

*Lösungshinweise sind kursiv***1 ZIELE**

- 1-1. Beschreiben Sie, wie Unternehmen in der Volkswirtschaft untereinander, mit dem Staat und den Haushalten verflochten sind.

Von anderen Unternehmen werden Betriebsmittel und Vorprodukte gekauft, Waren und Dienstleistungen werden an andere Unternehmen oder Privathaushalte verkauft, Shareholder bringen das Eigenkapital und Banken das Fremdkapital in das Unternehmen, die Arbeitnehmer kommen aus Haushalten, Steuern und andere Abgaben werden an den Staat gezahlt, für manche Waren und Dienstleistungen zahlt der Staat Subventionen an Unternehmen.

- 1-2. Was versteht man unter einer Win-win-Situation

Bei allen wirtschaftlichen Tauschvorgängen erwartet man, dass keine Nullsummenspiele zustande kommen, sondern beide Marktteilnehmer gewinnen, wenn sie nach "Gewinnmaximierung" streben. Obwohl alle nach monopolistischer Konkurrenz streben, also eigentlich keine Kooperation beabsichtigen, profitieren alle Beteiligte an den ökonomischen Tätigkeiten.

- 1-3. Was versteht man unter dem Begriff "Shareholder-Value" ?

Es ist der Wert des Unternehmens, das ist gleichbedeutend mit dem Begriff "Eigenkapital". Bei Aktiengesellschaften ist das einfach die Anzahl ausgegebener Aktien \times Börsenkurs. Bei anderen Unternehmen und bei einzelnen Investitionen kann man den Wert mit Hilfe der Discounted-Cash-Flow-Methode berechnen.

- 1-4. Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Shareholder-Value und dem Gewinn?

Der Shareholder-Value ist der Unternehmenswert oder das Eigenkapital des Unternehmens. Der Jahresgewinn wird am Ende des Jahres zum Eigenkapital addiert. Der Gewinn ist also gleich dem Zuwachs des Shareholder-Values.

- 1-5. Beschreiben Sie das Ziel eines Unternehmens genau.

Das Ziel eines Unternehmens ist die langfristige risikoadjustierte Netto-Eigenkapital-Rentabilität R_{LERN} zu maximieren. Je höher das Risiko ist, desto höher muss diese Rendite sein. Die Rendite ist netto, das heißt nach Abzug der Steuern und Zinsen. Die Rentabilität wird nur auf das Eigenkapital bezogen. Diese maximale Rentabilität soll nicht nur für ein Jahr, sondern langfristig (≥ 5 Jahre) erreicht werden.

1-6. Die dynamische Investitionsrechnung berücksichtigt den Zinseszinsseffekt. Erläutern Sie,

- aus welchem Grund man diesen Effekt berücksichtigt und
- wie man dies rechnerisch durchführt

a) Bei einer Investition handelt es sich um ein Engagement über einen längeren Zeitraum.

Wenn man einen Cashflow (Überschuss der Ein- und Auszahlungen), der erst in drei Jahren erfolgt, auf heute (den Investitionszeitpunkt) bezieht, dann ist dieser Cashflow heute weniger wert. Der heutige Wert dieses Cashflows c_0 ist der abgezinste (diskontierte, "discounted")

zukünftige Wert c_3 . (evtl. Formel $c_0 = \frac{c_3}{q^3}$ angeben)

b) Die zukünftigen Cashflows werden durch die Faktoren q^n dividiert. Die Summe der entsprechend abgezinste Cashflows ist der Kapitalwert der Investition. Dabei ist der 1. Cashflow c_0 die (negative) Investitionssumme A_0 .

1-7. Für den Kapitalwert einer Investition (auch für: Kapitalwert eines Unternehmens) gilt

$$\text{Kapitalwert} \quad KW = -A_0 + \frac{c_1}{q} + \frac{c_2}{q^2} + \frac{c_3}{q^3} + \frac{c_4}{q^4} + \frac{c_5}{q^5} + \dots = -A_0 + \sum_{i=1}^n \frac{c_i}{q^i} = \sum_{i=0}^n \frac{c_i}{q^i}$$

a) Erläutern Sie die hier verwendeten Symbole A_0 , c_0 , c_i , i , q , n

b) Wo steckt der Kalkulationszinssatz?

a) A_0 = Investitionssumme (Investitionsauszahlung, eingesetztes Kapital)

c_0 = Barwert (heutiger Wert, present value) des Cash Flows

c_i der Cashflow im i -ten Jahr, i ist der laufende der Zeiträume (Jahre)

n Planungshorizont (Anzahl der betrachteten Jahre), q Zinsfaktor.

b) im Zinsfaktor q : $q = 1 + \frac{p}{100}$

1-8. Erläutern Sie die Methode des internen Zinsfußes

a) Was sagt der interne Zinsfuß r aus?

b) Was bedeutet die Höhe des internen Zinssatzes r für die Investitionsentscheidung?

c) Wie berechnet man den internen Zinsfuß r ?

a) Er ist der Zinssatz mit dem sich das eingesetzte Kapital A_0 durch den Cashflow verzinst.

b) Man wird jene Investition wählen, die den höchsten internen Zinssatz r erwirtschaftet und man wird nur dann investieren, wenn dieser Zinssatz höher ist als der Marktzins für Kapitalanlagen mit dem gleichen Risiko.

c) Man löst die Gleichung $0 = -A_0 + \frac{c_1}{q} + \frac{c_2}{q^2} + \frac{c_3}{q^3} + \frac{c_4}{q^4} + \frac{c_5}{q^5} + \dots$ mit Hilfe eines Näherungsverfahrens nach q auf. Daraus ergibt sich r .

1-9. a) Wie entsteht eine "Principal-Agent-Beziehung"

b) Wie erreicht man, dass die "Agents" das gleiche Ziel wie der "Principal" verfolgt?

a) Der Eigenkapitalgeber (Shareholder) ist Herr des Geschäfts (Principal). Wenn der Eigenkapitalgeber, nicht selbst das Unternehmen führen kann, muss er Agents (Manager) einsetzen. Die "Agents" sind Beauftragte des Shareholders, sie führen die Geschäfte, wenn der Shareholder diese nicht selbst führen kann.

b) Der Agents erhalten eine Entlohnung, die umso höher ist, desto mehr der Shareholder-Value angestiegen ist. Man spricht von einem Shareholder-Value-konformen Anreizsystem.

1-10. Zwischen Shareholder und Stakeholder entstehen Zielkonflikte. Wie kann man diese Konflikte lösen? Nennen Sie ein Beispiel.

Es gibt zwei Möglichkeiten:

a) *Die Unternehmen passen sich an das geltende Recht an (d.h. sie handeln defensiv)*

Bei langfristigen Investitionsentscheidungen werden auch die Auswirkungen verschiedener, konkurrierender Rechtsordnungen einkalkuliert.

b) *die Ziele der Stakeholder werden in den Dienst der langfristigen Gewinnmaximierung gestellt insbesondere werden die sozialen und ökologischen Ziele aufgegriffen.*

Beispiele: Werbung für Ressourcenschonung steigert eventuell R_{LERN}

Gutes Betriebsklima steigert R_{LERN}

Für umweltschonende Produkte kann man höhere Preise durchsetzen

1-11. Welche Bedeutung hat der Cash-Flow bei Investitionsentscheidungen?

Der Cash-Flow als Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen ist der finanzielle Strom der die Investition über den Planungszeitraum begleitet. Die jährlichen Cash-Flows werden mit einem risikoadäquaten Marktzins verzinst (Zinseszins) und aufaddiert. Diese Summe stellt man der Investitionssumme gegenüber.

1-12. Bestimmen Sie den Cash Flow einer Investition, die in den nächsten 5 Jahren folgende Mittelrückflüsse [€] erwarten lässt:
Kalkulationszinssatz $p = 5\%$.

1	2	3	4	5
10.000	16.000	18.000	12.000	15.000

$$\frac{c_1}{q} + \frac{c_2}{q^2} + \frac{c_3}{q^3} + \frac{c_4}{q^4} + \frac{c_5}{q^5} = \frac{10000}{1,05} + \frac{16000}{1,05^2} + \frac{18000}{1,05^3} + \frac{12000}{1,05^4} + \frac{15000}{1,05^5} =$$

$$= 9.524 + 14.512 + 15.549 + 9.872 + 11.753 = 61.211 \text{ €}$$

1-13. Beschreiben Sie mindestens drei Zielkonflikte, die in Unternehmen entstehen können.

a) *Shareholder- und Stakeholder-Interessen: den Unternehmenswert (den langfristigen Gewinn, die Rendite) erhöhen und auf der anderen Seite: mehr Steuern, höhere Löhne, kürzer Arbeitszeit, stärkeren Umweltschutz.*

b) *Steigerung des Marktanteils durch Eroberung neuer Märkte, was aber durch drastische Senkung der Absatzpreise erreicht wird und damit zum Sinken des Gewinnes führt.*

c) *selbständig bleiben statt zu kooperieren, dadurch geringere Kapitalausstattung, höhere Lohnkosten usw.*

d) *heimattreu (national) bleiben statt in Ländern mit niedrigeren Löhnen zu produzieren.*

1-14. Beschreiben Sie mindestens drei Formen variabler Vergütung.

1. *Direkte Gewährung von Aktien als Gehaltsbestandteil. Dadurch werden Agents belohnt, wenn die Aktien steigen. Die Agents müssen die Aktien eine gewisse Zeit behalten, z.B. 3 Jahre.*
2. *Aktienoptionen (Stock Options)*
Das Recht, jederzeit zu einem festgelegten Preis Aktien zu erwerben.
Liegt der Aktienkurs über dem Bezugspreis, entsteht ein Gewinn.
3. *Aktien-Bonus (Performance Shares)*
Erreicht ein Manager bis zu einem festgelegten Zeitpunkt bestimmte Ziele, bekommt er Aktien des Unternehmens. (Aktienpakete statt Optionen)
4. *Bargeld-Bonus (Performance Cash)*
Das Erreichen von Vorgaben wird mit Bargeld belohnt.
5. *Wertsteigerungs-Bonus (Stock Appreciation Rights)*
Steigt der Aktienkurs des Unternehmens über einen bestimmten Wert oder entwickelt er sich besser als ein Vergleichsindex, nehmen Manager am Wertzuwachs teil.

1-15. Wie stellt man als Shareholder (Principal) sicher, dass die variablen Vergütungen dem Unternehmensziel entsprechen? Beschreiben Sie mindestens drei passende Vereinbarungen.

1. *das Unternehmen muss sich besser als der Vergleichsindex entwickeln (z.B. 7% besser)*
2. *langfristig gute Entwicklung, mehr als drei Jahre Halte- und Wartefrist*
3. *den Ausübungspreis für die Aktienoption 10% höher ansetzen als der Ausgangspreis.*
4. *ein hohes langfristiges Unternehmenswert-Ziel ansetzen*

2 KOOPERATION

2-1. Beschreiben Sie die vier Kooperationsnetze in denen Unternehmen tätig sind.
Geben Sie jeweils an, wie Unternehmen diese Netze zu beherrschen versuchen.

- a) *Das Netz der Mitarbeiter. Das Personal-Management organisiert deren Kooperation.*
- b) *Das Netz der Geschäftspartner (Kunden und Lieferanten). Dieses sog. Wertennetz versucht man mit Hilfe des Supply-Chain-Management zu beherrschen.*
- c) *Das Netz aus gesetzlichen und privaten Regelungen. Das Compliance-Management sorgt dafür, dass diese Regeln eingehalten werden.*
- d) *Das Netz aus Kreditgeber und Kreditnehmer (Gläubigern und Schuldner). Das Finanz-Management und das M&A-Management kümmert sich um dieses Netz.*

2-2. Welche Folgen hat die Dichte des Regelungsnetzes für das Unternehmensziel?

Die hohe Regulierungsdichte führt zu großer Bürokratie, diese erhöht die Kosten, das führt zu niedrigerem Gewinn und damit zu geringerer R_{LERN} .

2-3. Beschreiben Sie mindestens 3 Vorschriften-Pakete, die den Shareholder schützen sollen.

- a) *die Vorschriften zur Rechnungslegung (HGB und IFRS) sorgen für höchstmögliche Transparenz an den Unternehmen. Die möglichen Investoren erkennen an der Rechnungslegung den gegenwärtigen Stand und die zukünftige Entwicklung.*
- b) *Die Vorschriften des Sarbanes-Oxley-Acts betreffen das interne Kontrollsystem. Wenn diese Vorschriften angewendet werden, kann man sich auf die Rechnungslegung verlassen*
- c) *Corporate Governance enthält Vorschriften zur Ausgestaltung der Principal-Agents-Beziehung. Corporate Governance machen die Tätigkeiten und Entlohnung des Managements (der Agents) für die Investoren transparent.*
- d) *Die Vorschriften "Basel II" sorgen dafür, dass Banken und Investoren risikoadjustiert investieren. Das Rating enthält alle risikorelevanten Informationen über ein Unternehmen. Dadurch kann ein Investor das Risiko zu investieren genauer abschätzen.*

2-4. Compliance-Software wird zum Beherrschen der Regulierungssysteme eingesetzt. Beschreiben mindestens drei Regulierungssysteme im Governance-, Risk- and Compliance-Management.

1. *Corporate Governance: ein Regelwerk mit Verhaltensempfehlungen für "gute Unternehmensleitung" (z.B. Vorstandsgehälter offenlegen, Aufsichträte sollen wirklich kontrollieren) zum Stärken der Aktionärsinteressen (Shareholder), zum Verbessern des Vertrauens in den Kapitalmarkt*
2. *Risk-Management: Risiken, die durch den Sarbanes-Oxley-Act ausgeräumt werden sollten. Es darf keine Falschbuchungen geben, keine Geldflüsse in private Kanäle. Es umfasst auch Informationssicherheit und Datenschutz.*
3. *SOX-Zertifizierung: alle Unternehmen, die an amerikanischen Börsen notiert sind, müssen die Sicherheitsvorschriften entsprechend dem Sarbanes-Oxley-Act erfüllen.*
4. *Basel II: das Regelwerk enthält Richtlinien zur Kreditvergabe. Die Schuldner unterliegen einem Rating-Verfahren und die Zinssätze steigen mit dem Risiko.*
5. *IFRS: enthält Standards für die Rechnungslegung (mindestens für börsennotierte Unternehmen; insbesondere wird die Bewertung von Vermögen und Kapital geregelt.*

2-5. Die Regelungen nach IFRS, SOX, Corporate Governance und Basel II sind nur für bestimmte Unternehmen verbindlich einzuhalten. Warum ist es für die anderen Unternehmen sinnvoll, sich freiwillig an diese Vorschriften zu halten?

- a) *damit sie ein besseres Rating nach Basel II erhalten und damit billige Kredite*
- b) *damit sie für Investoren interessant werden.*

2-6. Was versteht man unter "Wertschöpfungskette"?

Beschreiben Sie die Möglichkeiten der vertikalen Kooperation eines Unternehmens.

- a) *Von der Rohstoffgewinnung bis zur Vermarktung eines Produkts beim Endverbraucher erfolgt eine Wertsteigerung. Verwertung in diesem Sinne gibt es sogar bei der Entsorgung des Produkts. Ein Unternehmen hat normalerweise Zulieferer und Kunden, die das Produkt weiterverkaufen (B2B2B2C). Die Wertschöpfungskette nennt man auch Supply Chain*
- b) *Die Zulieferer auf der einen Seite und die weiterverarbeitenden Kunden bilden das Wertennetz eines Unternehmens. Auf allen Stufen der Supply Chain kann man mit diesen Geschäftspartnern kooperieren. Wenn sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenz konzentrieren, entsteht eine Arbeitsteilung längs der Wertschöpfungskette.*

2-7. Beschreiben Sie mindestens 4 Vorschriften-Pakete, die den Stakeholder schützen sollen.

- a) *Die öffentlichen Hände (Bund, Länder, Kommunen) sind Stakeholder. Ihre Interessen werden durch die Steuern und Abgaben gewahrt, die die Unternehmen zahlen müssen.*
- b) *Die Arbeitnehmer werden durch die Vorschriften zum Kündigungsschutz, zur Mitbestimmung und zur Sozialversicherung (Krankenkasse und Rentenversicherung) geschützt.*
- c) *Das Vertragsrecht schützt die Kunden, in erster Linie dient es dem Schutz der Verbraucher.*
- d) *Es gibt viele Vorschriften zum Schutz der Umwelt (Vorschriften gegen Schadstoffe, Lärm, Strahlung usw.)*
- e) *Die Regelungen zum Wettbewerbs- und Kartellrecht verhindern, dass durch Zusammenschlüsse von Unternehmen marktbeherrschende Unternehmen entstehen. Märkte (faire Angebote und Nachfragen) funktionieren nur, wenn der Wettbewerb erhalten wird.*
- f) *Der soziale Friede wird durch die Umverteilung der Einkommen und Vermögen geschützt.*

2-8. Beschreiben Sie die Möglichkeiten und Grenzen der horizontalen Kooperation zwischen Unternehmen.

- a) *mit Hilfe einer horizontalen Kooperation können Unternehmen die Märkte stärker durchdringen und den Wettbewerb verringern. Das Kartellamt prüft deshalb bei allen horizontalen Zusammenschlüssen, ob eine Marktbeherrschung entsteht. In diesem Fall wird der Zusammenschluss nicht genehmigt.*
- b) *Unternehmen können horizontal kooperieren indem sie*
 - (1) *einen passenden Betrieb kaufen (Insourcing)*
 - (2) *zusammen mit einem anderen Unternehmen ein gemeinsames Unternehmen gründen (Joint Venture)*
 - (3) *einen Unternehmensteil abspalten aber weiterhin mit dem nun selbständigen Unternehmensteil zusammenarbeiten (Outsourcing)*
 - (4) *sich mit einem anderen Unternehmen zusammenschließen (Fusion)*

2-9. Was versteht man unter "Coopetition". Beschreiben Sie ein Beispiel.

Einer Coopetition ist eine Kooperation unter Competitors. Konkurrierende Unternehmen arbeiten auf einer Wertschöpfungsstufe zusammen stehen aber bei den Endprodukten oder anderen Produkten im Wettbewerb zueinander.

z.B. die Kooperation von Microsoft mit der Open Source Initiative (OSI)

z.B. BASF(D), Dow(USA), Solvay(B) bauen in Thailand eine große Anlage zur Herstellung der Grundstoffe Wasserstoffperoxid und Propylenoxid. Die Grundstoffe werden anschließend in jeweils eigenen Fabriken weiterverarbeitet. Der Betrieb beginnt Anfang 2008 .

z.B. Konkurrierende Unternehmen erstellen gemeinsame Standards und Schnittstellen für ihre Soft- und Hardware, für ihrer Audio- und Video-Komponenten usw.

2-10. Beurteilen Sie betriebliche Entscheidungssysteme: welche Nachteile hat eine tiefgestaffelt Liniensystem und welche Nachteile hat ein System, das nur wenige Hierarchiestufen enthält?

Ein tiefgestaffelt System hat lange Befehls- und lange Informationswege, ein flaches System mit wenigen Hierarchiestufen hat zwar kurze Befehls- und Informationswege aber es gibt viele Überschneidungen bei den Zuständigkeiten.

2-11. Beschreiben Sie mindestens drei typische Restrukturierungsmöglichkeiten.

- a) *Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenz (ihre Stärken) konzentrieren wollen, kaufen passende Betriebe und verkaufen Unternehmensteile, die nicht zur Kernkompetenz passen.*
- b) *Unternehmensteile, die nicht zur Kernkompetenz gehören, werden durch Outsourcing abgespalten, aber mit ihnen wird im Rahmen einer vertikalen Kooperation weiterhin zusammengearbeitet. Das Outsourcing kann z.B. durch Management-Buyout geschehen.*
- c) *Unternehmen können das Geschäftsmodell ändern, d.h. die Produktpalette ausdehnen oder einengen, sich auf Kostenführerschaft (möglichst billig produzieren) oder auf Premiumware (höchste Qualität) konzentrieren usw.*
- d) *Unternehmen können sich auf dem globalisierten Markt ausdehnen, indem sie ein Unternehmen im fernen Ausland gründen oder ein Joint Venture mit einem ausländischen Unternehmen entwickeln, in dem sie im Ausland ein Vertriebsbüro einrichten um dort mehr verkaufen zu können, oder ein Einkaufsbüro ...*

2-12. Spartenorganisation:

- a) Was versteht man unter einer Spartenorganisation?
 - b) Nennen Sie mögliche Zielobjekte einer solchen Organisation.
 - c) Stellen Sie ein Beispiel aus einer beliebigen Branche für eine Spartenorganisation dar. Wählen Sie ein beliebiges Zielobjekt für Ihrer Gliederung.
-
- a) *Bei einer Spartenorganisation ist das Unternehmen nach Zielobjekten gegliedert.*
 - b) *Ein Unternehmen kann die Sparten gliedern nach Produktgruppen, Kundengruppen, Betriebsprozessen und Absatzgebieten.*
 - c) *z.B. Chemie-Industrie nach Produktgruppen: Kunststoffe, Farben, Düngemittel, Pharma; oder nach Absatzgebieten: Deutschland, europäisches Ausland, USA, Rest der Welt. oder nach Kundengruppen: Einzelhandel, Großhandel, Handwerker, Industriebetriebe; oder nach Betriebsprozessen: Raffinerie, Anorganische Prozesse, Organische Prozesse.*

2-13. Inwieweit sollten Sparten selbständige Unternehmenseinheiten sein, wenn man die Erhöhung des Shareholder-Value als alleiniges Unternehmensziel anstrebt?

Welche entscheidenden Vorteile hat die Spartenorganisation in dieser Hinsicht?

Sie können (und sollten) verselbständigte Geschäftsbereiche werden, Profitcenter, die ein eigenes Betriebsergebnis ausweisen. Die Rechnungslegung sollte eindeutig den Kosten und Leistungen der Sparte zugeordnet werden können.

Die Spartenleiter können selbständig entscheiden, sie werden Shareholder-Value-konform entlohnt. Verselbständigte Unternehmensbereiche können zur Erhöhung des Eigenkapitals echt rechtlich selbständig werden. (siehe Fall 02)

Überspitzt formuliert: Sparten mit hoher Rentabilität kann man als selbständige AG an die Börse bringen, Sparten mit niedriger Rentabilität restrukturiert man oder versucht sie teuer zu verkaufen...

2-14. Beschreiben Sie die Organisation von Shared Service Centern.

Es muss spartenunabhängige Zentralabteilungen geben, z.B. Vertrieb, Public Relations, Finanzabteilung und mindestens eine Stabsstelle, die aufpasst, dass keine Doppelarbeit geleistet wird. Shared Service Center, aber auch diese können selbständig arbeiten und mit innerbetrieblichen Verrechnungspreisen auf dem Markt tätig werden.

2-15. Vergleichen sie die zwei Organisationsformen Matrixorganisation und Spartenorganisation.

- a) *Bei einer Matrixorganisation werden zwei Weisungssysteme miteinander kombiniert, z.B. Funktionen (Matrixzeilen) mit den Produkten (Matrixspalten). Dadurch hat jeder Mitarbeiter zwei Vorgesetzte, so dass es zu Überschneidungen kommt. z.B. im Vertrieb von Produkt P der Vertriebsleiter und der Abteilungsleiter für Produkt P.*
- b) *Bei der Spartenorganisation ist das Unternehmen eindeutig nach Zielobjekten gegliedert. Die dadurch entstehenden Sparten sind weitgehend selbständig (Profit-Center). Zusätzlich gibt es eindeutig definierte spartenübergreifende Zentralabteilungen (Shared Service Center)*

2-16. Wie ist es möglich, dass Shared Service Center "Gewinn machen"?

In einer Spartenorganisation werden eindeutig definierte spartenübergreifende Zentralabteilungen eingerichtet, die meistens Dienstleistungen (z.B. Rechnungswesen) für die Sparten erbringen. Für diese Dienstleistungen erhalten sie von Sparten innerbetriebliche Verrechnungspreise, die in etwa den Marktpreisen entsprechen. Arbeitet das Shared Service Center mit geringeren Kosten als die Konkurrenz auf dem externen Markt, entsteht ein positiver Deckungsbeitrag DB.

2-17. Beschreiben Sie den Unterschied zwischen den Führungsprinzipien "Management by Objectives" und "Management by Result".

Beim M. by Result werden die taktischen und operativen Ziele durch die Unternehmensführung festgelegt, während bei M. by Objectives die Ziele gemeinsam von Unternehmensführung und Mitarbeiter bestimmt werden.

2-18. Beschreiben Sie, wie man Führungsprinzipien mit der Entlohnung koppeln kann.

Wenn man beim M. by Objectives oder beim M. by Result Ziele vorgibt, dann kann man die Entlohnung an den Grad der Zielerfüllung binden. Ein Soll-Ist-Vergleich zeigt, wie gut das Ziel erreicht wurde.

2-19. Viele Unternehmen werden mit Hilfe von Finanzinvestoren finanziert. Beschreiben Sie mindestens drei mögliche Ausstiegsszenarios für solche Beteiligungen.

- a) *sie können das Unternehmen an die Börse bringen als Aktiengesellschaft, d.h. an viele Aktionäre "verkaufen"*
- b) *sie können das Unternehmen weiterverkaufen an ein Unternehmen, bei dem es zum Kerngeschäft passt*
- c) *sie können Teile des Unternehmens verkaufen, die nicht zum Kerngeschäft gehören,*
- d) *sie können das Unternehmen weiter behalten, weiter restrukturieren oder weiter hohe Rentabilität erwirtschaften*

2-20. Beschreiben Sie kurz, was man unter "Leasing", "Factoring" und "Mezzanine-Kapital" versteht.

- a) *Leasing bedeutet das Mieten von Betriebsausstattung (Hard- und Software) von einem Leasinggeber gemietet. Die Leasingraten enthalten die Kosten des Produkts und die risikoadjustierte Zinsen.*
- b) *Factoring ist eine Finanzierung über die "Aussenstände". Das Unternehmen verkauft die Forderungen, die er an seinen Kunden hat, an eine Factoring-Gesellschaft und erhält von ihr die sofortige Zahlung von 90% des Kaufpreises.*
- c) *Mezzanine-Kapital ist eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital, meistens stille Beteiligungen und Genussscheine ohne Stimmrechte mit hohen Zinskosten.*

2-21. TPCA = Toyota Peugeot Citroën Automobile

Seit 2005 produzieren die drei Autohersteller Toyota, Peugeot und Citroën in Kolin, Tschechien viele Komponenten für die Kleinwagen Toyota Aygo, Peugeot 107 und Citroën C1. Die drei Autos sind "baugleich" haben aber unterschiedliches Design und unterschiedliche Ausstattung und werden von den Muttergesellschaften vermarktet.

- a) Erläutern Sie, wieso hier eine win-win-Situation vorliegt. [2]
- b) Erläutern Sie den Begriff "Joint Venture" an diesem Beispiel. [2]
- c) Beschreiben Sie, wieso es sich hier um eine Coopetition handelt. [2]
- d) Erläutern Sie den Begriff "Offshoring" an diesem Beispiel. [2]
- e) Warum hat die europäische Kartellbehörde diese Zusammenarbeit genehmigt? [2]

- a) *Jedes beteiligte Unternehmen profitiert von dieser Zusammenarbeit, d.h. hat weniger Entwicklungs- und Produktionskosten und eine gemeinsame Logistik.*
- b) *Die Unternehmen gründen zusammen ein neues Unternehmen, um eine bestimmte Produktion durchzuführen. Für ein Unternehmen allein wäre die Produktion zu teuer.*
- c) *Weil die Unternehmen auf einer Produktionsebene dieselben Teile fertigen, dann aber diese Teile zu unterschiedlichen Endprodukten benutzen und diese Endprodukte im Wettbewerb auf dem Markt anbieten.*
- d) *Die Unternehmen produzieren nicht in ihren Heimatländern (Japan und Frankreich) sondern "offshore" in Tschechien, weil sie dort niedrigere Stückkosten und gut ausgebildete Facharbeiter erwarten.*
- e) *Der Wettbewerb bleibt gewahrt, es handelt sich nicht um einen Zusammenschluss, der zu einer marktbeherrschenden Stellung führt.*

3 ENTSCHEIDEN

3-1. Erläutern Sie, in welchen Schritten eine Management-Entscheidung durchgeführt wird.

- (1) Ziel formulieren, (2)künftige Situation analysieren, (3)mögliche Szenarien und Aktionen
(4)Methoden zur rationalen Bewertung der Möglichkeiten*

3-2. Welches ist nach Ihrer Meinung der wichtigste Teil der Management-Entscheidung? Begründen Sie Ihre Meinung. (frei formulieren!)

z.B. die Prognose der zukünftigen Marktentwicklung, d.h. das Verhalten der Kunden, Konkurrenten und des rechtlichen Umfelds... weil dadurch entscheidend der Absatzplan und damit alle anderen nachgeordneten Pläne beeinflusst wird.

3-3. Wie lässt sich das Erfolgspotential eines Geschäftsfelds beurteilen?

*z.B. indem man eine Portfolio-Analyse macht und dort das Geschäftsfeld passend einträgt. dazu muss man den relativen Marktanteil, das aktuelle Marktwachstum, den Deckungsbeitrag des Produkts einschätzen.
oder am Produktlebenszyklus, oder ob das Geschäftsfeld unsere Stärke oder Schwäche ist...*

3-4. Wie führt man eine Stärken-Schwächen-Analyse durch?

Zu welchen strategischen Entscheidungen könnte man dabei kommen?

*Selbstbenotung und Benotung der Konkurrenz hinsichtlich: Marktanteil, Portfolio, Rentabilität, Kostenstruktur (Fixkostenblock, Stückkosten), Kapitalausstattung usw.
Bezogen auf die einzelnen Geschäftsfelder oder auch Sparten
Benchmarking, Best Practice
Bauen wir als Kernkompetenz aus, entscheiden für Outsourcing, brauchen Kooperation...*

3-5. Wie kommt es zu einer Stückkostendegression?

wenn die Seriengröße (Auftragsgröße) steigt, fallen die Stückkosten überproportional, die Lerneffekte beim Personal, die verringerten Einricht- und Umrüstkosten...

3-6. Welche Probleme entstehen, wenn sich ein Produkt in der Einführungsphase befindet?

*Es verursacht hohe Stückkosten: Werbung, Training, Marketing-Maßnahmen, kleine Serien
Es kann noch nicht die Entwicklungskosten decken, d.h. es hat noch keinen Deckungsbeitrag um die fixe Kosten der Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu decken.
Es besteht ein hoher Kapitalbedarf => die Liquidität des Unternehmen kann gefährdet werden.*

3-7. Was versteht man unter "relativer Marktanteil"? Wieso ist dieser ein passendes Maß für die Position eines Produkts im Markt?

Das Verhältnis Eigene Absatzmenge : Absatzmenge der 3 größten Konkurrenten

für ein bestimmtes Produkt, also $\frac{X_0}{X_1 + X_2 + X_3}$

Unser Produkt ist gut im Markt positioniert, wenn die Summe der Marktanteile der wichtigen Mitbewerber klein ist im Vergleich zu unserem Marktanteil.

3-8. Deckungsbeitrag und Cash Flow sind wichtige Maßzahlen beim Beurteilen strategischer Geschäftsfelder. Erläutern Sie kurz den Unterschied.

Deckungsbeitrag: \approx Summe der Stückgewinne zur Deckung des Fixkosten-Blocks

Cash Flow: \approx Überschuss des Ein- und Auszahlungsstroms aus diesem Produkt
 Beim Deckungsbeitrag geht es um die Differenzen
 $\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$ für dieses Produkt
 beim Cash Flow um die tatsächlichen Zahlungsvorgänge, etwa
 $\text{Cash} = \text{Überschuss} = \text{Einnahmen} - \text{Ausgaben}$ für dieses Produkt

3-9. In der Portfolio-Analyse gibt's Cash Cows und Stars. Erläutern Sie den Unterschied.

"Stars" sind Produkte mit hohen Wachstumsraten, die Fertigungsserien werden größer, die Deckungsbeiträge sind auch im wachsen begriffen während "Cash Cows" bereits große Produktionsserien und hohe Deckungsbeiträge aufweisen.
 "Cash Cows" erwirtschaften die Mittel für die Entwicklung neuer Produkte.

3-10. Was versteht man unter einer Nutzenmatrix?

Wie berücksichtigt man die Unsicherheit der Entscheidungen?

Die Komponenten der Nutzenmatrix enthält die Nutzenansätze für alle Kombinationen aus möglichen zukünftigen Szenarien und unseren möglichen Aktionen. Die Szenarien werden mit den Wahrscheinlichkeiten ihres Eintretens gewichtet.

3-11. Die folgende Entscheidungstabelle enthält die Nutzenmatrix (u_{ij}) in Millionen €

	Szen. z_1	Szen. z_2	Szen. z_5
Aktion a_1	11	8	6
Aktion a_2	9	10	12
Aktion a_3	8	9	8
Aktion a_4	10	9	10

Szenario1 tritt mit der Wahrscheinlichkeit $0,4 = 40\%$ ein, Szen2. mit $0,2$, Szen3. mit $0,4$.
 Welche Aktion hat den höchsten Erwartungswert? Rechnung darstellen.

$(\mu_i)^T = (8,4 ; 10,4 ; 8,2 ; 9,8)$ Man entscheidet sich für Aktion 2

3-12. Erläutern Sie die Vorgehensweise bei der Netzplantechnik, schildern Sie die einzelnen Phasen

Man ermittelt die Struktur des Tätigkeitsnetzes (Abhängigkeit der Vorgänge untereinander), dann Beginnstermin, Endtermin und Zeitbedarf der Tätigkeiten (Zeitgerüst), bei der Konstruktion mit entsprechender Software ergeben sich die Pufferzeiten und der kritische Pfad. Entlang des kritischen Pfades versucht man T_{min} zu verringern und die Pufferzeiten auszunutzen. Mit dem fertigen Netzplan überwacht man die Durchführung des Planes.

3-13. Welche Möglichkeiten sehen Sie in einem Netzplan den kritischen Pfad zu verkürzen?

Man versucht Tätigkeiten, die im kritischen Pfad legt herauszuziehen und parallel zu dem kritischen Pfad zu legen. Wegen der festgelegten Aufeinanderfolge der Tätigkeiten ist dies

oft mit ziemlichen Umorganisationen verbunden.

Man kann durch Kooperation mit Zulieferern oder gar Konkurrenten ein oder mehrere Tätigkeiten im kritischen Pfad verlagern.

Man kann die Kapazität der Produktion (größere Maschinen, Zeitarbeitskräfte usw.) so erhöhen, dass sich Tätigkeiten im kritischen Pfad schneller durchführen lassen.

3-14. Wie lässt sich messen, ob ein Unternehmen stark in einem Wachstumsmarkt tätig ist oder eher in einem reifen oder einem schrumpfenden Markt?

Wenn die Kennzahl: $\frac{\text{Umsatz}_{\text{neue Produkte}}}{\text{Umsatz}_{\text{gesamt}}}$ im Vergleich zu anderen Unternehmen (Benchmark)

hoch ist, dann ist das Unternehmen stark auf dem Wachstumsmarkt tätig; dann ist der Anteil an innovativen Produkten hoch.

3-15. Wie kann man die Innovationskraft eines Unternehmens erhöhen.
Beschreiben Sie mindestens vier Methoden.

- a) die Mitarbeiter müssen zu wettbewerbs- und kundenorientiertem Verhalten aktiviert werden*
- b) die Mitarbeiter sollen mit Freiheiten beim Entwickeln von Produkten und Verantwortungsbewusstsein für "ihre" Produkte ausgestattet werden.*
- c) straff geregelte Hierarchien müssen zugunsten einer, von dynamischen, an den Kunden orientierten Unternehmenskultur, aufgelöst werden.*
- d) eindeutige Anreizsysteme für Innovationen statt Konsens- und Teamarbeit.
(im Team wird oft die Innovationskraft einzelner Mitarbeiter unterdrückt)*
- e) klare Entscheidungsprozesse bei der Entwicklung neuer Ideen. Es darf keine Zielkonflikt beim Entwickeln von innovativen Produkten geben*

3-16. Bei der Portfolio-Analyse unterscheidet man vier Phasen einer Produktlinie:

Question Marks (Q), Stars (S), Cash Cows (C) und Poor Dogs (P).

Ordnen Sie diesen Phasen folgende Aussagen zu:

Geben Sie nur die entsprechenden Paare Nr. — Buchstabe an, wie 5 — X.

Keine Mehrfachnennung, nennen Sie das, was nach Ihrer Meinung am ehesten zutrifft.

- (1) den größten Deckungsbeitrag erwirtschaften ...
- (2) den größten Forschungsaufwand benötigen ...
- (3) eine innovative Weiterentwicklung benötigen ...
- (4) eine Quersubvention benötigen ...
- (5) den größten Werbeaufwand benötigen ...
- (6) müssen durch neue Produktlinien ersetzt werden ...
- (7) verkaufen sich ohne Marketinganstrengungen ...
- (8) lassen sich in großen Serien produzieren ...
- (9) erbringen einen negativen Deckungsbeitrag ...
- (10) erfordern hohe Investitionen um die Kapazität zu erhöhen ...

1 — C 2 — Q(S) 3 — P(C) 4 — Q(P) 5 — Q(S) 6 — P
7 — C(S) 8 — C(S) 9 — Q(P) 10 — S

- 3-17. Beschreiben Sie die Situation der Produkte die man mit "Poor Dogs" bezeichnet.
Wie sollte man diesen Produkten gegenüber entscheiden?

Die Poor Dogs sind Auslaufprodukte, d.h. Produkte, die sich in der Sättigungs- oder gar in der Degenerationsphase einer Produktlinie befinden. Das Marktvolumen wächst nicht mehr, man kann sie nur noch zu niedrigen Preisen verkaufen, die Stückgewinne liegen knapp über null. Diese Produkte müssen schnellstmöglich aus dem Markt genommen werden. Dazu sollte es jedoch gar nicht kommen, wenn schon in der "Cash-Cow-Phase" das Produkt aufgewertet wird, mindestens "Facelifting", besser ein innovatives Relaunch.

4 PRODUKTION

- 4-1. Durch welche Inhalte sind Finanzbereich bzw. Leistungsbereich eines Unternehmens gekennzeichnet?

Der Finanzbereich umfasst die Ströme von Ein- und Auszahlungen, der Leistungsbereich enthält Ströme von Gütern und Dienstleistungen.

- 4-2. Woraus besteht die mittelfristige Produktionsplanung?

Von der Absatzplanung ausgehend muss vor allem die Kapazität der Fertigung mit den geplanten Absatzmengen und -terminen angestimmt werden. Die vorhandenen Maschinen, Arbeitskräfte, Transportsysteme, Materialien werden mit den benötigten verglichen. Aus diesem Vergleich werden die Engpässe sichtbar, die durch die Planung von Ausbau, Stilllegung, Umorganisation und Kooperation überwunden werden. (z.B.)

- 4-3. Von welchen Größen wird der Deckungsbeitrag pro Stück db für das Produkt Q bestimmt?

Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen der auf dem Markt erzielbaren Preisobergrenze p und den variablen Kosten pro Stück (Preisuntergrenze) k_v . Stückelerlös – Stückkosten

- 4-4. In welchem Zusammenhang stehen Deckungsbeitrag DB und Fixkostenblock K_f ?

Die Produktion des Produktes Q verursacht fixe Kosten K_f , deren Höhe unabhängig von der produzierten Menge x ist. Die Produktion von m Stück des Produktes Q ergibt aber auch einen gesamten Deckungsbeitrag $DB = db \cdot m$, der den Block der fixen Kosten K_f abdeckt. Die Differenz aus gesamtem Deckungsbeitrag DB des Produktes Q und dem fixen Kosten K_f des Produktes Q ist der Gewinn, der durch dieses Produkt erzielt wird. $G(Q) = DB(Q) - K_f(Q)$.

- 4-5. Was versteht man unter einem Fixkostenblock?

Die Produktion des Produktes Q verursacht fixe Kosten K_f , deren Höhe unabhängig von der produzierten Menge x ist. Die Verwaltung des Leistungsbereichs (des ganzen Unternehmens) verursacht ebenfalls fixe Kosten. Diese sollten ebenfalls den Produkten zugeordnet werden und keinen eigenen, etwa "höher liegenden" Fixkostenblock darstellen.

- 4-6. Wieso ist es nicht möglich, langfristig die Produkte zum Preis k_v zu verkaufen?
Warum könnte es Sinn haben, die Produkte kurzfristig zu diesem Preis anzubieten?

Verkaufserlöse mit der Preisuntergrenze k_v leisten keinen Beitrag zur Deckung der fixen Kosten, sie führen also zu Verlust.

Question Marks (neu eingeführte Produkte entsprechend der Portfolio-Analyse) verkauft man zu Preisen, die die fixen Kosten nicht decken, sie bringen noch keine positive Deckungsbeiträge, sie könnten aber später Stars und Cash Cows werden.

- 4-7. Bestimmen Sie das Betriebsergebnis G_1 für das Produkt Nr. 1 mit folgenden Eigenschaften:
Erlös pro Stück 40 €/Stück, variable Stückkosten 26 €/Stück, diesem Produkt zugeordnete fixe Kosten $K_f = 4200$ €/Jahr, Produktionsmenge (Ausbringungsmenge) $x = 800$ Stück/Jahr.

$$G_1 = db \cdot x - K_f = (p - k_v) \cdot x - K_f = (40 - 26) \cdot 800 - 4200 = 7000 \text{ €}$$

4-8. Die Produktion eines Unternehmens soll mit Hilfe eines PPS-Systems optimiert werden.

- a) Nennen Sie einige operative Ziele eines PPS-Systems.

minimaler Materialverbrauch, minimaler Energieverbrauch, minimale Lärmentwicklung, minimaler Werkzeugverschleiß, minimale Ausschussquote, minimale Durchlaufzeiten, minimale Terminabweichungen, minimale Lagerbestände, optimale Fertigungsaufträge, optimale Kapazitätsauslastung, gewinnmaximale Produktmengenkombination

- b) Beschreiben Sie kurz, was Sie unter einem PPS-System verstehen.

Ein PPS-System ist das Steuerungsinstrument für die kurzfristige Produktionsplanung. Es enthält alle Mengen-, Zeit- und Kostendaten der Produktion (Datenbank). Das Ergebnis des Einsatzes eines PPS-Systems ist die optimale Maschinenbelegung. Ziel eines PPS-Systems ist die gewinnmaximale Produktmengenkombination.

- c) Stellen Sie den Aufbau eines PPS-Systems ausführlich dar.

1. Datenbank mit allen Mengen-, Zeit- und Kostendaten der Produktion
2. Absatzplan => Kundenaufträge => Produktionsprogramm
3. Produktionsprogramm => Mengenplanung, optimale Fertigungsaufträge x_i^{opt}
4. Produktionszeiten (Durchlaufzeiten) zusammen mit Kapazitätsauslastung optimieren
5. Maschinenbelegungspläne, Fertigungs-Reihenfolgen, Material- und Werkzeugfluss
6. Betriebsdatenerfassung => Überwachung => Real-Time-Reaktionen auf Engpässe
7. Erledigungsstatus der Aufträge an PPS und Vertrieb melden

- d) Wozu richtet man eine Betriebsdatenerfassung (BDE) ein?

Sie dient der Überwachung der Produktion. Der Zustand der Betriebsmittel, der Werkzeuge, des Materialflusses und der aktuelle Status der Auftrags erledigung werden ständig ermittelt.

Die erkennbaren Engpässe werden behoben, die Maschinenbelegungspläne aktualisiert.

e) Das PPS-System enthält eine Datenbank. Welche Daten enthält eine solche Datenbank?

- 1. die Daten der Kundenaufträge (Termine, Qualitäten, Sonderausführungen usw.)*
- 2. die Daten der Lieferanten (Lieferantendatei mit Lieferkonditionen)*
- 3. die Materialdaten (techn. Daten und Kosten/Preise der Vor-, Zwischen-, Endprodukte)*
- 4. die Fertigungsdaten (Stücklisten, Fertigungsverfahren),*
- 5. die Kapazitätsdaten (Maschinen, Transporteinrichtungen, Rüstzeiten, Mitarbeiter)*

f) Nennen Sie einige Größen, die in den Maschinenbelegungsplänen berücksichtigt werden.

die Kapazität der Maschine, die Fertigungstermine entsprechend Kundenaufträge, die Reihenfolge der Fertigungsaufträge, damit die Rüstkosten (fixe Kosten pro Serienwechsel) möglichst gering werden (optimale Auftragsgröße).

4-9. In einem Unternehmen wird das PPS-System mit CIM durchgeführt

a) Was verstehen Sie unter einem CIM-System?

CIM ist ein vollständig integriertes PPS-System auf Computer-Basis.

b) Welche drei Teilaufgaben erledigt ein CIM-System?

- 1. CAD: Produkt-Entwicklung => "Design", Konstruktionszeichnungen, Teile-Listen, Produktionsdaten zur Übergabe an CAM*
- 2. PPS: Planung und Steuerung der Mengen, Kapazitäten, Termine, Maschinenbelegung*
- 3. CAM: Fertigungssteuerung => "Manufacturing"
automatische Steuerung der Maschinen, des Material- und Werkzeugflusses, der Qualitätskontrolle*

c) Welche Aufgaben übernimmt ein CAM-System ?

- 1. Steuerung der Werkzeugmaschinen, des Transportsystems und der Lagerhaltung*
- 2. automatischer Werkzeugwechsel und Werkstückeinrichtung*
- 3. automatische Qualitätskontrolle*

d) Welche Auswirkungen auf die optimale Seriengröße (Auftragsgröße) hat ein CAM-System?

- 1. minimale Lagerkosten, weil alle Fertigungszeiten optimal aufeinander abgestimmt sind.*
- 2. minimale Rüstkosten, wegen automatischer Werkzeugwechsel und Werkstückeinrichtung.*
- 3. kleine Losgrößen profitabel, weil die verschiedene Endprodukte automatisch aus*

genormten Bauteilen (Modulen) zusammengesetzt werden.

Datenbank => CAD => optimale Teile-Listen

=> CAM => Endprodukte im "Baukastensystem"

4-10. Die Materialwirtschaft eines Unternehmens ist zu optimieren:

a) welche Ziele würden Sie für die Materialwirtschaft (Beschaffungsabteilung) formulieren?

1. Material in richtiger Menge und Qualität
2. Material soll termingerecht vorhanden sein, just-in-time, jit
3. möglichst niedrige Beschaffungskosten (Preis, Transportkosten, Zahlungsbedingungen)

b) wie lassen sich Beschaffungskosten senken, machen Sie Vorschläge

1. man könnte eine passende Kooperation mit dem Lieferanten eingehen, d.h. eine Supply-Chain aufbauen, den Lieferanten langfristig in die Wertschöpfungskette einbauen
2. zusammen mit Konkurrenzunternehmen den Einkauf gemeinsam durchführen
Mengenrabatte \uparrow , Kosten der Beschaffungsabteilungen \downarrow , Know-How der Einkäufer \uparrow
3. ein Beschaffungsportal im Internet errichten, Lieferanten können darin ihre Angebote einbringen, bis hin zur Ausschreibung, Auktion der Beschaffungsgüter

c) Was versteht man unter Supply-Chain-Management?

Wieso kann man dadurch Kosten sparen?

Bei der Beschaffung von Stoffen und Betriebsmittel arbeitet man intensiv mit den Lieferanten zusammen, so dass eine Kette unternehmerischer Tätigkeiten entsteht, die für beide Seiten Kosten spart. Zum Beispiel wird der betreffende Lieferant an der Produktionsplanung beteiligt. Dadurch wird die Lagerhaltung verringert, die Kosten der Beschaffungsabwicklung sinken, Die Materialien u. Betriebsmittel sind hochkompatibel.

d) Für die Beschaffungsentscheidungen kommt es entscheidend darauf an, ob es sich um Betriebsmittel, A- oder C-Material handelt. Erläutern Sie diesen Unterschied.

1. Die Beschaffung von Betriebsmittel ist von strategischer oder mindestens taktischer Bedeutung. Teure Betriebsmittel erhöhen den Fixkostenblock K_f , sie verringern die Liquidität. Betriebsmittel werden mehrere Planungsperioden genutzt, sie sind entscheidend für die Kapazität der Produktion (Über- oder Unterkapazität)
2. A-Material ist teuer, die Beschaffung wird im Rahmen der PPS-Systems gesteuert.
3. C-Material ist billig, es wird auf der operationalen Ebene von Mitarbeitern bestellt.

e) Nennen Sie je ein Beispiel für Betriebsmittel, A- und C-Material

Werkzeugmaschine, Diamant-Fräsköpfe, Büromaterial (z.B.)

f) Welcher Unterschied besteht zwischen Werk- und Hilfsstoffen?

*Werkstoffe werden durch die Wertschöpfungskette veredelt vereinfacht: Einkauf-Bearbeitung-Verkauf. (z.B. Katalysatoren in der Autoindustrie)
Hilfsstoffe werden in der Produktion eingesetzt, sind aber keine wesentliche Bestandteile der Produkte (z.B. Katalysatoren in der Chemieindustrie)*

g) Welche Möglichkeiten der Rationalisierung sehen Sie bei Zwischenprodukten?

1. gleiche Module für viele Produkte verwenden: Gleichteile-Konzept nicht nur in der Technik, auch gleiche Module bei der Softwareentwicklung!
2. die Zwischenprodukte sollen sich für verschiedene Endprodukte kombinieren lassen z.B. Regalmöbel, Autos, Gabelstapler = Baukasten-Konzept
3. nur standardisierte Teile benutzen (genormte) => billige Beschaffung, die Wartungskosten sinken

h) Welche organisatorische Verbesserungen führen zu Erfolgen bei der Beschaffung?

- (1) den Einkauf bereichsübergreifend bündeln, d.h. nicht die einzelnen Abteilungen kaufen getrennt ein.
- (2) für die zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen einen Standard vorgeben statt viele Varianten einzukaufen
- (3) auch die Konditionen (Lieferbedingungen) vereinheitlichen (standardisieren) statt mit jedem Lieferanten andere Bedingungen auszuhandeln
- (4) Vorteile von Supply-Chains ausnutzen, d.h. den Lieferanten in den Einkauf einbinden

i) Beschreiben Sie Probleme und Lösungen beim Supply Risk Management.

(1) Probleme: die Produktion ist von den Liefermöglichkeiten des Lieferanten abhängig:

- a) wenn dieser zu spät oder gar nicht liefert, wird die Produktion lahmgelegt
- b) wenn dieser schlechte Qualität liefert, leidet die Qualität der Produkte

(2) Lösungen:

- a) enge Zusammenarbeit (Supply Chain), um alle Risiken auszuschließen
- b) Qualitätskontrolle beim Global Sourcing, ebenfalls im Rahmen der Supply Chain

4-11. Bei der Beschaffung von Werkstoffen soll die Auftragsgröße x optimiert werden:

a) Welche Vor- und Nachteile sehen Sie, wenn man die Gesamtbestellmenge B in viele kleine Bestellungen aufteilt?

(+) niedrige Lagerkosten, im günstigstem Fall (just-in-time) keine Lagerkosten

(+) höhere Liquidität, weil weniger Eigen- oder Fremdkapital gebunden ist

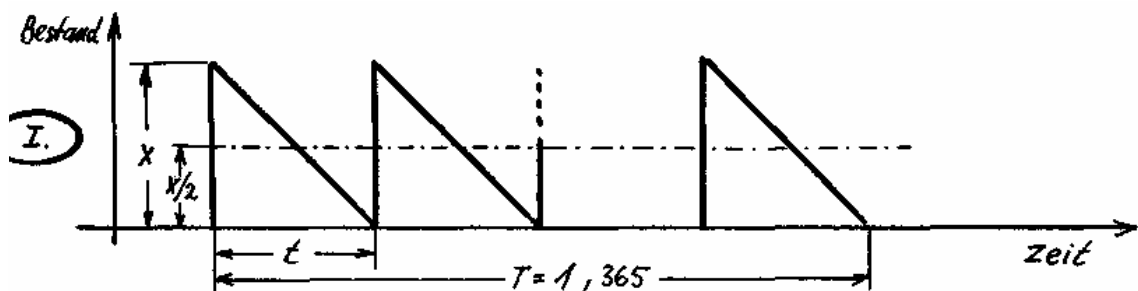
(-) Die Summe der fixen Kosten pro Bestellung $\frac{B}{x} \cdot K_f$ steigt an

(-) man kann kaum Mengenrabatte ausnutzen

b) Welche Vor- und Nachteile sehen Sie, wenn man die Gesamtbestellmenge B in wenige große Bestellungen aufteilt?

genau die gegenteiligen Folgen zu Aufgabe (a)

c) Angenommen, es liegt ein einfaches Modell der Lagerbewegungen vor:



Dann gilt für die Gesamtkosten K_x der Beschaffung des Produkts X :

$$K_x = B \cdot p + \frac{B}{x} \cdot K_f + \frac{x}{2} \cdot p \cdot q$$

Erläutern Sie, welche Größen hinter den Symbolen stecken.

B ist der Gesamtbedarf in der Planungsperiode (Jahr)

x ist die Bestellmenge, die Menge, die jeweils bestellt wird, die optimiert werden soll

p ist der Stück-Preis des Produkts

K_f sind die fixen Kosten pro Bestellung, die Kosten der Bestell-Abwicklung

q ist die Summe der Zins- und Lagerkosten in Prozent des durchschnittlichen Lagerbestands

d) Geben Sie als Formelausdruck folgende Größen an:

- (1) den maximalen Lagerbestand
- (2) den durchschnittlichen Lagerbestand
- (3) die Anzahl der Bestellungen im Planungszeitraum von 365 Tagen
- (4) nach wie vielen Tagen (Bestellintervall T_X) muss jeweils bestellt werden

$$(1) x \quad (2) \frac{x}{2} \quad (3) \frac{B}{x} \quad (4) 365 : \frac{B}{x} = \frac{365x}{B}$$

e) Es liegt ein einfaches Lagermodell vor.

Der gesamte Jahresbedarf an Material X ist 20.000 Sack zum Stückpreis von 8,20 €, die Abwicklung einer einzelnen Bestellung kostet 40,80 €, als Zinskosten werden 2% vom Lagerwert und als Lagerkosten 3% vom Lagerwert gerechnet.

Bestimmen Sie die optimale Auftragsgröße (Bestellmenge) x_{opt} [Sack]

$$x_{opt} = 1195 \text{ Sack} = \sqrt{\frac{2 \cdot 20000 \cdot 40,80}{8,20 \cdot 0,05}}$$

f) Nennen Sie mindestens drei Prämissen für das oben benutzte einfache Lagermodell.

kein Mengenrabatt, konstante Preise im Laufe des gesamten Planungszeitraums, das Lager wird am Ende des Bestellintervalls ganz aufgefüllt und dann linear geleert. usw.

5 MARKETING

5-1. Der Kernbereich eines Unternehmens besteht aus einem "Geld-Güter-Kreislauf".

Erläutern Sie die Bestandteile dieses Kreislaufs.

Es wird Material eingekauft, dann produziert, die Produkte werden abgesetzt, die dabei entstehenden Umsatzerlöse werden zum Einkauf neuen Material verwendet und so fort.

5-2. Wie sehen die Märkte in Wohlstandsgesellschaften aus? Nennen Sie einige typische Merkmale. Wieso kommt es dabei zu einem "Käufermarkt"?

- 1) Überhang an Angeboten für Güter und Dienstleistungen, Angebot > Nachfrage
- 2) jeder Anbieter versucht eine nichtvergleichbare Nische zu finden, dadurch werden die Märkte unübersichtliche (intransparent)
- 3) die Produkte sind technisch ausgereift und weitgehend gleichwertig
- 4) die Nachfrager haben, passive Konsumhaltung, weil ihre Bedürfnisse gesättigt sind
Die Kundenbeziehungen werden deshalb zum wichtigsten Engpass-Bereich,
Die Käufer werden hofiert, sie haben die Macht auf dem Markt.

5-3. Nennen Sie mindestens 3 Absatzhemmnisse in den Massenmärkten der Gegenwart.

- a) *Die meisten Markenartikel lassen keinen Zusatznutzen mehr erwarten, Handelsmarken und Ersatzprodukte sind fast gleichwertig. Bei Produkten, die nicht unmittelbar der Verbesserung des Images dienen, werden die billigsten Angebote gekauft.*
- b) *Nur die jeweils (etwa) 3 größten Marken vermitteln ein hohes Image und lassen sich deshalb im Premium-Segment (bei relativ hohen Preisen) verkaufen. Die Markenartikel der Mitte ab Position 4 haben immer weniger Chancen, sie verlieren immer mehr Marktanteile.*
- c) *Das Aldi- und Armani-Syndrom: die Konsumenten kaufen als Schnäppchenjäger beim Discounter und nutzen die Rabattschlachten der Supermärkte und Fachgeschäfte und belohnen sich dann, indem sie sich echten Luxus leisten. Sie weichen ins untere und ins obere Preisniveau aus und interessieren sich nicht für die mittleren Qualitäten und Preise.*
- d) *Viele Märkte sind eigentlich gesättigt, die künstliche Entwicklung von Kaufanreizen wird immer schwieriger*

5-4. Im "magischen Dreieck des Marktes" macht man 5 Portfolio-Analysen. Erläutern Sie, um welche Portfolios es sich dabei handelt. Geben Sie mindestens 3 Fragen (Probleme o.ä.) an, die man mit Hilfe dieser Analysen lösen möchte.

Im Vordergrund steht zunächst das "Portfolio" (die Bedürfnisskala) des Nachfragers, dann werden die Portfolien der drei größten Konkurrenten mit dem eigenen Portfolio verglichen im Hinblick auf die Passgenauigkeit zum Portfolio der Kunden. Diese Analysen können Antwort geben auf Fragen wie:

wie lässt sich Nachfrage wecken? wie unterscheidet sich das Angebot der Konkurrenten zu unserem Angebot? Wie müssen wir unser Angebot, gestalten, damit es von den Käufern vorgezogen wird? Wie wird sich der spezielle Markt entwickeln? Welchen Vertriebsweg (Absatzkanal) bevorzugen die Kunden?

5-5. Aus welchen Aufgabenbereichen besteht das Marketing (die Absatzpolitik)?

Marktforschung, Marktsegmentierung, Produktpolitik (Sortimentspolitik), Preispolitik, Kommunikationspolitik (Werbung, Sales Promotion u.ä.), Vertriebspolitik (Distribution), (Standortpolitik)

5-6. Hauptaufgabe der Marktforschung ist die Erforschung des Kaufverhaltens.

- a) Nennen Sie mindestens 3 Verhaltensweisen von Nachfragern, die einen besonders gravierenden Einfluss auf unsere Absatzpolitik haben könnten.
- b) Aus welchen Quellen erhält man Informationen für die Marktforschung?
 - a) *Sind die Käufer in der interessierenden Produktgruppe bereit im Premiumsegment zu kaufen oder neigen sie eher zu Schnäppchen? Ist für die Kunden wichtig schneller einzukaufen oder geht es eher um ein gemütliches Shopping mit Beratung der Kunden? Wechseln die Kunden oft die Marken oder kann man mit einer gewissen Markentreue rechnen? Ergänzungsprodukte? Markttrends? Wie reagieren die Wettbewerber?*
 - b) *interne Informationen über die bisherigen Kunden und deren Verhalten, extern durch Befragungen, Umfragen in Zeitschriften, über Testmärkte, Veröffentlichungen anderer Unternehmen, Bewertungsagenturen im Internet.*

5-7. Im Idealfall kann man die Erkenntnisse aus der Marktforschung zu Marktreaktionsfunktionen zusammenfassen. Was versteht man unter solchen Funktionen und kommt man zu solchen Funktionen?

Das sind statistische Funktionen, die den Zusammenhang zwischen verursachenden Einflussgrößen x (auch mehrere x_1, x_2, \dots) und den beeinflussten Größen y beschreiben. z.B. Umsatzsteigerung y in Abhängigkeit von der Geschwindigkeit x der Abwicklung an den Kassen. Mit statistischen Verfahren (Regressions-, Trendanalysen) werden die gemessenen (erfragten) Werte zu Regressionsfunktionen zusammengefasst. Z.B. fasst man die lineare Abhängigkeit einer Absatzgröße y von der Zeit t durch eine Trendgerade $y(t) = mx + b$ zusammen.

5-8. Welchen Sinn hat die Marktsegmentierung?

Wenn man Gruppen von Kunden mit gleichartigem Kaufverhalten identifizieren kann, dann lässt sich der Markt segmentieren. Man kann dann gezielt diese Kundengruppen ansprechen, d.h. seine Produkte und Dienstleistungen genau danach ausrichten.

5-9. Nach welchen Merkmalen lässt sich typischerweise der Markt segmentieren?

Nennen Sie drei Beispiele dazu.

geographisch, demographisch, nach Lebensstil, nach Branchen, evtl. Einzelbeispiele... Pfeifentabak für den gemütlichen Herrn zwischen 50 und 60, Spielwaren für Mütter zwischen 25 und 35, Fernreisen für Abenteuer liebende Menschen u.ä.

5-10. Nennen Sie mindestens 5 Methoden unser Produkt richtig im Markt zu positionieren.

*Unser Produkt hebt sich positiv vom Konkurrenzangebot ab.
Unser Produkt orientiert sich genau an den Bedürfnissen des Marktsegments.
Unser Produkt ist mit keinem Produkt der Konkurrenz vergleichbar.
Unser Produkt bringt dem Kunden mehr Prestige, stützt sein Image positiv.
Unsere Cash Cows erneuern wir, damit sie noch lange Cash Cows bleiben.
Unsere Poor Dogs erfahren ein Relaunch, wir hoffen auf ein entsprechendes Comeback.*

5-12. Erläutern Sie kurz, was für ein breites Sortiment spricht und was eher für ein schmales Sortiment.

Mit einem breiten Sortiment kann man mehrere Marktsegmente abdecken, aber man kann nur kleine Auftragsgrößen erwarten. Ein schmales Sortiment kann man übersichtlicher anbieten und man kann mit hohen Auftragsgrößen rechnen.

5-13. Das Standardmodell der Preispolitik ist im Wesentlichen eine Marktreaktionsfunktion, die die Abhängigkeit des Gewinns G vom Angebotspreis p darstellt.

Man legt eine lineare Preis-Absatz-Funktion zugrunde: $x(p) = m p + n$

Diese Funktion kann man auch nach p auflösen: $p(x) = \frac{1}{m} x - \frac{n}{m}$

Der Ertrag (Umsatzerlös) berechnet sich aus: $E(x) = p \cdot x = \frac{1}{m} x^2 - \frac{n}{m} x$

Eine kubische Gesamtkostenfunktion: $K(x) = ax^3 + bx^2 + cx + d$

- Wieso ist m meistens negativ?
- Wo ist hier die Fixkostenblock?
- Formulieren Sie die Funktionsgleichung des Gesamtgewinns $G(x)$.

Geben Sie im Folgenden jeweils an, ob die Gleichung mit einem Näherungsverfahren zu lösen ist.

- Wie bestimmt man die Produktions-/Absatzmenge, die den höchsten Umsatzerlös bringt?
- Wie bestimmt man den Preis, der zu diesem Ertragsmaximum führt?
- Wie bestimmt man die Gewinnschwellen (break even points)?
- Wie bestimmt man die Produktions-/Absatzmenge, die den höchsten Gewinn bringt?
- Wie bestimmt man den Preis, der zu diesem Gewinnmaximum führt?

a) m ist die Steigung der Geraden, wenn die Absatzmenge steigt, wenn der Angebotspreis sinkt, dann muss diese Steigung negativ sein

b) d sind die gesamten fixen Kosten, sie sind unabhängig von der Menge x .

c) $G(x) = E(x) - K(x) = \frac{1}{m} x^2 - \frac{n}{m} x - (ax^3 + bx^2 + cx + d)$

d) das ist der x -Wert am Maximum der $E(x)$ -Funktion: $E(x)' = 0$

e) man setzt den x -Wert aus (d) in die Funktion $p(x)$ ein.

f) man bestimmt die Nullstellen der Funktion $G(x)$ mit Hilfe eines Näherungsverfahrens

g) das ist der x -Wert am Maximum der $G(x)$ -Funktion: $G(x)' = 0$

h) man setzt den x -Wert aus (g) in die Funktion $p(x)$ ein.

5-14. Das Standardmodell der Preispolitik ist nur unter bestimmten Bedingungen realitätsnah. Nennen Sie mindestens drei Prämissen für dieses Modell.

- es wird nur ein Produkt betrachtet
- es werden keine Lager berücksichtigt (Produktionsmenge = Absatzmenge x)
- die Preis- Absatz-Funktion ist linear
- es gibt keine weiteren Investitionen und damit keine Veränderung der fixen Kosten (keine "sprungfixe" Kosten)
- Es besteht monopolistische Konkurrenz, d.h. Absatzmenge x über den Preis gemäß der Funktion $x(p)$ beeinflussbar

5-15. Bei der Gesamtkostenfunktion $K(x)$ des Standardmodells der Preispolitik spricht man von einer Übungsdegression und einer Engpassprogression der Kosten. Was versteht man unter "Übungsdegression" und unter "Engpassprogression" der Kosten?

Bei niedriger Produktionsmenge (und geringer Auftraggröße) lässt der "Lerneffekt" bei Personal und Sachausstattung (Maschinen) die Kosten unterproportional (= degressiv) steigen. An der Kapazitätsgrenze, d.h. bei hohen Produktionsmengen werden Personal und Sachausstattung übermäßig belastet (Engpass), deshalb steigen dort die Kosten überproportional (= progressiv).

5-16. Preise sind unmittelbar gewinnwirksam.

- a) Was folgt daraus für die Preispolitik?
- b) Welche Auswirkungen haben Preissenkungen und Rabatte auf den Gewinn?

- a) *Wenn man Preissenkungen zur Absatzförderung einsetzt, muss man bedenken wie stark die Absatzmenge ansteigen muss, um die Umsatz- und Gewinnverringerungen auszugleichen. Wir sollten versuchen die Produkte im Hochpreis-Segment zu positionieren. Unsere Produkte müssen sich so vom Konkurrenzprodukt unterscheiden, dass ein Preisvergleich unmöglich ist.*
- b) *Die Preise (die Stückelöse) beeinflussen direkt den Stückgewinn über die Grundgleichung $\text{Stückgewinn} = \text{Preis} - \text{Stückkosten}$. Preissenkungen (Rabatte, Preisnachlässe) führen eventuell zu höheren Umsätzen, aber es ist fraglich, ob dies zu höherem Gewinn und damit Steigerung des Unternehmenswertes führt. Größere Marktanteile, die durch niedrige Preisansätze erzielt werden, bedeuten keineswegs automatisch höhere Gewinne.*

5-18. In bestimmten Fällen kalkuliert man den Angebotspreis auf Teilkostenbasis.

Wie wirkt sich das aus? in welchen Fällen wird man so kalkulieren?

Dann werden nur die variablen Stückkosten gedeckt. Ein solcher Preis erbringt keinen Deckungsbeitrag für die fixen Kosten, er kann nur kurzfristig angesetzt werden, um die Auftragsgröße (Losgröße, Seriengröße) zu steigern oder den Marktanteil zu vergrößern. Typisch bei neuen Produkten (Question Marks).

5-19. Beschreiben Sie mindestens drei Hemmnisse auf dem Weg zu optimaler Preisgestaltung.

- a) *Die Kunden führen Preisvergleiche durch, wenn die Produkte austauschbar sind.*
- b) *Bei nicht-austauschbaren Schlüsselprodukten und Großprojekten führen die Kunden Auktionen und umfassende Ausschreibungen (im Internet) durch. Die Kunden kennen "alle" Preise, aber die Lieferanten nicht. (Asymmetrische Preisinformation)*
- c) *Bei Produktlösungen im Rahmen einer Supply Chain verlangen die Kunden die Offenlegung der Kalkulation ("gläserne Kalkulation"); dadurch wird der Spielraum für Preisgestaltung enger.*
- d) *Im Innern des Unternehmens gibt es Gegensätze zwischen den Verkäufern, die mit niedrigem Preisniveau Umsätze machen wollen und dem Management, das die Margen zwischen Preisober- und Preisuntergrenze und damit die Deckungsbeiträge im Blick hat.*
- e) *Die Marketingabteilung (Chief Operation Officer) nehmen oft an, dass die Preise marktgegeben und deshalb kaum beeinflussbar sind, statt aktiv die Preisobergrenzen auszuweiten.*
- f) *Die Marketingabteilung (Chief Operation Officer) fürchtet die Niedrigpreisaktionen der Konkurrenz und reagiert mit Rabattaktionen, die einen weiteren Preisverfall auslösen.*

5-20. Beschreiben Sie Möglichkeiten der Preispositionierung.

- a) bei austauschbaren Produkten (homogene Massenprodukten) ist der Preis der Wert, die Barrieren für einen Lieferantenwechsel sind gering. Dem Käufer ist es egal von welchem gekauft wird, weil die Produkte die gleichen Eigenschaften aufweisen. Spätestens beim Preisvergleich im Internet oder bei Einkaufsauktionen im Internet weiß der Käufer alles und der Verkäufer nicht viel: asymmetrische Preisinformation.
- b) bei Produkten, von deren Mehrnutzen man die Kunden überzeugen kann, stellen die Produkte die Werte dar; die Produktvorteile müssen sich in Vorteilen für die Käufer deutlich zeigen. Mit einer lückenlosen Argumentation muss man die Vorteile des besseren Produktes nachweisen, den "Zusatznutzen kommunizieren". Erst dann sind die Käufer bereit einen höheren Preis zu zahlen.
- c) wenn Lösungen in Kooperation mit den Kunden innerhalb einer Supply Chain angeboten werden, dann bilden die Lösungen die Werte. Im Fall "Lösung als Wert" werden die Preise individuell ausgehandelt. Hier kommt es nur auf das Verhandlungsgeschick an. Die Gestaltung der Preise und Konditionen können so gezielt auf das Kundeninteresse ausgerichtet werden, dass für die Kunden kein Preisvergleich mehr möglich ist. Die Entwicklung einer Lösung folgt den Geschäftsprozessen des Kunden und führt zu einer starken Integration in die Prozesse des Kunden (Supply Chain).

5-21. Beschreiben Sie die Risiken, die sich ergeben, wenn man "Lösungen" im Rahmen einer Supply Chain anbietet?

- a) die starke Bindung an den Kunden führt zu einer Abhängigkeit, "wenn es dem (großen) Kunden schlecht, dann ergeht es dem (kleinen) Lieferanten noch schlechter" Man ist auf Folgeaufträge angewiesen.
- b) der Kunde verlangt eine "gläserne Kalkulation", dadurch werden aber wieder Preisvergleiche möglich und die Vorteile des Verlaufes einer "Lösung" gehen verloren.

5-22. Beschreiben Sie mindestens zwei Möglichkeiten, die Verkäufer (die Vertriebsabteilung) dazu zu bringen, das Preisniveau unserer Produkte zu verteidigen?

- a) Mit einem Anreizsystem (Provision, Prämie u.ä.) für die Verteidigung der Preise.
- b) durch eine zentrale Kontrollstelle, von der sich die Verkäufer Preisnachlässe genehmigen lassen müssen
- c) durch klare Regeln für die Behandlung von Kundengruppen und Spielräume für Preisnachlässe und Rabatte

5-23. Beschreiben Sie mindestens drei Methoden professionellen Preismanagements.

- a) *das Preis- und Konditionensystem leistungsorientiert gestalten, d.h. dass Kunden, die große Einkaufsvolumen bringen und/oder niedrige Bearbeitungskosten verursachen, bekommen deutlich niedrigere Preise und bessere Konditionen. Konzentration auf Key Accounts.*
- b) *den Nutzen, den die Produkte für die Kunden erbringen, so herausstellen, dass die Kunden bereit sind, höhere Preis zu bezahlen. Diese Zusatznutzen müssen in den Preisverhandlungen die Hauptrolle spielen.*
- c) *die Vertriebsmitarbeiter für die Durchsetzung höherer Preise und die Abwendung von Rabatten belohnen.*
- d) *eine zentrale Stelle "Preishüter", besser ein Chief Price Officer, einsetzen, um alle Verwässerungen der Preise im Keim zu ersticken.*

5-24. Welche Aufgaben des Marketings rechnet man zur Kommunikationspolitik?

die Werbung, Sales Promotion, Public Relations, Verkaufsgespräche

5-25. Alle erfolgreichen Werbeaktionen folgen einem bestimmten taktischen Schema (Checklist). Erläutern Sie dieses Schema.

*AIDA: Attention – Interest – Desire – Action
zuerst Aufmerksamkeit erwecken (mit einem Gag, der noch produktunabhängig ist),
dann Interesse für das Produkt hervorrufen (der Angesprochene soll innehalten und nachdenken)
dann Kaufwunsch aufbauen (der Angesprochene möchte das Produkt auch haben)
dann die Kaufaktion hervorrufen (der Angesprochene soll wirklich kaufen)*

5-26. Ein Unternehmen legt das Werbebudget folgendermaßen fest: auf das jeweilige Produkt bezogen werden regelmäßig 8% des Umsatzes für Werbung ausgegeben. Was halten Sie von dieser Kommunikationspolitik?

Eine solche starre Bindung der Werbeausgaben an die Umsatzerlöse ergibt einen widersprüchlichen Effekt: je häufiger dieses Produkt verkauft wird, desto mehr wird für dieses Produkt erworben

5-27. Nennen Sie Beispiele für aggressive und für konkurrenzscheue Standortpolitik.

Wenn Fachgeschäfte oder Discounter in unmittelbarer Nachbarschaft um Kunden werben, spricht man von aggressiver Standortpolitik. Konkurrenzscheue Standortpolitik betreiben Unternehmen, wenn sie möglichst weit weg von der Konkurrenz ihre Verkaufsstelle einrichten.

5-28. Nachteile des Verkaufens durch Preisnachlässe ("Preiswettbewerb, Rabattschlachten")

- a) *Die Markenidentität wird verwässert.*
- b) *Vorübergehende Rabattaktionen werden vom Konsumenten nicht durch Kundentreue honoriert; stattdessen warten sie auf die nächste Aktion.*
- c) *Niedrigere Preise verringern direkt Umsatz-, Gewinn und Rentabilität..*

5-29. Beschreiben Sie folgende Begriffe:

- a) Markenartikel
- b) Noname-Artikel
- c) Handelsmarken

- a) *Hersteller entwickeln "Marken", Kunden haben eine feste Bindung an starke Marken*
- b) *Noname-Artikel sind deutlich billiger*
- c) *Handelsmarken werden von den Handelsunternehmen selbst vergeben, z.B. "Real Quality" es sind entweder exklusiv vertriebene Handelsmarken oder durch die Handelsmarke veredelte Noname-Artikel.*

5-30. Wie wirkt sich die Stärke einer Marke auf Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und öffentliche Verwaltung aus?

- a) *die Kunden sind bereit einen höheren Preis zu zahlen und bleiben der Marke treu.*
- b) *die Aktienkäufer sind bereit für einen höheren Kurs die Aktien zu kaufen*
- c) *die Banken geben Fremdkapital zu günstigeren Bedingungen*
- d) *die Mitarbeiter sind von "ihrem" Unternehmen begeistert, leisten eine höhere Produktivität*
- e) *die Lieferanten sind stolz für dieses Unternehmen liefern zu können und sind zu besseren Lieferbedingungen bereit*
- f) *die öffentliche Verwaltung (Gemeinde, Land) gibt Kredite, Bürgschaften und sonstige Hilfen um das Unternehmen und deren Arbeitsplätze zu erhalten.*

5-31. Beschreiben Sie mindestens drei Möglichkeiten der Verbesserung der Markenidentität

- a) *Die traditionellen Wurzeln der Marke herausstellen, bewusst die Nostalgie der Kunden nutzen (Hofkonditorei seit 400 Jahren) , bewusst die nationalen Vorurteile der Kunden nutzen: ("deutsche Gründlichkeit" oder französisches Flair verkörpert oder italienisches Design)*
- b) *Allumfassend die Marke präsentieren, sachlich und emotional. Gleiche, zusammenpassende Gefühle und Atmosphäre vermitteln, bei Werbung, Verpackung, Kundendienst usw.*
- c) *Nicht die Marke verwässern, indem man das von einigen Kundengruppen als negative empfundene Image mit Gewalt ändert, sondern eher die traditionelle Identität stärken.*
- d) *Die Mitarbeiter müssen sich mit der Marke identifizieren, die Marke muss auch nach innen gelebt werden.*

5-32. Wie können Markenhersteller auf das Vordringen der Handelsmarken und der Discounter sinnvoll reagieren? Beschreiben Sie mindestens drei Möglichkeiten.

- a) Alle Absatzkanäle nutzen, überall präsent sein, auch als Handelsmarke
- b) Auf das Premium-Segment konzentrieren, nur Hochpreis-Hochimage-Produkte verkaufen. Lifestyle-Produkte statt mittlere Qualität und mittlere Preise
- c) Die Produktionskosten senken und Produkte für den Massenmarkt herstellen.
- d) Markenidentität systematisch verbessern: die Produkte dürfen nicht durch Handelsmarken oder Billigprodukten austauschbar sein,
- e) Als Marke beim Discounter auftreten

5-33. Beschreiben Sie mindestens drei Vorteile der Discounter aus der Sicht der Käufer.

- a) sie bieten die Waren zu niedrigen Preisen an, die direkt an den Produkten stehen
- b) sie haben ein überschaubares Sortiment, es entfällt die "Qual der Wahl"
- c) sie bieten regelmäßig ein attraktives Sonderangebots-Sortiment.
- d) sie erlauben einen schnellen, gezielten Einkauf
- e) sie sind fast überall erreichbar (flächendeckend, immer genügend Parkplätze)

6A DAS EXTERNE INFORMATIONSSYSTEM

6-1. Aus welchen Bestandteilen besteht das externe Informationssystem eines Unternehmens?

Der Jahresabschluss oder Quartalsabschluss besteht aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang und dem Lagebericht. Zum externen Rechnungswesen gehört die Finanzbuchhaltung mit allen ihren Konten.

6-2. Welchen Sinn hat es, die Rechnungslegung und die Finanzbuchhaltung als "externes" Informationssystem zu bezeichnen?

Man nennt die Rechnungslegung und die Finanzbuchhaltung externes Informationssystem, weil sie für externe Interessenten aufgestellt wird: für Gläubiger, Shareholder, Arbeitnehmer, Rating-Agenturen, Behörden (Steuerbilanz)

6-3. Beschreiben Sie das komplette(!) Verfahren der doppelten Buchführung in der Finanzbuchhaltung.

Die Eröffnungsbilanz enthält die Jahresanfangsbestände.

Die Eröffnungsbilanz zerlegt man in Bestandskonten mit diesen Anfangsbeständen.

In den Bestandskonten werden alle Bestandsveränderungen verbucht.

Aufwendungen und Erträge werden in Erfolgskonten gebucht.

Die Salden (Überschüsse) der Erfolgskonten werden in die GuV-Rechnung übernommen.

Der Saldo der GuV-Rechnung ist der Gewinn oder Verlust (Jahresüberschuss), er erhöht oder vermindert das Bestandskonto "Eigenkapital".

*Die Endbestände der Bestandskonten werden in die Schlussbilanz eingetragen.
zusammen 7 Schritte!*

6-4. Der Gewinn vergrößert das Eigenkapital. Wie kann man diese Beträge in der Finanzbuchhaltung verfolgen?

In den Erfolgskonten werden die laufenden Aufwendungen und Erträge verbucht.

Die Endergebnisse dieser Erfolgskonten (Salden, Differenzen zwischen Soll und Haben) werden in die GuV-Rechnung übertragen.

Die Differenz zwischen der Summe der Erträge und der Summe der Aufwendungen ist der Gewinn ($G = E - A$).

Der Gewinn wird von der GuV-Rechnung in das Eigenkapitalkonto gebucht und erhöht damit den Bestand des Eigenkapitals

oder: Der Gewinn wird als "Jahresüberschuss" im Bereich "Eigenkapital" der Bilanz verbucht.

6-6. In welche (fünf) wichtige Bereiche gliedert sich die Schlussbilanz?

Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Eigenkapital, Rückstellungen, Verbindlichkeiten

6-7. Welche Inhalte haben linke und rechte Seite einer Bilanz? Erläutern Sie kurz deren unternehmenspolitischen Bedeutung.

Links stehen die Aktiva, das sind die Vermögensbestandteile; man erkennt dort für was die Finanzmittel ausgegeben wurden, wofür die Mittel verwendet wurden, in was das Unternehmen investiert hat.

Die rechte Seite enthält die Passiva: hier wird die Herkunft der Finanzmittel dargestellt, es sind die "Schulden" des Unternehmens. Das Eigenkapital ist die Schuld des Unternehmens an den Unternehmer bzw. Shareholder

6-8. Worin besteht der Unterschied zwischen Schlussbilanz und GuV-Rechnung?

Welcher rechnerische Zusammenhang besteht zwischen Schlussbilanz und GuV-Rechnung?

Die Bilanz enthält die Schlussbestände der Bestandskonten, die GuV-Rechnung sammelt die Salden (Überschüsse, Soll-Ist-Differenzen) der Erfolgskonten.

Der Saldo der GuV-Rechnung heißt Jahresüberschuss und wird in die Bilanz unter der Rubrik "Eigenkapital" übertragen.

6-9. Betrachten Sie 2 Vorgänge im laufenden Betriebsgeschehen:

a) Eine Werkzeugmaschine für 60.000 € wird gekauft. Sie ist in 2 Monaten zu bezahlen.

b) Die Gehälter in Höhe von 40.000 € werden mit Banküberweisung bezahlt.

Wie ändern sich die Konten *Bankguthaben, Geschäftsausstattung, Gehälter, Verbindlichkeiten*?

a) *Der Bestand bei Geschäftsausstattung steigt um 60.000€ (links, im Soll), der Bestand bei Verbindlichkeiten ebenfalls (rechts, im Haben).*

b) *Das Aufwandskonto "Gehälter" erhält links (im Soll) einen Eintrag von 40.000€, der Bestand bei Bankguthaben verringert sich um 40.000€ (rechts, im Haben).*

6-10. Welchen Sinn haben Abschreibungen?

Wie führt man Abschreibungen durch?

Ist das Konto "Abschreibungen" ein Erfolgs- oder ein Bestandskonto? (kurze Begründung)

Die Vermögensgegenstände unterliegen einer Abnutzung und damit einem Werteverzehr; dieser Werteverzehr ist Aufwand, das Konto "Abschreibungen" ist also ein Erfolgskonto. In der Regel werden die Anschaffungskosten durch die von der Finanzverwaltung vorgeschriebenen Anzahl der Nutzungsjahre dividiert; daraus ergibt sich der jährliche Abschreibungsbetrag (AfA).

6-11. Nutzt man den Ermessensspielraum beim Bewerten von Vermögensgegenständen, dann gibt es verschiedene Bewertungen. Nennen Sie mindestens 2 Bewertungsprinzipien und geben Sie jeweils an, welches Ziel jeweils verfolgt wird.

- a) *man setzt den Vermögensgegenstand zum niedrigsten Wert an und macht große Abschreibungen: das schützt den Gläubiger und man zahlt weniger Gewinn-Steuern.*
- b) *man ermittelt den fair value und daraus den markt-richtigen Gewinn, das markt-richtige Eigenkapital*
- c) *man setzt den Vermögensgegenstand zum hohen Wert an, macht kleine Abschreibungen: man zahlt zwar hohe Steuern, lockt aber Eigen- und Fremdkapitalgeber an, weil man höhere Gewinn vorspiegelt.*

6-12. In welchen Fällen nutzt man außerplanmäßige Abschreibungen (Absetzungen)?

Wenn der tatsächliche Marktwert des Vermögensgegenstands niedriger ist als der Restbuchwert. Wenn Finanzbeteiligungen weniger wert sind als der gebuchte Restwert, wenn Forderungen gegenüber Kunden ausfallen.

6-13. Was steht im Anhang und im Lagebericht eines Jahresabschlusses?

- b) *Im Anhang werden die verwendeten Bewertungen erläutert, damit "stille" Rücklagen und Risiken erkennbar werden. Die Umsätze werden nach Marktsegmenten gegliedert (nach Produkten und geographisch).*
- c) *Im Lagebericht stehen Informationen über die künftige Unternehmensentwicklung.*

6-14. Zum 1.1.2005 müssen börsennotierte Unternehmen nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) abschließen. Welche Änderungen ergeben sich hinsichtlich

a) der prinzipiellen Zielsetzung der Rechnungslegung?

b) den Anhang und Lageberichts?

c) der Bewertung und der "stillen" Rücklagen?

- a) *Die Informationen sollen den Anleger dienlich sein. Die Unternehmen sollen sich in erster Linie auf dem Kapitalmarkt finanzieren. Dadurch müssen die Anleger Kenntnis über die zu erwartenden Zahlungsströme (Cash Flow), die Ertragskraft, das Wachstum des Unternehmenswerts usw. erhalten.*
- b) *Im Anhang muss der Kapitalfluss dargestellt werden (cash flow statement) Im Lagebericht muss die Entwicklung des Eigenkapitals dargestellt werden*
- c) *Es muss mit dem fair value bewertet werden, weder pessimistisch noch optimistisch. Dementsprechend ist die Bildung stiller Rücklagen nicht mehr zulässig.*

6B DAS INTERNE INFORMATIONSSYSTEM

6-15. Welche Aufgabe hat das interne Informationssystem (das Controlling) ?

Es soll die Betriebsprozesse so zu steuern dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden.

6-16. Was versteht man unter (unternehmenspolitischen) Kennzahlen?

Was ist ein Kennzahlensystem? Welche wichtigen Kennzahlensysteme kennen Sie?

- Kennzahlen sind komprimierte, quantitative Daten, die die Betriebstätigkeit möglichst effizient (aussagekräftig, informativ) widerspiegeln.*
- Ein Management-Informationssystem, das die wichtigsten Kennzahlen eines Unternehmens systematisch darstellt, ist ein Kennzahlensystem. Dabei sind die wichtigsten Kennzahlen jene, die die entscheidenden Einflussfaktoren für die Zielgröße (Shareholder-Value) enthalten.*
- Das ROI-Kennzahlensystem und Balanced Scorecards*

6-17. Nennen Sie mindestens 3 Typen von Kennzahlen zusammen mit je einem Beispiel, Geben Sie jeweils kurz an, was die jeweiligen Kennzahlen-Typen angeben.

- Grundzahlen, das sind absolute Mengenangaben, z.B. mittlerer Lagerbestand [Stück].*
- Gliederungszahlen, sie zeigen den Anteil an einer Gesamtmenge, z.B. Marktanteil [%]*
- Beziehungszahlen, sie zeigen die Beziehung zwischen Größen, z.B. Rentabilität [%]*
- Indexe, sie zeigen zeitliche Veränderungen, z.B. Umsatz 2003 = 108 [%]*

6-18. Erläutern Sie den Aufbau des ROI-Kennzahlensystems.

a) *Beim ROI-Kennzahlensystem ist der Return on Investment (ROI, Gesamtkapital-Rentabilität)*

die entscheidende Zielgröße.
$$\frac{\text{Gew} + \text{Zins}_{\text{fremd}}}{\text{Gesamtkapital}}$$

b) *Wenn man die Formel für die Gesamtkapital-Rentabilität mit dem Betrag "Umsatzerlös" erweitert, erhält man die "zweitwichtigsten" Kennzahlen: Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag.*

$$\frac{\text{Gew} + \text{Zins}_{\text{fremd}}}{\text{Umsatzerlös}} \quad \text{bzw.} \quad \frac{\text{Umsatzerlös}}{\text{Gesamtkapital}}$$

c) *Mit den Beträgen Gewinn, Zins_{fremd}, Umsatzerlös und Gesamtkapital werden die nächsten, die "drittwichtigsten" Kennzahlen ermittelt, usw.*

6-19. Nennen Sie die mindestens 3 Vorteile der innerbetrieblichen Steuerung durch Verrechnungspreise.

- Die Kosten werden dem richtigen Verursacher angelastet; verursachungsgerecht.*
- Anreizfunktion: man will viel und in hoher Qualität an ein anderes Profit-Center liefern*
- Spareffekt: das belieferte Profit-Center wird nur das Notwendigste nachfragen*
- Kostensenken: das liefernde Profit-Center konkurriert mit außerbetrieblichen Lieferanten*
- Optimierung: wenn alle innerbetriebliche Güter und Leistungen zu Verrechnungspreisen abgerechnet werden, führt dies theoretisch zum langfristigen Maximalgewinn.*

- 6-20. Welche Vorteile hat ein Controlling-System, das mit Hilfe von Balanced Scorecards aufgebaut ist, gegenüber einem Controlling-System wie das ROI-Kennzahlensystem? Nennen Sie mindestens drei Vorteile und geben Sie dabei kurz an, wieso Sie das als Vorteil ansehen.
- BSCs enthalten auch nicht-finanzielle Daten. Kundenbindung, Mitarbeiterqualifikation u.ä. Größen sind wichtige Schlüsseldaten, die aber nicht aus der Finanzbuchhaltung hervorgehen.*
 - Eine BSC berücksichtigt alle wichtigen Aspekte (Perspektiven) der Steuerung (z.B. 4), gleichzeitig und gleichmäßig.*
 - Die Inhalte einer BSC lassen sich auf das jeweilige Unternehmen anpassen. Was wichtig ist hängt vom jeweiligen Unternehmen ab.*
 - Der Erfüllungsgrad (Score, d.h. in welchem Maße das Kennzahl-Ziel erreicht ist) wird laufend gemessen und ist Anreiz zu seiner vollständigen Erfüllung. Die Kennzahlen-Definition ist zukunftsorientiert und kommt nicht ausschließlich aus Vergangenheitszahlen. Die Kennzahlen einer BSC fordern zu konkretem Handeln auf.*
 - Eine BSC enthält nur Kennzahlen, die in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang auslösen. Solche Kennzahlen sind "Wertetreiber" oder "Wertevernichter", auf jeden Fall wirken sie sich unmittelbar auf den Erfolg (Gewinn, Shareholder-Value) aus.*
 - Eine BSC besteht aus möglichst wenigen, besonders wichtigen Kennzahlen (card!). Kennzahlen, die zum Selbstzweck gesammelt werden, haben hier keinen Platz.*
- 6-21. Welche 4 Perspektiven werden in einer Balanced Scorecard normalerweise berücksichtigt? Geben Sie jeweils kurz an, um welche Inhalte es dabei geht.
- Die Finanzperspektive enthält die Kennzahlen der Finanzwirtschaft aus der Finanzbuchhaltung. Evtl. dieselben Kennzahlen wie das ROI-System.*
 - Die Kundenperspektive enthält Kennzahlen, die die Kundenbindung und die Marktdurchdringung betreffen*
 - Die Perspektive der interne Prozesse enthält Kennzahlen zur Qualität, zu den Fertigungsverfahren, zur Logistik u.ä.*
 - Die Perspektive Lernen und Entwicklung enthält Kennzahlen zur Motivation der Mitarbeiter, zu den Fortbildungsanstrengungen und zu den Forschungstätigkeiten.*
- 6-22. Nennen Sie mindestens drei Kennzahlen der Finanzperspektive. Geben Sie jeweils die Definition (Berechnungsformel) und die Zielsetzung für diese Kennzahl an.
- ... 3i von den in Thema 7 Abschnitt C Nr. 3 genannten 5 Kennzahlen*
- 6-23. Nennen Sie mindestens drei Kennzahlen der Kundenperspektive. Geben Sie jeweils die Definition (Berechnungsformel) und die Zielsetzung für diese Kennzahl an.
- ... 3 von den in Thema 7 Abschnitt C Nr. 4 genannten 5 Kennzahlen oder / und eigene hinzuerfinden.*
- 6-24. Nennen Sie mindestens drei Kennzahlen der Perspektive "innere Prozesse". Geben Sie jeweils die Definition (Berechnungsformel) und die Zielsetzung für diese Kennzahl an.
- ... 3 von den in Thema 7 Abschnitt C Nr. 5 genannten 5 Kennzahlen*

6-25. Nennen Sie mindestens drei Kennzahlen der Perspektive "Lernen und Entwicklung". Geben Sie jeweils die Definition (Berechnungsformel) und die Zielsetzung für diese Kennzahl an.

... 3 von den in Thema 7 Abschnitt C Nr. 6 genannten 5 Kennzahlen

81 HEIDELDRUCK

81-1. Beschreiben Sie wieso die Heidelberger Druckmaschinen AG im Business-zu-Business-Markt (B2B) arbeitet und erläutern Sie, welche besonderen Marktabhängigkeiten sich im B2B-Markt vorliegen? Wieso werden diese Produkte zyklisch nachgefragt?

Die Kunden von Heideldruck sind ausschließlich Druckereien, also Unternehmen. Die Geschäftsentwicklung eines Unternehmens, das Druckmaschinen herstellt, hängt von der Geschäftsentwicklung dieser Unternehmen ab. Wenn die Druckereien in Schwierigkeiten kommen, dann kaufen sie erst recht keine neuen Druckmaschinen. In den Druckereien stehen meistens mehrere Generationen von Druckmaschinen. Es entsteht ein Investitionsstau. Die Nachfrage nach neuen Maschinen ist besonders konjunkturabhängig und zyklisch, in etwa 5-Jahres-Zyklen.

81-2. Commerzbank verkaufte im September 2005 die 10%-Beteiligung an Heideldruck. Diese Transaktion führte zu typischen Folgen eines solchen Beteiligungsverkaufs. Erläutern Sie.

Unternehmenswert-Erhöhung bei der Commerzbank, weil die Aktien gestiegen sind. "Die Börse", eigentlich die Shareholder haben den guten Verkauf "honoriert". Die neuen Investoren haben gut gekauft, weil sie in den Restrukturierungen des Unternehmens ein hohes Zukunftspotential sehen. Die Heideldruck-Aktien und damit der Unternehmenswert sind gefallen, weil es Unsicherheiten gibt über die Unternehmenspolitik der neuen Shareholder; sie werden wohl bald wieder steigen.

81-3. Zur Heidelberger Druckmaschinen AG fällt einem ein: MDAX, Marktanteil 40%, im gesättigten Markt, jetzt nur noch Bogen-Offset-Maschinen, 200 000 B-Kunden, 85 % des Umsatzes im Ausland (50% davon in Schwellenländern). Beschreiben Sie jeweils kurz diese Eigenschaften von Heideldruck.

Heideldruck ist ein Unternehmen mittlerer Größe (Mid-Cap), die Kurse seiner Aktien werden deshalb im MDAX notiert.

40% des Marktvolumens an Druckmaschinen werden bei Heideldruck produziert. Gesättigter Markt heißt, dass die Nachfrage nach Druckmaschinen eher niedriger als das Angebot ist.

Heideldruck hat sich auf die Fertigung von Bogen-Offset-Maschinen konzentriert.

Sehr viele Kunden weltweit, praktisch alle Druckereien.

Hauptsächlich Exportgeschäft, 42% vom Konzernumsatz in Schwellenländern (CIB) (China / Indien / Brasilien und ähnliche)

81-4. Investitionsgüter wie Druckmaschinen unterliegen einem zyklischen Geschäft.
(Im Konsumgüterbereich gibt es das auch, z.B. Weihnachts-Süßigkeiten)
Die fixen Kosten fallen aber unabhängig davon, laufend an. Wie begegnet man diesen Verzerrungen im Geschäftsverlauf?

Man muss Ergänzungsprodukte anbieten: Dienstleistungen, Beratung, Service mit Ersatzteilen und Verbrauchsmaterialien, die nicht nur saisonal, sondern ganzjährig benötigt werden.

81-5. Beschreiben Sie mindestens vier Restrukturierungsmaßnahmen, die bei Heildruck greifen (sollen).

1. Verkauf von Sparten, die zu wenig zum Gewinn beitragen oder gar Verluste bringen.
2. Konzentration auf das Kerngeschäft, dort wo höchstes Know How und eindeutige Marktführerschaft zu erwarten ist.
3. Reduktion der Personalkosten durch längere Arbeitszeit und Wegfall von Sonderleistungen.
4. Ausbau der Servicebereichs (Beratung, Dienstleistungen, Ersatzteile)
5. Steigerung der Qualität und der Fehlerfreiheit

84 MBO

84-1. Beschreiben Sie den Inhalt einer Feasibility-Analyse.

Im Rahmen eines MBO-Geschäfts wird die gesamte Finanzierung des neu errichteten Unternehmens (NewCo) finanziert. Alle Finanzquellen für Eigen-, Mezzanine- und Fremdkapital werden zusammengestellt und die Zahlungsüberschüsse (Cash Flow) für die nächsten 5 Jahre berechnet.

84-2. Wer beteiligt sich mit Eigenkapital an einem MBO-Unternehmen?

*Die Manager, die bisher in dem nun "abzugebenden" Teilbetriebs tätig waren, beteiligen sich mit mindestens dem Zweifachen ihres Jahresgehalts, der Finanzinvestor gibt Eigenkapital und Beteiligungen, die in Form von Mezzanine-Kapital zur Finanzierung beitragen, enthalten oft die Option in Eigenkapital umgewandelt werden zu können.
also: MBO-Team, Finanzinvestor, teilweise und später das Mezzanine-Kapital*

84-3. Nennen Sie kurz die 5 Phasen eines MBO-Geschäfts.

- (1) Analyse des zukünftigen Erfolgspotentials
- (2) Eigenkapitalpartner (Finanzinvestoren) suchen
- (3) Finanzinvestor prüft genau (Due Diligence und Manager-Audit)
- (4) Feasibility-Analyse (Finanzierung simulieren und vorbereiten)
- (5) Gesellschaftervertrag

84-4. Wie und was prüft der Finanzinvestor, bevor er ein MBO-Geschäft eingeht?

- (1) In der Due-Diligence-Prüfung prüft er das Marktpotential, die Finanzsituation und das rechtliche Umfeld (besonders Personalsituation) des MBO-Unternehmens.*
- (2) Im Manager-Audit lässt er von einem Personalberatungsunternehmen die Kompetenz des MBO-Teams prüfen.*

84-5. Wieso könnten Unternehmensteile, die im Zuge der Restrukturierung eines Großbetriebs als "nicht profitabel" eingestuft und deshalb veräußert werden, trotzdem hohe Rentabilität aufweisen?

Die Spin-offs gehörten zu etablierten Unternehmen. Als Stand-alone-Betrieb ohne den schwerfälligen Konzernapparat haben diese Betriebsteile oft hohe Gewinnchancen. Das MBO-Team ist als Shareholder wesentlich interessierter am Unternehmenserfolg.

84-6. Aus welchen Restrukturierungsmaßnahmen ergeben sich MBO-Geschäfte?

- (1) Spin-offs, d.h. Unternehmensteile, die im Zuge der Konzentration auf Kernkompetenzen von Großunternehmen veräußert werden,*
- (2) mittelständische (Familien-)Unternehmen, die keine Nachfolger innerhalb der Familie finden, können ihr Unternehmen an das bisherigen Manager-Team im Rahmen eines MBO-Geschäfts verkaufen,*
- (3) Betriebe der öffentlichen Hand werden privatisiert*

84-7. Erläutern Sie kurz den Inhalt des Gesellschaftervertrags für ein MBO-Geschäft. Erläutern Sie in diesem Zusammenhang den Begriff "Corporate Governance".

Im Gesellschaftervertrag müssen festgelegt werden:

- (1) Die Anteile der Gesellschafter und die Anteile an den künftigen Gewinn und Verlusten*
- (2) Alle organisatorischen Spielregeln, die die Steuerung und Überwachung des Unternehmens betreffen. Dieses Regelwerk nennt man Corporate Governance.*

85 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

85-1. Beschreiben Sie, wie eine optimale Supply Chain aussehen könnte.
Beschreiben Sie mindestens vier Methoden.

- a) *die Lieferanten liefern das Material produktionssynchron an, just-in-time, in der passenden Menge und der richtigen Qualität*
- b) *es entstehen keine Lager und Wartezeiten*
- c) *man arbeitet so weit wie möglich mit Auftragsfertigung; Gleichteile werden auf Vorrat gefertigt, die Endmontage (Kundenspezifizierung) erfolgt erst nach der Auftragserteilung.*
- d) *man reduziert die Fertigungstiefe auf das Kerngeschäft.*
- e) *man überlässt den Lieferanten die Beschaffungsorganisation, d.h. die Lieferanten sollten die Meldestände überwachen, das Erreichen der Meldestände löst Lieferung aus.*
- f) *die Lieferanten werden in den Produktionsprozess integriert*

85-2. Was versteht man unter Pull-Prinzip und Postponement?

- a) *beim Postponement erfolgt die kundenspezifische Variantenbildung erst nach dem konkreten Kundenauftrag. Die Gleichteil-Module werden auf Vorrat gefertigt*
- b) *beim Pull-Prinzip arbeitet ebenso. Man fertigt nach dem Motto "Sell one, make one, buy one" es werden also Komponenten nachgefertigt, die gerade verkauft wurden. Ein Verkauf löst einen (innerbetrieblichen) Auftrag aus.*

85-3. Was versteht man unter Supply Chain Management?

- a) *Supply Chain Management ist die unternehmensübergreifende Koordination und Optimierung der Materialflüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Rohstoffgewinnung über die einzelnen Veredelungsstufen bis hin zum Endkunden mit dem Ziel, den Gesamtprozess sowohl zeit- als auch kostenoptimal zu gestalten. Dasselbe gilt für Finanz- und Informationsflüsse.*
- b) *die Lieferanten verpflichten sich, mit kurzen Vorlaufzeiten ausreichend Material für die Produktion bereitzustellen, und tragen somit zu einer flexibleren Produktionssteuerung bei. Das beinhaltet Minimierung sowohl von Beständen als auch von Warte- und Liegezeiten.*

85-4. Erläutern Sie folgende Begriffe im Rahmen von Supply Chain Management.

- a) Postponement
 - b) Sell one, make one, buy one
 - c) Just-in-time-Lieferung
 - d) Efficient-Consumer-Response (im Handel)
 - e) Vendor Managed Inventory (VMI)
-
- a) *beim Postponement erfolgt die kundenspezifische Variantenbildung erst nach dem konkreten Kundenauftrag. Die Gleichteil-Module werden auf Vorrat gefertigt*
 - b) *es werden die Komponenten nachgefertigt, die gerade verkauft wurden. Ein Verkauf löst einen (innerbetrieblichen) Auftrag aus.*
 - c) *der Zulieferer liefert die Komponenten genau an dem Zeitpunkt, an dem sie benötigt werden. Dadurch entstehen keine Lager beim Einkauf. Das "Lager" ist auf dem Transportmittel. Produktionssynchrone Anlieferung, eventuell Fertigung auf dem Werkgelände des Kunden.*
 - d) *der Lagerbestand wird bei jedem Verkauf (an der Ladenkasse) aktualisiert. Der Lagerbestand wird regelmäßig an den Lieferanten weitergemeldet.*
 - e) *der Lieferant überwacht die Bestände des Kunden und entscheidet, wann und wie viel er liefern muss. Der Beschaffungsprozess wird an den Lieferanten ausgelagert.*