

Koppelman: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

10.09.2007

- die **Klausur** wird aus 2 Teilen bestehen:
 - Frage(n) von Koppelman
 - Frage(n) von von Hinten
 - ⇒ während er früher gerne lediglich *eine* Frage wie z.B. „Ihr Onkel betreibt ein Geschäft und hat wirtschaftliche Schwierigkeiten, was tun Sie?“ stellte, wird er dieses Mal 12 Fragen zu unterschiedlichen Themenbereichen stellen und jede Antwort mit bis zu 10 Pkt. werten; insgesamt sollte man zum Bestehen minimal 60 Pkt. erreichen
 - ⇒ seine Themen sind nicht nur aus dem Bereich Marketing
 - ⇒ die Beantwortung der Fragen ist aus unternehmerischer Sicht vorzunehmen: Fremdbedarfsdeckung zur Erzielung von Überschüssen
- Folien** zum Repetitorium unter „<http://www.wiso.uni-koeln.de/sbp/>“

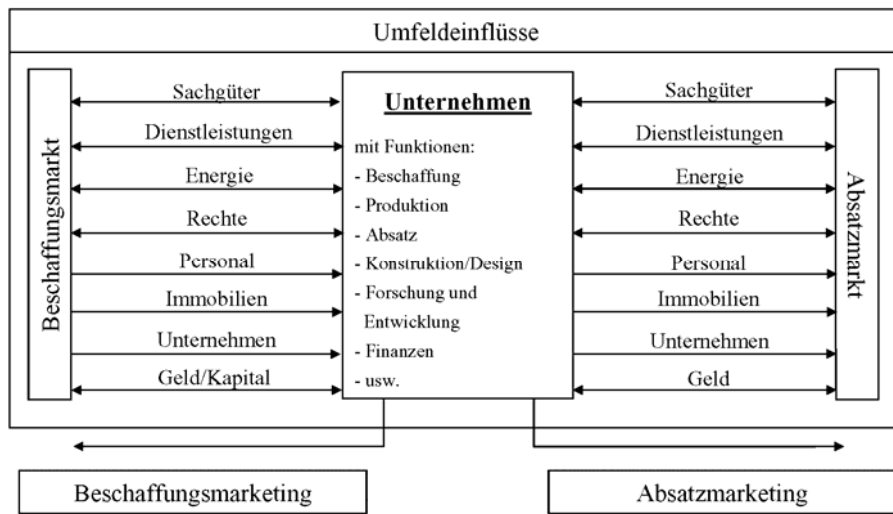
1. Allgemeine wirtschaftliche Überlegungen

- in der BW macht man sich stets Gedanken zur Befriedigung von Wünschen anderer
 - ⇒ „**Fremdbedarfsdeckung**“
 - ⇒ beim Verkauf ist diese Interpretation plausibel, beim Einkauf scheint man sich aber um die Befriedigung des Bedarfs der Produktion zu kümmern, – doch letztendlich dient auch dieser Strang nur der Befriedigung von Ansprüchen des Kunden
 - es darf sich niemals *ein* Bereich mit seinen Forderungen in den Vordergrund drängen (z.B. mit technischen, vertrieblichen oder ästhetischen Vorgaben)
- BWL ist die Lehre von den **Unternehmen**; Grundziel jeden Unternehmens ist, dass längerfristig der Output den Input übersteigen muss ($\frac{\text{Output}}{\text{Input}} > 1$)
 - ⇒ im Lebensmitteleinzelhandel gibt es nur geringe Überschüsse, – Rewe hat ca. 1% und Aldi ca. 4% Nettoumsatzrendite, während Wal Mart in BRD bei jedem Euro Umsatz 3–4 ct. Verlust machte

Betriebswirtschaftliche Grundüberlegungen

- Allgemeine wirtschaftliche Überlegungen**
 - Fremdbedarfsdeckung
 - Geld – Güter – Tausch / Kompensationsgeschäft
- Zielorientierung**
 - allgemeine Zielforderungen
 - betriebswirtschaftliche Zielinhalte
 - Handlungsstrategien
- Planungs – und Prozessorientierung**
- Entscheidungsorientierung**
 - Alternativen
 - Ziele als Maßstäbe der Auswahl
 - Willen und Wahlfreiheit
 - Komplexität und Unsicherheit
- Entscheidungsbereiche**
 - konstitutive Entscheidungen (Rechtsform / Standort)
 - permanente Entscheidungen
 - Beschaffungsentscheidungen
 - Absatzentscheidungen
 - Produktionsentscheidungen
 - Personalentscheidungen
 - Finanzentscheidungen
- Rechnungswesen**
 - Kostenbegriffe
 - Kostenrechnung
 - Bilanz

- in der Wirtschaft steigt die Beschaffung von Dienstleistung, die **vertikale Integration** in den Unternehmen **nimmt ab**, so wird z.B. der Porsche Boxter inzwischen nicht mehr von Porsche gebaut¹, die Karosserie des VW Touareg und des Porsche Cayenne sind gleich



- ⇒ es ist anzunehmen, dass ein wichtiges Argument für die Kooperation VW/ Porsche die Erreichung von Grosserisensynergien für einige Teile der Autos ist, – alleine könnte Porsche kaum Grosserien-Vorteile erlangen
- ⇒ beachte: auch Personal wird beim Absatz gekauft
 - so lebt z.B. Steiff wesentlich vom Weihnachtsverkauf (60–70% des Jahresumsatzes wird in der Vorweihnachtszeit generiert), dafür wird von Steiff Verkaufspersonal gestellt
 - ebenso: Märklin
- ⇒ auch Unternehmen werden ein- und verkauft (Private Equity²)

2. Zielorientierung

- wichtig ist, dass man sich (die Unternehmensführung) vor der Planung von Handlungen darüber klar wird, **was man will**
 - ⇒ bei Siemens mussten (müssen?) in den jeweiligen Sparten vorgegebene wirtschaftliche Ziele erreicht werden („koste es, was es wolle“) und dieser Fatalismus macht Siemens heute die Probleme
 - ⇒ eine „gute“³ Zieldefinition ist das A&O

¹ „Porsche feiert bei ihrem Fertigungspartner **Valmet Automotive** im finnischen Usikaupunki jetzt die Produktion des 200.000sten Porsche Boxster. Das Jubiläumsfahrzeug, ein meteorgraumetallic lackierter Porsche Boxster S, wird an eine Kundin in den USA ausgeliefert. Dank des flexiblen Produktionssystems könne die Porsche Boxster-Baureihe sowohl im Stammwerk in Zuffenhausen als auch bei Valmet gefertigt werden, erklärte der Sportwagenhersteller. Bei der Markteinführung des Roadsters im Jahr 1996 war Porsche von einer Jahresproduktion von 15.000 Einheiten ausgegangen. Im gerade abgelaufenen Geschäftsjahr 2005-2006 lag der Gesamtumsatz der um das Mittelmotor Coupé Porsche Cayman erweiterten Baureihe bei 27.906 Einheiten. Wichtigster Markt für den Porsche Boxster ist Nordamerika mit einem Absatzanteil von rund 40 Prozent, gefolgt von Deutschland mit bis zu 20 Prozent.“ [fermodes]

² **Private Equity** wird begrifflich doppelt verwendet. Zum einen als Überbegriff für den gesamten Markt der privaten Unternehmensfinanzierungen (Buyout, Venture Capital und auch Mezzanine-Finanzierungen) und damit als Gegenstück zum Public-Market (Aktienmarkt). Zum anderen bezeichnet Private Equity auch die Investitionen in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung, beispielsweise zur Finanzierung einer Expansions- und Wachstumsstrategie und steht damit als begriffliche Abgrenzung zu Venture Capital. Es wird in der Regel etablierteren Unternehmen zur Verfügung gestellt. In Deutschland sind Private-Equity-Gesellschaften seit Mitte der neunziger Jahre aktiv. Ihr Geschäft ist die Übernahme, der Umbau und Wiederverkauf von Unternehmen durch den Einsatz von Eigenkapital (Equity). Im Gegensatz zum so genannten Public Equity wird Private Equity zur Finanzierung nicht-börsennotierter Unternehmen eingesetzt. Das Vorgehen von Private-Equity-Gesellschaften: Zunächst wird ein Fonds aufgelegt, um finanzielle Mittel zu erlangen. Dann wird mit dem Geld aus dem Fonds und weiteren Krediten die Mehrheit an einem Unternehmen erworben. Zurückgezahlt werden die Kredite aus dem Cash Flow der gekauften Unternehmen. Nach einer Restrukturierung, in dessen Verlauf in das Unternehmen und sein Management investiert und die Profitabilität erhöht wird, scheiden die Gesellschafter wieder aus. Dies kann durch einen Börsengang geschehen wie im Fall von Wincor Nixdorf, bei dem KKR und Goldman Sachs an Bord waren. [WirtschaftsWiki, Handelsblatt]

³ **Ziele** müssen **operationalisierbar** (messbar) sein, von den Betroffenen auch **erreicht** (positiv beeinflusst) werden **können** sowie im Falle eines Zielbündels **konfliktfrei** sein

- zu unterscheiden sind

- **Ziele,**

- ⇒ es muss die **Zieldimension** festgelegt werden:
 - **Was?**
 - **Wieviel?**
 - **Wann (bis wann)?** (!!)

- ⇒ Ziele sind hierarchisch strukturiert

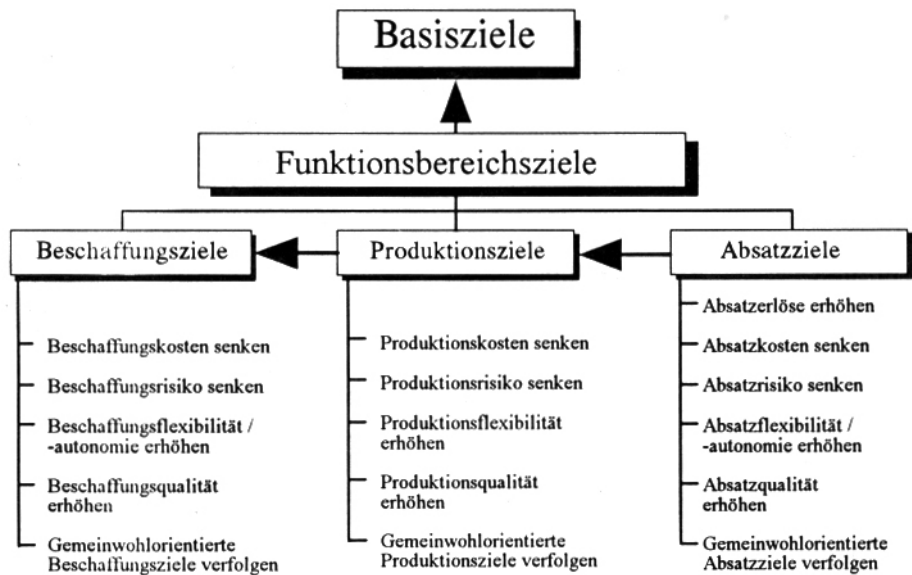
- **Basisziele**
(Vorstand, ...)

- **erwerbswirtschaftliche** Ziele; langfristig steht immer der Gewinn im Vordergrund, der aber für eine gewisse Zeit in den Hintergrund treten kann⁴
 - Umsatzziele können sogar kontraproduktiv sein, weil bei Stagnation des Marktes für Wachstum der Konkurrenz Marktanteile abgenommen werden müssen, und das kostet Geld
- **Sicherungs-/Einfluss-Ziele**; dabei geht es um die Erhaltung von vorhandenen Potenzen, z.B. die Fähigkeiten, die Motivation oder die Anzahl von Mitarbeitern („Potenzialerhaltung“) – gerade der HR-Bereich verlangt langfristige Planung
- **Selbständigkeits-/Unabhängigkeitsziele**; mittelständige Unternehmen versuchen meistens, unabhängig zu bleiben⁵
- **Machtziele**; gelingt es einem Unternehmen, mit einem Produkt einen Standard für die ganze Branche zu setzen, schafft das Marktmacht z.B. durch Lizenzpolitik
- **Prestigeziele**; manchmal werden einzelne Produkte nur aus Prestige-gründen im Portfolio gehalten⁶
- **Gemeinwohlorientierte Ziele**; sie machen potentielle Erlöse für Mitarbeiter verfügbar⁷

<p>Nach aktuellen Untersuchungen Dr. Koppelman's sind ca. 16% der Bevölkerung (bewusst) gegen Genfood, die meisten aber sind ambivalent.</p>

⁴ der Maybach (ca. 550.000,- Euro) bringt in den ersten zehn Jahren keinen Gewinn; die größte Käufergruppe solcher Limousinen sind Hotels und andere Dienstleistungsunternehmen und der Maybach konnte bislang auch den Imagevorteil von Bentley und Rolls Royce nicht brechen
→ je innovativer etwas ist, desto länger muss man bei Markteinführung Verluste in Kauf nehmen können, da der Lernprozess bei den Kunden zäh ist

⁵ Der Inhaber der Triumph International AG, Berthold Leibinger, soll seine Tochter sehr überredet haben, das Weltunternehmen zu übernehmen:
„Ditzingen, 20. Oktober 2005 – vorbereitet hat TRUMPF den Generationswechsel schon lange. Offiziell wurde er heute. Wie der Ditzinger Werkzeugmaschinenhersteller und Laserspezialist auf der heutigen Bilanzpressekonferenz mitteilte, übergibt Professor Berthold Leibinger die Führung der internationalen Unternehmensgruppe an die nächste Familiengeneration.
Zum 18. November 2005 tritt Professor Berthold Leibinger nach 40 Jahren Verantwortung für die TRUMPF Gruppe von der operativen Geschäftsführung zurück. Er wird in den Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe wechseln und soll dort den Vorsitz übernehmen. Ein vierköpfiges Team führt zukünftig die Geschäfte der TRUMPF GmbH + Co. KG. Dies ist die Führungsgesellschaft der TRUMPF Gruppe. Den Vorsitz der Geschäftsführung übernimmt Dr. Nicola Leibinger-Kammüller (45). Sie ist zugleich zuständig für die Unternehmenskommunikation und als Arbeitsdirektorin für personelle Angelegenheiten. Die promovierte Literaturwissenschaftlerin ist Leibingers älteste Tochter. Seit 1985 arbeitet sie in verschiedenen Leitungsfunktionen im Unternehmen, darunter drei Jahre bei der japanischen Tochtergesellschaft. Nicola Leibinger-Kammüller bleibt Geschäftsführerin der Berthold Leibinger Stiftung, die sie seit der Gründung 1992 leitet. Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung wird Peter Leibinger (38). Seit dem Jahr 2003 ist er Vorsitzender des Geschäftsbereichs Lasertechnik. Ihm zugeordnet werden das Geschäftsfeld Elektronik und die gruppenweite Verantwortung für Forschung und Entwicklung und für neue Geschäftsfelder. Von 1999 bis 2003 stand er der größten Auslandsgesellschaft der Unternehmensgruppe, der TRUMPF Inc., USA, vor.
Dr. Mathias Kammüller (47) ist verantwortlich für die Geschäftsbereiche Werkzeugmaschinen und Elektrowerkzeuge und gruppenweit für die Funktionsbereiche Einkauf, Produktion und Qualität. Kammüller ist Leibingers Schwiegersohn und seit 1990 im Unternehmen tätig. Harald Völker (51) ist zuständig für die Funktionsbereiche Finanzen und Informationstechnologie und Vorsitzender des Geschäftsbereichs Medizintechnik. Völker kam 1990 zu TRUMPF und wurde 2001 zum Kaufmännischen Geschäftsführer der TRUMPF GmbH + Co. KG bestellt.
„Ich bin dankbar, solche Nachfolger in unserem Hause gefunden zu haben“, so Professor Leibinger während der Pressekonferenz. „Sie alle sind über Jahre im Unternehmen in verantwortlichen Positionen tätig gewesen. Sie haben sich in sehr unterschiedlichen Aufgaben bestens bewährt. Ich bin überzeugt, dass sie nicht nur die notwendige berufliche Qualifikation aufweisen, sondern dass sie auch in charakterlicher Hinsicht die Erwartungen in eine erfolgreiche Weiterführung unseres Familienunternehmens in meinem Sinne voll erfüllen werden.“



Funktionsbereichs-Ziel
(Produktion, Absatz, ...)

- **Absatzerlöse erhöhen;** man kann mehr kundenspezifisch verkaufen (z.B. Individualchemie statt Mengenchemie), Menge vergrößern, Preise erhöhen, Diversifizierung, geografische Absatzgebiete erweitern⁸
- **Risiko senken;** gute Marktforschung, Produktportfolio streuen, um Strömungen ausgleichen zu können, bedienen mehrerer Märkte, Saisonales mit Antisaisonaalem mixen
- **Qualität steigern**

Mit **Individualprodukten** erlöst man i.d.R. **mehr** als mit **Massenware**.

TRUMPF hat sich unter Leibingers Führung von einem kleinen Maschinenbauer zum größten europäischen Hersteller von Werkzeugmaschinen und Weltmarktführer bei Lasern für die Fertigungstechnik entwickelt. In den letzten 40 Jahren konnte das Unternehmen durchschnittlich ein Umsatzwachstum von 15% jährlich realisieren. Heute umfasst die Gruppe 45 Tochtergesellschaften mit rund 6.100 Mitarbeitern weltweit.

„Ich übergebe meinen Nachfolgern ein Unternehmen in guten Verhältnissen“, sagte Leibinger abschließend.

[Firmen-Site]

⁶ BRAUN Rasierer, Bügeleisen, Toaster usw. waren langweilig, während die (dereinst) neu hinzugenommene HiFi-Sparte einen Imagegewinn schaffte, – als man das HiFi-Geschäft auslaufen ließ, verschwanden auch die Küchengeräte von BRAUN aus den guten Küchengeschäften

⁷ der Inhaber von Trigema verspricht neben der Stärkung des Wirtschaftsstandorts „alles aus Deutschland“ auch seinen Mitarbeitern einen Arbeitsplatz für ihre Kinder

⁸ ein Problem im internationalen Warenverkehr sind Währungsdifferenzen; VW macht bei hier produzierten und in den USA verkauften Autos Verluste – die Lösung besteht darin, die vielfältigen Warenströme der gesamten Fertigung so zu lenken, dass sich die Währungsdifferenzen ausgleichen

Instrumental-Ziel

- **Produktziel; Spitzenprodukt⁹** (Luxusprodukte sind handwerklich aufwändig, haben eine lange Geschichte am Markt, legen ein großes Gewicht auf die Ästhetik und bieten lange Garantie sowie großen Service) vs. **Massenprodukt¹⁰** (niedriger Preis und große Stückmenge, hoher Automatisierungsgrad, maximale Auslastung bei geringer Schwankungsbreite in der Produktion; um Luxus verkaufen zu können muss man Wege zur Lösung kognitiver Dissonanzen (z.B. den Widerspruch, dass man für eine Uhr von Patek Philippe 13.000,-- Euro bezahlen soll und den technischen Gegenwert auch für ein Zehntel bekommen könnte) aufzeigen)
- **Strategien und**
 - ⇒ Strategien müssen sicherstellen, dass durch den jeweiligen Instrumenteneinsatz Synergieeffekte entstehen
- **Maßnahmen**

Probleme zu entdecken ist Aufgabe des **Marketing**, die Problemlösung zu finden ist Aufgabe von F&E.

Virales Marketing meint z.B. Informationen in Chat's streuen (nach Fabian meint v. M. die „epidemische Verbreitung von Information durch die hohe Kommunikationsdichte des Internets“)

⁹ im Spitzenprodukt-/Luxus-Bereich besteht die Tendenz, den Vertrieb in die eigene Hand zu nehmen (eigene Läden, ...)

¹⁰ z.B. Haute Couture (gehobene Ansprüche) ggü. Prêt-à-porter (Kleidung von der Stange)