreuungen) aufzudecken

Im klassischen *institutionellen* Sinn eine Stelle, die Prüfungsaufgaben durchführt, und zB. als Abteilung im Unternehmen ist. —> Innenrevision. Der Aufgabenbereich der internen Revision besteht in Überwachung durch Prüfungen, nicht in Kontrollen.

Qualitätsaudit:

Ein Qualitätsaudit ist eine unabhängige und systematische Untersuchung, um zu beurteilen, ob qualitätsbezogene Aktivitäten und deren Ergebnisse den Planungen entsprechen. Es ist nützlich zur Aufrechterhaltung der Qualitätskontrolle.

43. Investitionsrechnung, dynamische: Was ist das Wesen der dynamische Investitionsrechnung und wo wird diese eingesetzt?

Die dynamische Investitionsrechnung berücksichtigt bei der Bildung und Auswertung eines Entscheidungsmodells zur Vorbereitung einer Investitionsentscheidung mehrere Zeitabschnitte explizit. In eine dynamische Investitionsrechnung gehen Zahlungsgrößen ein. Da die Zahlungen zu verschiedenen Zeitpunkten anfallen, werden sie durch Auf oder Abzinsung (Barwert) vergleichbar gemacht.

Die dyn. Investitionsrechnung ist letztlich ein mathematisches Modell, das versucht, zukünftige Zahlungen mit heutigen Zahlungen zu vergleichen und daraus Entscheidungen über Ressourcenallokationen zu ermöglichen.

44. Investitionsrechnung, statisch: Was ist das Wesen der statischen Investitionsrechnung und wo wird diese eingesetzt?

Die statische Investitionsrechnung berücksichtigt bei der Bildung und Auswertung eines Entscheidungsmodells (Entscheidungstheorie) zur Vorbereitung einer Investitionsentscheidung lediglich einen Zeitabschnitt explizit. Dabei handelt es sich entweder um eine bestimmte Periode der Nutzungsdauer oder Laufzeit, die als repräsentativ angesehen wird, oder um eine hypothetische «Durchschnittsperiode». Die Daten, die diese Durchschnittsperiode charakterisieren und in die statische Investitionsrechnung eingehen, werden aus denen des gesamten Planungszeitraums abgeleitet.

45. Jahresabschluss: Welche Hauptteile umfaßt eine Jahresabschluss?K60

Unter Jahresabschluss (JA) versteht man den Abschluss der Konten der Buchhaltung am Ende eines Geschäftsjahres. Der JA besteht i. d. R. aus zwei Bestandteilen: (1) aus der Jahresbilanz, in der die Endbestände der aktiven und passiven Bestandskonten aufgenommen werden, nachdem sie durch körperliche Bestandsaufnahme (Inventur) überprüft und ggf. korrigiert worden sind, und (2) aus der » Erfolgsrechnung (Gewinn und Verlustrechnung), in der die Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres aufgeführt werden.

- Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung, Anhang, Kapitalflussrechnung

47. Kapitalgesellschaften: Welche Rechte haben Aktionäre K12

Kapitalgesellschaften sind juristische Personen, denen von der Rechtsordnung zuerkannt wurde, dass sie selbständig Träger von Rechten + Pflichten sind. → gleiche Rechte wie natürliche Person

Wichtigsten Arten sind : GmbH, Aktiengesellschaft (AG)

Eine Kapitalgesellschaft kann Verträge abschließen, Verbindlichkeiten eingehen und Vermögenswerte in ihrem Namen erwerben, veräußern oder besitzen. Das Unternehmenseigentum ist in Aktienanteile aufgeteilt. Alle Aktienanteile können in unterschiedlichen Klassen ausgegeben werden. Alle Aktienanteile einer Klasse sind mit denselben Rechten und Privilegien ausgestattet. Der Kauf und Verkauf von Aktien hat keine Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten der Kapitalgesellschaft.

Rechte der Aktionäre:

- Vermögensrechte, Herrschafts und Mitverwaltungsrechte
- Anspruch auf Ausschüttung des Bilanzgewinns, Anspruch auf Liquidationserlös
- Recht in den Jahresabschluss Einsicht zu nehmen
- in der Hauptversammlung sein Stimmrecht auszuüben

48. Kernkompetenzen: Was versteht man unter Kernkompetenzen, geben Sie Beispiele.

Unter Kernkompetenzen versteht man allgemein strategisches Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Die aus optimalen Ressourcenkombinationen bestehende Stärke eines Unternehmens nicht nur im internen Vergleich, sondern auch gegenüber der Konkurrenz. Kernkompetenzen stellen also eine Art strategischen Kern der Unternehmung dar und umfassen Wettbewerbsvorteile (competitive advantages), die aber auch vom Kunden wahrgenommen werden und wo man selber der Mitbewerberschaft gegenüber als überlegen eingestuft wird. Kernkompetenzen müssen dauerhaft und nicht so leicht zu imitieren oder zu substituieren sein. Und Kernkompetenzen müssten möglichst vielfältig einsetzbar sein. Kernkompetenz ist z.B. auch, kontinuierlich Verbesserungsprozesse einzuführen.

Beispiele: Coca Cola - Marketing , Produktstandardisierung von Mc Donalds

49. Kommunikationspolitik: Welche Aufgaben umfaßt die Kommunikationspolitik. Beschreiben Sie die einzelnen Aufgaben. Geben Sie Beispiele.

Das Kommunikationsmanagement gestaltet den Kontakt des Unternehmens zu den Konsumenten und hat das Ziel, die relevanten Zielgruppen zum gewünschten Verhalten zu bewegen.

Aufgabe: Die wesentliche Aufgabe der Kommunikationspolitik besteht darin, die relevante Zielgruppe zieladäquat zu beeinflussen. → zieladäquat ist das Erreichen eines Verhaltens bei den Adressaten, das dem obersten Erfolgsziel des Unternehmens entspricht.

Kann die Kommunikationspolitik ihren Beitrag nicht unmittelbar zugunsten des Oberzieles leisten, so wird ihr die Realisierung von Unterzielen aufgegeben, die zum Oberziel in Mittel-Zweck-Relation stehen. Die Vorgabe und das Anstreben derartiger Unterziele bildet den Regelfall.

Beispiel: Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Persönlicher Verkauf, Radiospot

Zu den ökonomischen Zielen gehören die Umsatzexpansion und die Kostenersparnisse:
Unter Umsatzexpansion fallen -die Methoden der Einführung neuer Produkte auf dem Markt,
oder bei schon bestehenden Produkten -die Erreichung neuer Käufergruppen. —> Produktausweitung, die Erschließung neuer Märkte —> Segmentsausweitung

Zu den psychographischen Zielen gehören:

- die Erhöhung der Marken- und Unternehmensbekanntheit,
- die Verbesserung der Einstellungen und des Images des Unternehmens,
- die Erhöhung der Kaufabsicht beim Kunden und
- die Positionierung des eigenen Unternehmens am Markt neben den Wettbewerbern.

50. Konkurs: Welche Konkursgründe gibt es, was ist ein Ausgleich

- Eine Insolvenz kann auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein, wobei allgemein zwischen internen und externen Insolvenzursachen differenziert wird.
- Interne Ursachen umfassen dabei sämtliche Aktivitäten, die unmittelbar vom betreffenden Unternehmen oder der Person selbst ausgehen und schließlich zur Insolvenz führen. Hierbei kann es sich beispielsweise um Fehlplanungen beziehungsweise Fehleinschätzungen handeln.
- Externe Insolvenzursachen beschreiben hingegen sämtliche Faktoren, die von außen einwirken. Beispiele für externe Ursachen sind dabei strukturelle Veränderungen des Marktgeschehens, Konkurrenzsituationen (Arbeitsmarkt, Absatz).
- Illiquidität ist 1 von 2 Konkursgründen, 2. Überschuldung (Überwiegen der Schulden über das Vermögen)

Ausgleich:

Bei einem außergerichtlichen Ausgleich muss ein Schuldner seinen Gläubigern anbieten, einen Teil seiner Schulden innerhalb einer bestimmten Zeit zu bezahlen. Die angebotene Quote kann er entweder sofort oder in Raten zahlen. Dabei gilt: Ein außergerichtlicher Ausgleich ist nur dann möglich, wenn alle Gläubiger dem Zahlungsangebot des Schuldners zustimmen!

51. Kosten: Was versteht man unter Kosten und wie grenzen sich diese zu Aufwendungen ab? 5/11

- Kosten sind bewerteter Einsatz zur Leistungserstellung

Was muss das Unternehmen am Markt verdienen, um die durch die Leistungserstellung verbrauchten Werte ausgleichen zu können.

- Gesamtkosten, Variable Kosten, Sprungfixe Kosten, Fixkosten

Aufwand und Ertrag umfasst Wertveränderungen des gesamten Unternehmens.

Erlöse und Kosten aber nur solche Wertveränderungen, die durch betriebliche Leistungserstellung entstanden sind.

Warum muss die Buchhaltung überarbeitet werden?

Nicht alle Aufwendungen und Erträge hängen mit dem Betriebszweck zusammen (betriebsfremd) → Betriebsbezogenheit

Aufwendungen und Erträge werden nach ihrem tatsächlichen zeitlichen Anfall berücksichtigt (außerordentlich) → zeitliche Normalisierung

Bewertung erfolgt nach Anschaffungsprinzip → Wiederbeschaffungswert

52. Kostenrechnung: Stellen Sie Bedeutung und Wesen der Kostenrechnung dar und grenzen Sie diese von der Buchhaltung ab. Welche Unterschiede gibt es?

Stellen Sie die Struktur und die Teile der Kostenrechnung graphisch dar und beschreiben Sie die Teile

Die Kostenrechnung ist neben der Finanzbuchhaltung wichtigstes Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens.

Wesen und Aufgaben:

- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit (Kontrollaufgabe),
- Bereitstellung von Zahlenmaterial für dispositive Zwecke (Lenkungsaufgabe) und
- Kalkulation der betrieblichen Leistungen für Zwecke der bilanziellen Bestandsbewertung (Dokumentationsaufgabe).

Unterschiede:

Im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung, die sich an den Größen Aufwand und Ertrag orientiert, verwendet die Kostenrechnung die Größen Kosten und Leistung. Buchhaltung ist ein Teil des Rechnungswesens, genau gesagt das externe Rechnungswesen. Kostenrechnung → interne Rechnungswesen. Intern deshalb, weil hier keine Daten für externe Berichtsempfänger, wie bei der Buchhaltung, sondern nur für interne kalkulatorische Zwecke (Preiskalkulation, DB-Rechnung, ...) aufbereitet werden.

Buchhaltung: Vergangenheitsorientiert, rechenschaftsorientiert, gesetzlich geregelt.

Kostenrechnung : Zukunftsorientiert, entscheidungsorientiert, freie Gestaltung.



53. Kostenstellen: Was sind Kostenstellen, wozu werden diese benötigt und nach welchen Kriterien werden sie gebildet

Eine Kostenstelle ist eine Einheit, die Kosten und Leistungen sammelt. Sie kann real existieren (Marketing) oder nur virtuell.

→ sie bringen eindeutig messbare Leistungen, Kosten können ihnen eindeutig zugeordnet werden, können eindeutig in jemandes Verantwortung stehen

Kostenstellen werden für die Kostenstellrechnung benötigt.

Kostenstellen müssen folgende Kriterien erfüllen:

- Sie müssen eigenständige Verantwortungsbereiche unter einheitlicher Leitung umfassen
- Räumlich und organisatorisch klar abgrenzbar sein
- Eine einheitliche Kostenstruktur aufweisen
- Die Kosten müssen sich auf Kostenstellenebene zuordnen, erfassen und planen lassen

54. Kredit: Welche Bedeutung haben Kredite insbesondere für kleinere Unternehmen, welche Kreditformen gibt es und was ist ein Kreditrating K84

Ein Kredit ist die häufigste Finanzierungsform für Unternehmen und Private.

Durch einen Kredit erhält der Kreditnehmer Finanzmittel und verpflichtet sich, diese über die nächsten Perioden mit Zinsen an den Kreditgeber zurückzubezahlen.

Für kleine Betriebe: gefährlicher da nicht gut abbezahlen, besondere Regelungen für kleiner Unternehmen, Kleine und mittlere Unternehmen in den meisten Ländern Europas haben Probleme ihr Geschäft anzukurbeln, da das nötige Kapital für Investitionen fehlt. Banken geben Kredite entweder garnicht, oder aber zu sehr hohen Konditionen an Unternehmen, die in ihren Augen ein Risiko darstellen.

Kreditarten:

- Investitionskredit / Abzahlungskredit, Kontokorrentkredit, Lieferantenkredit, Kundenkredit, Bankkredit

Kreditrating:

Das Kreditrating ist eine Einschätzung (englisch rating) der Bank über die Risiken bei der Kreditvergabe bei einem Kreditantragssteller. Im Basel II Abkommen sind die Einzelheiten des Kreditratings festgelegt. In der Zukunft werden die Banken mit dem Kreditrating noch genauer prüfen, ob der Antragsteller in der Lage ist Zinszahlung und Tilgung auch zu leisten und erst danach den Kredit vergeben.

55. Lebenszyklus: Welche Aussage liefert der Lebenszyklus / Produktlebenszyklus? Welche Marktveränderungen entstehen im Laufe des Lebenszykluses?

—> Zeigt die Entwicklung des Marktes

Der Produktlebenszyklus beschreibt den Prozess zwischen der Markteinführung bzw. Fertigstellung eines Produktes und seiner Herausnahme aus dem Markt; teilt das Leben in einzelne Phasen: Einführung, Wachstum, Reife, Rückgang

Bei der Steigung der Kurve kommt es zu Marktwachstum. Es ist besonders wichtig in Phasen hohen Wachstums einen hohen Marktanteil zu erreichen. Reifephase: Wenn Marktabsätze sinken —> mögliche Verlängerung des Produktlebenszyklus durch Suche nach neuen Märkten / Produktveränderung

Einführung:

Produkt wird eingeführt, Durchschnittsprodukt; zB Handy kann nur telefonieren.

Wachstum:

Hersteller setzen Premiumprodukt dazu, Handy kann mehr als nur telefonieren —> Marktwachstum

Reife:

Markt wächst weiter, es gibt nicht nur High end sondern auch Billig Telefone —> Ausdünnung in der Mitte

Degeneration:

Beide Märkte lösen sich voneinander ab. Konkurrieren nicht mehr miteinander !

56. Leverage-Effekt: Beschreiben Sie Wesen und Aussage des Leverage-Effekt

Der Leverage Effekt : Hebelwirkung auf das Ergebnis, die durch die Höhe der fixen Kosten entsteht: Entsteht durch Zinskosten oder Gemeinkosten.

Hebelwirkung des Fremdkapitals auf die EKR. EKR steigt mit sinkendem EK.

Wenn eine kleine Änderung einer Variable zu großen Änderungen einer anderen führt
—> Beziehung zwischen Risikoursachen und Risikowirkungen.

Wie stark die Veränderung einer Größe eine andere Größe verändert. zB. Welche Auswirkungen eine Veränderung der Ölpreise auf den Gewinn hat. Risikowirkungen zeigen sich durch Änderung der Finanz-Vermögenslage, Risikoursachen sind meist die Auslöser dieser Veränderungen.

57. Liquidität: Was versteht man unter Liquidität und wie wird sie berechnet.

Was ist der Cash Flow? Wie wird der Cash Flow berechnet? 1/11

Der Begriff Liquidität bezeichnet in seiner allgemeinen Bedeutung die Fähigkeit, im Markt ein Wirtschaftsgut schnell gegen ein anderes zu tauschen. Mit Ausnahme des Tauschmarktes ist mindestens eines der beiden Wirtschaftsgüter ein Geldwertes Zahlungsmittel. Liquidität bezeichnet deshalb auch die Verfügbarkeit über genügend Zahlungsmittel. Neben dieser Verfügbarkeit muss aber auch ein Tauschpartner gefunden werden, welcher die gewünschte Transaktion gegen Geld abwickelt.

Cashflow : Differenz zw. Ein und Auszahlungen —> Geldfluss

Die Formel für den Liquiditätsgrad 1 (teilweise auch als Liquiditätsgrad I oder *cash ratio*

Liquidität 1. Grades = flüssige Mittel / kurzfristige Verbindlichkeiten

58. Liquidität 3. Grades: Welche Aussagekraft hat die Liquidität 3. Grades

- Die Kennzahl gibt die Überdeckung des kurzfristigen Kapitals durch kurzfristiges Vermögen an. Sie zeigt ob kurzfristiges Vermögen auch kurzfristig finanziert ist.
—> Ein hoher Wert zeigt, dass die Verbindlichkeiten bedient werden können.
- Kennzahl steigt an:
 - Wenn kurzfristiges FK abgebaut wird
 - Wenn das kurzfristige Umlaufvermögen zunimmt
- <100 % kritisch, 100-150% knapp; >150% ausreichend

$\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen} / \text{kurzfristiges Fremdkapital} * 100$

59. Logistik: Was versteht man unter Logistik

Logistik stellt sicher, dass das richtige Produkt, im richtigen Zustand, zur rechten Zeit, am rechten Ort ist unter der Bedingung minimaler Kosten. Die Komplexität der Logistik erstreckt sich von der häufigen Veränderung von Mengen und Sorten der Güter, über Informations-, Güterflüsse bis hin zu Transport-, Lager-, Verpackungsprozessen.

Unter Logistik versteht man die Planung, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des Güterflusses sowie des dazugehörigen vorausseilenden, begleitenden und nachfolgenden Informationsflusses zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten & Unternehmen und seinen Kunden.

60. Marketingmix: Was versteht man unter Marketingmix. Welche Bestandteile umfaßt das Marketingmix, warum ist es ein "Mix"? Geben Sie ein Beispiel

Summe von Marketingmaßnahmen, bestehend aus den 4 PS- Price, Promotion, Place & Product.

- Distributionspolitik, Produktpolitik, Preis-/Rabattpolitik, Kommunikationspolitik

Beim Marketing Mix geht es darum, das Zusammenspiel der Marketinginstrumente so zu gestalten, dass diese ihre maximale Marktwirkung erreichen.

Oft sind viele Entscheidungen im Marketing „Mix-übergreifend“ und betreffen mehrere Ps.

Beispiel: H&M : Produkt → Sortiment : Männer, Frauen, Kindermode + Accessoires

Price: Niedrig- Mittelpreispolitik, Rabatte, Sale

Place: Filialen, Katalog, Onlineshop

Promotion: Werbeplakate, TV- Werbespots, Social Media, Mundpropaganda

61. Marktbearbeitung: Wie können Märkte bearbeitet werden. Was spricht für eine Produktausweitung, was für eine Segmentsausweitung. Was spricht für und gegen eine Diversifikation?

Marktbearbeitungen:

Man geht von dem bekannten **Markt** aus ODER verändert den Markt durch neue Abnehmergruppen und/oder eine höhere Nachfrage der bisherigen Abnehmer.

Man bietet das **Produkt** unverändert an ODER verändert es, variiert es bzw. ersetzt es durch ein neues Produkt.

Produktausweitung / Entwicklung:

Im Rahmen einer **Produktdiversifikation** wird das bisherige Sortiment um neue und andersartige Produkte erweitert, die das bisherige Sortiment sinnvoll ergänzen.

So entstehen zum einen für die bereits gewonnenen Kunden neue Kaufanreize, zum anderen können neue Kundengruppen gewonnen werden.

Segmentsausweitung / Marktentwicklung:

Die Strategie der **Marktentwicklung** schafft neue Absatzmärkte für die vorhandenen Produkte. zB. neue „demoskopische“ Märkte erschließen: Es spricht Altersklassen an, die sich bisher nicht für seine Leistungen interessiert haben. Eine andere Möglichkeit ist die Erweiterung seines Marktes in geografischer Hinsicht durch die Erschließung neuer regionaler, nationaler oder internationaler Märkte.

→ Beides führt zu hohen Investitionen, somit deutlich riskanter als die reine Verbesserung der Marktdurchdringung.

Diversifikation:

+ : Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen, Risikostreuung, Unabhängigkeit von einzelnen Auftraggebern.

- : Gefahr des Verzetteln, Höhere + zunehmendere Organisation, erhöhter Finanzbedarf, Gefahr des Misserfolges.

Produkt	Marktsegment	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung Konzentration auf den bestehenden Markt • Sortimentsbreite • Sortimentsiefe	Marktentwicklung Erschließung neuer Märkte
neu	Produktentwicklung Erstellen neuer Produkte für den traditionellen Markt	Diversifikation horizontale, vertikale oder laterale Entfernung vom angestammten Geschäft

62. Marktforschung: Was ist Marktforschung und was wird dabei erforscht?

Teilgebiet des Marketing; Aufgabe der Marktforschung ist es, durch die Anwendung wissenschaftlicher Erhebungs- und Analyseverfahren betriebswirtschaftliche Probleme zu strukturieren und durch Daten abgesicherte Vorgehensweise zu unterstützen.

Was wird erforscht ?

- Potentielle Kunden durch Absatzforschung: Deren Bedürfnisse, Kaufmotive, Bild vom Unternehmen
- Produkte durch Produktforschung: Produkteigenschaften, Qualität, Leistung, Gestaltung
- Mitbewerber durch Konkurrenzforschung: Welche Anbieter gibt es, vergleichbare Produkte ?

63. Marktsegmentierung: Was versteht man unter Marktsegmentierung, warum erfolgt Sie und nach welchen Kriterien wird sie erstellt?

Geben Sie ein selbstgewähltes Beispiel einer Segmentierung. Nach welchen Kriterien werden Märkte segmentiert und nach welchen Kriterien wird die Attraktivität eines Segmentes beurteilt? 4/2ff

Von einer Marktsegmentierung spricht man dann, wenn ein Unternehmen einen Gesamtmarkt in verschiedene Teilmärkte unterteilt und **für diese Teilmärkte verschiedene Marketingstrategien entwickelt**.

—> Zielgruppenspezifische Anfrage

Kriterien: Geografische Merkmale, Soziodemografische Merkmale, Psychografische Merkmale, Verhalten Informationsverhalten, Kaufverhalten

Beurteilung von Segmenten:

- Größe, Anzahl der Konkurrenten, Marktanteilspotential
- Marktentwicklung/Marktwachstum, Segmentspezifische Bearbeitungskosten

Beispiel: Best Ager:

- Kunden über 50 als Zielgruppe —> da jene Zielgruppe in den kommenden Jahren stark wachsen wird.
- Verfügen meist über hohes Einkommen / Ersparnisse
- sind fit und geben gerne Geld für die Dinge aus, die ihnen wichtig sind

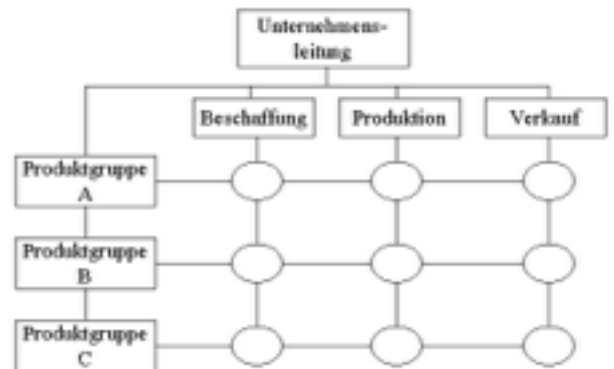
Aufgabe von Unternehmen, die Best Ager ansprechen wollen, ist es damit, ihre Produkte, die Werbung und die Vertriebskanäle stärker auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe auszurichten. Sie müssen „altersgerechte“ Strategien entwickeln. Die Werbung macht es vor: Dort werden ältere Menschen als Sympathieträger genutzt.

64. Matrixorganisation: Was versteht man unter Matrixorganisation und wo wird sie typischerweise eingesetzt?

Eine Matrixorganisation ist ein mögliches Strukturprinzip in der Organisation eines Unternehmen, nach dem Zuständigkeit und Verantwortlichkeit aufgebaut werden können. Dabei wird die Leitungsfunktion auf zwei voneinander unabhängige, gleichberechtigte Dimensionen (z. B. Verrichtung und Produkte) verteilt.

Das Produktmanagement sorgt für einheitliche Produktkoordination (kümmert sich um einzelne Produktgruppen). Die Mitarbeiter stehen in zugleich zwei gleichrangigen Weisungsbeziehungen, z. B. sind sie den Leitern der verrichtungsbezogenen Abteilungen und gleichzeitig den objektbezogenen Produktmanagern unterstellt.

Wo ? Bei großen Unternehmen, bei denen mindestens zwei Gliederungsdimensionen für die Wettbewerbsfähigkeit wichtig sind



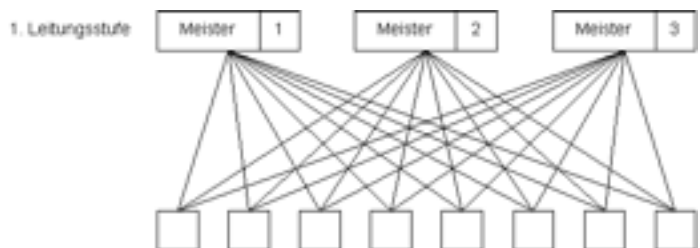
65. Mehrlinienorganisation: Was ist eine Mehrlinienorganisation?

z.B. Ford , Fließband, Arbeit gegliedert.

Eine Mehrlinienorganisation ist ein mögliches Strukturprinzip in der Organisation eines Unternehmen, nach dem Zuständigkeit und Verantwortlichkeit aufgebaut werden können.

Hierbei wird ein Generalist von sog. Spezialist ersetzt. --> geben nur ihren Fachbereich betreffende Anweisungen. Wichtig ist dabei das System der Mehrfachunterstellung: eine untergeordnete Stelle kann nun von mehreren übergeordneten Stellen Weisungen erhalten. Dadurch wird das Prinzip des kürzesten Weges realisiert, da sich nun ein Mitarbeiter direkt an den betroffenen Spezialisten wenden kann.

- + : Leistungssteigerung durch Spezialisten in bestimmten Funktionen; flexibel vertikale Beziehung, schnell
- - : Zuständigkeitskonflikte, erhöhter Koordinationsbedarf, Entfremdung in der Vorgesetzten-mitarbeiter-Beziehung



66. Moral Hazard: Was versteht man unter Moral Hazard? Geben Sie Beispiele wo dieses Phänomen im Unternehmen auftritt? Was kann man gegen Moral Hazard unternehmen?

Moral Hazard tritt ein, wenn Individuen die Konsequenzen ihrer Handlungen auf die Allgemeinheit verlagern können. zB Versicherungen

Ausnutzen von Informationsvorteilen (z. B. fehlender Anreiz zur Sorgfalt bei Versicherungen). Tritt nach Vertragsabschlüssen infolge asymmetrischer

Abhilfe: Asymmetrische Informationsverteilung ausgleichen. Beide Seiten sollten gleiche Informationen haben, mehr Sorgfalt bei Versicherungen

Produktivitätssteigerung: Wenn man den Schwerpunkt auf permanente Überprüfung und Verbesserung der Geschäftsprozesse legt - Zeit, Kosten, Qualität verbessern !

Zusammenfassende Übersicht über Organisation und Aufgabenverteilung in einem Unternehmen, vom Leitungsorgan bis zur Ebene der Basiseinheiten, unter graphischer Verdeutlichung der Über-/Unterordnungsverhältnisse und der Dienstwege.



- Mehrlinienorganisation, Einlinienorganisation
- Spartenorganisation, Stabstellen
- Dotted line Organisation, Matrixorganisation

70. Organisation von QM-Abteilungen: Wie können Qualitätsmanagementabteilungen in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden?

- Mehrlinienorganisation: über mehrere Abteilungen verbunden
- Einlinienorganisation: nur über eine Abteilung verbunden bzw. strenge Ordnung, keine Interaktionen zwischen gleichnamigen Abteilungen
- Spartenorganisation: QM-Abteilung mit mehreren Abteilungen verbunden → Zentralabteilung
- Stabstellen, Dotted line Organisation, Matrixorganisation

71. PIMS-Studie: Welche Ergebnisse zeigt die PIMS Studie? Erklären Sie die drei Erfolgsursachen, die die PIMS-Studie zu Tage gefördert hat.

Die PIMS Studie; Profit Impact of Market Strategies / Eine Datenbank, die eine Analyse über den Zusammenhang zwischen Strategien und Rentabilität erlaubt.

→ gehört zu den neueren Ansätzen der Strategischen Planung. Es handelt sich hierbei um den Versuch, aus einer strategischen Datenbank einer großen Anzahl von Unternehmen ein Diagnose- und Prognosemodell zu entwickeln und es auf bestimmte Produkt-/Marktbereiche anwendbar zu machen.

Wettbewerbsposition: relative Produktqualität, relativer Marktanteil, Technologievorteil

Marktcharakteristika : Wachstum, Konzentration, Kundencharakteristika (Preissensibilität)

Kapital - und Produktionsstruktur : Fertigungstiefe

→ Kosten, Qualität und Zeit

72. Portfolio: Was ist das 4-Felder Portfolio? Erstellen Sie ein Portfolio für ein von Ihnen gewähltes Unternehmen. Welche Musterstrategien werden für die 4 Felder empfohlen. Interpretieren Sie das Portfolio hinsichtlich Cash Flow, Risiko und Ausgewogenheit.



Die Verteilung der Einheiten im Portfolio stellt die gegenwärtige und zukünftig zu erwartende Situation dar, weil das Portfolio von einem typischen Lebenszyklus ausgeht. In der Realität kann der Lebenszyklus atypisch verlaufen, daher sollte diese Prämisse mit Vorsicht betrachtet werden.

Über Erfahrungskurve: Die mit hohem Marktanteil → erfolgreich,

Geschäftsfelder mit niedrigem Marktanteil, niedrige Gewinne,

hohem Marktanteil → hohe Gewinne

hohes Marktwachstum → Hohes Risiko, hohes Potenzial, viel investieren

geringes Marktwachstum → niedriges Risiko,

Fragezeichen: Sehr klein, nicht viel Erfolg, aber hohes Wachstum → hohe Potentiale -

Stars: Produkte, die erfolgreich aus ihrer Wachstumsphase hervorgehen, werden zu „Stars“. → positiver Cash Flow. - +

Cash cow + + ,Markt wächst nicht mehr, nichts mehr investieren, wirft viel Geld ab

poor dogs: + -, kein Risiko, nicht investieren, verdient aber auch nichts

- Dimensionen :

Mengenverdoppelung, Marktanteilsgewinne, Wachstum, Risiko

73. Preispolitik: Welche Aufgaben hat die Preispolitik? Nach welchen Kriterien werden Verkaufspreise festgelegt? Welche Bestandteile umfasst die Konditionenpolitik, Geben Sie Beispiele.

Preis und Konditionenpolitik: Der Teil des Marketing, der sich mit der Gestaltung des Verkaufspreises auseinander setzt.

Preispolitik: Auch Preismanagement genannt, beschäftigt sich mit der Festlegung von markt- und unternehmensgerechten Preisen und mit den Methoden, wie diese in der Praxis ermittelt werden.

Aufgaben: - Preisfixierungsentscheidungen, Preisrahmenentscheidungen, Gestaltung des Preissystems.

Beispiel: Preisdifferenzierung bei Flügen: Unterscheidung zwischen Low Cost Carrier -> nur Beförderung wichtig, oder Full Service Carrier- mit zusätzlichem Service

Konditionenpolitik: Relativieren die Preise, vertragliche Regelungen über Rabatte, Lieferungsbedingungen und Zahlungsbedingungen sowie Garantieverpflichtungen.

Der Verkaufspreis hängt vom

- Konkurrenten ab: was verlangt die Konkurrenz, Ist das eigene Produkt bzw. die Marktstellung besser oder schlechter als jene der Konkurrenz?
- Kosten ab: was kostet das Produkt, Plankalkulation, Planaufschläge, Produktionsverfahren, Fixkosten
- Kunden ab: Was ist der Kunde bereit zu zahlen, Nutzen für den Kunden Verfügbarkeit von Alternativen

74. Preissensitivität: Wie verhalten sich Preissensitivität (Reaktion des Kunden auf Preisänderungen) und Preispolitik zueinander?

Mit der Preissensitivität bezeichnet man das Gewicht, mit dem der Kunde den Preis in seiner Kaufentscheidung berücksichtigt. Ein maximal preissensitiver Kunde z.B. kauft sofort das Wettbewerbsprodukt, sobald es auch nur einen Cent billiger ist. Ein Kunde ohne jede Preissensitivität hingegen kauft das Produkt, egal, wie teuer es angeboten wird, solange sein Budget nicht überschritten wird. Allgemein je höher der Preis wird, desto weniger Käufer gibt es.

—> Pharmaindustrie (0 Preissensibilität), Kunde —> Patient, Zahler —> Krankenkasse, Entscheidungsfälle —> Arzt

75. Preisverhandlungen: Welche Einflussgrößen sind bei der Preisverhandlung relevant und wie kann man diese beurteilen?

- Kostenstruktur: Art der Zusammensetzung der Kosten eines Kostenbereichs oder einem Unternehmen während einer Periode aus bestimmten, sich durch Entscheidungen ergebenden Teilen, wie Einzel- und Gemeinkosten, fixe und variable Kosten, Zahl der Kostenarten usw. Die jeweils entstehende Relation zwischen den Kostenteilen hängt von den Kostenbestimmungsfaktoren ab.
- Marktbedingungen: ...
- Selling/Buying behavior: ...

76. Prinzipal Agent Ansatz: Was versteht man unter dem Prinzipal Agent Ansatz? K1

Prinzipal Agent Ansatz untersucht die Auswirkungen der Verteilung von Rechten → dadurch entstehen verschiedene Rollen in Organisationen, die der Prinzipale (Auftraggeber) und der Agent (Auftragnehmer). Principal-Agent-Beziehungen sind: Aktionäre und Manager, Patient und Arzt, Unternehmer und Arbeitnehmer.

Aufgrund der unsicheren Information kann der Prinzipal nie genau wissen, wie der Agent handelt → Moral Hazard möglich.

77. Produktionsfaktoren: Welche Produktionsfaktoren unterscheidet man? 5/2

- Die Betriebliche Leistungserstellung (x) erfolgt durch Kombination von Produktionsfaktoren (r):
 - Kapital, Arbeit, (Roh-)Material, Energie,....
 - Produktionsfunktion $X=f(r_1, r_2, \dots)$, Bewertet mit Preisen p: Kostenfunktion
- Der Zusammenhang zwischen Produktionsfaktoren kann unterschiedlich sein:
 - Substitutional: die Produktionsfaktoren können untereinander teilweise (partiell) oder ganz (total) ausgetauscht werden → Z.B.: Arbeit durch Kapital (Maschinen)
 - Limitational: die einzelnen Faktoren müssen immer in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen. Ist einer der Faktoren nur beschränkt vorhanden, bestimmt er die maximale Leistung

78. Produktivität: Was versteht man unter Produktivität. Geben Sie Beispiele für unterschiedliche Typen der Produktivitätsmessung.

Verhältnis zwischen Input (Menge) und Output (Menge)

Produktivität ist eine wirtschaftswissenschaftliche Kennzahl, die das Verhältnis zwischen produzierten Gütern/Dienstleistungen und den dafür benötigten Produktionsfaktoren beschreibt. Sie ist begrifflich eng verwandt mit der Konstruktivität und das Gegenteil von Destruktivität.

- Personalproduktivität, Materialproduktivität, Anlagenproduktivität, Gesamtproduktivität, Kapitalproduktivität

79. Produktpolitik: Welche Entscheidungen werden im Rahmen der Produktpolitik getroffen. Beschreiben Sie den Bereich der Produktpolitik und geben Sie Beispiele

...umfasst alle Entscheidungen, die sich auf die Gestaltung des Produktes eines Unternehmens beziehen.

Aufgaben: Die Aufgaben der Produktpolitik teilen sich in drei zentrale Bereiche auf: a) Produktentwicklung und Produkteinführung, in der es darum geht, neue Produkte zu entwickeln und erfolgreich am Markt einzuführen, b) Produktpflege und c) Produktelimination.

Instrumente: a) Produktqualität umfasst Entscheidung über funktionale Produkteigenschaften / b) Produktausstattung umfasst die ästhetische Gestaltung des Produktes durch Verpackung und Design, c) Produktkennzeichnung / Markierung betrifft die Namensgebung und Kennzeichnung des Produktes.

Beispiel: iPhone

Produktentwicklung: wie soll das iPhone aufgebaut sein, welche Funktionen, welche Hardware, welche Software (auch Produktqualität). Wie soll das Gerät aussehen, wie soll es verpackt werden (Produktausstattung), wie sollen wir es nennen? (Markierung)

Produkteinführung: zu welchem Preis verkaufen? Wann vorstellen? Wann in den Markt einführen? Soll es zusätzliche Produkte geben?

80. Profit Center: Was ist ein Profit Center

Das Profitcenter ist ein organisatorischer Teil eines Unternehmens, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird. Das Profitcenter kann auch aus einer Spartenorganisation heraus entstehen. Verantwortung und Entscheidungsbefugnis für die Produktgruppen werden in hohem Maße den Spartenleitern übertragen. —> relativ selbstständige Einheiten. Die Spartenleiter planen ihre Geschäfte innerhalb eines vorgegebenen Handlungsspielraums selbst. Es wird für jede Sparte ein eigener Gewinn ermittelt und zur Beurteilung und Steuerung der Sparte herangezogen.

Durch diese leistungsorientierte Beurteilung kann die Tätigkeit des betreffenden Bereichs besser gesteuert und auf seine Rentabilität überprüft werden. Während auf Kostenstellen nur Kosten gebucht werden, werden diese auf einem Profitcenter den Erträgen des Geschäftsbereichs gegenübergestellt. Die Kernidee ist also, dass das Profitcenter wie ein eigenes Unternehmen denken und agieren soll.

81. Qualität als Stabstelle: Was spricht für und was gegen Qualitätsmanagement als Stabstelle

Vorteile: Stelle, die nur indirekt durch Unterstützung einer anderen Stelle zur Lösung einer Aufgabe beiträgt. —> unterstützende, nebenstellende Einheit.

Stabsstellen können auf nahezu allen Ebenen der Hierarchie eingerichtet werden. Stäbe sollen zunächst Führungsinstanzen entlasten, indem sie ihr Expertenwissen bereit stellen und beratend tätig sind. Theoretisch ermöglicht ihre Unabhängigkeit eine konzeptionelle, strategische Arbeit ohne Rücksicht auf eingefahrene Organisationsabläufe und -strukturen.

Nachteile: Keine Weisungsbefugnisse, nur Beratung, keine Entscheidungsfällung, keine Kompetenzen, keine Verantwortung, keine Budget Verantwortung, Die Praxis zeigt, dass es bei der Zusammenarbeit von Stab und Linie zu einer Reihe von Konflikten kommen kann. —>

Der Einfluss von Stäben auf die Entscheidungsfindung ist nicht gering, da Führungskräfte in informationeller Abhängigkeit von den Experten stehen.

82. Qualität im Lebenszyklus: In welchen Phasen des Lebenszyklusses wird Qualitätsmanagement eine vorrangige Stellung einnehmen?

- Während der Einführung des Produktes, im Wachstum und in der Reife
- Lebenszyklus : Einführung, Wachstum, Reife, Degeneration siehe Lebenszyklus

83. Qualität und Marketing: In wieweit lassen sich Qualitätsmanagement-Systeme wie z.B. ISO9000 als Marketinginstrument nützen?

- Qualität als zentrale Größe der Differenzierung
- Qualität als Grundlage um am Markt aktiv sein zu können
- Die ISO9000 besteht aus Leitfäden, Normen, Begriffen und QM-Modellen.
- Das kann man alles Nützen um die Qualität zu verbessern

—> Zertifizierung: zeigt die Qualitäts- und Kundenorientierung eines Unternehmens.

84. Qualitätsaudit: Welche Aufgabengebiete umfasst ein Qualitätsaudit?

Ein Qualitätsaudit ist eine unabhängige und systematische Untersuchung, um zu beurteilen, ob qualitätsbezogene Aktivitäten und deren Ergebnisse den Planungen entsprechen. Es ist nützlich zur Aufrechterhaltung der Qualitätskontrolle. Qualitätsaudits sind - unabhängig von ihrer Art - Instrumente des

Qualitätsmanagements; ihre Durchführung setzt die Planung der qualitätsbezogenen Aktivitäten und deren Ergebnissen voraus.

Bezogen auf qualitätsrelevante Tätigkeiten

- Systemaudit: Beurteilen der Elemente des QM-Systems auf Existenz, Normen-Konformität, tatsächliche Anwendungen
- Prozessaudit: Überprüfen der Arbeitsabläufe auf Zweckmäßigkeit, Einhalten von Vorschriften
- Produkt-Audit: Stichprobenartige Prüfung der Produkte auf Einhaltung der Qualitätsvorgaben

85. Qualitätskritische Wertschöpfungsschritte: Wie lassen sich qualitätskritische Wertschöpfungsschritte erkennen und warum ist es wichtig diese zu erkennen? Welche Instrumente stehen dazu zur Verfügung?

Vorleistungen bei zwei Produkten ist zum Beispiel gleich, aber das andere hat eine höhere Wertschöpfung daher hat es eine höhere Qualität. Wichtig zu erkennen, weil das eine Produkt dann qualitativ hochwertiger ist —> Qualitätsvorsprung, und nicht nur billige Rohstoffe.

86. Rechnungswesen (extern): Welche Zielgrößen unterscheidet man im externen Rechnungswesen?

Das externe Rechnungswesen bildet die finanzielle Situation des Unternehmens nach außen ab (Finanzbuchhaltung). Dargestellt wird die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens, gegliedert in Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung und weiteren Instrumenten, die nicht notwendigerweise zahlenorientiert sind, wie dem Anhang und dem Lagebericht. Rechtliche Grundlage ist in Deutschland das Handelsgesetzbuch (HGB).

- Buchführung, Inventar Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und ggf. Anhang), Lagebericht, Sonderbilanzen, Zwischenbilanzen, Konzernabschluss
- Zielgrößen: Liquidität, Erfolg ?

87. Relationship Marketing: Was ist Relationship Marketing

Das Beziehungsmarketing oder englisch Relationship Marketing widmet sich dem Auf- und Ausbau langfristiger Kundenbeziehungen. Es verfolgt das Ziel, mehr Kunden, zufriedene Kunden und profitable Kunden für das Unternehmen oder eine Marke zu gewinnen. Anders als im bisherigen Marketing wird der Fokus also nicht auf zum Beispiel den Preis oder das Produkt gelegt, sondern auf die Relation von Unternehmen beziehungsweise Marke und Kunde.

88. Relaunch: Was versteht man unter Relaunch 4/13

Der oder das **Relaunch** (englisch für *Wiedereinführung*, zusammengesetzt aus dem Präfix „re“ = *wieder* bzw. *neu* und dem Nomen „launch“ = *Start* oder *Lancierung*) bezeichnet zum einen die Wiedereinführung oder Neubewerbung, zum anderen die Überarbeitung und Verbesserung eines bereits am Markt eingeführten Produktes. Solch eine Überarbeitung und Verbesserung kann dazu dienen, den - erwarteten oder bereits eingetretenen - Absatzrückgang im Reifestadium des Produktlebenszyklus zu stoppen.

89. Revision: Welche Aufgaben umfaßt der Prüfungsauftrag der internen Revision?

Revision ist eine vom Tagesgeschäft unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungsaktivität in einer Organisation. Zur Unterstützung der Erreichung ihrer Ziele

- im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens, im organisatorischen Bereich
- im Bereich der Leistungsbewertung des Managements.

Ihre Aufgabe besteht sowohl in der Bestätigung von Sachverhalten („Assurance“ bzw. „re-assurance“ in Verbindung mit dem Internen Kontrollsystem (IKS)) als auch in einschlägiger Beratung („Consulting“) in Organisationsfragen.

Der Internen Revision kommt die Aufgabe zu, Vorgänge auf Ordnungsmäßigkeit zu prüfen und Ineffektivität, Unregelmäßigkeiten (Buchungsfehler, Rechtsfolgefehler) oder Manipulationen (zum Beispiel Veruntreuungen) aufzudecken

90. Risiko: Wie verhält sich Risiko und Zinsen zueinander.

Je länger jemand einem anderen Geld leiht (Laufzeit), desto größer wird in vielen Fällen neben dem Liquiditätsentgang das Risiko, dieses Geld vom Schuldner nicht in voller Höhe zurückzuerhalten. Der Zins (Zinssatz) enthält also auch eine Prämie für übernommenes Risiko und ist für längeres Ausleihen (Kapitalmarkt) im Normalfall höher als für kurzfristiges (Geldmarkt). Die Zinskurve stellt diesen Zusammenhang dar. Mit steigendem Zins wird im Allgemeinen auch die Bereitschaft wachsen, Geld anzubieten.

91. Rücklagen: Was sind Rücklagen und weshalb werden sie gebildet?

Rücklage, ein finanzieller Überschuss, der für bestimmte zukünftige Zwecke reserviert ist. Rücklagen sind Teile des Eigenkapitals. Sie werden durch Gewinneinbehaltungen aus folgenden Gründen gebildet:

- Vorsorge für zukünftige Verluste: durch die Auflösung von Rücklagen wird verhindert, dass Verluste in der Bilanz ausgewiesen werden
- Kapitalbereitstellungen für geplante Investitionen: Durch die Zurückbehaltung von Gewinnen werden Mittel für zukünftige Unternehmenserweiterungen bereitgestellt
- Kapitalbereitstellung für Umfinanzierung: Durch die Bildung von Rücklagen wird allmählich Fremdkapital durch Eigenkapital ersetzt; dient zum Abbau von Schulden

92. Rückstellungen: Was sind Rückstellungen und weshalb werden sie gebildet?

Rückstellungen sind im Rechnungswesen Verbindlichkeiten, die hinsichtlich ihres Bestehens oder der Höhe ungewiss sind, aber mit hinreichend großer Wahrscheinlichkeit erwartet werden. In der Bilanz gehören sie zu den Passivpositionen. Rückstellungen sind Fremdkapital; Rücklagen → Eigenkapital.

...stellen Mittel für zukünftige Zahlungen bereit. Rückstellungen müssen aus folgenden Gründen gebildet werden:

- Vorsorge für Abfertigung: Mitarbeiter haben einen Abfertigungsanspruch. Das Unternehmen muss für den Fall des Auftritts vorsorgen
- Vorsorge für Pensionen: Wenn den Mitarbeitern Firmenpensionen zugesagt wurden, muss für die zukünftigen Zahlungen vorgesorgt werden
- Bestehen ungewisser Schulden: Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, etc. aus denen Zahlungen zu erwarten sind

93. Sanierung: Wie kann man die Bilanz durch Vermögensverkauf sanieren? 1/44

—> alle Maßnahmen zur Vermeidung von Zahlungsunfähigkeiten und zur Sicherung des Fortbestandes von Unternehmen. In dem man einen Teil des Bilanzwertes/Tatsächlichen Wertes verkauft, kann man dadurch Eigenkapitalanteile erwirtschaften und dadurch das Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital verringern und bei der Bilanz sind die Seiten besser ausgeglichen.

Finanzielle Sanierung: —> Wertsicherung, -generierung und -verteilung

Zuführung von neuem Kapital durch Eigenfinanzierung (Kapitalerhöhung, Verkauf nicht benötigter Güter) oder Fremdfinanzierung (Schuldenerlass, Zahlungsaufschub, neue Darlehen) oder reine Sanierung (Verrechnung von Rücklagen mit dem Jahresfehlbetrag)

94. Schuldentilgungsdauer: Welche Aussagekraft hat die Schuldentilgungsdauer 1/51

- Wie viele Jahre das Unternehmen (bei gleichbleibenden Geschäftsgang) mindestens zur Rückzahlung aller Schulden benötigt.
- Die Kennzahl zeigt, wie lange es bei gleichbleibendem Geschäftsgang dauert, die Schulden des Unternehmens zu begleichen.
- Kennzahl steigt:
 - Cash Flow nimmt ab, es verschlechtert sich der Geschäftsgang
- Hohe STD zeigt eine hohe Abhängigkeit von Kapitalgebern
- Eine Schuldentilgungsdauer höher als 12 Jahre ist gefährlich
- Die Gründe sind:
 - Zu hohe FK-Aufnahme für das laufende Geschäft
 - Verschlechterter Geschäftsgang bei gleichem FK
- Schuldentilgungsdauer: < 3 sehr gut, 5-10 gut; > 30 kritisch

Fremdkapital - Flüssige Mittel / Cashflow

95. Shareholder: Was sind Shareholder und was versteht man unter Shareholder value

- Als **Shareholder** werden die Inhaber und Anteilseigner eines Unternehmens bezeichnet. In der Regel wird der Begriff bei börsennotierten Unternehmen verwendet. In diesem Falle können die Aktionäre als **Shareholder** bezeichnet werden, weil sie mit den Aktien Anteile des Unternehmens besitzen.
- Shareholder Value ist ein aus den USA stammender Begriff, der eine Unternehmensführung beschreibt, die an der Wertsteigerung des Aktienkapitals interessiert ist; Zielsetzung einer auf den Shareholder Value-Ansatz verpflichteten Unternehmensführung ist demnach die Maximierung des Aktionärsvermögens;

96. Skonto: Was ist der Skonto und sollte man Skontozahlung ausnützen? 1/47

Der oder das **Skonto** (von italienisch *sconto*, zu *scontare*, „abziehen, abrechnen“) ist ein Preisnachlass auf den Rechnungsbetrag (ohne Frachtkosten etc.) bei Zahlung innerhalb einer bestimmten Frist.

Lieferanten liefert die Ware und räumt ein Zahlungsziel ein. Zahlt der Kunde rechtzeitig, darf er sich einen Preisnachlass abziehen (Skonto): „Zahlung innerhalb von 10 Tagen mit 3% Skonto oder nach 30 Tagen ohne Abzüge“

Man sollte Skontozahlungen ausnützen.

97. Sortiment: Was ist Sortimentsbreite und Sortimentstiefe?

- Sortimentsbreite: Anzahl verschiedener Warengruppen. Die Anzahl unterschiedlicher Produktgruppen, die im Sortiment geführt werden.
- Sortimentstiefe: Anzahl verschiedener Artikel derselben Warengruppe.

98. Spartenorganisation: Was versteht man unter Spartenorganisation?

Die divisionale Organisation, auch als Spartenorganisation bezeichnet, gliedert auf der zweiten Hierarchieebene die Organisationseinheiten nach gewissen Gesichtspunkten (Produkte, Kundengruppe, Absatzgebiete) ein. → Die sogenannten Divisionen. Divisionen können wie eigenes Unternehmen handeln. (Eigener Spartenjü.)

Departments an der Uni → Sparten.

Meist ist in einer Spartenorganisation auch eine Zentralabteilung vorhanden. ZA kann Personal, Recht, Buchhaltung, Einkauf aber auch QM sein. QM hat dann die Kompetenz durch die einzelnen Sparten durch zu regieren.

99. Stabstellen: Was sind Stabstellen und wofür werden sie eingesetzt?

Eine Stabstelle ist eine unterstützende Stelle, also nebenstellende Organisationseinheit, die eine unterstützende Funktion ausübt. Sie haben jedoch keine Kompetenzen, tragen keine Verantwortung und haben keine Budget Verantwortung.

Stabsstellen können auf nahezu allen Ebenen der Hierarchie eingerichtet werden.

Können Leitungsfunktionen entlasten



100. Stakeholder: Was sind Stakeholder und wie unterscheiden sie sich von Shareholder? Wie verhält sich ein Unternehmen gegenüber der Stakeholder?

Nennen Sie typische Stakeholder

.....Stakeholder→ Anspruchsgruppe, wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat.

Im Unterschied zu Shareholdern:

Shareholder: Aktionäre bei einer Aktiengesellschaft, an Maximierung des Aktionärsvermögen bzw. an der Wertsteigerung des Aktienkapitals interessiert

Stakeholder: Sehen die Organisation in ihrem gesamten sozialökonomischen Kontext (der Umwelt), und wollen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang bringen.

Nach dem **Stakeholder-Konzept** sollen Unternehmen ihre Stakeholder und deren Erwartungen und Anforderungen kennen und berücksichtigen. Demnach werden der Zweck, die Ziele und die Strategie eines Unternehmens darauf ausgerichtet, dass die Interessen, Erwartungen und Ansprüche der wichtigen und einflussreichen Stakeholder erfüllt werden. Missachtet ein Unternehmen seine Stakeholder, ist das ein großes Risiko. Das kann die Existenz bedrohen.

Beispiele: Kunden, Mitarbeiter, Staat, Manager, Eigentümer

101. Stille Rücklagen: Was sind stille Rücklagen und wo treten diese auf?

Stille Reserven (auch: stille Rücklagen oder Bewertungsreserven) sind im Rechnungswesen die nicht aus der Bilanz ersichtlichen Bestandteile des Eigenkapitals. Sie können sowohl durch eine Unterbewertung von Vermögen als auch durch eine Überbewertung von Schulden entstehen.

- Anschaffungsprinzip
 - Vermögensgegenstände dürfen nie höher als ihre historischen Anschaffungswerte bewertet werden
- Niederstwertprinzip
 - Bestehen Gründe für eine Abwertung (das Vermögen hat an Wert verloren) so ist diese auch vorzunehmen.
- Zu schnelle Abschreibungen
 - Die Abschreibungen soll den Wertverzehr durch die Produktion widerspiegeln. In den meisten Fällen ist die gewöhnliche Abschreibungsdauer niedriger als die tatsächliche Nutzung des Vermögens.

Vorkommen: Bei Abschreibungen, Rückstellungen, durch Schätzungsfehler, Durch Preisschwankungen, Geldwertveränderungen, Inflation, Deflation,

102. Strategie: Was versteht man unter Strategie?

—> die richtigen Dinge tun; Operatives Management: Die Dinge richtig tun.

Erfahrungskurve : —> Marktposition —> bestehendes Erfolgspotenzial

neue techn. Lösungen : —> Kundenproblem —> neues Erfolgspotenzial

Die Strategie ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens, wobei auch kurzfristige Ziele einbezogen werden.

Welche Strategie ich wähle hängt davon ab, in welchem Markt ich mich befinde, wie mein Markt strukturiert ist —> Branchenstruktur

Unter Strategie werden in der Wirtschaft klassisch die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. zB. Schweizer Uhrenindustrie: Swatch passt sich an Kundenproblem an (Uhren für verschieden Jahreszeiten), Digital analoge Uhren..

oder Rolex —> Geschenkartikel

103. Strategietypen: Welche 3 Strategietypen werden unterschieden. Beschreiben Sie diese und geben Sie Beispiele.

- Differenzierungsstrategie: versteht man die Strategie eines Unternehmens, sich im Auge des Verbrauchers von anderen Konkurrenten auszuzeichnen z.B.: Preis, Image, Design, Qualität, Produkt hat Mehrwert
Bio im Supermarkt
- Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie): beschreibt die Strategie eines Unternehmens, durch geringere Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen
- Nischenstrategie (Fokussierung) : sind strategische Konzentration auf bestimmte Kundengruppen, Segmente oder geographische Märkte
—> klassischer Bioladen , wo man nur richtig Bio kauft, Glasflaschen :
Käufer kauft alles BIO

104. Teilkostenrechnung: Was ist eine Teilkostenrechnung

Die Teilkostenrechnung ist die Rechnung, in deren Verlauf nur ein Teil der Kosten dem Kostenträger zugerechnet wird (z. B. in der Deckungsbeitragsrechnung die variable Kosten).

Für die Preiserstellung ist ein Deckungsbeitrag zu berücksichtigen, der die erforderlichen Fixkosten deckt.

DB: Erzielter Erlös - Variable Kosten

105. U-förmiger Erfolgszusammenhang: Was besagt der U-förmige Erfolgszusammenhang?

die x-Achse ist der Marktanteil. y-Achse : Erfolg:

Je mehr Anteile desto besser prinzipiell, da dann der Erfolg steigt. Also jemand, der einen großen Marktanteil hält, hat auch Erfolg.

Erfolgreich sind auch Nischenplayer, die linke Seite des U's. Sie haben zwar keinen großen Marktanteil bzw. Branchenanteil, sind aber durch ihre Spezifität im Vorteil.

Dann gibt es noch alle dazwischen, die am unteren Ende des U's liegen, haben einen mittleren Marktanteil, haben aber auch die meiste Konkurrenz durch andere und können daher auch nicht so viel Erfolg verbuchen.

Nische : Viennaline, Monopol : Lufthansa Normale: FinnAir

106. Umsatzrentabilität: Welche Aussagekraft hat die Umsatzrentabilität.

Bei der Umsatzrentabilität wird der Umsatz als Beziehungszahl für den Gewinn eingesetzt. Der Begriff ist dimensionslos, da sich Geldeinheiten pro Periode im Zähler und Nenner weg kürzen. Die Umsatzrentabilität ist das Verhältnis zwischen dem erzielten bzw. erzielbaren Gewinn und der Höhe des Gesamtumsatzes.

$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$

Diese Kennzahl lässt also erkennen, wieviel das Unternehmen in Bezug auf 1 € Umsatz verdient hat. Eine Umsatzrendite von 10% bedeutet, dass mit jedem umgesetzten Euro ein Gewinn von 10 Cent erwirtschaftet wurde.

107. Umschlagshäufigkeit: Welche Aussagekraft hat Umschlagshäufigkeit? Wie verhält sich das Risiko zur Umschlagshäufigkeit?

Gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraums, z.B. innerhalb eines Jahres, verkauft wird. Die Umschlagshäufigkeit ist eine Kennzahl, die darüber Auskunft gibt, wie oft sich eine betriebswirtschaftliche Größe, wie Gesamtkapital oder Lagerbestand, während eines Berechnungszeitraumes umschlägt.

So steigt etwa das Risiko von Produktionsausfällen mit einer Verringerung des Lagerbestandes oder sinnvolle Investitionen unterbleiben wegen der dadurch sinkenden Umschlagshäufigkeit.

108.Unsicherheit: Wie kann man Unsicherheit in der Investitionsrechnung berücksichtigen?

Die Unsicherheit im Rahmen der Investitionsrechnung resultiert in erster Linie daraus, dass mit geschätzten Inputgrößen gearbeitet werden muss. Aber auch Fehler in der Datenerhebung oder -verarbeitung begründen Unsicherheit. Um die Unsicherheit bei Investitionsentscheidungen zu reduzieren, kann daher bereits bei der Informationsbeschaffung angesetzt werden.

- Korrekturverfahren - Je nach Risikobereitschaft des Investors können Risikozuschläge zu den Ein- und Auszahlungen addiert werden.
- Sensitivitätsanalyse - Es werden die Auswirkungen von Veränderungen einzelner Zahlungsströme (etwa der zu erwartenden Erträge/Einzahlungen) ermittelt. So kann ermittelt werden wie sensibel die Investition auf Fehleinschätzungen der Zukunft reagiert.

109.Unternehmertum: Worin liegen die Unterschiede zwischen Unternehmer und Investor? Was versteht man unter Unternehmertum?

Investor :

Eine natürliche oder juristische Person, die investiert. Demnach ist ein Investor eine oder mehrere Person(en), die mit Hilfe von eingesetztem Kapital ein Recht, ein Objekt etc. erwerben und damit ein bestimmtes Ziel (z.B. Gewinnerzielung) verfolgen.

→ an Profit und Gewinn interessiert: -Kein Gewinn: Verkauf

Unternehmer: Entrepreneur; im nicht rechtlichen Sinne gemeint ist immer eine natürliche Person, die eine Unternehmung plant, wobei sie persönliches Risiko oder Kapitalrisiko übernimmt. Ein Visionär, der etwas verändern möchte. Der eine unternehmerische Idee hat, und jene umsetzen möchte. Er hat Risikobereitschaft und möchte gestalten.

Unternehmertum auch Unternehmergeist, beschäftigt sich mit dem Gründungsgeschehen oder der Gründung von neuen Organisationen als Reaktion auf identifizierte Möglichkeiten und als Ausdruck spezifischer Gründerpersönlichkeiten, die ein persönliches Kapitalrisiko tragen.

110.Vermögen: Was versteht man unter Vermögen? In welche Teile kann Vermögen unterteilt werden? Wie verhält sich Vermögen zu Kapital? Wie wird der Vermögenzuwachs genannt?

Kapitaltheoretisch gesehen zählen alle Objekte zum Vermögen, die Quelle zukünftiger Einkommen in Form von monetären Erträgen und nicht-pekuniärem Nutzen sind. Vermögen → Bestandsgröße; Gegensatz zu Einkommen → Stromgröße

- Aktiva, Mittelverwendung , Anlagevermögen
- Umlaufvermögen
 - Vorräte
 - Forderungen

Kapital ist die Passiva = Eigenkapital und Fremdkapital → Mittelherkunft

Vermögenzuwachs = Erfolg (Gewinn)

111.Vertrieb: Was spricht für einen direkten, was für einen indirekten Vertrieb. Geben Sie Beispiele.

Direkt	Indirekt
• - Erklärungsbedürftige Produkte	• + Große räumliche Ausdehnung
• - Schwer handelbar	• - Sortiment zu gering
• + Individuelle Anpassung	• - Kunden zu klein
• + Kontakt zum Hersteller gefordert (beispielsweise aus Vertrauensgründen)	• + Kundennähe

Direkt: Vorteile:

- einfachere Steuerung und direktere Kontrolle des Absatzgeschehens
- unmittelbare (persönliche) Kommunikation mit den Endabnehmern
- erleichtert Branding/Markenbildung sowie Kundenbindung

—> Beispiel : Verkauf einer Produktionsanlage oder Maschine

Indirekt: Vorteile:

- erfordert wenig eigenes Personal
- absatzorganisatorische Aufgaben werden teilweise auf Mittler übertragen
- Massendistribution möglich

—> Beispiel: Meist Unternehmen im Groß-und Einzelhandel

111.Verpackung: Welche Auswirkung hat die Verpackung auf den Verkauf. Geben Sie Beispiele.

Design.....teuer oder billig, Verpackungsmaterial, Schriftart-Block...mehr auf Männer, blumig....mehr für Frauen, Zielgruppen, knallige Farben...Junge Leute,....
Parfüm: Hugo Boss, Männer (männlich, stark, leidenschaftlich), Chanel (weiblich, feminin, elegant, reizend, enzückend)

113.Virales Marketing: Was ist Virales Marketing

Unter dem Stichwort Virales Marketing werden Strategien zusammengefasst, die in besonderer Form die Netzeffekte des Internet zu Marketingzwecken nutzen. Einzelpersonen werden in die Lage versetzt und motiviert, Marketing-Meldungen an ihr persönliches Umfeld zu verbreiten.

Häufig geschieht dies in Form von digitalen Geschenken wie z.B. Online-Spielen (Moorhuhn) oder Filmsequenzen (z.B. Rexona). Durch die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ wird die Marketing-Information höchst glaubwürdig übermittelt und erreicht unaufdringlich die Zielgruppe. Dieses höchst effiziente Instrument ist allerdings in seiner Ausbreitung schwer planbar und bedarf viel Erfahrung beim Einsatz.

114.Vision: Was ist eine Vision und weshalb ist die für Unternehmen notwendig? Wie sollte eine Vision sein?

wichtiges Element im strategischen Marketing, aber nicht gleichbedeutend mit Langfristzielen (z. B. Markt- oder Qualitätsführerschaft) oder auch Corporate-Identity-Konzepten,

Eine sehr kreative und innovative Vorstellung von einer noch ausstehenden, im Prinzip aber realisierbaren Wirklichkeit

- Selbstverständnis, Werthaltungen
- Prinzipien des Marktauftritts
- Strategische Grundausrichtung: Basisstrategie, Wachstumsstrategie, Areal, Zielgruppe, SGF´s

—> Mit einer Vision gibt man die **Richtung** an, in die sich Ihr Unternehmen entwickeln soll.

- Verantwortung gegenüber den Stakeholder: Die Vision drückt aus, wo und wofür man in der Zukunft stehen will. QM Ziele → Leitbild (Selbstverständnis des Unternehmens) → Q-Politik, Q-Ziele, Verantwortung der Führung

Die Vision eines Unternehmens ist eine Leitidee, ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens. Dieses Zukunftsbild beschreibt die Einzigartigkeit des Unternehmens und gibt ihm dadurch eine Identität. Für die Mitarbeiter zeigt die Vision Sinn und Nutzen ihres Handels auf und stiftet dadurch Sinn. Eine Vision muss von den Mitarbeitern gelebt werden und sie dazu anregen, auf die Erreichung des Zukunftsbilds hinzuwirken.

115.Wertkette: Was versteht man unter der Wertkette und welchen Nutzen hat die Darstellung der Wertkette

Die **Wertkette** bzw. **Wertschöpfungskette** (*Value Chain*) stellt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten dar. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden. Das Konzept wurde erstmals 1985 von Michael E. Porter in seinem Buch *Competitive Advantage* veröffentlicht:

Bei der Unternehmensanalyse lässt die Wertkette erkennen, welche Aktivitäten welchen Beitrag zum Markterfolg bzw. zur Gewinnmarge des Unternehmens erbringen.

116.Wertschöpfung: Was ist "Wertschöpfung" - Beschreibung und Beispiel

Beispiel: Marketing, Entwicklung, Forschung → dadurch kann Wert mehr werden (Ein Wert wird geschaffen)

Differenz: Einkauf - Verkauf

Unter Wertschöpfung wird die Differenz zwischen den von einem Unternehmen abgegebenen Leistungen und den von dem Unternehmen übernommenen Leistungen (Vorleistungen) verstanden. In der Wertschöpfungsentsstehungsrechnung wird die Wertschöpfung subtraktiv ermittelt:

$\text{Gesamtleistung} - \text{Vorleistungen} = \text{Wertschöpfung}$

117.Working Capital: Was versteht man unter Working Capital und warum ist es wichtig?

charakterisiert das Netto- Umlaufvermögen eines Unternehmens. Working capital entspricht dem Umlaufvermögen abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten. Diese Differenz und auch der Quotient (Umlaufvermögen durch kurzfristige Verbindlichkeiten), die so genannte working capital ratio, dienen als Kennziffern der Liquiditätssituation (Liquidität) eines Unternehmens und sind insbesondere für die Kreditwürdigkeitsprüfung wichtig. absolute Kennzahl zur Beurteilung der Liquidität.

118.Ziele: Welche Bedeutung haben Ziele im Unternehmen

letzter Zweck des wirtschaftlichen Handelns. Für ein Unternehmen gilt es, ein bzw. mehrere Ziele zur Orientierung für die Unternehmenspolitik vorzugeben (Zieleplanung). Ein Ziel ist ein gewünschter und deshalb angestrebter Zustand. Ziele sind oft nicht völlig präzise, sondern nur vage umschrieben. Normalerweise verfügt der Akteur über mehrere Ziele und besitzt damit ein Zielsystem. Die Ziele bilden die Basis für die Entdeckung von Entscheidungsproblemen und für das Treffen von Entscheidungen.

Strategische Ziele stellen eine Konkretisierung der Vision / Mission dar. Sie haben grundlegenden Charakter und geben die Rahmenbedingungen für das Handeln der Organisation vor. An ihnen lässt sich der Erfolg des Unternehmens messen.

119.Zinsen: Aus welchen Einflussgrößen leiten sich die Zinsen für die Berechnung in der Investitionsrechnung ab.

- Abgeltung für späteren/ früheren Konsum

Der Zins ist die Gegenleistung (Preis) für die leihweise Bereitstellung eines Vermögensgegenstandes, meistens von Geldkapital (Kapital) für eine bestimmte Zeit. Die Zinsen Z berechnen sich als Produkt des (bereitgestellten) Anfangskapitals K_0 , des Zinssatzes i und der Laufzeit t , also $Z = K_0 \cdot i \cdot t$, wobei zu beachten ist, dass sich Zinssatz und Laufzeit auf die gleiche Zeiteinheit beziehen müssen;

120.Zurechenbarkeit der Kosten: Hinsichtlich welcher Kriterien wird bei der Zurechenbarkeit der Kosten unterschieden? Geben Sie Beispiele.

Kriterien: In der Einzelkostenrechnung gilt das Identitätsprinzip als Kriterium.

—> Unterschiedliche Systeme der Kostenrechnung haben unterschiedlich weit gehende Ansprüche an die Bedingungen, unter denen Kosten zugerechnet werden können.

Man unterscheidet nach ihrer Zurechenbarkeit:

· Einzelkosten

Einzelkosten können für jedes Produkt genau ermittelt werden. Sie können den einzelnen Kostenträgern eindeutig zugerechnet werden. (Holz bei Möbelherstellung; Materialkosten)

· Gemeinkosten

Diese Kosten können den Kostenträgern nicht direkt zugerechnet werden. Sie fallen bei der Leistungserstellung an, können jedoch nur über bestimmte Verfahren, die noch besprochen werden, zugerechnet werden. (Hilfskosten, Energiekosten, Abschreibungen)

Zurechenbarkeit und Outputabhängigkeit



121.lean production: Erklären Sie lean production und Komprimierung der Wertschöpfungskette

Lean Production bzw. Lean Management bedeutet "Schlanke" Produktion bzw. schlankes Management. Es ist ein Konzept der Steigerung von Effizienz, oft im Sinne von Dezentralisierung, Outsourcing, flacher Hierarchien, Leistungsverdichtung und damit weniger Personal. Leistungsspanne im Leanmanagement groß, in Bürokratie eher niedrig. Ziel des Lean Managements ist es, ein ganzheitliches Produktionssystem und damit „Werte ohne Verschwendung [zu] schaffen“, d.h. alle Prozesse der Wertschöpfungskette so aufeinander abzustimmen, dass überflüssige Tätigkeiten vermieden werden können.

122.sprungfixe Kosten: Was sind sprungfixe Kosten. Geben Sie Beispiele.

Die sprungfixen Kosten sind die Kosten, die bei Überschreiten einer Kapazitätsstufe zusätzlich zu den absolut fixen Kosten der jeweils vorherigen Kapazitätsstufe entstehen und in der neuen Kapazitätsstufe unabhängig vom Beschäftigungsgrad anfallen.

Sprungfixe Kosten sind zB. die Personalkosten die durch die Einstellung neuer Mitarbeiter entstehen, auch wenn die Kapazität zeitweise durch Überstunden ausgeweitet werden kann.

123.variable Kosten: Was sind variable Kosten. Geben Sie Beispiele.

Die variablen Kosten, auch veränderliche, bewegliche, mengenabhängige Kosten, sind in der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung derjenige Teil der Gesamtkosten, welcher sich bei einer Änderung der betrachteten Bezugsgröße (meist Beschäftigungsgrad) ebenfalls ändert.

Kosten, die - anders als die variablen Kosten - von der Ausbringungsmenge unabhängig sind, nennt man Fixkosten. Der Anteil an variablen und fixen Kosten wird durch Kostenauflösung errechnet.

Die vier häufigsten Kostenarten bei den variablen Kosten sind: Material, Waren, Provisionen und Fremdleistungen.

124.Überschuldung: Was versteht man unter Überschuldung?

liegt in einem Unternehmen vor, wenn die Schulden das Vermögen (Anlagevermögen und Umlaufvermögen) übersteigen. Überschuldung wird in der Bilanz ausgewiesen: Summe der Passiva ist größer als Summe der Aktiva. Überschuldung führt zum Konkurs- oder gerichtlichen Vergleichsverfahren (Konkurs, Vergleich). Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen die Schulden nicht mehr deckt (Liquidität, Konkurs, Vergleich).

Zusätzliche Fragen aus dem Forum, aus den Altfragen

Welche Einflussgrößen wirken auf Bankzinsen, die Sie für einen Kredit zahlen müssen?

- $K_0 \cdot (1+i)^t$

Einzelkosten und Gemeinkosten: Berechnung:

Dem Kostenträger *PKW mit der Fahrgestellnummer 012* eines Automobilherstellers können die Kosten für 4 Reifen, den Motor etc. direkt zugerechnet werden

Abschreibung für die Produktionshalle Gemeinkosten jedoch nicht.

Gemeinkosten nicht direkt zurechenbar. Werden auf die Kostenstellen mit Zuschlagssätzen berechnet. Gemeinkosten werden durch eine Kostenschlüsselung im Betriebsabrechnungsbogen auf die einzelnen Kostenstellen verteilt und über Gemeinkostenzuschläge den Kostenträgern zugerechnet.

Sortimentsbreite und Sortimentstiefe:

Anhand eines Beispiels erklären und erklären, warum das Unternehmen so handelt

Kapitalbildung

Marktforschung

Teilgebiet des Marketing; Aufgabe der Marktforschung ist es, durch die Anwendung wissenschaftlicher Erhebungs- und Analyseverfahren betriebswirtschaftliche Probleme zu strukturieren und durch Daten abgesicherte Vorgehensweise zu unterstützen.

Erklären Sie fixe Kosten, variable Kosten und sprungfixe Kosten. Welche treten im QM auf?

Die sprungfixen Kosten sind die Kosten, die bei Überschreiten einer Kapazitätsstufe zusätzlich zu den absolut fixen Kosten der jeweils vorherigen Kapazitätsstufe entstehen und in der neuen Kapazitätsstufe unabhängig vom Beschäftigungsgrad anfallen.

Sprungfixe Kosten sind zB. die Personalkosten

Formen des modernen Marketings; Bsp.?

Was ist Wertschöpfung und wie sollte sie idealerweise beschaffen sein?

Unter Wertschöpfung wird die Differenz zwischen den von einem Unternehmen abgegebenen Leistungen und den von dem Unternehmen übernommenen Leistungen (Vorleistungen) verstanden. Ein Wert wird geschaffen.

Was ist Erfolg, Definition, in welcher Beziehung steht er zum Wert des Unternehmens?

Wie wird der Jahresabschluss bewertet und welche Regeln muss man beachten?

Was versteht man unter Corporate Governance und welche sind die wesentlichen Inhalte?

- Bestellung der Organe, Führung und Überwachung des Unternehmens, Aufgaben der Erfolgsbeurteilung, Zukunftsteuern, Informationsrechte und Pflichten

In welcherweise kann das Kerngeschäft ausgeweitet werden + Bsp

Markerweiterung, Produktausweitung, Segmentsausweitung.

Wodurch entsteht Komplexität im Unternehmen + Bsp

Die wesentlichen Treiber sind die wachsende gegenseitige Abhängigkeit von Firmen und Märkten in einer globalisierten Wirtschaft sowie die Digitalisierung und das Internet, die Globalisierung und das beschleunigte Tempo der globalen Wirtschaft möglich gemacht haben.

Was versteht man unter optimaler Bestellmenge und optimaler Losgröße?
jene Bestellmenge, bei der die Summe aus den Bestell- sowie Lagerhaltungskosten für einen vorgegebenen Servicegrad im Planungszeitraum ein Minimum aufweist.
Minimiert wird die Summe der Lagerkosten und der pro Los anfallenden Einrichtungskosten

Was ist die Komprimierung der Wertschöpfungskette?
Ziel des Lean Managements ist es, ein ganzheitliches Produktionssystem und damit „Werte ohne Verschwendung [zu] schaffen“, d.h. alle Prozesse der Wertschöpfungskette so aufeinander abzustimmen, dass überflüssige Tätigkeiten vermieden werden können.

Wodurch unterscheiden sich Nullsummen von nicht Nullsummensituationen
Nullsummenspiele beschreiben in der Spieltheorie Situationen, bei denen die Summe der Gewinne und Verluste aller Spieler zusammengekommen gleich null ist.
Keine Nullsummenspiele sind solche Spiele, bei denen die Summe der Gewinne und die Summe der Verluste sich unterscheiden, wie Minussummenspiele oder Plussummenspiele,

Selbstfinanzierung / Eigenfinanzierung - Unterschied; goldene Finanzierungsregel

Bestellpunkt / Bestellrhythmus

Welche Bestandteile sollte ein Businessplan haben? Nennen Sie die wichtigsten Teile und geben Sie einen Überblick über deren Inhalt. Greifen Sie einen Punkt heraus und behandeln Sie diesen beispielhaft für ein von Ihnen entwickeltes Erfrischungsgetränk.