

Thema	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Übungsserie I
Dokumentart	Lösungen
Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"	Teil: A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Übungsserie I

Aufgabe 1

1.1

Erklären Sie den Begriff "Investitionsgut".

Investitionsgüter befriedigen nur indirekt ein menschliches Bedürfnis: es sind Güter, mit denen man in einem nachgelagerten Produktionsprozess neue Konsum- oder Investitionsgüter herstellen kann. Beispiele: Maschinen, Lastwagen, Fabrikationsgebäude usw.

1.2

Wie werden die Investitionsgüter in der Fachliteratur auch noch bezeichnet? Nennen Sie zwei synonyme Bezeichnungen für den Begriff "Investitionsgut".

- *Betriebsmittel*
- *Potentialfaktoren*

1.3

Erklären Sie stichwortartig den Begriff "New Public Management" und erwähnen Sie gleichzeitig die zentralen Wesensmerkmale.

Umfassender Ansatz zur Gestaltung der Strukturen und Steuern der Prozesse in der öffentlichen Verwaltung. NPM ist im Gegensatz zur klassischen öffentlichen Verwaltung outputorientiert. Man definiert klare Ziele und misst mit Indikatoren die Zielerreichung. Man verzichtet auf die detaillierte Kontrolle einzelner Budgetpositionen – wichtigstes Instrument des NPM ist ein Globalbudget.

1.4

Was versteht man unter dem so genannten "Stakeholder-Prinzip"?

Das Unternehmen berücksichtigt die Interessen aller Anspruchsträger (wie z.B. Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber etc.).

1.5

Besteht zwischen dem Stakeholder-Prinzip und dem Shareholdervalue-Ansatz ein Widerspruch? Begründen Sie Ihre kurze Antwort.

Langfristig besteht kein Widerspruch. Ein Unternehmen kann langfristig nur mit einem motivierten Mitarbeiterteam, guten Beziehungen zu Lieferanten und Kunden, zufriedenen Aktionären usw.

Erfolg haben. Kurzfristig werden aber oft Sparmassnahmen realisiert, die sich auf die langfristige Entwicklung negativ auswirken wie zum Beispiel Budgetkürzungen bei Entwicklungsprojekten, Marketing, langfristig notwendiger Infrastruktur usw.

1.6

Erklären Sie die "genetische Gliederung" der Betriebswirtschaftslehre.

Die "genetische Gliederung" geht vom "Lebenslauf" des Unternehmens aus:

- **Gründungs- und Errichtungsphase**
- **Umsatzphase**
- **Liquidations- oder Auflösungsphase**

1.7

Sind die Begriffe "Produktivität" und "Wirtschaftlichkeit" synonyme Ausdrücke? Falls ja, erklären Sie den Begriff präzise – falls nein, weisen Sie auf die Unterschiede hin.

Als Produktivität bezeichnet man das mengenmässige Verhältnis zwischen Output und Input des Produktionsprozesse.

Mit der Wirtschaftlichkeit wird - im Gegensatz zur Produktivität - ein Werteverhältnis zum Ausdruck gebracht.

1.8

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Ist der ROI in obiger Formel korrekt dargestellt? Falls nein, weisen Sie auf den/die Mängel hin. Welchen Vorteil sehen Sie darin, die Renditeformel mit der Umsatzgrösse zu erweitern?

Die Formel beinhaltet zwei Fehler:

- **Es muss mit dem Gewinn vor Zinsen gerechnet werden (Gesamtkapitalrendite).**
- **G+FKZ muss mit 100 multipliziert werden, damit man den ROI in % erhält.**

Durch die Erweiterung der Renditeformel mit der Umsatzgrösse spaltet man die GK-Rendite in zwei Einflussgrössen auf: EBIT und Kapitalumschlag. Auf diese Weise lässt sich besser analysieren, welches die Ursachen einer schlechten Rentabilität sein können – und welche Massnahmen zu ergreifen sind.

Aufgabe 2

2.1

Berechnen Sie aufgrund oben stehender Zahlen folgende Grössen:

- Produktivität des Holzes
- Produktivität der Arbeit
- Wirtschaftlichkeit der Arbeit

$$\text{Produktivität des Holzes} = \frac{24'000 \text{ Stöcke}}{2'000 \text{ m}^2 \text{ Holz}} = 12 \text{ Stöcke/m}^2 \text{ Holz}$$

$$\text{Produktivität der Arbeit} = \frac{24'000 \text{ Stöcke}}{8 * 1'800 \text{ Std.Arbeit}} = 1.67 \text{ Stöcke/Std.Arbeit}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit der Arbeit} = \frac{24'000 * \text{Fr.}22}{14'400 * \text{Fr.}25} = \frac{\text{Fr.}528'000}{\text{Fr.}360'000} = 1.47$$

2.2

Wie verändern sich bei *konstanter* Produktionsmenge Produktivität und Wirtschaftlichkeit der *Arbeit*, wenn *ein* Arbeiter nur noch halbtags arbeitet (die restlichen 7 arbeiten immer noch im Vollpensum!), die Löhne hingegen um 4 % angehoben und der Verkaufspreis des einzelnen Stockes auf Fr. 24.– erhöht werden kann?

$$\text{Produktivität der Arbeit} = \frac{24'000 \text{ Stöcke}}{(14'400 - 900) \text{ Std. Arbeit}} = 1.78 \text{ Stöcke/Std. Arbeit}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit der Arbeit} = \frac{24'000 * \text{Fr.}24}{(14'400 - 900) * \text{Fr.}25 * 1.04} = \frac{\text{Fr.}576'000}{\text{Fr.}351'000} = 1.64$$

2.3

Der Produktionschef einer Automobilfirma beklagt sich, dass trotz zunehmender Produktivität seiner Mitarbeiter und steigender Verkaufszahlen die Gewinne der Firma nicht zunehmen. Was würden Sie als Assistent des Produktionschefs auf diese Bemerkung antworten?

Die positiven Effekte der Verkaufspreise und Mitarbeiterproduktivität wurden durch Aufwendungen für andere Produktionsfaktoren (z.B. teure Maschinen) überkompensiert.

Aufgabe 3

3.1

Wie ist das Stimmrecht bei den nachfolgenden Gesellschaftsformen gemäss Obligationenrecht geregelt? Beschreiben Sie stichwortartig die Stimmrechtsregelung und verweisen Sie auf den/die zutreffenden Artikel im Gesetz.

- Aktiengesellschaft
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 - Genossenschaft
 - einfache Gesellschaft
- *Aktiengesellschaft (Art. 692 OR): Das Stimmrecht an der GV bemisst sich nach dem Verhältnis der Aktien-Nennwerte. Die Statuten können das Stimmrecht auch unabhängig vom Nennwert nach der Zahl der jedem Aktionär gehörenden Aktien festlegen (1 Aktie = 1 Stimme).*
 - *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 806): Subsidiär bemisst sich das Stimmrecht nach der Höhe der Kapitaleinlage. In den Statuten könnte aber zum Beispiel auch ein "Kopfstimmrecht" festgelegt werden.*
 - *Genossenschaft (Art. 885 OR): Jeder Genossenschafter hat in der Generalversammlung eine Stimme (zwingendes Recht).*
 - *einfache Gesellschaft (Art. 534 OR): Subsidiär werden Gesellschaftsbeschlüsse einstimmig gefällt. Genügt nach dem Gesellschaftsvertrag jedoch die Stimmenmehrheit, so ist diese Mehrheit nach der Personenzahl zu berechnen (Kopfstimmrecht)*

3.2

Was versteht man unter einer Stimmrechtsaktie?

Unter welchen (formellen) Voraussetzungen können Stimmrechtsaktien in einer Aktiengesellschaft eingeführt werden? Verweisen Sie bei Ihrer Antwort auch auf den entsprechenden Artikel im OR.

Stimmrechtsaktien sind Aktien mit einem kleineren Nennwert als andere Aktien der Gesellschaft (Art. 693 OR).

Stimmrechtsaktien können unter folgenden Voraussetzungen eingeführt werden (Art. 693 OR):

- *Ausgestaltung als Namenaktie, voll liberiert*
- *Nennwert darf nicht kleiner sein als 1/10 des Nennwertes der übrigen Aktien*
- *Zustimmung durch qualifiziertes Mehr gemäss Art. 704 OR (2/3 der vertretenen Stimmen und absolutes Mehr der vertretenen Aktiennennwerte)*

3.3

Darf ein Gesellschafter einer GmbH aus dem Unternehmen austreten? Verweisen Sie bei Ihrer Antwort auch auf den/die zutreffenden OR-Artikel.

Ein Austrittsrecht (mit allfälligen Bedingungen) kann in den Statuten vereinbart werden (Art. 822 Abs. 2 OR). Aus wichtigen Gründen kann ein Gesellschafter beim Richter auf Bewilligung des Austrittes klagen (Art. 822 Abs. 1 OR).

3.4

Beurteilen Sie die Rechtmässigkeit der folgenden Statutenbestimmungen einer börsenkotierten Unternehmung:

"Aktionäre dürfen nur natürliche Personen sein, welche das Schweizer Bürgerrecht besitzen."

Verweisen Sie bei Ihrer Antwort auf den/die zutreffenden OR-Artikel.

Erlaubt ist nur eine prozentmässige Begrenzung der Namenaktien je Aktionär (Art. 685d Abs. 1 OR). Die Bestimmung ist somit nicht rechtmässig.

3.5

Führt der Tod eines Gesellschafters bei einer Kollektivgesellschaft zur Auflösung der Unternehmung? Verweisen Sie bei Ihrer Antwort auf den/die zutreffenden OR-Artikel.

Die Gesellschaft kann weiter bestehen, sofern die Gesellschafter vor der Auflösung übereingekommen sind, dass trotz des Ausscheidens eines Gesellschafters die Gesellschaft unter den übrigen fortgesetzt werden soll (Art. 576 OR). (Bemerkung: muss also vor dem Tod zwischen allen Gesellschaftern vereinbart werden!).

Aufgabe 4

4.1

Vorteil: Einfachere Lösung von Nachfolge- und Erbteilungsproblemen bei einer Familienaktiengesellschaft.

Die einzelnen Vermögenswerten müssen nicht bewertet und verteilt werden. Es gibt nur eine Aufteilung der Aktien, deren Wert man dazu nicht kennen/bestimmen muss.

4.2

Nachteil: Besteuerung (wirtschaftliche Doppelbelastung)

	Gewinn	Kapital
AG	Gewinnsteuer	Kapitalsteuer auf Eigenkapital
Aktionär	Einkommenssteuer auf Dividende	Vermögenssteuer auf Aktien

4.3

Vorteil: Anonymität. Ist die Anonymität der Gesellschafter bei der GmbH gewährleistet?

Die Anonymität ist nicht gewährleistet, denn alle Gesellschafter sind im Handelsregister eingetragen.

4.4

Vorteil: Haftung der AG. Worin unterscheidet sich die Haftung bei der AG von jener bei der GmbH?

Die Gesellschafter der GmbH haften solidarisch für den nicht einbezahlten Teil des Stammkapitals, während die Aktionäre nur für ihren persönlichen Anteil des nicht einbezahlten Kapitals haften.

Aufgabe 5

5.1

Was versteht man unter dem Begriff "New Public Management"?

New Public Management:

- *wirkungsorientierte Verwaltungsführung*
- *Übergang von einer Input- zu einer Outputbetrachtung*
- *produkt- und nutzenorientierte Führung anstatt Betonung auf Mittelzuteilung*
- *Erkenntnisse der BWL werden auf staatliche Verwaltungen angewendet*

5.2

Erklären Sie den Begriff "gemischtwirtschaftliches Unternehmen" und geben Sie ein konkretes Beispiel.

Gemischtwirtschaftliches Unternehmen:

- *Mischform öffentliches und privates Unternehmen*
- *untersteht grundsätzlich dem Privatrecht (meistens AG)*
- *sowohl öffentliche Hand als auch private Institutionen/Personen besitzen Kapitalanteile*
- *Selbstbestimmungsgrad ist gross – wie ein Privatunternehmen*

Beispiel: Nationalbank

5.3

Es hat sich gezeigt, dass private Unternehmen eine Dienstleistung oftmals preisgünstiger generieren können als ein Staatsunternehmen. Aus welchem Grund?

Bei privaten Unternehmen lassen sich solche Aufträge oftmals in bestehende Infrastrukturen einbetten, so dass relativ wenig Zusatzkosten entstehen (z.B. Postautolinie bei einem bestehenden Transportunternehmen, Pflege öffentlicher Anlagen bei einem grossen Gartenbauunternehmen). Die Infrastruktur ist beim Privatunternehmen optimal ausgelastet, was automatisch zu niedrigeren Kosten führt. Privatunternehmen können meistens effizienter geführt werden (siehe auch 5.2 New Public Management).

5.4

Eine Effizienzsteigerung bei einem Staatsbetrieb muss nicht zwingend durch eine Privatisierung herbeigeführt werden. Nennen (und beschreiben) Sie eine Alternative.

Die Umwandlung eines Zweckverbandes mit politischem Vorstand in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft, wobei der Staat zu 100 % Eigentümer bleibt.

Beispiel: Regionale Verkehrsbetriebe Baden Wettingen (RVBW)

5.5

Kann in den Statuten vereinbart werden, dass alle Eigentümer (Aktionäre, Genossenschafter) einer Gesellschaft "gleiches Stimmrecht" (d.h. unabhängig von ihrem Kapitalanteil) haben?

- bei der Aktiengesellschaft
- bei der Genossenschaft

Begründen Sie Ihre Antwort kurz und verweisen Sie auf den/die entsprechenden OR-Artikel.

Aktiengesellschaft:

Nein, gemäss Art. 692 ff OR. Bei der AG ist das Stimmrecht zwingend mit der Anzahl Aktien verbunden. Gewisse Gewichtsverlagerungen lassen sich einzig mit so genannten Stimmrechtsaktien herbeiführen.

Genossenschaft:

Ja, gemäss Art. 885 OR. Das Kopfstimmrecht ist bei der Genossenschaft zwingend vorgeschrieben.

5.6

Lesen Sie die Artikel 659 Abs. 1 sowie 659a Abs. 2 OR und beantworten Sie die nachfolgenden Fragen:

- Was versteht man unter frei verfügbarem Eigenkapital?
- Worin besteht der Sinn von Art. 659 Abs. 1 OR?
- Warum muss beim Kauf eigener Aktien in der Höhe des Kaufpreises eine besondere Reserve gebildet werden?

Mit frei verfügbarem Eigenkapital sind freie Reserven und Gewinnvortrag gemeint.

Mit Art. 659 Abs. 1 OR soll verhindert werden, dass durch den Kauf eigener Aktien das Eigenkapital faktisch kleiner wird als das deklarierte Aktienkapital gemäss Statuten. Gläubigerschutz!

Bei der Pflicht, beim Kauf eigener Aktien eine besondere Reserve in der Höhe des Kaufpreises zu bilden, handelt es sich um einen Kontrollmechanismus, der verhindern soll, dass bestehende freie Reserven zwei Mal für den Kauf eigener Aktien verwendet werden können. Die Reserven für eigene Aktien dürfen erst aufgelöst werden, wenn die eigenen Aktien wieder verkauft wurden oder das Aktienkapital auf ordentlichem Weg herabgesetzt wurde.

Aufgabe 6

Erklären Sie das Problem der so genannten steuerlichen Doppelbelastung bei der AG und nennen Sie zwei voneinander unabhängige Möglichkeiten, die Wirkung der steuerlichen Doppelbelastung bei KMUs mit legalen Massnahmen zu mildern.

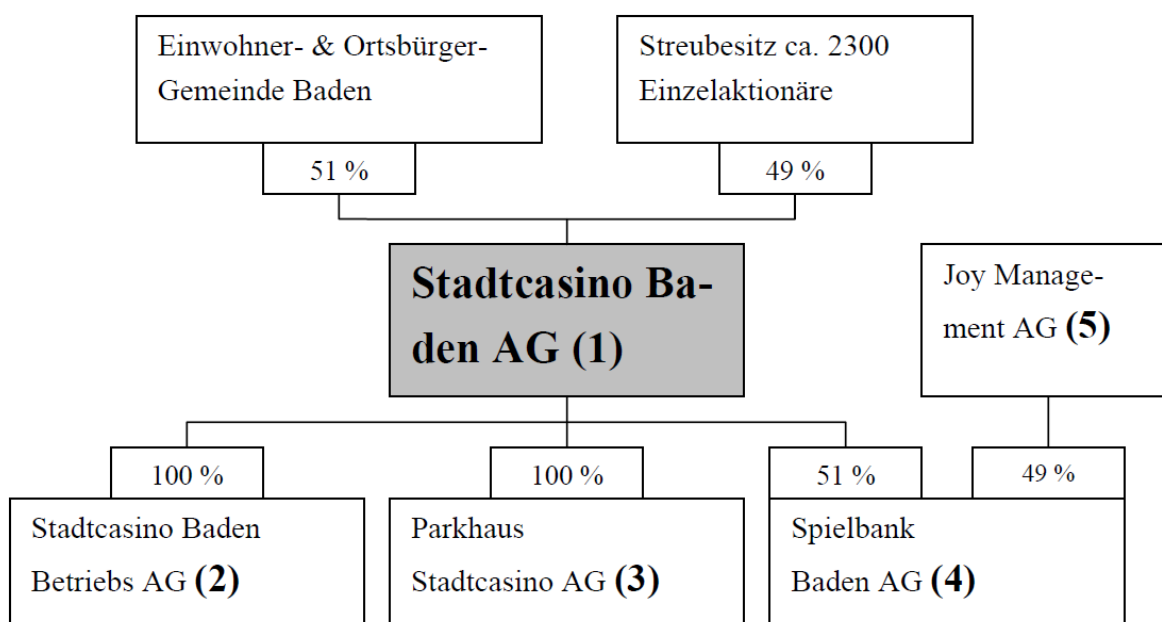
Die Unternehmung versteuert den Gewinn (Gewinnsteuer) und das Reinvermögen (Kapitalsteuer). Der Aktionär versteuert zusätzlich die Dividende (Einkommenssteuer) und den Steuerwert der Aktie (Vermögenssteuer). Die Wirkung der steuerlichen Doppelbelastung kann mit folgenden Massnahmen legal gemildert werden:

- **Mehr Lohn, respektive Bonus beziehen. Die Grenze liegt dort, wo ein bestimmter Einkommensbezug nicht mehr marktfähig ist.**

- *Der Eigentümer bringt nur ein Minimum an Aktienkapital ein. Den Rest der benötigten Mittel bringt er in der Form von so genannten Aktionärsdarlehen ein. diese sind juristisch Fremdkapital und dürfen deshalb verzinst werden, wirtschaftlich kann man diese aber als Eigenkapital betrachten. Der Fremdkapitalzins verkleinert den Gewinn im Unternehmen – so verhindert man die Doppelbesteuerung.*
- *Bildung stiller Reserven (d.h. im Moment findet gar keine Besteuerung statt).*

Aufgabe 7

7.1



Die Stadtcasino Baden AG (1) ist aus dem Blickwinkel des Aktionärskreises ein typisch **gemischtwirtschaftliches** Unternehmen. Die Unternehmensgruppe (1), (2), (3) und (4) ist ein ... **Konzern** Innerhalb der Unternehmensgruppe (1), (2), (3) und (4) bezeichnet man die Unternehmung (1) als **Holdingsgesellschaft** Das Unternehmen (4) ist quasi ein **Joint-Venture** der Unternehmen (1) und (5). Unternehmen (5) hält an Unternehmen (4) eine **Minderheitsbeteiligung**

7.2

Worin unterscheidet sich die Übernahme einer Beteiligung von der Übernahme von Aktiven und Passiven?

Übernahme einer Beteiligung:

Bei der Übernahme einer Beteiligung werden die Aktien einer Gesellschaft gekauft und in den Aktiven als "Beteiligung" aufgeführt. Damit geht die gesamte Gesellschaft mit all ihren Rechten und Pflichten an den neuen Eigentümer über. Oft sind damit auch Risiken verbunden (Leichen im Keller...).

Übernahme von Aktiven und Passiven:

Bei der Übernahme von Aktiven und Passiven kauft der Erwerber einzelne Vermögensgegenstände oder Schulden einer anderen Gesellschaft. Die gekauften Vermögenswerte oder Schuldenpositionen werden in der Bilanz der Käuferin bilanziert. Die andere Gesellschaft existiert weiter – zumindest als Rumpfgesellschaft mit liquiden Mitteln auf der Aktivseite und Eigenkapital auf der Passivseite.

Will man die Gesellschaft liquidieren, so müssen die bisherigen Eigentümer ein ordentliches Verfahren mit Schuldenruf usw. durchführen.

Aufgabe 8

Erklären Sie die folgenden Zielmessungsverfahren:

- Kardinalskala
- Ordinalskala
- Nominalskala
- *Kardinalskala: Zielerreichungsgrad kann durch einen numerischen Wert ausgedrückt werden, ist also quantifizierbar.*
- *Ordinalskala: Es wird eine Rangordnung erstellt. (Bspw. werden in einem Bewerbungsprozess die Kandidaten nach ausgewählten Kriterien bewertet und nachher eine Rangliste erstellt)*
- *Nominalskala: Bei der nominalen Messung kann lediglich gesagt werden, ob das angestrebte Ziel erreicht wurde oder nicht.*