



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
als angewandte Betriebswirtschaftslehre

Folienskript  
Prof. Dr. Stefan Bongard

OLAT-Zugangscode:



**1. Kapitel Einleitung**

- 1.1 Einführung
- 1.2 Wirtschaften/Wirtschaftlichkeit
- 1.3 Betrieb/Unternehmen/Wirtschaftsordnung
- 1.4 GuV und Umsatzrentabilität
- 1.5 Bilanz und Kapitalrentabilität
- 1.6 Geschäftsmodelle
- 1.7 Liquidität und Finanzplanung
- 1.8 Rechnungswesen
- 1.9 Ziele von Unternehmen

**2. Kapitel BWL als Wissenschaft**

- 2.1 Abgrenzung BWL vs. VWL
- 2.2 Spieltheorie
- 2.3 Transaktionskosten
- 2.4 Modelle
- 2.5 Methoden

**3. Kapitel Betriebliche Produktionsfaktoren**

- 3.1 Gutenberg-Ansatz
- 3.2 Leitung
- 3.3 Planung
- 3.4 Erfahrungskurve
- 3.5 Fixkostendegression
- 3.6 Break-even-Analyse
- 3.7 Deckungsbeitragsrechnung
- 3.8 Lebenszyklusanalyse
- 3.9 Portfolio-Analyse

**4. Kapitel Rechtsformen der Unternehmen**

- 4.1 Rechtsformen im Überblick
- 4.2 Ausgewählte Rechtsformen
- 4.3 Organisation

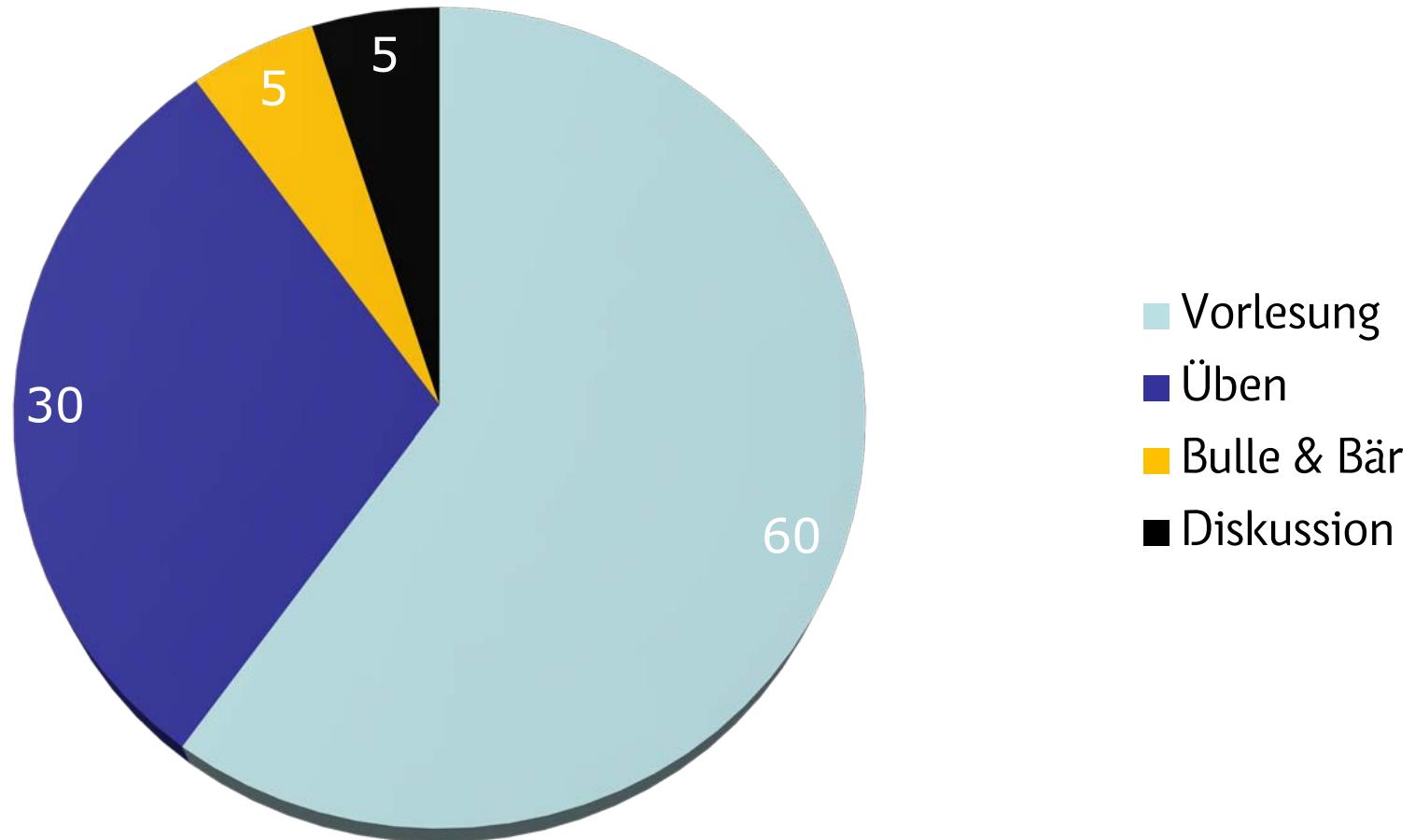
**5. Kapitel Zusammenarbeit von Unternehmen**

- 5.1 Unternehmenszusammenschlüsse im Überblick
- 5.2 Ausgewählte Formen der Zusammenarbeit
- 5.3 Virtuelle Unternehmen

- Stoff-o-meter
- Terminplanung (Termine to copy)

	Montag	Dienstag
Wo. 1	01a. VA, 19.03.2018	01b. VA, 20.03.2018
Wo. 2	02a. VA, 26.03.2018	02b. VA, 27.03.2018
Wo. 3	03a. VA, 02.04.2018	03b. VA, 03.04.2018
Wo. 4	04a. VA, 09.04.2018	04b. VA, 10.04.2018
Wo. 5	05a. VA, 16.04.2018	05b. VA, 17.04.2018
Wo. 6	06a. VA, 23.04.2018	06b. VA, 24.04.2018
Wo. 7	07a. VA, 30.04.2018	07b. VA, 01.05.2018
Wo. 8	08a. VA, 07.05.2018	08b. VA, 08.05.2018
Wo. 9	09a. VA, 14.05.2018	09b. VA, 15.05.2018
Wo. 10	10a. VA, 21.05.2018	10b. VA, 22.05.2018
Wo. 11	11a. VA, 28.05.2018	11b. VA, 29.05.2018
Wo. 12	12a. VA, 04.06.2018	12b. VA, 05.06.2018
Wo. 13	13a. VA, 11.06.2018	13b. VA, 12.06.2018
Wo. 14	14a. VA, 18.06.2018	14b. VA, 19.06.2018

## Proz. Verteilung der 4 SWS



Dieser Link führt zu den Musterlösungen, zum Fallbeispiel Döner und zu lesenswerten Artikeln:

<https://www.dropbox.com/sh/gqog9epru5i2m7m/AADk27nIErj6YzGHDbIQygB3a?dl=0>

Im Skript befindet sich hinter diesem Symbol



das jeweilige Passwort für das Öffnen der Musterlösung.

## **1. Kapitel Einleitung**

- 1.1 Einführung
- 1.2 Wirtschaften/Wirtschaftlichkeit
- 1.3 Betrieb/Unternehmen/Wirtschaftsordnung
- 1.4 Grundbegriffe der BWL
- 1.5 Rentabilität
- 1.6 Geschäftsmodelle
- 1.7 Liquidität und Finanzplanung
- 1.8 Rechnungswesen
- 1.9 Ziele von Unternehmen

## Präsenzzeit

Vorlesung inkl. Vor-  
und Nachbereitung



The Pen is Mightier  
Than the Keyboard  
(Mueller/Oppenheimer, 2014)

## Selbststudium

Skript

Empfohlene Literatur zur  
Vorlesung

Lerngruppen

Literatur aus Bibliothek  
(Bücher, Zeitschriften)

Internet  
(mit Einschränkungen)

Die folgende Stundentafel beinhaltet den Studienverlauf des Bachelor-Studiums  
des Studiengangs Logistik.

Parameter	Modul	Credit Points im Semester			Gesamt		
		1. Sem.	2. Sem.	3. Sem.	SWS (12 Semester- wochen)	Workload (Basis 30 Std.)	Prü- fungs- form
<b>BL 100</b>	<b>Studiumsbegleitung</b>	<b>2,0</b>			<b>4</b>	<b>60</b>	<b>SL</b>
BL 101	Einführungswoche	1,0			2	30	
BL 102	Mentorenprogramm	1,0			2	30	
<b>BL 110</b>	<b>Grundlagen BWL</b>	<b>7,0</b>			<b>6</b>	<b>210</b>	<b>P</b>
BL 111	ABWL	5,0			4	150	
BL 112	Buchführung	2,0			2	60	
<b>BL 120</b>	<b>Planspiel</b>	<b>1,0</b>			<b>1</b>	<b>30</b>	<b>SL</b>
<b>BL 130</b>	<b>Personal und Marketing</b>	<b>5,0</b>			<b>4</b>	<b>150</b>	<b>P</b>
BL 131	Marketing	2,5			2	75	
BL 132	Personal	2,5			2	75	
<b>BL 140</b>	<b>Recht</b>	<b>5,0</b>			<b>4</b>	<b>150</b>	<b>P</b>
<b>BL 150</b>	<b>Wirtschaftsmathematik</b>	<b>6,0</b>			<b>4</b>	<b>180</b>	<b>P</b>
<b>BL 160</b>	<b>Business English</b>	<b>2,0</b>			<b>2</b>	<b>60</b>	
BL 161	Business English I	2,0			2	60	
<b>BL 170</b>	<b>Social Skills</b>	<b>2,0</b>			<b>2</b>	<b>60</b>	
BL 171	Soft Skills I	2,0			2	60	
<b>Summe 1. Semester</b>		<b>30,0</b>			<b>27</b>	<b>900</b>	<b>4P/2SL</b>

„Der Mensch *wird* eben nicht gebildet, sondern er bildet *sich*, und zwar ausschließlich in der reflexiven Auseinandersetzung mit sich, der Welt und in der Diskussion mit anderen Menschen und Kulturen.“

Dörpinghaus, Andreas: Plädoyer wider die Verdummung, S. 5 in: Supplement zu Forschung & Lehre 9/2009, 16. Jg.

„Ist denn nicht das kluge Handeln die Basis des Gebrauchs der vielen Kompetenzen, die wir einüben, ist nicht die reflexive Aneignung und **die Anwendung des Wissens das Entscheidende?**“

Dörpinghaus, Andreas: Abschied vom Lebenslangen Lernen, S. 676 in: Forschung & Lehre 8/2017, 24. Jg.

„We cannot teach another person directly; we can only facilitate\* his learning.“

\*facilitate: erleichtern, ermöglichen, fördern, unterstützen

Rogers, Carl: zitiert in: Rosenauer, Gunda: Lehren, dass es ankommt..., in: Forschung & Lehre 1/2014, 21. Jg., S. 54 f.

„Die Sache wird nicht besser mit dem Studium à la Bolognese, das seit 1999 Schritt für Schritt die deutschen Hochschulen erobert und zu einer grundlegenden Umstellung der Motivationsstrukturen unter Studierenden geführt hat: Das Interesse an der Sache wurde weithin abgelöst durch das Interesse am möglichst aufwandsarmen Erwerb von Leistungspunkten.“

Strübing, Jörg: Problem, Lösung oder Symptom?, in: Forschung & Lehre 2/2018, 25. Jg., S. 105

## The Pen Is Mightier Than the Keyboard: Advantages of Longhand Over Laptop Note Taking



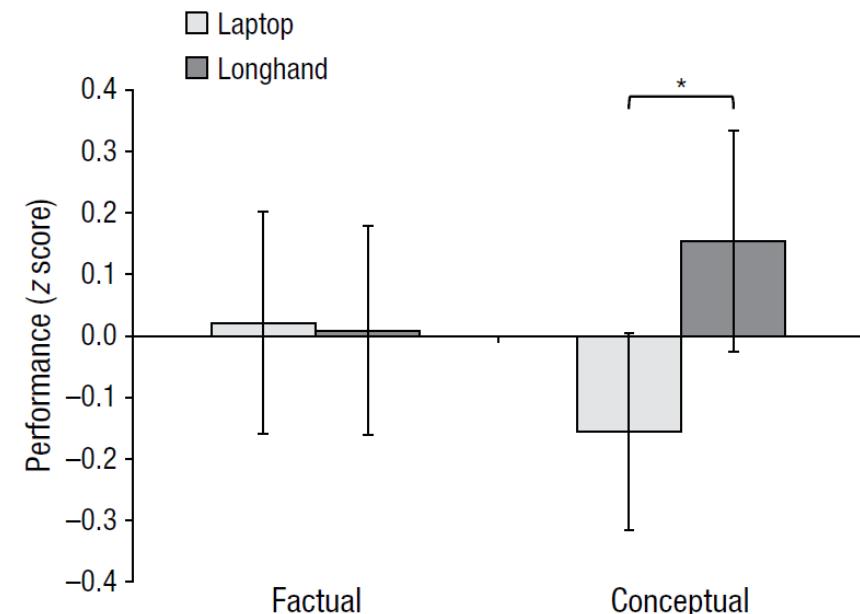
Pam A. Mueller<sup>1</sup> and Daniel M. Oppenheimer<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Princeton University and <sup>2</sup>University of California, Los Angeles

### Abstract

Taking notes on laptops rather than in longhand is increasingly common. Many researchers have suggested that laptop note taking is less effective than longhand note taking for learning. Prior studies have primarily focused on students' capacity for multitasking and distraction when using laptops. The present research suggests that even when laptops are used solely to take notes, they may still be impairing learning because their use results in shallower processing. In three studies, we found that students who took notes on laptops performed worse on conceptual questions than students who took notes longhand. We show that whereas taking more notes can be beneficial, laptop note takers' tendency to transcribe lectures verbatim rather than processing information and reframing it in their own words is detrimental to learning.

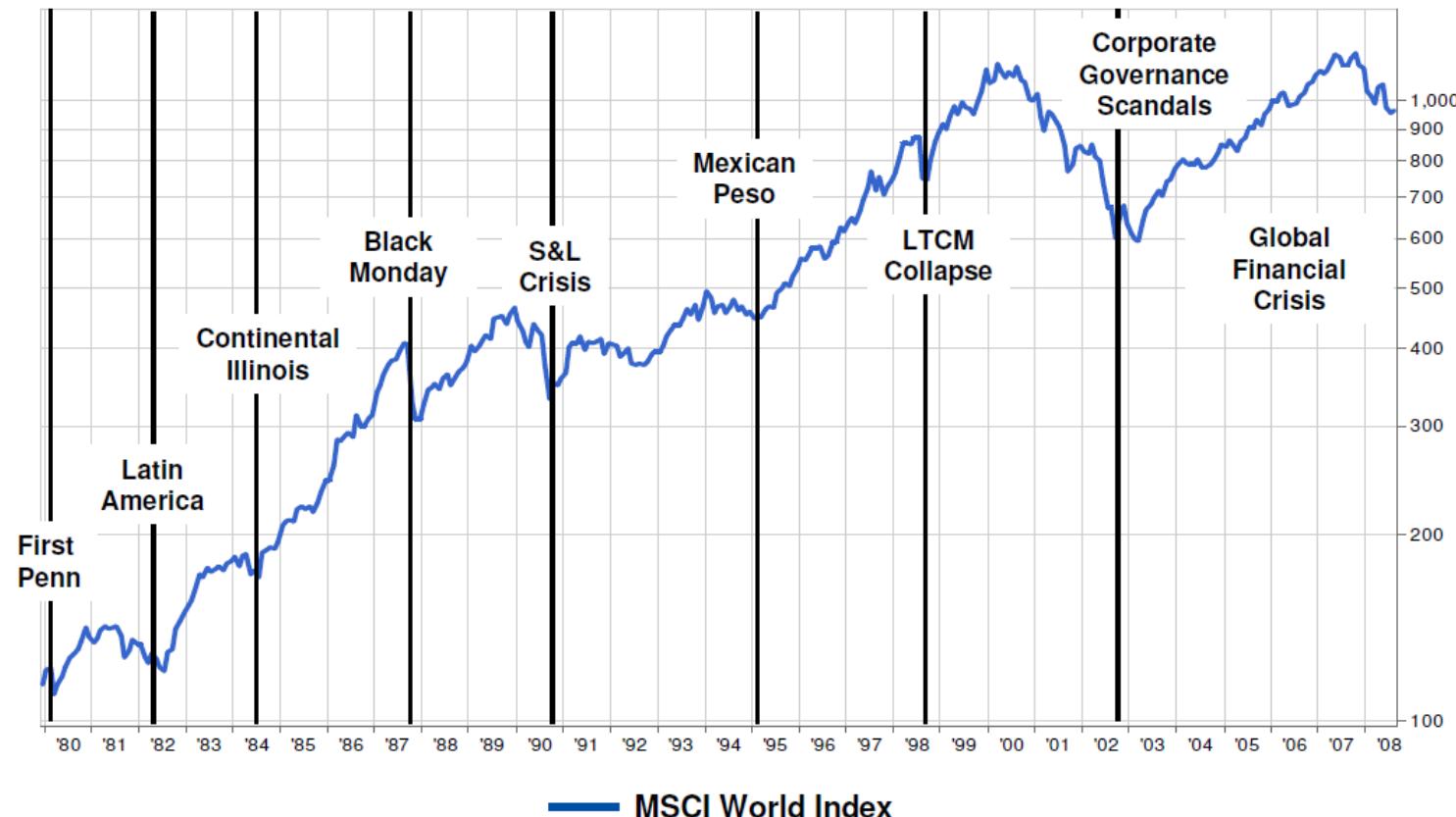
Psychological Science  
2014, Vol. 25(6) 1159–1168  
© The Author(s) 2014  
Reprints and permissions:  
[sagepub.com/journalsPermissions.nav](http://sagepub.com/journalsPermissions.nav)  
DOI: 10.1177/0956797614524581  
[pss.sagepub.com](http://pss.sagepub.com)



**Fig. 1.** Mean *z*-scored performance on factual-recall and conceptual-application questions as a function of note-taking condition (Study 1). The asterisk indicates a significant difference between conditions ( $p < .05$ ). Error bars indicate standard errors of the mean.

ÜBERZEUGENDE ARGUMENTE FÜR GLOBALE AKTIEN

## Der Markt hat sich bisher immer wieder erholt Bärenmärkte und Finanzkrisen



Quelle: FactSet, MSCI. Stand: 31.12.1979 bis 31.12.2008.

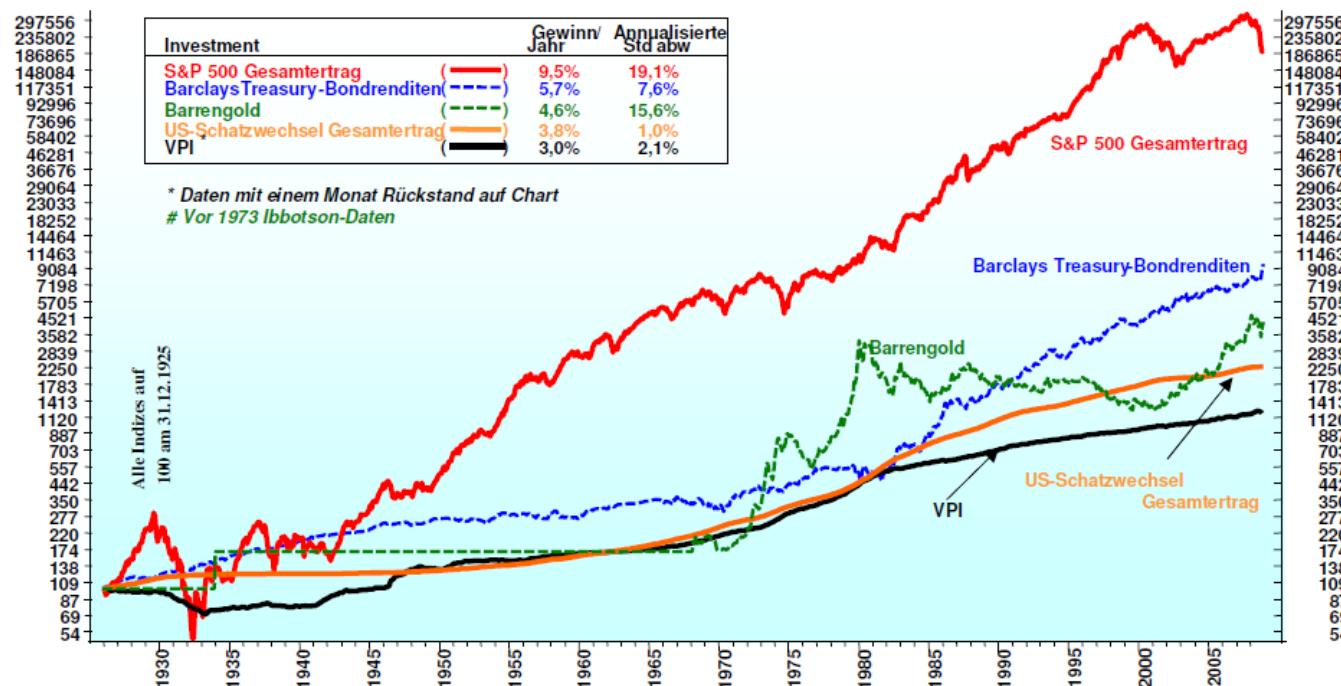
Quelle: Komit Investments, [www.komit.de](http://www.komit.de)

ÜBERZEUGENDE ARGUMENTE FÜR GLOBALE AKTIEN

## Aktien schneiden über längere Zeit besser ab als traditionelle Anlagekategorien

Auch nach dem Selloff ungeschlagen...

Vergleich der Investmenterträge seit 1926



Quelle: Ned Davis Research, 31.12.25 bis 31.12.08.

Quelle: Komit Investments, [www.komit.de](http://www.komit.de)

## Kleines Börsenspiel:

- Bildung von Vierergruppen
- Jede Gruppe sucht sich **eine Aktie** aus, deren Kurs unter [www.comdirect.de](http://www.comdirect.de) abfragbar ist
- Jede Gruppe gibt sich einen Namen und gibt zum **nächsten Termin** einen Zettel ab mit
  - a) dem Gruppennamen und
  - b) der ISIN oder Wertpapierkennnummer (WKN) sowie dem Namen des Unternehmens
- Gekauft wird zu einem Stichtag für 100.000 Euro (ohne Berücksichtigung von Spesen)
- Frei nach Franz Beckenbauer: „Schau'n mer mal...!“

Wer mehr „zocken“ möchte: [www.lustaufboerse.de](http://www.lustaufboerse.de), Börsenverein an der FH Ludwigshafen



# Wöhe BWL

Lehrbuch   Übungsbuch   Autoren   Aufgaben   Apps   Buchfamilie   **Vahlen**

**HERZLICH WILLKOMMEN!**

Der "Wöhe" ist mit rund 1,5 Millionen verkauften Exemplaren das führende Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre. Er bereitet das gesamte gesicherte Wissen der Betriebswirtschaftslehre systematisch auf, ohne spezielle Vorkenntnisse vorauszusetzen. Die verständlich geschriebene Einführung eignet sich somit für Studienanfänger hervorragend als Lehrbuch.

**Wöhe zum Mitnehmen:  
Die App *BWL trainer***



Mit der kostenlosen App *BWL trainer* können Sie Lerninhalte aus dem Wöhe und anderen Top-Lehrbüchern der BWL spielerisch trainieren. Die App bietet Ihnen zudem einen praktischen ECTS-Notenrechner und soll Sie durch Ihr BWL-Studium begleiten.

[mehr...](#)

**Wöhe im neuen Design:  
Das neue Wöhe PORTAL**



Auf dem neu gestalteten Wöhe-Portal soll ein umfassender Überblick über das Lehrbuch "Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" gegeben werden.

[mehr...](#)



Wöhe / Döring  
**Einführung in die  
Allgemeine  
Betriebswirtschafts-  
lehre**

25., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2013

[Mehr Infos](#)



Wöhe / Kaiser / Döring  
**Übungsbuch zur  
Einführung in die  
Allgemeine  
Betriebswirtschafts-  
lehre**

14., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2013

[Mehr Infos](#)



Verlag Vahlen  
**Studienverzeichnis**

Alles Wissenswerte zur aktuellen Studienliteratur im Wintersemester

### Leitbuch:

- *Wöhe, Günter (2002)*  
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl., München 2002 (bzw. spätere Auflagen)

### Empfehlungen:

- *Bea, Franz Xaver; Friedl, Birgit; Schweitzer, M.*  
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1, 2 und 3 , Stuttgart
- *Olfert, Klaus; Rahn, Horst-Joachim (2005)*  
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2005
- *Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2012)*  
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 2012
- *Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger (2012)*  
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Wiesbaden 2012

### Spezielle BWL-Zeitschriften:

- ZfB, zfbf, wisu, WiSt, Der Betriebswirt, DBW

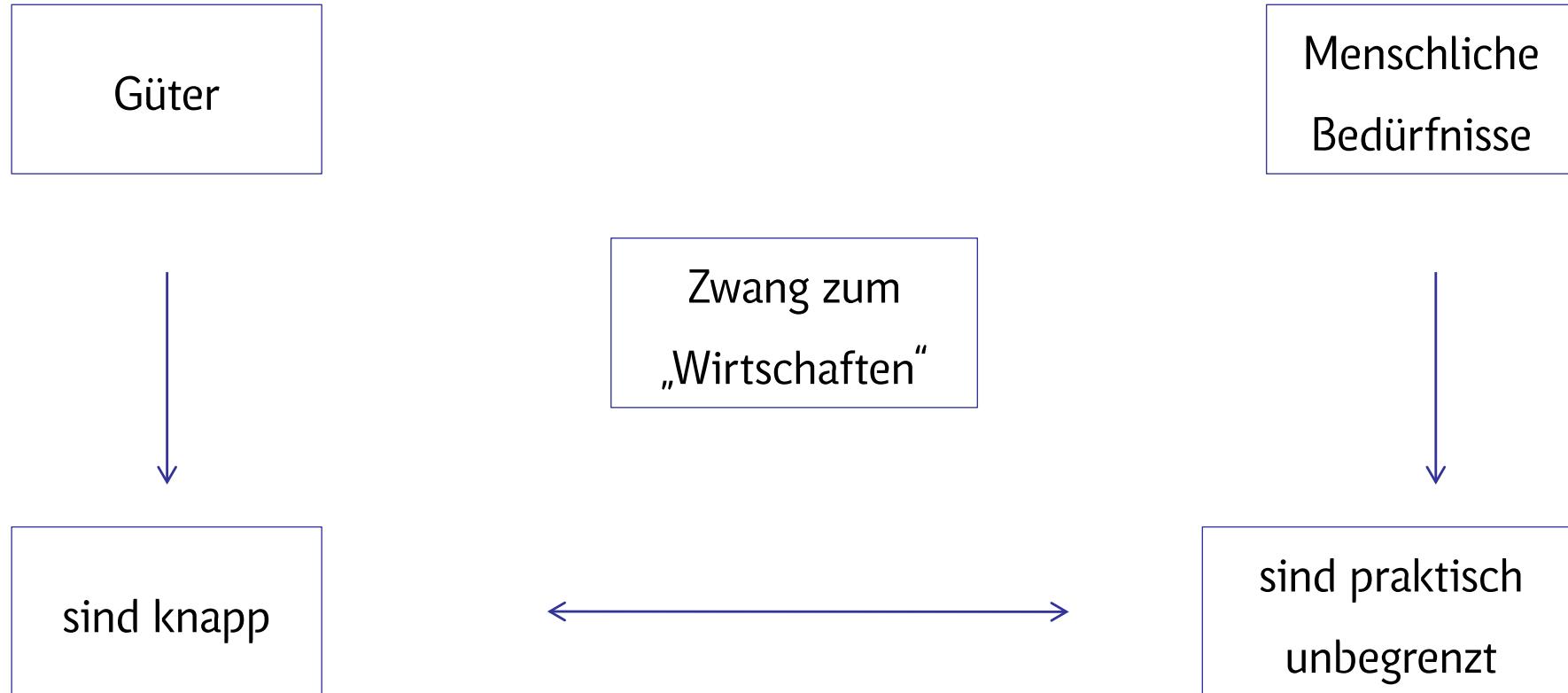
### Sonstige BWL-Zeitschriften (zitierfähig)

- FAZ, Wirtschaftswoche, manager magazin, impulse, The McKinsey Quarterly, Harvard Business Manager

### Klausur:

- 120 Minuten (entspricht 60 Punkten)
- 50 % Wissens- und Transferfragen (Multiple Choice)
- 50 % Rechnen

Notenspiegel vergangener Klausuren!



BWL kann deshalb als die Lehre  
vom sorgsamen Umgang mit knappen Ressourcen verstanden werden.

Modellfigur der betriebswirtschaftlichen Theorie  
= vereinfachende Kunstfigur

## Homo Oeconomicus

Vereinfachtes Modellbild

### Rationalität

Jede Handlung erfolgt streng rational, dabei wird ausschließlich der eigene Vorteil bedacht.

#### Modellannahmen:

- Jeder strebt nach maximalem Eigennutz
- Extrinsische Anreize sind Auslöser wirtschaftlichen Handelns
- Vollständige Information zur Beurteilung der Handlungsalternativen liegt vor
- Entscheidung nach dem Rationalprinzip (die bessere Alternative wird vorgezogen, keine emotionalen Entscheidungen)

### Grundannahmen für wirtschaftliches Handeln

### Streben nach Nutzenmaximierung

Prinzip, nach dem Entscheidungsprozesse von Individuen auf deren Bestreben reduziert wird, ihr Budget beim Kauf verschiedener (Mengen von) Produkte(n) so aufzuteilen, dass der aus den verschiedenen (Mengen von) Produkten resultierende individuelle Gesamtnutzen so hoch wie möglich ist.

## Streben nach Nutzenmaximierung



Befriedigung der (unbegrenzten) Bedürfnisse

Wirtschaftlich handeln bedeutet somit, Entscheidungen über knappe Ressourcen zu treffen, um ein möglichst hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung zu erreichen.

Ein Erklärungsansatz für die menschlichen Bedürfnisse ist die  
**Maslow'sche Bedürfnishierarchie** (Bedürfnishierarchie)





Tata Nano

## Erläuterungen zur Maslow'schen Bedürfnispyramide

Die menschlichen Bedürfnisse bilden die „Stufen“ der Pyramide und bauen dieser eindimensionalen Theorie gemäß aufeinander auf. Der Mensch versucht demnach, zuerst die Bedürfnisse der niedrigsten Stufe zu befriedigen, bevor die nächste Stufe zum neuen und stärkeren Bedürfnis wird. Ein starkes Bedürfnis erhöht die Motivation, um es zu befriedigen.

Die unteren drei Stufen in der Pyramide (und auch Teile der vierten) nennt man auch **Defizitbedürfnisse**. Diese Bedürfnisse müssen befriedigt sein, damit man zufrieden ist, aber wenn sie erfüllt sind, hat man keine weitere Motivation, diese zu befriedigen (wenn man nicht mehr durstig ist, versucht man bspw. nicht mehr zu trinken). Einmal gestillte Defizitbedürfnisse bleiben aber nicht auf Dauer gestillt.

**Unstillbare Bedürfnisse** können demgegenüber nie wirklich befriedigt werden. Diese treten auf der fünften Stufe auf, teilweise aber auch schon auf der vierten. **Beispiel:** Ein Individuum hat Erfolg gehabt (viel Geld verdient) und möchte diesen Erfolg immer wieder übertreffen.

**Kritik:** Maslows Bedürfnispyramide beruht auf einem westlich-industriell sozialisierten Statusdenken und setzt einen Individualismus voraus, die nicht selbstverständlich ist. In Gesellschaften, für die die unteren Bedürfnisse relevant sind, streben die Menschen keineswegs danach, primär ihre körperlichen Grundbedürfnisse zu stillen, bevor sie nach Sicherheit und sozialen Beziehungen streben. Vielmehr sind die sozialen Beziehungen in Form des Aufgenommenwerdens und Verbleibens in einer Gruppe, Familie oder Stammesgemeinschaft die Voraussetzungen für Sicherheit und die Befriedigung der körperlichen Grundbedürfnisse. Dementsprechend steht auch das Wohl der Gruppe über dem eigenen. Man ist bereit, für die Gruppe zu sterben, denn ohne sie ist man ohnehin nicht lebensfähig.

## Geld macht nicht glücklich

### **75.000 Dollar reichen zum größten Glück, (Tagesschau 07.09.2010)**

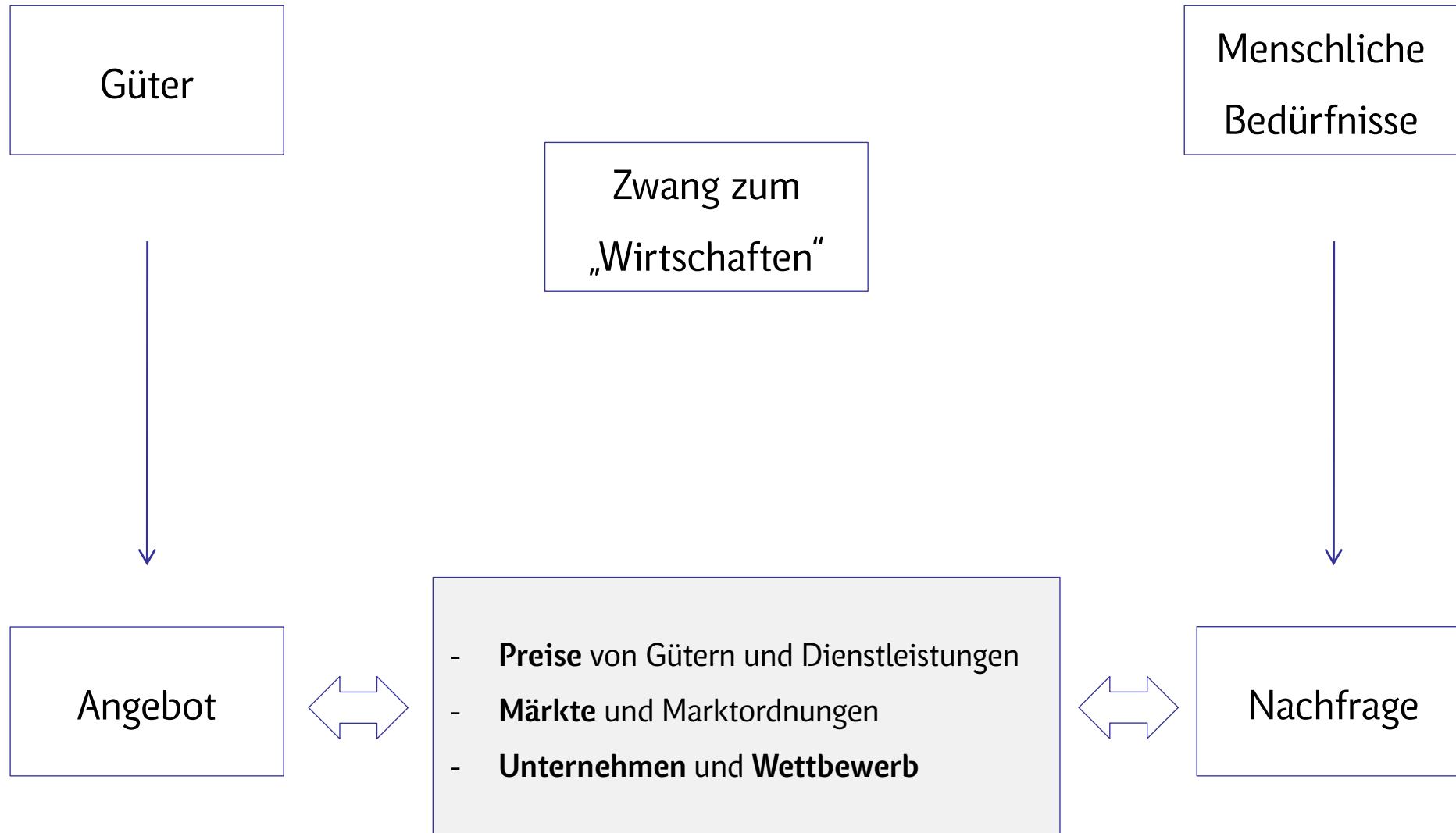
Geld und Einkommen haben einer US-Studie zufolge großen Einfluss auf die Zufriedenheit und das Glücksgefühl der Menschen. Die Lebensqualität in einem Haushalt steigt demnach bis zu einem Jahreseinkommen von 75.000 Dollar - umgerechnet knapp 60.000 Euro - immer weiter an. Ab dieser Grenze seien die Menschen nach ihrem eigenen Empfinden bei weiter wachsendem Einkommen aber nicht glücklicher, fanden Forscher der US-Universität Princeton heraus.

### **Spitzenverdiener haben nicht genug Zeit**

Zwar schätzten viele Menschen bei einer weiteren Einkommensteigerung über 75.000 Dollar hinaus ihr Leben besser ein als zuvor, erklärten die Autoren der Studie. Die Betroffenen empfanden aber trotzdem weder mehr Glück noch hätten sie weniger Stress. "Vielleicht sind 75.000 Dollar auch eine Schwelle, über der es den Menschen nicht mehr möglich ist, das zu tun, was am meisten zählt für ihr emotionales Wohlbefinden: Zeit mit der Familie verbringen, Krankheit und Schmerz vermeiden oder die freie Zeit genießen", schrieben die Autoren, die Ökonomen Angus Deaton sowie der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann. Für die Studie werteten sie mehr als 450.000 Fragebögen aus, die US-Bürger in den Jahren 2008 und 2009 beantwortet hatten. Die Teilnehmer stuften in diesen Fragebögen ihr Leben auf einer Skala von 0 bis 10 von dem "denkbar schlechtesten" bis zum "denkbar besten" Leben. Neben dieser Einschätzung fragten die Wissenschaftler auch nach dem "emotionalen Wohlbefinden" der Teilnehmer. Darunter verstehen sie die alltäglichen Erfahrungen eines Menschen - also wie häufig und wie stark er Freude, Stress, Traurigkeit, Ärger und andere Gefühle erlebt.

### **"Geld kauft Lebenszufriedenheit, aber kein Glück"**

Die Autoren folgerten aus den Ergebnissen der Studie, "dass Geld Lebenszufriedenheit kauft, aber kein Glück". Ihre Untersuchung zeige allerdings nicht, dass wohlhabende Menschen nicht glücklich darüber wären, wenn ihre Einkommen von 100.000 auf 150.000 Dollar ansteige. Sie belege nur, dass über einer bestimmten Grenze das emotionale Wohlbefinden durch andere Faktoren ihrer Lebensumstände beeinflusst werde. Die Studie bestätige zudem einen Zusammenhang zwischen geringem Einkommen und den Empfindungen bei einem Unglück. "Ein geringes Einkommen verschärft den emotionalen Schmerz, der Unglücke wie Scheidung, Krankheit oder Einsamkeit begleitet", schrieben Deaton und Kahnemann. Die Ergebnisse der Studie beziehen sich auf die USA. Dort verfügt rund ein Drittel aller Haushalte über ein Jahreseinkommen von mehr als 75.000 Dollar.



Die Entscheidung über die Verwendung der Ressourcen erfolgt nach dem **ökonomischen Prinzip (Rationalprinzip)**, dem obersten Grundprinzip der BWL. Das ökonomische Prinzip verlangt, das Verhältnis aus Produktionsergebnis (Output, Ertrag) und Produktionseinsatz (Input, Aufwand) zu optimieren.

### Maximalprinzip:

Mit gegebenen Mitteln den maximalen Ertrag erzielen!

Beispiel:

„Das Forschungsbudget der Abteilung beträgt 10 Mio. Euro. Entwickeln Sie Produkte, die den höchstmöglichen Umsatzzuwachs für das Unternehmen erbringen!“

### Minimalprinzip:

Ein vorgegebenes Ziel mit dem geringst möglichen Mitteleinsatz erreichen!

Beispiel:

„Der Umsatz soll um 10% pro Jahr wachsen. Setzen Sie dafür die geringst möglichen Ressourcen (Personal, Kapital, etc.) ein!“

Die Anwendung des **ökonomischen Prinzips** ist in einigen Bereichen

einfach: z.B. Industrieunternehmen, Handelsunternehmen oder Handwerk

oder

schwierig: z.B. Gesundheitssystem (Krankenhaus), sozialer Bereich (Familie)  
oder Militär.

Für das **wirtschaftliche Verhalten von Individuen** hat man in der BWL die Modellfigur des „**homo oeconomicus**“ erschaffen. Danach handeln Individuen streng rational nach dem ökonomischen Prinzip und streben permanent nach einer Nutzenmaximierung.

Dieses Modell hält dem Verhalten von Individuen in der Praxis nicht immer stand!

Wie misst man die Wirtschaftlichkeit?

**Allgemein durch das Verhältnis von Output/Input.**

Wählt man als Output die produzierte **Menge** an Gütern und als Input die **Menge** an Einsatzfaktoren, erhält man den mengenmäßigen Wirtschaftlichkeitsbegriff „**Produktivität**“ (**auch: Effektivität**):

Produktivität = Ausbringungsmenge / Faktoreinsatzmenge

Bewertet man den Output und Input mit **Geldeinheiten**, erhält man den Begriff der wertmäßigen „Wirtschaftlichkeit“ (**auch: Effizienz**):

Wirtschaftlichkeit = wertmäßiger Faktorertrag (Ertrag) / wertmäßiger Faktoreinsatz (Aufwand)



### Übungsaufgabe a)

Aus 10 kg Draht können 1.000 Schrauben hergestellt werden. Der Wert des Drahtes beläuft sich auf 2 EUR/kg. Der Wert einer Schraube beträgt 0,02 EUR. Wie hoch ist die Produktivität (**mengenmäßige** Wirtschaftlichkeit) des Einsatzes von 10 kg Draht zur Herstellung von 1.000 Schrauben?

### Übungsaufgabe b)

Aus 10 kg Draht können 1.000 Schrauben hergestellt werden. Der Wert des Drahtes beläuft sich auf 2 EUR/kg. Der Wert einer Schraube beträgt 0,02 EUR. Wie hoch ist die **wertmäßige** Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von 10 kg Draht zur Herstellung von 1.000 Schrauben?

			
Produktivität (Menge/Menge)	g/GB	0,36	2,00
Wirtschaftlichkeit (Wert/Menge)	Euro/GB	0,18	0,13
Wirtschaftlichkeit (Wert/Wert)	Belastung des Monatsbudgets	17,9%	13,4%

## Die Unterscheidung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit ist für Betriebswirte von existenzieller Bedeutung!

Produktivität und deren Kennzahlen

- Verhältnisse basierend auf **Menge/Menge**

besitzen ein hohe „*Verführungspotenzial*“, dass durch clevere Marketingstrategien schamlos ausgenutzt wird.

Betriebswirte müssen diesem „*Verführungspotenzial*“ widerstehen und die nicht immer leichte Aufgabe lösen, die entsprechende Wirtschaftlichkeit

- Verhältnisse basierend auf **Wert/Menge** und

- Verhältnisse basierend auf **Wert/Wert**

zu ermitteln!

Empirische Beweisführung für die gerade vorgestellten Hypothesen:

Frage 1:



Frage 2:





Welche Produktivitätskennzahlen (Mengen/Mengen-Verhältnisse) aus den Bereichen „Unterhaltungselektronik“, „Logistik“ und „Wirtschaftsinformatik“ kennen Sie, denen Sie ein hohes „Verführungspotenzial“ beimessen?

?K01

Unterhaltungselektronik

Logistik

Wirtschaftsinformatik

Eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit erreicht man – bei gegebener Ausbringungsmenge – durch eine

1. Verringerte Faktoreinsatzmenge (z. B. technische Verbesserungen, andere Zutaten)
2. Senkung der Faktorpreise (z. B. harte Preisverhandlungen, niedrigere Löhne)
3. Erhöhung der Absatzpreise

Wie steigert ein Hersteller von TK-Pizzen die Wirtschaftlichkeit?





18.03.2012

- Pizzas, die Dr. Oetker durchschnittlich pro Tag herstellt:
- Umsatz, den Dr. Oetker durchschnittlich mit der Herstellung von Pizzen pro Tag erzielt:
- Durchschnittspreis einer Oetker-Pizza = 2,59

Quelle: BRAND EINS, 12/13, S. 12.

## Pizze

### Pizza mit Tomate und Mozzarella

	Euro
... Margherita	7,00
... Salami	8,00
... con funghi mit Champignons	8,00
... Peperoni mit Peperoniwurst	8,00
... Prosciutto mit Schinken	8,00
... Mista mit Salami, Schinken und Champignons	9,00
... Romana mit Salami, Champignons und Paprikaschoten	9,00
... quattro stagioni mit Salami, Champignons, Schinken und Paprikaschoten	9,00
... Rustica mit Schinken, Artischocken und Oliven	9,00
... Calzone mit Salami, Schinken, Champignons und Ei	9,00
... Vegetaria mit Champignons, Zucchini, Zwiebeln, Paprika, Oliven und Auberginen	9,50
... La Botte mit Peperoniwurst, Schinken, Champignons, Ei und Zwiebeln	9,50
... alla siciliana mit Schinken, Champignons, Oliven, Kapern und Sardellen	9,50
	10,50
	11,00

1.369.900 Stück

3.547.900 Euro



VS.

**Botterbloom Eis Vanille** Art.-Nr. 419484  
Tiefkühl » Eis, Dessert & Obst » Speiseeis Packung



Einzelpreis:  
**1.19 €**

+  
1 Stk  
-

1000 ml

In den Warenkorb legen



Auf eine Einkaufsliste legen

Alle Preisangaben inkl. gesetzl. MwSt.

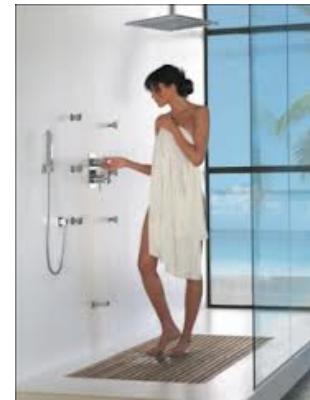


VS.





Man hat ihn schon mal gehört oder schon mal gesehen, den ominösen Hinweis auf die „Kännchen“. Begründen Sie dieses typisch deutsche Fundstück betriebswirtschaftlich mit den Begriffen Produktivität und Wirtschaftlichkeit!



**Frische-Auswahl zum Dauer-Niedrig-Preis**

**ALDI SÜD**

	Coca-Cola®	TOPSTAR Cola	Coca-Cola® light	TOPSTAR Cola light
1,25-l-Flasche	<b>0,89</b> U-Preis 0,79 zgg. Pfand 0,25	1,5-l-PET-Fl. <b>0,39</b> U-Preis 0,29 zgg. Pfand 0,20	1,25-l-Flasche <b>0,89</b> U-Preis 0,79 zgg. Pfand 0,25	1,5-l-PET-Fl. <b>0,39</b> U-Preis 0,29 zgg. Pfand 0,20

Dauerhaft im Sortiment

VS.

VS.

VS.

VS.





- Zwei Minuten Auftanken eines  
„Benziners“  
= ca. 1.000 km Reichweite
- Zwei Minuten Auftanken eines  
„Stromers“  
= ca. 1 km Reichweite



Sie haben ein Preisausschreiben gewonnen. Bedingung ist, dass Sie den Gewinn in Höhe von 5.000 Euro selbst abholen müssen. Sie haben die Wahl zwischen drei Transportmöglichkeiten, die Sie in

- a) 10 Minuten
- b) 2 Stunden
- c) 4 Stunden

an das Ziel bringen.

Frage: Welches Transportmittel wählen Sie unter den Anwendung des ökonomischen Prinzips?



Kurz vor Abfahrt teilt man Ihnen noch die Kosten der jeweiligen Transportmöglichkeiten mit.

Leider müssen Sie die Transportkosten selbst bezahlen.

- a) 1.500 Euro
- b) 450 Euro
- c) 180 Euro.

Frage: Welches Transportmittel wählen Sie unter den Anwendung des ökonomischen Prinzips?

Sie müssen von München nach Hamburg fahren. Ihnen stehen drei Fahrzeuge zur Verfügung.

Für welches Fahrzeug entscheiden Sie sich? Diskutieren Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung die Anwendung des ökonomischen Prinzips!



Porsche Carrera GT

612 PS

HighSpeed 330 km/h

Neupreis: 452.690 Euro

BWM 530d

235 PS

HighSpeed 224 km/h

Neupreis: ca. 40.000 Euro

Smart fortwo cdi

45 PS

HighSpeed 135 km/h

Neupreis: ca. 10.000 Euro



Sie sind auf der Autobahn unterwegs von München nach Hamburg. Urplötzlich haben Sie Durst auf ein koffeinhaltiges Erfrischungsgetränk. Sie überlegen, wo Sie sich das Getränk kaufen sollen? Auf der nächsten Rastanlage für 3,- Euro pro Flasche oder im nächsten Supermarkt für 1,- Euro?

Bewerten Sie das Problem betriebswirtschaftlich!

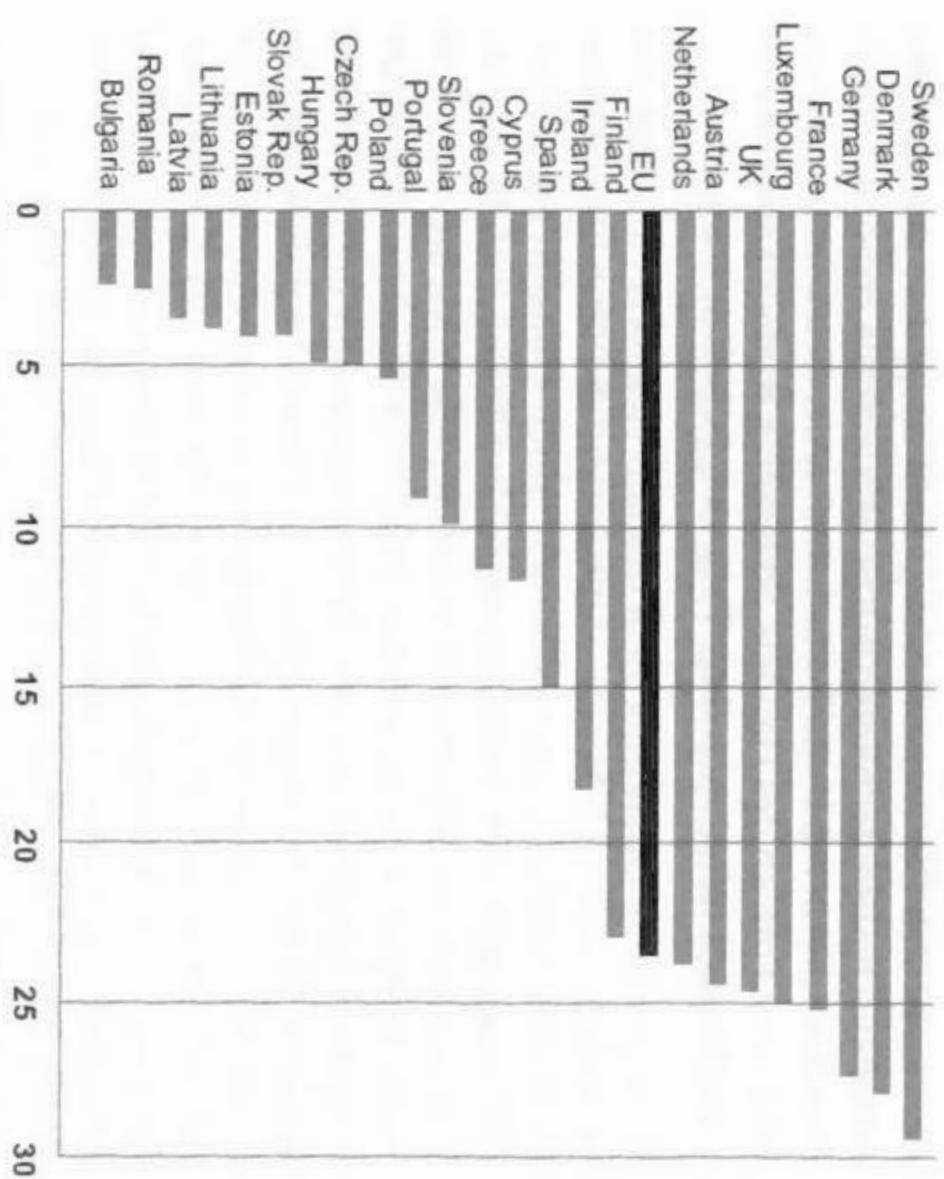
Fußball	(Mario Gomez, 2010/11)	Golf	(Luke Donald, US PGA 2011)
<b>Produktivität</b>			
Output	28 Tore	5233 Schläge (geschätzt)	
Input	34 Spiele	19 Turniere	
<b>Produktivität =</b>	<b>0,82 Tore/Spiel</b>	<b>275 Schläge/Turnier</b>	
<b>Wirtschaftlichkeit</b>			
Jahresverdienst/Preisgeld	4.500.000 Euro	6.683.214 USD	
<b>Wirtschaftlichkeit =</b>	<b>160.714 Euro/Tor</b>	<b>351.748 USD pro Turnier</b>	<b>1.277 USD pro Golfschlag</b>

	<b>Deutschland</b>	<b>Ausland</b>
<b>Produktivität</b>	<b>hoch</b>	<b>niedrig</b>
Output	100 Teile	100 Teile
Input	20 Arbeitsstunden	25 Arbeitsstunden
<b>Produktivität (p) =</b>	<b>5 Teile/h</b>	<b>&gt; 4 Teile/h</b>

<b>Wirtschaftlichkeit</b>	<b>niedrig</b>	<b>hoch</b>
Verkaufspreis (VK)	8 Euro	8 Euro
Lohnkosten pro Stunde (Lh)	30 Euro/h	5 Euro/h
Ertrag pro Stunde	= VK x p	40 Euro
Aufwand pro Stunde	= Lh	30 Euro
<b>Wirtschaftlichkeit =</b>	<b>133%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;</b> <b>640%</b>

# Outsourcing --Lohnkostenunterschiede I

Average hourly wage costs – industry and services

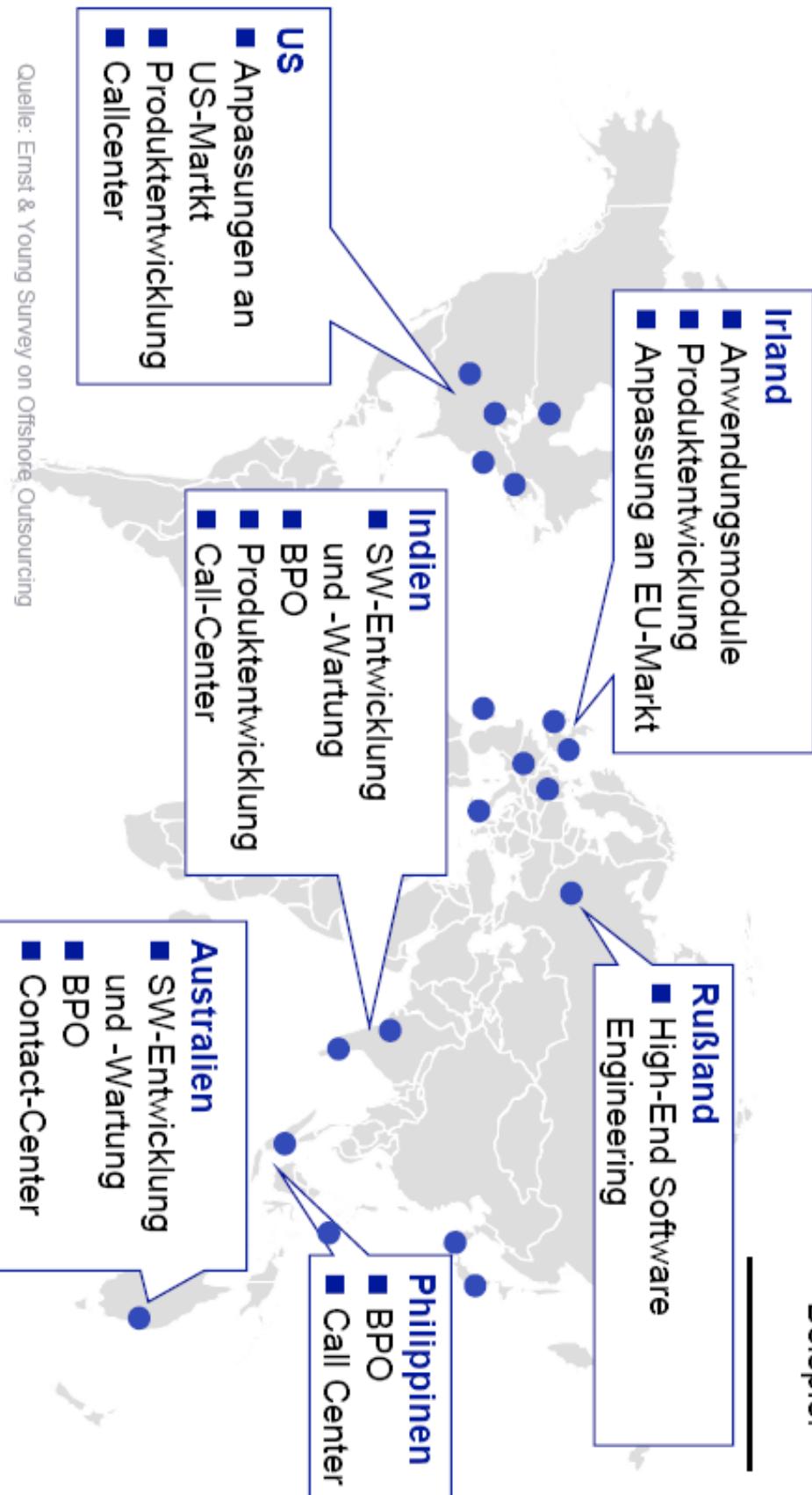


Source: Eurostat 2000

Abbildung 3-2: Lohnkostenunterschiede

## Gegenwärtige Zentren für Out- und Smartsourcing-Aktivitäten der Deutschen Bank ...

Beispiel



Quelle: Ernst & Young Survey on Offshore Outsourcing

Hermann-Josef Lamberti: Outsourcing-Konferenz, Wiesbaden · 08.09.2004 · Seite 5

## Betrieb

= planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden.

## Laut destatis ist ein Betrieb

eine Niederlassung an einem bestimmten Ort. Zu dem Betrieb zählen zusätzlich örtlich und organisatorisch angegliederte Betriebsteile. Es muss mindestens ein Beschäftigter im Auftrag des Unternehmens arbeiten. Betriebe werden nach ihrer Zugehörigkeit zu Mehrbetriebsunternehmen bzw. Mehrländerunternehmen unterschieden.

## Laut destatis wird ein Unternehmen

in der amtlichen Statistik als kleinste rechtlich selbstständige Einheit definiert, die aus handels- bzw. steuerrechtlichen Gründen Bücher führt und eine jährliche Feststellung des Vermögensbestandes bzw. des Erfolgs der wirtschaftlichen Tätigkeit vornehmen muss. Das Unternehmen umfasst alle zugehörigen Betriebe. Auch freiberuflich Tätige werden als eigenständige Unternehmen registriert.

## Abgrenzung artverwandter Begriffe

- **Unternehmung**  
Betrieb im marktwirtschaftlichen System
- **Firma**  
Name, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreibt
- **Fabrik**  
Produktionsstätte, Ort der Erstellung von Sachgütern
- **Geschäft**  
Einzeltransaktion bzw. Ort der Abwicklung von Einzeltransaktionen

# Betrieb/Unternehmen/Wirtschaftsordnung --Unternehmen in Deutschland nach Beschäftigten

## Unternehmensregister

### Unternehmen nach Beschäftigtenklassen<sup>1</sup>

Abschnitte	Wirtschaftsabschnitte <sup>2</sup>	Unternehmen				
		Insgesamt <sup>3</sup>	0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	2 411	1 815	473	100	23
C	Verarbeitendes Gewerbe	258 222	195 049	44 439	14 934	3 800
D	Energieversorgung	38 825	37 527	641	481	176
E	Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	12 931	9 581	2 474	749	127
F	Baugewerbe	385 898	351 098	31 809	2 774	217
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	691 757	632 076	49 985	8 224	1 472
H	Verkehr und Lagerei	124 287	106 022	14 831	2 936	498
I	Gastgewerbe	258 802	244 627	12 407	1 585	183
J	Information und Kommunikation	129 303	119 030	7 902	1 980	391
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	71 967	67 662	2 228	1 304	773
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	313 139	309 508	3 093	479	59
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	495 043	469 549	22 060	2 941	493
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	186 469	167 861	12 669	4 777	1 162
P	Erziehung und Unterricht	72 493	60 606	9 789	1 690	408
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	235 666	200 753	25 250	7 707	1 956
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	102 222	98 911	2 704	508	99
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	241 141	229 703	9 229	1 873	336
B bis N, P bis S	Insgesamt	3 620 576	3 301 378	251 983	55 042	12 173
			91%	7%	2%	0,34%

1 Stand: 31.05.2012.

2 Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).

3 Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2010.

Betrieb/Unternehmen/Wirtschaftsordnung  
--Größenklassen des HGB § 267 I für Kapitalgesellschaften

Kapital- gesellschaft	Bilanzsumme	Umsatzerlöse	Mitarbeiter
Kleine	<=6.000.000 €	<=12.000.000 €	<= 50
Mittelgroß	<=20.000.000 €	<=40.000.000 €	<= 250
Große	>20.000.000 €	>40.000.000 €	>250

Kleine Kapitalgesellschaft	Mittelgroße Kapitalgesellschaft	Große Kapitalgesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pflicht zur Prüfung des Jahresabschluss durch Wirtschaftsprüfer</li> <li>Vereinfachte GuV-Gliederung</li> <li>Vereinfachter Anhang</li> <li>Zusammenfassung des veröffentlichten Jahresabschlusses</li> <li>Zusammenfassung von Bilanzpositionen</li> <li>Keine Offenlegung der GuV</li> <li>Kein Lagebericht notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pflicht zur Prüfung des Jahresabschluss durch Wirtschaftsprüfer</li> <li>Vereinfachte GuV-Gliederung</li> <li>Vereinfachter Anhang</li> <li>Zusammenfassung des veröffentlichten Jahresabschlusses</li> </ul>	

# Betrieb/Unternehmen/Wirtschaftsordnung --Was benötigt man für ein Unternehmen lt. Herrn Norbert Walter?

## Was braucht man, um ein Unternehmen zu starten?

### Prof. Dr. Norbert Walter

Name:  
Norbert Walter  
Funktion:  
Geschäftsleiter Deutsche Bank Research  
und Chefvolkswirt  
Organisation:  
Deutsche Bank AG



Gründer

### Die Mama hilft am meisten

Aus welchen Quellen finanzieren sich Gründer? Das Geld kommt nicht nur von der Bank oder der Bundesagentur für Arbeit. Die meiste Unterstützung bieten Freunde und Familie.

20.10.2014

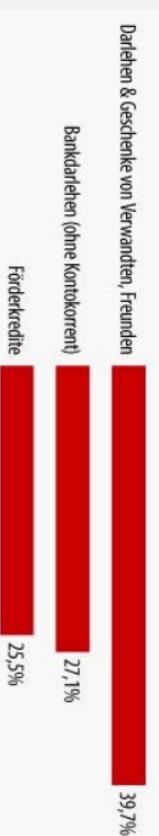
◀ 1/32 ▶  
Die Mama hilft am meisten  
Nur ein Viertel der Gründer in Deutschland hat im vergangenen Jahr Förderkredite in Anspruch genommen. Zuschüsse durch die Bundesagentur für Arbeit halfen sogar nur 13,5 Prozent von ihnen. Deutlich verbreiteter ist Unterstützung aus dem privaten Umfeld, wie unsere Grafik von Statista zeigt. Laut KfW haben fast 40 Prozent der Gründer ein Darlehen oder Geschenke von Verwandten oder Freunden genutzt, um ihre Selbstständigkeit zu finanziieren.

### O-Ton:

- Friends `s,

### Freunde und Verwandte sind größter Gründungsmotor

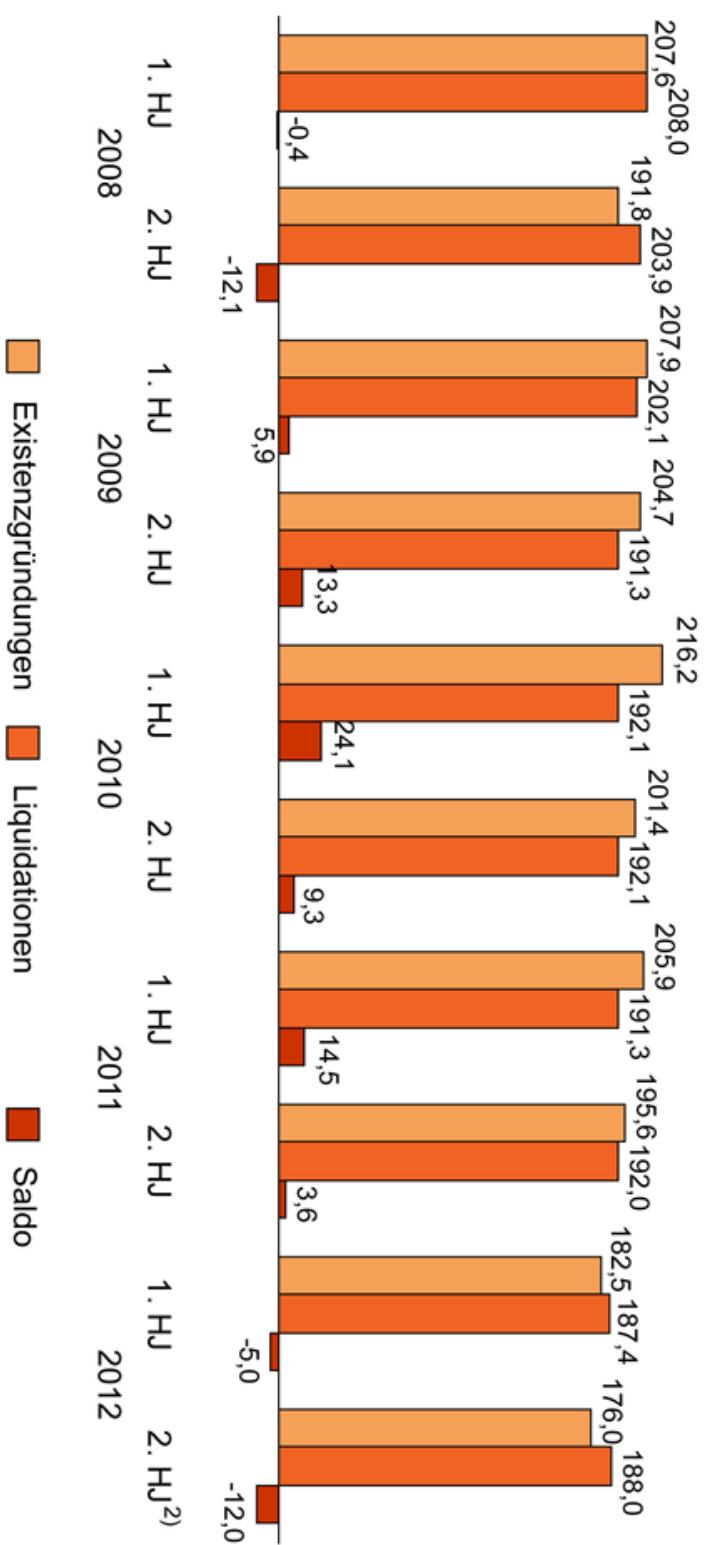
Von Gründem 2013 in Deutschland genutzte externe Finanzierungsquellen



Quelle: KfW

## Existenzgründungen<sup>1)</sup>, Liquidationen<sup>1)</sup> und deren Saldo im 1. Halbjahr 2008 bis 2. Halbjahr 2012 in Deutschland

in Tausend



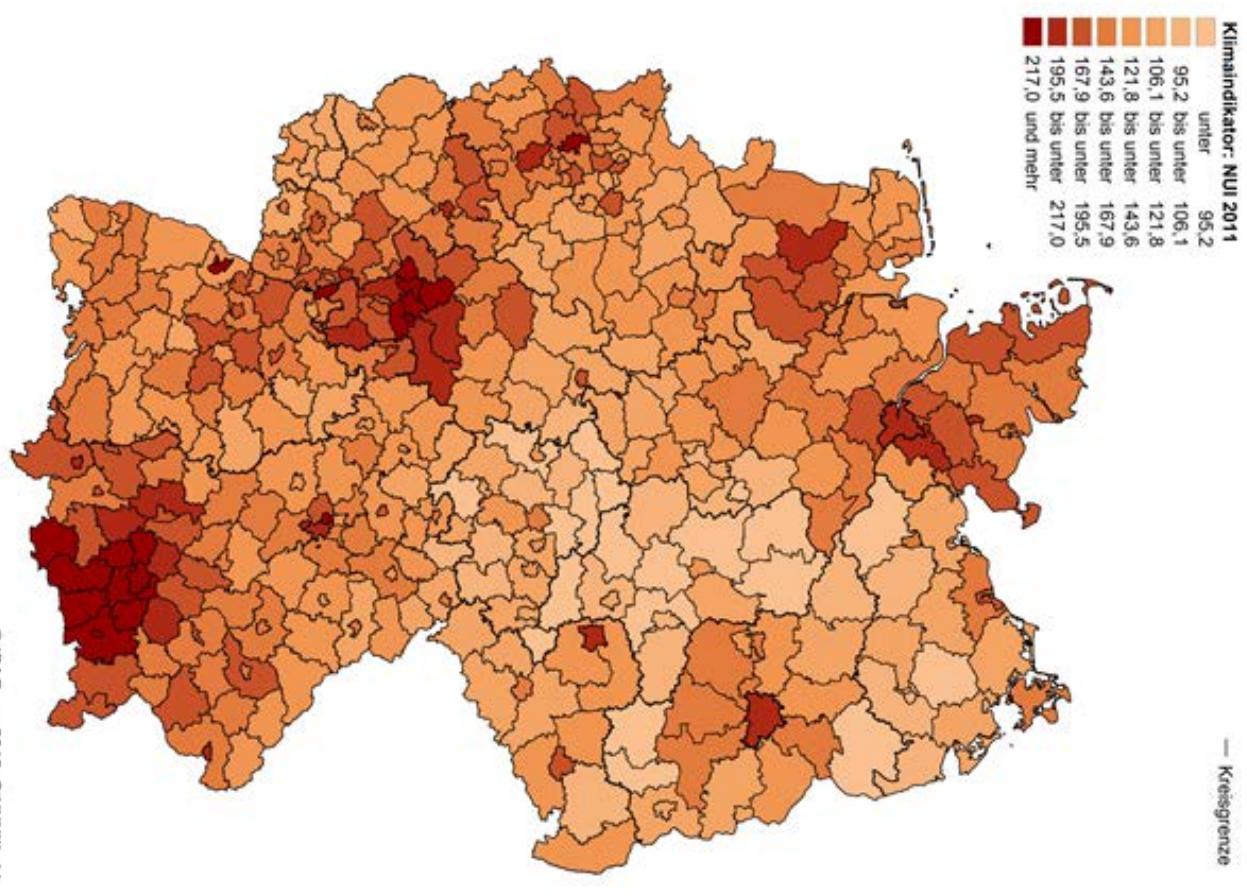
- Rundungsdifferenzen möglich -

1) Ohne Automatenaufsteller und Reisegewerbe. Ohne Freie Berufe. 2) Schätzung des IfM Bonn auf Basis der Zahlen des 1. Halbjahrs 2012.

Quelle: IfM Bonn (Basis: Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes)

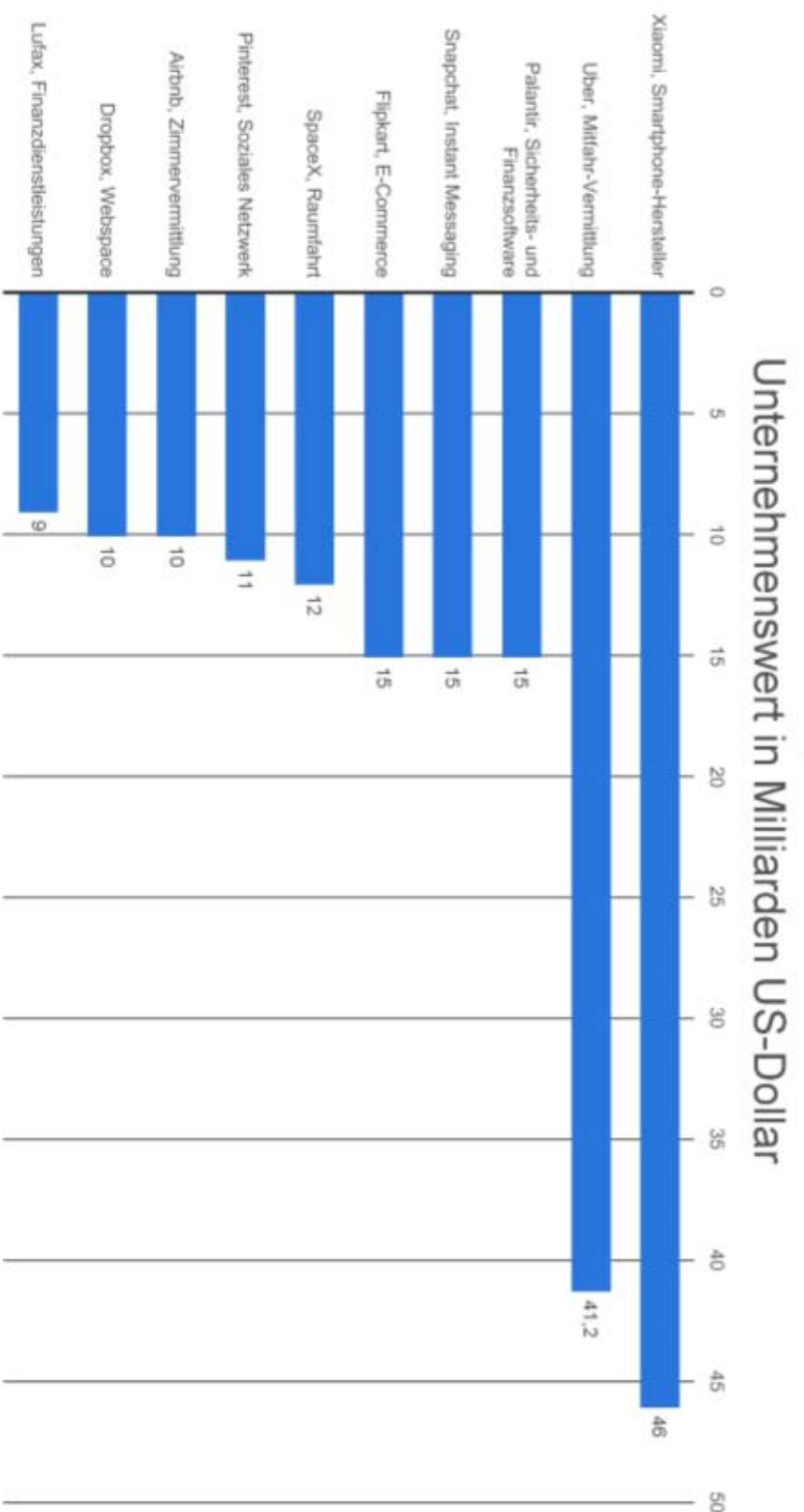
# Betrieb/Unternehmen/Wirtschaftsordnung --Gründungsgeschehen in Deutschland

Abbildung - NUI Regionenranking 2011



Größte Startups weltweit nach Unternehmenswert 2015

## Größte Startups weltweit nach Unternehmenswert in Milliarden US-Dollar (Stand: Mai 2015)



Hinweis: Weltweit

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 43 zu finden.

Quelle: Wall Street Journal [ID:437001](#)

## Gründerfahrplan Die Schritte in die unternehmerische Existenz

### Die sechs PHASEN der Gründung

Eine grobe Zeitplanung ist für den reibungslosen Start wichtig. Details zu den Schritten in die Selbstständigkeit von der kritischen Selbstüberprüfung bis zu den ersten Ergebniskontrollen, finden Sie auf den folgenden Seiten.

1. PHASE Selbstüberprüfung ( 1 Tag bis 4 Wochen)	2. PHASE Information ( 2 bis 12 h pro Tag)	3. PHASE Konzeption ( 1 bis 3 Monate)
1. Persönliche Ziele ordnen	6. Branchenzuordnung klären	16. Business-Plan formulieren
2. Fachliche Voraussetzungen klären	7. Informationsquellen nutzen	17. Investitionsbedarf planen
3. Kapitalbasis einschätzen	8. Behörden kontaktieren	18. Umsatz- und Kostenplan aufstellen
4. Aktionssteam prüfen	9. Berater auswählen	19. Finanzierung planen
5. Formalitäten prüfen	10. Markt analysieren	20. Liquidität planen
	11. Preisspielraum ausloten	21. Sicherheiten sammeln
	12. Idee überprüfen	22. Altersvorsorge sichern
	13. Projekt rechtlich strukturieren	23. Ehevertrag aufsetzen
	14. Bestehenden Betrieb übernehmen	24. Risikomanagement konzipieren
	15. Unternehmen taufen	

## Gründerfahrplan Die Schritte in die unternehmerische Existenz

### Die sechs PHASEN der Gründung

Eine grobe Zeitplanung ist für den reibungslosen Start wichtig. Details zu den Schritten in die Selbstständigkeit von der kritischen Selbstüberprüfung bis zu den ersten Ergebniskontrollen, finden Sie auf den folgenden Seiten.

4. PHASE Entscheidung (2 Tage : 1 Woche)	5. PHASE Realisierung (3 bis 6 Monate)	6. PHASE Start
25. Entscheidung vorbereiten	28. Bankgespräch führen	44. Eröffnung bekannt machen
26. Mit dem Berater abstimmen	29. Geschäftsräume auswählen	45. Kunden interessieren
27. Entscheidungen treffen	30. Objekt kaufen oder mieten	46. Entwicklung kontrollieren
	31. Infrastruktur und Logistik sichern	
	32. Lieferanten ansprechen	
	33. Kunden treffen	
	34. Presse informieren	
	35. Unternehmen anmelden	
	36. Registereintrag beantragen	
	37. Marketingkonzept festlegen	
	38. Mitarbeiter rekrutieren	
	39. EDV einrichten	
	40. Akten anlegen	
	41. Steuerterminkalender aufstellen	
	42. Arbeitsverträge aufsetzen	
	43. Eröffnungstermin fixieren	

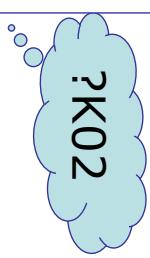


Nennen Sie bitte die

- drei besten Ratschläge und
- drei schlechtesten Ratschläge

- a) Durch Einbringen einzelner Vermögensgegenstände
  - **Bargründung** (Barmittel)
  - **Sachgründung** (Sachmittel, z. B. Grundstücke, Maschinen, Patente, etc.)
  - gemischte Gründung (Bar- und Sachmittel)
- b) Durch Einbringen ganzer Unternehmen (oder Teilen davon)
  - **Fusion** (zwei oder mehrere Unternehmen bilden durch Verschmelzung eine neue Gesellschaft)
  - **Umwandeln der Rechtsform** (z. B. von einer Personengesellschaft zu einer Kapitalgesellschaft; aus einer KG wird eine GmbH)

Übung: Jetzt haben wir ein Unternehmen, aber wir sind nicht allein...



Die Wirtschaftsordnung ist der vom Staat vorgegebene Rahmen für die Tätigkeiten von Unternehmen und ist daher auch ein politisches Thema.

### Marktwirtschaft

= das Unternehmen ist frei von gesetzlichen Einflussnahmen

### Soziale Marktwirtschaft

= der Staat greift ein, um das Funktionieren des Wettbewerbs zu sichern und Bedingungen, die zu sozialen Spannungen führen können, abzubauen

### Zentralverwaltung

= der Staat regelt alles (z. B. DDR, Kuba, Nordkorea, China, ...)

Kennzeichen der Wirtschaftsordnungen	<b>Marktwirtschaft</b>	Zentralverwaltungswirtschaft
<b>Politische Grundlage</b>	Liberalismus	Sozialismus
Organisatorische Merkmale	Dezentral	Zentral
1. Planung	Markt	Wirtschaftsplan
2. Koordination	Gewinn (Leistungsprinzip)	Prämie bei Plan(über)erfüllung
3. Motivation		
4. Eigentum	Privateigentum	Kollektiv(Volks)eigentum



Frage:

An welchen Entwicklungen der vergangenen Jahre können Sie für Deutschland Merkmale für eine „soziale Marktwirtschaft“ erkennen?

**Umsatz** (engl.: turnover, revenue)

= Menge  $\times$  Preis

**Jahresumsatz**

= Wert der in einem Jahr abgesetzten Güter und Dienstleistungen in einem

Wirtschaftsjahr (Ermittlung durch das Rechnungswesen)

**Kosten** (engl.: costs) = betriebsbedingter Werteverzehr (z.B. Löhne, Material, ...)

**Gewinn** (engl.: return, total return) = Umsatz  $\text{/.}$  Kosten

Gewinnermittlung in der Gewinn- und Verlustrechnung (Rechnungswesen)

Die GuV zeigt den Erfolg eines Unternehmens.

Die Bilanz zeigt Herkunft und Verwendung des Kapitals.

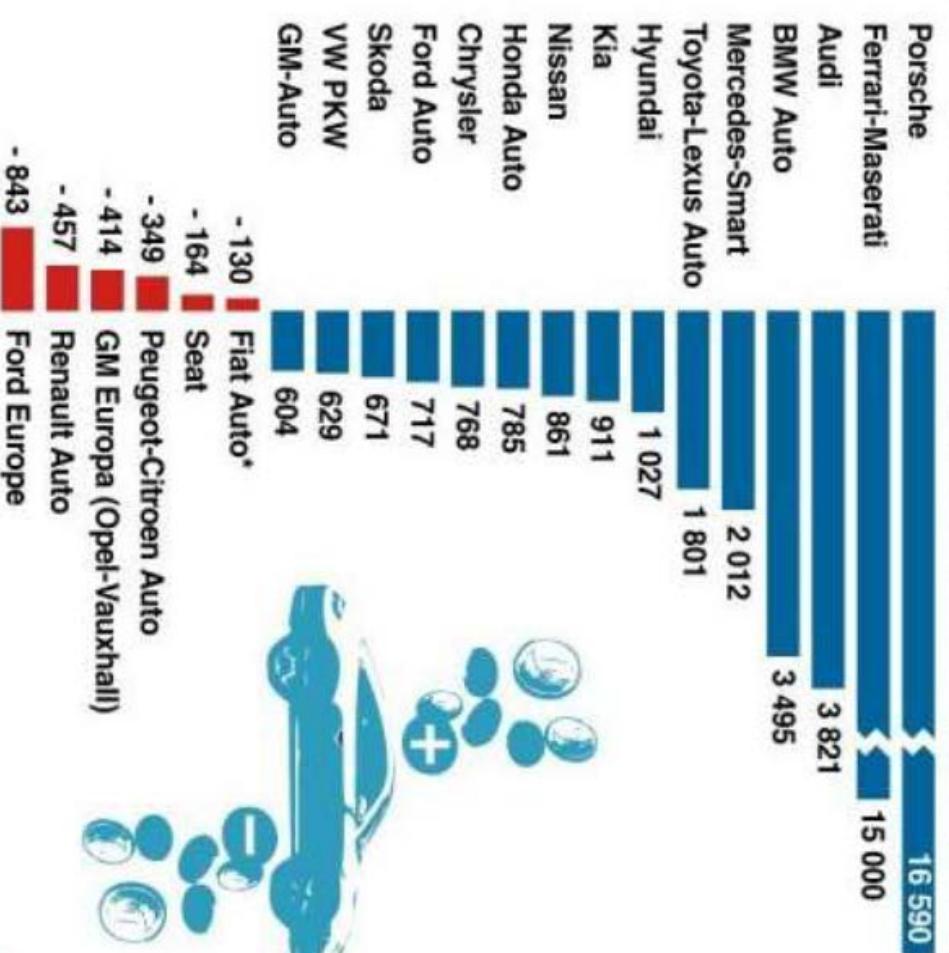
Umsatz  
./. Kosten  
= Gewinn (oder Verlust!)

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Bilanz (engl: balance sheet)  
GuV (engl: profit and loss statement)

## Gewinn der Autohersteller

Gewinn pro Fahrzeug in Euro (vor Zinsen und Steuern, 1. Halbjahr 2013)



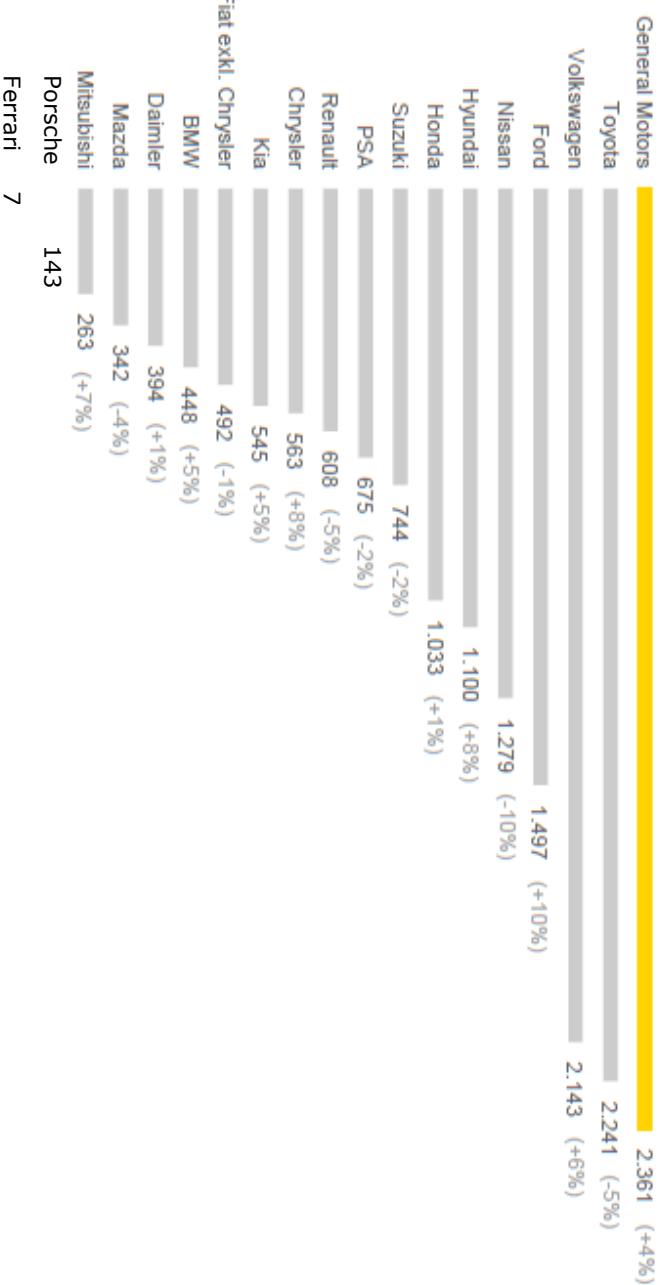
Quelle: Universität Duisburg

\* ohne Ferrari, Zulieferer

AHP

## Weltweiter Absatz der Automobilhersteller

Sales Pkw u. Vans/leichte Nutzfahrzeuge (Ford: inkl. Trucks) / in Klammern: prozentuale Entwicklung im Vgl.  
zum 1. Quartal 2012 / Zeitraum jeweils Januar bis März / in tausend Stück



- Die Automobilkonzerne General Motors, Toyota und Volkswagen nehmen mit deutlichem Abstand die ersten drei Plätze im Absatzranking ein.
- Im Vergleich zum Vorjahresquartal konnte General Motors Toyota von Platz 1 verdrängen.

## GuV und Umsatzrentabilität --Große Zahlen und Referenzobjekte

			Wechselkurs	
			USD	0,7389
			CHF	0,6541
<b>Verluste</b>				
Unternehmen	Jahr/Quartal	in Mrd.	Währung	Wechselkurs
				Faktor
				komplett
				in Euro
				Anzahl Referenzobjekte
AIG	2008	100	USD	0,7389
AIG	Q4/2008	60	USD	0,7389
Time Warner	Q3/2002	54	USD	0,7389
GM	2008	30,9	USD	0,7389
Freddie Mac	Q3/2008	25,3	USD	0,7389
Fannie Mae	Q4/2008	25,2	USD	0,7389
UBS	2008	20,89	CHF	0,6541
Ford	2008	14,6	USD	0,7389
Deutsche Bank	2008	3,9	Euro	1
Deutsche Post	2008	1,69	Euro	1
IKB	2008	0,6	Euro	1
		1.000.000.000	600.000.000	600.000.000
				30.000
Referenzobjekt				
Mittelklasse-PKW				20.000

# GuV und Umsatzrentabilität

## --GuV-Beispiel Puma



**about PUMA**

	Anhang	2006	2005
		€ Mio.	€ Mio.
<b>Nettoumsatzerlöse</b>	26	2.369,2	1.777,5
Materialeinsatz	26	-1.169,9	847,8
<b>Rohergebnis</b>	26	1.199,3	929,8
Lizenz- und Provisionserträge	37,0	55,7	
	1.236,3	985,4	
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	21	-831,8	-563,5
Abschreibungen		-38,4	-24,3
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	26	366,2	397,7
Finanzergebnis	22	7,9	6,4
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>		374,0	404,1
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	23	-108,1	-117,2
<b>Jahresüberschuss</b>		266,0	286,9
Minderheiten zuzurechnende Gewinne	19	-2,8	-1,1
<b>Konzengewinn</b>		263,2	285,8
Gewinn je Aktie (€)	24	16,39	17,79
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	24	16,31	17,68
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	24	16,054	16,066
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	24	16,139	16,163

# ExxonMobil

Taking on the world's toughest energy challenges.<sup>™</sup>

## FINANCIAL HIGHLIGHTS

(millions of dollars, unless noted)

	2006	2005
Sales and other operating revenue <sup>(1)(2)</sup>	<del>365,467</del> <del>39,500</del>	358,955
Net income	52,366	36,130
Cash flow from operations and asset sales <sup>(3)</sup>	19,855	54,174
Capital and exploration expenditures <sup>(2)</sup>	7,628	17,699
Cash dividends to ExxonMobil shareholders	29,558	7,185
Common stock purchases (gross)	733	18,221
Research and development costs	28,244	712
Cash and cash equivalents at year end <sup>(4)</sup>	219,015	28,671
Total assets at year end	8,347	208,335
Total debt at year end	113,844	7,991
Shareholders' equity <sup>(4)</sup> at year end	122,573	111,186
Average capital employed <sup>(2)</sup>	76.63	116,961
Share price at year end (dollars)	438,990	56.17
Market valuation at year end	82.1	344,491
Regular employees at year end (thousands)	83.7	83.7

$$\text{Umsatzrentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

### PUMA 2006

Umsatzrentabilität in \% =

$$\frac{266,0}{2.369,2}$$

$$= 11,2\%$$

### Exxon 2006

Umsatzrentabilität in \% =

$$\frac{39.500,0}{365.467,0}$$

$$= 10,8\%$$

Die Universal AG ist ein international agierende Chemiekonzern, der in verschiedenen Sparten tätig ist. Die sektorale Segmentberichterstattung weist für ein Geschäftsjahr folgende Ergebnisse aus:

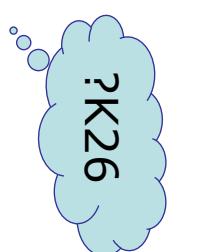
Unternehmenssparte	Umsatz	Gewinn
Pharma	10.000	1.120
Chemiefasern	4.000	-50
Düngemittel	1.500	-65
Farben/Lacke	3.300	165
Gentechnik	3.200	480
Konzern Gesamt	22.000	1.650

Aufgabe:

Berechnen Sie die Umsatz- und Gewinnanteile sowie die Umsatzrentabilität und beurteilen Sie die Ertragskraft der einzelnen Geschäftsfelder?



Aufgabe					
Unternehmenssparte	Umsatz	Gewinn	Umsatz-anteil	Gewinn-anteil	Umsatz-rendite
Pharma	10.000	1.120			
Chemiefasern	4.000	-50			
Düngemittel	1.500	-65			
Farben/Lacke	3.300	165			
Gentechnik	3.200	480			
Konzern Gesamt	22.000	1.650			



Berechnen sie die Umsatz- und Gewinnanteile sowie die Umsatzrentabilität und beurteilen Sie die Ertragskraft der einzelnen Geschäftsfelder?

Lösung

$$\boxed{\text{Umsatzrentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}}$$

d.h.: Wie hoch ist der Gewinn (absolut) pro Euro Umsatz?

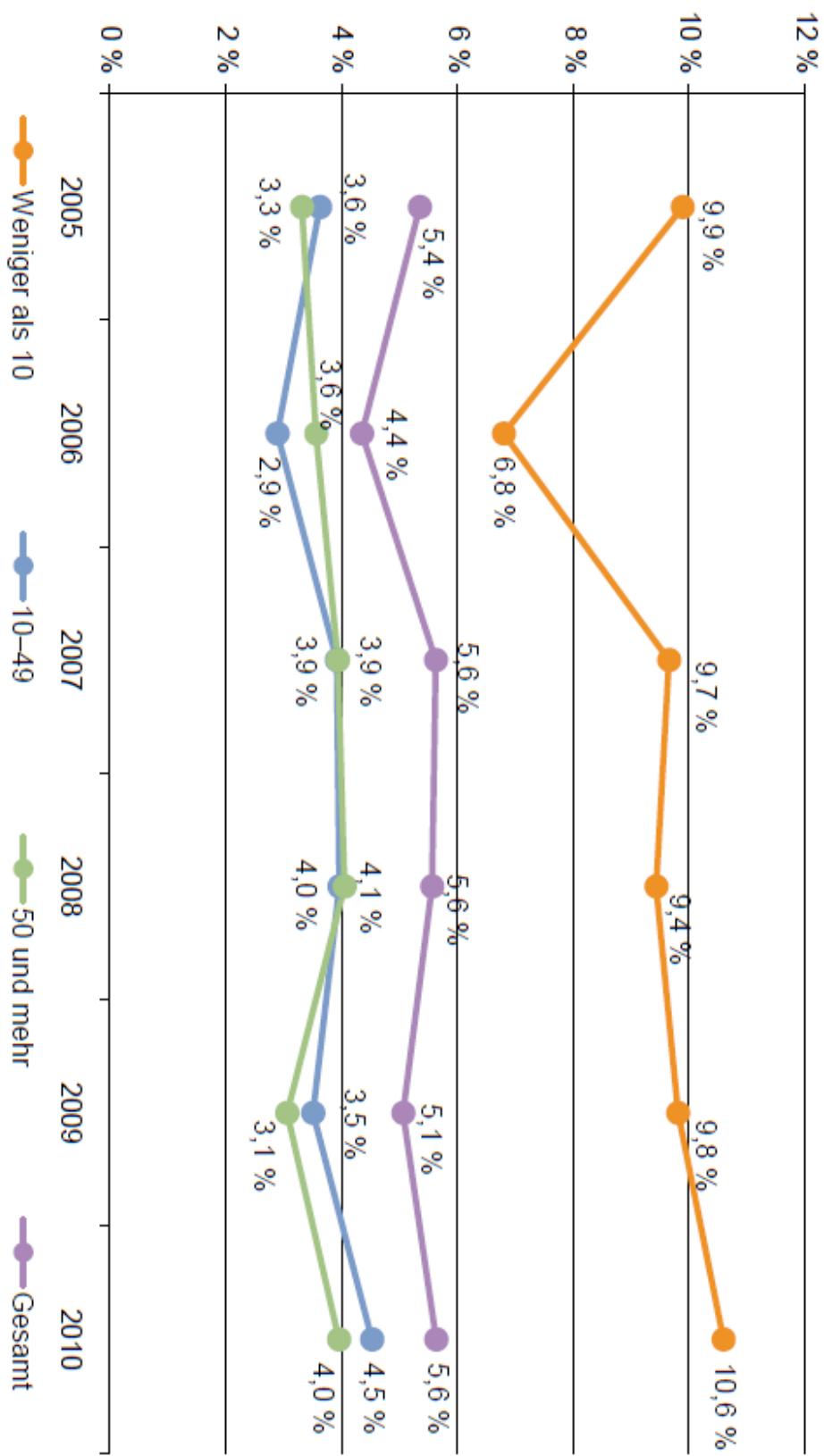
Bei Puma<sub>2006</sub> entfielen auf 1 Euro Umsatz 0,112 Euro Gewinn.

Bei Puma<sub>2006</sub> entfielen auf 100 Euro Umsatz 11,20 Euro Gewinn.

# GuV und Umsatzrentabilität --Umsatzrentabilität im deutschen Mittelstand

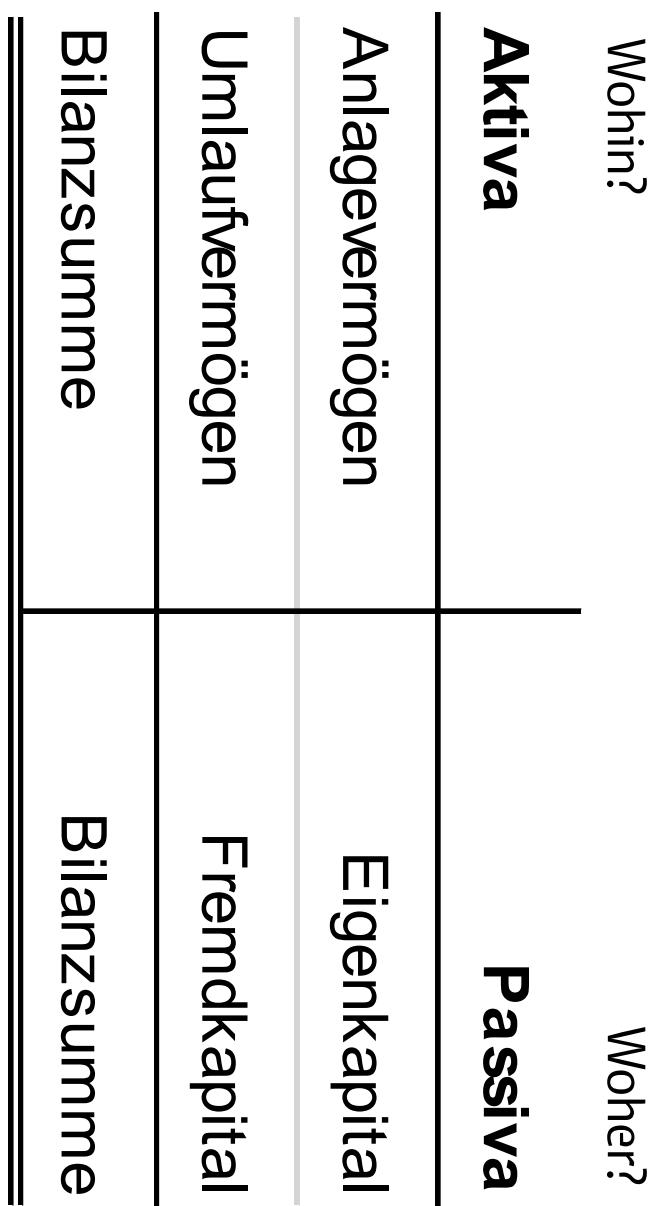
34

KfW-Mittelstandspanel 2011



Anmerkung: Mit der Anzahl der Beschäftigten hochgerechnete und mit dem Umsatz gewichtete Mittelwerte der Umsatzrendite.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2007, 2008, 2009, 2010 und 2011.



## Passiva

= Woher kommt das Kapital für das Betreiben eines Unternehmens?

a) Von den **Eigentümern = Eigenkapital**

abhängig von Rechtsform z. B. Inhaber, Gesellschafter oder Aktionäre

b) Von **Fremden = Fremdkapital**

z.B. Lieferanten oder Banken

Aktiva		Eröffnungsbilanz		Passiva	
Girokonto	150	Eigenkapital			100
Umlaufvermögen	0		Bank		50
Bilanzsumme	150	Bilanzsumme			150

Bilanz und Kapitalrentabilität  
--Merkmale von Fremd- und Eigenkapital aus Sicht der Kapitalgeber

<b>Eigenkapital</b>	<b>Fremdkapital</b>
Teilhaberverhältnis	Gläubigerverhältnis
Geschäftsführungsrecht bei Personenunternehmen	Kein Geschäftsführungsrecht
Häufig keine Kündigung	Kündigung
Gewinnbeteiligung	Zinsen
Verlustbeteiligung	Keine Verlustbeteiligung
Anteil am tatsächlichen Vermögen	i.d.R. nominelle Rückzahlung
Hohes Risiko bei Insolvenz (Totalverlust)	Risikobeschränkungen möglich

Bilanz und Kapitalrentabilität  
--Merkmale von Fremd- und Eigenkapital aus Sicht der Kapitalgeber

Eigenkapital	Fremdkapital
Geringes finanzielles Risiko	Hohes finanzielles Risiko - Termingebundene Liquiditätsbelastungen durch Zins und Tilgung - Zinsschwankungen (Ablauf von Zinsbindungsfristen) - Begabe von Sicherheiten
Kein Zinsaufwand	Zinsaufwand

Sachinvestitionen	Finanzinvestitionen	Immaterielle Investitionen
<p>Erwerb von</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundstücken</li><li>• Maschinen</li></ul>	<p>Erwerb von</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wertpapieren</li><li>• Beteiligungen</li></ul>	<p>Erwerb von</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Patenten</li><li>• Konzessionen</li></ul>

### Unternehmenskauf

Unternehmen tätigen Sach-, Finanz- oder immaterielle Investitionen in der Hoffnung, auf Geldrückflüsse, die die Auszahlungen für die Investition übersteigen.

Stehen mehrere sich gegenseitig ausschließende Investitionsprojekte zur Wahl, muss das Projekt gefunden werden, das den größten Zuwachs an Reinvormögen (Eigenkapital) in Aussicht stellt.

Aktiva	Bilanz	Passiva
Investitionsbereich		Kapitalbereich
Zahlungsbereich		

Zum **Zahlungsbereich** gehören die jederzeit verfügbaren Geldbestände.

Alle übrigen Vermögenswerte, z.B. Vorräte, Sachanlagen, werden dem **Investitionsbereich** zugeordnet.

Der **Kapitalbereich** setzt sich aus Eigen- und Fremdkapital zusammen

## Aktiva

= Für was wird das Kapital verwendet?

a) **Anlagevermögen** ist langfristig gebunden

z. B. Gebäude, Maschinen)

b) **Umlaufvermögen** ist kurz- bis mittelfristig gebunden

z. B. Vorräte, Bankguthaben oder Forderungen

### Zwischenbilanz

Aktiva		Passiva	
Maschine	50	Eigenkapital	100
Material	50		
Girokonto	50	Bank	50
Bilanzsumme	150	Bilanzsumme	150

# Bilanz und Kapitalrentabilität

## --Bilanz Siemens - Aktiva

Konzernbilanz  
zum 30. September 2007 und 2006 (in Mio. EUR)

**SIEMENS**

Aktiva	Anhang	Siemens	Siemens
(in Mio. €)	Ziffer	2006	2005
<b>Aktiva</b>			
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>			
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	10	4.005	10.214
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	11	14.620	15.148
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	12	2.932	2.370
Konzerninterne Forderungen	–	–	–
Vorräte	13	12.930	12.790
Ertragsteuerforderungen	14	3.398	458
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	15	12.501	9.689
Zur Veräußerung bestimmte Vermögenswerte	16	4.619	3.385
Summe kurzfristige Vermögenswerte	17	10.555	12.072
Geschäfts- und Firmenwerte	18	7.016	2.956
Sachanlagen	19	5.561	5.042
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	20	–	–
Konzerninterne Forderungen	21	–	–
Latente Ertragsteuern	22	2.594	3.657
Sonstige Vermögenswerte	23	777	713
Summe Aktiva	24	91.555	87.528
30. September			

# Bilanz und Kapitalrentabilität

## --Bilanz Siemens - Passiva

**SIEMENS**

Passiva				
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Kurzfristige Finanzschulden und kurzfristig fällige Anteile langfristiger Finanzschulden	22	5.637	2.175	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		8.382	8.443	
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	20	2.553	1.929	
Konzerninterne Verbindlichkeiten		–	–	
Kurzfristige Rückstellungen	24	3.581	3.859	
Ertragsteuerverbindlichkeiten		2.141	1.582	
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	21	17.058	15.591	
Zur Veräußerung bestimmte Verbindlichkeiten		4.542	5.385	
Summe kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		43.894	38.964	
Langfristige Finanzschulden		9.860	13.122	
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	2.780	5.083	
Latente Ertragsteuern	9	580	184	
Rückstellungen	24	2.103	1.858	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		411	248	
Sonstige Verbindlichkeiten	25	2.300	2.174	
Konzerninterne Verbindlichkeiten		–	–	
Summe Verbindlichkeiten und Rückstellungen		61.928	61.633	
Eigenkapital	26	2.743	2.673	
Gesetzliches Kapital (Aktien ohne Nennbetrag) <sup>1)</sup>		6.080	5.662	
Kapitalrücklage		20.453	16.702	
Gewinnrücklage		–280	156	
Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals		–	–	
Eigene Anteile zu Anschaffungskosten <sup>2)</sup>				
Summe Eigenkapital der Aktionäre der Siemens AG		28.996	25.193	
Minderheitssanteile	631	702		
Summe Eigenkapital		29.627	25.895	
Summe Passiva		91.555	87.528	

### Passiva

Passiva				
Kurzfristige Finanzschulden und kurzfristig fällige Anteile langfristiger Finanzschulden	15	6.206	2.979	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		8.048	7.774	
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten		1.933	2.085	
Kurzfristige Rückstellungen	17	4.166	4.489	
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		2.085	1.828	
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	14	20.437	20.368	
Verbindlichkeiten in Verbindung mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	3	40	39	
Summe kurzfristige Verbindlichkeiten		42.916	39.562	
Langfristige Finanzschulden	15	24.761	26.682	
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	16	13.695	9.811	
Passive latente Steuern	7	829	609	
Rückstellungen	17	5.087	4.865	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		1.142	1.466	
Sonstige Verbindlichkeiten		2.471	2.297	
Summe langfristige Verbindlichkeiten		47.986	45.730	
Summe Verbindlichkeiten		90.901	85.292	
Eigenkapital	18			
Gesetzliches Kapital		2.550	2.643	
Kapitalrücklage		5.890	5.733	
Gewinnrücklagen		27.454	30.152	
Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals		1.921	2.163	
Eigene Anteile zu Anschaffungskosten		–3.605	–6.218	
Summe Eigenkapital der Aktionäre der Siemens AG		34.211	34.474	
Nicht beherrschende Anteile		605	581	
Summe Eigenkapital		34.816	35.056	
Summe Passiva		125.717	120.348	

## Kapitalrentabilität (auch: Rendite, Kapitalverzinsung)

= allg. die Höhe der Verzinsung des eingesetzten Kapitals in % =

$$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eingesetztes Kapital}}$$

Beispiele:

a) Geldanlage:

Anlage von 10.000 Euro bei einer Direktbank, Zins 4,5% p.a.

**Kapitalrentabilität = 450 Euro/10.000 Euro x 100 = 4,5%**

b) Beteiligung an einem Unternehmen:

Einlage von 10.000 Euro bei einer GmbH

Ausgeschütteter Jahresgewinnanteil = 2.000 Euro

**Kapitalrentabilität = 2.000 Euro/10.000 Euro x 100 = 20%**

Unternehmen fließt Kapital von Eigentümern und/oder Fremden zu.

Beide Gruppen haben hohes Interesse an einer maximalen Verzinsung des eingesetzten Kapitals, d. h. an dem Ertrag des Geldes, das man einem Unternehmen überantwortet.

Für **Fremdkapital** ist der Zins (Ertrag) i.d.R. langfristig festgelegt, z. B. durch einen Kreditvertrag.

Für **Eigenkapital** ist der Zins der in einer Periode erwirtschaftete Gewinn. Gewinn ist mitnichten festgelegt, sondern hängt ab vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und der benutzten Methode zur Gewinnermittlung (vgl. betriebliches Rechnungswesen; Bewertungsspielräume).

$$\text{Eigenkapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{Fremdkapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{FK-Zinsen} \times 100}{\text{Fremdkapital}}$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität in \%} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{FK-Zinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Gesamtkapital} = \text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}$$

$$\text{Verschuldungsgrad} = \text{Fremdkapital} / \text{Eigenkapital}$$

# Bilanz und Kapitalrentabilität

## --Kapitalrendite der Deutschen Bank

Leistung aus Leidenschaft.



## Zahlen und Fakten

Deutsche Bank im Überblick	2006	2005
Aktienkurs zum Ende der Berichtsperiode	101,34 €	81,90 €
Aktienkurs höchst	103,29 €	85,00 €
Aktienkurs tiefst	80,74 €	60,90 €
Dividende je Aktie (für 2005 vorgeschlagen)	4,00 €	2,50 €
Ergebnis je Aktie (verwässert) <sup>1</sup>	13,31 €	7,62 €
Ausstehende Aktien (Durchschnitt), in Mio	11,55 €	6,95 €
Ausstehende Aktien (verwässert, Durchschnitt), in Mio	450	463
Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Eigenkapital)	19,5%	12,5%
Bereinigte Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity) <sup>2,3</sup>	22,2%	16,2%
Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Eigenkapital)	26,4%	21,7%
Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity) <sup>3</sup>	30,4%	24,3%
Aufwand-Ertrag-Relation <sup>4</sup>	70,2%	74,7%

# Bilanz und Kapitalrentabilität

## --Begriffe und Rechenschema

Eigenkapital (EK)	1.000
+ Fremdkapital (FK)	1.000
<b>= Gesamtkapital (GK)</b>	<b>2.000</b>

Umsatz	5.000
./. Kosten (ohne FK-Zinsen)	4.500
<b>= Bruttogewinn (EBIT)*</b>	<b>500</b>
./. FK-Zinsen	80
<b>= Gewinn</b>	<b>420</b>

\* Bruttogewinn (EBIT) = Gewinn + FK-Zinsen

500

# Bilanz und Kapitalrentabilität

--Rechenbeispiel

**mit FK**

**ohne FK**

<b>Bilanzangaben</b>	
Eigenkapital	1.000
Fremdkapital	1.000
<b>Gesamtkapital</b>	<b>2.000</b>

Zinsen für Fremdkapital

8%

<b>GuV-Angaben</b>	
Umsatzerlöse	5.000
/. Kosten	4.500
Zinsaufwendungen	80
<b>Gewinn/Verlust</b>	<b>420</b>

<b>Rentabilität</b>	
Bruttogewinn	500
EK-Rentabilität	42,0%
FK-Rentabilität	8,0%
GK-Rentabilität	25,0%

Verschuldungsgrad (= FK / EK) \*100

100% 0%

$$\text{Gesamtkapital- rentabilität} = \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

$$= \frac{\text{Bruttogewinn} \times 1}{\text{Gesamtkapital} \times 1} \times 100$$

$$= \frac{\text{Bruttogewinn} \times \text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital} \times \text{Umsatz}} \times 100$$

$$= \frac{\text{Bruttogewinn} \times \text{Umsatz}}{\text{Umsatz} \times \text{Gesamtkapital}} \times 100$$

$$= \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} = \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

**Brutto-Umsatz- rentabilität in %**

$$\times \frac{\text{Kapital- umschlag}}{=} \text{ROI in \% (Return on Invest)}$$

**Gesamtkapital- rentabilität**

## Neue „digitale“ Ökonomie schlägt alte Ökonomie!

Name	Geschäftsmodell	Aktuelle Bewertung	Gründungsjahr
Airbnb	Private Zimmervermittlung	30 Milliarden USD	2008
UBER	Private Taxivermittlung	68 Milliarden USD	2009
Xiaomi	Smartphone	46 Milliarden USD	2010
Snapchat	Messaging-Dienst	3,4 Mrd. USD Börsengang	2011

# Bilanz und Kapitalrentabilität --ROI Beispiele

GuV	Google 2010 in Mio. USD	GE 2010 in Mio. USD	Siemens 2010 in Mio. Euro	SAP 2010 in Mio. Euro	Metro 2010 in Mio. Euro
Gesamtkapital	57.851	751.216	102.827	20.841	35.067
Umsatz	29.321	150.211	75.978	12.464	67.258
Bruttogewinn (EBIT)	7.846	20.842	5.420	2.399	2.236
<b>Umsatzerfolg (Brutto-Umsatzrentabilität)</b>	<b>27%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>19%</b>	<b>3%</b>
<b>Kapitalumschlag</b>	<b>=Umsatz/GK</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>
<b>ROI</b>	<b>= Umsatzerfolg x Kapitalumschlag</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>
Quelle:	www.onvista.de				

# Bilanz und Kapitalrentabilität --ROI Beispiele

Gründungsjahr	Heute	1998	1998	1976	2004	1883	1913	1937
Alter des Unternehmens		2017	19	19	41	13	134	104
GuV-Angaben			Google (Alphabet)	Google (Alphabet)	Apple	Facebook	Daimler	BWM
		2010	2015	2014/15	2015	2015	2015	VW
Gesamtkapital	in Mio. USD/Euro	57.851	147.461	290.479	49.407	217.166	172.174	381.935
Umsatz	in Mio. USD/Euro	29.321	147.461	233.715	17.928	149.467	92.175	213.292
EBIT-Marge		25,81%	31,02%	34,54%	8,81%	10,47%	-0,60%	
Bruttogewinn (EBIT)		7.846	38.060	72.498	6.192	13.168	9.651	-1.280
Umsatzerfolg		27%	26%	31%	35%	9%	10%	-1%
Kapitalumschlag		0,5	1,0	0,8	0,4	0,7	0,5	0,6
ROI		13,6%	25,8%	25,0%	12,5%	6,1%	5,6%	-0,3%
Quelle:	www.onvista.de							

Bruttogewinn = (Gewinn + FK-Zinsen) = EBIT

Brutto-Umsatzrentabilität in % = Bruttogewinn/Umsatz x 100

Gesamtkapitalrentabilität

= Bruttogewinn (= Gewinn + FK-Zinsen)/Gesamtkapital x 100

Die Erweiterung mit Umsatz ergibt den „Return on Invest (ROI)

$$= \frac{\text{Brutto-Umsatz-}}{\text{rentabilität in \%}}$$

$$\times \frac{\text{Kapital-}}{\text{umschlag}}$$

$$= \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} = \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

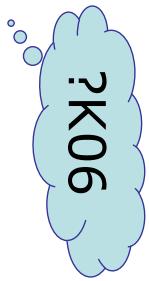
Berechnen Sie für die zwei Unternehmen den ROI sowie die ROI-Komponenten!

Welche Schlüsse ziehen Sie aus den Ergebnissen?

	<b>Unternehmen S</b>	<b>Unternehmen A</b>
Branche	Software-Programmierung	Lebensmittel-Discount
Anzahl Aufträge p.a.	5	tausende
Zinsen für Fremdkapital	8 %	8 %
 <b>GuV-Angaben</b>		
Umsatzerlöse	1.000.000	100.000.000
Materialaufwand	-12.000	-79.915.907
Personalaufwand	-900.000	-19.996.093
Zinsaufwendungen	-4.000	-4.000
Gewinn/Verlust	84.000	84.000
 <b>Bilanzangaben</b>		
Eigenkapital	50.000	50.000
Fremdkapital	50.000	50.000

Berechnen Sie für die zwei Unternehmen den ROI sowie die ROI-Komponenten!

Welche Schlüsse ziehen  
Sie aus den Ergebnissen?





a) Berechnen Sie für folgende Daten die EK-Rendite, die FK-Rendite und die GK-Rendite

sowie die ROI-Komponenten!

a)

Zinsen für Fremdkapital	8%
<b>GuV-Angaben</b>	
Umsatzerlöse	30.000
Materialaufwand	-7.000
Personalaufwand	-20.000
Zinsaufwendungen	-1.200
Gewinn/Verlust	1.800

**Bilanzangaben**

Eigenkapital	15.000
Fremdkapital	15.000

- a) Berechnen Sie für folgende Daten die EK-Rendite, die FIK-Rendite und die GK-Rendite!

?K27



- b) Das Unternehmen plant die Einführung des Just-in-time-Konzepts. Durch diese Maßnahme könnte der Kapitaleinsatz reduziert werden (vgl. Angaben in der Tabelle). Wie verändert sich der ROI und die Kapitalrentabilitäten?

	b)
Zinsen für Fremdkapital	8%
<b>GuV-Angaben</b>	
Umsatzerlöse	30.000
Materialaufwand	-7.000
Personalaufwand	-20.000
Zinsaufwendungen	-720
<b>Gewinn/Verlust</b>	<b>2.280</b>

Bilanzangaben
Eigenkapital
Fremdkapital

?K28

- b) Das Unternehmen plant die Einführung des Just-in-time-Konzepts. Durch diese Maßnahme könnte der Kapitaleinsatz reduziert werden (vgl. Angaben in der Tabelle). Wie verändert sich der ROI und die Kapitalrentabilitäten?

Mit dem **ROI** kann man genauer untersuchen, wie das Unternehmen seine Kapitalrendite erwirtschaftet. Damit gewinnt man wertvolle Informationen für die Steuerung und dem Management des Unternehmens. Maßnahmen zur Erhöhungen der Kapitalrendite sind nach dem ROI in zwei Feldern (auch: Stellschrauben) angesiedelt:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Brutto-Umsatz-rentabilität in \%}}{\text{Kapitalumschlag}} \times 100$$

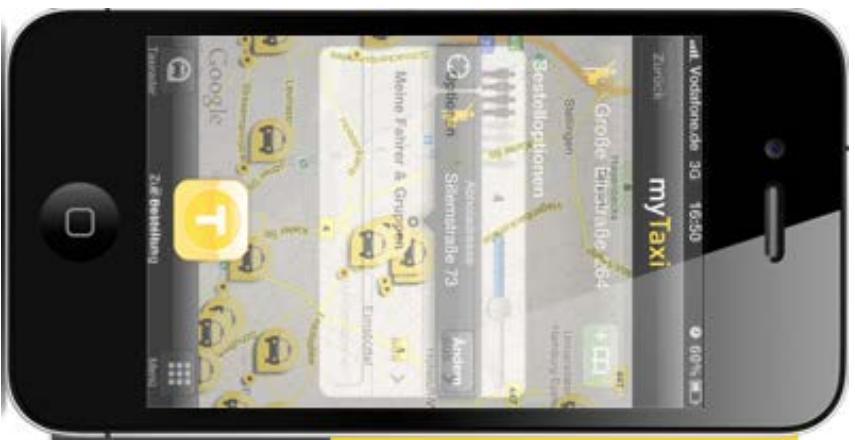
$$= \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} = \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

**Beispiele mit Pita-Inn!**

Wirkungsvolle Maßnahmen zur Steigerung des ROI sind demnach z. B.:

- Preiserhöhungen (Umsatz)
- Mengenerhöhungen (Umsatz)
- Personalkosten einsparen (Kosten)
- Kapitaleinsatz verringern (Bilanz)

Voraussetzung hierfür sind allerdings **ceteris paribus-Bedingungen**, d.h. alle anderen Größen bleiben unverändert (z. B. die höhere Absatzmenge führt nicht zu mehr Kapitaleinsatz). Im übrigen sind die Maßnahmen abhängig von Branche und Wettbewerb!



Ein Geschäftsmodell trifft (in einer vereinfachten Definition) Aussagen darüber, für welche Leistungen potenzielle Kunden bereit sind, Geld zu bezahlen und welche Kosten bei der Leistungserstellung auftreten!

Vgl. Artikel My\_Taxi.pdf sowie Die Taxi Rebellen im Downloadbereich)

## Vermittlungskosten pro Fahrt



Anzahl Touren pro Monat

≡ MENU

U B E R

ANMELDEN

REGISTRIEREN

# MOVING PEOPLE

1 MAL TIPPEN UND DEIN UBER IST IN WENIGEN MINUTEN DA

REGISTRIERE DICH BEI UBER



## Zeitcafé

# Eine Minute für fünf Cent

10.05.2013 · Wie an der Parkuhr: Im Zeitcafé in Wiesbaden zahlt der Gast für die Stunden, die er dort verbringt. Der Kaffee aber ist unentgeltlich. Zwei Musikstudenten wagen ein Geschäftsmodell, das sich in Russland schon bewährt hat.

Von EWALD HETRODT, WIESBADEN

Artikel



Alternativ in jeder Weise: Das Zeitcafé sieht nicht nur anders aus als andere Cafés, es hat auch ein anderes Bezahlmodell.

Geschäftsmodelle  
--Aran vs. Maximilians



Aran, Speyer  
Korngasse 13

vs.



Maximilians, Speyer  
Korngasse 15

The screenshot shows the homepage of the Ibben website. At the top, there is a dark brown header bar with the word "Home" in white. To the right of this is a vertical orange sidebar with the "Ibben" logo in green and a silhouette of a person's head in profile. Below the header, the main content area has a light gray background. On the left side of this area, there is a green box containing the text "IBBEN – die Feinkostmanufaktur aus Fulda" and a paragraph describing the company's philosophy and ingredients. To the right of this text is a photograph of a salad bowl with a wooden fork and two bottles of Ibben dressing labeled "N°1" and "N°2". The bottom right corner of the main content area is a solid dark brown square.

Home

Ibben

Home | Vita | Produkte | Shop | Kontakt

IBBEN – die Feinkostmanufaktur aus Fulda

Als kleine Manufaktur sind wir individuell, sorgfältig, liebevoll, bewusst und wir schmecken, riechen, fühlen und tasten. Für unsere Essigbasen verwenden wir hochwertige Bio-Essige und für die Ölmischungen kaltgepresste Öle. Unsere Bio-Rohstoffe für die Gemüsebrühe beziehen wir vom Antoniushof in Fulda.

N°1

N°2



Bilden Sie Kleingruppen und suchen Sie sich ein beliebiges (bekanntes) Unternehmen aus.

- a) Beschreiben Sie in einem Satz das Geschäftsmodell des Kerngeschäfts des Unternehmens.
- b) Diskutieren Sie, welche Faktoren diese Unternehmen so erfolgreich macht! Bringen Sie das Arbeitsergebnis in eine Rangreihenfolge und nennen Sie die aus Ihrer Sicht drei wichtigsten Faktoren!
- c) Formulieren Sie für den Hauptumsatzträger die Umsatzgleichung!
- d) Entwerfen Sie für das Unternehmen eine Planbilanz mit den jeweils drei wichtigsten Positionen auf der Aktiv- und Passivseite!

Amerikanische Unternehmen schwimmen in Flüssigkapital

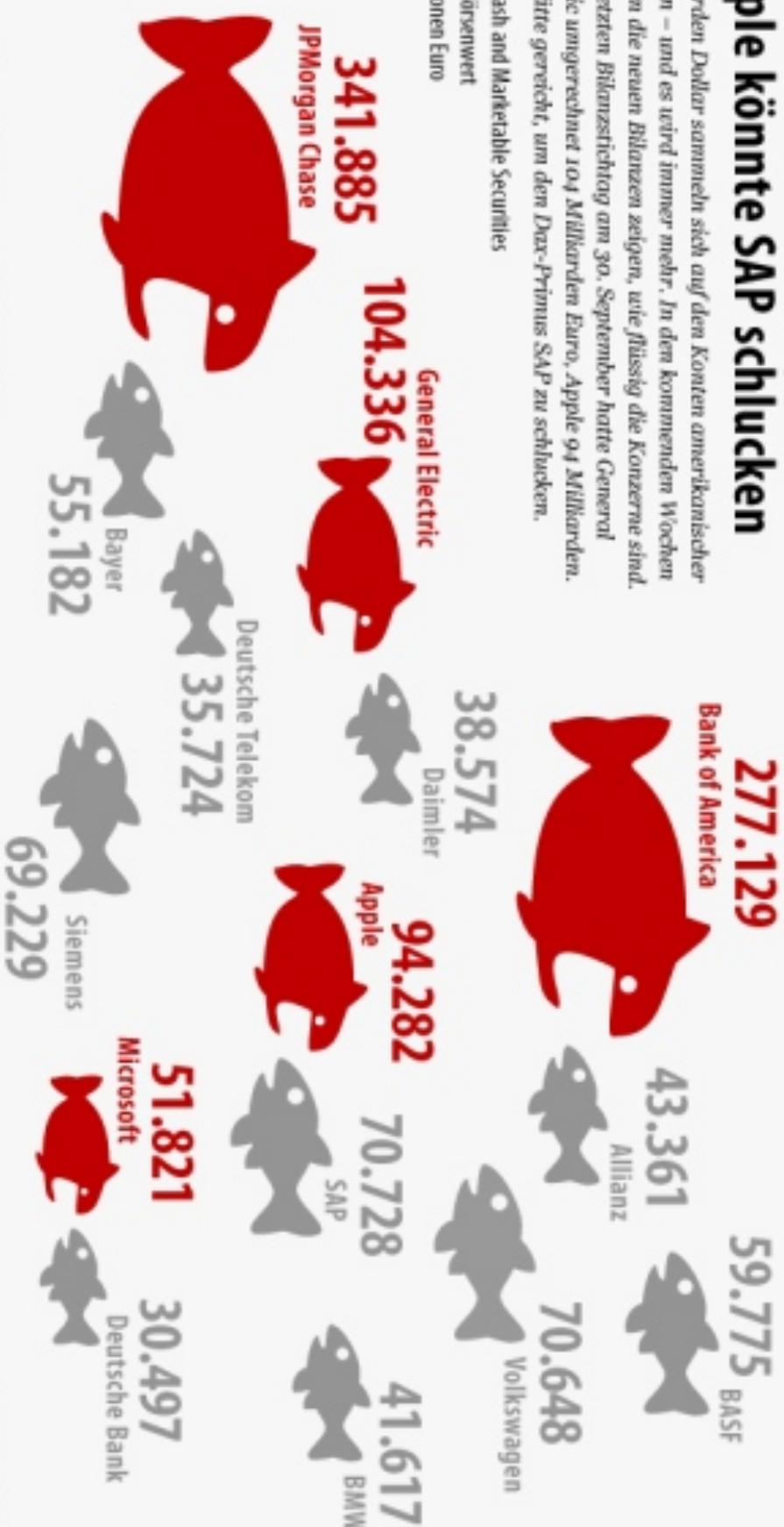
## Apple könnte SAP schlucken

Milliarden Dollar sammeln sich auf den Konten amerikanischer Firmen – und es wird immer mehr. In den kommenden Wochen werden die neuen Bilanzen zeigen, wie flüssig die Konzerne sind.

Zum letzten Bilanzstichtag am 30. September hatte General Electric umgerechnet 104 Milliarden Euro, Apple 94 Milliarden. Das hätte gereicht, um den Dax-Primus SAP zu schlucken.

 Cash and Marketable Securities

 Börsenwert  
in Millionen Euro



Stand: Bilanzstichtag und Wechselkurs vom 30.09.2012. Quelle: Datastream

Quelle: FAZ, Thielen, Johannes, 15.01.2013, Milliarden auf den Firmenkonten,

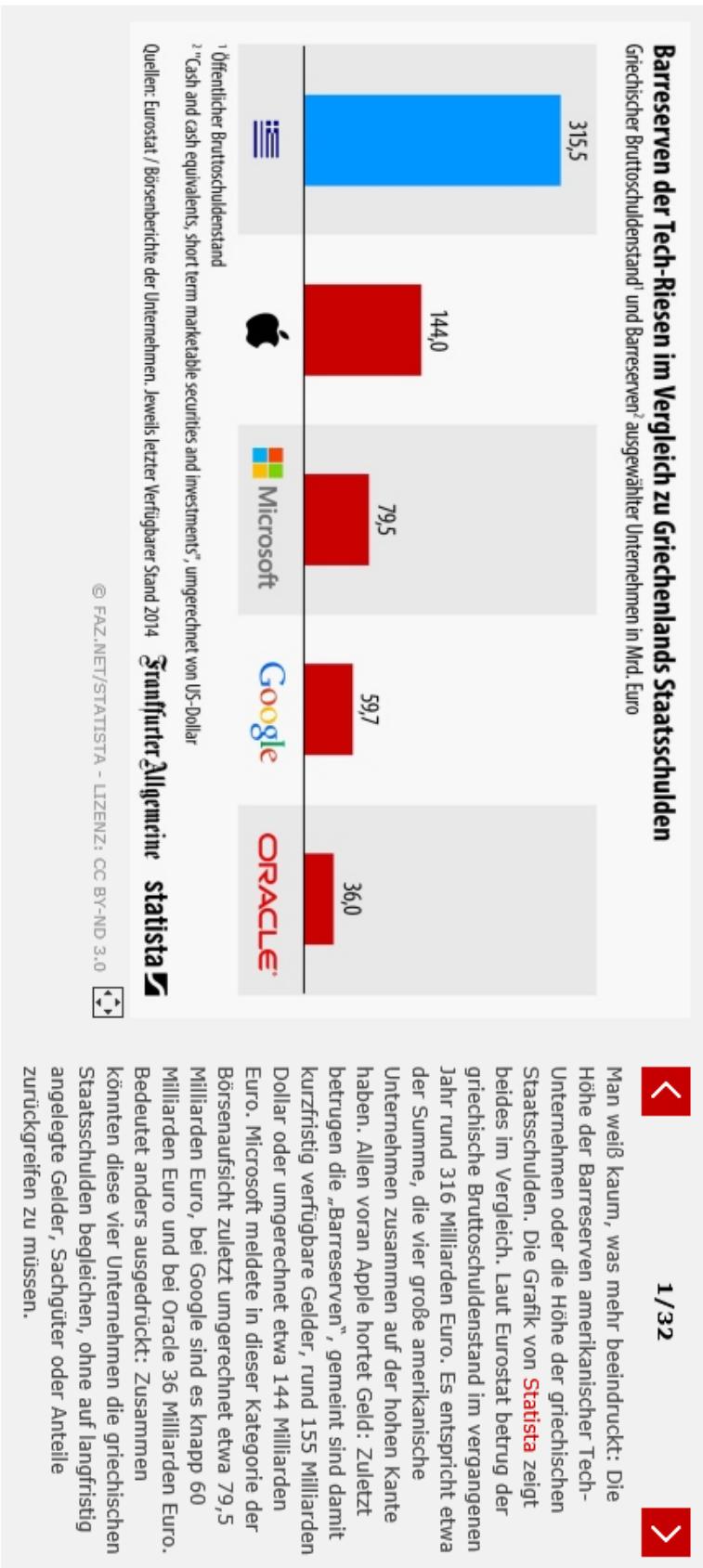
# Liquidität und Finanzplanung --Cash

Grafik des Tages

## Die riesigen Bargeldreserven der Tech-Unternehmen

Apple, Google und Co. haben riesige Bargeldbestände angehäuft. Man kommt aus dem Staunen kaum heraus und muss zum Vergleich schon die griechischen Staatsschulden heranziehen.

31.03.2015



Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sind eng miteinander verbunden. Die starke gegenseitige Abhängigkeit erfordert aus theoretischer Sicht eine gleichzeitige Optimierung aller Entscheidungen, d.h. eine simultane Planung. Dies ist in der Realität aber nicht möglich. Die **Aufgabe der Finanzplanung** besteht in der Optimierung des Kapitalbereichs und des Zahlungsbereichs.

Die **Ziele der Finanzplanung** bestehen in der

- Kapitalkostenminimierung bei
- Sicherung der Zahlungsfähigkeit (zwingende Nebenbedingung).

Das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens ist gesichert, wenn über alle Planungsperioden gilt:  
**Einzahlungen > Auszahlungen**

Die Finanzplanung muss dem Risiko Rechnung tragen, dass die geplanten Ein- und Auszahlungen von den tatsächlichen Ein- und Auszahlungen negativ abweichen. Zur Schließung drohender Deckungslücken muss die Finanzplanung **Liquiditätsvorsorge** betreiben.

**Liquidität** wird zeitraum- und zeitpunktbezogen betrachtet.

Während eines **Zeitraums** ist ein Unternehmen liquide, wenn es alle Zahlungsverpflichtungen termingerecht erfüllt. Zu einem **Zeitpunkt** verfügt ein Unternehmen über hohe (geringe) Bestände an Liquidität (Zahlungsmittel). Bei einer Zeitpunkt betrachtung zeigt die Liquidität die **Geldnähe** eines Vermögensgegenstandes.

Vermögensgegenstände lassen sich nach abnehmender Liquidität wie folgt einteilen:

- Kasse, Bank
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Warenbestände, Fertigerzeugnisse
- Halbfabrikate
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

### Bedeutung der Liquidität

Bei vollkommener Voraussicht benötigt ein Unternehmen keine Zahlungsmittelbestände, wenn die Einzahlungen und die Auszahlungen koordiniert werden.

Bei Planungsunsicherheit können Unternehmen, die über ein Liquiditätspolster verfügen, unvorhergesehene Zahlungsmitteldefizite durch einen Rückgriff auf den vorhandenen Bestand ausgleichen.

### Hohe Zahlungsmittelbestände habe den

- Vorteil guter Vorsorge gegen das Insolvenzrisiko
  - Nachteil fehlender Verzinsung (negativ für das Unternehmensziel Gewinnmaximierung)
- Eine Finanzplanung, die Gewinnmaximierung und finanzielles Gleichgewicht anstrebt, muss
- die günstigste Finanzierungsalternative und
  - das optimale Liquiditätspolster ausfindig machen.

Die Wahl des optimalen Liquiditätspolsters hängt ab von

- der Risikoneigung des Unternehmers (risikoavers; risikofreudig) und
- den Kapitalkosten (entgangener Zins bei Kassenhaltung).

### Die Subziele der Finanzplanung

1. Wähle die kostenminimale Finanzierungsalternative
2. Verhindere Übertiquidität (Minimiere den Zinsverlust)
3. Verhindere Unterliquidität (Minimiere das Insolvenzrisiko)

### Abschließende Konkretisierung

**Aufgabe der Finanzplanung** ist es, die kostengünstigsten Finanzinstrumente auszuwählen und gleichzeitig die künftigen Zahlungsströme so zu koordinieren, dass weder Über- noch Untertiquidität entstehen.

Die wichtigste Aufgabe der kurzfristigen Finanzplanung ist die Vermeidung von Unter- und Überliquidität. Zur Ermittlung der „richtigen“ Liquidität geht die Planungspraxis zwei Wege:

- Ermittlung von Liquiditätskennziffern
- Erstellung eines prospektiven Finanzplans

Bei der Ermittlung von **Liquiditätskennziffern** wird gefragt, wie weit die vorhandene Liquidität ausreicht, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten zu decken.

	$\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$
Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfr. Forderungen}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$
Liquidität 2. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfr. Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$
Liquidität 3. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfr. Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$

Abb. 44: Liquiditätskennziffern

Zur Beurteilung und Einschränkung des Insolvenzrisikos sind die Liquiditätskennziffern wenig geeignet, da sie auf einen Zeitpunkt bezogen sind. Selbst wenn die Liquidität 3. Grades > 100 % ist, kann es zu Zahlungsschwierigkeiten kommen, wenn z. B. ein langfristiges Darlehen zur Rückzahlung fällig wird.



Die Firma Persol AG hat zum 31.12.2001 folgende Bilanz erstellt (Angaben in TEUR):

Aktiva	Bilanz zum 31.12.01		Passiva
Grundstücke	180	Eigenkapital	90
Geschäftsausstattung	30	Rückstellungen	60
Langfristige Darlehensförderungen	70	Langfristige Darlehensverbindlichkeiten	150
Warenvorräte	50	Kurzfristige Darlehensverbindlichkeiten	70
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	40	Lieferantenverbindlichkeiten	30
Zahlungsmittel	30		
Bilanzsumme	400	Bilanzsumme	400

a) Wie hoch ist die Liquidität 1., 2. bzw. 3. Grades?

a) Wie hoch ist die Liquidität 1., 2. bzw. 3. Grades?





b) Die Firma Persol AG muss gleich zu Beginn der Periode 02 damit rechnen, dass

- Löhne in Höhe von 25 TEUR zu zahlen sind und
- 20 % der langfristigen Darlehensverbindlichkeiten zur Rückzahlung fällig werden.

Wie beurteilen Sie unter diesen Bedingungen die Aussagekraft der Liquidität 3. Grades und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens?

# Liquidität und Finanzplanung Ü-Liquiditätskennzahlen



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

?K24

Im Gegensatz zu den statischen Liquiditätskennziffern berücksichtigt der Finanzplan als **dynamische Rechnung** die auf den Planungszeitraum entfallenden künftigen Einzahlungen und Auszahlungen.

Der zukunftsbezogene Finanzplan muss folgende Bedingungen (**Grundsätze ordnungsmäßiger Finanzplanung**) erfüllen:

- **Vollständigkeit:** Alle erwartete Ein- und Auszahlungen sind zu erfassen
- **Bruttoprinzip:** Ein- und Auszahlungen dürfen nicht saldiert werden
- **Termingenaugkeit:** die Zahlungen sollten möglichst tagesgenau zugeordnet werden
- **Betragsgenaugkeit:** die Zahlungen sind möglichst exakt, tendenziell aber eher pessimistisch zu schätzen

Hinter dem Finanzplan für das Gesamtunternehmen stehen die **Teilfinanzpläne** für die einzelnen Bereiche im Unternehmen. Im Finanzplan schlagen sich sämtliche Tätigkeiten und Maßnahmen des Unternehmens nieder. Der Finanzplan zeigt die Auswirkungen von bisherigen und geplanten Entscheidungen in sämtlichen Bereichen des Unternehmens. Ein qualifizierter Finanzplan ist deshalb ein sehr gut geeignetes Instrument zur Steuerung des Gesamtunternehmens.

Da Mittelzu- und abflüsse eines Unternehmens nicht parallel laufen, muss die Liquidität eines Unternehmens im Rahmen der Liquiditätsplanung (Grundaufgabe der Finanzplanung) sorgfältig geplant werden.

Zeitintervall	1	2	3...
Einzahlungen	800	400	750
- Auszahlungen	- 650	- 500	- 900
= Saldo	+ 150	- 100	- 150
Zahlungsmittel AB	+ 100	+ 250	+ 150
+/- Saldo	+ 150	- 100	- 150
= Zahlungsmittel EB	+ 250	+ 150	0

Abb. 45: Grobstruktur eines zukunftsbezogenen Finanzplans

Wo liegen die offensichtliche Probleme bei der Erstellung der Liquiditätsplanung?

Ein neu zu gründendes Unternehmen rechnet mit folgenden monatlichen Ein- und Auszahlungen aus seiner betrieblichen Tätigkeit ohne Berücksichtigung des Bereiches der Außenfinanzierung (in TEUR):

Anfang des Monats	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
Einzahlungen	0	20	40	60	60	60	60	60	60
Auszahlungen	80	40	40	40	40	40	40	40	40

Der Einfachheit halber wird angenommen, dass der Unternehmer keine Möglichkeit hat, den Betrieb Eigenkapital von außen zuzuführen.

- a) Wie viel Kredit muss das Unternehmen in den einzelnen Monaten bei seiner Hausbank aufnehmen?
  - b) In welchem Monat ist der Betrieb erstmals in der Lage, mit der Kredittilgung zu beginnen?
  - c) Wie hoch ist der Betrieb in den einzelnen Monaten verschuldet, wenn davon ausgegangen wird, dass die Einzahlungsüberschüsse zur Tilgung des Kredits verwandt werden?
  - d) Zu welchem Zeitpunkt hat der Betrieb seinen Kredit bei der Hausbank vollständig getilgt?
- Füllen Sie zur Lösung der Aufgabe die folgende Tabelle aus!

# Liquidität und Finanzplanung

## Ü-Kurzfristiger Finanzplan



Anfang des Monats	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept
Einzahlungen	0	20	40	60	60	60	60	60	60
Auszahlungen	80	40	40	40	40	40	40	40	40
Kredittilgung									
Kreditaufnahme									
Anfang des Monats	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept
Kontoeinzahlung									
Schulden									

# Liquidität und Finanzplanung Ü-Kurzfristiger Finanzplan

Die Ein- und Auszahlungen des Unternehmens lassen sich folgendermaßen abbilden:



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

?K25a

# Liquidität und Finanzplanung Ü-Kurzfristiger Finanzplan



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

?K25b

# Liquidität und Finanzplanung

## Ü-Kurzfristiger Finanzplan



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

?K25C

# Liquidität und Finanzplanung

## Ü-Kurzfristiger Finanzplan



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

?

K25

Das Rechnungswesen ist Bestandteil des betrieblichen Informationssystems. Die Informationsadressaten lassen sich in **interne** (Management) und **externe** (Gläubiger, Aktionäre, Öffentlichkeit, etc.) Adressaten einteilen.

Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen		
Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen	
<b>Finanzbuchhaltung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jahresabschluss<ul style="list-style-type: none"><li>- Bilanz</li><li>- GuV-Rechnung</li><li>- Anhang</li></ul></li><li>➤ Lagebericht</li></ul>	<b>Betriebsbuchhaltung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kosten- und Erlösrechnung</li></ul>	<b>Planungsrechnung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produktionsplanung</li><li>• Absatzplanung</li><li>• Investitionsplanung</li><li>• Finanzplanung</li></ul>

**Bilanz:**

Informiert über den Stand des Vermögens, des Schulden und das Eigenkapital (Reinvermögen).

**GuV-Rechnung:**

Informiert über Umsatzerlöse, Art und Umfang der Aufwendungen und den Erfolg.

**Anhang:**

Erläutert die Bilanzierung und Bewertung in der Bilanz und der GuV-Rechnung.

**Lagebericht:**

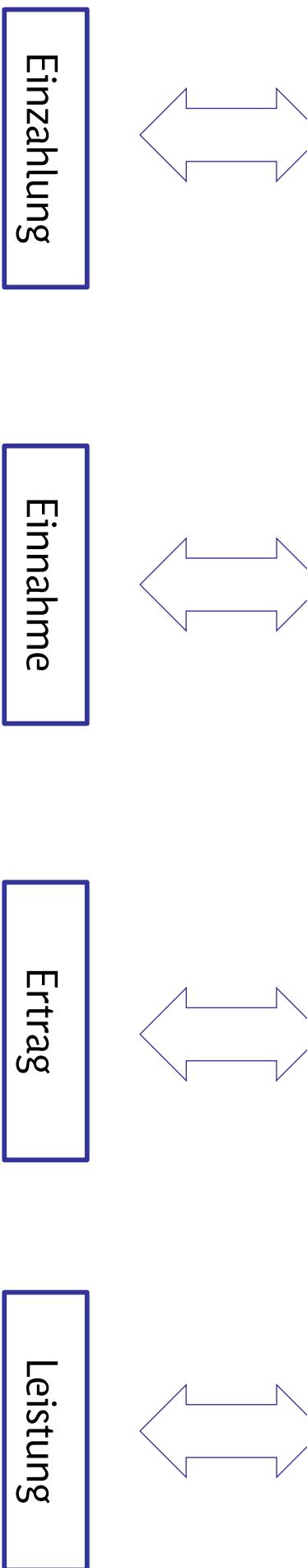
Gibt einen Ausblick über die erwartete zukünftige Entwicklung mit den Risiken und Chancen des Unternehmens.

Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen will seine Adressaten mit brauchbaren Planungsdaten versorgen. Brauchbar sind die Daten dann, wenn sie sich am Informationsbedarf des jeweiligen Adressaten orientieren.

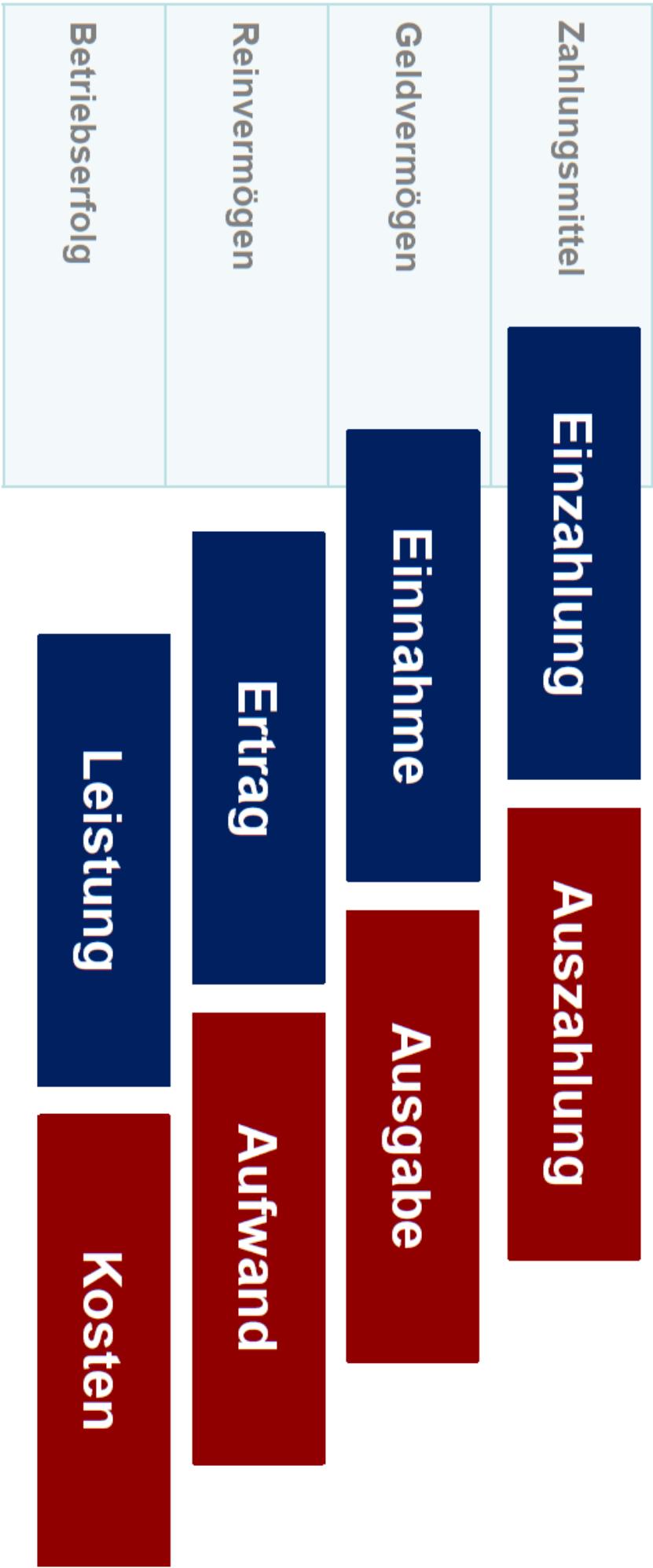
Erwartungen der Informationsadressaten an das externe Rechnungswesen	
Externe Adressaten	Fragestellungen
Gläubiger	<b>Wie sicher ist der Kredit in der Zukunft?</b> Informationen über das Schuldnerunternehmen <ul style="list-style-type: none"><li>• Höhe des Vermögens</li><li>• Höhe der gesamten Schulden</li><li>• Gewinn oder Verlust</li></ul>
Anteilseigner „Kleinaktionäre“	<b>Wie hoch sind aktuelle und künftige Erfolge?</b> Informationen über <ul style="list-style-type: none"><li>• Gewinn und Verlust</li><li>• Erfolgspotentiale</li></ul>
Finanzbehörden	<b>Wie hoch sind die zu zahlenden Steuern?</b> Informationen über <ul style="list-style-type: none"><li>• Bemessungsgrundlage für Gewinnsteuern</li><li>• Bemessungsgrundlage für Umsatzsteuer</li></ul>

Alle Vorgänge in einem Unternehmen, die ihren Niederschlag in der Bilanz oder GuV finden, nennt man **Geschäftsvorfälle**. Geschäftsvorfälle werden nach den Grundsätzen der ordnungsgemäß Buchführung verbucht. In der BWL hat sich ein einheitliche Begriffsabgrenzung bei der Betrachtung von Geschäftsvorfällen durchgesetzt, die von existentieller Bedeutung für Studenten und Praktiker ist!

Unterschieden werden (jeweils pro Periode):



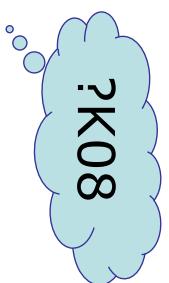
# Schmalenbachsche Treppe



Eine **Auszahlung** in einer Periode ist jede Abnahme des Zahlungsmittelbestandes in der betrachteten Periode.

Eine **Einzahlung** in einer Periode ist jede Zunahme des Zahlungsmittelbestandes in der betrachteten Periode.

Was sind Zahlungsmittel?



- Überweisung vom Girokonto Deutsche Bank auf Postgirokonto
- Eine Rechnung wird vom Bankkonto per Überweisung bezahlt
- Ein Kunde gleicht durch Überweisung eine Rechnung aus.
- Wir erhalten eine Rechnung für gelieferte Waren



- Überweisung vom Girokonto Deutsche Bank auf Postgirokonto

?K09

- Eine Rechnung wird vom Bankkonto per Überweisung bezahlt
- Ein Kunde gleicht durch Überweisung eine Rechnung aus.
- Wir erhalten eine Rechnung für gelieferte Waren

Eine **Einnahme** ist jede Zunahme des Geldvermögens in einer Periode.

Eine **Ausgabe** ist jede Abnahme des Geldvermögens in einer Periode.

**Geldvermögen** = Zahlungsmittel (z. B. Bargeld, Bankguthaben, Schecks)

- + Forderungen
- .- Verbindlichkeiten

= **Geldvermögen**

---

---

Einnahmen und Ausgaben können auf folgende Sachverhalte zurück zu führen sein:

**Zunahme des Geldvermögens**

- Zahlungsmittelzufluss
- + Erhöhung der Forderungen
- + Verminderung der Schulden

= Einnahmen

**Abnahme des Geldvermögens**

- Zahlungsmittelabfluss
- + Verminderung der Forderungen
- + Erhöhung der Schulden

= Ausgaben

Beispiele:

Verkauf von Erzeugnissen auf Ziel (Forderungszugang):                      Einnahme

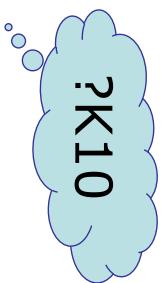
Kauf von Waren auf Ziel (Schuldenzugang):                              Ausgabe



- Aufnahme eines langfristigen Bankdarlehens; der Kreditbetrag wird auf unserem Girokonto gutgeschrieben
- Ein Kunde gleicht durch Überweisung eine Rechnung aus.

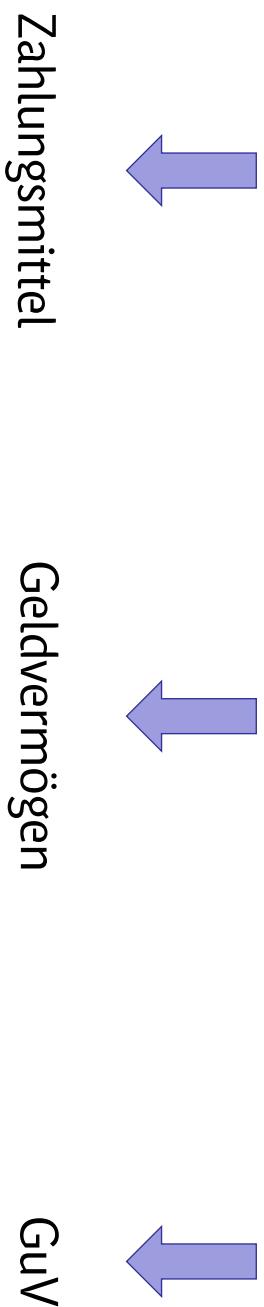
- Aufnahme eines langfristigen Bankdarlehens; der Kreditbetrag wird auf unserem Girokonto gutgeschrieben

- Ein Kunde gleicht durch Überweisung eine Rechnung aus.



Aufwand ist jede Wertminderung einer Periode.

Ertrag ist jeder Wertzuwachs einer Periode.





Reconciliation of IFRS to Non-IFRS Financial Measures for the Years Ended December 31

<b>KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG</b>			
für die Geschäftsjahre 2004 bis 2006			
Anhang	2006	2005	2004
Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €
<b>Softwareerlöse</b>			
Wartungserlöse	3.071.291	2.782.751	2.361.012
Erlöse Lizizenzen und Wartung	3.533.282	3.175.642	2.823.189
Beratungserlöse	6.604.573	5.958.393	5.184.201
Schulungserlöse	2.340.269	2.139.941	1.97.606
Serviceerlöse	392.890	342.466	302.443
Sonstige Erlöse	2.723.098	2.481.407	2.273.049
<b>Umsatzerlöse</b>	74.452	72.629	57.243
(5)	<b>9.402.123</b>	<b>8.512.429</b>	<b>7.514.493</b>
<b>Kosten Lizizenzen und Wartung</b>			
Servicekosten	- 1.099.966	- 993.227	- 916.278
Forschungs- und Entwicklungskosten	- 2.078.011	- 1.924.614	- 1.783.453
Vertriebs- und Marketingkosten	- 1.334.815	- 1.098.632	- 908.056
Allgemeine Verwaltungskosten	(6)	- 1.915.441	- 1.746.221
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	(7)	- 464.966	- 435.185
<b>Summe operative Aufwendungen</b>	(7)	56.470	6.182
Betriebsergebnis	- 6.836.729	- 6.181.697	- 5.496.112
<b>Sonstige Aufwendungen und Erträge</b>			
Finanzergebnis	(9)	- 12.303	- 25.161
<b>Ergebnis vor Ermittlung und Mindesternebenanlagen</b>	(10)	121.708	10.785
Ergebnis vor Ermittlung und Mindesternebenanlagen	2.674.799	2.316.356	2.072.642
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	(11)	- 801.612	- 817.053
Auf Anteile im Fremdbeitrag entfallender Gewinn		- 1.810	- 2.896
Konzernergebnis	1.871.377	1.496.407	1.310.521
Ergebnis je Aktie in €	(12)	1.53	1.21
Ergebnis je Aktie – voll verwässert in €	(12)	1.52	1.20
Attributabte zu non-controlling interests	1.05		

€ millions, unless otherwise stated

IFRS Adj. Non-IFRS Currency Non-IFRS Impact Constant Currency

2016

Revenue measures					
Cloud subscriptions and support	2.993	2	2.995	12	3.007
Software licenses	4.860	2	4.862	31	4.893
Software support	10.571	1	10.572	82	10.654
<b>Total revenue</b>					
Software licenses and support	15.431	3	15.434	113	15.546
Cloud and software	18.424	5	18.428	125	18.553
Services	3.638	0	3.638	39	3.678
<b>Operating expense measures</b>					
Cost of cloud subscriptions and support	- 1.313	247	- 1.056		
Cost of software licenses and support	- 2.182	288	- 1.944		
Cost of cloud and software	- 3.495	435	- 3.010		
Cost of services	- 3.059	113	- 2.976		
<b>Total cost of revenue</b>					
Gross profit	15.479	603	16.081		
Research and development	- 3.044	201	- 2.843		
Sales and marketing	- 6.265	549	- 5.716		
General and administration	- 1.005	119	- 886		
Restructuring	- 28	28	0		
Other operating income/expense net	- 3	0	- 3		
<b>Total operating expenses</b>					
Income tax expense	- 16.928	1.454	- 15.434	- 192	- 15.626
<b>Profit numbers</b>					
<b>Operating profit</b>		<b>5.135</b>	<b>1.498</b>	<b>6.633</b>	<b>- 28</b>
Other non-operating Income/expense, net	- 234	0	- 234		
Finance income	230	0	230		
Finance costs	- 263	0	- 268		
Financial income net	- 38	0	- 38		
<b>Profit before tax</b>					
Income tax expense	- 1.229	- 474	- 1.703		
<b>Profit after tax</b>		<b>3.634</b>	<b>1.024</b>	<b>4.658</b>	<b>29.7</b>
Attributable to owners of parent	3.645	1.024	4.671		
Earnings per share basic (in €)	3.04	3.90			

## Erträge und Aufwendungen

Diese Begriffe sind von zentraler Bedeutung für die Erfolgsermittlung im Rahmen des externen Jahresabschlusses.

In der GuV wird der Ertrag (Aufwand) gegliedert nach Ertragsarten (Aufwandsarten) ausgewiesen.

Die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand ist das **Gesamtergebnis**.

Um die künftige Ertragslage besser einschätzen zu können, wird zwischen ordentlichen und neutralen Erfolgskomponenten unterschieden.

Das **ordentliche Ergebnis** soll das nachhaltig erzielbare Ergebnis aus dem Kerngeschäft abbilden.

Im **neutralen Ergebnis** werden betriebsfremde und zufällige (außerordentliche) Erfolgskomponenten zusammen gefasst.

Stromgröße (+)

Wert aller erbrachten Leistungen der Periode

= Ertrag

➤ Reinvermögensmehrung

Stromgröße (-)

Wert aller verbrauchten Leistungen der Periode

= Aufwand

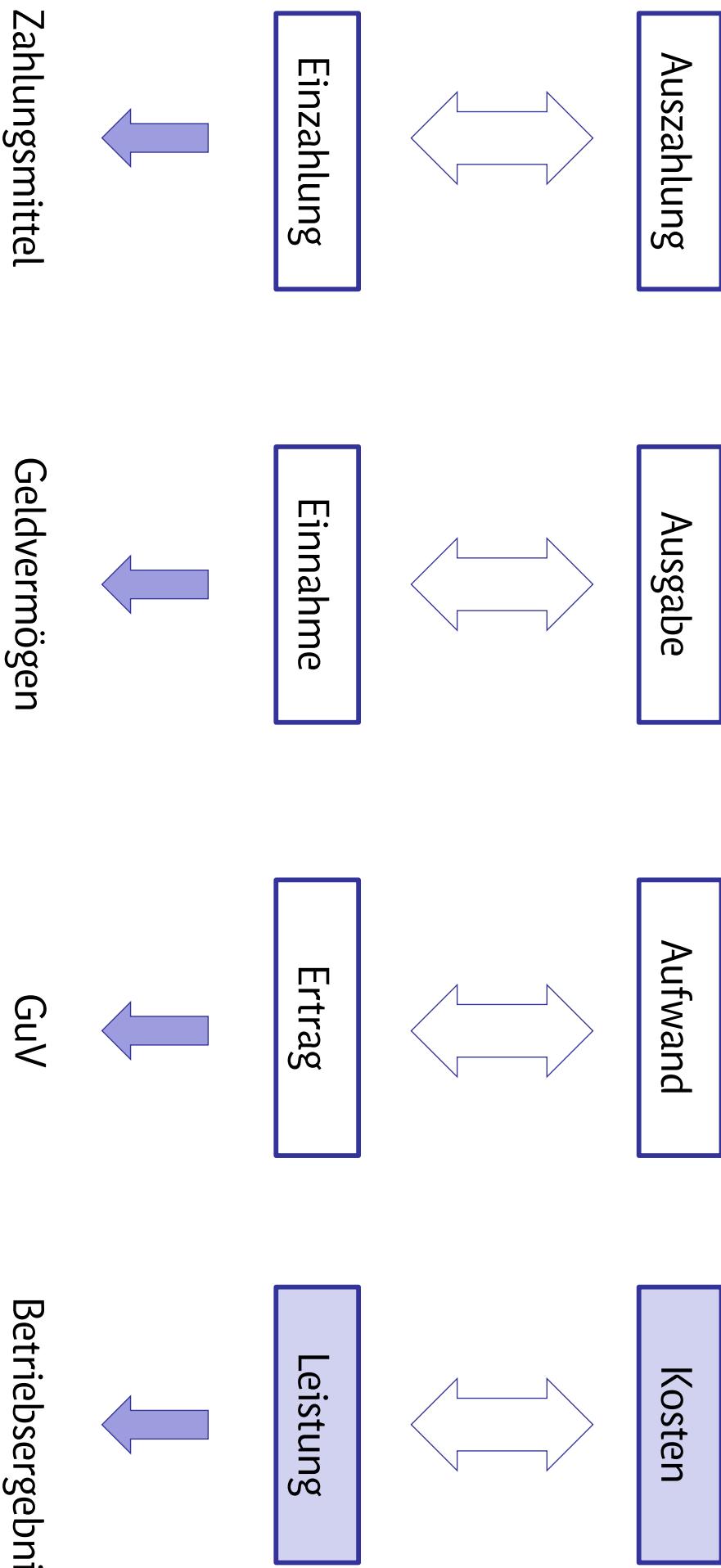
➤ Reinvermögensminderung

Beispiele:

- Fertigungslöhne, Telefonkosten
  - Spende an das Rote Kreuz
  - Zerstörung einer Maschine durch Feuer
  - Umsatzerlöse
  - Kursgewinn bei Wertpapieren
  - Verkauf einer Maschine mit Gewinn
- ⇒ Zweckaufwand (ordentlicher Aufwand)
  - ⇒ Neutraler Aufwand (betriebsfremd)
  - ⇒ Neutraler Aufwand (außerordentlich)
  - ⇒ Zweckertrag (ordentlicher Ertrag)
  - ⇒ Neutraler Ertrag (betriebsfremd)
  - ⇒ Neutraler Ertrag (außerordentlich)

Kosten sind betriebszweckbezogene Wertminderungen einer Periode.

Leistungen sind betriebszweckbezogener Wertzuwachs einer Periode.



*Tabelle 5–10: Hackett-Benchmarks für den Bereich  
Finanz- und Rechnungswesen*

Prozess	Benchmark	„Leaders“	„Laggers“
Kreditorenbuchhaltung	Kosten pro Rechnung	US \$ 3,75	US \$ 9,60
Debitorenbuchhaltung	Kosten pro Zahlungseingang	US \$ 11,75	US \$ 61,72
Anlagenbuchhaltung	Kosten pro Anlagegut	US \$ 5,64	US \$ 9,54
Hauptbuchhaltung	Kosten pro Transaktion	US \$ 0,39	US \$ 1,48
Anführer		Nachzügler	

Die exakte Abgrenzung zwischen Aufwand/Ertrag und Kosten/Leistung ist eine Hauptaufgabe der **Kosten- und Leistungsrechnung**.



Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zwischen Aufwand und Kosten bzw. zwischen Ertrag und Leistungen ist die **Betriebsbedingtheit**.

<b>Wertmehrung</b>	<b>Wertminderung</b>
Ertrag = jeder Wertzuwachs der Periode	Aufwand = jede Wertminderung der Periode
Leistung = betriebszweckbezogener Wertzuwachs	Kosten = betriebszweckbezogene Wertminderung

Zur exakten Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten unterscheidet man:

- **Zweckaufwand** (auch: Grundkosten), d. h. Aufwand und Kosten sind gleich,
  - z. B. Löhne und Gehälter für geleistete Arbeit.
- **Neutralen Aufwand**, d. h. dem Aufwand stehen keine Kosten gegenüber,
  - z. B. Spende für soziale Einrichtung.
- **Zusatzkosten**, d. h. Kosten, denen keine Aufwendungen gegenüberstehen und deshalb auch keine Berücksichtigung in der GuV finden,
  - z. B. Kosten für die Nutzung einer Immobilie im Eigenbesitz (kalkulatorische Miete; allg. kalkulatorische Kosten) oder auch Opportunitätskosten.

## Opportunitätskosten sind ein wichtiger Kostenbegriff in der BWL/VWL und bezeichnen „entgangene“ Erträge.

### Beispiel 1:

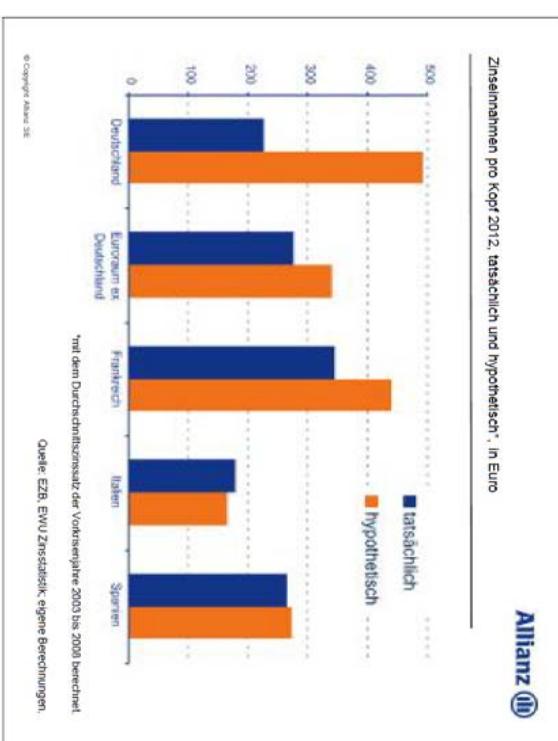
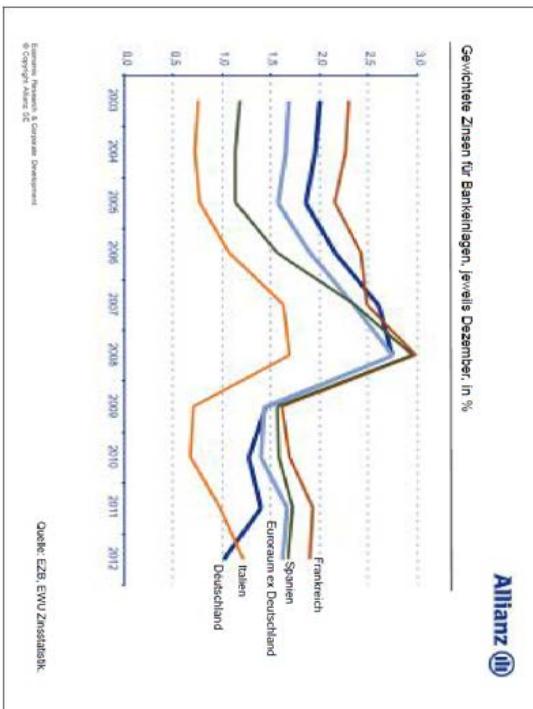
In einem Supermarkt steht das Regal für Chips Marke Extra Crunchy für drei Tage leer. In diesen drei Tagen hätte man für 300 Euro Umsatz machen können. Diese „verlorenen Umsätze“ können steuerlich nicht geltend gemacht werden (kein Beleg!), sondern sind betriebswirtschaftlich als Opportunitätskosten zu betrachten. Wenn man es schafft, diese Kosten zu reduzieren (bessere Disposition), kann die Wirtschaftlichkeit steigen!

### Beispiel 2:

In einem Lokal laufen die Kellner so langsam, dass einige Gäste auf zusätzliche Bestellungen verzichten (z. B. Getränke oder Nachspeisen). Die entgangenen Umsätze der nicht-bestellten Produkte sind typische Opportunitätskosten.

Beispiel 3:

Für Privatpersonen stellen insbes. Opportunitätskosten aus „entgangenen Zinsen“ ein Problem dar (gerade in Zeiten extrem niedriger Zinsen). Machte man sich früher über Rentner lustig, die die Ersparnisse im Sparstrumpf unter dem Kopfkissen aufbewahrten (und damit auf Zinsen verzichteten), spielt es heute (Stand Oktober 2013) eigentlich keine Rolle mehr, ob man Geld auf der Bank oder im Strumpf parkt. Somit sorgt die Niedrigzinspolitik der EZB für enorme Opportunitätskosten für deutsche Sparer.\*



Beispiel 4:

Die Forscher erklären den Erfolg damit, dass durch den finanziellen Anreiz die „operative Effizienz“ in den Filialen gesteigert worden sei. Man könnte auch sagen, die Verkäufer haben schneller und besser zusammengearbeitet. Während ein Mitarbeiter an der Kasse bediente, habe ein anderer ohne zu murren den Ofen gefüllt oder die Theke gereinigt. Durch die bessere Zusammenarbeit seien in den Filialen die Schlangen kürzer geworden, und mehr Kunden konnten bedient werden. Der Umsatz je Kunde blieb hingegen konstant - den Brötchenkäufern wurden also keine zusätzlichen Angebote aufgeschwatzt. Diese Begründung erkläre, warum die Boni vor allem dort zu höheren Verkaufszahlen geführt haben, wo die Kundenfrequenz besonders hoch und die Schlangen gewöhnlich besonders lang sind.





### Aufgabe:

Sie haben als Berater für Logistik-Dienstleistungen einen Tages-Honorarsatz von 1.500 Euro. Sie haben im vergangenen Jahr gut verdient und leisten sich ein neues Auto. Allerdings verlangt das Autohaus eine Liefergebühr von 1.200,00 Euro. Dafür dürfen Sie sich das Auto auch nach Feierabend beim Händler vor Ort abholen. Die Alternative wäre eine Werksabholung (Tagesausflug), die nur mit 400 Euro zu Buche schlägt.

Das Auto wird im Oktober geliefert und „leider“ haben Sie für alle Werkstage im Oktober bereits Aufträge akquiriert. Was machen Sie als guter Betriebswirt?

<b>Maximale Absatzmenge</b>	<b>580 Halbe</b>		
<b>Miete Zapfstation Alt</b>	<b>200,00 Euro</b>	<b>Miete Zapfstation Neu</b>	<b>300,00 Euro</b>
EK-Bier	0,50 Euro/Liter	EK-Bier	0,50 Euro/Liter
VK-Bier	2,50 0,5 Liter	VK-Bier	2,50 0,5 Liter
Ertrag pro halbe Bier	2,25 Euro	Ertrag pro halbe Bier	2,25 Euro
Kosten für Bierzapfer	10,00 Euro/h	Kosten für Bierzapfer	10,00 Euro/h
Einsatzstunden	8,00 h	Einsatzstunden	8,00 h
Arbeitskosten	480,00 Minuten	Arbeitskosten	480,00 Minuten
Absatzmenge	480,00 Halbe	Absatzmenge	580,00 Halbe
Menge pro Stunde	60,00 Halbe	Menge pro Stunde	72,50 Halbe
Menge pro Minute	1,00 Halbe	Menge pro Minute	1,21 Halbe
Umsatz	1200,00 Euro	Umsatz	1450,00 Euro
./. Material	300,00 Euro	./. Material	362,50 Euro
./. Lohnkosten	80,00 Euro	./. Lohnkosten	80,00 Euro
./. Miete Zapfstation	200,00 Euro	./. Miete Zapfstation	300,00 Euro
Ertrag	620,00 Euro	Ertrag	707,50 Euro
Verlorene Halbe	100,00 Halbe	Verlorene Halbe	Halbe
Ertrag der verlorenen Halben	225,00 Euro	Ertrag der verlorenen Halben	Euro
= Kosten		= Kosten	
<b>Betriebswirtschaftlicher Ertrag</b>	<b>395,00 Euro</b>	<b>Betriebswirtschaftlicher Ertrag</b>	<b>707,50 Euro</b>

# Rechnungswesen Ü-Opportunitätskosten

An den Seitenstraßen werden Versorgungsflächen eingerichtet, auf denen Biertrucks parken sollen. Mit 25 000 Liter-Tanks, die direkt aus der Brauerei kommen. Dort werden die neuen Pipelines angeschlossen. Unterirdisch führen sie direkt zu den Bierständen.. [f](#)



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein



► Zudem soll das Zapfen schneller gehen. Dank Highspeed-Hähnen „haben wir sechs Bier in sechs Sekunden fertig“, sagt Wacken-Boss Holger Hübner (50).

## Ein Festival der Logistik: Bier für Wacken



sorg. Die Mitarbeiter des AB-InBev-Qualitätsmanagements verbanden dafür zwei mobile Tanks, die sechs kühles je 35.000 Liter Bier fassen. Über sogenannte Pythonleitungen dient mit mehreren Ausschankstellen auf dem Festivalgelände. Damit gewährleistete die Brauerei während der ganzen Zeit einen Beck's-Ausschank in Top-Qualität – über lange Leitungen und zu Stockzeiten. Die Mitarbeiter an den Ständen mussten weniger fass-  
ser manuell wechseln, kürzlich wurde die Bremer Brauerei Beck & Co. hat die weniger Personal benötigt. Der Ausschank aus den beiden Bieranks, die Mettl-Festival im schleswig-holsteinischen Wacken erstmals mit kohlem Hoyer angemietet hatte, waren Pilsener eine Woche innerhalb der Brauerei Beck's-Bier aus mobilen Tanks ver-

worben. Schön jetzt ist klar, dass der Einsatz von Tankbier speziell für abweinstarke Ausschankstellen auf Festivals, in Berggärten oder in Städten prädestiniert ist. Um den Durst aller 75.000 durchsigen Besucher der Veranstaltung zu stillen, war neben der Trinkbierversorgung der Einsatz handelsüblicher Bierfassse unumgänglich. Dazu stellte der Bremer Brauer an verschiedenen Punkten auf dem Festivalgelände mehrere 40-Tonnen-

Kühlträger auf, in denen er Fass- und Flaschenware lagerte. Dazu Besucher auch hier beste Trinkqualität erhielten, waren Fässer und Flaschen vorher eine Woche innerhalb der Brauerei gekühlt worden.

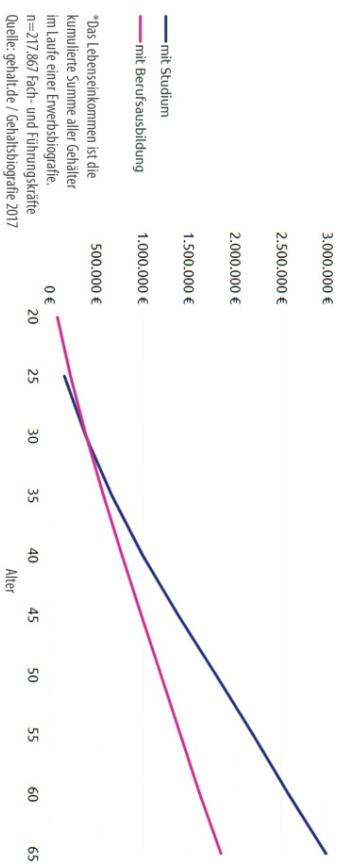


Das wohlbekannte Bild wird in der Brauerei direkt über flüssige Schläuche in den Tanks beladen.



### Gehaltsentwicklung nach Lebenseinkommen

Im Alter von 31 Jahren überholen Akademiker in Bezug auf das Lebenseinkommen\* die Arbeitnehmer mit Berufsausbildung.



\*Vgl. Artikel im Downloadbereich: Bös, N.: Ab wann sich ein Studium lohnt, FAZ 15.03.2017

### StepStone Gehaltsreport für Absolventen (aus: Magdeburger Volksstimme, 01.10.2016, S. 33)

- Akademiker verdienen im Schnitt 35 % mehr als Berufstätige ohne Hochschulabschluss
- Einstiegsgehälter von Absolventen staatlicher Hochschulen sind im Schnitt 7 % höher als die von Absolventen privater Hochschulen
- Das höchste durchschn. Einstiegsgehalt gibt es in der Chemiebranche mit 52.054 Euro
- Niedrigste Einstiegsgehälter gibt es bei Geisteswissenschaftlern (32.555 Euro) und Historiker und Kulturwissenschaftler (31.167 Euro)

\*Vgl. Artikel im Downloadbereich: Bildung-Wohlstand sowie Junge Leute Sorgen Rente

Dazu: Barwert-Thematik; „Zukunfts-Geld“ muss abgezinst werden; wenn man das Geld „heute“ schon hätte, könnte man es ja anlegen; diese „entgangenen Zinsen“ sind Opportunitätskosten.

Ökonomische Ziele (Eigenkapitalgeber)	Soziale Ziele (Arbeitnehmer)	Ökologische Ziele (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ifr. Gewinnmax.</li><li>• Shareholder Value</li><li>• Rentabilität</li><li>• Unternehmens- sicherung</li><li>• wachstum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gerechte Entlohnung</li><li>• gute Arbeitsbedin- gungen</li><li>• betr. Sozialleistungen</li><li>• Arbeitsplatzsicherheit</li><li>• Mitbestimmung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenschonung</li><li>• Begrenzung von Schadstoffemission</li><li>• Abfallvermeidung</li><li>• Abfallrecycling</li></ul>

Abb. 11: Ökonomische, soziale und ökologische Ziele  
↓  
Nach herrschender Meinung ist die langfristige Gewinnmaximierung das Auswahlprinzip  
der Betriebswirtschaftslehre!

# Ziele von Unternehmen --Nachhaltigkeitsdreieck der DB AG

## VISION UND ZIELE

### UNSERE VISION: WIR WERDEN DAS WELTWEIT FÜHRENDE MOBILITÄTS- UND LOGISTIKUNTERNEHMEN

Nachhaltiger Unternehmenserfolg und gesellschaftliche Akzeptanz



**Abbildung 2-2: Strategie DB2020<sup>46</sup>**

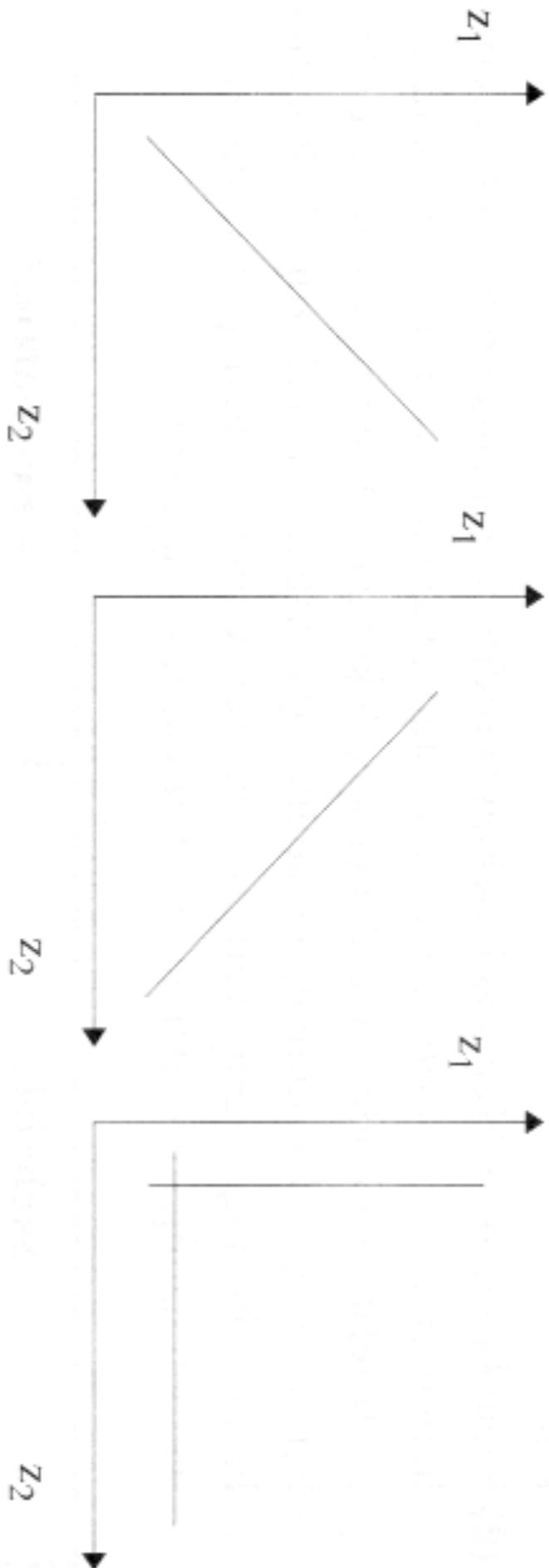
URL: <https://www.bahn.de/p/view/service/umwelt/klimaschutz.shtml>

Wer soll das Recht haben, die Unternehmensziele festzulegen?

- Beim **Shareholder-Value-Konzept** bestimmen die Eigenkapitalgeber, da sie auch das Verlustrisiko tragen; Hauptziel ist die Gewinnmaximierung sowie die Maximierung des Unternehmenswertes (Wert des Eigenkapitals -> Börsenkurs)
- Beim **Stakeholder-Ansatz** sollen die Belange aller beteiligten Anspruchsgruppen (Stakeholder) bei der Zielbildung berücksichtigt werden; dieser Ansatz birgt durch die heterogenen Gruppeninteressen erhebliche Konfliktpotentiale!

Anspruchsgruppen	Anspruch gegenüber der Unternehmung	Beitrag zur Unternehmung
<b>Eigenkapitalgeber</b> (Eigentümer; Anteilseigner)	Wertsteigerung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals.	Eigenkapital
<b>Fremdkapitalgeber</b>	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals.	Fremdkapital
<b>Arbeitnehmer</b>	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit.	ausführende Arbeit
<b>Management</b>	Gehalt, Macht, Einfluß, Prestige.	dispositive Arbeit
<b>Kunden</b>	Preisgünstige und qualitativ dem Anspruch entsprechende Güter.	Abnahme von Gütern
<b>Lieferanten</b>	Zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen.	Güterverkauf
<b>allgemeine Öffentlichkeit</b>	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt.	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter

Abb. 4: Die Anspruchsgruppen, ihre Ansprüche und ihre Beiträge



komplementäre Ziele    konkurrierende Ziele    indifferentie Ziele

Abb. 14: Zielbeziehungen

$z_1$  und  $z_2$  geben den Zielerreichungsgrad bei der Verfolgung von zwei Zielen an.



Bilden Sie für jede Zielkategorie mehrere Zielpaare unternehmerischer Ziele und begründen Sie Ihre Auswahl!

- Komplementäre Ziele
- Konkurrierende Ziele
- Indifferente Ziele



**Operationelle Ziele** lassen sich in Zahlen fassen, d.h. messen (quantifizieren),

- z. B. Umsatz.

**Nicht-operationelle Ziele** lassen sich nicht in Zahlen fassen und werden durch unbestimmte

Begrifflichkeiten umschrieben,

- z. B. Unternehmensimage.

**Aufgabe:**

Nennen Sie jeweils drei operationelle und nicht-operationelle Ziele!

## Ziele von Unternehmen --Nutzwertanalyse

Wie geht man mit konkurrierenden Zielen in der BWL um bzw. wie kommt man trotz konkurrierender Ziele zu Entscheidungen?

Z.B. durch Einsatz der Nutzwertanalyse (auch: Scoring-Modelle)

## Nutzwertanalyse

= Verfahren zur Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung monetärer /operationeller und nicht-monetärer/nicht operationeller Größen

Typische Vorgehensweise bei der Nutzwertanalyse:

1. Festlegen der Bewertungskriterien
2. Gewichtung der Bewertungskriterien
3. Messung und Bewertung der erreichten Ergebnisse bei den einzelnen Bewertungskriterien
4. Ermitteln des Nutzwertes durch Zusammenfassung der Einzelergebnisse
5. Abschließende Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Entscheidung

Hauptkriterium	Subkriterium	Gewichtung	Lieferant 1		Lieferant 2	
			Punkte	Gewichtete Punktzahl	Punkte	Gewichtete Punktzahl
<b>1. Terminleistung</b>						
Termineinhaltung	40%	50%	3	1,5	1	0,5
Abweichungshäufigkeit		25%	5	1,25	5	1,25
Reklamationsbearbeitung		20%	1	0,2	3	0,6
Erstmusterlieferung		5%	2	0,1	2	0,1
Teilscore Kriterium 1				1,22		0,98
<b>2. Preis/Leistung</b>						
Preisniveau	60%	50%	1	0,5	5	2,5
Verhandlungsbereitschaft		30%	5	1,5	3	0,9
Zahlungsbedingungen		10%	2	0,2	1	0,1
Kostentransparenz		10%	2	0,2	2	0,2
Teilscore Kriterium 2				1,44		2,22
<b>GESAMTSCORE</b>				<b>2,66</b>		<b>3,20</b>

Tabelle 2-1: Beispiel eines gewichteten Scoring-Modells<sup>37</sup>

## Vorteile

- Systematische Vorgehensweise
- Für zahlreiche Problemstellungen einsetzbar; flexibles Zielsystem
- Zerlegung in Einzelschritte fördert Transparenz
- Nachvollziehbar durch Dritte
- Direkte Vergleichbarkeit der Alternativen

## Nachteile

- Hoher Zeitaufwand
- Subjektivität der Gewichtung
- Datenermittlung



## Übung:

Für Ihre Bachelorarbeit suchen Sie einen neuen Drucker.

Für den Auswahlprozess wollen Sie die Nutzwertanalyse einsetzen.

a) Definieren Sie dazu mind. fünf/max. zehn Entscheidungskriterien!

b) Gewichten Sie die Kriterien und benutzen Sie eine Skala von 1-10 zur Bewertung der Kriterien.

1 = Kriterium nicht erfüllt

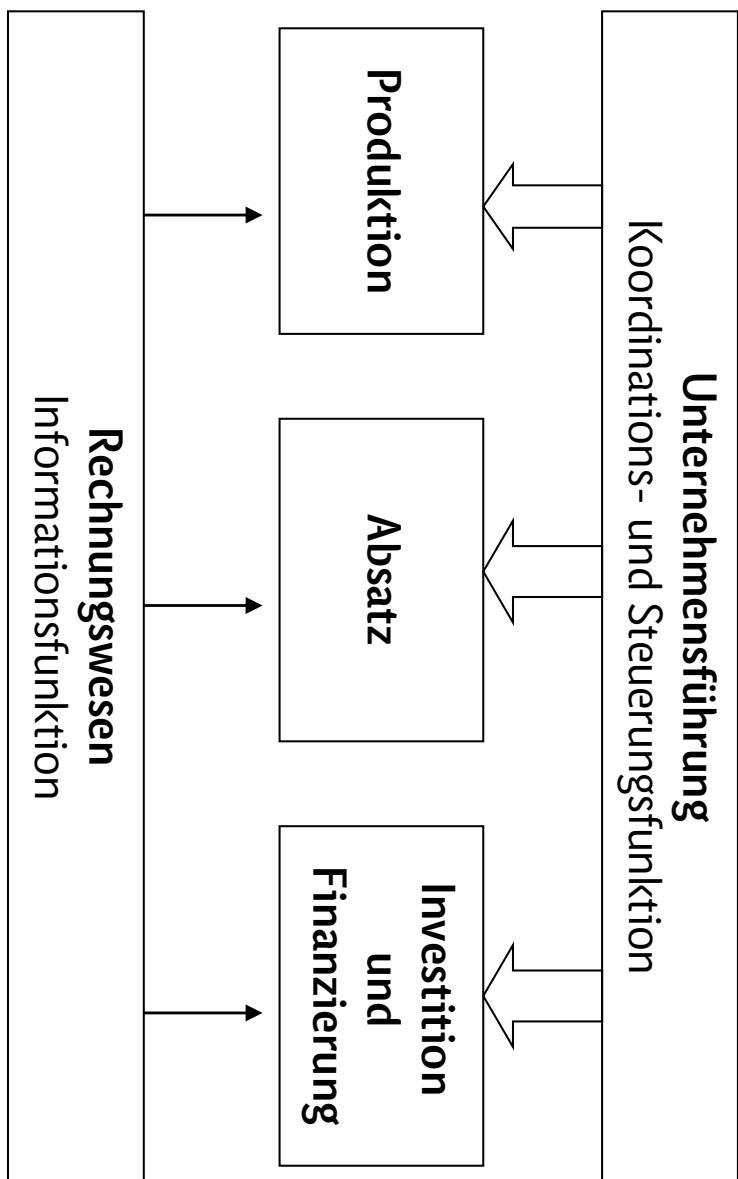
10 = Kriterium voll und ganz erfüllt

c) Suchen Sie im Internet zwei Drucker und bewerten Sie beide Drucker mit der von Ihnen entworfenen Nutzwertanalyse!  
Für welchen Drucker entscheiden Sie sich?

- 2. Kapitel BWL als Wissenschaft**
- 2.1 Abgrenzung BWL vs. VWL
  - 2.2 Spieltheorie
  - 2.3 Transaktionskosten
  - 2.4 Modelle
  - 2.5 Methoden

**„Die Ökonomie ist die Wissenschaft,  
die menschliches Verhalten  
als Verhältnis zwischen Zielen und knappen Mitteln  
mit alternativen Verwendungsweisen  
untersucht.“**

Zitat von Prof. Lionel Robbins



Branchenzugehörigkeit	Spezielle Betriebswirtschaftslehre
Kreditwirtschaft	Bankbetriebslehre
Versicherungen	Versicherungsbetriebslehre
Industrie	Indriebetriebslehre
Tourismus	Tourismusbetriebslehre
...	...

## Weitere Gliederungsmöglichkeiten

- Genetische Gliederung: Nach dem Werdegang des Betriebs
- Prozessorientierte Gliederung: Nach den Teilprozessen der Unternehmensführung

Das Wissenschaftsgebiet „Wirtschaftswissenschaften“ gliedert sich in **Betriebs- und Volkswirtschaft**.

**Betriebswirtschaft** beschäftigt sich mit dem Wirtschaften von Unternehmen und deren Kunden.

**Volkswirtschaftslehre** beschäftigt sich mit gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen aller am Wirtschaftsleben Beteiligten, d.h. Staat, Unternehmen und private Haushalte.

Klassisch wird zwischen der **Mikroökonomie** (Haushalte und Unternehmen) und der **Makroökonomie (Staat)** unterschieden.

Typische Betrachtungsgegenstände in der VWL sind Wirtschaftswachstum, Volkseinkommen, Bruttosozialprodukt, Inflation, Wettbewerbstheorie, Preisbildung an Märkten, u.v.m.

Aus Sicht der Erringung eines Nobelpreises ist VWL eindeutig attraktiver. Mit wenigen Ausnahmen gehen die Nobelpreise für Wirtschaftswissenschaften regelmäßig an Volkswirte. Bislang einziger deutscher Preisträger war 1994 Reinhard Selten für seine Leistungen auf dem Gebiet der Spieltheorie.

Die Betriebswirtschaft hat aber durchaus auch einen Nutzen von der volkswirtschaftlichen Forschungsarbeit, was an zwei Beispielen verdeutlicht werden soll.

- Spieltheorie
- Transaktionskosten

Laut Prof. Axel Ockenfels (Uni Köln) handeln Menschen im Wirtschaftsleben längst nicht immer vernünftig, sondern je nach Lage auch mal fair, kooperativ oder unvernünftig. Das sind völlig neue Töne in der Ökonomie, die bislang vom Modell des stets rational handelnden homo oeconomicus ausging.

Ockenfels führt mit seinen Studenten zahlreiche Experimente durch, u.a. das sog. **Ultimatum-Spiel**.



## Ultimatum-Spiel

- Zwei Personen spielen, Spieler A und Spieler B
- Spieler A erhält 100 Euro, aber nur dann, wenn er Spieler B einen Teil davon abgibt.
- Wenn B das Angebot von A akzeptiert, erhält B das Angebot und A 100 Euro ./ . Angebot
- Falls B das Angebot ablehnt, gehen beide leer aus!
- Keine Kommunikation zwischen A und B; kein „feilschen wie auf dem Basar“
- A darf nur ein Angebot machen

# Spieltheorie

## Ü-Ultimatum-Spiel - Ausführliche Anleitung lt. Prof. Ockenfels



Eine Gruppe von Personen wird zufällig in Spieler A und Spieler B aufgeteilt. Jedem Spieler A wird ein Spieler B zugeordnet. Wichtig hierbei ist die Anonymität zwischen den teilnehmenden Spielern. Zudem soll keine Kommunikation möglich sein.

Spieler A erhält einen Betrag  $X$  (z.B. 100 €). Diesen Betrag soll Spieler A zwischen sich und Spieler B aufteilen. Entscheidet sich Spieler A dafür, den Betrag  $Y$  ( $0 \leq Y \leq 100$ ) an Spieler B abzugeben, so erhält Spieler B Betrag  $Y$  und Spieler A den Betrag  $Z = X - Y$ .

Anschließend wird Spieler B das Angebot, das Spieler A getroffen hat, mitgeteilt. Akzeptiert Spieler B dieses Angebot von Spieler A, so wird die Auszahlung so vorgenommen. Lehnt Spieler B das Angebot ab, so erhalten beide Spieler eine Auszahlung von 0 €. Alternativ kann man Spieler B auch nach dem Betrag fragen, den er von Spieler A mindestens erhalten muss, damit er das Angebot akzeptiert (in dem Fall erhält man noch einen genaueren Einblick über den akzeptierten Mindestbetrag).

Die spieltheoretische Hypothese ist, dass Spieler A genau den Betrag an Spieler B abtritt, bei dem Spieler B indifferent zwischen Annehmen und Ablehnen ist. Dies ist bei einem Betrag von 0 € für Spieler B der Fall. Bei einem inkrementell höheren Betrag ist es für Spieler B rational das Angebot anzunehmen. In Experimenten zeigt sich allerdings, dass Spieler A sich nicht rational verhält, sondern auch soziale Normen wie Fairness bei seiner Entscheidung eine Rolle spielen. Dementsprechend ist der durchschnittliche Betrag den Spieler A an Spieler B abtritt, deutlich höher als 0 €. Ebenfalls zeigt sich, dass niedrige Angebote oftmals von Spieler B abgelehnt werden. Diese Ergebnisse lassen sich auch bei Variationen des Ultimatumspiels (Entscheidung der Spieler A in Teams; bei Möglichkeit zur Kommunikation; bei sehr hohen Beträgen) beobachten. Ebenfalls sind diese Ergebnisse nicht kulturell bedingt, sondern lassen sich in verschiedenen Kulturkreisen beobachten.

Als Vergleich bietet sich noch das Diktatorspiel an. Dieses verläuft ähnlich wie das Ultimatumspiel, allerdings kann hierbei Spieler B das Angebot des Spieler A nicht ablehnen und ist somit an die Entscheidung von Spieler A gebunden. Durch diese Art von Experiment lässt sich überprüfen, inwieweit die faire Aufteilung beim Ultimatumspiel wirklich durch soziale Normen wie Fairness hervorgerufen werden oder doch auf strategischem Kalkül beruhen. Im Diktatorspiel sind die durchschnittlichen Beträge, die an Spieler B abgetreten werden, niedriger als beim Ultimatumspiel, aber höher als die spieltheoretischen Prognosen. Die Entscheidungen der Spieler A sind folglich sowohl durch soziale Normen als auch durch strategische Überlegungen bestimmt..

## Ultimatum-Spiel

Nach der Theorie des homo oeconomicus gibt A nur einen Euro ab; B akzeptiert, weil es besser ist als nichts.



Relevante Einsatzgebiete im Bereich der BWL sind z. B. das Setzen optimaler Preise, die Funktionsweise von E-Commerce-Plattformen und die Vorhersage des Konsumentenverhaltens bei Änderung bestimmter Parameter.

## Was beeinflusst das Entscheidungsverhalten?\*

- **Fairnessnormen** (vgl. Downloadbereich: Fairness zahlt sich aus!)
- **Reziprozität** (die Neigung, freundliche Akte zu honorierten, unfreundliche zu vergelten)
- **Wohlfahrtsmaximierung** (die Erhöhung der gemeinsamen Auszahlung)
- **Soziale Anerkennung** (strikte Anonymität bewirkt einen äußerst drastischen Rückgang der Spendierfreudigkeit!)

\* Vgl. Diekmann, Andreas: Der Mensch - Altruist oder homo oeconomicus?, in: Forschung & Lehre, 8/09, S. 558 f.

Die schlichten Weisheiten sind vielen Menschen nicht zu vermitteln, weil sie glauben, dass es anders gehe. Das ist freilich Selbstbetrug, wie Daniel Kahnemann und Amos Tversky festgestellt haben. Die Forscher gelten als Begründer der Neuroökonomie, einer Mischung aus Hirnforschung, Ökonomie und Psychologie. Sie haben in den vergangenen Jahren herausgefunden, dass der **Umgang mit Geld im Gehirn dasselbe Areal aktiviert, das auch nach dem Genuss von Kokain und Sex stimuliert wird.**

In allen Fällen, auch beim Geld, bleibt der Verstand auf der Strecke.\*

\* Vgl. Volker Looman: Angst treibt die Anleger zur Verzweiflung in: FAZ, 15.05.2010

## Subtile Anreize fördern gesunden Lebenswandel

Für viele scheint ein gesunder Lebenswandel schier unerreichbar. Dabei gibt es einen einfachen Trick, das Verhalten von Menschen zu ändern, haben Forscher entdeckt: Statt an ihre Vernunft zu appellieren, muss man ihre Bequemlichkeit ausnutzen - und etwa das Dessertbuffet in die hinterste Ecke verbannen.

Wählen Sie mittags in der Kantine nur Salat! Nutzen Sie lieber die Treppe als den Fahrstuhl! Gut gemeinte Ratschläge wie diese erhält man an jeder Ecke. Sie sollen helfen, das Leben gesünder zu gestalten. Doch an der Umsetzung hapert es meist. Zu häufig lockt in der Kantine die Currywurst, zu häufig kommt die Rolltreppe doch gerade sehr gelegen.

Verhaltensforscher kommen jetzt zu dem Schluss: Wer Menschen ändern will, muss es ihnen leicht machen. Die Salatbar in Reichweite, die Treppe näher als der Aufzug - all das führt eher zu einer Lebensänderung als Informationen und wohlgemeinte Ermahnungen, schreiben britische Verhaltensforscher in einem Überblicksartikel in "Science".

Ursache dafür sei die Art, wie wir Entscheidungen treffen: Seltener fällt eine Entscheidung aus guten oder vernünftigen Gründen - viel öfter dagegen rein aus Gewohnheit, Bequemlichkeit oder aus kleinsten Anlässen.

So habe das Abschalten eines von mehreren Fahrrädern oder auch nur das langsamere Schließen der Aufzugstüren bei Versuchen dazu geführt, dass deutlich mehr Menschen die Treppe nutzten, berichtet das Team um Theresa Marteau von der Universität Cambridge. Hohe und schmale Gläser ließen Menschen weniger trinken als breite mit demselben Volumen. Die Salatbar in der Nähe lockt mehr als die süßen Desserts weiter hinten.

## Deutschlands beste Professoren: Der Radikalforscher

Von Caroline Schmidt



Ökonom Armin Falk: Nicht um abstrakte Theorien und um Zahlentreihen kreisen

**Was ist ein Leben wert? Gibt es eine Moral des Marktes? Ökonom Armin Falk, 45, Direktor des Labors für Experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Bonn, stellt die Fragen, an die sich viele Kollegen nicht herantrauen. Und er provoziert mit Experimenten, bei denen es um Leben und Tod geht - den Mausetod.**

Es ist ein schockierendes Video, das sich fast tausend Menschen im Frühjahr 2012 ansehen. Eine Maus sitzt in einem Glaskasten, langsam strömt Gas hinein. Nach einem zehnminütigen Todeskampf verendet das Tier.

Der kurze Film war der Beginn eines Experiments, zu dem der Bonner Wirtschaftsprofessor Armin Falk in die große Beethovenhalle in Bonn eingeladen hatte. Es war ein schockierendes Dokument. Aber würde es Konsequenzen auf das Handeln der Studienteilnehmer haben?

Nach dem Film bekamen die Probanden die Verantwortung für eine Maus übertragen - und mussten eine Entscheidung fällen: Sollte ihr Tier am Leben bleiben - oder sterben wie der Nager im Film? Wer sich für die Tötung entscheide, bekomme zehn Euro. Wer ihm das Leben schenke, gehe leer aus, hieß es. Simuliert werde bei dem Experiment rein gar nichts, die Mäuse müssten im Fall des Falles wirklich sterben. Falk wollte

\* Vollständiger Artikel im Downloadbereich

Transaktionskosten sind 1992 mit der Vergabe des Nobelpreises an Ronald Coase ins Blickfeld der BWL gerückt. Untersucht wurden die Kosten, die bei der Übertragung von Gütern von einem Wirtschaftssubjekt zu einem anderen entstehen, z. B. bei einem Kauf. Typische Transaktionskosten sind:

**Vor der Transaktion:**

- Informationsbeschaffungskosten
- Anbahnungskosten (Such- und Selektionskosten, Kosten der Kontaktaufnahme)
- Vereinbarungskosten (Entscheidungskosten, Verhandlungen, Vertragsentwürfe)

**Nach der Transaktion:**

- Abwicklungskosten (z. B. Maklercourtage, Transportkosten)
- Kontrollkosten (Einhaltung von vereinbarten Serviceleistungen, z. B. Lieferzeit oder Lieferservice)
- Änderungs-/Anpassungskosten (z. B. Mengen- oder Preisänderungen)

Denken Sie an den Kauf Ihres letzten Handys bzw. Abschluss des letzten Handy-Vertrages (alternative Produkte möglich, z. B. PC oder Drucker). Ermitteln Sie für jede der untenstehenden Kostenarten den für diese Transaktion verbundenen Zeitaufwand (Schätzung genügt) in Stunden. Ermitteln Sie dann den gesamten Kostenaufwand, der Kostensatz pro Stunde beträgt 8,00 Euro.

**Vor der Transaktion:**

- Informationsbeschaffungskosten
- Anbahnungskosten
- Vereinbarungskosten

**Nach der Transaktion:**

- Abwicklungskosten
- Kontrollkosten
- Änderungs-/Anpassungskosten



## Transaktionskosten- "Gräber"

- Shopping in der Innenstadt
- Tanken
- Fahrgemeinschaften zur Hochschule
- Pfandflaschen
- Ikea-Möbel (Aufbau, Reklamation)
- Laufweg vom Parkplatz zu einer Einkaufsstätte (Warum geht man in eine Shopping-Mall?)
- Updates von Software
- Urlaubsreisen buchen
- Flüge von abgelegenen Airports
- Open Source Software
- Wechsel Handy-Vertrag (Stromvertrag, Gaslieferungsvertrag)
- Wechsel Stammkneipe
- Wechsel Versicherung (Vergleichen der Versicherungsbedingungen...)
- Schlangestehen an der Kasse
- ...

## Modelle

= vereinfachte Abbilder der Realität

= „[Modelle] sind nichts anderes als ein Mittel, um sich an die wirtschaftliche Wirklichkeit heranzutasten. Sie sind gewissermaßen Bilder, um eben diese Wirklichkeit zu begreifen.“

## Ergebnis Ultimatum!!!

1. **Beschreibungsmodelle (deskriptive Modelle)**  
= Abbildung empirischer Erscheinungen (z.B. Erfassung der Geschäftsvorfälle durch die Buchführung eines Betriebes)
2. **Erklärungsmodelle (explikative Modelle)**  
= Aufstellen und Testen von Hypothesen über Wirkungszusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten (z.B.: Prämienlohn steigert die Arbeitsleistung der Mitarbeiter)
3. **Entscheidungsmodelle**  
= Suche nach optimalen Handlungsmöglichkeiten durch Übertragung der Erkenntnisse aus einem Erklärungsmodell auf einen praktischen Arbeitsbereich (z.B. wie muss der Prämienlohn konkret gestaltet sein, um den Gewinn zu maximieren)

# Modelle -- Marktforschung als Bestandteil von Beschreibungs- und Erklärungsmodellen



Anteil der Personen über 50 Jahren, die die folgenden Kriterien beim Einkauf im Baumarkt als „sehr wichtig“ erachten, in ihrem Lieblingsbaumarkt damit allerdings NICHT „sehr zufrieden“ sind.

2

GfK

Definition: sehr wichtig, aber nicht sehr zufrieden  
Quelle: GfK Renovierungsbarometer 2007, 20.000 Haushalte



Twens gehen nicht mehr so häufig ins Kino –  
die Besucheraltersstrukturen haben sich in den letzten 10 Jahr deutlich verändert

Kinomarkt  
Besucheralter (Basis: Besuche in %)

1

1998

19

■ 10 bis 19 Jahre

40

■ 20 bis 29 Jahre

■ 30 bis 39 Jahre

19

■ 40 bis 49 Jahre

11

■ 50 Jahre und älter

2007

23

28

19

16

14

Eine Methode ist ein Verfahren zur Erreichung eines Ziels.

Die BWL kennt zahlreiche Methoden, z. B.

- ABC-Analyse
- Deckungsbeitragsrechnung
- Investitionsrechenverfahren
- ...

## Die ABC-Analyse

ist ein Instrument zur Klassifizierung von Objekten beliebiger Art (z. B. Kunden, Produkte, Umsätze, etc.) in die Kategorien A, B und C.

Die ABC-Analyse stellt **Wert- und Mengengrößen** zueinander ins Verhältnis.

Grundlage für diese Methode ist die empirische Beobachtung, dass bei einer Vielzahl von Sachverhalten auf einen geringen Mengenanteil ein hoher Wertanteil entfällt.

# Hohe Konzentration bei Supermärkten

## Bundeskartellamt legt Sektoruntersuchung zum Lebensmitteleinzelhandel vor – Vier Ketten dominieren

VON WOLFGANG KOCH, BONN

In Deutschland tellen sich vier große Supermarkt- und Discounterketten 85 Prozent des Marktes im Lebensmitteleinzelhandel. Das hat das Bundeskartellamt in einer neuen Sektoruntersuchung festgestellt.

Amtspräsident Andreas Mundt sagte, das sei ein stark konzentrierter Markt. Handelsunternehmen könnten ihre Größenvorteile in ihren Verhandlungen mit Markenherstellern von Lebensmitteln nutzen. Deshalb verstärke sich ihre Position von selbst und die Marktstruktur laufe Gefahr, sich zu verschlechtern. Fusionsfälle in der Branche werde sich das Bundeskartellamt künftig noch genauer ansehen, kündigte Mundt an. Mit der Sektoruntersuchung gebe es dafür nun eine solide Tatsachengrundlage.

Zu den vier Großen gehören Edeka, Rewe, Aldi Nord und Süd sowie die Schwarz-Gruppe mit Lidl und Kauf-

land. Die Metro-Gruppe mit ihren Real-Märkten zählt mit einem Marktanteil von deutlich unter 10 Prozent nicht zu der Spitzengruppe im Lebensmitteleinzelhandel. Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen sei Real auch nicht auf Expansionskurs, haben die Bonner Wettbewerbschützer festgestellt. Mit Marktanteilen von 25 bis 30 Prozent, je nach Produktgruppe, liegt Edeka bei einer doppelt so großen Verkaufsfläche und doppelt so vielen Standorten wie der nächste Konkurrent an der Spitze. Es folgen Rewe mit 15 bis 20 Prozent, Schwarz mit 20 bis 25 Prozent und Aldi mit 15 bis 20 Prozent. Ein marktbeherrschendes Oligopol auf der Beschaffungsseite konnte das Amt nicht feststellen.

Die konzentrierte Marktstruktur wird von den Wettbewerbschützern nicht nur negativ gesehen. So könnten durch die Nachfragemacht der Handelsunternehmen die Preise für Verbraucher sinken. Mundt wies aber

darauf hin, dass die Hersteller von Lebensmitteln bei einer schlechteren Gewinnmarge die Qualität der Produkte senken könnten oder die Konzentration unter den Herstellern zunehme.

Die Behauptung, dass die Herstellerzweig zerfällt sei, bestätigen die Wettbewerbschützer nicht. Sie fanden heraus, dass bei der Herstellung von Lebensmitteln der wesentliche Teil des Angebots auf jeweils höchstens vier wechselnde Anbieter in unterschiedlicher Größe entfällt. Wenn sie keine Alternative für den Absatz über die großen Handelsketten hätten, könnten aber auch große Hersteller mit bekannten Marken der Macht der Händler ausgesetzt sein, sagte Mundt.

Durch Einkaufskooperationen verbessern die marktführenden Händler ihre Position deutlich. Sie seien häufig mit einer Marktbereinigung zugunsten der großen Unternehmen verbunden, heißt es in der Untersuchung mit dem Titel „Nachfrage-

macht im Lebensmitteleinzelhandel“. Außerdem würden die erzielten Konditionen nicht immer vollständig an kleinere Partner weitergegeben. Das Amt fand keinen Hinweis darauf, dass manchmal auch kleine Nachfrager bessere Konditionen von den Herstellern erhalten als die Mitglieder der Spitzengruppe.

Handelsunternehmen können ihre Position gegenüber Herstellern und Wettbewerbern durch eigene Handelsmarken stärken. Das Amt hat festgestellt, dass die Bedeutung solcher Hausmarken zunimmt. Obwohl es auch internationale Einkaufskooperationen gibt, werden die Lebensmittel weit überwiegend in Deutschland beschafft. Die untersuchten Märkte würden deshalb zu Recht national und nicht europaweit abgegrenzt, sagte Mundt. Anfang Oktober wird die EU-Kommission eine eigene Sektoruntersuchung zum Lebensmitteleinzelhandel in Europa vorlegen.

Diese „schiefen“ Verteilungen findet man häufig in der Betriebswirtschaft:

Beispiele:

1. Auf 20 % der Kunden (Menge) entfallen 80 % des Umsatzes (Wert).
2. Auf 20 % der Kunden (Menge) entfallen 80 % der Reklamationen (Wert).
3. Mit 20 % der Artikel (Menge) werden 80 % des Umsatzes (Wert) erzielt (Stichwort:  
Restaurant)
4. ...
5. 20 % der Clubmitglieder (Tennis, Fußball, etc.) (Menge) leisten 80 % der Arbeit (Wert)
6. Steuern (§.n.S.)

## Steueraufkommen der Steuerpflichtigen 2009<sup>1</sup>

Die oberen ... Prozent der Steuerpflichtigen <sup>2</sup> haben folgenden Anteil	an der Einkommensteuer <sup>3</sup>	in Prozent				Einkunfts-grenzen in Euro/Jahr
		am Gesamtbetrag der Einkünfte	am zu versteuern den Einkommen	am verfügbaren Einkommen <sup>4</sup>		
5	39,7	24,9	25,9	21,0	87.910	
10	52,7	35,8	37,2	30,9	66.820	
15	62,0	44,6	46,3	39,0	55.860	
20	69,3	52,1	53,9	46,2	48.430	
25	75,2	58,7	60,6	52,6	42.880	
30	80,3	64,5	66,5	58,5	38.430	
35	84,5	69,8	71,8	63,8	34.710	
40	88,1	74,6	76,5	68,7	31.540	
45	91,2	78,9	80,8	73,3	28.770	
50	93,7	82,9	84,7	77,6	26.040	
Die unteren ... Prozent der Steuerpflichtigen <sup>2</sup> haben folgenden Anteil	an der Einkommensteuer <sup>3</sup>	am Gesamtbetrag der Einkünfte	am zu versteuern den Einkommen	am verfügbaren Einkommen <sup>4</sup>	Einkunfts-grenzen	
in Prozent		in Prozent				in Euro/Jahr
		am Gesamtbetrag der Einkünfte	am zu versteuern den Einkommen	am verfügbaren Einkommen <sup>4</sup>		
20	0,1	2,0	1,5	4,1	8.660	
25	0,3	3,5	2,7	6,2	11.480	
30	0,7	5,4	4,3	8,7	14.540	
35	1,4	7,7	6,4	11,6	17.490	
40	2,6	10,4	8,9	14,8	20.470	
45	4,2	13,6	11,9	18,5	23.360	
50	6,3	17,1	15,3	22,4	26.040	

<sup>1</sup> Ergebnis einer Fortschreibung der Einkommensteuer-Stichprobe; gezählt werden nur Steuerpflichtige mit positivem Gesamtbetrag der Einkünfte; <sup>2</sup> zusammenveranlagte Ehepaare werden als ein Steuerpflichtiger gezählt; <sup>3</sup> Einkommensteuer gegebenenfalls nach Abzug des Kindergeldes; <sup>4</sup> Einnahmen aus nichtselbstständiger Arbeit zuzüglich sonstige Einkünfte, Lohnersatzleistungen und Kinderergeld abzüglich Einkommensteuer, Solidaritätszuschlag und Vorsorgeaufwendungen (Sozialabgaben und sonstige Versicherungsleistungen)

Quelle: BMF

Die ABC-Analyse ist ein **Universalinstrument** mit elementarer Bedeutung für viele Aufgabenbereiche,

z. B. in der Logistik

- Beschaffung und Lagerung von Gütern (ABC-Produkte)
- Ersatzteildisposition

z. B. in der IT

- Verteilung von Support-Anfragen (auf 20% der Mitarbeiter entfallen 80% der Anfragen!)

Im Zusammenhang mit der ABC-Analyse wird oft die 20/80 Regel genannt!

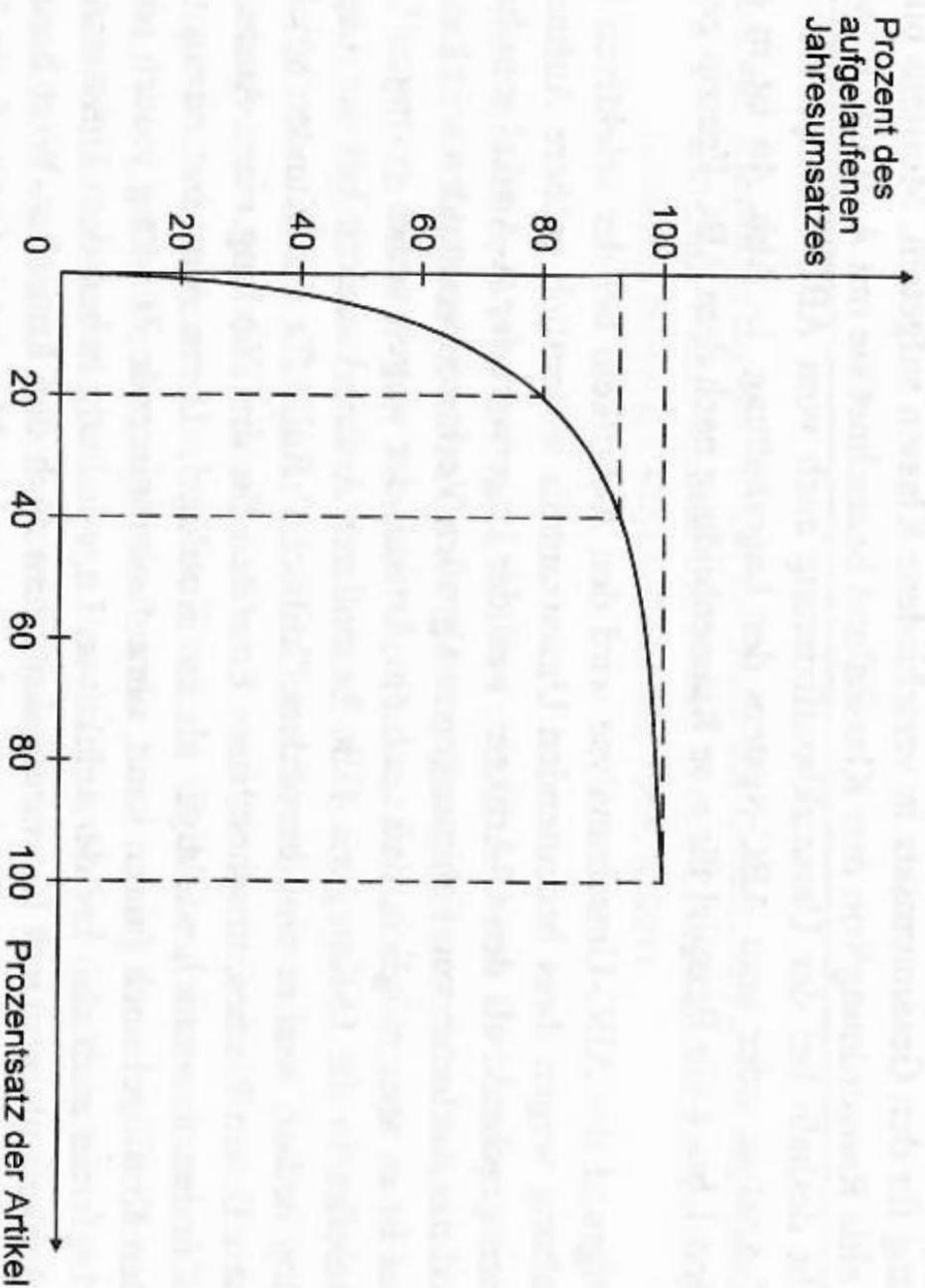


Abb. 45: Beispiel für eine Lorenzkurve zur Kennzeichnung der Umsatzkonzentration in einem Produktprogramm

Kunde	Jahresumsatz
Müller	40.200
Meier	2.275
Schmidt	2.800
Mork	5.250
Ork	3.850
Schnipp	4.970
Schnapp	2.200
Zipp	900
Zapp	1.600
Finito	35.000

## Schritt 1

Kunde	Jahresumsatz
Müller	40.200
Meier	2.275
Schmidt	2.800
Mork	5.250
Ork	3.850
Schnipp	4.970
Schnapp	2.200
Zipp	900
Zapp	1.600
Finito	35.000

## Schritt 2

Unternehmen	Jahresumsatz
Müller	40.200
Finito	35.000
Mork	5.250
Schnipp	4.970
Ork	3.850
Schmidt	2.800
Meier	2.275
Schnapp	2.200
Zapp	1.600
Zipp	900

### Schritt 3

Kunde	Jahresumsatz	Anteil am Gesamtumsatz	kum. Anteil am Gesamtumsatz
Müller	40.200	40,6%	40,6%
Finito	35.000	35,3%	75,9%
Mork	5.250	5,3%	81,2%
Schnipp	4.970	5,0%	86,2%
Ork	3.850	3,9%	90,1%
Schmidt	2.800	2,8%	93,0%
Meier	2.275	2,3%	95,3%
Schnapp	2.200	2,2%	97,5%
Zapp	1.600	1,6%	99,1%
Zipp	900	0,9%	100,0%
<b>Summe:</b>	<b>99.045</b>	<b>100,0%</b>	

## Schritt 4

Wertkriterium

Wertbetrachtung

Mengenbetrachtung

Kunde	Jahresumsatz	Anteil am Gesamtumsatz	kum. Anteil am Gesamtumsatz	Menge	Anteil an Gesamtmenge	kum. Anteil an Gesamtmenge
Müller	40.200	40,6%	40,6%	1	10,0%	10,0%
Finito	35.000	35,3%	75,9%	1	10,0%	20,0%
Mork	5.250	5,3%	81,2%	1	10,0%	30,0%
Schnipp	4.970	5,0%	86,2%	1	10,0%	40,0%
Ork	3.850	3,9%	90,1%	1	10,0%	50,0%
Schmidt	2.800	2,8%	93,0%	1	10,0%	60,0%
Meier	2.275	2,3%	95,3%	1	10,0%	70,0%
Schnapp	2.200	2,2%	97,5%	1	10,0%	80,0%
Zapp	1.600	1,6%	99,1%	1	10,0%	90,0%
Zipp	900	0,9%	100,0%	1	10,0%	100,0%
<b>Summe:</b>	<b>99.045</b>	<b>100,0%</b>		<b>10</b>	<b>100,0%</b>	

Vorgehensweise:

**A-Gruppe:** Durchlaufe die Werte der X-Achse (mengenmäßiger Anteil), bis die kumulierte Summe 20% erreicht (im Idealfall!), um die A-Kategorie zu bestimmen! Dann ablesen der kumulierten Y-Werte (wertmäßiger Anteil).

**C-Gruppe:** Durchlaufe die Werte der Y-Achse (wertmäßiger Anteil) vom Ende her, bis bis die kumulierte Summe 5% erreicht (im Idealfall!), um die C-Kategorie zu bestimmen! Dann ablesen der kumulierten X-Werte (mengenmäßiger Anteil).

**B-Gruppe:** Der Rest, der weder der A- noch der B-Gruppe zugehörig ist, wird der B-Gruppe zugeordnet.

Im Idealfall ergibt sich folgende Verteilung:

**A-Gruppe:** Auf 20% Mengenanteil entfallen 80% Wertanteil (20/80-Regel)

**B-Gruppe:** Auf 20% Mengenanteil entfallen 15% Wertanteil

**C-Gruppe:** Auf 60% Mengenanteil entfallen 5% Wertanteil

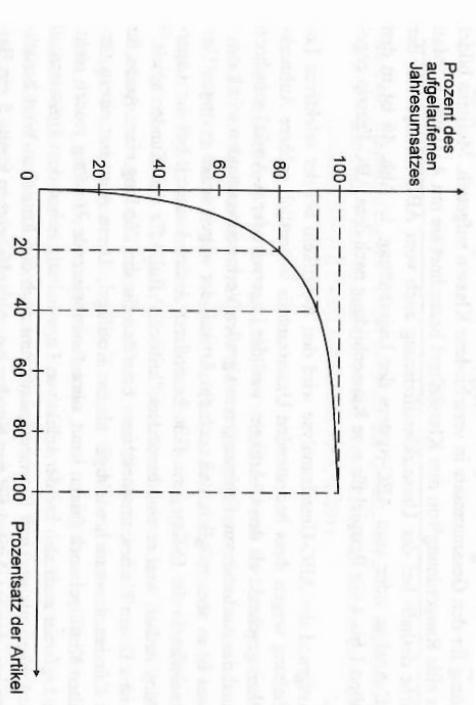


Abb. 45: Beispiel für eine Lorenzkurve zur Kennzeichnung der Umsatzkonzentration in einem Produktprogramm

Es gibt keine festen Grenzen für die Einteilung der Gruppen; diese Einteilung muss individuell für jede Aufgabe spezifisch festgelegt werden!

Schritt 5

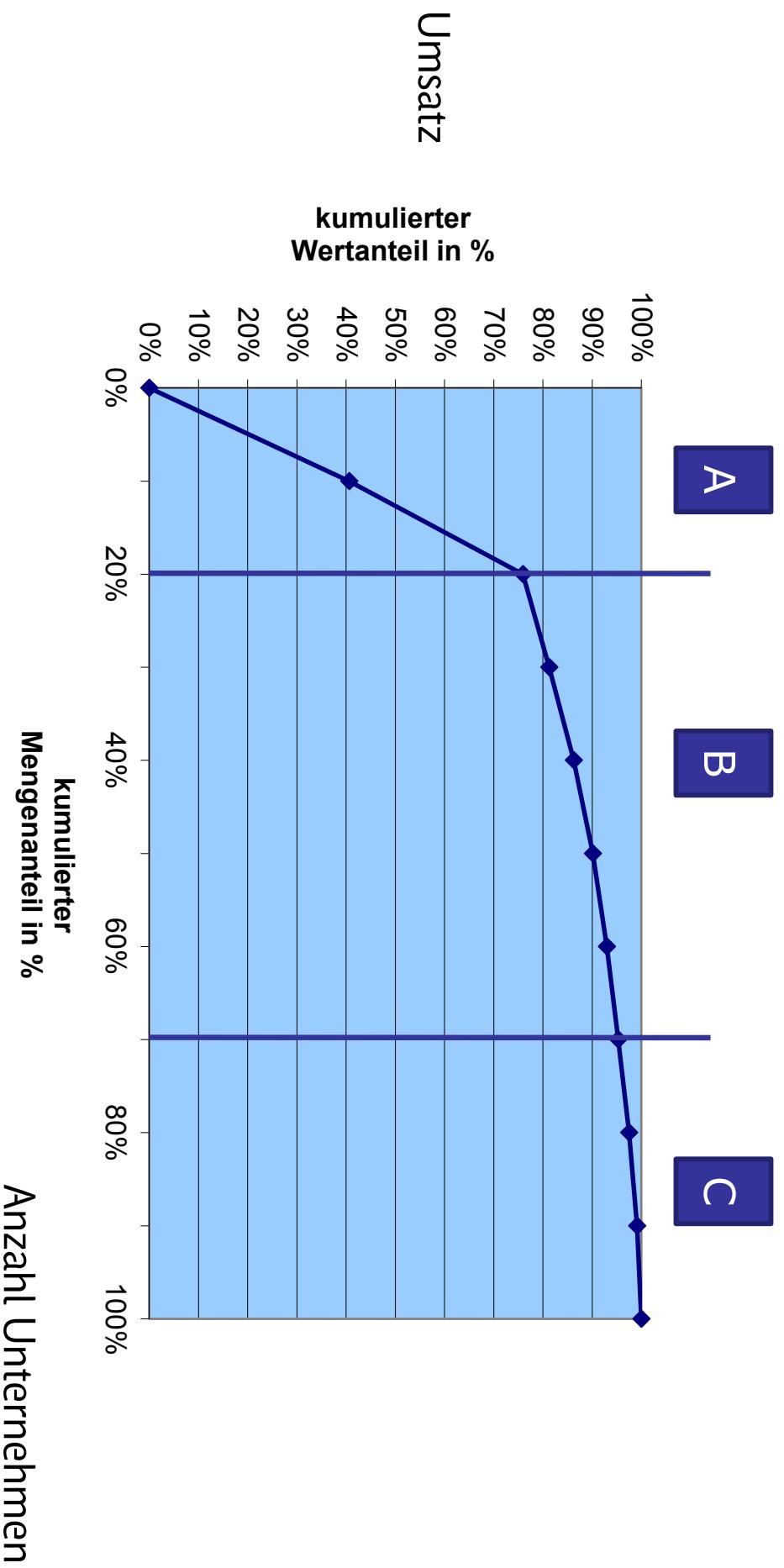
Kunde	Jahresumsatz	Anteil am Gesamtumsatz	kum. Anteil am Gesamtumsatz	Menge	Anteil an Gesamtmenge	kum. Anteil an Gesamtmenge	ABC- Kategorien
Müller	40.200	40,6%	40,6%	1	10,0%	10,0%	A
Finito	35.000	35,3%	75,9%	1	10,0%	20,0%	A
Mork	5.250	5,3%	81,2%	1	10,0%	30,0%	B
Schnipp	4.970	5,0%	86,2%	1	10,0%	40,0%	B
Ork	3.850	3,9%	90,1%	1	10,0%	50,0%	B
Schmidt	2.800	2,8%	93,0%	1	10,0%	60,0%	B
Meier	2.275	2,3%	95,3%	1	10,0%	70,0%	B
Schnapp	2.200	2,2%	97,5%	1	10,0%	80,0%	C
Zapp	1.600	1,6%	99,1%	1	10,0%	90,0%	C
Zipp	900	0,9%	100,0%	1	10,0%	100,0%	C
<b>Summe:</b>	<b>99.045</b>	<b>100,0%</b>		<b>10</b>	<b>100,0%</b>		

ABC-Kategorien	Menge	Gesamtmenge	Anteil an Gesamtumsatz
A	2	20%	75,9%
B	5	50%	19,3%
C	3	30%	4,7%
10			100,0%

Auf 20% der Kunden entfallen 75,9 % des Gesamtumsatzes.

Auf 50% der Kunden entfallen 19,3 % des Gesamtumsatzes.

Auf 30% der Kunden entfallen 4,7 % des Gesamtumsatzes.



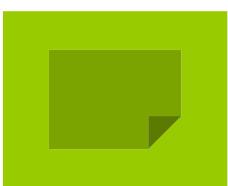
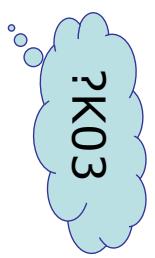
Auf 20% der Kunden entfallen 75,9 % des Gesamtumsatzes.

Auf 50% der Kunden entfallen 19,3 % des Gesamtumsatzes.

Auf 30% der Kunden entfallen 4,7 % des Gesamtumsatzes.

Erstellen Sie für die folgenden Daten eine ABC-Analyse und stellen Sie das Ergebnis grafisch dar!

Unternehmen	Jahresumsatz
Mickelson	33.000
Els	4.000
Woods	300.000
Langer	30.000
Siem	14.500





Erstellen Sie für die folgenden Daten eine ABC-Analyse und stellen Sie das Ergebnis grafisch dar!

Unternehmen	Jahres-umsatz
Mickelson	33.000
Els	4.000
Woods	300.000
Langer	30.000
Siem	14.500



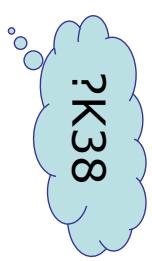
Erstellen Sie für die folgenden Daten eine ABC-Analyse und stellen Sie das Ergebnis grafisch dar!

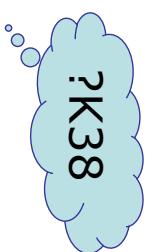
<b>Unternehmen</b>	<b>Jahres-umsatz</b>
Mickelson	33.000
Els	4.000
Woods	300.000
Langer	30.000
Siem	14.500

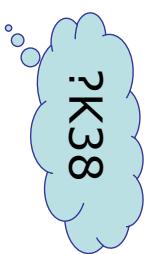
Sie besitzen eine Bar in St. Tropez und wollen etwas mehr über Ihre Gäste herausfinden.

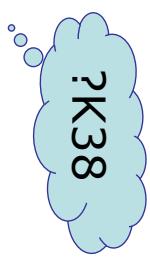
Erstellen Sie aufgrund folgender Daten eine ABC-Analyse!

Gast	Anzahl Drinks pro Jahr	Preis pro Drink in Euro
Manni	300	5,00
Ulrich	200	2,50
Sabine	1500	1,00
Petra	300	2,00
Ulla	9000	2,00
Bernd	30	6,00
Thomas	50	10,00
Susi	250	12,00
Gabi	60	1,00
Peter	1136	12,00



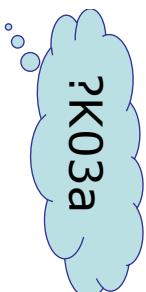






In der Grafik finden Sie die Top 10 Logistikunternehmen. Kann man diesen Markt mit dem LEH in Deutschland vergleichen? Benutzen Sie für diese Aufgabe die ABC-Analyse!

Rangplatz	Unternehmen	Land	Logistikumsatz 2009 (in Mrd. €)
1	Deutsche Post DHL (diversifiziert)	D	35,1
2	UPS (KEP)	USA	31,4
3	FedEx (KEP)	USA	28,2
4	Maersk A/S (Seefracht)	DK	22,4
5	RZB (Eisenbahn)	RUS	19,5
6	Deutsche Bahn (inkl. Schenker) (Eisenbahn, Spedition, diversifiziert)	D	15,0
7	Nippon Express (Spedition, diversifiziert)	J	14,2
8	NYK Line (Seefracht)	J	13,6
9	Chinesische Eisenbahn	CN	13,0
10	Kühne + Nagel (Spedition, diversifiziert)	CH	11,6
<b>Summe Top 10</b>			204,0



## Top 10 Welt



# Methoden M-ABC-Analyse – Übungsaufgabe



**Top 20 der deutschen Logistikdienstleistungsunternehmen**

Unternehmen	2011	2009	Umsatz in Mio. Euro	Mitarbeiter	2011	2009
	2011	2009			Umsatz in Mio. Euro	Mitarbeiter
1 ← Deutsche Post DHL	1	1	8100	169.339	6416	166.880
2 ← DB Mobility Logistics AG	2	2	7070	130.000	5852	k.A.
DB Schenker Rail			3527	18.735	2954	34.145
DB Schenker Logistics			3543	k.A.		
3 ← Kühne + Nagel (AG & Co.) KG	3	3	3226	10.000	3089	10.000
4 ← Dachser GmbH & Co. KG	4	4	2610	12.423	2294	10.375
5 ← Rhenus AG & Co. KG	5	5	1750	k.A.	1500	k.A.
6 ↗ Deutsche Lufthansa AG	6	6	1700	67.259		
Lufthansa Cargo AG			1500	k.A.		
7 ↗ United Parcel Service Deutschland	7	6	1500	16.000	1400	k.A.
8 ↗ Volkswagen Logistics GmbH & Co. OHG	9	9	1500	k.A.	1100	k.A.
9 ↗ DPD Dynamic Parcel Distribution GmbH & Co. KG	7	7	1466	7500	1305	7500
10 ↗ Hermes Europe GmbH	10	11	1450	k.A.	1025	k.A.
11 ↗ Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG	11	10	1167	k.A.	1092	k.A.
12 ↗ Arvato Logistics Services GmbH	12	8	1130	k.A.	1230	k.A.
13 ↗ Panalpina Welttransport	13	16	1117	2327	777	1947
14 ← BLG Logistics Group AG & Co. KG	14	14	1009	k.A.	819	8400
15 ↗ Hamburger Hafen und Logistik AG	15	17	1000	4797	770	4760
16 ↗ Fiege Stiftung & Co. KG	16	12	1000	k.A.	1000	k.A.
17 ↗ Kraftverkehr Nagel GmbH & Co. KG	17	15	950	k.A.	810	- 9400
18 ↗ General Logistics Systems	18	13	920	k.A.	888	k.A.
19 ↗ DSV Deutschland	19	19	857	3584	600	3850
TNT Express GmbH	20	20	776	3274		

k.A.: keine Angabe; Quelle: Die „Top 100“ der Logistik-Dienstleistung in Deutschland, Ausgabe 2010 und 2012



# Methoden M-ABC-Analyse – Übungsaufgabe



Erstellen Sie eine ABC-Analyse aufgrund folgender Daten:

Material Nr.	Jahresbedarf Stück/m/kg	Preis je Mengeneinheit
1017	150	430,00
1018	10.000	4,50
1019	1.500	3,00
1020	5.000	1,30
1021	1.000	6,20
1022	850	7,90
1023	15.000	0,12
1024	17.500	0,09
1025	12.000	0,08
1026	40.000	0,02

(1) Nennen Sie die Materialien, bei denen Sie dem Unternehmen vorschlagen würden,

- mehr als drei Angebote bei der Beschaffung einzuholen, und eventuell in eingehende Kaufverhandlungen einzutreten,
- drei Angebote bei der Beschaffung einzuholen,
- mehrere Angebote nur von Zeit zu Zeit, nicht aber bei jeder Bestellung einzuholen.

(2) Welche Materialien würden Sie

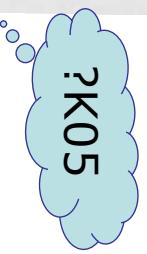
- unter Kontrolle lagern und nur gegen Materialentnahmeschein abgeben,
- unkontrolliert lagern, so daß jeder Mitarbeiter in dem betreffenden Fertigungsbereich die Materialien eigenständig und ohne Materialentnahmeschein entnehmen kann?

Erstellen Sie eine ABC-Analyse aufgrund folgender Daten:

Material Nr.	Jahresbedarf Stück/m/kg	Preis je Mengeneinheit
1017	150	430,00
1018	10.000	4,50
1019	1.500	3,00
1020	5.000	1,30
1021	1.000	6,20
1022	850	7,90
1023	15.000	0,12
1024	17.500	0,09
1025	12.000	0,08
1026	40.000	0,02

(3) Sie wollen die Lagerplatzzuordnung reorganisieren. Welche Produkte würden Sie

- ganz nah an der Produktion lagern (Laufweg < 3 m)
- relativ nah an der Produktion lagern (Laufweg < 10 m)
- entfernt lagern (Laufweg > 10 m)?



### ABCD-Verteilung

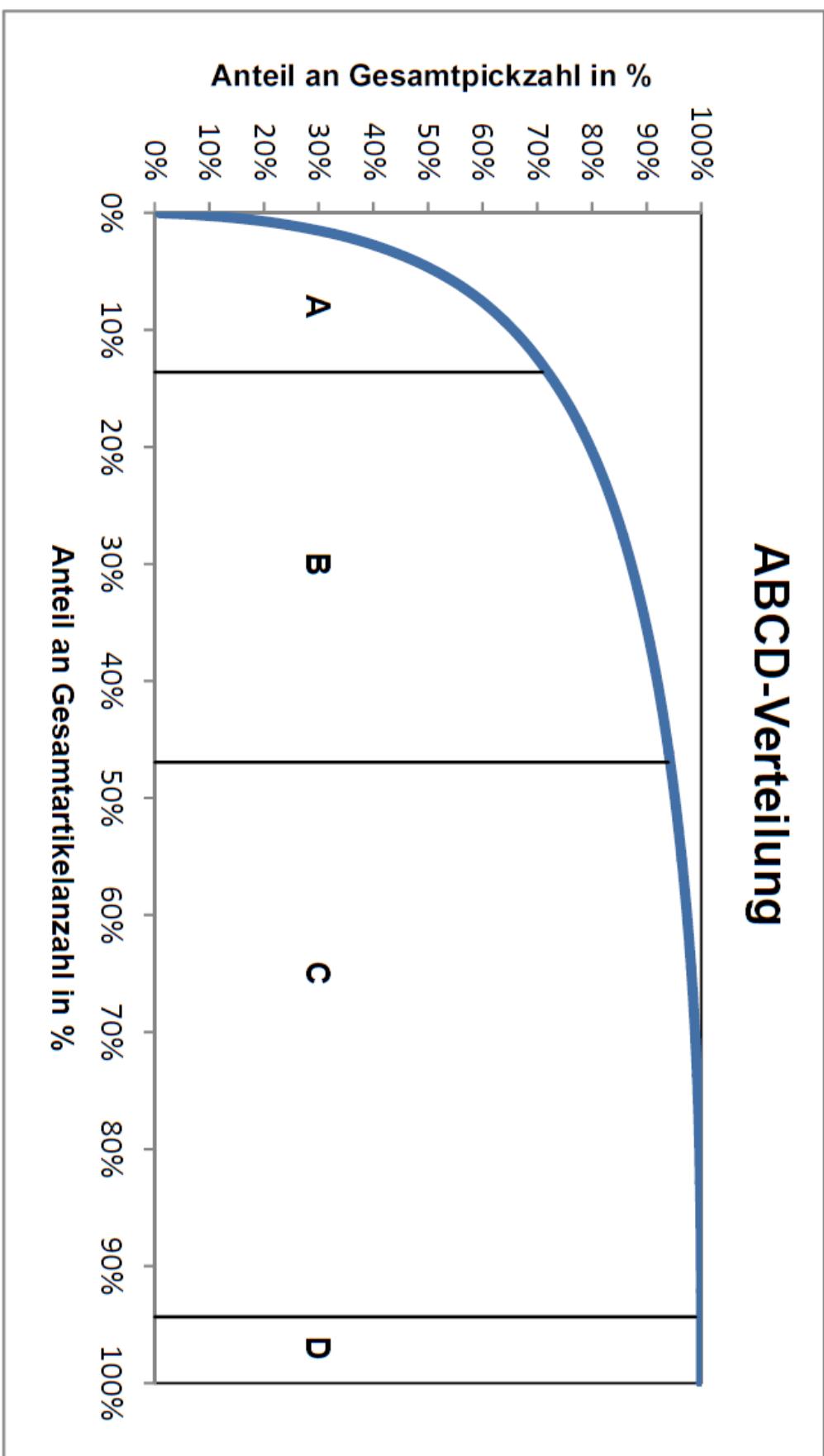


Abbildung 4-1: Lorenz-Kurve zu der ABCD-Analyse des Lagers in

- 3. Kapitel Betriebliche Produktionsfaktoren**
- 3.1 Gutenberg-Ansatz
  - 3.2 Leitung
  - 3.3 Planung
  - 3.4 Erfahrungskurve
  - 3.5 Fixkostendegression
  - 3.6 Break-even-Analyse
  - 3.7 Deckungsbeitragsrechnung
  - 3.8 Lebenszyklusanalyse
  - 3.9 Portfolio-Analyse

**Gutenberg** (1897-1984; Prof. hauptsächlich in Köln, „Urvater“ der BWL) entwickelte ein System, nachdem die Kombination von Produktionsfaktoren Produktmengen oder Ertrag ergeben. Er untersuchte hauptsächlich die Produktivitätsbeziehungen zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag (produktivitätsorientierter Ansatz von Gutenberg).

Weitere Ansätze (Auswahl):

- Entscheidungsorientierter Ansatz (Heinen, E.)
- Systemorientierte Ansatz (Ulrich, H.)
- Verhaltensorientierter Ansatz (Kirsch, W.)
- EDV-orientierte Ansatz (Scheer, A.-W., EDV-orientierte BWL)
- Umweltorientierte Ansatz

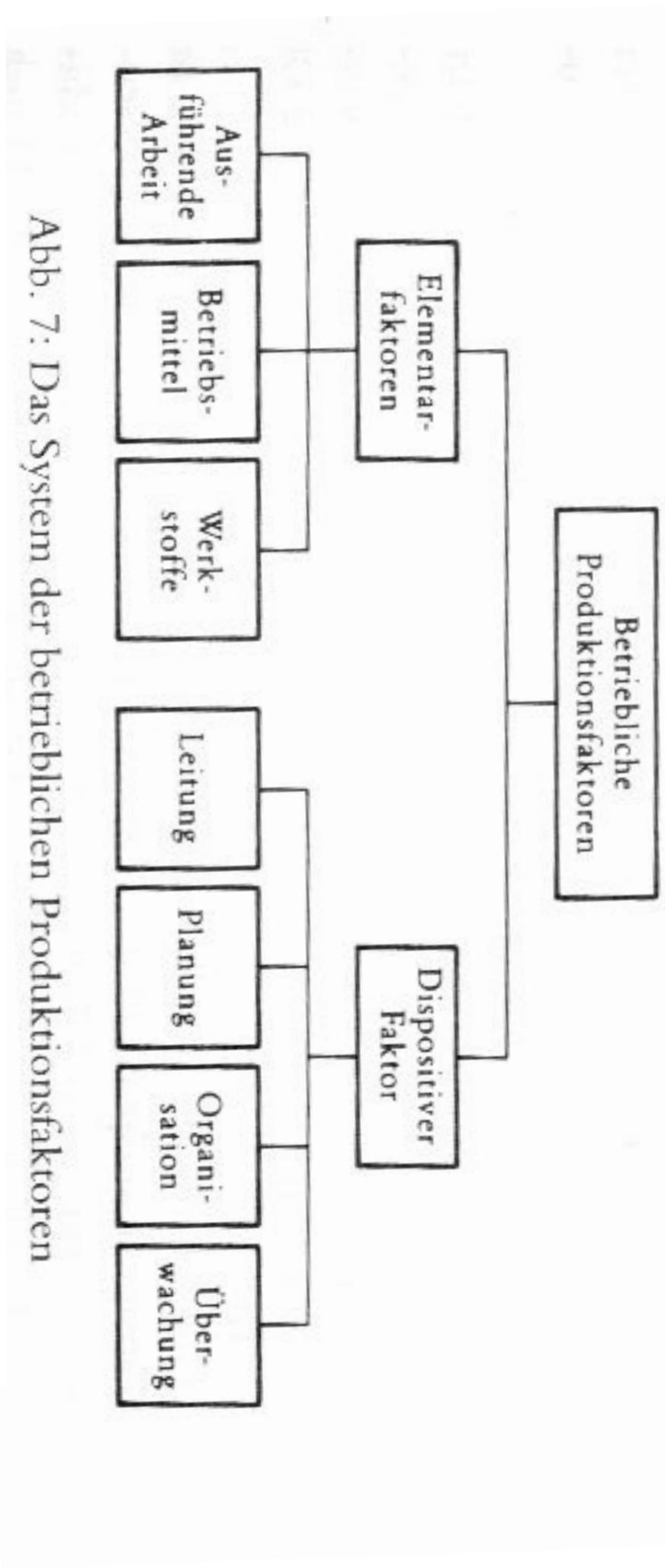


Abb. 7: Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren

## Vier betriebliche Produktionsfaktoren

1. **Dispositive Arbeit (Betriebsführung)** (auch: Dispositiver Faktor)  
untergliedert in: Leitung, Planung, Organisation, Überwachung
2. **Ausführende Arbeit (objektbezogen)**
3. **Betriebsmittel** (z.B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge)
4. **Werkstoffe**  
untergliedert in: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

Gutenberg-Ansatz  
--Aufgaben des Dispositiven Faktors

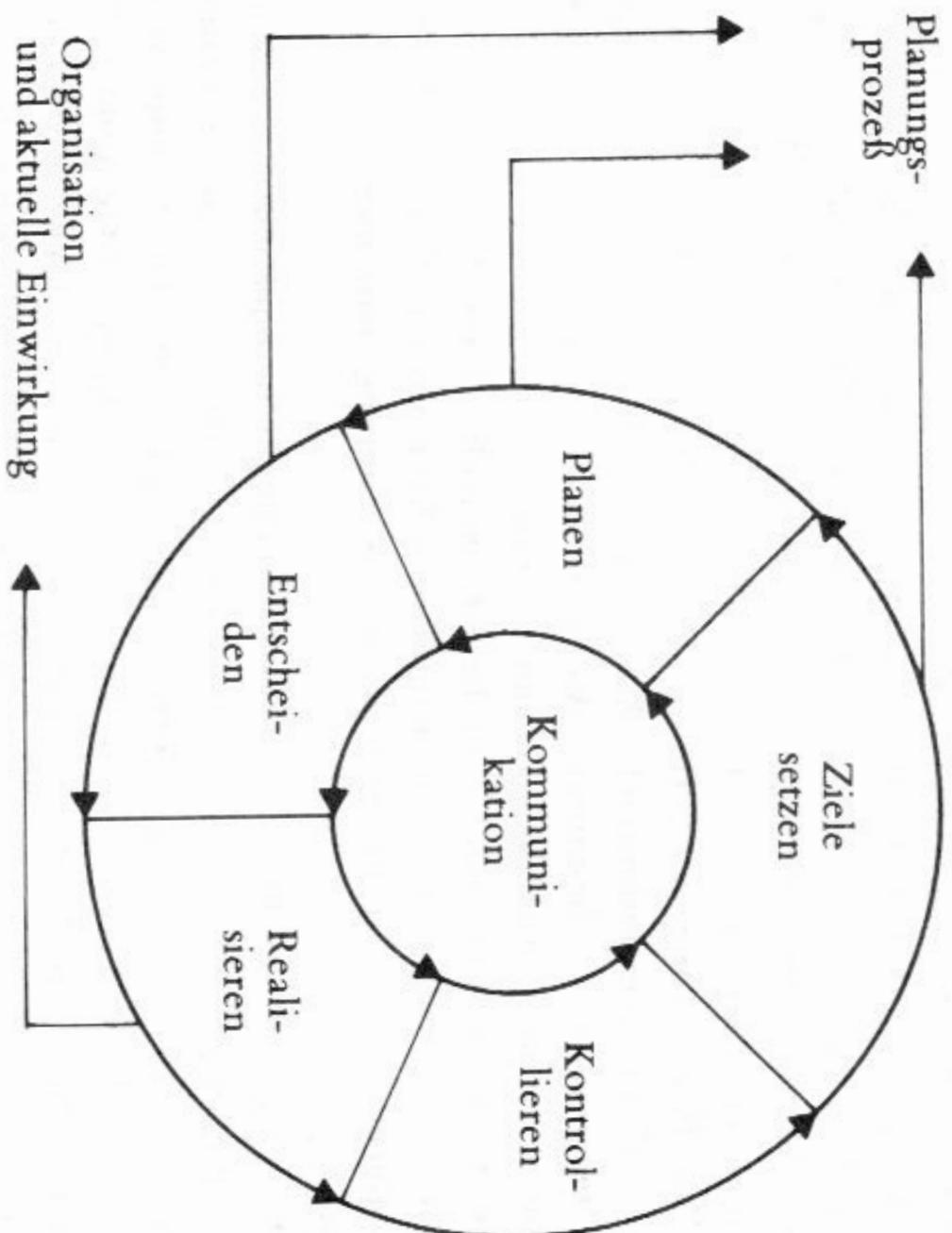


Abb. 8: Management-Kreis

Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und –verwertung so zu gestalten, dass die Unternehmensziele auf höchstmöglichen Niveau erreicht werden.

**Ziele setzen:** Unternehmerische Tätigkeit beginnt mit der Konkretisierung der Unternehmensziele  
Im Vordergrund steht dabei die langfristige Gewinnmaximierung

**Planen und Entscheiden:** Zur Erreichung der Ziele kann die Unternehmensführung verschiedene Aktivitäten (Handlungsalternativen) ausüben. Aufgabe der Planung ist es, die möglichen Alternativen für die Erreichung der Ziele zu identifizieren und zu bewerten. Die Entscheidung fällt für die Alternative mit dem höchsten Zielerreichungsgrad aus.

**Realisieren:** Nachdem die Entscheidung über die Handlungen getroffen worden ist, müssen die geeigneten Maßnahmen zur Realisierung des Vorhabens ergriffen werden. Die Betriebsmittel müssen beschafft die Werkstoffe müssen bereitgestellt werden, Personal muss vorhanden sein. Organisations- und Personalabteilung sorgen für eine effiziente Gestaltung der Durchführung.

**Kontrollen** begleiten die Ausführungsphase. Zweck der Kontrolle ist die Feststellung von Planabweichungen. Damit kann bei negativen Abweichungen frühzeitig gegengesteuert werden.

**Kommunikation umfasst** Informationen und Koordination:

Informationen müssen über alle Phasen hinweg zur Verfügung stehen. Sie müssen effizient beschafft und entscheidungsrelevant sein.

**Koordination:** Sämtliche Teilsysteme müssen insgesamt vom Management koordiniert werden.

Wer leistet dispositivo Arbeit und trifft Führungsentscheidungen?

- **Eigentümer**

von Einzelunternehmen (z.B. Bäcker Schmidt)

Diese Personen haben zwei Funktionen: Sie tragen das Geschäftsrisko und leiten das Unternehmen

- **Angestellte Geschäftsführer, Vorstände, allg: Manager**

von Kapitalgesellschaften (i.d.R.), z. B. Deutsche Bank AG, Deutsche Post AG

Manager tragen nur das Risiko der Geschäftsleitung, nicht das Kapitalrisiko. Das tragen die Eigentümer (z.B. Aktionäre)!

# Leitung --Führungsstile

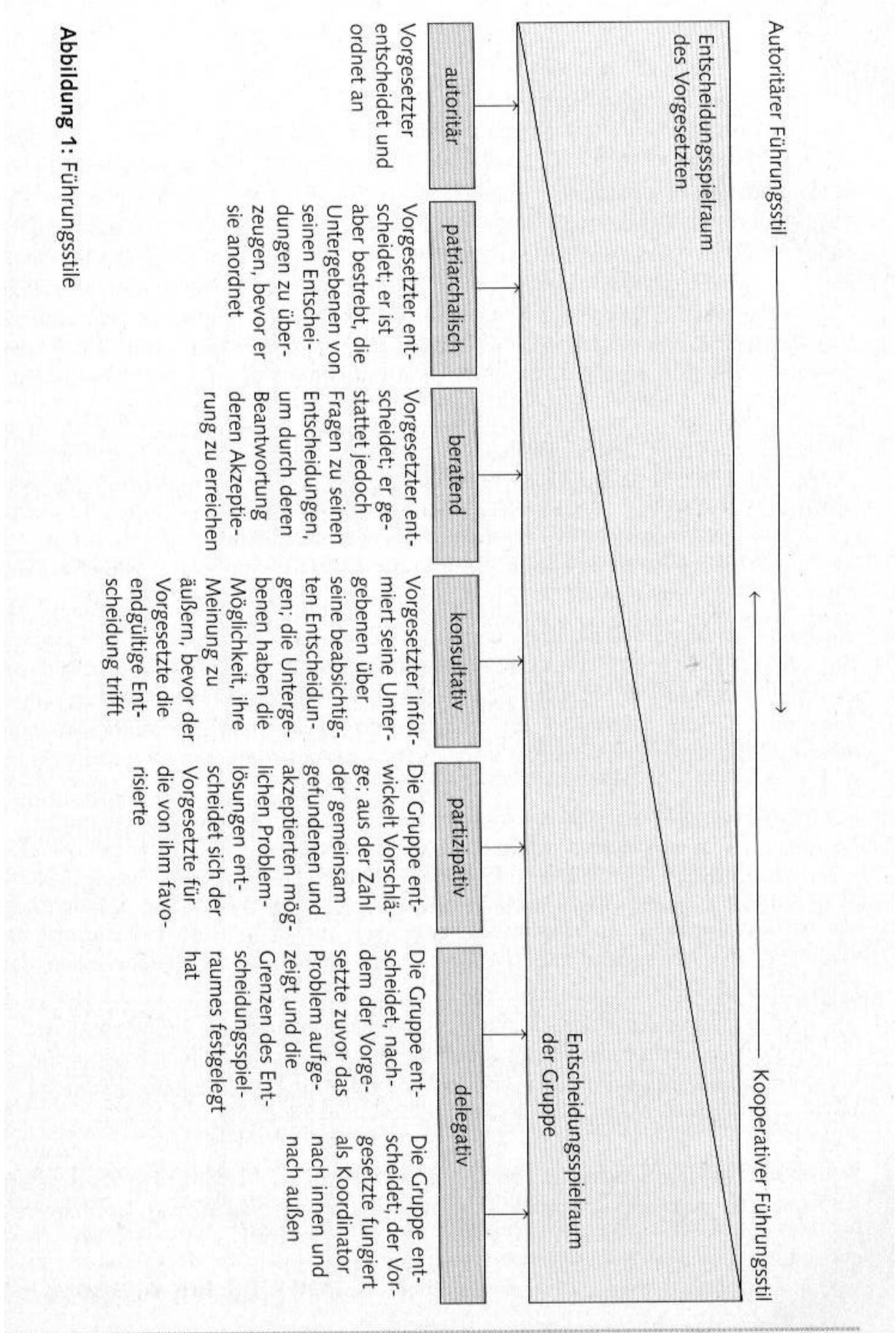


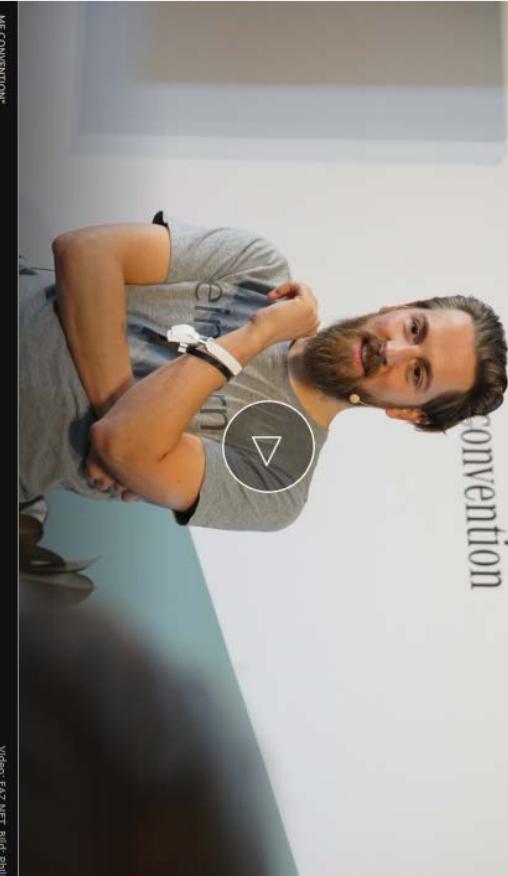
Abbildung 1: Führungsstile

# Leitung --Führungsstile – up-to-date

MIC CONVENTION

## Wie ein Kondomverkäufer die Arbeitswelt umkrempeln will

VON MADINE BÖS - AKTUALISIERT AM 17.09.2017 - 17:46



convention

einhorn Jahresvorrat

★★★★★

42,00 € 35,00 €

<https://einhorn.my/>



Im eigenen Unternehmen versucht er sein Konzept vom Mitarbeiter-glücklich-machen zu leben, indem er die Mitarbeiter selbst ihr Gehalt bestimmen lässt. Auch dürfe jeder frei darüber entscheiden, wann und wie viel Urlaub er nehmen wolle und ob er im Büro arbeite oder von außerhalb. „Wenn man keinen Bock hat, zur Arbeit zu kommen, braucht man nicht zu kommen, das ist tatsächlich total ernst gemeint“, sagt er. Er habe die Erfahrung gemacht, dass die Leute damit sehr verantwortungsvoll umgehen. „Die Leute wissen schon: Wenn gar keiner mehr kommt, dann geht das Ding vor die Hunde. Wenn man das Team wie Erwachsene behandelt, dann benehmen die sich auch wie Erwachsene.“

Philip Siefer verkauft zusammen mit seinem Mit-Start-up-Gründer vegane Kondome in Chipstüten. Und macht damit ziemlich viel Umsatz. Jetzt will er Chefs und Urlaubsregeln ab schaffen.

Vgl. Artikel im Downloadbereich: FAZ\_Kondome\_Arbeitswelt.pdf

## Management by Exception (MbE)

- Führungskräfte werden dadurch entlastet, dass Mitarbeiter solange selbstständig Entscheiden können, bis Toleranzgrenzen überschritten bzw. Ausnahmefälle auftreten
- Festlegen der Grenzen durch Vorgesetzte
- Problem: Exakte Festlegung von Grenzwerten und Festlegung der Ausnahmen?

Leitung  
--Bekannte Management-Konzepte – MbE – Beispiel

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich habe bei Ihnen ein neues Konto eröffnet und habe erwartet, dass ich die 50 Euro Zufriedenheitsprämie bekomme. Als ich das Kleingedruckte nachlas (leider erst nach der Eröffnung), wusste ich warum. Leider hatte ich nicht 5 Buchungen > 25 Euro = 125 Euro sondern 35 Buchungen á 20 Euro = 700 Euro. **Meine Frage:** Ist die comdirect kleinlich und kleinkariert und verweigert die 50 Euro mit Verweis auf das Kleingedruckte oder kulant und großzügig und überweist trotzdem die Zufriedenheitsprämie?

Ich bin sehr gespannt, denn ich habe mit den Teilnehmern meines Kurses Qualitätsmanagement gewettet. Fokus des Kurses ist, wie sollte es auch anders sein, die Zufriedenheit der Kunden!

Ich freue mich von Ihnen zu hören,

mit besten Grüßen

Prof. Dr. Stefan Bongard  
Hochschule Ludwigshafen am Rhein  
Lehrstuhl für BWL und Logistik

Mail an comdirect am: 19.11.2013

# Leitung --Bekannte Management-Konzepte – MbE - Beispiel

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Bongard,

vielen Dank für Ihre Nachfrage zur nicht gebuchten 50 Euro-Prämie.

Gerne hätten wir Ihr Anliegen persönlich mit Ihnen besprochen. Da wir Sie telefonisch jedoch nicht erreicht haben, wehenden wir uns auf diesem Wege an Sie.

Wie von Ihnen richtig erkannt, wurde die Aktivitätsprämie nicht automatisch gebucht. Die Voraussetzung der mindestens fünf Transaktionen über mindestens je 25 Euro hat unser System auf Ihrem Konto in den ersten drei Monaten nicht verzeichnet.

Aufgrund Ihres Schreibens, konnten wir feststellen, dass Sie Ihr neues Konto aktiv nutzen.

Herr Prof. Dr. Bongard, Ihre Zufriedenheit liegt uns am Herzen. **Gerne teilen wir Ihnen mit, dass wir daher Ihrem Konto aus Kulanz 50 Euro gutschreiben.** Die Buchung des Betrages erfolgt in Kürze.

Bitte beachten Sie: Da die Bedingung der Aktivitätsprämie nicht erfüllt wurde, besteht kein Anspruch bei Kündigung auf die Prämie weiterer 50 Euro im Rahmen unserer Zufriedenheitsgarantie. Sollten noch Fragen offen sein, kommen Sie gerne auf uns zu. Ihr comdirect Team ist jederzeit für Sie da.

Wir hoffen, Ihnen helfen diese Informationen, und wünschen Ihnen einen angenehmen Tag und einen erfolgreichen Kursus.

Mit freundlichen Grüßen

Martin Herbst  
comdirect Kundbetreuung  
Tel.: 04106 - 708 25 00  
Fax: 04106 - 708 25 85  
E-Mail: [info@comdirect.de](mailto:info@comdirect.de)

Ihre E-Mail wird bei uns unter der Vorgangsnummer 4194004 bearbeitet.

Antwort der comdirect vom: 21.11.2013

## Management by Delegation (MbD)

- Zwangsläufiges Führungsprinzip bei größeren Unternehmen; Konkretisierung in weiteren

### Management-by-Prinzipien

- Management by Decision Rules
  - Mitarbeiter (oder Computer) entscheiden nach Entscheidungsregeln
    - Talentsuche in Banken
- Wenn der Computer den Bewerber auswählt

Normalerweise wählen Personaler Nachwuchstalente fürs Unternehmen aus. Aber gibt es eigentlich nicht längst Algorithmen, die das besser können als Menschen aus Fleisch und Blut? Wall-Street-Banken probieren es jetzt aus.

Quelle: FAZ-Online, 09.06.2016, im Downloadbereich  
09.06.2016
- Management by Results
  - Mitarbeiter erhalten Zielvorgaben (z.B. Umsätze, Stückzahlen, etc.)

## Management by Objectives (Mbo)

- Bekanntes, in Theorie und Praxis erprobtes Führungskonzept
- Führungsinstantz und Mitarbeiter legen gemeinsam Zielvereinbarungen fest, die in periodischen Abständen erneuert werden
- Problem: Bildung von klaren, exakten, realistischen und dazu noch flexiblen Zielen; als Folge oft Ausweichen auf Ersatzgrößen, z. B. Umsatz
- **SMART**-Regel als Orientierung:
  - **S**pecific (individuell)
  - **M**easureable (messbar)
  - **A**chieveable (erreichbar)
  - **R**esult-based (ergebnisbasiert)
  - **T**ime-specific (zeitraumbezogen)

## Harzburger Führungsmodell

- Reaktion auf autoritär-patriarchalischen Führungsstil
- Mitarbeiter arbeiten weitgehend selbstständig
- Für die Mitarbeiter existieren umfangreiche und detaillierte Führungsanweisungen (Rechte und Pflichten bezgl. Information, Kontrolle und Bewertung) und Stellenbeschreibungen (Kompetenzen und Verantwortungsbereich); für die Durchführung eines Mitarbeitergespräches gibt es eine mehrseitige Anweisung
- Problem: Bürokratisch und sehr viel Freiraum für Mitarbeiter

Reminder:  
Rückgabe von Waren, die zuvor mit EC-Karte bezahlt wurden,  
Erstattungsbetrag in Cash!!!



Sie haben jetzt einige Management-Konzepte kennengelernt. Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und überlegen Sie, mit welchen Unternehmen Sie in den letzten Tagen Kontakt hatten. Denken Sie solange nach, bis Sie drei Unternehmen gefunden haben. Überlegen Sie, welches der vorgenannten Führungssmodelle in diesen Unternehmen zur Anwendung kommt?

## Planung

= gedankliche Vorwegnahme der Zukunft

= gedankliche Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen

## Planungsprozess

1. Zielbildung
2. Problemanalyse
3. Alternativenermittlung
4. Alternativenbewertung



Sie haben es geschafft, pünktlich zum Semesterstart in Ludwigshafen einzutreffen. In der ersten Vorlesung (10.00 Uhr) stellen Sie fest, dass Sie (aus welchem Grund auch immer) den Schlüssel für die heimische Oldtimer-Garage mitgenommen haben. Ihnen fällt siedendheiß ein, dass Ihre Eltern am Nachmittag mit dem frisch renovierten Familienerbstück (Flügeltüren-Mercedes Benz SL 300) eine Ausfahrt machen wollen. Wie kommt der Schlüssel auf dem schnellsten Weg nach Berlin, Hauptbahnhof?

Durchlaufen Sie bei der Beantwortung der Frage alle Phasen des vorgenannten Planungsprozesses!



Merkmal	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Fristigkeit	5 Jahre und mehr	2-5 Jahre	Max. 1 Jahr
Unsicherheitsgrad	Extrem hoch	Hoch	gering
Zuständigkeit	Unternehmensleitung	Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene
Hauptgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung und Erschließung von Erfolgspotentialen</li> <li>• Verringerung von Risikopotentialen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F&amp;E-Planung</li> <li>• Absatzplanung</li> <li>• Produktionsplanung</li> <li>• Personalplanung</li> <li>• Investitionsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsplanung Saisonartikel (12 Monate)</li> <li>• kurzfristige Finanzplanung (30 Tage)</li> <li>• Lieferplan Handelsfiliale (1 Tag)</li> </ul>

## General Motors Corporation



### 2009 – 2014 Restructuring Plan

Presented to U.S. Department of the Treasury  
As Required Under Section 7.20  
of the Loan and Security Agreement  
Between General Motors and the  
U. S. Department of the Treasury  
Dated December 31, 2008

February 17, 2009

**Chart 2: Restructuring Plan – Summary of Key Changes**

Plan Element	December 2	February 17
2009 U.S. GDP Forecast (%)	(1.0)	(2.0)
2009 U.S. Industry Volumes		
Baseline	12.0M	10.5M
Upside	12.0M	12.0M
Downside	10.5M	9.5M
2012 Market Share		
U.S.	20.5%	20.0%
Global	13.1%	13.0%
Labor Cost Competitiveness Obtained	2012	2009
2012 U.S. Manufacturing Plant Count	38	33
2012 U.S. Salaried Headcount	27k	26k
U.S. Breakeven Volume (Adjusted EBIT Basis)	12.5-13.0M	11.5-12.0M
U.S. Brand Reductions Completed	No Date	2011
Foreign Operations Restructuring Comprehended		
Sweden (Saab)	No	Yes
Germany and Europe	No	Yes
Canada	No	Yes
Thailand and India	No	Yes
Financial Projections Through	2012	2014

**Table 5: GM Fuel Efficient Models (Calendar Year)**

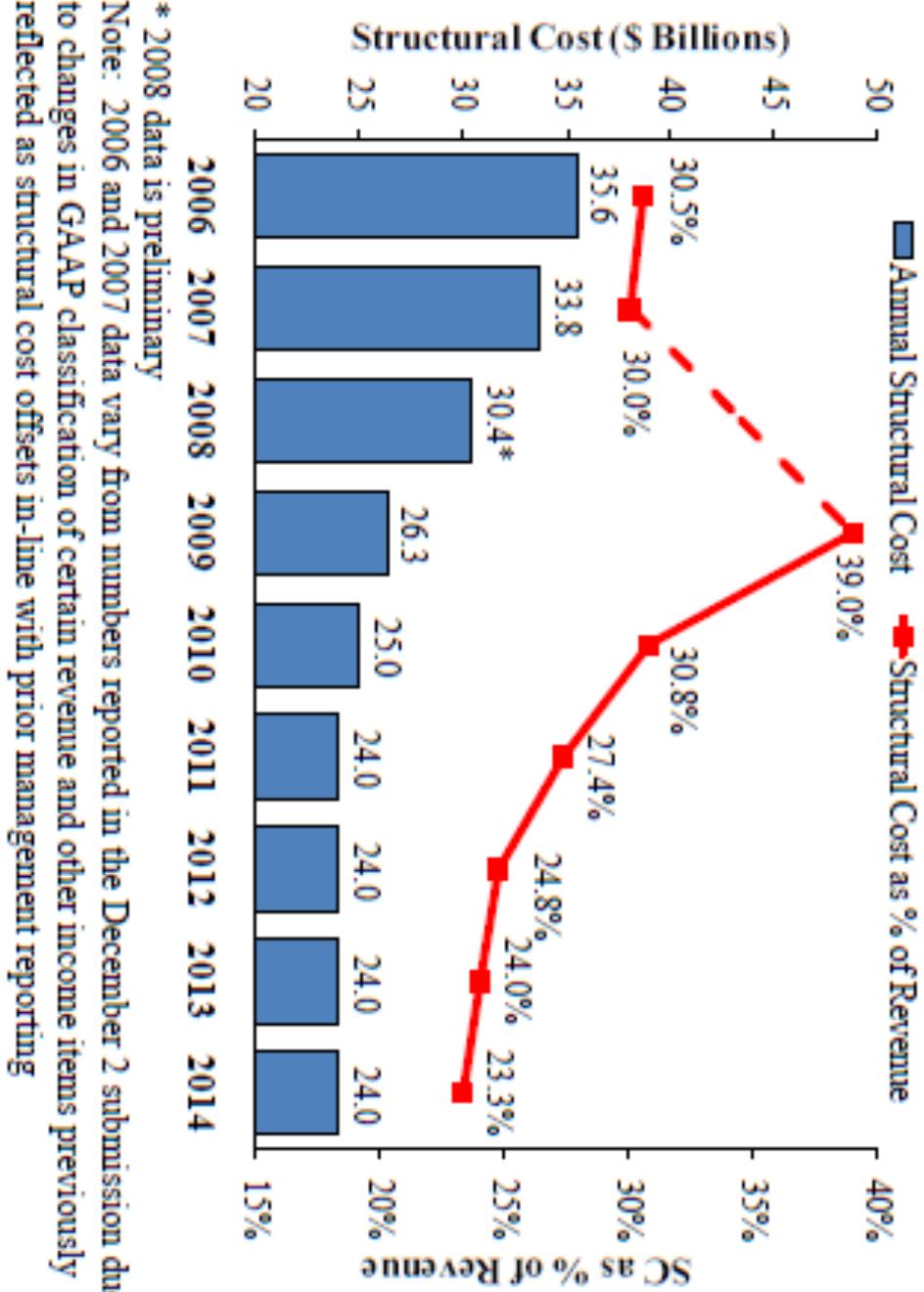
	GM Fuel Efficient Models				
	2000	2004	2008	2012	2014
				Dec. 2nd Plan	Rewised Plan
Models > 30 MPG (Highway)	8	8	20	24	23
Alternative Fuel Models (% of Sales)	2%	6%	17%	55%	61% 65%
Hybrid and Plug-In Models	0	2	6	15	14 26

Hybrid and Plug-In Models

2013

7

## Chart 4: GM North America Structural Cost Outlook



\* 2008 data is preliminary

Note: 2006 and 2007 data vary from numbers reported in the December 2 submission due to changes in GAAP classification of certain revenue and other income items previously reflected as structural cost offsets in-line with prior management reporting

Das Konzept der Erfahrungskurvenanalyse entstand auf Basis einer Studie der Unternehmensberatung Boston-Consulting-Group im Jahre 1966, in der der Zusammenhang zwischen Stückkosten und der kumulierten Produktionsmenge untersucht wurde. Die Kernaussage lautet:

„Bei Verdopplung der im Zeitallauf kumulierten Produktionsmenge ist mit einem Rückgang der Stückkosten um 20 - 30% zu rechnen.“

Ursachen:

- Lerneffekte, technischer Fortschritt und Rationalisierungsmaßnahmen
- Kosteneffekte aus Massenproduktion durch Fixkostendegression (Economies of Scale)

Vorteile:

- Kosteneinsparungen (bezogen auf die Stückkosten)

Strategische Grundempfehlung:

Konzentration auf ein massenhaft hergestelltes Produkt; Wettbewerbsvorteile durch Kostenvorteile (Röhrenfernseher???)

Nachteile:

- Überbetonung der Kosten
- Voraussetzung eines problemlosen Absatzes
- Flexibilitätsverluste

Die **Economies of Scale** beschreiben die Beziehung zwischen Größenordnung und Wirtschaftlichkeit. Skalen- oder Größenvorteile werden gemessen.

Durch eine Erhöhung der Produktionsmenge ergeben sich geringere Durchschnittskosten. Die wichtigste Ursache hierfür ist die so genannte Fixkostendegression. Die gesamten Fixkosten werden auf eine größere Produktionsmenge verteilt. Durch eine hohe Produktions- und Verkaufsmenge können ein hoher Marktanteil und die Kostenführerschaft erreicht werden. Für Konkurrenten wird es schwierig, in den Markt einzusteigen.

Die **Economies of Scope** sind Kostenvorteile, die durch einen Verbundvorteil bei einer steigenden Produktvielfalt entstehen.

Voraussetzung dafür ist, dass bei den einzelnen Produkten auf gemeinsame Ressourcen wie Produktionsanlagen oder Vertriebskanäle zurückgegriffen werden kann (**Synergieeffekte**). Sind demnach die Gesamtkosten der Produktion für mehrere Produkte niedriger als die Summe der Produktionskosten der einzelnen Produkte bei getrennter Fertigung, so spricht man von Economies of Scope.

B. Die betrieblichen Produktionsfaktoren

115

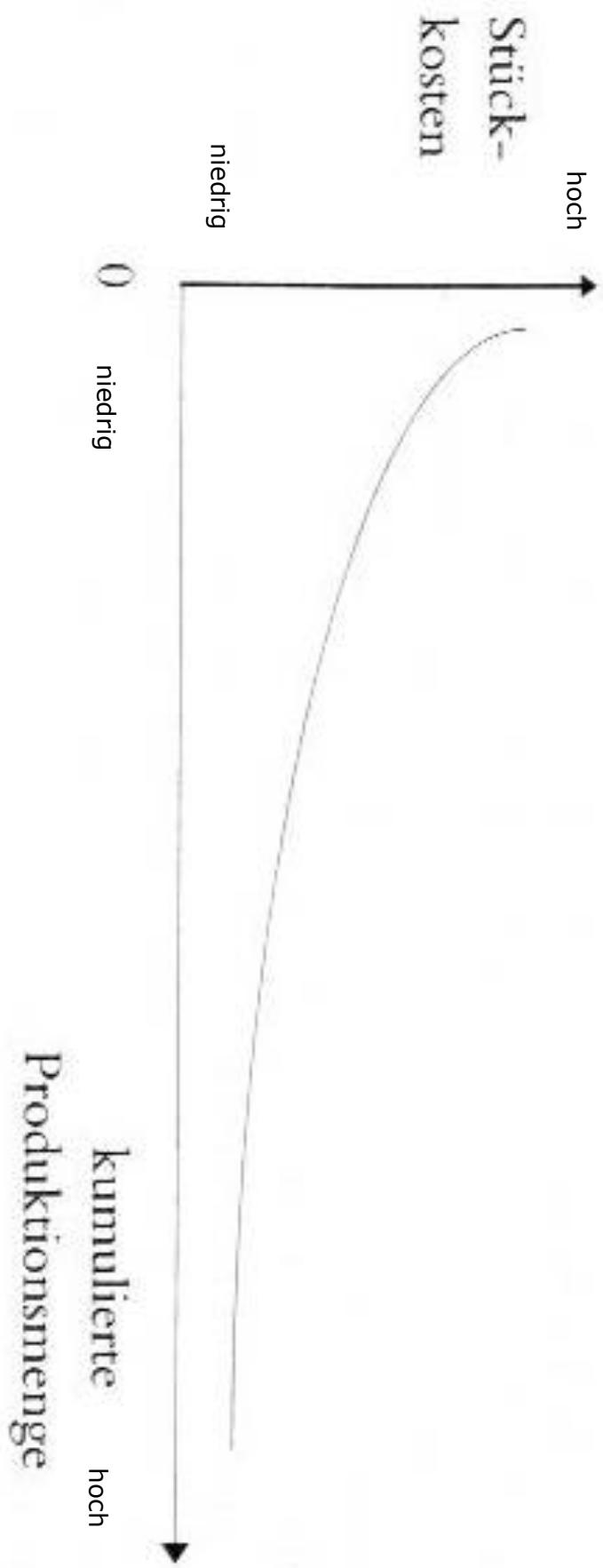
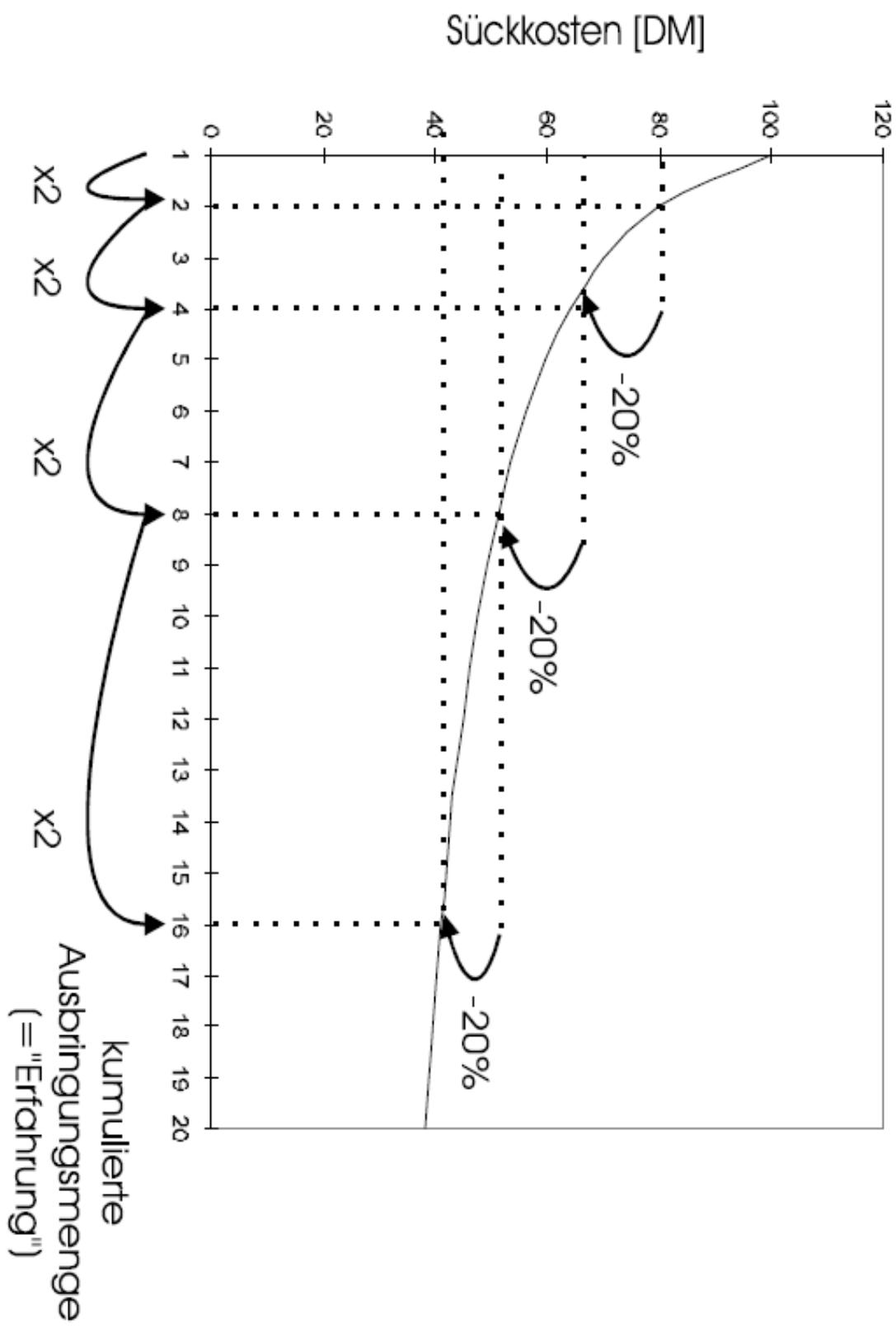


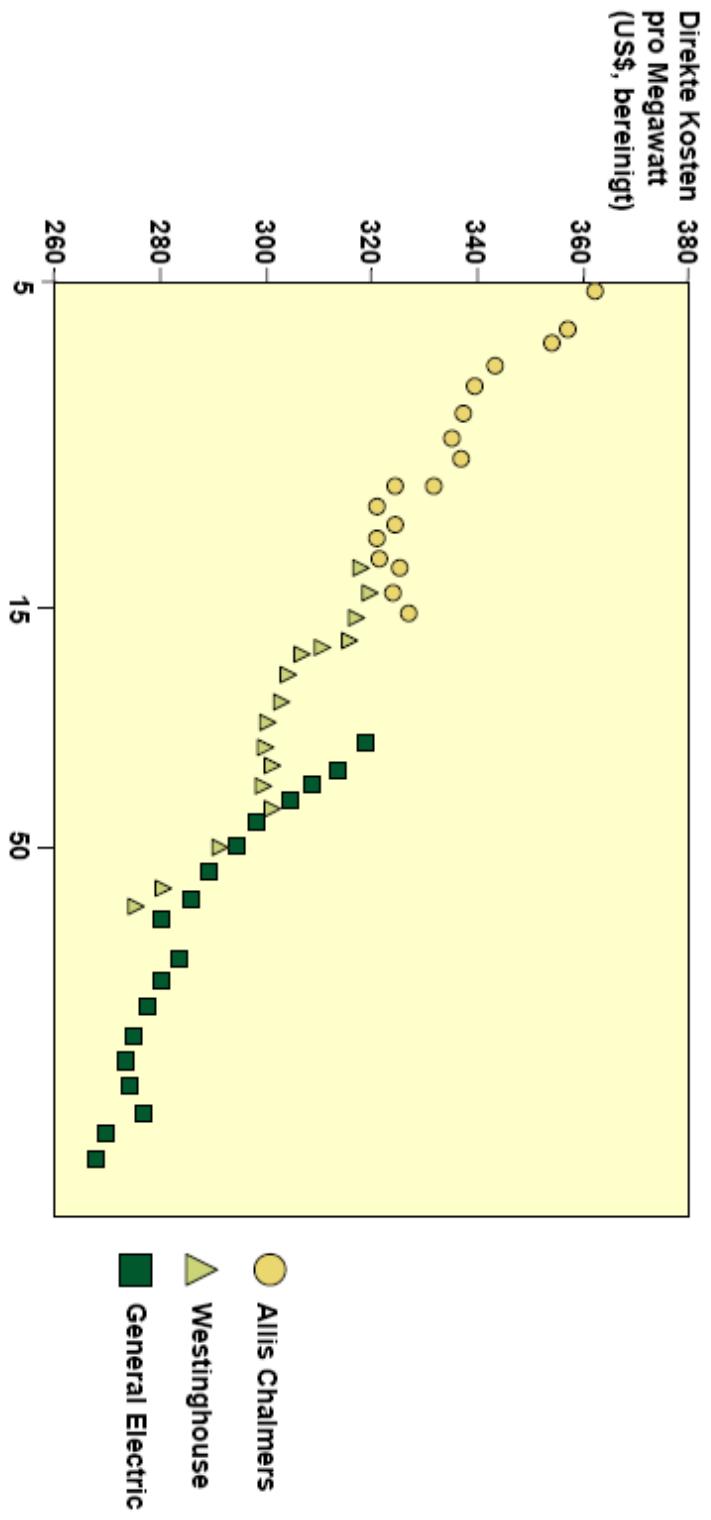
Abb. 25: Erfahrungskurve



in Anlehnung an: Schreyögg/Koch (2007)

## ERFAHRUNGSKURVE ALS EMPIRISCHE ERKENNTNIS

### Produktionskosten für Dampfturbinen



Marktführer kann einen nachhaltigen Kostenvorteil generieren

# Erfahrungskurve --Erfahrungskurve - Solarkraftwerke

## Aus: Der Spiegel

05. September 2009, 14:00 Uhr

Solarthermische Kraftwerke

### Siegzug der Sonnenwärme

Von Sascha Rentzing

Die Solarbranche steht vor einem gewaltigen Umbruch: Neben der klassischen Photovoltaik werden solarthermische Kraftwerke immer wichtiger. Weltweit entstehen gigantische Großprojekte - die Expertise stammt aus Deutschland.

Textauszug:

Lichtempfänger in schwindelerregender Höhe

Sinkende Investitionskosten könnten das Wachstum der Solarthermie noch beschleunigen. **Die Lernkurve, die Verringerung der Kosten einer Technik bei Ausweitung der Kapazität, sei bei Spiegelkraftwerken mit etwa zwölf Prozent sehr gut**, erklärt DLR-Experte Trieb.

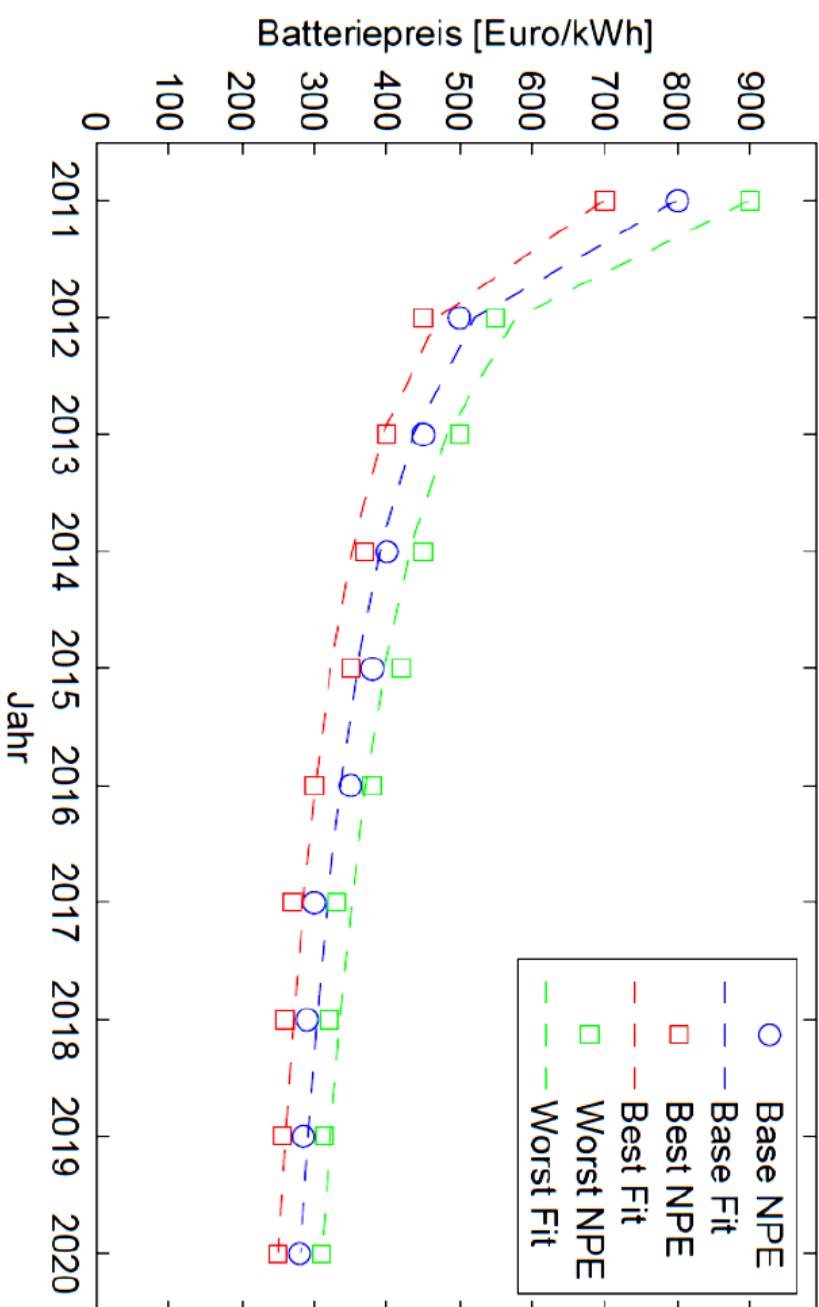
Innovationen sorgen zusätzlich für Kostensenkungen: In einem neuen Versuchskraftwerk in Jülich forschen Ingenieure des DLR und der FH Aachen an der Technik von morgen: Spiegel werfen ihr Licht auf einen Empfänger, der an der Spitze eines 60 Meter hohen Turms sitzt. Darin heizt sich Luft auf 700 Grad auf und erzeugt Dampf für die Stromproduktion. Künftig wollen die Forscher sogar Temperaturen von 1000 Grad schaffen und so die Effizienz auf mehr als 25 Prozent steigern. Die marktgängigen Rinnen erreichen nur 15 Prozent. Der technische Fortschritt macht Hoffnung, dass die Energieerzeugung der Zukunft schon bald Gegenwart wird - und dass das Projekt Desertec keine kühne Vision bleibt.

URL:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,646781,00.html>

## Markthochlaufzenarien für Elektrofahrzeuge Langfassung

55



“80 Euro für 2022 sind das

Ziel und wohl realistisch  
erreichbar. Dann wird es  
eng mit weiteren

Senkungen, da schon die  
Rohstoffkosten in diesem  
Bereich liegen.”

So schätzt Egbert  
Figgemeier von der RWTH  
Aachen die Entwicklung der  
Kosten für E-Auto-Akkus  
ein. Tesla und Panasonic  
bewegen sich laut

Figgemeier “vermutlich  
schon sehr deutlich in  
Richtung 100 Euro je kWh”,  
während der  
Branchenschnitt noch rund  
30 bis 40 Prozent darüber  
liege.

Abbildung 4-11: Geglättete spezifische Batteriepreise in €/kWh ohne MwSt.

Quelle: deraktionaer.de  
Aus: electrive.net-Newsletter vom  
29.03.2017

## Fixe Kosten

= beschäftigungsunabhängige Kosten,

d. h. diese Kosten entstehen, auch wenn keine Leistung in Anspruch genommen wird. Fixe Kosten werden auch als Kosten der Betriebsbereitschaft bezeichnet. Ehe ein Betrieb die Produktion aufnehmen kann, müssen bestimmte Grundvoraussetzungen (Kauf oder Miete von Betriebsmitteln, Aufbau einer Organisation, usw.) erfüllt sein. Die Herstellung der Betriebsbereitschaft verursacht Kosten, die als fixe Kosten bezeichnet werden (Miete für Geschäftsräume, Darlehenszinsen, Gehälter, etc.).

## Variable Kosten

= beschäftigungsabhängige Kosten,

d. h. diese Kosten entstehen nur dann, wenn auch eine Leistung in Anspruch genommen wird. Die Höhe der variablen Kosten sind von der Ausbringungsmenge abhängig.

**Gesamtkosten** = Fixe Kosten + variable Kosten

= Fixe Kosten + (Menge der in Anspruch genommenen Leistung x Preis pro Leistungseinheit)

### Proportionaler Gesamtkostenverlauf

ohne Fixkosten  
 $K = K_v$

mit Fixkosten  
 $K = K_f + K_v$

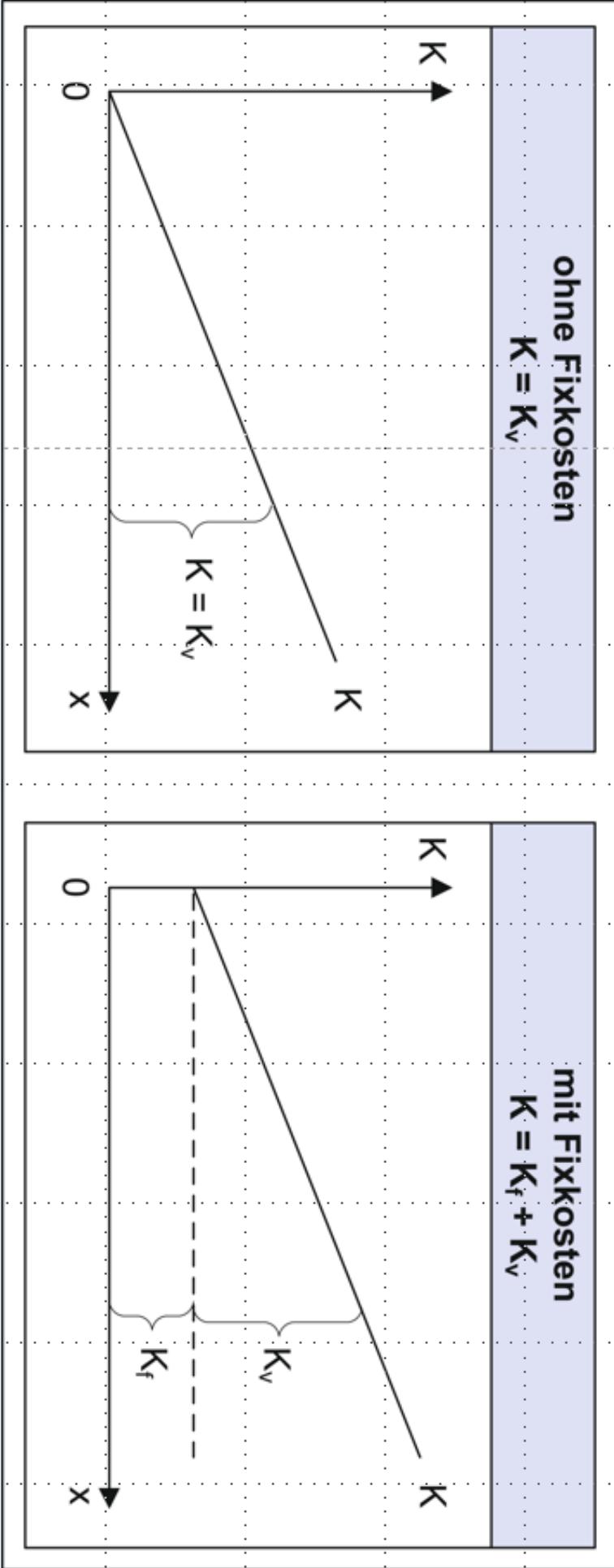


Abb. 230: Proportionaler Gesamtkostenverlauf ohne und mit Fixkosten

Quelle: Wöhle/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 875.

$k$   
 $k_f$   
 $k_v$

$k$  = Durchschnittskosten (Kosten/Stück)

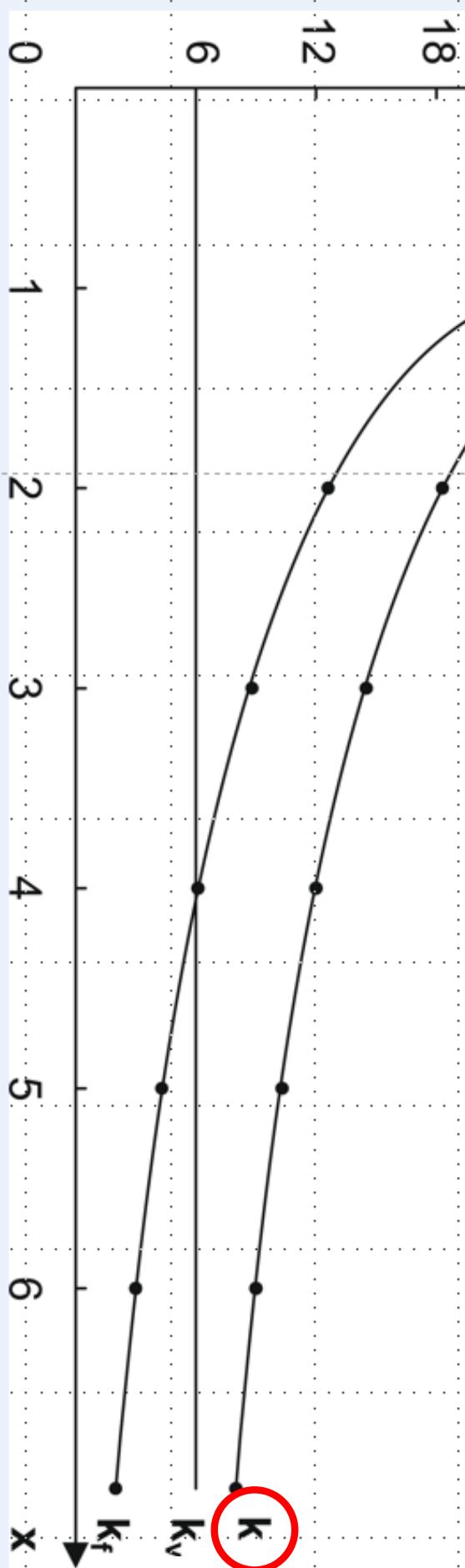


Abb. 232: Kostenwerte – graphisch

Quelle: Wöhre/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 877.



Während die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen kräftig arbeiten, um ihr langfristiges Unternehmensziel so schnell wie möglich zu erreichen, sind Sie in einen Golfclub eingetreten, um neue Aufträge an Land zu ziehen. Ihr Golfclub verlangt pro Jahr einen Mitgliedsbeitrag von 1.200 Euro.

- a. Im ersten Jahr Ihrer Mitgliedschaft spielen Sie sechs Partien Golf. Wie hoch sind die Stückkosten einer Partie Golf?
- b. Ihr Freund Eldrick Wälder kann nur den Kopf schütteln. Er verzichtet auf eine Mitgliedschaft und fälscht einen Clubausweis. Damit muss er pro Partie Golf Greenfee in Höhe von 60 Euro bezahlen. Wie oft kann Eldrick Wälder Golf spielen, um noch einen Vorteil gegenüber Ihnen zu realisieren?
- c. Sie kündigen Eldrick Wälder die Freundschaft, weil er zum einen besser als Sie Golf spielt und zum anderen Sie nichts mit einem Fälscher zu tun haben wollen. Ein anderer Freund, Ernie Ols, rät Ihnen zu einer Mitgliedschaft bei einem Verein namens VCG (Verein Clubfreier Golfer). Für einen Jahresbeitrag von 195,00 Euro erhalten Sie eine offizielle Spielgenehmigung (Clubausweis) und bezahlen fortan nur noch Greenfee (60,00 EUR) pro Golfrunde. Welche Stückkosten pro Partie wären Ihnen bei sechs Partien Golf pro Jahr entstanden?

Fixkostendegression  
Ü-Auf dem Golfplatz – Lösung a, b und c



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

QUESTION  
?K13

?K14





In einem Artikel der Wirtschaftswoche wird getitelt „Die Welt ist flat“ (vgl. Wirtschaftswoche, Nr. 52, 21.12.2007). In Anspielung an das immer größer werdende Angebot von Flatrates wird von einem „Heilmittel gegen jegliche Komplexität“ gesprochen.

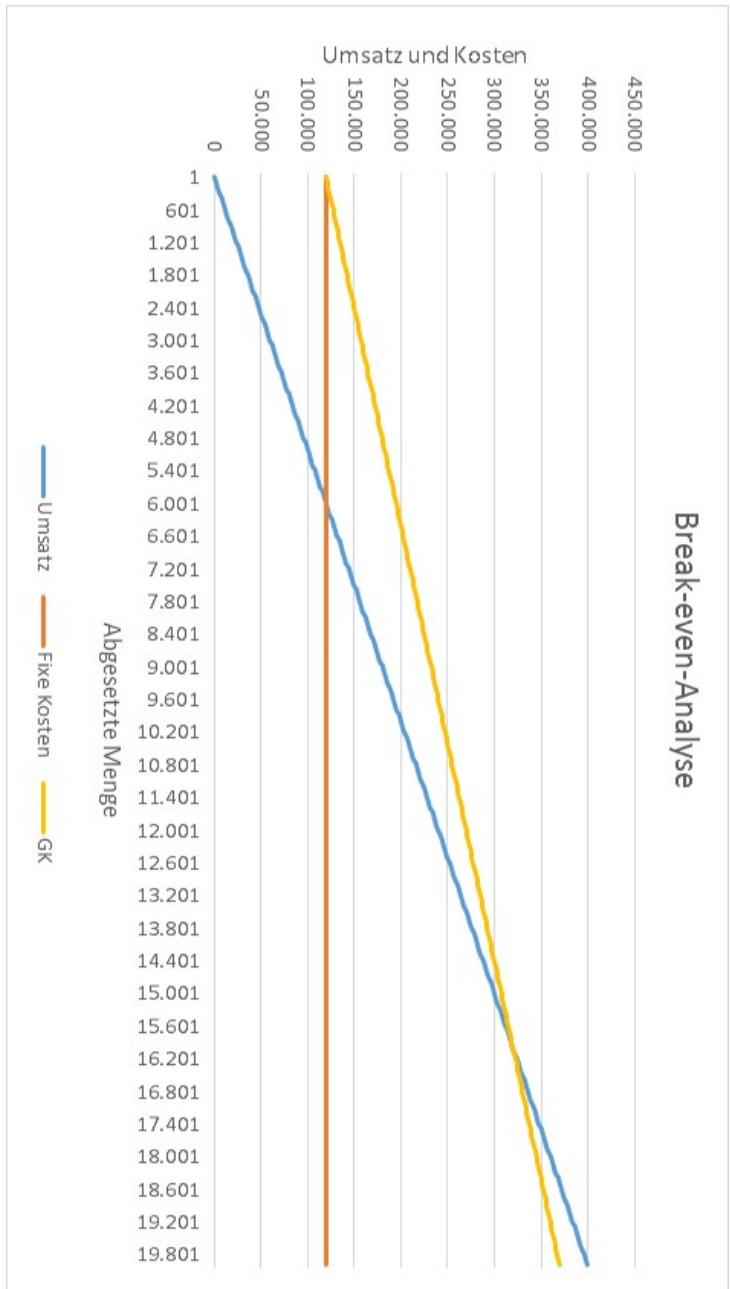
a) Welche Flatrates kennen Sie?

b) Diskutieren Sie das Angebot einer ausgewählten Flatrate mit betriebswirtschaftlichen Argumenten?

Die **Gewinnschwellenanalyse** (auch: **Break-Even-Analyse**) liefert eine Aussage über das Verhältnis der produzierten Menge und den Produktionskosten.

Der **Break-Even-Punkt (BE)** stellt den Punkt dar, an dem weder Gewinn noch Verlust entsteht.

Der Break-Even kann wert- und mengenmäßig ermittelt werden.



### Mengenmäßiger Break-Even

Hier wird berechnet, ab welcher Absatzmenge der Gesamtumsatz die fixen und variablen Kosten deckt.

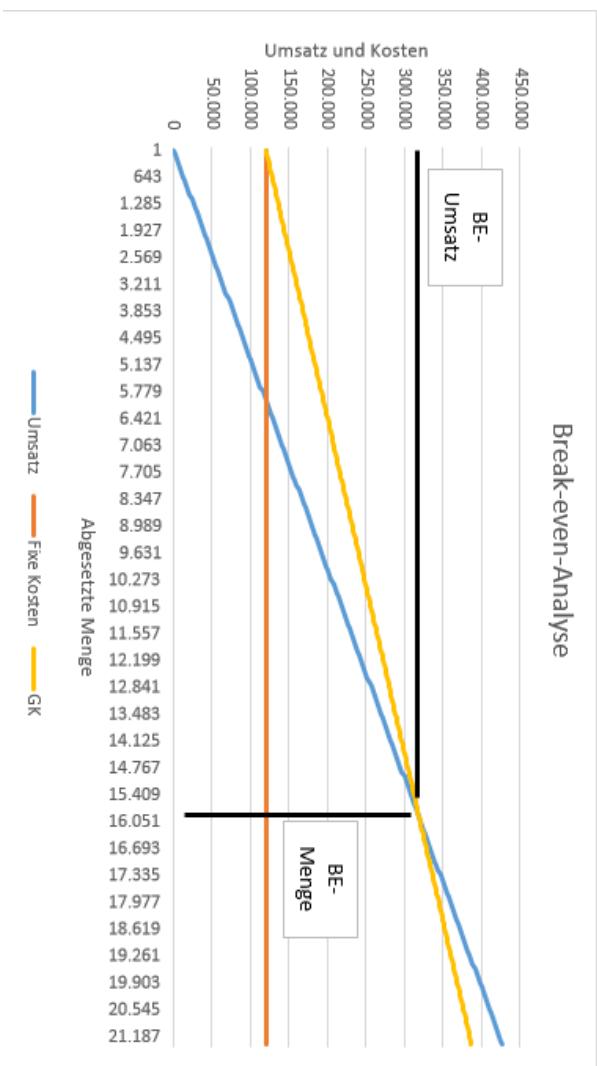
Der Deckungsbeitrag (Gewinnmarge pro Stück) errechnet sich aus dem Verkaufspreis (VP) pro Stück abzüglich der variablen Stückkosten. **BE = Summe Fixkosten / DB je Stück**

### Beispiel:

Ein Unternehmen verkauft ein Produkt für 20 € pro Stück. Die fixen Kosten betragen 120.000 €, die variablen Stückkosten liegen bei 12,50 €. Wie hoch ist der mengenmäßige Break-Even?

$$\text{BE} = 16.000 \text{ Stück}$$

Mengenmäßiger Break-Even	
a Produktpreis:	20,00 Euro
b variable Stückkosten:	12,50 Euro
c Fixe Kosten:	120.000,00 Euro
d Deckungsbeitrag pro Stück:	7,50 Euro = a - b
f Break-Even-Menge:	16.000 = c / d



## Wertmäßiger Break-Even

Der wertmäßige Break-Even gibt die zur Deckung der fixen und variablen Kosten benötigten Umsatzerlöse an. Der BE ergibt sich aus der Summe der Fixkosten / Deckungsquote pro Stück.

Die Deckungsquote ergibt sich aus dem Deckungsbeitrag pro Stück / Verkaufspreis pro Stück.

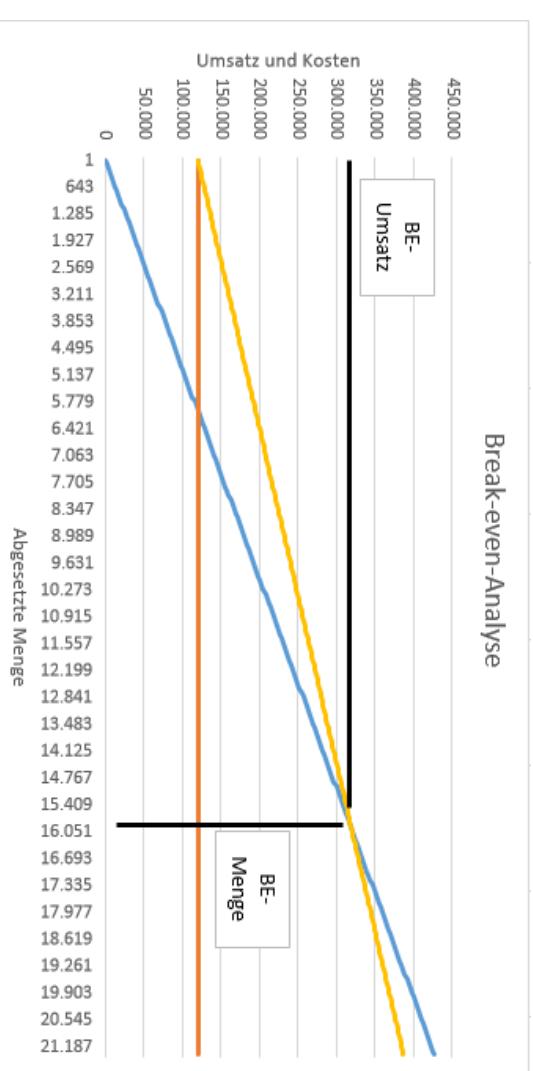
### Beispiel:

Ein Unternehmen verkauft ein Produkt für 20 € pro Stück. Die fixen Kosten betragen 120.000 €, die variablen Stückkosten liegen bei 12,50 €. Wie hoch ist der wertmäßige Break-Even?

- Deckungsquote = DB / VP:  $7,50 \text{ €} / 20 \text{ €} = 0,375$
- Wertmäßiger BE: Summe Fixkosten / Deckungsquote:  $120.000 \text{ €} / 0,375 = 320.000 \text{ €}$

Der wertmäßige Break-Even ergibt sich bei einem Gesamtumsatz von: **BE = 320.000 €**

Wertmäßiger Break-Even	
a Produktpreis:	20,00 Euro
b variable Stückkosten:	12,50 Euro
c Fixe Kosten:	120.000,00 Euro
d Deckungsbeitrag pro Stück:	7,50 Euro = a - b
e Deckungsquote pro Stück:	0,375 Euro = d / a
f Break-Even-Umsatz:	320.000 Euro = c / e



# Break-even-Analyse

## --Vereinfachte Break-even-Berechnung

### Vereinfachte Break-Even-Berechnung

1. BE-Menge berechnen durch Gleichsetzen von Umsatz und Kostengleichung:

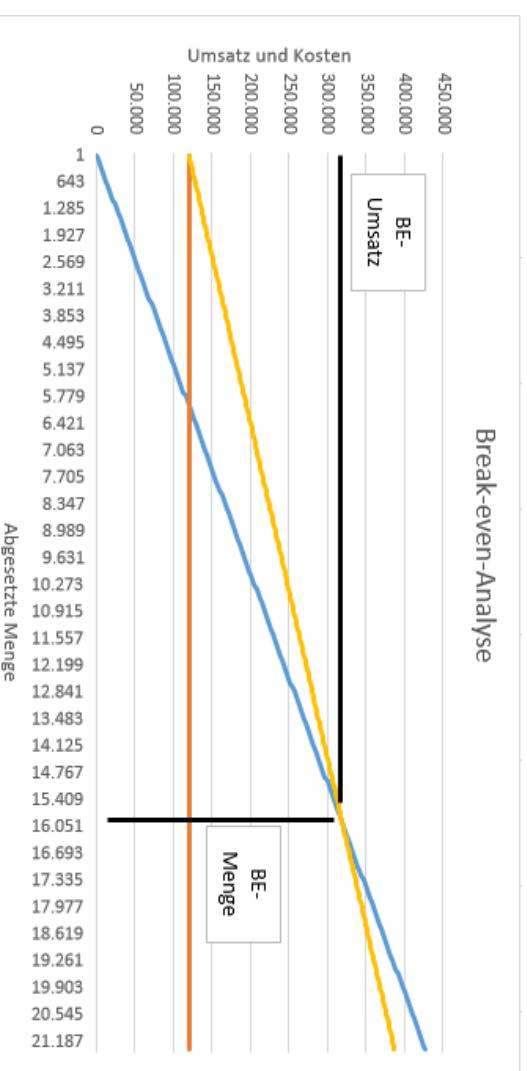
$$\begin{aligned} \text{Umsatz} &= 20x \\ \text{Gesamtkosten} &= 120.000 + 12,5x \end{aligned}$$

$$20x = 120.000 + 12,5x$$

$$7,5x = 120.000$$

$$x = 16.000$$

2. BE-Umsatz berechnen durch  $BE + VK = 16.000 \times 20 = 320.000$





Die Firma PROPORZ verkauft ein Produkt für 50 € pro Stück. Die fixen Kosten betragen 20.000 €, die variablen Stückkosten liegen bei 10,00 €. Wie hoch ist der mengen- und wertmäßige Break-Even?

...  
?K36

# Break-even-Analyse --Übungsaufgabe Lösung durch gleichsetzen



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

Die Firma PROPORZ verkauft ein Produkt für 50 € pro Stück. Die fixen Kosten betragen 20.000 €, die variablen Stückkosten liegen bei 10,00 €. Wie hoch ist der mengen- und wertmäßige Break-Even?

•••  
?K37



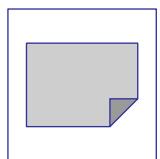
Als **Deckungsbeitrag** (pro Stück; db) bezeichnet man die Differenz zwischen dem Stückerlös (p) und den variablen Stückkosten ( $k_v$ ).

Ausgangsdaten:	
p	= Erlös/Stück
$k_v$	= variable Kosten/Stück
db	= Deckungsbeitrag/Stück ( $p - k_v$ )
m	= Ausbringungsmenge/Jahr
$K_f$	= Fixkosten/Jahr
Gewinnermittlung:	
G	= Periodengewinn
G	= Deckungsbeitrag/Jahr – Fixkosten
G	= $db \cdot m - K_f$
G	= $6 \cdot 900 - 2.000$
G	= 5.400 – 2.000
<b>G = + 3.400</b>	

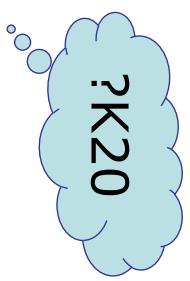


Die Pong AG vertreibt vier Golfschläger.

2007			
Produkt	Menge in Mio.	Stückpreis	Gesamt- stückkosten
Driver	1	20,00	12,00
Eisen 7	1	30,00	25,00
Wedge	1	8,00	5,00
Putter	1	24,00	17,00



a) Berechnen Sie den Stückgewinn pro Schläger und den Periodengewinn für 2007!



Deckungsbeitragsrechnung  
Ü-Aufgabe



**Tabelle A:**

**2007**

**Fixkosten:**

**Fixkostenanteil:**

Produkt	Menge in Mio.	Stückpreis in EUR	Gesamtstück- kosten in EUR	Stückgewinn	Gesamtgewinn in Mio. EUR
Driver	1	20,00	12,00		
Eisen 7	1	30,00	25,00		
wedge	1	8,00	5,00		
Putter	1	24,00	17,00		
				<b>Summe</b>	<b>Gesamtgewinn</b>



Nach einem drastischen Preisverfall sind die Verkaufspreise bei den Produkten Driver und Eisen 7 nicht mehr kostendeckend. Die Fixkosten der Pong AG beziffern sich auf 12 Mio. € pro Periode. Bei der Berechnung der **Gesamtstückkosten wurden die Fixkosten gleichmäßig auf die gesamte Absatzmenge von 4 Mio. Stück verteilt.**

2008			
Produkt	Menge in Mio.	Stückpreis	Gesamtstückkosten
Driver	1	10,00	12,00
Eisen 7	1	20,00	25,00
Wedge	1	8,00	5,00
Putter	1	24,00	17,00

- b) Berechnen Sie den Stückgewinn/-verlust pro Schläger und den Periodengewinn für 2008!
- c) Welche Produkte würden Sie auf dem Programm eliminieren? Gehen Sie davon aus, dass zwischen den vier Produkten kein Sortimentszusammenhang besteht und dass auch nach einer Produkteliminierung jährliche Fixkosten in Höhe von 12 Mio. € anfallen würden.
- d) Berechnen Sie den Deckungsbeitrag pro Produkt und ermitteln Sie mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung den Periodenerfolg. Begründen Sie Ihre Entscheidung über eine Produkteliminierung betriebswirtschaftlich!

# Deckungsbeitragsrechnung

## Ü-Aufgabe



**Tabelle B:**

2008

Fixkosten:  
Mio. EUR  
EUR/Stück

Fixkostenanteil:

Produkt	Menge in Mio.	Stückpreis in EUR	Gesamtstück- kosten in EUR	Stückgewinn	Gesamtgewinn in Mio. EUR	variable Stückkosten	Stückdeckungs- beitrag	Fixkostenanteil pro Stück	Gesamtdeckungs- beitrag in Mio. EUR
Driver	1	10,00	12,00						
Eisen 7	1	20,00	25,00						
Wedge	1	8,00	5,00						
Putter	1	24,00	17,00						
				Summe Gesamtgewinn				Summe Gesamtdeckungs- beitrag	



Wenn Sie richtig  
gerechnet haben,  
stimmen beide Zahlen  
überein!



./. Fixkosten

Summe  
Gesamtgewinn

# Deckungsbeitragsrechnung

## Ü-Aufgabe



**Tabelle B:**

2008

Fixkosten:  
Mio. EUR  
EUR/Stück

Fixkostenanteil:

Produkt	Menge in Mio.	Stückpreis in EUR	Gesamtstück- kosten in EUR	Stückgewinn	Gesamtgewinn in Mio. EUR	variable Stückkosten	Stückdeckungs- beitrag	Fixkostenanteil pro Stück	Gesamtdeckungse- beitrag in Mio. EUR
Driver	1	10,00	12,00						
Eisen 7	1	20,00	25,00						
Wedge	1	8,00	5,00						
Putter	1	24,00	17,00						
				Summe Gesamtgewinn				Summe Gesamtdeckungs- beitrag	



Wenn Sie richtig  
gerechnet haben,  
stimmen beide Zahlen  
überein!



./. Fixkosten

Summe  
Gesamtgewinn


Deckungsbeitragsrechnung  
Ü-Aufgabe



Hochschule  
Ludwigsburg

?K35

# Deckungsbeitragsrechnung Ü-Aufgabe



**Tabelle C:**

**Fixkosten:** 12 Mio. EUR  
**Fixkostenanteil:** EUR/Stück

Wenn Sie richtig gerechnet haben,  
stimmen beide Zahlen überein!

# Deckungsbeitragsrechnung Ü-Aufgabe

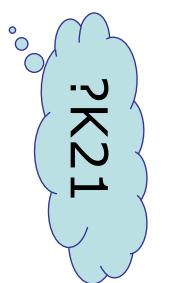


Tabelle C:

Fixkosten:	12 Mio. EUR
Fixkostenanteil:	EUR/Stück

Wenn Sie richtig gerechnet haben,  
stimmen beide Zahlen überein!

# Deckungsbeitragsrechnung Ü-Aufgabe

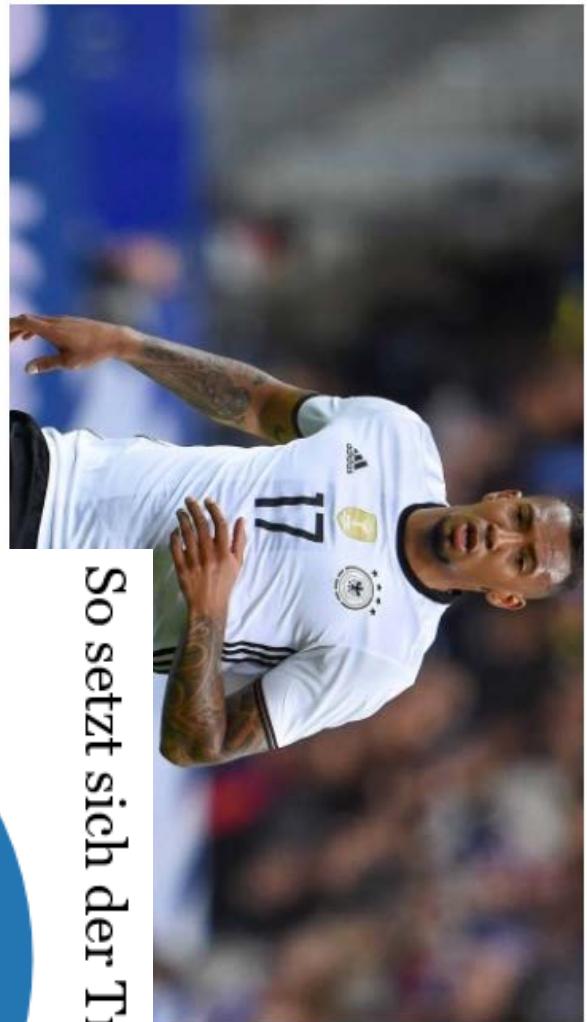


# Deckungsbeitragsrechnung

## Ü-Aufgabe

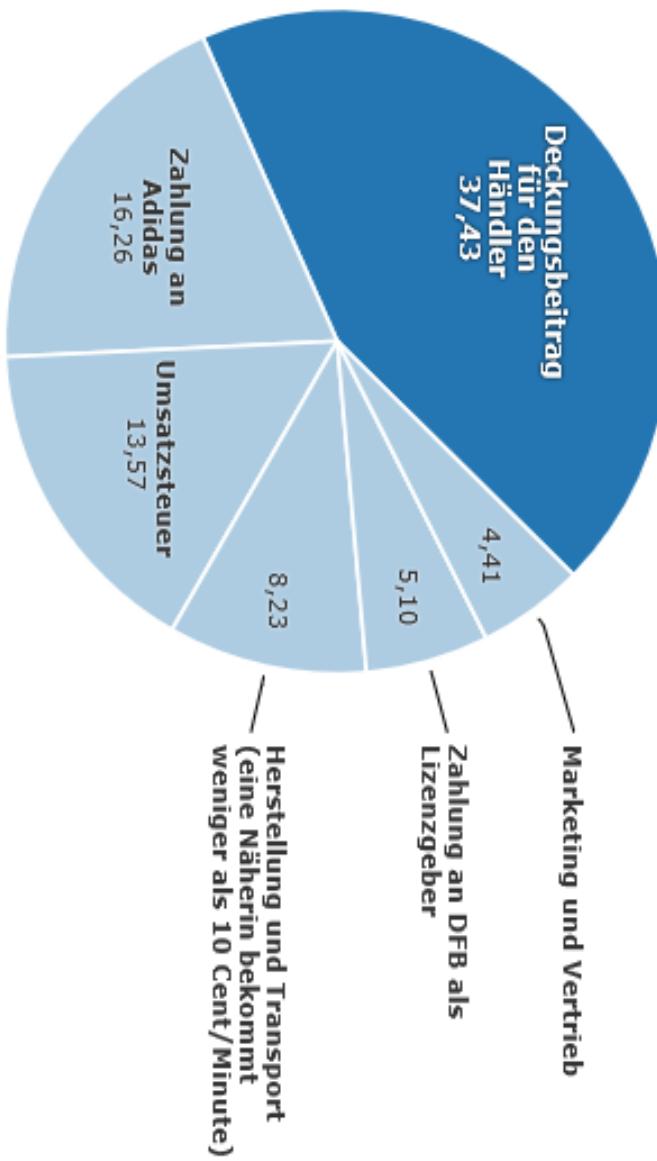


# Deckungsbeitragsrechnung Beispiel - Deutschlandtrikot



## So setzt sich der Trikotpreis von 85 Euro zusammen

Nationalspieler Jerome Boateng im hochwertigen „DFB Aut



## Die Produktlebenszyklusanalyse zeigt den Zusammenhang zwischen

- dem Lebensalter und
- der Umsatz und Ertragsentwicklung eines Produktes

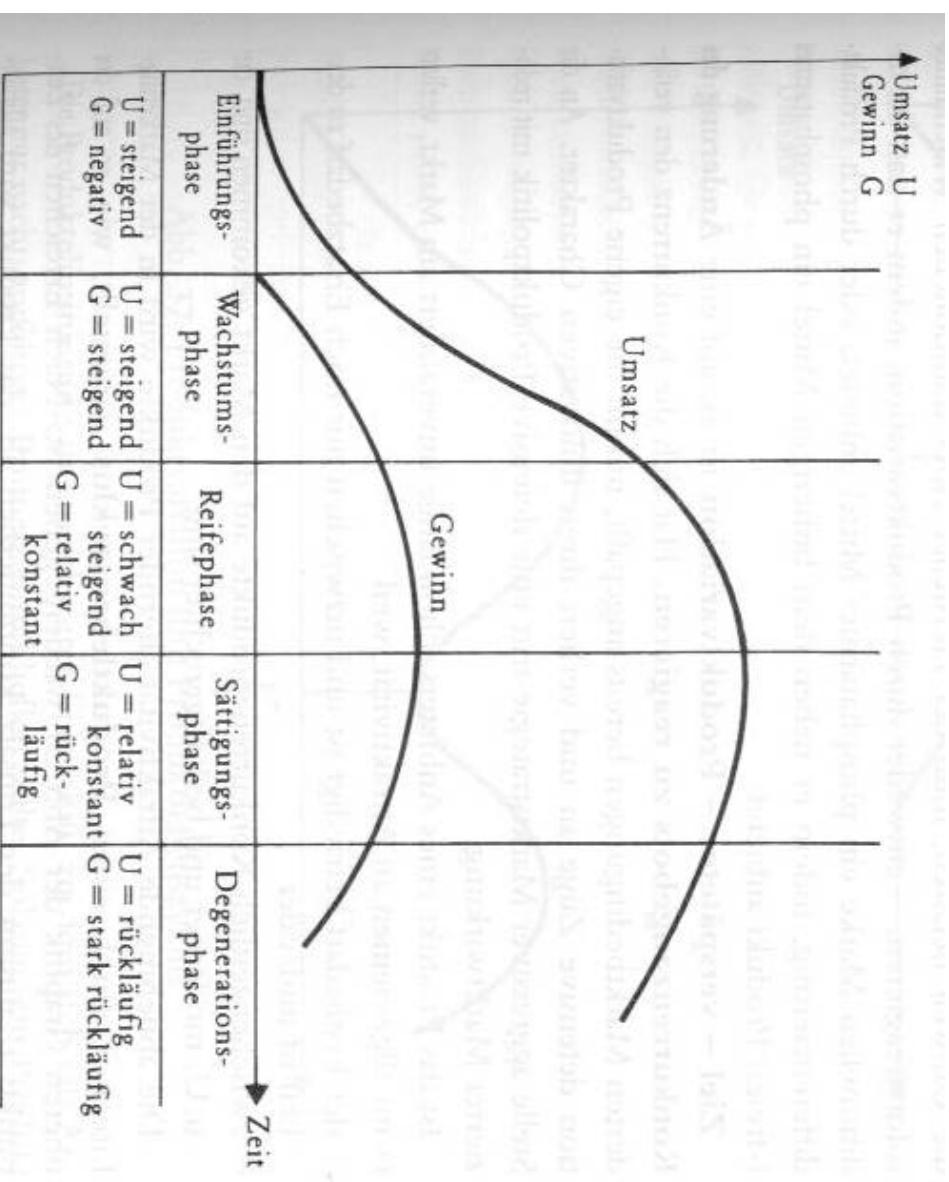


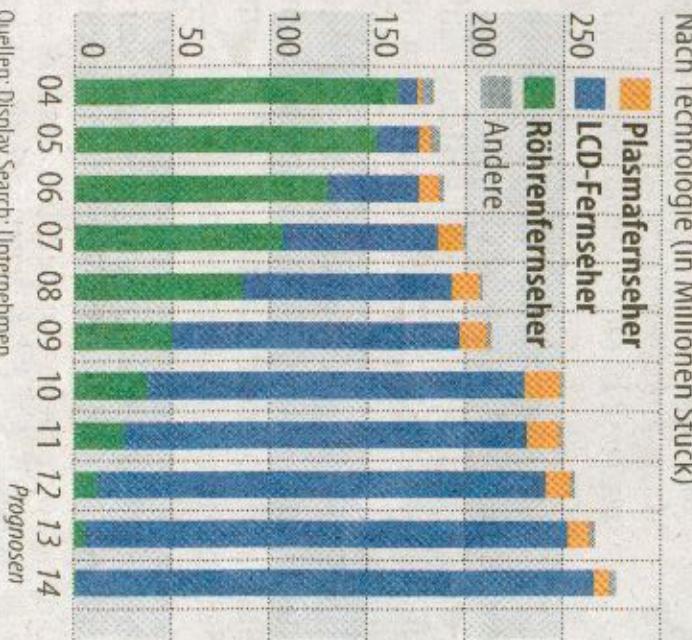
Abb. 36: Produktlebenszyklus



- a) Nennen Sie drei Produkte, auf die der typische Verlauf des Produktlebenszyklus zutrifft!
- b) Nennen Sie drei Produkte, auf die der typische Verlauf des Produktlebenszyklus **nicht** zutrifft!
- c) Haben Sie Ideen, wie man den Produktlebenszyklus der unter a) genannten Produkte „verlängern“ kann?

## Der Weltmarkt für Fernsehgeräte

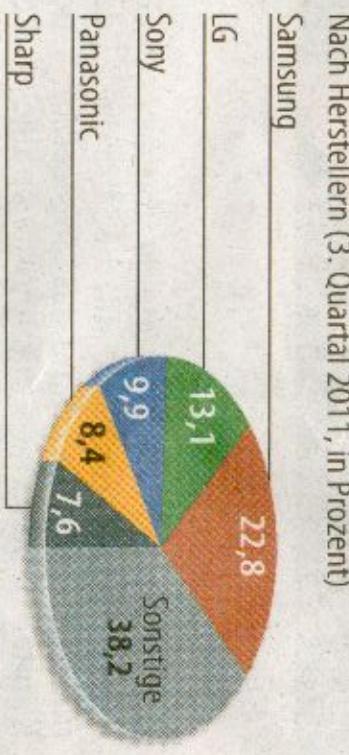
### Verkaufte TV-Geräte in der Welt Nach Technologie (in Millionen Stück)



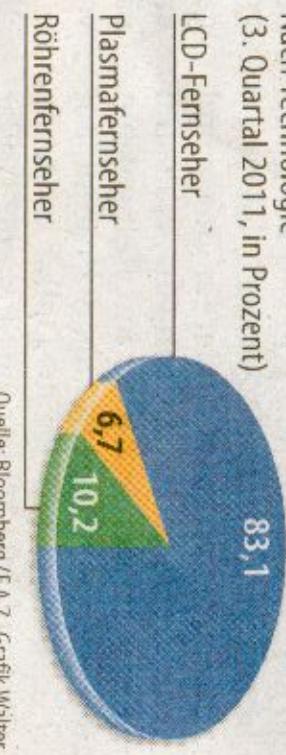
### Sony und Samsung im Vergleich Absatz von Flachbildfernsehern in Mio.



### Anteile auf dem Weltmarkt Nach Herstellern (3. Quartal 2011, in Prozent)



### Nach Technologie (3. Quartal 2011, in Prozent)



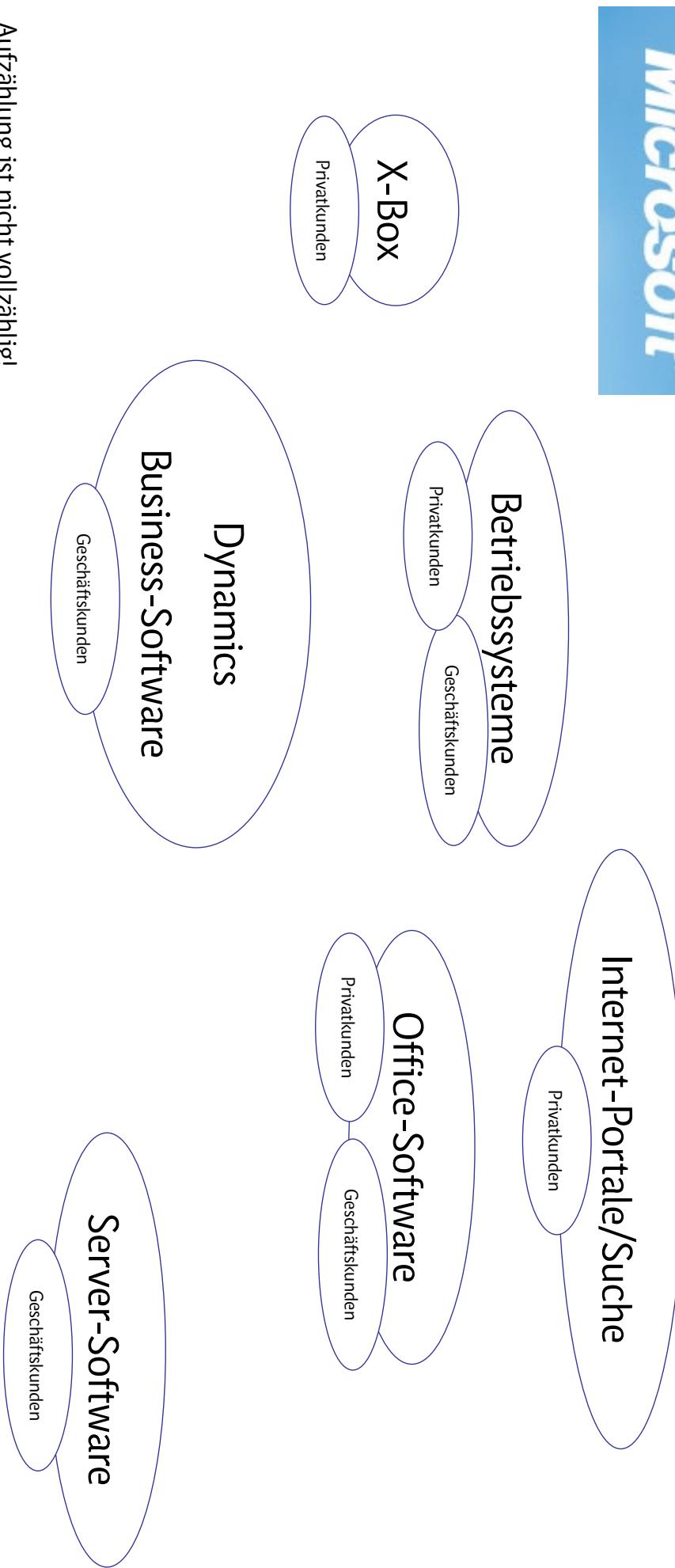
Quellen: Display Search; Unternehmen

Quelle: Bloomberg/F.A.Z.-Grafik Walter

F&F, 11.02.2012, S. 15

Phase	Instrumente
Einführung	Einführungswerbung, Aufbau eines Vertriebssystems für das neue Produkt
Wachstum	Massenwerbung, Erweiterung des Vertriebsnetzes
Reife	Schaffung von Präferenzen zur Abwehr von Konkurrenten durch verpackungs-, preis- und werbe-politische Maßnahmen
Sättigung	Leichte Produktvariation, Sonderverkaufsaktionen
Degeneration	Abschöpfung von Deckungsbeiträgen ohne absatzpolitische Maßnahmen <b>oder</b> grundlegende Produktvariation (Relaunch)

Ein Unternehmensportfolio umfasst die **strategische Geschäftsfelder (SGF)** eines Unternehmens. SGFs sind Produkt-Marktkombinationen, für die eigenständige Geschäftsstrategien geplant und umgesetzt werden.



Aufzählung ist nicht vollzählig!

Nach der Portfolio-Theorie sollte ein Unternehmen eine „optimale“ Mischung aus innovativen, reifen und alten Geschäftsfeldern besitzen.

Um diese Betrachtung für Unternehmen durchzuführen, greift man oft auf die bekannte **Portfolio-Matrix der Boston-Consulting-Group** zurück.

Die Matrix besteht aus den Achsenbezeichnungen

für die X-Achse: **relativer Marktanteil in %,**

= eigener Marktanteil / Marktanteil des größten Konkurrenten × 100

für die Y-Achse: **Marktwachstum**

und den Feldbezeichnungen

- Fragezeichen (Question Marks, Nachwuchsprodukte)



- Sterne (Stars)



- Arme Hunde (Poor Dogs, Problemprodukte)



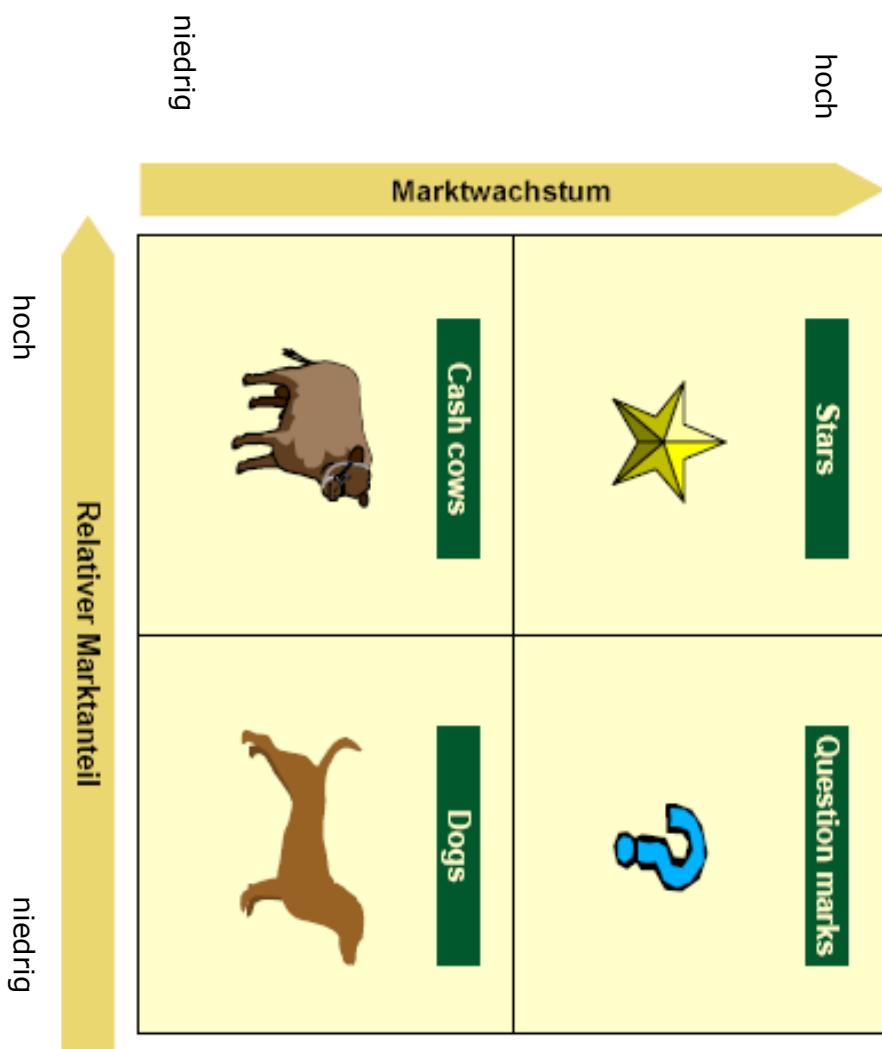
- Melkkühe (Cash Cows)



Portfolio-Analyse  
--BCG-Relativer Marktanteil

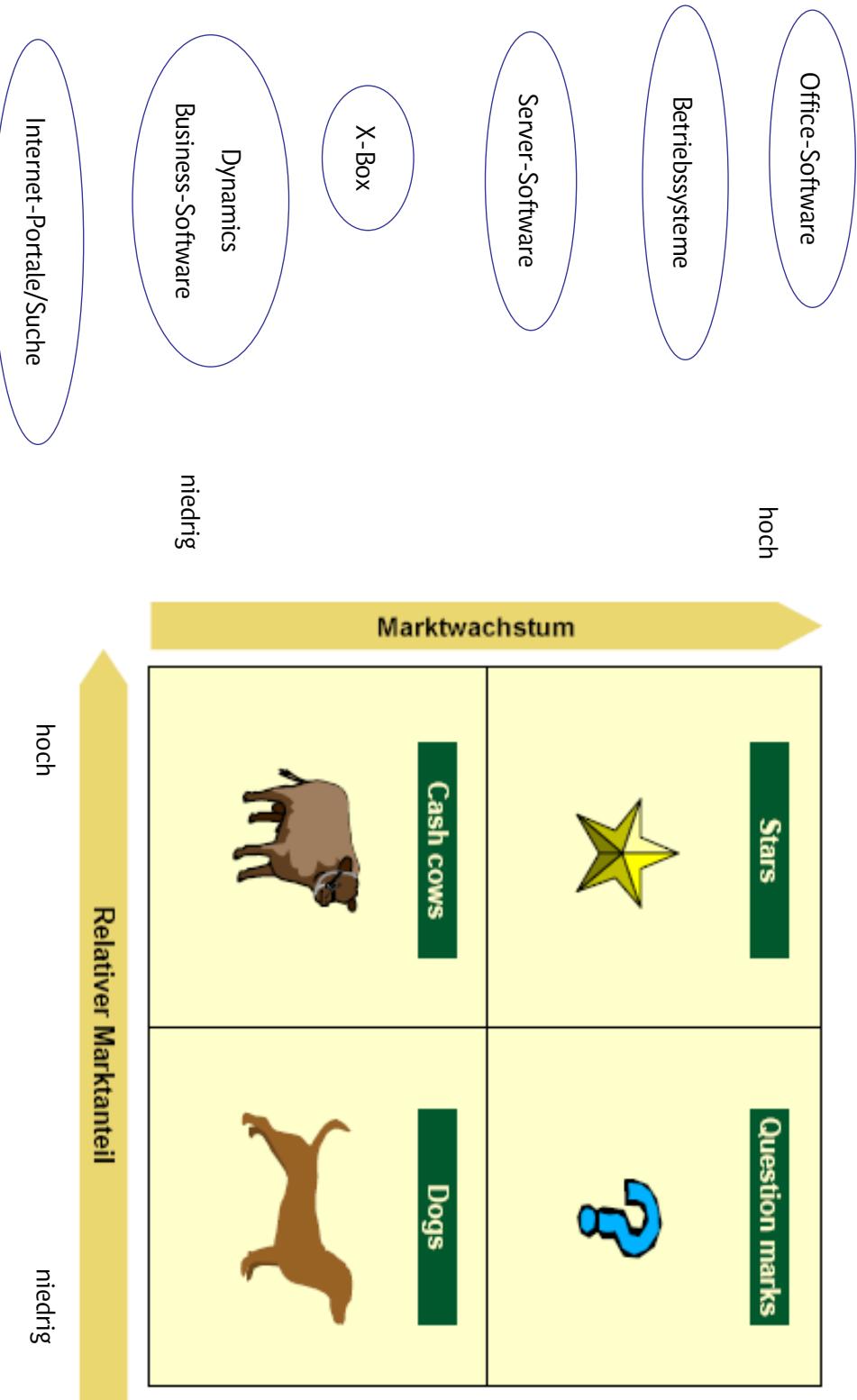
	Umsatz	absoluter Marktanteil	relativer Marktanteil	
<b>Edeka-Gruppe, Hamburg</b>	<b>35.750</b>	<b>16,8%</b>	<b>112%</b>	=16,8/15
Metro-Gruppe, Düsseldorf	31.930	15,0%	89%	=15/16,8
Rewe-Gruppe, Köln	31.209	14,7%	87%	=14,7/16,8
Schwarz-Gruppe, Neckarsulm	24.000	11,3%	67%	
Aldi-Gruppe Mülheim/Essen	23.000	10,8%	64%	
Tengelmann-Gruppe, Mülheim	14.262	6,7%	40%	
Karstadt Quelle, Essen	12.500	5,9%	35%	
Lekkerland, Frechen	7.233	3,4%	20%	
Schlecker, Ehingen	5.600	2,6%	16%	
Globus, St. Wendel	3.570	1,7%	10%	
Norma, Nürnberg	2.850	1,3%	8%	
dm-Drogeriemarkt, Karlsruhe	2.695	1,3%	8%	
Bartels-Langness, Kiel	2.225	1,0%	6%	
Rossmann, Burgwedel	2.222	1,0%	6%	
Müller, Ulm	1.756	0,8%	5%	
Dohle, Siegburg	1.354	0,6%	4%	
Coop Schleswig-Holstein, Kiel	1.323	0,6%	4%	
Bünting, Leer	1.230	0,6%	3%	
Tegut, Fulda	1.064	0,5%	3%	
Netto Nord, Stavenhagen	951	0,4%	3%	
Woolworth, Frankfurt	875	0,4%	2%	
K+K Klaas + Kock, Gronau	860	0,4%	2%	
Ratio, Münster	829	0,4%	2%	
Ihr Platz, Osnabrück	695	0,3%	2%	
Handelshof, Köln	614	0,3%	2%	
Distributa, Saarlouis	589	0,3%	2%	
Kaes, Mauerstetten	588	0,3%	2%	
Wasgau, Pirmasens	503	0,2%	1%	
Feneberg, Kempten	303	0,1%	1%	
Budnikowsky, Hamburg	288	0,1%	1%	
Summe:	212.868	100%		

## DER KLASSIKER: BCG PORTFOLIO-MATRIX

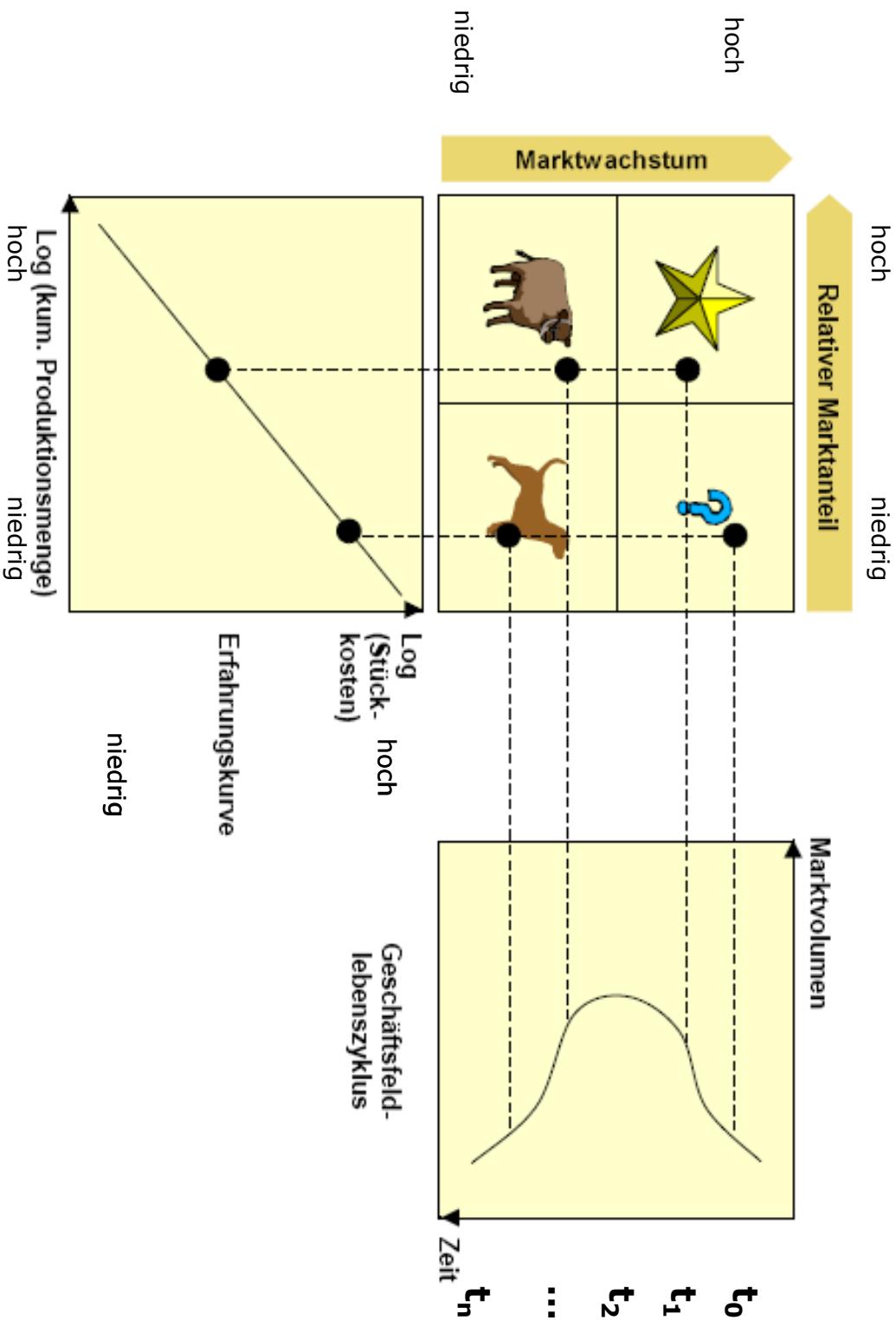




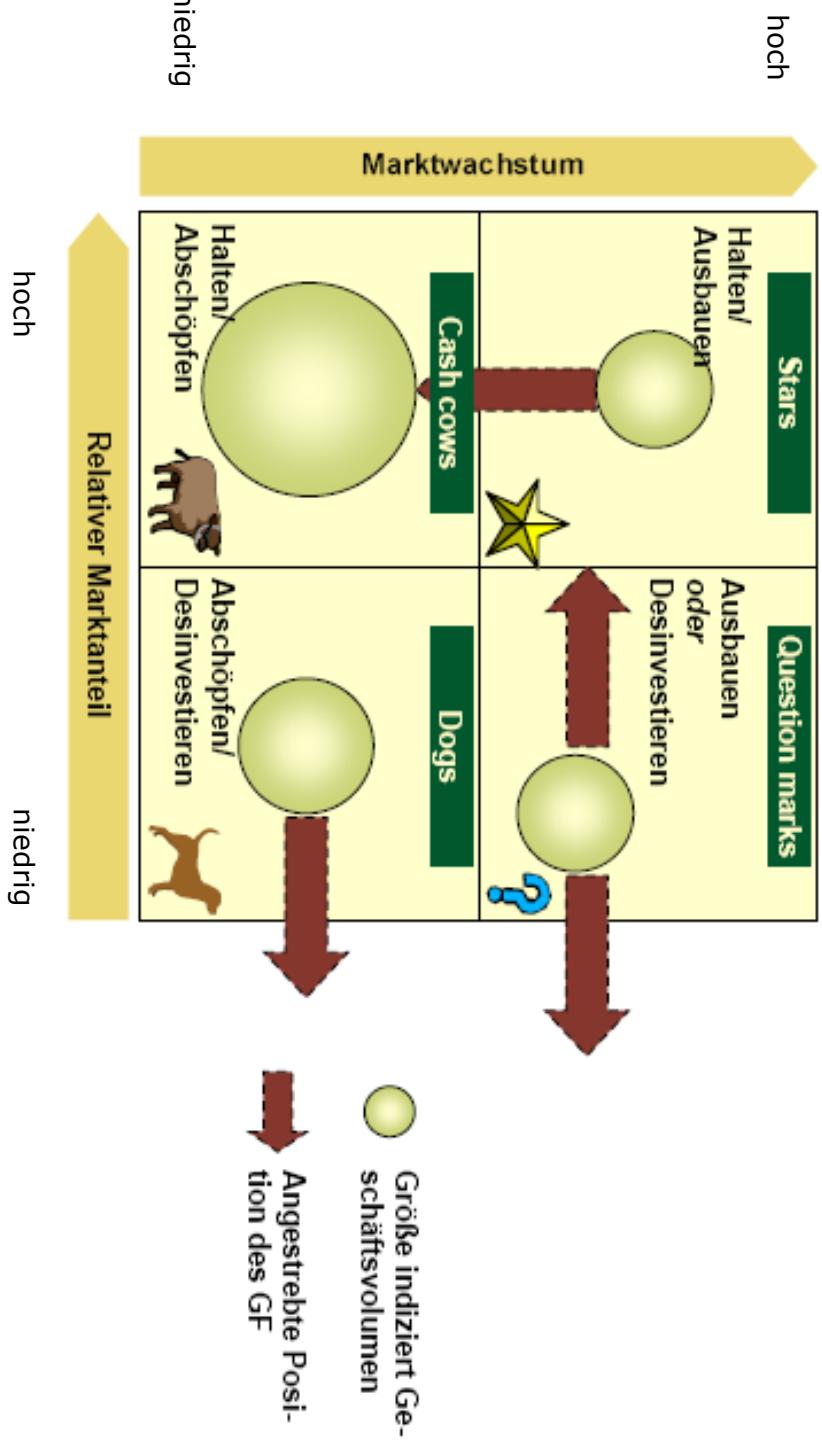
## DER KLASSIKER: BCG PORTFOLIO-MATRIX



## ERFAHRUNGSKURVE UND LEBENSZYKLUS BILDEN DAS FUNDAMENT DER BCG PORTFOLIO MATRIX



## "NORMSTRATEGIEN" IM BCG-PORTFOLIO



Aus der Position der Geschäftsfelder in der Matrix kann man folgende Aussagen ableiten:<sup>256</sup>



Stars zeichnen sich durch hohe Einnahmeüberschüsse aus, die jedoch meist zur Erhaltung der starken Marktposition reinvestiert werden müssen. Sie tragen in erheblichem Maße zum Wachstum des Unternehmens bei und besitzen ein Potential für die Zukunftssicherung des Unternehmens.



Nachwuchsprodukte benötigen mehr finanzielle Mittel als sie selbst erzeugen. Hier gilt es zu entscheiden, mit hohem finanziellen Aufwand den Durchbruch zum Star zu schaffen oder sich wegen zu geringer Erfolgsaussichten aus dem Geschäftsfeld zurückzuziehen.

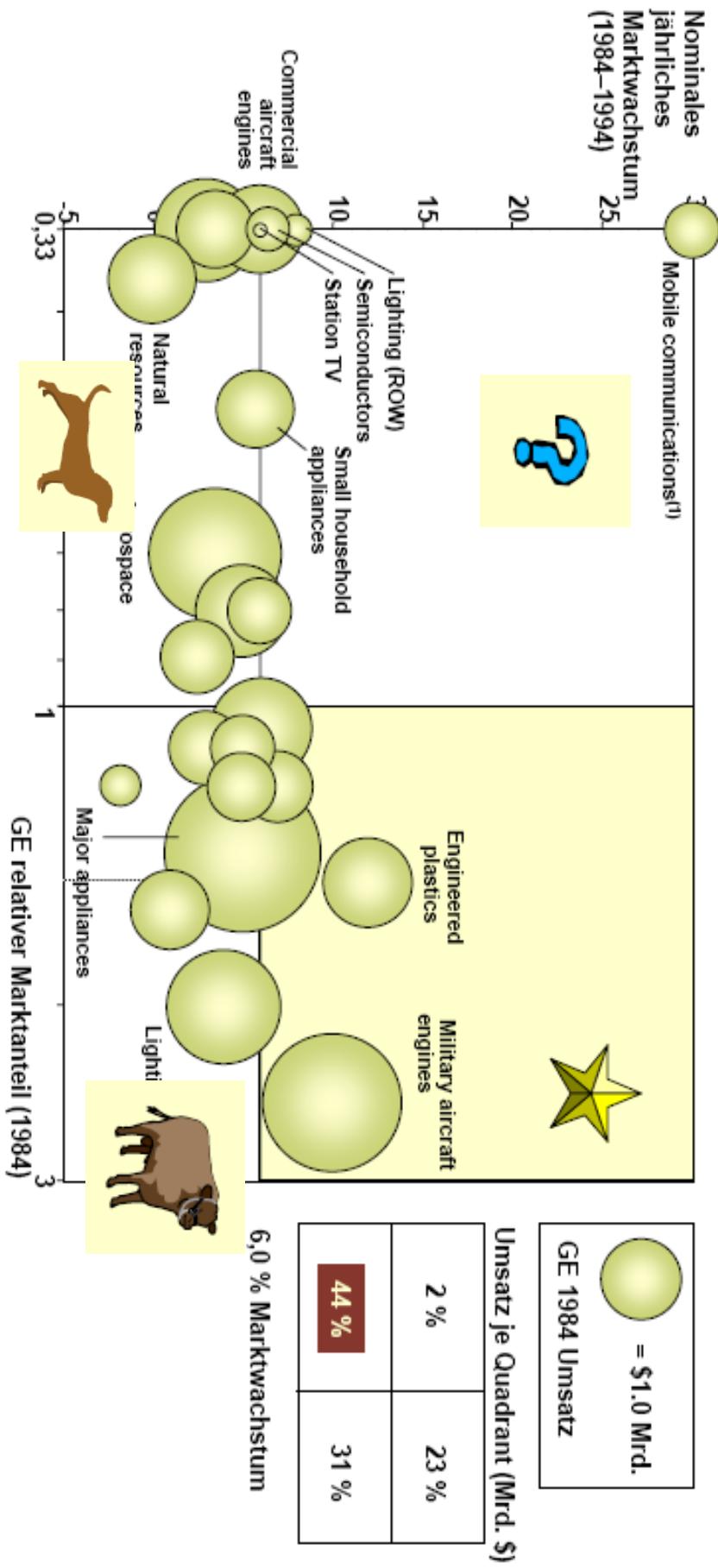


Milchkühe erzeugen einen großen Finanzüberschuß, da sich der Investitionsbedarf durch das geringe Marktwachstum stark reduziert. Die erwirtschafteten Mittel werden zur Unterstützung anderer Geschäftsfelder herangezogen.



Problempunkte sind nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand in günstigere Quadranten zu manövriren und sollten deshalb eliminiert werden.

## GE 1984: FAST 50 % DER UMSÄTZE IN AKTIVITÄTEN MIT GERINGEM WACHSTUM UND MARKTANTEIL

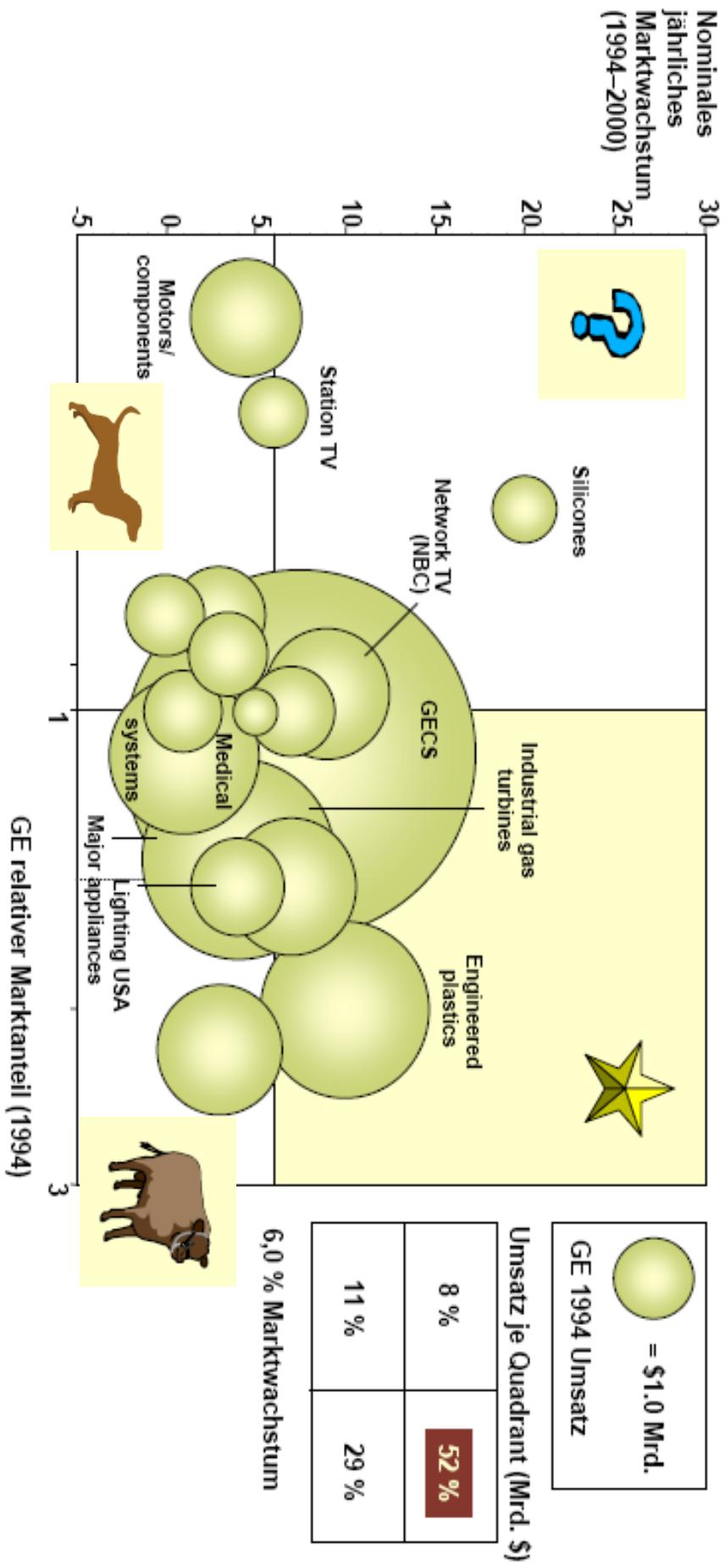


(1) Relativer Anteil unter .33

Quelle: GE Geschäftsberichte; Analystenreports

Portfolio-Strategie-Universität Regensburg-05Dez2014-AF-yy-MUN.ppt

## GE 1994: IN FAST ALLEN AKTIVITÄTEN MARKTFÜHRER



Quelle: GE Geschäftsberichte; Analystenreports  
Portfolio-Strategie-Universität Regensburg-05Dez2014-AF-yh-MUN.ppt

The BOSTON CONSULTING GROUP

## Kritikpunkte

Das Analyse-Tool "Boston Matrix" hat zahlreiche Mängel. Eine erste Voraussetzung ist die richtige Definition des Marktes. Dazu bietet das Tool keine Hilfe. Weiter wird angenommen, dass der Marktanteil ein guter Indikator für die zu erwartenden Cash-Zuflüsse sei und das Markt-Wachstum ebenso deutliche Hinweise auf den Cashbedarf gäbe. Beides trifft nicht unbedingt zu. Vereinfachende Ratschläge, einem "armen Hund" den Gnadschuss geben, eine "Question Mark" zu einem Star zu entwickeln, eine "Cash Cow" zu melken, ein "Stern" leuchten zu lassen, genügen im allgemeinen nicht, um dem Management die Orientierung zu erleichtern. Es ist sehr fraglich, ob "Hunde", "Kühe", "Sterne" und "Fragezeichen" brauchbare Symbole sind, um darauf eine Unternehmensstrategie für eine komplexe, dynamische Zukunft aufzubauen.

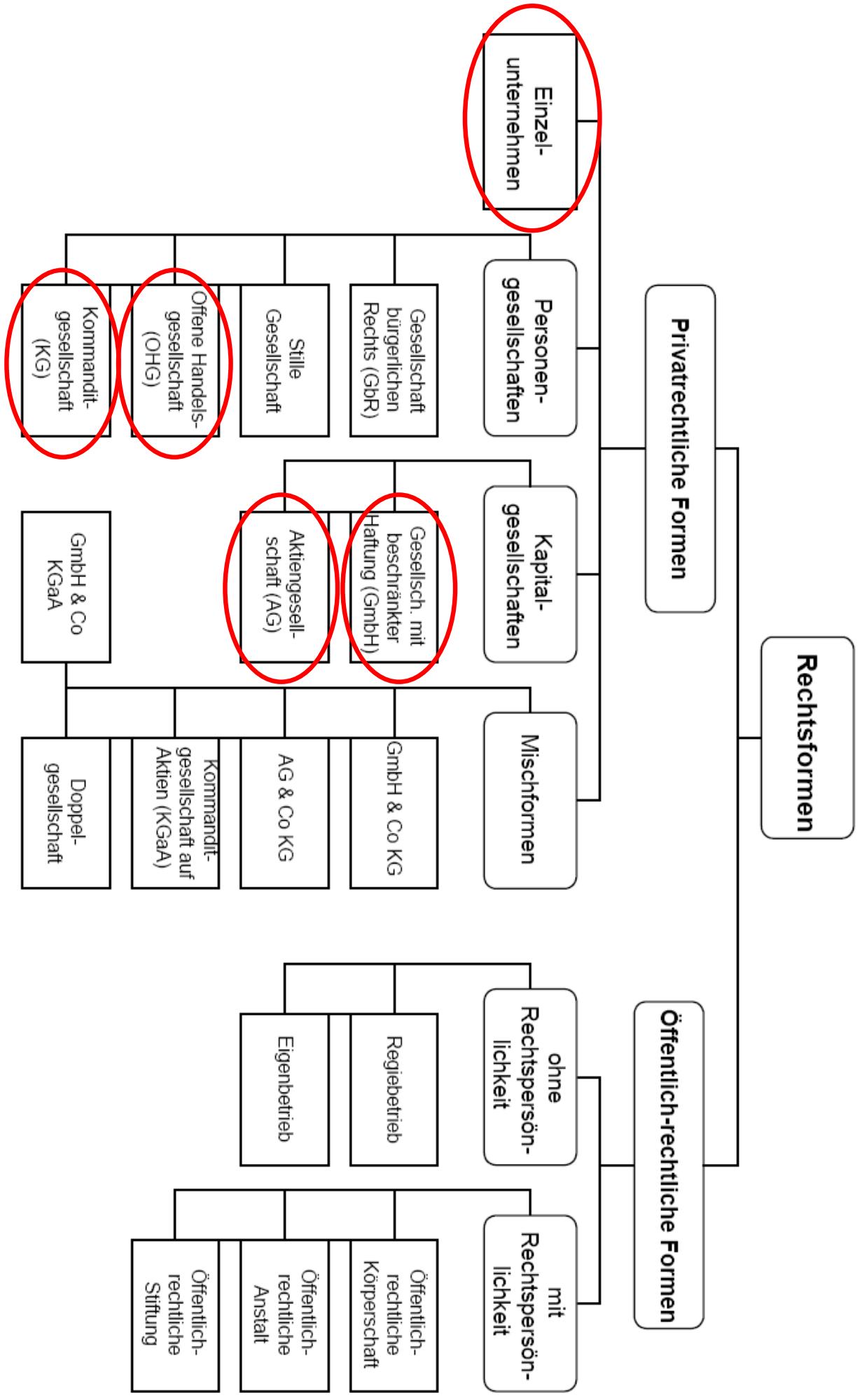
## 4. Kapitel: Rechtsformen der Unternehmen --Gliederung

### **4. Kapitel Rechtsformen der Unternehmen**

- 4.1 Rechtsformen im Überblick
- 4.2 Ausgewählte Rechtsformen
- 4.3 Organisation

# Rechtsformen im Überblick

## -- Rechtsformen in Deutschland



# Rechtsformen im Überblick

## --Verteilung der Rechtsformen in Deutschland

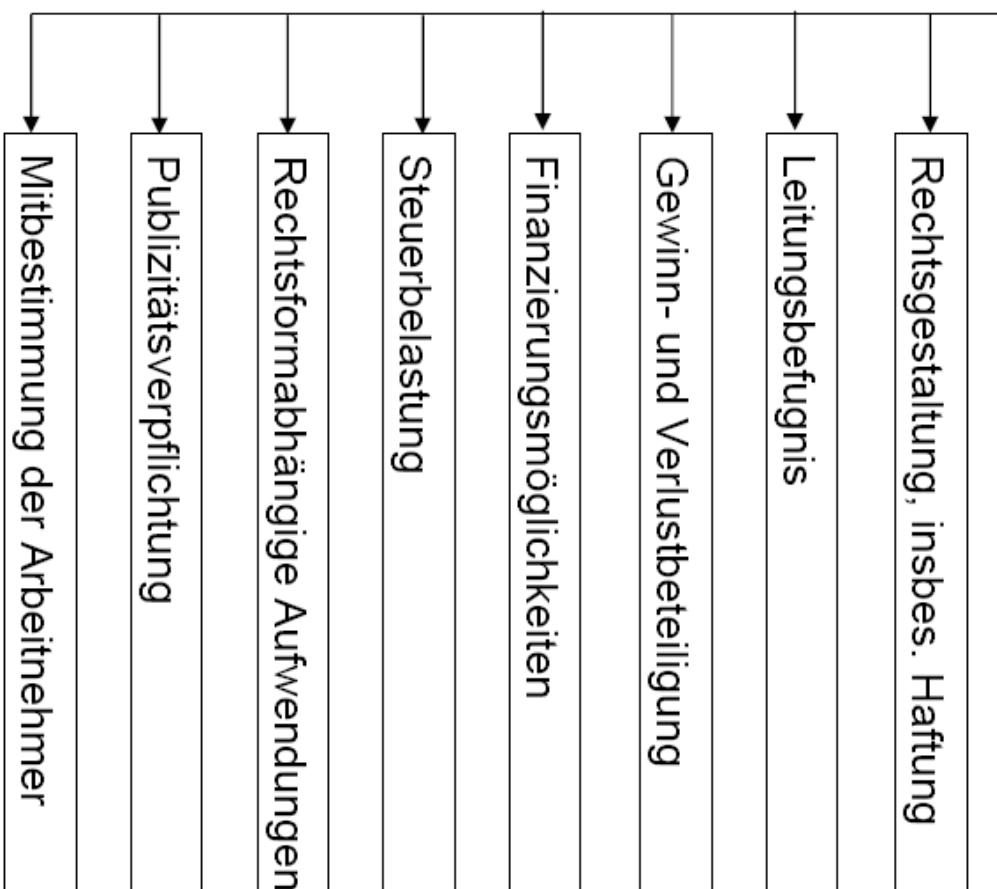
### Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen

Steuerpflichtige und deren Lieferungen und Leistungen 2006 nach der Rechtsform			
Rechtsform	Steuerpflichtige Anzahl	Lieferungen und Leistungen 1 000 Euro	
<b>Natürliche Personen; Einzelunternehmen</b>	<b>2 179 553</b>	<b>519 336 525</b>	
Hausgewerbetreibende und so weiter	1 623	142 450	
Sonstige Einzelgewerbetreibende	1 623 059	429 617 186	
Land- und Forstwirte	39 905	7 225 014	
Angehörige der freien Berufe	259 986	34 589 841	
Sonstig-selbstständige tätige Personen	73 079	9 544 135	
Personen mit Beteiligungen an gewerblichen Personengesellschaften	23 414	7 111 190	
Sonstige natürliche Personen	158 881	31 106 928	
<b>Personengesellschaften</b>	<b>389 945</b>	<b>1 389 202 893</b>	
Offene Handelsgesellschaften	262 649	231 131 892	
Atypische stille Gesellschaften	1 038	1 354 088	
Offene Handelsgesellschaften (OHG)	16 733	50 001 833	
GmbH & Co. OHG	855	47 455 342	
Aktiengesellschaften & Co. OHG	614	5 839 325	
Gesellschaften des bürgerlichen Rechts	187 093	101 643 224	
Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung	27	12 818	
Ähnliche Gesellschaften	56 490	24 820 254	
Kommmanditgesellschaften	127 236	1 158 131 000	
Kommmanditgesellschaft (KG)	20 763	153 485 887	
GmbH & Co. KG	108 054	949 390 947	
Aktiengesellschaften & Co. KG	469	55 254 166	
<b>Kapitalgesellschaften</b>	<b>462 359</b>	<b>2 878 108 287</b>	
Aktiengesellschaften, Kommmanditgesellschaften auf Aktien und ähnliche	7 329	949 055 685	
<b>Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	<b>455 030</b>	<b>1729 051 582</b>	
Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften	5 267	54 559 484	
Betriebe gewerblicher Art von Körperschaften des öffentlichen Rechts	6 192	30 486 891	
Sonstige Rechtsformen	55 777	258 246 145	
<b>Insgesamt</b>	<b>3 099 493</b>	<b>4 930 000 205</b>	

<sup>1</sup> Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen über 17 500 Euro.

<sup>2</sup> Umsätze der Unternehmen, ohne Umsatzsteuer.

## Merkmale von Rechtsformen



Rechtsform	Mindestzahl der Gründer	Mindestkapital
Kapitalgesellschaften: – AG – GmbH – KGaA	1 (§ 2 AktG) 1 (§ 1 GmbHG) 5 (§ 280 AktG)	50.000 EUR (§ 7 AktG) 25.000 EUR (§ 5 GmbHG) 50.000 EUR (§ 7, 278 AktG)
Personengesellschaften: GbR, OHG, KG, stille Gesellschaft, Reederei	2	keines
Genossenschaften	7 (§ 4 GenG)	keines

Abb. 88: Mindest-Gründerzahl und Mindestkapital bei verschiedenen  
Rechtsformen

Die **Einzelunternehmung** ist ein Gewerbebetrieb, dessen Eigenkapital von einer natürlichen Person aufgebracht wird, die das Unternehmen verantwortlich leitet und das Risiko allein trägt.

**Vorteile:**

- Formlose Gründung; bei gewerblicher Tätigkeit Eintragung in das Handelsregister erforderlich
- Der Unternehmer kann frei entscheiden; keine Konflikte in der Geschäftsführung
- Der Gewinn steht dem Unternehmer allein zu

**Nachteile:**

- Der Unternehmer haftet mit dem gesamten Privatvermögen
- Oft begrenzte Kapitalverfügbarkeit

# Ausgewählte Rechtsformen

## -- Einzelunternehmung



### Impressum

**mb-klassiker**

 zurück

**Firma:** Fa. mb-klassiker

Jörg Michel

**Rechtsform:** Einzelunternehmen

Amselfstr. 15

**Straße:** Amselfstr. 15

**Ort:** D-68307 Mannheim

**Tel:** +49 - (0)621 / 6591780

+49 - (0)621 / 6591783

**Fax:** +49 - (0)170 / 2069718

**Mobil:** +49 - (0)170 / 2069718

**E-Mail:** mb-klassiker@mobile.de

**Handelsregister:** Ludwigshafen

**Handelsregister-Eintragung:** Keine Eintragung

**Umsatzsteuerr-Identifikationsnr.**

**nach § 27a Umsatzsteuergesetz:** 1511530353

**Gerichtsstand Mannheim**

Die Offene Handelsgesellschaft (OHG) ist eine Gesellschaft, deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes gerichtet ist.

Vorteile:

- Tätigkeit mehrerer Gesellschafter unter einer gemeinsamen Firma

Nachteile:

- Eintragung in das Handelsregister erforderlich
- Die Gesellschafter haften mit dem gesamten Privatvermögen

# Ausgewählte Rechtsformen --Offene Handelsgesellschaft

Karg + Pfister OHG



Home [toyota.de](#)

Neuwagen | Gebrauchtwagen | Kundenservice | Kontakt

## Impressum

Herausgeber:

Karg + Pfister OHG  
Kronenburg Str. 2-4  
68219 Mannheim

Tel.: 0621/879800  
Fax: 0621/8798043  
E-Mail: [AHKarg.Pfister@web.de](mailto:AHKarg.Pfister@web.de)

Geschäftsführer: Friedrich Pfister, Silke Maurmann

Sitz der Gesellschaft: Mannheim

Handelsregister: HRA 3216 Mannheim

USt.-ID-Nr.: DE 143850394

[E-Mail](#) an Karg + Pfister OHG

### Mehr zum Thema

[Home](#)

[Impressum](#)

[Rechtliche Grundlagen](#)

[Prospekt bestellen](#)

[probefahrt vereinbaren](#)

[Kontakt](#)



*Minimise & Maximise*



Nichts ist unmöglich. Toyota.

[Impressum](#) [Rechtliche Grundlagen](#) [nach oben](#) [Seite drucken](#)

Die **Kommanditgesellschaft (KG)** unterscheidet sich von der OHG in erster Linie dadurch, dass sie zwei Arten von Gesellschaftern hat:

- **Komplementäre**,  
die mit ihrem gesamten Privatvermögen haften und Geschäftsführungsbefugnis haben
- und
- **Kommanditisten**,  
die nur bis zur Höhe ihrer Kapitaleinlage haften und keine Geschäftsführungsbefugnis haben.

Vorteile:

- Aufnahme von Kommanditisten stärkt die Kapitalbasis, ohne das Einfluß auf die Geschäftsführung genommen wird

Nachteile:

- Eintragung in das Handelsregister erforderlich
- Die Komplementäre haften mit dem gesamten Privatvermögen

# Ausgewählte Rechtsformen --Kommanditgesellschaft



Home

Portrait

Geschäftsbereiche

Presse

Karriere

## OETKER-GRUPPE

Dr. August Oetker KG  
Holding der Oetker-Gruppe

Lutterstraße 14  
33617 Bielefeld

Germany

Pers. haftende Gesellschafter der Dr. August Oetker KG:  
Dr. h. c. August Oetker  
Dr. Ernst F. Schröder

Verantwortlich für den Inhalt:  
Dr. Jörg Schillinger  
→ [joerg.schillinger@oetker.de](mailto:joerg.schillinger@oetker.de)

Handelsregister Amtsgericht Bielefeld HRA 8242  
Ust. Id. Nr.: DE123999982

**Die GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)** ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, d. h. die GmbH ist eine sog. juristische Person. Deren Gesellschafter sind mit Stammeinlagen am Stammkapital der Gesellschaft beteiligt. Die Handlungsfähigkeit der GmbH wird durch Übertragung von Aufgaben an natürliche Personen (wie z. B. Geschäftsführer, Prokuristen oder Handlungsbewollmächtigte) sichergestellt.

**Vorteile:**

- Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftskapital
- Trennung von Gesellschaftern und Geschäftsführung
- Die juristische Person sichert das Bestehen der Fortführung des Unternehmens unabhängig von dem Tod natürlichen Personen (Gesellschafter)

**Nachteile:**

- Mindesthöhe für Gründungskapital
- Notarielle Beurkundung der Gründung erforderlich

# Ausgewählte Rechtsformen --Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Home > Service > Home - Service > Impressum		
Service	Suche	Roche D Presse Pharma Diagnostics Nachhaltigkeit Jobs
Suche im Roche Lexikon ▾		
<b>Home - Service</b>		
<b>Volltextsuche</b>		
<b>Richtliche Hinweise</b>		
<b>Datenschutz</b>		
<b>Impressum</b>		
<b>Kontakt</b>		
<b>Impressum</b>		
Alle Angaben unseres Internetangebotes wurden sorgfältig geprüft. Wir bemühen uns, dieses Informationsangebot stetig zu erweitern und zu aktualisieren. Eine Garantie für die Vollständigkeit, Richtigkeit und letzte Aktualität kann jedoch nicht übernommen werden.		
© Copyright Roche Deutschland Holding GmbH		
Herausgeber: Roche Deutschland Holding GmbH Dr. Claus-Jörg Rütsch, Vorsitzender Peter Schillier Dr. Hagen Pfundner Thomas Schmid Ulrich Winkel		
Registergericht: Freiburg i. Br. HRB 412761 Umsatzsteuer-Ident.-Nr.: DE197246205 eMail-Kontakt: grenzach.allgemein@roche.com Emil-Barell-Str. 1 79639 Grenzach-Wyhlen		
Dr. Monika Mölders Roche Diagnostics GmbH Sandhofer Straße 116 68305 Mannheim		
Registergericht Mannheim HRB 3962 Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE-143840827 e-Mail-Kontakt: <a href="mailto:mannheim.allgemein@roche.com">mannheim.allgemein@roche.com</a> Tel. 0621-759-0		
Dr. H.-U. Jelitto Roche Pharma AG Emil-Barell-Str. 1 79639 Grenzach-Wyhlen		
Registergericht Freiburg i. Br. HRB 410096 Umsatzsteuer-Ident.-Nr.: DE-142378777 e-Mail-Kontakt: grenzach.allgemein@roche.com Tel. 07624-14 0 Fax 07624-14 3366		



Letzte Aktualisierung:  
27.03.2009

Wesentliches Merkmal der **Aktiengesellschaft (AG)** ist die Zerlegung des Grundkapitals in Aktien. Der Nennwert einer Aktie ist der Anteil der Aktie am Grundkapital. Der Wert (auch: Preis) einer Aktie kann davon abweichen und wird bei börsennotierten Aktiengesellschaften an Börsen bestimmt.

Durch Verkauf von Aktien an Dritte (die durch den Kauf zu Aktionären werden) kann das Unternehmen den Kapitalmarkt zur Beschaffung von (hohen) Eigenkapitalbeträgen nutzen.

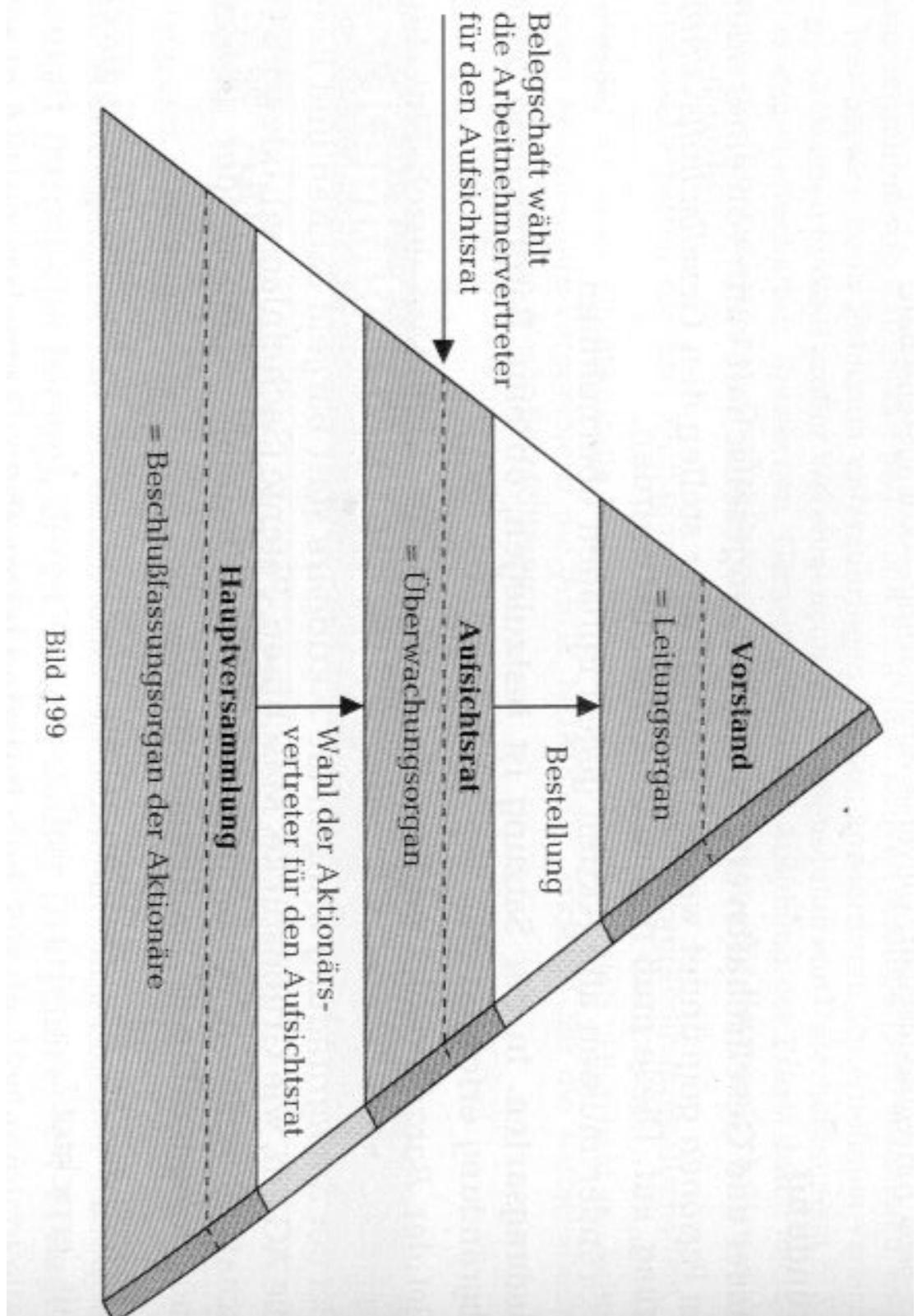
Vorteile:

- Beschaffung von Eigenkapital
- Strenge Trennung von Gesellschaftern (Aktionäre) und Geschäftsführung (Vorstand)

Nachteile:

- Mindesthöhe für Gründungskapital (50.000 Euro)
- Notarielle Beurkundung und Einhaltung komplizierter Formvorschriften bei der Gründung erforderlich
- Hoher Verwaltungsaufwand

Ausgewählte Rechtsformen  
--Aktiengesellschaft - Struktur



# Ausgewählte Rechtsformen

## --Aktiengesellschaft - Vorstandsgehälter

### Vergütung in den Dax-Unternehmen

Unternehmen	Vorstands- vorsitzender	Grund- vergütung in Euro	Tantieme/ Jahresbonus	Langfrist- vergütung	Alters- versorgungs- zuwendungen	Neben- leistungen	Gesamt- vergütung
SIEMENS	Peter Löscher	1 980 000	1 972 530	4 585 508	1 120 000	1 300 774	10 958 812
RWE	Jürgen Großmann	2 700 000	4 315 000	0	2 000 000	47 000	9 062 000
LINDE	Wolfgang Reitzle	1 816 000	4 688 750	1 500 008	367 647	24 308	8 396 713
E.ON	Wulf H. Bernotat	1 240 000	2 570 000	1 215 613	1 412 438	33 685	6 471 736
VOLKSWAGEN	Martin Winterkorn	1 636 572	4 500 000	0	0	0	6 136 572
DAIMLER	Dieter Zetsche	1 530 000	4 94 000	2 799 000	696 000	213 000	5 732 000
DEUTSCHE BÖRSE	Reto Francioni	1 092 300	1 700 000	767 500	1 213 500	0	4 773 400
BASF	Jürgen Hambrecht	1 100 000	2 220 000	967 000	333 000	112 000	4 732 000
ALLIANZ	Michael Diekmann	1 200 000	1 112 000	1 461 000	553 000	26 000	4 352 000
MAN	Håkan Samuelsson	891 000	1 700 000	1 275 000	378 000	0	4 244 000
THYSSENKRUPP	Eckhard D. Schulz	875 000	2 442 000	179 000	592 000	145 000	4 233 000
SAP	Léo Apotheker	687 500	2 388 900	632 300	17 300	334 500	4 060 500
SAP	Henning Kagermann	750 000	2 606 100	948 400	-277 200	157 00	4 043 000
MÜNCHENER RÜCK	Nikolaus von Bomhard	885 000	3 493 370	2 911 232	-177 198	36 863	4 005 267
K+S	Norbert Steiner	380 000	1 775 200	654 400	1 213 900	22 200	3 995 700
DEUTSCHE TELEKOM	René Obermann	1 250 000	1 762 500	116 738	495 302	86 262	3 710 802
BAYER	Werner Wenning	1 138 000	2 105 000	352 000	0	61 000	3 656 000
ADIDAS	Heribert Hainer	1 250 000	1 680 000	480 000	173 000	26 000	3 609 000
METRO	Eckhard Cordes	1 000 000	1 939 000	633 000	0	24 000	3 596 000
DEUTSCHE POSTBANK	Wolfgang Klein	875 000	2 400 000	0	180 264	28 400	3 483 664
HENKEL	Kasper Rorsted (seit April 2008)	856 500	1 820 600	293 800	396 796	53 800	3 421 496
FRESENIUS MEDICAL CARE	Ben J. Lipps	816 000	963 000	1 401 000	0	202 000	3 382 000
INFINEON	Wolfgang Ziebart (bis Mai 2008)	1 066 666	0	0	2 089 871	27 720	3 184 257
DEUTSCHE LUFTHANSA	Wolfgang Mayhuber	726 250	1 354 000	396 225	500 000	191 345	3 167 820
SALZGITTER	Wolfgang Leese	720 000	1 020 000	0	1 289 970	49 181	3 079 151
DEUTSCHE POST	Frank Appel (seit Februar 2008)	1 429 205	0	955 650	444 897	28 387	2 858 139
BMW	Norbert Reithöfer	600 000	1 650 000	0	124 912	16 271	2 391 183
DEUTSCHE BANK	Josef Ackermann	1 150 000	0	0	317 893	239 586	1 707 479
BEIERSDORF	Thomas-B. Quas	420 000	716 400	180 878	152 204	15 858	1 485 340
INFINEON	Peter Bauer (seit Juni 2008)	1 066 666	0	0	226 778	22 948	1 316 392
COMMERZBANK	Martin Blessing (seit Mai 2008)	500 000	0	0	0	86 000	586 000
DEUTSCHE POST	Klaus Zumwinkel (bis Februar 2008)	207 265	207 264	0	0	26 596	441 125
HENKEL	Ulrich Lehner (bis April 2008)	262 500	706 200	28 600	-644 422	14 100	366 978
COMMERZBANK	Klaus Peter Müller (bis Mai 2008)	317 000	0	0	0	35 000	352 000
<b>DURCHSCHNITT</b>		<b>1 012 189</b>	<b>1 561 995</b>	<b>727 466</b>	<b>446 763</b>	<b>104 279</b>	<b>3 852 692</b>

Quelle: Towers Perrin, Stand: 31.12.2008

**FAT 03.04.2009, S.75**

### Managergehälter 2008

Rang	Vorstandschef	Unternehmen	Gehalt (Euro)
1	Wendelin Wiedeking **	Porsche	77.400.000
2	Daniel Vasella	Novartis	13.646.000
3	Alfredo Sàenz Abad	Banco Santander	12.742.000
4	Joseph Hogan *	ABB	12.619.000
5	Andrew Witty *	GlaxoSmithKline	12.269.000
6	Arun Sarin	** Vodafone	12.012.000
7	Terry Leahy **	Tesco	11.345.000
8	Jereon van der Veer	Royal Dutch	9.828.000
9	Frank Chapman	BG Group	9.539.000
10	Antoine Bernheim	Assicurazioni Generali	9.350.000

\* auf das volle Geschäftsjahr hochgerechnet; \*\* Gehaltsdaten aus dem Geschäftsjahr 2007/2008. Quelle: manager magazin, Humboldt Universität Berlin.

Die **Hauptversammlung (HV)** ist die Versammlung der Aktionäre. Die Aktionäre üben in der HV ihr Stimmrecht aus. Über welche Stimmrechte die Aktionäre verfügen, hängt von der Art der Aktie ab (z. B. Vorzugsaktien ohne Stimmrecht).

- Die HV wählt den Aufsichtsrat (AR) mit einfacher Mehrheit; Abberufung des AR nur mit  $\frac{3}{4}$  Mehrheit.
- Beschlussfassung über wichtige Grundfragen der AG, wie z.B. Satzungsänderungen, Kapitalerhöhungen, Fusionen, etc.
- Beschlussfassung über die Verwendung des Jahresüberschusses (falls vorhanden!).
- Beschlussfassung über Entlastung der Vorstände und des Aufsichtsrates.
- Die HV findet einmal jährlich statt (in der ersten acht Monaten des Geschäftsjahres).
- Beschlüsse der HV werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit getroffen; bei Satzungsänderungen gilt die  $\frac{3}{4}$ -Mehrheit, d. h. mit 25% des Grundkapitals besitzt man eine Sperrminorität.

Ausgewählte Rechtsformen  
--Aktiengesellschaft - IPO

<b>AG-Börsengang (IPO, Initial Public Offering)</b>			
Geplanter Ausgabekurs A	12	Euro	
Geplanter Emissionserlös	24.000.000	Euro	
<b>Plan-Bilanz A</b>			
<b>Aktiva</b>			<b>Passiva</b>
Kasse	24.000.000	Grundkapital	10.000.000
		Kapitalrücklage	14.000.000
<b>Bilanzsumme</b>	<b>24.000.000</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>24.000.000</b>
<b>Bilanz B</b>			
<b>Aktiva</b>			<b>Passiva</b>
Kasse	18.000.000	Grundkapital	10.000.000
6.000.000	Euro	Kapitalrücklage	8.000.000
<b>Bilanzsumme</b>	<b>18.000.000</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>18.000.000</b>
Erzielter Ausgabekurs B	9	Euro	
Erzielter Emissionserlös	18.000.000	Euro	

Performance zurückliegender Neuemissionen

Unternehmen	Erstnotiz	%
<u>ROPAL EUROPE AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	25.04.08	+70,11%
<u>FONTERELLI GMBH &amp; CO. KG A INHABER-AKTIEN O.N.</u>	20.12.07	-45,33%
<u>DALDRUP &amp; SÖHNE AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	30.11.07	+135,51%
<b><u>GREATER CHINA PREC. COMP. LTD. REGISTERED SHARES O.N.</u></b>	20.11.07	-58,71%
<u>MEVIS MEDICAL SOLUTIONS AG NAMENS-AKTIEN O.N.</u>	16.11.07	-39,05%
<u>ASIAN BAMBOO AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	16.11.07	-44,03%
<u>KTG AGRAR AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	15.11.07	-16,28%
<u>FRANCONIOWEST AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	13.11.07	-46,07%
<u>GLOBAL OIL &amp; GAS AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	06.11.07	-16,73%
<u>HAMBURGER HAFEN U. LOGISTIK AG NAMENS-AKTIEN A-SPARTE O.N.</u>	02.11.07	-4,05%
<u>CENTROTHERM PHOTOVOLTAICS AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	12.10.07	+58,23%
<u>MOBOTIX AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	10.10.07	+80,97%
<u>DELIGNIT AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	26.09.07	-19,59%
<u>ENVIO AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	24.09.07	+5,43%
<u>SAF HOLLAND S.A. ACTIONS AU PORTEUR EO-01</u>	26.07.07	-36,31%
<u>M4E AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	19.07.07	-20,46%
<u>HOMAG GROUP AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	13.07.07	-26,78%
<u>ENVITEC BIOGAS AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	12.07.07	-72,28%
<u>ZHONGDE WASTE TECHNOLOGY AG INHABER-AKTIEN O.N.</u>	06.07.07	-0,23%
<u>M-U-T AG MESSEGERÄTE F.MED+UMW. INHABER-AKTIEN O.N.</u>	02.07.07	-42,72%

# Ausgewählte Rechtsformen

## --Aktiengesellschaft - Dividendenzahler im DAX

### Die größten Dividendenzahler im Dax

Unternehmen	Dividendenrendite in %*	Dividende 2007 in Euro
Lufthansa	7,88	1,25
Deutsche Telekom	6,21	0,78
Deutsche Bank	5,94	4,50
Commerzbank	4,90	1,00
Münchener Rück	4,62	5,50
BASF	4,55	3,90
Allianz	4,53	5,50
Deutsche Post	4,03	0,90
RWE	3,94	3,15
Merck	3,83	3,20
Daimler	3,53	2,00
MAN	3,34	3,00
Thyssen Krupp	3,34	1,30
E.ON	3,20	4,00
Continental	2,97	2,00
Bayer	2,60	1,35
Hypo Real Estate	2,57	0,50
BMW	2,42	0,90
Metro	2,13	1,20
Deutsche Börse	1,96	2,10
Deutsche Postbank	1,94	1,25
Linde	1,90	1,70
Siemens	1,81	1,60
Henkel	1,75	0,53
TUI	1,56	0,25
Fresenius Medical Care	1,55	0,54
SAP	1,52	0,49
Adidas	1,17	0,49
Volkswagen	1,07	1,60
Infineon	0,00	0,00
Durchschnitt	3,09	1,88

Quelle: Eigene Recherchen, \* auf Basis des Schlusskurses vom 28.2.2008

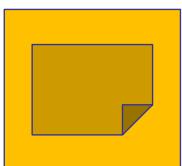
### Dax-Konzerne: Dividendensegen im Krisenjahr 2009

Unternehmen	Dividende in Millionen Euro
Deutsche Telekom	3402
E.on	2661
RWE	2355
BASF	1792
Allianz	1586
Siemens	1463
Münchener Rück	1135
Bayer	1070
Deutsche Post	725
Thyssen-Krupp	669
SAP	613
Daimler	579
Volkswagen	569
Deutsche Börse	410
K+S	396
Metro	382
Lufthansa	321
Linde	303
Deutsche Bank	285
MAN	282
Beiersdorf	227
BMW	181
Fresenius Medical Care	171
Merck	97
Adidas	97
Henkel	94
Salzgitter	84
Fresenius	57
Commerzbank	0
Hannover Rück	0

# Ausgewählte Rechtsformen

## --Aktiengesellschaft - Mehrheiten

Lufthansa				
Dividende	1,25 Euro/Aktie	2007	Euro/Aktie	
Börsenkurs	17,08 Euro/Aktie	19.05.2008	Euro/Aktie	08.12.2009
Dividendenrendite	7,32%		0,00%	
Nennwert	2,56 Euro/Aktie		2,56 Euro/Aktie	
Ausgegebene Aktien	457.937.572 Stück		457.937.572 Stück	
Grundkapital	1.172.320.184 Euro		1.172.320.184 Euro	
75%-Aktienmehrheit	343.453.179 Stück	Übernahme	343.453.179 Stück	
Kaufwert	5.866.180.297 Euro		3.980.622.345 Euro	
50%-Aktienmehrheit	228.968.786 Stück	Bestimmung Vorstand (über Aufsichtsrat)	228.968.786 Stück	
Kaufwert	3.910.786.865 Euro		2.653.748.230 Euro	
25%-Aktienmehrheit	114.484.393 Stück	Sperminorität	114.484.393 Stück	
Kaufwert	1.955.393.432 Euro		1.326.874.115 Euro	
1%-Aktienmehrheit	4.579.376 Stück	Einfluss in HV und AR	4.579.376 Stück	
Kaufwert	78.215.737 Euro		53.074.965 Euro	



# Ausgewählte Rechtsformen --Aktiengesellschaft - Skurriles



Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Favoriten

H! Ryanair prüft Übernahme der Lufthansa - Unternehmen...

STARTSEITE FINANZEN UNTERNEHMEN POLITIK TECHNOLOGIE

Industrie | Banken + Versicherungen Handel + Dienstleister

UNTERNEHMEN > HANDEL + DIENSTLEISTER

02.06.2009

54 Bewertungen ★★★☆☆

Merken Drucken Senden

Bilfinger

## Ryanair prüft Übernahme der Lufthansa

Vielleicht ist es ein Gag. Vielleicht will Ryanair-Chef Michael O'Leary auch nur ablecken: Ryanair prüft laut eigener Aussage ernsthaft, ein Übernahmeangebot für die Lufthansa abzugeben. Und das Geld dafür hätte die Airline sogar flüssig. Das große Zittern dürfte in Frankfurt dennoch nicht einsetzen.

jkn/dhn-HB LONDON. Europas größter

Bilfinger sorgte auf der Jahrespresso-Konferenz zunächst für Lacher, dann für angestrengtes Nachdenken: "Wir schauen uns Lufthansa ernsthaft an," sagte O'Leary. Ryanair könnte die größte deutsche Fluggesellschaft aus ihrem Cash-Bestand beziehen. Über einen Preis wollte er sich nicht äußern.



Ryanair-Chef O'Leary hat mehr Gold im Gesicht als erwartet.  
Quelle: dpa

Auffällig ist, dass der Aktienkurs der Lufthansa nach Bekanntwerden der Meldung eher absank und wie sonst üblich anzusteigen.

Das deutet darauf hin, dass auch Anleger nicht daran glauben, dass das Ryanair-Angebot ernst gemeint ist.

Rhein-Pfalz

DONNERSTAG, 29. OKTOBER 2015

Beispiel (15.05.2008): Carl Icahn's Beteiligung an Yahoo; für eine 3,5%

Neubesetzung des Aufsichtsrates!

## MELDUNGSMARKT

### Managerschreck Icahn fordert Aufspaltung von AIG

Der unter Manager gefürchtete Hedgefondsmanager Carl Icahn will den Versicherungskonzern AIG in seine Einzelteile zerlegen. Der New Yorker Großinvestor veröffentlichte gestern einen Brief an AIG-Chef Peter Hancock auf seiner Internetseite, in dem er offenbarte, einen „großen Anteil“ an dem Unternehmen zu halten und das Management mit Forderungen nach einer Aufspaltung unter Druck setzt.

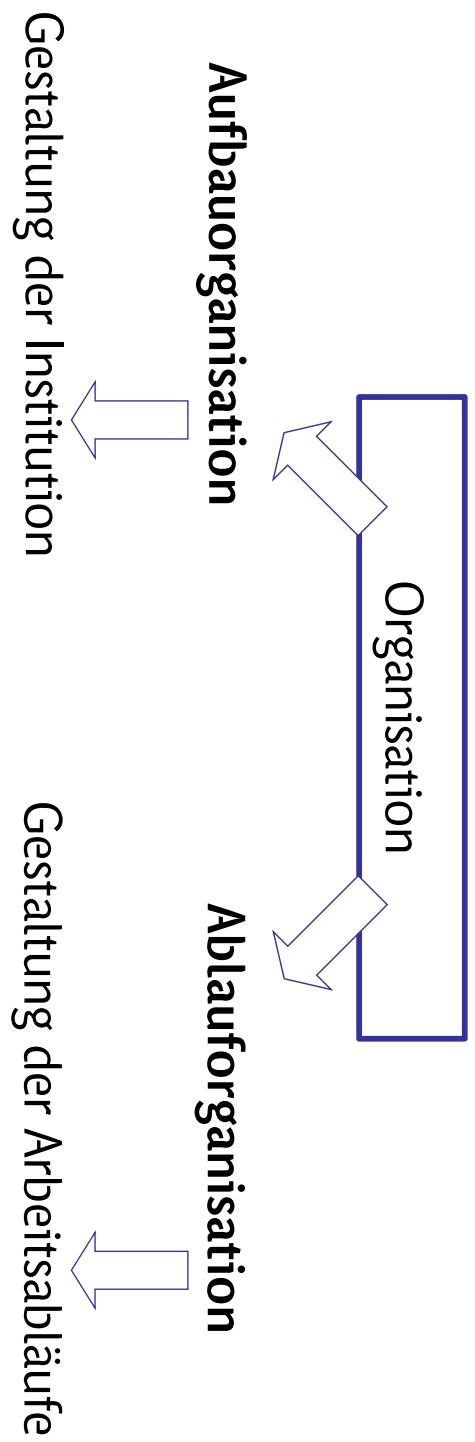
Icahn will, dass der Konzern in drei Teile zerschlagen wird, die als eigene Gesellschaften an der Börse gelistet werden sollen. Der Investor plädiert für die Trennung der Bereiche Lebens- und Hypothekenversicherung vom restlichen Geschäft. Durch die neue Struktur soll AIG schrumpfen und nicht mehr länger in die regulatorische Kategorie der für das Finanzsystem relevanten Konzerne fallen. Das würde die Kosten senken, denn diese Unternehmen müssen nach der Finanzkrise 2008 höhere Kapitalpolster einrichten, um im Krisenfall nicht die Weltwirtschaft zu gefährden.

Icahn ist wegen seiner Emissschung in Managementbelange bestürzt. Ziel ist stets, die kurzfristigen Profite im Sinne der Aktionäre zu steigern. (dpa)

Betriebliche Tätigkeit basiert auf Arbeitsteilung. Mit steigender Betriebsgröße wächst die Organisationsaufgabe des Managements.

Unter **Organisation** versteht man das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.

- Die Ursachen von Effizienzdefiziten liegen im*
- Nichtwissen (Koordinationsproblem)*
- Nichtwollen (Motivationsproblem)*
- der Mitarbeiter.*



Die **Aufbauorganisation** basiert auf langfristigen Entscheidungen der Unternehmensleitung zur Regelung der Beziehungen zwischen Personen, Abteilungen und Betriebsmitteln.

Änderungen der Aufbauorganisation, z. B. Entlassungen, Aufgabe von Geschäftsfeldern oder Produktionsverlagerungen bezeichnet man als Restrukturierung.

Die **Ablauforganisation** beruht auf kurz- bis mittelfristigen Entscheidungen der mittleren und unteren Führungsebene zur zeitlichen und räumlichen Strukturierung von Arbeitsabläufen.

Neben der oben beschriebenen formellen Organisation gibt es noch die in der Praxis oft unbewusst gebildete „informelle“ Organisation. Diese Organisationsform entsteht durch Sympathie, Antipathie, gemeinsame Interessen oder unterschiedlichen sozialen Status der Mitarbeiter.

**Leitungssysteme**\* stellen hierarchische Gefüge dar, welche die Gestaltung der Anordnungs- bzw. Weisungsbefugnisse zwischen den einzelnen Stellen zum Inhalt haben. Dabei soll die Verteilung der Weisungsrechte eine möglichst reibungslose Abstimmung zwischen diesen Organisationseinheiten gewährleisten. Die sich ergebenden Rangverhältnisse können als Über-, Unter- oder Gleichordnungsverhältnisse charakterisiert werden.

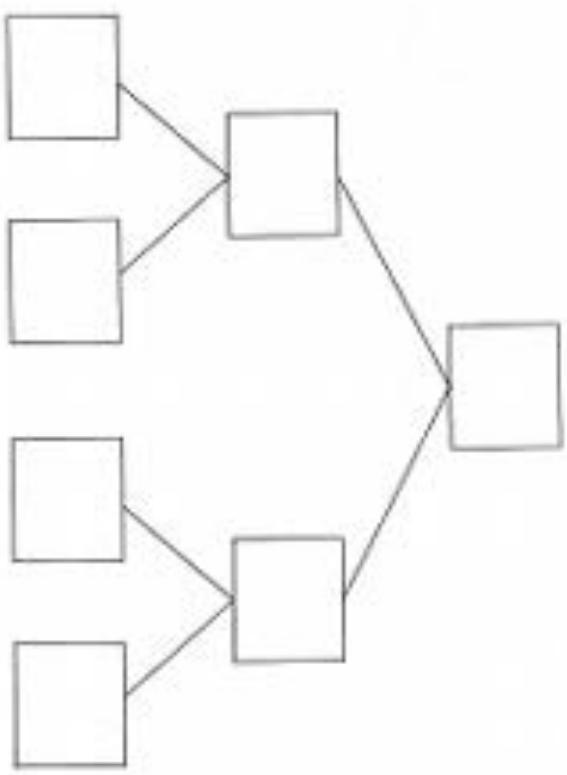
Grundsätzlich lassen sich hinsichtlich der Gestaltung des Leitungssystems das

- **Einlinien-**,
- **Mehrlinien-** und
- **Stabliniensystem**

unterscheiden.

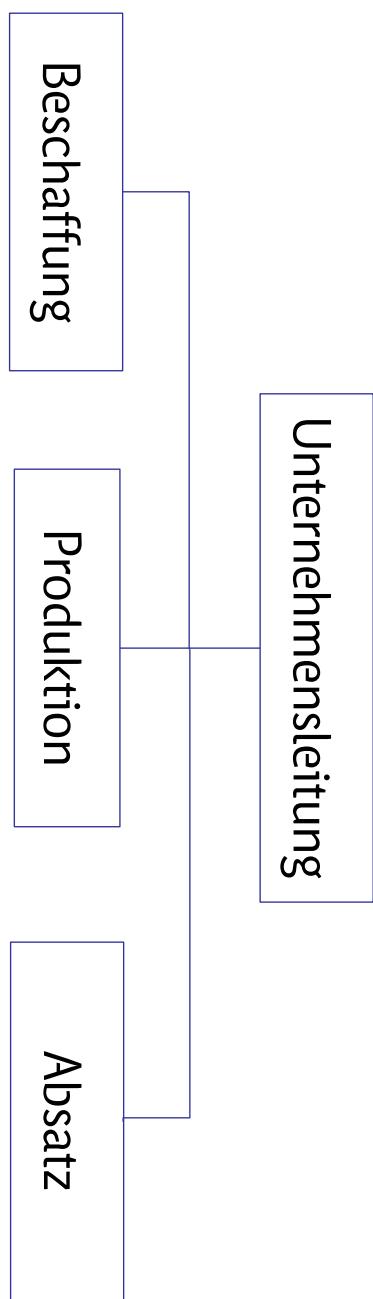
\* Quelle: Hering, T./Toll, C. (2012), S. 100 ff.

Das **Einliniensystem** beruht auf dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung und des Auftragsempfangs. Dies bedeutet, dass jede untergeordnete Stelle nur von der direkt vorgesetzten Stelle Anweisungen empfangen darf, der Instanzenweg (Dienstweg), also streng einzuhalten ist. Dadurch soll verhindert werden, dass eine Stelle von verschiedener Seite widersprechende Anweisungen erhält.

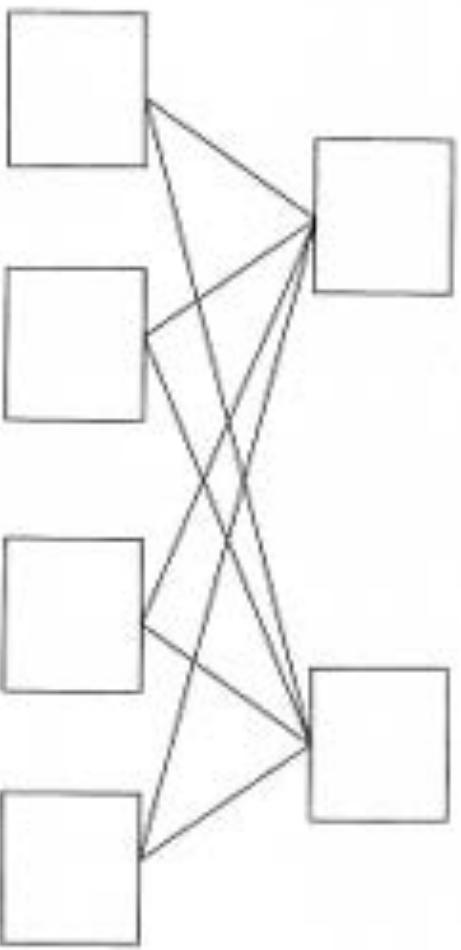


- „Dienstweg“ (Instanzenweg) muss eingehalten werden
- Einheitlichkeit der Leitung
- Klare, übersichtliche Kompetenz- und Verantwortungsbereichen
- Befehlswege sind lang und schwerfällig
- Zwischeninstanzen können bei Überlastung zu Engpässen werden.

Im Rahmen der **funktionalen Organisation** oder **Liniorganisation** werden auf der zweiten Hierarchieebene gleichartige Funktionen (Verrichtungen) zusammengefasst.



Bei dem **Mehrliniensystem** erhalten die einzelnen nachgeordneten Stellen von mehreren vorgesetzten Stellen Anweisungen, wobei sich jede dieser übergeordneten Stellen auf eine Leitungsaufgabe spezialisiert hat (Prinzip der Spezialisierung oder Funktionalisierung) der Leitung).



- Nicht der Instanzenweg ist maßgeblich für die Erteilung von Aufträgen und Weisungen, sondern die Art der Aufgabe
- „Diener mehrerer Herren“-Problem; Gefahr von Überschneidungen
- Hoher Koordinierungsaufwand

## Das **Stabliniensystem** versucht die Vorteile des Ein- und Mehrliniensystems zu vereinen (Einheit der Auftragerteilung und Spezialisierung von Wissen).

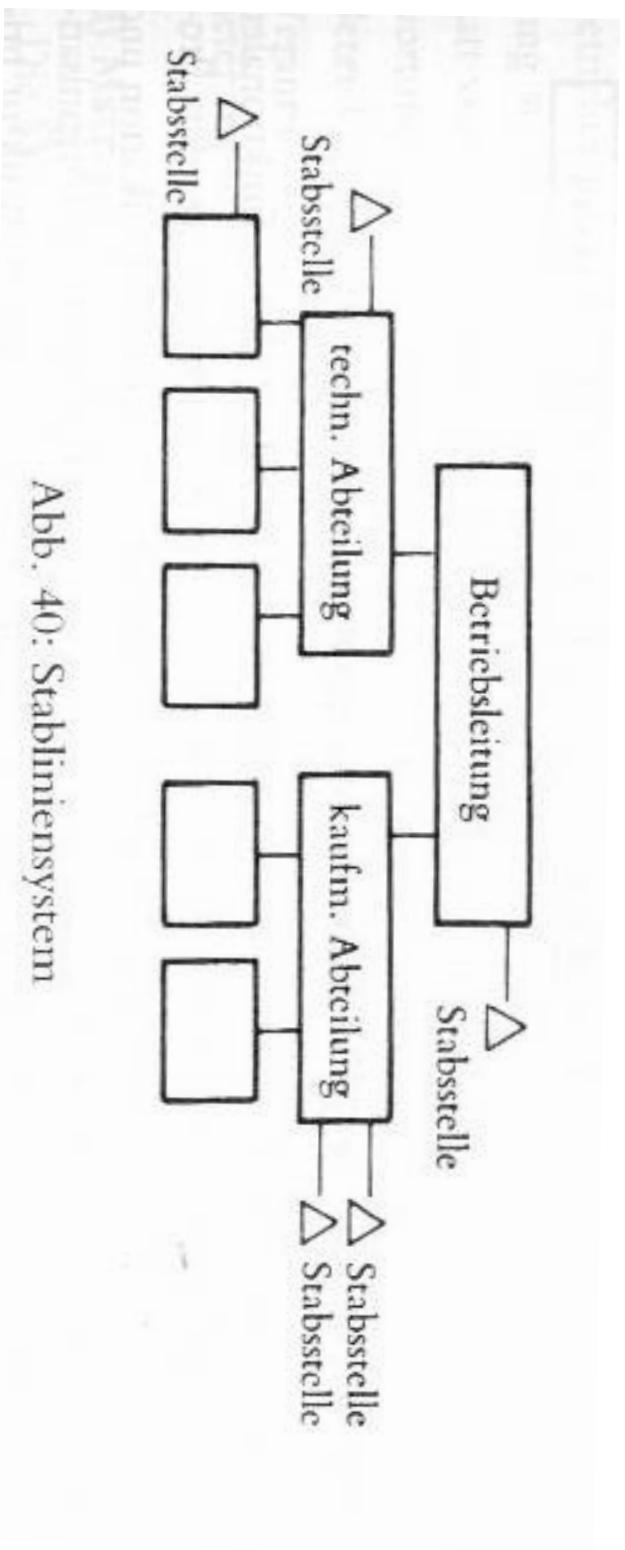
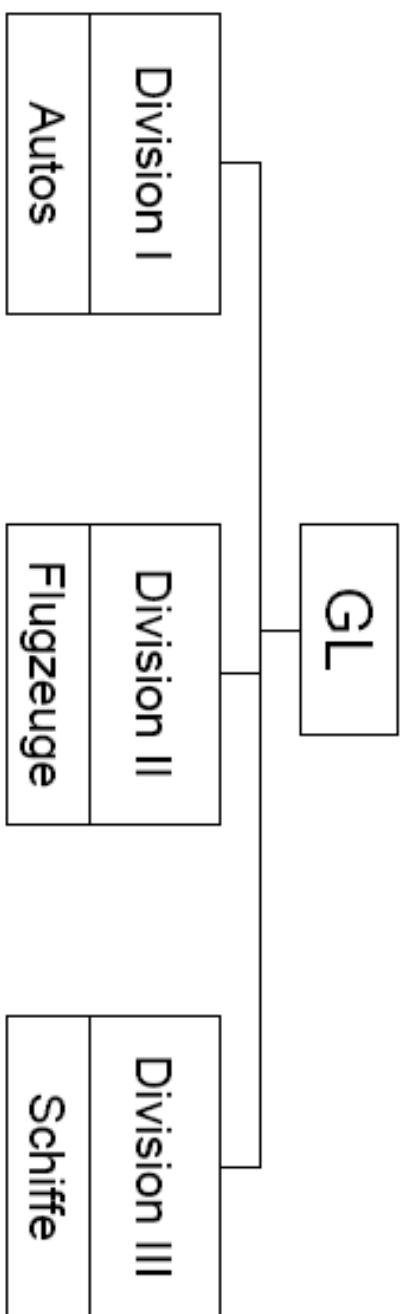


Abb. 40: Stabliniensystem

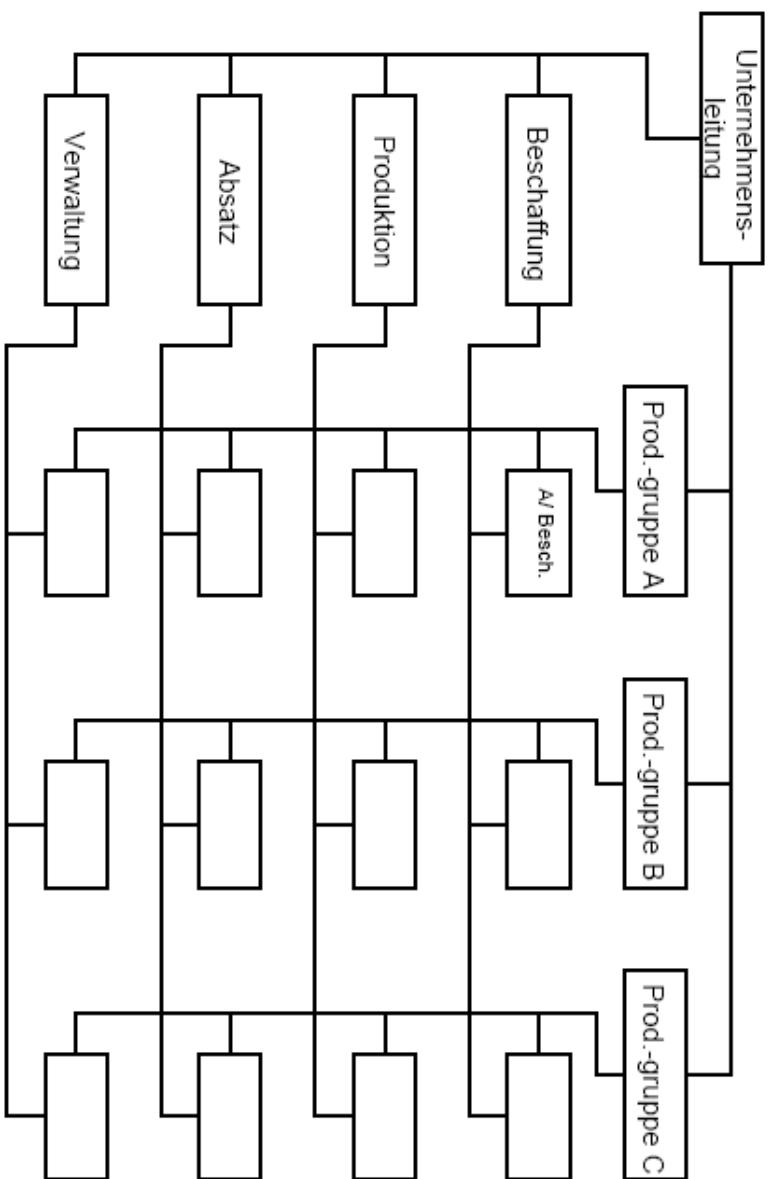
- Bestimmte Aufgaben werden an Stabsstellen delegiert.
- Stabsstellen haben aber keine Weisungsbefugnisse, sondern nur beratende Funktionen. Die Verantwortung bleibt in der Linie.
- Konfliktfeld ist die finale Entscheidungsverantwortung in der Linie!

Die **divisionale Organisation** oder **Spartenorganisation** faßt auf zweiten Hierarchieebene gleichartige oder verwandte Objekte zu organisatorischen Einheiten zusammen.



- Bekanntes Organisationsprinzip von Großunternehmen, die die Unternehmensstruktur nach Objekten (z. B. Produkte oder Märkten) gliedern z. B. bei der Daimler AG (Stand 05/2008: Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Daimler Financial Services sowie Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses).
- Bei Ausweis von Spartenergebnissen bezeichnet man die Sparten auch als „Profit-Center“, bei der die Spartenleiter Ergebnisverantwortung tragen.

Die zweidimensionale **Matrixorganisation** stellt eine Mischform dar, bei der sich verrichtungs- und objektbezogene Organisationsprinzipien überlagern.



A/Besch. = Beschaffung für die Produktgruppe A

- Anspruchsvolle Organisationsform (Kombination von Funktional- und Objektprinzip)
- Gewollte Konfliktfelder an den Schnittpunkten zur Erzielung optimaler Ergebnisse („Kampf der Argumente“)
- Hohe Anforderungen an die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter
- Bekanntes Praxisbeispiel ist die Einführung der Matrixorganisation bei ABB (durch Percy Barnevik) und deren Ablösung in 1998 durch eine Geschäftsspartenstruktur (durch Göran Lindahl)

## Global matrix organization 1993-1998 - Representation



President &  
CEO

Regional dimension

Divided up into more than  
100 country holdings

Europe,  
Middle East,  
Africa

Americas

Asia

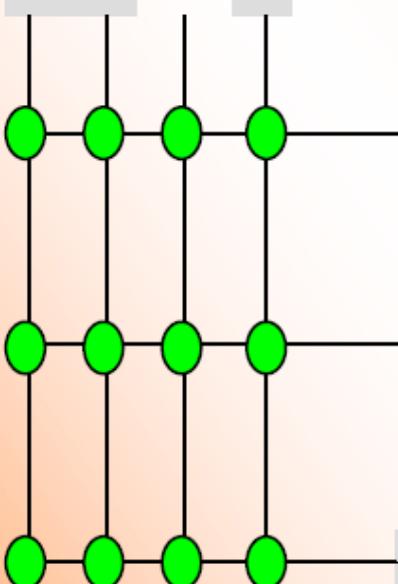
Global dimension

Electricity generation

Electricity transmission  
and distribution

Industry and building  
technologies

Transport



Divided up into more than  
40 global business areas

Taken from: Bartham/Heiner: ABB- der tanzende Riese, p. 304 f.

## Milestones in organizational development



Percy Barnevik

Göran Lindahl

Jörgen Centerman

**1988: Matrix organization according to product and region**

**2001: customer-oriented sector-based organization**

**1993: Matrix organization oriented**

**sector-based organization**

**organization**



Spin-offs of electricity generation and transportation technology

3rd dimension:  
Major projects

Area: Financial Services

1990: Decentralization with 1,500 legally independent units and 5,000 profit centers

Continental organization (triad: Americas, Europe, Asia)

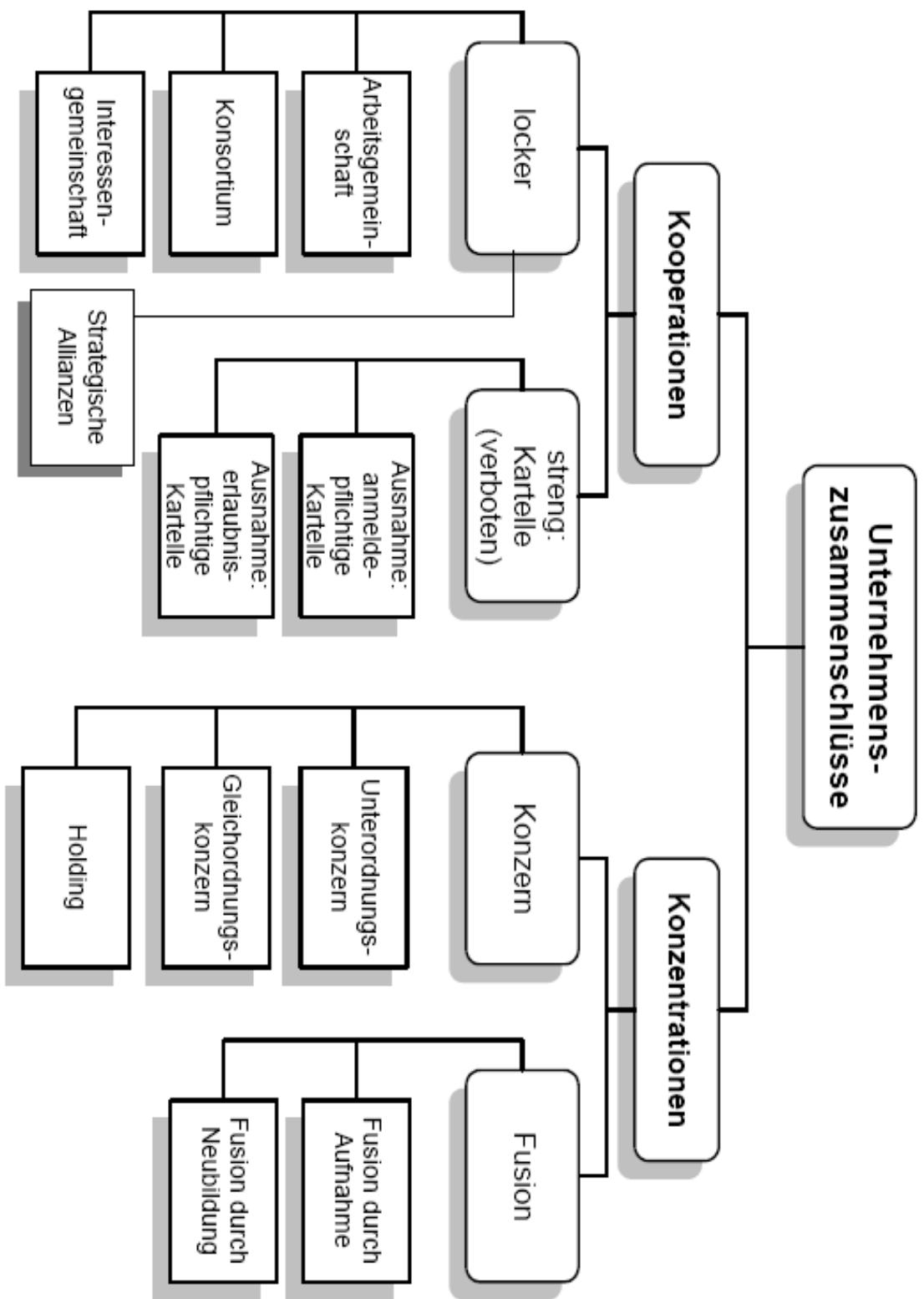
## 5. Kapitel: Zusammenarbeit von Unternehmen

### --Gliederung

- 5. Kapitel Zusammenarbeit von Unternehmen**
- 5.1 Unternehmenszusammenschlüsse im Überblick
- 5.2 Ausgewählte Formen der Zusammenarbeit
- 5.3 Virtuelle Unternehmen

# Unternehmenszusammenschlüsse im Überblick

## --Formen von Unternehmenszusammenschlüssen



# Unternehmenszusammenschlüsse im Überblick

## --Beispiele für Kooperationsformen

### Die Beziehungswelt der Autoindustrie

Der Kampf um Größe in der wichtigsten Industrie der Welt.

Alle Konkurrenten, viele kooperieren. Hier ist der Schaltplan der Konzerne, ihrer Marken und Verflechtungen.

 Autobauersteller (die Kreisgröße entspricht dem Fahrzeugsatz 2009)

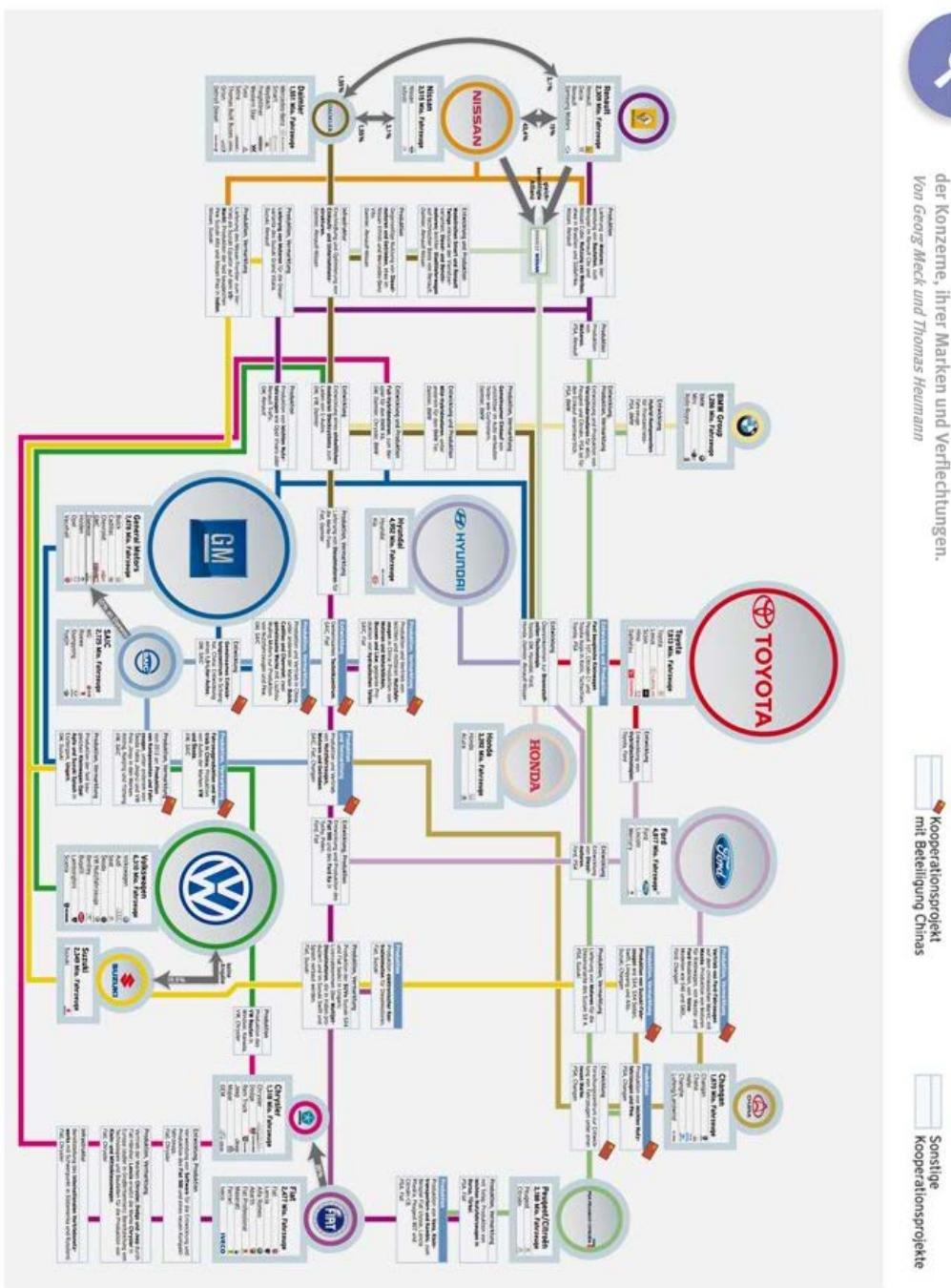
 Kapitalbeteiligung

 Joint Venture

 Sonstige

 Kooperationsprojekt mit Beteiligung Chinas

 Kooperationsprojekte



1) Absatzzahl Ford 2009; inklusive Volvo  
Quelle und Grafikvorlage: Volkswagen Group, Viavision, Nachrichten aus der mobilen Zukunft, Nr. 9/2010 F.A.Z.-Grafik Heumann/Kiesler

# Unternehmenszusammenschlüsse im Überblick --Kartellstrafen (Quelle: Handelsblatt)

## Autoglaskartell: 1,4 Mrd. Euro Strafe

Die Rekordstrafe in Höhe von 1,4 Mrd. Euro hat EU-Wettbewerbskommissarin Neelie Kroes im November 2008 gegen ein Kartell verhängt, das Preise von Windschutzscheiben und Autofenster abgesprach. Bei den Absprachepartnern handelte es sich um die französische Firma Saint-Gobain, den japanischen Konzern Asahi, Pilkington aus Großbritannien und Soliver aus Belgien. In den Jahren 1998 und 2003 kontrollierten sie gemeinsam rund 90 Prozent des Marktes. Mit Ausnahme von Soliver fielen alle Beteiligten wiederholt auf. Dies erklärt teilweise die Höhe der Gesamtstrafe. Allein Wiederholungstäter Saint-Gobain musste fast 900 Mio. Euro zahlen.

## Aufzug- und Rolltreppenkartell: 992 Mio. Euro Strafe

Die zweithöchste Kartellstrafe wegen verbreiterter Preisabsprachen in Höhe von 992 Mio. Euro verhängte die Kommission 2007 gegen vier große Hersteller von Aufzügen und Rolltreppen. Dazu gehörten: Thyssen-Krupp, der Weltmarktführer Otis, der finnische Aufzughersteller Kone und Schindler aus der Schweiz. Die vier Konzerne kontrollieren fast 70 Prozent des Weltmarktes. Thyssen-Krupp musste eine Einzelstrafe in Höhe von 479,7 Mio. Euro zahlen.

## Vitamin-Kartell: 855 Mio. Euro Strafe

Im Jahr 2001 verhängte die EU-Kommission die dritt höchste Kartellstrafe gegen acht europäische und japanische Chemiekonzerne. Die Unternehmen diktieren in den 90er Jahren in geheimer Absprache die Preise für Vitamin. Beteiligt waren der Schweizer Konzern Roche, BASF, Aventis, Solvay, Merck, Daiichi, Eisai, Takeda.

## Kartell für gasisierte Schaltanlagen: 751 Mio. Euro Strafe

Wegen Preisabsprachen im Energieanlagenbau verhängte die EU-Kommission 2007 gegen zehn Unternehmen Bußgelder über insgesamt 751 Mio. Euro. Betroffen waren Alstom, Areva, Fuji, Hitachi Japan AE Power Systems, Mitsubishi Electric Corporation, Schneider, Siemens, Toshiba und VA Tech. Die Schweizer ABB, die das Kartellverfahren angestoßen hatte, blieb von einer Geldstrafe verschont, da sie von einer Kronzeugenregelung profitierte. Damit handelt es sich um die vierthöchste bislang von Brüssel verhängte Kartellstrafe.

## Wachs-Kartell: 676 Mio. Euro Strafe

Die EU-Kommission hat im Oktober 2008 eine Geldbuße in Höhe von 676 Mio. Euro gegen ein Wachs-Kartell verhängt. Zu den Unternehmen gehören: RWE, Sasol, ENI, ExxonMobil, Tudapetrol, MOL, Repsol, Total und die deutsche Firma Hansen & Rosenthal. Die Firmen hätten sich von 1992 bis 2005 über Wachspreise abgesprochen und Märkte untereinander aufgeteilt, erklärte EU-Kommissarin Kroes.

## Kautschuk-Kartell: 519 Mio. Euro Strafe

2006 verhängte die EU-Kommission gegen fünf führende Kautschukhersteller mit 519 Mio. Euro die fünfhöchste Kartellstrafe ihrer Geschichte. Nach den Ermittlungen der Kommission bildeten die italienische Eni, der britisch-niederländische Mineralölriese Royal Dutch Shell, der US-Chemie-Konzern Dow Chemical sowie die tschechische Unipetrol und die polnische Trade-Stomil mindestens von 1996 bis 2002 ein Kartell. Der auch beteiligte Bayer-Konzern profitierte von einer Kronzeugenregelung, da er die Kommission als erster informierte.

## Fensterglas-Kartell: 487 Mio. Euro Strafe

Gegen vier führende Hersteller von Flachglas verhängte die EU-Kommission 2007 wegen illegaler Kartellabsprachen ein Bußgeld in Höhe von 486,9 Mio. Euro. Zu den Unternehmen gehörten Guardian aus den USA, Pilkington aus Großbritannien, Saint-Gobain aus Frankreich und Asahi aus Japan. Ihnen wurde vorgeworfen, in den Jahren 2004 bis 2005 Preiserhöhungen abgestimmt zu haben. Die Glashersteller teilten sich insgesamt 80 Prozent des Marktes auf.

## Gipsplatten-Kartell: 478 Mio. Euro Strafe

2002 verhängte die EU-Kommission gegen vier europäische Hersteller von Gipskartonplatten eine Kartellstrafe von insgesamt 478 Mio. Euro. Betroffen waren die Baustoffkonzerne BPB, Lafarge, Knauf und Gyproc. Die Kommission warf ihnen vor, in den 90er Jahren systematisch die Preise verabredet zu haben. Die Absprachen galtten für die Benelux-Länder, Frankreich, Deutschland und Großbritannien.

310

Zweiter Abschnitt. Der Aufbau des Betriebes

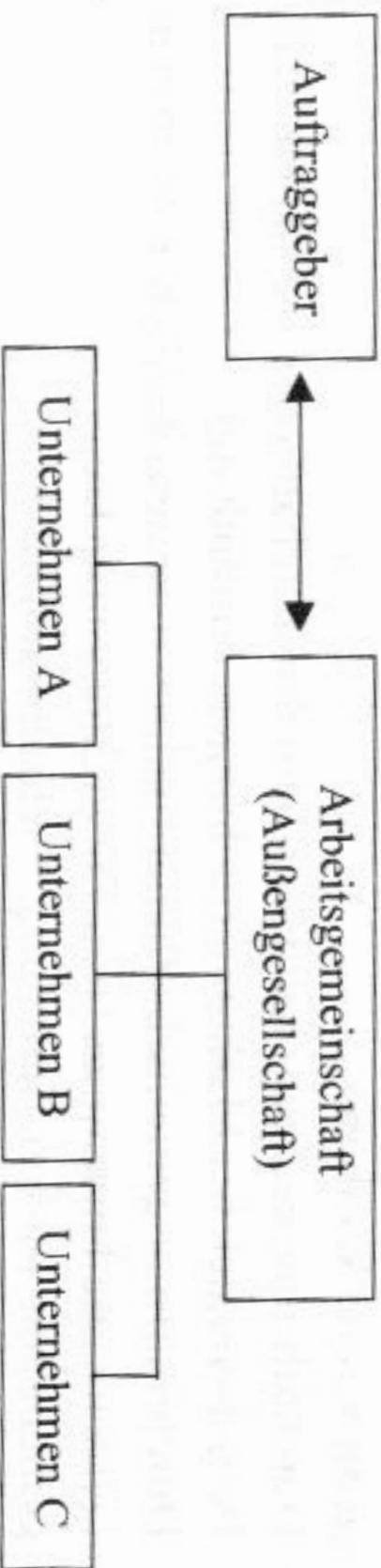


Abb. 98: Echte Arbeitsgemeinschaft

# Ausgewählte Formen der Zusammenarbeit

## --Strategische Allianzen am Beispiel der Star Alliance

Am 14. Mai 1997 griffen die Chefs von fünf der renommiertesten Fluggesellschaften der Welt nach den Sternen und gründeten die Star Alliance, das erste weltweite Airline-Bündnis. Ihre Weitsicht und ihre Entschlossenheit haben Früchte getragen. Exakt ein Jahrzehnt später feiert die Star Alliance mit derzeit 17 Mitgliedern und drei Regionalpartnern Geburtstag als größtes Luftfahrtbündnis der Welt.



Vorteile für den Kunden und die Airlines

- Abstimmung von Flugplänen, Verkürzung der Flug- und Umsteigdauer
- Gemeinsame Kundenbindungsprogramme (Miles&More)
- Gemeinsame Nutzung von Serviceeinrichtungen, z.B. VIP-Lounges
- Gemeinsame Check-In-Schalter und Büros
- Gemeinsamer Einkauf von Material

# Ausgewählte Formen der Zusammenarbeit

## --Konzern

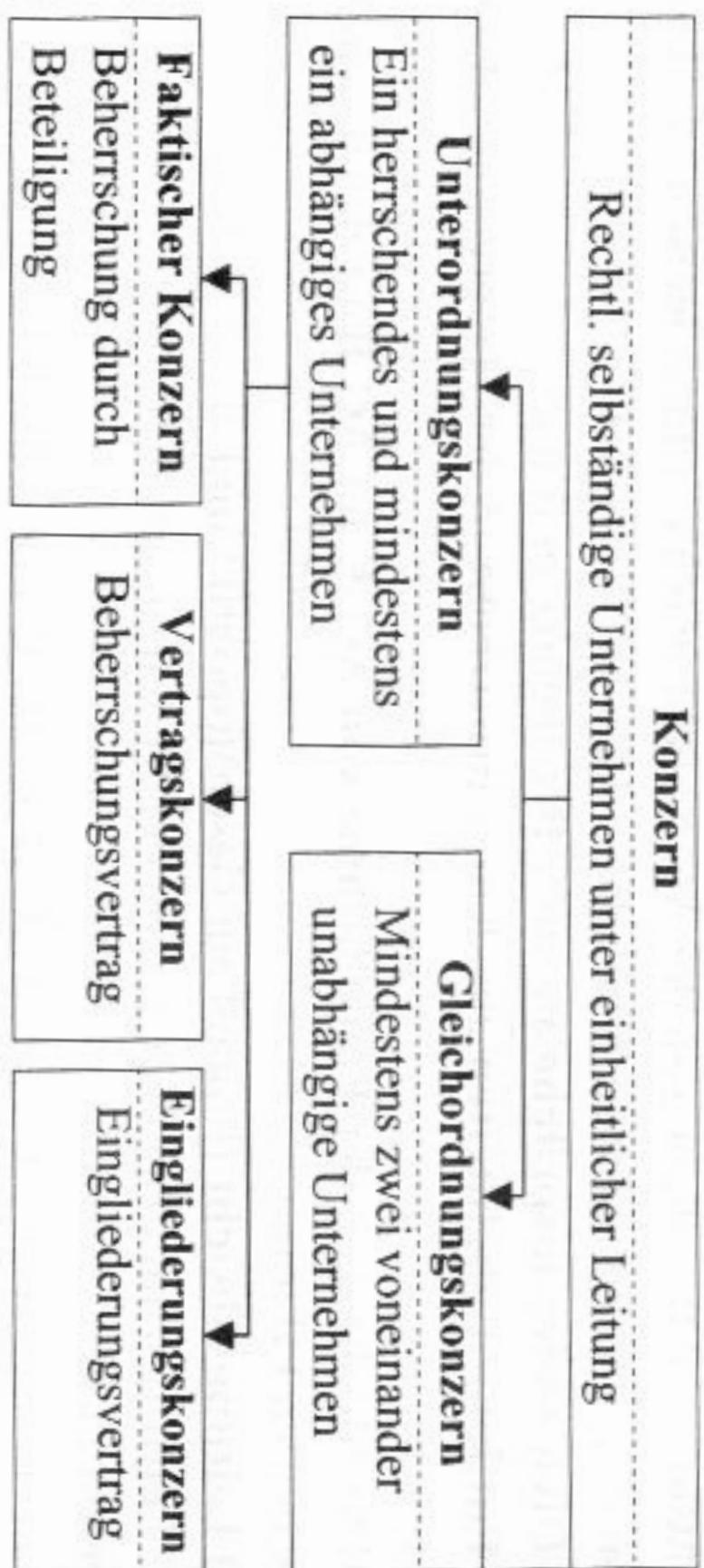


Abb. 101: Konzernarten

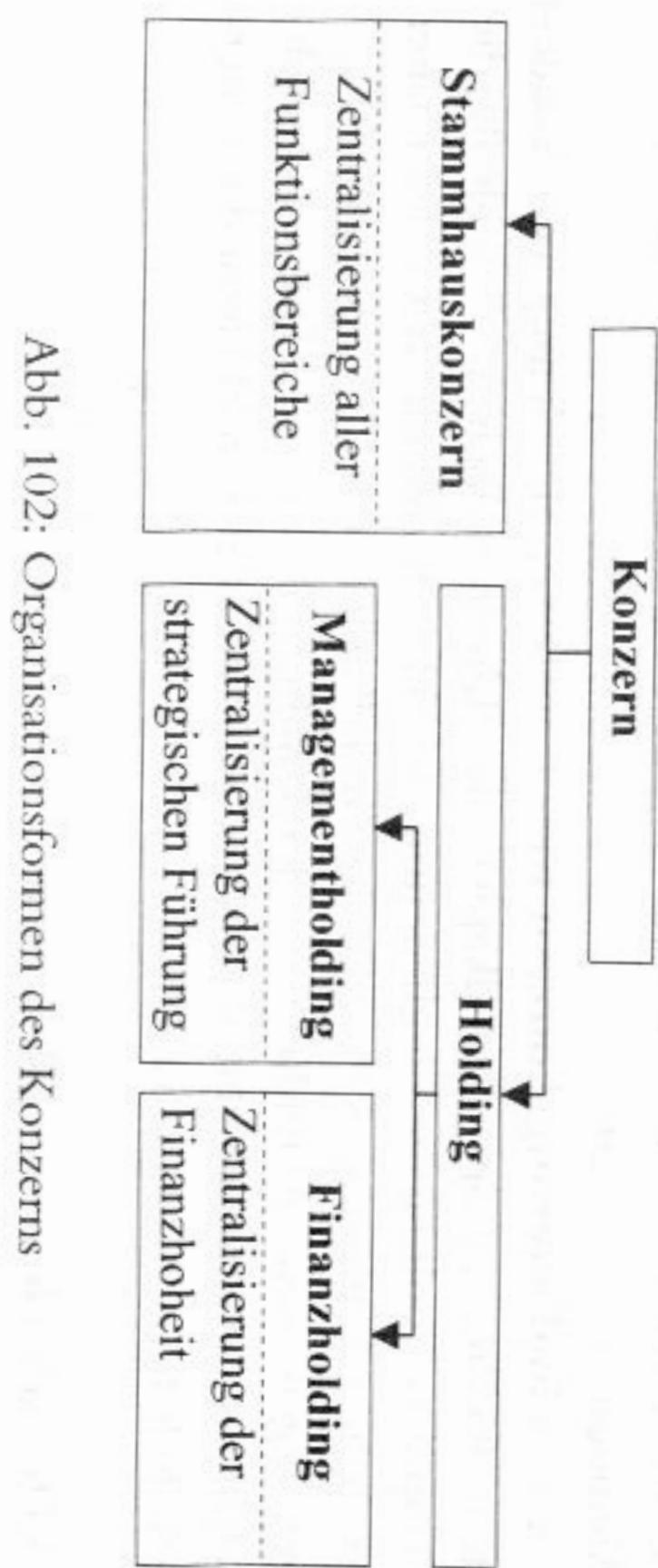


Abb. 102: Organisationsformen des Konzerns

# Ausgewählte Formen der Zusammenarbeit

--Porsche Holding

## Was Wiedeking wollte...

caudau verzu kenn innen 31.01.2009

### Porsche Automobil Holding SE

#### Porsche Automobil Holding SE



### Porsche

#### Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

- Vorstandschef: Wendelin Wiedeking
- Aufsichtsratschef: Wolfgang Porsche

### Volkswagen

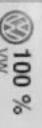
#### Volkswagen AG

- Vorstandschef: Martin Winterkorn
- Aufsichtsratschef: Ferdinand Piëch



### VW

#### 100 %



#### 100 %



#### 99,54 %



#### Audi



#### 100 %



#### VW



#### 100 %



#### 100 %



#### 100 %



#### 100 %



#### Bentley



#### 100 %



#### Lamborghini



#### 99,97 %



#### Bugatti



#### 68,6 %



#### Scania

#### \*\*Ingenieurdienstleistungen

#### Maschke Hofmann und Partner\*\*

Quelle: Porsche, dpa

Gö-Grafik (by)

### Fusion Gekauft! VW gönnt sich Porsche



Volkswagen lässt bei der Integration von Porsche unter das Konzerndach nichts anbrennen. Wie vergangene Woche angekündigt übernahmen die Wolfsburger am Montag nach eigenen Angaben zum Kaufpreis von 3,9 Milliarden Euro 49,9 Prozent der Porsche AG. Im Laufe des Jahres 2011 soll der Sportwagenbauer aus Stuttgart-Zehnhe Konzernmarke werden.

Für immer vereint? Porsche gehört nun zur Hälfte VW - und umgekehrt.  
Laut Volkswagen folgt die Auto-Ehe "einer überzeugenden strategischen, industriellen und finanziellen Logik". Langfristig verspricht sich der Konzern eine Steigerung des operativen Ergebnisses um rund 700 Millionen Euro pro Jahr. Die Porsche Holding in Salzburg soll 2011 ebenfalls in VW-Besitz übergehen.

### Übernahme kostet 16 Milliarden Euro

Insgesamt kostet VW die Übernahme des Porsche-Sportwagenforschungs sowie des österreichischen Autohandelsgeschäfts von Porsche knapp 16 Milliarden Euro. Ersteres wurde mit 12,4 Milliarden Euro bewertet, das Autohandelsgeschäft mit Sitz in Salzburg mit 3,55 Milliarden Euro. Aktuell hält Porsche knapp 51 Prozent an VW, das Land Niedersachsen 20 Prozent und das Golf-Emirat Katar als neuer Großaktionär knapp sieben Prozent.

### Acht Milliarden Euro mittels Kapitalerhöhung?

Um die Übernahme stemmen zu können, war auf der VW-Hauptversammlung am vergangenen Donnerstag eine Kapitalerhöhung beschlossen worden. Innerhalb der kommenden fünf Jahre sollen bis zu 135 Millionen neue, stimmrechtfreie Vorzugsaktien ausgegeben werden. Das entspricht nach aktuellem Aktienkurs Einnahmen von rund acht Milliarden Euro.

### Sonderrechte für Niedersachsen

Zudem nahmen die Aktionäre am Donnerstag zähneknirschend zwei Sonderrechte Niedersachsens in die Satzung auf. Dem zweitgrößten VW-Aktionär wurde das Recht eingeräumt, zwei Mitglieder des Aufsichtsrats zu entsenden. Solange das Land über 15 Prozent der Stammaktien hält. Außerdem liegt die Sperminnität bei 20 Prozent statt bei den sonst üblichen 25 Prozent.

Stand: 07.12.2009 17:41

und was dabei herauskam!

## Unternehmensverbindungen

nach Art der verbundenen Wirtschaftsstufen

### Horizontale Verbindungen

d. h. Vereinigung von

Unternehmen der

gleichen

Produktions- oder

Handelsstufe

### Vertikale Verbindungen

d. h. Vereinigung von

Unternehmen von

aufeinanderfolgenden

Produktions- oder

Handelsstufen

### Konglomerate Verbindungen

d.h. Vereinigung von

Unternehmen

unterschiedlicher

Produktions- oder

Handelsstufen

## Horizontale Verbindungen

- Ausschaltung der bisher bestehenden Konkurrenz zwischen den zusammengeschlossenen Unternehmen
- Schaffung einer marktbeherrschenden Stellung gegenüber nicht angeschlossenen Unternehmen des gleichen Wirtschaftszweiges

- Erringen gemeinsamer Marktmacht gegenüber Lieferanten und Abnehmern
- Koordinierung oder gemeinsame Durchführung bestimmter Funktionen (zum Beispiel Bildung von Arbeitsgemeinschaften im Baugewerbe, Bildung von Bankenkonsortien zur Emission von Wertpapieren oder zur Finanzierung von Großprojekten, Bildung von Interessengemeinschaften für gemeinsame Grundlagenforschung)
- Branchenmäßige Vereinigungen von Unternehmen zu Wirtschaftsfachverbänden oder Arbeitgeberverbänden, deren Ziel in der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen der Mitglieder besteht.

## Vertikale Verbindungen

- Rückwärtsintegration
  - d. h. Verbindung mit Unternehmen der vorgelagerten Produktions- oder Handelsstufe (zum Beispiel Ölraffinerie kauft Ölfördergesellschaft)
- Ziel: Risikominimierung durch Sicherung der Versorgung
- Vorwärtsintegration
  - d. h. Verbindung mit Unternehmen der nachgelagerten Produktions- oder Handelsstufe (zum Beispiel Ölraffinerie kauft Tankstellennetz (Q8) oder Autohersteller kauft Tuner (Mercedes->AMG))
- Ziel: Risikominimierung durch Sicherung des Absatzes

# Ausgewählte Formen der Zusammenarbeit --Konglomerate Verbindungen

## Konglomerate Verbindungen

- Finanzierungspolitische Überlegungen
- Bessere Risikoverteilung

The screenshot shows the INDUS website homepage with a red header and a large image of industrial machinery. Below the header, there's a main headline: "Unsere Segmente bilden einen Querschnitt der wesentlichen Industrien der deutschen Wirtschaft." The page includes a navigation bar with links like "INDUS / Beteiligungen / Portfolio", "Drucken", "Unternehmen", "Beteiligungen", "Investor Relations", and "Presse & Service".

**Bau/Infrastruktur**

• ANCOTECH	• BETOMAX	• FS
• HAUFF	• MIGUA	• OBUK
• REMKO	• SCHUSTER	• WEIGAND
• WEINISCH		

**Fahrzeugtechnik**

• AURORA	• BILSTEIN & SIEKERMANN	• FICHTHORN
• IPETRONIK	• KIEBACK	• S.M.A.
• SCHÄFER	• SELZER	• SITEK
• WIESAUPLAST		

**Maschinen- und Anlagenbau**

• ASS	• BUDDÉ	• ELTHERM
• GSR	• HORN	• M. BRAUN
• MBN	• SEMET	• TSN

**Medizin- und Gesundheitstechnik**

• IMECO	• MIKROP	• OFA
• ROLKO		

Virtuell („Dem Schein nach wirklich“)

Amazon	„Buchhandlung“
eBay	„Auktionshaus“
Consors	„Bank“

Definition:

„Eine virtuelle Fabrik ist eine **Kooperationsform** rechtlich unabhängiger Unternehmen mit dem Ziel, gemeinsam die erforderlichen Voraussetzungen aufzubauen, um **Marktchancen** mit einem kleinen Zeitfenster **schnell** und **effizient** identifizieren und kooperativ erschließen zu können, die ein einzelnes Produktionsunternehmen nicht oder nur weniger gewinnbringend realisieren kann.“

Merkmale:

- Einbringen von **Kernkompetenzen** (best-of-everything Organisation)
- Verknüpfung durch **Informations- und Kommunikationstechnik**
- **Geschlossenes Aufreten** am Markt
- Risiko und Kosten verteilen sich auf Partner
- Gemeinsames Geschäftsverständnis (**Mission**)

# Virtuelle Unternehmen

## --Das virtuelle Unternehmen („virtuelle Fabrik“)

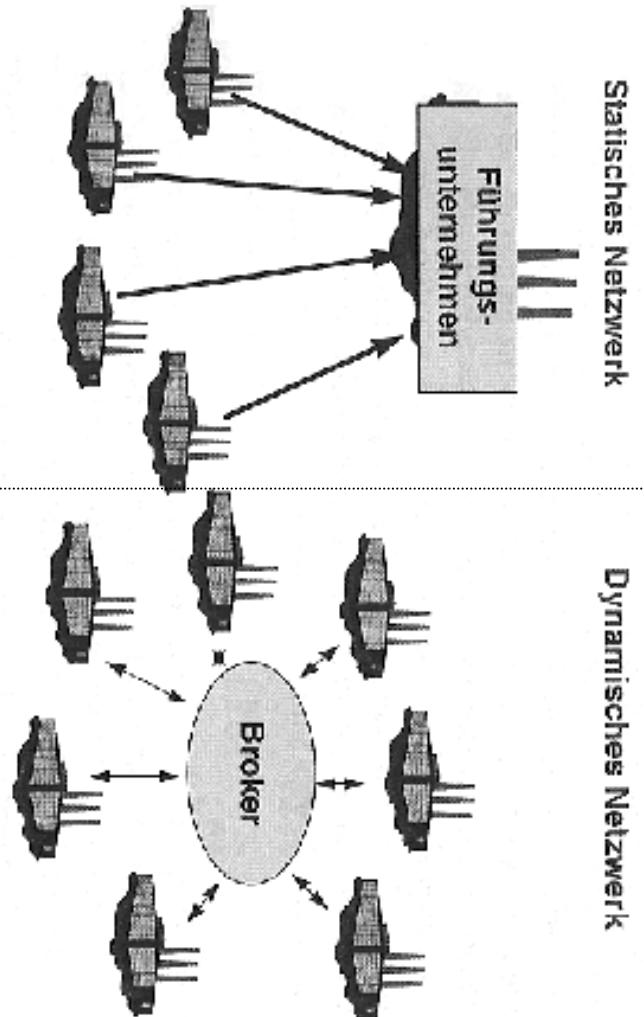


Beispiel:

➤ **Csmart**

Beispiele:

- Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee  
([www.vfeb.ch](http://www.vfeb.ch))
- Virtuelle Fabrik Nordwest Schweiz  
([www.virtuellefabrik.ch](http://www.virtuellefabrik.ch))



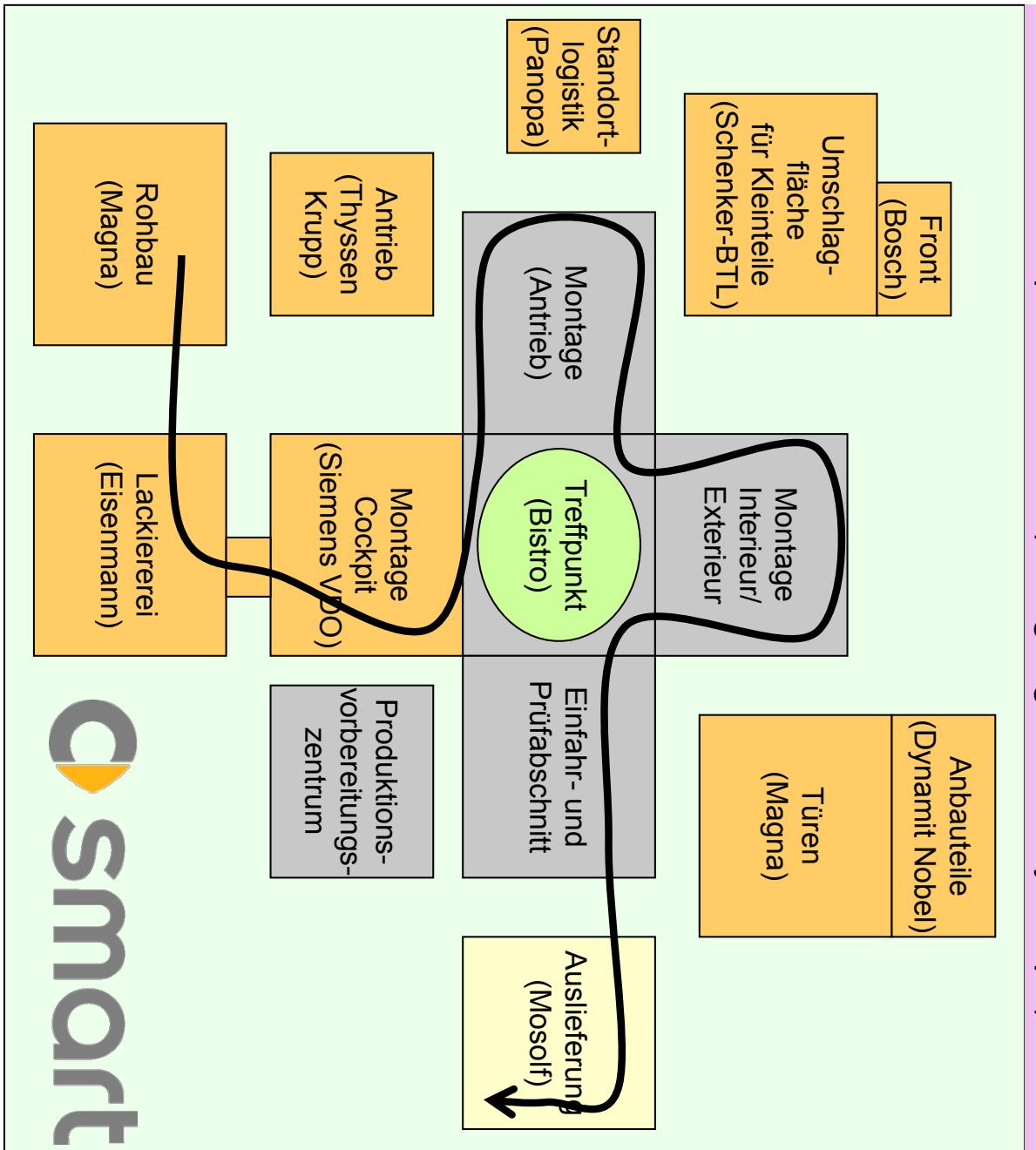
Virtuelle Unternehmen

--Das virtuelle Unternehmen („virtuelle Fabrik“) am Beispiel von smart



## Fallbeispiel smartville (Fertigung smart city-coupé)

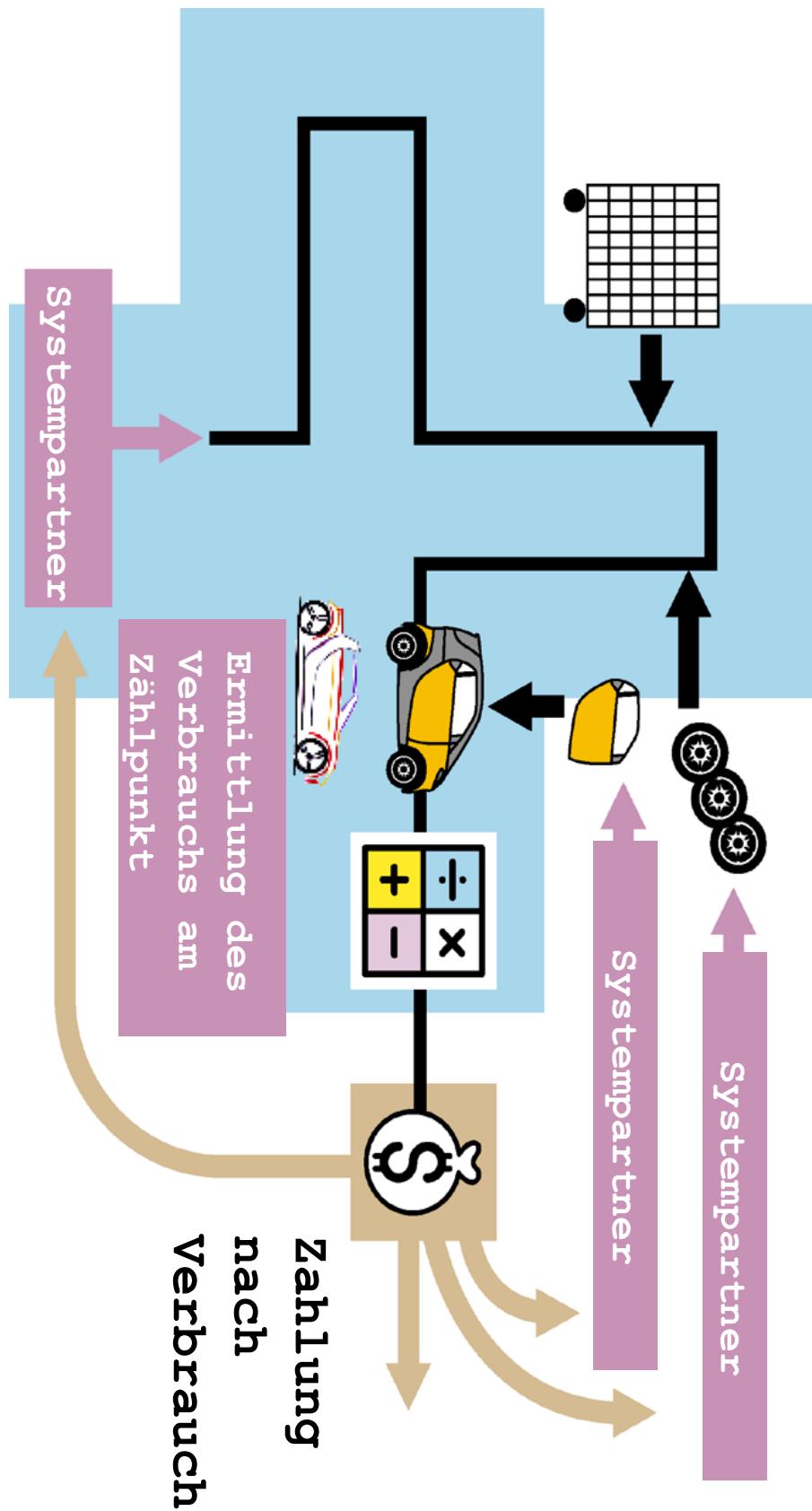
### Virtuelle Fabrik



**smart**

- ✓ Kooperation rechtlich unabhängiger Unternehmen
- ✓ Marktchancen schnell u. effizient erschliessen
  - Markteinführung 1998, Stand 2003:
    - Export in 25 Länder (EU, Südafrika, Japan)
    - von 3 auf 13 Versionen
- ✓ Kernkompetenzen
- ✓ Verknüpfung IKT
- ✓ Geschlossener Marktauftritt
- ✓ Risiko- u. Kostenverteilung
  - ges. 2.000 MA, davon 850 smart
  - smart erstellt Gebäude, Systemlieferanten mieten Fläche
- ✓ Gemeinsame Mission
  - „Das fortschrittlichste Automobilwerk der Welt“

Die Systempartner liefern direkt ohne  
Wareneingangskontrolle an die Montagelinie an



Emil Stangenbruch  
Schmatz  
Juwelier  
Disco



**Wintersemester:**

**Mannheimer Weihnachtsmarkt (Fotos in Dropbox)**

- Getränkestand (Glühwein etc.)
- Pommes & Co.

- Waffeln
- Dinnelle
- Flammkuchen

**Sommersemester:**

**Lohnt sich ...**

- die Installation von Sollarzellen auf einem Hausdach
- die Anschaffung eines Elektroautos
- die Installation einer Solarthermieanlage auf einem Hausdach
- Amazon Prime
- ....

## Wintersemester 2017/18:

### Mannheimer Weihnachtsmarkt

- Glühwein
- Belgische Waffeln
- Normale Waffeln
- Bratwurststand
- Socken

## Was kann man aus dem Skript benutzen?

- Geschäftsmodell
- Liquiditätsplanung
- Planung
- Liquidität
- GuV/Bilanz
- Rendite
- Deckungsbeitragsrechnung
- Rechtsform
- Organisation
- ....