

Repetitorium

Koppelman: BWL

18.09.2006

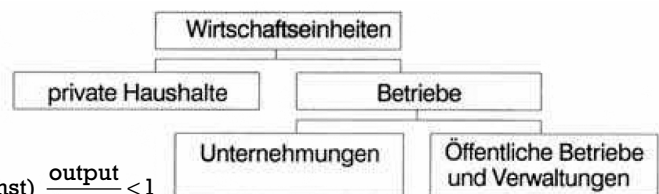
Allgemeine wirtschaftliche Überlegungen

- In der Klausur soll es zwei Themen geben:
 1. Falllösung (Anwendung der Themen dieses Rep's)
 2. unklar, evtl. nichts
 - ⇒ Empfehlung: die Zeit hälftig für die Koppelman-Themen und die von Hinten-Themen nutzen und selbst bei zeitlichem Mehrbedarf nach dem ersten Block daran halten. So erhöhen sich die Chancen, daß man zumindest bei einem Thema Punkte sammeln kann. Zudem sollte man sich zuvor (vielleicht 0,5 h) ruhig mit dem Thema auseinandersetzen und z.B. eine Gliederung machen, bevor man anfängt zu schreiben.
 - ⇒ aus dem Koppelman- und dem von Hinten-Bereich wird eine Durchschnittsnote gebildet
 - ⇒ die Themen sind jeweils in 2 h gut abzuhandeln, können dabei allerdings nicht erschöpfend bearbeitet werden – die Fragestellung wird so sein daß klar wird, worauf das Augenmerk zu richten ist; entscheidend ist, in dieser Zeit deutlich zu machen, daß man die Zusammenhänge verstanden hat

- **Wer** wirtschaftet?

- ⇒ die BWL befaßt sich normalerweise ausschließlich mit den **Unternehmen**

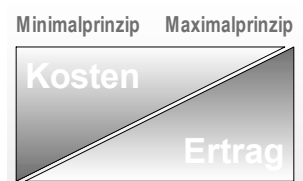
- Es kann auch finanzielles Engagement durch Außenstehende geben, wenn eine Firma (zunächst) liefert, z.B. bei Biofirmen, bei denen man auf spätere Erträge hofft
 - ⇒ **private equity**¹



- Man unterscheide

- **Minimumprinzip** („Minimalprinzip“)

- ⇒ bei definiertem Ziel sind die Kosten möglichst gering zu halten
 - Einkauf Material bestimmter Qualität für die Produktion: günstigsten Einkaufspreis wählen
- ⇒ typisch bei der Beschaffung



und

¹ Privates Beteiligungskapital (englisch **private equity**) ist der allgemeine Begriff für das von privaten und institutionellen Anlegern beschaffte Beteiligungskapital an in der Regel nicht börslich (öffentlich) gehandelten Unternehmen. Neben der Einzahlung des Stamm- oder Grundkapitals durch die Firmengründer existieren vielfältige Finanzierungsformen und -gründe. Als Gegenstück zum Private Equity, bei dem eine Eigenkapital- oder eigenkapitalähnliche außerbörsliche Finanzierung verwendet wird, stehen die Fremdkapitalfinanzierung und die Beschaffung von Eigenkapital mittels Public Equity, das heißt börsengehandelte Aktien. [wikipedia]

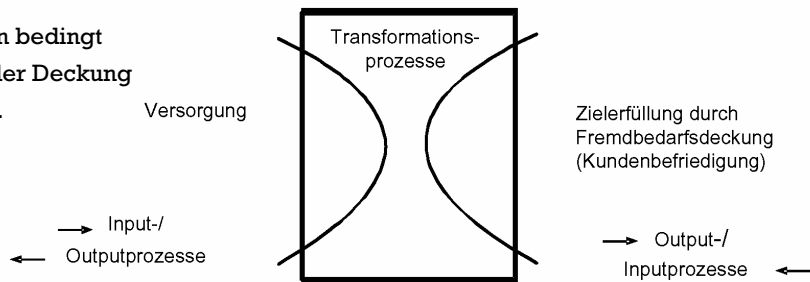
- **Maximumprinzip** („Maximalprinzip“)

- ⇒ bei vorgegebenen Kosten ist das Ergebnis zu optimieren
 - mit bestimmtem Budget möglichst gute Qualität in der Produktion liefern
 - z.B. auch: target-pricing²
- ⇒ typisch beim Absatz

- ⇒ man muß also einen **Fokus setzen**: auf minimale Kosten oder maximale Erträge – die häufig gehörte Formel „minimale Kosten bei maximalem Gewinn“ (Min-Max-Prinzip) ist betriebswirtschaftlich praxisfremd, da keine operationale Zielverfolgung möglich ist und man sich verzettelt
- ⇒ dieser Zusammenhang wird auch als „ökonomisches Prinzip“ bezeichnet

- Das Wirtschaften im Unternehmen bedingt **Transformationsprozesse**, die der Deckung von Bedarfen der Kunden dienen.

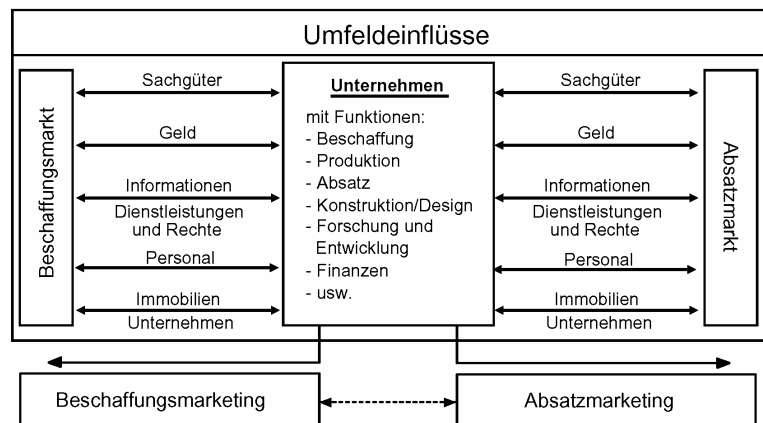
Es handelt sich also um eine **Fremdbedarfswirtschaft**, bei der folgerichtig das Handeln durch die Kundeninteressen bestimmt wird.



- ⇒ aufgrund der kundenseitig kritisierten Qualitätsprobleme bei Mercedes ist nun vorgegeben, daß mind. 60% der Teile neuerer Modelle aus altem (und damit bewährtem) Bestand kommen müssen
 - früher war man stolz, daß praktisch alles neu entwickelt wurde
- ⇒ Output definiert die Inputprozesse

- Es gibt **Umfeldebeflüsse**

- ⇒ **Interaktionsobjekte** wie Immobilien, Produkte, Rechte, ...
- ⇒ die GfK macht knapp 1 Mrd. Umsatz mit dem Verkauf von Marktforschungsergebnissen
- ⇒ auch: Rechte



- Underberg kaufte die Marke „Asbach“ und

verkaufte sie weiter, um sie danach zurückzuleasen³, wobei Underberg eine Option auf einen Rückkauf nach 10 Jahren hat

- ⇒ Aldi (Umsatz ca. 30 Mrd. p.a.) zahlt i.d.R. nach 60 Tagen bei einer Umschlagsgeschwindigkeit⁴ von 50 (üblich sind 13); das ist im Grunde ein Lieferantenkredit

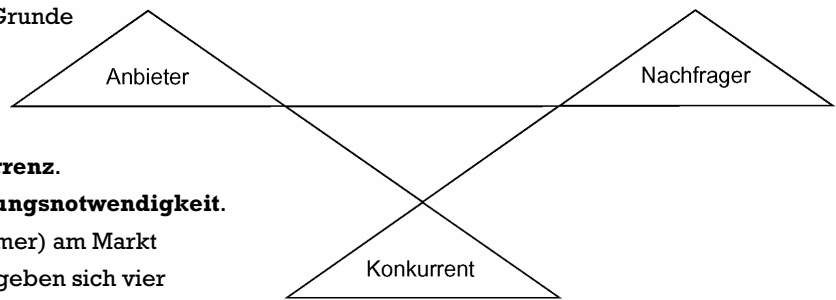
² **Target-Pricing** wird eingesetzt um vom Markt ausgehend eine Kostentruktur für die Herstellung von Produkten zu definieren anstelle zu versuchen, den sich durch die Produktionskosten zzgl. Gewinnzuschlag ergebenden Soll-Preis durchzusetzen: „Der Großteil der produktbedingten Kosten wird im Rahmen der Entwicklungs- und Konstruktionsphase geplant. **Target Costing** ist eine betriebswirtschaftliche Methodik zur Unterstützung dieses Prozesses und der Festlegung relevanter Kostenfaktoren. Auf der Grundlage des Instrumentariums der Zielpreisfindung (**Target Pricing**) erfolgt die Kostenplanung insbesondere auch die Planung des entscheidenden Kostenblocks der zuzukaufenden Materialien und Leistungen. Die Festlegung der Zielkosten der Fremdleistungen legt die Obergrenze des mit dem Lieferanten zu vereinbarenden Preises fest und dient der Verbesserung der eigenen Wettbewerbs- und Ergebnissituation. Dies erfolgt unter maßgeblicher Einbeziehung und Beteiligung des Einkaufs in funktionsübergreifenden Projektteams.“ [excellenceakademie]

³ Durch **SLB** (sale and lease back) kann Kapital freigesetzt werden (vgl. auch: cross-border-leasing CBL): „Beim sale and lease back Verfahren kauft der künftige Leasing-Nehmer das Objekt vom Hersteller/Händler, verkauft es an die Leasing-Gesellschaft und least es dann zurück. Dabei kann es sich sowohl um neue als auch um gebrauchte Investitionsgüter handeln. Bei neuen Objekten ist der Rechnungspreis, bei gebrauchten im allgemeinen höchstens der Buchwert der Betrag, zu dem die Leasing-Gesellschaft Eigentum erwirbt.“ [deutsche leasing]

⁴ Die **Umschlagsgeschwindigkeit** ist eine Kennziffer, mit der der wirtschaftliche Einsatz von Beständen gemessen wird. Allgemeine Berechnungsformel: Umsatz geteilt durch den durchschnittlichen Bestand. Die Bestände können verschiedener Art sein, wie beispielsweise der Warenbestand, der Forderungsbestand, der Eigenkapitalbestand. Dem gemäß lautet die Kennziffer dann: Lagerumschlag, Debitoren-

⇒ das Beratungsvolumen der Deutsche Post World Net beträgt 500 Mio. p.a. bei ca. 60 Mrd. Umsatz und soll nun gesenkt werden

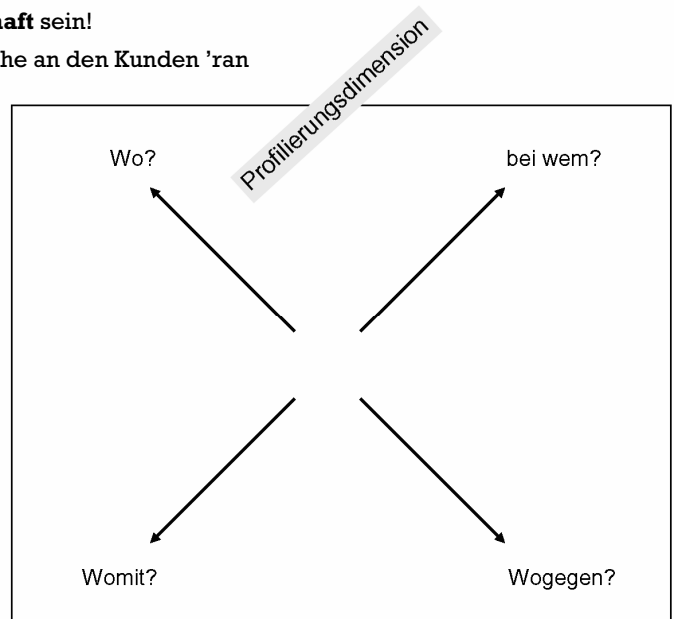
- Das **Unternehmen** operiert im Grunde beständig in einer „**Dreierbeziehung**“ für die (potentiellen) **Kunden** und gegen (potentielle) **Konkurrenz**. Dadurch entsteht eine **Profilierungsnotwendigkeit**. **Jedes Unternehmen** ist (fast immer) am Markt **erläßlich**. In dieser Situation ergeben sich vier Verhaltensregeln für den Unternehmer:



- Der **Nachfrager** muß mich **wahrnehmen!**
 - ⇒ man sollte sich also **bekanntheitssteigernde Strategien** überlegen, wie z.B. „sonst hat's keiner“ – es gibt eine deutsche Firma, die sehr gut von ca. 200 Kunden weltweit lebt und deren Produkte z.B. in Deutschland ausschließlich in München erhältlich sind
 - ⇒ was der **Kunde nicht wahrnimmt** ist **überflüssig**; das gilt auch für einzelne Eigenschaften der Produkte
- Der **Kunde entscheidet!**
 - ⇒ ...und nicht Stiftung Warentest
- Aus **Kundensicht** muß das **Produkt vorteilhaft** sein!
 - ⇒ um das nachzuvollziehen muß man nahe an den Kunden 'ran
- **Identifikationsgebot!**
 - ⇒ was der Kunde wahrnimmt und vorteilhaft findet muß er wiedererkennen

- Für die **Profilierung** gibt es **vier Dimensionen**:

- **Wo?**
 - ⇒ Wo sollen die Kunden gefunden werden?
 - z.B. ist „Beck's“ inzwischen weltweit vertreten
 - „Früh“ wird inzwischen sogar in Düsseldorf verkauft („Für Düsseldorfer darf's etwas mehr sein“)

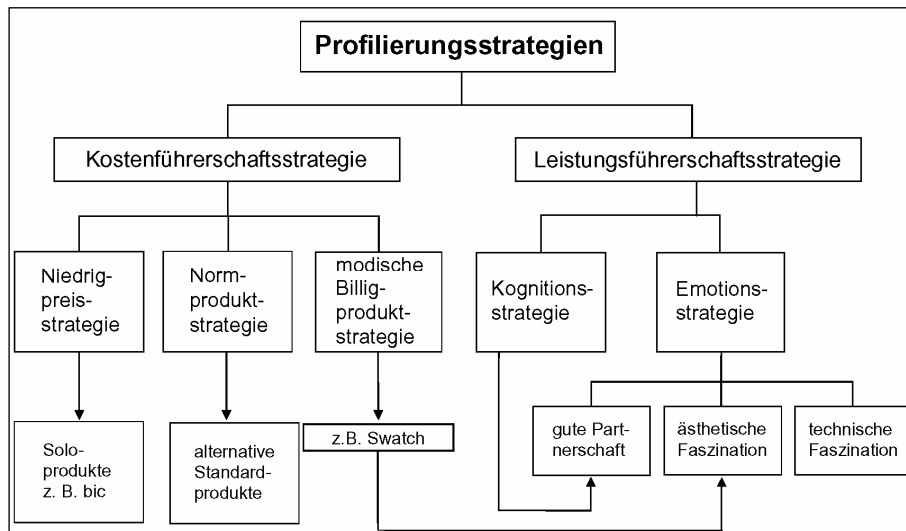


schlag, Eigenkapitalumschlag. Die zentrale Kennzahl für die Steuerung der Warenwirtschaft in Handelsunternehmen ist die Umschlagsgeschwindigkeit des Warenbestandes. Sie sagt aus, wie oft ein Artikel bzw. das gesamte Warenlager in einer Periode umgesetzt wird, anders ausgedrückt, wie lange die Ware(n) durchschnittlich lagert(n). Für die obige Formel ist dabei zu beachten, dass entweder alles zu Verkaufspreisen oder alles zu Einkaufspreisen gerechnet wird. Dementsprechend ist der Umsatz entweder als Umsatz zu Verkaufspreisen oder als Umsatz zu Einkaufspreisen, das ist der Wareneinsatz, einzusetzen. Die gemäß der Umschlagsgeschwindigkeit gefertigten Renner- und Penner-Listen dienen zur Ausmerzung von Ladenhütern und zum Erkennen aller sich schnell umsetzenden Artikel. Daraus werden je nach Zielsetzungen der Unternehmenspolitik unterschiedliche Konsequenzen für die Sortimentspolitik (listen oder streichen), die Preispolitik (hohe oder niedrige Aufschläge) und die Kommunikationspolitik (werbliche Herausstellung in den Medien oder im Regal) abgeleitet. [handelswissen]

■ **Bei wem?**

- ⇒ Wie will man sich an den Kunden wenden?
 - so ist z.B. bei einer **Niedrigpreisstrategie** eine Kundenidentifikation nicht notwendig
- ⇒ „Wie tickt der Kunde“?
- ⇒ Mißachtung dieses Aspekts ist häufiger Fehler in der Praxis: bei neu eingeführten Lebensmittel-Produkten beträgt die Rate der Mißerfolge 80-90%, d.h. nur etwa eines von zehn neu eingeführten Produkten bleibt im Markt

■ **Womit?**



- ⇒ **Strategien** (Profilierung als Marketingaufgabe)
 - **Kostenführerschaft** („billig“)
 - **Leistungsführerschaft** (Kundenwünschen wo exakt wie möglich gerecht werden)
 - **Kognitionsstrategie**
 - ⇒ z.B. die Herstellung einer speziellen Maschine nach Kundenwünschen (B2B)
 - ⇒ wenn keine besondere (bindende) Kundenbeziehung möglich ist, muß man eine **gute Partnerschaft** pflegen
 - **Emotionsstrategie**
 - ⇒ **technische Faszination** durch **Leistungsfähigkeit** (z.B. Digitalkamera M8 von Leica für ca. 4.000,- Euro)
 - ⇒ **ästhetische Faszination** durch Design-Unterschiede



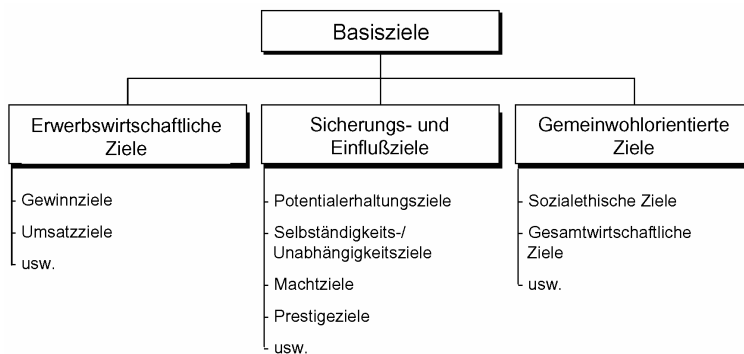
■ **Wogegen?**

- ⇒ gegen wen tritt man an?

Die **Umsatzrendite** im **Lebensmittelbereich** beträgt in Deutschland nur etwa 1%.

Zielorientierung

- In der Zielkategorie sind
 - **Sachziele** (was?)
 - ⇒ z.B. Diversifikation statt risikoreicher Fokussierung
 - Bayer: „Lipobay“
 - Siemens: Gesamtheit der (ca. 12) Sparten wird von etwa 5 ertragreichen Sparten getragen
- gegen
 - **Formalziele** (wie?) abzugrenzen.
- Bei den **Operationalitätskriterien**, die für *jedes* Ziel wichtig sind, kann die Meßbarkeit manchmal nur über **Hilfsgrößen** erreicht werden; ein Verzicht auf Operationalität wegen schwer oder nur indirekt erreichbarer Meßbarkeit ist unentschuldig. Dabei ist die
 - **Bereichsadäquanz**
 - ⇒ das Ziel muß auch durch diejenigen Personen *erreichbar* sein, für die dieses Ziel definiert wird
- und
 - **Kompatibilität**
 - ⇒ mehrere Ziele dürfen sich nicht gegenseitig stören zu beachten.
- Zur Erreichung der Ziele sind **Strategien** („Wege zum Ziel“) zu definieren, die dann **Maßnahmen** bedingen; es sind möglichst synergetische Maßnahmen zu wählen.
- Die Ziele sind nach deren Inhalten zu strukturieren:



So können auf Vorstandsebene **Sicherungs-** und **Einflußziele** wichtig sein. So bezöge sich die **Potentialerhaltung** in diesem Umfeld z.B. auf Patente (z.B. bei Pharmaunternehmen) oder auch das Binden guter Mitarbeiter an das Unternehmen. **Machtziele** würden z.B. durch das Setzen von Standards am Markt unterstützt (so verlangte z.B. JVC für das VHS-System anfangs keine Lizenzgebühren, um eine größere Marktdurchdringung zu erreichen, um dann nach ca. 3 Jahren doch Gebühren zu erheben). **Gemeinwohlorientierten Zielen** steht es nicht entgegen, daß durch deren Erreichung auch das Unternehmen profitiert: so z.B. geschehen bei den TransFair-Produkten von Lidl.

Zur Zielstruktur

Zielkategorie

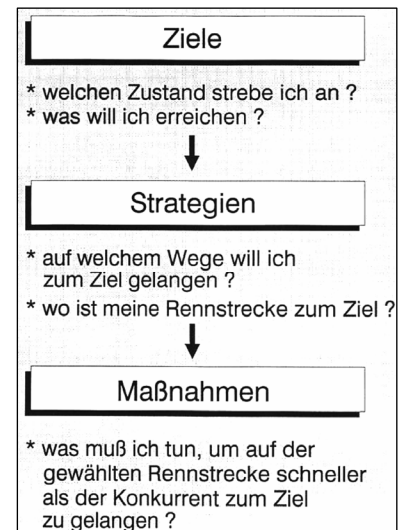
- Sachziele (was?)
- Formalziele (wie?)

Zieldimensionen

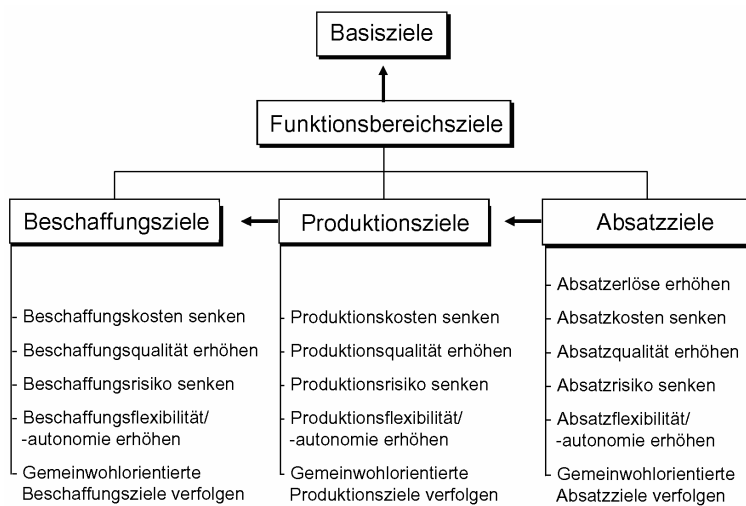
- Zielinhalte
- Zielausmaß (wieviel?)
- Zeithorizont (bis wann?)

Operationalitätskriterien

- Meßbarkeit
- Bereichsadäquanz
- Kompatibilität



- Innerhalb der **Funktionsbereichsziele** sind



- **Beschaffungsziele**

⇒ z.B. „Beschaffungskosten senken“

- **Produktionsziele**

⇒ z.B. „Produktionsrisiko (,Qualitätsrisiko‘) senken“

- **Absatzziele**

⇒ z.B. „Absatzerlöse erhöhen“ oder „Absatzrisiko senken“ bzw. „Portfolio an Leistungen erhöhen“

zu unterscheiden. Dabei ist für die Zieldefinitionen immer über die Bereichsziele hinweg zu denken:

Cross-Border-Planung vermeidet Verluste, da **Zielkonflikte vermieden** werden.