

Helmut Schmalen • Hans Pechtl

# Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

6. Auflage



## Übungsbuch

**eBook**

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**



Helmut Schmalen/Hans Pechtl

# **Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft**

Übungsbuch

6., überarbeitete Auflage

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Autoren:**

Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen lehrte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Absatzwirtschaft und Handel an der Universität Passau. Er ist im Oktober 2002 verstorben. Prof. Dr. Hans Pechtl ist Inhaber des Lehrstuhls ABWL, insbesondere Marketing, an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6455-6

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Melanie Frasch (Foto: IFA-Bilderteam GmbH)  
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

## Vorwort zur 6. Auflage

Der vorliegende Begleitband zur Studienausgabe des Buches »Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft« enthält Fragen und Übungsaufgaben. Die Fragen sind identisch mit den Arbeitsaufgaben am Ende des jeweiligen Kapitels im Lehrbuch. Ferner sind in dieses Übungsbuch weitere Aufgaben eingearbeitet, die sich ebenfalls auf die entsprechenden Kapitel des Lehrbuchs beziehen.

Die vorliegenden Antworten auf verbal zu beantwortende Fragen haben den Charakter von Lösungsskizzen bzw. Lösungsvorschlägen. Sie orientieren sich an dem im Lehrbuch präsentierten Stoff, beschränken sich dabei auf die jeweils wichtigsten Aspekte und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Intention des Verfassers ist es vielmehr, Anregungen für einen systematischen Lösungsansatz der jeweiligen Aufgabe zu geben. Letzteres gilt auch für Rechenaufgaben, mit denen – auf mathematischem Weg – das Problemlösungsverständnis für betriebswirtschaftliche Entscheidungen geschärft werden soll. Das Übungsbuch eignet sich für die Wiederholung und Vertiefung von ausgewählten, zum Teil Kapitel übergreifende Fragestellungen der »Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft«. In diesem Sinn soll die vorliegende 6., überarbeitete Auflage ein informativer Begleiter für Studierende in die Betriebswirtschaftslehre hinein sein.

Greifswald, im September 2012

Hans Pechtl



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage .....	V
1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände .....	1
2 Agieren in einer globalisierten Welt .....	14
3 Rechtsformwahl und Unternehmensverfassung .....	25
4 Kooperation und Konzentration von Unternehmen .....	49
5 Planen, Entscheiden und Kontrollieren .....	67
6 Die Organisationsentscheidungen .....	93
7 Arbeitszeit und Arbeitsentgelt .....	111
8 Die Mitbestimmung .....	126
9 Die Menschenführung im Betrieb .....	135
10 Die Bereitstellungsplanung .....	150
11 Die Produktionsplanung .....	174
12 Die Absatzplanung .....	200
13 Die Preispolitik .....	230
14 Die Kommunikationspolitik .....	264
15 Die Produktpolitik .....	289
16 Die Vertriebspolitik .....	318
17 Die Investitionsplanung .....	330
18 Die Finanzplanung .....	350

19	Grundlagen des externen Rechnungswesens .....	378
20	Der handelsrechtliche Einzelabschluss .....	388
21	Die Konzernrechnungslegung .....	412
22	Bilanzanalyse und Bilanzkritik .....	423
23	Das interne Rechnungswesen .....	432
24	Die Unternehmensbewertung .....	456
25	Der Lebenszyklus eines Unternehmens .....	462

# 1

## Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

### 1. Aufgabe

Charakterisieren Sie den Begriff des »Wirtschaftens«.

### 2. Aufgabe

Charakterisieren Sie Transaktionsbeziehungen: Welche Ausformung nehmen sie auf verschiedenen Märkten an?

### 3. Aufgabe

Durch welche Merkmale zeichnen sich Unternehmen gegenüber Betrieben aus?

### 4. Aufgabe

Welche Erkenntnisziele hat die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin?

### 5. Aufgabe

Auf welchen Wegen lassen sich Handlungsempfehlungen zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme gewinnen?

### 6. Aufgabe

Charakterisieren Sie die Transaktionskostentheorie.

### 7. Aufgabe

Was zählt alles zu den elementaren Produktionsfaktoren?

### 8. Aufgabe

Was sind dispositive Arbeitsleistungen?

### 9. Aufgabe

»Dispositive Arbeitsleistungen sind auf nahezu allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie anzutreffen.« Erläutern Sie diese Aussage!

### 10. Aufgabe

Nehmen Sie Stellung zu folgendem Satz: »Das betriebliche Geschehen kann durch die Kurzformel: Geld → Ware → mehr Geld beschrieben werden.«!

### 11. Aufgabe

»Die Finanzierungsaufgabe eines Betriebes besteht darin, das beim Absatz verdiente Geld für die Beschaffung bereitzustellen.« Nehmen Sie Stellung!

**12. Aufgabe**

Was versteht man unter Geschäftsprozessen und wie lassen sie sich klassifizieren?

**13. Aufgabe**

In welchen Messgrößen lässt sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip darstellen?

**14. Aufgabe**

Wie hängen die Konzepte Produktivität und Rationalisierung mit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zusammen?

**15. Aufgabe**

Definieren Sie die Begriffe:

- a) Eigenkapitalrentabilität
- b) Gesamtkapitalrentabilität
- c) Umsatzrentabilität!

**16. Aufgabe**

In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und Wirtschaftlichkeitsprinzip?

**17. Aufgabe**

Skizzieren Sie die Grundidee der wertorientierten Unternehmensführung.

**18. Aufgabe**

Was besagt das finanzielle Gleichgewicht und wie kann es wieder erlangt werden?

**19. Aufgabe**

In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und finanzielles Gleichgewicht?

**20. Aufgabe**

Was besagt die Vorstellung eines Unternehmens als offenes System?

**21. Aufgabe**

Welche Anreize und Beiträge haben die Stakeholder eines Unternehmens?

**22. Aufgabe**

Welche Dimensionen umfasst eine nachhaltige Unternehmensführung?

**23. Aufgabe**

Welche verschiedenen Arten von Ethik sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaften relevant?

**24. Aufgabe**

In welchen Konstellationen gibt es keine Konflikte zwischen »Wirtschaft und Moral«, in welchen gibt es Konflikte?

### Lösung zu Aufgabe 1:

Das Erfordernis des Wirtschaftens resultiert aus dem Tatbestand der Knappheit von Ressourcen: Dies bedeutet, dass einem Akteur nur begrenzte Mittel (Ressourcen) zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung stehen. Der Tatbestand der Knappheit findet sich praktisch in allen Lebensbereichen und damit auch bei ökonomischen Sachverhalten. Beispiele hierfür sind: Das begrenzte Einkommen des Nachfragers verhindert, dass er die Summe seiner Konsumwünsche erfüllen kann. Ein Unternehmer hat nicht das »Geld« (Kapital), all seine Investitionsprojekte zu finanzieren. Charakteristik des Wirtschaftens ist hierbei das Treffen von Entscheidungen, um:

- ▶ eine optimale (bestmögliche) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen bzw.
- ▶ den Bestand an verfügbaren Mitteln zu vergrößern.

Vereinfacht gesagt, beinhaltet »Wirtschaften«, das Umgehen mit dem Knappheitsproblem.

### Lösung zu Aufgabe 2:

Transaktionen sind ökonomische Austauschbeziehungen (Transaktionen), die auf Märkten stattfinden. Charakteristik einer Transaktionsbeziehung ist, dass ein Akteur eine Leistung einem anderen Akteur anbietet und hierfür eine monetäre Gegenleistung (Preis) von ihm erhalten will. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte und damit auch Arten von Transaktionsbeziehungen unterscheiden: Auf dem Gütermarkt offerieren Betriebe Konsum-, Investitionsgüter oder Dienstleistungen, die sie gegen einen Preis privaten Haushalten (Konsumenten) für ihre Konsumzwecke oder anderen Betrieben für deren Produktionsprozesse überlassen. Auf dem Arbeitsmarkt bieten private Haushalte (Arbeitnehmer) gegen Lohn ihre Arbeitskraft an; diesen »Faktor Arbeit« benötigen wiederum Betriebe, d. h. die Arbeitgeber zur Durchführung ihrer Produktionsprozesse. Auf dem Kapitalmarkt stellen Akteure (Investoren; Kapitalgeber) anderen Haushalten und Betrieben (Kapitalnehmer) »Geld« (Kapital) zur Verfügung, wobei sie als Preis hierfür Zinsen, sowie bei befristeter Überlassung des Kapitals dessen Rückzahlung erhalten wollen.

### Lösung zu Aufgabe 3:

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und an Nachfrager abgesetzt werden. Dies konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess. Wenngleich umgangssprachlich »Betrieb« und »Unternehmen« (»Unternehmung«) synonym verstanden werden, existiert eine Differenzierung zwischen beiden Begriffen: Unternehmen (Unternehmungen) sind marktwirtschaftlich orientierte Betriebe, da sie dem Autonomieprinzip, dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und dem Prinzip des Privateigentums folgen:

- ▶ Autonomieprinzip: Der Eigentümer des Unternehmens ist in seinen betrieblichen Entscheidungen (z. B. Preise, Produkte, Wahl des Mitarbeiters oder der Kapitalgeber) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen. Einschränkungen des Handlungsspielraums bestehen allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

- ▶ Erwerbswirtschaftliches Prinzip: Das unternehmerische Bestreben ist, durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Gütern Gewinne zu erzielen oder sogar den Gewinn zu maximieren.
- ▶ Privateigentum: Die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn stehen den Eigentümern zu und gehören nicht einem »Volksvermögen«: Eigentümer sind diejenigen Personen, die dem Unternehmen Kapital ohne zeitliche Befristung (Eigenkapital) überlassen; der Gewinn, den das Unternehmen erzielt, stellt den »Zins« auf ihr eingesetztes Kapital dar. Ebenso wie der Eigentümer den Gewinn aus seiner unternehmerischen Tätigkeit »einstreicht«, muss er aber auch einen etwaigen Verlust tragen; dies ist sein unternehmerisches Risiko. Eine etwas anders fokussierte Begriffsinterpretation des Privateigentums beinhaltet, dass keine staatliche Institutionen, d. h. die »öffentliche Hand« Eigentümer des Betriebs ist.

Neben Unternehmen gibt es gemeinnützige und öffentliche Betriebe: Gemeinnützige Betriebe (Non-Profit-Organisationen) verfolgen aufgrund externer Auflagen oder ihrer Satzung keine Gewinnerzielung, sondern streben lediglich eine langfristige Kostendeckung an: Der erzielte Umsatz aus dem Verkauf der Leistungen deckt die Betriebskosten ab. Bei öffentlichen Betrieben ist wesentlicher Eigentümer die öffentliche Hand, wobei diese Betriebe zumeist auch nach dem Kostendeckungsprinzip oder sogar nach dem Zuschussprinzip agieren. Im letzteren Fall muss die öffentliche Hand einen Zuschuss aus ihrem Haushalt zur Abdeckung der »Betriebskosten« leisten, da der Betrieb selbst über den Verkauf seiner Leistungen keinen hierfür ausreichenden Umsatz erzielt.

### Lösung zu Aufgabe 4:

Die Betriebswirtschaftslehre will Erkenntnisse über wirtschaftliches Handeln, d. h. ökonomische Entscheidungen und Prozesse in Betrieben gewinnen. Dabei verfolgt sie drei Erkenntnisziele:

- ▶ Beschreibungsziel: Betriebswirtschaftliche Sachverhalte erhalten eine Terminologie, die Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte wird durch Klassifizierung und Typenbildung systematisiert.
- ▶ Erklärungsziel: Ziel ist die Gewinnung von »gesetzesartigen« Aussagen (wenn-dann-bzw. Ursache-Wirkungsbeziehungen) über betriebliche Sachverhalte. Die Probleme betriebswirtschaftlicher Theoriebildung liegen allerdings darin, dass – anders als bspw. in der Physik – »Naturgesetze« fehlen und sich aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene Theorien nur für spezifische Sachverhalte bilden lassen (Partial-erklärungen).
- ▶ Gestaltungsziel: Gegenstand ist die Formulierung von Handlungsempfehlungen im Hinblick auf vorgegebene Ziele: Dies betrifft vor allem die Optimierung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungsprobleme, was auch als entscheidungsorientierter Ansatz der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist.

### Lösung zu Aufgabe 5:

Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung, durch Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien oder durch explizite Problemlösung mit Hilfe mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen ge-

winnen. Dieser »mathematische Ansatz« setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut (formal) darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

### Lösung zu Aufgabe 6:

Transaktionskosten entstehen in allen »Phasen« einer Transaktion:

- ▶ Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten): Kosten bei der Partnersuche, Kommunikationskosten, Kosten für Informationssuche; Signalling-Kosten; mit Letzteren erfasst man Kosten, dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen.
- ▶ Durchführung: Vereinbarungs- bzw. Verhandlungskosten; Absicherungskosten (Risikoübernahme in Transaktionen); Kosten für die Vertragsdurchsetzung; Beendigungskosten (Kosten für die vorzeitige Beendigung einer Transaktionsbeziehung).
- ▶ Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten): Kosten für Überwachung der Leistung des Transaktionspartners (Agency Costs; Monitoring Costs); Verhandlungskosten bei Vertragsänderungen; Kosten für die Änderung der Leistungen des Transaktionspartners.

Transaktionskosten können nicht nur monetären Charakter haben. Die Folge von Transaktionskosten ist, dass sie aus Sicht des Nachfragers als »Kostenbestandteile« zusätzlich zum zu zahlenden Preis für ein Produkt hinzukommen bzw. aus Sicht des Anbieters die Produktionskosten erhöhen. Transaktionskosten verringern damit den »Einigungsbereich« zwischen beiden Transaktionspartnern. Die Zielsetzung ist es deshalb, intelligente Transaktionsdesigns zu schaffen, um Transaktionskosten zu reduzieren.

### Lösung zu Aufgabe 7:

Zu den Elementarfaktoren zählen der gesamte sachliche Input des Betriebs und die objektbezogenen (ausführenden) Arbeitsleistungen:

- ▶ Betriebsmittel sind alle im Betrieb verwendeten Anlagen und Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, hierzu gehören z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen sowie Werkzeuge.
- ▶ Betriebsstoffe gehen im betrieblichen Transformationsprozess »unter«, werden aber nicht Bestandteil des Outputs. Dies sind vor allem Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z. B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind, oder Verbrauchsmaterial (»Büroartikel«), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten benötigen.
- ▶ Werkstoffe sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile; Komponenten), die durch Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden. Man spricht von Zulieferteilen, wenn diese Werkstoffe von anderen Betrieben bezogen werden.
- ▶ Objektbezogene Arbeitsleistungen: Sie befassen sich mit der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Vorgänge. Hierzu zählen auch Betriebsdienste, die den Produktionsprozess unterstützen.

### Lösung zu Aufgabe 8:

Dispositive Arbeitsleistungen sind Tätigkeiten in einem Betrieb, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen und im Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen bestehen (Führungsentscheidungen):

- ▶ Originäre Führungsentscheidungen sind die »strategischen Entscheidungen« in einem Betrieb: Sie erfordern Weitblick und das »Fingerspitzengefühl« eines »dynamischen Unternehmers«. Aufgrund ihres Charakters sind originäre Entscheidungen nicht delegierbar und im Vorhinein auch nicht bewertbar; letztendlich zeigen Gewinn bzw. Verlust auf dem Markt, ob die getroffene Entscheidung gut oder schlecht war.
- ▶ Derivative Führungsentscheidungen leiten sich aus den originären Führungsentscheidungen ab und betreffen vor allem deren Umsetzung: Bei diesen operativen Entscheidungen tritt die Unternehmensführung Entscheidungskompetenz an die Spezialisten ab (Delegation).

Dispositive Arbeitsleistungen werden auch als »Management« bezeichnet, wobei originäre Entscheidungen das Top-Management (Geschäftsführung), operative Entscheidungen das »Middle Management«, häufig repräsentiert durch die leitenden Angestellten, treffen.

### Lösung zu Aufgabe 9:

Die Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge erschöpft sich nicht im Treffen von Entscheidungen, sondern umfasst weitere, die Entscheidung vorbereitende bzw. ihnen folgende Aufgaben:

- ▶ Planung: Sie umfasst die Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustands (Problemanalyse), Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen. Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Bei originären Entscheidungen ist die »Planungsgrundlage« zumeist schwierig; Die Planung für derivative Entscheidungen muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.
- ▶ Organisation: Realisierung der getroffenen Entscheidungen durch die Veranlassung der entsprechenden betrieblichen (Ablauf-)schritte. Die Realisierung erfordert vor allem eine Führung der betreffenden (ausführenden) Mitarbeiter.
- ▶ die Kontrolle: Überprüfung, ob die getroffenen (operativen) Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Entscheidungsziel geführt haben, bzw. wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen. Diese Aufgabenstellung wurde zum »Controlling« erweitert.
- ▶ Dokumentation: Das Betriebsgeschehen bedarf nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Vorgaben einer Dokumentation (z. B. Rechnungswesen), um eine informationsbezogene Grundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle zu schaffen.
- ▶ Mitarbeiterführung: Manager sind meist Vorgesetzte von anderen Mitarbeitern im Betrieb, an die sie Entscheidungen delegieren, die ihnen bei der Planung, Kontrolle und Dokumentation »zuarbeiten«, bzw. die die getroffenen Entscheidungen ausführen. Dies erfordert die Führung der betreffenden Mitarbeiter: Hierunter sind sowohl die Aufgabensetzungen für die Mitarbeiter, die Zielvereinbarungen mit ihnen als auch deren Motivation zu verstehen.

Neben dem Treffen der operativen Entscheidungen, die der Realisierung (Organisation) der getroffenen strategischen Entscheidungen dienen, bilden Planung, Kontrolle und Dokumentation die typischen Aufgabenbereiche des »Middle Managements«.

### **Lösung zu Aufgabe 10:**

Das betriebliche Geschehen besteht darin, den Input eines Betriebes in Output zu veredeln. Der Input, bestehend aus Werkstoffen, Betriebsmitteln und Arbeitsleistungen, wird transformiert zu einem bestimmten Output. Dabei kann es sich sowohl um Güter (Waren) als auch um Dienstleistungen handeln, wobei die Besonderheit der Dienstleistungen darin besteht, dass sie bei ihrer Herstellung keine Werkstoffe benötigen. Der Input des Betriebes kostet Geld (Arbeitslöhne, Einkauf von Rohmaterialien etc.), für den Output bekommt man Geld. Ziel des Betriebes ist es, durch die geeignete Kombination der Inputfaktoren einen Output zu erbringen, für welchen mehr Geld erzielt werden kann, als ursprünglich für den Input aufgewendet wurde. Das betriebliche Geschehen ist also auf die Erwirtschaftung von Überschuss ausgerichtet (erwerbswirtschaftliches Prinzip).

### **Lösung zu Aufgabe 11:**

Die Finanzierungsaufgabe eines Betriebes steht zwischen Absatz und Beschaffung. Sie beinhaltet aber mehr als die Bereitstellung der Absatzerlöse für die Beschaffungsaufgaben. Da die für die Beschaffung notwendigen Ausgaben in der Regel nicht zum gleichen Zeitpunkt und in gleicher Höhe anfallen wie Einnahmen aus dem Verkauf der Erzeugnisse zufließen, müssen die Geldmittel »gemanagt« werden. Die Finanzierungsaufgabe sorgt dafür, dass das Unternehmen über die benötigten finanziellen Mittel verfügt, um den laufenden betrieblichen Transformationsprozess zu bestreiten, Investitionen zu tätigen oder Investoren zustehende Zahlungen (z. B. Zinszahlungen an Kreditgeber; Rückzahlung von Krediten) unter Wahrung der Zahlungsfähigkeit leisten zu können, was eine entsprechende Liquiditätsplanung erfordert. Müssen dem Unternehmen für die anstehenden, zu leistenden Zahlungen finanzielle Mittel durch Aufnahme von Fremd- oder Eigenkapital am Kapitalmarkt bzw. bei Investoren zugeführt werden, ist das benötigte Kapital zu möglichst geringen Kapitalkosten (Finanzierungskosten) zu beschaffen. Ferner sind überschüssige Geldmittel, die bspw. aus Verkaufserlösen stammen und nicht für anstehende Auszahlungen benötigt werden, am Kapitalmarkt anzulegen, um Zinsen zu erwirtschaften.

### **Lösung zu Aufgabe 12:**

Eine Folge von zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Teilaufgabe notwendig sind, stellt einen Geschäftsprozess dar. Je nach ihrem Umfang lassen sie sich als Haupt- oder Teilprozesse, die insgesamt einen Hauptprozess ergeben, verstehen. Primäre Geschäftsprozesse beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des benötigten Inputs, die Produktion, Lagerung von In- oder Output oder die Vermarktung des erstellten Outputs. Sie haben einen unmittelbaren wertschöpfungstiftenden Charakter. Sekundäre Geschäftsprozesse unterstützen die primären Geschäftsprozesse (Supportprozesse wie Technologie- oder Personalentwicklung; Finanzierungsaufgabe)

oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse). Nur durch das (optimale) Zusammenspiel von primären und sekundären Geschäftsprozessen kann der betriebliche Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden.

### Lösung zu Aufgabe 13:

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip lässt sich in mehreren Messgrößen (Ausprägungen) formulieren: auf Basis von Kosten oder Leistungen sowie als Minimum- oder Maximumprinzip.

Das Minimumprinzip fordert, einen bestimmten Output mit dem geringstmöglichen Input zu erreichen. Das Maximumprinzip beinhaltet, mit einem gegebenen Input einen größtmöglichen Output zu erzielen.

Versteht man unter Soll-Kosten die geringstmöglichen Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs, und als Ist-Kosten die hierfür tatsächlich angefallenen Kosten, lässt sich das Wirtschaftlichkeitsmaß  $W$  für das Minimumprinzip formulieren als:

$$W = \frac{\text{Soll-Kosten}}{\text{Ist-Kosten}}, \text{ mit Soll-Kosten} < \text{Ist-Kosten}$$

Stellt die Soll-Leistung die bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs dar und beschreibt die Ist-Leistung die tatsächliche erzielte Leistung, lautet das Wirtschaftlichkeitsmaß  $W$  für das Maximumprinzip:

$$W = \frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Soll-Leistung}}, \text{ mit Soll-Leistung} > \text{Ist-Leistung}$$

Je mehr sich das Maß  $W$  an den Wert 1 annähert, desto höher ist die Wirtschaftlichkeit.

Allgemein besagt das Wirtschaftlichkeitsprinzip, keine Produktionsfaktoren zu verschwenden. Die Forderung, mit möglichst geringem Aufwand einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen, bedeutet letztlich, mit »nichts alles erreichen zu wollen«. Diese falsch verstandene Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips ist nicht realisierbar. Eine praktikable Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips erfordert vielmehr die Fixierung einer Zielgröße: Es wird entweder versucht, einen gegebenen Output mit minimalem Input zu realisieren (Minimumprinzip), oder bei festgelegtem Input ein Maximum an Output zu erzielen (Maximumprinzip).

### Lösung zu Aufgabe 14:

Das Konzept der Produktivität erfasst das mengenmäßige oder technische Verhältnis von Einsatzmitteln (Input) und erzielten Ergebnissen (Output). Dies entspricht der Abbildung des Wirtschaftlichkeitsprinzips anhand von Mengengrößen. Sind Minimum- oder Maximumprinzip der Wirtschaftlichkeit erfüllt, ist deshalb auch die Produktivität am höchsten. Häufig bezieht man die Produktivität auf bestimmte Inputfaktoren und deren Output, was dann eine faktorbezogene Produktivität darstellt: So beschreibt die Arbeitsproduktivität das Produktionsergebnis je Arbeitsstunde in einem bestimmten Betriebsbereich oder von einer Arbeitsgruppe, als Inputgröße dienen bspw. die in dieser Periode angefallenen Arbeitsstunden der Mitarbeiter. Dies stellt eine Durchschnitts-

produktivität dar. Die Grenzproduktivität (marginale Produktivität) beschreibt, welcher zusätzliche Output erzielt werden kann, wenn man eine zusätzliche Einheit des Inputfaktors einsetzt.

Das Konzept der Rationalisierung zielt auf die Verbesserung (Optimierung) von Betriebsabläufen unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit (Produktivität) ab. Häufig wird Rationalisierung hierfür auf den Aspekt der Kosteneinsparung reduziert (Verringerung der Stückkosten). Das Ausschöpfen von Rationalisierungs- bzw. Kosteneinsparungspotenzialen soll die Kostenposition des Betriebs am Markt verbessern. Allerdings führt ein abnehmender Rationalisierungseffekt dazu, dass in einer Abfolge von Rationalisierungsprojekten die Kosteneinsparungen immer kleiner werden. Erforderlich ist dann zumeist eine grundlegende Umstrukturierung der Geschäftsprozesse bspw. durch Einsatz einer innovativen Prozesstechnologie (Prozessinnovationen), um neue Rationalisierungspotenziale erschließen zu können.

### **Lösung zu Aufgabe 15:**

- a) Die Eigenkapitalrentabilität gibt an, mit wie viel Prozent sich das in einem Unternehmen eingesetzte Kapital der Eigentümer in einer Periode verzinst hat. Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Gewinn zu Eigenkapital.
- b) Die Gesamtkapitalrentabilität gibt an, zu wie viel Prozent sich das gesamte in einem Unternehmen eingesetzte Kapital in einer Periode verzinst hat. Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Gewinn zuzüglich der den Gläubigern zustehenden Fremdkapitalzinsen zum gesamten Kapital (Eigen- und Fremdkapital).
- c) Die Umsatzrentabilität gibt den Anteil des Gewinns am Umsatz einer Periode an. Sie berechnet sich folglich aus dem Quotienten von Gewinn und Umsatz.

### **Lösung zu Aufgabe 16:**

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip besagt, dass das oberste Ziel eines Unternehmens in der Erwirtschaftung von Überschüssen liegt. Es legt somit den Rahmen fest, in welchem die Gesamtheit unternehmerischen Handelns stattfindet: Das Produktionsniveau wird so festgelegt, dass ein möglichst großer Gewinn (Umsatz minus Kosten) oder eine möglichst hohe Rentabilität (Verzinsung des eingesetzten Kapitals) erzielt wird. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip verlangt dann, dieses Produktionsniveau bei möglichst geringer Verschwendung zu erreichen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip bestimmt also die konsequente Umsetzung der durch das erwerbswirtschaftliche Prinzip vorgegebenen Ziele.

### **Lösung zu Aufgabe 17:**

Das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung fordert eine Lenkung und Leitung des betrieblichen Transformationsprozesses dahingehend, den sog. Unternehmenswert zu steigern. Im Shareholder-Value-Ansatz hat die Unternehmensleitung im Sinne ihrer Anteilseigner zu handeln und ihre Vermögensposition, d. h. den Wert ihrer Unternehmensanteile zu mehren, der wiederum umso größer ist, je höher der Unternehmenswert ist. Der unmittelbare Bezug zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip ist dadurch gegeben, als dass sich das Erzielen von Gewinn positiv auf den Unternehmenswert auswirkt. Kern der wertorientierten Unternehmensführung ist, Werttreiber im

Unternehmen zu identifizieren. Hierunter versteht man alle Tatbestände in einem Unternehmen, die einen positiven Wertbeitrag liefern. Um die Summe aller Wertbeiträge verändert sich der Unternehmenswert. Werttreiber mit einem hohen Wertbeitrag sind zu erhalten oder auszubauen, bei Werttreibern mit nur geringem Wertbeitrag ist zu prüfen, wie diese einen höheren Wertbeitrag liefern können, was bspw. Leistungssteigerung, Kostensenkungen oder organisatorische Umstrukturierungen erfordert. Tatbestände im betrieblichen Transformationsprozess, die einen negativen Wertbeitrag liefern (Wertvernichter), sind abzustellen. Zur Identifizierung von Werttreibern und ihren Wertbeiträgen kennt die wertorientierte Unternehmensführung eine Vielzahl von Managementinstrumenten wie die Balanced-Scorecards.

### **Lösung zu Aufgabe 18:**

Das finanzielle Gleichgewicht ist bei einem Betrieb gewahrt, wenn er zu jedem Zeitpunkt den dann fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Gelingt es nicht, eine fällige Zahlungsverpflichtung zu erfüllen, tritt der Tatbestand der Illiquidität ein, was ebenfalls zur Insolvenz des Unternehmens führt. Ein Unternehmen hat allerdings mehrere Möglichkeiten, sein finanzielles Gleichgewicht wieder zu erlangen:

- ▶ Stundung der Zahlungsverpflichtung: Der Gläubiger ist bereit, einen späteren Erfüllungszeitpunkt zu akzeptieren. Dann besteht zum aktuellen Zeitpunkt keine fällige Zahlungsverpflichtung mehr.
- ▶ Aufbringen von Finanzmitteln: Die Unternehmenseigner »schießen« frisches »Geld« (Eigenkapital) zu oder es gelingt durch eine Kreditzusage neues Fremdkapital aufzunehmen. Beides erhöht den Bestand an liquiden Mitteln, mit denen die fällige Zahlungsverpflichtung beglichen wird. Im letzten Fall wird dann ein Kredit durch die Aufnahme eines neuen Kredits zurückgezahlt.
- ▶ Durch Vermögensverkäufe wie die Veräußerung von Betriebsmitteln oder Notverkäufe von Produkten durch Preiszugeständnisse erhält das Unternehmen liquide Mittel (»Geld«), mit denen es die fällige Zahlungsverpflichtung erfüllen kann.

### **Lösung zu Aufgabe 19:**

Anders als das Wirtschaftlichkeitsprinzip, das als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips anzusehen ist, stellt das finanzielle Gleichgewicht eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips dar: Ein Unternehmen muss unbedingt seine Zahlungsfähigkeit (Liquidität) erhalten, da es ansonsten aufhört zu existieren; allerdings soll das Unternehmen keineswegs die Liquidität maximieren. Dies würde bedeuten, dass es nur »Geldbestände im Tresor« halten würde (Kassenhaltung). Geld, das derzeit nicht zur Begleichung von fälligen Zahlungsverpflichtungen benötigt wird, kann investiert werden und damit Gewinne erwirtschaften, was für die bloße Kassenhaltung nicht gilt. In betriebswirtschaftlichem Sinn entstehen sog. Opportunitätskosten, d. h. ein Gewinnentgang, wenn liquide Mittel in größerem Umfang vorrätig gehalten werden, als für die Erfüllung der aktuellen Zahlungsverpflichtungen notwendig sind. Die Maximierung der Liquidität steht damit im Widerspruch zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

### Lösung zu Aufgabe 20:

Ein Unternehmen lässt sich als »offenes System« verstehen, das mit seiner Umwelt (Umsystem) in vielfältigen Beziehungen steht. Das Umsystem wird hierbei durch die Stakeholder gebildet. Stakeholder sind Anspruchs- bzw. Interessensgruppen, die Anforderungen an das Unternehmen formulieren bzw. von denen das Unternehmen Beiträge (Leistungen) erwartet bzw. benötigt. Stakeholder gegenüber einem Unternehmen sind Kunden, Investoren, Arbeitnehmer, Zulieferer, aber auch der Staat, die Gesellschaft und die Konkurrenten.

Bezogen auf das Umsystem muss das Unternehmen Anreize setzen (Leistungen bieten), damit es die von den Stakeholdern erwarteten Beiträge erhält. Hierbei darf in der Unternehmenspolitik langfristig keine Überbetonung der Interessen einer einzelnen Stakeholdergruppe erfolgen; vielmehr ist ein Ausgleich (»Gleichgewicht«) mit allen Stakeholdern anzustreben. Dies besagt, dass es rational ist, langfristig keine Stakeholdergruppe massiv zu benachteiligen, um überlebensfähig zu bleiben. Ferner weisen die Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umsystem nicht nur ökonomischen Charakter (Transaktionen) auf, sondern sind vielfach auch kommunikativer Art (dialogorientiert). Ausdruck hierfür ist die Unternehmensfunktion der Public Relations, die diesen Dialog mit den Stakeholdern, vor allem der Öffentlichkeit führen soll.

### Lösung zu Aufgabe 21:

Die Anreize und Beiträge bezogen auf die verschiedenen Stakeholder lassen sich wie folgt charakterisieren:

- ▶ Das Unternehmen erwartet von den Kunden, dass diese die produzierten Produkte kaufen, um den Preis als Gegenleistung vereinnahmen zu können. Kunden sind aber nur bereit, diesen Beitrag zu leisten, wenn ihnen das Unternehmen aus ihrer Sicht attraktive Produkte offeriert.
- ▶ Investoren geben dem Unternehmen Kapital, das bspw. für die Finanzierung des betrieblichen Transformationsprozesses benötigt wird. Fremdkapitalgeber überlassen dem Unternehmen zeitlich befristet ihr Kapital und erwarten hierfür Zinszahlungen während der Laufzeit und eine fristgerechte Rückzahlung ihres geliehenen Kapitals. Eigenkapitalgeber (Shareholder; Stockholder) stellen dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Mehrung ihres Vermögens (Steigerung des Shareholder Value), was in Gewinnausschüttungen (Dividenden) und/oder in einer Erhöhung des Marktwerts ihrer Beteiligung besteht (z. B. Börsenkurssteigerung).
- ▶ Von den Arbeitnehmern benötigt das Unternehmen deren Arbeitsleistungen im betrieblichen Transformationsprozess, wobei die Arbeitnehmer hierfür einen angemessenen Lohn, attraktive Arbeitsbedingungen und kündigungssichere Arbeitsplätze vom Unternehmen fordern.
- ▶ Von den Zulieferern bezieht das Unternehmen Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe in der benötigten Menge, Qualität und Lieferfrist. Als Gegenleistung erwarten die Zulieferer eine vereinbarungsgemäße Bezahlung, günstige Konditionen und langfristige Geschäftsbeziehungen.
- ▶ Die Ansprüche des Unternehmens an den Staat betreffen die Infrastruktur (Verkehr, Rechtssystem, Bildung usw.); als Gegenleistung fordert der Staat Steuern und die Einhaltung der Rechtsnormen.

- ▶ Von der Gesellschaft als Stakeholder erwartet sich das Unternehmen eine Akzeptanz für seine Belange bzw. ein positives öffentliches Image. Umgekehrt fordert die Gesellschaft die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt oder das Engagement in kulturellen und wissenschaftlichen Belangen.
- ▶ Von den Konkurrenten erwartet das Unternehmen die Einhaltung der Wettbewerbsregeln; diesen Anspruch formulieren die Konkurrenten aber auch an das Unternehmen.

### **Lösung zu Aufgabe 22:**

Eine nachhaltige Unternehmensführung (Corporate Sustainability) umfasst folgende Dimensionen: die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (ökonomische Dimension), den schonenden Umgang des Unternehmens mit seiner natürlichen Umwelt (ökologische Dimension) sowie die Verantwortung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft (soziale Dimension). Diese Betrachtung darf nicht nur statisch sein (intragenerative Gerechtigkeit), sondern sollte auch Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf zukünftige Generationen (intergenerative Gerechtigkeit) beachten. Konzentriert man sich auf die ökologische und soziale Dimension, spricht man auch von Corporate Social Responsibility (CSR). Das Konzept der Corporate Citizenship (CC) fokussiert auf die Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens (z. B. Spenden an einen Kindergarten oder ein soziales Projekt).

### **Lösung zu Aufgabe 23:**

Folgende Arten von Ethik sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaften relevant:

- ▶ Handlungsethik: Sie beschäftigt sich damit, ob eine bestimmte unternehmerische Entscheidung ethisch zu rechtfertigen ist.
- ▶ Vernunftethik: Sie ist die Ausformulierung des Rationalprinzips und findet im »homo oeconomicus« ihre Personalisierung. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip folgt dem Rationalprinzip und entspricht damit der Vernunftethik.
- ▶ Ordnungsethik: Sie fordert die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Das Konzept der sozialen Marktwirtschaft beinhaltet hierbei eine Fülle von Regelungen, die dem Schutz des »schwächeren Akteurs« in den freien Marktprozessen dienen. Beispiele hierfür sind Regelungen zum Wettbewerbsverhalten (Konkurrentenschutz), Arbeitnehmerschutz, Verbraucherschutz oder das soziale Sicherungssystem.

### **Lösung zu Aufgabe 24:**

Konflikte zwischen »Wirtschaft und Moral« treten zum einen bei der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen auf, was das Rationalprinzip nicht garantiert; zum anderen bestehen Konflikte bei Verteilungsproblemen (Allokationsproblemen), wenn die »Aufteilung« zu unfairen (ungerechten) Ergebnissen führt. Dies gilt vor allem dann, wenn ein Marktakteur eine größere Macht besitzt oder einen Informationsvorteil zu eigenen Gunsten ausnutzt, d. h. sich opportunistisch verhält.

Ein Konflikt zwischen »Wirtschaft und Moral« muss jedoch nicht bestehen: So können betriebliche Entscheidungen durchaus zu ethisch akzeptablen Ergebnissen führen ebenso wie unethische Entscheidungen zugleich auch betriebswirtschaftlich schlechte

Entscheidungen darstellen können. Manche betriebliche Entscheidungen erfordern jedoch eine langfristige Perspektive, auch in der Bewertung ihrer ethischen Dimension: So sichert die Einführung eines neuen Produktionssystems, das zwar heute Arbeitsplätze kostet, die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Arbeitsplätze der Restbelegschaft des Unternehmens und schafft zugleich in der Zukunft neue Beschäftigungsverhältnisse.

# 2 Agieren in einer globalisierten Welt

## 1. Aufgabe

In welchen Tatbeständen konkretisiert sich die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens?

## 2. Aufgabe

Was sind Ursachen für die Globalisierung?

## 3. Aufgabe

Welche Ängste und Bedenken werden mit der Globalisierung verbunden?

## 4. Aufgabe

Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf den betrieblichen Transformationsprozess?

## 5. Aufgabe

Was versteht man unter dem Standort eines Unternehmens?

## 6. Aufgabe

Welche Hierarchieebenen weist die Standortwahl auf?

## 7. Aufgabe

Charakterisieren Sie das konzeptionelle Vorgehen bei der Standortwahl.

## 8. Aufgabe

Ein Lebensmittelhändler hat die Wahl, entweder

- ▶ Standort A (städtischer Standort) oder
- ▶ Standort B (ländlicher Standort) zu besetzen.

Problem: Welches ist der optimale Standort? (Siehe Tabelle)

Wahrscheinliche standortabhängige					
Kosten pro Periode			Leistungen pro Periode		
	A	B		A	B
Löhne	1 000	700	Umsatz	3 000	2 600
Miete	300	100			
Waren- beschaffung	100	205			
Summe	1 400	1 005	Summe	3 000	2 600

	A	B
erwarteter standortabhängiger Bruttogewinn	1 600	1 595
erwartete Gewerbeertragsteuer	10	5
erwarteter standortabhängiger Nettogewinn	1 590	1 590

### 9. Aufgabe

In welcher Hinsicht haben Transportkosten den Charakter eines Standortfaktors?

### 10. Aufgabe

Was versteht man unter Lohnstückkosten und welche Bedeutung haben sie für die Standortwahl?

### 11. Aufgabe

Was sind Clusterleistungen eines Standorts?

### 12. Aufgabe

Inwiefern beeinflussen nationale Steuerunterschiede die internationale Standortwahl?

### 13. Aufgabe

Wie lassen sich Subventionen kategorisieren?

### 14. Aufgabe

Welche Faktoren beeinflussen die Absatzleistungen an einem lokalen Standort?

### 15. Aufgabe

Was sind Business Improvement Districts (BID)?

### 16. Aufgabe

Inwiefern ändert das Just-in-time-Prinzip die Standortwahl von Zulieferbetrieben?

### 17. Aufgabe

Wieso haben viele Unternehmen trotz niedriger Lohnkosten in Entwicklungsländern ihre Produktionsstandorte nicht dorthin verlagert? Inwiefern ist die Situation in Osteuropa anders?

**18. Aufgabe**

Inwiefern bestimmen Umweltschutzaufgaben die Standortwahl?

**19. Aufgabe**

Was beinhaltet der Country-of-Origin-Effekt?

**20. Aufgabe**

Was versteht man unter »ökologischem Dumping«?

**21. Aufgabe**

Welche Vorteile bzw. Nachteile kennzeichnen den Wirtschaftsstandort Deutschland?

**22. Aufgabe**

Was versteht man unter der Basarökonomie?

**Lösung zu Aufgabe 1:**

Globalisierung und damit auch die Internationalisierung bezeichnet den weltweiten Prozess der steigenden Integration und Verflechtung der nationalen Volkswirtschaften, die mit einem sehr starken Anstieg der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit von Unternehmen verbunden ist. Diese zunehmende »Internationalisierung des Wirtschaftens« hat viele Facetten:

- ▶ Wachstum des länderübergreifenden Handels mit Gütern und Dienstleistungen: Dies betrifft nicht nur Fertigerzeugnisse, sondern auch Zulieferleistungen innerhalb des Erstellungsprozesses eines Produkts, was Folge einer wachsenden internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung der Unternehmen in ihren betrieblichen Wertketten ist.
- ▶ Mit der Expansion des Warenhandels verbunden ist das Wachstum im grenzüberschreitenden Transportverkehr.
- ▶ Anstieg von Direktinvestitionen im Ausland (Foreign Direct Investments, FDI): Dies sind Kapitalanlagen eines Investors im Ausland, die in Neugründungen von Unternehmen auf dem dortigen Auslandsmarkt oder in Kapitalbeteiligungen an (Akquisitionen von) ausländischen Unternehmen fließen.
- ▶ Steigende Mobilität des Kapitals: Private und institutionelle Investoren stellen ihr Kapital ausländischen Kapitalnehmern (z. B. Unternehmen) zur Verfügung, inländische Kapitalnehmer suchen und finden ihre Kapitalgeber zunehmend auch im Ausland.
- ▶ Wachstum des grenzüberschreitenden Transfers von intellektuellem Eigentum durch Lizenzvergabe (Patente; Markenrechte) nutzen zu dürfen.
- ▶ Anstieg der Anzahl an Kooperationen und Netzbildungen von Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern (»strategische Allianzen«) im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten.

### Lösung zu Aufgabe 2:

Die Ursachen für die Expansion der internationalen ökonomischen Verflechtungen sind vielgestaltig:

- ▶ Die Deregulierung nationaler Märkte (»Siegesszug der Marktwirtschaft«), die Integration von Ländermärkten (z. B. Europäische Gemeinschaft) und internationale Abkommen bzw. Organisationen zur Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen (z. B. GATT) haben Handelshemmnisse vermindert und die (Markteintritts-)Barrieren für Unternehmen in ausländische Märkte gesenkt.
- ▶ Der technische Fortschritt insbesondere im Bereich des Kommunikations- und Transportwesens sowie der Ausbau der Infrastruktur in vielen Ländern haben die Kosten für den Transport von Waren und die Übermittlung von Informationen drastisch vermindert und zu einer Beschleunigung der Transportzeiten geführt.
- ▶ Die Erhöhung des Lebensstandards für große Bevölkerungsteile vor allem in den Industrieländern hat zu einem quantitativen und qualitativen Anstieg des Konsums geführt, der zunehmend durch Produkte, die nicht mehr aus der heimischen (nationalen) Wirtschaft stammen, gedeckt wird.
- ▶ Länder mit starkem Wirtschaftswachstum sind als neue Geschäftspartner auf der »ökonomischen Weltbühne« erschienen: Dort eröffnen sich für ausländische Unternehmen Chancen auf Absatzmärkte und Produktionsstandorte, aber auch Unternehmen aus diesen Ländern treten als Anbieter und Investoren auf den »etablierten« Märkten in Nordamerika und Westeuropa auf.
- ▶ Ein höherer Bildungsstand, die Medien oder der Tourismus haben zu einer stärkeren »mentalen Mobilität« der Menschen hinsichtlich ihrer Arbeitstätigkeiten im Ausland, Kapitalanlagen oder Produktpräferenzen geführt.

### Lösung zu Aufgabe 3:

Typische Kritikpunkte an der Globalisierung sind:

- ▶ Gefährdung der Ökologie durch verstärkte Ausbeutung der natürlichen Ressourcen sowie steigende Umweltbelastung durch das erhöhte Transportvolumen.
- ▶ Verschlechterung der Handels- und Wirtschaftsbedingungen für ökonomisch schwächere Länder (»fairer Handel statt Freihandel«).
- ▶ Verlust von Arbeitsplätzen in Ländern mit hohen Lohnkosten, Lohndumping in Niedriglohnländern.
- ▶ Verlust kultureller und ethnischer Identitäten durch eine Konvergenz der Lebensstile.
- ▶ Die Globalisierung des Wirtschaftens trägt (noch) nicht die Charakterzüge einer »sozialen (Welt-) Marktwirtschaft«: Die Realisierung dieser Ordnungsethik in der Weltwirtschaft erfordert allerdings einen diesbezüglichen politischen Gestaltungswillen, wobei der Einigungsprozess ungleich stärker ausgeprägt ist als in einer nationalen Volkswirtschaft.

### **Lösung zu Aufgabe 4:**

Die Globalisierung impliziert eine Internationalisierung der Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses:

- ▶ **Absatzaufgabe:** Ausländische Märkte eröffnen neue Absatzchancen für die eigenen Produkte. Globalisierung bedeutet aber auch, dass das Unternehmen mit zunehmender Konkurrenz durch ausländische Anbieter auf dem heimischen Markt rechnen muss.
- ▶ **Beschaffungsaufgabe:** Es erweitert sich die Auswahl an potenziell interessanten Lieferanten für die benötigten Betriebsmittel, Betriebs- und Werkstoffe.
- ▶ **Produktionsaufgabe:** Die Wahl eines Produktionsstandortes fällt auf dasjenige Land, in dem die günstigsten Produktionsbedingungen geboten sind.
- ▶ **Finanzierungsaufgabe:** Das Unternehmen sucht nicht mehr nur Investoren auf dem heimischen Kapitalmarkt, sondern entleiht (verleiht) fehlende (überschüssige) Geldmittel auf dem internationalen Kapitalmarkt.
- ▶ **Leitungsaufgabe:** Die Lenkung und Leitung des betrieblichen Transformationsprozesses gewinnt an Komplexität, wenn das Unternehmen auf mehrere Länder verteilte Standorte aufweist und/oder Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturkreisen beschäftigt.

### **Lösung zu Aufgabe 5:**

Als Standort eines Betriebes bezeichnet man den Ort, an dem sich seine Räumlichkeiten (Verwaltungsgebäude, Produktionshallen, Geschäfte, Niederlassungen) befinden. Sind diese auf mehrere geografische Orte verteilt, dann hat der Betrieb mehrere Standorte. Je nach Teilaufgabe des betrieblichen Transformationsprozesses, die an diesem Standort durchgeführt wird, lässt sich ein Produktions-, Forschungs- und Entwicklungs- (F & E-), Verwaltungs- oder Verkaufsstandort unterscheiden.

### **Lösung zu Aufgabe 6:**

Wenn Betriebe nicht an materielle Voraussetzungen gebunden sind, können sie ihre Standortwahl frei wählen. Hierbei besitzt die Standortwahl unterschiedliche Hierarchieebenen:

- ▶ **internationale Standortwahl:** In welchem Land soll der Standort liegen?
- ▶ **regionale Standortwahl:** In welcher Region des Landes soll der Standort liegen?
- ▶ **lokale Standortwahl:** In welchem Ort soll der Standort liegen?
- ▶ **innerörtliche Standortwahl:** Wo innerhalb des Ortes soll der Standort liegen?

### **Lösung zu Aufgabe 7:**

Konzeptionell stellt die Standortwahl ein komplexes Entscheidungsproblem dar: Zunächst sind im Rahmen der Standortsuche potenziell interessante Standorte zu »entdecken«. Hierbei scheidet vorab solche Standorte aus, die bestimmte Mindestkriterien nicht erfüllen. Für jeden der verbleibenden möglichen Standorte werden dann die standortabhängigen (d. h. bei verschiedenen Standorten unterschiedlichen) Kosten und Leistungen ermittelt. Es wird derjenige Standort ausgewählt, der den voraussichtlich

größten standortabhängigen Gewinn als Differenz der standortabhängigen Leistungen und standortabhängigen Kosten aufweist.

Weder die standortabhängigen Kosten noch die standortabhängigen Leistungen sind jedoch mit Sicherheit abzuschätzen. Die Standortwahl ist deshalb ein Entscheidungsproblem unter Unsicherheit. Eine Lösung ist, Alternativrechnungen (z. B. Simulationsanalysen) mit pessimistischen und optimistischen Schätzwerten durchzuführen.

### Lösung zu Aufgabe 8:

Die standortabhängigen Gewinne  $G$  betragen anhand der Daten:

$$G_A = 3.000 - 1.000 - 300 - 100 = 1.600$$

$$G_B = 2.600 - 700 - 100 - 205 = 1.595$$

Bezieht man ferner die standortabhängige Gewerbeertragssteuer ein, die bezogen auf den jeweiligen Gewinn bei Standort A 10, bei Standort B 5 betragen soll, ergeben sich als Nettogewinn ( $G^*$ ):

$$G^*_A = 1.590$$

$$G^*_B = 1.590$$

Beide Standorte sind damit hinsichtlich der Nettogewinne gleich attraktiv. Der Einzelhändler könnte damit »würfeln«, an welchen Standort er gehen soll.

Die obige Betrachtung geht von den für am wahrscheinlichsten gehaltenen Werten der Kosten und Leistungen an einem Standort aus. Diese Werte müssen jedoch nicht tatsächlich eintreten.

Das Problem der Unsicherheit über künftige Entwicklungen kann man bspw. mittels computergestützter Monte-Carlo-Simulationen angehen. Es wird der standortabhängige Gewinn für verschiedene, mögliche Kosten- und Leistungsszenarien berechnet. Jede Kosten- und Leistungskomponente erhält zunächst einen – für wahrscheinlich gehaltenen – Wertebereich (z. B. Löhne für Standort A zwischen 850 und 1.300), wobei zusätzlich noch Angaben über die jeweilige Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Werts möglich sind (z. B. Löhne von 900 mit einer Wahrscheinlichkeit von 20%). Der Computer »zieht« dann für jede Kosten- und Leistungskomponente aus den vorgegebenen Intervallen nach Maßgabe der »Wahrscheinlichkeitsverteilung« einen Wert und berechnet daraus den jeweiligen standortabhängigen Gewinn. Als Ergebnis erhält man eine Verteilung für die Höhe des Gewinns; der Einzelhändler kann dann denjenigen Standort wählen, der ihm bspw. den über die verschiedenen Szenarien hinweg höchsten durchschnittlichen Gewinn bietet.

Ferner müssen die Kosten und Leistungen in gleicher Höhe nicht in jeder Periode anfallen. Denkbar sind systematische Veränderungen, die dann durch Prognoserechnungen zu berücksichtigen sind. So kann der ländliche Standort zunehmend an Attraktivität als Einkaufsstandort gewinnen, weil viele Haushalte aus der Stadt »ins Grüne ziehen«. Veränderungen können aber auch abrupt eintreten: So erhält bspw. der ländliche Standort in 3 Jahren eine hervorragende Verkehrsanbindung (Autobahnausfahrt), weshalb dann wesentlich mehr Nachfrager als bisher diesen Einkaufsstandort aufsuchen. Auch solche zukünftigen Tatbestände sind in die Überlegungen zur Standortwahl einzubeziehen.

Methodisch wird dann bspw. eine solche Monte-Carlo-Simulation nicht nur für eine Periode, sondern für mehrere Perioden mit den jeweiligen Szenarien in dieser Periode durchgeführt. Der Einzelhändler sieht als optimalen Standort denjenigen, der bspw. über alle Szenarien über alle Perioden den höchsten Durchschnittsgewinn liefert.

### **Lösung zu Aufgabe 9:**

Transportkosten entstehen sowohl bei der Beschaffung von Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffen sowie der Halb- und Fertigfabrikate als auch beim Absatz der im Betrieb erzeugten Güter. Ihre Höhe hängt ab von der Entfernung des Beschaffungs- bzw. Absatzortes, den Quantitäten (Transportvolumen), den eingesetzten Transportmitteln, aber auch von der Qualität des Transportguts, was wiederum das »Handling« durch das Transportmittel bestimmt. Ferner kann der Transportkostensatz (Preis für eine Einheit über eine bestimmte Entfernung) bei bestimmten Transportmitteln mit dem Wert einer Ware ansteigen (sog. Werttarif).

### **Lösung zu Aufgabe 10:**

Die Lohnstückkosten bringen die angefallenen Lohnkosten je erbrachter Leistung zum Ausdruck. Es ist *ceteris paribus* derjenige Standort am attraktivsten, der die geringsten Lohnstückkosten aufweist, d. h. die beste Relation aus Arbeitsleistung und Arbeitskosten aufweist. Im internationalen Vergleich sind nicht nur die Kosten für eine Arbeitsstunde relevant, sondern auch die Produktivität (Produktionsergebnis je Arbeitsstunde): So können an einem Standort zwar die Arbeitskosten niedrig sein; die Lohnstückkosten sind jedoch vergleichsweise hoch, wenn an einem Standort aufgrund von geringem Leistungswillen oder Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer die Produktivität (Leistungsmenge und/oder Leistungsqualität) niedrig ausfällt. Anspruchsvolle (qualitätssensitive) Produktionsschritte sind an einem Standort möglicherweise überhaupt nicht durchführbar (Produktivität von Null).

### **Lösung zu Aufgabe 11:**

Ein Cluster bezogen auf einen Standort stellt ein Netzwerk von Produzenten, Zulieferern, aber auch Forschungseinrichtungen dar, die in gewisser räumlicher Nähe zueinander angesiedelt sind und deren betriebliche Wertketten einander ergänzen, bzw. die in der gleichen Branche tätig sind. Siedelt sich ein Unternehmen aus einer betreffenden Branche in einem solchen Cluster an, bestehen bessere Möglichkeiten zum »Networking«, d. h. dem Knüpfen von Geschäftskontakten und dem Finden von geeigneten Kooperationspartnern als außerhalb dieses Clusters. Durch die enge Verknüpfung der betrieblichen Wertketten lassen sich ferner Synergieeffekte erzielen. Oftmals finden hoch spezialisierte Anbieter nur hier Abnehmer für ihre Leistungen. Zudem ist der Qualifikationsgrad von Arbeitnehmern in einem solchen Cluster bezogen auf die betreffende Branche höher. Dies erleichtert die Gewinnung von geeigneten Mitarbeitern, da beispielsweise entsprechende Ausbildungseinrichtungen, die auf den Bedarf der Unternehmen im Cluster zugeschnitten sind, existieren. Schließlich verbreitet sich innerhalb des Clusters spezifisches Wissen durch die informellen Kontakte aufgrund der räumlichen

Nähe, aber auch durch Arbeitsplatzwechsel von Arbeitnehmern. Dies wiederum fördert die Innovationsdynamik der betreffenden Unternehmen im Cluster (soziales Kapital eines Clusters).

### **Lösung zu Aufgabe 12:**

Aufgrund von länderspezifischen Steuerunterschieden können international tätige Unternehmen durch geschickte Steuerung und Verlagerung ihrer Gewinne und Verluste auf Betriebe an steuerlich günstigen Standorten (»Steuroasen«) ihre zu zahlende Steuerlast vermindern. Gewinnverlagerungen sind durch entsprechende Preise für die Lieferungen und Leistungen (»Verrechnungspreise«) innerhalb der Gesellschaften des internationalen (Konzern-)Unternehmens möglich. Solche Gewinnverlagerungen ins Ausland versucht allerdings das Außensteuergesetz einzuschränken: So müssen im Rahmen der steuerlichen Gewinnermittlung für interne Lieferungen und Leistungen Transferpreise unterstellt werden (Preise, die unabhängige Dritte unter Wettbewerbsbedingungen ausgehandelt hätten).

Grundsätzlich muss ein Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland im Inland seine »Welteinkünfte« versteuern (Universalprinzip), während die Töchter im Ausland zusätzlich ihr dortiges Einkommen versteuern (Territorialprinzip). In Deutschland werden jedoch die im Ausland gezahlten Steuern auf die inländische Steuerschuld (teilweise) angerechnet. Besteht hingegen ein Doppelbesteuerungsabkommen, werden die Einkünfte nur dort versteuert, wo sie angefallen sind: Die im Ausland erzielten Einkünfte selbst sind dann von der inländischen Besteuerung freigestellt. Dadurch kann ein multinational tätiges Unternehmen – soweit gezielte Gewinnverlagerungen möglich sind – internationale Steuerunterschiede zur Minderung seiner Gesamtsteuerlast ausnutzen.

### **Lösung zu Aufgabe 13:**

Subventionen lassen sich in direkte und indirekte Subventionen einteilen: Direkte Subventionen sind finanzielle Zuwendungen des Staates an Betriebe in Form von Zuschüssen (der Geldbetrag muss nicht mehr zurückgezahlt werden), Krediten (der Geldbetrag muss zurückgezahlt werden, es liegt aber ein vergleichsweise günstiger Zinssatz vor) oder Bürgschaften (der Staat steht als Bürge für das Unternehmen ein, was die Kreditwürdigkeit des Unternehmens verbessert). Indirekte Subventionen beinhalten eine Reduzierung staatlicher Geldforderungen an das Unternehmen wie Steuererlasse, Steuerbefreiungen, Steuerermäßigungen, Zollermäßigungen, Verzicht auf Abgaben oder die Gewährung von Rückvergütungen bzw. Erstattungen.

### **Lösung zu Aufgabe 14:**

Die Absatzleistungen an einem lokalen Standort sind vor allem für den Einzelhandel bedeutsam (innerörtliche Standortwahl): So zeichnet sich ein »guter« Standort bspw. durch eine hohe Passantenfrequenz (Laufkundschaft), Parkplatzmöglichkeiten, aber auch ein attraktives Ambiente der unmittelbaren Umgebung aus. Hier bestehen Agglomerationseffekte durch die Gesamtheit der am innerörtlichen Standort vertretenen Anbieter. Viele Einzelhandelsunternehmen, die große Flächen für ihre Sortimente (SB-Wa-