

LÖSUNGEN

Roman Capaul
Daniel Steingruber

Betriebswirtschaft verstehen

Das St. Galler Management-Modell

4. Auflage

Cornelsen

Redaktion: Amira Sarkiss
Aussenredaktion: Veronika Kühn, Köln
Layoutkonzept: nach einer Idee von Studio SYBERG, Berlin
Umschlaggestaltung und technische Umsetzung: LemmeDESIGN, Berlin

www.cornelsen.ch

Die Webseiten Dritter, deren Internetadressen in diesem Lehrwerk angegeben sind, wurden vor Drucklegung sorgfältig geprüft. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für die Aktualität und den Inhalt dieser Seiten oder solcher, die mit ihnen verlinkt sind.

4. Auflage, 1. Druck 2020

Alle Drucke dieser Auflage sind inhaltlich unverändert und können im Unterricht nebeneinander verwendet werden.

© 2020 Cornelsen Verlag GmbH, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Hinweis zu §§ 60 a, 60 b UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung an Schulen oder in Unterrichts- und Lehrmedien (§ 60 b Abs. 3 UrhG) vervielfältigt, insbesondere kopiert oder eingescannt, verbreitet oder in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht oder wiedergegeben werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen.

ISBN: 978-3-06-451847-6

Einführung – 1 Vom Bedürfnis zur Nachfrage – Lösungen

Seite 18–19

1

a	Bedürfnis	Beispiele
	Existenzbedürfnis	Kleider, ärztliche Versorgung, Wärme, Sexualität
	Sicherheitsbedürfnis	Schutz vor Gefahren, Stabilität
	Soziales Bedürfnis	Zugehörigkeit zu Gruppen (Familie, Freunde)
	Wertschätzungsbedürfnis	Ruhm, Prestige, Respekt
	Selbstverwirklichungsbedürfnis	Entwicklung der eigenen Persönlichkeit

b Die Maslow'sche Bedürfnispyramide zeigt die Abhängigkeit der verschiedenen Bedürfnisse auf. Damit ein höherrangiges Bedürfnis, wie beispielsweise das Bedürfnis nach Luxusprodukten, überhaupt entstehen kann, müssen die niedrigeren Bedürfnisse, wie das Existenzbedürfnis oder das Sicherheitsbedürfnis, zuerst befriedigt werden.

In Gesellschaften, wo diese Bedürfnisse nicht grösstenteils befriedigt sind, wird sich folglich keine Nachfrage für Luxusprodukte finden lassen.

- c 1. LoveScout24 gehört zu den Internetplattformen, welche die Vermittlung eines Lebenspartners anbieten. Folglich befriedigt sie in erster Linie soziale Bedürfnisse, wie das Bedürfnis nach Partnerschaft und Liebe. Solche Bedürfnisse sind unter der dritten Stufe der Bedürfnispyramide von Maslow einzuordnen.
2. Vordergründig geht es um die Befriedigung des Existenzbedürfnisses „nicht zu erfrieren“. Hierfür könnten Sie sich jedoch auch eine günstigere Jacke kaufen, welche dieses Bedürfnis beinahe oder gerade so gut abdecken kann. Tatsächlich geht es beim Kauf der Nike-Jacke auch um soziale Bedürfnisse und Wertschätzungsbedürfnisse. Wenn Sie ehrlich zu sich sind, werden Sie sich vermutlich eingestehen, dass es Ihnen auch – nebst allfälliger besserer Qualität – darum geht, von Ihren Kolleginnen und Kollegen geachtet zu werden.

2

		Existenz- bedürfnisse	Wahl- bedürfnisse	Individual- bedürfnisse	Kollektiv- bedürfnisse
a	Florian hätte gerne eine PlayStation.		×	×	
b	Sabine liebt Kinos über alles. Sie freut sich auf das neue Multiplex-Kino.		×		×
c	Politiker fordern einen zweiten Autobahntunnel durch den Gotthard.		×		×
d	Ursi verbringt fast jedes zweite Wochenende in ihrer Ferienwohnung.		×	×	
e	Luca besucht die zweite Klasse der Primarschule.		×		×
f	Corina besucht zusätzlich zum Schulunterricht zwei Stunden Spanisch pro Woche bei einer Privatlehrerin.		×	×	
g	Kevin trainiert viermal wöchentlich im Fitnesscenter.		×		×
h	Eine Flüchtlingsfamilie wird mit den nötigsten Kleidern versorgt.	×			×

3

- a **Bedürfnis:** Mangel an bzw. ein Bedürfnis nach Unterhaltung
Bedarf: Vorhandene Kaufkraft, sprich Geld, um ein Kinoticket überhaupt kaufen zu können
Nachfrage: Nachfrage nach einem Kinoticket an der Kinokasse
- b Unter dem Begriff verfügbares Einkommen versteht man allgemein den Einkommensbetrag, welcher nach Abzug von direkten Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen für den Konsum und das Sparen zur Verfügung steht. Das verfügbare Einkommen ist somit ein zentraler Faktor für die Kaufkraft.
- c Neben dem verfügbaren Einkommen beeinflussen weitere Faktoren die Kaufkraft eines Individuums. Beispiele dafür sind die Einkommenshöhe, das gesparte Vermögen, Währungsunterschiede (beispielsweise beim Import von Gütern oder beim Einkauf im grenznahen Ausland), das absolute Preisniveau (monopolistische Märkte vs. vollkommene Märkte) und das Preisniveau über die Zeit (Teuerung führt dazu, dass die Preise der Produkte steigen und der Konsument mit demselben Franken weniger kaufen kann).
- d Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:
Der Sekundarschüler Max verspürt das Bedürfnis von St. Gallen nach Wil zu gelangen [Bedürfnis nach Mobilität]. Das Unternehmen SBB (Schweizerische Bundesbahnen) erkennt, dass Max und viele andere Menschen ohne Fahrausweis oder Lust Auto zu fahren ein Mangel an Mobilität haben, welchen sie zu beseitigen wünschen. Das Unternehmen SBB bietet somit eine Transportdienstleistung an [Angebot], indem sie ein Schienennetz, Personal und Zugwagons bereitstellt.

Weitere mögliche Lösungen zum Angebot von Unternehmen:

- Fahrradhersteller Haibike bietet Fahrräder und E-Bikes an.
- Motorfahrradhersteller Piaggio bietet Motorfahrräder an.

- e Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

(1) Bedürfnis

- Ältere Menschen haben einen **Mangel an Sicherheit bei der Überquerung von Strassen**, [Mangel]
- weil sie **nicht mehr so gut zu Fuss** sind und die **Autos mit 50km/h heranbrausen**. Deshalb ist die Gefahr gross, überfahren oder angefahren zu werden. [Begründung für Mangel, konkretes Problem]
- Die älteren Menschen wollen weiterhin die Strassen überqueren und nicht zu Hause sitzen, weshalb sie den **Wunsch nach Beseitigung des Mangels** haben. [Aufzeigen, dass Wunsch nach Beseitigung besteht]

(2) Zusammenhang zwischen Bedürfnis und Angebot

- Das Unternehmen „Street-Crossing“ **erkennt** dieses Bedürfnis [Bedürfniserkennung durch Unternehmen]
- und ist überzeugt, dass die **Kaufkraft** bei älteren Menschen für ein geeignetes Sachgut oder eine geeignete Dienstleistung vorhanden ist und es viele ältere Menschen mit diesem Bedürfnis gibt. [Kaufkraft vorhanden, Geld verdienen möglich]

(3) Angebot

- Das Unternehmen „Street-Crossing“ stellt daraufhin Leuchtwesten und Gehstöcke her. [Herstellung]
- und verkauft diese beiden Sachgüter in Läden in der Nähe von Alterswohnsiedlungen. [Angebot, Markt]
- Dank den Leuchtwesten werden die älteren Leute von den Autofahrern besser gesehen und dank

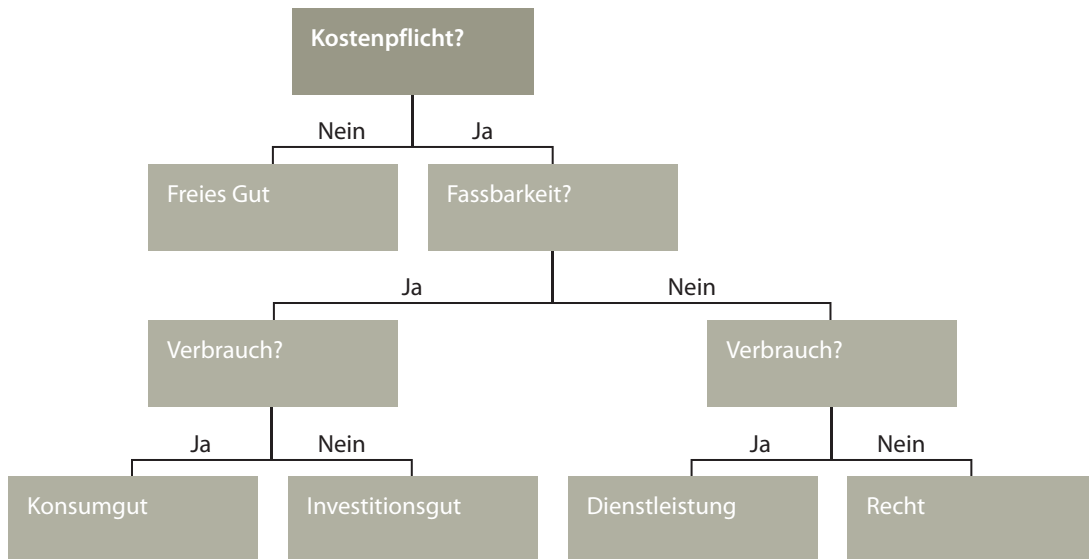
Einführung – 1 Vom Bedürfnis zur Nachfrage – Lösungen

den Gehstöcken können die älteren Leute die Strasse schneller überqueren, womit die Gefahr angefahren zu werden drastisch sinkt. [Problemlösung aufzeigen]

Weiteres mögliches Angebot:

Begleitperson, die den älteren Menschen über die Strasse hilft oder mit einem Schild den Verkehr für kurze Zeit zum Anhalten bringt.

4
a



b

		Konsumgut	Investitionsgut	Dienstleistung	Recht
1.	Eine Druckerei kauft neue, leistungsfähige Druckmaschinen.		×		
2.	Fritz kauft Heizöl für sein Einfamilienhaus.	×			
3.	Karl möchte in den Ferien nach Mallorca reisen. Dazu lässt er sich im Reisebüro beraten.			×	
4.	Familie Kauer kauft in einem Möbelhaus einen Tisch für ihr Wohnzimmer.	×			
5.	Eine Druckfabrik kauft Druckerschwärze zur Zeitungsherstellung.		×		
6.	Ein Kreditinstitut verwaltet das persönliche Vermögen von Vera.			×	
7.	Stefan kauft sich einen neuen Computer für die Schule.	×			
8.	Architekt Müller kauft sich einen Computer für seine Planzeichnungen.		×		

c Dienste von Ärzten, Beamten, Lehrpersonen, Banken, Restaurants, Versicherungen, Reisebüros, Rechtsanwälten

d 1. Die möglichen Argumente ergeben sich in erster Linie aus der Abgrenzung des eigentlichen Produktes der Safari:

Einführung – 1 Vom Bedürfnis zur Nachfrage – Lösungen

- Wird als Produkt das reine Betrachten der Tiere gesehen, so kann argumentiert werden, dass diese Kernleistung noch immer kostenlos und frei ist. Das wirtschaftliche, unfreie Gut ist hingegen die geführte Tour, das Auto, die Fahrt, die Erfahrung und das Wissen der Tourguides, sowie das schnelle und zielsichere Aufzeigen der schönsten Aussichtsplätze.
 - Wird als Produkt die Safari als Ganzes gesehen, so könnte man argumentieren, dass die Menschen früher auf eigene Faust auf Entdeckungsreise durch die Afrikanische Wildnis gegangen sind. Die Safari war folglich ein freies Gut. Erst durch die gesteigerten Bedürfnisse der Gesellschaft, wie beispielsweise dem Wunsch nach Komfort auf einer solchen Reise oder das erhöhte Sicherheitsbedürfnis, hat die Safari als solche zu einem wirtschaftlichen Gut gemacht.
2. Auch beim Produkt Wasser gibt es verschiedene Aspekte, welche bei der Argumentation für oder gegen die Entwicklung zu einem wirtschaftlichen Gut hervorgebracht werden können:
- Abgrenzung des Produktes; bei Leitungswasser wird primär für den Anschluss, sowie die Wartung der Wasserleitungen, und nicht für das Wasser selbst gezahlt.
 - Nationale Unterschiede; in den meisten Afrikanischen Ländern ist Wasser weitgehend ein wirtschaftliches Gut, denn dort herrscht Wasserknappheit. In den meisten westlichen Ländern hingegen sind noch genügend Wasservorräte vorhanden.
 - Unterscheidung zwischen den Wasserarten; aufbereitetes Wasser ist meist ein wirtschaftliches Gut, See-, Fluss- und Regenwasser mit gewissen Einschränkungen hingegen frei. Restriktionen gelten beispielsweise für die Stauung (z. B. Restwassermenge bei Stauseen) und den Gebrauch von öffentlichen Gewässern bei Trockenheit.

5

	Handlung	Lösung/Begründung
a	Ein Dienstleistungsunternehmen will alle Kundenaufträge erfüllen, möchte aber beim Lohnaufwand sparen.	Minimumprinzip: vorgegebenes Ergebnis: alle Kundenaufträge erfüllen geringstmöglicher Mitteleinsatz: tiefer Lohnaufwand
b	Petra möchte ein paar Tennisschuhe kaufen. Dazu geht sie in verschiedene Geschäfte, auf der Suche nach dem günstigsten Angebot.	Minimumprinzip: vorgegebenes Ergebnis: ein paar Schuhe kaufen geringstmöglicher Mitteleinsatz: tiefer Preis
c	Ein Lkw-Fahrer möchte mit einer Tankfüllung Benzin möglichst weit fahren.	Maximumprinzip: vorgegebener Mitteleinsatz: eine Tankfüllung grösstmögliches Ergebnis: weite Strecke fahren
d	Ein Pizza-Service möchte den Fahrtweg für alle bestellten Pizzas möglichst kurz halten.	Minimumprinzip: vorgegebenes Ergebnis: bestellte Pizzas ausliefern geringstmöglicher Mitteleinsatz: wenig Fahrtweg
e	Ein Transportunternehmen möchte mit allen zur Verfügung stehenden Lieferwagen einen maximalen Umsatz erreichen.	Maximumprinzip: vorgegebener Mitteleinsatz: Bestand an Lieferwagen grösstmögliches Ergebnis: maximaler Umsatz
f	Tina möchte von ihrem Ferienort im Tessin möglichst schnell nach Hause gelangen.	Minimumprinzip: vorgegebenes Ergebnis: Fahrstrecke zurücklegen geringstmöglicher Mitteleinsatz: wenig Zeitaufwand
g	Jelena nutzt ihre Freizeit zum Lernen, um einen möglichst guten Schulabschluss zu erreichen.	Maximumprinzip: vorgegebener Mitteleinsatz: vorhandene Freizeit grösstmögliches Ergebnis: guter Schulabschluss
h	Ferid versucht, mit 100 g Waschpulver so viel Wäsche wie möglich sauber zu waschen.	Maximumprinzip: vorgegebener Mitteleinsatz: 100 g Waschpulver grösstmögliches Ergebnis: maximale Anzahl Waschgänge

Einführung – 2 Die Leistung eines Unternehmens – Lösungen

Seite 30

1

Beispiel	Mehrwert/Wertschöpfung
Versicherung	Verkauf von Versicherungslösungen
Getreidebauer	Ernte und Verkauf von Getreide
Schreiner	Herstellung und Verkauf von Möbeln
youtube.com	Bekanntheit und Erlöse aus Werbung (durch Bereitstellung der Internetplattform)
Autohersteller	Design, Produktion und Verkauf von Autos

2

a

Ziele	Beispiele
ökonomische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Gewinns um 10% • Kosteneinsparungen bei Produktionsmaterialien • Zeiteinsparung im Produktionsprozess • Umsatzsteigerung um 15% • Ausweitung des Käseverkaufs
ökologische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Nur Bio-Produkte einkaufen • Abfallprodukte reduzieren • Reinigung mit biologisch abbaubaren Putzmitteln • Energieeinsparung • Umweltfreundlicherer Transport
soziale Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit • Verbesserung der Arbeitsbedingungen • Senkung der Geruchsemissionen • Senkung der Arbeitsunfälle • Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation

b Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Beziehung	Ziele
harmonisch	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Gewinns um 10% • Abfallprodukte reduzieren • Energieeinsparung • Senkung der Arbeitsunfälle • Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation
neutral	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit • Umsatzsteigerung um 15% • Reinigung mit biologisch abbaubaren Putzmitteln
konfligierend	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen bei Produktionsmaterialien • Nur Bio-Produkte einkaufen • Verbesserung der Arbeitsbedingungen • Zeiteinsparung im Produktionsprozess • Senkung der Geruchsemissionen

Einführung – 2 Die Leistung eines Unternehmens – Lösungen

3

a

```

    graph LR
      A[Erster Kundenkontakt  
(Telefon, Internet,  
Reisebüro)] --> B[Erfassung  
der Kunden-  
wünsche]
      B --> C[Zusammen-  
stellung  
der Reise]
      C --> D[Buchung  
der Reise  
(Flug, Hotel,  
Exkursionen)]
      D --> E[Versand der  
Rechnung  
und der  
Reise-  
dokumente]
    
```

b

```

    graph LR
      subgraph Row1
        B1[Text schreiben] --> B2[Text layouten]
        B2 --> B3[Text korrekturlesen]
        B3 --> B4[Passendes Foto auswählen]
      end
      subgraph Row2
        B5[Text kürzen] --> B6[Texte zu einem  
Dokument zu-  
sammenbauen]
        B6 --> B7[Zeitungen drucken]
        B7 --> B8[Zeitungen bündeln]
      end
    
```

4

Beispiel	Einsatz der volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren (beispielhaft)
Versicherung	Arbeit: Versicherungsvertreter verkaufen Versicherungen, indem sie die Kunden besuchen; Schadensfälle werden durch die Versicherungsexperten begutachtet Boden: Versicherungsgebäude steht auf einem Grundstück Kapital: Bürogebäude, Fahrzeuge der Versicherungsvertreter und Computer, angelegtes Kapital, Bezahlung der Prämien
Getreidebauer	Arbeit: Bestellung der Felder, Ernten des Getreides Boden: Felder, Samen Kapital: Maschinen, Bauernhof
Schreiner	Arbeit: Planung, Bau und Verkauf eines Gegenstandes Boden: Schreinerei steht auf einem Grundstück, Holz Kapital: Maschinen, gelagertes Holz
youtube.com	Arbeit: Erstellung und Überwachung der Internetplattform Boden: Büros stehen auf einem Grundstück Kapital: Computer und Serveranlagen
Autohersteller	Arbeit: Planung, Bau und Verkauf der Fahrzeuge Boden: Fabrik steht auf einem Grundstück Kapital: Fabrikgebäude, Produktionslinie (Fließband), Bankkonto

5

- a Die Bank gewährt den Unternehmen Kredit gegen die Bezahlung von Zinsen.
- b Die privaten Haushalte stellen der Bank ihre Ersparnisse gegen die Bezahlung von Zinsen zur Verfügung.
- c Die Unternehmen bezahlen Steuern. Im Gegenzug vergibt der Staat öffentliche Aufträge, Subventionen und tätigt staatliche Konsumausgaben.
- d Die privaten Haushalte stellen den Unternehmen Produktionsfaktoren zur Verfügung in Form von Arbeit, Boden sowie Kapital und erhalten dafür eine Entschädigung in Form von Arbeitseinkommen, Bodenrente und Kapitalerträgen. Weiter beziehen die privaten Haushalte die von den Unternehmen hergestellten Güter gegen Entgelt.
- e Das Ausland importiert die von den Unternehmen hergestellten Güter und bezahlt dafür.

6

- a VWL
- b BWL
- c VWL
- d BWL

Einführung – 3 Unternehmensarten – Lösungen

Seite 36

1

	Wirtschaftssektor
a	Tertiärer Wirtschaftssektor (Dienstleistung)
b	Tertiärer Wirtschaftssektor (Dienstleistung)
c	Sekundärer Wirtschaftssektor (Industrie)
d	Tertiärer Wirtschaftssektor (Dienstleistung)
e	Primärer Wirtschaftssektor
f	Sekundärer Wirtschaftssektor (Industrie)

2

Vorbemerkungen:

- Grosse Unternehmen erbringen meistens Leistungen, die zu verschiedenen Sektoren und Branchen gehören. So kann hier nur eine grobe Zuordnung erfolgen.
- Die Übersicht soll zeigen, dass über das ganze Buch hinweg die Vielfalt verschiedener Unternehmen und Leistungserstellungen sichtbar wird.

Kapitel	Lehrbuchseite	Unternehmensname	Wirtschaftssektor	Branche
1 Vom Bedürfnis zur Nachfrage	12	Hotel Laudinella	Tertiär	Gastgewerbe
2 Die Leistung eines Unternehmens	20	Appenzeller® Käse	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
3 Unternehmensarten	31	„Phone-Help“	Tertiär	Handel und Reparatur
A Modellüberblick	39	Dönerladen	Tertiär	Gastgewerbe
B1 Umweltsphären	57	SWISS	Tertiär	Verkehr
B2 Anspruchsgruppen	69	„Cycle AG“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
B3 Unternehmensethik	80	„Smoke Forever“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
C1 Einführung Strategie	91	easyJet	Tertiär	Verkehr
C2 Strategietypen und Businessplan	102	„Spring Water“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
C3 Standort eines Unternehmens	116	The Kraft Heinz Company	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
C4 Make or Buy	122	„Safe Vehicle“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
C4 Make or Buy	122	„French-Cuisine“	Tertiär	Gastgewerbe

Einführung – 3 Unternehmensarten – Lösungen

Kapitel	Lehrbuchseite	Unternehmensname	Wirtschaftssektor	Branche
C5 Kooperationsformen	130	„Arztpraxis Dr. Muster“	Tertiär	Gesundheits- und Sozialwesen
C7 Struktur – Organisationsformen	154	ABB	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
C8 Kultur	182	Novo Nordisk	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D1 Aufgaben des Managements	198	„Walthy AG“	Sekundär	Baugewerbe
D2 Führungsstile	206	„Gruher AG“	-	-
D3 Corporate Governance	215	Swissair	Tertiär	Verkehr
D4 Materialwirtschaft	228	BMW Group	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D5 Leistungserstellungsprozess	242	BMW Group	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D6 Umweltmanagement	259	„Walterson Genuss GmbH“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D7 Marketingüberblick	271	Zweifel Pomy-Chips AG	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D8 Produktpolitik	288	Bang & Olufsen	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D9 Preispolitik	298	Coop	Tertiär	Handel und Reparatur
D10 Distributionspolitik	316	JUST International AG	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D11 Kommunikationspolitik	327	H&M	Tertiär	Handel und Reparatur
D12 Markenführung	340	Unilever-Konzern – Knorr	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D13 Customer Relationship Management	348	Walbusch	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe
D14 Finanzbuchhaltung	357	„Bäckerei Sonniger AG“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D15 Betriebsbuchhaltung	371	„Bäckerei Sonniger AG“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D16 Finanzierung	388	SITAG AG	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D17 Leasing	398	„Druckerei Bergengut AG“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D18 Investitionen	405	„Landwirt Niklas Franke“	Primär	Landwirtschaft
D19 Rechnungslegung, Finanzanalyse und Unternehmensbewertung	427	„KitchenMaker AG“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie

Einführung – 3 Unternehmensarten – Lösungen

© 2020 Cornelsen Verlag GmbH, Berlin
Alle Rechte vorbehalten Die Vervielfältigung dieser Seite ist für den eigenen Unterrichtsgebrauch gestattet. Für inhaltliche Veränderungen durch Dritte übernimmt der Verlag keine Verantwortung

Kapitel	Lehrbuchseite	Unternehmensname	Wirtschaftssektor	Branche
D20 Berichterstattung des Unternehmens	443	Volkswagen-Konzern	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
D21 Personalmanagement	455	Migros	Tertiär	Handel und Reparatur
D22 Risikomanagement	471	Lufthansa	Tertiär	Verkehr
D23 Gesellschaftsrecht	480	Nachhilfeunternehmen	Tertiär	Erziehung und Unterricht
E1 Optimierung von Unternehmen	523	Toyota	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie
E2 Erneuerung von Unternehmen (Innovationen)	534	„Schoko AG“	Sekundär	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie

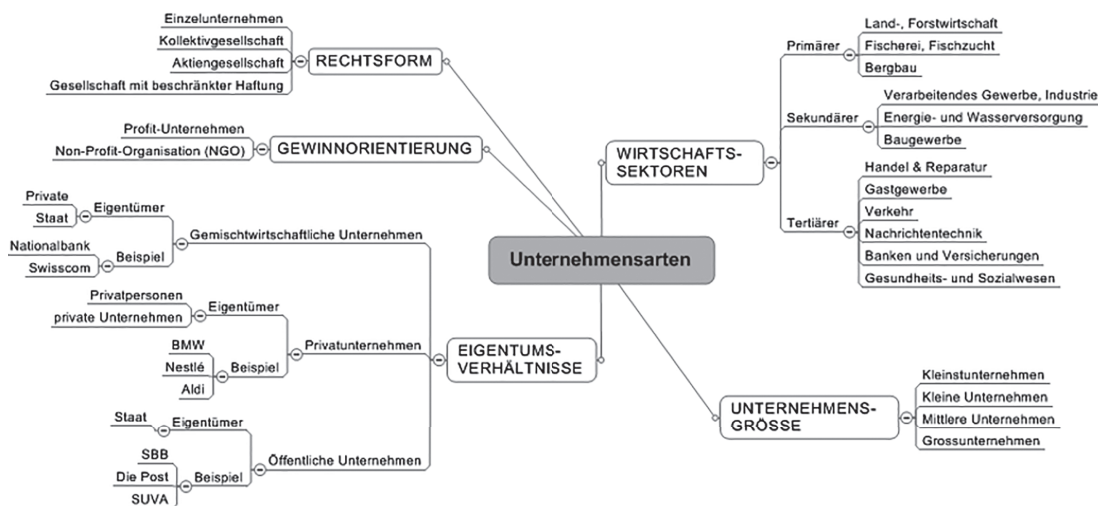
3

Individuelle Lösung. Allgemeine Argumente:

Pro	Kontra
<ul style="list-style-type: none"> • Versorgungssicherheit • Planbarkeit • Budget ist immer vorhanden • Förderung der Randregionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität nicht immer gegeben • Wettbewerb spielt nicht, wenn sich der Staat im Markt beteiligt • Es wird nicht immer die kostengünstigste Lösung gewählt • ökonomisches Prinzip wird nicht immer angewendet

Bei der Rolle des Staates als Unternehmen geht es im weitesten Sinne um die Frage Planwirtschaft versus Marktwirtschaft. Diese Frage bietet Gelegenheit, einen Bezug zu den Disziplinen Geschichte und Volkswirtschaft herzustellen.

4



Einführung – 3 Unternehmensarten – Lösungen

5

	Sektor	Branche	Grösse	Eigentumsverhältnisse	Gewinnorientierung	Rechtsform
Bühler AG, Uzwil	2.	Industrie	≥ 250	Privatunternehmen	Profit-Unternehmen	AG
St. Galler Kantonalbank	3.	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	≥ 250	Gemischt-wirtschaftliches Unternehmen	Profit-Unternehmen	AG
Hofmann Gartenbau AG, Winterthur	1.	Gartenbau	< 50	Privatunternehmen	Profit-Unternehmen	AG
Schweizerischer Samariterbund	3.	Gesundheits- und Sozialwesen	≥ 250	Privatorganisation	Non-Profit-Organisation	Verein
1A Bahnhof Taxi GmbH, Zug	3.	Verkehr	< 10	Privatunternehmen	Profit-Unternehmen	GmbH

A1 Modellüberblick – Lösungen

Seite 50–54

1

Modelle helfen, die komplexe Realität in vereinfachter Form darzustellen. Sie helfen, Zusammenhänge zu erkennen und Übersicht zu bekommen. Ausserdem lassen sich mit Modellen Erklärungen ableiten und Prognosen stellen.

2

- Es erfüllt eine Orientierungsfunktion, um einen Überblick zu gewinnen.
- Es zeigt Zielkonflikte (z. B. zwischen Anspruchsgruppen) auf.
- Es dient als Basis für Entscheide, indem es Wirkungszusammenhänge verdeutlicht.
- Es reduziert die Komplexität im Unternehmensalltag.
- Es schafft für Entscheidungsträger*innen eine gemeinsame Sichtweise, eine gemeinsame Sprache.
- Es ermöglicht das Verständnis, wie ein Unternehmen verantwortungsvoll und erfolgreich mit der Umwelt interagiert.
- Es unterstützt die systematische Einordnung und Beantwortung von aktuellen und richtungweisenden Fragestellungen aus der Praxis.

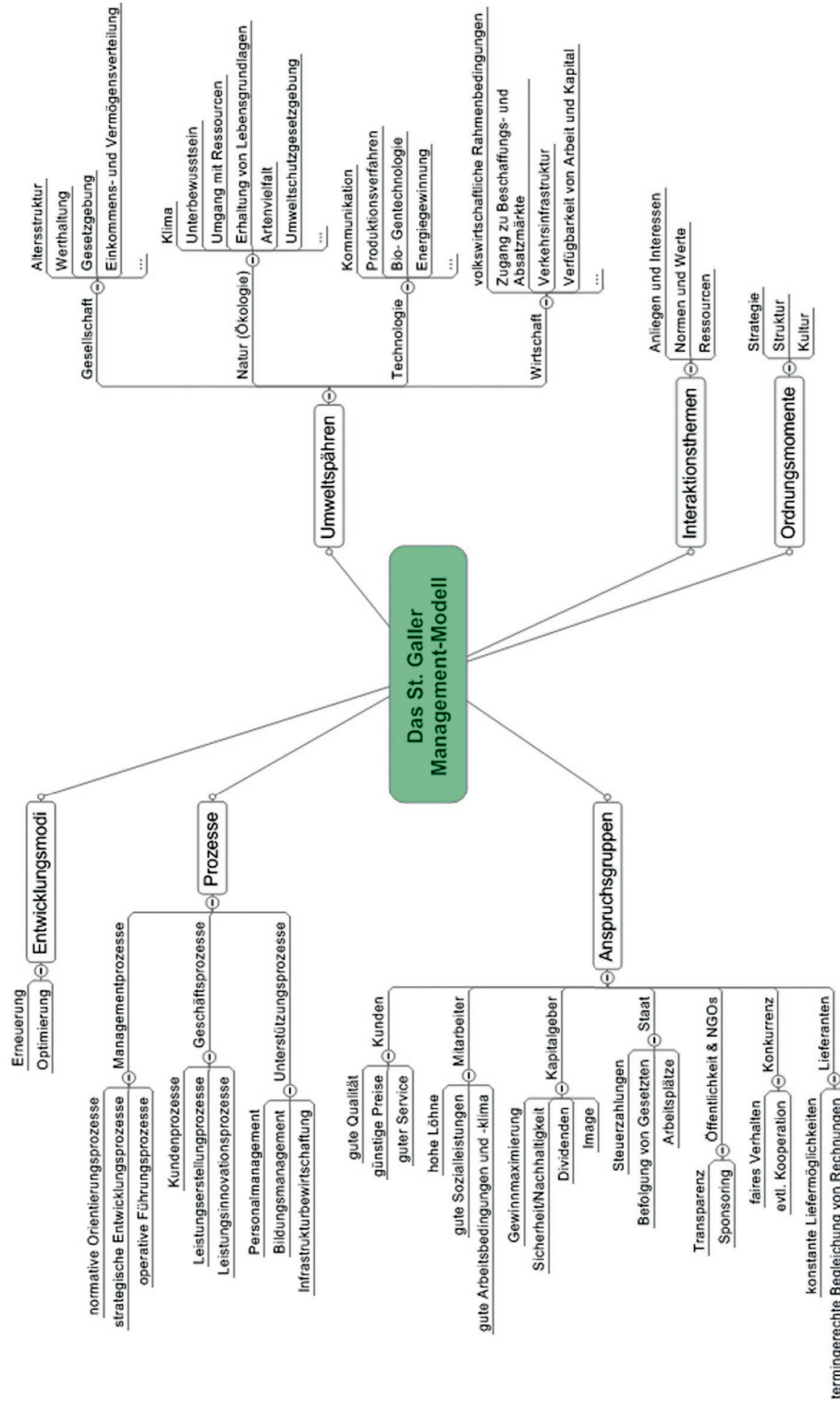
3

Die Lösung zu dieser Aufgabe finden Sie auf der nächsten Seite.

4

Gruppe	Zuordnung	Zuordnung nicht möglich	Zuordnung nach Gruppenaustausch
Gruppe 1	1d, 2a, 4f, 5b, 6c	3 & e	3n
Gruppe 2	7j, 8k, 9g, 11l, 12i	10 & h	10t
Gruppe 3	13o, 14q, 16m, 17p	15 & n	15e
Gruppe 4	18u, 19v, 20r, 21s	22 & t	22h

3
 Individuelle Lösungen, Mögliche Lösung:



B1 Umweltsphären – Lösungen

Seite 68

1

Individuelle Lösungen. Lösungsvorschläge:

Veränderung der Altersstruktur: Ältere Bevölkerungsschicht als wichtige Zielgruppe mit Marketingmassnahmen ansprechen; Spezialangebote für Seniorinnen und Senioren, z. B. Gruppenreisen

Erwerbstätige Eltern: Öffnungszeiten auf Erwerbstätige ausrichten

Mehr Lebensqualität: Nachhaltiges Reisen vorantreiben; Shuttle-Service zum Flughafen anbieten

Zeit sparen: Online-Service ausbauen: Online-Buchungen, Ferienkataloge digitalisieren, Audio- und Videomaterial über verschiedene Reiseangebote auf Homepage veröffentlichen, damit sich der Kunde selbstständig informieren kann

Trend zu immer Neuem: Spezialisierung auf noch wenig bereiste Ferienregionen (z. B. Alaska, Antarktis); Podcast über Ferienregionen auf Website veröffentlichen; Diskussionsforum erstellen, wo sich Kunden über ihre Erfahrungen austauschen können; Newsletter über neue Angebote

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag aus dem Automobilmarkt:

Peugeot

- Entwicklung umweltschonender Technologien (Hybrid-Fahrzeuge und Full-Electric-Modelle)
- Erforschung alternativer Treibstoffe
- Recycling von Altfahrzeugen
- Entwicklung innovativer Lösungen zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs und des CO₂-Ausstoßes (Quickshift-Technologie zum sparsamen Schalten; Stop-und-Start-System schaltet den Motor automatisch aus, wenn das Fahrzeug anhält; reduzierte Masse; Partikelfilter)

Weitere Informationen unter: www.peugeot.ch, www.peugeot.com

smart

- Kompromisslos elektrisch
- Kleine, leichte Fahrzeuge mit hoher Energieeffizienz und hoher Reichweite
- Verwendung innovativer Techniken (z. B. intelligente Verbindung zwischen Smartphone und smart mit der smart EQ control App, Sprachsteuerung) und Materialien
- Recycling von Altfahrzeugen
- Verwendung umweltschonender Baumaterialien für den Bau von Werkhallen
- Modernes Design und fröhliche Farben

Weitere Informationen unter: www.smart.com

Lösungsvorschlag aus dem Kosmetikmarkt:

MAC Cosmetics (Marke aus dem Haus Estée Lauder)

- Mission Statement: „All Races, All Sexes, All Ages“
- Ziel ist es, alle Konsumentengruppen zu bedienen

- Führende Make-up-Marke für den privaten Gebrauch und den professionellen Gebrauch durch Visagisten
- Höchste Qualitäts- und Hygienestandards
- Kompetitives Umfeld für Mitarbeitende
- Seit 1994 Unterstützung von Männern, Frauen und Kindern, die von HIV/AIDS betroffen sind
- MAC Cosmetics testet seine Produkte nur unter Ausnahmefällen an Tieren (rechtliche Anforderungen einzelner Länder wie China) und setzt sich gegen Tierversuche ein. Hierfür unterstützt sie das amerikanisch „Institute for In Vitro Sciences“ (IIVS) durch die Bereitstellung von Forschungsgeldern.
- Back2MAC-Programm zur Förderung der Nachhaltigkeit: Retourniert ein Kunde bzw. eine Kundin sechs leere MAC-Primärverpackungen, verschenkt MAC als Dankeschön einen Lippenstift nach Wahl (minimising package waste)
- Generell gibt MAC wenig über ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen bekannt (wenig Transparenz). Weitere Informationen unter: www.comparibly.com; www.maccosmetics.com

Lush Cosmetics

- „Fresh Cosmetics“: Lush verwendet nach Angaben möglichst frische Zutaten in seinen Produkten, damit die wertvollen Vitamine ihre Wirkung auf Haut und Haar der Konsumenten entfalten können.
- „100 % vegetarian“: Lush verwendet ausschliesslich vegetarische Zutaten (80 % der Produkte sind vegan).
- „Ethical Buying“: Ein separates „Ethical Buying team“ kümmert sich um den Einkauf ethischer Grundprodukte sowie die Herstellung nachhaltiger Verpackungen. In diesem Prozess wird eine enge Beziehung zu den Menschen und der Community gebildet, welche im Anbau und der Förderung der Ware beteiligt sind.
- „Handmade“: Die Produkte von Lush sind alle handgemacht; das Inventar in den Läden besteht aus handgemachten Unikaten aus wiederverwendetem Holz.
- „Naked“: Um dem Problem der Entsorgung von Packungsmaterial entgegenzuwirken, verkauft Lush eine Vielzahl seiner Produkte unverpackt.
- Lush setzt sich gegen Tierversuche ein und achtet auch darauf, dass seine Lieferanten ohne Tierversuche arbeiten. Seit 2012 gibt es das Lush-Preis-Programm: Wissenschaftler, Forscher und Lobbyisten werden jährlich für die Entwicklung von Tierversuchsalternativen mit einem Preisgeld von GBP 250 000 belohnt.

Weitere Informationen unter: www.lushusa.com

3

- a Für das kleine und lokal tätige Reisebüro verursacht Online-Shopping mehr Gefahren als Chancen. In der heutigen Reisebranche werden immer mehr Reisen über Online-Plattformen gebucht. Grosse Ketten wie TUI-Reisen, haben sich diesem Trend schon angepasst und bieten nun auch Online-Buchungen an. Kleine Reisebüros wie Scorpio hingegen, werden durch solche Entwicklungen vor eine grosse Herausforderung gestellt. Der Aufbau der elektronischen Plattformen bindet sehr viele finanzielle Mittel (hohe Fixkosten).
- b Die technische Revolution des Internets und damit verbunden das Aufkommen von Online-Stores, wurde durch Zara effektiv genutzt. Das Modeunternehmen war schon lange international tätig. Mit der Einrichtung von Online-Stores auf fast allen Kontinenten, konnte das Unternehmen seine Expansionsstrategie erfolgreich umsetzen und auch abgelegene Orte weiträumig abdecken.

4		
Branche	Auswirkungen auf ...	
	Leistungsempfänger (Kunde)	Leistungserbringer (Unternehmen)
a Im Banken-sektor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Digitalisierung ermöglicht rund um die Uhr bequemes E-Banking von zu Hause aus. • Vergleiche verschiedener Angebote sind online (selber oder über Vergleichsportale) leicht vorzunehmen. • Die ständige Verfolgung der Börsenkurse ist möglich. • Neue Technologien im Bereich der Finanzdienstleistungen (auch Fin-Tech genannt) geben grössere Flexibilität, erfordern aber auch grössere Kompetenzen in deren Anwendungen (z. B. Zahlen mit dem Smartphone). • Neue Anlage- und Kreditmöglichkeiten eröffnen sich. • Die Gefahr von Betrugsversuchen steigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen beispielsweise durch Konsolidierung von IT-Systemen und der Zentralisierung von Prozessen • Bestehende Kundenpotenziale können durch intelligente Verarbeitung der vorhandenen Informationen besser ausgeschöpft werden. (z. B. durch individuelle Angebote) • Druck steigt, da die Kunden sehr gut informiert sind und der Wissensvorsprung kleiner geworden ist. Es besteht ein hoher Transparenzanspruch seitens der Kunden. • Neue Bezahlssysteme wie GooglePay, PayPal oder Twint dringen in den Markt für Zahlungsverkehrsdienstleistungen vor und gefährden die Geschäftsmodelle der Retailbanken. • Der Kostendruck steigt. Geschäftsmodelle und IT-Systeme müssen die Produktivität erhöhen. Kleine Banken verschwinden oder müssen fusionieren, um die höheren Fixkosten der Digitalisierung tragen zu können. • Die Nachfrage nach physischen Geschäftsstellen und Bancomaten geht zurück, wodurch deren Angebot reduziert wird.
b Im Journalismus	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder kann sich seine Medien und Informationen selber zusammenstellen. Es besteht sozusagen eine personalisierte Medienwelt. • Der Kunde wird mit einer unglaublich grossen Menge von Informationen konfrontiert und muss/kann selber aussortieren und auswählen. • Informationen sind nicht mehr geografisch begrenzt. Der Kunde kann Informationen aus der ganzen Welt beziehen. • Durch Internet und Smartphones ist alles transparent und sichtbar geworden und kann weltweit (ungefiltert) verbreitet werden. • Alle können sich im Sinne von „partizipativem Journalismus“ selber beteiligen und Beiträge erstellen, teilen, liken etc. (Stichworte: Handyreporter, Community Blogger, Laienkorrespondenten, Hobby-Journalist). • Dieser partizipative Journalismus birgt die Gefahr, dass Falschmeldungen eher zunehmen und sich rasant verbreiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es bietet die Chance, mehr Menschen sehr rasch zu erreichen und für öffentliche Themen zu begeistern. • Informationen können multimedial aufbereitet werden. Es entstehen neue Möglichkeiten, z. B. Zahlen und Statistiken interessant darzustellen. • Journalisten verlieren an Glaubwürdigkeit, da jeder „Journalist spielen“ kann. • Es besteht ein erhöhter Aktualitätsdruck. Es muss 24 Stunden und 7 Tage in der Woche berichtet werden. • Die Zahlungsbereitschaft für Medien hat abgenommen. Das führt zu Einbussen in Werbe- und Abonnementseinnahmen. • Weniger Einnahmen führen zu Kosteneinsparungen, zur Abnahme von Qualität und zur Reduktion der Medienvielfalt. • Informationsjournalismus für Meinungsbildungen wird schwieriger, wenn die Vielfalt sinkt.

B1 Umweltsphären – Lösungen

5

- a Grundsätzlich ist ein global tätiges Unternehmen von der internationalen Konjunktur abhängig. Befinden sich die Märkte global in einem Abschwung (Rezession), wird der Absatz von Produkten schwierig. Das Unternehmen Rieter muss bei einer globalen Rezession deshalb mit rückläufigen Produktionsaufträgen rechnen. Unter Umständen muss die Geschäftsleitung Entlassungen vornehmen, damit die Existenz des Unternehmens gesichert ist.
- b Diamanten sind Luxusgüter, die sehr konjunkturanfällig sind. Eine Bijouterie an der Zürcher Bahnhofstrasse hat eine sehr internationale Kundschaft. Bei einer globalen Rezession muss die Bijouterie mit rückläufigen Umsätzen rechnen.
- c Die Nachfrage nach Altersheimplätzen ist keine Frage der Konjunkturlage. Das Altersheim in Köniztal wird von der globalen Rezession deshalb nicht beeinflusst.

6

<p>Umweltsphäre „Gesellschaft“</p>	<p>Soziologische Aspekte: Amerikaner sind die „Shoppingcenter-Nation“ der Welt. Die Fahrt zum Einkaufszentrum ist dabei fast schon ein Ritual, welches das Einkaufen in einem Online-Store nicht ersetzen kann. Auf der anderen Seite sind Amerikaner für ihre Bequemlichkeit bekannt. Online-Shops, wo man einfach von zuhause aus bestellen kann, sind daher sicherlich sehr willkommen.</p> <p>Politische Aspekte: Politische Unruhen und sonstige politische Einflüsse sind in den USA eher nicht zu erwarten.</p> <p>Rechtliche Aspekte: In den USA gilt ein anderes Rechtssystem, was mit Bestimmtheit auch andere Rechtsgrundlagen für den Online-Handel mit sich bringt. Diese sind beim Verfolgen einer Expansionsstrategie zu beachten.</p>
<p>Umweltsphäre „Natur“</p>	<p>Das Thema Umwelt und Umweltschutz ist auch in den USA präsent, jedoch nicht in allen Bundesstaaten gleich ausgeprägt. Durch den Versand der Produkte an die Konsumenten können die individuellen Autofahrten der Konsumenten reduziert werden.</p>
<p>Umweltsphäre „Technologie“</p>	<p>Die USA gehören zu den technologisch fortgeschrittenen Ländern. Die Infrastruktur, die sowohl zur Unterhaltung einer Onlinestore-Plattform als auch zur Benutzung einer solchen notwendig ist, wird somit sicherlich anzutreffen sein. Die Ausstattung der Bevölkerung mit Computern ist sehr gut. Dadurch können die Kunden von überall und jederzeit ihre Einkaufswünsche kommunizieren.</p>
<p>Umweltsphäre „Wirtschaft“</p>	<p>Die Umweltsphäre „Wirtschaft“ ist aus verschiedenen Gründen zentral für eine mögliche Expansion von Zalando. Einerseits sind viele Haushalte in den USA heute schon hoch verschuldet, was in den nächsten Jahren zu einer eingeschränkten Kaufkraft führen kann. Andererseits gibt es im Bereich der Billiganbieter eine grosse Anzahl Konkurrenten, gegen die sich Zalando durchsetzen muss.</p>

7

Individuelle Lösungen.

B2 Anspruchsgruppen – Lösungen

Seite 78–79

1

Anspruchsgruppe	Beschreibung der Anspruchsgruppe	Erwartungen an das Unternehmen	Erwartungen des Unternehmens an die Anspruchsgruppe
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> stellen dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung, damit dieses Investitionen tätigen kann (Unterscheidung zwischen Eigen- und Fremdkapitalgeber) 	<ul style="list-style-type: none"> Wertsteigerung des Unternehmens Zinszahlungen Rückzahlung des zur Verfügung gestellten Kapitals 	<ul style="list-style-type: none"> unkomplizierte und günstige Bedingungen für das zur Verfügung gestellte Kapital
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Personen (natürliche und juristische), die Produkte und Dienstleistungen kaufen 	<ul style="list-style-type: none"> gutes Preis-Leistungs-Verhältnis gute Beratung und Serviceleistungen grosse Auswahl Produkte sollen ökologische und soziale Mindeststandards erfüllen 	<ul style="list-style-type: none"> häufige und teure Einkäufe rasche Bezahlung von Rechnungen
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> erstellen Produkte und Dienstleistungen, die das Unternehmen auf dem Markt anbietet 	<ul style="list-style-type: none"> gerechte Löhne sicherer Arbeitsplatz Mitwirkungsmöglichkeiten Weiterbildungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> schnelles und präzises Arbeiten Pflichtbewusstsein Flexibilität
Öffentlichkeit, NGOs	<ul style="list-style-type: none"> Bevölkerung Organisationen Medien 	<ul style="list-style-type: none"> Mitspracherecht Anhörung Nachhaltigkeitsberichte 	<ul style="list-style-type: none"> Austausch konstruktive und realistische Lösungsvorschläge bei Problemen
Staat	<ul style="list-style-type: none"> Bund Kantone Gemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> Steuerzahlungen 	<ul style="list-style-type: none"> gute Verkehrsinfrastruktur Rechtssicherheit
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> liefern Rohstoffe, Halbfabrikate, Produkte und Dienstleistungen für die Leistungserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> faire Preise regelmässige, frühzeitige und grosse Bestellungen termingerechte Zahlungen der Rechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> einwandfreie und pünktliche Lieferungen
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> bietet die gleichen oder ähnliche Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt an 	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung von Patent- und Markenschutz keinen unlauteren Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit in Branchenverbänden bei gleichen Interessen gegenüber Staat oder NGOs

B2 Anspruchsgruppen – Lösungen

2

- a • Umweltsphäre „Gesellschaft“:
- Politisch: Die politischen Unsicherheiten in Europa schwächen den Euro und stärken den Schweizer Franken.
 - Rechtlich: Die Bundesverfassung legitimiert und verpflichtet die Nationalbank im Sinne der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes zu intervenieren.
- Umweltsphäre „Wirtschaft“: Die Dynamik der Kapitalmärkte zwingt die Nationalbank zur Intervention.
- b • Die „Schmiedehauser Electronics AG“ erzielt weniger Einnahmen pro verkaufter Batterie, nämlich nicht mehr CHF 1 200, sondern nur noch CHF 1 100.
- Der Gewinn der „Schmiedehauser Electronics AG“ geht pro Batterie um CHF 100 zurück.

c

Anspruchsgruppe	Forderungen
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht auf Ausbezahlung einer Dividende • Kredit zum Aufbau einer neuen Fabrik im Euroraum
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Bezahlung der Rechnungen in CHF anstatt in EUR (Erfüllung der Forderung jedoch wenig wahrscheinlich)
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht auf das alljährliche Weihnachtsessen • Lohnkürzungen (durch Kündigung und Neuanstellung) • Löhne der Grenzgänger in Euro bezahlen • Weniger Boni • Längere Arbeitszeiten (z. B. für den gleichen Lohn 1.5 Std. länger arbeiten) • Personalentlassungen
Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Gebühren und Steuern • Weniger Gesetzes (Deregulierung) • Erhöhung des Prozentsatzes für die Exportrisikogarantie • Kurzarbeitsentschädigung
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Günstigere Einkaufspreise für die Batteriegehäuse

d Individuelle Lösungen.

3

a und b

Anspruchsgruppe	Forderungen
Schüler	<ul style="list-style-type: none"> • kompetente Lehrpersonen • Ausbildung und Vorbereitung für die Zukunft • Fairness
Eltern	<ul style="list-style-type: none"> • kompetente Lehrpersonen • Ausbildung und Vorbereitung für die Zukunft • Kontrolle • tiefe Kosten
Lehrerschaft und andere Beschäftigte (z. B. Hausdienst)	<ul style="list-style-type: none"> • angemessene Entlohnung • gutes Arbeitsklima • Freiheit in der Unterrichtsgestaltung
Staat (Kanton)	<ul style="list-style-type: none"> • positives Feedback in der Öffentlichkeit • gute Ausbildung für die Schülerinnen und Schüler • tiefe Kosten für das Bildungswesen

B2 Anspruchsgruppen – Lösungen

Anspruchsgruppe	Forderungen
Öffentlichkeit (Medien)	<ul style="list-style-type: none"> • keine Gesetzesverstöße • kompetente Lehrpersonen
Andere Bildungsinstitutionen	<ul style="list-style-type: none"> • fairer Wettbewerb • evtl. Kooperation

4

a

Anspruchsgruppe	Forderungen
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Gewinne • Sicherheit • gutes Image des Kinos • hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals
Kunden (Kinobesucher)	<ul style="list-style-type: none"> • aktuelle Filme • grosse Auswahl an Filmen • günstige Tickets • Parkplatzmöglichkeit in der Nähe • gute Erreichbarkeit (auch mit ÖV) • kurze Wartezeit an der Kasse • bequeme Sessel • hohe Bildqualität • sauberer Kinosaal • Verpflegungsmöglichkeiten
Kunden (Kino-Verein)	<ul style="list-style-type: none"> • eigenes Vereinslokal im Kino selber zur Nachbesprechung des Films • tiefere Eintrittspreise für Mitglieder
Kunden (Sponsoren)	<ul style="list-style-type: none"> • vor Film in Werbung erscheinen • grosses Werbeplakat bei der Kinokasse
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Einkommen • gute Sozialleistungen • sicherer Arbeitsplatz • gute Arbeitsbedingungen • angenehmes Arbeitsklima • Lohnzuschlag für Abend- und Wochenendarbeit • mind. einmal pro Monat kein Wochenenddienst • nicht immer die Spätvorstellung betreuen müssen
Öffentlichkeit (Anwohner)	<ul style="list-style-type: none"> • wenig Lärmbelastung • kein Abfall • angemessene Lösung des Parkplatzproblems; genügend Parkplätze, damit kein Schleichverkehr für die Parkplatzsuche im Quartier entsteht; ÖV-Anschluss
Staat (Stadt)	<ul style="list-style-type: none"> • Imageaufbesserung • Arbeitsplätze • angemessene Lösung der Parkplatzsituation; ÖV-Verbindungen anbieten • angemessene Lösung für Abfallproblematik • pünktliche und vollständige Bezahlung der Steuern • Einhaltung der Altersvorschriften • Kombi-Ticket für Kino und Bus mit den städtischen Busbetrieben zusammen
Lieferanten (Filmproduzenten)	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil an den Einnahmen eines Kinotickets • Rezension von den Besuchern über den Film

B2 Anspruchsgruppen – Lösungen

Anspruchsgruppe	Forderungen
Konkurrenten (andere Kinos)	<ul style="list-style-type: none"> • faires Verhalten • evtl. Kooperation • nicht dieselben Filme zeigen • nicht zu grosse Unterschiede bei den Eintrittspreisen

b

Kunden	↔	Kunden
Die Kunden wollen ein grosses Filmangebot und lange Öffnungszeiten. Diese Forderungen erhöhen die Kosten für die Betreiber des Kinos. Der Mehraufwand wird möglicherweise auf die Eintrittspreise abgewälzt.		Kunden wünschen sich günstige Kinoeintritte und billige Verpflegungsmöglichkeiten.
Mitarbeiter	↔	Kunden
Die Mitarbeitenden des Kinos möchte ein hohes Einkommen. Hohe Lohnkosten verteuern die Eintrittspreise.		Kunden wünschen sich günstige Kinoeintritte und billige Verpflegungsmöglichkeiten.
Kunden	↔	Anwohner
Die Kunden möchten lange Öffnungszeiten des Kinos.		Die Anwohner wünschen sich eine möglichst geringe Lärmbelastung, v. a. am späten Abend
Kapitalgeber	↔	Mitarbeiter
Die Kapitalgeber erwarten eine hohe Rendite ihres investierten Kapitals. Je höher der Gewinn des Kinos, desto höher die Verzinsung des Kapitals. Hohe Lohnkosten führen zu einer Verminderung des Unternehmensgewinns.		Die Mitarbeitenden eines Unternehmens erwarten ein hohes Einkommen und gute Sozialleistungen.

5

Individuelle Lösungen.

B3 Unternehmensethik – Lösungen

Seite 87–88

1

- a integrativ, da sich das wirtschaftliche Handeln unabhängig von Gewinnmöglichkeiten an der Gesellschaftsdienlichkeit orientiert
- b karitativ, da die unmittelbare Gewinnmaximierung im Vordergrund steht und erst in zweiter Linie ein Teil der Gewinne guten Zwecken zugeführt wird
- c instrumentalistisch/karitativ, da nicht „Gutes tun“ als Selbstzweck im Vordergrund steht, sondern durch das „darüber reden“ ein positives Unternehmensimage aufgebaut werden soll
- d instrumentalistisch, da moralisches Verhalten nicht als Selbstzweck, sondern als Zweck (Investition) zum Verbleiben in der Gesellschaft gesehen wird
- e instrumentalistisch, da moralisches Verhalten nicht als Selbstzweck, sondern als Zweck zur Kapitalgewinnung gesehen wird

2

- a Hinrichs sieht Ethik als nicht vereinbar mit dem wirtschaftlichen Handeln, als Zwang und als etwas Unnützes an. Man kann der Wirtschaft die Gewinnmaximierung nicht verbieten, so wie man den Heuschrecken das Fressen nicht verbieten kann.
- b Wirtschaftliches Handeln und Ethik ist nicht eine Frage des „Entweder-odern“, sondern des Miteinanders. Mit wirtschaftlichem Handeln sollen Werte geschaffen werden. Die Ethik wirft jedoch die Frage auf, welche Werte für wen, in welchem Umfang und nach welcher Priorität, geschaffen werden sollen. Die Gewinnerzielung für die Kapitalgeber stellt dabei einen wichtigen Wert bei unternehmerischen Entscheidungen dar – jedoch nicht den einzigen. Für ein Unternehmen, das sich in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz behaupten muss, ist der Anspruch auf Gewinnerzielung und Gewinnverwendung berechtigt. Um auf das Beispiel zurückzukommen: Ethisch handelnde Heuschrecken verzichten nicht auf das Fressen. Sie berücksichtigen jedoch bei ihrer Entscheidung auch die berechtigten Ansprüche anderer Tiere auf Nahrung.
- c Bertold Brechts Welterfolg von 1928 ist eine Studie über den Defekt der bürgerlichen Gesellschaft, die in Armut, Massenarbeitslosigkeit, Kriminalität, Korruption und Prostitution lebt. Im Mittelpunkt steht der Konkurrenzkampf zweier krimineller und skrupelloser Geschäftemacher sowie die Blossstellung ihrer Doppelmoral. Brecht schleudert dem Bürgertum den Satz „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“ geradezu entgegen. Denn dieses wollte vom hohen Ross des materiellen Wohlstandes den hungernden Armen Moral verordnen. Brecht sagt damit, es ist einfach von Moral zu reden, wenn man in Wohlstand lebt.

3

- a Das Unternehmen entscheidet sich für die Abführung der giftigen Lösungen in den See. Es begründet diese Entscheidung mit der einzig relevanten Maxime der Gewinnmaximierung. Das Unternehmen fühlt sich nur den Kapitalgebern verpflichtet und wählt daher die billigere Alternative zur Entsorgung der giftigen Lösungen.
- b Das Unternehmen entscheidet sich für die Abführung der giftigen Lösungen in den See. Es begründet diese Entscheidung mit der geringen Macht der Fischer und des Umweltschutzvereins auf das Unternehmen und der Erfordernis, dass das Unternehmen Gewinne erwirtschaften muss und der Abtransport in eine Sondermüll-Deponie für das Unternehmen Kostenfolgen hat.

B3 Unternehmensethik – Lösungen

- c Das Unternehmen entscheidet sich für den Abtransport der giftigen Lösungen in eine Sondermüll-Deponie. Es begründet diese Entscheidung mit den berechtigten Ansprüchen der Fischer und der Bevölkerung auf gesunde Fische und den Forderungen des Umweltschutzvereins und der Bevölkerung nach einer intakten Umwelt. Die genannten Ansprüche werden vom Unternehmen höher gewertet, als die Zusatzkosten der kostenpflichtigen Entsorgung.

4

a Anspruchsgruppe/n	b Relevanztyp	c Massnahmen
Lehrerschaft Schüler Eltern Die Anspruchsgruppen haben einen grossen Einfluss auf die Schule, können selbst aber ebenfalls von der Schule beeinflusst werden. Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit.	A	Mit den drei Anspruchsgruppen sollte die Schule eine offene Kommunikations- und Informationspolitik anstreben. Daneben sollten diese drei Gruppen aber auch so weit wie möglich ins Schulgeschehen involviert werden. Lehrerschaft <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsbefugnis (Lehrerkonvent) • Mitarbeitergespräche • Freiheiten bei der Unterrichtsgestaltung Schüler <ul style="list-style-type: none"> • Schülerorganisation • bei der Erstellung des Prüfungsreglements mitreden lassen • Schülerzeitung • regelmässige Schülerbefragungen (Unterrichtsbeurteilung, Zufriedenheit mit der Mensa, allgemeines Klima etc.) • nebulisches Angebot (Theater, Chor, Orchester etc.) • freie Wahl der Projekt- und Sonderwochen Eltern <ul style="list-style-type: none"> • Elternabende • Tag der offenen Tür • Einladungen zu nebulischen Aktivitäten an der Schule
Staat (Kanton) Diese Anspruchsgruppe hat die Macht auf ihrer Seite und hat deshalb einen grossen Einfluss auf die Schule.	B	Diese Anspruchsgruppe verlangt von der Schule eine Rechenschaftsablage über ihre Tätigkeit. Zu empfehlen ist eine enge Zusammenarbeit mit der Erziehungsdirektion.
Andere Angestellte an der Schule, z. B.: Hausdienst Dieser Stakeholder ist abhängig von der Schule.	C	Diese Arbeitnehmer sollten informiert und involviert werden. <ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmung bei der Raumnutzung • Hausordnung erstellen
Andere öffentliche Bildungsinstitutionen Keine Schule ist entscheidend von einer anderen Schule abhängig. Die Konkurrenzsituation ist gering.	D	Informations- und Meinungsaustausch

B3 Unternehmensethik – Lösungen

5

a Strategisches Anspruchsgruppenkonzept

Kriterium	Begründung
Mitarbeiterproduktivität	Aktuell hoher Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens
Know-how und Fähigkeit des Mitarbeiters	Aktuell hoher Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens
Berufliches Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters	Zukünftig hoher zu erwartender Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens
Mobilisierungspotenzial des Mitarbeiters (enge Kontakte zu Gewerkschaften, Möglichkeit die anderen Mitarbeiter gegen die Unternehmensleitung aufzuwiegen)	Macht-/Einflusspotenzial des Mitarbeiters, welches das Unternehmen vor ernsthafte Probleme stellen könnte

b Normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept

Kriterium	Begründung
Vergangene Leistungen	Die vergangenen Leistungen von leistungsschwächer gewordenen Personen (z. B. aufgrund des Alters oder einer Krankheit) sollen berücksichtigt werden, da nicht nur die aktuelle oder zukünftige Leistung zählen.
Vorhandensein eines Zweiteinkommens durch den Lebenspartner	Prüfung der existenziellen Zumutbarkeit der Entlassung
Chance anderswo wieder einen Arbeitsplatz zu finden	Zielsetzung, dass alle bisherigen Mitarbeiter eine Arbeitsstelle haben bzw. finden
Fähigkeit, sich weiterzubilden oder eine Umschulung zu machen	Zielsetzung, dass alle bisherigen Mitarbeiter eine Arbeitsstelle haben bzw. finden
Psychische Stabilität	Prüfung der psychischen Zumutbarkeit und „Verkraftbarkeit“ einer Entlassung
Auswirkungen auf Dritte (z. B. Familie)	Prüfung der Auswirkungen einer Entlassung auf weitere betroffene Personen

6

a Individuelle Lösungen. Lösungsvorschlag:

Über die Vorschriften der Schulordnung hinweg, handeln wir als Pausenkioskbetreiber nach folgenden Prinzipien:

Sorgfältige Lieferanten- und Produktauswahl

Bei der Auswahl unserer Lieferanten und deren Produkte achten wir aus ökologischen und sozialen Gründen auf möglichst kurze Transportwege und auf biologische Produkte aus fairem Handel. Außerdem soll durch den Pausenkiosk kein zusätzlicher Müll auf dem Pausenplatz entstehen.

Keine Diskriminierung

Bei der Bedienung unserer Kunden achten wir darauf, alle Kunden gleich zu behandeln, unabhängig von deren Aussehen, Nationalität, Alter oder Geschlecht. Es sollen jene Schüler*innen zuerst bedient

werden, welche zuerst waren. Die Preise sind für alle Schüler*innen gleich. Es gibt keine Freundschaftsrabatte. Das Nicht-Diskriminierungsprinzip gilt auch für die Auswahl der Schülerinnen und Schüler, die den Pausenkiosk betreiben.

Keine Bestechlichkeit

Wir nehmen keine Geschenke an, welche mit der Erwartung auf eine billigere Abgabe unserer Produkte verknüpft ist.

b Individuelle Lösungen. Lösungsvorschlag:

- den Code of Conduct auf der Website/Intranet aufschalten
- den Code of Conduct im Schulhaus aufhängen
- den Code of Conduct als Bestandteil der Verträge mit den Mitarbeitern und den Lieferanten
- Verletzungen des Code of Conduct müssen direkt den Kioskbetreibern gemeldet werden können.

7

Individuelle Lösungen. Lösungsvorschlag:

- Beim Kauf von Produkten auf die Herkunft achten: Lokal hergestellte Produkte haben kürzere Transportwege und sind im Falle von Lebensmitteln saisonal (Beispiel: An Weihnachten kann man keine in der Schweiz produzierten Erdbeeren kaufen, solche die aus Südafrika importiert sind jedoch schon).
- Bio-Produkte kaufen: Biologisch hergestellte Produkte, wie Früchte, Gemüse oder Baumwolle, werden umweltschonender hergestellt, als konventionelle Produkte.
- Produkte aus fairem Handel kaufen: Produzenten von Waren aus fairem Handel achten auf die soziale Verträglichkeit ihrer Geschäftstätigkeit. Der Aufpreis von Fair-Trade-Produkten kommt den Lieferanten aus den Produktionsländern zugute.

Diese Massnahmen helfen, den Marktanteil an nachhaltig produzierten Waren zu vergrössern. Denn je stärker die Nachfrage nach solchen Produkten, desto grösser ist der Anreiz für Unternehmen, bei der Auswahl ihres Sortiments auf soziale und ökologische Kriterien zu achten.

C1 Einführung Strategie – Lösungen

Seite 101

1

Um am Markt erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen „die richtigen Dinge tun“. Ein Unternehmen sollte sich diesen Tätigkeiten/Bereichen widmen, in welchen es besonders stark und besser als die Konkurrenz ist, wo ein Kundenbedürfnis vorhanden ist und keine Gefahren aus der Umwelt lauern. Eine klare Strategie gibt die Marschrichtung vor, an welcher sich alle Mitarbeitenden orientieren können.

2

Individuelle Lösungen.

3

Kategorie	Ressourcen/Fähigkeiten
nicht-handelbare Ressourcen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheitsgrad • Führungsqualitäten • Vernetzung mit Partnern • Organisation/Struktur • Ruf/Image • Wissen und Erfahrung
handelbare Ressourcen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzprodukte • Anlagen • Gebäude • Patente

4

Unternehmensleitbild (Identität, Ziele, Verhaltensgrundsätze)	<ul style="list-style-type: none"> • Unsere Handlungen sind auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ausgerichtet. • Schritt für Schritt verbessern wir die Verlässlichkeit und Qualität unserer Dienstleistungen. • Unser Ziel ist es, zu den Top-Anbietern unserer Branche zu gehören. Hierfür fokussieren wir unsere Ressourcen. Dabei wollen wir unseren Kundinnen und Kunden ein verlässlicher Partner und unseren Mitarbeitenden ein herausragender Arbeitgeber sein.
Umweltanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Der Logistik- und Lieferdienst-Markt profitiert vom E-Commerce-Boom. Die Coronakrise hat der Branche einen zusätzlichen Schub verliehen. • Entwicklungs- und Schwellenländer wachsen dynamisch. • Neben Chancen ist künftig auch mit Gefahren (Risiken) zu rechnen. Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns rückt immer mehr in den Fokus der öffentlichen Meinung.
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Wir stellen uns den aktuellen Chancen und Herausforderungen. • Durch konzernweite Initiativen in den Bereichen E-Commerce, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, besonders in Entwicklungs- und Schwellenländern, streben wir während der nächsten Jahre Konkurrenzvorteile an.

5

Unsere Welt verändert sich durch die digitale Transformation und Automation rasant. Unternehmen müssen innovativ bleiben und laufend ihre Geschäftsmodelle anpassen oder neue Geschäftsmodelle entwickeln. Die drei Unternehmensbeispiele verbinden die physische und die digitale Welt auf ideale Weise. Sie bieten technologisch ausgereifte Systemlösungen an.

Brack wurde 1994 gegründet und setzte schon früh auf das Internet und auf E-Commerce. Den grössten Teil des Umsatzes generiert Brack heute mit seinem Onlineshop.

Während der Coronakrise verlagerte sich der Handel zu einem grossen Teil auf die Onlinekanäle. Die drei Unternehmen waren besonders gefordert, aber auch fähig, die grossen Mengen dank der ausgereiften Systemlösungen zu bewältigen.

C2 Strategietypen und Businessplan – Lösungen

Seite 112–115

1

- a**
- Klimawandel
 - Endlichkeit und Versorgungsunsicherheit des Erdöls
 - steigende globale Energienachfrage
 - gesteigertes Bewusstsein in der Bevölkerung für Bedarf an erneuerbare Energien
 - staatliche „Bestrafung“ von Erdöl und staatliche Förderung von erneuerbaren Energien

b

Diversifikation	Produkte
horizontal	• Erdgas
vertikal	• Erdölbohrung • Erdölraffinerie bzw. Herstellung von Kraftstoffen (Benzin, Kerosin) und Flüssiggasen (Propan, Butan)
lateral	• z. B. Schokolade

2

a Horizontale Diversifikation:

- ein Pkw-Hersteller produziert Lkw
- ein Bierbrauer produziert zusätzlich nicht-alkoholisches Bier

Vertikale Diversifikation:

- ein Restaurant pflanzt selbst Kräuter und Gemüse an
- ein Bierbrauer betreibt zusätzlich einen kleinen Biergarten

Laterale Diversifikation:

- ein Autohersteller produziert auch noch Uhren
- ein Uhrenhersteller produziert auch noch Seidenschals

b Verschiedene Gründe können für eine Diversifikation sprechen:

- Unabhängigkeit (eine vertikale Diversifikation kann die Abhängigkeit von Lieferanten und Abnehmern reduzieren)
- Gewinnung von Marktmacht
- Errichtung von Markteintrittsbarrieren
- Risikostreuung (vor allem bei der vertikalen/lateralen Diversifikation – dadurch ist das Unternehmen weniger stark saisonalen, konjunkturellen oder strukturellen Schwankungen ausgesetzt)
- Bessere Wachstums-/Ertragsaussichten auf neuen Produkt-/Marktsegmenten
- Realisierung von Kosten-/Differenzierungsvorteilen (vor allem bei der horizontalen und der vertikalen Diversifikation wegen möglichen Skalen- und Synergieeffekten)

3

Marktdurchdringungsstrategie: Dieselben Fahrzeuge werden weiterhin auf demselben Markt verkauft. Die Verkaufszahlen müssen aber gesteigert werden. Dies könnte mit der Absenkung des Verkaufspreises erreicht werden oder durch eine grosse Marketingkampagne.

Marktentwicklungsstrategie: Dasselbe Fahrzeug soll nicht nur auf dem deutschen Markt angeboten werden, sondern beispielsweise auch in Frankreich.

C2 Strategietypen und Businessplan – Lösungen

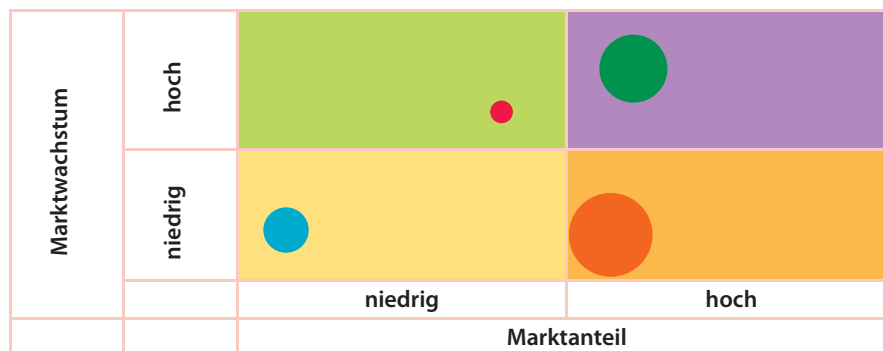
Produktentwicklungsstrategie: Für den deutschen Markt soll neben dem bisherigen Fahrzeugtyp ein anderer angeboten werden, beispielsweise eine Luxuslinie.

Diversifikationsstrategie: Ein neuer Fahrzeugtyp soll zusätzlich auf einem neuen Markt, beispielsweise in Frankreich, angeboten werden.

4

- a Marktdurchdringung: Unter stärkerer Marktdurchdringung im Bereich Wein wird die Erhöhung der Absatzmenge im bisherigen Zielmarkt verstanden. Möglichkeiten dazu: bestehende Kunden dazu bringen, mehr Wein vom „Gut Falkenhaus“ zu kaufen bzw. zu konsumieren oder Konsumenten anderer Weinsorten zu einem Markenwechsel zu bewegen.
- b Eine Produktentwicklung ist das Anbieten eines neuen Produkts auf einem bestehenden Markt. Bezogen auf den Bereich Tee ist dies der Vertrieb neuer Teesorten auf dem bisherigen Teemarkt. Das „Gut Falkenhaus“ könnte beispielsweise weitere Teesorten anbieten oder spezielle Beutel für die Teeabfüllung schaffen.
- c Unter einer vertikalen Diversifikation wird die Aufnahme von vor- oder nachgelagerten Produkten/Leistungen ins bestehende Produktionsprogramm verstanden. Vorgelagert könnte in diesem Fall bedeuten, dass das „Gut Falkenhaus“ die Früchte, welche für den Tee verwendet werden, selbst anbaut. Ein Beispiel für die Aufnahme nachgelagerter Leistungen wäre das Betreiben einer eigenen Verkaufsstelle für Endverbraucher.

d



Saft

Einteilung nach Portfolioanalyse: Cash Cows

Strategieempfehlung: Abschöpfungsstrategie

Begründung: Der Markt für Saft weist nur ein sehr geringes Wachstum auf und stagniert fast. Mit 45 % hat das „Gut Falkenhaus“ einen sehr hohen Marktanteil. Mit diesem Geschäftsbereich erzielt das Unternehmen den hauptsächlichen Unternehmensumsatz. Es sollte daher auf jeden Fall versuchen, den Marktanteil zu halten, jedoch ohne zu grosse Investitionen tätigen zu müssen. Die erzielten Gewinne sollten hauptsächlich zur Finanzierung der anderen, wachsenden Geschäftsbereiche verwendet werden.



Wein

Einteilung nach Portfolioanalyse: Question Mark

Strategieempfehlung: Investitions- oder Desinvestitionsstrategie

Begründung: Der Markt hier ist stark wachsend, allerdings hat das „Gut Falkenhaus“ mit 20 % nur einen kleinen relativen Marktanteil und befindet sich damit in einer ungünstigen Wettbewerbsposition im Vergleich zum stärksten Wettbewerber. Daher sollte das Unternehmen überlegen, ob es sich aus dem

Markt für Wein zurückziehen oder in diese Geschäftseinheit investieren will. Im zweiten Fall müsste es versuchen, den Marktanteil zu vergrößern, um dadurch die Wettbewerbsposition zu verbessern. Falls die Investitionsstrategie gewählt wird, bieten sich eine stärkere Marktdurchdringung (Werbung, preispolitische Massnahmen etc.) oder produktpolitische Massnahmen (z. B. Qualitätsverbesserung, Verpackungsverbesserung etc.) an.



Tee

Einteilung nach Portfolioanalyse: Star

Strategieempfehlung: Investitionsstrategie

Begründung: Der Markt für Tee wächst noch stärker als jener für Wein. Auf diesem Markt hat das „Gut Falkenhaus“ sowohl einen hohen absoluten als auch relativen Marktanteil. Wegen des hohen Marktwachstums und des hohen Marktanteils ist damit zu rechnen, dass das Umsatzvolumen des Unternehmens in Zukunft stark auszudehnen ist. Das Unternehmen sollte deswegen versuchen, den Marktanteil mindestens so hoch zu halten bzw. weiter auszubauen. Neben kommunikationspolitischen Massnahmen spielt auch die Produktpolitik eine grosse Rolle.



Wasser

Einteilung nach Portfolioanalyse: Poor Dog

Strategieempfehlung: Desinvestitionsstrategie

Begründung: Wasser ist die strategische Geschäftseinheit mit dem höchsten Marktvolumen, allerdings wächst dieses nur noch langsam. Wegen des niedrigen absoluten Marktanteils erzielt das „Gut Falkenhaus“ damit nur niedrige Umsätze und hat eine ungünstige Wettbewerbsposition. Das „Gut Falkenhaus“ sollte entweder den Mitteleinsatz für diesen Geschäftsbereich verkleinern oder das Produkt ganz vom Markt nehmen.

5

- ansprechende Verpackung (Differenzierung „Design“)
- Papier-PP Verbund, intelligente Lackierung verhindert, dass das Papier an den Kanten bricht, Lack ist schmutzabweisend, die versetzte Kaschierung und Verklebung erhöht die Dichtheit der Verpackung und macht das Läcklerli länger haltbar (Differenzierung „bessere Technologie“)
- Packung bietet Möglichkeiten für Markenidentifikation und Werbung (Differenzierung „einprägsamer, beständiger Markenname“)

6

- angenehmeres Ambiente
- Bestellung am Tisch (keine Selbstbedienung)
- grössere Menüauswahl
- ausgewogenere Gerichte
- Frischprodukte, saisonale Küche
- Tischreservation

7

a Beispiele für eine Nischenstrategie:

- Jazzfestival in Montreux, welches jedes Jahr tausende Touristen in die kleine Stadt am Genfersee lockt.
- Openair Val Lumnezia

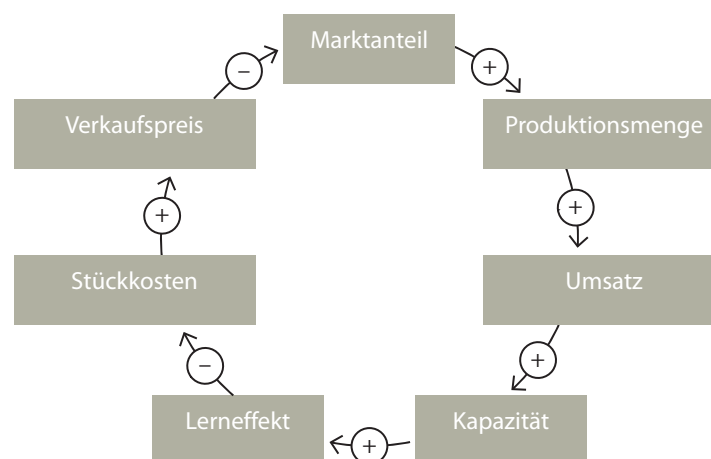
C2 Strategietypen und Businessplan – Lösungen

- b Der Schweizer Tourismusmarkt besteht weitgehend aus kleinen Urlaubsdestinationen, welche unabhängig oder je nach Region auch zusammengeschlossen agieren. Durch die spezielle Struktur des Marktes ist es daher nicht realistisch, eine grosse Kundengruppe anzusprechen. Viel mehr versucht man, durch ein spezielles Angebot ausgewählte Kunden gezielt zu gewinnen. Dabei werden vor allem regionale Besonderheiten herausgehoben und an vielen Orten wird zusätzlich ein sogenannter sanfter Tourismus betrieben. Als weiterer Aspekt sind die hohen Erstellungskosten für die Dienstleistung „Tourismus“ zu nennen (z. B. Kosten für den Bau eines Hotels; teure Infrastrukturen, die aufgrund des Saisonbetriebes nicht das ganze Jahr genutzt werden können; Lohnkosten der Serviceangestellten).

8

Bereich	a Kostenführerschaft	b Differenzierung
Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> Aushandlung guter Einkaufsbedingungen, z. B. Mengenrabatt durch Einkauf grosser Mengen an Materialien Just-in-time-Lieferung, um kein eigenes Lager halten zu müssen 	<ul style="list-style-type: none"> qualitätsorientierter Einkauf, indem die Lieferanten und deren Materialien genau unter die Lupe genommen werden enge Kooperation mit dem Lieferanten, z. B. auch im Bereich der Materialverbesserung (F&E)
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> Produktion von einheitlichen/standardisierten Computermäusen effiziente Verfahrensabläufe moderne Produktionstechnologie/Automatisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätskontrollen/Null-Fehler-Produkte, indem jede Maus vor dem Verkauf auf Stabilität und Funktionstüchtigkeit getestet wird starke Forschung & Entwicklung zur Produktverbesserung verschiedene Computermäuse mit unterschiedlichem Design, in unterschiedlichen Grössen und unterschiedlichen Formen
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> kostengünstiges Vertriebssystem, indem nur grosse Elektronik-Discounter als Vertreiber gewählt werden 	<ul style="list-style-type: none"> Lieferzuverlässigkeit durch eigenen Kurierdienst mit Werbung auf Produkt aufmerksam machen, einen Markennamen aufbauen und Emotionen wecken kompetente Verkaufsberatung durch Schulung des Verkaufspersonals
Service	<ul style="list-style-type: none"> keine Garantie auf den Computermäusen 	<ul style="list-style-type: none"> Gewährung einer Garantie von zwei Jahren Kulanz bei Kundenreklamationen




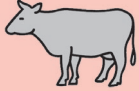
9



C2 Strategietypen und Businessplan – Lösungen

10

Anmerkung: Die Lösung kann nur eine grobe Annäherung sein. Es werden mit hoher Geschwindigkeit laufend neue Produktgenerationen und Produktkategorien entwickelt und auf den Markt gebracht. Für eine exakte Positionierung müsste man für jede einzelne Modellgeneration über genaue Marktdaten verfügen. Die Aufgabe zeigt aber die Dynamik, mit welcher sich die Produkte innerhalb der BCG-Matrix bewegen. Deshalb sind solche Portfolioanalysen für die Unternehmensführung sehr relevant. Sie liefern wichtige Steuerungsinformationen.

Marktwachstum/ Marktattraktivität	hoch	HomePod iWatch 	 iPhone iPad AirPods
	niedrig	 MacBook (erste Generationen)	iPod iTunes 
		niedrig	hoch
		Marktanteil	

11

- a Sättigungsphase
- b Cash Cows
- c Abschöpfungsstrategie in Verbindung mit einer Kostenführerschaft. Es sollte nicht mehr viel ins Produkt investiert werden und die Produktionskosten gesenkt werden, womit das Produkt günstiger verkauft und somit der Marktanteil stabil gehalten werden kann.

12

a

Phasen	Ereignisse
Entwicklung	Die Entwicklung von neuen Wirkstoffen ist die Kernkompetenz der Pharmaindustrie. Nur durch ständige Forschung können die Pharmaunternehmen konkurrenzfähig bleiben. Folglich werden in die Entwicklungsphase am meisten Ressourcen investiert.
Einführung	Essentiell bei der Einführung neuer Medikamente ist das Beantragen von Patenten zum Schutz des Medikamentes. Weiter werden die Medikamente meist indirekt über Apotheken, Ärzte und Spitäler vertrieben. Diese Eigenschaft ist vor allem für das Marketing wichtig und muss in die strategische Marketingplanung einfließen.
Wachstum	Durch steigende Umsätze und einen positiven Gewinn wird die Aufmerksamkeit der Konkurrenz auf das Medikament gelenkt. Die Konkurrenz wird Medikamente mit dem gleichen Wirkstoff (sogenannte Generika) entwickeln, welche jedoch erst nach Ablauf der Patentfrist auf den Markt gebracht werden dürfen.
Reife	Das Patent wird in absehbarer Zeit ablaufen. Spätestens in dieser Phase sollte ein neues Produkt in der „Pipeline“ sein, welches wiederum patentiert werden kann.
Sättigung	Mit dem Ablauf des Patents drängen Mitbewerber mit preisgünstigeren Generika auf den Markt. Dies erfordert eine Preissenkung des Originalpräparats.

Phasen	Ereignisse
Rückgang	In diesen Phasen geht es im Kern um die Frage, ob man das Medikament weiterhin anbietet oder ob Konkurrenzprodukte inzwischen fortgeschrittener sind und somit das Medikament nicht mehr gewinnbringend vertrieben werden kann.
Nachlauf	In der Nachlaufphase werden durch das Produkt keine positiven Gewinne mehr generiert. Dennoch ist diese Phase für die Pharmaunternehmen bedeutend, da das Produkt Nachwirkungen für das Pharmaunternehmen haben kann. Denkbar wären beispielsweise allfällige Klagen aufgrund von nicht genannten Nebenwirkungen des Medikamentes.

- b Die Besonderheit der Pharmaindustrie und deren Produkte (Medikamente) liegt in der langen Produktentwicklungszeit, der Kundenstruktur und im Patentschutz.

Produktentwicklungszeit: Von der Produktidee bis zum marktreifen Produkt sind enorme Forschungsaufwendungen erforderlich.

Kunde: In vielen Fällen entscheidet nicht der Endkunde (Patient), welches Medikament gekauft wird, sondern die Ärzte.

Patentschutz: Durch diesen wird die Wirkstoffzusammensetzung und damit das Medikament vor Imitaten, sogenannten Generika, geschützt. Doch auch die Patente schützen nicht ewig. Deswegen ist es wichtig, kontinuierlich neue Medikamente zu entwickeln.

13

Business Plan – Jungunternehmen „Get-Together“

Zusammenfassung

Die Jugenddiskothek „HaveFun“ ist eine neue Geschäftsidee des Unternehmens „Get-Together“. Das Konzept basiert auf dem Bedürfnis der Jugendlichen nach einer nicht nur rauch-, sondern auch alkoholfreien Diskothek in der Region Bern, in der die Musik bereits um 21:00 Uhr angeht.

Unternehmen

Das junge Unternehmen „Get-Together“ wurde vor einem halben Jahr von Andreas Bigger in Form einer Einzelunternehmung in Bern gegründet. Das Unternehmen hat den Zweck, regionale Marktnischen in der Unterhaltungsbranche auszufüllen.

Seit der Gründung hat sich das Unternehmen intensiv mit der Unterhaltungsbranche auseinandergesetzt und Marktanalysen sowie Kundenbefragungen durchgeführt. Diese zeigen, dass eine grosse Nachfrage nach rauch- und alkoholfreien Diskotheken für Jugendliche besteht.

Produkt/Dienstleistung

Die Diskothek „HaveFun“ bietet allen Jugendlichen in der Region Bern die Möglichkeit, einen Abend frei von gesellschaftlichen Zwängen zu verbringen. Mit dem neuen Konzept wird die Aufmerksamkeit auf die Bereiche Alkohol- und Rauchfreiheit gelegt. Grosse Kissen im Eingangsbereich sollen eine gemütliche Lounge-Atmosphäre schaffen. Verschiedene Nachwuchs-DJs garantieren ab 21:00 Uhr einen abwechslungsreichen Tanzabend mit diversen Musikstilen wie Funk, World, Reggae, Hip-Hop, Elektro oder House.

Der Eintritt beträgt CHF 12, wobei Wasser, Sirup und Knabbereien inbegriffen sind. Frische Frucht-

säfte, Tees (v.a. lose Tees), Softgetränke, Sandwiches und Gebäck runden das Angebot für einen kleinen Aufpreis ab. Die Diskothek ist freitags und samstags von 20:30 Uhr bis 02:00 Uhr geöffnet.

Kunden/Märkte

Die Veranstaltung richtet sich an gesundheitsbewusste Jugendliche im Alter von 16 bis 18 Jahren, die in einer angenehmen Atmosphäre einen Abend mit Freunden und Gleichgesinnten verbringen möchten.

Das Unternehmen „Get-Together“ sieht eine Marktnische in diesem Bereich und erwartet in den nächsten zwei Jahren eine erhöhte Nachfrage von Jugendlichen nach rauch- und alkoholfreien Bars und Diskotheken.

Konkurrenz

In der Schweiz gibt es bis anhin wenige Jugenddiskotheken die rauch- und alkoholfrei sind. Der Trend zum Schutz vor Passivrauchen in öffentlich zugänglichen Gebäuden, Gaststätten, Diskotheken, Bars und Schulen hat an Bedeutung gewonnen. Umso wichtiger ist es, zum jetzigen Zeitpunkt in diesen Markt einzutreten.

Marketing

Die Zielgruppe dieser Diskothek sind gesundheitsbewusste Jugendliche in der Region Bern im Alter von 16 bis 18 Jahren. Der Markt soll durch den bewussten Kontakt mit Schulen bearbeitet werden. Die Diskothek soll von Jugendlichen für Jugendliche gemacht werden, wobei das Unternehmen „Get-Together“ als Organisator und Unterstützer im Hintergrund wirkt. Engagierte Jugendliche könnten sich somit an der Mitarbeit und Organisation beteiligen und so ihr Taschengeld ein wenig aufbessern.

Standort/Herstellung

Der Geschäftssitz des Unternehmens „Get-Together“ liegt in Bern. In dieser Region soll auch das erste Lokal eröffnet werden. Einen geeigneten Standort wurde für die erste Diskothek bereits gefunden. Die Bewilligungen für die Eröffnung sind bereits beantragt worden.

Organisation/Management

Das Management der „Get-Together“ und die gesamte Organisation wird von Herrn Andreas Bigger übernommen. Mit Jugendlichen, welche bei der Organisation und Durchführung mithelfen, wurde bereits über verschiedene Schulen Kontakt aufgenommen.

Risikoanalyse

Interne Risiken: Ausfall der Helfer*innen, Überschätzung der Nachfrage nach einer solchen Diskothek.

Externe Risiken: Die Bewilligung für den Betrieb einer Jugenddiskothek wird nicht erteilt, weitere Anbieter treten in den Markt ein.

Finanzen

Für die Eröffnung der Jugenddiskothek „HaveFun“, speziell für die Bewilligungen, die Miete des Lokals, die Einrichtung und den allgemeinen Betrieb, braucht das Unternehmen „Get-Together“ Gelder in der Höhe von CHF 40 000.

14

Empfehlungen für das Erstellen eines Businessplans:

Inhalt:

- Kurz und präzise, wenn möglich nicht länger als 20-30 Seiten Umfang
- Übersichtliche Darstellung
- Möglichst wenig technische Ausdrücke verwenden oder sie mit Fussnoten erklären
- Fakten von Plänen unterscheiden
- Auch negative Aspekte evaluieren und Annahmen über die Zukunft begründen
- Der Businessplan sollte nicht künstlich aufgebläht werden, sondern sich auf das Wesentliche beschränken
- Quellen sollten stets angegeben werden
- Wird der Businessplan an unterschiedliche Investoren verteilt, empfiehlt es sich, die einzelnen Exemplare zu nummerieren und zu personalisieren

Aufbau eines Businessplans:

- **Zusammenfassung (Management Summary):** Der Businessplan in Kurzform soll einen Überblick über die Funktionsweise des Unternehmens geben.
- **Unternehmen und Unternehmensstrategie:** Hintergrund und Ausgangslage des Unternehmens; Einblick in die Unternehmensgeschichte und die bisherige Entwicklung. Es sollte ein kurzer Überblick über die Strategie des Unternehmens gegeben werden.
- **Produkte/Dienstleistungen:** Erläuterung der aktuellen sowie der geplanten Marktleistungen.
- **Konkurrenz:** Dieser Teil sollte eine Konkurrenzanalyse und eine darauf aufbauende Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) beinhalten.
- **Marketing:** Dem Leser müssen die klaren Marketingvorstellungen des Unternehmens erörtert werden. Dies beinhaltet z. B. eine Beurteilung des aktuellen und zukünftigen Kaufverhaltens, die verfolgte Preispolitik, die geplanten Werbemittel, die eingesetzt werden sollen, etc.
- **Produktion/Lieferung/Beschaffung:** Dieses Kapitel beschreibt die bestehenden und zukünftigen Produktionsanlagen sowie die eingesetzten Technologien. Ferner soll erklärt werden, welche vorgelagerten Dienstleistungen/Produkte selber erbracht werden bzw. welche dem Outsourcing unterliegen und welche Entwicklungen der Rohstoffmarkt aufweist, von dem das Unternehmen die Produkte bezieht.
- **Forschung & Entwicklung:** Beschreibung woher das Know-how bezogen und wie langfristig ein strategischer Vorteil gegenüber Konkurrenten erzielt werden soll.
- **Standort/Administration:** Dieses Kapitel enthält Angaben über den Geschäftssitz und die Entwicklungsmöglichkeiten ebendieses Standortes.
- **Informationstechnologie:** Angaben über die IT-Infrastruktur.
- **Management/Führungsinstrumente/Organisation:** Vorstellung der Führungsmitglieder (samt Funktion und Ausbildung). Angaben über die Führungsgrundlagen, Lohnpolitik und Entwicklung des Personals sowie Aufbau- und Ablaufstrukturen.
- **Risikoanalyse:** Unternehmensinterne und -externe Risiken werden näher betrachtet und mögliche Handlungsalternativen vorgestellt.
- **Finanzen/Finanzierungskonzept:** Dieses Kapitel liefert Angaben über die aktuelle Finanzsituation des Unternehmens sowie wichtige Entwicklungen. Mittels der Finanzplanung werden Herkunft sowie Verwendung der Finanzmittel aufgezeigt. Es wird der Finanzierungsbedarf ermittelt.

Weitere Informationen: Eine Vorlage der Credit Suisse für einen Businessplan finden Sie unter www.credit-suisse.com/microsites/business-easy/de/firmengruendung/vorbereiten/businessplan.html.

15
 a

Dropbox Inc.				
<p>Schlüsselpartner <i>(Wer sind die Partner, um einen Wettbewerbsvorteil zu sichern?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computerhersteller HTC: Android-Nutzer erhalten kostenlos 5 GB Speicherplatz • Amazon: Simple Storage Service (S3) für Datenspeicherung 	<p>Schlüssellaktivitäten <i>(Was sind die wichtigen Schritte, um zu den Kunden vorzuschreiten?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsförderung • Stetige Entwicklung der Plattform und der Dienstleistungen • Fehlerbehebung für Kunden 	<p>Wertangebote <i>(Welcher Mehrwert wird für die Kunden generiert?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Freemium-Modell • Online Speicherplatz als Backup • Einfacher Zugriff auf die eigenen Daten • Zugänglichkeit: Universelle Applikation • Einfache Benutzeroberfläche • Automatische Datensynchronisierung 	<p>Kundenbeziehungen <i>(Wie oft wird mit dem Kunden interagiert?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Account-Management für Geschäftskunden • C2C-Support in Foren • Technischer Support • Automatisierter Service durch die Q&A-Sektion 	<p>Kundensegmente <i>(Wer sind die Kunden? Beschreibung der Zielgruppe)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt • Bestehender Markt • Ziel: Alle Nutzer von Memory Sticks oder E-Mails zwecks Datentransfer
<p>Schlüsselressourcen <i>(Welche Ressourcen sind notwendig, um die Idee umzusetzen?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Physische Anlagen (Server, Computer, Hochleistungsinternetverbindung) • Geistiges Eigentum 		<p>Kanäle <i>(Wie werden die Kunden erreicht?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkt: Homepage • Indirekt: Verweisung über die Nutzer • Partnerkanäle: Tech-Foren • Virale Kanäle 		
<p>Kostenstruktur <i>(Wie viel soll für die Produktentwicklung und -vermarktung in einer bestimmten Zeitperiode ausgegeben werden?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Die zweite Runde des Beteiligungskapitals wurde im Oktober 2011 aufgenommen, um Akquisitionen, strategische Partnerschaften und das Wachstum des Teams zu finanzieren 		<p>Einnahmequellen <i>(Wie viel soll planmässig in einer bestimmten Zeitperiode eingenommen werden?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preis-Mechanismus: Freemium • Wiederkehrende Umsätze von laufenden Zahlungen • Optionen: 2 GB gratis Speicherplatz, Pro: USD 8.25/Nutzer/Monat; Business: USD 12.50/Nutzer/Monat; Enterprise: verhandelbar 		

b

<p>FELFEL</p> <p>Schlüsselpartner <i>(Wer sind die Partner, um einen Wettbewerbsvorteil zu sichern?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokale Kleinproduzenten (bspw. Palestine Grill, Fruchtpassion GmbH, Marktfrau Francette Dubach-Obe) 	<p>Schlüssellaktivitäten <i>(Was sind die wichtigsten Schritte, um zu den Kunden vorzuschreiten?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsförderung • Befüllung: Stetige Abwechslung des Menüs und Snacks wählen • Installation • Recycling (Entsorgung) • Wartung <p>Schlüsselressourcen <i>(Welche Ressourcen sind notwendig, um die Idee umzusetzen?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal mit Know-how aus unterschiedlichen Disziplinen • Technologie (smarte Kühlschränke, IT) • Regionale Zulieferer frischer, gesunder Ware • Abnehmer (Büros) 	<p>Wertangebote <i>(Welcher Mehrwert wird für die Kunden generiert?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenience: Gesunde, ausgewogene Mahlzeiten ohne Farb- und Konservierungsstoffe • Lieferung ins Büro • Einfacher Zugriff (Selektion/Auswahl via App) • Personalisiertes Profil: Vorschläge per E-Mail abhängig vom individuellen Geschmack • Einfache Benutzeroberfläche • Konzept, das die Mitarbeiter eines Büros zusammenbringen und nachhaltiges schmackhaftes Essen zelebrieren soll 	<p>Kundenbeziehungen <i>(Wie oft wird mit dem Kunden interagiert?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Installation des Smart-Kühlschranks im Büro • Tägliche Lieferung der Mahlzeiten durch das FELFEL-Team • Technischer Support/Kundenservice <p>Kanäle <i>(Wie werden die Kunden erreicht?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkt: Homepage • Indirekt: Verweisung über die Nutzer 	<p>Kundensegmente <i>(Wer sind die Kunden? Beschreibung der Zielgruppe)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kleine/mittlere grosse Büros über 25 Mitarbeiter, für die sich das Betreiben einer Kantine nicht lohnt • Bestehender Markt
<p>Kostenstruktur <i>(Wie viel soll für die Produktentwicklung und -vermarktung in einer bestimmten Zeitperiode ausgegeben werden?)</i></p> <p>Start-Up mit einfacher Finanzierungsstruktur Eigenfinanzierung durch das Gründerpaar; Investitionen durch Family Offices und Freunde Auszeichnungen (Wachstumsinitiative „SEF4KMU“ des Swiss Economic Forums unterstützt durch die UBS Group AG) Option: Möglichkeit zur Aufnahme von Fremdkapital bei Banken</p>	<p>Einnahmequellen <i>(Wie viel soll planmässig in einer bestimmten Zeitperiode eingenommen werden?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preis-Mechanismus: Premium • Einmaliger Zahlungsstrom beim Verkauf der smarten Kühlschränke • Wiederkehrende Umsätze von laufenden Zahlungen durch die Verkäufe von Menus (Refills) • Optionen: Zmittag CHF 10.00 bis CHF 12.00; kleiner Zmittag CHF 5.00 bis CHF 10.00; Frühstück ab CHF 1.50; Snacks ab CHF 1.00 			

Weitere Informationen unter: <https://felfel.ch>

C3 Standort eines Unternehmens – Lösungen

Seite 120–121

1

Vor allem Unternehmen, welche arbeitsintensive Produkte herstellen und für deren Herstellung keine hohe Qualifikation erforderlich ist. Dies hat in den letzten Jahren zu einer Auslagerung der Produktion (z. B. Textilindustrie) aus den Industriestaaten in Billiglohnländer, wie z. B. Indien oder Bangladesch, geführt.

2

Der Staat (bzw. die kantonale Wirtschaftsförderung) kann Standortentscheide positiv oder negativ beeinflussen. Folgende Einflussgrößen sind zu nennen:

- Erhalt der Sicherheit/Ordnung (stabile Demokratie, Rechtsstaatlichkeit)
- Standortsubventionen (Steuerbegünstigungen)
- gesetzliche Bestimmungen (VISA-Bestimmungen, transparentes Rechtssystem, Umweltschutzbestimmungen)
- Wirtschaftsförderung (hoher Lebensstandard mit gut ausgebauter Infrastruktur, beispielsweise durch eine gute Verkehrserschliessung, Zollabbau)

3

- a
- gute Verfügbarkeit von Wohnungen, Schulen und Büroräumen
 - gute internationale Anbindung
 - hohe Lebensqualität
 - attraktives Arbeitsumfeld
 - hervorragender Arbeitsmarkt
 - Zentralität
- b Individuelle Lösung. Musterlösung nicht sinnvoll.

4

a Eine allgemeingültige Antwort kann für die Auswahl eines Unternehmensstandortes nicht gegeben werden. Vielmehr sind je nach Art des Unternehmens, dessen Geschäftstätigkeit und den hergestellten Gütern bzw. Dienstleistungen, unterschiedliche Kriterien für die Standortwahl wichtig.

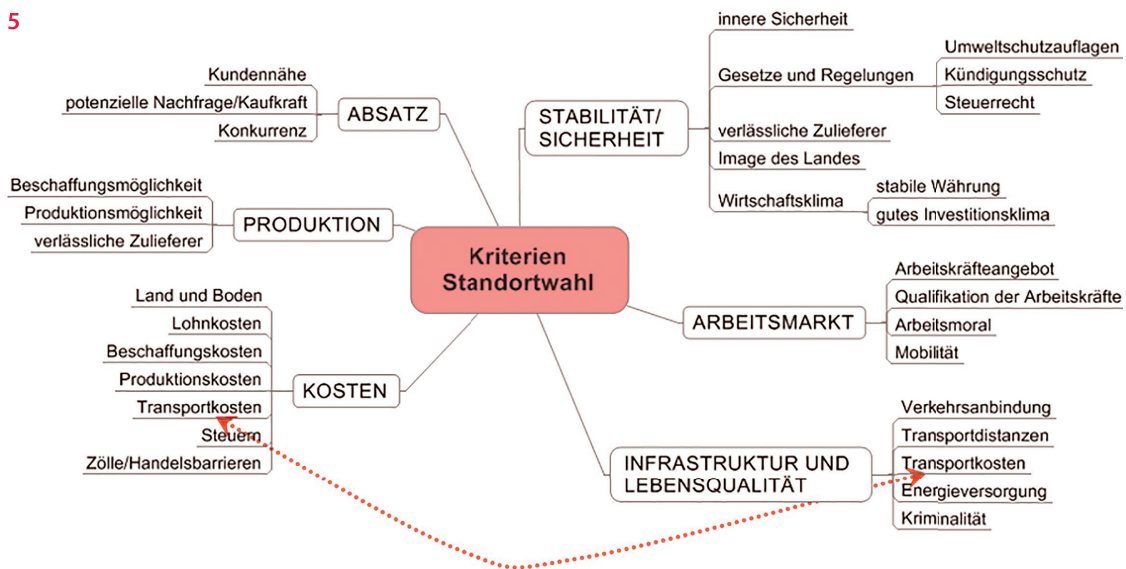
Bei einigen Dienstleistungsunternehmen ist die Kundennähe massgebend. Hingegen ist bei anderen Dienstleistungsunternehmen, wie beispielsweise Callcenters oder IT-Supportunternehmen, die Nähe zum Kunden als Auswahlkriterium nicht bestimmend. Vielmehr sind die Lohnkosten entscheidend, wodurch die Dienstleistungen in Billiglohnländer, wie beispielsweise Indien, verlagert werden können.

Bei Produktionsunternehmen kann die Verkehrsanbindung ein wichtiges Kriterium für die Standortwahl sein, da die hergestellten Produkte schnell und einfach zum Kunden gelangen sollen.

- b Grundsätzlich sind für alle Unternehmen dieselben Standortfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital, Staat usw.) relevant. Die Gewichtung dieser Faktoren fällt jedoch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aus: So ist es beispielsweise vorstellbar, dass die Nähe zu einem eher kleinen Kreis von Stammkunden für die Müllers Dorfbäckerei wichtiger ist als für die Sulzer AG mit ihrer internationalen Kundschaft. Für die Sulzer AG ist die Verkehrsinfrastruktur (z. B. die Nähe zum Flughafen) oder der Zugang zu ausländischen Absatzmärkten von grösserer Bedeutung als für die lokal tätige Bäckerei. Weitere Unterschiede sind denkbar.

C3 Standort eines Unternehmens – Lösungen

5



6

- a Je nach Auswahl und Begründung der Standortfaktoren, deren Gewichtung und der Punkteverteilung nach Land können individuelle Lösungen entstehen.

Eine mögliche Lösung könnte wie folgt aussehen:

Bewertungskriterien	G	Standort Schweiz		Standort Rumänien		Standort China	
		P	= G · P	P	= G · P	P	= G · P
Preis für Land und Boden	20	1	20	3	60	3	60
Staatsleistungen	10	2	20	2	20	2	20
Rechtliche Bestimmungen	15	2	30	2	30	2	30
Verkehrerschliessung	15	2	30	2	30	3	45
Verfügbarkeit von Arbeitskräften	15	2	30	3	45	3	45
Produktionskosten	25	1	25	2	50	3	75
Total	100		155		235		275
Rangfolge			3		2		1

- b Calida wurde 1941 als kleine Näherei für Damenunterwäsche gegründet. Inzwischen ist das Unternehmen zu einer europaweit führenden Wäsche- und Lifestyle-Marke geworden. Alle Produkte werden in Sursee in der Schweiz entwickelt. Calida ist ökologisches und soziales Wirtschaften wichtig. Das Unternehmen spiegelt sein Handeln an strengen Nachhaltigkeits-Labels. In einem ausführlichen Corporate-Social-Responsibility-Bericht dokumentiert Calida sein Handeln und legt Rechenschaft gegenüber den Anspruchsgruppen ab. Auf der Basis dieser Grundwerte verwendet Calida drei Viertel der verwendeten Stoffe aus der Schweiz, Österreich und anderen europäischen Ländern. Die Konfektion findet u.a. am eigenen Produktionsstandort in Ungarn statt. Der grösste Teil der Produkte wird in Osteuropa (Ungarn, Bulgarien, Rumänien) und nur wenig in Asien (China, Vietnam) hergestellt (es gilt der Grundsatz „Made in Europe“). Durch die Nähe zu den europäischen Lieferanten kann die Lieferkette („supply chain“) besser auf die Erfüllung

C3 Standort eines Unternehmens – Lösungen

der Nachhaltigkeitskriterien hin kontrolliert werden. Der Transport der Fertigprodukte erfolgt zu 90,5 % mit Lkw, 7,6 % per Schiff und 1,9 % per Flugzeug (Zahlen von 2018).

7

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Bewertungskriterien	Mallorca			Schweizer Alpen	
	G	P	= G · P	P	= G · P
Spaß haben	30	3	90	1	30
Sonne tanken	50	3	150	2	100
Sportaktivitäten	10	2	20	2	20
Essen	10	1	10	3	30
Total	100		270		180
Rangfolge			1		2

C4 Make or Buy – Lösungen

Seite 129

1

a Eigenfertigung:

CHF 10 000 + 9 000 Stk. · CHF 1/Stk. = CHF 19 000

Fremdbezug:

9 000 Stk. · CHF 2/Stk. = CHF 18 000

Fazit:

Kosten Fremdbezug (CHF 18 000) < Kosten Eigenfertigung (CHF 19 000)

Bei 9 000 Stk. ist es billiger, die Energiesparlampen für CHF 2/Stk. einzukaufen.

b Die Transaktionskosten haben für den vorliegenden Sachverhalt eine geringe Bedeutung. Die Such- oder Anbahnungskosten, für die Suche nach geeigneten Transaktionspartnern und Informationen über die Transaktionspartner, sind in diesem Fall vernachlässigbar, da es viele Anbieter von Energiesparlampen gibt.

Die Verhandlungskosten, für allgemeine Verhandlungen und die Vertragsausgestaltung, sind ebenfalls sehr niedrig, da es sich um standardisierte Energiesparlampen handelt.

Von Kontrollkosten, für die Kontrolle des Vertrages hinsichtlich Qualität, Preis und Menge, kann in diesem Beispiel ebenfalls abgesehen werden, da es zum einen viele Anbieter gibt und zum anderen ein ganz alltägliches Produkt ist.

Es verbleiben somit einzig die Transportkosten, welche in diesem Beispiel genauer betrachtet werden müssen.

2

Die Überlegungen der Geschäftsleitung können aus folgenden Gründen nur teilweise nachvollzogen werden: Die Idee, die beiden Ingenieure voll im Bereich der Maschinenkonstruktion einzusetzen, ist grundsätzlich nachvollziehbar. Diese Tätigkeit gehört zu den Kernkompetenzen (Kompetenzfaktor) der Ingenieure. Die Auslagerung der Kunden-Hotline an ein Callcenter mag zwar auf den ersten Blick die billigere Variante (Kostenfaktor) sein und der Kunde kann dadurch schneller (Zeitfaktor) beraten werden. Eine Auslagerung hätte jedoch massive Einbussen der Beratungsqualität (Qualitätsfaktor) zur Folge. Schliesslich handelt es sich um Spezialmaschinen und nicht um standardisierte Produkte. Zudem müssen Kostenersparnisse unter Einbezug der Transaktionskosten (Kostenfaktor) relativiert werden, da die Callcenter-Mitarbeiter zuerst eine intensive Schulung durchlaufen müssten, um im Falle einer Kundenanfrage kompetent beraten zu können.

3

Bewertungskriterien	Make			Buy	
	G	P	= G · P	P	= G · P
Kompetenz	20	1	20	3	60
Kosten	10	1	10	2	20
Qualität	40	1	40	3	120
Abhängigkeit	20	2	40	1	20
Kapazität	10	1	10	3	30
Total	100		120		250
Rangfolge			2		1

C4 Make or Buy – Lösungen

Begründung

- Kompetenz:** „All food 4 you“ hat keinerlei Kompetenz in diesem Bereich, könnte diese jedoch mit der Zeit aufbauen. Ein Logistikunternehmen ist Spezialist in diesem Bereich (Kernkompetenz).
- Kosten:** Der Aufbau und Unterhalt eines eigenen Hauslieferdienstes ist sehr aufwändig (Fahrzeugpark, Personal). Ein bestehendes Logistikunternehmen verfügt bereits über den notwendigen Fahrzeugpark und das notwendige Personal.
- Qualität:** Die Qualität ist entscheidend. Die bestellten Lebensmittel müssen in einem guten Zustand zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein.
- Abhängigkeit:** Bei einer Fremdvergabe besteht eine gewisse Abhängigkeit zum Lieferanten, da es aber in diesem Tätigkeitsgebiet von „All food 4 you“ einige alternative Logistikanbieter gibt, ist die Abhängigkeit vertretbar.
- Kapazität:** Das eigene Ladenpersonal von „All food 4 you“ ist bereits ausgelastet. Somit verfügt „All food 4 you“ über keine Kapazität bzw. müsste diese erst aufbauen.

C5 Kooperationsformen – Lösungen

Seite 141

1

Allgemeine Vorteile einer strategischen Partnerschaft	Allgemeine Nachteile einer strategischen Partnerschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf die eignen Stärken • erhöhtes Vertriebs-Know-how (Aufbau eines regionalen/nationalen/internationalen Vertriebsnetzes) • Festigung und Stärkung der Marktposition • breiteres Produktportfolio/Ausweitung des Leistungsangebotes • Einstieg in neue geografische Märkte (Sprungbrett zur Produkteinführung auf fremden Märkten) • grössere Anzahl an Kunden (zusätzliche Kunden des Partners) • verbesserter Kundenservice • Erhaltung der Selbstständigkeit beider Partner als juristische Personen • Image-Transfer (bekannter Firmenname bringt dem Partner Vorteile) 	<ul style="list-style-type: none"> • aufwändiger und kostenintensiver Suchprozess, um den geeigneten Partner zu finden • der Grössenunterschied der beiden Partner führt zu unterschiedlichen Machtverhältnissen • allgemeines Ungleichgewicht zwischen den Partnern (bspw. was Aufwand und Ertrag betrifft) • keine vollständige Autonomie und dadurch Kontrollverlust • kein Erfolg ohne gegenseitiges Vertrauen und Loyalität • Vorteile des Partners führen langfristig zu Nachteilen für das eigene Unternehmen

2

Vorteile Franchisegeber	Nachteile Franchisegeber
<ul style="list-style-type: none"> • Einnahmen durch Gebühren und Umsatzbeteiligung • dichtes Vertriebsnetz bei geringen Fixkosten • qualifizierte Vertriebspartner • schnelle Expansionsmöglichkeiten • geringes unternehmerisches Risiko • kontinuierliche Stärkung der Marke • geringer Kapitaleinsatz • Rationalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • auf einen Teil der Erträge muss verzichtet werden • möglicher Freiheitsdrang des Partners • hohe Kontrollkosten • Gefahr eines Imageschadens • keine Kundennähe im Gegensatz zum Franchisenehmer
Vorteile Franchisenehmer	Nachteile Franchisenehmer
<ul style="list-style-type: none"> • erhält Know-how und Erfahrung des Franchisegebers • stärkere Verhandlungsposition (beispielsweise gegenüber Banken) • geringeres Unternehmensrisiko • funktionierendes Marketing- und Vertriebssystem • keine Produktentwicklung • schneller Marktzugang • Kundennähe • gutes Image • selbstständiger Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Eigenverantwortung • keine Unabhängigkeit • geringe Einflussnahme in die Geschäftspolitik • eingeschränktes unternehmerisches Handeln • eingeschränkte Möglichkeiten zur Kreativität • langfristige Bindung • volles unternehmerisches Risiko • Teil des Gewinns muss abgegeben werden

C5 Kooperationsformen – Lösungen

3

a Es handelt sich um eine vertikale Kooperation.

b Vorteile:

- gemeinsames Lager
- Café -Kunden kaufen noch etwas in der Bäckerei und umgekehrt
- in Randzeiten kann die Bäckerei auch vom Café -Personal bedient werden und umgekehrt
- gemeinsame Beschaffung von Produkten
- gemeinsamer Werbeauftritt
- kein Lieferweg mehr von Produkten der Bäckerei zum Café

4

- Abbau von Arbeitsplätzen: durch die Verschmelzung von zwei Unternehmen können Doppelspurigkeiten entstehen, u. a. im Personalbereich. Diese werden durch einen Stellenabbau beseitigt.
- Lohndruck: die Arbeitnehmer haben keine Möglichkeit mehr mit einem potenziellen Abgang zur Konkurrenz ihre Lohnforderungen durchzusetzen.
- Wohnortwechsel: durch die Verschmelzung von zwei Unternehmen können Doppelspurigkeiten entstehen – unter anderem im Infrastrukturbereich. Diese werden beispielsweise durch die Schließung einer Fabrik beseitigt. Im positiven Fall erhalten die Angestellten eine Beschäftigung in einer anderen Fabrik, welche allerdings geografisch entfernt liegt und eventuell einen Umzug notwendig macht.

5

a Die OPEC ist eine internationale Organisation mit aktuell 13 Mitgliedstaaten (Stand Frühjahr 2020) und dem Hauptsitz in Wien. Das Kartell hat das Ziel eine monopolistische Stellung auf dem Ölmarkt einzunehmen, um so Preise kontrollieren zu können, es stellt folglich ein Preiskartell dar.

b Die OPEC ist ein legales Kartell.

c Es handelt sich um einen Zusammenschluss von Staaten, welche durchaus auch politische Hintergründe haben.

- d
- Zweck des Zusammenschlusses (Preis-, Gebiets- oder Mengenabsprachen)
 - beteiligte Parteien (Personen, Organisationen, Länder)
 - rechtlicher Status (Legal vs. illegaler Zusammenschluss)
 - politische Kartelle

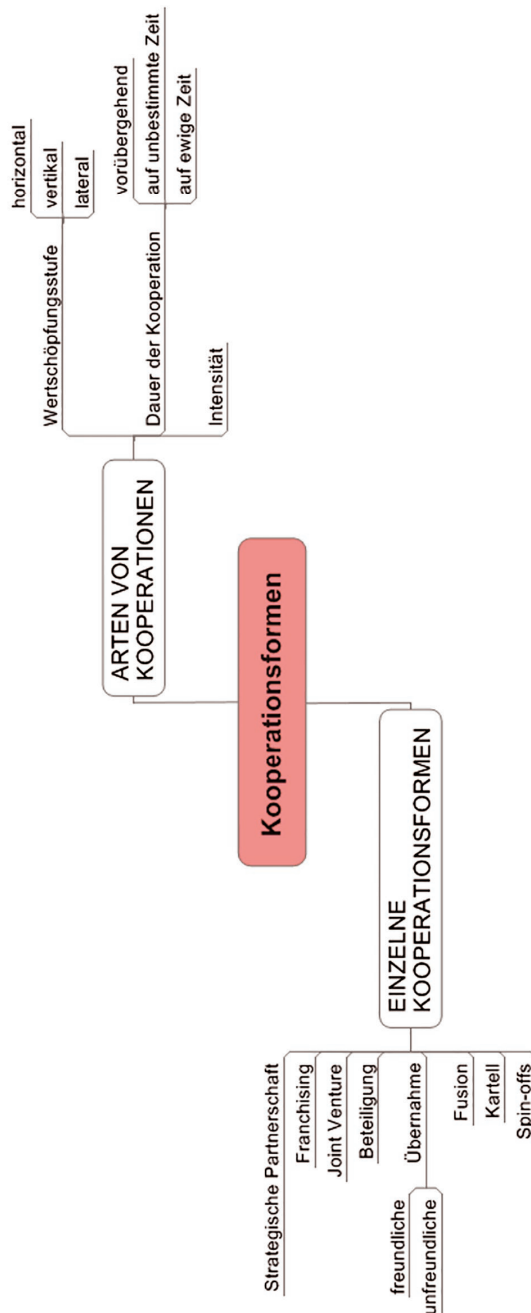
6

- im Allgemeinen: hoher Wettbewerbsdruck
- Zwang zur Beschränkung auf Kernkompetenzen, aber Kunden erwarten umfassende Lösungen (vertikale Kooperation)
- Kostendruck, weshalb „Economies of Scale“ gesucht werden müssen (horizontale Kooperation)
- Kreation neuer komplexer Produkte/Dienstleistungen, wozu viel Know-how und Technologie notwendig ist

7

In der Natur frisst der Stärkere den Schwächeren. In der Wirtschaftswelt läuft es ähnlich ab. Der Schwächere ist jener, der nicht erfolgreich und klein ist. Nicht erfolgreich sind Unternehmen, welche keine klare Strategie haben und deren Aktienwert wegen den niedrigen Gewinnerwartungen tief ist. Kleine Unternehmen haben ein kleines Aktienkapital. Die Kombination aus klein und nicht erfolgreich führt zu einer Übernahmegefahr durch den Stärkeren, da der Kaufpreis aufgrund des tiefen Börsenwertes günstig ist. Ein Unternehmen steht also unter ständigem Erfolgs- und Wachstumszwang.

8



C6 Struktur – Organisationstheorien – Lösungen

Seite 152–153

1

Die Eigenschaften eines Systems sind im Falle eines Unternehmens bekannt: Das System „Unternehmen“ besteht aus den Systemelementen Mensch und Maschine. Ein Unternehmen ist kein rein „soziales System“ (von lat. socius: gemeinsam, verbunden, verbündet), weil zur Leistungserstellung neben Menschen meist auch Maschinen (Werkzeuge, Computer usw.) benötigt werden. Daraus folgt, dass Unternehmen als sozio-technische Systeme bezeichnet werden.

2

a Sie geht offenbar von einer institutionalen Sichtweise aus, indem sie die Institutionen Unihockeyverein und Schwimmclub einer Organisation gleichsetzt: Sowohl der Unihockeyverein als auch der Schwimmclub sind Organisationen.

b Organisationen können nicht nur mit der in Teilaufgabe a geschilderten institutionalen Sichtweise, sondern auch aus einer instrumentalen oder funktionalen Perspektive betrachtet werden. Aus der instrumentalen Sicht hat ein Unternehmen (oder ein Pfadfinder-Verein usw.) eine Organisation. Diese wird durch Strukturen innerhalb eines Unternehmens zum Ausdruck gebracht und dient dem Management als Führungsinstrument (die Organisation ist eine gewachsene Ordnung/Struktur in einem sozio-technischen System).

Ein Unternehmen wird aus der funktionalen Sicht organisiert. Sie dient der Vereinfachung, Erfassung und Gestaltung von Unternehmen: Die Unternehmensführung versucht, in einem Unternehmen gewisse Ordnungsmuster auszubilden und jene für den Menschen erfassbar und somit auch gestaltbar zu machen (Organisation im Sinne von organisieren).

3

a

	Ansätze	
	technokratischer	menschenorientierter
Fokus	technische Strukturen im Unternehmen	Menschen/soziale Strukturen im Unternehmen
Menschenbild	Mensch als einer von vielen Produktionsfaktoren	Mensch als wichtigster Erfolgsfaktor (Stichwort: Human Resources)
Bestimmungsfaktoren der Produktivität	technische Verbesserungen, hierarchische Kontrollen	Menschen: Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse, Motivationen, Anreize

b

Technokratische Ansätze	Begründung
Scientific Management bzw. Taylorismus	Produktivitätssteigerungen durch wissenschaftliche Methoden. Auf die Bedürfnisse des Menschen wird nicht eingegangen.
Arbeitsteilung und Spezialisierung nach Adam Smith	Die Steigerung der Produktivität ist auf die Arbeitsteilung und die damit einhergehende Spezialisierung zurückzuführen. Die Motivation der Mitarbeitenden spielt keine Rolle.
Bürokratietheorie	Fokus auf technische Strukturen im Unternehmen. Es wird davon ausgegangen, dass hierarchische Kontrollen zu Produktivitätssteigerungen führen.

C6 Struktur – Organisationstheorien – Lösungen

Menschenorientierte Ansätze	Begründung
Human-Relations-Ansatz	Annahme, dass soziale Faktoren, wie das Betriebsklima oder die Arbeitszufriedenheit, einen grossen Einfluss auf die Produktivität haben. Die menschlichen Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt.
Motivationstheoretischer Ansatz	Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden sind die Quellen von Produktivitätssteigerungen

4

- a Scientific Management
- b Spezialisierung und Arbeitsteilung nach Adam Smith
- c Motivationstheoretischer Ansatz
- d Human-Relations-Ansatz/Motivationstheoretischer Ansatz
- e Bürokratietheorie
- f Scientific Management
- g Scientific Management
- h Bürokratietheorie

5

- a Die „Swisseuropeinsurance“ pflegt offenbar einen sehr menschen- bzw. mitarbeiterorientierten Ansatz. Dazu folgende Textstellen:
 - „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der massgebliche Erfolgsfaktor“
 - „Wert [legen] auf ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld und Chancengerechtigkeit“
 - „Der ‚Swisseuropeinsurance‘ ist eine optimale Balance zwischen Beruf und Privatleben wichtig.“
- b Das Leitbild nimmt stark auf die Grundsätze des Human-Relations- und des motivationstheoretischen Ansatzes Bezug. Im Leitbild wird beispielsweise die Atmosphäre am Arbeitsplatz (Chancengleichheit, keine Diskriminierung) angesprochen. Dadurch sowie über das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle wird versucht, die Motivation der Arbeitnehmer zu steigern.

C7 Struktur – Organisationsformen – Lösungen

Seite 179–181

1

- a Die Aufbauorganisation strukturiert den Aufbau eines Unternehmens, während die Ablauforganisation Prozesse und organisatorische Abläufe festlegt:

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Festlegung der Organisationsstruktur <ul style="list-style-type: none"> • Definition von Aufgabenbereichen und Bildung von Stellen • Zusammenfassung der Stellen zu grösseren Einheiten (z. B. Sparten) • Darstellung der Organisationsstruktur in einem Organigramm 	Festlegung von Abläufen <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des zeitlichen Aspekts einer Tätigkeit (wann) • Festlegung der Reihenfolge verschiedener Tätigkeiten • Abstimmung und Koordination von Teilaufgaben

- b Wir gehen dabei von einem instrumentalen Organisationsverständnis aus: Das Unternehmen hat eine auf bestimmte Weise ausgestaltete (Aufbau-)Organisation.

2

- a Eine Stellenbeschreibung hält Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle fest. Sie dient dazu, den in einem Unternehmen beschäftigten Personen Klarheit über die mit ihrer Stelle verbundenen Rechte und Pflichten zu schaffen und einzelne Stellen voneinander abzugrenzen. Die Stellenbeschreibung ist daher ein internes Dokument, welches nicht für die Öffentlichkeit bestimmt ist. Eine Stellenausschreibung bzw. Stellenanzeige hingegen ist ein externes Dokument, welches für die Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt wird. Sie wird also mit dem Ziel verfasst, die für eine Stelle geeignete Person zu finden. Eine Stellenausschreibung basiert zwar auf der Stellenbeschreibung, ist in der Regel aber knapper gehalten und führt zudem die Anforderungen an den Stelleninhaber auf.
- b In der vorliegenden Stellenausschreibung fehlen einige Angaben:
- Zwar wird die Stelle mit „Leiter Verkauf“ benannt, es lässt sich jedoch keine Beschreibung der Tätigkeitsfelder erkennen: Die potenziellen Bewerber sollten der Stellenanzeige entnehmen können, mit welchen Aufgaben sie im Falle einer Einstellung konfrontiert würden.
 - Eine Angabe zum Arbeitspensum fehlt ebenfalls.
 - Ab wann die Stelle angetreten werden kann ist ebenfalls entscheidend: Viele Bewerber müssten im Falle einer Neueinstellung das bestehende Arbeitsverhältnis kündigen.
- c Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

MNG Rämibühl sucht:

Mittelschullehrperson für Geschichte

Das mathematisch-naturwissenschaftliche Gymnasium Rämibühl in Zürich führt sieben Parallelklassen als Kurzgymnasium mit mathematisch-naturwissenschaftlichem Profil und das Kunst- und Sportgymnasium mit zwei Parallelklassen.

Auf Beginn des Schuljahres 2020/21 (1. August 2020) ist an unserer Kantonsschule eine Lehrerstelle für **Geschichte** (60%) als **Mittelschullehrperson** zu besetzen. Vorausgesetzt für diese Stelle werden ein abgeschlossenes Hochschulstudium in Geschichte, eine Lehrbefähigung für den Unterricht an Zürcher Gymnasien (DHL/MAS SHE oder gleichwertiges Diplom) sowie Unterrichtserfahrung in Geschichte auf Gymnasialstufe.

C7 Struktur – Organisationsformen – Lösungen

Nähere Auskünfte erhalten Sie auf dem Rektorat (Tel. 058 384 XX 52, rektorat@mng.chx). Detaillierte Informationen sowie alle Angaben über die einzureichenden Unterlagen finden Sie auf unserer Homepage www.mng.chx. Ihre Bewerbung senden Sie bitte bis spätestens 30. März 2020 per Post an Kantonsschule MNG Rämibühl, Rektorat, Rämistrasse 58, 8001 Zürich.

3

- a Organigramme machen Zusammenhänge, Hierarchien und Dienstwege sichtbar und helfen den Mitarbeitenden dabei, sich im Unternehmen einzuordnen. Organigramme bilden die, vor allem in Grossunternehmen sehr komplexen, Beziehungsstrukturen auf eine stark vereinfachte Weise ab.
- b Die Organigramme unterscheiden sich bezüglich des Abstraktionsniveaus (Darstellungsmenge): Während bei kleinen Unternehmen jede einzelne Stelle im Organigramm sichtbar ist, würde dies bei mittleren und grossen Unternehmen keinen Sinn machen. Dort werden der Übersichtlichkeit halber nicht einzelne Stellen, sondern meist nur Hauptabteilungen und Abteilungen dargestellt.

4

- a Die Leitungsspanne misst die Anzahl der Stellen, welche einer Leitungsstelle (Instanz) unterstellt sind. Sind einer Instanz viele Stellen untergeordnet, sprechen wir von einer grossen Leitungsspanne oder von einer flachen Hierarchie. Ist eine Instanz nur wenigen Stellen übergeordnet, wird von einer kleinen Leitungsspanne bzw. steilen Hierarchie gesprochen.
- Die Leitungstiefe ist ein Mass für die Anzahl Hierarchieebenen, die in einem Unternehmen existieren.

b

	Grosse Leitungsspanne / geringe Leitungstiefe	Kleine Leitungsspanne / grosse Leitungstiefe
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • obere Hierarchieebenen sind näher beim Marktgeschehen • effiziente Entscheidungsprozesse • guter Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> • optimale Wahrnehmung von Kontrollfunktionen durch Vorgesetzte
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Überforderung der Vorgesetzten • Kontrollfunktionen können nicht umfassend wahrgenommen werden: Gefahr von Betrugsfällen • weniger Karrierechancen für Nachwuchskräfte (negativ für deren Motivation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Träger Informationsfluss • Informationen können auf dem Weg durch die Hierarchieebenen verfälscht werden • langsame Entscheidungsprozesse

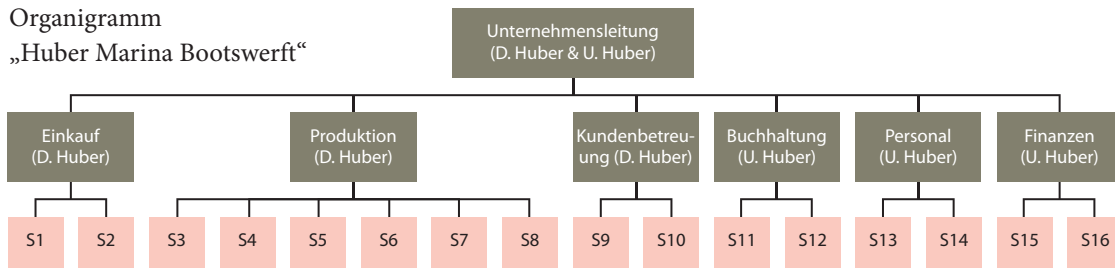
- c Die Leitungsspanne bzw. -tiefe hängt neben der Grösse eines Unternehmens auch mit der Branche zusammen, in der ein Unternehmen tätig ist. Flache Strukturen sind in schnelllebigem Märkten mit einer Menge Veränderungen von Vorteil, da die Informationen besser fließen und Entscheidungen schneller gefällt werden können. Auch sogenannte „Expertenorganisationen“ wie beispielsweise Anwaltsbüros oder Beratungsfirmen sind eher flach organisiert, da die Mitarbeitenden relativ selbstständig arbeiten und nur wenig Führung benötigen.

C7 Struktur – Organisationsformen – Lösungen

5

Organigramm

„Huber Marina Bootswerft“



6

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

	Vorteile	Nachteile
Funktionale Organisation	<ul style="list-style-type: none"> hohe Effizienz durch Arbeitsteilung und Spezialisierung (Routinisierung von Tätigkeiten) 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit spielt eine untergeordnete Rolle, keine „Produktsicht“ Informationsverlust an Funktionsübergängen
Divisionale Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilität durch hohe Eigenständigkeit der einzelnen Einheiten höhere Markt- und Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> kosten- und ressourcenintensiv, daher für KMU weniger geeignet (Funktionen in Unternehmen müssen mehrfach besetzt werden)
Management Holding	<ul style="list-style-type: none"> hohe (auch rechtliche Autonomie) der Einheiten; diese können bei Bedarf besser abgestossen werden 	<ul style="list-style-type: none"> Koordination der einzelnen Holdinggesellschaften ist schwierig Festlegung auf gemeinsame Holdingstrategie ist schwierig
Allianzorganisation	<ul style="list-style-type: none"> geringe Investitionen Flexibilität des Ein- und Ausstiegs schneller Know-how-Gewinn 	<ul style="list-style-type: none"> Gefahr der inkompatiblen Unternehmenskulturen Gefahr unzuverlässiger Partner Preisgabe von Kernkompetenzen
Virtuelle Organisation	<ul style="list-style-type: none"> geringe Investitionen kleiner Personalbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> keine Möglichkeiten zur Diversifikation, falls Kernkompetenzen verloren gehen (kein zweites Standbein durch hohe Desintegration)
Produktorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Förderung unternehmerischen Denkens Überwindung funktionaler Brüche 	<ul style="list-style-type: none"> Widerstand durch Funktionsmanager, welche die Arbeit der Produktmanager erschweren
Matrixorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Spezialisierungsvorteile durch funktionale Organisation Koordination aus Sicht von Kunden, Produkten oder Ländern 	<ul style="list-style-type: none"> Interessenkollisionen an den Schnittstellen: Kompetenzstreitigkeiten, Machtkämpfe
Prozessorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Prozessoptimierung Minimierung von Liegezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Kernprozessen ist schwer fundamentales Umdenken notwendig: Wechsel von der vertikalen zur horizontalen (Prozess-)sicht
Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> hohe Flexibilität Möglichkeit des Einbezugs von Mitarbeitern verschiedener Funktionen, Divisionen, Hierarchiestufen und somit bedarfsgerechte Zusammensetzung der Teams 	<ul style="list-style-type: none"> Abgrenzung der Verantwortlichkeiten gegenüber der Primärstruktur ist schwierig Gefahr, die Projektmitarbeiter ihrem gewohnten Umfeld zu entfremden

7

- a Flexibilität: Die Profit Center haben eine hohe Autonomie und können flexibel auf die jeweiligen Marktbedürfnisse eingehen – eine zu zentrale Führung des Unternehmens, welches in vielen verschiedenen Ländern tätig ist, wäre kaum möglich.

Hohe Eigenverantwortung: Durch die „Autonomie der kleinsten Einheit“ verfügen die Profit Center über beträchtliche Freiheiten, tragen allerdings auch die volle Verantwortung für ihre Kosten und Erlöse. Dies führt zu einem Anreiz, die Kosten zu senken und möglichst hohe Erlöse zu generieren.

- b Die Ausrichtung dieser 5 000 Einheiten auf eine übergeordnete Unternehmensstrategie kann unter Umständen Schwierigkeiten bereiten. Ausserdem ist bei ABB das Problem aufgetreten, dass die einzelnen Profit Center plötzlich untereinander konkurrieren – dies führte nicht zuletzt zu massiven Preiskonzessionen bei Offerten. Zudem wurde es für das Top-Management zunehmend schwieriger, die über viele Länder verstreuten Konzerneinheiten zu überwachen und zu steuern: die Dezentralität erschwerte die Koordination und förderte die Entwicklung eigener Interessen.

8

- a Bei Primärstrukturen handelt es sich jeweils um die fest verdrahtete, von vornherein festgelegte und über eine längere Zeit gewachsene Aufbauorganisation eines Unternehmens. Davon streng zu unterscheiden ist die Projektorganisation: Als sogenannte Neben- bzw. Sekundärstruktur ist sie nicht von dauerhaftem Bestand, sondern wird je nach Bedarf nur zur Erfüllung eines bestimmten Zwecks ins Leben gerufen. Die primäre Aufbauorganisation, also die im Unternehmen fest verdrahteten Strukturen, bleibt dabei bestehen und als gegeben hingenommen.

- b Ein Projekt ist eine neuartige, einmalige, komplexe sowie zeitlich begrenzte Aufgabe in einem Unternehmen, an deren Planung und Durchführung meist mehrere Unternehmensbereiche beteiligt sind und welche bezüglich Ressourcen in Konkurrenz zu anderen Aufgaben im Unternehmen steht. Projekte haben einen Anfang, ein fixes Ende und sind einmalig, während Prozesse Aufgaben darstellen, welche sich über eine nicht vorab begrenzte Zeit ständig wiederholen.

- c Bei der Steuerung eines Projekts sind die in der Planungsphase definierten Projektziele und Meilensteine von grosser Bedeutung, da sie die Soll-Werte darstellen. Es sollten daher regelmässig Ist-Daten gesammelt und mit den in der Zieldefinition festgehaltenen inhaltlichen, quantitativen und zeitlichen Zielen verglichen werden. Durch einen solchen Soll-Ist-Vergleich kann festgestellt werden, ob die Zwischenziele erreicht wurden oder nicht.

- d Massnahmen:

- Effizienzsteigerungen (z. B. durch Schulungs- und Trainingsmassnahmen, Verwendung technischer Hilfsmittel usw.)
- Erhöhung der Kapazität (z. B. durch eine Vergrösserung des Projektteams oder Anordnung von Überstunden usw.)
- Korrektur der Projektziele und Meilensteine (nach Absprache mit Auftraggeber und Lenkungsausschuss).

C8 Kultur – Lösungen

Seite 191–192

1

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Kulturmerkmal	Land	
	Schweiz	China
Zuverlässigkeit	hoch	durchschnittlich
Qualität	hoch	durchschnittlich
Sparsamkeit	hoch	hoch
Individualismus	ausgeprägt	schwach ausgeprägt
Kollektivismus	schwach ausgeprägt	ausgeprägt
Machtdistanz	schwach ausgeprägt	ausgeprägt
Arbeitsmoral	hoch	sehr hoch

2

a Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Schulkultur drückt sich aus durch	Beispiele
Werte	Hohe Bildungsqualität und Zivilcourage
Normen	Offenheit, Anstand, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit
Rituale	Regelmässige Einsätze im Sinne der Umwelt, klassenübergreifende Theateraufführungen, Hilfeinsätze in Heimen, Abschlussball
Geschichten und Mythen	Geschichten über Lehrpersonen, Mythen über vorhergehende Klassen oder Schüler
Sprachregeln und Sprachgebrauch	Gemeinsame Kommunikation nach aussen
Symbole	Schullogo und Schulfarben, Schuluniformen

b Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Klassenkultur drückt sich aus durch	Beispiele
Werte	Soziale Verantwortung gegenüber der Klasse, Solidarität
Normen	Ehrlichkeit, man lässt andere aussprechen, gleiche Sitzordnung
Rituale	Spiele spielen vor den Ferien, Klassenfahrt, Begrüssungen
Geschichten und Mythen	Geschichte aus Ferienlager/von Ausflügen, Zitate von Lehrpersonen
Sprachregeln und Sprachgebrauch	Spitznamen für die Schüler*innen und Lehrpersonen, Insider-Witze
Symbole	Klassenfarbe, Klassenlogo, Klassenname/-nummer

C8 Kultur – Lösungen

3

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Informelle Regeln	Einfluss auf Unternehmenskultur
Konsens	Konfliktvermeidung, Probleme mit direkteren Kulturen (z.B. Deutschland)
Neutralität	loyal allen gegenüber, keine klare Stellung beziehen, nicht zu eigenen Werten stehen
Pünktlichkeit	Unverständnis für Verspätungen
Höflichkeit/Respekt	ein Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung und Belästigung aufgrund ethnischer Zugehörigkeit, Nationalität, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, Alter oder Behinderung
Diskretion	entsprechender Umgang mit vertraulichen Informationen, Verschwiegenheit gegenüber bestimmten Themen (z. B. Lohn)

4

a Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Ausprägungen der Kultur	Migros
Werte	Nähe, Vielfältigkeit, innovativ und profiliert, Qualität, Nachhaltigkeit
Normen	Partnerschaftlichkeit, Engagement in der Gesellschaft (Sport und Kultur)
Rituale	nicht aufgrund von den zur Verfügung stehenden Informationen zu erschliessen
Geschichten und Mythen	Geschichten über den Gründer Gottlieb Duttweiler und seinem Anliegen, den Genossenschaftsgedanken (Solidarität unter den Konsumenten als Genossenschafter) weiterzutragen.
Sprachregeln und Sprachgebrauch	Fachsprache
Symbole	Corporate Identity (Schrift, Papier, Logo und Farben), Kleidung

Weitere Informationen unter: www.migros.ch

b Unterschiedliche Herkunft, unterschiedliche Erziehung, unterschiedliche Abteilungskultur (kreative Marketingabteilung vs. formale Buchhaltungsabteilung) etc.

5

- a Individualismus
- b Maskulinität
- c Machtdistanz
- d Risikovermeidung
- e Machtdistanz
- f Maskulinität

C8 Kultur – Lösungen

6

- a Prozesskultur
- b Risikokultur, da kapitalintensive Entscheidungen getroffen werden müssen, das Feedback aber relativ langsam erfolgt. Dabei muss Rücksicht auf die Kundenwünsche genommen und auch ein grösseres Risiko eingegangen werden. Die Hierarchiestufen sollen flacher ausfallen, damit eine gelöstere Atmosphäre herrscht und die Kommunikation besser funktionieren kann.
- c Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:
Massnahmen: neue Werte im Code of Conduct festhalten, Struktur ändern (Hierarchie), Räume offener gestalten, Management muss gewünschte Änderungen vorleben (z. B. gemeinsamer Mittagstisch mit Mitarbeitenden, sich öfter zeigen, sich interessieren, Änderung des Führungsstils usw.

Massnahmen	Chancen	Gefahren
Neuer Code of Conduct	Umsetzung durch Mitarbeitende	Veränderungen nur auf dem Papier
Strukturänderungen	Neue Positionen, flachere Hierarchie	Widerstand von oben durch höhergestellte Mitarbeitende, faktisch bleibt alles gleich
Raumgestaltung	Einfachere Kommunikation, da offene Büros, keine Schranke mehr	Unwohlsein bei allen Beteiligten, Gefühl des Überwachtwerdens
Management als Vorbild	Management zeigt Engagement, dadurch ist erfolgreiche Kulturveränderung möglich; Positive Wertung und Imitation durch Mitarbeitende	Erzwungenes Vorbild, nur halbherzig, ohne Überzeugung

D1 Aufgaben des Managements – Lösungen

Seite 205

1

„Sozio-technische Systeme“ sind gewinnbringende Organisationen, gesellschaftliche Dienstleistungsorganisationen, Zweckverbände sowie öffentlich-rechtliche Organisationen, in denen Menschen und Maschinen zusammenwirken. Sie sind das Objekt der Managementprozesse, d. h., sie werden gemanagt.

Unter „Gestaltung“ ist die strukturelle Ausgestaltung einer Organisation zu verstehen: Dies beinhaltet sowohl die Aufbauorganisation (Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Organisationsmitglieder) als auch die Ablauforganisation (Strukturierung der Abläufe bzw. Prozesse).

„Lenkung und Weiterentwicklung“ spiegeln die Dynamik der unternehmerischen Umwelt und somit der Managementaufgaben wider. Um langfristig überleben zu können, muss sich das Unternehmen mittels geeigneter Massnahmen an die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen anpassen. In einer Organisation wird das Ziel von der Strategie vorgegeben, weswegen unter Management die „zielgerichtete“ Gestaltung, Lenkung sowie Weiterentwicklung verstanden wird.

2

a Individuelle Lösung.

Im Vorfeld von eidgenössischen Wahlen findet in der Schweiz regelmässig ein Wahlkampf von verschiedenen politischen Parteien statt. Innerhalb dieses Wahlkampfes führen die einzelnen Parteien verschiedene Wahlkampagnen durch. Diese Wahlkampagnen stellen eine Aufgabe des operativen Managements der politischen Parteien dar und können anhand des Managementkreislaufes veranschaulicht werden. Die Wahlkampagnen erfordern zunächst eine sorgfältige Planung. In diesem Schritt müssen beispielsweise die Kommunikationspolitik konzipiert und die Wahlveranstaltungen koordiniert werden. In einem nächsten Schritt erfolgen die Durchführung und Steuerung sowie die Kontrolle. Sämtliche dieser Tätigkeiten während den einzelnen Prozessschritten müssen jeweils sowohl die personellen als auch die finanziellen und materiellen/immateriellen Ressourcen der politischen Partei miteinbeziehen.

b Individuelle Lösung.

Effektivität: Bei der Effektivität geht es um den Weg zum Ziel, sprich die Wahl der Methode und Mittel zur Zielerreichung. Eine politische Partei muss sich in diesem Zusammenhang beispielsweise entscheiden, welche Methoden und Mittel eingesetzt werden, um den Wahlkampf möglichst positiv zu gestalten und bei den Wahlen erfolgreich abzuschneiden. Ein Beispiel dafür kann der vermehrte Einsatz des Internets als eine neue Kommunikationsmassnahme darstellen.

Effizienz: Die Effizienz bezieht sich auf den sparsamen Einsatz dieser Methoden und Mittel im Rahmen der angesprochenen Wahlkampagne. Eine politische Partei muss sich in Bezug auf die Effizienz überlegen, in welcher Form bzw. in welchem Ausmass und zu welchem Zeitpunkt die verschiedenen Ressourcen eingesetzt werden sollen.

D1 Aufgaben des Managements – Lösungen

3

Die Aktivitäten „Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln“ können allesamt auf allen drei Handlungsebenen stattfinden. So wirft beispielsweise die „Gestaltung“ von sozio-technischen Systemen die folgenden Fragestellungen auf:

- normative Ebene: Welche Verhaltensregeln sollen im Code of Conduct niedergeschrieben werden?
- strategische Ebene: Sollen bestimmte Waren selber hergestellt werden oder soll die Produktion ausgelagert werden (Make or Buy)?
- operative Ebene: Ist die gewählte Organisationsform geeignet, um die vorhandenen Ressourcen effizient einzusetzen?

Dasselbe gilt für das „Lenken“ sowie für das „Weiterentwickeln“ von Organisationen.

4

Löhne können nur bezahlt werden, wenn die hergestellten Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt abgesetzt werden. Es ist die Aufgabe des Managements, das langfristige Überleben des Unternehmens sicherzustellen. Entsprechend sind die normative, die strategische und die operative Handlungsebene aufeinander abzustimmen. Optimale Produkte und Dienstleistungen sowie eine vertrauensvolle Kundenbeziehung sichern den Erfolg.

5

Individuelle Lösung.

D2 Führungsstile – Lösungen

Seite 214

1

- a Ihr Freund geht wohl vom Menschenbild aus, welches der X-Theorie zugrunde liegt. Dieser zufolge ist der Mensch grundsätzlich ein faules und verantwortungsscheues Wesen, das nur mittels äußerer Anreize motiviert werden kann (extrinsische Motivation). Mitarbeitende sind zur Arbeitsleistung nur dann bereit, wenn sie durch Sanktionsandrohungen dazu gezwungen werden. Der Führungsstil zeichnet sich bei der X-Theorie durch eine möglichst straffe Führung und eine strenge Überwachung und Kontrolle aus (autoritärer Führungsstil).
- b Die Y-Theorie besagt im Gegensatz zur X-Theorie, dass Menschen grundsätzlich fleissig, eigeninitiativ und intrinsisch motiviert sind. Sie fassen ihre Motivation aus der Aufgabe selber, falls ihnen genügend Freiräume zur Entfaltung und Verantwortung übertragen werden. Geht man von den Annahmen der Y-Theorie aus, wären eine zu straffe Führung, eine zu strenge Überwachung/Kontrolle bzw. zu wenig Verantwortung kontraproduktiv: Die Mitarbeitenden würden ihre Motivation verlieren und schlechtere Leistungen erzielen. Oder anders ausgedrückt: Autonomie schafft nach der Y-Theorie Motivation, welche wiederum zu einer höheren Arbeitsleistung beiträgt.

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

- a Als Trainer*in einer U13-Handballmannschaft pflege ich nach Tannenbaum/Schmidt (bzw. Wunderer) einen Führungsstil, der – je nach Führungssituation – zwischen dem partizipativen/kooperativen und dem delegativen Führungsstil liegt. Bei der Planung und Durchführung der Trainingseinheiten lasse ich die Spieler bzw. Spielerinnen mitbestimmen: Meist gebe ich nur die Art des Trainings, beispielsweise „Techniktraining“ oder „Ausdauertraining“ vor und gewähre der Mannschaft die Möglichkeit, mir konkrete Übungen vorzuschlagen. Ob diese letztendlich durchgeführt werden oder nicht, entscheide jedoch in den meisten Fällen ich selber (partizipativer Führungsstil). Manchmal lasse ich die Spieler bzw. Spielerinnen zusätzlich darüber abstimmen, welche Übungen sie im Rahmen meiner Vorgaben bezüglich der Art des Trainings absolvieren möchten (delegativer Führungsstil).
- b Da es sich bei den Spielern bzw. Spielerinnen meiner Mannschaft um Amateure und ausserdem um Jugendliche handelt, steht die Freude am Handball im Mittelpunkt: Die Jugendlichen kommen freiwillig ins Handballtraining, um Sport zu treiben und dabei Spass zu haben. Deswegen bietet sich ein autoritärer Führungsstil nicht an. Da es sich bei den Spielern bzw. Spielerinnen jedoch um Jugendliche im Alter von 11 und 12 Jahren handelt, möchte ich ihnen aber auch nicht völlig freie Hand gewähren (demokratischer/autonomer) Führungsstil: Um das Verletzungsrisiko zu minimieren, mache ich die Vorgaben und lasse die Spieler bzw. Spielerinnen in diesem Rahmen entscheiden.

3

Individuelle Lösung.

4

a Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Anmerkung: Die jeweiligen Führungsgrundsätze stellen nur eine Auswahl dar. Es wurden diejenigen Führungsgrundsätze der Unternehmen Rivella, SUVA und Tamedia dargestellt, welche auf einen bestimmten Führungsstil schliessen lassen.

D2 Führungsstile – Lösungen

Rivella

Führungsgrundsatz	Beschreibung
delegieren	Sie sind bereit, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung mitarbeitergerecht zu delegieren und fördern damit die Eigenverantwortung des Einzelnen. → delegativer Führungsstil
Verbesserungsprozess	Sie motivieren die Mitarbeitenden, bestehende Abläufe zu hinterfragen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Unsere Führungskräfte fördern ein innovationsfreudiges Arbeitsklima. → kooperativer Führungsstil

Weitere Informationen unter: www.rivella.ch

SUVA

Führungsgrundsatz	Beschreibung
planen	Wir beziehen die Meinung der Betroffenen vor der Entscheidung mit ein. → kooperativer Führungsstil
entscheiden	Wir entscheiden nach Kundennutzen und Kosten. Wir legen das Ziel fest und lassen bei der praktischen Umsetzung Handlungsspielraum. → delegativer/partizipativer Führungsstil
anordnen	Wir akzeptieren die Entscheide und setzen sie konsequent um. Wir drücken unsere Erwartungen an die Mitarbeitenden klar und eindeutig aus. → patriarchalischer Führungsstil

Weitere Informationen unter: www.suva.ch

Tamedia

Führungsgrundsatz	Beschreibung
führen mit Ziel	Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen ihre Ziele. Damit sie diese erreichen, übertrage ich ihnen Verantwortung und Kompetenzen; ich vertraue in ihre Fähigkeiten und unterstütze sie. So entstehen Handlungs- und Entscheidungsspielräume. → delegativer Führungsstil
Das Team bringt den Erfolg.	Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter bin ich Teil eines Teams, das ich an der Entscheidungsfindung beteilige, ohne meine Führungsverantwortung abzugeben. Ich achte jedes einzelne Teammitglied als Individuum, das seine persönlichen Stärken einbringen kann. Nach aussen stehe ich zu meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch wenn ich intern Kritik üben muss. Fehler sind Lernchancen. → kooperativer Führungsstil (nicht ganz eindeutig)
Führen ist anspruchsvoll und macht Spass.	Ich kann nur erfolgreich führen, wenn ich Freude daran habe, gerne Verantwortung trage und den Mut zum Entscheiden habe. Durch Delegieren schaffe ich mir Freiräume und erhalte Zeit für meine Führungsaufgabe. → delegativer Führungsstil

D2 Führungsstile – Lösungen

Führungsgrundsatz	Beschreibung
Es gibt kein Rezept für erfolgreiches Führen.	Erfolgreiches Führen folgt keinem Rezept, sondern hängt von meiner eigenen Persönlichkeit ab. Ich lasse mich von Verstand, Gefühl und Intuition leiten und richte meinen Führungsstil auf den Menschen und die Situation aus. → situative Anwendung eines Führungsstils

Weitere Informationen unter: www.tamedia.ch

b Individuelle Lösung.

5

Die eher kooperativen Führungsstile zeugen davon, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeitenden vertraut und dass er ihnen Freiräume gewährt – mit dem Hintergedanken einer steigenden Motivation und einem verbesserten Arbeitsklima. Mitarbeitende befolgen bei diesem Führungsstil nicht nur Anweisungen, sondern denken bei den Führungs- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen mit, partizipieren daran und erhalten dadurch ein besseres Verständnis für die unternehmensinternen Zusammenhänge. In der Literatur wird oft auch angeführt, dass diese Art der Partizipation und Verantwortungsübernahme zu einer höheren Identität mit dem Unternehmen und dadurch zu einer höheren Effizienz führt.

D3 Corporate Governance – Lösungen

Seite 227

1

- a In den meisten Unternehmen sind Teams für die Berichterstattung zur Corporate Governance verantwortlich. Die Kontroll- und Führungsverantwortlichen arbeiten insbesondere mit der Finanzabteilung zusammen, welche wichtige Kennzahlen liefert, und mit der Rechtsabteilung, die zur Beurteilung von Risiken herangezogen wird. Auch externe Unterstützung von Revisionsstellen, Anwälten oder anderen Beratern wird häufig angefordert.
- b Die Information und (Um-)Schulung der Mitarbeitenden ist mit hohen zeitlichen und finanziellen Aufwendungen verbunden. Besonders in grossen Unternehmen kann es schwierig sein, die effektive Umsetzung zu kontrollieren, da die dafür notwendigen Informationen mühsam zusammengetragen werden müssen.

2

- a Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:
Mögliche Interessengruppen und konfligierende Interessen:
 - Angestellte (möglichst viel Freizeit) – Vorgesetzte (hoher Arbeitseinsatz für Unternehmen/Team)
 - Lieferanten (hohe Preise für Lieferungen) – Kunden (geringe Kosten bei gelieferten Gütern)
 - Geschäftsleitung (hohe Autonomie, wenig Kontrolle) – Verwaltungsrat (Einfluss auf das operative Geschäft)
 - Ärztinnen/Ärzte (Verkauf teurer Medikamente, Anschluss an eine Krankenkasse) – Patientinnen/Patienten (Kauf wirksamer und günstiger Medikamente, geringe Krankenkassenprämien)
 - Krankenkassen (hoher Selbstbehalt, hohe Prämien) – Versicherte (geringer Selbstbehalt, geringe Prämien)
 - Lehrpersonen (hohe Lerndisziplin der Schüler, Erledigung der Hausaufgaben) – Lernende (möglichst viel Freizeit).
- b In einer Aktiengesellschaft (AG) sind die Aktionäre die Prinzipale, während das Management (Unternehmensführung, z. B. CEO) die Agenten repräsentiert. Letztere haben den Auftrag, ein Unternehmen im Sinne der Aktionäre zu führen. Dabei kommt es zwischen Aktionären (Prinzipalen) und dem Management (Agents) häufig zu Interessenkonflikten, welche in Agency-Verlusten münden. Um dies zu verhindern, sieht das schweizerische Aktienrecht zahlreiche, den Aktionären zustehende und unter den Begriff der „Corporate Governance“ fallende Mitbestimmungs- und Kontrollrechte vor:
 - Art. 692 OR: Stimmrecht in der Generalversammlung
 - Art. 696 – 697 OR: Kontrollrechte des Aktionärs (Einblick in Geschäftsbericht, Auskunfts- und Einsichtsrecht)
 - Art. 697a OR: Recht auf Einleitung einer Sonderprüfung

3

Gewalt	Unternehmen	Demokratie	Verein
Legislative	Eigentümer/Kontrollorgan → Generalversammlung	Parlament → Bundesversammlung	Vereinsmitglieder → Generalversammlung
Exekutive	Verwaltungsrat/ Geschäftsleitung	Regierung und öffentliche Verwaltung	Vorstand

Gewalt	Unternehmen	Demokratie	Verein
Judikative	Rechnungsprüfung → Revisionsstelle	Gerichte	Rechnungsprüfung → Revisionsstelle

Die staatliche Gewaltenteilung zwischen Exekutive, Legislative und Judikative verteilt die Staatsgewalt auf mehrere, voneinander unabhängige, Staatsorgane und soll bewirken, dass die Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit sichergestellt ist und dass keine Person bzw. Institution im Staat über eine zu grosse Macht verfügt (Machtverteilung und Machtbegrenzung).

Die Gewaltenteilung spiegelt sich auch in den Unternehmen wider, wo die Aufgaben zwischen der Generalversammlung (Aktionäre/Unternehmenseigentümern), dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung (z. B. CEO) verteilt sind und der Verwaltungsrat und die Revisionsstelle die Geschäftsleitung kontrollieren. Im Sinne von Checks and Balances soll sowohl im Staat als auch im Unternehmen der Machtkonzentration entgegengewirkt werden (Balances), indem die Organe des Staates und der Unternehmen gegenseitiger Kontrolle unterworfen sind (Checks). Die Durchsetzung des Checks-and-Balances-Gedankens erscheint insbesondere im Lichte der Principal-Agent-Theorie wichtig, welche von einer individuellen Nutzenmaximierung der Akteure ausgeht: Würde eine Person bzw. Institution im Staat über die alleinige Macht verfügen, bestünde die Gefahr einer einseitigen Interessendurchsetzung durch den/die Machtinhaber.

Im Verein ist die Macht ebenfalls geteilt. Zu den Aufgaben der Generalversammlung gehört es, Beschlüsse zu fassen (Abstimmungen über Sachgeschäfte und die Wahl des Vorstandes). Der Vorstand hat diese Beschlüsse umzusetzen. In finanzieller Hinsicht wird er von den Revisoren kontrolliert.

4

In Deutschland sind die Leitungs- und Aufsichtsfunktionen personell getrennt (dualistisches System). Das bedeutet, dass die Mitglieder des Vorstandes nur für die Leitung und Geschäftsführung verantwortlich sind und die Mitglieder des Aufsichtsrates nur die Kontrolle ausüben.

In der Schweiz nimmt der Verwaltungsrat neben der Kontrollfunktion auch operative Aufgaben wahr: Zu bedenken ist diesbezüglich insbesondere, dass der Verwaltungsrat seine operativen Aufgaben nicht an die Geschäftsleitung (z. B. einen CEO) oder Dritte (Delegierte) delegieren muss, sondern diese selber übernehmen kann (was vor allem bei kleineren Unternehmen des Öfteren geschieht).

5

a Rechtfertigung dieser Organisationsform:

- Als Hauptaktionärin und Geschäftsführerin zugleich kann Frau Reichmuth ihre Interessen am besten vertreten.
- Sie behält den Überblick, weil alle Informationen bei ihr zusammenlaufen.
- Durch die unkomplizierte Unternehmensstruktur wird eine hohe Arbeitseffizienz ermöglicht (keine langen Dienstwege, welche Entscheidungen verzögern).

b Gefahren:

- Minderheitsaktionäre werden möglicherweise übergangen.
- Eine angemessene Aufsicht ist nicht gewährleistet.
- Frau Reichmuth könnte ihre persönlichen Interessen über diejenigen des Unternehmens stellen.
- Familienstreitigkeiten würden die positive Unternehmensentwicklung hemmen.

6

Individuelle Lösung.

D4 Materialwirtschaft – Lösungen

Seite 240–241

1

- a Das magische Dreieck besteht aus den folgenden Komponenten, welche gleichzeitig die Ziele der Materialwirtschaft darstellen:
- **Lieferbereitschaft:** Die Lieferbereitschaft soll möglichst hoch sein.
 - **Beschaffungskosten:** Die Kosten des Materialeinkaufs sollen möglichst tief gehalten werden.
 - **Kapitalbindung und Lagerunterhalt:** Um die Kapitalbindung so tief wie möglich zu halten, sollen die Lagerbestände auf ein Minimum reduziert werden. Ausserdem sollen die Lagerunterhaltskosten (Kosten für Lagerplatz, Bewachung usw.) tief gehalten werden.
- b Zwischen den einzelnen Zielen existieren Zielkonflikte, sodass nicht alle Ziele gleichermaßen erreicht werden können. Beispiele von Zielkonflikten:
- **Lieferbereitschaft vs. Kapitalbindung und Lagerunterhalt:** Eine hohe Lieferbereitschaft erfordert grosse Lagerbestände, die ihrerseits hohe Lagerkosten in Form von Kapitalbindung und Lagerunterhaltskosten verursachen.
 - **Beschaffungskosten vs. Kapitalbindung:** Um die Beschaffungskosten tief zu halten, sollten grosse Mengen an Material eingekauft werden (Mengenrabatt). Dies führt jedoch zu grossen Lagerbeständen, die Kosten in Form einer hohen Kapitalbindung verursachen.
- c Weil die einzelnen Ziele nicht alle vollständig und gleichzeitig erreicht werden können, muss sich jedes Unternehmen überlegen, welchem Ziel mehr Gewicht beizumessen ist.

2

Die Frage, ob Migros grosse Lagerbestände haben soll, ist nicht ganz eindeutig zu beantworten. Das magische Dreieck besagt, dass die Lagerbestände aufgrund der Kapitalbindung klein gehalten werden sollen. Aufgrund des Sortiments des Unternehmens ist das auch sinnvoll, weil ein Teil der Waren (Food-Bereich) leicht verderblich ist und nach Ablauf des Verkaufsdatums nicht mehr verkauft werden kann. Nicht verkaufte Waren bringen Migros keine Einnahmen für bereits getätigte Ausgaben. Dieses Argument spricht für kleine Lagerbestände. Andererseits ist zu beachten, dass Migros auch eine hohe Lieferbereitschaft anstreben will, damit die Kunden nicht vor leeren Regalen stehen. Entgangene Käufe aufgrund einer zu tiefen Lieferbereitschaft verursachen dem Händler ebenfalls Kosten. Dieser Einwand spricht für grosse Lagerbestände.

3

Lagerkosten	Beispiele
Lagerunterhalt	Mietkosten, Energiekosten, Versicherung des Lagergutes, Instandhaltung, Kosten des Bestandsrisikos (z. B. Diebstahl, Feuer)
Kapitalbindung	Entgangene Zinsen alternativer Anlagemöglichkeiten (Opportunitätskosten)

4

- a 1993 stellten die beiden Grafikdesigner-Brüder Markus und Daniel Freitag im Wohnzimmer ihrer WG eine erste Tasche aus rezyklierten Materialien (Lkw-Planen, ausrangierten Fahrradschläuchen und Autogurten) her. Im Jahr 2020 gibt es die Produkte in 26 FREITAG Stores und bei über 300 Verkaufspartnern auf der ganzen Welt. Und im FREITAG Onlineshop werden etwa 4 000 ganz verschiedene Unikate angeboten.

D4 Materialwirtschaft – Lösungen

Die Philosophie der FREITAG lab. ag lautet: „We think and act in cycles“. Die Kreislaufwirtschaft steht also im Zentrum ihrer Idee.

Freitag verwendet folgende Materialien:

- Gebrauchte Lkw-Planen. Diese werden nach einem Farbkonzept systematisch gesucht und verarbeitet. Die Qualität muss stimmen. Freitag hat hierfür eigens „Truckspotter“ angestellt.
- Selbst entwickelte Textilien aus Bastfasern

Weitere Informationen unter: www.freitag.ch

b Rohstoffe (gebrauchte):

- Lastwagenplanen
- Sicherheitsgurte
- Fahrradschläuche

Hilfsmaterialien:

- Cutter
- Schablonen
- Faden

Betriebsstoffe:

- Regenwasser (Reinigung der Plachen)
- Waschmittel
- Strom (erneuerbar)

Montageteile:

- Aufdruck (FREITAG®)
- Verstellbare Schnalle

Handelswaren:

- Gebrauchsanweisungen für die einzelnen Produkte (Büchlein)
- Karton mit Beschreibung des Produktes

c Beschaffungsprozess:

- Ermittlung Materialbedarf/Beschaffungsbedarf für Produktion: Da das Produkt sehr speziell (jedes Produkt ist ein Unikat) ist und es dafür bis anhin keinen Markt gab, wird vor allem in einer Anfangsphase die Materialbedarfsermittlung schwierig gewesen sein und damit auch die Bedarfsermittlung.
- Lieferantenwahl: Auch dieser Schritt kann aufgrund der Materialart schwierig werden. Man hat nicht – wie bei normalen Verbrauchsgütern – eine Auswahl an Lieferanten, sondern es müssen Unternehmen angefragt werden, um so an Lieferanten zu kommen.
- Zufälligkeiten in der Beschaffung, keine konstante Lieferung möglich.

5

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • keine Kapitalbindung • keine Lagerhaltungskosten • kein Wertverlust durch Lagerung • Verringerung von Durchlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von Lieferanten und Verkehrsbedingungen • Produktionsstopp bei Lieferverzögerungen (keine zeitlichen Puffer) • erhöhtes Verkehrsaufkommen • Zunahme des Informations- und Koordinationsaufwandes

D4 Materialwirtschaft – Lösungen

6

a

Lagerartikel	Menge (Stk.)	Einstandspreis pro Stk. (CHF)	absoluter Lagerwert (CHF)	relativer Lagerwert (%)
1	55 000	12.00	660 000	27,5
2	30 000	9.80	294 000	12,2
3	20 000	40.00	800 000	33,3
4	4 360	77.00	335 720	14,0
5	150 000	0.50	75 000	3,1
6	200 000	0.30	60 000	2,5
7	9 300	19.00	176 700	7,4
Total	468 660		2 401 420	100,0

b

Kategorie	Lagerartikel
A-Güter	1; 3; 4
B-Güter	2; 7
C-Güter	5; 6

c Eine Kostenoptimierung lohnt sich bei den A-Gütern. Diese Lagerartikel haben einen hohen Lagerwert und verursachen dementsprechend Lagerkosten in Form einer hohen Kapitalbindung. Im vorliegenden Fall lassen sich Massnahmen zur Kostenoptimierung bei den Lagerartikeln 1, 3 und 4 rechtfertigen. Diese Lagerartikel besitzen einen relativen Anteil am Gesamtwert des Lagers von 74,8 %.

7

Kategorie	Gut	Begründung
X-Güter	Energiesparlampen, Waschmittel, Druckerpatrone	Der Verbrauch ist relativ konstant und nur geringen Schwankungen unterworfen. Die Vorhersagegenauigkeit ist deshalb ziemlich hoch. Von solchen Gütern müssen aufgrund des konstanten Verbrauchs keine oder nur geringe Stückzahlen eingelagert werden.
Y-Güter	Skitickets, Sonnencreme, Heizöl	Der Verbrauch ist leicht schwankend. Die Schwankungen ergeben sich meist aus der saisonabhängigen Nachfrage nach diesen Gütern. Die Vorhersagegenauigkeit ist darum begrenzt, weswegen sich auch eine begrenzte Lagerhaltung aufdrängt.
Z-Güter	Ersatzteil für Kaffeemaschine	Der Verbrauch ist grossen Schwankungen unterworfen. Die Vorhersagegenauigkeit ist dementsprechend gering. Solche Artikel sind insbesondere im Falle von unflexiblen Lieferanten an Lager zu halten.

8

- a
- **Zeitüberbrückung:** Milch, die in grossen Tanks für die Weiterverarbeitung gelagert wird, Gemüse, wie Kartoffeln, welche auch längere Zeit gelagert werden können.
 - **Sicherung:** Ersatzteile in der Autogarage, Rohmaterialien bei Freitag Taschen.
 - **Spekulation:** Erdöl, welches tendenziell immer teurer wird.
 - **Veredelung bzw. Umformung:** Wein, welcher erst durch die Lagerung an Wert gewinnt.
 - **Assortierung:** Ausstellung von Gartenmöbeln im Frühling.

D4 Materialwirtschaft – Lösungen

- b • Die Milchproduktion sowie Gemüsearten sind Natur und Saison bedingte Güter. Durch die Lagerung wird die Zeit zwischen dem Ernten (Melken) und Konsumieren überbrückt.
- Autogaragen, sowie auch andere Produktionen müssen auf Eventualitäten vorbereitet sein. Durch die Lagerung der Ersatzteile kann die Autogarage flexibler auf die Kunden reagieren und die Serviceleistung erhöht sich so signifikant.
- Der Erdölpreis steigt normalerweise und wird es wohl auch in Zukunft tun, diesen Rohstoff heute einzukaufen und zu lagern, kann je nach Lagerkosten zu grossen Einsparungen führen.
- Wein ist ein Gut, das erst mit der Lagerhaltung an Wert gewinnt, die Lagerzeit ist sowohl für den Geschmack als auch für den Verkaufspreis essenziell.
- Im Frühling stellen die Händler, zu Beginn der Saison, ihre Gartenmöbel aus. Sie schon auszustellen hat nicht nur einen marketingtechnischen Nutzen, sondern kann gleichzeitig als Lagerhaltung betrachtet werden.

9

- a Durchschnittlicher Lagerbestand = $(540 + 580) / 2 = 560$
- b Lagerumschlagshäufigkeit = $2000 / 560 = 3,57$
- c Durchschnittliche Lagerdauer = $360 \text{ (Tage)} / 3,57 = 100,84 \text{ (Tage)}$
- d Es wäre kein Lagerbestand mehr vonnöten, womit die drei Kennzahlen (durchschnittlicher Lagerbestand, Lagerumschlagshäufigkeit, durchschnittliche Lagerdauer) den Wert Null hätten.

D5 Leistungserstellungsprozess – Lösungen

Seite 257–258

1

Die Aufgabe der Produktion besteht in der Planung, Durchführung und Kontrolle der Güterherstellung. Die „sechs R der Produktion“ beschreiben die Produktionsziele: Die Richtige Menge der Richtigen Objekte ist am Richtigen Ort zum Richtigen Zeitpunkt in der Richtigen Qualität zu den Richtigen Kosten zu erstellen.

2

Mit der Produktionsprogrammbreite ist die Anzahl der von einem Unternehmen hergestellten Produktarten gemeint. Im vorliegenden Fall werden drei verschiedene Produktarten angeboten:

- Blumensträuße
- Blumendekorationen
- Blumengestecke

Wird von der Produktionsprogrammtiefe gesprochen, dann ist damit die Anzahl der Produkte gemeint, die innerhalb einer Produktart produziert werden. In allen Produktarten (Blumensträuße, Blumendekorationen und Blumengestecke) werden drei verschiedene Varianten angeboten. Am Beispiel der Blumendekorationen bedeutet das, dass solche aus Rosen, aus Tulpen oder gemischt gekauft werden können.

3

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Risikostreuung • bessere Absatzchancen • eventuell können Abfälle (Abfallprodukte) der anderen Produkte verwertet werden 	<ul style="list-style-type: none"> • eventuell höhere Kosten (z. B. Werbeaufwand für die einzelnen Produkte) • schwer überschaubare Betriebsstruktur • verhindert Spezialisierung • Wechsel des Produktionsganges führt zu Leerzeiten

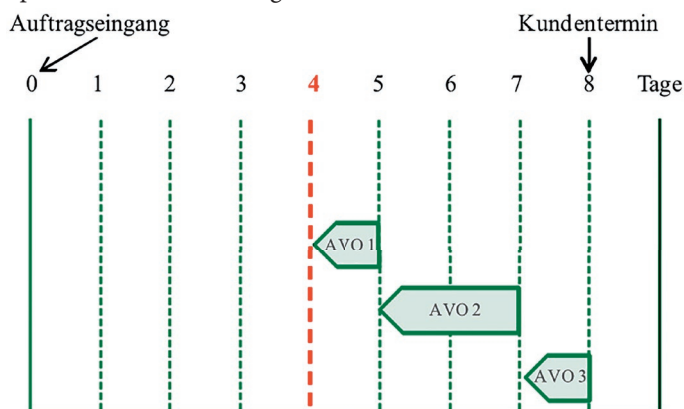
4

Arbeitsvorbereitung	a Arbeitsschritt	b Bestandteil der Durchlaufzeit
AVO 1: Pizzateig zubereiten	Arbeitsplatz vorbereiten Pizzateig zubereiten Pizzateig ruhen lassen	Rüstzeit Ausführungszeit Liegezeit
AVO 2: Pizza zubereiten	Arbeitsplatz vorbereiten Pizzateig auswallen Zutaten waschen und schneiden Pizza belegen Pizza im Ofen backen	Rüstzeit Ausführungszeit Ausführungszeit Ausführungszeit Liegezeit

D5 Leistungserstellungsprozess – Lösungen

5

- a Bei der Vorwärtsterminierung wird entsprechend der Dauer der einzelnen Arbeitsvorgänge (AVO) der frühestmögliche Endtermin für die Produktion berechnet. Ausgangspunkt für die Berechnung ist der Termin, an dem der Produktionsauftrag erteilt wurde. Die Rückwärtsterminierung hingegen bestimmt den spätmöglichen Starttermin eines Produktionsauftrags und plant die Arbeitsvorgänge (AVO), ausgehend vom Auslieferungstermin in die Gegenwart zurück.
- b Die Vorwärtsterminierung zeichnet sich durch eine hohe Terminalsicherheit und einen geringen Zeitdruck bei der Produktion aus. Die Zeitreserve zwischen dem Endtermin der Produktion und dem Kundentermin führen jedoch zu grösseren Lagerbeständen und dadurch zu höheren Kosten durch Kapitalbindung. Die Rückwärtsterminierung minimiert die Kapitalbindung und somit die Kosten der Lagerung. Andererseits besteht ein grosser Termindruck in der Produktion und aufgrund fehlender Zeitreserven erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, durch unerwartete Ereignisse (z. B. Abwesenheit eines Mitarbeitenden aufgrund einer Krankheit) mit der Auslieferung in Verzug zu geraten.
- c Spätester Starttermin: Tag 4



6

- a Beispiele: Fließfertigung: Skis, Smart, Zigaretten, Teigwaren
Beispiele: Werkstattfertigung: Luxusuhren, exklusiver Schmuck, Designer-Kleider
- b Das Fertigungsverfahren hängt eng mit dem Fertigungstyp zusammen. Die in der Teilaufgabe a genannten Beispiele der Fließfertigung sind alle vom Fertigungstyp „Mehrfachfertigung“. Ein auf den Kunden zugeschnittenes Produkt („Einzelfertigung“) erfordert eine Werkstattfertigung.

7

Kennzahl	Formel	Berechnung
Rentabilität	Gewinn/Kapitaleinsatz	CHF 200 000 / CHF 1 650 000 = 0.1212 → 12%
Produktivität	Produktions- und Absatzmenge / Arbeitsstunden in der Produktion	6 000 Stück / 24 000 Stunden = 0,25 Stück pro Stunde
Wirtschaftlichkeit	Ertrag / Aufwand Ertrag = Produktionsmenge · Nettoverkaufserlös/Stk. Aufwand = Material- + Personal- + weitere Kosten	3 000 000 / 2 800 000 = 1.07 3 000 000 = 6 000 · 500 2 800 000 = 1 500 000 + 1 200 000 + 100 000

D6 Umweltmanagement – Lösungen

Seite 268–270

1

Es ist korrekt, dass Umweltschutz kurzfristig Kosten verursacht. Der Verzicht auf Umweltschutz ist mittelfristig aber ebenfalls kostspielig – häufig sogar noch mehr! Bei einem Verzicht auf Umweltschutzmassnahmen bleiben mehrere Chancen ungenutzt: Energie- und Materialeinsparungen und die Möglichkeit, durch ein gutes Unternehmens-/Produktimage eine bessere Positionierung am Markt zu erlangen.

2

- a Individuelle Lösung.
- b Individuelle Lösung.
- c Individuelle Lösung.

3

Produkt/ Dienstleistung	a Lebensphase	b Massnahme
Fahrrad	Ressourcengewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • periodische Wartung verlängert die Lebensdauer der Fahrräder • Verwendung umweltverträglicher Materialien • Occasionsfahrräder kaufen
Mineralwasser	Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Hahnenwasser oder Wasser aus der Region • Nutzung umweltverträglicher Transportmittel (Bahn)
Spargel aus Kalifornien	Transport	<ul style="list-style-type: none"> • lokale Saisonprodukte bevorzugen • evtl. Nutzung umweltverträglicher Transportmittel (Bahn, Schiff)
Chlor	Entsorgung	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatzlösung suchen
Aufzug	Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> • automatische Lichtabschaltung • Treppensteigen populär machen (Fitness)
Gebäudeheizung	Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> • bessere Gebäudeisolation • dreifachverglaste Fenster • kürzeres Lüften im Winter • Verwendung umweltverträglicher Energie (Wärmepumpen)

4

- a Bei einem Aluminiumstuhl handelt es sich um ein ressourcenintensives Produkt. Mögliche Massnahmen sind:
 - Materialwahl: alternative Materialien verwenden
 - Materialeinsparung: weniger Material verwenden durch verbesserte Stuhlgeometrie
 - Möglichst intensive Nutzung des Stuhls
 - Möglichst lange Nutzung des Stuhls durch: Steigerung der Produktlebensdauer, Verbesserung der Wartbarkeit und der Reparierbarkeit

D6 Umweltmanagement – Lösungen

- b Bei einem Auto handelt es sich um ein nutzungsintensives Produkt. Mögliche Massnahmen:
- Optimierung der Funktionsweise des Produkts (z. B. Cabriolet mit einem fest montierbaren Dach, damit für den Winter kein Zweitauto notwendig ist)
 - Verbesserung der Wartung
 - Verbrauchsreduktion in der Nutzung (z. B. durch einen sparsamen Motor)
 - Abfallvermeidung in der Nutzung (z. B. Einzelteile, damit bei einem Unfall nicht grosse Stücke ersetzt werden müssen)
 - sichere Anwendung (z. B. durch automatisches Licht, Tonsignal bei Minustemperaturen, Parkhilfe) zur Vermeidung von Unfällen und damit von Reparatur- und Materialaufwand

5

Durch die Ersparnisse könnten die Schüler*innen verleitet werden, das Licht länger brennen zu lassen, die Lehrpersonen könnten helleres Licht (100 statt wie bisher 80 Watt) verlangen und der Hausdienst könnte mehr Lampen zur Aussenbeleuchtung des Schulhauses anbringen.

Zudem könnten die Lehrpersonen höhere Raumtemperaturen fordern, die Schüler*innen während der Pause die Fenster länger geöffnet lassen und der Hausdienst auf die bisherige Absenkung der Raumtemperaturen während der Urlaubszeit verzichten.

6

Obwohl die relative Umweltbelastung durch den Einsatz modernster Antriebstechnologien um 20 % gesunken ist, erscheint eine stärkere absolute Umweltbelastung aufgrund des Rebound-Effekts als durchaus möglich. So wurde durch den geringeren Treibstoffverbrauch die Ökoeffizienz zwar gesteigert (relative Verbesserung). Es ist aber durchaus möglich, dass beispielsweise ein bisheriger Radfahrer aufgrund dieser Tatsache aufs Auto umsteigt, ein bisheriger Autofahrer mehr Kilometer fährt oder dank der Treibstoffersparnis einen Urlaub in Australien bucht. Dadurch wird der ökologische Gewinn häufig überkompensiert.

7

Individuelle Lösung.

8

Individuelle Lösung.

9

Individuelle Lösung. Lösungsvorschläge:

a

1. Aktivität	2. Reduktionsmassnahme
An die Schule gelangen	Nicht mit dem Mofa, sondern mit dem Velo öffentlichen Nahverkehr zur Schule fahren
Notizen machen	Papier auf Vorder- und Rückseite beschreiben, Recycling-Papier verwenden
Verpflegung	Fleischkonsum reduzieren

D6 Umweltmanagement – Lösungen

b

1. Aktivität	2. Reduktionsmassnahme
Einsatz von Hilfsmitteln im Unterricht	Geräte mit hoher Energieeffizienz beschaffen
Fortbewegung innerhalb des Schulhauses	Treppe anstelle von Aufzug benützen
Erstellung von Arbeitsunterlagen	Zweiseitig kopieren, weniger kopieren, mit E-Book arbeiten
Bildungsreisen	Nur per Bahn, Flugzeug wird nicht mehr bewilligt
Verpflegung	Schulmensa achtet auf saisonale und regionale Produkte
Raumtemperatur (v.a. im Winter)	Zimmer intensiv, aber rasch lüften; über Nacht Fensterläden schliessen, damit das Gebäude besser isoliert ist
Wasser	Bei den Duschen Timer einstellen, um Wasserverbrauch zu reduzieren
Abfall	Verschiedene Eimer zur Abfalltrennung
Licht	Energiesparlampen
Reinigung	Biologisch abbaubare Reinigungsmittel einsetzen, Mengen dosieren

D7 Marketingüberblick – Lösungen

Seite 285–287

1

- a Ein Unternehmen ist mit dem Beschaffungs- und dem Absatzmarkt in Kontakt. Aus Marketingsicht meint „Markt“ den Absatzmarkt, also die Gesamtheit aller Akteure, die als potenzielle Käuferinnen oder Käufer infrage kommen.
- b Für die Nachfrage eines Gutes (Ware oder Dienstleistung) müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein: Zum einen muss ein Mangel wahrgenommen werden. Zum anderen muss das Verlangen vorhanden sein, diesen Mangel durch den Kauf eines Gutes zu beseitigen. Schliesslich müssen die finanziellen Mittel verfügbar sein.

2

Der Begriff des Marketings ist zweideutig. Zum einen wird darunter eine Führungsphilosophie verstanden. Ihr zufolge soll die Führung des gesamten Unternehmens auf den Markt und somit auf die Kundenwünsche ausgerichtet werden. Andererseits ist Marketing auch eine Unternehmensfunktion, die den Strom von Produkten und Dienstleistungen vom Hersteller zum Konsumenten oder Nutzer sicherstellt.

3

Ein Marketingkonzept ist ein ganzheitlicher Handlungsplan, der Ziele und geeignete Strategien enthält, um die Ziele zu erreichen. Bestandteile des Marketingkonzepts sind die Marktanalyse, die Marketingstrategie und der Marketing-Mix. Das Marketingkonzept ist auf der strategischen und der operativen Ebene des Marketings angesiedelt.

4

Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Partnerschaften/Kooperationen: Diese stellen eine wertvolle Ressource für das Unternehmen dar, da sie den Zugang zu Grossteilen des asiatischen und europäischen Marktes ermöglichen und wiederum genutzt werden können, um Teile der Produktion oder des Kundendienstes auszulagern. • Eigene Ion-Lithiumbatterien-Produktion: Tesla produziert die Ion-Lithiumbatterien für die Motoren seiner Autos selbst. • In Kombination mit dem technischen Know-how und den Fähigkeiten des Unternehmens zur Herstellung von qualitativ hochwertigen und ökofreundlichen Hochleistungsautos stellt dies eine Stärke des Unternehmens dar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Partnerschaften: Tesla muss die Gunst der Stunde nutzen und sich im noch nicht gesättigten Elektroautomobil-Markt möglichst viele neue Partnerschaften erschliessen, die den Zutritt in neue Märkte ermöglichen. • Open-Source-Patente: Tesla veröffentlicht den Programmierungs-Code seiner Technologie. Durch den öffentlichen Zugang zu seinem Wissen, fördert Tesla den Austausch und die Synergien zwischen den Herstellern von Elektroautomobilproduzenten. • Ion-Lithiumbatterien in der Produktdiversifizierung: Tesla kann sich die Produktdiversifizierung zunutze machen und seine Ion-Lithiumbatterien auch an Interessenten aus anderen Industrien ausserhalb des Elektroautomobilmarktes verkaufen.
Schwächen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenstruktur: Dadurch, dass Tesla aktuell alle Bestandteile seiner Produktion selber herstellt (In-House-Produktion), erfährt das Unternehmen relativ hohe 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausländische Konkurrenz: Tesla sieht sich mit asiatischen Konkurrenten konfrontiert, die qualitativ hochwertigere Elektroautomobile herstellen, welche auf weiter

D7 Marketingüberblick – Lösungen

Stückkosten in der Produktion. Um dies zu überwinden, müsste die Produktion hochgefahren und die Stückkosten gesenkt werden, was im Rahmen des aktuellen technischen Status quo als schwierig resultiert.

fortgeschrittenem Ingenieurwissen und besserer Kraftstoffeffizienz basieren.

- **Starke Konkurrenz in den USA:** Tesla steht einer starken US-basierten Konkurrenz wie GM oder Ford aus dem klassischen Automobilmarkt gegenüber.
- **Klassische Automobilhersteller:** Nach wie vor dominieren die bekannten und renommierten klassischen Automobilhersteller den Markt. Zudem sind einige davon auch in den Elektroautomobilmarkt eingestiegen.

5

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Starke Marktposition und gute Reputation bei den Kunden • Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu über 40 Millionen Songs • Personalisierte Playlisten, die der Nutzer selber zusammenstellen oder sich vom Algorithmus empfehlen lassen kann • Zugang auf allen Plattformen (Handy, Computer, Tablet etc.) • Fähigkeiten <ul style="list-style-type: none"> • Spotify arbeitet mit Medien und Plattformpartnern zusammen, um seine Dienstleistung zu distribuieren. • Spotify ist um eine konsistente Innovation bemüht, was durch seine flachen Hierarchien und agilen Teams ermöglicht wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da Spotify einen Grossteil seines Umsatzes über das Aufschalten von Werbung verdient, ist das Geschäftsmodell nicht nur abhängig von der Akquisition von Künstlerlizenzen, sondern auch von der Kundenakquise und Kundenbindung. • Spotify muss sicherstellen, dass sowohl die Künstler als auch die Eigentümer der Aufzeichnungen sowie die Herausgeber und die Songwriter gut bezahlt werden. • Obwohl die Nutzerzahlen steigen, wird dieser Effekt wieder ausgeglichen durch die angebotene Preisreduktion beim Kauf eines Familien-Abos (mehrere Nutzer können denselben Account nutzen).
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Wachsender Markt für Musik-Streamingdienste (Der Streaming-Markt machte im Jahr 2017 rund 62% des amerikanischen Musikmarktes aus). • Wachsender Einfluss zahlreicher Streaming-Anbieter auf dem Musikmarkt (Synergieeffekte). • Wachsende Anzahl von Smartphone-Nutzern in Entwicklungs- und Schwellenländern: Dadurch steigt die Anzahl potenzieller Nutzer für die Streamingdienste von Spotify. • Spotify profitiert von einem weit verbreiteten Namen und einer positiven Reputation, wodurch Nutzer mit grosser Wahrscheinlichkeit ein neues Produkt kaufen würden. • Künstliche Intelligenz (AI) und Virtual-Reality-Simulationen (VR) stellen einen aufstrebenden Markt dar, den sich Spotify durch geschickte Implementierung zunutze machen könnte, um seine Verkaufszahlen zu erhöhen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Streaming-Markt ist ein aufstrebender Markt, gekennzeichnet durch Unsicherheit. • Starker Wettbewerb von einer Vielzahl Konkurrenten. • Spotify sieht sich mit starken Konkurrenten konfrontiert, welche über grosse Ressourcen verfügen (Bsp. Apple, Amazon und Deezer). • Der Streamingmarkt befindet sich langfristig in einem Konsolidierungsprozess, wodurch sich der Wettbewerb für die zukünftig verbleibenden Anbieter verschärfen wird.

D7 Marketingüberblick – Lösungen

6

Phase	Beschreibung	mobil telefonieren
1	Entstehen eines Bedarfs	Bedürfnis nach ständiger Erreichbarkeit
2	Unterschiedliche Entscheidungsprozesse, Informationsaufnahme und -verarbeitung	Preisvergleich, Leistungsvergleich verschiedener Mobilfunkanbieter
3	Auswahl eines Produkts / Kaufabsicht	Entscheid für ein bestimmtes Angebot eines Mobilfunkanbieters
4	Einkaufsverhalten	Abschluss eines Vertrags
5	Nutzung und Informationszuwachs	Inanspruchnahme der Dienstleistung des gewählten Mobilfunkanbieters
6	Entsorgung	-

7

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Produkt	Kaufmotiv
Rucksack/Tasche	rational: Qualität, Preis, Funktionalität emotional: Marke, Gruppenzugehörigkeit
Snowboardjacke	rational: Qualität, Preis, die vorhandene Jacke war zu klein oder kaputt emotional: Marke, Prestige
Coiffeur	rational: Qualität, Preis, die Haare waren zu lang, Coiffeur-Salon an bevorzugter Lage emotional: Schönheit, Freude
Bahnabonnement	rational: Qualität, Preis, das Abonnement musste erneuert werden emotional: Eisenbahnfan

8

a

Marktgrösse	Beispiel: Schweizer Markt für Zahnpasta
Marktkapazität	Die Gesamtheit der Bewohnerinnen und Bewohner der Schweiz
Marktpotenzial	Die theoretisch höchstmögliche Absatzmenge aller Zahnpastahersteller, die den Schweizer Markt bedienen, unter Berücksichtigung der Kaufkraft
Marktvolumen	Tatsächliche Absatzmenge, die Unternehmen auf dem Schweizer Markt für Zahnpasta realisieren
Marktanteil	Prozentualer Anteil der Absatzmenge eines Unternehmens (z. B. Elmex) am Marktvolumen

- b Das primäre Ziel jedes Unternehmens besteht darin, den Umsatz kontinuierlich zu steigern. Ein wachsender Umsatz kann entweder durch die Gewinnung zusätzlicher Marktanteile erreicht werden oder dadurch, dass ein konstanter Marktanteil bei steigendem Marktvolumen gehalten wird.
- Marktanteil erhöhen: Die Gewinnung von Marktanteilen kann durch die Verdrängung der Konkurrenz auf dem Markt erreicht werden. Dies geschieht entweder durch die Lancierung erfolgreicher Werbestrategien und -aktivitäten oder durch einen Qualitätsvorteil der eigenen Produkte gegenüber denjenigen der Konkurrenz.
- Marktvolumen steigern: Es ist schwierig für das einzelne Unternehmen mithilfe von Marketingaktivitäten das Marktvolumen zu steigern. Die Nachfrage nach Zahnpasta (und somit das Marktvolumen)

D7 Marketingüberblick – Lösungen

könnte sich z. B. infolge von Forschungsergebnissen erhöhen. Ein Hersteller von Zahnpasta könnte dementsprechend in die Forschungsarbeit auf dem Gebiet der Mundhygiene investieren und so die Nachfrage nach seiner Zahnpasta nachhaltig steigern.

9

Primärforschung: Durch die Primärforschung gelangt das Unternehmen an sehr genaue und aktuelle Informationen, die auf die Informationsbedürfnisse des Unternehmens angepasst sind. Die Primärforschung verursacht jedoch hohe Kosten, weil die interne oder externe (durch Marktforschungsinstitute) Erhebungsarbeit bezahlt werden muss. Ferner ist für die Erhebung von Daten methodisches Fachwissen notwendig.

Sekundärforschung: Der Hauptvorteil besteht darin, dass sich die Kosten für die Datenerhebung minimieren lassen. Allerdings decken die Informationen möglicherweise nicht das aktuelle und spezifische Informationsbedürfnis eines Unternehmens ab. Ausserdem sind die Daten oft komprimiert und dadurch weniger aussagekräftig.

10

- a Der Marktanteil entspricht dem prozentualen Anteil der Absatzmenge am gesamten Marktvolumen. Da es um die Ermittlung von Zahlenwerten geht, betreibt „Iocaba“ quantitative Marktforschung. Die Absatzmenge kann aus bereits vorhandenen Informationen aus dem Unternehmen selbst ermittelt werden. Für die Ermittlung des Marktvolumens kann das Unternehmen unter Umständen auf bereits vorhandene Daten zurückgreifen. Damit würde das Unternehmen Sekundärforschung betreiben. Kann „Iocaba“ jedoch nicht auf bereits vorhandene Daten zurückgreifen, muss es Primärforschung betreiben und das momentane Marktvolumen selbst erheben.
- b Um herauszufinden, welches Verpackungsdesign die Kunden mehr anspricht, sollte der Chips-Hersteller idealerweise eine quantitative und qualitative Marktforschung betreiben. Hierfür kann das Unternehmen nicht auf bereits vorhandene Daten zurückgreifen, sondern muss die Daten selber erheben oder erheben lassen (Primärforschung). Der Chips-Hersteller könnte eine Befragung (quantitative Erhebung oder qualitative Kundengespräche) oder ein Experiment durchführen.

11

Individuelle Lösung. Lösungsvorschläge:

- a Soziodemographisches Segmentierungskriterium: Alter

Kundengruppe	Möglichkeiten für das Unternehmen	
Jüngere Personen	Leistung:	möglichst viele Funktionen, ständige Neuerungen, individuelles und auffälliges Design, Zubehör anbieten
	Preis:	tiefes Preissegment
	Werbung:	jugendliche Gestaltung, technische Details
Personen mittleren Alters	Leistung:	Geräte, welche die Grundfunktionen anbieten, wie Telefonieren, SMS, MMS, einfache Bedienung
	Preis:	mittleres Preissegment
	Werbung:	aufzeigen, dass Mobiltelefone in gewissen Situationen sehr hilfreich (vielleicht lebensrettend?) sein können, versuchen Widerstände abzubauen, Schwerpunkt auf Emotionen, weniger auf technischen Details

D7 Marketingüberblick – Lösungen

Kundengruppe	Möglichkeiten für das Unternehmen	
Ältere Personen	Leistung:	einfach zu bedienende Geräte mit grossen und nur wenigen Tasten anbieten, Kurzwahlmöglichkeiten, keine Ziffern- sondern Bildwahlmöglichkeit
	Preis:	eher tiefes Preissegment
	Werbung:	Altersgerechtigkeit des Produkts hervorheben, keine technischen Details erwähnen, einfache Sprache wählen

Soziodemographisches Segmentierungskriterium: Geschlecht

Kundengruppe	Möglichkeiten für das Unternehmen	
Frauen	Leistung:	schönes, spezielles Design der Geräte, auffällige Farben, frauengerechte Bedienung (z. B. Tastatur so anlegen, dass auch Frauen mit langen Fingernägeln das Gerät problemlos bedienen können)
	Preis:	alle Preissegmente
	Werbung:	emotionale Werbung, Individualität hervorheben
Männer	Leistung:	unauffälliges Design, Praktikabilität, Handzubehör anbieten (z. B. spezielle Handytaschen), viele Funktionen
	Preis:	alle Preissegmente
	Werbung:	technische Details hervorheben, viele Funktionen betonen, eher informative als emotionale Werbung

b Zweidimensionales Positionierungsmodell

Alter	jung		
	alt		
		männlich	weiblich
Geschlecht			

12

Produkt	Preis	Distribution	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • breite Produktpalette (PC, Notebooks, Server, Handhelds, Drucker, Monitore, Ultrabooks) • hohe Qualität • Mobilität und Individualität der Produkte • Vorinstallation von Software • Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • gutes Preis-Leistungsverhältnis • Preisvorteil durch Direktvertrieb • Aktionen und Spezialangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • direkter Absatzweg (Kunden können direkt über das Internet oder per Telefon/Fax eine Bestellung abgeben) 	<ul style="list-style-type: none"> • informative Werbung mit Fokus auf technischen Details • Newsletter über aktuelle Angebote

D7 Marketingüberblick – Lösungen

13

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Produkt	Preis	Distribution	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> E-Mountainbikes für maximalen Fahrspass in jedem Gelände Zubehör (z. B. Reparaturwerkzeug für unterwegs, Klickpedalen, Helme) Serviceleistung: Konfigurator auf der Website, damit Kunden bereits schon zu Hause ihr E-Mountainbike zusammenstellen können (Modell, Rahmengrösse, Farbe, Motor, Schaltung etc.) Serviceleistung: Bike-Technik-Kurse in verschiedenen Regionen Serviceleistung: Durch einen ausgebildeten Bike-Guide geführte Touren für Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Oberes Preissegment Rabatte auf Teilnahmegebühren für Kurse und Touren bei Kauf eines E-Mountainbikes 	<ul style="list-style-type: none"> Indirekter Absatzweg: Belieferung von diversen Fahrradgeschäften in der ganzen Schweiz Direkter Absatzweg: Am Produktionsstandort befindet sich ein Showroom. Dort werden die E-Bikes direkt an die Kunden verkauft. 	<ul style="list-style-type: none"> Werbung: Bereitstellung von Ladestationen entlang beliebter Bike-Strecken Öffentlichkeitsarbeit: Werkbesichtigungen für Fahrradvereine

14

Beispiel	Markt	Begründung
Büchermarkt	Käufermarkt	Das Angebot an Büchern ist riesig und zwischen den Anbietern besteht ein harter Wettbewerb.
Markt für Seniorenbetreuung in Altersheimen	Verkäufermarkt	Das Angebot an Altersheimen ist im Gegensatz zur Nachfrage klein. Viele Senioren warten Monate auf einen Platz im Altersheim.
Markt für frisches Obst	Käufermarkt	Das Angebot an frischem Obst ist gross, sodass harte Konkurrenzbedingungen vorherrschen.
Markt für Anwälte oder Herzchirurgen	Verkäufermarkt	Das Angebot an Anwälten und Herzchirurgen ist knapp. Das Wissen und die Fähigkeiten versetzen die beiden Spezialisten in eine Position, bei welcher der Käufer über eine minimale Verhandlungsmacht verfügt.

D8 Produktpolitik – Lösungen

Seite 297

1

- a Grundnutzen: objektiv messbare Produkteigenschaften (z. B. Grösse, Material)
Zusatznutzen: subjektive Zuschreibungen von Eigenschaften (z. B. Image, Marke)
- b Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:
- Produkt: iPhone
 - Grundnutzen: Programme, grosses Display, Material, Benutzerfreundlichkeit
 - Zusatznutzen: modernes Design, Marke Apple, Prestige

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Die Sortimentsbreite der Unternehmen Migros und Aldi sind ähnlich. Die Sortimentstiefe ist bei Migros jedoch ausgeprägter, d.h., es werden unterschiedliche Artikel und Sorten einer Produktart angeboten.

3

Produkt: Milch

Funktion	Beschreibung
Transport- und Schutzfunktion	Die Milch muss vor Verunreinigungen geschützt und sinnvoll gelagert werden können.
Informationsfunktion	Die Milchverpackung informiert die Kundschaft über Preis, Inhaltsstoffe, Haltbarkeit usw., wobei der Barcode zum schnellen einscannen an der Ladenkasse aufgedruckt wird und gleichzeitig dem Unternehmen die Verkaufszahlen liefert.

Produkt: Medikamente

Funktion	Beschreibung
Transport- und Schutzfunktion	Die Verpackung von Medikamenten muss so ausgestaltet sein, dass die Produkte gegen aussen steril und vor Temperaturschwankungen geschützt sind.
Informationsfunktion	Die Verpackung von Medikamenten muss die Kundschaft über deren Anwendung, den Verwendungszweck sowie mögliche Gefahren aufklären. Ausserdem müssen Wirkstoffe und das Haltbarkeitsdatum ersichtlich sein.

4

- a Produktgestaltung M-Budget:
- Design/Form: Grün-Weiss, grosses oranges M, Gestaltung soll schlicht gestaltet werden, aber die Billigprodukte sollen jederzeit von der Kundschaft wiedererkannt werden
 - Verpackung: sie soll schlicht gestaltet sein, Migros hat sich für einen gewissen Stil entschieden und damit einen Kult ausgelöst
 - Markierung: Eigenmarke
- b Der Migros-Kunde soll die Billig-Produkte jederzeit leicht wiedererkennen. Dadurch versucht die Migros, ihre Kunden an sich und ihre Eigenmarke zu binden. Die Schlichtheit der Verpackung wird von der Kundschaft mit „preiswert“ assoziiert. Eine solche Assoziation steht allenfalls in Verbindung mit einer weniger ausgeprägten Erwartungshaltung der Kundschaft.

D8 Produktpolitik – Lösungen

- c Angesprochene Marktsegmente: Untere Einkommensschichten, Studenten, Schnäppchenjäger, preisbewusste Käufer.

Weitere Informationen unter: www.migros.ch

5

a

Kern	Erweiterte Ausgestaltung der Dienstleistungen	Zusatzleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Pünktliche und sichere Zufahrt von A nach B • Taktfahrplan • Anschlusszüge 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung des Zuges und der Abteile • Sitzbezüge • Raumaufteilung • Klimaanlage • Bildschirmanzeige (Stationen, Anschlusszüge, Verspätungen, weitere Informationen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezielle Abteile wie Kinderabteile, Speisewagens, Ruheabteile etc. • Möglichkeit den Laptop am Strom anzuschliessen • WLAN • Gepäckaufgabe • Behindertentransport • Auskunftsdienste

- b Grundnutzen: Befriedigung des Mobilitätsbedürfnisses

Zusatznutzen: Anerkennung durch ökologisches Mobilitätsverhalten, bei Fahrt in der 1. Klasse
Prestige, Ruhe und Platz

D9 Preispolitik – Lösungen

Seite 314-315

1

- a Die Aufgaben der Preispolitik sind Preisgestaltung, Preisdifferenzierung und Preisdurchsetzung für Produkte und Dienstleistungen. Das primäre Ziel der Preispolitik ist die Gewinnmaximierung. Unterziele sind Erhöhung von Absatz, Umsatz und Marktanteil, Aufbau eines bestimmten Images sowie die Kundengewinnung und -bindung.
- b Der Preis ist ein wichtiger Referenzpunkt bei Kaufentscheidungsprozessen. Änderungen in der Preispolitik können deshalb zu schnellen Reaktionen der Marktteilnehmer führen. Die Höhe des Preises hat direkten Einfluss auf die Absatzmenge. Preissenkungen können zwar die Absatzmenge erhöhen, schmälern aber gleichzeitig die Gewinnmarge. Überlegungen zur Preisgestaltung müssen deshalb gut überdacht werden. Die Neugestaltung einer Verpackung (Marketinginstrument Produktgestaltung) hat nicht denselben starken Einfluss auf Umsatz und Gewinn.

2

- a Individuelle Lösung.
- b Individuelle Lösung.

3

- a Der öffentliche Personentransport ist nicht nur staatlich subventioniert, sondern stellt auch ein Monopol dar. Es gibt demnach keine direkten Substitute. Des Weiteren ist der Transport eine Dienstleistung, die nicht haltbar ist und damit keine Dauerhaftigkeit aufweist. Vor allem bei Pendlern, ergibt sich neben dieser fehlenden Dauerhaftigkeit noch das Problem der Dringlichkeit. All diese Faktoren machen das Gut „öffentlicher Transport“ besonders unelastisch. Weiter wurde das Angebot massiv ausgeweitet.
- b Während den Stosszeiten am Morgen und Abend sind die Züge durch die Pendler überfüllt. Hingegen sind die Züge während des Tages und zum Teil am Wochenende wenig ausgelastet. Mit Sparbilletten entsteht ein Anreiz, nicht während den Stosszeiten zu reisen und damit die Kapazitäten der Bahn gleichmässiger auszulasten.
- c Allgemein lässt eine preisunelastische Nachfrage dem Unternehmen einen monopolistischen Preissetzungsspielraum, welcher geschickt zu Lasten des Konsumenten ausgespielt werden kann.

4

$$\begin{aligned}\text{Deckungsbeitrag} &= \text{Marktpreis} - \text{variable Kosten} \\ &= \text{CHF } 12 - \text{CHF } 9,50 \\ &= \text{CHF } 2,50\end{aligned}$$

Der Deckungsbeitrag ist positiv, somit steuert die Pizza einen Teil zur Deckung der Fixkosten bei. Die „Food AG“ sollte die Spezialpizza deshalb ins Sortiment aufnehmen.

5

Absatzmenge: 50 000 Stück
Variable Kosten (VK): CHF 2.50/Stück
Fixkosten (FK): CHF 20 000
Gewinnzuschlag: 12 %

D9 Preispolitik – Lösungen

- a Stückkosten = VK + FK-Anteil
 = CHF 2.50 + (CHF 20 000 / CHF 50 000)
 = CHF 2.90
- b Verkaufspreis = Stückkosten · (1 + Gewinnzuschlag)
 = CHF 2.90 · (1 + 0.12)
 = CHF 3.25
- c Deckungsbeitrag/Stk. = Verkaufspreis – VK
 = CHF 3.25 – CHF 2.50
 = CHF 0.75
- Break-even-Absatzmenge = FK / Deckungsbeitrag/Stück
 = CHF 20 000 / CHF 0.75
 = 26 667 Stück

6

Nachfrageorientierte Preisbestimmung: Ausgangspunkt ist die Zahlungsbereitschaft des Kunden, wobei der Preis für ein Gut entsprechend dessen Zahlungsbereitschaft festgelegt wird.

Kostenorientierte Preisbestimmung: Ausgangspunkt sind die Kosten des Produktes bzw. der Dienstleistung, wobei mithilfe des Zuschlagsverfahrens (Kosten + Gewinnzuschlag) der optimale Preis festgelegt wird.

Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung: Ausgangspunkt sind die branchenüblichen Preise für Produkte und Dienstleistungen, wobei sich das Unternehmen bei der Preisbestimmung an den Preisen der Konkurrenz orientiert.

7

a Preispolitische Strategie	b Beschreibung	c Beispiel
Prämienpreisstrategie	Es wird dauerhaft zu hohen Preisen angeboten	IWC Uhren
Tiefpreisstrategie	Es wird dauerhaft zu niedrigen Preisen angeboten	Niedrigpreisairlines wie Ryanair
Skimmingstrategie	Preis verändert sich im Produktlebenszyklus: Hoher Einführungspreis, der im Verlauf der Zeit gesenkt wird, um neue Käuferschichten zu gewinnen	Hardware (z. B. Festplatten), Fernseher
Penetrationspreisstrategie	Preis verändert sich im Produktlebenszyklus: Tiefer Einführungspreis wird im Verlauf der Zeit erhöht. Ziel ist eine schnelle Marktdurchdringung zu Beginn des Produktlebenszyklus	Kinder Pinguí (oft bei Einführung von Produkten im Einzelhandel)
Preisdifferenzierung	Produkte und Dienstleistungen werden verschiedenen Kundengruppen zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Ziel ist die Maximierung der Produzentenrente	Kinokarten (Sonderpreise für Jugendliche, Studenten, Senioren)

8

Coop und Migros betreiben eine Mixstrategie. Beide Unternehmen bieten Produkte an, deren Preise nach der Prämienpreisstrategie gesetzt werden („Fine Food“ bei Coop und „Sélection“ bei Migros). Demgegenüber werden aber auch Produkte zu Dauertiefstpreisen angeboten („Prix Garantie“ bei Coop und „M-Budget“ bei Migros), bei denen die Unternehmen eine Tiefpreisstrategie verfolgen. Aldi und Lidl setzen demgegenüber stärker auf die Tiefpreisstrategie. Die Unternehmensleitbilder sprechen von einem optimalen Preis-Leistungsverhältnis. Aldi und Lidl wollen Produkte zu möglichst tiefen Preisen anbieten. Dies wird durch tiefe Kosten (z. B. bei der Lagerhaltung) ermöglicht.

Weitere Informationen unter: www.coop.ch, www.migros.ch, www.aldi.ch, www.lidl.ch

9

Individuelle Lösung.

10

a Individuelle Lösung.

b Voraussetzung: Die Güter müssen homogen sein.

D10 Distributionspolitik – Lösungen

Seite 326

1

Die Wahl des Distributionsorgans ist mit dem Absatzweg eng gekoppelt. Werden Produkte und Dienstleistungen über unternehmensinterne Distributionsorgane vertrieben, verfügt das Unternehmen über einen direkten Absatzweg. Beim indirekten Absatzweg hingegen gelangen die Güter über unternehmensexterne Distributionsorgane an den Kunden. Der Absatzmittler ist ein mögliches unternehmensexternes Distributionsorgan. Der Vertrieb über einen Absatzmittler lässt immer auf einen indirekten Absatzweg schliessen.

2

a Die Unternehmen, welche innerhalb des Factory Outlet Centers in Landquart („Landquart Fashion Outlet“) ihre Markenprodukte vertreiben (z. B. Nike, Puma, Odlo, Quiksilver, Diesel, Geox, Tommy Hilfiger, Lacoste, Navyboot, Hugo Boss), haben sich in den verschiedenen Verkaufsläden eingemietet und setzen dort ihre Produkte direkt an die Konsumenten ab. Die Distribution der Produkte erfolgt somit über den direkten Absatzweg. Der Produzent der Markenprodukte tritt im Rahmen seines Factory-Outlets als unmittelbarer Verkäufer gegenüber den Konsumenten auf.

Es werden für den Verkauf der Waren keine Absatzmittler zwischen den Unternehmen und den Endverbrauchern (unternehmensexterne Distributionsorgane wie z. B. Einzelhändler) eingesetzt. Bei den einzelnen Factory-Outlets handelt es sich um Verkaufsniederlassungen, welche direkt von den Markenartikelherstellern betrieben werden und als unternehmensinterne Distributionsorgane zu klassifizieren sind.

b

Vorteile Factory-Outlets	Nachteile Factory-Outlets
<p>Für das Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen steht mit den Kunden in direktem Kontakt → Marktveränderungen können schneller erkannt werden • Das Unternehmen ist unabhängig von Absatzmittlern • Das Unternehmen hat die Kontrolle über die Darbietung der Produkte gegenüber dem Kunden • Entscheidungsfreiheit des Unternehmens bei der Preisbestimmung und der Konditionenpolitik • Das Unternehmen verfügt über einen weiteren Absatzkanal (neben dem indirekten Vertrieb über verschiedene Einzelhändler und dem Internet als direkten Vertriebskanal), wodurch der Umsatz erhöht werden kann. Es können nebst dem aktuellen Absatzprogramm auch Restbestände der letztjährigen Produktionsprogramme bzw. Auslaufwaren, kleine Versuchsserien und Produkte zweiter Wahl verkauft werden. • Bekanntheit der Marke bei den Konsumenten kann erhöht werden. Im Idealfall können neue Kundengruppen gewonnen und damit neue Kundenpotenziale erschlossen werden (Marktpotenzial kann besser ausgeschöpft werden) 	<p>Für das Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Aufbau und Betrieb eines direkten Vertriebs mit eigenen Mitarbeitenden in Form eines Factory-Outlets benötigt zusätzliches Kapital bzw. bindet viel Kapital (hohe Fixkosten): Kauf bzw. Miete einer Liegenschaft als Verkaufsniederlassung, Personalkosten usw. • Das Unternehmen kann nicht von den Marktkennnissen eines Absatzmittlers profitieren • Das Angebot von Waren aus dem aktuellen Absatzprogramm kann negative Auswirkungen auf die restlichen Absatzwege haben (z. B. Konkurrenz für den Einzelhandel). Möglicherweise gibt es negative Reaktionen von Handelspartnern bzw. Absatzmittlern. • Risiko, dass sich das Markenimage seitens der Konsumenten (Wahrnehmung der Marke bei den Kunden) negativ verändert (z. B. Exklusivität, falls die Markenartikel im Factory-Outlet zu stark reduzierten Preisen angeboten werden). Damit wird die Positionierung im Zielmarkt möglicherweise beeinträchtigt.

D10 Distributionspolitik – Lösungen

Vorteile Factory-Outlets	Nachteile Factory-Outlets
<p>Für die Kunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumenten können trotz fehlender Kaufkraft Markenprodukte erwerben • Konsumenten können vergleichsweise günstig Markenprodukte kaufen 	<p>Für die Kunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrenztes Absatzprogramm in den Factory-Outlets

3

Allgemeine Informationen zum Franchise-Modell von McDonald's sind auf der Internetseite von McDonald's abrufbar: www.mcdonalds.ch

- a
 - Recht, ein eigenes Restaurant mit der Marke McDonald's zu führen
 - Know-how von McDonald's
 - nationale Werbung
 - günstige Konditionen beim Wareneinkauf
 - kompetente Beratung
 - Fortbildungen
- b
 - soziale Kompetenzen (Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitenden)
 - Eigenverantwortung
 - Unternehmergeist
 - kundenorientiertes Handeln
 - kaufmännische Erfahrung (Personalführung und Kostenmanagement)
 - finanzielle Mittel
- c Individuelle Lösung.

4

Die Hauptaufgabe der physischen Distribution ist die Ausgestaltung des Lieferservices und des Transportes von Waren. Das Unternehmen muss sich grundsätzlich überlegen, ob die Aufgabe der physischen Distribution durch das Unternehmen selbst wahrgenommen wird, oder ob ein Speditionsunternehmen eingesetzt und diese Tätigkeit ausgelagert wird. Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, den Transport von Waren selbst abzuwickeln, muss festgelegt werden, mit welchem Transportmittel dies geschehen soll.

5

- a Flugzeug: Die Ware muss in geringstmöglicher Zeit am Ziel ankommen. Der Luftverkehr eignet sich für die Distanz St. Gallen – Hamburg, obwohl hohe Kosten und eine grosse Umweltbelastung verursacht werden.
- b Schiff: Da Rotterdam und Genua am Wasser liegen, kommt der Transport per Schiff überhaupt erst in Frage. Der Transport per Schiff verursacht geringe Kosten und Umweltbelastungen und eignet sich besonders gut für schwere Güter. Der Transport dauert eher lange, aber der Zeitfaktor spielt im vorliegenden Fall keine grosse Rolle.
- c Lastwagen: Aufgrund der geografischen Lage von Wil und Winterthur bietet sich der Transport von Obst und Gemüse per Lastwagen an. Umweltbelastung, Kosten und Zeitaufwand können so minimiert werden.

D10 Distributionspolitik – Lösungen

6

Kriterium	Versandhandel	Stationärer Handel
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> + Kauf zu jeder Tages- und Nachtzeit möglich – Lieferfristen können den Kunden vom Kauf abhalten 	<ul style="list-style-type: none"> – Kunde ist an Öffnungszeiten gebunden
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> + keine Kosten für Verkaufsfläche und Verkaufspersonal – Kosten für Packpersonal – Porto- und Verpackungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> – Kosten für Verkaufsfläche – Kosten für Verkaufspersonal – Reisekosten für den Kunden
Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> + tendenziell grössere Auswahl gewisse Produkte können im Versandkatalog noch angeboten werden, sind aber unter Umständen schon lange ausverkauft 	<ul style="list-style-type: none"> + Die Ware ist für den Kunden sichtbar und beurteilbar (Kleider können z. B. anprobiert werden). – tendenziell kleine Auswahl
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> – keine persönliche Beratung möglich, höchstens am Telefon 	<ul style="list-style-type: none"> + persönliche Beratung + Einkauf hat Erlebnischarakter
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> + konzentrierte Lagerung von Waren (Präsentation nicht notwendig) + das ganze Angebot kann auf einer Website präsentiert werden, ein Katalog ist überflüssig – dicke, teure Hochglanz-Kataloge (falls nicht auf einer Website veröffentlicht) – jedes dritte Paket wird zurückgeschickt 	<ul style="list-style-type: none"> – Distribution ist aufwändig – Verkaufsfläche belastet die Umwelt (Strom- und Heizkosten) – Jeder Kunde muss einzeln von zu Hause an den Verkaufsort fahren.

D11 Kommunikationspolitik – Lösungen

Seite 338–339

1

Die Kommunikationspolitik umfasst alle Informationsbeziehungen eines Unternehmens, die auf die Beeinflussung der jeweils relevanten Umwelt gerichtet sind. Das Ziel der Kommunikationspolitik ist die Beeinflussung des Verhaltens potenzieller und tatsächlicher Kunden am Markt.

Darüber hinaus wird versucht, das Unternehmen mit geeigneter Kommunikationspolitik in der Öffentlichkeit in einem guten Licht darzustellen (positives Unternehmensimage).

Die Kommunikationspolitik steht in enger Verbindung mit der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik. Die Entscheidungen in den einzelnen Bereichen werden durch die Kommunikationspolitik nach aussen getragen. Eine Werbekampagne enthält beispielsweise Informationen über das Produkt (z. B. Qualität, Marke), über den Preis (z. B. Discounterpreise) oder über die Distribution (z. B. Bemühungen zur CO₂-Reduktion bei der physischen Distribution).

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Kommunikationsinstrument	Massnahme
Werbung	<ul style="list-style-type: none"> • TV-Spot, der auf das neue Produkt, den Wettbewerb und den Gesundheitsaspekt aufmerksam macht
Verkaufsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb: Gewinner erhalten 20 Gratisuppen und einen Wasserkocher • Abgabe von Produktproben am Bahnhof
Persönlicher Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Stand an einer Messe mit Kostproben
Public Relations (PR)	<ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilung: „SoupCup“ als gesundheitsförderndes Unternehmen darstellen

3

Individuelle Lösung.

4

Werbepanner sind Blickfänger – sie sprechen vor allem die Zielgruppe an, welche die jeweiligen Internetseiten aufrufen. Ein Unternehmen muss sich also Gedanken darüber machen, welche Internetseiten von ihrer Zielgruppe bevorzugt werden und dementsprechend Bannerwerbungen platzieren. Das Ziel und die Botschaft solcher Werbungen ist vor allem auf die Unternehmung (eventuell auch auf spezielle Produkte) aufmerksam zu machen. Dabei geht es darum, die Werbung möglichst auffällig zu gestalten, um die Leser zu einem Klick auf die verlinkte Bannerwerbung zu verleiten.

D11 Kommunikationspolitik – Lösungen

5

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Überlegungen	Ausprägung
Zielgruppe	Durch die Werbeaktivität sollen vor allem 16-25-jährige, weibliche und männliche, ökologiebewusste Personen angesprochen werden, die gerne in der freien Natur Musik hören. Die T-Shirts sind kompostierbar.
Werbeziele	In einem ersten Schritt sollen die T-Shirts bei der Zielgruppe bekannt gemacht werden. Dabei steht insbesondere das spezifische Angebot an wenigen, aber originellen Bildern im Zentrum.
Werbemessage	Die ökologische Botschaft, verbunden mit Spass, soll transportiert werden. Die Werbung soll zum Besuch eines Open Airs motivieren und die Jugendlichen zu einem schonenden Umgang mit Ressourcen animieren.
Werbemedien	Um die definierte Zielgruppe effizient ansprechen zu können, werden Plakate und Social-Media-Kanäle (v.a. Instagram) genutzt.
Werbepériode	Die jährliche, geplante Werbekampagne ist auf die Open-Air-Saison ausgerichtet. Ab Ende Mai soll gestartet werden.

6

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Kriterien	Swisscom	Salt	Sunrise
Werbesubjekt	Jedermann, von jung bis alt	Jedermann, Schwerpunkt aber auf der eher jüngeren Generation	Jedermann, Schwerpunkt aber auf der eher jüngeren Generation und Geschäftsleute
Mögliche Werbeziele	Unternehmung ist bereits bekannt, deshalb Schwerpunkt auf der Abgrenzung gegenüber dem Angebot der Konkurrenz	Abgrenzung von der Konkurrenz durch spezielle Angebote, Nutzen der verschiedenen Angebote aufzeigen	Abgrenzung von der Konkurrenz durch spezielle Angebote, Nutzen der verschiedenen Angebote aufzeigen
Werbemessage	Bauen auf die Bekanntheit der Firma, Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten, Nutzen des Produkts	Nutzen der Produkte, Vorteile gegenüber Konkurrenz, Benutzer des Produkts inszenieren	Nutzen der Produkte, Vorteile gegenüber Konkurrenz, Benutzer des Produkts inszenieren
Werbemedien	Presse, Plakate, Drucksachen, Internetwerbung, Radiowerbung, Kinowerbung, Fernsehwerbung	Presse, Plakate, Drucksachen, Internetwerbung, Radiowerbung, Kinowerbung, Fernsehwerbung	Presse, Plakate, Drucksachen, Internetwerbung, Radiowerbung, Kinowerbung, Fernsehwerbung

7

Individuelle Lösung.

8

Die Public Relations (PR) lässt sich bezüglich zweier Aspekte von der Werbung abgrenzen:

- Inhalt: Im Mittelpunkt der PR steht die Unternehmenspersönlichkeit bzw. das Image des Unternehmens. Die Werbung hingegen hat bestimmte Produkte, Dienstleistungen oder Marken zum Inhalt.
- Zielgruppe: Mithilfe von PR werden sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen angesprochen. Die Werbung ist absatzorientiert und die Zielgruppe der Kommunikation sind die Marktpartner.

9

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Sehr geehrter Herr/Frau ...

Unser Judoclub besteht bereits seit 15 Jahren und zählt heute 96 Mitglieder. Die Kampfmannschaft unseres Clubs besteht zurzeit aus zehn Jugendlichen im Alter von 8–15 Jahren und wir konnten bereits einige Erfolge mit ihnen feiern. Die Kampfmannschaft trainiert bereits wieder intensiv für die kommende Saison. Der Mannschaft fehlen allerdings bis zum jetzigen Zeitpunkt noch Trainingsanzüge mit dem aktuellen Logo unseres Judoclubs. Aus diesem Grund gelange ich heute im Namen des gesamten Judoclubs an Sie. Ich möchte Sie um Ihre finanzielle Unterstützung bitten.

Neben der Werbemöglichkeit für alle Sponsoren an unserem alljährlichen Judofest, welches jeweils viele Neugierige aus der ganzen Ostschweiz anzieht und eine gute Medienpräsenz hat, organisieren wir im kommenden Jahr einen Judoschnupperkurs für all unsere Sponsoren mit anschließendem Apéro. Zusätzlich führen wir unsere Sponsoren auf der Website des Judoclubs auf und bieten ihnen die Möglichkeit, das Unternehmenslogo auf unserem Clubbus zu platzieren, welcher uns für ausserkantonale Kampfanlässe zur Verfügung steht.

Investieren Sie in eine Sportart der Zukunft, in der unsere Jugend gefördert wird!

Gerne stehe ich als Clubpräsident für ein Gespräch zur Verfügung.
Mit bestem Dank für Ihre Hilfe.

Judoclub Ostschweiz

Peter Muster
Rietackerstrasse 7
9000 St. Gallen
071 222 23 XX

10

Individuelle Lösung.

(Wichtige Funktionen von Sponsoring: Ansprache der Zielgruppe, Kontaktpflege, Image, Bekanntheitsgrad steigern etc.)

11

Individuelle Klassenlösung aus der Diskussion heraus.

12

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Erfolgreiche Werbeclips:

- „The Baby Bare Necessities“ (Evian): <https://www.youtube.com/watch?v=7zAo9rB7k5U>
- „The Epic Split“ (Volvo Trucks): <https://www.youtube.com/watch?v=M7FIVfx5J10>
- „Rolling Parcels“ (Schweizerische Post): https://www.youtube.com/watch?v=QNKqw_TS40g
- „Rette den Schneemann“ (Zurich Insurance Group):
<https://www.youtube.com/watch?v=6axX7d06FZc>
- „Gian und Giachen“ (Graubünden Tourismus): <https://www.youtube.com/watch?v=kEPBS6XAM2M>
- „The Great Escape“ (Graubünden Tourismus): <https://www.youtube.com/watch?v=l8Y5MDVhZDQ>
- „Real Beauty“ (Dove): <https://www.youtube.com/watch?v=XpaOjMXyJGk>
- „Dramatic Surprise“ (TNT): <https://www.youtube.com/watch?v=316AzLYfAzW>
- „The Swedish Number“ (Swedish Tourist Association):
https://www.youtube.com/watch?v=mtb3f_NAmK0
- „Gymkhana Five“ (DC Shoes): <https://www.youtube.com/watch?v=LuDN2bCIyus>
- „Pipe Dream“ (DC Shoes): <https://www.youtube.com/watch?v=IDi9uFcD7XI>
- „Cristiano Ronaldo in Disguise“ (ROC Kopfhörer):
https://www.youtube.com/watch?v=8H_DSErYUZk
- „Fireman Saves Kitten“ (GoPro): https://www.youtube.com/watch?v=CjB_oVeq8Lo
- „Together for a dream“ (Turkish Airlines): <https://www.youtube.com/watch?v=9wgYbIsLq6g>

Erfolgsfaktoren:

- Gefühle, Emotionen oder Stimmungen (emotionale bzw. affektive Reaktionen), die durch die Werbung beim Betrachter ausgelöst werden (z. B. Bewunderung gegenüber den dargestellten Personen bzw. Anerkennung gegenüber deren Leistung / Empathie oder Mitleid mit den dargestellten Personen / Anteilnahme oder Verständnis für die Handlungsweise der dargestellten Personen / Betroffenheit, Angst oder Schock / Unterhaltung und Humor: Werbung bringt den Betrachter zum Lachen)
- Originelles bzw. faszinierendes Setting, ungewöhnliche Handlung, überraschende Wendungen in der Handlung bzw. Überraschungsmomente, ausgefallene bzw. verblüffende Effekte, skurrile Inhalte und Absurditäten
- Inhalt der Botschaft der Werbung wird als sehr bedeutsam bzw. werthaltig eingestuft und die Werbung regt deshalb zum Nachdenken an
- Werbung beleuchtet ein aktuelles bzw. kontroverses Thema, das zu Diskussionen Anlass gibt und Kommunikationsbedarf erzeugt
- Einbeziehung von Passanten und die Darstellung der Reaktionen der Passanten
- Prominente Persönlichkeiten (Celebrities wie z. B. Sportler, Schauspieler oder Musiker)
- Superhelden, die gegen eine Übermacht bzw. das „Böse“ kämpfen
- Werbung fördert das Wissen über die Eigenschaften und Verwendungsmöglichkeiten eines Produkts bzw. einer Dienstleistung
- Musikstück oder einprägsame Melodie, die zur Wirkung der Marketing-Kampagne beiträgt

Generell: Werbung spricht die Zielgruppe der Sender (Influencer) von solchen Videoclips sehr gut an. Durch diese Multiplikatoren verbreiten sich die Videoclips viral, d.h. in den jeweiligen Communities.

D12 Markenführung – Lösungen

Seite 347

1

Individuelle Lösung.

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Nike: Präzision, Perfektion, Beweglichkeit, Kraft, Dynamik, Freude, Spitzensportlerin, „Just Do It“

Helvetia: Ausdauer, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Dynamik, Kraft, Beständigkeit

3

a

Kriterien	Beschreibung
Markenbekanntheit	Der Wert bemisst sich nach der Bekanntheit der Marke.
Markenakzeptanz	Der Wert bemisst sich danach, ob die Marke abgelehnt bzw. akzeptiert wird.
Markenpräferenz	Der Wert bemisst sich danach, ob die Marke unter Konkurrenzprodukten die stärkste Präferenz aufweist.
Markentreue	Der Wert der Marke bemisst sich danach, ob der Kunde bereit ist, nach dem Produkt in einem anderen Geschäft zu suchen, falls er es nicht sofort auffinden kann.

b Individuelles Klassenresultat. Lösungsvorschlag:

Kriterien	Samsung	Apple
Markenbekanntheit	2	3
Markenakzeptanz	2	3
Markenpräferenz	2	3
Markentreue	3	3
Total	9	12

Gemäss obigem Resultat ist das Markenkapital von Apple grösser als das von Samsung.

4

a Das Unternehmen wird bei der Monomarken-Strategie nicht direkt mit der Marke verknüpft. Da das Unternehmen in diesem Beispiel jedoch bereits über einen guten Ruf verfügt und bereits stark im Markt vertreten ist, sollte ein neues Produkt direkt vom guten Ruf des Unternehmens profitieren. Dabei kann ein Unternehmen bei der Einführung eines neuen Produkts direkt auf eine bestehende Marke zurückgreifen, wie dies beispielsweise bei einer einzigen Sortimentsmarke der Fall wäre. Ein solches Vorgehen minimiert die Einführungskosten, weil hohe Kosten für die Namenssuche und den Ausbau der Markenbekanntheit und Markenpräferenz eingespart werden können. Aufgrund der starken Marktstellung des Beispielunternehmens sollte dieses entsprechend nicht auf die Monomarkenstrategie, sondern auf die Sortimentsmarken-Strategie zurückgreifen.

- b Bei einer mehrschichtigen Markenverknüpfung wird der Firmennamen mit einem individuellen Markennamen verknüpft (z. B. Nestlé Beba oder Nestlé Hirz).

Vorteile:

- Jedes Produkt kann von der Dachmarke Nestlé profitieren; ein Unternehmen, welches für Innovation, Internationalität und Qualität steht → Nestlé Hirz: die Joghurt Marke profitiert vom guten Ruf des Unternehmens Nestlé.
- Die Einführung von neuen Produkten ist relativ leicht → die Marke Nestlé ist bereits bekannt; neue Produkte können direkt von der Bekanntheit der Marke Nestlé profitieren.
- Spezifische Profilierungsmöglichkeit ist trotzdem vorhanden → neben der Dachmarke Nestlé steht die Produktmarke Hirz für Fruchtigkeit, Tradition und Sortenvielfalt.

Nachteile:

- Schlechte Geschäftsergebnisse oder Imageeinbussen einzelner Marken können Transfereffekte auslösen, welche dem Gesamtunternehmen schaden → ein Misserfolg von Nestlé Hirz beeinflusst gleichzeitig die Marke Nestlé.
- Bei der Profilierung einzelner Produkte muss Rücksicht auf die Basispositionierung genommen werden → Hirz kann kein probiotisches Joghurt einführen, da Hirz keinen funktionalen Nutzen verspricht. Dies wäre jedoch unter der Marke Nestlé kein Problem (vgl. Nestlé LC1).

D13 Customer Relationship Management (CRM) – Lösungen

Seite 356

1

Kundenzufriedenheit gilt als wichtigstes Ergebnis des Customer Relationship Managements. Die Akquisition neuer Kunden ist teuer, deshalb fokussieren Unternehmen neben der Kundengewinnung auf die Bindung bestehender Kunden an das Unternehmen. Aber nur zufriedene Kunden tätigen Wiederkäufe, Folge- und Zusatzkäufe. Deshalb stellt die Kundenzufriedenheit eine wichtige Grösse dar. Unternehmen sind ausserdem bemüht, unzufriedene Kunden zurückzugewinnen und leiten mithilfe eines systematischen Beschwerdemanagements gezielte Massnahmen ein.

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

- Kunden müssen auf die Website gelangen: z. B. durch Platzieren von Bannerwerbung; durch Erscheinen des Links in einer Suchmaschine (z. B. Google).
- Dann ist die Kundenbindung zu pflegen, z. B.: Kunden möglichst lange auf der Website halten oder bloggen.
- Die Website und die darauf angebotenen Produkte müssen überzeugend sein. Dazu gehört ein professionelles Webdesign.
- Kundenkontakt muss hergestellt werden können, z. B. durch ein Kontakt- oder Bestellformular. E-Mail-Adressen der Kunden bekommen. Nachher den Kunden mithilfe eines Newsletters laufend informieren (z. B. über neue Produkte und Aktionen).

3

Ein Kunde ist für das Unternehmen bei seinen Erstkäufen noch nicht profitabel, weil dem Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt hohe Kosten entstehen (z. B. Werbekosten). Der Kunde wird erst mit der Zeit profitabel. Es ist günstiger, einen bestehenden Kunden an das Unternehmen zu binden (z. B. indem Käufe erhöht oder Zusatzkäufe erzeugt werden), als neue Kunden zu gewinnen. Kundenbindungsmassnahmen ermöglichen einem Unternehmen eine gezielte Ansprache des Kunden, weil das Unternehmen weiss, dass der Kunde grundsätzlich an den Produkten oder den Dienstleistungen interessiert ist. Kundenbindungsmassnahmen sind deshalb im CRM von grosser Bedeutung.

4

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Unternehmen	Massnahmen zur Kundenbindung
Yves Rocher	Kundenkarte mit Treuebonus
Weinverkäufer	Direktmarketing per Telefon; Anfrage, ob man an weiteren Angeboten interessiert ist
ricardo.ch	Direktmarketing per E-Mail: Aktuelle Angebote, z. B. Gartenmöbel im Frühling/Sommer oder Skiausrüstung im Herbst/Winter

5

- a Individuelle Lösung.
- b Individuelle Lösung.

D13 Customer Relationship Management (CRM) – Lösungen

6

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Kriterium/ Standortfaktor	G	Kundenzeitschrift		Kundenkarte		Mailing	
		Punkte P	Produkt = G · P	Punkte P	Produkt = G · P	Punkte P	Produkt = G · P
Kosten	30	1	30	4	120	5	150
Effektivität	50	4	200	5	250	4	200
Innovationskraft	20	2	40	5	100	5	100
Total	100		270		470		450
Rangfolge			3		1		2

Wahl des Instruments gemäss Nutzwertanalyse: Kundenkarte

7

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

CRM-Aktivität	Konkrete Massnahme
Kundengewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Werbespots am Radio/TV für die Skiregion • Werbung in Zeitschriften und auf Plakaten • Werbung im Internet
Kundenbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholungskäufe generieren durch gezieltes Ansprechen der bestehenden Kundschaft, z. B. durch Gewährung von Frühbucherrabatt und Treue-Boni, durch Vergabe von Gutscheinen • Einführung eines systematischen Beschwerdemanagements (z. B. Gutscheine oder Preisermässigungen für unzufriedene Kunden) • Einführung eines After-Sales-Managements (z. B. Diplom für bestandene Skiprüfung und Foto der Skischulgruppe per Post zustellen, Newsletter generieren)

D14 Finanzbuchhaltung – Lösungen

Seite 367–370

1

a und b

Kriterien	Aktiven	Passiven	bis 1 Jahr	> 1 Jahr
Kasse	×		×	
Immobilien	×			×
Hypotheken		×		×
Aktienkapital		×		×
Einrichtungen	×			×
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		×	×	
Darlehen		×		×
Bank	×		×	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	×		×	
Fahrzeuge	×			×
Warenvorräte	×		×	
Gewinnvortrag		×		×
Maschinen	×			×
Post	×		×	

c

Bilanz per 31. 12. 2019 (in CHF)

Aktiven		Passiven	
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Kasse	2 000	Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	12 000
Post	4 000	Darlehen	112 000
Bank	18 000	Hypotheken	135 000
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.	6 500		<u>259 000</u>
Warenvorräte	12 000		
	<u>42 500</u>		
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Maschinen	66 000	Aktienkapital	287 500
Einrichtungen	80 000	Vorjahresgewinn	28 000
Fahrzeuge	166 000		<u>315 500</u>
Immobilien	220 000		
	<u>532 000</u>		
	<u><u>574 500</u></u>		<u><u>574 500</u></u>

D14 Finanzbuchhaltung – Lösungen

2

Erfolgsrechnung 2019 (in CHF)

Aufwände		Erträge	
Warenaufwand	164 000	Warenertrag	280 000
Personalaufwand	140 000	Reparaturertrag	80 000
Raumaufwand	40 000	übriger Betriebsertrag	26 000
Versicherungsaufwand	6 000		
Werbeaufwand	17 000		
übriger Betriebsaufwand	4 000		
Zinsaufwand	17 000		
Abschreibungen	4 000		
		Verlust	6 000
	<u>392 000</u>		<u>392 000</u>

3

a

Wert/Stille Reserven	Berechnung	Ergebnis
Tatsächlicher Wert am 31.12.2019	200 000 – (2 · 20 000)	160 000
Ausgewiesener Wert am 31.12.2019	200 000 – (2 · 25 000)	150 000
Stille Reserven im 1. Jahr	160 000 – 150 000	10 000

b

Bereinigte Bilanz per 31.12.2019 (in CHF)

Aktiven		Passiven	
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Kasse	3 000	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10 000
Post	3 000	Darlehen	72 000
Bank	12 000	Hypotheken	80 000
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5 000		<u>162 000</u>
Warenvorräte	9 000		
	<u>32 000</u>		
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Maschinen	30 000	Aktienkapital	207 000
Einrichtungen	40 000	Vorjahresgewinn	18 000
Fahrzeuge	160 000		<u>225 000</u>
Immobilien	125 000		
	<u>355 000</u>		
	<u>387 000</u>		<u>387 000</u>

D14 Finanzbuchhaltung – Lösungen

- c Durch die Bildung von stillen Reserven (durch die Überbewertung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um CHF 2 000 und die Unterbewertung der Fahrzeuge um CHF 10 000 und der Immobilien um CHF 25 000 am 31. 12. 2019) steigt der jährliche Aufwand. Das wiederum wirkt sich direkt negativ auf den Reingewinn und auf das Eigenkapital aus.
Wenn die stillen Reserven aufgelöst werden, vermindert sich der Aufwand bzw. erhöht sich der Ertrag. Dadurch steigt der Reingewinn und da dieser dem Eigenkapital zugeschrieben wird, erhöht sich das Eigenkapital bei der Auflösung der stillen Reserven.

4

Kriterien		a Geldfluss Ja/Nein?	b Bereich der Geldflussrechnung
a	Zahlung von Zinsen	Ja (Abnahme)	Geschäftsbereich
b	Abschreibung auf Fahrzeug	Nein	–
c	Verkauf einer gebrauchten Maschine	Ja (Zunahme)	Investitionsbereich
d	Zahlung der Löhne	Ja (Abnahme)	Geschäftsbereich
e	Barzahlung von Kundeneinkäufen	Ja (Zunahme)	Geschäftsbereich
f	Aufnahme eines Darlehens bei der Bank	Ja (Zunahme)	Finanzierungsbereich
g	Kauf eines neuen Druckers	Ja (Abnahme)	Investitionsbereich
h	Bildung von stillen Reserven auf den Fahrzeugen	Nein	–
i	Bezahlung der Miete	Ja (Abnahme)	Geschäftsbereich
j	Teilrückzahlung des kurzfristigen Fremdkapitals	Ja (Abnahme)	Finanzierungsbereich
k	Zahlung der Stromrechnung	Ja (Abnahme)	Geschäftsbereich

D15 Betriebsbuchhaltung – Lösungen

Seite 386–387

1

	Kostenarten		Kostenstellen	Kostenträger
	Einzelkosten	Gemeinkosten		
Designabteilung			×	
Kugellager	×			
Skateboard				×
Schrauben & Muttern	×			
Montageabteilung			×	
Unterhalt der Schleifanlage		×		
Holz	×			
Schleif-Material		×		
Haftbelag (Grip)	×			
Lagerraum			×	
Achsen	×			
Longboard				×
Räder	×			
Gebäudeunterhalt		×		
Verpackungsabteilung			×	

2

- a Anzahl geleisteter Arbeitsstunden pro Kostenstelle
- b Raumgröße (Quadratmeter oder Kubikmeter)
- c Maschinenstunden

3

Berechnung der fixen Kosten	
Materialgemeinkosten	CHF 37 500
Fertigungsgemeinkosten	CHF 125 000
Verwaltungsgemeinkosten	CHF 40 000
Vertriebsgemeinkosten	CHF 22 500
Total fixe Kosten	CHF 225 000

Berechnung der variablen Kosten		Kosten/Stück
Variable Materialkosten	CHF	25.00
Variable Fertigungskosten	CHF	10.00
Variable Vertriebskosten	CHF	2.50
Total variable Kosten/Stück	CHF	37.50

D15 Betriebsbuchhaltung – Lösungen

Deckungsbeitrag I:	(pro Stück)
Nettoerlös (Verkaufspreis)	CHF 100.00
– Variable Kosten	CHF – 37.50
Deckungsbeitrag I	CHF 62.50

Break-even-Point

$$\frac{\text{Total fixe Kosten}}{\text{Deckungsbeitrag I}} = \frac{\text{CHF 225 000}}{\text{CHF 62.50}} = 3\,600 \text{ Stück}$$

Der Break-even-Point (Gewinnschwelle) liegt bei 3 600 Stück. Wenn das Unternehmen mehr als 3 600 Stück verkauft, erzielt es einen Gewinn. Wenn es weniger als 3 600 Stück veräußert, hat es einen Verlust zu tragen.

4

Berechnung des Rechnungsbetrages	(in CHF)		
Bruttokreditankaufspreis	15 000	100 %	
– Mengenrabatt	– 750	– 5 %	
= Nettokreditankaufspreis	14 250	95 %	→ 100 %
– Skonto	– 285		– 2 %
Nettobareinkaufspreis	13 965		98 %
+ Bezugskosten	0		
= Einstandswert	13 965		

Der Lieferant „Elfs GmbH“ stellt Herrn Peter Fischer eine Rechnung in Höhe von CHF 14 250 aus. Sofern Herr Fischer den Betrag innert 10 Tagen begleicht, kann er vom Nettokreditankaufspreis noch 2 % Skonto abziehen und muss nur noch CHF 13 965 überweisen.

Wichtig ist hier insbesondere, dass der Lieferant „Elfs GmbH“ den Rabatt über 5 % bereits auf der Lieferantenrechnung vermerkt und vom Rechnungsbetrag abzieht.

5

Berechnung des Nettoverkaufspreises	(in CHF)
Einstandswert	150
+ Gemeinkosten	30
= Selbstkosten	180
+ Reingewinnzuschlag	+ 27
= Nettoverkaufspreis	207

Der Nettoverkaufspreis eines Fitnessgerätes beträgt CHF 207.

6

Berechnung des Bruttokreditverkaufspreises:	(in CHF)		
Nettoerlös	18 000		
+ Transportkosten	+ 600		
= Nettoverkaufspreis	18 600	98%	
+ Skonto	+ 380	+ 2%	
= Nettokreditverkaufspreis	18 980	100%	→ 88%
+ Rabatt	+ 2 588		+ 12%
= Bruttokreditverkaufspreis (auf ganze CHF gerundet)	21 568		100%

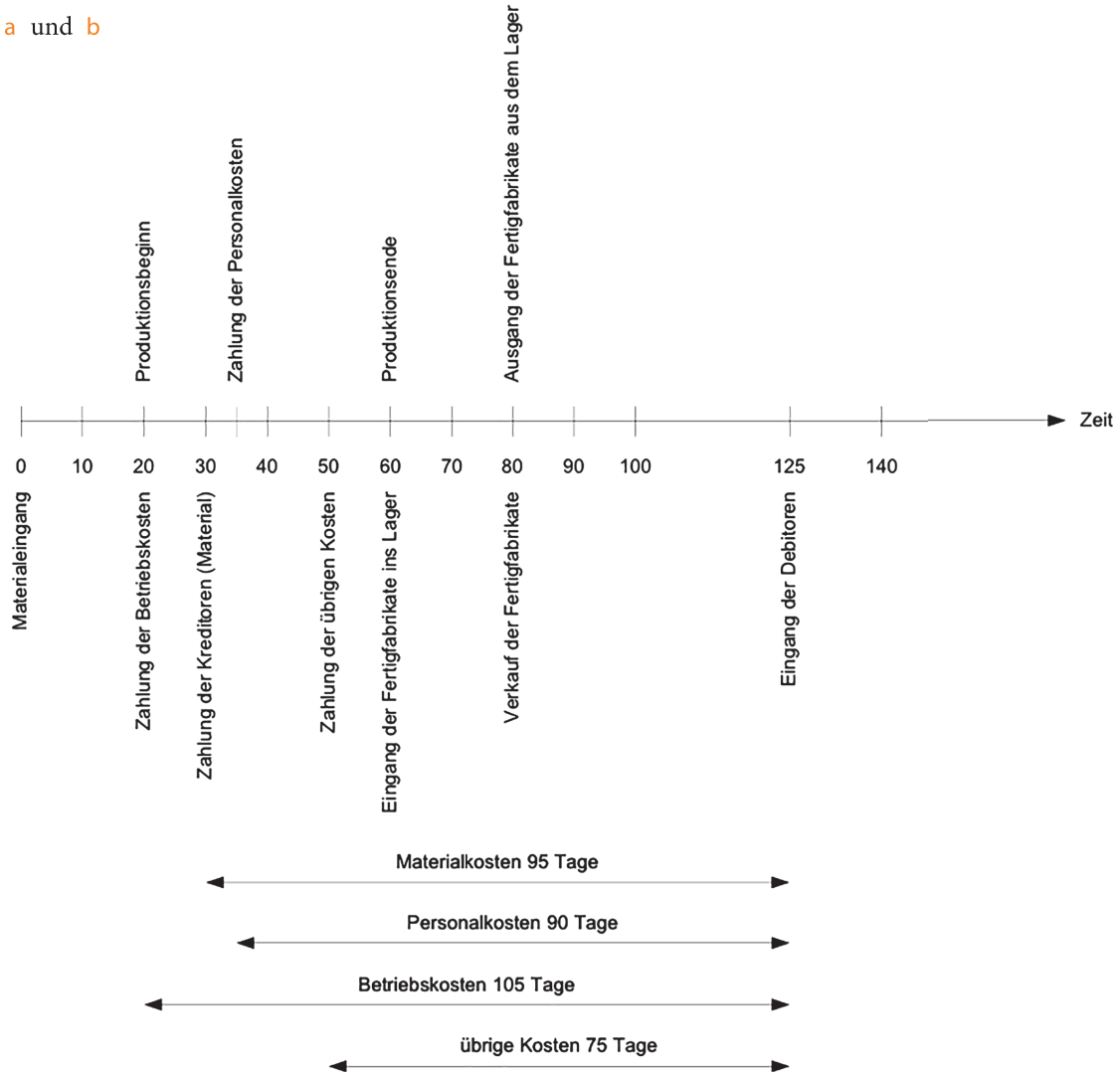
- a Der Bruttokreditverkaufspreis beträgt CHF 21 568. Analog zu Aufgabe 4 ist bei der Berechnung des Bruttokreditverkaufspreises zu beachten, dass der Händlerabatt auf der Kundenrechnung bereits vermerkt ist.
- b Der Rechnungsbetrag lautet auf CHF 18 980 (der Rabatt ist bereits auf der Rechnung berücksichtigt). Im Falle der Einhaltung der Skonto-Bedingung (z. B. bei Bezahlung innert 10 Tagen) könnte der Kunde von diesem Betrag weitere 2 % abziehen.

D16 Finanzierung – Lösungen

Seite 395–397

1

a und b



c Kapitalbedarf Anlagevermögen (AV):

Kostenart	Ausgaben (in CHF)
Büroeinrichtung	10 000
Werkzeug und Maschinen	410 000
Gebäude	740 000
Totaler Kapitalbedarf AV	1 160 000

D16 Finanzierung – Lösungen

Kapitalbedarf Umlaufvermögen (UV):

Kostenart	Ausgaben (bei 4 Mio. Umsatz pro Jahr)			Bindungsdauer (in Tagen)	Kumulierte Ausgaben (in CHF)
	Prozent	pro Jahr (in CHF)	pro Tag (in CHF)		
Materialkosten	35 %	1 400 000	3 889	95 Tage ¹	369 455
Personalkosten	20 %	800 000	2 222	90 Tage ²	199 980
Betriebskosten	13 %	520 000	1 444	105 Tage ³	151 620
übrige Kosten	10 %	400 000	1 111	75 Tage ⁴	83 325
Totaler Kapitalbedarf UV					804 380

¹ $20 + 40 + 20 + 45 - 30 = 95$ Tage

² $40 + 20 + 45 - 15 = 90$ Tage

³ $40 + 20 + 45 = 105$ Tage

⁴ $40 + 20 + 45 - 30 = 75$ Tage

Totaler Kapitalbedarf (AV + UV): CHF 1 964 380

2

Kriterien	Kundenkredit	Lieferantenkredit
Kreditnehmer	Lieferant	Kunde
Kreditgeber	Kunde	Lieferant
Vergabe liquider Mittel	Mittelzufluss beim Lieferanten durch Vorauszahlung des Kunden	Kein Mittelzufluss beim Kunden, sondern ein verzögerter Mittelabfluss durch spätere Bezahlung der Waren
Zeitpunkt der Kreditvergabe	Bei der Kundenanzahlung	Bei der Lieferung der Waren auf Rechnung
Zeitpunkt der Rückzahlung	Bei der Auslieferung der Waren	Bei Bezahlung der Rechnung

3

- a Selbstfinanzierung
- b Kreditfinanzierung
- c Definanzierung
- d Kreditfinanzierung
- e Kreditfinanzierung
- f Beteiligungsfinanzierung
- g Selbstfinanzierung

D16 Finanzierung – Lösungen

4

a

Beispiele	Aussen- finanzierung	Innen- finanzierung	Eigen- finanzierung	Fremd- finanzierung
Das Unternehmen „Skotisch AG“ ist im Bereich der Solarenergie tätig und möchte ein neues Solar-Projekt verwirklichen, wozu es finanzielle Mittel benötigt.				
1 „Skotisch AG“ gibt zusätzliche Aktien aus.	×		×	
2 Das Unternehmen beschafft sich die finanziellen Mittel durch die Ausgaben von Obligationen.	×			×
3 Um das Projekt zu finanzieren, werden dieses Jahr keine Dividenden an die Aktionäre ausbezahlt.		×	×	
4 Ein Unternehmensteil wird verkauft.		×	×	×

Beispiele	Aussen- finanzierung	Innen- finanzierung	Eigen- finanzierung	Fremd- finanzierung
Die „Siggenthaler GmbH“ möchte das Warenlager neu organisieren, da sie ab kommendem Jahr drei neue Modelle in ihre Produktion aufnimmt.				
5) Die Gesellschafter beschliessen eine Erhöhung der Kapitaleinlage.	×		×	
6) Das Unternehmen nimmt einen Kredit bei einer Bank auf.	×			×
7) Die Aktien, die die „Siggenthaler GmbH“ an einem anderen Unternehmen hält, werden verkauft.		×	×	×

- b
- 1) Beteiligungsfinanzierung
 - 2) Kreditfinanzierung
 - 3) Selbstfinanzierung
 - 4) Definanzierung
 - 5) Beteiligungsfinanzierung
 - 6) Kreditfinanzierung
 - 7) Definanzierung

D17 Leasing – Lösungen

Seite 404

1

Leasing kommt ursprünglich aus dem Englischen (engl.: to lease) und bedeutet „mieten“ oder „pachten“. Der Leasinggeber überlässt dem Leasingnehmer für einen gewissen Zeitraum eine bewegliche (Mobilen) oder unbewegliche (Immobilien) Sache zur freien Nutzung, wofür der Leasingnehmer eine Gebühr (Leasingrate) zu bezahlen hat. Das Eigentum am Leasingobjekt geht nicht auf den Leasingnehmer über. Im Gegensatz zu anderen Gebrauchsüberlassungsverträgen (wie z. B. dem Mietvertrag) trägt der Leasingnehmer die Gefahr des zufälligen Untergangs bzw. der Verschlechterung des Leasingobjekts. Auch im Falle einer totalen Zerstörung des Leasingguts muss der Leasingnehmer weiterhin Leasingraten entrichten. Auch hat der Leasingnehmer für die Instandhaltung des Leasingguts, dessen Versicherung sowie allfällige Reparaturen aufzukommen.

Leasingverträge gehören in der Schweiz zu den sogenannten Innominatverträgen, welche als solche nicht im Gesetz geregelt sind. Allerdings enthalten sie im Allgemeinen Elemente von Kauf, Miete, evtl. Pacht und Auftrag, weswegen sie juristisch als gemischte Verträge gelten.

2

a Das Finanzierungsleasing zeichnet sich durch die folgenden Eigenschaften aus:

- Der Leasingnehmer strebt bei dieser Form des Leasings eine lange Nutzung an einem meist sehr kapitalintensiven Investitionsgut an – er sucht nach langfristigen Finanzierungsformen.
- Vorliegen eines Dreiecksverhältnisses (→ indirektes Leasing).
- Der Finanzierungsleasing-Vertrag zeichnet sich durch eine lange, unkündbare Vertragsdauer (in der Regel 3–5 Jahre) aus.
- Während der Vertragslaufzeit wird durch die regelmässige (meist monatliche) Leistung der Leasingraten häufig eine 80 %- bis 100 %ige Amortisation des Leasingobjekts angestrebt.

Das Operative Leasing lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Das Leasinggut wird entweder jederzeit kündbar oder für eine kurzfristige, während dieser Zeit unkündbaren Dauer, zur Nutzung überlassen.
- Das Operative Leasing hat zum Zweck, seitens des Leasingnehmers einen lediglich kurzfristigen Nutzungsbedarf an einem Gut zu decken.
- Bei dieser Form des Leasings ist der Leasinggegenstand nach Ablauf der Vertragsdauer noch nicht vollständig amortisiert – er muss deshalb vom Leasinggeber weiterverwertet (z. B. weiterverkauft) werden können.
- Durch die Ähnlichkeit mit mietrechtlichen Verhältnissen kann das Operative Leasing als gewöhnliche Miete qualifiziert werden.

b Sale-and-Lease-back:

- Der Leasingnehmer verkauft seine Mobilen und Immobilien zu einem Barpreis an eine Leasinggesellschaft und least dieselben sogleich zurück.
- Bei dieser Form des Leasings ist keine dritte Partei in das Vertragsverhältnis involviert – es handelt sich also um eine reine Zwei-Parteien-Beziehung zwischen Leasingnehmer und Leasinggeber.
- Zweck: Diese Leasing-Variante wird von Unternehmen häufig eingesetzt, um Liquiditätengpässe zu überwinden: Das Unternehmen erhält durch den Verkauf seiner Güter die gewünschten liquiden Mittel, ohne auf die Weiternutzung der verkauften Anlagen verzichten zu müssen.

3

- Es handelt sich um das sogenannte „direkte“ Leasing. Beim direkten Leasing least der Leasingnehmer das Leasinggut (bzw. Leasingobjekt) direkt beim Hersteller (Leasinggeber), wobei der Leasingnehmer dem Leasinggeber für das Überlassen des Leasingguts den sogenannten Leasingzins schuldet. In der Praxis ist der Grundtyp des direkten Leasinggeschäfts allerdings eher von geringer Bedeutung.
- Im Gegensatz dazu zeichnet sich das „indirekte“ Leasing durch das Vorliegen eines Dreiecksverhältnisses aus: Der Leasingnehmer wählt das gewünschte Leasingobjekt beim Hersteller/Lieferanten aus. Als Leasinggeber fungiert in diesem Fall jedoch nicht der Hersteller/Lieferant selber, sondern eine Leasinggesellschaft oder eine Bank. Diese erwirbt das Leasingobjekt beim Hersteller/Lieferanten und überlässt es dem Leasingnehmer im Rahmen eines Leasingvertrags zum Gebrauch.

4

Geleaste Vermögenswerte wie z. B. Produktionsanlagen, gehen nicht ins Eigentum des Leasingnehmers über. Im Falle eines Rückgangs des Auftragsvolumens oder eines plötzlichen Liquiditätsbedarfs besteht keine Möglichkeit, das Leasingobjekt zu verkaufen. Da sich insbesondere das Finanzierungsleasing durch eine lange und unkündbare Vertragsdauer auszeichnet, bleibt das Kapital selbst bei einer Überkapazität während langer Zeit gebunden. Wird ein Vermögenswert, wie beim Leasing, nicht gekauft, sondern nur zum Gebrauch überlassen, sind die Verfügungsrechte über den Vermögensgegenstand und somit auch die Flexibilität stark eingeschränkt.

5

Vorteile des Leasings gegenüber dem Kreditkauf und der Eigenkapitalfinanzierung:

- Es wird kein Eigenkapital gebunden.
- Liquidität bleibt gewahrt – an Stelle eines einmalig höheren Liquiditätsabflusses tritt ein kontinuierlicher niedriger Abfluss.
- Steuerliche Vorteile, da Leasingraten in der Steuererklärung als Geschäftsaufwand (unter bestimmten Voraussetzungen) abgesetzt werden können.
- Leasingnehmer müssen geleaste Güter nicht in die Bilanz aufnehmen – vorgeschrieben ist nach Schweizer OR lediglich eine Deklaration im Anhang zur Jahresrechnung. Die Empfehlungen der Schweizer Fachkommission für Rechnungslegung FER sind rechtlich nicht verbindlich. Insofern kann das Leasing also bilanzneutral ausgestaltet werden.
- Die Leasingkosten sind periodisch wiederkehrende Zahlungen, die parallel zur Nutzung des Leasingobjekts anfallen. Finanzielle Vorleistungen sind nicht notwendig, da das Objekt sich laufend selbst finanziert („Pay as you earn“-Effekt/Kostenkongruenz).
- Die Entsorgung des Leasingobjekts bei Vertragsende entfällt, da es an den Leasinggeber zurückgegeben wird (es sei denn, es besteht eine vertragliche Übernahmevereinbarung).

Nachteile des Leasings gegenüber dem Kreditkauf und der Eigenkapitalfinanzierung:

- Der Leasingnehmer erwirbt kein Eigentum am Leasingobjekt und hat somit nicht die Möglichkeit, es im Falle von Überkapazitäten oder von dringendem Geldbedarf zu verkaufen.
- Die Gesamtkosten des Leasings sind, betrachtet man den gesamten Nutzungszeitraum, in der Regel höher als bei einem fremdfinanzierten Kauf des Objekts, weil der Leasinggeber das Ausfallrisiko (Risiko, dass der Leasingnehmer seinen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen kann) kalkulieren muss und auch einen Gewinn erwartet.
- Der Leasingnehmer muss selbst bei einem zufälligen Untergang des Leasingobjekts oder bei dessen Nichtnutzung weiterhin Leasingraten entrichten.
- Bei juristischen Streitigkeiten bezüglich Garantie und Gewährleistung müssen die Ansprüche beim

D17 Leasing – Lösungen

indirekten Leasing direkt beim Hersteller/Lieferanten geltend gemacht werden, da der Leasinggeber diese Ansprüche in der Regel vertraglich an den Leasingnehmer abtritt. Das heisst: Die Rechte, welche der Leasinggeber gegenüber dem Hersteller/Lieferanten (z. B. die Leasinggesellschaft) aufgrund des Kaufvertrags hätte, muss der Leasingnehmer auf eigene Rechnung geltend machen.

D18 Investitionen – Lösungen

Seite 422–426

1

- a Immaterielle Investition
- b Sachinvestition, Erweiterungsinvestition
- c Finanzinvestition
- d Sachinvestition, Erweiterungsinvestition
- e Sachinvestition, Ersatzinvestition
- f Immaterielle Investition
- g Immaterielle Investition
- h Sachinvestition, Rationalisierungsinvestition

2

- a Kostenvergleichsrechnung:

Jährlicher Zins auf durchschnittlich gebundenem Kapital = $[(I + L) / 2] \cdot i$

A: $[(1\,000 + 0) / 2] \cdot 0.08 = 40$

B: $[(1\,800 + 0) / 2] \cdot 0.08 = 72$

Jährliche Abschreibungen (a) = I / n

A: $1\,000 / 4 = 250$

B: $1\,800 / 6 = 300$

Kostenvergleichsrechnung	Anlage A	Anlage B
Jährliche Betriebskosten	CHF 500	CHF 400
+ Jährlicher Zins auf Ø Kapital	CHF 40	CHF 72
+ Jährliche Abschreibungen	CHF 250	CHF 300
= Jährliche Gesamtkosten	CHF 790	CHF 772

Die Anlage B wäre für die Region vorteilhafter, da sie weniger Kosten verursacht als Anlage A.

b

Kostenvergleichsrechnung	Anlage A	Anlage B
Jährliche Betriebskosten	CHF 500	CHF 400
+ Jährlicher Zins auf Ø Kapital	CHF 75	CHF 135
+ Jährliche Abschreibungen	CHF 250	CHF 300
= Jährliche Gesamtkosten	CHF 825	CHF 835

Die Skiregion müsste aus Kostenüberlegungen Anlage A wählen, da diese günstiger ist.

- c Die Kostenvergleichsrechnung berücksichtigt die kalkulatorischen Zinsen in Form von Kosten. Die Höhe des kalkulatorischen Zinssatzes ist eine Annahme (Schätzung) und ist deswegen einigen Unsicherheiten bzw. Unwägbarkeiten unterworfen. Falls die Realität nicht den Modellannahmen entspricht, ergibt sich bei der Investitionsplanung unter Umständen eine Verzerrung der Entscheidungsgrundlage. Das Beispiel zeigt die Unsicherheit von Planungen somit gut auf.
- d Vorteil: Einfache Anwendung
 Nachteil: Ein Vergleich von Anlagen mit unterschiedlichen Erlösen ist nicht möglich, da der Erlös nicht in die Berechnung miteinbezogen wird.
- e Individuelle Lösung.

D18 Investitionen – Lösungen

3

a Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung:

Jährlicher Zins auf durchschnittlich gebundenem Kapital = $[(I + L) / 2] \cdot i$

Holzschnitzelanlage: $(2\,500 + 0) / 2 \cdot 0,08 = 100$

Ölanlage: $(2\,000 + 0) / 2 \cdot 0,08 = 80$

Jährliche Abschreibungen = I / n

Holzschnitzelanlage: $2\,500 / 20 = 125$

Ölanlage: $2\,000 / 18 = 111$

Kostenvergleichsrechnung	Holzschnitzelanlage	Ölanlage
Jährliche Betriebskosten	CHF 500	CHF 400
+ Jährlicher Zins auf Ø Kapital	CHF 100	CHF 80
+ Jährliche Abschreibungen	CHF 125	CHF 111
= Jährliche Gesamtkosten	CHF 725	CHF 591

Aufgrund eines Kostenvergleichs muss die Ölanlage bevorzugt werden.

Gewinnvergleichsrechnung	Holzschnitzelanlage	Ölanlage
Jährlicher Erlös	CHF 1 050	CHF 870
– Jährliche Betriebskosten	CHF 500	CHF 400
– Jährlicher Zins auf Ø Kapital	CHF 100	CHF 80
– Jährliche Abschreibungen	CHF 125	CHF 111
= Jährlicher Gewinn	CHF 325	CHF 279

Aufgrund eines Gewinnvergleichs muss die Holzschnitzelanlage bevorzugt werden.

- b
- CO₂-Problematik (wenig Ausstoss)
 - Qualität von Service und Wartung
 - Liefersicherheit
 - Störungsanfälligkeit
 - Garantieleistungen
 - usw.

c Individuelle Lösung (je nach Wahl der Kriterien und deren Gewichtung). Lösungsvorschlag:

Kriterium	Gewichtung G	Holzschnitzelanlage		Ölanlage	
		Punkte P	Produkt = G · P	Punkte P	Produkt = G · P
CO ₂	40	5	200	2	80
Geringe Störungsanfälligkeit	30	4	120	3	90
Service und Wartung	20	3	60	3	60
Liefersicherheit	10	3	30	4	40
Total	100		410		270
Rangfolge			1		2

Empfehlung an den Verwaltungsrat mit Verweis auf den Einbezug quantitativer und qualitativer Daten in die Berechnung: Die Gewinnvergleichsrechnung und die Nutzwertanalyse sprechen für die Holzschnitzelanlage.

D18 Investitionen – Lösungen

4

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	Ø pro Jahr
Gewinn	CHF 260 000	CHF 220 000	CHF 180 000	CHF 220 000 ¹
Ø Kapitalbindung	CHF 5 000 000	CHF 5 000 000	CHF 5 000 000	CHF 5 000 000 ²
Ø Rentabilität	5,2 %	4,4 %	3,6 %	4,4 % ³

¹ Ø Gewinn pro Jahr: Summe der Gewinne / Anzahl Jahre = 660 000 / 3 = 220 000

² Ø Kapitalbindung pro Jahr: $(I + L) / 2 = (10\,000\,000 + 0) / 2 = 5\,000\,000$

³ Ø Rentabilität: Ø Gewinn / Ø Kapitalbindung = 220 000 / 5 000 000 = 0.044

5

Amortisationsrechnung (in CHF)	Projekt X	Projekt Y
Investitionsbetrag (I)	360 000	390 000
Jährlicher Gewinn (G)	80 000	140 000
Jährliche Abschreibungen (a) ¹	30 000	30 000
Amortisationszeit (A) ²	3,3 Jahre	2,3 Jahre

¹ Jährliche Abschreibungen: $a = I / n$

² Amortisationszeit: $A = I / (G + a)$

- b Das Unternehmen wird sich nach der Amortisationsrechnung für Projekt Y entscheiden: Bei diesem dauert es weniger lang, bis die investierte Geldsumme vollständig durch Rückflüsse gedeckt ist (2,3 Jahre im Vergleich zu 3,3 Jahre des Projekts X).

6

Amortisationsrechnung	Verpackungsautomat (in CHF)
Investitionsbetrag (I)	80 000 + 10 000 = 90 000
Nutzen (N)	48 000 – 12 000 = 36 000
Amortisationszeit (I/N)	2,5 Jahre

- b Die zusätzlichen Kosten durch Anschaffung und Installation des Verpackungsautomaten sind wegen der Einsparungen nach 2,5 Jahren kompensiert. Der Verpackungsautomat hat eine Nutzungsdauer von 10 Jahren, sodass in den bleibenden 7,5 Jahren jährlich CHF 36 000 eingespart werden können.
- c Soziale Aspekte: Entlassungen von Mitarbeitenden
Ökologische Aspekte: Umweltfreundlichkeit der Maschine, Lärmbelastung

7

- a
- Sachinvestition
 - Ersatzinvestition
 - Erweiterungsinvestition
 - Rationalisierungsinvestition

D18 Investitionen – Lösungen

b

Jahr	Geldfluss (Nutzen) in CHF	Summe (kum.) in CHF
1	100 000	100 000
2	150 000	250 000
3	170 000	420 000
4	100 000	520 000
5	160 000	680 000
6	160 000	840 000
...		

$$\begin{aligned} \text{Investitionsbetrag (I)} &= \text{Kaufpreis} + \text{Transport- und Installationskosten} \\ &= 450\,000 + 70\,000 \\ &= 520\,000 \end{aligned}$$

Die Amortisationszeit beträgt gemäss Tabelle 4 Jahre.

8

a $Z_t = \text{CHF } 1$

$i = 10\%$

$t = 1 \text{ Jahr}$

$PV = Z_0 = Z_t / (1 + i)^t$

Zeit (t)	Abzinsungsfaktor $= 1 / (1 + 0.1)^t$	$PV = Z_0$ $= Z_t \cdot 1 / (1 + 0.1)^t$
1 Jahr	0,909	CHF 0.909
5 Jahre	0,621	CHF 0.621
10 Jahre	0,386	CHF 0.386
15 Jahre	0,239	CHF 0.239
20 Jahre	0,149	CHF 0.149
25 Jahre	0,092	CHF 0.092

Allgemeine Aussage: Der heutige Wert einer Geldeinheit (Barwert) sinkt, je weiter der Zeitpunkt in der Zukunft liegt, an dem man den Wert erhält.

b

$Z_t = 1 \text{ CHF}$

$t = 4 \text{ Jahre}$

$PV = Z_0 = Z_t / (1 + i)^t = 1 / (1 + i)^4$

Zinssatz (i)	Abzinsungsfaktor $= 1 / (1 + i)^4$	$PV = Z_0$ $= Z_t \cdot 1 / (1 + i)^4$
4%	0,855	CHF 0.855
10%	0,683	CHF 0.683
20%	0,482	CHF 0.482
30%	0,350	CHF 0.350
40%	0,260	CHF 0.260

Allgemeine Aussage: Der Barwert ist umso kleiner, je grösser der gewählte Zinssatz ist.

D18 Investitionen – Lösungen

9

a Modell A

Jahr	Betrag Z_t	Abzinsungsfaktor $= 1 / (1 + 0.1)^t$	$PV = Z_0$ $= Z_t \cdot 1 / (1 + i)^t$
t_0	CHF -8 000	1,0	CHF -8 000
t_1	CHF 3 500	0,983	CHF 3 125
t_2	CHF 3 800	0,797	CHF 3 029
t_3	CHF 3 900	0,712	CHF 2 776
t_4	CHF 4 000	0,636	CHF 2 542
NPV			CHF 3 472

Modell B

Jahr	Betrag Z_t	Abzinsungsfaktor $= 1 / (1 + 0.1)^t$	$PV = Z_0$ $= Z_t \cdot 1 / (1 + i)^t$
t_0	CHF -10 000	1,0	CHF -10 000
t_1	CHF 4 000	0,983	CHF 3 571
t_2	CHF 4 100	0,797	CHF 3 268
t_3	CHF 4 100	0,712	CHF 2 918
t_4	CHF 4 200	0,636	CHF 2 669
NPV			CHF 2 426

Das Modell A hat einen um CHF 1 046 höheren Nettobarwert (NPV). Simone und Gabriel sollten daher das Modell A kaufen.

b Modell A

Jahr	Betrag Z_t	Abzinsungsfaktor $= 1 / (1 + 0.1)^t$	$PV = Z_0$ $= Z_t \cdot 1 / (1 + i)^t$
t_0	CHF -8 000	1,0	CHF -8 000
t_1	CHF 3 500	0,983	CHF 3 125
t_2	CHF 3 800	0,797	CHF 3 029
t_3	CHF 3 900	0,712	CHF 2 776
t_4	CHF 4 000	0,636	CHF 2 542
L	CHF 1 000	0,636	CHF 636
NPV			CHF 4 108

D18 Investitionen – Lösungen

Modell B

Jahr	Betrag Z_t	Abzinsungsfaktor $= 1 / (1 + 0.1)^t$	PV = Z_0 $= Z_t \cdot 1 / (1 + i)^t$
t_0	CHF -10 000	1,0	CHF -10 000
t_1	CHF 4 000	0,983	CHF 3 571
t_2	CHF 4 100	0,797	CHF 3 268
t_3	CHF 4 100	0,712	CHF 2 918
t_4	CHF 4 200	0,636	CHF 2 669
L	CHF 1 800	0,636	CHF 1 144
NPV			CHF 3 570

L: Liquidationserlös am Ende der Laufzeit

Das Modell A hat nun einen um CHF 538 höheren Nettobarwert (NPV). Das Modell A ist dem Modell B deshalb vorzuziehen.

10

$$\begin{aligned} \text{NVP} (= 0) &= (E1 - A1) / (1 + i)^1 - I_0 \\ 0 &= (18\,000 - 2\,000) / (1 + i)^1 - 15\,000 \\ 15\,000 &= 16\,000 / (1 + i)^1 \\ (1 + i)^1 &= 16\,000 / 15\,000 \\ i &= 0,0667 \\ i &= 6,7\% \end{aligned}$$

11

- Soziale Sicherheit der Arbeitnehmer (Arbeitsplatzverluste bei Investitionen mit Rationalisierungseffekten)
- Politische Reaktionen der Öffentlichkeit (z. B. bei der Auslagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland oder bei der Schliessung von Geschäftsstellen in den Randregionen → z. B. Schliessung von Bankschaltern in den Regionen und Ausbau des Hauptsitzes im urbanen Zentrum)
- Politische Stabilität (z. B. bei der Auslagerung von Arbeitsplätzen in ein politisch weniger sicheres Land)
- Verhalten der Konkurrenz
- Ethische Aspekte (Wegrationalisierung von weniger qualifiziertem Personal)
- Reduktion der Umweltbelastung
- Unternehmenskultur
- Eigenschaften des Lieferanten (z. B. Liefersicherheit, Qualität, Service, Innovationsfreude)
- Betriebssicherheit (Verminderung der Unfallgefahr)

D19 Rechnungslegung, Finanzanalyse und Unternehmensbewertung – Lösungen

Seite 441–442

1

Ein solches Vorgehen würde gegen den Grundsatz der Vorsicht verstossen:

- Erträge dürfen erst dann erfasst werden, wenn das Gut bzw. die Leistung erbracht ist bzw. eine Gutschrift des Schuldners vorliegt oder eine unentziehbare Forderung besteht. Eine Verbuchung mutmasslicher Erträge stellt einen Verstoß gegen das Realisationsprinzip dar.
- Verluste und Risiken, welche erkennbar aber noch nicht eingetroffen sind, müssen erfasst werden, auch wenn sie erst nach dem Bilanzstichtag, aber vor Errichtung der Bilanz bekannt werden (Imparitätsprinzip). Max Müller muss das Schadenersatzrisiko (Prozessrisiko) entsprechend schon in der jetzigen Buchhaltungsperiode erfassen.

2

- a Der Grundsatz der Vergleichbarkeit (Stetigkeit) ist verletzt, weil der Abschreibungssatz nicht mehr gleich ist.
- b Der Grundsatz der Vollständigkeit ist verletzt, weil alle Vermögenswerte aufgewiesen werden müssen.
- c Der Grundsatz der Klarheit ist verletzt, weil eine solche Bilanz nicht mehr übersichtlich ist.

3

- a Vermögens-, Schulden-, Erfolgs- und Liquiditätslage
- b Die externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften prüfen die Richtigkeit der ausgewiesenen Zahlen. Die Prüfung der Rechnungslegung stellt somit die Korrektheit der Angaben eines Unternehmens im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben sicher. Durch den positiven Bericht einer externen Prüfungsgesellschaft erhöht sich die Verlässlichkeit und die Glaubwürdigkeit der Informationen für sämtliche Anspruchsgruppen, was in Bezug auf die Bedeutung der Angaben als Entscheidungsgrundlage für verschiedene Anspruchsgruppen sehr wichtig ist.

4

a

Kennzahl	Formel	Ergebnis
Liquiditätsgrad I	$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{krzf. Fremdkapital}} \cdot 100$	40,3%
Liquiditätsgrad II	$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{krzf. Fremdkapital}} \cdot 100$	85,1%
Liquiditätsgrad III	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{krzf. Fremdkapital}} \cdot 100$	159,7%
EK-Rendite	$\frac{\text{Unternehmensgewinn}}{\text{Ø EK}} \cdot 100$	11,8%
EK-Quote	$\frac{\text{EK}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$	49,1%
FK-Quote	$\frac{\text{FK}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$	50,9%

D19 Rechnungslegung, Finanzanalyse und Unternehmensbewertung – Lösungen

b

Kennzahl	Zielgrösse	Beurteilung
Liquiditätsgrad I	25–40 %	40,3 % liegen im oberen Bereich der Zielgrösse. Ein zu hoher Liquiditätsgrad I würde die Rentabilität schmälern.
Liquiditätsgrad II	100 %	Dieser liegt bei 85,1 % und damit unter der Zielgrösse von 100 %. Das bedeutet, dass die kurzfristigen Schulden durch die Summe der flüssigen Mittel und der kurzfristigen Forderungen nicht mehr gedeckt sind. Die „Schreinerei Bieder“ ist in der jetzigen Situation gezwungen, zur Begleichung der Schulden (kurzfristiges Fremdkapital) entweder Teile des Anlagevermögens (Maschinen, Fahrzeuge etc.) zu verkaufen oder neues Fremdkapital aufzunehmen. Längerfristig müsste das Unternehmen bei gleichbleibenden Voraussetzungen Konkurs anmelden, da irgendwann entweder das Anlagevermögen aufgebraucht ist oder der Schuldenberg überhandnimmt.
Liquiditätsgrad III	150–200 %	Dieser liegt bei 159,7 % und damit noch innerhalb der Zielgrösse.
EK-Rendite	≥ 8 %	Diese liegt im Zielbereich. Die „Schreinerei Bieder“ kann bezüglich der Rendite des von ihm eingesetzten Kapitals (Eigenkapital) entsprechend zufrieden sein.
EK-Quote	> 30 %	Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist mit 49,1 % im grünen Bereich. Die „Schreinerei Bieder“ könnte sich überlegen, das Eigenkapital etwas zu reduzieren. Dadurch würde die EK-Rendite steigen.
FK-Quote	< 70 %	Der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital ist mit 50,9 % ebenfalls in Ordnung. Wie bereits erwähnt, könnte durch die Aufnahme weiteren Fremdkapitals anstelle von Eigenkapital die EK-Rendite gesteigert werden.

Fazit: Die finanzielle Situation der „Schreinerei Bieder“ präsentiert sich insgesamt als solide. Gegebenenfalls könnten die kurzfristigen Forderungen reduziert werden, um den Liquiditätsgrad II zu verbessern. Zu überlegen wäre überdies, ob die Eigenkapitalbasis reduziert werden könnte, um die Eigenkapitalrendite zu erhöhen. Allerdings erhöht sich dadurch auch das Risiko.

5

Durch einen hohen Bestand an flüssigen Mitteln ist die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens jederzeit gewährleistet. Das Unternehmen ist in der Lage, Schulden bei den Fremdkapitalgebern und Lieferanten jederzeit sofort zu begleichen. Ein hoher Bestand an flüssigen Mitteln verhindert jedoch gleichzeitig eine rentablere Anlage des Kapitals bzw. verursacht unnötige Kapitalkosten.

6

- a Die Umsatzrentabilität gibt darüber Auskunft, wie viel Prozent des Umsatzes als Gewinn übrigbleibt. Die Umsatzrentabilität zeigt somit den anteilmässigen Gewinn an jedem umgesetzten Franken. Eine Umsatzrentabilität von 2,5 % bringt zum Ausdruck, dass mit jedem umgesetzten Franken ein Gewinn von 2.5 Rappen erwirtschaftet wurde.
- b Eine sinkende Umsatzrentabilität weist auf eine sinkende Produktivität und damit steigende Kosten hin. Eine steigende Umsatzrentabilität deutet – bei unveränderten Preisen – auf eine zunehmende Produktivität hin.

D19 Rechnungslegung, Finanzanalyse und Unternehmensbewertung – Lösungen

- c Die Umsatzrentabilität eines Unternehmens ist in einem weniger umkämpften Markt (z. B. monopolistischer Markt) in der Regel höher als in einem wettbewerbsintensiven Markt. Eine hohe Umsatzrentabilität weist somit auf eine starke Marktposition des jeweiligen Unternehmens hin. Eine schwache Umsatzrentabilität lässt auf ein wettbewerbsintensives Marktumfeld schliessen.

7

Positive Bewertungsaspekte	Negative Bewertungsaspekte
<ul style="list-style-type: none">• zukunftssträchtige Produkte und Märkte• positives Unternehmensimage• günstiger Standort• qualifizierte und motivierte Mitarbeitende• hohe Produktivität• effektive Organisation• hohe Kapazitätsauslastung• kontinuierliche Umsatz- und Ertragssteigerungen• Vorteile gegenüber Konkurrenz• angemessene technische Ausstattung	<ul style="list-style-type: none">• konjunkturelle und strukturelle Branchenprobleme• Abhängigkeit von wenigen Schlüsselkunden• ungünstiger Standort• fehlende Führungspersonen• geringe Produktivität• hohe Lagerbestände• ungenutzte Kapazitäten• rückläufige Umsätze und Erträge• Nachteile gegenüber Konkurrenz• Investitionsstau

8

- a Dies hängt davon ab, nach welcher Bewertungsmethode vorgegangen wird: Beim Ertragswertverfahren wird der Wert eines Unternehmens über die Summe der diskontierten künftigen Gewinne bestimmt. Ein höherer Gewinnausweis würde bei diesem Verfahren also tatsächlich einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert aufweisen.

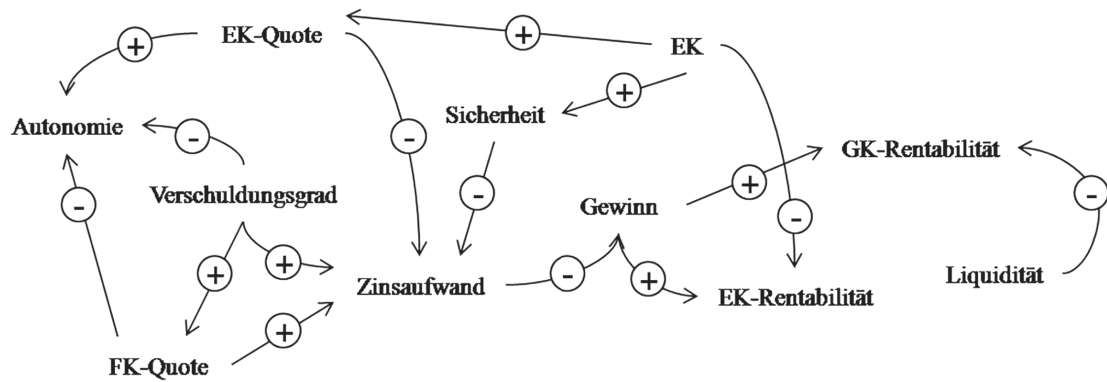
In der Praxis werden die Verfahren meistens kombiniert angewendet, um einen möglichst differenzierten Schlusswert zu ermitteln. Der DCF-Ansatz (Discounted Cashflow) gilt mittlerweile als „Best-Practice-Ansatz“ bei der Bewertung von Unternehmen: Dieser legt der Bewertung den Cashflow und nicht wie beim Ertragswertverfahren den Gewinn zugrunde. Der Gewinnausweis hängt von der Bilanzpolitik (z. B. in Bezug auf Abschreibungen) eines Unternehmens bzw. von dessen Wahl eines Rechnungslegungsstandards ab. Auf die Ausweisung des Cashflows hat die Unternehmensführung jedoch nur sehr geringen Einfluss, weshalb die auf ihm basierende DCF-Methode über eine höhere Bewertungs-Objektivität verfügt. Eine buchhalterische Korrektur des Unternehmensgewinns hätte beim DCF-Ansatz also keinen Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens.

- b Falls eine Wertverminderung vorliegt und die entsprechende Abschreibung nicht oder in zu geringem Umfang vorgenommen wird, liegt ein Verstoß gegen den Grundsatz der „Vorsicht“ und gegen Art. 666 OR vor. Dieser besagt, dass Aktiven nicht überbewertet werden dürfen. Ausserdem müssen Abschreibungen jedes Jahr nach demselben Prinzip berechnet werden (Grundsatz der „Stetigkeit“).

D19 Rechnungslegung, Finanzanalyse und Unternehmensbewertung – Lösungen

9

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:



D20 Berichterstattung des Unternehmens – Lösungen

Seite 454

1

- Website des Unternehmens (meistens unter der Rubrik „Investor Relations“)
- Website von Rating-Gesellschaften
- Geschäftsbericht
- Medien (Pressekonferenz, Börsenkurs)

2

Individuelle Lösung.

3

Individuelle Lösung.

4

Kriterium	Erläuterung
Ausgewogenheit	Nennung von positiven und negativen Leistungen des Unternehmens in den ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereichen.
Unabhängigkeit	Beurteilung des Berichts durch unabhängige Institute oder Stakeholder des Unternehmens.
Einbindung Anspruchsgruppen	Einbindung von Anspruchsgruppen durch Statements und Befragungen, wobei auch kritische Stimmen abgedruckt werden sollten.
Messbarkeit	Messbare Leistungsindikatoren (Zahlen & Fakten), die das nachhaltige Handeln belegen.
Zielüberprüfung	Überprüfung der Zielerreichung von Zielen aus vergangenen Jahren.
Umsetzung	Kontrolle der Übereinstimmung zwischen Berichterstattung und effektivem Handeln.

D21 Personalmanagement – Lösungen

Seite 469–470

1

Vorteile:

- Die Leistungen der schon angestellten Mitarbeitenden sind dem Unternehmen bekannt. Dadurch wird das Risiko einer Falschbesetzung minimiert.
- Die Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens motivieren die Mitarbeitenden. Diese Aussichten steigern auch die Bindung an das Unternehmen.
- Die Stellenbesetzung kann innerhalb kurzer Zeit und relativ kostengünstig vonstattengehen.
- Der Mitarbeitende, der die Stelle antritt, kennt das Unternehmen bereits – d. h. er braucht kaum Angewöhnungszeit.
- Die durch einen „Aufstieg“ freiwerdenden Stellen können vom Nachwuchs besetzt werden.
- ...

Nachteile:

- Die interne Auswahl an qualifiziertem Personal ist begrenzt – wenn der potenzielle Personenkreis zu klein ist oder die vorhandenen Mitarbeitenden nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügen, können die nötigen Weiterbildungsmaßnahmen das Unternehmen teuer zu stehen kommen.
- Wenn Leitungspositionen von ehemals „Unterstellten“ besetzt werden, kann es sein, dass die betreffende Person zu wenig Autorität bei ihren „ehemaligen Berufskollegen“ besitzt.
- Externe Personen bringen neue Ideen und Impulse ins Unternehmen. Diese Chance wird bei einer internen Besetzung nicht wahrgenommen.
- ...

2

Individuelle Lösung.

3

a Probleme von Testverfahren zur Personenauswahl:

- Tests berücksichtigen nicht, dass ein Mitarbeitender sich zukünftig in einer ganz neuen Arbeitsumwelt befindet. Diese Umwelt kann das Verhalten des Mitarbeitenden stark beeinflussen. Eine Person, die beim Test schlecht abschliesst, wird in der Praxis vielleicht sehr gute Leistungen zeigen, weil der Vorgesetzte sie besonders motivieren kann.
- Testsituationen sind nicht die Realität. Prüfungsangst kann das Testresultat verzerren.
- Testresultate könnten von der gegebenen Testsituation beeinflusst werden. Beispielsweise liegt dem Bewerber die Prüfungsform nicht.

b Eigenschaften eines Assessmentcenters:

- Der Ablauf dieser Methode ist systematisch
- Der Einsatz mehrerer Beobachter ist möglich
- Ein direkter Vergleich zwischen den Bewerbern wird ermöglicht

c Ein Assessment-Center eignet sich insbesondere für die Beurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen von künftigen Führungskräften.

4

Vorteile von Akkordlöhnen:

- Lohngerechtigkeit durch Bindung der Bezahlung an die Leistung
- Positive Selektion: diese Art der Bezahlung zieht leistungsstarke Arbeitnehmer*innen an
- Der Unternehmensgewinn kann gesteigert werden
- Eventuell flexiblere Arbeitszeitgestaltung durch Arbeitnehmer*innen

Nachteile von Akkordlöhnen:

- Erbrachte Leistung muss direkt beobachtbar sein
- Sie muss dem Einzelnen eindeutig zuordenbar sein (Gefahr des Trittbretthaltens bei Teamarbeit, Fließbandarbeit)
- Starke Betonung der Quantität unter Umständen zu Lasten der Qualität
- Erwerbseinkommen kann stark schwanken
- Hoher Leistungsdruck: der Arbeitnehmer ist der Gefahr steigender Erwartungen bzw. Ansprüche des Arbeitgebers ausgesetzt

5

- a Leistungslöhne („Pay-for-Performance“) stellen auf die sogenannte „extrinsische Motivation“ (aus der Umwelt kommende Anreize) ab: Mitarbeitende werden über monetäre Anreize zu Arbeiten angehalten, welche sie aus eigenem Antrieb („intrinsische Motivation“) unter Umständen gar nie ausführen würden. Dies kann bis zu Regelverstößen führen, nur um die Leistungsziele zu erreichen und eine Prämie zu erhalten. Beim Einsatz von Leistungslöhnen ist jedoch zu beachten, dass viele Mitarbeitende durchaus auch eine hohe intrinsische Motivation – eine Eigenmotivation – aufweisen. Bei solchen stark eigenmotivierten Mitarbeitern kann über den Einsatz von Leistungslöhnen höchstens eine geringe Leistungssteigerung erzielt werden. Zudem zeigt sich immer mehr, dass Leistungslöhne nur eine kurzfristige und keine langfristige Motivation auslösen. Boni werden schnell zur Selbstverständlichkeit. Um deren Wirkung zu erhalten, müssen diese ständig erhöht werden. Deshalb werden die Prämien-Systeme zunehmend hinterfragt, abgeschafft oder differenzierter ausgestaltet. Zum Beispiel ist die Leistungsbeurteilung auf langfristige (statt nur kurzfristige), qualitative (nicht nur wenige quantitative) und vom Mitarbeitenden auch beeinflussbare Kriterien auszurichten.
- b Leistungslöhne eignen sich besonders für Aufgaben, bei denen eine Leistung eindeutig einem bestimmten Mitarbeitenden zugeordnet werden kann. Dies ist jedoch nur bei einzelnen, einfachen, isolierten Tätigkeiten der Fall – arbeitsteilig erbrachte Leistungen können nur schwer über Leistungslöhne vergütet werden. Ausserdem werden komplexe Leistungen anhand zahlreicher Kriterien gemessen. Wird ein Leistungslohn jedoch nur mithilfe eines einzigen Kriteriums bemessen (z. B. Output pro Stunde), werden andere Leistungskriterien (z. B. Qualität oder Verhalten am Arbeitsplatz) tendenziell vernachlässigt: Die Folge davon sind starke Anreizverzerrungen bei der Erfüllung der Aufgaben.

6

- a Individuelle Durchführung des Mitarbeitergesprächs in Gruppen.
- b Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Gute Atmosphäre• Vertrauen• Aktives Zuhören, d.h. Nachfragen, Bestätigen usw.• Klare Zielformulierung• Keine wertenden Aussagen machen | <ul style="list-style-type: none">• Gespräch nach Phasen strukturieren (Begrüßung, Problemdiskussion usw.)• Lösungen finden• Sich für eine Lösung entscheiden• Abschluss des Gesprächs: Formulierung von Erwartungen an das Gegenüber |
|--|--|

7

Kriterien	Arbeitszeugnis von Aurea Peres
Fakten	<ul style="list-style-type: none">• Dauer des Arbeitsverhältnisses• Aufgabengebiet
Leistungsbewertung	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit, die ihr übertragenen Aufgaben zu erfüllen• Überdurchschnittliches Engagement• Gute Verbesserungsvorschläge
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none">• Vertrauenswürdigkeit• Aufgeschlossenheit• Zuverlässigkeit• Freundliches und natürliches Auftreten• Gute Umgangsformen• Kooperatives und einwandfreies Verhalten

Die Kriterien Fakten, Leistungsbewertung und Verhaltensweisen sind erfüllt. Es ist jedoch zu erwähnen, dass der folgende Satz durchaus etwas mehr zugunsten von Frau Peres hätte formuliert werden können: „Frau Peres verfügte nur teilweise über die nötige Berufserfahrung und Fachkenntnisse, wodurch sie in der Startphase überfordert war.“

D22 Risikomanagement – Lösungen

Seite 479

1

Risikokategorien	Beschreibung
Konjunkturelle Risiken	• Die Gäste konsumieren weniger
Marktrisiken	• Ein weiterer Landgasthof wird eröffnet
Finanzielle Risiken	• Der Pachtzins wird erhöht
Rechtliche Risiken	• Rauchervorschriften
Technische Risiken	• Küchenbrand durch Gasherd
Weitere Risiken	• Schlechtes Wetter • Salmonellen-Problem • Betrugsfälle durch das Service-Personal

2

Risikokategorien	Beschreibung
Konjunkturelle Risiken	• In einer Rezession werden weniger Hypotheken nachgefragt
Marktrisiken	• Banken gewähren sich untereinander keine Kredite mehr
Finanzielle Risiken	• Bei sinkenden Zinsen sind geringere Zinseinnahmen im Bereich des Zinsdifferenzgeschäfts zu erwarten • Kunden können ihre Kredite nicht mehr zurückzahlen
Rechtliche Risiken	• Höhere Eigenkapitalvorschriften
Technische Risiken	• Ausfall der IT-Systeme
Weitere Risiken	• Mitarbeitende halten sich nicht ans Bankkundengeheimnis und geben geheime Daten weiter • Reputationsschaden durch die Annahme unsteuerter Gelder

3

Individuelle Lösung.

4

- a Die konsequente Auseinandersetzung mit Risiken im Rahmen des Risikomanagements erfolgt primär zum Zwecke der Existenzsicherung des Unternehmens. Risiken sollen nach Möglichkeit vermieden oder zumindest minimiert werden. Beim Eintritt einer Risikosituation soll das Risikomanagement dabei helfen, die negativen Folgen für das Unternehmen möglichst klein zu halten. Des Weiteren verfolgt das Risikomanagement das Ziel, den zukünftigen Erfolg sicherzustellen, die Risikokosten (Versicherungsprämien, Kosten für Schadensverhütung usw.) zu senken und den Marktwert des Unternehmens zu steigern.
- b Da das Risikomanagement in erster Linie den Fortbestand eines Unternehmens sicherstellen soll, kommt diesem eine zentrale Bedeutung zu. Risikomanagement darf aus diesem Grunde nicht als nebensächliche Aufgabe verstanden werden, sondern ist vielmehr eine wichtige Führungsaufgabe der Unternehmensleitung, der Leiter aller Geschäftseinheiten sowie der Prozess- und Projektverantwortlichen. Standardisierte Prozesse und technische Tools unterstützen die Risikovermeidung und minimieren menschliches Versagen in der ganzen Belegschaft.

5

- a Der alte Freund verfolgt ganz offensichtlich eine Risikovermeidungsstrategie: Er versucht, Risiken durch die Vermeidung jeglicher Aktivitäten auszuschliessen.
- b Die seriöse Vorbereitung auf Aktivitäten, welche grundsätzlich mit Risiken behaftet sind, weist auf eine Risikominimierungsstrategie hin. Diese wird in der beschriebenen Situation durch die folgenden Massnahmen gekennzeichnet:
 - Durch das vorgängige Studium der Wettersituation versuchen Sie, das Schlechtwetterrisiko von vornherein zu minimieren.
 - Mit Ihrer Entscheidung, sich beim Klettern stets anzuseilen, versuchen Sie die Folgen eines Sturzes möglichst gering zu halten.

6

Die Aussage beschreibt eine bewährte Management-Weisheit. Es empfiehlt sich für Unternehmen, das Risikomanagement gerade in wirtschaftlich guten Zeiten zu pflegen und entsprechende Sicherheitsreserven anzulegen. Risikomanagement ist eine Daueraufgabe. Ist ein Unternehmen einmal in eine akute Risikosituation geraten, ist es meistens zu spät für eine Rettung. Konkurs oder Geschäftsübernahmen können die Folge sein (vgl. das Grounding der Swissair und die spätere Übernahme der Swiss durch die Lufthansa).

D23 Gesellschaftsrecht – Lösungen

Seite 518–520

1

- a Grundsätzlich wird zwischen den Einzel- und Gesellschaftsunternehmen unterschieden. Das Einzelunternehmen ist vom Gesellschaftsunternehmen insbesondere in Bezug auf die Eigentumsrechte zu unterscheiden. Die beiden Unternehmensformen unterscheiden sich wie folgt:

Einzelunternehmen	Gesellschaftsunternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Person als Inhaber, Kapitalgeber und Träger des Geschäftsrisikos • Unternehmensführung und Entscheidungsbefugnisse obliegen in der Regel den Gesellschaftern (Selbstorganschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Personen (Gesellschafter) als Inhaber, Kapitalgeber und Träger des Geschäftsrisikos • Unternehmensführung bzw. Entscheidungsbefugnisse obliegen in der Regel einer Drittperson (Drittorganschaft)

b

Unternehmensform	Vorteile	Nachteile
Einzelunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit • Kurze Entscheidungswege • Höhere Gewinne für Einzelunternehmer • Gründung ist juristisch gesehen unkompliziert • Keine Treuepflicht • Das Unternehmen kann jederzeit aufgelöst werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kreditwürdigkeit • Hohes finanzielles Risiko für Einzelunternehmer • Alleinige Haftung • Kontinuität ist nicht immer gewährleistet • Schwierige Nachfolgeregelung
Gesellschaftsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Geringeres, da geteiltes Risiko für Eigentümer • Höhere Kreditwürdigkeit, da mehrere Personen für Gesellschaftsschulden haften 	<ul style="list-style-type: none"> • Langwierige Entscheidungsfindung • Geringere Flexibilität

2

- a Für das Vorliegen einer Gesellschaft sind die folgenden Begriffselemente bezeichnend:
- **Personenvereinigung:** Ein Zusammenschluss von natürlichen und/oder juristischen Personen.
 - **Vertragliche Basis:** Zwischen den Personen besteht ein vertragliches Verhältnis. Der Vertrag kann dabei sowohl mündlich als auch schriftlich geschlossen worden sein.
 - **Gemeinsame Zweckbestimmung:** Die vertraglich miteinander verbundenen Personen müssen mit gemeinsamen Mitteln und Kräften einen gemeinsamen Zweck verfolgen, um als Gesellschaft klassifiziert zu werden (Interessengemeinschaft).
- b 1. Keine Gesellschaft: Gesellschaften sind Interessengemeinschaften (Verfolgung eines Zwecks mit gemeinsamen Mitteln und Kräften). Im vorliegenden Fall handelt es sich jedoch um eine Austauschbeziehung (Kaufvertrag), welche sich durch einen Interessengegensatz auszeichnet: Die eine Partei leistet, damit sie von der anderen eine Gegenleistung erhält. Die Leistungen der Parteien werden also ausgetauscht und nicht wie bei einer Gesellschaft zusammengefügt, um einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen.

2. Keine Gesellschaft: Bei der Erbengemeinschaft nach Art. 602 ZGB handelt es sich um eine sogenannte Privatrechtliche Interessengemeinschaft. Diese beruht jedoch nicht auf einer vertraglichen Basis (als Voraussetzung für eine Gesellschaft), sondern entsteht kraft Gesetzes, sobald ein Erblasser mehrere Erben hinterlassen hat.
3. Gesellschaft: Moritz, Daniel und Franz sind natürliche Personen (Personenverbindung), welche sich vereinigen, um mit gemeinsamen Mitteln (Arbeit, Taschengeld) einen gemeinsamen Zweck (Erledigung von Gartenarbeiten gegen Entgelt) zu verfolgen.
4. Keine Gesellschaft: Im vorliegenden Fall schliessen Anna und Vera einen Arbeitsvertrag ab. Dieser gehört zu den sogenannten Geschäftsbesorgungsverträgen, bei welchen im Gegensatz zu den Austauschverträgen (z. B. Kaufvertrag, siehe 1. Beispiel Thomas) kein Interessengegensatz besteht: Sowohl Anna als auch Vera verfolgen das gemeinsame Ziel, Blumen zu verkaufen. Allerdings wird dieses Ziel nur von einer Person, nämlich von Anna als Inhaberin des Blumenladens bestimmt – Vera wird (als Angestellte) lediglich in ihrem Interesse tätig. Es fehlt damit an einem gemeinsam festgelegten Zweck, welcher eine Gesellschaft auszeichnet (Freiwilligkeit der Zweckverfolgung).
5. Keine Gesellschaft: Vorliegend handelt es sich um ein Darlehen mit Gewinnbeteiligung, ein sogenanntes partiarisches Darlehen. Da beide Parteien, sowohl Alois als auch Dieter, mit der Erzielung eines möglichst hohen Gewinns ein gemeinsames Interesse vorweisen, ist die Abgrenzung zur einfachen Gesellschaft mitunter schwierig. Es ist jedoch so, dass ein gemeinsames Interesse am erstrebten Gewinn noch nicht genügt, um eine Gesellschaft entstehen zu lassen. Es muss zusätzlich ein gemeinsames Interesse an der Erreichung eines gemeinsamen Zwecks (z. B. Verkaufen von Zeitungen und Zeitschriften) vorliegen (sogenannte animus societatis).

3

Individuelle Lösung.

4

- a Formzwang: Die Gesellschafter müssen sich einer der acht Gesellschaftsformen bedienen, welche ihnen das Gesetz zur Verfügung stellt.
Formfixierung: Bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages besteht eine Einschränkung. Die Art. 530 – 926 OR sowie 60 – 79 ZGB enthalten grundsätzlich zwingende Anforderungen an die jeweilige Gesellschaftsform, welche nur bei abweichender Anordnung dispositiv ist.
- b Im Gegensatz zum Gesellschaftsrecht herrscht im Vertragsrecht „Privatautonomie“ vor: So sind die wichtigsten Vertragsarten zwar gesetzlich vorgesehen (z. B. Kaufvertrag, Mietvertrag usw.), es dürfen aber dennoch neue, vom Gesetz nicht explizit vorgesehene Verträge geschaffen werden, bei denen kein Formzwang besteht (Innominatverträge; z. B. Leasingvertrag). Auch inhaltlich dürfen die Verträge weitgehend frei ausgestaltet werden (eingeschränkte Formfixierung).

5

- a Bei einer Rechtsgemeinschaft gilt das Prinzip der Selbstorganschaft.
- b Eine Körperschaft ist ein eigenes Gebilde und rechtlich eine eigenständige Person.
- c Bei einer Körperschaft übernimmt nicht zwingend ein Gesellschafter die Geschäftsführung, sondern es kann auch ein Dritter sein.
- d Eine Rechtsgemeinschaft ist kein eigenes Gebilde, sondern setzt sich aus natürlichen Personen zusammen. Aus diesem Grund haften diese für die Schulden.
- e Eine Körperschaft ist ein eigenes Gebilde und besteht unabhängig von bestimmten Personen.

- f Die Tragweite von Entscheidungen von Personen, welche an einer Körperschaft beteiligt sind, ist begrenzt
- g Eine Körperschaft ist ein eigenes Gebilde, weshalb nur das Geschäftsvermögen für Geschäftsschulden haftet.

6

- a Jenny, Larissa und Yuan sind natürliche Personen, die sich vereinigen, um mit gemeinsamen Mitteln und Kräften (ihrer Arbeitsleistung) einen gemeinsamen Zweck (Handel mit Schulbüchern) zu verfolgen. Es gibt eine übereinstimmende Willensäußerung. Demnach handelt es sich im vorliegenden Fall um eine einfache Gesellschaft.
- b Die Gesellschafter haften für die Schulden der Gesellschaft primär, unbeschränkt und solidarisch. Das heisst, alle Gesellschafter (Jenny, Larissa und Yuan) haften in erster Linie mit ihrem gesamten Privatvermögen. Ausserdem haftet jeder einzelne Gesellschafter für die gesamte Schuld der Gesellschaft. Die Gläubiger (Mitschülerinnen und Mitschüler, die ihre Bücher den Gesellschaftern verkauft haben) können den vollen geschuldeten Betrag bei einem der drei Gesellschafter einfordern.

7

- a Unter einem kaufmännischen Unternehmen versteht man:
 - Ein Fabrikationsgewerbe: Gewerbe, welche durch die Bearbeitung von Rohstoffen und anderen Waren mithilfe von Maschinen oder anderen technischen Hilfsmitteln neue oder veredelte Erzeugnisse herstellen.
 - Ein Handelsgewerbe: Gewerbe, welche den Austausch von Gütern und/oder Dienstleistungen zum Inhalt haben.
 - Ein „anderes nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe“: Sind zwar nicht Fabrikations- und Handelsgewerbe, kommen diesen jedoch bedeutungs- und umfangmässig gleich, indem sie nach Art und Umfang des Unternehmens einen kaufmännischen Betrieb und eine geordnete Buchhaltung erfordern.
- b • Kaufmännisches Unternehmen: Andreas, Philipp und Markus gründen zusammen ein Beratungsunternehmen, in welchem sie in einem arbeitsteiligen Prozess Beratungsdienstleistungen erbringen. Die Arbeitsteilung bei der Leistungserbringung erfordert ein hohes Mass an Koordination zwischen den Gesellschaftern sowie eine kaufmännische Buchführung. Aus diesem Grund handelt es sich im vorliegenden Fall um ein kaufmännisch geführtes Unternehmen.
 - Kein kaufmännisches Unternehmen: Laut dem Schweizer Bundesgericht handelt es sich bei den sogenannten „freien Berufen“ (Ärzte, Architekten, Lehrer etc.) um keine kaufmännischen Unternehmen, solange die Hauptleistungen durch eine Einzelperson (z. B. einen Arzt) erbracht werden.

8

- a Während den Gesellschaftern der Personengesellschaften sowie der GmbH weitreichende Pflichten, namentlich auch ein Konkurrenzverbot obliegen, ist ein Aktionär lediglich zur Liberierung (Einzahlung) seiner Aktie(n) verpflichtet. Im Gegenzug stehen dem Aktionär auch weniger Rechte zu, als einem Gesellschafter einer Personengesellschaft bzw. einer GmbH: Während den Aktionären lediglich das Recht auf eine Gewinnbeteiligung (Dividende) sowie gewisse Einsichts-/Auskunfts- und Informationsrechte zustehen, haben die Personengesellschafter überdies das Recht zur (gemeinsamen) Geschäftsführung bzw. -vertretung.
Der Unterscheid zwischen der Aktiengesellschaft und den Personengesellschaften sowie der GmbH liegt in der „Nähe“ der Gesellschafter zur Gesellschaft: Personengesellschaften sind stark „personen-

bezogen“, während die Aktiengesellschaft sowie andere Körperschaften (von der GmbH als Mischform einmal abgesehen) stark „kapitalbezogen“ sind. Die AG wurde geschaffen, um jedermann eine Beteiligung an einer Gesellschaft zu ermöglichen, ohne dafür viel Kapital aufwenden zu müssen und insbesondere ohne weitere Pflichten neben der Liberierung der Aktien aufzuerlegen. Da ein Aktionär keine weiteren Pflichten zu erfüllen hat, namentlich keinem Konkurrenzverbot unterliegt, sind auch seine Rechte stark eingeschränkt: Er hat lediglich Mitwirkungsrechte an der GV, jedoch keine Geschäftsführungs- bzw. Vertretungsbefugnisse.

- b Bei der AG steht das Prinzip der Drittorganschaft im Vordergrund: Die AG erlangt ihre Handlungsfähigkeit nicht durch die Gesellschafter als solche, sondern durch ihre Organe. Gesetzlich vorgesehen sind die Generalversammlung (Art. 698 – 706b OR), der Verwaltungsrat (Art. 707 – 726 OR) und die Revisionsstelle (Art. 727 – 731a OR).
- Generalversammlung: Die Generalversammlung wählt als „höchstes“ Organ der AG die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Revisionsstelle und kontrolliert diese bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Ausserdem setzt die GV die Statuten fest, genehmigt den Jahresbericht sowie die Jahres- und Konzernrechnung und entscheidet über die Verwendung des Bilanzgewinns.
 - Verwaltungsrat: Der Verwaltungsrat stellt sozusagen die Exekutive der AG dar. Er hat die Oberleitung der Gesellschaft inne und ist damit für die Geschäftsführung sowie die Vertretung der AG zuständig. Des Weiteren legt er die Geschäftsorganisation fest und ernennt bzw. entlässt Mitglieder der Geschäftsleitung (sofern der VR die Geschäftsführung an einen Dritten, z. B. an einen CEO, delegiert und nicht bei sich selber belässt).
 - Revisionsstelle: Die Revisionsstelle prüft zum Schutz der Aktionäre, der Gläubiger sowie der Öffentlichkeit die Jahres- und Konzernrechnung der Aktiengesellschaft.
 - Weitere Organe, wie zum Beispiel eine Geschäftsführung (CEO etc.) bzw. eine Direktion oder Beiräte, können von der AG vorgesehen werden. Dabei ist jedoch das sogenannte Paritätsprinzip zu beachten: Jedem der drei Pflichtorgane (GV, VR und Revisionsstelle) sind bestimmte, im Gesetz aufgeführte, unentziehbare und unübertragbare Aufgaben zugewiesen.
- c Unter „Vinkulierung“ versteht man die Einschränkung der Übertragbarkeit eines Wertpapiers wie z. B. einer Aktie. Vinkuliert werden können lediglich Namenaktien, nicht aber Inhaberaktien. Ausserdem ist die Vinkulierung von börsenkotierten (an der Börse gehandelten) Aktien nur eingeschränkt möglich, weswegen die Vinkulierung zumeist bei nicht börsenkotierten Aktien erfolgt. Eine Vinkulierung kommt meistens in kleineren Familien-AGs in Betracht, um die Zusammensetzung der Aktionäre zu kontrollieren und um zu verhindern, dass Aktien in unliebsame Hände geraten.

9

- a Beim Verein handelt es sich um eine körperschaftlich ausgestaltete Gesellschaftsform. Grundsätzlich haftet für die Gesellschaftsschulden daher ausschliesslich das Vereinsvermögen.
- b Die Beiträge der Vereinsmitglieder werden durch die Statuten festgesetzt (Art. 71 Abs. I ZGB). Solange eine solche Festsetzung noch nicht erfolgt ist, haben die Mitglieder des Vereins die zur Verfolgung des Vereinszwecks und zur Deckung der Vereinsschulden nötigen Beiträge zu gleichen Teilen zu leisten (Art. 71 Abs. II ZGB). Ohne klare Festsetzung der Beiträge wird die Haftung für Gesellschaftsschulden damit zu einer persönlichen, unbegrenzten und solidarischen.
- c Im Gegensatz zur Genossenschaft und anderen Gesellschaftsformen kann ein Verein seine Mitglieder ohne Angabe weiterer Gründe ausschliessen. Ausserdem kann die Aufnahme von neuen Mitgliedern statuarisch eingeschränkt, an Bedingungen geknüpft oder ganz ausgeschlossen werden.

E1 Optimierung von Unternehmen – Lösungen

Seite 533

1

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

- Ressourcen: zeitgemässe Infrastruktur; gute Unterrichtsmaterialien (inkl. Lehrmittel)
- Lehrpersonen: kompetent; fair; interessiert am aktuellen Geschehen; Teamarbeit der Lehrpersonen
- Unterricht: praxisorientiert und aktuell; angenehmes Lernklima; gute Vorbereitung für die Zukunft, Individualisierung wird gefördert
- Lernende: Vielen gelingt der Sprung an die nächsthöhere Schulstufe

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Der Qualitätsbericht ist hoch standardisiert und gliedert sich wie folgt:

Teile	Beschreibung
Teil A	Struktur und Leistungsdaten des Krankenhauses <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur • Leistungsangebot • usw.
Teil B	Struktur und Leistungsdaten der Organisationseinheiten und Fachabteilungen <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse • Zulassungsverfahren • Ausstattung (apparativ und personell)
Teil C	Qualitätssicherung <ul style="list-style-type: none"> • externe Qualitätssicherung • Indikatoren
Teil D	Qualitätsmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Politik und Ziele • Instrumente • Projekte • Bewertung

Weitere Informationen unter: www.klinik-lotse.de

3

Bereits bestehende oder neue Massnahmen:

- Auf Anzeigetafel anzeigen, in welchen Sektoren Wagen aus der 1. und 2. Klasse anhalten
- Auf Anzeigetafel mitteilen, ob es sich um eine verkürzte Zugkomposition handelt und in welchen Sektoren dieser hält
- Türen und Eingangsbereich der Wagen vergrössern
- Züge mit mehr Türen beschaffen
- Breite Perrons bauen
- Besonders in Grossbahnhöfen (z. B. Zürich Hauptbahnhof) breitere (Roll-)Treppen bauen, die eine grosse Menschenmenge fassen können.
- Das Ein- und Aussteigen über separate Türen, wodurch die auf dem Perron wartenden Personen sofort einsteigen können und nicht mehr die aussteigenden Personen abwarten müssen.
- Personal anstellen, die den Passagierstrom steuern

4

a Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Bestellungsaufnahme	Produkterstellung	Lieferung
<ul style="list-style-type: none"> • Freundlichkeit beim Telefongespräch mit dem Kunden • Am Ende des Telefongesprächs nochmals Repetition der Bestellung, um sicherzustellen, dass nichts vergessen wurde • Möglichkeit, Pizzas auch online zu bestellen, anstatt telefonisch • Telefonnummer des Kunden auf dem Auftragszettel notieren, damit sich der Kurier bei Verspätung oder Nichtfinden des Wohnortes des Kunden beim Kunden melden kann • Pizzasorten nummerieren, damit keine Verwechslungen möglich sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnvolle Anordnung der Arbeitsgegenstände (Teig, Zutaten, Offen, Blech) • Mehrere Pizzas gleichzeitig erstellen (Verringerung der einzelnen Arbeitsschritte) • Zusätzliche Pizzaöfen 	<ul style="list-style-type: none"> • 4-Augen-Prinzip: Pizza und Auftragszettel vor der Auslieferung vergleichen und kontrollieren, um Verwechslung zu vermeiden • Vordruckte Pizzakarte auf der Schachtel ermöglicht ein Ankreuzen der bestellten Ware • Sinnvolle Zusammenstellung der einzelnen Touren • Freundlichkeit • Pünktlichkeit • Keine zu lange Verweildauer der Pizza im Auto (wird sonst pappig) • Navigationssystem oder Ortskenntnisse

b Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

- Pizzakartonschachtel falten
- Auto tanken und reinigen
- Küche reinigen
- Lager auffüllen
- Zutaten schneiden und vorbereiten
- Einkauf zusammenstellen und erledigen
- Geschirr abwaschen
- Buchhaltung erledigen

5

- Gegen innen: Qualitätsverbesserung
- Gegen aussen: Qualitätsnachweis und Imagepflege

6

Individuelle Lösung.

Hinweis: Schulen sollten über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen. Dies kann selbst (intern) konzipiert oder ein externes System (z. B. ISO, Q2E) sein.

Idealerweise sieht man im Organigramm der Schule, wer für die Qualitätsüberprüfung zuständig ist („Ownership“). Qualität ist komplex und wichtig. Sie ist somit eine Aufgabe der Schulleitung. Es benötigt eine enge Verbindung der Schule zur verantwortlichen Qualitätsgruppe.

7

Diese Aussage betont die Relevanz als Unternehmen einen möglichst hohen Kundennutzen zu erzeugen. Ziel ist, eine hohe Kundenbindung zu erreichen. Denn ein zufriedener Kunde wird Wiederkäufe tätigen („Zurückkommen des Kunden“). Ist der Kunde aber nicht zufrieden mit den Leistungen des Unternehmens, dann wird er das Produkt retournieren und wahrscheinlich den Anbieter wechseln („Zurückkommen des Produkts“).

Beispiele:

1. Ich kaufe ein Smartphone. Es funktioniert einwandfrei. Nach einigen Jahren erscheint ein neues Smartphone beim gleichen Hersteller. Als zufriedener Kunde werde ich auch mein nächstes Smartphone wieder beim selben Hersteller kaufen.
2. Ich kaufe ein Smartphone. Der Akku lässt sich nicht laden. Das defekte Smartphone geht wieder zurück an den Hersteller. Es muss ein neuer Akku eingebaut werden. Das nächste Mal werde ich mein Smartphone bei der Konkurrenz erstehen und hoffen, dass das Produkt dort meinen Vorstellungen mehr entspricht.

E2 Erneuerung von Unternehmen (Innovationen) – Lösungen

Seite 544

1

Unternehmen stehen untereinander im Wettbewerb. Innovationen sind für ein Unternehmen langfristig überlebenswichtig. Sowohl die Umweltsphären als auch die Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen ändern sich im Zeitverlauf. Um auf diese Veränderungen eingehen zu können, braucht ein Unternehmen Innovationen im Bereich der Produkte, der Prozesse und des Führungs- und Organisationsystems.

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Innovationen der Vergangenheit	Innovationen der Gegenwart
<ul style="list-style-type: none"> • Computer, Notebook • Mobiltelefon • Internet • Digitalkamera • Facebook • Cochlea-Implantat 	<ul style="list-style-type: none"> • Zoom Video Communications • Neue Medikamente oder Impfstoffe • Selbstfahrendes Auto

3

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Beweggründe	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen • Verringerung der Umweltbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> • „Schokoladeerlebnis“ des Kunden allenfalls erschüttert (für den Kunden gehört eine Tafel-schokolade in eine Alufolie!) • Haltbarkeit der Schokolade verändert sich • Qualitätseinbussen im Geschmack

4

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

- Die Informationstechnologie (Mobiltelefone, Notebooks, Internet) hat in den letzten Jahren in vielen Bereichen Prozessinnovationen ermöglicht.
- Das Logistikkonzept „Just in Time“ als Prozessinnovation hat bei den Unternehmen weltweit erhebliche Umstrukturierungen in den betrieblichen Abläufen nach sich gezogen.
- Die Erfindung des Containertransports war ein neuer Denkansatz: Schiffe sollten nicht nur als reines Transportmittel für Seefracht betrachtet werden, sondern auch als Güterumschlagsplatz. Das Be- und Entladen bestimmt im Wesentlichen die aus Kostengründen so kurz wie möglich zu gestaltenden Schiffsliegezeiten im Hafen. Die Einführung von Containern konnte diese Liegezeiten erheblich reduzieren und die Produktivität des Transportmittels Schiff sprunghaft erhöhen.
- RFID (engl.: radio-frequency identification; also Identifikation mithilfe elektromagnetischer Wellen). Dies bezeichnet eine Technologie für Sender-Empfänger-Systeme zum automatischen und berührungslosen Identifizieren und Lokalisieren von Objekten und Lebewesen mit Radiowellen.
- Fließbandfertigung von Henry Fords T-Modell.

E2 Erneuerung von Unternehmen (Innovationen) – Lösungen

5

Wenn ein Unternehmen im Wettbewerb den anderen Unternehmen unterliegt, soll es diese übernehmen oder eine enge Kooperation anstreben. Andere Unternehmen aufzukaufen stellt eine Quelle von Innovation dar.

6

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag.

Problem: Erstellung eines innovativen Tisches				
Teilprobleme	Lösungsmöglichkeiten			
Beine	1	5 ●	3 ●	4
Material	Glas ●	Holz	Kunststoff ●	Metall
Farbe	weiss ●	gelb	blau	rot ●
Form	dreieckig	rund ●	quadratisch	rechteckig ●
Lösungsvarianten	1 ←	2 ↓	3	4

7

Individuelles Gruppenresultat.

8

Individuelles Gruppenresultat.

9

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Technologie	Vorteile	Nachteile
Mobiltechnologie	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit • Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Vereinsamung • Elektro-Smog
Gentechnologie	<ul style="list-style-type: none"> • Gewünschte Veränderung am Erbgut möglich (z. B. damit der Reis gegen Schädlinge resistent ist) 	<ul style="list-style-type: none"> • Noch unbekannte Folgen von verändertem Erbgut auf die Umwelt

E2 Erneuerung von Unternehmen (Innovationen) – Lösungen

10

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Smartes Ding	Merkmal	Chancen	Gefahren
Kühlschrank	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständiges Nachbestellen usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichend Lebensmittel 	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden immer die gleichen Produkte nachbestellt. • Aktionen werden nicht erkannt.
Heizung	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzte Thermostate lernen, wann wir uns wo in unserer Wohnung aufhalten, und passen die Temperatur an • Meldung Füllstand Öltank 	<ul style="list-style-type: none"> • Spart Heizkosten • Automatische Nachbestellung bei Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei allen Anwendungen: <ul style="list-style-type: none"> • Neue Geräte lösen zusätzliche Investitionskosten aus • Angriffe auf Smart Homes durch Hacker • Fehlleistungen durch defekte Sensoren
Jalousie	<ul style="list-style-type: none"> • Jalousie passt sich den Lichtverhältnissen an • Fernsteuerung bei Abwesenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Sicherheit • Effizientere Energienutzung 	
Glühbirne	<ul style="list-style-type: none"> • Unregelmässiges Ein- und Ausschalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Sicherheit, indem Anwesenheit simuliert wird 	
Alarmanlage		<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit 	
Waschmaschine	<ul style="list-style-type: none"> • Erledigt Arbeit ohne Aufsicht 		
Lift	<ul style="list-style-type: none"> • Wartung von Liften durch Sammlung von Daten 	<ul style="list-style-type: none"> • Antizipieren, wann Wartung notwendig wird; Zuverlässigkeit von Liften wird gesteigert 	