

Dietmar Vahs/Jan Schäfer-Kunz

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Zusatzfallstudien zur

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Personalbeschaffung	4
Aggregatewerk	6
Meischtersuff	7
Larves Comeback	8
Montagewerk	9
Turnschuhentwicklung und -produktion	11
Off-Road-Standort	12
Medikamentenproduktion und -vertrieb.....	13
Ländervergleich	14
Titans Rechtsform.....	15
Das letzte Hemd.....	16
Katzenmöbel.....	17
Speedys Fusion.....	18
Flugpartner.....	19
Großraumlimousine	20
Medikamentproduktion und -vertrieb	21
Fusionsziele	22
Briefverteilung.....	23
Reorganisation.....	24
Immatrikulation	25
Personalplanung	26
Solar AG.....	27
Berechnungsingenieur	28
Management-by-Delegation	30
Fernsehbranche.....	31
Spielkonsolen	32
Siemensportfolio.....	35
Portfolioanalyse	36
Car Burning.....	37
Skapens Bilanz.....	38
Telefonkosten	41
Zuschlagssätze	43
Mobile Zuschlagskalkulation	44
Selbstkosten	45
Schraubenkalkulation	46
Bruttoverkaufspreis.....	47
Mess AG	48
Toaster.....	51
Kapitalstruktur	53
Autofinanzierung	54
Mess AG – Fortsetzung	55
Computerkauf oder -leasing	56
Telefonfabrik	58
Druckmessdosen	60
Papierzerkleinerer.....	62
Ferngläser.....	63
Familienfreundliches Auto	64
Konkurrenzanalyse Taschenrechner.....	65
F&E-Programmplanung.....	66
Hybridantrieb	67
Nudelsoßen	68
Luxusuhrenentwicklung	69
Sitzbedarf	70

ABC-Analyse	71
Gummibärchenlager	72
BWL-Buch-Lager	73
Off-Road-Marketing	74
Uhrenmarketing	75
Senior-Swatch	76
Zahnbürsten-Mix	77
Direktmarketing	78

Fallstudie 1

Personalbeschaffung

Kapitel 2 Entscheidungstheorie, 8 Personalmanagement
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Da die Beschaffung und Einarbeitung von Personal sehr lange dauert, trifft sich der Leiter Personal, Herr Frohgemuth, mehrere Monate vor dem neuen Geschäftsjahr mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der Speedy GmbH, Herrn Dr. Scharrenbacher und dem Leiter Produktion, Herrn Röthi um festzulegen, wie viel Lohnempfänger für das nächste Geschäftsjahr eingestellt werden sollen.

Aufgrund der Absatzprognosen für den Speedster City und den Speedster Family ist Herr Frohgemuth sicher, dass der Brutto-Personalbedarf an Lohnempfängern im kommenden Jahr um 8,5 % steigen wird (z_1). Nach Ansicht der Drei könnten:

- a_1 : weniger Lohnempfänger als benötigt,
- a_2 : genauso viele wie benötigt oder
- a_3 : mehr als benötigt eingestellt werden.

Nach kurzer Diskussion ergeben sich als Ziele bei der Entscheidungsfindung:

- k_1 : die Maximierung des Unternehmenserfolges,
- k_2 : die Vermeidung von Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat über die Genehmigung von Überstunden und
- k_3 : die Flexibilität hinsichtlich Stückzahlschwankungen.

Die Drei stellen damit die folgende Nutzenmatrix auf. Welche Alternative würde bei Anwendung der Zielgewichtung und welche bei Anwendung der lexikographischen Ordnung gewählt werden?

Ziele k		k_1		k_2		k_3	Φ
Zielgewichte g		0,7		0,2		0,1	
Alternative a_1	40	28	60	12	20	2	42
Alternative a_2	100	70	80	16	60	6	X92
Alternative a_3	60	42	100	20	100	10	72

Kurze Zeit später kommen Herrn Dr. Scharrenbacher Zweifel, ob der Brutto-Personalbedarf an Lohnempfängern im kommenden Jahr wirklich 8,5 % betragen wird. Die Absatzprognosen waren in der Vergangenheit sehr ungenau und wie viel Lohnempfänger einzustellen sind hängt darüber hinaus auch von der Entwicklung der Fluktuationsrate und der Krankheitsquote ab. Er beauftragt Herrn Frohgemuth deshalb, zur Entscheidungsfindung drei Szenarien zu entwickeln. Die Szenarien sehen vor, dass

- z_1 : der Personalbedarf um 5 %,
- z_2 : um 8,5 % oder
- z_3 : um 12 %

steigen könnte. Die Drei sehen als Handlungsalternativen die Möglichkeiten, genug Lohnempfänger für eine Steigerung des Bedarfs

- a_1 : um 5 %,
- a_2 : um 8,5 % oder
- a_3 : um 12 %

einzustellen. Die Entscheidung soll dabei unter der Zielsetzung getroffen werden, den Unternehmenserfolg zu maximieren. Für die Beurteilung wird deshalb die Veränderung des

Unternehmenserfolgs in Millionen Euro abgeschätzt. Dabei fließen auch die Ergebnisse einer Besprechung mit dem Betriebsrat ein, der nicht bereit ist, im nächsten Jahr Überstunden zu genehmigen. Dadurch ergibt sich die folgende Nutzenmatrix.

	z_1	z_2	z_3	Maximin	Maximax	Hurwicz	Savage- Niehans	Laplace	μ	σ
Alternative a_1	5	5	5	X5	5	X5,0	5	X5,00	X5,0	X0,00
Alternative a_2	2	6	6	2	6	3,6	X4	4,67	4,8	1,83
Alternative a_3	0	5	10	0	X10	4,0	5	X5,00	X5,0	3,87

Für welche der drei Handlungsalternativen würden sich die Entscheidungsträger der Speedy GmbH bei Anwendung der Maximin-Regel, der Maximax-Regel, der Hurwicz-Regel mit $\lambda = 0,4$, der Savage-Niehans-Regel oder der Laplace-Regel entscheiden?

Herr Dr. Scharrenbacher ist mit der gefundenen Entscheidung immer noch nicht zufrieden. Er beauftragt Herrn Frohgemuth deshalb gemeinsam mit dem Leiter Marketing, Herrn Süßlich, abzuschätzen, wie hoch die Wahrscheinlichkeiten der drei Szenarien sind. Dabei ergeben sich folgende Wahrscheinlichkeiten:

- $z_1: w_1 = 0,3$,
- $z_2: w_2 = 0,4$ und
- $z_3: w_3 = 0,3$.

Wie würden sich die Entscheidungsträger in dieser Situation nach der Bayes-Regel und nach dem (μ, σ) -Prinzip entscheiden?

Fallstudie 2

Aggregatewerk

Kapitel 2 Entscheidungstheorie
 Autor Prof. Dr. Dietmar Vahs
 Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 2005, Seite 62 f.

Für den Umbau des Aggregatewerkes, in dem die Motoren, die Getriebe und die Achsen für die Fahrzeuge der Speedy GmbH hergestellt werden, stehen drei alternative Fertigungskonzepte a_1 , a_2 und a_3 zur Auswahl. In Abhängigkeit von der weiteren Entwicklung der Absatzzahlen der Fahrzeuge der Speedy GmbH gibt es drei verschiedene mögliche Umweltzustände z_1 , z_2 und z_3 . Im Rahmen der taktischen Planung wurden die jeweils zu erwartenden Gewinne der nächsten fünf Jahre ermittelt und in die nachfolgende Nutzenmatrix eingetragen.

	z_1	z_2	z_3
Aktion a_1	4,6	8,0	2,0
Aktion a_2	5,0	3,8	6,0
Aktion a_3	3,4	4,0	7,0

Zunächst wird davon ausgegangen, dass sich für den Eintritt der drei Umweltsituationen keine Eintrittswahrscheinlichkeiten angeben lassen. Für welches der drei Fertigungskonzepte würden sich die Entscheidungsträger der Speedy GmbH unter dieser Voraussetzung bei Anwendung der Maximin-Regel, der Maximax-Regel, der Hurwicz-Regel mit $\alpha=0,3$, Savage-Niehans-Regel oder der Laplace-Regel entscheiden?

Aufgrund umfangreicher Analysen konnten einige Zeit später die voraussichtlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten der drei Umweltzustände ermittelt werden. Danach beträgt die Wahrscheinlichkeit des Eintritts

- von z_1 : $w_1 = 0,3$,
- von z_2 : $w_2 = 0,5$ und
- von z_3 : $w_3 = 0,2$.

Für welche Alternative würden sich die Entscheidungsträger der Speedy GmbH unter dieser Voraussetzung bei Anwendung des μ - oder des (μ, σ) -Prinzips entscheiden?

	Maximin	Maximax	Hurwicz	Savage-Niehans	Laplace	μ	σ
Aktion a_1	2,00	X 8,00	3,80	5,00	4,87	X 5,78	X 2,40
Aktion a_2	X 3,80	6,00	4,46	4,20	X 4,93	4,60	X 0,87
Aktion a_3	3,40	7,00	X 4,48	X 4,00	4,80	4,42	1,32

Fallstudie 3

Meischtersuff

Kapitel 2 Entscheidungstheorie
 Autor Prof. Dr. Peter Günther
 Quelle Klausur Sommersemester 2007

Eine große deutsche Brauerei möchte pünktlich zur Fußball-EM im Sommer 2010 die neue Biersorte Meischtersuff auf den Markt bringen. Der Produktmanager der Brauerei geht davon aus, dass die neue Sorte um so erfolgreicher verkauft werden kann, je später Deutschland bei der EM ausscheidet und je schöner das Sommerwetter wird. Aus der Kombination von EM-Erfolg und Wetter ergeben sich folgende vier Umweltzustände.

	Frühes Ausscheiden der deutschen Mannschaft	Spätes Ausscheiden der deutschen Mannschaft
Schlechtes Wetter	z_1	z_2
Gutes Wetter	z_3	z_4

Aufgrund des begrenzten Budgets muss sich der Produktmanager im Rahmen der Kommunikationspolitik entscheiden, ob er das Budget entweder für

- a_1 : Radiowerbung,
- a_2 : TV-Werbung oder
- a_3 : Zeitschriftenwerbung

einsetzt. Da sein Jahresbonus vom erzielten Absatz abhängt, ist dieser das wichtigste Zielkriterium bei seiner Entscheidung. In der folgenden Ergebnis- und Nutzenmatrix werden die vom Umweltzustand und der Werbeart abhängigen Absatzprognosen aufgeführt.

Umweltzustände	z_1	z_2	z_3	z_4
Wahrscheinlichkeit	0,2	0,1	0,4	0,3
Werbeart a_1	6 Mill. Flaschen	8 Mill. Flaschen	9 Mill. Flaschen	13 Mill. Flaschen
Werbeart a_2	9 Mill. Flaschen	10 Mill. Flaschen	11 Mill. Flaschen	12 Mill. Flaschen
Werbeart a_3	9 Mill. Flaschen	11 Mill. Flaschen	8 Mill. Flaschen	10 Mill. Flaschen

Ermitteln Sie zunächst ohne Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeiten die Beurteilungsgrößen der Werbearten mittels der Hurwicz-Regel mit $\lambda = 0,6$ und mittels der Savage-Niehans-Regel und dann unter Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeiten mittels dem μ - und dem (μ, σ) -Prinzip und tragen Sie die Ergebnisse in die nachfolgende Tabelle ein (Genauigkeit: 1 Nachkommastelle). Markieren Sie danach mit einem Kreuz jeweils für welche Werbeart Sie sich aufgrund der verschiedenen Entscheidungsregeln entscheiden würden.

	Hurwicz	Savage-Niehans	μ	σ
Werbeart a_1	10,2 Mill.	3,0 Mill.	9,5 Mill.	2,54 Mill.
Werbeart a_2	X 10,8 Mill.	X 1,0 Mill.	X 10,8 Mill.	X 1,08 Mill.
Werbeart a_3	9,8 Mill.	3,0 Mill.	9,1 Mill.	X 1,04 Mill.

Fallstudie 4

Larves Comeback

Kapitel 2 Entscheidungstheorie
 Autor Prof. Dr. Ronald Herter
 Quelle Klausur Wintersemester 2006/2007

Die Wochenzeitung »Planet am Sonntag« (PAMS) plant in der folgenden Ausgabe eine Titelstory über das Comeback des alten Boxers Heiner Larve unter dem Titel »Ich werde alt und brauche das Geld«.

Der Boxer hat am Samstag in der Nacht vor dem Erscheinen der Ausgabe seinen ersten Comeback-Kampf gegen den Aufbauegner Valery Obstany. Bei Redaktionsschluss ist noch nicht bekannt, wie der Kampf ausgehen wird. Es wird aber in der Redaktionskonferenz davon ausgegangen, dass der Ausgang des Kampfes erheblichen Einfluss auf die möglichen Verkaufszahlen haben wird:

Denkbar ist, dass Larve einen großartigen und heroischen Kampf liefern wird, der die Zuschauer mitreißt und es am Sonntag ermöglicht, 1 Million Exemplare der PAMS zu verkaufen. Bei einer guten Leistung würden am Folgetag vermutlich noch 0,75 Millionen der PAMS verkauft. Liefert Larve dagegen nur eine mittelmäßige bis schlechte Leistung würde die Titelstory nur 0,50 Millionen Menschen zum Kauf der PAMS motivieren.

Die Redaktion der PAMS steht nun vor der Entscheidung, ob sie 0,5 Millionen, 0,75 Millionen oder 1,0 Millionen Exemplare der PAMS drucken soll. Der Verkaufspreis eines Exemplars beträgt 2,50 €. Davon erhält der Zeitschriftenhändler 0,50 € für jedes verkaufte Exemplar. Für jedes zusätzlich hergestellte Exemplar der PAMS entstehen 1,00 € Kosten. Die Werbeeinnahmen bleiben unbeeinflusst.

(1) Zunächst sind keine Wahrscheinlichkeiten für die Leistung von Heiner Larve bekannt. Wie viele Exemplare sollten bei Anwendung der Laplace-Regel und dem Ziel der Gewinnmaximierung gedruckt werden? Stellen Sie hierzu zuerst die Nutzenmatrix auf.

(2) Welche Alternative sollte bei Anwendung der Minimax-Regel gewählt werden und warum?

(3) Beim Wiegen vor dem Kampf stellt sich heraus, dass sich das Kampfgewicht von Heiner Larve gegenüber früher um 15 kg erhöht hat. Der Boxexperte der Redaktion erwartet daher mit einer Wahrscheinlichkeit von 60 % nur eine mittelmäßige bis schlechte Leistung. Die Wahrscheinlichkeit für einen großartigen Kampf sieht er bei 10 %. Wie viele Exemplare sollten bei Anwendung der Bayes-Regel gedruckt werden?

	Sehr gute Leistung	Gute Leistung	Schlechte Leistung	Laplace	Minimax	Bayes-Regel
0,5 Mill. Exemplare	0,5 Mill. €	0,5 Mill. €	0,5 Mill. €	0,50 Mill. €	X 0,5 Mill. €	X 0,50 Mill. €
0,75 Mill. Exemplare	0,75 Mill. €	0,75 Mill. €	0,25 Mill. €	X 0,58 Mill. €	0,25 Mill. €	0,45 Mill. €
1,0 Mill. Exemplare	1,0 Mill. €	0,5 Mill. €	0,0 Mill. €	0,50 Mill. €	0,0 Mill. €	0,25 Mill. €

Fallstudie 5

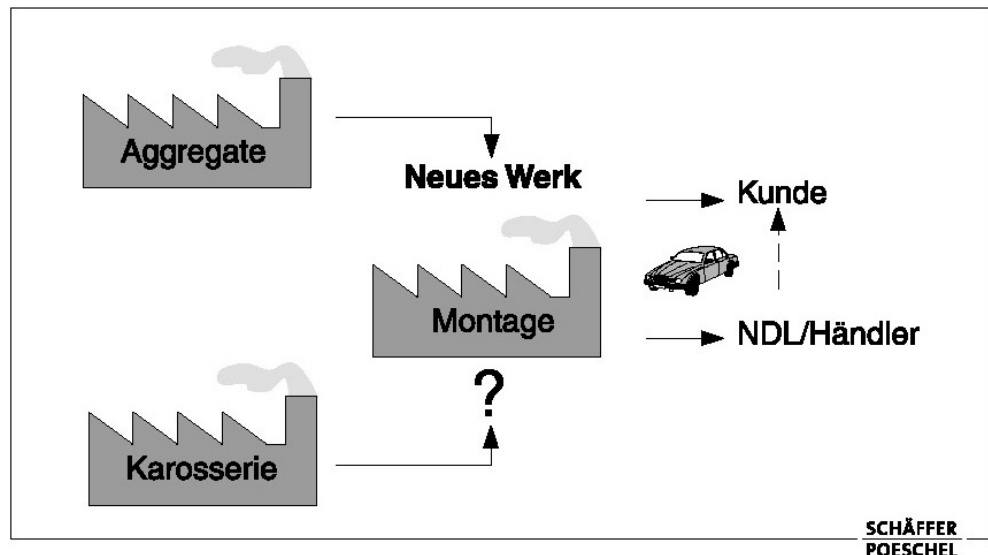
Montagewerk

Kapitel 3 Standortentscheidungen

Autor Prof. Dr. Dietmar Vahs

Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart 2002, Seite 63 f.

Die Speedy GmbH plant den Bau eines neuen Werkes für die Montage ihres Sportwagens. Motoren, Getriebe und Achsen sollen aus dem Aggregatwerk in A, die Blechformteile der Karosserie aus dem Werk in B angeliefert werden. Zusammenbau und Lackierung des Sportwagens werden in dem neuen Werk erfolgen. An eine Direktauslieferung ab Werk – neben dem Vertrieb über die Niederlassungen (NDL) und die Händler – ist gedacht (vergleiche die nachfolgende Prinzipskizze).



(1) Beurteilen Sie die Bedeutung der verschiedenen Standortfaktoren für die zu treffende Entscheidung und begründen Sie Ihre Gewichtung.

(2) Angenommen, Sie hätten sich für den Einsatz der Nutzwertanalyse als Entscheidungsmodell entschlossen. Als entscheidungsrelevante Ziele betrachten Sie die Transportkosten (k_1), das Arbeitskräftepotenzial (k_2), den Grundstückspreis (k_3), die Gewerbesteuer (k_4) und die Verkehrsinfrastruktur (k_5). Vier Standorte sind in der engeren Wahl, die sich wie folgt charakterisieren lassen:

- A_1 : Großstadtnähe, gute Infrastruktur, hoher Finanzbedarf der Kommune, Nähe zum Aggregatwerk
- A_2 : Expandierende Großstadt, sehr gute Infrastruktur, hoher kommunaler Finanzbedarf
- A_3 : Kleinstadt im ländlichen Raum, nächster Schienen- und Autobahnanschluss ca. 30 km entfernt, finanzielle und steuerliche Anreize der Gemeinde für Industrieansiedlung
- A_4 : Kleinstadt mit mehreren Industriegebieten in der Nähe des Karosseriewerkes, gute Infrastruktur, kommunale Grundstücke zu niedrigen Preisen stehen zur Verfügung

Ordnen Sie den vier Standorten mit Hilfe eines Punkteschemas von 0 bis 10 Punkten hinsichtlich der Ziele Nutzen zu und gewichten Sie die fünf genannten Zielsetzungen gemäß Ihrer Präferenzordnung (Sie sind dabei völlig frei). Ermitteln Sie dann anhand einer Rangfolge der vier Standorte die optimale Standortalternative.

Fallstudie 6

Turnschuhentwicklung und -produktion

Kapitel 3 Standortentscheidungen
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Ein Hersteller von Turnschuhen sucht jeweils einen neuen Entwicklungs- und einen neuen Produktionsstandort für Turnschuhe. Sie sollen das Unternehmen bei dieser Entscheidung beratend unterstützen.

- (1) Schätzen Sie als Grundlage für die nachfolgenden Punkte grob ab, wie viel Prozent der Turnschuhe in den verschiedenen Regionen der Welt (Afrika, Asien, Australien und Ozeanien, Europa, Nordamerika, Süd- und Mittelamerika) abgesetzt werden.
- (2) Wie erfolgt die Entwicklung von Turnschuhen und welche Standortfaktoren sind entsprechend bei der Wahl eines Entwicklungsstandortes von Bedeutung?
- (3) Wie erfolgt die Produktion von Turnschuhen und deren Komponenten (Sohle und Obermaterial) insbesondere im Hinblick auf den Automatisierungsgrad und welche Standortfaktoren sind entsprechend bei der Wahl eines Produktionsstandortes von Bedeutung?
- (4) Welche Vor- und Nachteile hat die lokal Produktion von Turnschuhen an mehreren Standorten gegenüber der globalen Produktion an einem Standort?
- (5) Welche Vor- und Nachteile hat die Ansiedlung der Entwicklung am gleichen Standort wie die Produktion?
- (6) Überlegen Sie sich drei Entwicklungsstandorte für Turnschuhe, die Ihnen spontan besonders geeignet erscheinen, und beurteilen Sie diese mittels einer Nutzwertanalyse.

Beispielhafte Lösung

(2) Entwicklung: Marktforschung, Entwicklung neuer Materialien und Dämpfungen, Orthopädische Entwicklung, Design der neuen Modelle, Fertigung von Prototypen, Testphase (Sportler, Sportmediziner), Freigabe zur Produktion
 Standortfaktoren: Qualifizierte Arbeitskräfte, Infrastruktur, sportlich-trendiges Umfeld

(3) Produktion: Sohle: hochautomatisiert gießen und pressen; Obermaterial: automatisiert zuschneiden und manuell (wegen häufiger Modellwechsel) montieren
 Standortfaktoren: Billige Arbeitskräfte, niedrige Umweltauflagen, niedrige Grundstücks- und Gebäudepreise, gute Verfügbarkeit der Roh-/Hilfs/Hilfs- und Betriebsstoffe, gute Verkehrsinfrastruktur, geringe grenzüberschreitende Regelungen

(4) Vorteile: Kundennähe, geringere Transportkosten, Herkunftsgoodwill, geringere Währungsschwankungen, keine Zölle
 Nachteile: Höherer Verwaltungsaufwand, größere Investitionen notwendig

(5) Vorteile: Direkte und schnelle Umsetzung neuer Turnschuhe, Know-how an einem Standort, bessere Kommunikation
 Nachteile: Fachkräftemangel in Niedriglohnländern, Konflikt der Standortfaktoren

Fallstudie 7

Off-Road-Standort

Kapitel 3 Standortentscheidungen
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 2005, Seite 81 f.

Im Hinblick auf die zukünftige Produktion des neuen Speedster Off-Road muss ein Produktionsstandort ausgewählt werden. Mögliche Standortalternativen sind:

- Leipzig, auf dem Gelände der bereits bestehenden Produktionsstätte,
- Stuttgart, in direkter Nähe zum Entwicklungsbereich, oder
- ein Standort in den USA, da dort der größte Markt für Off-Road-Fahrzeuge vermutet wird.

Unterstützen Sie die Geschäftsführung der Speedy GmbH bei der Entscheidung, indem Sie folgende Aufgaben bearbeiten:

(1) Um den Produktionsstandort USA zu überprüfen, sollten Sie sehr grob abschätzen, wie sich der Absatz von Off-Road-Fahrzeugen prozentual auf die verschiedenen Regionen in der Welt (Afrika, Asien, Australien und Ozeanien, Europa, Nordamerika, Süd- und Mittelamerika) verteilt.

(2) An welchen Standorten in den USA werden Ihres Wissens nach Automobile produziert?

(3) Überlegen Sie, welche Standortfaktoren für die Entscheidung von besonderer Bedeutung sind, und stellen Sie zusammen, welche Vor- und Nachteile die aufgeführten drei Standortalternativen im Hinblick auf diese Standortfaktoren haben.

(4) Ermitteln Sie aufbauend darauf mit Hilfe einer Nutzwertanalyse, welcher der drei Standorte am besten geeignet ist.

(5) Eine weitere Alternative bestünde darin, einen Großteil der Bestandteile der Fahrzeuge in Deutschland zu produzieren und die Montage und Anpassung an lokale Gegebenheiten (z. B. an bestimmte Vorschriften, die für Fahrzeuge gelten) in den Hauptabnehmerländern durchzuführen. Welche Vor- und Nachteile hätte diese Alternative?

(6) Der Geschäftsführer, Dr. Scharrenbacher, hat darüber hinaus die Idee, für die Speedy GmbH einen Think-tank ([englisch] = Denkfabrik) einzurichten, in dem grundlegende Überlegungen angestellt werden, wie Fahrzeuge zukünftig aussehen könnten und welche Technologien zukünftig von besonderer Bedeutung sein werden. Wo in der Welt würden Sie diesen Think-tank ansiedeln?

Präsentieren Sie nachfolgend Ihre Ergebnisse. Untermauern Sie Ihre Überlegungen dabei zusätzlich mit Recherchen.

Fallstudie 8

Medikamentenproduktion und -vertrieb

Kapitel 3 Standortentscheidungen

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Entwickeln Sie für die Bereiche Produktion und Vertrieb von Medikamenten eine Strategie für die Wahl der Standorte.

Fallstudie 9

Ländervergleich

Kapitel 3 Standortentscheidungen

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Welche Standortvor- und -nachteile haben

- Deutschland,
 - Österreich oder
 - Die Schweiz
- gegenüber einem
- asiatischen oder
 - osteuropäischen
- Standort für die
- Entwicklung oder
 - Produktion
- in der Branche:
- Energie,
 - Lebensmittel,
 - Textil- und Bekleidung,
 - Papier -und Druck,
 - Chemie,
 - Pharmazeutika,
 - Gummi- und Kunststoff,
 - Metall,
 - Maschinenbau,
 - Elektrotechnik oder
 - Schmuck und Uhren?

Fallstudie 10

Titans Rechtsform

Kapitel 4 Rechtsformentscheidungen
Autor Prof. Dr. Ronald Herter
Quelle Klausur Wintersemester 2005/2006

Siegbert Titan ist 35 Jahre und möchte ein Unternehmen gründen. Mittelfristig soll dieses Unternehmen etwa 1 000 Mitarbeiter beschäftigen.

Für den Erfolg seines Unternehmens hält es S. Titan für extrem wichtig, so wenig Informationen wie möglich an Dritte und insbesondere die Konkurrenz weitergeben zu müssen. Da er aus einer traditionellen Unternehmerfamilie kommt, ist ihm weiterhin die gesetzliche Mitbestimmung ein Greuel und aus seiner Sicht so weit wie möglich zu vermeiden. Für die Finanzierung des Unternehmens kann S. Titan zum einen Eigenkapital selbst bereitstellen, da er ausgesprochen vermögend ist. Des weiteren soll eine Fremdfinanzierung über Banken erfolgen. Herr Titan legt äußersten Wert auf seinen guten Namen und seine Unternehmertradition. Es wäre für ihn undenkbar sein Unternehmen insolvent werden zu lassen und Gläubiger zu schädigen.

Welche Rechtsform würden sie für das neue Unternehmen unter Berücksichtigung der dargestellten Rahmenbedingungen empfehlen und warum?

Beispielhafte Lösung

- **Publizität:** Soll möglichst niedrig sein. Dies spricht für eine Personen- und gegen eine Kapitalgesellschaft.
- **Mitbestimmung:** Bei einer Mitarbeiterzahl von 1 000 Mitarbeitern würde eine Kapitalgesellschaft einen Aufsichtsrat einrichten müssen, bei dem ein Drittel der Mitglieder von Arbeitnehmerseite gestellt werden. Auch hier ist der Personengesellschaft der Vorzug zu geben.
- Das notwendige Eigenkapital kann Siegbert Titan selbst aufbringen. Weitere Teilhaber sind nicht notwendig. Dies spricht für ein Einzelunternehmen. Da der Inhaber sehr vermögend ist, wäre bei persönlicher Haftung auch eine Kreditbeschaffung über Banken einfach. Auch dies spricht für eine Personengesellschaft.
- Die Frage der möglichen Haftungsbeschränkung, die eher für eine Kapitalgesellschaft sprechen würde, hat für Siegbert Titan eine eher untergeordnete Bedeutung.
- Insgesamt wäre daher ein Einzelunternehmen zu empfehlen.

Fallstudie 11

Das letzte Hemd

Kapitel 4 Rechtsformentscheidungen
 Autor Prof. Dr. Ronald Herter
 Quelle Klausur Wintersemester 2006/2007

Die Studenten Felicitas Zocker und Günther Würfel gründen das Online-Wettbüro www.das-letztehemd.de. Auf dem Wettportal werden Studenten einschließlich ihrer Lebensläufe, ihrem belegten Studiengang und ihren nächsten anstehenden Prüfungen dargestellt. Es kann anschließend auf das Bestehen der Prüfung und die Note gewettet werden. (Dozenten sind von der Teilnahme ausgeschlossen.)

Die beiden Studenten überlegen, welche Rechtsform für ihr Unternehmen geeignet sein könnte. Sie rechnen damit, 2 Millionen € Startkapital zu benötigen, um die Anlaufkosten, die insbesondere für Werbemaßnahmen anfallen, finanzieren zu können. Eigenes Kapital können die beiden nur im Umfang von maximal 40 000 € beisteuern. Banken finden die Geschäftsidee zwar bestechend und sind von den Gewinnaussichten sehr angetan, haben aber aufgrund des hohen Risikos bereits signalisiert, keinesfalls Fremdkapital zur Verfügung stellen zu wollen. Die schwerreiche Großtante von Günther Würfel wäre aber bereit, sich an dem Unternehmen in erheblichem Umfang mit Eigenkapital zu beteiligen. Sie stellt aber die Bedingung, dass ihre Haftung begrenzt werden muss. Auch will sie keinesfalls selbst in dem Unternehmen aktiv werden. Würfel und Zocker sind vom Unternehmertum begeistert und wollen das Unternehmen auf jeden Fall selber leiten und das Unternehmen so weit wie möglich selbst kontrollieren. Grundsätzlich haben Sie natürlich Interesse daran, ihr Risiko zu begrenzen, auf der anderen Seite sind sie von ihrer Geschäftsidee und von deren Erfolg völlig überzeugt. Auch wollen sie die Mitbestimmung und die Publizität in ihrem Unternehmen so weit wie möglich vermeiden. Auf der anderen Seite planen sie langfristig nicht mehr als drei Mitarbeiter zu beschäftigen.

Empfehlen Sie Frau Zocker und Herrn Würfel eine geeignete Rechtsform für ihr Unternehmen gemäß der genannten Rahmenbedingungen und Interessen. Begründen Sie die Empfehlung!

Beispielhafte Lösung

- Die Finanzierung kann nur über einen zusätzlichen Eigenkapitalgeber erfolgen. D.h., die Rechtsform muss es ermöglichen, einen zusätzlichen Eigenkapitalgeber aufzunehmen, dessen Haftung beschränkt ist und der nicht geschäftsführend tätig wird. (Forderung der Großtante). Dies kann über eine KG oder über eine Kapitalgesellschaft erreicht werden.
- Sowohl bei einer Kapitalgesellschaft als auch bei einer KG könnten Zocker und Würfel geschäftsführend tätig werden. Bei einer Kapitalgesellschaft würde jedoch die Großtante in der Gesellschafterversammlung bzw. Hauptversammlung/Aufsichtsrat die Kontrolle erlangen und könnte die beiden im Zweifelsfall absetzen. Dies spricht für die Rechtsform der KG.
- Haftungsbegrenzung ist nur bei einer Kapitalgesellschaft möglich. Dieses Kriterium ist für die beiden jedoch von untergeordneter Bedeutung.
- Bei geplanten 3 Mitarbeitern ist die Mitbestimmung bei keiner der möglichen Rechtsformen relevant.
- Die Publizitätspflichten sind bei Personengesellschaften geringer als bei Kapitalgesellschaften. Dieser Punkt spricht ebenfalls für eine KG.

Fallstudie 12

Katzenmöbel

Kapitel 4 Rechtsformentscheidungen
 Autor Prof. Dr. Ronald Herter
 Quelle Klausur Sommersemester 2006

Markus Moll und Doris Dur beabsichtigen ein Unternehmen zu gründen. Geschäftszweck soll die Herstellung und der Vertrieb von Luxuskratzmöbeln für Katzen sein. Über die beste Rechtsform für das Unternehmen sind sich beide noch im Unklaren. Beide wollen Ihr Haftungsrisiko unbedingt begrenzen. Dies sehen sie als Grundbedingung bei der Rechtsformwahl. Außerdem wollen Sie eine Fremdgeschäftsführung einsetzen. Es ist Ihnen aber sehr wichtig, dass sie dennoch im Zweifelsfall als Eigentümer die Entscheidungen der Fremdgeschäftsführung möglichst stark beeinflussen können. Da beide von Ihrer Geschäftsidee absolut überzeugt sind, gehen sie davon aus, dass sie zur Finanzierung des erwarteten sehr großen Wachstums, zahlreiche weitere Eigenkapitalgeber an der Gesellschaft beteiligen müssen. Die einfache weitere Aufnahme von Gesellschaftern ist daher bedeutungsvoll. Des Weiteren wird den Kosten der Gesellschaftsform Bedeutung beigemessen. Von nur geringer Bedeutung wird der Faktor einer möglichst geringen Haftungseinlage erachtet. Weitere Faktoren sollen bei der Rechtsformwahl nicht berücksichtigt werden.

Empfehlen Sie Herrn Moll und Frau Dur die geeignete Rechtsform gemäß ihren genannten Anforderungen. Führen Sie dazu eine nachvollziehbare Nutzwertanalyse durch.

Beispielhafte Lösung

Als K.O.-Kriterium wird die Haftungsbeschränkung angeführt. Als grundsätzlich mögliche Alternativen kommen daher nur eine Kapitalgesellschaften (Grundformen GmbH und AG) in Betracht.

Als Zielkriterien werden genannt: steuerbare Fremdgeschäftsführung, Eigenkapitalfinanzierung durch viele Gesellschafter, Kosten Gesellschaftsform und Höhe des Haftungskapitals. Diese vier Zielkriterien müssen in der Nutzwertanalyse gewichtet werden. Ihre Bedeutung entspricht der Reihenfolge der Nennung. Die genaue Gewichtung ist subjektiv. Die Summe der Gewichtungen muss 1 ergeben.

Bewertung der Alternativen hinsichtlich der Zielerfüllung auf einer Skala von 0 – 10 (schlecht erfüllt – sehr gut erfüllt).

Berechnung des gewichteten Gesamtpunktwerts (Summe aus Bewertung * Gewichtung der Kriterien).

Zielkriterium	Gewichtung	GmbH		AG	
		Wert	gew. Wert	Wert	gew. Wert
Steuerbare Fremdgeschäftsführung	0,5	9	4,5	5	2,5
Eigenkapitalfinanzierung	0,3	8	2,4	10	3,0
Kosten Gesellschaftsform	0,15	5	0,75	1	0,15
Haftungskapital	0,05	8	0,4	4	0,2
Summe			8,1		5,85

Die Entscheidung fällt zugunsten der GmbH aus.

Fallstudie 13

Speedys Fusion

Kapitel 5 Zwischenbetriebliche Verbindungen
Autor Prof. Dr. Dietmar Vahs
Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart 2002, Seite 114

Einige Tage nach der entscheidenden Sitzung, in der beschlossen wurde, das Projekt »Speedster Off-Road« zu starten, tritt ein Konkurrenzunternehmen (etwa 50 % des Umsatzvolumens der Speedy GmbH, seit drei Jahren Verluste durch einen Fehlschlag bei der Markteinführung eines Nachfolgemodells, umfassendes Know-how in der Entwicklungsabteilung, sehr flexible und moderne Fertigungseinrichtungen) an die Geschäftsführung der Speedy GmbH heran und schlägt vor, in einem neu zu gründenden Unternehmen zu fusionieren. Das neue Unternehmen hätte dann ein Umsatzvolumen von rund 3 750 Millionen € und einen Marktanteil in dem relevanten Marktsegment von etwa 42 % (Hinweis: GWB beachten!). Es würde allerdings auch Arbeitsplätze in einer Krisenregion sichern und damit eindeutig von gesamtwirtschaftlichem Interesse sein.

- (1) Wie beurteilen Sie das Fusionsangebot des kleineren Wettbewerbers erstens aus der Sicht der Speedy GmbH und zweitens aus der Sicht der Kartellbehörden? Begründen Sie die Positionen.
- (2) Welche alternativen Formen eines Zusammenschlusses wären denkbar? Stellen Sie für jede zweckmäßige Form der Zusammenarbeit einen Katalog mit den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Variante zusammen.

Fallstudie 14

Flugpartner

Kapitel 5 Zwischenbetriebliche Verbindungen
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Das Management einer Fluggesellschaft erwägt, verstärkt mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Sie sollen das Management bei diesen Überlegungen beratend unterstützen.

- (1) In welchen Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen arbeiten Fluggesellschaften heute schon mit anderen Unternehmen vertikal, horizontal oder diagonal zusammen und welche Vor- und Nachteile hat dies für die Fluggesellschaften?
- (2) In welchen Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen von Fluggesellschaften wäre eine vertikale, horizontale oder diagonale zwischenbetriebliche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zukünftig noch denkbar und welche Unternehmen wären mögliche Partner dafür?
- (3) Welche positiven und negativen Auswirkungen hätten die von Ihnen vorgeschlagenen neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit auf den Produkt- und den Preiswettbewerb innerhalb der Europäischen Union?

Beispielhafte Lösung

(1) Vertikal vorgelagert: Flugzeughersteller, Flughäfen, Ground Service, Passage, Technik, Logistik, Catering, IT-Service, ETIX
 Vertikal nachgelagert: Reiseveranstalter
 Horizontal: z. B. Star Alliance (Lufthansa, Mexicana, Air Canada, United Airlines....) Beurteilung: + Erweiterung des Streckennetzes, + Auslastung der Maschinen, + Kosteneinsparungen, + Verbesserung des Kundenservice, - eventuelle Imageverluste, - Abhängigkeit

Diagonal: Autovermieter, Bahn, Hotelketten, Kreditkarten

(2) Z.B. vertikal mit Spieleherstellern und Weiterbildungseinrichtungen für Spiele und Weiterbildung während des Fluges, horizontal mit Billigfluglinien, diagonal mit Schiffahrtsgesellschaften.

(3) Produktwettbewerb: Es werden mehr verschiedene Produkte in höherer Qualität angeboten

(4) Preiswettbewerb: Größere Preisdifferenzierung und mehr Billigangebote

Fallstudie 15

Großraumlimousine

Kapitel 5 Zwischenbetriebliche Verbindungen
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Klausur Wintersemester 1996/1997

VW und Ford fertigen in Portugal gemeinsam eine Großraumlimousine.

- (1) Um welche Form der Zusammenarbeit handelt es sich? Begründen Sie Ihre Antwort kurz!
- (2) Welche Motive könnten VW und Ford für ihre Zusammenarbeit haben? Begründen Sie Ihre Antwort kurz!
- (3) Welche Auswirkungen hat die genannte Zusammenarbeit auf den Produkt- und den Preiswettbewerb?

Fallstudie 16

Medikamentproduktion und -vertrieb

Kapitel 5 Zwischenbetriebliche Verbindungen

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Entwickeln Sie für die Bereiche Produktion und Vertrieb von Medikamenten eine Strategie für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.

Fallstudie 17

Fusionsziele

Kapitel 5 Zwischenbetriebliche Verbindungen

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Welche Ziele bestanden nach Ihrer Ansicht bei einer der folgenden Fusionen:

- Rohstoffbranche: Exxon/Mobil
- Pharmabranche: Pfizer/Warner L.
- Automobilbranche: Daimler-Benz/Chrysler
- Computerbranche: HP/Compaq
- Telekommunikationsbranche: Vodafone/Mannesmann
- Medienbranche: AOL/Warner
- Finanzbranche: Allianz/Dresdner Bank

Fallstudie 18

Briefverteilung

Kapitel 7 Organisation
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Sie sind Unternehmensberater und werden von der Deutschen Bundespost beauftragt, die konventionellen Prozesse beim Versenden von Briefen von Privathaushalten an Unternehmen vom Erstellen des Briefes bis zur Lieferung an das Unternehmen möglichst detailliert aufzunehmen und graphisch darzustellen. Anschließend sollen Sie aufzeigen, welche Ansätze zur Verbesserung der Ablauforganisation die Post bereits eingeführt hat und welche weiteren Möglichkeiten es zur Verbesserung des Services gegenüber den Kunden oder zur Reduzierung der Kosten der Deutschen Bundespost geben könnte.

Beispielhafte Lösung

Prozesse	Ansätze zur Verbesserung
1. Briefmarken kaufen	Briefmarken aus dem Internet, Frankiermaschine
2. Briefumschlag und Papier kaufen	Umschlag + Briefmarke und Papier verkaufen
3. Brief schreiben	
4. Brief adressieren + Absender	
5. Brief einkuvertieren	
6. Brief frankieren	Post frankiert und bucht vom Konto ab, selbstklebende Briefmarken
7. Brief zum Briefkasten/Post bringen	Briefträger holt Post ab, Anzahl Briefkästen reduzieren
8. Brief einwerfen/abgeben	Vorsortierung am Briefkasten
9. Brief abholen und transportieren	Nachverfolgung von Briefen, Abholung durch Taxifahrer
10. Briefzentrum 1, Frankierung überprüfen	
11. Briefzentrum 1, Brief sortieren 1	Automatisch sortieren
12. Brief transportieren	
13. Briefzentrum 2, Brief sortieren 2	
14. Brief zum Zustellungspostamt transportieren	E-Mail ausdrucken und zustellen
15. Briefträger, Brief sortieren 3	Scannen und archivieren für Kunden
16. Brief zum Unternehmen transportieren	Postfach, Kunde zahlt für Zustellung
17. Brief beim Unternehmen einwerfen	Interne Verteilung für das Unternehmen übernehmen

Fallstudie 19

Reorganisation

Kapitel 7 Organisation

Autor Prof. Dr. Dietmar Vahs

Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart 2002, Seite 453 f.

Sie haben eine neue Aufgabe als Geschäftsführer der International GmbH, einer einhundertprozentigen Tochter der Speedy GmbH, übernommen. Bei der International GmbH handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitern, von denen etwa 50 in der Verwaltung und 150 im gewerblichen Bereich tätig sind. Die Produktpalette umfasst Kinderspielzeug und reicht vom Holzzug bis zur Gummiente. Die International GmbH ist weltweit tätig mit regionalen Schwerpunkten in Europa, den USA und Australien. Hier befinden sich auch eigene Vertriebsniederlassungen, die dem zentralen Vertriebsbereich zugeordnet sind. In den genannten Regionen agieren mehrere Wettbewerber mit einer teilweise aggressiven Preis- und Kommunikationspolitik und innovativen Produkten.

Das Unternehmen ist bisher funktional organisiert mit den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz, Rechnungswesen, Personalwesen und Forschung + Entwicklung. Der Geschäftsführung ist eine zentrale Assistenzfunktion mit übergreifenden Koordinations- und Planungsaufgaben zugeordnet.

Wie Ihnen berichtet wurde, kam es in der Vergangenheit immer wieder zu Kommunikations- und Planungsproblemen. Insbesondere bei der Zuweisung der finanziellen Ressourcen an die Funktionsbereiche konnte selten Übereinstimmung erzielt werden. Eine Führungsphilosophie und ein integrierendes Unternehmensleitbild gibt es nicht. Geplant wird nur kurzfristig (maximal zwei Jahre) und sukzessiv. Der Planungsprozess verläuft ausschließlich top-down. Die Bereichsleiter haben sich Ihnen gegenüber in Einzelgesprächen sehr unzufrieden mit diesem Planungsverfahren geäußert. Aufgrund der vorgefundenen Situation ergeben sich die folgenden Aufgaben für Sie:

- (1) Entwickeln Sie ausgehend von der bisherigen Organisationsform eine Organisationsstruktur, die den Gegebenheiten und den Rahmenbedingungen des Unternehmens besser entspricht.
- (2) Wie könnte eine der neuen Struktur entsprechende Führungsphilosophie aussehen?
- (3) Welches Planungs- und Kontrollsystem erscheint Ihnen zukünftig für die Steuerung des reorganisierten Unternehmens als geeignet?

Fallstudie 20

Immatrikulation

Kapitel 7 Organisation
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Klausur Sommersemester 1997

- (1) Stellen Sie die Abläufe bei einer Immatrikulation graphisch dar.
- (2) Beschreiben Sie kurz, wie die Abläufe bei der Immatrikulation verbessert werden könnten.

Fallstudie 21

Personalplanung

Kapitel 8 Personalmanagement

Autor Prof. Dr. Dietmar Vahs

Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart 2002, Seite 170 f.

Sie sind der Personalleiter der Speedy GmbH. Wie jedes Jahr sollen Sie für die Planungssitzung der Geschäftsführung die Personaldaten aufbereiten. Ihr Unternehmen expandiert weiter. In der Planperiode t_1 benötigen Sie im Inland insgesamt 1 320 Mitarbeiter. Die Abteilung Personalverwaltung hat Ihnen die folgenden Informationen gegeben:

- Der Personalbestand beträgt im Inland derzeit 1 200 Mitarbeiter.
- Bis zum Beginn von t_1 werden 45 Mitarbeiter pensioniert.
- Die Fluktuationsrate betrug im Durchschnitt der letzten fünf Jahre 10 % pro Jahr.
- 12 Mitarbeiter sollen zum Ausbau des dortigen Vertriebsnetzes nach Spanien versetzt werden.
- Nach zähen Verhandlungen ist es Ihnen gelungen, 10 neue Mitarbeiter von der Konkurrenz abzuwerben, die am ersten Tag von t_1 in Ihr Unternehmen eintreten werden.

Wie hoch ist der quantitative Netto-Personalbedarf oder -überhang in der Folgeperiode t_1 ?

Fallstudie 22

Solar AG

Kapitel 8 Personalmanagement
 Autor Prof. Dr. Ronald Herter
 Quelle Klausur Sommersemester 2006

Die Solar AG beschäftigte Ende 2005 insgesamt 2 000 Mitarbeiter (alle Vollzeit). Laut Planung werden im nächsten Jahr 100 Mitarbeiter (Vollzeit) zusätzlich benötigt. Aus den Personalunterlagen geht hervor, dass im nächsten Jahr 40 Mitarbeiter in Rente gehen werden. Neben diesen Pensionierungen beträgt die normale jährliche Fluktuation 5 % der Belegschaft. Mit 20 neuen Mitarbeitern wurde bereits ein Arbeitsvertrag geschlossen und diese Mitarbeiter werden ihre Tätigkeit in 2006 aufnehmen.

Wie hoch ist der Nettopersonalbedarf der Solar AG in 2006?

Bruttopersonalbedarf	100 Mitarbeiter
+ Pensionierung	40 Mitarbeiter
+ Fluktuation	100 Mitarbeiter
- Bestehende Einstellungen	20 Mitarbeiter
= Nettopersonalbedarf	220 Mitarbeiter

Fallstudie 23

Berechnungsingenieur

Kapitel 8 Personalmanagement
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Ein Automobilhersteller hat im Internet und in einer überregionalen Tageszeitung folgende Stellenanzeige veröffentlicht:

Passive Sicherheit sucht aktive(n) Berechnungsingenieur/in

Da bei uns Sicherheit an erster Stelle steht, suchen wir eine(n) engagierte(n) Diplomingenieur/in (TH/FH) der Luft und Raumfahrttechnik oder des Maschinenbaus mit sehr guten Kenntnissen der Strukturmeechanik und der Finite-Elemente-Methode. Wir freuen uns über Ihren überdurchschnittlichen Diplomabschluss, gute Englischkenntnisse, die Fähigkeit zur Teamarbeit und einen ordentlichen Schuss Motivation.

Wichtig wäre es, wenn Sie darüber hinaus Erfahrungen in der Anwendung nichtlinearer F&E-Programme zur Berechnung dynamischer Strukturprobleme in Ihrem geistigen Handgepäck hätten. Nach einer angemessenen Einarbeitungszeit werden Sie in enger Zusammenarbeit mit Konstrukteuren und Versuchsingenieuren Berechnungen zur Optimierung des Crash-verhaltens unserer zukünftigen Pkws durchführen. Wenn Sie sich für passive Sicherheit begeistern können, werden Sie aktiv: Schreiben Sie uns.

Als Personalberater sollen Sie das Unternehmen bei der Auswahl eines Ingenieurs unterstützen. Auf die Stellenanzeige bewerben sich drei Ingenieure. Wählen Sie mittels einer Nutzwertanalyse den am besten geeigneten Kandidaten aus:

- Maier, 37, verheiratet, 1 Kind, hat in 17 Semestern mit guten Noten an der Universität Stuttgart Luft- und Raumfahrttechnik studiert und ist derzeit als Gruppenleiter in der Forschung der Robert Bosch GmbH für die Berechnung dynamischer Strukturprobleme zuständig.
- Müller ist 27, ledig, hat nach einer Lehre als Industriemechaniker gerade mit befriedigendem Ergebnis sein Maschinenbaustudium an der Hochschule Esslingen beendet. Während seiner Diplomarbeit bei der DaimlerChrysler AG hat er sich ausführlich mit Finite-Elemente-Berechnungen beschäftigt.
- Becker, 30, verheiratet, hat an der TU Berlin und in Amerika (Master of Science) in 11 Semestern mit sehr gutem Ergebnis Maschinenbau studiert. Vertiefungsfächer waren Fabrikbetriebslehre und Strukturmeechanik. Becker ist derzeit bei Porsche AG als Fertigungsplaner tätig.

Beispielhafte Lösung

Kriterien k	g		Maier		Müller		Becker
Maschinenbaustudium	2,0	10	20,0	10	20,0	10	20,0
Strukturmechanik- und F&E-Kenntnisse	1,8	8	14,4	7	12,6	7	12,6
Noten	1,1	5	5,5	2	2,2	10	11,0
Studiendauer	0,6	0	0,0	5	3,0	7	4,2
Englisch/Auslandserfahrung	1,0	0	0,0	0	0,0	10	10,0
Teamfähigkeit	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Kenntnisse F&E-Programme	1,2	5	6,0	6	7,2	5	6,0
Berufserfahrung als Berechnungsing.	1,2	7	8,4	6	7,2	0	0,0
Familienstand	0,5	9	4,5	2	1,0	6	3,0
Alter	0,2	2	0,4	8	1,6	10	2,0
Studienort	0,1	8	0,8	9	0,9	4	0,4
Teamfähigkeit	0,1	8	0,8	9	0,9	4	0,4
Nutzwerte			61,5		57,2		70,7

Fallstudie 24

Management-by-Delegation

Kapitel 8 Personalmanagement
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Welche Vor- und Nachteile hat die Delegation von Aufgaben durch Instanzen?

Beispielhafte Lösung

- Kapazitätsaspekte: + Entlastung übergeordneter Stellen, + Reduzierung übergeordneter Stellen, +/- Höhere Qualifikation bei Mitarbeitern erforderlich
- Koordinationsaspekte: + Autonomie und Selbstkoordination der untergeordneten Stellen möglich, - Vermehrte Ergebniskontrolle notwendig, - Schwierig Übersicht zu bewahren, - Erhöhtes Konfliktpotential, - Abhängigkeit von den Mitarbeitern
- Aspekte der Entscheidungsqualität: + Leitung kann sich auf wichtige, übergeordnete Entscheidungen konzentrieren, + Schnellere Entscheidungen durch Verlagerung an den Ort ihrer Umsetzung, + Wissen und Ideen der Mitarbeiter werden genutzt, - Leitung verliert Know-how, - Gefahr der Suboptimierung einzelner Bereiche
- Personenbezogener Aspekte: + Erhöhte Leistungsbereitschaft und Motivation, -Gefahr der Überforderung von untergeordneten Stelleninhabern

Fallstudie 25

Fernsehbranche

Kapitel 9 Controlling
Autor Prof. Dr. Ronald Herter
Quelle Klausur Sommersemester 2006

Das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF) ist ein öffentlich-rechtlicher Fernsehsender. Von der Leitung des Senders erhalten Sie den Auftrag eine Branchenstrukturanalyse durchzuführen. Benennen Sie hierzu die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter und geben Sie für drei der Wettbewerbskräfte eine Einschätzung mit kurzer Begründung für die Branche des ZDF.

Beispielhafte Lösung

- Konkurrenzintensität: Hoch durch sehr viele private Free-TV-Sender in Deutschland
- Bedrohung durch Ersatzprodukte: Hoch durch TV per Internet und generell durch das Medium Internet.
- Bedrohung durch Einsteiger: Hoch durch ausländische Medienunternehmen, Kabelnetzbetreiber oder Internet-Provider wie T-Online
- Kundenmacht: Niedrig bei Zuschauern: Gebührenpflicht schon bei Besitz eines empfangsfähigen Geräts (bald auch schon internetfähiger PC). Hoch bei Werbekunden durch die Vielzahl der TV-Sender.
- Lieferantenmacht: Hoch durch viele Nachfrager für hochwertige Inhalte (s. z.B. Verkaufsverhandlungen der DFL bei den Senderechten für die Bundesliga)

Fallstudie 26

Spielkonsolen

Kapitel 9 Controlling
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Artikel in der Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.08 1997, Nr. 191, Seite T2 zum Markt für Spielkonsolen:

Sony spielt Nintendo an die Wand Sega hat im Markt der Konsolen nur noch eine Nebenrolle ...

Eine Spielkonsole ist momentan eine bedenkenswerte Alternative zu einem Personalcomputer, wenn auf dem nur gespielt werden soll - und das ist in vielen Haushalten sein nahezu ausschließlicher Einsatzzweck. ... Kein Konfigurieren, kein Windows 95 mit all seinen Tücken, keine Installation und kaum Abstürze.

Dabei erschien noch vor drei Jahren die Zukunft der Spielkonsolen ungewiss. Es war die Zeit, als Nintendo dominierte und sich mit Sega Gefechte lieferte. Die 16-Bit-Konsolen verloren an Boden, der PC gewann immer mehr Marktanteile mit verbesserter Technik. Spiele-Entwickler mochten ihn: Bei einem PC-Spiel musste man keinen Lizenzvertrag mit Nintendo oder Sega abschließen, der den Gewinn schmälerte. Vor allem in Europa war diese Entwicklung zu beobachten, weil hier nach Erfolgen von Commodore und Atari von jeher der Rechner als Spielmaschine regierte. Großes erwartete man von einer neuen Generation Spielkonsolen mit 32-Bit-Technik. Doch von vielen Plänen blieb wenig übrig: Das multifunktionale CDi von Philips wurde ebenso ein Flop wie CDTV von Commodore oder Pippin von Apple und Bandai oder die erste 64-Bit-Konsole, der Jaguar von Atari. ...

Heute beherrschen drei Geräte der Generation nach den Flops den Markt. Dabei werden nur vom Nintendo 64 und von der Sony PlayStation nennenswerte Stückzahlen verkauft. Die dritte Konsole ist der Sega Saturn. Sony stieg in den Markt ein und übernahm ihn: Bis Ende Mai wurden 16 Millionen PlayStations verkauft, 7,5 Millionen in Japan, 4,8 in den Vereinigten Staaten und rund 650 000 in Deutschland. Das Haus bezeichnet den Spielcomputer als sein erfolgreichstes Produkt seit der Einführung des Walkman. Ursprünglich sollte die PlayStation - damals getrennt geschrieben - von Sony und Nintendo gemeinsam entwickelt werden: Nintendo lieferte die Hardware, Sony das passende CD-Laufwerk. Daraus wurde nichts, weil Nintendo im letzten Moment die Vereinbarungen, nach denen Sony die CD-Rechte für Nintendo-Spiele erhielt, nicht akzeptieren konnte. Sony nahm die Entwicklung einer Spielkonsole selbst in die Hand. Für die Konstruktion setzte man sich mit einem der führenden Hersteller für Automaten Spiele, Namco, zusammen, der seinerzeit auch der erste Lizenznehmer von Nintendo war.

Für Namco war die Kooperation mit Sony eine Möglichkeit, dem strengen Lizenzvertrag mit Marktführer Nintendo zu entsagen: Von jedem verkauften Spielmodul fließt ein respektable Prozentsatz in dessen Tasche. Außerdem ähnelt die Technik der PlayStation dem Aufbau der Namco-Automaten, das erleichtert eine Portierung. Den PlayStation-Einstand gab Namco mit Ridge Racer, der Konvertierung eines der erfolgreichsten Automaten Spiele. Dieses Autorennen war der Durchbruch für die neue Konsole. Bei Videospiele wird an der Software verdient, nicht an der Hardware. Das eigens für die PlayStation gegründete Tochterunternehmen Sony Computer Entertainment sorgte für eigene Spieletitel durch den Kauf von Psygnosis (bekannte Titel: Lemmings, Discworld).

Trotz eines enormen Werbeaufwands verlief das erste Jahr der PlayStation recht schleppend. Dem wurde mit einer Preissenkung von 600 auf 400 Mark im vergangenen Sommer abgeholfen. Kurz vor der Markteinführung des Nintendo 64 (N64) im vergangenen März wurde der Preis wiederum gesenkt, auf 300 Mark, und man munkelt, spätestens Weihnachten werde die PlayStation nur noch 200 Mark kosten. Bis zum Frühjahr 1997 erreichte Sony einen Marktanteil von mehr als 90 Prozent. Außer dem günstigen Preis sorgte dafür das wachsende Spieleangebot: Bis heute sind mehr als 700 PlaySta-

tion-Spiele erschienen, davon rund 250 in Deutschland. Im vergangenen Jahr warb man mit Square einen der wichtigsten Nintendo-Entwickler ab. Square ist der Marktführer des in Japan sehr erfolgreichen Rollenspiel-Genres und brachte den siebten Teil der Kultserie Final Fantasy nicht wie ursprünglich geplant für Nintendo 64, sondern für die PlayStation heraus.

Diese Fülle an Software macht Nintendo derzeit das Leben schwer, und das trotz 64-Bit-Technik und Spielen wie Mario 64, die selbst Betrachter beeindrucken, die nichts mit elektronischer Unterhaltung im Sinn haben. Nintendo führte zwar mit dem neuen Gerät Spiele von bisher unbekannter Brillanz ein, aber es sind zu wenige: In Japan ist die N64 seit mehr als einem Jahr auf dem Markt, und doch werden nur knapp 30 Spiele angeboten. In Deutschland ist es noch krasser, unter rund zehn Spielen darf der Käufer wählen. PlayStation-Spiele können außerdem wesentlich billiger sein: Sony setzte auf CD-ROMs als Programmträger, während Nintendo auf Modultechnik beharrt. Die Module kosten ein Vielfaches in der Herstellung, bieten jedoch nur einen Bruchteil der Speicherkapazität - nämlich 8 oder 12 gegenüber 680 Megabyte. Erst im kommenden Jahr will Nintendo ein Laufwerk ähnlich dem ZIP-Drive anbieten, dessen Medien bis zu 64 MB aufnehmen. Der blitzschnelle Zugriff auf die ROM-Bausteine der Spielmodule muss teuer erkaufte werden: Für ein N64-Spiel sind bis zu 170 Mark zu berappen, während PlayStation-Spiele rund 90 Mark kosten. Ältere Spiele sind schon für 50 Mark zu haben.

... Freilich ist die Schlacht noch längst nicht entschieden. Nintendo argumentiert, dass sein Flaggschiff nach fünf Monaten häufiger verkauft werde als die PlayStation im ersten Jahr; im vergangenen Jahr seien bei uns immerhin 230 000 Stück der 16-Bit-Konsole SNES verkauft worden - mehr als die 32-Bit-Geräte von Sony und Sega zusammen. Rechnet man alle Produkte zusammen, verfügt Nintendo über eine Basis von 11 Millionen Geräten, von denen zwei Drittel Gameboys sind.

Sega ist bei dieser Entwicklung augenblicklich der weinende Dritte: Noch 1993 hatte das Unternehmen einen Marktanteil von nahezu 50 Prozent, hat aber seitdem mit dem Sega Saturn stark an Boden verloren. Die Hardware braucht sich vor der Konkurrenz nicht zu verstecken, erscheint aber als teuer, obwohl das Grundpaket mit Speichermöglichkeit und zwei Spielen für 450 Mark nicht mehr kostet als PlayStation oder Nintendo 64 mit ähnlichen Zusätzen. Mangels Nachfrage ist der Saturn in manchen Kaufhäusern gar nicht mehr zu haben.

Versetzen Sie sich in die Zeit zurück, als der Artikel geschrieben wurde, und entwickeln Sie als Unternehmensberater für den Spielkonsolenbereich von Sony eine für die damalige Situation passende Strategie. Verwenden Sie dabei die Informationen aus dem Artikel und das in Ihrer Gruppe vorhandene Wissen.

- (1) Über welche Kernkompetenzen verfügte Sony insgesamt und welche Produkte im Spielkonsolenbereich ließen sich daraus entwickeln?
- (2) Führen Sie zum Zeitpunkt als der Artikel geschrieben wurde aus der Sicht von Sony eine Branchenstrukturanalyse für die Spielkonsolenbranche durch.
- (3) Ermitteln Sie das damalige Portfolio von Sony insgesamt.
- (4) Entwickeln Sie aus den vorangegangenen Punkten eine Unternehmensstrategie für den Spielkonsolenbereich von Sony.

Beispielhafte Lösung

(1) Kernkompetenzen: Miniaturisierung, Design, Software für Unterhaltungselektronik, Film- und Musikproduktion

Kernprodukte: Playstation, CD-Laufwerke

Geschäftsfelder: Spielkonsolen, militärische Simulationen, ...

(2) Wettbewerber: Nintendo, Sega

Zulieferer: Namco, Psygnosis, Square, teilweise große Verhandlungsmacht

Kunden: Kaufhausketten, Elektrofachhandel, Videotheken, teilweise große Verhandlungsmacht

Ersatzprodukte: PC, Spiele auf Mobiltelefonen, Brettspiele

Einsteiger: Microsoft

(3) Question-Marks: DVD-Spieler, Mini-Disk, Handy

Stars: Discman

Cash-Cows: Fernseher, Video-Recorder, Stereoanlagen, Musik- und Film

Dogs: Walkman

Fallstudie 27

Siemensportfolio

Kapitel 9 Controlling
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Die Siemens AG umfasste 1997 folgende Sparten:

Sparte	Umsatz 97 [Mrd. DM]	Ergebnis 97 [Mill. DM]	Tendenzen
Energie	16,0	106	Integration von Westinghouse teurer als erwartet. Entspannung durch die Abgabe der Kabelaktivitäten an Pirelli.
Industrie	26,8	873	Gute Ergebnisse nach mageren Jahren. Mit dem Kauf von Elektrowatt wird Siemens ein ernstzunehmender Konkurrent in der Gebäudetechnik.
Siemens-Nixdorf	15,4	105	Jahrelang schwache Performance. Verkauf der PC-Produktion an Acer vorerst gescheitert. SNI soll mit den Bereichen »Öffentliche Netze« und »Private Netze« zusammengefasst werden.
Kommunikation	27,1	1 362	Der späte Einstieg in das Geschäft mit Basisstationen rächt sich. Dazu drückt der enttäuschende Absatz von Mobiltelefonen auf das Ergebnis.
Verkehrstechnik	8,6	-24	Automotive-Geschäft läuft positiv. Im Eisenbahngeschäft wird es noch dauern, ehe die enormen Verluste abgebaut sind.
Medizin	7,6	-170	Glänzender Turn-around nach düsteren Jahren.
Bauelemente	9,4	340	Durch die Halbleiterkrise wird die einstige Geldmaschine zum größten Verlustbringer im Konzern.
Osram	6,3	468	Seit Jahren stabiler Gewinnbringer und Lichtgestalt des Elektroriesens.

Quelle: Wirtschaftswoche, Nr. 38, vom 10.09 1998, Seite 53:

- (1) Stellen Sie das Portfolio der Siemens AG graphisch dar.
- (2) Mit welcher Produktgruppe könnte das Portfolio des Unternehmens sinnvoll ergänzt werden und welche Produktgruppen würden Sie aus dem Portfolio eliminieren?

Fallstudie 28

Portfolioanalyse

Kapitel 9 Controlling
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Klausur Sommersemester 2000

Ein Automobilhersteller hat folgende vier Produkte:

- A. Ein in der Entwicklung befindlicher Kleinwagen,
- B. Ein neues Cabriolet, das sehr hohe Zuwachsraten beim Verkauf hat,
- C. Eine ältere Limousine, die sich gut verkauft und mit der gute Gewinne erzielt werden,
- D. Eine Großraumlimousine, die sich ebenfalls gut verkauft mit der aber Verluste gemacht werden.

(1) Stellen Sie das (BCG-)Portfolio des Automobilherstellers graphisch dar und benennen Sie die Segmente.

(2) Welche Normstrategien gibt es für die verschiedenen Produkte?

Fallstudie 29

Car Burning

Kapitel 9 Controlling, 18 Marketing

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Die Car Burning AG hat als erstes Unternehmen in der Welt ein auf Brennstoffzellen basierendes Automobil entwickelt.

- (1) Erläutern Sie an diesem Beispiel in Worten und mittels einer Graphik einen typischen Produktlebenszyklus.
- (2) Erläutern Sie am Beispiel der Produktion der Brennstoffzelle in Worten das Konzept der Erfahrungskurvenanalyse.
- (3) Welche Preisstrategie empfehlen Sie für die Einführung des Brennstoff-Automobils. Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Fallstudie 30

Skapens Bilanz

Kapitel 10 Externes Rechnungswesen
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Die Herren Schäfer und Kunz entschließen sich im Jahre 01, gemeinsam die Skapen GmbH zu gründen. Gegenstand des Unternehmens soll die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb von exklusiven Schreibgeräten sein. Zusätzlich soll mit Schmuck und Lederaccessoires gehandelt werden. Der Korpus der Schreibgeräte soll aus schwarzem Edelhartz gefertigt werden. Die Mechanik der Stifte und bei den Füllfederhaltern zusätzlich die Federn sollen aus Metallen, insbesondere Edelstahl, Messing, Gold und Platin, hergestellt werden.

Die Herren Schäfer und Kunz wollen sich zu gleichen Teilen an dem gesetzlich vorgeschriebenen Stammkapital der GmbH von 25 000 € beteiligen. Sie tätigen dazu die folgenden Kapitaleinlagen:

- (1) Schäfer zahlt 8 500 € seiner Stammeinlage auf das Bankkonto ein. Den Rest der Kapitaleinlage möchte er später einzahlen.
- (2) Kunz bringt einen PKW im Wert von 6 000 €, einen PC im Wert von 1 500 € und Metalle im Wert von 2 000 € in die Gesellschaft ein. Den Rest der Kapitaleinlage möchte er später einzahlen.
- (3) Im Rahmen der Gründung erhalten die Gesellschafter zudem einen zinslosen Kredit der Landesbank in Höhe von 50 000 € über 6 Jahren.

Die Skapen GmbH muss beim für Körperschaften zuständigen Finanzamt die Eröffnungsbilanz einreichen. Erstellen Sie diese.

Aktiva	Eröffnungsbilanz 01 Skapen GmbH	Passiva
A. Anlagevermögen		A. Eigenkapital
II. Sachanlagen		I. Gezeichnetes Kapital 25 000
3. BGA 7 500		C. Verbindlichkeiten
B. Umlaufvermögen		2. VB gK 50 000
I. Vorräte		
1. RHB-Stoffe 2 000		
II. Forderungen		
5. Nicht eingezahltes Kapital 7 000		
IV. Kasse, Bankguthaben 58 500		
Bilanzsumme 75 000		Bilanzsumme 75 000

Die Gesellschafter der Skapen GmbH beschließen noch im Geschäftsjahr 01 mit den Vorbereitungen für die Produktion zu beginnen. Sie tätigen dazu die nachfolgenden Geschäfte. Geben Sie jeweils an, welche Positionen der Bilanz sich dadurch ändern und um welche Art von Bilanzänderung es sich handelt.

(4) Die Gesellschafter nehmen bei ihrer Hausbank einen Kredit über 200 000 € mit einer Laufzeit von 2 Jahren auf.

Bilanzverlängerung	Aktiva	Passiva
	+ Kassenbestand, Bankguthaben	Bank-Verbindlichkeiten +

(5) Nach zähen Verhandlungen mit der Bank wird der vorgenannten Kredit in einen Kredit mit einer Laufzeit von 7 Jahren gewandelt.

Passivtausch	Aktiva	Passiva
		Bank-Verbindlichkeiten - Bank-Verbindlichkeiten +

(6) Die Gesellschafter kaufen aus einer Konkursmasse gegen Banküberweisung eine Spritzgussmaschine für 60 000 € und eine Metallbearbeitungsmaschine für 38 000 €.

Aktivtausch	Aktiva	Passiva
	+ Techn. Anlagen u. Maschinen - Kassenbestand, Bankguthaben	

(7) Die Gesellschafter kaufen Edeldharze für 10 000 € und Metalle für 8 000 € auf Ziel (Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung VB aLuL).

Bilanzverlängerung	Aktiva	Passiva
	+ Rohstoffe	Verbindl. a. Lieferung u. Leistung +

(8) Die Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung werden per Überweisung beglichen.

Bilanzverkürzung	Aktiva	Passiva
	- Kassenbestand, Bankguthaben	Verbindl. a. Lieferung u. Leistung -

(9) Für das Lager und die Montage wird Betriebs- und Geschäftsausstattung für 3 000 € gegen Banküberweisung gekauft.

Aktivtausch	Aktiva	Passiva
	+ Betriebs- u. Geschäftsausstat. - Kassenbestand, Bankguthaben	

(10) Die Gesellschafter überweisen die restlichen Teile der Stammeinlagen in Höhe von 3 000 € und 4 000 € auf das Bankkonto.

Aktivtausch	Aktiva	Passiva
	- Nicht eingezahltes Kapital + Kassenbestand, Bankguthaben	

(11) Mit dem von Schäfer einbezahlten 4 000 € wird ein Teil des Kredites bei der Hausbank zurückgezahlt

Bilanzverkürzung

Aktiva	Passiva
- Kassenbestand, Bankguthaben	Bank-Verbindlichkeiten -

(12) Um Bargeld zur Verfügung zu haben, heben die Gesellschafter 1 000 € vom Bankkonto ab und legen das Geld in den Firmensafe.

Aktivtausch

Aktiva	Passiva
+ Kassenbestand, Bankguthaben	
- Kassenbestand, Bankguthaben	

Fallstudie 31

Telefonkosten

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
 Quelle Klausur Wintersemester 1998/1999

In einem Unternehmen, das Telefone herstellt, soll ein neues Telefon kalkuliert werden. Der Betriebsabrechnungsbogen des Unternehmens hat folgendes Aussehen:

Kostenarten	Summe	Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
		Kantine	Instandhalt.	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb
Hilfs- und Betriebsstoffe	300 000	40 000	40 000	20 000	160 000	20 000	20 000
Löhne & Gehälter	1 950 000	150 000	300 000	150 000	450 000	600 000	300 000
Hilfslöhne		30 000	150 000	50 000	60 000	10 000	10 000
Anlagevermögen		300 000	1 200 000	400 000	9 500 000	200 000	200 000
Abschreibung		75 000	300 000	100 000	2 375 000	50 000	50 000
Miete	109 800	1 800	9 000	24 000	67 500	4 500	3 000
Anlagevermögen		300 000	1 200 000	400 000	9 500 000	200 000	200 000
Zinsen		24 000	96 000	32 000	760 000	16 000	16 000
Summe 1		320 800	895 000	376 000	3 872 500	700 500	399 000
Umlage Kantine			22 914	45 829	206 229	22 914	22 914
Summe 2			917 914	421 829	4 078 729	723 414	421 914
Umlage Instandhaltung				83 447	667 574	83 447	83 447
Summe 3				505 275	4 746 303	806 861	505 361
Einzelkosten				600 000	400 000	6 251 578	6 251 578
Zuschlagssätze				84,2 %	1 186,6 %	12,9 %	8,1 %

(1) Vervollständigen Sie den Betriebsabrechnungsbogen. Die Gemeinkosten und die Kosten der Vorkostenstellen sollen dazu folgendermaßen umgelegt werden:

- Kosten für Hilfs- und Betriebsstoffe im Verhältnis 2:2:1:8:1:1 auf die Kostenstellen
- Löhne & Gehälter im Verhältnis 1:2:1:3:4:2 auf die Kostenstellen
- Abschreibungen: Vereinfachend 4 Jahre Nutzungsdauer für alle Anlagen, kein Liquidationserlös
- Miete nach der in Anspruch genommenen Fläche auf die Kostenstellen (Kantine 120 m², Instandhaltung 600 m², Materialstelle 1 600 m², Fertigung 4 500 m², Verwaltung 300 m², Vertrieb 200 m²)
- Zinsen: 8 %, keine Berücksichtigung des Umlaufvermögens
- Kosten der Kantine im Verhältnis 1:2:9:1:1 auf die anderen Kostenstellen
- Kosten der Instandhaltung im Verhältnis 1:8:1:1 auf die Endkostenstellen

(2) Ermitteln Sie die Gemeinkostenzuschläge des Unternehmens. Die Materialeinzelkosten des Unternehmens betragen insgesamt 600 000 €, die Fertigungseinzelkosten 400 000 €.

(3) Ermitteln Sie die Selbstkosten und den Bruttoverkaufspreis eines Telefons. Die Materialeinzelkosten eines einzelnen Telefons betragen 12 €, die Fertigungseinzelkosten 23 €, der Gewinnaufschlag 25 %, Kundenskonto 3 %, Kundenrabatt 2 %, Umsatzsteuer 16 %.

Selbstkosten	384,77
Bruttoverkaufspreis	586,56

Fallstudie 32

Zuschlagssätze

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Ermitteln Sie die Zuschlagssätze eines Unternehmens, wenn im vorangegangenen Jahr insgesamt folgende Kosten entstanden sind: 50 Mill. € Materialgemeinkosten, 400 Mill. € Materialeinzelkosten, 300 Mill. € Fertigungsgemeinkosten, 100 Mill. € Fertigungseinzelkosten, 85 Mill. € Verwaltungsgemeinkosten, 42,5 Mill. € Vertriebsgemeinkosten.

Materialgemeinkostenzuschlagssatz	12,5 %
Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz	300 %
Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz	10 %
Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz	5 %

Fallstudie 33

Mobile Zuschlagskalkulation

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
 Quelle Klausur Wintersemester 2000/2001

Die Telefonica AG stellt Mobiltelefone für Studenten her. Es gibt zwei Typen mit folgenden Daten:

	Yuppie	Studiosus
Materialeinzelkosten	20 €/Stück	9 €/Stück
Fertigungseinzelkosten	10 €/Stück	5 €/Stück
Stückzahl je Jahr	3 000 Stück/Jahr	10 000 Stück/Jahr

(1) Die Materialgemeinkosten der Telefonica AG betragen 12 000 €, die Fertigungsgemeinkosten 180 000 €, die Verwaltungsgemeinkosten 70 000 €, die Vertriebsgemeinkosten 50 000 €. Ermitteln Sie die Gemeinkostenzuschlagssätze.

Materialgemeinkostenzuschlagssatz	8 %
Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz	225 %
Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz	16,6 %
Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz	11,8 %

(2) Für das neue Handy Smally sollen die Herstellkosten und der Bruttoverkaufspreis je Stück ermittelt werden. Gehen Sie dabei von folgenden Daten aus:

Materialeinzelkosten	30 €/Stück
Fertigungseinzelkosten	20 €/Stück
Stückzahl je Jahr	1 000 Stück/Jahr
Materialgemeinkostenzuschlagssatz	10 %
Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz	180 %
Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz	10 %
Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz	30 %
Gewinnaufschlag	30 %
Kundenskonto	10 %
Kundenrabatt	0 %
Umsatzsteuer	16 %

Herstellkosten	
Bruttoverkaufspreis	208,77 €/Stück

Fallstudie 34

Selbstkosten

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Ermittlung Sie die Selbstkosten eines Unternehmens mit folgenden Daten: 4 000 €/Stück Materialeinzelkosten, 12,5 % Materialgemeinkostenzuschlagssatz, 500 €/Stück Fertigungseinzelkosten, 300 % Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz, 10 % Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz, 5 % Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz

Selbstkosten **7 475 €/Stück**

Fallstudie 35

Schraubenkalkulation

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Klausur Sommersemester 1997

In der Schulze GmbH wurden in der letzten Periode 1 500 Stück von der Spezialschraube Typ Schulzschraub hergestellt. Die Materialeinzelkosten pro Stück betragen 6 € und die Fertigungseinzelkosten 7 € pro Stück. Die Materialgemeinkosten betragen 40 %, die Fertigungsgemeinkosten 20 %, die Verwaltungsgemeinkosten 13 % und die Vertriebsgemeinkosten 9 %. Ermitteln Sie die Herstellkosten und die Selbstkosten für die gesamte hergestellte Menge.

Herstellkosten	25 200 €
Selbstkosten	30 735 €

Fallstudie 36

Bruttoverkaufspreis

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Ermittlung Sie den Bruttoverkaufspreis mit folgenden Daten: 7 475 €/Stück Selbstkosten, 4 % Gewinnaufschlag, 3 % Durchschnittliches Kundenskonto, 8 % Durchschnittlicher Kundenrabatt, 19 % Umsatzsteuer.

Bruttoverkaufspreis **10 366,49 €/Stück**

Fallstudie 37

Mess AG

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Die Mess AG stellt die Messgeräte Hydron und Tempron her. Auf Basis der Kosten des letzten Jahres sollen die Produkte neu kalkuliert und das Betriebsergebnis ermittelt werden.

Kostenarten	Summe	Vorkostenstellen		Endkostenstellen			
		Kantine	Instandh.	Materialwi.	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb
Hilfsstoffe [€/Jahr]	865 000	70 000	250 000	40 000	500 000	2 000	3 000
1. Energie [kWh/Jahr]	386 000	25 000	30 000	8 000	290 000	18 000	15 000
	[€/Jahr] 77 200	5 000	6 000	1 600	58 000	3 600	3 000
Hilfslöhne [€/Jahr]	280 000	45 000	130 000	-	105 000	-	-
Gehälter [€/Jahr]	1 775 000	65 000	-	60 000	700 000	500 000	450 000
Anlagevermögen [€]	2 750 000	100 000	250 000	200 000	2 000 000	100 000	100 000
2. Abschreibung [€/Jahr]	550 000	20 000	50 000	40 000	400 000	20 000	20 000
3. Miete [qm]	2 750	100	200	1 000	1 100	200	150
	[€/Jahr] 495 000	18 000	36 000	180 000	198 000	36 000	27 000
4. Versicher- ung Schlüssel	10	1	1	3	3	1	1
	[€/Jahr] 50 000	5 000	5 000	15 000	15 000	5 000	5 000
Anlagevermögen [€]	2 750 000	100 000	250 000	200 000	2 000 000	100 000	100 000
5. Zinsen [€/Jahr]	192 500	7 000	17 500	14 000	140 000	7 000	7 000
6. Summe 1 [€/Jahr]	4 284 700	235 000	494 500	350 600	2 116 000	573 600	515 000
7. Umlage [Mitarbeiter]			2	2	35	4	4
Kantine [€/Jahr]			10 000	10 000	175 000	20 000	20 000
8. Summe (6 + 7) [€/Jahr]			504 500	360 600	2 291 000	593 600	535 000
9. Umlage In- standhaltung [h/Jahr]				845	4 100	50	50
				84 500	410 000	5 000	5 000
10. Summe 2 (8 + 9)				MGk 445 100	FGk 2 701 000	VwGk 598 600	VtGk 540 000
11. Gesamteinzelkosten des Unternehmens [€/Jahr]				MEk 3 600 000	FEk 1 300 000	Hk 8 046 100	Hk 8 046 100
12. Zuschlagssätze [%]				MGkZs 12,4	FGkZs 207,8	VwGkZs 7,4	VtGkZs 6,7

Die Kostenträrgemeinkosten eines Jahres für Gehälter, Hilfslöhne und Hilfsstoffe wurden in der Buchhaltung bereits auf die verschiedenen Kostenstellen verteilt.

- (1) Verteilen Sie im Betriebsabrechnungsbogen die Energiekosten nach dem Verbrauch.
- (2) Ermitteln Sie im Betriebsabrechnungsbogen die Abschreibungen indem Sie das aus Maschinen bestehende Anlagevermögen durch 5 (Jahre) teilen.
- (3) Verteilen Sie im Betriebsabrechnungsbogen die Miete nach der Fläche.
- (4) Verteilen Sie im Betriebsabrechnungsbogen die Versicherungskosten nach dem vorgegebenen Schlüssel.

- (5) Ermitteln Sie im Betriebsabrechnungsbogen die Zinsen indem Sie 7 % des Anlagevermögens berechnen.
- (6) Bilden Sie im Betriebsabrechnungsbogen im Anschluss die Summen der Kosten der Kostenstellen.
- (7) Verteilen Sie im Betriebsabrechnungsbogen dann die Kosten der Kostenstelle »Kantine« auf die anderen Kostenstellen nach der Anzahl der dort arbeitenden Mitarbeiter.
- (8) Bilden Sie im Betriebsabrechnungsbogen dann erneut die Summen der Kosten der Kostenstellen.
- (9) Verteilen Sie im Betriebsabrechnungsbogen dann die Kosten der Kostenstelle »Instandhaltung« auf die Endkostenstellen nach der Anzahl der in Anspruch genommenen Stunden.
- (10) Bilden Sie im Betriebsabrechnungsbogen dann die Summen der Kosten der Endkostenstellen.
- (11) Während des Jahres wurden die nachfolgenden Stückzahlen hergestellt. Ermitteln Sie mit den Material- und den Fertigungseinzelkosten der einzelnen Produkte die gesamten Material- und Fertigungseinzelkosten des Jahres und tragen Sie diese in den Betriebsabrechnungsbogen ein.

	Hydron	Tempron
Stückzahlen	30 000 Stück/Jahr	20 000 Stück/Jahr
Materialeinzelkosten	70 €/Stück	75 €/Stück
Fertigungseinzelkosten	30 €/Stück	20 €/Stück

- (12) Ermitteln Sie im Betriebsabrechnungsbogen die Zuschlagssätze für das ganze Unternehmen.
- (13) Kalkulieren Sie mit diesen Zuschlagssätzen die Selbstkosten der Produkte Hydron und Tempron.

	Hydron	Tempron	Elotemp
MEk	70,00 €/Stück	75,00 €/Stück	90,00 €/Stück
MGkZs	12,4 %	12,4 %	12,4 %
MGk	8,65 €/Stück	9,27 €/Stück	11,13 €/Stück
Mk	78,65 €/Stück	84,27 €/Stück	101,13 €/Stück
FEk	30,00 €/Stück	20,00 €/Stück	17,00 €/Stück
FGkZs	207,8 %	207,8 %	207,8 %
FGk	62,33 €/Stück	41,55 €/Stück	35,32 €/Stück
Fk	92,33 €/Stück	61,55 €/Stück	52,32 €/Stück
Hk	170,99 €/Stück	145,83 €/Stück	153,45 €/Stück
VwGkZs	7,4 %	7,4 %	7,4 %
VwGk	12,72 €/Stück	10,85 €/Stück	11,42 €/Stück
VtGkZs	6,7 %	6,7 %	6,7 %
VtGk	11,48 €/Stück	9,79 €/Stück	10,30 €/Stück
Sk	195,18 €/Stück	166,46 €/Stück	175,16 €/Stück

(14) Ermitteln Sie mit den Selbstkosten die Bruttoverkaufspreise der Produkte Hydron und Tempron mit 20 % Gewinnaufschlag, 3 % Skonto, 5 % Rabatt und 16 % Umsatzsteuer.

	Hydron	Tempron	Elotemp
Selbstkosten Sk	195,18 €/Stück	166,46 €/Stück	175,16 €/Stück
Gewinnaufschlag	39,04 €/Stück	33,29 €/Stück	35,03 €/Stück
Barverkaufspreis Vp	234,22 €/Stück	199,76 €/Stück	210,20 €/Stück
Zielverkaufspreis	241,46 €/Stück	205,94 €/Stück	216,70 €/Stück
Nettoverkaufspreis	254,17 €/Stück	216,78 €/Stück	228,11 €/Stück
Mehrwertsteuer	40,67 €/Stück	34,68 €/Stück	36,50 €/Stück
Bruttoverkaufspreis	294,84 €/Stück	251,46 €/Stück	264,60 €/Stück

(15) Ermitteln Sie das Betriebsergebnis des Unternehmens nach dem Umsatzkostenverfahren.

	Hydron	Tempron	Unternehmen
Barverkaufspreis Vp	234,22 €/Stück	199,76 €/Stück	-
Selbstkosten Sk	195,18 €/Stück	166,46 €/Stück	-
Erfolg (netto) G	39,04 €/Stück	33,29 €/Stück	-
Absatzmenge M	30 000 St./Periode	20 000 St./Periode	-
Periodenumsatzerlös PU	7 026 537 €/Periode	3 995 103 €/Periode	11 021 640 €/Periode
Periodenselbstkosten PSk	5 855 447 €/Periode	3 329 253 €/Periode	9 184 700 €/Periode
Betriebsergebnis BE	1 171 089 €/Periode	665 851 €/Periode	1 836 940 €/Periode

(16) Das Unternehmen möchte das neue Produkt Elotemp herstellen, bei dem Fertigungseinzelkosten von 17,00 €/Stück und Materialeinzelkosten von 90,00 €/Stück entstehen. Ermitteln Sie mit den bestehenden Zuschlagssätzen in den vorher aufgeführten Tabellen die Selbstkosten und den Bruttoverkaufspreis des neuen Produkts.

Fallstudie 38

Toaster

Kapitel 11 Internes Rechnungswesen, 13 Investition

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Quelle Klausur Sommersemester 1999

Ein Hersteller von Toastern hat zwei verschiedene Produkte entwickelt: den Designtoaster »DesignX« und den Billigtoaster »Blender«. Die Produktions- und Marketingabteilung schätzen folgende Investitionsdaten für die neuen Produkte:

	DesignX	Blender
Materialeinzelkosten	40,00 €	10,00 €
Materialgemeinkostenzuschlagssatz	80 %	80 %
Fertigungseinzelkosten	30,00 €	20,00 €
Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz	120 %	120 %
Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz	20 %	20 %
Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz	30 %	30 %
Gewinnaufschlag	15 %	15 %
Kapitaleinsatz für die Produktionseinrichtungen	1 800 000 €	900 000 €
Liquidationserlös der Produktionseinrichtungen	350 000 €	200 000 €
Durchschnittliche jährliche Zinsen	107 500 €	55 000 €
Lebensdauer des Produktes	5 Jahre	3 Jahre
Verkaufszahlen 1. Jahr	20 000 Stück	40 000 Stück
Verkaufszahlen 2. Jahr	30 000 Stück	60 000 Stück
Verkaufszahlen 3. Jahr	30 000 Stück	20 000 Stück
Verkaufszahlen 4. Jahr	25 000 Stück	0 Stück
Verkaufszahlen 5. Jahr	15 000 Stück	0 Stück

(1) Um was für eine Investitionsart handelt es sich?

(2) Ermitteln Sie die Selbstkosten und den Gewinn je Toaster.

	DesignX	Blender
Materialeinzelkosten	40,00 €/Stück	10 €/Stück
Materialgemeinkosten	32,00 €/Stück	8,00 €/Stück
Materialkosten	72,00 €/Stück	18,00 €/Stück
Fertigungseinzelkosten	30,00 €/Stück	20 €/Stück
Fertigungs-Gk	36,00 €/Stück	24,00 €/Stück
Fertigungskosten	66,00 €/Stück	44,00 €/Stück
Herstellkosten	138,00 €/Stück	62,00 €/Stück
Verwaltungs-GK	27,60 €/Stück	12,40 €/Stück
Vertriebs-GK	41,40 €/Stück	18,60 €/Stück

Selbstkosten	207,00 €/Stück	93,00 €/Stück
Stückgewinn	31,05 €/Stück	13,95 €/Stück

(3) Ermitteln Sie die jährlichen Rückflüsse der beiden Alternativen. Hinweis: Die Rückflüsse ergeben sich aus dem jeweiligen jährlichen Gewinn abzüglich der Zinsen.

	DesignX	Blender
Gewinn 1. Jahr	621 000 €	558 000 €
Gewinn 2. Jahr	931 500 €	837 000 €
Gewinn 3. Jahr	931 500 €	279 000 €
Gewinn 4. Jahr	776 250 €	
Gewinn 5. Jahr	465 750 €	
Rückfluss 1. Jahr	513 500 €	503 000 €
Rückfluss 2. Jahr	824 000 €	782 000 €
Rückfluss 3. Jahr	824 000 €	224 000 €
Rückfluss 4. Jahr	668 750 €	
Rückfluss 5. Jahr	358 250 €	
Durchschnitt	637 700 €	503 000 €

(4) Ermitteln Sie die statische Amortisationsdauer der beiden Alternativen.

	DesignX	Blender
Kapitaleinsatz	1 800 000 €	900 000 €
Durchschnitt der Rückflüsse	637 700 €	503 000 €
Amortisationsdauer	2,82	1,79

(5) Ermitteln Sie die Kapitalwerte der beiden Alternativen bei einem kalkulatorischen Zinsfuß von 13 %.

	DesignX	Blender
Diskontierter Rückfluss 1. Jahr	454 425 €	445 133 €
Diskontierter Rückfluss 2. Jahr	645 313 €	612 421 €
Diskontierter Rückfluss 3. Jahr + Liquidationserlös	571 073 €	293 853 €
Diskontierter Rückfluss 4. Jahr	410 157 €	
Diskontierter Rückfluss 5. Jahr + Liquidationserlös	384 410 €	
Kapitalwert	665 378 €	451 407 €

(6) Soll das Unternehmen den Toaster DesignX, den Toaster Blender oder beide Toaster produzieren? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Fallstudie 39

Kapitalstruktur

Kapitel 12 Finanzierung
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Von einem Unternehmen sind die nachfolgenden Daten gegeben.

Aktivpositionen

B. Umlaufvermögen	2 325 486 €
B. II. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	254 279 €
B. IV. Wertpapiere des Umlaufvermögens	0 €
B. V. Flüssige Mittel	1 028 499 €

Passivpositionen

A. Eigenkapital	1 637 847 €
A. IV. Bilanzgewinn	330 000 €
B. Rückstellungen	1 714 175 €
C. Verbindlichkeiten	322 463 €
C. II. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	254 279 €
C. III. Übrige Verbindlichkeiten	66 163 €
D. Passive Rechnungsabgrenzungsposten	2 021 €

(1) Ermitteln Sie für das Unternehmen die liquiden Mittel und die Liquidität ersten bis dritten Grades.

Liquide Mittel	1 028 466 €
Liquidität 1. Grades	68
Liquidität 2. Grades	85
Liquidität 3. Grades	154

(2) Ermitteln Sie für das Unternehmen das Fremdkapital, den Verschuldungsgrad und die Eigenkapitalquote.

Fremdkapital	2 038 659 €
Verschuldungsgrad	124
Eigenkapitalquote	44,5

Fallstudie 40

Autofinanzierung

Kapitel 13 Investition, 12 Finanzierung

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 2005, Seite 586 f.

Gemeinsam mit einer Bank hat die Speedy GmbH zwei Finanzierungsangebote für den Speedster City entwickelt (Hinweis: Es handelt sich um Originalangebote). Die Daten der Angebote sind in der beigefügten Tabelle zusammengestellt.

Ermitteln Sie aus Kundensicht, welches Angebot günstiger ist. Errechnen Sie dazu für beide Finanzierungsangebote die Gesamtkosten während der Laufzeit und die Kapitalwerte mit einem Kalkulationszinsfuß von 5 %. (Hinweis: Die Finanzierung erfolgt so, dass dem Kunden garantiert wird, dass ihm das Fahrzeug nach drei Jahren für einen der Schlussrate entsprechenden Betrag abgekauft wird. Eine Schlussrate ist insofern nicht zu berücksichtigen.)

	Leasing	Finanzierung
Fahrzeugbruttokaufpreis	12 300 €	12 300 €
Gesamtleistung	30 000 km	30 000 km
Laufzeit	3 Jahre	3 Jahre
Sonderzahlung/Anzahlung	123 €	1 968 €
Jährliche Raten	2 376 €	1 728 €
Gesamtkosten	-7 251 €	-7 152 €
Kapitalwert	-6 593 €	-6 674 €

Fallstudie 41

Mess AG – Fortsetzung

Kapitel 13 Investition
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Nachdem Sie das neue Produkt Elotemp der Mess AG kalkuliert haben, sollen Sie überprüfen, ob die Herstellung des Produktes auch vorteilhaft ist. Gehen Sie von folgenden Daten aus:

- Das Produkt soll 4 Jahre produziert und verkauft werden
- Der Barverkaufspreis des Produkts beträgt 210,20 €/Stück
- Die auszahlungswirksamen Kosten, die bei der Produktion und Vermarktung je Produkt entstehen, betragen 175,17 €/Stück
- Zusätzlich entstehen weitere Auszahlungen von 2 200 €/Jahr
- Die Produktions- und Absatzmenge beträgt 600 Stück/Jahr
- Zur Produktion und Vermarktung des Produkts sind Investitionen von 50 000 € notwendig
- Der Liquidationserlös der Produktionsanlagen beträgt Ende des 4. Jahres 5 000 €

(1) Ermitteln Sie die durchschnittlichen jährlichen Rückflüsse.

18 818 €/Jahr

(2) Ermitteln Sie die statische Amortisationsdauer der Investition.

2,66 Jahre

(3) Ermitteln Sie den Kapitalwert der Investition, wenn das eingesetzte Kapital mit mindestens 10 % verzinst werden soll.

13 066 €

(4) Ermitteln Sie den internen Zinsfuß der Investition, wenn sich bei einem kalkulatorischen Zinsfuß von 25 % ein Kapitalwert von –3 511 € ergibt.

21,8 %

Fallstudie 42

Computerkauf oder -leasing

Kapitel 13 Investition
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

In der Verwaltung eines Unternehmens arbeiten 70 Mitarbeiter, die das Unternehmen jeweils 100 000 € Gehalt je Jahr kosten. Das Unternehmen überlegt, 5 Millionen € in Computerhard- und -software zu investieren. Durch die Software könnten 25 Mitarbeiter eingespart werden. Wartung und Updates der Hard- und Software kosten 273 750 € im Jahr. Die Computerhard- und -software wird nach 3 Jahren wahrscheinlich ersetzt werden. Der dabei erwartete Liquidationserlös beträgt 250 000 €. Das Unternehmen hat den Grundsatz, dass alle Investitionen eine Verzinsung von mindestens 11 % erreichen müssen.

(1) Ermitteln Sie die jährlichen Rückflüsse.

Eingesparte Löhne	+ 2 500 000 €/Jahr
Wartung und Updates	- 273 750 €/Jahr
Jährliche Rückflüsse	= 2 226 250 €/Jahr

(2) Ermitteln Sie die statische Amortisationsdauer der Investition.

2,2 Jahre

(3) Ermitteln Sie den Kapitalwert der Investition.

1. Jahr: abgezinster Rückfluss	2 005 631 €
2. Jahr: abgezinster Rückfluss	1 806 874 €
3. Jahr: abgezinster Rückfluss + abgezinster L_n	1 810 613 €
Kapitalwert	= 623 118 €

(4) Ermitteln Sie den internen Zinsfuß der Investition, wenn sich bei einem kalkulatorischen Zinsfuß von 25 % ein Kapitalwert von - 526 360 € ergibt.

18,6 %

Statt die Computerhard- und -software zu kaufen, könnte diese auch für 3 Jahre geleast werden. Die einmalig zu zahlende Gebühr beträgt dabei 1 Million €. Die jährlichen Leasinggebühren betragen 2 075 000 €, in denen Wartung und Updates bereits enthalten sind.

(5) Ermitteln Sie die jährlichen Rückflüsse.

Eingesparte Löhne	+ 2 500 000 €/Jahr
Jährliche Leasinggebühren	- 2 075 000 €/Jahr
Jährliche Rückflüsse	= 425 000 €/Jahr

(6) Ermitteln Sie die statische Amortisationsdauer der Investition und vergleichen Sie sie mit der beim Kauf. **2,4 Jahre**

2,4 Jahre

(7) Ermitteln Sie den Kapitalwert der Investition und vergleichen Sie ihn mit dem beim Kauf.

1. Jahr: abgezinster Rückfluss	382 883 €
2. Jahr: abgezinster Rückfluss	344 940 €
3. Jahr: abgezinster Rückfluss	310 756 €
Kapitalwert	= 38 579 €

Fallstudie 43

Telefonfabrik

Kapitel 13 Investition
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

In einer Telefonfabrik gibt es eine alte Maschine, die einen Engpassfaktor darstellt. An der Maschine arbeiten 6 Arbeiter. Durch jeden Arbeiter entstehen Auszahlungen von 60 000 €/Jahr, die am Ende jeden Nutzungsjahres um 2 % steigen. Durch den Betrieb der Maschine entstehen zusätzliche Auszahlungen von 200 000 €/Jahr. Das Produkt soll noch 4 Jahre hergestellt werden. Das Unternehmen hat 2 Alternativen zu dieser Fertigung:

- **Alternative A:** Die alte Maschine wird durch einen Vollautomat ersetzt, der 1 400 000 € kostet. Durch den Betrieb des Automaten würden zusätzliche Auszahlungen von 97 500 €/Jahr entstehen. Am Ende der Nutzungsdauer kann der Automat wahrscheinlich für 100 000 € verkauft werden. Durch den Automat könnten zudem mehr Telefone hergestellt und der Umsatz des Unternehmens dadurch um 200 000 €/Jahr, bei zusätzlichen Auszahlungen von 100 000 €/Jahr, gesteigert werden.
- **Alternative B:** Parallel zu der alten Maschine wird ein kleinerer Vollautomat installiert, der 160 000 € kostet. Durch den Betrieb des Automaten würden zusätzliche Auszahlungen von 17 875 €/Jahr entstehen. Am Ende der Nutzungsdauer kann der Automat wahrscheinlich für 15 000 € verkauft werden. Durch den Automat könnte der Umsatz des Unternehmens um 200 000 €/Jahr, bei zusätzlichen Auszahlungen von 100 000 €/Jahr, gesteigert werden.

(1) Ermitteln Sie die statische Amortisationsdauer der beiden Alternativen im Vergleich zur bisherigen Fertigung.

	Alternative A	Alternative B
Kapitaleinsatz	1 400 000	160 000
Liquidationserlös	100 000	15 000
Lohneinsparung 1. Jahr	360 000	0
Lohneinsparung 2. Jahr	367 200	0
Lohneinsparung 3. Jahr	374 544	0
Lohneinsparung 4. Jahr	382 035	0
Jährliche Auszahlungen d. Betrieb d. Automaten	200 000 - 97 500	-17 875
Zusätzlicher jährlicher Umsatz	200 000	200 000
Zusätzliche jährliche Auszahlungen d. Umsatz	-100 000	-100 000
Rückfluss 1. Jahr	562 500	82 125
Rückfluss 2. Jahr	569 700	82 125
Rückfluss 3. Jahr	577 044	82 125
Rückfluss 4. Jahr	584 535	82 125
Durchschnitt der Rückflüsse	573 445	82 125
Amortisationsdauer	2,44	1,95

(2) Ermitteln Sie die Kapitalwerte der beiden Alternativen bei einem kalkulatorischen Zinsfuß von 10 %.

	Alternative A	Alternative B
Kapitaleinsatz	-1 400 000	-160 000
Diskontierter Rückfluss 1. Jahr	511 364	74 659
Diskontierter Rückfluss 2. Jahr	470 826	67 872
Diskontierter Rückfluss 3. Jahr	433 542	61 702
Diskontierter Rückfluss 4. Jahr + Liquidationserlös	467 547	66 338
Kapitalwert bei 10 %	483 278	110 570

(3) Ermitteln Sie die internen Zinsfüße der beiden Alternativen, wenn sich bei einem Versuchszins von 20 % die folgenden Kapitalwerte ergeben:

	Alternative A	Alternative B
Kapitalwert bei 20 %	128 432	59 834
Interner Zinsfuß	23,6 %	31,8 %

Fallstudie 44

Druckmessdosen

Kapitel 13 Investition
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
 Quelle Klausur Sommersemester 1997

In einer Fertigung montieren zwei Arbeiter im 1-Schicht-Betrieb Druckmessdosen. Das Produkt soll 4 Jahre gefertigt werden. Für jeden Arbeiter entstehen Lohnkosten von 70 000 € je Jahr, die am Ende jeden Nutzungsjahres um 2 % steigen. Das Unternehmen überlegt, die beiden Arbeiter durch einen Montageautomaten zu ersetzen. Der Automat kostet 500 000 €. Die durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen für Zinsen betragen 22 500 €/Jahr. Für die Instandhaltung des Automaten würden jährlich Kosten von 30 000 € entstehen, die am Ende jeden Nutzungsjahres um 5 % steigen. Am Ende der Nutzungsdauer kann der Automat wahrscheinlich für 62 500 € verkauft werden.

- (1) Um was für eine Investition handelt es sich?
- (2) Ermitteln Sie die statische Amortisationsdauer der Investition und interpretieren Sie das Ergebnis.

	1-Schicht	2-Schicht
Löhne 1. Jahr	140 000	280 000
Löhne 2. Jahr	142 800	285 600
Löhne 3. Jahr	145 656	291 312
Löhne 4. Jahr	148 569	297 138
Instandhaltung 1. Jahr	30 000	36 000
Instandhaltung 2. Jahr	31 500	37 800
Instandhaltung 3. Jahr	33 075	39 690
Instandhaltung 4. Jahr	34 729	41 675
	1-Schicht	2-Schicht
Rückfluss 1. Jahr	87 500	221 500
Rückfluss 2. Jahr	88 800	225 300
Rückfluss 3. Jahr	90 081	229 122
Rückfluss 4. Jahr	91 340	232 964
Durchschnitt	89 430	227 221
Amortisationsdauer	5,59	2,20

(3) Ermitteln Sie den Kapitalwert der Investition bei einem kalkulatorischen Zinsfuß von 13 % und interpretieren Sie das Ergebnis.

	1-Schicht	2-Schicht
Diskontierter Rückfluss 1. Jahr	77 434	196 018
Diskontierter Rückfluss 2. Jahr	69 543	176 443
Diskontierter Rückfluss 3. Jahr	62 431	158 793
Diskontierter Rückfluss 4. Jahr + Liquidationserlös	56 021	142 881
Kapitalwert	-196 239	212 467

(4) Da die Druckmessdosen sich so gut verkaufen, möchte das Unternehmen doppelt so viele Druckmessdosen wie ursprünglich geplant herstellen. Die Fertigung soll deshalb im 2-Schicht-Betrieb erfolgen. Die Instandhaltungskosten beim 2-Schicht-Betrieb liegen dabei insgesamt in allen Jahren um 20 % über denen des 1-Schicht-Betriebs. Überlegen Sie sich, welche Auswirkungen die Umstellung auf den 2-Schicht-Betrieb auf die Rückflüsse hat, und ermitteln Sie die Amortisationsdauer und den Kapitalwert der Investition bei den neuen Rahmenbedingungen.

Fallstudie 45

Papierzerkleinerer

Kapitel 13 Investition
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
 Quelle Klausur Wintersemester 1999/2000

Ein Unternehmen stellt Papierzerkleinerer für den Bürobereich her. Bisher montieren 6 Arbeiter die Papierzerkleinerer. Jeder Arbeiter kostet das Unternehmen 80 000 €/Jahr. Die Löhne steigen am Ende jeden Nutzungsjahres um 3 %. Durch eine Neukonstruktion des Papierzerkleinerers könnte dieser halbautomatisch hergestellt werden. Die Investitionsauszahlung dazu beträgt 500 000 €, die durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen für Zinsen 30 000 €. Die zusätzlichen jährlichen Betriebskosten des Halbautomaten betragen 20 000 €. Die Betriebskosten steigen am Ende jeden Nutzungsjahres um 5 %. Durch den Halbautomat würden 2 Mitarbeiter eingespart. Der Halbautomat soll 4 Jahre genutzt werden und kann dann für 100 000 € an ein anderes Unternehmen verkauft werden. Zusätzlich kann der Absatz an Papierzerkleinerern durch die größere Produktionskapazität des Halbautomaten von 40 000 Stück/Jahr auf 42 000 Stück/Jahr gesteigert werden. Je Papierzerkleinerer verdient das Unternehmen 15,- €.

(1) Um was für eine Investition handelt es sich?

Rationalisierung und Erweiterung

(2) Ermitteln Sie die jährlichen Rückflüsse.

Rückfluss 1. Jahr	140 000 €
Rückfluss 2. Jahr	143 800 €
Rückfluss 3. Jahr	147 694 €
Rückfluss 4. Jahr	151 683 €

Fallstudie 46

Ferngläser

Kapitel 13 Investition
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach seinen Produkten muss ein Hersteller von Ferngläsern in den nächsten 5 Jahren zusätzlich 10 000 Linsen im Jahr produzieren. Das Unternehmen hätte zum einen die Möglichkeit für 950 000 € selbst eine neue Fertigung aufzubauen. Die variablen Kosten je Linse würden dabei 30 € inkl. Kapitalkosten betragen. Alternativ könnten die Linsen bei einem Zulieferer zugekauft werden. Der Preis der Linsen würde dabei 50 € je Stück betragen.

(1) Um was für eine Investition würde es sich handeln?

Erweiterung

(2) Ermitteln Sie welcher Kapitalwert sich bei der Eigenfertigung gegenüber dem Zukauf mit einem kalkulatorischen Zinsfuß von 10 % ergibt.

-191 843 €

(3) Ermitteln Sie den internen Zinsfuß mit einem zweiten Zinsfuß von 5 %.

1,1 %

Fallstudie 47

Familienfreundliches Auto

Kapitel 14 Innovationsmanagement
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 2005, Seite 350 f.

Das Familienministerium schreibt erneut den Wettbewerb »Konzepte für ein familien- und kinderfreundliches Auto« aus. Obwohl die Speedy GmbH mit dem Speedster Family ein Produkt hat, das familien- und kinderfreundlich sein soll, kamen die eingereichten Ideen der Speedy GmbH beim letzten Wettbewerb nicht einmal unter die Finalisten. Das ärgert den Geschäftsführer, Dr. Scharrenbacher, und er überträgt Ihrer Gruppe deshalb die Aufgabe, für den neuen Wettbewerb ein erfolgreicherer Konzept zu entwickeln.

(1) Ideengenerierung: Ermitteln Sie im Rahmen eines Brainstorming möglichst viele Ideen, wie der Speedster Family gestaltet und durch optionales Zubehör und Dienstleistungen ergänzt werden könnte, damit er zum familien- und kinderfreundlichsten Auto auf dem Markt wird. Hinweis: Beachten Sie bitte, dass es nicht erlaubt ist, die vorgebrachten Ideen in irgendeiner Form zu kritisieren oder zu bewerten.

(2) Bewertung: Ermitteln Sie acht Kriterien, mit deren Hilfe Sie die vorher gesammelten Ideen bewerten könnten.

(3) Auswahl: Jedes Gruppenmitglied wählt anschließend aus den vorgebrachten Ideen die ihm am besten gefallende Idee aus und bewertet diese mittels der vorher erarbeiteten Bewertungskriterien. Anschließend muss sich die Gruppe für eine der Ideen entscheiden.

(4) Umsetzung: Überlegen Sie sich dann, welche Teilschritte notwendig sind, um aus der ausgewählten Idee ein Produkt oder eine Dienstleistung zu machen, die die Speedy GmbH wirklich anbieten kann. Schätzen Sie zusätzlich ab, wie lange die Schritte dauern und welche Ressourcen in Form von Personal, Know-how, Geld, Anlagen usw. für die einzelnen Teilschritte und insgesamt notwendig sind.

Präsentieren Sie nachfolgend Ihre Ergebnisse. Untermauern Sie Ihre Überlegungen dabei zusätzlich mit Recherchen über Wettbewerber.

Fallstudie 48

Konkurrenzanalyse Taschenrechner

Kapitel 14 Innovationsmanagement

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Führen Sie eine Konkurrenzanalyse für Taschenrechner durch.

- (1) Ermitteln Sie dazu Beurteilungskriterien.
- (2) Ermitteln Sie die Stärken und Schwächen verschiedener Produkte und stellen Sie sie graphisch dar.

Fallstudie 49

F&E-Programmplanung

Kapitel 14 Innovationsmanagement
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Die Design GmbH ist ein kleines Unternehmen, das auf die Entwicklung von einfachen Kunststoff- und Metallprodukten im Haushalts- und Schreibwarenbereich spezialisiert ist. Die Produktion und der Vertrieb der Produkte erfolgt über Kooperationspartner. Das Management des Unternehmens bittet Sie, die F&E-Planung für das folgende Geschäftsjahr durchzuführen

- (1) Jedes Teammitglied überlegt sich ein neues Produkt für das Unternehmen und stellt einen entsprechenden Antrag für ein Forschungsprojekt.
- (2) Überlegen Sie als Team, welches oder welche der Forschungsprojekte realisiert werden sollen. Begründen Sie Ihre Auswahl.
- (3) Teilen sie den ausgewählten Forschungsprojekten einen Prozentsatz des Gesamtforschungsbudgets zu.
- (4) Erstellen Sie für eines der ausgewählten Forschungsprojekte eine Projektplanung.

Fallstudie 50

Hybridantrieb

Kapitel 14 Innovationsmanagement
Autor Prof. Dr. Ronald Herter

Der Gouverneur von Kalifornien, Arnold Schwarzenegger, hat eine Verordnung erlassen, wonach alle Automobilhersteller, die Fahrzeuge in Kalifornien vertreiben, bis 2008 zumindest ein Fahrzeugmodell mit Hybridantrieb anbieten müssen. Als »Innovator« bei Hybridantrieben gilt der japanische Automobilhersteller Toyota, der bereits heute Hybridfahrzeuge im Angebot hat. Welche Vorteile könnte das Unternehmen daraus und aus dieser Verordnung ziehen? Benennen Sie kurz mindestens vier mögliche Vorteile.

Beispielhafte Lösung

- Keine Verkaufsbeschränkungen auf dem wichtigen Markt in Kalifornien ab 2008.
- Verbesserung des Images des Unternehmens in Kalifornien und weltweit als Innovator.
- Lizenzvergabe der Hybridtechnologie an andere Automobilunternehmen (z.B. Porsche).
- Abschöpfung von Premium-Preisen als Erstanbieter. (Hybridautos von Toyota gelten bei Hollywoodstars beispielsweise gegenwärtig als »In«-Autos.)
- Besetzung des entstehenden Marktsegments »Hybrid-Autos«.
- Längere Vermarktungsphase der bestehenden Hybridtechnologie.

Fallstudie 51

Nudelsoßen

Kapitel 14 Innovationsmanagement
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Klausur Wintersemester 1999

Die Forschungsabteilung eines Herstellers von Nudeln schlägt dem Management des Unternehmens vor, ein Forschungsprojekt zur Entwicklung von fertigen Nudelsoßen (z.B. Tomatensoße, Pesto, ...) zu starten (das Unternehmen hat bisher nur Nudeln hergestellt). Erläutern Sie an diesem Beispiel die vier Kriterienkategorien zur Beurteilung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

Fallstudie 52

Luxusuhrenentwicklung

Kapitel 9 Controlling, 14 Innovationsmanagement
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Klausur Sommersemester 2000

Der Controller der Forschungsabteilung eines Herstellers von Luxusuhren muss zum Jahresende die Forschungsbudgets für das nächste Jahr festlegen. Ihm liegen drei Projektanträge vor:

- (1) Entwicklung einer neuen Aufzugskrone für 80 000 €,
- (2) Entwicklung eines neuen Ziffernblatts für 60 000 € und
- (3) Entwicklung einer neuen Unruhe für 90 000 €.

Das Gesamtbudget soll allerdings nur 200 000 € betragen. Erläutern Sie an diesem Beispiel, wie bei der Budgetierung vorgegangen werden könnte.

Fallstudie 53

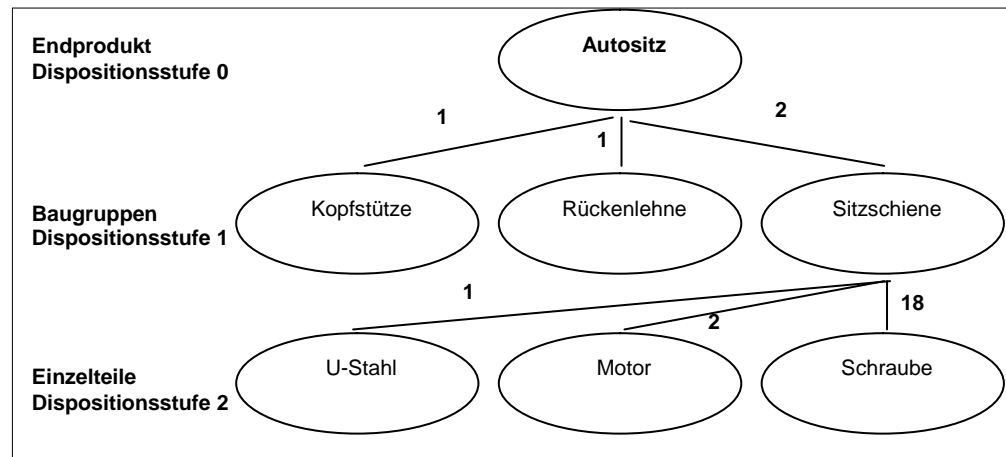
Sitzbedarf

Kapitel 15 Beschaffung

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 2005, Seite 389

Von dem Autositz, dessen Aufbau in der folgenden Abbildung dargestellt wird, werden im nächsten Jahr 20 000 Stück gebraucht. Ermitteln Sie deterministisch die entsprechend benötigten Mengen an Baugruppen und Einzelteilen.



Kopfstütze	20 000
Rückenlehne	20 000
Sitzschiene	40 000
U-Sahl	40 000
Motor	80 000
Schraube	720 000

Fallstudie 54

ABC-Analyse

Kapitel 15 Beschaffung
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
 Quelle Klausur Wintersemester 1996/1997

Eine Einkaufsabteilung hat im letzten Jahr folgende Posten eingekauft:

Nr.	Zeitpunkt	Material	Bestellmenge	Preis je Stück
1	07.01.96	Blechteile	83	450,00
2	13.01.96	Muttern	2 000	0,12
3	02.02.96	Schrauben	2 500	0,13
4	17.02.96	Griffe	111	15,30
5	08.03.96	Motoren	92	25,60
6	11.03.96	Schrauben	3 000	0,13
7	19.03.96	zugeschnittener Stoff	140	112,00
8	20.04.96	Dichtgummi	10	89,00
9	02.05.96	Blechteile	78	450,00
10	08.05.96	Schrauben	500	0,13
11	01.06.96	Muttern	1 700	0,12
12	28.06.96	Blechteile	119	450,00
13	14.07.96	Motoren	86	25,60
14	03.08.96	zugeschnittener Stoff	230	112,00
15	22.08.96	Dichtgummi	10	89,00
16	13.09.96	Griffe	8	15,30
17	26.09.96	Blechteile	56	450,00
18	28.10.96	Motoren	98	25,60
19	15.11.96	Schrauben	1 400	0,13
20	11.12.96	Dichtgummi	20	89,00

Führen Sie eine ABC-Analyse durch, bei der Sie die Bestellsätze über den Materialtypen auftragen und erläutern Sie, welche Aussagen sich mittels der ABC-Analyse gewinnen lassen.

Gesamtbetrag: 206 492,30 €

Blechteile: 73 %, Stoff: 20 %, Motoren: 3 %, Griffe: 1 %, Schrauben und Muttern < 1 %

Fallstudie 55

Gummibärchenlager

Kapitel 15 Beschaffung
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
 Quelle Klausur Wintersemester 1997/1998

In einer über 6 Monate gehenden Analyse wurden monatlich die Abflüsse eines Lagers an Paletten mit Gummibärchen ermittelt. Die Abflüsse erfolgten in diesem halben Jahr an 130 Tagen. Von der Nachbestellung bis zur Wiederauffüllung des Lagers vergingen im Durchschnitt 9 Tage. Folgende Abflüsse ergaben sich:

Monat	Abfluss
März	500 Paletten
April	450 Paletten
Mai	400 Paletten
Juni	600 Paletten
Juli	680 Paletten
August	570 Paletten

(1) Ermitteln Sie den Bestellpunktbestand bei dem jeweils nachbestellt werden soll, wenn ein Lieferbereitschaftsgrad von 96 % (Sicherheitsfaktor = 1,75) erzielt werden soll

Bestellpunktbestand n (5. Auflage: $n-1$) **386 (402) Stück**

(2) Ermitteln Sie die optimale Bestellmenge und die Anzahl jährlicher Bestellungen. Der Jahresbedarf ist dabei doppelt so groß wie die Abflüsse während des halben Jahres. Die fixen Kosten einer Bestellung betragen 500 €. Eine Palette mit Gummibärchen kostet 8 000 €. Der Zins- und Lagerkostensatz beträgt 19 % im Jahr.

Optimale Bestellmenge n **65 Stück**
 Anzahl jährlicher Bestellungen **99**

Fallstudie 56

BWL-Buch-Lager

Kapitel 15 Beschaffung
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
 Quelle Klausur Sommersemester 2001

In einer über 12 Monate gehenden Analyse wurden monatlich die Abflüsse des BWL-Buchs der bekannten Autoren VSK aus dem Lager des Buchgroßhändler HNO ermittelt. Die Abflüsse erfolgten an 250 Tagen. Von der Nachbestellung bei der Druckerei bis zur Wiederauffüllung des Lagers vergingen im Durchschnitt 10 Tage. Folgende Abflüsse ergaben sich:

Monat	Abfluss
Januar	500 Bücher
Februar	300 Bücher
März	500 Bücher
April	450 Bücher
Mai	400 Bücher
Juni	600 Bücher
Juli	680 Bücher
August	570 Bücher
September	500 Bücher
Oktober	450 Bücher
November	500 Bücher
Dezember	900 Bücher

(1) Berechnen Sie den Bestellpunktbestand bei einem Lieferbereitschaftsgrad von 99 % (Sicherheitsfaktor = 2,33).

Bestellpunktbestand n (5. Auflage: $n-1$) **592 (607) Stück**

(2) Ermitteln Sie die optimale Bestellmenge. Die fixen Kosten einer Bestellung betragen 50 €. Ein Buch kostet 30 € (also fast geschenkt). Der Zins- und Lagerkostensatz beträgt 20 % im Jahr.

Optimale Bestellmenge **325**

Fallstudie 57

Off-Road-Marketing

Kapitel 18 Marketing
 Autor Prof. Dr. Dietmar Vahs
 Quelle Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart 2002, Seite 260

Mit dem Speedster Off-Road entwickelt die Speedy GmbH derzeit als einziger Automobilhersteller einen geländegängigen Sportwagen. In der nächsten Geschäftsführungssitzung sollen Sie erläutern, welche Aspekte aus der Sicht der Marketingabteilung eine besondere Bedeutung für die Markteinführung des neuen Produkts haben. Hierzu sind die folgenden Fragen zu beantworten, die Ihnen der Vorsitzende der Geschäftsführung zur Vorbereitung auf die Sitzung gestellt hat:

- (1) Wie sieht nach Ihrer Einschätzung das relevante Marktsegment für die Einführung des Speedster Off-Road aus? Analysieren und beschreiben Sie mögliche Zielgruppen.
- (2) Wie hoch sollte der Einführungspreis für den Speedster Off-Road sein? Würden Sie zu einem Prämien-, einem Promotions-, einem Penetrations- oder einem Abschöpfungspreis raten? Der Vorsitzende erwartet eine ausführliche Begründung von Ihnen!
- (3) Wie könnte der Produktlebenszyklus angesichts der Tatsache verlaufen, dass die Speedy GmbH mit einem schnellen »Nachziehen« der Wettbewerber in diesem attraktiven Marktsegment rechnet?
- (4) Welche kommunikationspolitischen Maßnahmen schlagen Sie der Geschäftsführung für die Produkteinführung vor?
- (5) Sollte nach der Markteinführungs-Phase des Speedster Off-Road Ihrer Meinung nach eher für das Produkt geworben oder sollte es eher in seinen Ausstattungsmerkmalen variiert werden?

Nach der Sitzung stellt der Vorsitzende fest, dass ihm für eine Entscheidung über die beiden Alternativen Produktvariation oder Werbung noch einige Daten fehlen. Das Rechnungswesen liefert diese Daten nach. Sie sehen im ersten Jahr nach der Markteinführung wie folgt aus:

- Geplante Stückkosten pro Fahrzeug 38 000 €.
- Verkaufspreis 40 000 € bei einem angenommenen Verkauf von 10 000 Einheiten.
- Durch eine groß angelegte Werbekampagne in renommierten Printmedien und im Fernsehen, die 2 500 000 € kostet, würde die Absatzmenge in diesem Jahr voraussichtlich um 10 % und im darauf folgenden Jahr noch einmal um 500 Fahrzeuge steigen.
- Eine Erhöhung der Absatzmenge um insgesamt 2 000 Fahrzeuge ließe sich nach Einschätzung der Marketingabteilung dagegen durch eine Veränderung der Ausstattungsmerkmale des Speedster Off-Road erreichen. Dadurch würden die Stückkosten auf 39 000 € ansteigen.

Für welche Maßnahme soll sich die Geschäftsführung entscheiden?

Fallstudie 58

Uhrenmarketing

Kapitel 18 Marketing
 Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Sie sind Produktmanager bei einem Hersteller von Sportarmbanduhren.

- (1) Der Markt für Armbanduhren lässt sich unter anderem in die Segmente: Luxusuhrenkäufer, Sportuhrenkäufer, und Modeuhrenkäufer unterteilen. Grenzen Sie diese drei Segmente anhand von drei Kriterien voneinander ab.
- (2) Ihr Unternehmen beschließt, eine Luxusuhr zu entwickeln und zu vermarkten. Um welche Produkt-Markt- und Produktstrategie handelt es sich?
- (3) Schätzen Sie das Umsatz-Potential von Luxusuhren in Deutschland ab.
- (4) Aufgrund welcher Einflussfaktoren und Bedürfnisse werden Luxusuhren gekauft?
- (5) Entwickeln Sie einen möglichst konkreten Marketing-Mix für die Luxusuhr.

Beispielhafte Lösung

- (1) Luxusuhrenkäufer: Industrieländer, Oberschicht, Männer & Frauen, Alter 35+, Leitende Angestellte, Selbstständige Ärzte, RA, hohes Haushaltseinkommen, gehobener Lebensstil, Sammler, Statussymbol, markenbewusst
 Sportuhrenkäufer: Industrieländer, Mittelschicht, 17-40, sportive Menschen, Männer & Frauen, alle Berufsgruppen, mittleres Haushaltseinkommen, sportlich, ehrgeizig, jugendlich, dynamisch, aktiv
 Modeuhrenkäufer: Industrieländer, alle Schichten, vorwiegend Frauen, 0-50, alle Berufsgruppen, alle Einkommensschichten, modebewusst, trendbewusst
- (2) Produkt-Marktstrategie: Produktentwicklung da bereits Sportuhren produziert werden oder Diversifikation, falls der Markt auch neu ist
 Produktstrategie: Produktinnovation, speziell Produktdifferenzierung
- (3) Durchschnittlicher geschätzter Preis einer Luxusuhr 5 000 €
 Ca. 2 000 000 potentielle Käufer (geschätzt nach Haushaltseinkommen) in Deutschland
 Gesamtumsatzpotential: 10 000 000 000 €
- (4) Prestige / Image, Umfeld, Markenbewusstsein, Werbeträger z.B. Berühmtheiten, Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit
- (5) Produktpolitik: Technische Eigenschaften: Platin (Grundmaterial), mech. Uhrwerk, Design klassisch, wasserdicht, stoßfest / Verpackung: Edelholzkiste samtausgeschlagen / Service: Gravur mögl., 1 Kundendienst incl. / Garantie: 5 Jahre / Markenbildung: Eigenständige Marke / Sortimentspolitik: Erweiterung des Sortiments
 Preispolitik: Preis: Prämienpreis / Rabatte: Skonto bei Barzahlung / Lieferbedingungen: zzgl. Fracht & Versicherung / Zahlungsbedingungen: bis 14 Tage 3 % skonto ab 14 Tage rein netto
 Kommunikationspolitik: Werbung: In Zeitschriften (Spiegel, Wirtschaftswoche, Boote) / Verkaufsförderung: Handelsmitarbeiter schulen, Gala zur Neupräsentation / Öffentlichkeitsarbeit: Sponsoring (Golf, Polo, Yachtsport)
 Distributionspolitik: Indirekter Absatz über ausgesuchte Einzelhändler mit hoher Reputation

Fallstudie 59

Senior-Swatch

Kapitel 18 Marketing
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz
Quelle Klausur Wintersemester 1999/2000

Aufgrund von Absatzproblemen in den bisherigen Marktsegmenten sollen Swatch-Uhren verstärkt an Senioren ab 65 Jahren verkauft werden. Eine Marktuntersuchung hat ergeben, dass bei dieser Zielgruppe das Bedürfnis nach sozialer Achtung und Wertschätzung das primäre Kaufmotiv beim Uhrenkauf darstellt. Entwickeln Sie einen entsprechenden Marketing-Mix. Gehen Sie dabei getrennt auf die vier absatzpolitischen Instrumente ein.

Fallstudie 60

Zahnbürsten-Mix

Kapitel 18 Marketing

Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

- (1) Führen Sie eine Marktsegmentierung für elektrische Zahnbürsten durch.
- (2) Entwickeln Sie für eines der Segmente einen Marketing-Mix. Gehen Sie dabei getrennt auf die verschiedenen absatzpolitischen Instrumente ein.

Fallstudie 61

Direktmarketing

Kapitel 18 Marketing
Autor Prof. Dr. Jan Schäfer-Kunz

Ein Hersteller von Werkzeugmaschinen möchte sein Marketing gegenüber bestehenden und potentiellen neuen Kunden verbessern. Er kann dazu entweder ein Direktmarketing aufbauen oder einen fünften Mitarbeiter im Vertrieb einstellen, der die Kunden besucht. Wo sehen Sie die Vor- und Nachteile beider Alternativen und wie könnte ein erfolgreiches Direktmarketing aussehen?