

Jürg Hirschi, Kurt Graf und Heinz Lehmann

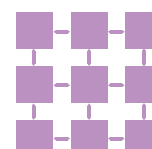
# Basic Management

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Kapitel: Das Unternehmen im wirtschaftlichen Umfeld</b>	<b>5</b>	<b>7. Kapitel: Netzwerke als Feedback-Diagramm</b>	<b>139</b>
1.1. Grundbegriffe	5	Aufgaben/Zusammenfassung	143
1.2. Einteilung von Unternehmen	7	<b>8. Kapitel: Anlage, Börse und Banken</b>	<b>147</b>
1.3. Standort	10	8.1. Anlagegrundsätze	147
1.4. Marketing	11	8.2. Anlageinstrumente	148
1.5. Anspruchsgruppen und Umweltsphären	12	8.3. Anlageberatung und Anlagestrategien	158
Aufgaben/Zusammenfassung	16	8.4. Börse	160
<b>2. Kapitel: Unternehmensmodell</b>	<b>23</b>	8.5. Banken	162
2.1. Grundstrategie und Leitbild	23	Aufgaben/Musterprobe/Zusammenfassung	169
2.2. Unternehmenskonzept	26	<b>9. Kapitel: Versicherungen</b>	<b>183</b>
2.3. Business-Plan	29	9.1. Idee, Aufgaben und Merkmale der Versicherungen	183
Aufgaben/Musterprobe/Zusammenfassung	31	9.2. Versicherungsarten	184
<b>3. Kapitel: Leistungswirtschaftliches Konzept</b>	<b>43</b>	9.3. Grundbegriffe der Versicherungspolitik	185
3.1. Ziele	43	9.4. Grundzüge verschiedener Versicherungen	190
3.2. Mittel	54	9.5. Versicherungsportefeuille	198
3.3. Verfahren	55	Aufgaben/Zusammenfassung	199
Aufgaben/Musterprobe/Zusammenfassung	64	<b>10. Kapitel: Steuern</b>	<b>205</b>
<b>4. Kapitel: Finanzwirtschaftliches Konzept</b>	<b>85</b>	10.1. Grundbegriffe, Zweck und Gliederung der Steuern	205
4.1. Ziele	86	10.2. Einkommenssteuer	208
4.2. Mittel	87	10.3. Vermögenssteuer	210
4.3. Verfahren	94	10.4. Flat rate tax	211
Aufgaben/Zusammenfassung	95	Aufgaben/Musterprobe/Zusammenfassung/Schlusstest	213
<b>5. Kapitel: Soziales Konzept</b>	<b>101</b>	<b>11. Kapitel: Entscheidungsmethoden</b>	<b>221</b>
5.1. Einführung	101	11.1. Einführung	221
5.2. Personal	101	11.2. Entscheidungstabelle	221
5.3. Umweltbezogene Ziele	110	11.3. Nutzwertanalyse	223
Aufgaben/Zusammenfassung	111	Aufgaben/Zusammenfassung/Schlusstest	227
<b>6. Kapitel: Organisation</b>	<b>115</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>240</b>
6.1. Organisatorische Beziehungen	115	<b>Unternehmenskonzept und Steuertarife</b>	
6.2. Aufbauorganisation	117		
6.3. Ablauforganisation	127		
Aufgaben/Musterprobe/Zusammenfassung	128		



# Vorwort

Der vorliegende Schülerband *Basic Management* soll das Grundverständnis für betriebliche Abläufe und Probleme eines Unternehmens im wirtschaftlichen Umfeld fördern. Die einzelnen Kapitel widmen sich **Grundbegriffen, Anspruchsgruppen und Umweltsphären**, dem **Unternehmenskonzept** mit Konkretisierungen im **leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Konzept**, den Grundlagen der **Organisation, Netzwerke, Anlage, Banken, Börse, Versicherungen** und **Steuern**.

Grosses Gewicht haben wir auf den **Praxisbezug und die Vernetzung** mit rechtlichen und buchhalterischen Problemstellungen gelegt.

Die theoretischen Ausführungen werden mit vielen Beispielen untermauert, die **108 Aufgaben** sowie **6 Musterproben** dienen der Festigung des Stoffs. Jedes Kapitel endet mit einer **Zusammenfassung**.

Der **Betreuerband** umfasst:

- **Lösungen** zu den Aufgaben und **Musterproben** des Schülerbands
- Zusätzliche **Theorieteile** und **Aufgaben** für die **Vertiefung** der einzelnen **Stoffgebiete** sowie Ergänzungen, insbesondere für die Abdeckung der **Leistungsziele des M-Profiles**.
- **Zusätzliche Musterproben** mit Lösungen

Zusammen mit den Ergänzungen im Betreuerband deckt das Lehrbuch auch die Leistungsziele des M-Profiles vollständig ab.

Grosser Dank gebührt unserem Kollegen René Wyss, M. A., Gymnasiallehrer, für die kritische Durchsicht des Manuskripts.

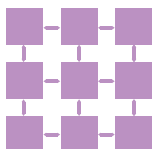
Allen Benützern des Lehrmittels wünschen wir viele Erfolgserlebnisse. Verbesserungs- und Erweiterungsvorschläge nehmen wir gerne entgegen.

Bern, im Juli 2014

Jürg Hirschi  
mag. rer. pol.

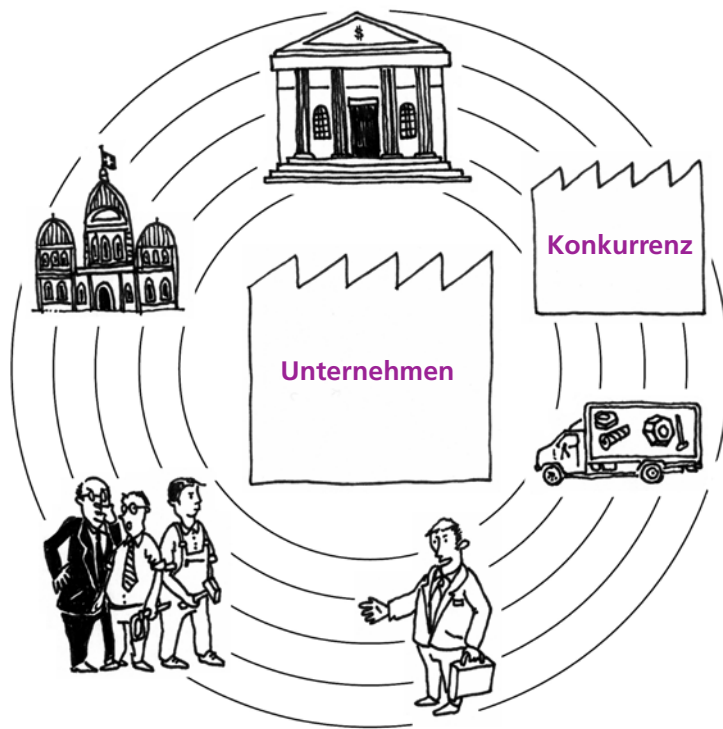
Kurt Graf  
mag. rer. pol.

Heinz Lehmann  
Dr. rer. pol.  
mag. rer. pol.



Das Unternehmen sieht sich **Anspruchsgruppen** gegenüber und muss sich nach deren Anforderungen, Zielen und Wünschen richten. **Umweltsphären** sind ebenfalls kein statisches, sondern ein dynamisches System. Gesetze, Technologien, Wechselkurse, Zinsen usw. können ändern.

Mit Hilfe des Unternehmensmodells soll aufgezeigt werden, welchen Weg sich das Unternehmen durch die Wirklichkeit bahnt und welche **Wechselwirkungen** zwischen dem **Unternehmen** und der **Umwelt** bestehen.



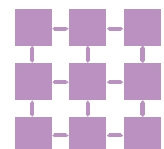
## 2.1. Grundstrategie und Leitbild

Sobald sich eine Unternehmensleitung auf Grund der Analyse der Umweltsphären, der Anspruchsgruppen sowie der internen Begebenheiten Klarheit darüber verschafft hat, welcher Weg zum Unternehmenserfolg führen könnte, wird diese **«Marschrichtung»** in einer **Grundstrategie** festgehalten, die auch die zentrale Grundidee (= **Vision**) für die künftige Entwicklung des Unternehmens enthält.

Die **Grundstrategie**

- legt die **wesentliche «Marschrichtung» des Unternehmens für die nächsten 5 bis 10 Jahre** fest,
- beinhaltet in allgemeiner, aber verbindlicher Weise die **Absichten, Schwerpunkte** und **Prioritäten** für die langfristige Entwicklung des Unternehmens,
- dient für alle späteren, konkreten Entscheidungen als Grundlage, d.h. **alle Entscheidungen sind auf sie auszurichten**,
- ist ein **streng vertrauliches Papier**, das nur Führungskräften abgegeben wird.

**Grundstrategie enthält wesentliche, konkrete Ziele, ist nur für Führungskräfte.**



## Beispiel

### Ausrichtung von Entscheidungen bei einem Schuhproduzenten

Eine Zielsetzung in der Grundstrategie lautet: Qualitativ hochstehende Produkte werden angeboten.

Konsequenzen: Der Einkaufschef (**EC**) veranlasst den Erwerb erstklassiger Rohstoffe.  
 Der Produktionschef (**PC**) setzt auf Produktionsmethoden, die eine hohe Verarbeitungsqualität bewirken.  
 Der Chef Qualitätssicherung (**CQ**) veranlasst umfassende Qualitätskontrollen.  
 Der Chef Marketing (**CM**) lässt eine Verkaufsstrategie entwerfen, die kaufkraftstarke Konsumenten anspricht.



Das formulierte Ziel in der Grundstrategie ermöglicht, dass alle Entscheide zielorientiert getroffen werden.

Leitbild enthält neutralisierte Grundstrategie, ist für alle Interessenten.

Aus der **Grundstrategie** wird oft ein **Unternehmensleitbild** abgeleitet, das für die **Öffentlichkeit** bestimmt ist.

Das **Leitbild** eines Unternehmens

- ist eine **vereinfachte** und **neutralisierte Darstellung der Grundstrategie**
- ist **für alle Mitarbeiter** des Unternehmens und für die **Öffentlichkeit** bestimmt

Grundstrategie und Leitbild enthalten mehr oder weniger genaue **Angaben** zu den nachfolgenden Fragen aus dem leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Bereich:

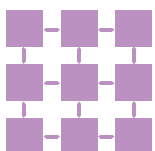
#### Leistungswirtschaftlicher Bereich: Fragen zu den Produkten und Märkten

1. Welche **Bedürfnisse** wollen wir mit unseren Produkten oder Dienstleistungen befriedigen (Welches soll unser Leistungsprogramm sein)?
2. Welchen **Anforderungen** in bezug auf Qualität, Preis, Aussehen usw. sollen unsere Produkte oder Dienstleistungen genügen?
3. Welche **Marktstellung** wollen wir erreichen (Umsatzanteil, geografische Reichweite, Wachstum)?
4. Welche Bedeutung messen wir der **Innovation** zu (z.B. Forschung und Entwicklung)?

#### Finanzwirtschaftlicher Bereich: Fragen zur Gewinnerwartung und Finanzierung

5. Wie sichern wir die jederzeitige **Zahlungsbereitschaft** (Liquidität)?
6. Welches sind unsere Vorstellungen zur **Gewinnentwicklung** und **Gewinnverwendung**?
7. Welches sind unsere grundsätzlichen Überlegungen zur **Finanzierung** (Beschaffung der finanziellen Mittel)?

### Aufgabe 13



**Sozialer Bereich: Fragen zu den Mitarbeitern und zur Umwelt**

- 8. Wie wollen wir uns gegenüber unseren **Anspruchsgruppen** verhalten?
- 9. Wie sind wir gegenüber **gesellschaftlichen Anliegen** eingestellt (Umweltschutz, Entwicklungshilfe, Kulturförderung, Politik, Sport usw.)?
- 10. Wie stellen wir uns grundsätzlich zu den **Anliegen unserer Mitarbeiter** (Mitarbeiterführung, Entlohnung, soziale Sicherung, Arbeitszeit, Ausbildung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)?

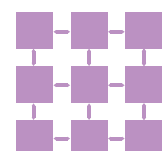
**Beispiel**

Auszug aus Grundstrategie und Leitbild des Fussballclubs OLD MEN APPLELAND (FC OMA), der in der obersten Landesliga spielt und als Aktiengesellschaft konstituiert ist.

Frage	Grundstrategie	Leitbild
2	In fünf Jahren wird mind. Platz 5, in spätestens 8 Jahren ein Rang unter den ersten drei der nationalen Meisterschaft angestrebt.	Mit attraktivem Fussball wollen wir unseren Anhängern Erlebnis-Fussball bieten und aus unseren Möglichkeiten immer das Optimum herausholen.
6 und 7	Die Finanzierung erfolgt zu mindestens 40% mit Eigenkapital. Angestrebt wird eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 5%. Die Dividendenaus-schüttung soll 50% des Gewinns nicht überschreiten.	Wir achten auf eine wirtschaftlich gesunde Finanzierung, streben unter Berücksichtigung der Anliegen unserer Umwelt einen angemessenen Gewinn an und lassen unsere Aktionäre mittels einer angemessenen Gewinnausschüt-tung am erzielten Ergebnis parti-zipieren.
10	Wir zahlen branchenübliche Löhne, die nur in Ausnahmefällen überschritten werden. Über Op-tionsprogramme werden Anreize für das Management geschaffen. An Weiterbildungskosten betei-ligt sich der FC OMA zu maximal 50%.	Unseren Mitarbeitern bieten wir fortschrittliche Anstellungsbedin-gungen und eine motivierende Arbeitsumgebung. Wir unterstüt-zen unsere Mitarbeiter im Bestre-ben nach persönlicher und beruf-licher Weiterentwicklung.

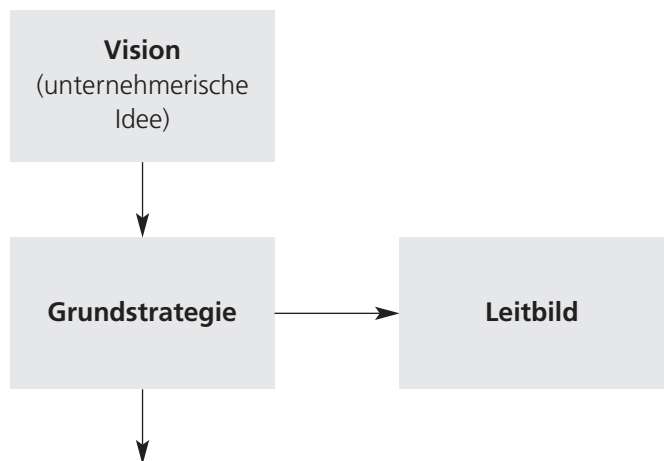
Aufgabe 14

Aufgabe 15



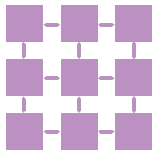
## 2.2. Unternehmenskonzept

Ein Leitbild und auch eine Grundstrategie sind für die alltägliche Arbeit zu wenig konkret. Deshalb werden für die einzelnen Problembereiche die **Ziele** genauer festgelegt, und zwar im leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Bereich. Gestützt darauf lassen sich die **Mittel** bestimmen, die eingesetzt werden sollen und schliesslich die **Verfahren** festlegen, mit denen die Ziele mit den gegebenen Mitteln erreicht werden sollen.



**Unternehmenskonzept:**  
Mit welchen Mitteln und Verfahren sollen Ziele in den drei Bereichen erreicht werden?

Unternehmenskonzept			
	 Leistungswirtschaftliches Konzept	 Finanzwirtschaftliches Konzept	 Soziales Konzept
<b>Ziele</b> (Was? Wo?)			
<b>Mittel</b> (Womit?)			
<b>Verfahren</b> (Wie?)			



## Beispiel

### Ausschnitt aus dem leistungswirtschaftlichen Konzept des FC OMA

- Ziel: Attraktiven, erfolgreichen Fussball spielen; national Rang unter den ersten drei
- Mittel: 18 Kaderspieler, optimale Kaderstruktur, Trainer und Hilfstrainer mit Erfahrung in der Spitzenklasse, 2 Physiotherapeuten, 2 Masseure, modernes Stadion, optimale Trainingsanlagen usw.
- Verfahren: Rekrutierung von Spielern aus der eigenen Nachwuchsförderung; junge Spieler aus Entwicklungsregionen entdecken; Zukauf von mindestens zwei erfahrenen Spielern mit internationalem Format.

### Beispiele einfacher Konzepte

#### Leistungswirtschaftliches Konzept

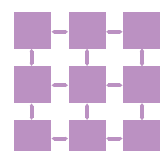
- Ziel: Ein neuer Markt soll erschlossen werden.
- Mittel: Personal und Produktionsmittel bestimmen.
- Verfahren: Beschaffungs-, Produktions- und Absatzverfahren festlegen.

#### Finanzwirtschaftliches Konzept

- Ziel: Unternehmen soll möglichst unabhängig von Fremd- und Eigenkapitalgebern werden, d. h. das nötige Kapital soll mit einem entsprechenden Gewinn selber erwirtschaftet werden.
- Mittel: Eine bestimmte Kapitalstruktur ist für die Zielerreichung nötig (z. B. Verhältnis Eigen- und Fremdkapital).
- Verfahren: Grundsätze für die Gewinnverwendung, Abschreibungen und Rückstellungen werden aufgestellt.

#### Soziales Konzept

- Ziel: In der Branche im Produktionsbereich bei der Arbeitsplatzgestaltung wegweisend sein.
- Mittel: Arbeitspsychologen und Techniker/Ingenieure einstellen, nötige Finanzen zur Verfügung stellen.
- Verfahren: Vorgabe von bestimmten Verhaltensnormen für Arbeitspsychologen und Techniker/Ingenieure.





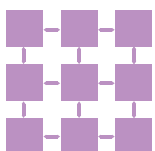
Checkliste für die Erstellung eines Unternehmenskonzepts\*:

Unternehmenskonzept			
	Leistungswirtschaftliches Konzept	Finanzwirtschaftliches Konzept	Soziales Konzept
<b>Ziele</b>	<b>Marktziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenbedürfnisse</li> <li>– Märkte/Marktsegmente</li> <li>– Absatz, Umsatz, Marktanteil</li> </ul> <b>Produktziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Art und Qualität der Produkte</li> <li>– Sortimentsbreite und -tiefe</li> <li>– Produktionsmengen</li> </ul>	<b>Liquiditätsziele</b> (Zahlungsbereitschaft)  <b>Gewinnziele</b> Angestrebte/r Reingewinn, Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite usw.  <b>Wirtschaftlichkeitsziele</b> Z.B. angestrebte Arbeitsproduktivität (Produktion je Mitarbeiter)	<b>Mitarbeiterbezogene Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entlohnung, Sozialleistungen</li> <li>– Arbeitsplatzbedingungen</li> <li>– Mitwirkungsrechte</li> <li>– usw.</li> </ul> <b>Umweltbezogene Ziele</b> Verhalten gegenüber Anspruchsgruppen
<b>Mittel</b>	<b>Personal ①</b> Anzahl und Fähigkeiten  <b>Produktionsmittel</b> Rohstoffe, Maschinen, Gebäude usw.	<b>Kapitalvolumen</b> Höhe des notwendigen Kapitals  <b>Kapitalstruktur</b> Zusammensetzung Fremdkapital (kurzfristig und/oder langfristig) bzw. Verhältnis Fremd- zu Eigenkapital	<b>Personal ②</b> Anzahl und Fähigkeiten  <b>Material und Einrichtungen</b> Fitnessraum, Kantine, Schulungsräume usw.
<b>Verfahren</b>	<b>Beschaffungsverfahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Personal (Inserate, Schulen, Headhunter)</li> <li>– Rohstoffe (Anzahl Lieferanten, Höhe der Bestellungen)</li> </ul> <b>Produktionsverfahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eigenherstellung bzw. Fremdbezug</li> <li>– Hand- bzw. Maschinenfertigung</li> </ul> <b>Absatzverfahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Direkter bzw. indirekter Absatzweg</li> <li>– Preispolitik</li> <li>– Werbung</li> </ul>	<b>Finanzierungsverfahren</b> Kapitalbeschaffung  Verfahren zur <b>Planung und Kontrolle der</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liquidität</li> <li>– Gewinnerzielung</li> <li>– Gewinnverwendung</li> <li>– Wirtschaftlichkeit (Controlling)</li> </ul>	<b>Verhaltensnormen gegenüber Mitarbeitern</b> Richtlinien im Personalwesen  <b>Verhaltensnormen gegenüber der Umwelt</b> Richtlinien für <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sponsoring</li> <li>– Umweltschutz</li> <li>– usw.</li> </ul>

① Direkt im Leistungserstellungs-Prozess eingesetzte Mitarbeiter, z. B. Sachbearbeiter TREUHAND REVISOR; Maschinenverantwortlicher der OELE, d. h. Mitarbeiter für die Realisierung der Ziele aus dem leistungswirtschaftlichen Konzept.

② Nicht direkt im Leistungserstellungs-Prozess eingesetzte Mitarbeiter, z. B. Betriebspsychologin, Kantinenpersonal, Ausbilder, Pressesprecher, d. h. Mitarbeiter für die Realisierung der Ziele aus dem sozialen Konzept.

\* Diese Checkliste finden Sie auch auf der ausklappbaren Seite am Ende des Lehrmittels.



# Aufgaben

## Aufgabe 13

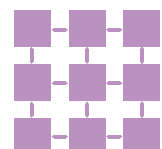
Welche der folgenden Aussagen gelten für die **Grundstrategie** (GS) bzw. das **Leitbild** (LB)?

- |    | <b>GS</b>                | <b>LB</b>                |  |
|----|--------------------------|--------------------------|--|
| 1. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Detaillierte, konkrete Darstellung der Unternehmensziele.  |
| 2. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zeigt langfristige Absichten und Schwerpunkte des Unternehmens.                                    |
| 3. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Für alle Mitarbeiter und die Öffentlichkeit bestimmt.  |
| 4. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Streng vertrauliches Papier, nur für Führungskräfte bestimmt.                                      |
| 5. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wird erstellt, damit das Management alle Entscheidungen auf die Unternehmensziele ausrichten kann. |
| 6. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Liest sich eher wie eine Werbebotschaft.   |

## Aufgabe 14

Ordnen Sie die folgenden Aussagen aus verschiedenen Branchen einem Bereich (L = leistungswirtschaftlicher Bereich, F = finanzwirtschaftlicher Bereich, S = sozialer Bereich) zu, und entscheiden Sie, ob der Text in der **Grundstrategie** (GS) oder im **Leitbild** (LB) steht:

- |    | <b>L</b>                 | <b>F</b>                 | <b>S</b>                 | <b>GS</b>                | <b>LB</b>                |  |
|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wir wollen nicht Mode diktieren, sondern haben uns zum Ziel gesetzt, Wünsche unserer Kunden zu erfüllen und das anzubieten, was der Mann im Beruf, im Gesellschaftsleben und in der Freizeit am liebsten trägt.  |
| 2. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wir verfolgen das Ziel, uns nicht nur wirtschaftlich zu erhalten, sondern darüber hinaus Gewinne zu erzielen, die notwendigen Reserven zu äufnen (bilden) und das anvertraute Kapital angemessen zu verzinsen. Zur Erreichung unserer wirtschaftlichen Ziele wollen wir keine ausserordentlichen Risiken eingehen. |
| 3. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wir sind bestrebt, den Mitarbeitern Aufgaben zu übertragen, die ihren Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechen und deren Erfüllung persönliche Befriedigung verschafft. Wir sorgen für die materielle Sicherheit unserer Mitarbeiter und ihrer Angehörigen.   |
| 4. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | In den nächsten 5 Jahren werden nur Investitionen im Rahmen der Eigenfinanzierungsmöglichkeiten vorgenommen.   |
| 5. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Vertrieb von neu zu entwickelnder Freizeitbekleidung, der in der öffentlichen Meinung Prestige zukommt.  |
| 6. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alle Mitarbeiter sind so auszubilden, dass laufend mit neuesten Verfahren komplizierte Aufträge übernommen werden können.  |



Zur Lösung der Aufgaben ist das beiliegende Arbeitsblatt zu verwenden.

## 1. Aufgabe

Sind die folgenden Aussagen richtig oder falsch?

- Wenn die Massnahmen, die zur Erreichung eines Ziels 1 notwendig sind, sich nicht auf die Erreichung des Ziels 2 auswirken, spricht man von Zielharmonie.
- Eine Grundstrategie enthält die wesentlichen Unternehmensziele für die nächsten 5 bis 10 Jahre und ist allen Anspruchsgruppen zugänglich.
- Eine Gärtnerei wird dem primären, ein Bauunternehmen dem sekundären und eine Versicherung dem tertiären Wirtschaftssektor zugeordnet.
- Hat ein Unternehmen mehr als 250 Mitarbeiter, spricht man von einem Grossunternehmen.
- Die Betriebspsychologin gehört im Unternehmenskonzept zu den Mitteln im leistungswirtschaftlichen Konzept.
- Schafft eine Wäscherei eine Waschmaschine an, handelt es sich um ein Investitionsgut, kauft hingegen ein privater Haushalt dasselbe Gerät, handelt es sich um ein Konsumgut.
- Für den Grössenvergleich von Banken wird oft die Bilanzsumme herangezogen.
- Kann eine Verteuerung der Bodenpreise beobachtet werden, gehört dies zur ökonomischen Umweltsphäre.
- Bei der Frage nach dem optimalen Standort eines Unternehmens konzentriert man sich stets auf einen Standortfaktor.
- Marketing bedeutet ausschliesslich, gute Werbung zu machen.

## 2. Aufgabe

Ergänzen Sie die Lücken, indem Sie die fehlenden Begriffe einsetzen.

- Wenn ein Unternehmen mit den vorhandenen 15 Mitarbeitern möglichst viel produzieren will, wendet es das ökonomische Prinzip in der Form des ... a) ... Prinzips an.
- Die Tatsache, dass die innere Einstellung der Konsumenten zu Pelzmänteln geändert hat, ist der ... b) ... Umweltsphäre zuzuordnen.
- Die Eigentümer des Unternehmens nennt man ... c) ... (englischer Begriff), die übrigen mit dem Unternehmen verbundenen Anspruchsgruppen Stakeholder.
- Will ein Unternehmen moderne Produktionsmethoden anwenden, muss es die ... d) ... Umweltsphäre beobachten.
- Über 99% der im Handelsregister eingetragenen Unternehmen sind sogenannte ... e) ... (3 Buchstaben).

## 3. Aufgabe

In den Aufgaben a) bis d) sind je zwei Aussagen enthalten. Antworten Sie nach folgendem Schema:

- |                               |              |  |              |
|-------------------------------|--------------|--|--------------|
| – Beide Aussagen sind richtig | <b>r / r</b> | – Die erste Aussage ist richtig, die zweite falsch | <b>r / f</b> |
| – Beide Aussagen sind falsch  | <b>f / f</b> | – Die erste Aussage ist falsch, die zweite richtig | <b>f / r</b> |

- Bei der Swisscom handelt es sich um ein Unternehmen mit gemischter Trägerschaft, sowohl der Staat wie auch Private sind somit Eigentümer.
- Änderungen in den Umweltsphären wirken sich kaum auf die Anspruchsgruppen eines Unternehmens aus, deshalb sind Unternehmenskonzepte langfristig gültig und werden kaum geändert.
- Bei Dienstleistungen handelt es sich um immaterielle Güter, sie werden deshalb auch etwa freie Güter genannt.
- Die Schweiz ist als Standort für Unternehmen nicht attraktiv, da das Lohnniveau im Vergleich zu den meisten anderen Ländern hoch ist.

## 4. Aufgabe

- Simon Schimpf, ein bekannter Obrigkeitshasser, meint an einer Versammlung: «Die Bedürfnisse der beiden Anspruchsgruppen «Mitarbeiter» und «Staat» sind derart unterschiedlich, dass aus der Sicht eines Unternehmens niemals eine Zielharmonie festgestellt werden kann.»  
Entscheiden Sie, ob diese Aussage zutrifft oder nicht, und begründen Sie Ihre Entscheidung mit einem Beispiel.
- Die Unternehmensleitung und die Eigentümer wollen den Gewinn erhöhen, indem die Kosten um 10% reduziert werden. Entscheiden Sie, ob sich aus der beschriebenen Massnahme ein Zielkonflikt zwischen der Unternehmensleitung und den Eigentümern einerseits und einer weiteren Anspruchsgruppe andererseits ergeben kann, und begründen Sie Ihre Entscheidung.

## 5. Aufgabe

Umschreiben Sie einen Vorteil und einen Nachteil des Standorts Schweiz für ein Weberei-Unternehmen, das v. a. anspruchsvolle Stickereien für Kunden in arabischen Ländern herstellt.

## 6. Aufgabe

Die Hinweise in Klammer (A1 bis B3) bei jeder Teilaufgabe beziehen sich auf das Feld auf dem Standardarbeitsblatt, in dem sie Ihre Lösung eintragen. Die Felder C1 bis C3 bleiben leer.

a) Nachfolgend finden Sie Formulierungen aus einem Unternehmenskonzept.

Entscheiden Sie, ob die Aussagen dem leistungswirtschaftlichen Bereiche (L), dem finanzwirtschaftlichen Bereich (F) oder dem sozialen Bereich (S) zuzuordnen sind und ob es sich um Ziele (Z), Mittel (M) oder Verfahren (V) handelt. Zutreffendes nennen.

1. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoss bei der Produktion ist innerhalb der nächsten fünf Jahre um 35% zu senken (A1).
2. Die neuen Produktionsanlagen sind über eine Erhöhung des Eigenkapitals zu finanzieren (A2).
3. Für die Firmenzeitung werden zwei Mitarbeiter zu je 20% freigestellt (A3).
4. Es wird auf verschiedene Absatzkanäle gesetzt sowie eine aggressivere Werbung getätigt (B1).

b) Sie kennen die folgenden Aussagen aus dem unvollständigen Unternehmenskonzept des in Europa tätigen Modehauses HOSS, das sich auf Hochpreisartikel spezialisiert hat:

<b>Unternehmenskonzept</b>			
	<b>Leistungswirtschaftliches Konzept</b>	<b>Finanzwirtschaftliches Konzept</b>	<b>Soziales Konzept</b>
<b>Ziele</b>	Bequeme Alltagskleider im Hochpreis-Segment herstellen	Jährliche Gewinnsteigerung um 10% für die nächsten acht Jahre	Branchenübliche Löhne unter Berücksichtigung der nationalen Gesetzgebung zahlen
<b>Mittel</b>	Mitarbeiter, Produktionsanlagen	Eigenkapitalanteil von mindestens 30% des Gesamtkapitals	Mitarbeiter
<b>Verfahren</b>	Verkauf ausschliesslich ab Herstellungsort (Fabrikverkauf)	Monatliche Erfolgsrechnungen und Überprüfung der Liquidität	Leistungsgerechte Entlohnung

b1) Nennen Sie für eines der aufgeführten Ziele eine mögliche Formulierung im Leitbild des Modehauses Hoss (B2).

b2) Beschreiben Sie einen Widerspruch bzw. eine Ungereimtheit im Unternehmenskonzept (B3).

# Standardarbeitsblatt

Name: \_\_\_\_\_

Max. Punkte: 50

Punkte:

Note:

## 1. Aufgabe: (10 Punkte)

- |    | Richtig:                 | Falsch:                  |
|----|--------------------------|--------------------------|
| a) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 2. Aufgabe: (10 Punkte)

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

## 3. Aufgabe: (8 Punkte)

- a) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_      c) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_      d) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## 4. Aufgabe: (8 Punkte)

- a) Entscheid: \_\_\_\_\_  
Begründung: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) Entscheid: \_\_\_\_\_  
Begründung: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 5. Aufgabe: (4 Punkte)

- Vorteil: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Nachteil: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 6. Aufgabe: (10 Punkte)

A1	B1	C1
A2	B2	C2
A3	B3	C3

# Zusammenfassung

Die Ziele eines Unternehmens für die nächsten 5 bis 10 Jahre werden in einer **Grundstrategie** aufgeführt.

Im **Unternehmenskonzept** werden diese Zielsetzungen konkretisiert, und es wird bestimmt, mit welchen Mitteln und Verfahren die Ziele erreicht werden sollen.

Für Aussenstehende wird in Form eines **Leitbilds** eine neutralisierte Version der Grundstrategie erstellt, die sich eher als Werbeprospekt für das Unternehmen liest.



## Business-Plan

**Zweck:** Führungsinstrument für die Geschäftsleitung.  
 Das Unternehmen und seine Zukunftsaussichten vorstellen, damit Vertragspartner bei

- Kreditgesuchen (Kapitalbeschaffung)
- Verkauf des Unternehmens
- Kooperationen bzw. Fusionen
- abzuschliessenden Lieferträgen

vom Vorhaben überzeugt werden können.

**Beachte:** Objektiv berichten, d. h. auch Schwächen offen aufzeigen, damit der Business-Plan glaubwürdig ist. Keine Widersprüche produzieren.

