

ABWL II – Fragenkatalog

Betriebswirtschaftslehre (Sichtweisen)

Welche Einwände/Kritik werden gegenüber der traditionellen BWL (in den letzten Jahren) vorgetragen.

- Stillschweigend wird von der Existenz von Unternehmen ausgegangen, ohne deren Existenz zu begründen bzw. zu erklären. Dadurch bleibt das charakteristische verdeckt und das vordergründige wird oft überbetont (Bsp.: faktortheoretischer Ansatz).
- Es wird von einer atypischen Unternehmensform (kleine, selbst geführte Unternehmen) ausgegangen. Mehr als 2/3 des BNP werden in managergeführten Kapitalgesellschaften erwirtschaftet. Es werden gewisse Fragen gar nicht aufgeworfen -> Informationsasymmetrien.
- Eine extrem einzelwirtschaftliche Sichtweise.

Charakterisieren Sie die "Theorie der Verfügungsrechte"

Sie rückt mögliche Interessenskonflikte zwischen Wirtschaftssubjekten in den Mittelpunkt.

Durch unvollkommene Märkte sind komplette Verträge (Kontingenzverträge) wegen deren Kosten nicht tragbar. Deshalb legt der Kapitalgeber in den Verträgen nur fest, wie die Mittel verwendet werden sollen. Dadurch wird der Manager (er hat die Geschäftsführungsrechte) zwar eingeschränkt, es verbleibt ihm aber trotzdem ein weiter Entscheidungsspielraum. Da der Manager im eigenen Interesse handelt (Erzielung von Einkommen, Vermeidung von Risiken, Erwerb von Prestige) vergibt der Gesetzgeber

- Den Gesellschaftern Einwirkungs-, Gestaltungs- und Informationsrechte
- Den Gläubigern Gestaltungs- und Informationsrechte.

Charakterisieren Sie den "Prinzipal-Agency" Ansatz

Der Prinzipal will ein Projekt realisieren es aber nicht selbst durchführen. Deshalb delegiert er das Projekt an einen Agenten, der aber seine eigenen Ziele verfolgt. Der Prinzipal will nun unerwünschtes Verhalten vermeiden. Bei homogener Information durch optimale Verträge, bei heterogener erwachsen ihm Agency-Costs (Kosten für Verträge und Kontrolle, und Opportunitätskosten durch Verhaltensabweichungen des Agenten).

Welche wesentlichen Argumente werden zur Existenzbegründung von Unternehmen üblicherweise vorgetragen?

Unternehmungen nehmen eine Mittelstellung zwischen Markt und Staat ein. Die nicht-marktfähigen Kooperationen sind die Existenzursache für Unternehmen:

- Existenz von Transaktionskosten
- Nicht-marktfähige Zwischenprodukte
- Versagen des Preismechanismus aufgrund von Synergieeffekten im Team und das Fehlen von Separabilität
- Schwierigkeit, zwischen echten Risiken und menschlichen Versagen zu unterscheiden

Kontingenzvertrag – Traditierte Sichtweisen der Finanzierungs- bzw. Kapitalmarkttheorie

Ausgangspunkt ist ein vollkommener Kapitalmarkt, d.h. es gibt keine Transaktions- und Informationskosten, keine Steuern und die Rechte an Unternehmen sind beliebig teilbar. Dadurch sind komplette Verträge, d.h. für jede mögliche Entwicklung der Umwelt gibt es genau festgeschriebene Maßnahmen, möglich -> Kontingenzverträge. Vertragswidriges Verhalten wird von vornherein ausgeschlossen. In der Realität werden Kontingenzverträge aber nur selten abgeschlossen, da ein vollkommener Kapitalmarkt unrealistisch ist (Bsp.: Versicherungen).

Welche wesentlichen Argumente werden zur Zweckmäßigkeit der Trennung von Eigentum und Geschäftsführung üblicherweise vorgetragen?

- Kapitalargument: Finanzierungsverträge mit mehreren Kapitalgebern (begünstigt Wachstum und verhindert finanzielle Engpässe) und Unterschiedliche Arten von Finanzierungsverträgen möglich.
- Risikoargument: Durch diversifiziertes Portefeuille kann Kapitalgeber das unsystematische Risiko ausschalten und es verbleibt nur mehr das systematische Risiko (konjunkturelle Gesamtentwicklung).
- Informationsargument:
 - Informationsasymmetrie: Manager weiß mehr als Kapitalgeber
 - Free-Rider Problematik: Da Informationsbeschaffung mühsam und teuer, warten alle Kapitalgeber, dass einer von ihnen diese beschafft, aber keiner macht es. Darum staatliche Vorschriften.
 - Zielvorstellungen der Kapitalgeber untereinander unterschiedlich.

Risikoentsorgung durch den Kapitalmarkt

Risiko teilt sich in systematisches (Marktentwicklungen, Inflation, ...) und unsystematisches Risiko (Projektabhängig). Das systematische Risiko kann nicht beeinflusst werden, das unsystematische kann durch diversifizierte Portefeuilles minimiert werden. Ein Halter eines diversifizierten Portefeuilles wird die Entscheidungsrechte delegieren (zu großer Zeitaufwand, Eignungsproblematik).

Agency-Costs – Möglichkeiten der Managerkontrolle

Der Prinzipal (Kapitalgeber) hat erhebliche Vertrags- und Kontrollkosten, um den Agenten (Manager) möglichst dazu zu bringen, sich im Sinne des Prinzipals zu verhalten. Trotzdem verbleiben den Agenten mögliche Verhaltensabweichungen, die für den Prinzipal Opportunitätsverluste darstellen. Alle Kosten zusammen sind die Agency-Costs.

Der Prinzipal hat nur wenig Zeit zu kontrollieren, deshalb wird er versuchen, gewisse Mechanismen einzuführen, um den Manager zum richtigen Verhalten zu bringen: Belohnung, Evolution (Beförderung), Gesetze, Arbeitsmarkt, Führungsgruppe, Reputation (guter Ruf und Ansehen), Clan (familiäre Verhältnisse herstellen).

Erläutern Sie die drei Grundtypen asymmetrischer Information

Asymmetrische Information ist die Unsicherheit des Kapitalgebers über das Verhalten des Kapitalnehmers:

Verhalten	asymmetrische Information	Design von Finanzkontrakten
Fähigkeit und Qualifikation	<u>Qualitätsunsicherheit</u> (Verhalten exogen vorgegeben)	Selbstselektion
Fairness und Entgegenkommen	<u>Holdup</u> (willensabhängig)	Vertikale Integration
Fleiß, Anstrengung, Sorgfalt	<u>Moral Hazard</u> (willensabhängig)	Anreizsysteme

Erläutern Sie folgende Begriffe

Qualitätsunsicherheit

Durch asymmetrische Information muss A die Qualifikation von B herausfinden. Die Auswahl des B erfolgt durch filtern (screening). A muss abwägen, ob die Informationskosten einerseits und die Entscheidung bei unvollkommener Information zu erwartender Nachteile andererseits besser für ihn sind. -> Selbstselektion.

Holdup

Das Problem des A besteht darin, sich gegen eine mögliche Unfairness von B zu schützen. A hat bereits irreversible Investitionen getätigt (sunk-costs), deren Rentabilität von B abhängt. A wird zu einem Stake-Holder. -> vertikale Integration.

Stake-Holder

Entsteht durch Holdup. A hat eine Investition getätigt, deren Rentabilität von B abhängt. Für diese Situation gibt es 3 Gründe:

- A Entscheidet sich frühzeitig ohne Vereinbarung mit B zu investieren.
- Es besteht eine Vereinbarung zwischen A und B, es existieren aber viele unausgesprochenen Aspekte oder die Vereinbarungen werden von B gebrochen.
- B hat A animiert, ohne juristische Absicherung, zu investieren (eigentlicher Stakeholder Fall).

Moral Hazard

Die Frage die dabei entsteht ist, wie A den B dazu bringt sich zu befehligen. Die Qualität der Gegenleistung des B hängt vom exogenen Risiko und vom Verhalten des B ab. B besitzt also einen diskretionären Handlungsspielraum, den er aus Eigeninteresse ausschöpfen wird. A kann nun durch Anreizsysteme versuchen, den B zu befehligen. Der Moral Hazard im engeren Sinn ist auf Versicherungen bezogen.

Selbstselektion

A sind die Qualifikationen von B nicht bekannt. A kann sich Informationen darüber beschaffen. Wenn die Kosten dafür gering sind, wird er sie einholen. Ist der Informationswert gering, wird er unter unvollkommener Information entscheiden. Falls Kosten und Informationswert hoch, muss A den B dazu bringen seine Fähigkeiten zu verraten. Den besseren B's kostet das Signalisieren weniger als den schlechten – Signalisieren ist mit der Qualität positiv korreliert.

Vertikale Integration

Entsteht dadurch, dass A auf die faire Kooperation mit B angewiesen ist. A muss versuchen B zu binden. Dies kann durch Langzeitverträge oder durch die rechtzeitige Beschaffung von Verfügungsrechten (Eigentumserwerb bzw. vertikale Integration) erreicht werden.

Anreizsysteme

Fleiß und Pech können das gleiche Produktionsergebnis bewirken wie Müßiggang in Verbindung mit Glück. So bleibt dem Prinzipal A nur übrig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Agenten B positiv beeinflussen, d.h. B wird auf jeden Fall versuchen, seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Solche Rahmenbedingungen sind z.B. Ergebnisbeteiligungen oder Strafdesigns. Der Agent setzt seine Reputation, seinen guten Ruf oder Ansehen, als Pfand ein.

Wodurch wird die Marktfähigkeit von Finanzkontrakten begünstigt

Komplexität von Finanzierungsverträgen hat mehrere Gründe:

- Langfristiger Natur (unternehmerische Risiken und ungewisse Zukunft)
- Differenzierte Kontroll-, Informations- und Sicherungsmechanismen
- Beziehung zwischen Unternehmung und Kapitalgeber (familiäre Beziehung \Rightarrow nicht austauschbar)

Begünstigung durch:

- Nur wenige Grundformen von Finanzierungsverträgen (gut vergleichbar)
- Haftungsbeschränkung (Finanzier bleibt anonym – Aktionär)
- Stückelung von Finanztitel \Rightarrow große Finanzierungsverträge werden teilbar
- Fristenvariabilität (Kredit früher abzahlen, ...). Regeln die Beweglichkeit erlauben begünstigen.
- Reduktion der Agency-Costs

Entscheidung

Erklären Sie folgende Begriffe

Aktionsraum

Ist ein Teil des Entscheidungsfeldes, das alle möglichen Handlungen (Aktionen) des Entscheidungsträgers umfasst. Die Aktionen schließen einander aus.

Ergebnisfunktion

Die Ergebnisfunktion ordnet jeder Kombination von Aktion und Umwelteinfluss jeweils ein Ergebnis zu, dem der Entscheidungsträger einen Wert beimisst, das er also als erstrebenswert erachtet.

Ergebnismatrix

Die Ergebnismatrix gibt einen Überblick über die für die Entscheidung relevanten Komponenten des Entscheidungsfeldes. In der eigentlichen Matrix erscheinen die den möglichen Kombinationen aus Aktion und Umweltzustand zugeordneten Ergebnissen.

Zielplan

Der Entscheidungsträger kann nun seine persönlichen Ziele mit einbringen, indem er den Ergebnissen mit gewissen Intensitäten bewertet. Er kann nach dem Arten-, Höhen-, Zeit- oder/ und Sicherheitsmerkmal wählen und seine Präferenzen drücken die relative Intensität der Ergebnisse aus.

Entscheidungsmatrix

Den in der Ergebnismatrix ausgewiesenen Ergebnissen werden mit Hilfe der subjektiven Präferenzen Maßzahlen der Vorziehenswürdigkeit zugeordnet. Jeder Aktion wird ein Gesamtnutzen zugewiesen. Die größte Zahl in der Entscheidungsmatrix stellt die Aktion mit dem größten Nutzen dar.

Entscheidung bei Unsicherheit

Entscheidungsträger kennt nur die möglichen Umweltzustände, nicht aber deren Wahrscheinlichkeit.

Minimax-Regel	-	minimales Schadensmaximum (Sicherheitspräferenz eines extremen Pessimisten)
Maximax-Regel	-	Sicherheitspräferenz eines extremen Optimisten
Hurwicz-Regel	-	Größtes Erg. Mal Lambda + kleinstes mal 1-Lambda (Lambda von 0 - 1)
Laplace-Regel	-	Eintrittswahrscheinlichkeit der Umweltzustände alle gleich (4 Zustände: p= 0.25)
Savage-Niehans	-	die Opportunitätskosten werden minimiert.

Entscheidung bei Risiko

Entscheidungsträger besitzt eine subjektive Vorstellung über die Wahrscheinlichkeiten der Umweltzustände.

Erwartungswert-Prinzip

Die Ergebnisse einer Aktion werden mit Wahrscheinlichkeiten gewichtet und dann aufsummiert.

μ-Sigma-Prinzip

Sigma stellt die Standardabweichung dar, also ein Maß für die Streuung bei diskreter Wahrscheinlichkeitsverteilung. Im Gegensatz zum Erwartungswertprinzip ist dieses Prinzip in der Lage, Risikofreude durch ein positives Gewicht für Sigma und Risikoscheu für ein negatives Gewicht für Sigma wiederzuspiegeln.

Bernoulli-Prinzip

Es wird zuerst eine Nutzenfunktion auf die einzelnen Ergebnisse angewendet, dann werden diese mit Wahrscheinlichkeiten gewichtet und schließlich aufsummiert. Mit verschiedenen Nutzenfunktionen lassen sich verschiedene subjektive Einstellungen ausdrücken (bei konvexer Nutzenfunktion -> Risikobereit, bei konkaver Nutzenfunktion -> Risikoavers, bei linearer Nutzenfunktion -> Risikoneutral).

Spielsituationen

Ein rationaler Gegenspieler bestimmt die Umwelteinflüsse.

Erfahrungskurve

Mit steigender Erfahrung sinken die Kosten. Bei Verdopplung der Stückzahl, sinken die Kosten um α .

$$K'(x) = K'(1) \cdot (1 - \alpha)^z$$

Die Preisuntergrenze entspricht dabei dem durchschnittlichen Preis.

Bench-marking

Es werden die Aktivitäten und Methoden von den Besten der Besten Unternehmen, unabhängig in welcher Branche es tätig ist (d.h. auch wenn keine Konkurrenzbeziehung besteht), ständig untersucht, um den eigenen Betrieb zu verbessern. Hierfür werden finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen verglichen. Vorteile von Bench-marking ist die leichte Informationsbeschaffung und das es nicht nur Ziele sondern auch Lösungswege anbietet.

Target-costing

Verkaufspreise resultieren nicht aus einer Kalkulation, sie ergeben sich vielmehr am Markt (Zielkosten). Es wird nicht „Was wird ein Produkt kosten?“ gefragt, sondern „Was darf ein Produkt kosten?“. Ziel ist es, die Zielkosten tatsächlich zu erreichen.

Prozesskostenrechnung: Beschreiben sie den Aufbau bzw. Die prinzipielle Vorgangsweise

- Ermittlung der Prozesse und Zuordnung von Kosten (dafür Tätigkeitsanalyse)
- Ermittlung der Kostentreiber
- Ermittlung der Prozesskostensätze
- Zusammenfassung zu Hauptprozessen

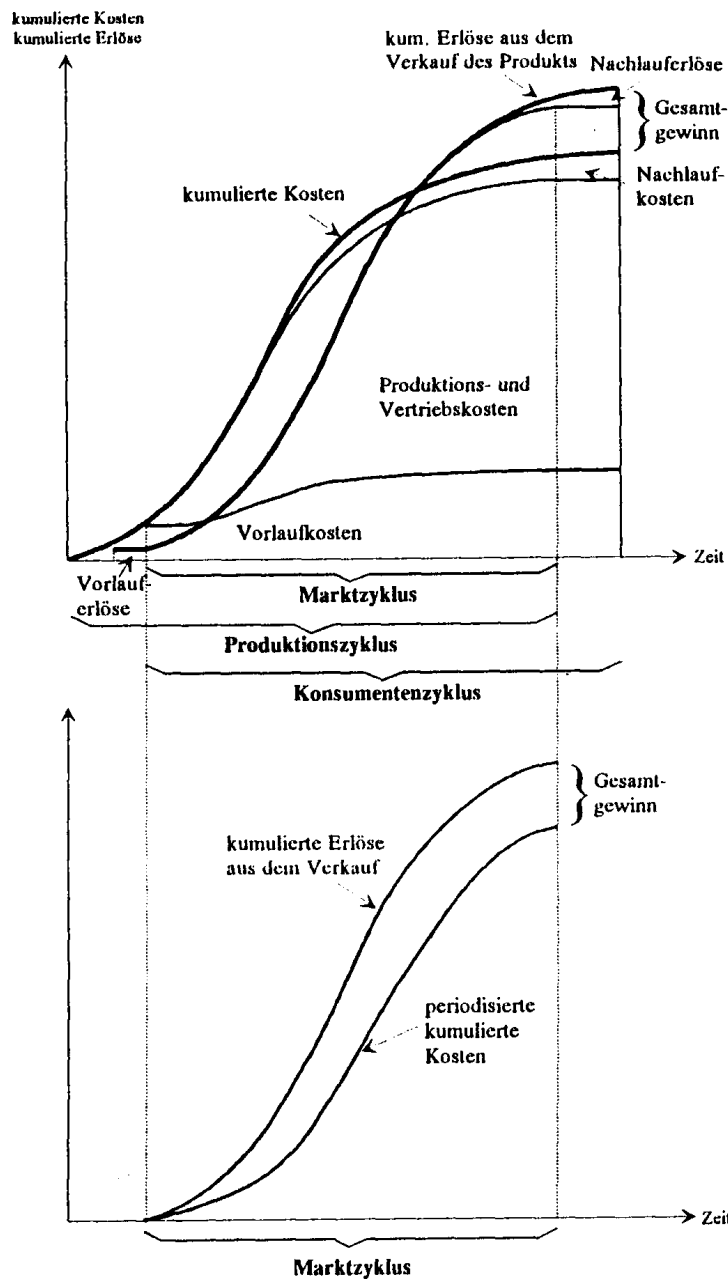
In welche Prozessarten wird i.A. unterschieden?

In Hauptprozesse und Teilprozesse (leistungsmengeninduzierte Teilprozesse und leistungsmengenneutrale Teilprozesse)

Strategische Kostenrechnung

Skizzieren sie die Idee der Lebenszyklus-Kostenrechnung

Dabei werden alle Kosten eines Produkts während seines Lebenszyklus betrachtet – periodenübergreifende Sichtweise. Der Lebenszyklus setzt sich zusammen aus Produktions-, Markt- und Konsumentenzyklus.



Worin besteht der wesentliche Unterschied zw. Der traditionellen Abrechnung von Kostenstellen und jener im Rahmen der Prozesskostenrechnung?

Kriterien	Tradit. Kostenrechnung	Prozesskostenrechnung
Haupteinsatzbereich	Indirekte Bereiche	Indirekte Bereiche
Bevorzugt betrachtete Kosten	Variable Kosten, Fixkosten	Gemeinkosten
Kalkulation	Pauschal über Zuschlagssätze	Differenziert je Kostenträger
Kostenspaltung	Fix / Variabel	Leistungsmengeninduziert/-neutral
Ausrichtung d. Systems	Operativ	Strategisch/operativ
Entscheidungsunterstützung	Kurz und Mittelfristige Entscheidungen	Mittel u. Langfristige Entscheidung

Was versteht man unter Kostenführerschaft?

Mit den niedrigsten Kosten bei gleichem Preis der Konkurrenzprodukten den grössten Erfolg (Gewinn) erwirtschaften. Sinnvolle Strategie bei standardisierten Massenprodukten.

Was versteht man unter Differenzierung?

Erzeugung eines einmaligen Produktes mit besonderem Kundennutzen (Qualität, Image, Kundendienst). Der Konsument nimmt dadurch höhere Preise in Kauf.

Preispolitik

Nach welchen Grundsätzen werden Preisuntergrenzen im Mehrproduktunternehmen bei Vorliegen von Engpasssituationen i.d.R. kalkuliert?

Ohne Engpässe ergibt sich die Preisuntergrenze durch die variablen Kosten.

Bei Engpässen kann eine Aufwertung der Kapazität (Erhöhung der variablen Kosten) oder eine Einschränkung des bisherigen Produktionsprogrammes überlegt werden. Die dadurch entfallenen Deckungsbeiträge werden dem neuen Produkt als Opportunitätskosten angerechnet.

Welche Grundregel gilt bei der Festlegung von Preisobergrenzen.

Der Deckungsbeitrag des Endproduktes muss grösser 0 sein. Ist dies wegen eines zu hohen Preises für einen Inputfaktor nicht möglich, kann überlegt werden diesen zu substituieren, ein anderes Herstellungsverfahren zu wählen oder es in Eigenproduktion herzustellen.

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Einflussnahme auf physische Eigenschaften des Produktes, wie Größe oder Gewicht, die später Logistische kosten verursachen.
- Verwendung von Gleichteilen anstelle von Spezialteilen.
- Einbeziehung der Lieferanten in den Planungsprozess.
- Änderung der Arbeitsgänge.
- Fremdbezug von Komponenten statt deren Eigenfertigung.