

BWL1 – Skript der Übungen

Übung am 29.10.

Ermitteln Sie für folgende Indizes jeweils die Wertentwicklung eines Jahres sowie von 10 Jahren: Dax, M-Dax, Euro Stoxx 50, Dow Jones, sowie von Gold und Rohöl, jeweils zum Stichtag (24.10.2020).

Index	1 Jahr	10 Jahre
Dax	-1,66%	+100%
M-Dax	+3,6%	+200%
Euro Stoxx	-12%	+10%
Dow Jones	+6%	+160%

	I Jahr	10 Jahre
Gold	+27%	+40%
Erdöl	-31%	-50%

2) Vier Kategorien von Indizes

1. Aktien (Dax, Euro Stoxx)
2. Anleihen
3. Rohstoffe (Gold, Erdöl)
4. Währungen (Euro, Dollar)

a. Aktien

Bilden das Eigenkapital der Unternehmen ab. Geben Auskunft über die erwarteten Gewinne in der Zukunft. Unterliegen häufigen Schwankungen. Deswegen ist der Zeitraum von einem Jahr ein schlechter Maßstab für Aktien. Sie sollten in größeren Abständen gehandelt werden und ist dementsprechend sinnvoll für Menschen, die das Geld demnächst nicht brauchen. Tipp: Aktienhandel verhält sich wie eine Büffelherde. Nicht bei Talfahrt kaufen, weil man nicht weiß, wo der Boden ist.

- Dax: Misst die 30 Wertentwicklung der größten deutschen Aktiengesellschaften gemessen an ihrer Marktkapitalisierung
- M-Dax: Misst die größten 50 AGs. Ist von der Wertentwicklung erfolgreicher, weil der Dax, weil kleinere Unternehmen in der Marktwirtschaft flexibler sind und sie ein höheres Risiko aufweisen.
- Euro-Stoxx: misst die größten 60 AGs in der EU. Hat sich eher schlecht entwickelt wegen Krise.

b. Anleihen

Bilden das Fremdkapital ab. Das Risiko ist niedriger. Die Zinsen liegen aktuell im Negativbereich! Gründe: unter anderem durch die EZB bestimmt. Motivation: Damit der Euro nicht zu stark wird, und die Leute nicht sparen, sondern investieren, um Druck von verschuldeten EU-Ländern zu nehmen

c. Rohstoffe

- Gold: Wieso ist es so prominent, obwohl es wenig Bedeutung hat in der industriellen Nutzung und keine Erträge erwirtschaftet, ja sogar bewacht werden muss. Antwort: Gold hat einen emotionalen, historischen Wert. Es dient als Ersatz für Geld dient, wenn Geld an Wert verliert. Gold ist damit ein Krisenindikator, quasi Fluchtwährung.
- Rohöl: ist im Vergleich zu Gold industriell unglaublich wichtig, aber auch sehr billig. Der Preis ist massiv heruntergegangen. Etwa 70% des Benzinpreises geht an den Staat.

d. Währungen

- Euro zu Dollar für uns wichtige Größe. Hat eine langfristig negative Entwicklung (Dollar wird stärker als der Euro).

Frage: Wer bestimmt das Austauschverhalten von Währung?

Antwort: Primär Inflation und die Zinsen. Früher Import/Export-Verhältnis, heute wird Wert nicht mehr durch Realströme definiert, sondern durch Finanzströme, die heute wesentlich größer und schneller sind. Die Zinsen in den USA sind weit höher als in den USA, deswegen werden den USA eher Geld geliehen. Weiterer Faktoren: kurzfristige Auswirkungen durch politische Situation wie Konjunkturpakete.

Frage: Was wäre für Deutschland als Exportnation gut: eine starke oder eine schwache Währung?

Von einem starken Euro profitieren:

- Importeure, weil sie günstiger einkaufen können. Insbesondere Öl, Gas, Rohstoffe (werden immer in Dollar abgerechnet)
- Deutsche Touristen in den USA
- 84 Mio. Konsumenten, weil sie günstig Waren kaufen können

Von einem schwachen Euro profitieren:

- Exporteure. Ca 10% gehen in den Dollarraum
- amerikanische Touristen die nach Deutschland einreisen
- EZB möchte Wirtschaftswachstum und eine höhere Inflation, um überschuldeten Ländern zu helfen

Antwort: Wir brauchen eine starke Währung. Weil wir abhängig von Importen sind, die in Dollar gehandelt werden. Dahingegen geht nur ein kleiner Teil unserer Exporte in den Dollarraum. Aber die EZB handelt im Interesse des gesamten Euroraums und schützt mit ihrer Politik auch schwache EU-Länder. Eine starke Währung treibt Unternehmen dazu, sich mehr anzustrengen. Die D-Mark wurde damals steig aufgewertet, andere Währungen abgewertet. Deutschland hatte als eine der ersten Länder eine von der Politik unabhängige Zentralbank, die eine weit restriktivere Finanzpolitik gefahren haben. Politik verursacht gern die Inflation. Der Euro wurde eingeführt, damit Deutschland nicht zu mächtig wird.

Fazit zur Aufgabe 2)

Wie ist unsere wirtschaftliche Lage? Rezession! Es gibt keine Patentlösung für einen Weg hinaus.

Nebendiskussion: Wer profitiert von der aktuellen Mehrwertsteuersenkung wegen Corona?

- Sich im Wettbewerb befindende Unternehmen müssen die Preise senken. Sie geben die Mehrwertsteuer an die Kunden weiter. Sie profitieren.
- Monopolisten: unterliegen diesem Zwang nicht, geben den Vorteil nicht weiter und profitieren

Außerdem:

Kapital = abgeleitetetr Wertanspruch, eingesetztes Vermögen

Wirtschaft = „Gesamtheit aller Einrichtungen und Handlungen, die Bedürfnisse befriedigen“ (Wikipedia)

Übung am 5.11.

7 a)

Marktanteil eines Unternehmens: dient eher als Marketinginstrument, ist nicht eindeutig definierbar, denn abhängig von:

- Was wird gezählt? z.B. Produktion, Verkauf, Exporte, Zulassung von Autos...
- Merkmale? (Farbe, Ausstattung, Kundengruppe)
- Zeitraum oder Region (z.B. in Wolfsburg werden andere Autos gekauft ans in DE gesamt)

7 b)

Daten	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Umsatz (Mrd. €)	76	27	22
PKW-Produktion (Stck.)	3 Mio.	1 Mio.	880.000
Beschäftigte	270.000	56.000	48.000
Marktanteil	23%	17%	11%
Gewinn (Mrd. €)	1,8	1,7	0,2
Sollkosten (Mrd. €)	73	26	21
Istkosten (Mrd. €)	74,2	25,3	21,8

Kennzahl	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Wirtschaftlichkeit = Umsatz/Aufwand	76 Mrd € / 74,2 Mrd € = 1,02	27 Mrd € / 25,3 Mrd € = 1,07	22 Mrd € / 21,8 Mrd € = 1,01
Arbeitsproduktivität = Output/Beschäftigte	3 Mio / 27.000 = 11,11	1 Mio / 56.000 = 17,86	880.000 / 48.000 = 18,33
Umsatzrentabilität = Gewinn / Umsatz	1,8 Mrd € / 76 Mrd € = 2,37 %	1,7 Mrd € / 27 Mrd € = 6,29 %	0,2 Mrd € / 22 Mrd € = 0,91 %

Interpretation: Unternehmen C ist zwar gut bei Produktivität (typisch für ein kleines Unternehmen, da wenig Verwaltung), aber steht insgesamt am schlechtesten da.

7 c)

Wo hat C das größte Problem? Welche drei Kennzahlen sollten dafür herhalten?

Kennzahl	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Kosten/Output	74,2 Mrd € / 3 Mio = 24.733 € / Stück	25,3 Mrd € / 1 Mio = 25.300 € / Stück	21,8 Mrd € / 880.000 = 24.773 € / Stück
Umsatz/Output	76 Mrd € / 3 Mio = 25.333 € / Stück	27 Mrd € / 1 Mio = 27.000 € / Stück	22 Mrd € / 880.000 = 25.000 € / Stück
Gewinn/Output	1,8 Mrd € / 3 Mio = 600 € / Stück	1,7 Mrd € / 1 Mio = 1.700 € / Stück	0,2 Mrd € / 880.000 = 227 € / Stück

Der Aufwand ein Auto herzustellen ist für die Größte des Unternehmens sehr gut. Aber sie verkaufen die Autos am billigsten. Sie sollten den Preis erhöhen. Das wird auch deutlich am Gewinn pro Auto, dieser ist viel zu niedrig. Wahrscheinlich ist die Nachfrage zu gering. Deswegen wäre der nächste Schritt Marktforschung (Warum wollen die Kunden nicht mehr bezahlen?). Daraufhin eine neue Strategie erarbeiten (in Bezug auf Marketing, Management, Qualität etc.)

Übung am 12.11.

7) d)

In welches Unternehmen investieren? In keins! Zu wenige Daten zur Beurteilung. Benötigt: Entwicklung der letzten Jahre (Umsatz, Aktienkursentwicklung...)

- Gegenwart: Rentabilitäten, Verflechtungen, Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital, Liquidität
- Zukunft: Strategien, Projekte, Vorhersagen. Wie vorhersagen? Die Unternehmensplanung ist leider geheim. Profis bewerten das Unternehmen, nehmen selbst Planung vor. Amateure: untersuchen Vergangenheit und Zukunft und hoffen auf Kontinuität. Streuen der Investitionen

Wir orientieren uns zu stark an Vergangenheit (Bsp. Telekom-Aktien). Entscheidend: Was ist der aktuelle Marktwert? Wie sehen die Chancen für die Zukunft aus?

8) a)

Produktivität ist das Verhältnis von Output pro Input:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \text{Output}/\text{Arbeitszeit} = 10 \text{ ME} / 0,5 \text{ h} = 20 \text{ ME} / 1 \text{ h}$$

$$\text{Energieproduktivität} = \text{Output}/\text{Energiemenge} = 10 \text{ ME} / 5 \text{kWh} = 2 \text{ ME} / \text{kWh}$$

$$\text{Rohstoffproduktivität} = \text{Output} / \text{Rohstoff} = 10 \text{ ME} / 7,2 \text{ Kg} = 1,39 \text{ ME} / \text{Kg}$$

(unterschiedl. Produktivitäten können nicht miteinander verrechnet werden, da Einheiten unterschiedl.)

Wirtschaftlichkeit ist der Ertrag pro Aufwand (bzw. Umsatz pro Kosten):

$$\underline{\text{Ertrag}} = 10 \text{ ME} * 5 \text{ €/ME} = 50 \text{ €}$$

$$\text{Arbeitsaufwand} = 0,5 \text{ h} * 40 \text{ €/h} = 20 \text{ €}$$

$$\text{Energieaufwand} = 5 \text{kWh} * 0,16 \text{ €/kWh} = 0,80 \text{ €}$$

$$\text{Rohstoffaufwand} = 7,2 \text{ Kg} * 0,5 \text{ €/Kg} = 3,60 \text{ €}$$

$$\underline{\text{Gesamtaufwand}} = 20 \text{ €} + 0,80 \text{ €} + 3,60 \text{ €} = 24,40 \text{ €}$$

$$\underline{\text{Wirtschaftlichkeit}} = \text{Ertrag}/\text{Aufwand} = 50 \text{ €} / 24,40 \text{ €} = 2,05$$

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand} = 50 \text{ €} - 24,40 \text{ €} = 25,60 \text{ €}$$

b) Input Energie : $5 \text{ kWh} * 0,8 = 4 \text{ kWh}$

$$\text{Arbeitszeit} : 30 \text{ min} * 0,8 = 24 \text{ min} = 0,4 \text{ h} = \frac{2}{5} \text{ h}$$

Preise der Produktionsfaktoren:

$$\text{Strompreis: } 0,18 \text{ €/kWh}$$

$$\text{Stundenlohn: } 55 \text{ €/h}$$

Ertrag für 10 ME = 50 €

Neue Produktivitäten:

= Output / Input

$$\text{für Arbeit: } \frac{10 \text{ ME}}{0,4 \text{ h}} = 25 \frac{\text{ME}}{\text{h}}$$

$$\text{für Energie: } \frac{10 \text{ ME}}{4 \text{ kWh}} = 2,5 \frac{\text{ME}}{\text{kWh}}$$

Aufwand

= Kosten * Input

$$\text{für Arbeit: } 0,4 \text{ h} * 55 \text{ €/h} = 22 \text{ €}$$

$$\text{für Energie: } 4 \text{ kWh} * 0,18 \text{ €/kWh} = 0,72 \text{ €}$$

$$\text{Gesamtaufwand (inkl. Rohstoff: 3,60 €)} = 26,32 \text{ €}$$

Neue Wirtschaftlichkeit:

= Ertrag / Aufwand

$$50 \text{ €} / 26,32 \text{ €} = 1,90$$

Trotz besserer Produktivität ist die Wirtschaftlichkeit gesunken, da der Aufwand stärker gestiegen ist!

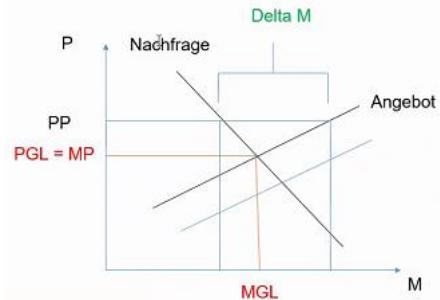
Übung am 19.11.

9)

Kriterium	Bauernhof	Deutsche Bahn	Hochschule Fulda
Rechtsform	privat	privat (AG)	staatlich
Ziel	privat	staatl. (Infrastrukturanbieter), nur teilw. privat (Gewinne)	staatlich
Haftung/Risiko	privat	staatl.	staatlich
Eigentümer	meist privat	staatl. (hält alle Aktien)	staatlich
Entscheidungen	privat, staatl.	staatl.	Staatlich, gewisse eingeschränkte Autonomie
Finanzierung	Kunden, privat, Subventionen	Kunden, staatl.	Staatlich (früher auch mit Studiengebühren)
Wertung	privat (teilw. staatl. aber fallend)	staatlich	staatlich

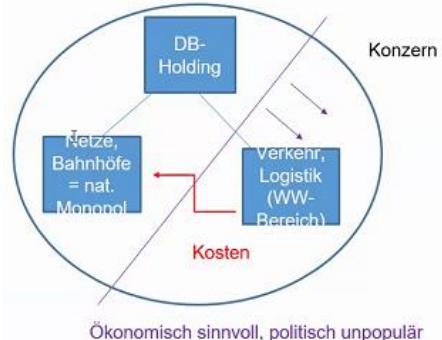
Landwirtschaftliche Subventionen in der EU

Anfangs galt Prinzip der Objektsubventionierung. Da Marktpreis (MP) zu niedrig war, man wollte höhere Preise für Bauern aber nicht Rückgang der Nachfrage und Absatzmenge M. Der Staat kauft die Menge Delta M auf und verspricht Abnahme der Produkte. In Folge möchten die Bauern eigentlich mehr produzieren. Das musste mit hohem bürokratischem Aufwand reglementiert werden. Mittlerweile geht es in die Richtung Subjektsubventionierung. „Die Bauern bekommen nicht Geld, für das was sie produzieren, sondern dafür, dass sie Bauern sind.“ Das ist besser, weil günstiger (kein Aufkaufen, Lagern) und transparenter. Zudem erhalten viele Subventionierung durch das EEG (haben Flächen für Solar, Windenergie, Biogasanbau)



Deutsche Bahn:

Die Bahn verfügt über einen Monopolbereich bei der Infrastruktur (links). Dort werden möglichst viele Kosten aus der Zwischenzone hingeschoben. Dann müssen alle, die diese Infrastruktur mitbenutzen dafür mitbezahlen. Dadurch entsteht ein künstlicher Wettbewerbsvorteil, Konkurrenten wie FlixTrain haben kaum eine Chance. Deswegen sei eine klare Trennung und die komplette Privatisierung des Wettbewerbsbereichs (rechts) sinnvoll. Dann gäbe es echten Wettbewerb.



Die Bahn sollte in den 90er Jahren privatisiert werden, die Rechtsform wurde zu einer AG umgewandelt. Der Prozess wurde aber nicht durchgezogen. Der Staat verfügt über alle Anteile. Trotzdem werden Vorstandsmitglieder bezahlt wie in großen Privatunternehmen.

Übung am 26.11.

Kriterium	Lufthansa	Volkswagen
Rechtsform	privat	privat
Ziel	Privat + staatl.	Privat + staatl.
Haftung/Risiko	Privat + staatl.	Privat + staatl.
Eigentümer	Privat + staatl.	Privat + staatl.
Entscheidungen	Privat + staatl.	Privat + staatl.
Finanzierung	Privat + staatl.	Privat + staatl.
Wertung	Privat + staatl.	Privat + staatl. (weniger seit 2009)

Lufthansa

Im Frühjahr 2020, drohte eine Pleite wegen der Corona-Krise. Der Staat wurde mit 20% Miteigentümer und erhielt Mitspracherechte. Aber die Aktienkursentwicklung zeigt, dass es der Lufthansa schon länger schlechter geht. Gründe komplex (Missmanagement, Konkurrenz?)

Entwicklungsgeschichte der Privatisierung:

Früher hatte jedes Land ein eigenes, staatliches Flugunternehmen. Die Lufthansa wurde zwischen 1962-1997 komplett privatisiert. Gründe hierfür: die Schaffung des europäischen Binnenmarktes (EU-Gedanke widersprach nationalstaatliche Vorteilnahme), Vorbild USA (dort: günstiger, besserer Service, Gewinne statt Verluste), Landerechte in Deutschland (hat die ehem. Alliierten bevorzugt).

Warum ist fliegen so günstig?

Es gibt eine starke indirekte Subventionierung des Luftverkehrs.

- Flugzeuge: hergestellt von Airbus (stark subventioniertes, europäisches Unternehmen)
- Flughafen: stark subventioniert (Beispiel Kassel-Calden von Land Hessen)
- Kerosin: steuerbegünstigt

Volkswagen

Entwicklungsgeschichte der Privatisierung:

Nach dem Krieg war das Land Niedersachsen Eigentümer von VW. 1960 fand eine Teilprivatisierung statt, 80% wurden verkauft. Aber das gleichzeitig geschaffene VW-Gesetz verhinderte, dass private Anteilseigner echte Mitsprache haben. In dieser Zeit gab es viele Skandale: Korruption, Lopez-Affäre (93-96) VW-Skandal (aufgeflogen 2005). Durch einen Coup kaufte die Familie Piech (Eigentümer von Porsche Holding) 2009 den Großteil der Stammaktien auf. (Info: An den Stammaktien werden die Eigentümer gemessen, denn deren Anteilhaber haben echte Mitspracherechte. Anteilhaber von Vorzugsaktien erhalten lediglich eine Gewinnausschüttung.)

Stammaktien halten: 53,3 % Porsche Holding, 20 % Land Niedersachsen, 17 % Qatar, Rest ist Streubesitz.

Generell

Unternehmen mit staatlicher Beteiligung verfügen in der Regel über viel Fremdkapital und wenig Eigenkapital, denn eine Kapitalerhöhung (Ausgabe neuer Aktien, wodurch der Wert der alten Aktien geringer wird und Altaktionäre neue kaufen müssen, um Anteil gleich zu halten) wäre gegenüber Steuerzahlern schwer erklärbar.

Der Staat als (Mit)Eigentümer ist schwierig, wegen möglichen Interessenkonflikten (z.B. Kosten senken und gleichzeitig Arbeitsplätze halten)

Übung am 3.12.

10) Hauptkriterien nach denen sich Betriebe einteilen lassen

- Eigentümer
- Rechtsform (Einfluss auf Haftung, Gewinnverteilung, Führung)
- Branchen (Einfluss auf Interessensvertretung)
- Größe (klein-, mittelständisch, groß. Einfluss auf Mitbestimmung)
- Ziel (Gewinnmaximierung, angemessener Gewinn, Kostendeckung)

11) Gründe für abnehmende Zahl von gewerkschaftlich gebundenen Arbeitnehmenden

- Stabiler Arbeitsmarkt (geringe Angst vor Arbeitslosigkeit, im Vergleich zu Boomer-Generation)
- Trittbrettfahrer-Problematik (auch Nicht-Mitglieder profitieren von Verhandlungen)
- Trend zur Individualisierung (eher kurzfristiger als langfristiges Engagement, auch bei Kirchen, Parteien, Vereinen)
- Wandel der Arbeitswelt (prekärer, mehr Job- und Branchenwechsel)
- Akademisierung (Gewerkschaften unterstützen eigentlich einfache Arbeiter)
- Trend zur Dienstleistungsgesellschaft (weniger Industrie, wo Gewerkschaften Wurzel haben, Ausnahme im öffentlichen Dienst mit Verdi)

12) Untergliederung der BWL

- Nach allgemeiner und spezieller BWL
- Nach Funktion (Marketing, Absatz) und Objekt (nach Branche)

Die BWL profitiert von anderen Wissenschaften, z.B.:

- Informatik: Automatische Auswertung
- Psychologie: für Marketing
- Mathematik: Grundrechenarten

14) a) Kartell

- Zusammenschluss von Unternehmen zur Lasten Dritter, z.B. Preisabsprache
- Normalerweise lose und horizontal (in gleicher Branche)
- In DE verboten bei „marktbeherrschender Stellung“ (ca. 40 %), niedrigschwellig ist ok

Beispiele:

- Drogen. Besonderheiten: auch vertikal (inkl. Herstellung), Mengen und Preise abgesprochen, fest (möglich durch illegale Methoden möglich)
- ggf. Tankstellen (nicht bewiesen)
- Industrie, haupts. Bau: begünstigt durch staatl. Regelung, die lokale Unternehmen bei Ausschreibung bevorzugt)
- OPEC: Ölexportierende Länder, sprechen sich über Fördermengen ab, um Preis zu beeinflussen, mittlerweile weniger erfolgreich (Trittbrettfahrer, Kontrolle über Einhaltung schwer, keine Sanktionen möglich)

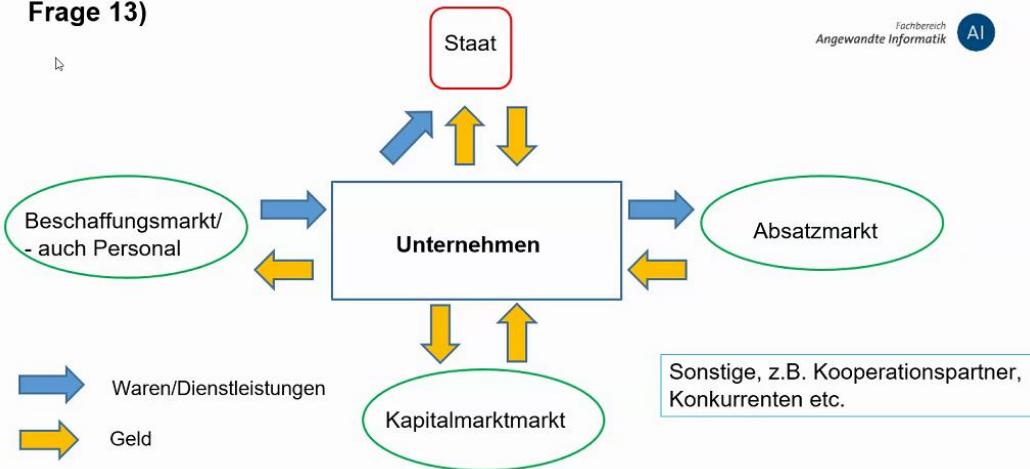
„Kartell-Problematik“: bringt Nutzen für alle, aber nur, wenn sich alle daran halten. Man ist im Zweifel besser auf der Seite, die sich nicht daran hält. Deswegen verfallen sie leicht

Übung am 10.12.

Frage 13)

Fachbereich
Angewandte Informatik

AI



- Das Unternehmen kauft sich Waren, Dienstleistungen und Personal vom Beschaffungsmarkt
- Das Unternehmen bietet Waren auf dem Absatzmarkt an, um Umsatz zu machen
- Das Unternehmen erhält Fremdkapital vom Kapitalmarkt und schüttet Gewinnanteile aus
- Vom Staat erhält es ggf. staatliche Aufträge oder Subventionen, zahlt aber auch Steuern

14) b) Monopol

Nachfragermonopol: Nur ein Nachfrager (oft staatliche Beschaffungen, z.B. Militär). Dann ist der Nachfrager im Verhandlungsvorteil

Angebotsmonopole:

- Natürliche Monopole: Es macht keinen Sinn mehrere anzubieten (z.B. Netze für Strom, Gas, Bahn etc.). Lösung: Trennung von Monopol und Wettbewerbsbereich („Unbundling“) für eine diskriminierungsfreie Nutzung des Monopols (z.B. Deutsche Bahn)
- Rechtliche Monopole: vom Staat gewollte, geschaffene Monopole auf Zeit, z.B. durch Patente, Markenrechte, um Innovation zu fördern. Lösung: Gesetze ändern
- Wirtschaftliche Monopole: Es gibt wenige, sehr marktbeherrschende Anbieter, „Quasi-Monopole“. Z.B.: Facebook. Lösung: Wettbewerbsaufsicht durch Kartellamt macht Auflagen oder droht mit Zerschlagung. Stärkere Besteuerung. Wettbewerb zulassen, sodass junge, aufstrebende Unternehmen die großen, tragen Unternehmen verdrängen
- (staatliche Monopole: z.B. Gewaltmonopol, Steuern, etc.)

15) Schritte einer Sanierung bei einer Insolvenz

Kurzfristig: „Crash-Programm“:

- Finanziellen Überblick verschaffen über Aktiva und Passiva (z.B: Gläubiger, Schuldner finden)
- Management austauschen (gleichzeitig Eigentümer, die ggf. privat haften), sodass diese kein Vermögen beiseite schaffen können. Außerdem wird ein Schuldiger gesucht.

Mittelfristig: „Restrukturierung“:

- Verkauf von nicht notwendigem Vermögen
- Personalabbau (aufgeweichter Kündigungsschutz als eine Chance)

Langfristig: „strategische Neustrukturierung“

- Neue Märkte erschließen

Entscheidend für den Erfolg einer Sanierung ist die Erschließung von neuem Eigenkapital (von denen Fremdkapital und Subventionen abhängen). Hohe Hürde: Geldgeber müssen (wieder) an das Unternehmen glauben.

Dafür geeignete Eigentümer: der Staat (Steuermittel), Familien (emotional verbunden)

Geeignete Rechtsform: Kapitalgesellschaft (da dann niemand privat haftet und Kapitalgeber leichter einsteigen)

Alle (Eigentümer, Gläubiger, Mitarbeiter) müssen einen Beitrag leisten

16) Definition der betriebswirtschaftlichen Kennzahl

Quantitative Größen, die wir für Entscheidungen benötigen. Vier Einsatzgebiete:

- Zeit- und Periodenvergleich (vorsichtig bei Zukunftsprognosen!)
- Vergleich von Abteilungen einer Firma (nur, sinnvoll, wenn vergleichbar)
- Externer Vergleich von Firmen =Benchmarking (nur möglich, wenn kein Wettbewerb besteht)
- Soll-Ist-Vergleich: für Motivation, Orientierung, Kontrollmöglichkeit

Übung am 17.12.

17) Bilanz und Kennzahlen, Teil 1

Mittelverwendung (Aktiva)	Vermögen Mio. €	Mittelherkunft (Passiva)	Kapital Mio. €
Anlagevermögen (AV)		Eigenkapital (EK)	
- Sachanlagen 3,0		- gez. Kapital 2,0	
- Finanzanlagen <u>1,0</u> 4,0		- Kapitalrücklagen 0,5	
		- Jahresüberschuss (JÜ) <u>0,4</u> 2,9	
Umlaufvermögen (UV)		Verbindlichkeiten (FK)	
- Vorräte 2,5		- langfristig 3,5	
- kurzfr. Forderungen 2,0		- kurzfristig 3,2	
- Guthaben 1,0		- Pass. RAP <u>0,4</u> 7,1	
- Akt. RAP <u>0,5</u> 6,0			
Bilanzsumme (Gesamtvermögen)	10,0	Bilanzsumme (Gesamtkapital)	10,0

Jahresüberschuss JÜ = Gewinn, über den nur die Eigenümer entscheiden können (z.B. Ausschüttung)
Verbindlichkeiten = Fremdkapital = Schulden

Möglich sind drei verschiedene Fälle:

1. **Keine Gewinnausschüttung:** Der Gewinn (JÜ) bleibt Teil des Eigenkapitals auf der Passivseite. Auf der Aktivseite spiegelt sich der Gewinn im Guthaben wieder.
2. **Gewinnausschüttung:** Auf der Passivseite wird der Gewinn (JÜ) gestrichen, auf der Passivseite wird er vom Guthaben abgezogen. Damit nimmt auch die Bilanzsumme auf beiden Seiten ab.
3. **Gewinnausschüttung bei gleichzeitiger Verschuldung:** Zusätzlich zum Fall zwei steigt das Fremdkapital auf der Passivseite um die Höhe des Gewinns. Die Bilanzsumme bleibt gleich.

Analyse der Passivseite

Eigenkapitalquote (EKQ):

Ist das prozentuale Verhältnis des Eigenkapitals (Passivseite) zum Gesamtkapital.

- 1. Fall: Eigenkapital / Gesamtkapital = 2,9 Mio / 10 Mio = 29 %
- 2. Fall: (Eigenkapital – JÜ) / (Gesamtkapital – JÜ) = 2,5 Mio / 9,6 Mio = 26 %
- 3. Fall: (Eigenkapital – JÜ) / Gesamtkapital = 2,5 Mio / 10 Mio = 25 %

Die EKQ ist eine wichtige Entscheidungsgröße für Fremdkapitalgeber, nur wer EK hat bekommt FK. Schulden sind sinnvoll bei (Wert schaffender) Investition, problematisch bei reiner Konsumierung. EKQ von 0 % heißt, das Unternehmen ist pleite. Eine EKQ von 100% ist bei Unternehmen ebenso nicht gut, weil das eigene Risiko zu hoch ist. Eine gute EKQ liegt zwischen 20 % und 30 %.

Verschuldungsgrad (VG)

Ist das Verhältnis von Fremdkapital und Eigenkapital

- 1. Fall: Fremdkapital / Eigenkapital = 7,1 Mio / 2,9 Mio = 2,45
- 2. Fall: Fremdkapital / (Eigenkapital – JÜ) = 7,1 Mio / 2,5 Mio = 2,84
- 3. Fall: (Fremdkapital + JÜ) / (Eigenkapital – JÜ) = 7,5 Mio / 2,5 Mio = 3

Der VG ist eine wichtige Kennzahl für den Leverage-Effekt

Verschuldungsquote (VQ)

- 1. Fall: Fremdkapital / Gesamtkapital = 7,1 Mio / 10 Mio = 71 %
- 2. Fall: Fremdkapital / (Gesamtkapital – JÜ) = 7,1 Mio / 9,6 Mio = 74 %
- 3. Fall: (Fremdkapital + JÜ) / Gesamtkapital = 7,5 Mio / 10 Mio = 75 %

Die Verschuldungsquote ist genau das Gegenstück zur Eigenkapitalquote. Damit nicht so wichtig.

Analyse der Aktivseite

Anlagenintensität bzw. Anlagequote

$$= \text{Anlagevermögen} / \text{Gesamtkapital} = 4 \text{ Mio} / 10 \text{ Mio} = 40 \%$$

Die Anlagenintensität ist branchenabhängig (z.B. Handel hoch, produzierendes Gewerbe niedrig). Allgemein ist eine niedrigere Quote besser, denn mit gebundenem Geld, sind wir nicht so flexibel.

Vergleich beider Seiten

Goldene Bilanzregel: Langfristiges Vermögen sollte durch langfristiges Kapital gedeckt werden.
Bzw: Das Eigenkapital soll das Anlagenkapital so weit wie möglich decken (da beide langfristig sind).

Anlagendeckung I: Verhältnis des Eigenkapitals zum Anlagevermögen

- 1. Fall: Eigenkapital / Anlagevermögen = 2,9 Mio / 4 Mio = 72,5 %
- 2. Fall: (Eigenkapital – JÜ) / Anlagevermögen = 2,5 Mio / 4 Mio = 62,5 %

Wenn wir eine 100 % Anlagendeckung wollten, müssten wir 1,1 Mio EK aufnehmen, aber dann läge wiederum die EKQ mit 40 % sehr hoch. Wir können das langfristige Fremdkapital hinzunehmen.

Anlagendeckung II: Das langfristige Fremdkapital wird zum Eigenkapital hinzugerechnet. Soll >= 100%!

- 1. Fall: (EK + langfristiges FK) / Anlagevermögen = (2,9 Mio + 3,5 Mio) / 4 Mio = 160 %
- 2. Fall: (EK – JÜ + langfristiges FK) / Anlagevermögen = (2,5 Mio + 3,5 Mio) / 4 Mio = 150 %

Übung am 14.01.

17) Bilanz und Kennzahlen, Teil 2

- **Liquidität** oder Zahlungsfähigkeit: Zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, seinen Verbindlichkeiten nachzukommen.
- **Rentabilität:** Unternehmen muss Nutzen erbringen, Gewinn muss angemessen sein (im Verhältnis zum Kapital)

Liquidität

„Liquidität ist nicht alles aber ohne Liquidität ist alles nichts.“

Ein Problem bei der Liquidität ist: Zahlungen und Gewinne erfolgen meist nicht zeitgleich. Deswegen wird eine Finanzplanung erstellt (Tagesgenaue Aufstellung: Wann kommen Gelder rein oder raus).

Liquidität ersten Grades

$$\begin{aligned} &= \text{Guthaben} / (\text{kurzfristiges Fremdkapital} + \text{pass. RAP}) [\text{in \%}] \\ &= 1 \text{ Mio} / (3,2 \text{ Mio} + 0,4 \text{ Mio}) = 28 \% \end{aligned}$$

Erklärung: Aus dem Guthaben können Zahlungen sehr schnell gezahlt werden. Kurzfristige Verbindlichkeiten sind in den nächsten 3 Monaten fällig. Es wird nur der passive RAP berücksichtigt, nicht der aktive aus Vorsichtigkeit.

Interpretation: Es ist normal, dass die Liquidität ersten Grades unter 100 % liegt. Es sollte auch nicht viel Geld als Guthaben vorhanden sein, weil es nicht rentabel ist und so im Widerspruch zu Rentabilität ist.

Liquidität zweiten Grades

$$\begin{aligned} &= (\text{Guthaben} + \text{kurzfristige Forderungen}) / (\text{kurzfristiges Fremdkapital} + \text{pass. RAP}) [\text{in \%}] \\ &= (1 \text{ Mio} + 2 \text{ Mio}) / (3,2 \text{ Mio} + 0,4 \text{ Mio}) = 83 \% \end{aligned}$$

Erklärung: Auch die kurzfristigen Forderungen werden hier mitberechnet, mit denen wir nicht sofort aber voraussichtlich zeitnah Zahlungen begleichen können.

Interpretation: Die Liquidität sollte bei 100 % liegen, sonst haben wir eine eingeschränkte Liquidität und müssen aufpassen. In dem Fall sollte auch die Liquidität dritten Grades berechnet werden.

Liquidität dritten Grades

$$\begin{aligned} &= (\text{Guthaben} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}) / (\text{kurzfristiges Fremdkapital} + \text{pass. RAP}) [\text{in \%}] \\ &= (1 \text{ Mio} + 2 \text{ Mio} + 2,5 \text{ Mio}) / (3,2 \text{ Mio} + 0,4 \text{ Mio}) = 153 \% \end{aligned}$$

Erklärung: Hier werden auch die Vorräte dazugerechnet. Diese werden aber normalerweise nicht flüssig gemacht, da wir sie ja z.B. für die Produktion verbrauchen.

Interpretation: Diese muss über 100 % liegen, sonst hat das Unternehmen ein ernsthaftes Problem.

Strategien, um die Liquidität zu erhöhen

Factoring: Verkauf langfristiger Forderungen (des Schulscheins). Macht der Gläubiger, wenn er das Geld schon früher haben möchte als die Frist, die mit dem Schuldner vereinbart wurde. Hier muss der Schuldner zustimmen (oder es steht im Kleingedruckten des Schulscheins). Hier gibt es einen Abschlag (d.h. er bekommt eine geringere Summe), denn der Käufer des Schulscheins:

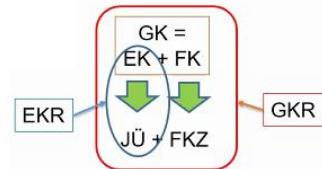
- trägt ein Risiko mit dem Erwerb
- möchte einen Gewinn erwirtschaften
- hat einen Aufwand für Inkasso (Einfordern der Rückzahlung)
- verliert selbst an Liquidität
- Zinsen/Inflation (er könnte das Geld auch anders investieren)

Umschuldung: Das bedeutet, kurzfristige Kredite des Unternehmens werden zu langfristigen gemacht. Aber die Gläubiger müssen mitspielen, da das Risiko für sie dann größer ist.

Rentabilität

Return on Investment (ROI)

$$\begin{aligned} &= \text{Jahresüberschuss JÜ} / \text{Gesamtkapital GK (exklusive JÜ)} [\text{in \%}] \\ &= 0,4 / (10 - 0,4) = 4,2 \% \end{aligned}$$



Erklärung: Ist der JÜ Teil des GK, muss er von diesem abgezogen werden

Interpretation: ROI sollte höher sein als 10 %, ist aber wenig aussagekräftig/unlogisch, da der Jahresüberschuss nur das Gegenstück zum Eigenkapital, nicht zum Gesamtkapital. Die Eigenkapitalquote kann ja hoch oder niedrig sein. Die Eigenkapitalrentabilität ist aussagekräftiger.

Eigenkapitalrentabilität (EKR)

$$\begin{aligned} &= \text{Jahresüberschuss JÜ} / \text{Eigenkapital EK (exklusive JÜ)} [\text{in \%}] \\ &= 0,4 / (2,9 - 0,4) = 16 \% \end{aligned}$$

Erklärung: Vergleichsgröße ist hier nur das Eigenkapital, nicht das Gesamtkapital

Interpretation: EKR sollte ebenso höher sein als 10 % und auch höher sein als das Niveau der Zinsen und der Inflation, sonst lohnt sich der Kauf von Aktien des Unternehmens nicht.

Gesamtkapitalrentabilität (GKR)

$$\begin{aligned} &= (JÜ + FK * \text{Zinssatz}) / GK (\text{exklusive JÜ}) [\text{in \%}] \\ &= (0,4 \text{ Mio} + 7,1 * 0,06) / (10 \text{ Mio} - 0,4 \text{ Mio}) = 8,6 \% \end{aligned}$$

Erklärung: Die GKR ist das Verhältnis des Kapitalgewinns zum Gesamtkapital (wieder ohne Jahresüberschuss). Der Kapitalgewinn wiederum ist die Summe des Jahresüberschusses und der Fremdkapitalzinsen FKZ. Die Fremdkapitalzinsen sind ungefähr äquivalent zum Zinssatz (hier z.B. 6 %), oder wir lesen ihn ab aus der Gewinn- und Verlustrechnung).

Interpretation: Der GKR ist das gewichtete Mittel zwischen EKR und FKZ.

Langfristig sollte das Größenverhältnis gelten: EKR > GKR > FKZ (hier: 16 % > 8,6 % > 6 %, also ok).

Das Verhältnis FKZ > GKR > EKR ist längerfristig ein größeres Problem. (Denn dann würde das Unternehmen einen höheren Zinssatz bezahlen, als sie Rendite machen würden).

Das GKR muss immer zwischen EKR und FKZ liegen, sonst haben wir uns verrechnet.

Übung am 21.01.

18)

18. Die Lanz GmbH weist folgende Bilanz des Jahres 2018 auf:

Aktiva	Passiva	
Grundstücke	1.200.000	Gez. Eigenkapital 1.500.000
Maschinelle Anlagen	600.000	Gewinn (Jahresüberschuss) 930.000
Vorräte	900.000	Rückstellungen (langfristig) 250.000
Kurzfr. Forderungen	820.000	Verbindlichkeiten (langfristig) 620.000
Bankguthaben	300.000	Verbindlichkeiten (Kurzfristig) 600.000
Kasse	80.000	
Bilanzsumme	3.900.000	Bilanzsumme 3.900.000

Aufgabe: Beurteilen Sie die Liquidität und drei Rentabilitäten des Unternehmens.

$$\text{Liquidität ersten Grades: } \frac{\text{Guthaben}}{\text{kurzfr. FK}} = \frac{380.000 \text{ €}}{600.000 \text{ €}} = 63\%$$

$$\text{Liquidität zweiten Grades: } \frac{\text{Guthaben} + \text{kurzfr. Forderungen}}{\text{kurzfristiger Fremdkapital}} = \frac{1.200.000 \text{ €}}{600.000 \text{ €}} = 200\%$$

$$\text{Liquidität dritten Grades: } \frac{\text{Guthab.} + \text{kurzfr. Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfr. Fremdkapital}} = \frac{2.100.000 \text{ €}}{600.000 \text{ €}} = 350\%$$

⇒ Unternehmen ist liquide, da Liquidität zweiten Grades > 100 %

$$\text{ROI: } \frac{\text{JÜ}}{\text{AK-JÜ}} = \frac{930 \text{ K€}}{2.970 \text{ K€}} = 23\%$$

$$\text{EKR: } \frac{\text{JÜ}}{\text{EK}-\cancel{\text{JÜ}}} = \frac{930 \text{ K€}}{1.500 \text{ K€}} = 62\%$$

$$\text{GKR: } \frac{\text{JÜ} + \text{FK} - 0,06}{\text{AK}-\cancel{\text{JÜ}}} = \frac{1.002.200 \text{ €}}{2.970.000 \text{ €}} = 34\%$$

{ Den JÜ nur vom EK abziehen,
wenn er in der Bilanz als ein
Teil von diesem aufgeführt ist!

⇒ es gilt EKR > GKR > FKZ, alles ok!

Leverage-Formel

Herleitung der Leverage-Formel

(1) Wir kennen $\text{GKR} = \text{KG}/\text{GK}$; daraus folgt: $\text{KG} = \text{GKR} * (\text{EK} + \text{FK})$

(2) Wir kennen $\text{KG} = \text{JÜ} + \text{FKZ}$ (g); daraus folgt: $\text{KG} = (\text{EKR} * \text{EK}) + (\text{FKZ} * \text{FK})$

(1) in (2) zusammengefügt ergibt

(3) $(\text{EKR} * \text{EK}) + (\text{FKZ} * \text{FK}) = \text{GKR} * (\text{EK} + \text{FK})$

und nach EKR aufgelöst

(4) $\text{EKR} = \text{GKR} + (\text{GKR} - \text{FKZ}) * \text{FK} / \text{EK}$

Ausrechnen der EKR aus GKR, FKZ und VG mit der Leverage-Formel im Kopf:

VG = FK : EK	0	1	2	3	10	20	Leverage-Effekt
GKR (%)	10	10	10	10	10	10	Positiv
FKZ (%)	5	5	5	5	5	5	Positiv
EKR (%)	10	15	20	25	60	110	Positiv
GKR (%)	3	3	3	3	3	3	Negativ
FKZ (%)	8	8	8	8	8	8	Negativ
EKR (%)	3	-2	-7	-12	-47	-97	Negativ

Leverage Effekt:

Solange GKR höher als FKZ führt ein zunehmender VG zu einer höheren EKR. Aber sobald dann GKR unter FKZ fällt, fällt unsere EKR stark ins Minus. Das heißt, das Risiko bei hohem VG ist höher!

Anmerkung: Die Zahlen in dieser Tabelle sind unrealistisch, denn:

- Die Fremdkapitalzinsen würden mit wachsender Verschuldungsquote steigen
- VG liegt normalerweise ungefähr bei 4. Da ein Unternehmen ca. 20 % – 30 % EK haben sollte.

Übung am 28.02.

Umsatzrentabilität = JÜ / Umsatz

Bei Handel Umsatzrentabilität zwischen 1 und 3 %

Sonst sollte er über 10 % sein

Abschreiben = Kosten für Nutzen der Maschine.

23) In welchen Gesetzen sind die wichtigsten Rechtsformen enthalten?

Frage 23):



Lösung:

Öffentlich und privat

Privat: EU, Pers.G (OHG, KG), Kap.G (AG, GmbH, UG)

I

BGB -> Für alle Bürger und Unternehmen

HGB -> Für alle Kaufleute, damit auch Unternehmen

(Mitbestimmungsgesetze)

AktG -> AGs

GmbHG-> GmbHs

UGG-> UGs

24) Beantworten für EU, OHG, KR, UG, GmbH und AG:

a) Wie viele benötigt man zur Gründung?

EU	genau 1 Person
oHG	mind. 2, in der Praxis nur bis zu 4/5, wegen voller + solidarischer Haftung
KG	mind. 1 Komplementäre und mind. 1 Kommanditisten. In der Praxis weit mehr Kommanditisten (Einleger) als Komplementäre (Eigentümer)
Alle KGs	mind. 1 (z.B. DB gehört nur dem Bund, obwohl nicht sinnvoll wegen Aufwand. Der Vorteil liegt eigentlich in hoher Zahl an Miteigentümern)

b) Haftung

EU	voll
oHG	voll und solidarisch
KG	Komplementäre: voll und solidarisch, Kommandisten im Höhe vom eingelegten Kapital („Komplementär haftet MÄHR“)
Alle KGs	

c) Startkapital

AG	50.000 €
GmbH	25.000 €
UG	1 €

d) Wie wird Gewinn unter den Eigentümern verteilt?

EU	Eigentümer bekommt alles.
oHG	wenn es keinen Gesellschaftervertrag gibt, gleiche Aufteilung unter Eigentümern
KG	Gewinn nach Person, auch wenn Komplementären mehr haften und leisten. Lösungen: Gesellschaftervertrag, Komplementäre können gleichzeitig Geschäftsführer sein oder sie bekommen Vorabgewinn
Alle KGs	Gewinn nach Kapital

e) Welche Bedeutung haben die genannten Rechtsformen in DE?

	Gesamte Zahl (%)	0-9 MA (%)	> 250 MA (%)	Umsatz (%)
Einzelunternehmen	63 I	97	Knapp 0	10
Pers. Ges.	12,5 (OHG 8, KG 4)	86	0,5	OHG 4,5 nimmt in Bedeutung ab, KG 23
Kap. Ges.	18,4 (GmbH 15, AG 0,25)	69	1,2	GmbH 35, AG 18, UG ist im Kommen
Sonst. RF	6	83	0	
Insgesamt	100	91	0,33	

- Einzelunternehmen sind bedeutend, weil es viele von ihnen gibt
- OHG nehmen in Bedeutung ab, wegen der vollen und solidarischen Haftung
- Kapitalgesellschaften sind wichtig, da sie viel Umsatz erwirtschaften und viele Arbeitsplätze schaffen

25) Mitbestimmung am Beispiel VW

Betrieblichen Mitbestimmung

Betriebsrat?	Ja, da sie mehr als 5 MA haben
Jugendvertretung?	Ja, da sie sicher mehr als 5 Jugendliche haben
Sprecherausschuss	Ja, da sie mehr als 10 leitende Angestellte haben

Unternehmerische Mitbestimmung:

Ist eine Kapitalgesellschaft?	Ja, VW ist eine AG.
Gilt MontanMBG?	Nein, da keine Kohl/Stahl-Industrie.
Gilt MitbestimmungsG?	Ja, da sie mehr als 2.000 Mitarbeitende haben.
Gilt DrittelpartizipationsG?	Nein, da bereits MitbestimmungsG gilt.
Größe des Aufsichtsrats	Mit 20 Mitgliedern, davon 10 Arbeitgeber
AR-Arbeitnehmer-Vertreter	Arbeiter, Angestellte, 1 leit. Angestellter, Gewerkschaftsvertreter
AR-Arbeitgeber-Vertreter	Vertreter von Proche/Piech, Land Niedersachsen, Katar, Streubesitz

26) Stakeholder und Zielbildung (Anreize-Beitrags-Theorie)

Koalitionspartner	Anreize des Unternehmens	Beiträge der Partner	Sanktionsmöglichkeiten	Bedeutung
Eigentümer	Einfluss, Mitentscheidung, Selbstverwirklichung, Gewinn, Dividende, Aktienkurssteigung	Eigenkapital, Haftung, Arbeitsleistung	Kapital entziehen, Management austauschen, verkaufen	++
Gläubiger (Banken)	Tilgung, Zins, Bonität	Fremdkapital, Beratung, Netzwerk	keine neuen Kredite	+
Lieferanten	Abnahme und Bezahlung von Gütern	Lieferung, richtiger Zeit/Ort/Qualit.	keine neuen Verträge	-/0
Arbeitnehmer (AN)	Gehalt, Stabilität, Bildung, Selbstverwirklichung, Berücksichtigen v. Interessen	Arbeitskraft (Normalleistung), Loyalität	kündigen, streiken (unter Bedingungen), zu BR/Gewerkschaft, Dienst n. Vorschrift	+/++
Leitung Management	gleich wie AN, nur von allem mehr	gleich wie AN, nur mehr	Rauswurf provoz. (m. fachl. unanfechtb. Entscheidungen) nicht: streiken, kündigen, Dienst n. Vorschrift	++
Kunden	Waren, Dienstleistungen	kaufen, bezahlen, wiederkommen, positiv reden	nicht mehr kaufen, negativ reden,	+++
Schuldner (auch Kunden)	Fremdkapital	Tilgung, Zins, Bonität	keine neuen Kredite aufnehmen	-/+
Beteiligungsunternehmen	Eigenkapital, gemeinsam Kosten sparen (Einkaufen, Forschen)	Gewinn erwirtschaften, im Verbund mitarbeiten	Rauswurf provoz. (m. fachl. unanfechtb. Entscheidungen, z.B. investieren)	-/0
Öffentlichkeit	Waren, Dienstleistungen,	kaufen, bezahlen	nicht kaufen, nicht bezahlen, shiitstorms	++

Staat	Arbeitsplätze, Steuern	Infrastruktur, Bildung, rechtlicher Schutz	Finanzamt, Zoll, Gesundheitsamt etc. vorbei schicken, Genehmigungen verschleppen	++
--------------	------------------------	--	--	----

Bedeutung von Gläubigern in DE hoch da:

- Unternehmen in DE sind überwiegend fremdkapitalfinanziert sind (geringe EK-Quote)
- System von Hausbanken (Schuldner sind nicht so anonym)
- Hoher Gläubigerschutz in DE (durch HGB)
- Besserstellung von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital bei Besteuerung

Die stärkste Position haben die, die direkt am Endkunden sind, da die sind, die am Ende alles bezahlen. Z.B. Automobilhersteller im Vorteil vor Automobilzulieferer. Vertrieb macht am meisten Umsatz.

Starke Position von Arbeitnehmenden in DE:

- Assymetrisches Kündigungsrecht: Arbeitnehmende haben hohen Kündigungsschutz, können aber selbst jederzeit kündigen mit einer Kündigungsfrist
- Mibestimmungsrechte

Unterscheidung von „normalen Arbeitnehmenden“ und Management

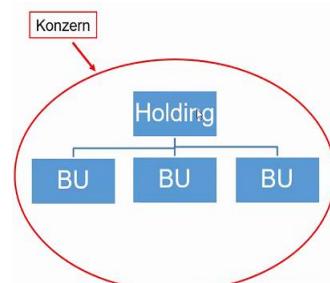
- Arbeitnehmende haben oft einen unbefristeten Vertrag, oft tariflich
- Manager haben in der Regel einen befristeten, außertariflichen Vertrag.
- Befristete Verträge sind für beide in dieser Zeit fest, man kann man nur mit einer Abfindung/Schadensersatz vorzeitig auflösen.
- Nur mit einem tariflichen Vertrag, besteht die Möglichkeit geordnet zu streiken
- Der Arbeitsmarkt für Manager ist sehr klein: Dienst nach Vorschrift (Bummelstreik) etc. würde sich herum sprechen

In der Marktwirtschaft hat der Kunde eine sehr mächtige Position, sie sind Richter. Es kommt nicht darauf an, dass man die besten Produkte hat, sondern dass der Kunde diese kauft.

Beteiligungsunternehmen

Ein Unternehmen (Mutterkonzern) hält Beteiligungsunternehmen (Töchterunternehmen). Die Widerstandskraft der Tochter hängt ab von:

- Bedeutung (z.B. durch Gewinnerwirtschaftung)
- Beteiligungsverhältnis (wie viel Prozent hält die Mutter an der Tochter)
- Rechtsform (bei AG starke Position, bei GmbH schwächer)
- Vertragsrecht (z.B. Gewinnabführungs- oder beherrschungsverträge)
- Personalpolitik (Doppelvorstände in Holding und BU, dann haben BU's keine eigene Macht)



27) Unternehmensphilosophie

Wie das Unternehmen sich selbst und seine Umwelt sieht, verschriftlicht in einem Leitbild, um aktuelle oder potentielle Mitarbeiter zu informieren.

28) Zielkonflikte

Beispiele für ökonomische, soziale und ökologische Ziele

- ökonomisch vs. sozial: Löhne, Benefits (Betriebskindergarten) gegen Gewinn
- ökonomisch vs. ökologisch: Umweltschutz (Recyceln, Filter) gegen Gewinn
- ökologisch vs. sozial: z.B. Mitarbeiterparkplätze, Firmenwagen

29) Ziele in Zielkategorien

Leistungsziel: „Wir wollen den Absatz um 5 % steigern.“ „Ein Mitarbeiter soll am Tag 10 Kunden die Haare schneiden.“

Erfolgsziel: „Wir wollen den Gewinn Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr halten“

Finanzziel: „Wir wollen eine Liquidität von 80 % im Jahr 2022 erreichen.“