

Tutorium 1

Aufgabe 1: Das Ökonomische Prinzip (Wirtschaftlichkeitsprinzip)

Handeln nach dem ökonomischen Prinzip (Wirtschaftlichkeitsprinzip) heißt

- *mit einem bestimmten Einsatz von Mitteln ein möglichst hohes Ziel (Erfolg, Nutzen) zu erreichen (Maximalprinzip) oder*
- *ein bestimmtes Ziel mit einem möglichst geringen Einsatz von Mitteln zu erreichen (Minimalprinzip, Sparprinzip).*

I. *Welchem der folgenden Sachverhalte liegt das ökonomische Prinzip zugrunde?*

II. *Prüfen Sie für diejenigen Fälle, in denen das ökonomische Prinzip zur Anwendung kommt, ob es sich dabei um das Maximal- oder das Minimalprinzip handelt.*

- a) *In der Konstruktionsabteilung einer Automobilfabrik wird erreicht, dass bei gleicher PS-Zahl und unveränderten Beschleunigungswerten der Benzinverbrauch eines bestimmten Typs um 10 % gesenkt wird.*

Ökonomisches Prinzip: ja (Minimalprinzip)

Ziel: PS-Zahl und Beschleunigungswerte erhalten

Mittel: Verbrauch im Vergleich zum Vorgängermodell geringer

- b) *Zur Unterstützung der Landwirtschaft kauft eine staatliche Vorratsstelle Pfirsiche auf, um einen Preisverfall zu verhindern. Die aufgekauften Pfirsiche werden vernichtet.*

Ökonomisches Prinzip: nein

- c) *In einer Möbelfabrik, die Bücherwände herstellt, war ein Unternehmensberater tätig. Aufgrund einer von ihm vorgeschlagenen Änderung des Fertigungsablaufs war es möglich, ohne zusätzliche Investitionen und ohne zusätzliches Personal die Produktion um 6 % zu erhöhen.*

Ökonomisches Prinzip: ja (Maximalprinzip)

Ziel: Erhöhung der Produktion um 6 %

- d) *Eine Organisation, die sich dem Schutz der Umwelt widmet, wirbt um Spenden mit dem Hinweis, dass bei gleichem Spendenaufkommen die Kosten für die Verwaltung von 0,8 % auf 0,5 % des Spendenaufkommens reduziert werden konnten.*

Ökonomisches Prinzip: ja (Minimalprinzip)

- e) *In einem Weinbaugebiet sind im Frühjahr die Blütenansätze der Trauben überwiegend erfroren. Wegen der geringen Erträge steigen die Preise für die Weine dieses Jahrgangs. Ein Weinbauer, dessen Weinberge in einer besonders geschützten Lage liegen, macht deshalb mit dem Verkauf des Weins dieses Jahrgangs einen viel höheren Gewinn als mit dem Verkauf früherer Jahrgänge.*

Ökonomisches Prinzip: nein

Aufgabe 2: Ökonomisches Prinzip und Umwelt

Die Norddeutsche Metallwarenfabrik stellt hochwertige Essbestecke und Küchengeräte her. Sie erhält von der Umweltbehörde die Auflage, eine Kläranlage zur Reinigung der Abwässer zu errichten. Nach einem Kostenvoranschlag belaufen sich die Baukosten auf ca. 1,2 Mio EUR. An jährlichen Betriebskosten fallen ca. 30.000 € an.

Die Geschäftsleitung behauptet, dass ihr durch diese Auflage ein Handeln nach dem ökonomischen Prinzip nicht mehr möglich sei. Nehmen Sie zu dieser Behauptung Stellung.

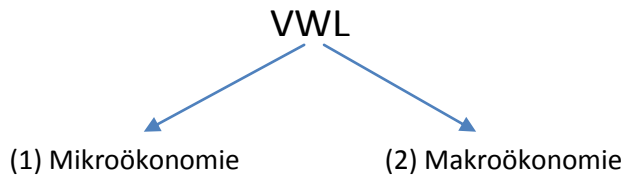
Nach dem ökonomischen Prinzip (wirtschaftlich) zu handeln, heißt eine bestimmte Leistung mit möglichst geringen Kosten oder mit gegebenen Kosten eine möglichst große Leistung zu erstellen. Die Geschäftsleitung behauptet, wegen der für die Kläranlage zusätzlich anfallenden Kosten Bestecke und Küchengeräte (z.B. Kochtöpfe) nicht mehr mit den geringstmöglichen Kosten herstellen zu können. Mit der Produktion der Küchengeräte entstehen in der Norddeutschen Metallwarenfabrik industriell verschmutzte Abwässer, die offensichtlich durch das Streben der Geschäftsleitung nach wirtschaftlicher Produktion nicht verhindert werden konnten. Die Kosten für die Reinigung dieser Abwässer bzw. die Beseitigung der durch sie entstehenden Umweltschäden wurden bisher von der Allgemeinheit getragen (soziale Kosten). Entsprechend dem Verbraucherprinzip wird mit diesen Kosten jetzt der Industriebetrieb belastet. Zwar erhöhen sich die einzelwirtschaftlichen Produktionskosten, dafür sinken aber die von der Gemeinschaft zu tragenden (Sozial-)Kosten. Die Gesamtkosten (einzelwirtschaftliche + soziale Kosten) verändern sich nicht. Weil die Norddeutsche Metallwarenfabrik die Kosten jetzt selber zu tragen hat, die bisher von der Allgemeinheit übernommen wurden, kann sich ihr Gewinn verringern. Die Wirtschaftlichkeit (Verhältnis von Leistung zu gesamtwirtschaftlichen Kosten) hat sich dadurch jedoch nicht verändert.

Aufgabe 3: Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre

Welche der folgenden Fragen gehören in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre, welche in den Bereich der Volkswirtschaftslehre?

- a) *Wie kommt es dazu, dass für 1 Pfund Schweinefleisch so viel bezahlt wird wie für 3 Tuben Zahnpasta? → VWL*
- b) *Ein Möbelhaus stellt Überlegungen an, ob es günstiger ist, einen eigenen Fuhrpark zu unterhalten oder fremde Transportunternehmen mit der Zufuhr von Möbeln zu beschäftigen? → BWL*
- c) *Ist es gerechtfertigt, wenn ein Lehrer mehr verdient als ein Bauarbeiter? → VWL*
- d) *Wird eine bestehende Arbeitslosigkeit in den nächsten Jahren zurückgehen? → VWL*
- e) *Sollte man die Einfuhr von Waren aus dem Ausland nicht dann verbieten, wenn im Ausland mit niedrigeren Lohnkosten gearbeitet wird und die inländische Wirtschaft deshalb nicht konkurrenzfähig ist? → VWL*
- f) *Ist es günstiger, einen Lastwagen zu kaufen und bar zu bezahlen oder ihn zu leasen? → BWL*
- g) *Sollten in einem Übersetzungsbüro, das technische Übersetzungen für die Industrie ausführt, die Übersetzer Zeitlohn erhalten oder Zeilenhonorar? → BWL*
- h) *Sollten die Leistungen von Hausfrauen, die ohne Entgelt im eigenen Familienhaushalt arbeiten, bei der Berechnung des Inlandsprodukts (= gesamtwirtschaftliche Leistung) berücksichtigt werden? → VWL*
- i) *Ist es zweckmäßig, einen Betrieb mit 80 Beschäftigten, der von 3 Brüdern als OHG betrieben wird und als Zulieferer Blechstanzteile an die Großindustrie liefert, in eine GmbH umzuwandeln? → BWL*

- j) In einem Betrieb werden monatlich 180 qm nicht-rostenden Stahls verarbeitet. Welche Menge sollte der Betrieb an nicht-rostendem Stahl ständig auf Lager halten? → BWL
- k) Wäre es günstig, wenn eine zentrale Planstelle bestimmen würde, wer zu produzieren hat, wie viel produziert werden soll und wer die produzierten Güter erhalten soll? → VWL



- (1) Umfasst Untersuchungen, die sich auf ein Wirtschaftssubjekt oder mehrere, aber einzeln betrachtete Wirtschaftssubjekte beziehen.
- (2) Umfasst Untersuchungen, die zunächst gleichartige Wirtschaftssubjekte zu Sektoren bzw. Aggregaten zusammenfassen und dann die Beziehungen zwischen diesen gebildeten größeren Einheiten betrachten.

Tutorium 2 - Rollenspiel

Im Zuge der in der kommenden Woche anstehenden Besprechung mit dem Aufsichtsrat über die zukünftigen Perspektiven des Unternehmens beraten sich ausgewählte Mitglieder der Geschäftsführung (Vorstandsvorsitzender, Finanzvorstand, Vertriebsleiter und Produktionsleiter bzw. Leiter der Produktentwicklung) über Investitionsmöglichkeiten, die sich in den folgenden Ländern bieten könnten (Deutschland ist dabei lediglich als Referenzland angegeben):

	Ukraine	Kolumbien	Vietnam	Deutschland
Einwohner [Mio]	46.7	42.0	85.5	82.3
Fläche [km²]	603.700	1.141.748	331.690	357.092
BIP/Einwohner 2006 [US \$]	7.800	2.351	620	36.975
Politische Stabilität	+	+	-	+++
Infrastruktur				
Straßennetz [km] (asphaltierter Anteil)	169.491 (96 %)	110.000 (24 %)	93.300 (25 %)	230.735 (100 %)
Eisenbahnnetz [km]	22.473	3.304	3.142	45.514
Wasserwege [km]	4.499	18.140	17.702	7.500

Einige der Unternehmen sind schon weltweit aktiv, andere sind bislang noch auf den deutschen Markt fixiert.

Diskutieren Sie die Möglichkeiten von Investitionen in diesen Ländern aus der Sicht der einzelnen Gesprächsteilnehmer. Fertigen Sie zudem einen Bericht über die Ergebnisse Ihrer Diskussion an, den Sie dem Aufsichtsratsvorsitzenden als Vorabinformation zukommen lassen. Gehen Sie dabei insbesondere auf die sich in den jeweiligen Ländern bietenden Chancen und Risiken für die einzelnen bei der Besprechung vertretenden Unternehmensbereiche ein.

Name	SoSchön AG	SoReich AG	SoSchnell AG	SoBillig AG
Branche	Kosmetik	Banken	Automobile	Lebensmittel-Discounter
Umsatz bzw. Bilanzsumme 2006 [Mrd €]	5,12	285	104,8	38,6
Mitarbeiter	17.172	6.215	343.000	52.000

Kosmetik:

- Gilt als Luxusgut
- Potentieller Absatz bei Bevölkerungsgruppen mit hoher Kaufkraft
- Vietnam als möglicher Produktionsort, Ukraine als Vertriebsort
- In Vietnam schlechtes Straßennetz, jedoch ein gut ausgebautes Wasserwegenetz
- In Kolumbien herrscht geringe Einwohnerdichte
- Entwicklung in der Ukraine durch evtl. höhere Bildung (→ hohes BIP)

Banken:

- Hohes Potential in der Ukraine durch hohes BIP
- Ungleichverteilung des Einkommens ermöglicht zugleich geringe Lohnkosten in der Ukraine
- In Kolumbien mögliche Kreditvergabe an Bauern oder Investition in Infrastruktur
- Kreditvergabe an den Staat in Ukraine und Kolumbien durch positive politische Stabilität
- Wachsender asiatischer Markt in Vietnam als potentieller Investitionsmarkt

Automobile:

- Vietnam als Produktionsland aufgrund der geringen Lohnnebenkosten, jedoch lange Transportwege nach Europa
- Ukraine als Vertriebsland
Mobilität in Vietnam ein wichtiger Faktor, jedoch höheres Risiko
Geländewagen in Kolumbien? Sehr risikohaft, da geringes BIP

Lebensmitteldiscounter:

- Problem: verschiedene Esskulturen
- Produktion in Vietnam, Vertrieb eher nicht da keine großen Erträge erwartet werden können
- Kolumbien ähnlich zu Vietnam, Vertrieb sehr schwer aufgrund der geringen Einwohnerdichte, Einkauf von Kaffee und exotischen Früchten dort aber gut möglich
- Ukraine: keine Zölle und gute Absatzmöglichkeiten

Tutorium 3: Der Kneipenabend

Nach einem harten Tag des Grundstudiums der BWL an der Universität Essen gönnen sich einige Studierende einen Absacker im KKC. Zu späterer Stunde werden die Beweggründe, warum man sich für ein Studium der Betriebswirtschaftslehre entschieden hat, diskutiert.

Walter (31 Jahre) aus Essen möchte zusammen mit seinem Bruder Horst eine Spirituosenhandlung eröffnen. Geplant ist, dass Horst sich auf Grund seiner fundierten Kenntnisse in diesem Bereich um die Zusammenstellung des Produktsortiments kümmern wird, während Walter sich als Leiter des kaufmännischen Bereichs mit Finanzierungsfragen und Buchführung beschäftigen möchte. Im Rahmen seines Studiums will er sich gut auf diese Aufgaben vorbereiten. Nach zwei weiteren Bier klärt Marvin

aus Köln (19 Jahre) seine Kommilitonen über seine Motive auf: „In der Walldorfschule haben wir uns im Fach Gesellschaftskunde primär mit historischen und politischen Fragestellungen auseinandergesetzt. Wirtschaftliche Aspekte wurden dabei häufig nur am Rande erörtert. Ich habe mich einfach seit jeher gefragt, wie Unternehmen funktionieren und weshalb Manager immerzu als Heuschrecken verunglimpft werden.“

An dieser Stelle ergreift Daniel (20) aus Karlsruhe das Wort. „Nach meinem Zivildienst habe ich ein Praktikum in einer Tequilafabrik in Mexiko absolviert. Ich habe mich immer darüber aufgeregt, wie ineffizient und verschwenderisch dort die Produktionsabläufe gestaltet waren. Als Student der Wirtschaftsinformatik möchte ich mir die theoretischen Grundkenntnisse aneignen, um mich im Anschluss an mein Studium im Bereich rechnergestützter Optimierungsverfahren selbstständig machen zu können.“ Jaqueline (25) aus Wanne-Eickel schnauft verächtlich: „Du hast doch keinen Schimmer. Grundsätzlich wird die Arbeit in den Fabriken doch von Menschen erledigt – kannst Du mir vielleicht sagen, wie Du deren individuellen Eigenschaften in einem Computerprogramm abbilden willst? Die wesentliche Frage, die sich für mich stellt ist, warum so viele Menschen kein Interesse an ihrem Job haben und froh sind, wenn sie um 16 Uhr Feierabend endlich haben.“

„Mein Gott, wie rührend“, fährt Sebastian aus Thüringen von Nebentisch dazwischen, „Glaubst Du ernsthaft an einem Kausalzusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität? Die Einflüsse aus dem sozialen Umfeld außerhalb des Unternehmens sind doch gar nicht abzubilden. Bei meinem Physikstudium hingegen kann ich mir sicher sein, dass sich bei gleichem Versuchsaufbau ein nahezu identisches Ergebnis ergibt. Nach 100 Jahren Forschung wisst Ihr Psychoschwätzer immer noch nicht, warum manche Leute einen Knall haben und andere nicht.“

„Da solltest Du Dich wohl noch etwas gründlicher mit dem Fach BWL beschäftigen“, unterbricht ihn Olaf (22) aus Gelsenkirchen, „dann wirst Du feststellen, dass es sich dabei um alles andere als Psychogeschwätz handelt. Schließlich haben wir schon in den ersten Vorlesungen vermittelt bekommen, dass sich Unternehmen ähnlich wie ein Heizungssystem mit Thermostat steuern lassen. Das lässt doch auch auf einen klaren Ursache-Wirkungszusammenhang wie bei Deinen Experimenten schließen, oder etwa nicht?“

Aufgabenstellung:

In den Diskussionsbeiträgen werden unterschiedliche Auffassungen von Wissenschaft vertreten. Identifizieren Sie diese und ordnen Sie die Aussagen der Studierenden den Ihnen bekannten Wissenschaftsprogrammen zu.

Walter:

- Will bei Selbständigkeit den kaufmännischen Part übernehmen
- Schmalenbach:
 - Wissenschaft als Kunstlehre
 - Praktisch-normativ (Wie soll ein Unternehmen geführt werden?)
 - Verfahrensregeln der Praxis
 - Schwerpunkte auf Finanzierung, Kostenrechnung, Bilanzierung

Marvin:

- Wie funktionieren Unternehmen? Rolle des Profits?
- Rieger:
 - Privatwirtschaftslehre
 - BWL als reine Wissenschaft
 - Beschreibung und Erklärung des wirtschaftlichen Handelns
 - Idee der Rentabilität
 - Unternehmen als Geldfabrik
 - Gewinnstreben als alleiniges Merkmal

Daniel:

- Leitidee:
 - Sich selbständig machen
 - Theoretisches Wissen für rechnergestützte Optimierungsverfahren im Fertigungsbereich
 - Erklärung von Produktionsabläufen
- Gutenberg:
 - BWL als Wissenschaft von den Produktivitätsbeziehungen
 - Input-Output-Relationen
 - Originär-Unternehmensfunktionen
 - Derivative Planung & Organisation
 - Zusammenführen der Bereich Produktion, Absatz, Finanzierung unter dem Gesichtspunkt der Produktivitätsbeziehungen
 - Wirtschaftsziel: Erklärungen bzw. Aussagen über Handlungsmöglichkeiten (z.B. Entwicklungen von Aussagen über Faktorkombinationsprozess (Produktionsfunktion)) und über Kostenverläufe (Kostenfunktion)
 - Methodik: logische Ableitung von optimalen Vorgehensweisen bei Unterstellung der Zielfunktion als Gewinnmaximierung

Jaqueline:

- Frage nach dem Desinteresse von Menschen an ihrer Tätigkeit
- Nicklisch:
 - BWL als ethisch-normative Wissenschaft
 - Idee der Betriebsgemeinschaft aus ethnischen Grundwerten Normen für wirtschaftliches Handeln ableiten

Sebastian:

- Übt nur Kritik an Jaqueline und verfolgt kein Wirtschaftsprogramm

Olaf:

- Ursache-Wirkung
- Ulrich:
 - Systemtheoretisch-kybernetische BWL
 - Unternehmen als produktives, soziales, offenes Regelsystem
 - Sozialkybernetik: Unternehmen bedürfen der Lenkung und Steuerung
- Heinen:
 - Methodik:
 - Verwendung sozialwissenschaftlicher Methoden
 - Erklärung aus Gesetzmäßigkeiten
 - Ableitung von Entscheidungsmodellen

Tutorium 4: Entscheidungen bei Sicherheit

Sie beabsichtigen in der kommenden Zeit ein Automobil zu erwerben. Als Student der Betriebswirtschaftslehre in Essen sind Sie begeistert von der Nutzerwertanalyse, die Ihnen Ihr Professor in der Vorlesung Grundlagen der BWL vorgestellt hat. Enthusiastisch machen Sie sich an die Arbeit. Sie gehen dazu in drei Schritten vor:

1. *Zunächst überlegen Sie, welche Voraussetzungen für die Anwendung der normativen Entscheidungstheorie gegeben sein müssen. Beurteilen Sie, ob diese für das Problem des Autokaufs gegeben sind.*
2. *Um eine analytische Vorgehensweise gewährleisten zu können, machen Sie sich zunächst einige Gedanken über den theoretischen Ablauf einer Nutzwertanalyse und halten ihn schriftlich fest.*

3. Im Anschluss daran orientieren Sie sich an der im zweiten Schritt ermittelten Vorgehensweise und wählen das Automobil aus, das am Besten zu Ihnen passt.

Um Ihren Blickwinkel auf diese Entscheidung zu erweitern, diskutieren Sie Ihre Vorgehensweise sowie Ihre Ergebnisse mit den anderen Teilnehmern des Tutoriums. Diesen Vergleich nutzen Sie für eine Analyse der Voraussetzungen sowie der Stärken und Schwächen der von Ihnen angewandten Methodik.

Aufgabe 1:

- wohldefiniertes Problem ✓
- Alternativen bekannt ✓
- Konsequenzen bekannt ✓
- Ziele und Präferenzen bekannt ✓
- Entscheidungsregeln bekannt ✓

Entscheidungsproblem: Student A muss entscheiden, ob er einen PKW kauft.

- Objektive Entscheidungssituation, z.B.:
 - Wohnort
 - ÖV-Anbindung
 - Stau auf dem Weg zur Uni
 - Verfügbare finanz. Mittel
 - Evtl. Kreditaufnahme
 - Zeitliche Restriktionen
- Entscheidungsträger:
 - Ökol. Bewusstsein
 - Sicherheitsbedingungen
 - Komfortpräferenzen

Grundsätzlich lassen sich für die Entscheidung zwei wesentliche Systeme identifizieren: das Objekt- und das Wertesystem (siehe Folie 8, Kapitel 3).

Das **Objektsystem** stellt hier das **Entscheidungs(um-)feld** dar.

- Alternativen:
 - Eigener PKW
 - ÖPNV
 - Mitnutzung des Eltern-PKW
 - Fahrgemeinschaft
- Zustände:
 - Entfernung Wohnort-Uni
 - Benzinpreis
 - Vorlesungsprogramm
- Konsequenzen:
 - Kosten
 - Zeitersparnis
 - Parkplatzsuche
 - Stress

Im **Wertesystem** sind die **Bewertungsmaßstäbe** des Entscheidungsträgers zusammengefasst.

- Beurteilung z.B. von Kosten, Zeitgewinn, ökol. Aspekte, ...
- Bewertung der Handlungsalternativen
- Lösung des Entscheidungsproblems
- Auswahl der besten Alternative

Aufgabe 2:

Die Vorgehensweise lässt sich in folgende Phasen aufteilen:

- Ermittlung des Entscheidungsfeldes sowie der Bewertungsmaßstäbe (vereinfachte Abbildung der Realität)
 - Handlungsraum (welche Alternativen)
 - Zustandsraum (welche Umweltzustände)
- Bewertung des Handlungsumfeldes anhand subjektiver Bewertungsmaßstäbe
 - Zuordnung eines Wertes zu jeder Zustands-/Alternativen-Kombination

Dabei sollte insb. auf folgende Punkte geachtet werden:

- Vollständigkeit / Abgeschlossenheit des Systems
 - Es müssen alle möglichen Alternativen erfasst werden
 - Es tauchen keine weiteren Informationen auf
- Vollkommene Alternativenstellung
 - Es muss eine der Alternativen ergriffen werden
 - D.h. auch die Unterlassungsalternativen müssen berücksichtigt werden
- Gegenseitiger Ausschluss der Alternativen (Exklusionsprinzip)

Hier liegt auch das grundlegende Problem: Das Wertesystem hängt vom Entscheidungsträger und seinen persönlichen Präferenzen ab → keine objektive Bewertung.

Aufgabe 3:

Entscheidung: Autokauf JA/NEIN

Ziele: kosten- und zeitgünstiger Weg zur Uni

Zustände: Entf. Uni, Benzinpreis, Stundenplan, finanz. Ausstattung

Beeinflussung durch Präferenzen und Bewertungen:

Präferenzen: Kaufpreis und Zeitersparnis sind besonders wichtig (Faktor 2)

Bewertung: Konsequenz ist für Entscheidung schlecht (1), mittel (2), gut (3)

Konsequenzen Alternative	Anschaff.- kosten x 2	Lfd. Kosten	Flexi- bilität	Zeit- ersparnis x 2	Abstim.- Stress	Verspät.- anfällig	Wetter- anfällig	Σ
Eigener PKW	1	1	3	3	3	2	3	20
ÖV-Nutzung	3	2	1	2	1	2	2	18
PKW-Eltern	3	3	2	2	2	2	3	22
Fahrgem.	3	2	2	2	2	2	3	21
Fahrrad	2	3	3	1	3	3	1	19

Tutorium 5: Entscheidungsregeln bei Unsicherheit

Eine mittelständische Unternehmung plant, einen Teil ihres Vertriebs selbst über das Internet abzuwickeln. Um via Internet Produkte zu vertreiben, muss für den Angebotskatalog eine passende Datenbank entwickelt sowie Software für die Auftragsannahme und Zahlungsabwicklung beschafft werden. Ferner ist ein geeigneter Netzzugang durch einen Provider notwendig. Für diesen Zweck werden vier Investitionsprojekte ausgearbeitet. Das Projekt P1 zeichnet sich durch einen erfahrenen Provider aus, der über die geeignete Software verfügt, jedoch die passende Datenbank nicht unterstützt. Das Projekt P2 betrifft einen Provider, dessen verfügbare Netzkapazitäten stark begrenzt sind. Die Anschaffung der benötigten Hard- und Software sowie der Aufbau eines eigenen Internetproviders wird durch Projekt P3 beschrieben. Das Projekt P4 sieht einen Provider vor, dessen Software nicht ausbaufähig ist. Es werden für diese Investitionsprojekte sechs Umweltszenarien Z1 bis Z6 untersucht, nämlich die drei Entwicklungsmöglichkeiten des relativen Marktanteils bei Marktwachstum und bei Marktstagnation. Für die vier möglichen Investitionsprojekte wird eine Ergebnismatrix ermittelt, in der je nach prognostizierten Zukunftseignissen die Gewinne der jeweiligen Projekte eingetragen sind:

	Marktwachstum			Marktstagnation		
Marktanteil	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt
Ergebnis	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
P1	44.000	23.000	61.800	34.250	31.100	42.500
P2	66.000	64.200	12.750	13.300	24.500	43.900
P3	45.000	47.000	46.500	43.250	49.200	41.050
P4	22.500	43.000	34.450	56.700	28.500	46.500

Für welches Investitionsprogramm entscheidet sich das Management, wenn es die Maximin-, die Maximax-, die (in diesem Fall mit Faktor $\lambda = 0,7$ operierende) – Hurwicz-Regel, das Laplace-Kriterium oder das Prinzip des kleinsten Bedauerns (Savage-Niehans-Regel) anwendet?

Maximin:

	Marktwachstum			Marktstagnation			Min
Marktanteil	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	
Ergebnis	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	
P1	44.000	23.000	61.800	34.250	31.100	42.500	23.000
P2	66.000	64.200	12.750	13.300	24.500	43.900	12.750
P3	45.000	47.000	46.500	43.250	49.200	41.050	41.050
P4	22.500	43.000	34.450	56.700	28.500	46.500	22.500

Maximax:

	Marktwachstum			Marktstagnation			Max
Marktanteil	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	
Ergebnis	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	
P1	44.000	23.000	61.800	34.250	31.100	42.500	61.800
P2	66.000	64.200	12.750	13.300	24.500	43.900	66.000
P3	45.000	47.000	46.500	43.250	49.200	41.050	49.200
P4	22.500	43.000	34.450	56.700	28.500	46.500	56.700

Hurwicz (Ergebnis: $0,7 \cdot \text{Max} + 0,3 \cdot \text{Min}$):

	Marktwachstum			Marktstagnation			$\lambda = 0,7$
Marktanteil	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	
Ergebnis	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	
P1	44.000	23.000	61.800	34.250	31.100	42.500	50.160
P2	66.000	64.200	12.750	13.300	24.500	43.900	50.025
P3	45.000	47.000	46.500	43.250	49.200	41.050	46.755
P4	22.500	43.000	34.450	56.700	28.500	46.500	46.440

Laplace:

	Marktwachstum			Marktstagnation			Σ
Marktanteil	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	
Ergebnis	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	
Wahrscheinlichkeit	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	
P1	7.333,33	3.833,33	10.300	5.708,33	5.188,33	7.0833,33	39.441,67
P2	11.000	10.700	2.125	2.216,67	4.083,33	7.316,67	37.441,67
P3	7.500	7.833	7.750	7.208	8.200	6.841	45.333,33
P4	3.750	7.167	5.742	9.450	4.750	7.750	38.608,33

Savage-Niehans-Regel:

	Marktwachstum			Marktstagnation			Max. Regret
Marktanteil	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	
Ergebnis	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	
Max. Ergebnis	66.000	64.200	61.800	56.700	49.200	46.500	
P1	22.000	41.200	0	22.450	18.100	4.000	41.200
P2	0	0	49.050	43.400	24.700	2.600	49.050
P3	21.000	17.200	15.300	13.450	0	5.450	21.000
P4	43.500	21.200	27.350	0	20.700	0	43.500

Tutorium 6: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftssystem

Aufgabe 1:

Bei der Diskussion in Ihrer Lerngruppe kommt die Sprache auf die verschiedenen Arten von Wirtschaftsordnungen. "Na ja, früher in der DDR war auch nicht alles schlecht", beginnt Erich (29) aus Saarbrücken die Diskussion, "Selbstverständlich gingen die 5-Jahres-Pläne regelmäßig an den Bedürfnissen vorbei, aber dafür hatten wenigstens alle Arbeit und niemand musste sich über seine wirtschaftliche Zukunft Gedanken machen. Außerdem gab es keine gierigen Manager, die ein Unternehmen zunächst ausnehmen und danach verschwinden." "Das mag ja in Einzelfällen richtig sein", schaltet sich Ludwig (23) aus Fürth in die Diskussion ein, "aber ich denke, man sollte wegen einzelner schwarzer Schafe nicht die komplette kapitalistische Wirtschaftsordnung verteufeln. Ich denke, solche Einzelfälle dürfen nicht als Grund für die Einschränkung aller Wirtschaftssubjekte herangezogen werden. Außerdem ermöglicht die Marktwirtschaft immer noch die bestmögliche Verteilung knapper Güter."

Welche unterschiedlichen Meinungen bzgl. der Funktionen von Wirtschaftssystemen und -ordnungen stehen sich hier gegenüber. Benutzen Sie dieses Beispiel um die Funktionsweisen, die Probleme und Vorteile der Ihnen bekannten Wirtschaftssysteme und Wirtschaftsordnungen zu diskutieren. Ordnen Sie zudem den Begriff der Wirtschaftsordnung in die Ihnen bekannten Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Entscheidens ein.

Aufgabe 2:

Bei Ihrem Gang über den Weihnachtsmarkt in Essen kommen Sie in das Gespräch mit einem Teilnehmer der wöchentlichen Montagsdemonstration gegen Hartz IV (Siegfried, 42 aus Essen). Nach einigen gemeinsamen Bechern Glühwein sind Sie bei dem Thema gelandet, welche Wirtschaftsordnung bzw. welches Wirtschaftssystem eigentlich besser ist. In diesem Zusammenhang stellt Siegfried die Frage: "Wieso kann man eigentlich nicht einfach allen Bürgern ein Grundgehalt in der Höhe des durchschnittlichen Bruttosozialprodukts auszahlen?"

Was antworten Sie darauf? Erklären Sie Siegfried, zu welchen Problemen ein solches Handeln führen kann.

Aufgabe 1:

Wirtschaftsordnungen (Folie 9 im entsprechenden Kapitel):

	Liberalismus	Sozialismus
Vertreter	Adam Smith, David Ricardo	Karl Marx, Friedrich Engels
Idee	Freie Entfaltung des Einzelnen, Fördert Gesamtwohl	Freie Entfaltung des Einzelnen, Beeinträchtigung des Gesamtwohls
Folgerung	Stärkung des Wettbewerbs, Vertrags-, Gewerbe- Niederlassungsfreiheit	Beschränkung der (wirtschaftlichen) Freiheit, Staatseigentum, zentrale Planung
Staat	"Nachtwächterstaat"	Zentrale Planungsinstanz
Organisation		
Planung	Dezentral	Zentral
Koordinationsmechanismus	Markt	Wirtschaftsplan(er)
Motivation	Gewinn	Prämie
Eigentum	Privateigentum	Staats-/Gemeineigentum

Wirtschaftsordnungen/Wirtschaftssysteme (Folie 9/10):

Zentral gelenkte Wirtschaft

- Grundidee: Wirtschaftliche Aktivitäten werden in einem festgelegten Abstimmungsverfahren zwischen verschiedenen Institutionen von einer zentralen Behörde geplant.
- Hauptprobleme:
 - Abstimmung von Angebot und Nachfrage schwerfällig
 - "Trittbrettfahreneffekte" wegen Entkopplung von Beitrag und Anreiz/Ergebnis
 - Machtkonzentration beim Staat
 - "Gleichmacherei"

Marktwirtschaft

- Grundidee: wirtschaftliche Aktivitäten werden individuell geplant; Koordination durch den Markt
- Hauptprobleme:
 - Eigennutzenstreben setzt Markt außer Kraft (Unternehmenskonzentration)
 - Vernachlässigung "öffentlicher Güter"
 - Machtkonzentration bei Unternehmen
 - "Soziale Blindheit" (der Schwächste fliegt)

Soziale Marktwirtschaft

- Grundidee: Korrektur der Marktwirtschaft durch
 - Sicherung der Funktionsfähigkeit des Marktes
 - Interessensorganisationen
 - Sozialer Ausgleich
- Hauptproblem: Tendenz zur Ausweitung des Sozialsystems ("Verschwedisierung")

Folie 5: Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Entscheidens

- Gesellschaftliches Umfeld
- Einflüsse auf die Ressourcennutzung und Folgen für die Umwelt
 - Einstellung gegenüber ökologischen Problemen hat sich geändert (höheres Problembewusstsein)
 - Soziale Folgen
 - a) Frage, in wie weit Unternehmen sozialen Kosten auf die Gesellschaft überwälzen können bzw. Kosten übernehmen können
 - b) Beispiele: Arbeitslosigkeit, Berufskrankheiten und –unfälle, Folgen für die Familie, Beschäftigung von Schwerbehinderten, etc.
 - Anforderungen an die Produktqualität (Umweltverträglichkeit der Produkte, nicht nur der Produktion; Haltbarkeit)
 - Art der Vermarktung (z.B. aggressive Werbung)
- Wirtschaftliches Umfeld:
 - Steuersystem
 - Wirtschaftsprozess (Konjunkturstatus und –entwicklung)
 - Wirtschaftsordnung
- Rechtlich-institutionelles Umfeld
 - Interessensorganisationen
 - a) Arbeitgeber- bzw. Unternehmensverbände
 - b) Gewerkschaften
 - Unternehmensordnung/Mitbestimmung
 - a) Unternehmensebene
 - b) Betriebsebene

Aufgabe 2:

Derartiges Vorgehen führt zu:

- Fehlallokation von Ressourcen (das Geld (und somit auch die Güter) fließt nicht dahin, wo es am Besten genutzt wird)
- Zudem das Problem von Trittbrettfahreneffekten

Tutorium 7: Unternehmensumfeld**Zur Erinnerung:**

Vor ca. fünf Wochen trafen sich die Mitglieder der Geschäftsführung (Vorstandsvorsitzender, Finanzvorstand, Vertriebsleiter und Produktionsleiter bzw. Leiter der Produktentwicklung) um über die Investitionsmöglichkeiten, die sich in den Ländern

- Ukraine
- Vietnam
- Kolumbien

Ergebnen könnten zu diskutieren und diese anschließend daran dem Aufsichtsrat zu präsentieren.

Heute treffen Sie sich erneut, um das Meeting Revue passieren zu lassen. Dabei soll es vor allem um die Hauptkritikpunkte des Aufsichtsrats gehen. Dieser war zwar mit Ihren Analysen der verschiedenen Länder und Märkte weitestgehend zufrieden, hat jedoch eine weitere und tiefer gehende Untersuchung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes angeregt. Darüber hinaus wurde der Fokus im asiatischen Raum auf Indonesien erweitert. Des Weiteren wünscht sich der Aufsichtsrat eine (theoretisch) fundierte Entscheidungshilfe auf Basis der normativen Entscheidungstheorie.

Aufgabenstellung:

1. Untersuchen Sie die wesentlichen Ausprägungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes. Lassen Sie dabei das steuerliche und rechtlich-institutionelle Umfeld außer Acht.
2. Für die Entscheidungshilfe des Aufsichtsrates erstellen Sie systematische das Entscheidungsfeld unter Beachtung der Ihnen bekannten Anforderungen an ein solches.
3. Um bei Ihrem Vorgesetzten zu punkten, führen Sie aufbauend auf den vorherigen Schritten eine Nutzwertanalyse durch. Sie unterstellen dabei, dass politische Stabilität und Bildungsniveau für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind.

Anlage: Länder- und Unternehmensinformationen

Tabelle 1: Länderinformationen

	Ukraine	Kolumbien	Vietnam	Indonesien	Deutschland
Einwohner [Mio]	46,7	42,0	85,5	220	82,3
Fläche [km²]	603.700	1.141.748	331.690	1.912.000	357.092
BIP/Einwohner 2006 [US\$]	7.800	2.351	620	1.280	36.975
Politische Stabilität	+	+	-	-	+++
Stärkste Religionsgruppe	Kath.	Kath.	Ohne	Islam	Ev./Kath.
Infrastruktur					
Straßennetz [km] (asphaltierter Anteil)	169.491 (96 %)	110.000 (24 %)	93.300 (25 %)	342.700 (46 %)	230.735 (100 %)

Eisenbahnnetz [km]	22.473	3.304	3.142	6.458	45.514
Wasserwegen [km]	4.499	18.140	17.702	21.579	7.500

Tabelle 2: Unternehmensinformationen

Name	SoSchön AG	SoReich AG	SoSchnell AG	SoBillig AG
Branche	Kosmetik	Banken	Automobile	Lebensmittel-Discounter
Umsatz bzw. Bilanzsumme 2006 [Mrd €]	5,12	285	104,8	38,6
Mitarbeiter	17.172	6.215	343.000	52.000

Tutorium 8: Unternehmensordnung und Mitbestimmung

Aufgabe 1:

Im Zuge der Nachwuchsgewinnung für die Gewerkschaft BACH (Bau und Chemie) diskutiert der Betriebsratsvorsitzende der Zementfabrik Hyckerdoff Frank B. mit den Auszubildenden die Bedeutung der Mitbestimmung für die Arbeitnehmer.

Stellen Sie stellvertretend für Herrn B. die wesentlichen Argumente für eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer in einem Unternehmen zusammen.

Aufgabe 2:

Die Süddeutsche Maschinenbau AG (SÜMAG) (1.800 Beschäftigte) mit Sitz in Mannheim hat eine Mehrheitsbeteiligung an der Verpackungsmaschinen GmbH Duisburg erworben, die bisher in reinem Familienbesitz war. Die Verpackungsmaschinen GmbH verlor dabei ihre eigene Rechtspersönlichkeit und ist jetzt nur noch ein Zweigwerk der SÜMAG. Kurze Zeit nach der Übernahme hat der Vorstand der SÜMAG beschlossen, die Fertigstellung der Spezialmaschinen zur Verpackung von Schokolade und Kaugummi von Duisburg nach Mannheim zu verlegen. Davon betroffen sind 120 der insgesamt 600 Arbeitnehmer der ehemaligen Verpackungsmaschinen GmbH. Die verunsicherten Arbeitnehmer fordern vom Betriebsrat die Einberufung einer Betriebsversammlung zur Information über die Situation.

- I. Auf einer Betriebsversammlung im Werk Duisburg wird der Betriebsrat aufgefordert, darüber zu berichten, ob er wirklich alle Möglichkeiten genutzt hat, den Verkauf der GmbH an die SÜMAG zu verhindern. Die geplante Verlegung von Teilen der Produktion nach Mannheim sei doch allgemein bekannt gewesen. Stellen Sie die rechtlichen Möglichkeiten dar, die dem Betriebsrat der Verpackungsmaschinen GmbH zur Verfügung standen.
- II. Nach dem Zusammenschluss der Verpackungsmaschinen GmbH mit der SÜMAG sind die Belegschaftsmitglieder der ehemaligen GmbH jetzt Arbeitnehmer der Süddeutschen Maschinenbau AG mit insgesamt 2.400 Beschäftigten. Stellen Sie dar, wie sich durch den Zusammenschluss die Möglichkeiten der Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten für die Belegschaftsmitglieder geändert hat, die vor dem Zusammenschluss
 - a) Arbeitnehmer der SÜMAG waren,
 - b) Arbeitnehmer der Verpackungsmaschinen GmbH waren.

Aufgabe 1: Argumente für die Mitbestimmung

- Wurzeln der Mitbestimmungsforderung reichen in Deutschland bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts zurück
- Den Kern der Begründungsversuche bilden die folgenden klassischen Argumentationsstücke:
 - Hinweis auf die Würde des Menschen und seine Entfaltungsfreiheit
(= Selbstbestimmung) Mitbestimmung sei das geeignete Mittel, um die Arbeitnehmer aus seiner (fremdbestimmten) Objektstellung, die mit der Menschenwürde nicht verträglich sei, in der erforderlichen Subjektstellung zu versetzen, da er sich nur in ihr als selbstverantwortliche und selbstbestimmte Persönlichkeit seiner Menschenwürde gemäß entfalten könne. Die Verbindlichkeit der Normen "Menschenwürde" und "Selbstbestimmung" wird dabei sowohl aus den Grundrechten (Art. 1 Abs. 1, 2 Abs. 1, 20 Abs. 2, 38 GG) wie auch aus der christlichen Lehre abgeleitet.
 - Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit
 - a) Beide Produktionsfaktoren sind zur Erreichung des Produktionserfolgs aufeinander angewiesen.
 - b) Beide sind für das einzelne Unternehmen und die Wirtschaft unentbehrlich und beide tragen auch gleichwertige Risiken. All dies erfordert eine institutionalisierte Beteiligung des Faktors Arbeit am Willensbildungs- und Entscheidungsprozess in Betrieb und Unternehmen.
 - Demokratieprinzip auch im wirtschaftlichen Betrieb
 - a) Das Demokratieprinzip besagt, dass das oberste Entscheidungsgremium einer Institution aus gleichen Wahlen ihrer Mitglieder hervorgeht. Nur dadurch sei die Machtausübung gegenüber Betroffenen legitimiert. Zwar gelte dieses Prinzip bisher nur für den politischen Bereich. Da aber moderne Großunternehmen soziale Gebilde von gesellschaftspolitischer Relevanz darstellten, sei auch die Anwendung dieses Prinzips geboten.
 - b) Notwendiges und geeignetes Mittel zur Kontrolle wirtschaftlicher Macht. Wirtschaftliche Macht bringe nämlich auch politische Macht über die Einwirkung auf den politischen Willensbildungsprozess und die Parteienfinanzierung mit sich.

Aufgabe 2a: Rechtliche Möglichkeiten des Betriebsrats

- Folien 16-19, Kapitel 4
- Wirtschaftsausschuss ab 100 Arbeitnehmern

Für die GmbH gelten allein die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsregelungen des BetrVG. Da im Betrieb mehr als 100 Arbeitnehmer beschäftigt sind, ist ein Wirtschaftsausschuss zu bilden (BetrVG §106). Der Arbeitgeber hat den Wirtschaftsausschuss zu unterrichten, welche die Interessen der Arbeitnehmer wesentlich berühren. Dazu gehört der Verkauf aller oder eines wesentlichen Teils der Geschäftsanteile durch Gesellschafter der GmbH.

Verhindern kann der Betriebsrat den Verkauf der Geschäftsanteile aber nicht. Wegen der bisher nur vermuteten Verlegung einer Teilfabrik nach dem Zusammenschluss der GmbH mit der SÜMAG kann der Betriebsrat der SÜMAG erst nach der Fusion tätig werden.

Aufgabe 2b: Neue Möglichkeiten der Mitbestimmung

- Arbeitnehmer der Verpackungsmaschinen GmbH

Da die GmbH mehr als 500 Beschäftigte hatte, war gemäß §1 Nr. 3 DrittelBG ein Aufsichtsrat zu bilden. An diesem Aufsichtsrat waren die Arbeitnehmer gemäß §4 DrittelBG zu einem Drittel beteiligt. Damit bestand wohl die Möglichkeit, wirtschaftliche Fragen mitzudiskutieren. Eine echte Chance auf Durchsetzung von Anliegen der Arbeitnehmer war aber nicht gegeben.

Nach der Fusionierung hat das Unternehmen mehr als 2.000 Beschäftigte. Deshalb gilt (gemäß §1) das Mitbestimmungsgesetz. Der Aufsichtsrat setzt sich dann zusammen (§7 MitbestG) aus sechs Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseignern und sechs Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer.

Zwar besteht damit keine volle paritätische Mitbestimmung, weil die Anteilseigner (Aktionäre) es in der Hand haben, den Aufsichtsratsvorsitzenden zu stellen, der bei Stimmgleichheit mit seinen Stimmen entscheidet. Trotzdem wird der Einfluss der Arbeitnehmer in der durch die Fusion vergrößerten SÜMAG bedeutend größer sein als früher in der Verpackungs GmbH. Außerdem ist ein Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstands zu bestimmen (§33 MitbestG).

▪ Arbeitnehmer der SÜMAG

Da die SÜMAG vor der Fusionierung weniger als 2.000 Beschäftigte hatte, galten dieselben Mitbestimmungsregelungen wie für die Verpackungs GmbH. Der Anteil der Arbeitnehmer wird infolge der Fusionierung auf 50 % erhöht, außerdem wird ein Arbeitsdirektor bestellt.

Tutorium 9 - Standortentscheidung

Aufgabe 1:

Die Erstsemester-Studenten Christa und Alexander sind stolz darauf, wie viel sie bereits in den ersten Wochen ihres Studiums über Grundlagen der BWL gelernt haben und unterhalten sich nun darüber in der Cafeteria der Uni Duisburg-Essen. Als eine BWL-interessierte Freundin der beiden dazu kommt, hört sie die Unterhaltung, die sich in diesem Augenblick um das Thema Standortwahl dreht, mit an und möchte gerne genauer wissen, welche Typen und Anlässe der Standortwahl es gibt und inwieweit man die verschiedenen Standortalternativen differenzieren kann.

Aufgabe 2:

Karl-Heinz Rauer und Hubert Klein aus Freiburg beschäftigen sich seit 2 Jahren im Nebenberuf mit dem Zusammenbau und dem Vertrieb von Computern aus importierten Bauteilen. Herr Rauer ist für die Produktion und Herr Klein für die Verwaltung und den Vertrieb zuständig. Für die preisgünstigen Fertigprodukte, die über Annoncen in verschiedenen Computerzeitschriften angeboten werden, hat sich inzwischen eine rege Nachfrage entwickelt. Der Direktversand verspricht auch künftig weitere Zuwachsraten. Um aber nicht zu abhängig vom Versandgeschäft zu werden, möchten die beiden Herren künftig auf dem regionalen Markt auch die Produkte »EDV-Beratung« und »EDV-Komplettlösungen nach Kundenwünschen« anbieten. Da die bisherigen Räumlichkeiten sehr beengt sind und weitere Mitarbeiter eingestellt werden sollen, wird nach einem neuen Standort gesucht. Es ist beabsichtigt, in einem Gewerbegebiet ein Grundstück (Größe ca. 1500 m²) zu erwerben, auf dem ein entsprechendes Gebäude errichtet werden soll. Nach längerer Suche kommen 3 Standorte in die engere Wahl:

- 1. Standort A: kleinere Gemeinde in Südbaden*
- 2. Standort B: mittlere Kleinstadt im Großraum Rhein/Main*
- 3. Standort C: Großstadt im Ruhrgebiet*

Aufgabenstellung 2a):

Nehmen Sie die folgende Tabelle als Strukturierungshilfe und überlegen Sie, welche Standortfaktoren für die Errichtung eines neuen Gebäudes für die Erweiterung des Betriebes von Karl-Heinz Rauer und Hubert Klein beachtet werden müssen. Anschließend versuchen Sie bitte, plausible Werte für die Standortfaktoren der jeweiligen Standorte A, B und C zu finden.

Standortfaktoren	Standort A Südbaden	Standort B Rhein/Main	Standort C Ruhrgebiet

Aufgabenstellung 2b):

Nach getaner Arbeit betrachten Sie zufrieden ihr Werk, stellen allerdings fest, dass ihre Tabelle noch keine vollständige und endgültige Hilfe zur Entscheidungsfindung zur Standortwahl darstellt. Deswegen wollen Sie sich die Werte nun genauer ansehen und anhand einer Nutzwertanalyse gegenüberstellen. Fertigen Sie bitte eine Tabelle für die Entscheidungsfindung nach folgendem Muster an und begründen Sie die Standortentscheidung:

Vorgehensweise bei Erstellung einer Entscheidungsbewertungstabelle:

1. Auswahl geeigneter Kriterien, anhand derer die drei Standorte verglichen werden sollen (z.B. Lohnniveau, Verkehrsanbindung u.a.). Die Kriterien werden in die erste Spalte der Entscheidungsbewertungstabelle eingetragen.
2. Die ausgewählten Kriterien werden nach ihrer Wichtigkeit mit Gewichtungspunkten (W) von 1 bis 10 in der zweiten Spalte der Entscheidungsbewertungstabelle versehen. Dabei müssen nicht alle Gewichtungspunkte von 1 bis 10 vergeben werden. Es können auch mehrere Kriterien gleiche Punktzahlen aufweisen.
3. Die Ausprägung der einzelnen Kriterien bei den drei Standorten wird in den Spalten (B) mit Punkten von 0 bis 3 bewertet. Dabei ist folgende Bewertungstabelle zu benutzen:
 - sehr gute Ausprägung (sehr hoher Nutzen) = 3 Bewertungspunkte
 - gute Ausprägung (hoher Nutzen) = 2 Bewertungspunkte
 - mäßige Ausprägung (geringer Nutzen) = 1 Bewertungspunkt
 - schwache oder keine Ausprägung (kein Nutzen) = 0 Bewertungspunkte
4. Die Gewichtungspunkte (W) werden mit den Bewertungspunkten (B) multipliziert. Für jeden Standort ist die Summe aus den Ergebnissen $W \times B$ zu ermitteln.
5. Durch Vergleich der ermittelten Summen kann der günstigste Standort ermittelt werden.

Aufgabe 1:

1. Typen / Anlässe der Standortwahl
 - Unternehmensgründungen
 - Verlagerung des gesamten Unternehmens und Verlagerung eines Teilbereichs
2. Standortalternativen
 - Geographisch: national oder international
 - Anzahl: ein oder mehrere Unternehmen
 - Gestaltungsform: Pacht, Kauf, Miete oder Leasing
3. Standortfaktoren (vgl. Skript, Kapitel 5 Folien 7-8)
 - Beschaffungsorientierte Standortfaktoren (z.B. Rohstoffe, Arbeitsstoffe, Arbeitskräfte)
 - Fertigungsorientierte Standortfaktoren
 - Absatzorientierte Standortfaktoren (Wie ist das Absatzpotential?)
 - Staatlich festgelegte Standortfaktoren (z.B. Steuern)

Aufgabe 2a:

Standortfaktoren	Standort A Südbaden	Standort B Rhein/Main	Standort C Ruhrgebiet
Grundstückspreis in einem Gewerbegebiet (unter Berücksichtigung öffentlicher Förderung)	45 € / m ²	65 € / m ²	30 € / m ²
Gewerbesteuerhebesatz	400%	480%	380%
Lohnniveau	Mittel	Sehr hoch	Niedrig
Durchschnittliche Kundenentfernung beim Direktversand	500 km	300 km	250 km
Regionale Absatzmöglichkeiten für EDV-Komplettlösungen und EDV-Beratung unter Berücksichtigung der regionalen Konkurrenzverhältnisse	Geringe Konkurrenz bei steigender Nachfrage	Sehr starke Konkurrenz bei starker Nachfrage	Mittlere Konkurrenz bei künftig steigender Nachfrage
Verkehrsanbindung	Mittel	Sehr gut	Gut
Freizeitwert	Sehr hoch	Mittel	Gering
Persönliche Präferenz	Sehr stark	Sehr stark schwach	Ganz schwach

Aufgabe 2b:

Standortfaktoren	Gewichtung <i>W</i> (1-10)	Standort A		Standort B		Standort C	
		Nutzen der Faktoren <i>B</i> (0-3)	Gewichteter Nutzen <i>G</i> = <i>W</i> x <i>B</i>	Nutzen der Faktoren <i>B</i> (0-3)	Gewichteter Nutzen <i>G</i> = <i>W</i> x <i>B</i>	Nutzen der Faktoren <i>B</i> (0-3)	Gewichteter Nutzen <i>G</i> = <i>W</i> x <i>B</i>
Grundstückspreis in einem Gewerbegebiet (unter Berücksichtigung öffentlicher Förderung)	5	1	5	0	0	3	15
Gewerbesteuerhebesatz	5	2	10	1	5	3	15
Lohnniveau	10	2	20	1	10	3	30
Durchschnittliche Kundenentfernung beim Direktversand	8	1	8	3	24	2	16
Regionale Absatzmöglichkeiten für EDV-Komplettlösungen und EDV-Beratung unter Berücksichtigung der regionalen Konkurrenzverhältnisse	8	3	24	1	8	2	16
Verkehrsanbindung	6	2	12	3	18	1	6
Freizeitwert	7	3	21	2	14	1	7
Persönliche Präferenz	5	3	15	2	10	1	5
Summen			115		89		110

Tutorium 10: Wahl der Rechtsform eines Unternehmens

Fallstudie: Entscheidung über die günstigste Rechtsform eines Unternehmens anhand einer Entscheidungsbewertungstabelle.

Die 4 Landwirte **Wichtig, Knutsen, Römmich** und **Schluppkowiak** betreiben seit etwa 2 Jahren im Örtchen Hackethal (Gemeinde KlabbSPATHEN) gemeinsam eine Kompostierungsanlage. Die von den Haus- und Hofbesitzern der umliegenden Gemeinden angefahrenen pflanzlichen Abfälle werden dort zu verwertbarem Humus verarbeitet.

Nachdem die Anlage in der Bevölkerung anfänglich keinen sonderlichen großen Zuspruch fand, haben die Betreiber seit etwa einem halben Jahr einen gewaltigen Aufschwung zu verzeichnen. Die zu Beginn angeschaffte Zerkleinerungsanlage sowie die von den Landwirten zur Verfügung gestellten Grundstücke für die Lagerung der Abfälle reichen nicht mehr aus. Angesichts der zunehmenden Müllproblematik ist auch in Zukunft mit einer verstärkten Inanspruchnahme der Kompostierungsanlage zu rechnen.

Die Gemeindeverwaltung erklärte sich bereit, das zur Erweiterung erforderliche Gelände zu verkaufen und spekuliert – internen Informationen zufolge – mit einem Preis von ca. 70.000 €. Für die Beschaffung einer zweiten Zerkleinerungsanlage sowie zweier Fahrzeuge wird mit weiteren Kosten in Höhe von ca. 390.000 € gerechnet. Alle Beteiligten sind bereit, zumindest stundenweise in dem Unternehmen mitzuarbeiten. Eine Daueranstellung zur Erledigung der anfallenden Büroarbeiten sollen die Industriekauffrau **Martha Mieth** und der Bürokaufmann **Dankwart Wichtig** – Sohn des Gründers **Wichtig** – erhalten.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung beabsichtigen die 4 Landwirte, das Unternehmen nunmehr in einer geeigneten Rechtsform zu betreiben.

Aufgabe 1:

Für die Entscheidung der geeigneten Rechtsform stehen den 4 Bauern die Möglichkeiten einer Unternehmung des privaten Rechts zur Auswahl. Um sicherzugehen, dass sie auch alle Alternativen bedacht haben, konsultieren sie einen Studenten der BWL und bitten diesen, ihnen einen kurzen Überblick über Rechtsformen im Allgemeinen und Rechtsformen des privaten Rechts im Besonderen zu geben.

Aufgabe 2:

Der Student macht die Landwirte noch darauf aufmerksam, dass zur Wahl ihrer Rechtsform bestimmte **Kriterien** eine große Rolle zur Entscheidungsfindung spielen. Daher nennt er Ihnen diese und beschreibt dabei die beiden seiner Meinung nach wichtigsten Kriterien **Haftung/Risikoverteilung** und **Mitbestimmungsregelungen** etwas ausführlicher.

Aufgabe 3:

Nach gemeinsamen Überlegungen stehen die Rechtsformen der **OHG**, der **KG** und der **GmbH** in der engeren Auswahl. Nehmen Sie bitte die folgende Tabelle als Vorlage für die Entscheidungsfindung und füllen Sie diese mit plausiblen Werten aus, um den Landwirten bei ihrer Entscheidungsfindung zu helfen.

Aufgabe 1:

Definition Rechtsform: Als Rechtsform wird die rechtliche Organisation, der rechtliche Rahmen oder das „Rechtskleid“ eines Unternehmens bezeichnet. Durch die Rechtsform wird ein Teil der rechtlichen Beziehungen des Unternehmens (z.B.: zwischen Gesellschaftern) und zwischen Unternehmen und Umwelt (z.B. Publizitätsvorschriften) geregelt. (B/D/S 2000: 346)

- Rechtsformen des öffentlichen Rechts:
 - Ohne eigene Rechtspersönlichkeit
 - Reine Regiebetriebe

- Selbstständige Regiebetriebe
- Mit eigener Rechtspersönlichkeit
 - Körperschaft des öffentlichen Rechts
 - Anstalt des öffentlichen Rechts
 - Stiftung des öffentlichen Rechts
- Rechtsformen des privaten Rechts
 - Einzelunternehmen
 - Personengesellschaften
 - Kapitalgesellschaften (Abk.: KapG) (z.B. AG, GmbH)
 - Mischformen von Personen- und Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH & CoKG)
 - Genossenschaften
 - Stiftungen des privaten Rechts

Aufgabe 2:

Kriterien zur Wahl einer Rechtsform:

- Leitungs- /Vertretungsbefugnis (z.B.: darf ein Gesellschafter alleine entscheiden oder nur alle zusammen)
- Gewinn-/Verlustverteilung (dispositives Recht, d.h. kann vom Unternehmen selber festgelegt werden. Z.B.: Manager wird nur an Gewinnen beteiligt, nicht an Verlust)
- Haftung / Risikoverteilung (unbeschränkte Haftung: Haftung mit privatem Vermögen / Besitz, bspw. Haus → risikoreich; beschränkte Haftung: Haftung nur mit eingesetztem Kapital, z.B. bei GmbH) [Kap. 5, Folie 21]
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Rechnungslegung und Publikationspflichten [Kap. 5, Folie 21]
- Mitbestimmungsregeln
- Steuerliche Behandlung
- Unternehmenskontinuität bei Gesellschafterwechsel
- Rechtsform abhängige Aufwendungen

Aufgabe 3:

		OHG		KG		GmbH	
Kriterien für die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens	Gewichtung <i>W</i> (1-10)	Nutzen der Faktoren <i>B</i> (0-3)	Gewichteter Nutzen <i>G</i> = <i>W</i> x <i>B</i>	Nutzen der Faktoren <i>B</i> (0-3)	Gewichteter Nutzen <i>G</i> = <i>W</i> x <i>B</i>	Nutzen der Faktoren <i>B</i> (0-3)	Gewichteter Nutzen <i>G</i> = <i>W</i> x <i>B</i>
Haftungsumfang (beschränkt / unbeschränkt)	10	0	0	1	10	3	30
Beschaffung von Eigenkapital	7	1	7	1	7	3 (Wegen der Stammeinlage)	21
Beschaffung von Fremdkapital	7	2	14	2	14	2	14
Geschäftsführung- und Vertretungsbefugnis (EK-Geber)	8	3	24	3	24	1	8
Sicherung der Unternehmensfortführung bei Gesellschafterwechsel	10	0	0	2	20	3	30
Veröffentlichung und Prüfung des Jahresabschlusses	5	3	15	3	15	0	0
Gewinn- und Verlustbeteiligung	8	3	24	3	24	1	8
Gründungskosten	4	3	12	3	12	0	0
Recht auf Privatentnahme	5	3	15	3	15	0	0
Bildung eines Aufsichtsrats	2	3	6	2	6	2	4
Einfluss der EK-Geber auf Wahl des leitenden Organs	8	3	24	3	24	2	16
Summen			141		171		131

Haftung: bei GmbH ist Haftung beschränkt (nur auf Stammeinlage), OHG: einer haftet beschränkt, einer unbeschränkt; KG: alle haften unbeschränkt

Unternehmensfortführung bei OHG: Auflösung der OHG durch Tod eines Gesellschafters

Beschaffung EK bei GmbH: Stammeinlage wird als EK betrachtet

Tutorium 11

Aufgabe 1:

Der Automobilzulieferer **Stark KG** stellt für verschiedene Automobiltypen Serien von 2 mm- und 3 mm-Blechen her, die zu Karosserieteilen verarbeitet werden. Die Bleche durchlaufen bis zur Montage die Arbeitsgänge **Zuschnitt, Stanzen, Fräsen, Bohren** und **Drehen**. Die Arbeitsgangfolge variiert dabei mit dem gewählten Automobiltyp, für den das Karosserieteil gefertigt werden soll.

Erläutern Sie

1. allgemein die Merkmale der verschiedenen Organisationsformen und
2. anhand der beschriebenen Produktionsprozesse die Vor- und Nachteile der Werkstatt-, Fließ- und Gruppenfertigung! Legen Sie hierbei dar, inwieweit diese Fertigungsformen den Organisationszielen der Bereitstellung einer angemessenen Kapazität und Flexibilität gerecht werden!

Aufgabe 2: Formen der Aufgabenspezialisierung

- a) Nennen Sie die Hauptursachen für eine zunehmende Aufgabenspezialisierung im Produktionsbereich eines Betriebs! Führen Sie einige mit der Spezialisierung verbundene Probleme an!
- b) Im Betrieb des KFZ-Zulieferers **Schwach GmbH** wurden blechverarbeitende Tätigkeiten bisher stets durchgängig von einem Arbeiter ausgeführt. Dabei wurde auch aus 1 m² Blech in 45 Minuten ein bestimmtes Karosserieteil komplett gefertigt. Bei einer geplanten Umstellung der Produktion sollen alle blechverarbeitenden Tätigkeiten nunmehr in blechtrennende (Schneiden, usw.) und blechumformende (Biegen, usw.) Arbeiten aufgespaltet werden. Die beiden Arbeitsgänge sollen von verschiedenen Personenkreisen erledigt werden. Bezogen auf die Fertigung des oben genannten Karosserieteils hieße das, dass die Blechtrennung 10 Minuten und die Blechumformung 30 Minuten pro Teil in Anspruch nehmen würde. Allerdings wäre bei dieser Art der Spezialisierung mit einer zusätzlichen Rüst- und Erholzeit von ½ Std. pro 8 Std. Arbeitszeit (einschließlich der Rüst- und Erholzeiten) zu rechnen, wogegen die Rüst- und Erholzeiten bei der gegenwärtigen Arbeitsweise in der Fertigungszeit bereits vollständig berücksichtigt sind. Arbeitskräfte stehen ausreichend zur Verfügung; die Stückkosten der Produktion bleiben auch nach der Fertigungsumstellung unverändert.

Welches Beurteilungskriterium würden Sie zu einem Vergleich beider Organisationsformen hinsichtlich der Produktion des genannten Karosserieteils heranziehen? Zu welcher Entscheidung gelangen Sie? Begründen Sie Ihre Antworten!

Aufgabe 1:

1. Einordnung der Begriffe Werkstatt-, Fließ- und Gruppenfertigung
 - Im Hinblick auf die zur Leistungserstellung verwendete Technologie sind Entscheidungen darüber zu treffen, welcher *Fertigungstyp* und welche *Fertigungsorganisation* Anwendung finden soll.
 - Fertigungsprozesse lassen sich nach den Kriterien:

- Menge gleichartig hergestellter Produkte und Dienstleistungen
 - Art und Häufigkeit der Wiederholung des Fertigungsprozesses unterscheiden (Fertigungstyp: Einzel- und Mehrfachfertigung)
 - Nach den Kriterium nach der Art der Anordnung der Fertigungstechnologie lassen sich verschiedene Formen der Fertigungsorganisation unterscheiden:
 - Werkstattfertigung
 - Fließfertigung
 - Baustellenfertigung
- Kap. 5, Folie 48: Übersicht Organisationsformen

2. Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen

Bei der **Werkstattfertigung** werden gleichartige Verrichtungen räumlich zusammengefasst. Im vorliegenden Fall des Automobilzulieferers bedeutet dies die Einrichtung der Werkstätten Zugschneiderei, Stanzerei, Fräserei, Bohrerwerkstatt und Dreherei. Die einzelnen Werkstätten können unabhängig voneinander arbeiten und somit flexibel auf Produktionsstörungen oder die Nachfrage nach 2 mm- bzw. 3 mm-Blechen reagieren. Der Einsatz qualifizierter Fachkräfte bewirkt eine hohe qualitative Kapazität, was auf Grund der variierenden Arbeitsgangfolge pro Autotyp für die geschilderte Blechverarbeitung von besonderer Bedeutung ist. Nachteilig bei der Werkstattfertigung ist allerdings das auftretende Koordinationsproblem (Dilemma der Ablaufplanung): Einerseits sind die Kapazitäten möglichst gut auszulasten, andererseits gilt es, unproduktive Warte- und Transportzeiten zwischen den Werkstätten zu minimieren.

Bei der **Fließfertigung** werden die Potentialfaktoren entsprechend der Bearbeitungsreihenfolge angeordnet. Es liegt im Gegensatz zur Verrichtungsorientierung der Werkstattfertigung einer Objektorientierung (hier also eine Orientierung entsprechend der zu produzierenden Karosserieteile der verschiedenen Autotypen) vor. Vorteile der Fließfertigung sind der geringe Raum-, Arbeitskräfte- und Umlaufkapitalbedarf, die Qualitätskonsistenz durch weitgehende Automatisierung und die erhöhte Betriebssicherheit wegen der Abgeschlossenheit der Produktion. Als nachteilig sind bei der Fließfertigung der hohe Anlagekapitalbedarf, die hohe Störanfälligkeit, die Monotonie der Arbeitsinhalte sowie die geringe Flexibilität anzusehen. Die qualitative Kapazität beschränkt sich lediglich auf ein Karosserieteil eines Autotyps.

Die **Gruppenfertigung** ist eine Mischform aus Fließ- und Werkstattfertigung. Die Systemflexibilität wird gegenüber einer reinen Fließfertigung durch die Bildung von Werkstattgruppen erhöht. In jeder Werkstattgruppe wird ein breites Spektrum an gleichartigen Verrichtungen zusammengefasst. Innerhalb der Werkstattgruppen herrscht dabei eine Organisation nach dem Fließbandprinzip vor. Die Werkstattgruppen können entsprechend der Nachfrage nach Karosserieteilen für die jeweiligen Autotypen genutzt werden.

Bei der **Baustellenfertigung** (auch Fertigung nach dem Platzprinzip genannt) müssen Arbeitskräfte und Produktionsmittel zum Platz des ortsgebundenen Arbeitsgegenstandes gebracht werden. Die benötigten Betriebsmittel (z.B.: Maschinen, Arbeiter) sind jedoch nicht ortsgebunden, sondern werden entsprechend den Arbeitsvorgängen an den Ort der Leistungserstellung befördert. Die Hauptschwierigkeiten der Baustellenfertigung liegen in der Planung und Disposition dieser Betriebsmittel. → Anwendung: dort, wo Arbeitsgegenstände schwer zu bewegen sind, bspw. Anlagenbau, Brückenbau, Gebäude

Aufgabe 2:

- a) Die Hauptursachen für eine zunehmende Aufgabenspezialisierung sind zum einen Lerneffekte und zum anderen die geringe benötigte Qualifikation der Arbeiter. Durch häufiges Wiederholen der einfachen Verrichtungen können die Produktionsdauern pro gefertigte Einheit mitunter drastisch verkürzt werden. Die Spezialisierung auf einfache Verrichtungen verkürzt darüber hinaus die Anlernzeiten der Arbeitskräfte. Eine flexible Reaktion auf quantitative Nachfrageschwankungen bei günstigen Arbeitskosten ist damit gegeben.

Ein wesentliches Problem der Aufgabenspezialisierung stellt allerdings das Absinken der qualitativen Kapazität dar. Durch den Einsatz gering qualifizierter Arbeitskräfte an speziellen Aggregaten nimmt die Palette der herstellbaren Produkte auf einige wenige Produkte ab. Eine flexible Reaktion auf neue Marktanforderungen ist wegen der hohen Umrüstkosten solcher Maschinen nicht möglich.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Monotonie der Arbeit bei Aufgabenspezialisierung, die durch die ständige Wiederholung der einfachen Verrichtungen entsteht. Anreizsysteme – oft monetärer Art – sollen diesem Problem i.d.R. entgegenwirken.

- b) Als Beurteilungskriterium bietet sich der Durchschnittsertrag an Teilen pro 8h an.

Bisher	Neu
1 Mitarbeiter, 45 Min/Teil	Mehrere Mitarbeiter, 10 + 30 = 40 Min/Teil, zusätzliche Pause: 30 min/8h
$\frac{480 \text{ min}}{45 \text{ min}} = 10,67$	$\frac{480 \text{ min} - 30 \text{ min}}{40 \text{ min}} = 11,25$

→ Die Produktivität lässt sich also durch eine Aufgabenspezialisierung steigern. Dementsprechend ist hier dieser Organisationsform der Vorzug zu geben.

Tutorium 12: Unternehmensanalyse

Aufgabe 1:

- Was versteht man generell unter einer Portfolio-Analyse?
- Beschreiben Sie die Normstrategien für die verschiedenen Portfoliokategorien!

Aufgabe 2:

- Bei einer Unternehmensanalyse soll nun ein Portfolio erstellt werden. Errechnen Sie bitte den **relativen Marktanteil** und teilen sie Ihre Werte in die **Kategorien** Stars, Questionmarks, Cash-Cows und Poor Dogs ein.
- Anschließend stellen Sie bitte ihre Ergebnisse in einer passenden Grafik dar. Die Größe der Kreise soll dabei den eigenen Marktanteilen der einzelnen Produkte entsprechen.
- Diskutieren Sie die Situation der Unternehmung!

Aufgabe 1:

- Eine Portfolio-Analyse stellt eine durch 2 Merkmale (Marktwachstum, relative Marktanteil) gekennzeichnete Situation eines Unternehmens in Form einer Matrix dar. In dieser Matrix werden die Standard-Strategien eingetragen, so können z.B. jedem Produkt Strategien zugeordnet werden. Mittels der Einordnung von Produkten kann man erkennen, ob man mit dem Produkt seinen Marktanteil ausbauen kann oder ob das Produkt rentabel ist. Daraus kann man schließen ob man seine Strategien ändern bzw. auf veränderte Marktgegebenheiten reagieren sollte.

b)

Portfoliokategorie	Strategieempfehlung
Questionmarks	<i>Offensivstrategie:</i> Spezialisierung von Produkten mit hohem Entwicklungspotenzial mittels hoher Erweiterungsinvestitionen, Anstreben von Niedrigpreisen
Stars	<i>Investitionsstrategie:</i> Ausbauen bei hoher Reinvestition des cash flows und bewusster Inkaufnahme eines Risikos, Anstreben der Preisführerschaft
Cash Cows	<i>Abschöpfungsstrategie:</i> beschränkte Ersatzinvestitionen, Geringhaltung der Risiken, Stabilisierung des Preises
Poor Dogs	<i>Desinvestitionsstrategie:</i> Programmbegrenzung, Verkauf oder Stilllegung, tendenzielle Hochpreispolitik

Aufgabe 2:

a)

	Eigener Marktanteil	Marktanteil des stärksten Konkurrenten	Marktwachstum	Relativer Marktanteil	Kategorie
Produkt 1	0,90	0,50	0,17	1,8	Stars
Produkt 10	0,30	0,33	0,05	0,9	PD
Produkt 2	0,60	0,50	0,13	1,2	Stars
Produkt 7	0,38	0,20	0,08	1,9	CC
Produkt 5	0,20	0,33	0,15	0,6	?
Produkt 8	0,65	0,50	0,05	1,3	CC
Produkt 3	0,57	0,33	0,1	1,7	Stars
Produkt 6	0,13	0,17	0,12	0,8	?
Produkt 4	0,15	0,50	0,18	0,3	?
Produkt 9	0,35	0,50	0,08	0,7	PD
Produkt 11	0,10	1,00	0,05	0,1	PD

$$\text{Relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$$

- b) [Graphik auf der die Produkten an den Achsen „rel. Marktanteil“ und „Marktwachstum“ aufgetragen und dabei in 4 Quadranten(=Kategorien) eingeteilt sind]
- c) Die Portfolio-Analyse zeigt, dass sich das Unternehmen in einer sehr angenehmen Situation befindet. Es verfügt über mehrere Produkte, die sowohl sehr gewinnbringend als auch wachstumsträchtig sind und hat im Moment noch wenig Problemprodukte. Für die längerfristige Betrachtung ist allerdings kritisch anzumerken, dass der Anteil an Nachwuchsproduktion zu niedrig ist und damit das Unternehmen längerfristig in den kritischen Bereich kommt, da im Rahmen des Lebenszyklus' Star- und Cash-Produkte zu Problemprodukten werden.