

MK General Management Simulation

Überblick über das Szenario

Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmen	
Periode 1	Geschäftsaufnahme des neuen Managementteams, Formulierung einer Unternehmensstrategie
Periode 2	Wettbewerbsanalyse, evtl. strategische Repositionierung, Optimierung der Geschäftsprozesse Die Entwicklung eines zweiten Produktes (IDEAL) kann vorangetrieben werden.
Periode 3	Das Standard-Produkt SOLID kann nun auch ins Ausland geliefert und abgesetzt werden. Die Preisstellung erfolgt in Fremdwährung (FCU = Foreign Currency Unit).
Periode 4	Bei entsprechender Marktreife kann das neuentwickelte Zweit-Produkt IDEAL produziert und vermarktet werden.
Periode 5	Wettbewerbsanalyse, Absatzsteuerung, Optimierung der Geschäftsprozesse: Beschaffung, Fertigung, Finanzierung
Periode 6	Der Auslandsmarkt kann nun auch mit dem Zweit-Produkt IDEAL beliefert werden (Preisstellung in Fremdwährung FCU = Foreign Currency Unit).
Periode 7	Wettbewerbsanalyse, Absatzsteuerung, Optimierung der Geschäftsprozesse: Beschaffung, Fertigung, Finanzierung
Periode 8	Wettbewerbsanalyse, Absatzsteuerung, Optimierung der Geschäftsprozesse: Beschaffung, Fertigung, Finanzierung

Die Entscheidungsbereiche Ihres Unternehmens

1 Marketing / Absatz

1.1 Produktpolitik

1.1.1 Produktqualitäten

Ihr Unternehmen produziert und vertreibt derzeit ein Produkt mit Namen **SOLID**. Neben diesem durchaus erfolgreichen Standardprodukt zeichnet sich Marktpotenzial für ein weiteres, höherwertiges Zweit-Produkt **IDEAL** ab.

Alle Produkte werden regelmäßig von einem Fachmagazin nach technologischen (Funktionalität/Funktionsumfang) und haptischen (Design/-Material/Bedienung) Gesichtspunkten bewertet. Ihr **SOLID**-Produkt ist (wie aus der folgenden Tabelle ersichtlich) hinsichtlich der technologischen Funktionalität mit **+10,7** (bzw. 110,7) und hinsichtlich der haptischen Ausgestaltung mit **+6,9** (bzw. 106,9) zwar bereits weit entwickelt, liegt aber derzeit (aufgrund gleichwertiger Konkurrenzprodukte) nur unauffällig im Marktdurchschnitt.

Technik - Index (in Periode 0):	110,7	bzw. als Differenz zu 100,0:	+10,7
Haptik - Index (in Periode 0):	106,9	bzw. als Differenz zu 100,0:	+6,9

Neue Produkte werden von dem Fachmagazin mit einem eigenen Bewertungsschema versehen. Ihr Zweit-Produkt **IDEAL** wird daher später nach einem anderen Maßstab beurteilt. Ein Vergleich der resultierenden Indexwerte mit denen der Standardprodukte ist dadurch allerdings ausgeschlossen.

Die Veröffentlichungen des Fachmagazins sind wichtige Orientierungshilfen für Ihre potenziellen Kunden. Je höhere Indexwerte Ihre Produkte aufweisen, desto größer ist die Akzeptanz der Produkte am Markt. Höhere Indexwerte Ihrer Produkte spiegeln eine höhere Produktqualität wider und haben deshalb einen positiven Einfluss auf Ihre Absatzchancen.

Das optimale Verhältnis zwischen Technik und Haptik ist jedoch auch unter Branchenexperten umstritten. Ein gewisser Konsens scheint aber dahingehend zu bestehen, dass zuvorderst die technologische Funktionalität den Kundennutzen dominiert. Aber mit steigendem technologischen Funktionsumfang kommt dem Bedienungskomfort bzw. dem Bedienungserlebnis mehr Bedeutung zu.

Informationen über die aktuellen **Technik**- bzw. **Haptik**-Indizes können mit dem kostenpflichtigen **Marktbericht SOLID** bzw. **IDEAL** erworben werden.

1.1.2 Forschung & Entwicklung

Genereller technologischer Fortschritt, steigende Kundenanforderungen sowie zunehmender Konkurrenzdruck drängen die Unternehmen, ihre Produkte fortlaufend weiterzuentwickeln.

Mit der Vergabe von **F&E**-Budgets kann gezielt die Qualität Ihrer Produkte verbessert werden. Zudem können Sie neue Produkte zur Marktreife entwickeln. In der Produktentwicklung arbeiten Sie exklusiv und sehr erfolgreich mit einem spezialisierten Forschungslabor zusammen, mit dem ein langfristiger Kooperationsvertrag besteht.

Auch im **F&E**-Sektor herrscht spürbarer Fachkräftemangel. Kurzfristig sind Forschungskapazitäten nur unter Schwierigkeiten ausweitbar. Als Hauptkunde dieses Forschungslabors sollten Sie daher eher eine langfristige, kontinuierliche **F&E**-Strategie verfolgen. Hohe Budgetsteigerungen (gegenüber der Vorperiode) können zu einem unterproportionalen Entwicklungserfolg führen und sollten daher eher vermieden werden.

F&E-Budgets erhöhen unmittelbar den **Technik**- bzw. den **Haptik-Index** Ihres Produktes. In Periode 0 wurden insgesamt **850 Tsd.EUR** für solche Forschungsaufträge ausgegeben.

Ihr **F&E**-Partnerunternehmen stellt in Aussicht, dass der Technik-Index für die nächste Periode bei gleicher Investitionshöhe von 110,7 auf etwa 112,1 und der Haptik-Index von 106,9 auf etwa 107,7 gesteigert werden könnte. Mit einem um jeweils 200 Tsd.EUR höheren **F&E**-Budget ließen sich sogar Indizes von 112,4 bzw. 108,0 erreichen.

Die **F&E**-Ausgaben einer Periode teilen sich (buchhalterisch) in **30%** für Forschung und **70%** für Entwicklung auf. Der Forschungsanteil wird periodengleich komplett als Betriebsaufwand verbucht, während die Entwicklungsausgaben als immaterielle Vermögensgegenstände („Selbst geschaffene Schutzrechte“) im Anlagevermögen aktiviert und mit einer Nutzungsdauer von 5 Perioden abgeschrieben werden.

1.2 Preispolitik

Der Produktpreis ist ein Marketinginstrument mit unmittelbarer Wirkung auf den Absatz. Er trägt damit wesentlich zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bei. Der Verkaufspreis des **SOLID**-Produktes beträgt in der Ausgangssituation auf dem inländischen Markt **1.600 EUR**.

Marktforscher haben eine Preiselastizität der Nachfrage von etwa **-2,3** bis **-2,7** ermittelt.

1.3 Kommunikationspolitik

1.3.1 Produktwerbung

Ausgaben für **Produktwerbung** steigern generell den Absatz des Produktes im jeweiligen Markt. **Produktwerbung** wirkt überwiegend in der gleichen Periode. Folgewirkungen auf spätere Perioden sind zwar messbar, aber eher gering.

Die Werbeausgaben für das **SOLID**-Produkt auf dem **Inlandsmarkt** betrugen in der Ausgangssituation **3.600 Tsd.EUR**. Ihr Marketingexperte meint, dass man mit einem um 500 Tsd.EUR höheren Werbebudget einen um etwa 1.600 Tsd.EUR höheren Umsatz hätte erzielen können.

1.3.2 Markenmanagement: Öffentlichkeitsarbeit und PR-Aktionen

Im Rahmen Ihrer Kommunikationspolitik können Sie darüber hinaus durch Ausgaben für **Öffentlichkeitsarbeit / PR** versuchen, eine wertvolle Dachmarke für Ihre Produkte zu entwickeln.

Budgets für **Öffentlichkeitsarbeit / PR** unterstützen unmittelbar die Stärke Ihrer Dachmarke und beeinflussen indirekt die Stärke Ihrer Produktmarken, welche wiederum auf Ihren Absatz wirken. Neben Ihren PR-Aktionen ist die Kundenzufriedenheit (siehe unten) die ausschlaggebende Einflussgröße.

In Periode 0 wurden insgesamt **500 Tsd.EUR** für **Markenmanagement (Öffentlichkeitsarbeit / PR)** ausgegeben. Ihr **SOLID**-Produkt weist damit eine gemessene Markenstärke von **+1,4** auf und liegt gleichauf mit den Werten Ihrer Konkurrenz.

Produkt-Markenstärke (in Periode 0):	101,4	bzw. als Differenz zu 100,0:	+1,4
---	--------------	------------------------------	-------------

International zeichnete sich in den letzten Perioden eine zunehmende Bedeutung von „Branding“ im Wettbewerb ab. Über die konkrete Wirkung der Markenstärke sind sich die Experten uneinig. Dieser Wert könnte sich aber zu einem immer wichtiger werdenden Absatz-Faktor entwickeln, obwohl die Auswirkungen meist nur mittelfristig spürbar sind. Bei Ihrer Markenstrategie sollten Sie daher unbedingt bedenken, dass es relativ langwierig sein kann, eine starke, positive Marke aufzubauen, die Zerstörung einer Marke aber sehr schnell gehen kann. Der Marken-Index kann auch negative Werte mit entsprechenden Konsequenzen annehmen.

Informationen über die aktuellen **Produkt-Markenstärken** können mit dem kostenpflichtigen **Marktbericht SOLID** bzw. **IDEAL** erworben werden.

1.4 Distributionspolitik

1.4.1 Vertrieb

Ihr **SOLID**-Produkt wurde in Periode 0 mithilfe von **44** Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern an den Facheinzelhandel im **Inland** verkauft. Ein verstärkter Einsatz von Personal dürfte die Absatzchancen direkt erhöhen. Ihr Vertriebschef meinte, dass mit 10% mehr Vertriebspersonal der Erlös um etwa 1.200 Tsd.EUR höher hätte sein können.

Im Laufe der Zeit werden sich zusätzliche Absatzchancen im **Auslandsmarkt** ergeben. Für das Auslandsgeschäft muss zusätzliches Vertriebspersonal eingestellt werden. Alternativ können aber auch bestehende Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter ins Ausland versetzt werden.

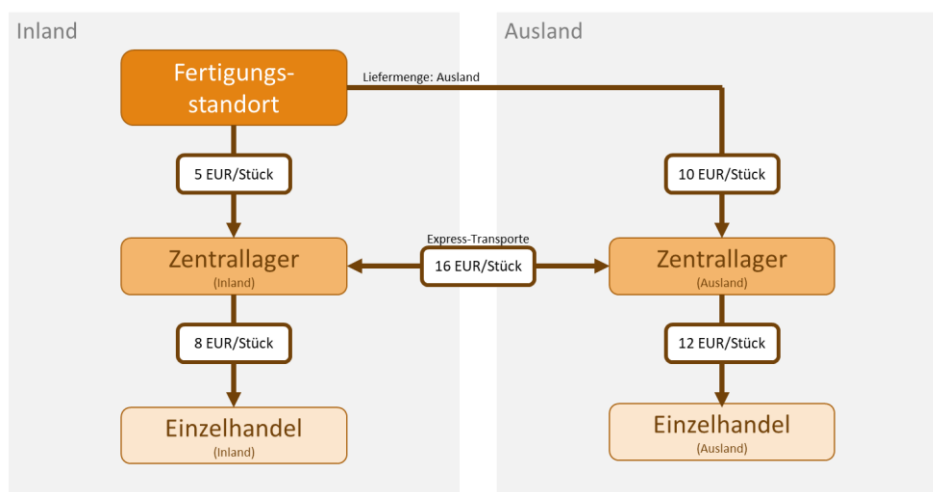
Für den Vertrieb eines potenziellen Zweit-Produktes **IDEAL** wird dagegen kein zusätzliches Personal benötigt. Ihre Angestellten können beim Endkunden – ohne Effizienzverluste – gleichzeitig beide Produkte vertreiben.

1.4.2 Liefermengen und Transportkosten

Für die Auslieferung der Fertigerzeugnisse fallen unterschiedliche **Transportkosten** an. Alle fertiggestellten Produkte werden zunächst für **5 EUR/Stück** in das **Zentrallager (Inland)** transportiert. Für die Belieferung der Endkunden (Facheinzelhandel) fallen dann im **Inland** noch zusätzliche Transportkosten in Höhe von **8 EUR/Stück** an.

Nach Erschließung des **Auslandsmarktes** muss zusätzlich über die entsprechende **Liefermenge** dorthin entschieden werden. Die Belieferung erfolgt ebenfalls zunächst an ein **Zentrallager (Ausland)** für **10 EUR/Stück**. Das inländische Zentrallager muss dabei nicht erst angefahren werden. Für die Belieferung der ausländischen Endkunden (Facheinzelhandel) fallen dann noch Transportkosten in Höhe von **12 EUR/Stück** an.

Sowohl am **Inlands-** als auch am **Auslandsmarkt** werden primär nur die im Zentrallager vorhandenen Produkte (inklusive der aktuellen Belieferung) angeboten. Sollte in einem der beiden Märkte jedoch ein Nachfrageüberhang auftreten, welcher durch unverkaufte Lagerbestände des anderen Marktes (zumindest teilweise) ausgeglichen werden kann, so werden automatisch entsprechende, kurzfristige Express-Transporte zwischen den beiden Zentrallagern ausgelöst. Diese Express-Transporte werden jedoch gegenüber den normalen Transportkosten ins Ausland mit einem Express-Zuschlag in Höhe von **60%**, also **16 EUR/Stück** vergütet.



Die Absatz-Logistik des Zweitproduktes **IDEAL** funktioniert analog. Allerdings werden deren Transportkostensätze etwa. 25% höher liegen. Die geltenden Konditionen finden Sie im Bericht: **Aktuelle Wirtschaftsdaten**.

1.4.3 Sondermarkt

Neben dem Verkauf an den Facheinzelhandel können sich zusätzliche Absatzmöglichkeiten ergeben, welche den regulären Absatz jedoch nicht beeinträchtigen. So treten regelmäßig – als **Sondermarkt** bezeichnet – i.d.R. ausländische Großhändler mit einem allgemeinen Kaufangebot am Markt auf. An dieser Form des Absatzes können sich alle Unternehmen beteiligen. Der Großhändler legt den Kaufpreis und eine maximale Liefermenge pro Unternehmung fest. Es kann folglich auch eine geringere Menge angeboten werden. Die Lieferung erfolgt in der Entscheidungsperiode und hat Priorität gegenüber der Lieferung an den Facheinzelhandel. Es entstehen keine Distributionskosten. In der Regel sind die zu erzielenden Deckungsbeiträge jedoch geringer als beim Verkauf über den Einzelhandel.

1.5 Marketing-Mix

Ihr Verkaufserfolg wird durch das Zusammenspiel aller absatzpolitischen Instrumente bestimmt. Diese sind mithin so aufeinander abzustimmen, dass sie als ein konsistentes Bündel von Maßnahmen (**Marketing-Mix**) die angestrebte Marktwirkung entfalten.

Berücksichtigen Sie bei Ihrer Planung, dass die Wirkung auch von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und insbesondere den Marketingaktivitäten der Konkurrenten beeinflusst wird. Für den Erfolg im Wettbewerb spielt letztlich die Differenz Ihrer Maßnahmen gegenüber den Konkurrenzprodukten die wichtigste Rolle.

Die Preis- und Werbeaggressivität aller Marktteilnehmer beeinflusst das gesamte Absatzvolumen. Daher kann es unter Umständen zu stärkerem oder schwächerem Wachstum kommen kann, als in den Wirtschaftsnachrichten prognostiziert wurde.

1.6 Kundenzufriedenheit

Die **Kundenzufriedenheit** ist ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf Ihren Produktabsatz. Sie ist als vorwiegend psychologische Größe nur schwer greifbar. Folgende Faktoren beeinflussen die **Kundenzufriedenheit**:

Faktor	Wirkung
Preis-Leistungs-Verhältnis	Kunden akzeptieren höhere Verkaufspreise nur, wenn das angebotene Produkt auch entsprechende Qualitätsvorteile bietet.
Preis-Stabilität	Kunden bevorzugen konstante, verlässliche Preise gegenüber starken Preisschwankungen (in beide Richtungen).
Lieferfähigkeit	Kunden reagieren enttäuscht oder verärgert, wenn ihre Produkt-Nachfrage nicht bedient wird.
Produktmarke	Eine starke Produktmarke steigert das Konsumerlebnis und fördert damit die Zufriedenheit Ihrer Kunden.

Die **Kundenzufriedenheit** wird von der Marktforschung für jeden Markt einzeln ermittelt und in einem Index ausgedrückt. Je höher der Indexwert ist, desto zufriedener sind Ihre Kunden. In Periode 0 liegt Ihr Wert im leicht positiven Bereich bei **+1,1**.

Kundenzufriedenheit (in Periode 0):	101,1	bzw. als Differenz zu 100,0:	+1,1
--	--------------	------------------------------	-------------

Informationen über die aktuelle **Kundenzufriedenheit** können mit dem kostenpflichtigen **Marktbericht SOLID** (bzw. **IDEAL**) erworben werden.

1.7 Marktforschung

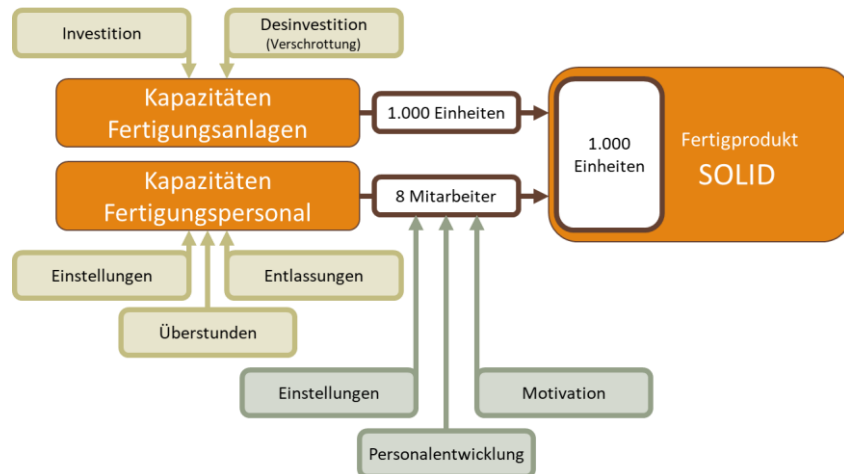
Um Informationen über Ihre Wettbewerber zu erhalten, können Sie in jeder Periode einen **Branchenbericht** sowie den **Marktbericht SOLID** bzw. **IDEAL** zum Preis von jeweils **200 Tsd.EUR** beziehen. Die **Marktforschungsberichte** enthalten detaillierte Informationen über die Marketing-, Fertigungs- und Finanzierungsaktivitäten Ihrer Konkurrenten, sowie deren Jahresabschlussberichte.

2 Fertigung / Einkauf

2.1 Fertigungsplanung

In der Fertigung müssen die absetzbaren Fertigprodukte zunächst hergestellt werden. Dazu muss die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen gewährleistet sein. Sowohl das Fertigungsmaterial als auch die Fertigungskapazitäten (Fertigungsanlagen und Fertigungspersonal) müssen im benötigten Umfang bereitgestellt werden. Bei der Kapazitätssteuerung des Fertigungspersonals muss zusätzlich deren Produktivität berücksichtigt werden.

Die folgende Grafik soll die Instrumente bzw. Einflussfaktoren der Fertigungssteuerung anhand der **SOLID**-Produktion veranschaulichen.



Bei der (zusätzlichen) Fertigung des Zweit-Produktes **IDEAL** müssen noch die abweichende Fertigungskoeffizienten berücksichtigt werden.



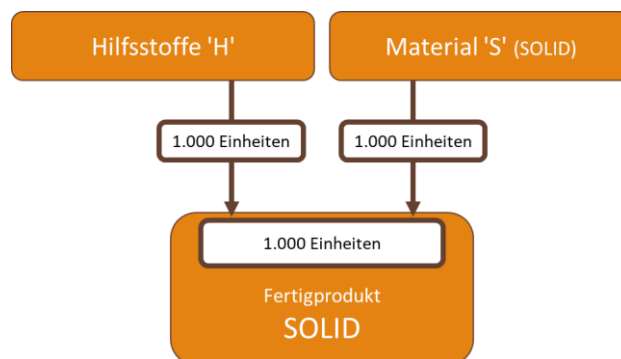
Für eine kosteneffiziente Produktion ist eine Auslastung der verfügbaren Fertigungskapazitäten nahe 100% anzustreben.

2.2 Einkauf

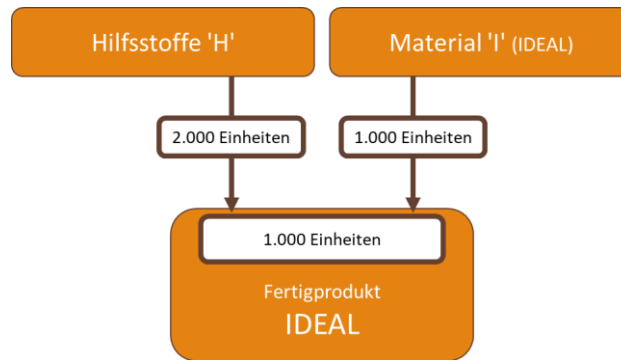
2.2.1 Bedarf an Einsatzstoffen

Die Fertigung Ihres Produktes **SOLID** benötigt zwei Einsatzstoffe: **Hilfsstoff 'H'** und **Material 'S' (SOLID)**.

Zur Herstellung müssen dabei **1** Mengeneinheit **Hilfsstoffe 'H'** sowie **1** Mengeneinheit **Material 'S' (SOLID)** eingesetzt werden.



Zur späteren Fertigung des Zweit-Produktes **IDEAL** werden jeweils **2** Mengeneinheiten **Hilfsstoffe 'H'** sowie **1** Mengeneinheit **Material 'I' (IDEAL)** benötigt.



2.2.2 Einkaufskonditionen

In den folgenden Tabellen finden Sie die derzeit gültigen Konditionen im Material-Einkauf. Die Preise können sich von Periode zu Periode verändern. Die geltenden Konditionen finden Sie im Bericht: **Aktuelle Wirtschaftsdaten**.

Für die Beschaffung von **Hilfsstoff 'H'** gilt aktuell folgende Preis- bzw. Rabattstafel des Lieferanten:

Bestellmenge (Stück)	Preis (EUR/Stück)
1 bis 39.999	48
40.000 bis 79.999	45
80.000 bis 119.999	43
120.000 und mehr	42

Für die Beschaffung von **Material 'S' (SOLID)** gilt aktuell folgende Preis- bzw. Rabattstafel des Lieferanten:

Bestellmenge (Stück)	Preis (EUR/Stück)
1 bis 24.999	445
25.000 bis 49.999	430
50.000 bis 74.999	417
75.000 bis 99.999	407
100.000 und mehr	402

Die in einer Periode bestellten Materialien sind bereits am Anfang derselben Periode für die Fertigung verfügbar. Wurden für die Fertigung nicht genügend Einsatzstoffe disponiert, so wird der Fehlbestand automatisch ausgeglichen. Der Ausgleich erfolgt durch kurzfristige Express-Lieferungen, welche allerdings mit einem Preisaufschlag von **20%** vergütet werden müssen.

2.2.3 Lagerhaltung

Die Lagerung der Hilfsstoffe sowie der Vor- und Fertigprodukte verursacht Lagerkosten. Die Lagerhaltung wurde ausgelagert. Dadurch können in jeder Periode flexibel nur die tatsächlich benötigten Lagerplätze angemietet werden. Jeder Lagerplatz fasst 1.000 Stück des entsprechenden Materials bzw. Produktes.

Die aktuellen Lagerkosten der Hilfsstoffe und Vorprodukte (Materialien) lauten:

Hilfsstoffe 'H'	pro angefangene 1.000 Stück Endbestand:	2 Tsd.EUR/Lagerplatz
Material 'S' (SOLID)	pro angefangene 1.000 Stück Endbestand:	10 Tsd.EUR/Lagerplatz
Material 'I' (IDEAL)	pro angefangene 1.000 Stück Endbestand:	15 Tsd.EUR/Lagerplatz

Die Lagerkosten für die Fertigprodukte im **Zentrallager (Inland)** und im **Zentrallager (Ausland)** unterscheiden sich:

SOLID (Inland)	pro angefangene 1.000 Stück Endbestand:	30 Tsd.EUR/Lagerplatz
SOLID (Ausland)	pro angefangene 1.000 Stück Endbestand:	36 Tsd.EUR/Lagerplatz
IDEAL (Inland)	pro angefangene 1.000 Stück Endbestand:	40 Tsd.EUR/Lagerplatz
IDEAL (Ausland)	pro angefangene 1.000 Stück Endbestand:	48 Tsd.EUR/Lagerplatz

Die Lagerendbestände werden nach dem gleitenden Durchschnittsverfahren bewertet. Gleichzeitig ist das strenge Niederstwertprinzip zu beachten.

2.3 Technische Anlagen

2.3.1 Werkstätten

Ihr Unternehmen verfügt derzeit über **4** voll ausgestattete **Werkstätten** mit **Technischen Anlagen**. Potenziell besteht noch Platz für vier weitere **Werkstätten**. Deren Einrichtung erfordert jedoch zuvor Investitionen von derzeit **8.000 Tsd.EUR** in das Sachanlagevermögen (bilanzielle Nutzungsdauer: 50 Perioden).

2.3.2 Bestandsmanagement der Technischen Anlagen

Ihr Unternehmen verfügt in Periode 0 über vier **Technische Anlagen** vom **Typ 'M'**. Die bilanzielle Nutzungsdauer dieser Maschinen beträgt 10 Perioden. Folgende Daten beschreiben die aktuellen Anlagen:

Name (Typ / Anschaffungs- jahr)	Fertigungs- Kapazitäten (Einheiten/Periode)	Anschaffungs- kosten (Tsd. EUR)	Perioden- abschrei- bungen (Tsd. EUR/Periode)	Restbuchwert (Tsd. EUR)	Sonstige Fixkosten (Tsd. EUR/Periode)	Instand- haltungskosten (Tsd. EUR/Periode)
'M'(-8)	10.000	14.000	1.400	1.400	500	700
'M'(-7)	10.000	14.000	1.400	2.800	500	600
'M'(-4)	12.000	18.000	1.800	9.000	500	500
'M'(-3)	12.000	18.000	1.800	10.800	500	500
Gesamt	44.000		6.400	24.000	2.000	2.300

Da die Maschinen – trotz gleichen Typs – zu unterschiedlichen Zeitpunkten beschafft wurden, weichen sie hinsichtlich ihrer Kapazität und Kosten voneinander ab.

Komplett abgeschriebene **Technische Anlagen** können weiterhin vollumfänglich in der Fertigung eingesetzt werden. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass sich ab dem 7. Nutzungsjahr die Instandhaltungskosten jährlich um 100 Tsd.EUR pro Periode erhöhen.

Für die Fertigung können **Technische Anlagen** dreier, unterschiedlicher Größen-Typen (**Typ 'S'** (Small), **Typ 'M'** (Medium) und **Typ 'L'** (Large)) beschafft werden. Neu angeschaffte **Technische Anlagen** stehen bereits zu Beginn der betreffenden Periode in vollem Umfang für die Fertigung zur Verfügung.

Die momentan aktuellen Leistungsdaten der Anlagentypen sind folgender Aufstellung zu entnehmen:

Typ	Fertigungs- kapazitäten (KE/Periode)	Kaufpreis (Tsd. EUR)	Bilanzielle Nutzungs- dauer (Perioden)	Perioden- abschrei- bungen (Tsd.EUR/Periode)	Sonstige Fixkosten (Tsd.EUR/Periode)	Instand- haltungskosten erste 6 Perioden (Tsd. EUR/Periode)	Verkaufserlös (in % des Rest- buchwertes)
'S'	8.000	10.000	10	1.000	300	500	85%
'M'	15.000	20.000	10	2.000	500	500	80%
'L'	30.000	36.000	12	3.000	1.300	500	90%

Technische Anlagen können auch desinvestiert (verschrottet) werden. Eine verschrottete Maschine steht bereits zu Beginn der betreffenden Periode für die Fertigung nicht mehr zur Verfügung. Die Verschrottung einer Anlage führt i.d.R. zu einem **sonstigen Aufwand**, da bei der Entsorgung nur 85% (**Typ 'S'**), 80% (**Typ 'M'**) bzw. 85% (**Typ 'L'**) des Restbuchwertes Erlöst werden können.

2.3.3 Kapazitätsbedarf

Zur Produktion eines **SOLID**-Produktes wird **1 Kapazitätseinheit** einer **Technischen Anlage** benötigt. Die Fertigung des Zweit-Produktes **IDEAL** ist maschinenintensiver, sie benötigt **2 Kapazitätseinheiten** einer **Technischen Anlage**.

3 Personal

3.1 Personalkosten

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind – je nach Tätigkeitsfeld bzw. Kostenstelle – in 3 Tarifgruppen eingeteilt. Die entsprechenden tariflichen Grundgehälter sind in folgender Tabelle wiedergegeben:

Kostenstelle	Personalbestand	Grundgehalt (Tarif)	Gehaltsaufschlag (freiwillig: 0,5%)	Sozialabgaben (gesetzlich: 20%)	betriebl. AV (Betriebsrat: 5%)	Personalkosten (Gesamt)
Verwaltung	97	36.000 EUR	180 EUR	7.236 EUR	1.809 EUR	45.225 EUR
Fertigung	330	39.000 EUR	195 EUR	7.839 EUR	1.960 EUR	48.994 EUR
Vertrieb	44	50.000 EUR	250 EUR	10.050 EUR	2.513 EUR	62.813 EUR

In Ihrer Branche haben die Gewerkschaften – aber insbesondere auch Ihr Betriebsrat – eine wichtige Machtposition errungen, welche sie auch zu nutzen wissen. Die einzige Möglichkeit sich in der Lohn- und Gehaltsstruktur von Ihrer Konkurrenz abzuheben, liegt in einem freiwilligen Gehaltsaufschlag. Dieser beträgt derzeit **0,5%**. Der freiwillige Gehaltsaufschlag kann beliebig heraufgesetzt werden, aber gegenüber der Vorperiode nur um maximal **1%-Punkt** reduziert werden.

Die Personalnebenkosten in Periode 0 betragen insgesamt **25%**, zusammengesetzt aus **20%** gesetzliche Sozialabgaben sowie weitere **5%** für mit dem Betriebsrat ausgehandelte betriebliche Altersversorgung (bAV).

3.2 Personalbestands-Management

Sie beschäftigen derzeit **471** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In den Unternehmensbereichen **Fertigung** und **Vertrieb** entscheiden Sie direkt über den gewünschten **Personalbestand**. Die notwendigen Einstellungen bzw. Entlassungen erfolgen sodann automatisch, wobei auch die aktuelle Fluktuation und sonstige Fehlzeiten ausgeglichen werden. Neu eingestelltes Personal ist bereits zu Beginn der betreffenden Periode in vollem Umfang einsetzbar.

Den Personalbedarf in der **Verwaltung** müssen Sie nicht ermitteln. Der benötigte **Personalbestand** wird in Abhängigkeit von Ihren Umsatzerlösen vom System automatisch ermittelt und entsprechend angepasst.

Die Anpassung des Personalbestands verursacht Kosten. Die **Recruiting-Kosten** belaufen sich aktuell auf **3.000 EUR** pro Neueinstellung. Die geltenden **Einstellungskosten** finden Sie im Bericht: **Aktuelle Wirtschaftsdaten**.

Der allgegenwärtige Fachkräftemangel ist in der **Fertigung** besonders stark ausgeprägt. Die Verfügbarkeit der benötigten Fachkräfte – und damit die Anzahl realisierbarer Einstellungen – ist daher i.d.R. begrenzt. Die aktuelle **Obergrenze: Einstellungen** in der Fertigung beträgt **250** Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Das sich im Laufe der Zeit verändernde Arbeitsangebot kann ebenfalls im Bericht **Aktuelle Wirtschaftsdaten** eingesehen werden.

Bei der Personalplanung ist dabei aber zu beachten, dass diese Obergrenze pro Unternehmen angegeben ist. Das gesamte Arbeitsangebot ist daher ein Vielfaches der angezeigten Größe. Da Sie auch am Arbeitsmarkt zueinander im Wettbewerb stehen ist es durchaus möglich diese **Obergrenze: Einstellungen** zu übertreffen.

Falls z.B. einige Wettbewerber das ihnen zustehende Arbeitskräfteangebot nicht ausschöpfen oder sogar eigenes Fertigungspersonal freisetzen, so erhöhen diese Arbeitssuchende (zu einem gewissen Prozentsatz) das Arbeitsangebot für die anderen Unternehmen. Zum anderen können Sie durch ein überlegenes **Arbeitgeber-Image** Ihren Anteil am Arbeitsmarkt – zu Lasten der Konkurrenz – ausweiten.

Die mögliche Anzahl von Freistellungen wird i.d.R. stark durch den Betriebsrat eingeschränkt. Die aktuelle **Obergrenze: Entlassungen** in der Fertigung beträgt **80** Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. **Entlassungskosten** fallen derzeit in Höhe von (durchschnittlich) **15.000 EUR** pro Entlassung an, allerdings konnte der Betriebsrat in der Vergangenheit bereits deutlich kostspieligere **Outplacement-Programme** erfolgreich einfordern. Änderungen in den aktuellen Rahmenbedingungen werden im Bericht **Aktuelle Wirtschaftsdaten** angezeigt.

Umbesetzungen innerhalb des **Vertriebs** (vom **Inland** ins **Ausland** oder zurück) stellen keine Einstellungen oder Entlassungen dar.

3.3 Instrumente des Personalmanagements

Die folgenden 4 Instrumente stehen Ihnen für ein erfolgreiches Personalmanagement zur Verfügung.

3.3.1 Einstellungspolitik

Eine kontinuierliche, verlässliche **Einstellungspolitik** fördert das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer. Die langfristige Orientierung am Personalbedarf bezweckt eine vernünftige Arbeitsauslastung und vermeidet Belastungsspitzen. Dies führt zu motivierten Beschäftigten und reduziert damit Fluktuation und Fehlzeiten.

Die **Einstellungspolitik** beeinflusst Ihr **Arbeitgeber-Image** und trägt maßgeblich zur **Mitarbeitermotivation** bei.

3.3.2 Entgeltpolitik

Die Anerkennung der Arbeitsleistung durch eine angemessene Entlohnung (**freiwilliger Gehaltsaufschlag**) hat vielleicht den unmittelbarsten Einfluss auf **Arbeitgeber-Image** und **Mitarbeitermotivation**. Dies gilt insbesondere im direkten Branchenvergleich.

3.3.3 Personalentwicklungspolitik

Die **Personalentwicklung** gilt als Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Nur durch lebenslanges Lernen, die Weitergabe des akkumulierten Erfahrungswissens sowie die Ausbildung neuer, junger Fachkräfte kann die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens dauerhaft gewährleistet werden.

Ausgaben für Personalentwicklung verbessern Ihr **Arbeitgeber-Image** und erhöhen sowohl die **Mitarbeitermotivation** als auch die **Mitarbeiterproduktivität**.

3.3.4 Arbeitsplatzausstattung

Schließlich spielt die gesamte Arbeitsumgebung, insbesondere die **Arbeitsplatzausstattung**, eine große Rolle bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Das Arbeiten an einem nicht-ergonomisch konzipierten Arbeitsplatz, mit veralteter Hardware, Software oder **technischen Anlagen** limitiert die **Mitarbeiterproduktivität** und führt im Zweifel zu Frustrationen.

Durch systematische (freiwillige) Investitionen in die **Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA)** kann die **Arbeitsplatzausstattung** systematisch optimiert werden.

3.4 Arbeitgeber-Image

Durch den Fachkräftemangel intensiviert sich der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Das **Arbeitgeber-Image** beschreibt die Attraktivität Ihres Unternehmens als (potenzieller) Arbeitgeber und stellt somit einen wichtigen Erfolgsfaktor im Wettbewerb um die knappen Arbeitskräfte dar.

Ähnlich wie die **Kundenzufriedenheit** lässt sich auch das **Arbeitgeber-Image** nur sehr unscharf beschreiben. Neben der konkreten Ausgestaltung Ihrer Personalpolitik (insbesondere im direkten Konkurrenz-Vergleich) spielt auch der zählbare Unternehmenserfolg (etwa: Gewinn, Liquidität, Verschuldungsgrad) eine maßgebliche Rolle.

Ihr **Arbeitgeber-Image** liegt derzeit bei ausbaufähigen **-1,8** und kann jeweils im kostenpflichtigen **Branchenbericht** eingesehen werden.

Arbeitgeber-Image (in Periode 0):	98,2	bzw. als Differenz zu 100,0:	-1,8
--	-------------	------------------------------	-------------

Ein gutes **Arbeitgeber-Image** verbessert Ihre Wettbewerbsposition am Arbeitsmarkt. Sie können damit sowohl mehr als auch produktivere Arbeitnehmer akquirieren. Zudem steigert es die **Mitarbeitermotivation**.

3.5 Mitarbeitermotivation

Der **Mitarbeitermotivations-Index** beschreibt die Leistungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten in der Fertigung. Ihre **Mitarbeitermotivation** liegt derzeit bei **+0,6** und kann jeweils im kostenpflichtigen **Branchenbericht** eingesehen werden.

Mitarbeitermotivation (in Periode 0):	100,6	bzw. als Differenz zu 100,0:	+0,6
--	--------------	------------------------------	-------------

Eine hohe Leistungsbereitschaft fördert die **Mitarbeiterproduktivität** und reduziert Fehlzeiten und Fluktuation.

3.6 Mitarbeiterkapazitäten

3.6.1 Normal-Produktivität und Anpassungsmöglichkeiten

Die Normal-Produktivität von Fertigungs-Personal liegt zu Beginn bei **125** Einheiten (Stücken) **SOLID** pro Periode. Umgekehrt formuliert werden zur Fertigung von **1.000 SOLID**-Produkten **8** (= 1.000/125 Kapazitäts-)Einheiten an **Fertigungspersonal** benötigt.

Ihre derzeitige, effektive **Mitarbeiterproduktivität** liegt derzeit nur bei **98,84%** bzw. **-1,16%** unter der Norm. Informationen über die aktuelle **Mitarbeiterproduktivität** finden Sie in den Berichten **Personal** bzw. **Fertigung**. Die **Mitarbeitermotivation** Ihrer Wettbewerber können Sie im kostenpflichtigen **Branchenbericht** einsehen.

Mitarbeiterproduktivität (in Periode 0):	98,84%	bzw. als Differenz zu 100,0:	-1,16%
---	---------------	------------------------------	---------------

Damit konnte ein Fertigungsmitarbeiter (bzw. -mitarbeiterin) in der letzten Periode nur **123,55** (=98,84%x125) Einheiten (Stücke) **SOLID** herstellen. Umgekehrt formuliert waren in der letzten Periode zur Produktion von **1.000 SOLID**-Produkten **8,09** (=8/0,9884 Kapazitäts-)Einheiten an **Fertigungspersonal** nötig.

Die effektive **Mitarbeiterproduktivität** wird durch die folgenden Faktoren mehr oder weniger stark beeinflusst.

3.6.1.1 Neu-Einstellungen

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen i.d.R. Zeit um sich einzuarbeiten. Gleichzeitig binden die Schulung und Einweisung neuer Kollegen einige Kapazitäten der bestehenden Belegschaft. Dies führt i.d.R. zu Einbußen bei der **Mitarbeiterproduktivität**.

3.6.1.2 Mitarbeitermotivation

Zufriedene und stolze Mitarbeiter zeigen i.d.R. auch eine höhere Leistungsbereitschaft. Hoch motiviertes Personal steigert daher die **Mitarbeiterproduktivität**.

3.6.1.3 Personalentwicklung

Maßnahmen der Personalentwicklung steigern die Qualifikation der Beschäftigten und führen dadurch zu einer Erhöhung der **Mitarbeiterproduktivität**.

3.6.2 Überstunden

Die Fertigungskapazitäten können kurzfristig auch durch **Überstunden** erhöht werden. **Überstunden** werden automatisch angesetzt, wenn die geplante Fertigungsmenge mit dem vorhandenen Personalbestand nicht anders produziert werden kann. Der Umfang an zusätzlichen Überstunden ist aktuell durch den Betriebsrat auf maximal **20%** begrenzt.

Überstunden verursachen grundsätzlich Mehrkosten (sprungfixe Kosten) in Höhe von **1.000 Tsd.EUR**. Zusätzlich ist für das Personal bei bis zu 10% Überstunden ein **Überstundenzuschlag** von **22,5%** auf Löhne und Gehälter, die während der Überstundenzeit anfallen, fällig.

Überstunden verursachen grundsätzlich Mehrkosten (sprungfixe Kosten) in Höhe von **1.000 Tsd.EUR**. Zusätzlich ist für das Personal ein **Überstundenzuschlag** fällig. Dieser beträgt bei Überstunden bis zu 10% **22,5%** und bei Überstunden über 10% sogar **50%**. Das Vertriebspersonal ist von Überstunden grundsätzlich gar nicht und die Verwaltungsangestellten nur zu 20% betroffen.

4 Finanz- und Rechnungswesen

4.1 Rechnungswesen

Ihr Unternehmen verfügt über ein modernes Rechnungswesen. Bei seiner Konzeption wurde insbesondere auf Vergleichbarkeit (Benchmarking) innerhalb der Branche geachtet. Des Weiteren wurde großer Wert auf eine Homogenisierung von internem (Kosten und Erlöse) und externem (Aufwendungen und Erträge) Rechnungswesen gelegt, so dass nur ein einziger, konsistenter Rechnungskreis sowohl für den Periodenabschluss als auch für die Kostenrechnung/Kalkulation genutzt werden kann.

Die Finanzbuchhaltung sowie das Controlling stellen Ihnen in jeder Periode insbesondere folgende Berichte zur Verfügung:

- **Erfolgsrechnung: GuV**
- **Vermögensrechnung: Bilanz**
- **Liquiditätsrechnung: Cash Flows**
- **Kostenrechnung 1: Kostenarten- / Kostenstellenrechnung**
- **Kostenrechnung 2: Kostenträgerrechnung**

4.2 Finanzierung

4.2.1 Rating

Seit der Umsetzung der Basel III-Regelungen wird Ihr Unternehmen von Ihrer Hausbank regelmäßig einem **Rating**prozess unterworfen. Ihr **Rating** bewertet Ihre Kreditwürdigkeit und bestimmt daher maßgeblich Ihre **Kreditkonditionen**.

Rating (für Periode 1):	AA+	Zinsaufschlag (für Periode 1):	+0,03%
--------------------------------	------------	---------------------------------------	---------------

Ihr aktuelles **Rating** liegt in der Top-Kategorie **AA+**. Diese außerordentlich gute Kreditwürdigkeit bewirkt für die nächste Periode einen kurzfristigen Kreditzins-Aufschlag von lediglich **0,03%**-Punkten auf die Bank-Zinssätze. Ihr aktuelles **Rating** sowie die periodenaktuellen Zinskonditionen finden Sie in Ihrem Bericht **Finanzwerte**. Das Rating Ihrer Wettbewerber können Sie im kostenpflichtigen **Branchenbericht** einsehen.

4.2.2 Kurzfristiger Kredit: 'S'-Darlehen (Short Term)

In jeder Periode kann nach Bedarf ein kurzfristiges **'S'-Darlehen** (**Laufzeit: 1 Periode**) aufgenommen werden. Es wird zu Beginn der Folgeperiode automatisch inklusive Kreditzinsen zurückbezahlt (getilgt). Bei fortlaufendem Bedarf kann dieser Kredit in flexibler Höhe neu beantragt werden. Der Zinssatz für die Aufnahme eines neuen, kurzfristigen **'S'-Darlehens** beträgt aktuell (inklusive Zinsaufschlag) **3,03%**.

4.2.3 Mittelfristiger Kredit: 'M'-Darlehen (Medium Term)

Alternativ kann auch ein mittelfristiges **'M'-Darlehen** (**Laufzeit: 5 Perioden**) aufgenommen werden. Hier fallen während der Laufzeit nur die bei Vertragsabschluss fixierten Zinsen an. Erst zu Beginn der 6. Periode erfolgt die (komplette) Tilgung des Darlehens. Das Darlehen kann nicht vorzeitig gekündigt (getilgt) werden. Der Zinssatz für die Aufnahme eines neuen, mittelfristigen **'M'-Darlehens** beträgt aktuell (inklusive Zinsaufschlag) **3,44%**.

4.2.4 Langfristiger Kredit: 'L'-Darlehen (Long Term)

Alternativ kann auch ein langfristiges **'L'-Darlehen** (**Laufzeit: 10 Perioden**) aufgenommen werden. Hier fallen während der Laufzeit ebenfalls nur die bei Vertragsabschluss fixierten Zinsen an. Erst zu Beginn der 11. Periode erfolgt die (komplette) Tilgung des Darlehens. Das Darlehen kann nicht vorzeitig gekündigt (getilgt) werden. Der Zinssatz für die Aufnahme eines neuen, langfristigen **'L'-Darlehens** beträgt aktuell (inklusive Zinsaufschlag) **4,05%**.

4.2.5 Kontokorrentkredit

Ihr operativer Kassenbestand muss stets mindestens **100 Tsd.EUR** betragen. Reicht die vorhandene Liquidität in einer Periode nicht zur Deckung aller Zahlungsverpflichtungen aus, wird dem Unternehmen zur Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit automatisch ein **Kontokorrentkredit** (Überziehungskredit) eingeräumt. Dieser muss zu Beginn der Folgeperiode inklusive Kreditzinsen zurückbezahlt (getilgt) werden. Der aktuelle Zinssatz für einen **Kontokorrentkredit** beträgt **8,03%**.

4.3 Festgeldanlagen

Falls Ihr Unternehmen über freie liquide Mittel verfügt, können Sie ihr Geld für jeweils eine Periode in risikolose **Festgeldanlagen** (Wertpapiere) anlegen. Die **Festgeldanlage** wird zu Beginn der Folgeperiode inklusive Zinsertrag gutgeschrieben. Der Guthaben-Zinssatz beträgt in der Ausgangssituation **2,50%**.

4.4 Zahlungsverhalten der Kunden

Viele Ihrer Kunden nutzen das ihnen gewährte Zahlungsziel großzügig aus. Daher führen aktuell nur **80%** der erzielten Umsatzerlöse auch zu periodengleichen Einzahlungen. Die restlichen **20%** der Umsatzerlöse werden im Periodenabschluss als Forderungen bilanziert und werden erst in der Folgeperiode liquiditätswirksam. Forderungsausfälle sind nicht zu befürchten.

4.5 Wechselkurs

Ab Periode **3** kann Ihr Produkt auch auf dem **Ausland**smarkt abgesetzt werden. Da die Produkte in der lokalen Währungseinheit (**FCU**: Foreign Currency Unit) verkauft werden, müssen die Verkaufspreise sowie das gewünschte Werbebudget von Ihnen in **FCU** umgerechnet werden.

4.6 Steuern aus Einkommen & Ertrag

Die Ertragsteuer-Belastung eines Unternehmens beträgt **35%** auf das **Ergebnis vor Steuern**.

Verluste aus Vorperioden dürfen steuerrechtlich mit aktuellen Gewinnen verrechnet werden. Verlustrückträge sind nicht zulässig. Ein steuerrechtlicher Verlustvortrag ist bis zu einem Betrag von **1.000 Tsd.EUR** ohne Beschränkung von den positiven Einkünften abziehbar. Darüber hinaus sind nochmals **60%** des verbleibenden Gesamtbetrags der Einkünfte abziehbar.

5 Entscheidungsfindung

5.1 Empfohlene Vorgehensweise

Die Komplexität der vorliegenden Unternehmenssimulation empfiehlt eine systematische, durchgeplante Entscheidungsfindung. Dabei ist es hilfreich zu verstehen, welches die wichtigsten **Erfolgs- und Kostentreiber** in Ihrem Unternehmen sind und welche (externe und interne) **Risikofaktoren** (Wettbewerber, Mitarbeitermotivation) Ihre Planungssicherheit in welchen Bereichen wie stark beeinträchtigen.

Im Folgenden wird eine grundsätzliche Vorgehensweise zur **operativen Entscheidungsfindung** skizziert. Berücksichtigen Sie, dass in einzelnen Perioden besondere Herausforderungen abweichende Vorgehensweisen nötig machen. Daneben sollte insbesondere in den ersten Perioden Ihre **strategische Ausrichtung** formuliert und im Zweifel später angepasst werden. Berücksichtigen Sie dazu insbesondere auch den Szenario-Überblick am Anfang dieses Handbuchs.

5.2 Operative Entscheidungsfindung

5.2.1 Absatzziele und Marketing-Mix

Ist-Analyse (relevante Berichte: **Erlösrechnung**, **Vorräte**, kostenpflichtiger **Marktbericht SOLID**)

- Wie gut haben wir unser Vorperiodenziel erreicht?
- Wie sind die Wettbewerber (im Vergleich zu uns) positioniert?
- Wie hoch ist der Lagerbestand an Absatzprodukten? Wie hoch war ein eventueller Nachfrageüberhang?

Sollkonzeption: (relevante Berichte: **KonjunkturAusblick P0x**, kostenpflichtiger **Marktbericht SOLID**)

- Wie lautet die Konjunktur- bzw. Absatzprognose?
- Mit welchen Reaktionen der Wettbewerber ist zu rechnen?
- Mit welchem Marketing-Mix lassen sich die gesetzten Absatzziele erreichen?

Starke Veränderungen im Marketingmix sind in ihren Absatzauswirkungen i.d.R. nur sehr schwer abschätzbar. Die im vorherigen Kapitel angedeuteten Marktsensitivitäten gelten nur für maßvolle Veränderungen. Grundsätzlich ist deshalb eine lediglich graduelle Anpassung der Marktpositionierung vorzuziehen. Allerdings erfordert der Unternehmenserfolg manchmal mutige Entscheidungen.

5.2.2 Produktionsplanung und Beschaffung

Fertigungskapazitäten der Technischen Anlagen (relevante Berichte: **Fertigung**, **Anlagevermögen**, **Aktuelle Wirtschaftsdaten**)

- Wie gut haben wir die Fertigungskapazitäten in der Vorperiode ausgelastet?
- Wie viele Kapazitätseinheiten benötigen wir für unseren Fertigungsplan?
- Wie passen wir unsere Fertigungskapazitäten effizient an?

Fertigungspersonal (relevante Berichte: **Fertigung**, **Personal**, **Aktuelle Wirtschaftsdaten**)

- Wie gut haben wir die Fertigungskapazitäten in der Vorperiode ausgelastet?
- Wie stark wird sich (vermutlich) die Mitarbeiterproduktivität ändern?
- Wie viel Fertigungspersonal benötigen wir für unseren Fertigungsplan?
- Gibt es zu berücksichtigende Einschränkungen seitens des Arbeitsmarktes, Gewerkschaften bzw. Betriebsrat?
- Wie passen wir unsere Fertigungskapazitäten effizient an?

Einkauf

- Wie viele Hilfsstoffe 'H' und Material 'S' (SOLID) (bzw. später auch Material 'I' (IDEAL) sollen unter Berücksichtigung von Lagerbestand und Preisstaffeln beim Lieferanten bestellt werden?

Sehr oft passen Absatzchancen und Produktionsmöglichkeiten nicht optimal zueinander. Aus Kostengründen sollte deshalb eine (maßvolle) Revision der Absatzziele in Erwägung gezogen werden.

5.2.3 Ergebnis- und Liquiditätssteuerung

Ergebnisplanung (relevante Berichte: **GuV**, **Bilanz**, **Erlösrechnung**, **Kostenrechnung 1**, **Kostenrechnung 2**, **Ergebnisrechnung**)

- Mit welchen Umsatzerlösen kann gerechnet werden?
- Welche Kosten fallen in welchem Umfang an?
- Wie hoch sind die Herstellkosten/Selbstkosten?
- Welcher Periodenüberschuss ist zu erwarten?

Je nach Ausgang der Ergebnisplanung müssen alle bereits getroffenen Entscheidungen neu bewertet und im Zweifel revidiert werden.

Finanzplanung (relevante Berichte: **GuV**, **Bilanz**, **LiquiditätsRechnung**, **ErlösRechnung**, **KostenRechnung 1**, **KostenRechnung 2**)

- Mit welchen Einzahlungen kann in dieser Periode gerechnet werden?
- Welche Auszahlungen sind in dieser Periode zu leisten?
- Wie soll eine eventuelle Finanzierungslücke geschlossen werden?