

startup.WR

gA


UpdateCodes

Aktualisierung von Grafiken,
Statistiken und Tabellen

WIRTSCHAFT
und RECHT

Gymnasium
Bayern



C.C. BUCHNER

12

startup.WR

Gymnasium Bayern – G9

Wirtschaft und Recht

Band 12

Grundlegendes Anforderungsniveau

Bearbeitet von

Gotthard Bauer

Gerhard Pfeil

Ingo Schedel

Christopher Thiem

Carina Vogl

unter Beratung von

Tobias Tyll



UpdateCodes

Aktualisierung von Grafiken,
Statistiken und Tabellen

Mit digitalen Aufgabenkästen

Digitale Hilfen für Operatoren und Methoden,
Zusatzmaterialien, interaktive Anwendungen
(Abstimmungen, Rankings, ...)

Erklärfilm



73000-521

C.C.BUCHNER

Wirtschaft und Recht

Band 12

Grundlegendes Anforderungsniveau

Bearbeitet von Gotthard Bauer, Gerhard Pfeil, Ingo Schedel, Christopher Thiem und Carina Vogl
unter Beratung von Tobias Tyll

Zu diesem Lehrwerk sind erhältlich:

- Digitales Lehrermaterial click & teach Einzellizenz, WEB-Bestell-Nr. 820281
- Weitere Lizenzformen (Einzellizenz flex, Kollegiumslizenz) und Materialien unter www.ccbuchner.de.

Dieser Titel ist auch als digitale Ausgabe click & study unter www.ccbuchner.de erhältlich.

Die enthaltenen Links verweisen auf digitale Inhalte, die der Verlag bei verlagsseitigen Angeboten in eigener Verantwortung zur Verfügung stellt. Links auf Angebote Dritter wurden nach den gleichen Qualitätskriterien wie die verlagsseitigen Angebote ausgewählt und bei Erstellung des Lernmittels sorgfältig geprüft. Für spätere Änderungen der verknüpften Inhalte kann keine Verantwortung übernommen werden.

An keiner Stelle im Schülerbuch dürfen Eintragungen vorgenommen werden.

1. Auflage, 1. Druck 2024

Alle Drucke dieser Auflage sind, weil untereinander unverändert, nebeneinander benutzbar. Dieses Werk folgt der reformierten Rechtschreibung und Zeichensetzung. Ausnahmen bilden Texte, bei denen künstlerische, philologische oder lizenzrechtliche Gründe einer Änderung entgegenstehen.

© 2024 C. C. Buchner Verlag, Bamberg

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu §§ 60 a, 60 b UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und/oder in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen. Fotomechanische, digitale oder andere Wiedergabeverfahren sowie jede öffentliche Vorführung, Sendung oder sonstige gewerbliche Nutzung oder deren Duldung sowie Vervielfältigung (z. B. Kopie, Download oder Streaming), Verleih und Vermietung nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags. Nutzungsvorbehalt: Die Nutzung für Text und Data Mining (§ 44b UrhG) ist vorbehalten. Dies betrifft nicht Text und Data Mining für Zwecke der wissenschaftlichen Forschung (§ 60d UrhG).

Redaktion: Andreas Beyer, Svenja Gronau

Layout und Satz: tiff.any GmbH & Co. KG, Berlin

Illustrationen: tiff.any GmbH & Co. KG, Berlin

Druck und Bindung: Mohn Media Mohndruck GmbH, Gütersloh

www.ccbuchner.de

ISBN 978-3-661-82023-1



Liebe Schülerinnen und Schüler,

in den Jahrgangsstufen 12 und 13 erwerben Sie im Fach Wirtschaft und Recht im Rahmen Ihrer politischen Meinungsbildung Handlungskompetenzen, um ökonomische und rechtliche Fragen auf grundlegendem Anforderungsniveau zu beantworten. Dabei orientieren Sie sich an den drei wissenschaftlichen Disziplinen Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht.

In der 12. Jahrgangsstufe beschäftigen Sie sich beim Kompetenzerwerb insbesondere mit folgenden Themenstellungen:

Im Bereich der **Betriebswirtschaftslehre** analysieren Sie aufbauend auf den bisher bereits erworbenen Kompetenzen Wechselwirkungen unternehmerischer Zielsetzungen vor dem Hintergrund verschiedener Interessen. Darüber hinaus behalten Sie die Bedeutung ökologischer, sozialer und ethische Aspekte im Blick, wenn Sie unternehmerische Entscheidungen bei Beschaffung und Absatz nachvollziehen. Schließlich beurteilen Sie Investitionsalternativen, wägen hierfür unterschiedliche Finanzierungsarten ab und analysieren Erfolgskennzahlen für Unternehmen.

Im Bereich der **Volkswirtschaftslehre** analysieren Sie aktuelle wirtschaftliche Problemlagen im Hinblick auf die Erreichung volkswirtschaftlicher Ziele. Sie nutzen ihre Kompetenzen zu volkswirtschaftlichen Modellen, um die intendierte Wirkungsweise wirtschaftspolitischer Maßnahmen und Tarifverhandlungen auf Wachstum und Beschäftigung darzustellen und zu beurteilen. Dabei können Sie diese Ansätze in nachfrage- und angebotstheoretische Wirtschaftspolitik zuordnen. Zudem berücksichtigen Sie Auswirkungen auf Staatshaushalt und Umwelt. Zweige der gesetzlichen Sozialversicherung bewerten Sie auf ihre Zukunftsfähigkeit, insbesondere beim Aspekt der Finanzierbarkeit.

In Ihrer Rolle als Staatsbürgerin bzw. Staatsbürger treffen Sie dabei gerade auch im Fall von Zielkonflikten ein reflektiertes Urteil auf der Basis einer wertorientierten und an Nachhaltigkeit ausgerichteten Grundhaltung.

Im Bereich **Recht** werden grundlegende juristische Arbeitstechniken von Ihnen zur Klärung rechtlicher Fragestellungen angewendet, insbesondere im Bereich der Kaufhandlung. Ihre Kenntnisse über die Systematik des BGB bringen Sie dabei ein. Schließlich formulieren Sie juristisch fundierte Texte zur Durchsetzung von Ansprüchen in konkreten Fallbeispielen und diskutieren Möglichkeiten eines gerechten Interessenausgleichs.

Wir haben dieses Schulbuch abwechslungsreich und realitätsnah für Sie gestaltet. Zeitgemäße Texte, Bilder und Karikaturen sowie anschauliche Grafiken spiegeln die wirtschaftliche und rechtliche Aktualität wider. Das soll Sie motivieren und beim Kompetenzerwerb unterstützen.

Viel Spaß wünschen das Autorenteam und der Verlag!

KONZEPTIONSBESCHREIBUNG

Doppelaufaktseiten

Jedes Kapitel beginnt mit einer **Doppelaufaktseite**. Material und offene Aufgaben ermöglichen Ihnen eine erste Annäherung an die Inhalte des neuen Kapitels. Dabei können Sie auch zeigen, was Sie bereits über das neue Thema wissen.



Entscheidungen im Unternehmen

Ihre Meinung ist gefragt!

- Sie haben in der neunten oder zehnten Jahrgangsstufe ein Geschäftsmödl entwickelt. Was war Ihre Geschäftsidee? Was waren Ihre Ziele? Welche Entscheidungen mussten getroffen werden?
- Erläutern Sie am Unternehmensbeispiel aus Aufgabe 1, wie unternehmerische Entscheidungen wie Zahnräder ineinandergreifen.

10

BWL



In Unternehmen arbeiten Menschen, es werden Güter produziert und jede Menge komplexe Abläufe koordiniert. Manchmal erinnern unternehmerische Entscheidungen an Zahnräder, die auf verschiedenen Ebenen und Hierarchien miteinander verwebt sind und passgenau ineinandergreifen. So bestimmt die Gesamtstrategie des Unternehmens alle Entscheidungen in Bereichen wie Beschaffung, Produktion, Absatz sowie Investition und Finanzierung. Dass richtige Entscheidungen von Führungskräften ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind, liegt auf der Hand. Aber auch für Mitarbeitende, Aktionärinnen und Aktionäre oder sonstige Stakeholder ist relevant, grundlegende Zusammenhänge im Unternehmen nachvollziehen zu können.

Kompetenzen

Das können Sie nach diesem Kapitel:

- ... die Wechselwirkungen unternehmerischer Zielsetzungen vor dem Hintergrund der Interessen verschiedener Gruppen darzustellen. Dabei sind Sie sich der Bedeutung einer langfristigen Zielorientierung bewusst.
- ... unternehmerische Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung und Absatz mit Blick auf Kundeninteressen nachvollziehen. Dabei haben Sie auch die Bedeutung biologischer, sozialer und ethischer Aspekte im Blick.
- ... mithilfe einer Break-Even-Analyse Auswirkungen von Veränderungen der Erlös- und Kostenstruktur auf die Gesamtsituation eines Unternehmens analysieren.
- ... Investitionsalternativen mithilfe eines statischen Verfahrens beurteilen und grundlegende Arten der Finanzierung abwägen. Dabei ist Ihnen die Bedeutung weiterer Einflussfaktoren auf eine Investitionsentscheidung bewusst.
- ... Unternehmen mithilfe ausgewählter Erfolgskennzahlen analysieren.

11

Der kleine **Einführungstext** bietet einen ersten Überblick über den neuen Themenbereich.

Die **Kompetenzen** zeigen Ihnen, was Sie nach der Bearbeitung des Kapitels können sollten.

Basisseiten

Der Einleitungstext beschreibt die Kompetenz, die Sie durch die Bearbeitung der Doppelseiten erwerben sollen. Anhand realistischer Fallbeispiele werden Sie an wirtschaftliche und rechtliche Themen herangeführt. Die Fallbeispiele ermöglichen Ihnen, das Gelernte mit Ihren eigenen Erfahrungen zu verknüpfen.

1.1 Wer nimmt Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen?

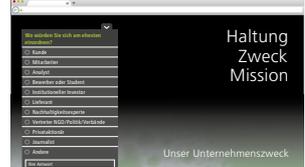
Sie analysieren unternehmerische Zielsetzungen im Hinblick auf die Einflussnahme unterschiedlicher Interessensgruppen.

M1 Lieblingsmarken der Deutschen

Das Meinungsforschungsinstitut YouGov führt regelmäßig Befragungen durch, um die Lieblingsmarken der Deutschen zu bestimmen. Dafür werden 900.000 Online-Interviews durchgeführt und ein Index entwickelt. Dieser basiert auf folgenden Kriterien:

Allgemeiner Eindruck	Kundenzufriedenheit	Preis-Leistungsverhältnis
Weiterempfehlungsbereitschaft	Arbeitgeber-Image	Qualität

M2 Aus dem Online-Geschäftsbericht eines börsennotierten deutschen Sportartikelherstellers



12

BWL



1.1 WER NIMMT EINFLUSS AUF UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN?

M3 Stakeholder-Engagement des Sportartikelherstellers

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den von uns liegendsten Herausforderungen am besten begegnen können. Unsere Stakeholder sind Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, deren Interessen mit denen unseres Konzerns verknüpft sind. Die operativen Tätigkeiten von Unternehmen stehen immer in Wechselwirkung mit der Gesellschaft. Deshalb haben unsere Stakeholder ein berechtigtes Interesse, mehr über unsere Aktivitäten zu erfahren. [...]

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. [...] [Unser] Reklamieren zum Umgang mit Stakeholdern gibt die Grundprinzipien für die Entwicklung der Beziehungen zu Stakeholdern an. [...] [Unser Unternehmen] engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltiger Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren. Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr Bewegung zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen. [...] Bei einem ausgewählten Nachhaltigkeitsprogramm [...] ist die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen nur selten einseitig. Beziehungen zu Stakeholdern entwickeln und verändern sich mit der Zeit, die Art der Dialoge verbessert sich und reift. Bei einer positiven und aufgeschlossenen Herangehensweise fällt es leicht, Meinungen zu tauschen, unterschiedliche Ansätze zu respektieren und neue Partnerschaften aufzubauen.

11

AUFGABEN

- Recherchieren Sie den aktuellsten Kriterien und die Unternehmen widerspiegeln
- Erläutern Sie, was einen Sport
- Legen Sie mögliche Gründe c M2 beim Aufruf seines Onlin
- Diskutieren Sie unter Einbezi Chance für Unternehmen sin

Fakultative Aufgaben erlauben eine Differenzierung und sind farblich hervorgehoben.

Lernaufgaben ermöglichen es Ihnen, die jeweiligen Kompetenzen anhand des realitätsnahen Materials, ggf. zusammen mit weiteren Erklärungen im **Fachwissen**, zu erwerben und die Eingangsfrage zu beantworten.



Methode

Ins Kapitel eingebunden sind speziell hervor- gehobene Sonderseiten, mit denen Sie sich methodisches Rüstzeug aneignen.

METHODE

Aspektorientierte Betriebserkundung effizient nutzen

Sie vollziehen unternehmerische Zielsetzungen, Entscheidungen und Abläufe während einer von Ihnen organisierten Betriebserkundung in einem Handelsunternehmen nach. Sie begeben sich also an einen außerschulischen Lernort, um Einblicke in die betriebliche Realität zu bekommen.

Schritt 1: Festlegung der Erkundungsschwerpunkte
Schritt 2: Planung/Entscheiden
Schritt 3: Vorbereitung und Durchführung von Interviews und/oder Beobachtungen
Schritt 4: Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse
Schritt 5: Evaluation

Schritt 1: Festlegung der Erkundungsschwerpunkte, u. a.

- Beschaffung (u. a. Lieferanten, Just-in-Time)

Fachwissen

Das Fachwissen des gesamten Lernbereichs wird am Ende des Kapitels übersichtlich zusammen- gefasst und ergänzt. Hier können Sie ggf. die zur Bearbeitung von Aufgaben notwendigen Zusatz- informationen nachlesen und die Seiten zur Vor- oder Nachbereitung eines Themas nutzen.

FACHWISSEN

Unter-nehmerische Entscheidungen

In einem Unternehmen müssen zahlreiche Entscheidungen getroffen werden. Auf unterschied- lichen Ebenen, d. h. von der Geschäftsführung bis zum ausführenden Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen, werden Maßnahmen ergriffen als Reaktion auf interne und externe Entwick- lungen. Entscheidend für die Auswahl der weiter verfolgten Entscheidungsalternative ist hierbei die **Zielvorstellung**, die damit verfolgt wird.

Beispiel 1:
Die EU verbietet den Verkauf von neuen Benzin- und Dieselfahrzeugen ab 2035. Die Geschäfts- führung eines Automobilherstellers reagiert darauf mit dem Umstieg auf die Produktion von Elektroautos mit dem Ziel, den neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden.
• Entscheidung: Anpassung des Produktportfolios
• Ziel: Betreten auf neuem Markt mit neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen

Beispiel 2:
Ein Gastronomiebetrieb wechselt seinen Lieferanten für Rindfleisch. Das Restaurant möchte verstärkt auf regionale Produkte setzen. Deshalb bestellt es sein Fleisch nun von einem Bi- Direktvertrieb in der Lebensmittelbranche.

Kompetenzcheck

Der Kompetenzcheck bildet den Abschluss des Kapitels. Hier können Sie zeigen, dass Sie die erworbenen Kompetenzen in konkreten Situati- onen sinnvoll anwenden können.

KOMPETENZCHECK

M1 Produktion eines Skiherstellers – Annahmen eines Szenarios

Ein bekannter Skihersteller produziert 100 Paare Ski am Tag. Dabei entstehen dem Unternehmen pro Tag Gesamtkosten nach folgender Abhängigkeit: $K(x) = 150x + 10.000$. Für die durchschnitt- lichen Erlöse gilt: $E(x) = 500x$.

M2 Auszug aus der Homepage eines Skiherstellers

Anhang

Sie finden dort die Erläuterungen zu den **Operatoren**, die den Erwartungshorizont der Aufgaben klar eingrenzen, sowie Glossar- begriffe zum Nachschlagen.

SERVICE-ANHANG

Operatoren für Wirtschaft

Anforderungs- bereich I	Operatoren	Erläuterung/Beispiele
Anforderungs- bereich I	nennen/wiedergeben/ zusammenfassen	Kernthesen (Fachbegriffe, Daten, Fakten, Modelle) und Aussagen in kompakter Form unkomplexiert darstellen
	beschreiben/darstellen	wesentliche Aspekte eines Sachverhalts im logischen Zusammenhang unter Verwendung der Fachsprache wiedergeben
	berechnen/ermitteln	Aufgaben anhand vorgegebener Daten und Sachverhalte mit bekannten Operationen lösen
Anforderungs- bereich II	erklären/erläutern	Sachverhalte durch Wissen und Einsichten in einen Zusammenhang (These, Modell, Regel, Gesetz, Funktionszusammenhang) einordnen und deuten; ggf. durch zusätzliche Informationen...
	analysieren	

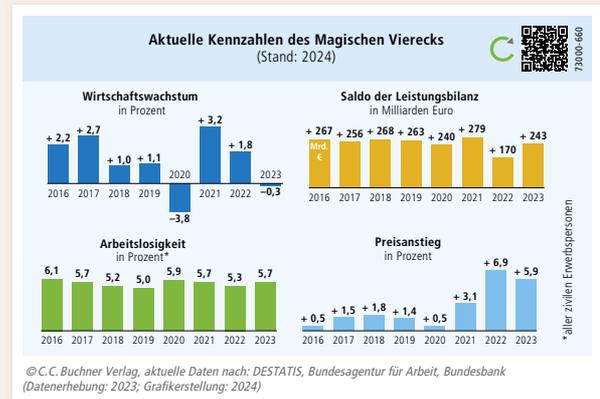
UpdateCodes

Zahlreiche Grafiken, Tabellen und Diagramme mit dem Icon werden regelmäßig aktualisiert und stehen mithilfe eines QR- und Mediacodes neben der jeweiligen Grafiküberschrift kostenfrei zum Download zur Verfügung. Die Grafiken sind wie folgt konzipiert:

- Unter der Grafiküberschrift findet sich der jeweilige Stand der Grafik-Aktualisierung, z. B. „Stand: 2024“. Dieser Stand zeigt immer die letzte Datenüberprüfung an.
- Die Quellenangabe unter der Grafik informiert über den jeweiligen Daten- erhebungszeitpunkt.
- Weitere Informationen zu den UpdateCodes finden sich im neben- stehenden QR- und Mediacode.



Lesebeispiel zur Grafik: Die Daten stammen von DESTATIS, der Bundesbank und der Bundesagentur für Arbeit. Die letzte Überprüfung, ob es neuere Daten gibt, fand im Jahr 2024 statt.



INHALTSVERZEICHNIS

1	BWL	11
1.1	Wer nimmt Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen?	12
1.2	Welche Ziele haben Unternehmen?	14
1.3	Warum ist eine langfristige Unternehmensstrategie wichtig?	18
1.4	Wie werden die Interessen der Kunden im Bereich der Beschaffung berücksichtigt? ..	20
1.5	Wie richtet ein Unternehmen seine Absatzaktivitäten auf Kundeninteressen aus? ...	24
1.6	Welche Kosten entstehen für verkaufte Produkte?	26
1.7	Wie wirken sich Veränderungen bei Kosten und Erlös auf den Gewinn aus?	28
	Methode: Aspektorientierte Betriebserkundung effizient nutzen	32
1.8	Wie lässt sich berechnen, ob sich eine Investition lohnt?	34
1.9	Wodurch werden Investitionsentscheidungen noch beeinflusst?	36
1.10	Wie beeinflusst die Kapitalstruktur die Eigenkapitalrentabilität?	38
1.11	Welche grundlegenden Aussagen liefern ausgewählte Erfolgskennzahlen?	40
	Fachwissen	44
	Kompetenzcheck	54
2	VWL	57
2.1	Gesamtwirtschaftliche Lage und volkswirtschaftliche Ziele	57
2.1.1	Wie lässt sich die konjunkturelle Lage beschreiben?	58
2.1.2	Wann sind die Ziele des Magischen Vierecks erreicht?	60
2.1.3	Welche Indikatoren eignen sich besonders für eine Vorhersage der Konjunktur?	63
	Fachwissen	66
	Kompetenzcheck	68



2.2	Wachstum und Beschäftigung	71
2.2.1	In welchen Bereichen betreibt der Staat Wirtschaftspolitik?	72
2.2.2	Warum ist stetiges und angemessenes Wachstum notwendig?	74
2.2.3	Warum ist ein hoher Beschäftigungsstand wichtig?	76
2.2.4	Wie stellt sich die Lage am Arbeitsmarkt dar?	78
2.2.5	Wie können staatliche Maßnahmen kurzfristig auf Wachstum und Beschäftigung wirken?	82
2.2.6	Wie kann die Wirtschaftspolitik die Bedingungen für Wachstum und Beschäftigung langfristig verbessern?	86
2.2.7	Wie wirken sich wirtschaftspolitische Maßnahmen auf den Staatshaushalt und eine lebenswerte Umwelt aus?	90
	Fachwissen	96
	Kompetenzcheck	102
2.3	Einkommen und soziale Sicherung	105
2.3.1	Welche Ziele verfolgen die Tarifparteien?	106
2.3.2	Welche Auswirkungen können Tarifabschlüsse auf Wachstum und Beschäftigung haben?	110
2.3.3	Welche Zweige umfasst die gesetzliche Sozialversicherung?	114
2.3.4	Wie wird die gesetzliche Kranken- und Rentenversicherung finanziert?	116
2.3.5	Vor welchen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen steht die gesetzliche Krankenversicherung?	120
2.3.6	Welche Lösungen für die Probleme der Krankenversicherung werden diskutiert?	124
2.3.7	Vor welchen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen steht die gesetzliche Rentenversicherung?	127
	Fachwissen	131
	Kompetenzcheck	135

INHALTSVERZEICHNIS

3	Recht	137
3.1	Rechtstechnische Grundlagen	137
3.1.1	Wie stellt sich der Kauf einer Sache rechtlich dar?	138
3.1.2	Wie findet man sich im Bürgerlichen Gesetzbuch zurecht?	141
	Methode: Wie werden Gesetze und Rechtsnormen richtig zitiert?	144
	Methode: Wie werden Rechtsnormen analysiert?	146
	Fachwissen	148
	Kompetenzcheck	153
3.2	Zivilrecht – Interessenausgleich bei gesetzlichen Schuldverhältnissen	155
3.2.1	Welche Ansprüche setzen einen Vertrag voraus, welche nicht?	156
	Methode: Wie prüft man Ansprüche im Gutachtenstil? Das Beispiel Schadensersatz aus § 823 I BGB	158
3.2.2	Wie kann man gutgläubig Eigentümer einer Sache werden?	164
	Methode: Wie formuliere ich Texte juristisch fundiert?	166
3.2.3	Welche Ansprüche hat man, wenn man das Eigentum durch einen gutgläubigen Erwerb verloren hat?	170
3.2.4	In welchen Fällen hat man als Eigentümer einen Anspruch auf Herausgabe der Sache?	172
	Fachwissen	174
	Kompetenzcheck	179



Service-Anhang	180
Operatoren	180
Glossar	182
Register	194
Bildnachweis	197
Modellübersicht	198

Über QR-Codes können Sie in verschiedenen Kapiteln Zusatzmaterialien direkt über das Smartphone ansteuern. Diese können außerdem über die Eingabe der Mediacodes im Suchfeld auf www.ccbuchner.de aufgerufen werden.

Hinweis: Texte und Materialien ohne Quellenangaben sind von den Autoren verfasst. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden darauf verzichtet, immer beide Geschlechter anzusprechen („Schülerinnen und Schüler“), auch wenn selbstverständlich beide gemeint sind.

URLs aller im Buch verwendeten Fremdquellen



82023-01

Entscheidungen im Unternehmen



Ihre Meinung ist gefragt!

- 1 Sie haben in der neunten oder zehnten Jahrgangsstufe ein Geschäftsmodell entwickelt. Was war Ihre Geschäftsidee? Was waren Ihre Ziele? Welche Entscheidungen mussten getroffen werden?
- 2 Erläutern Sie am Unternehmensbeispiel aus Aufgabe 1, wie unternehmerische Entscheidungen wie Zahnräder ineinandergreifen.

BWL



In Unternehmen arbeiten Menschen, es werden Güter produziert und jede Menge komplexe Abläufe koordiniert. Manchmal erinnern unternehmerische Entscheidungen an Zahnräder, die auf verschiedenen Ebenen und Hierarchien miteinander verwebt sind und passgenau ineinandergreifen. So bestimmt die Gesamtstrategie des Unternehmens alle Entscheidungen in Bereichen wie Beschaffung, Produktion, Absatz sowie Investition und Finanzierung. Dass richtige Entscheidungen von Führungskräften ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind, liegt auf der Hand. Aber auch für Mitarbeitende, Aktionärinnen und Aktionäre oder sonstige Stakeholder ist relevant, grundlegende Zusammenhänge im Unternehmen nachvollziehen zu können.

Kompetenzen

Das können Sie nach diesem Kapitel:

- ... die Wechselwirkungen unternehmerischer Zielsetzungen vor dem Hintergrund der Interessen verschiedener Gruppen dar stellen. Dabei sind Sie sich der Bedeutung einer langfristigen Zielorientierung bewusst.
- ... unternehmerische Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung und Absatz mit Blick auf Kundeninteressen nachvollziehen. Dabei haben Sie auch die Bedeutung ökologischer, sozialer und ethischer Aspekte im Blick.
- ... mithilfe einer Break-Even-Analyse Auswirkungen von Veränderungen der Erlös- und Kostenstruktur auf die Gewinnsituation eines Unternehmens analysieren.
- ... Investitionsalternativen mithilfe eines statischen Verfahrens beurteilen und grundlegende Arten der Finanzierung abwägen. Dabei ist Ihnen die Bedeutung weiterer Einflussfaktoren auf eine Investitionsentscheidung bewusst.
- ... Unternehmen mithilfe ausgewählter Erfolgskennzahlen analysieren.

1.1 Wer nimmt Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen?

Sie analysieren unternehmerische Zielsetzungen im Hinblick auf die Einflussnahme unterschiedlicher Interessengruppen.

M1 Lieblingsmarken der Deutschen

Das Meinungsforschungsinstitut YouGov führt regelmäßig Befragungen durch, um die Lieblingsmarken der Deutschen zu bestimm-

men. Dafür werden 900.000 Online-Interviews durchgeführt und ein Index entwickelt. 5 Dieser basiert auf folgenden Kriterien:

Allgemeiner Eindruck	Kundenzufriedenheit	Preis-Leistungsverhältnis
Weiterempfehlungsbereitschaft	Arbeitgeber-Image	Qualität

Bearbeiter

M2 Aus dem Online-Geschäftsbericht eines börsennotierten deutschen Sportartikelherstellers

Wo würden Sie sich am ehesten einordnen?

- Kunde
- Mitarbeiter
- Analyst
- Bewerber oder Student
- Institutioneller Investor
- Lieferant
- Nachhaltigkeitsexperte
- Vertreter NGO/Politik/Verbände
- Privataktionär
- Journalist
- Andere

Ihre Antwort

Haltung
Zweck
Mission

Unser Unternehmenszweck

Screenshot der Unternehmens-homepage

M3 Stakeholder-Engagement des Sportartikelherstellers

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Unsere Stakeholder sind Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, deren Interessen mit denen unseres Konzerns verknüpft sind. Die operativen Tätigkeiten von Unternehmen stehen immer in Wechselwirkung mit der Gesellschaft; deshalb haben unsere Stakeholder ein berechtigtes Interesse, mehr über unsere Aktivitäten zu erfahren. [...]

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. [...] [Unsere] Richtlinie zum Umgang mit Stakeholdern gibt die Grundprinzipien für die Entwicklung der Beziehungen zu Stakeholdern an. [...] [Unser Unternehmen] engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-

Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren. Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr bewegen zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen [...]. Bei einem ausgereiften Nachhaltigkeitsprogramm [...] ist die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen nur selten einseitig. Beziehungen zu Stakeholdern entwickeln und verändern sich mit der Zeit; die Art der Dialoge verbessert sich und reift. Bei einer positiven und aufgeschlossenen Herangehensweise fällt es leicht, Meinungen zu teilen, unterschiedliche Ansätze zu respektieren und neue Partnerschaften aufzubauen.

Stakeholder
Institutionen oder Einzelpersonen, die auf unterschiedliche Weise Einfluss auf ein Unternehmen ausüben

Adidas AG: Stakeholder-Engagement. In: www.adidas-group.com, Abruf am 27.09.2023

AUFGABEN

82023-200



- 1 Recherchieren Sie den aktuellen Index und diskutieren Sie im Kurs, ob die zugrundeliegenden Kriterien und die Ergebnisse der Umfrage Ihre persönlichen Erwartungen an Unternehmen widerspiegeln (M1).
- 2 Erörtern Sie, was einen Sportartikelhersteller zur Ihrer Lieblingsmarke machen würde.
- 3 Legen Sie mögliche Gründe dafür dar, dass der Sportartikelhersteller die Abfrage aus M2 beim Aufruf seines Online-Geschäftsberichts vornimmt.
- 4 Diskutieren Sie unter Einbeziehung von M3, ob Stakeholder-Interessen eher Last oder Chance für Unternehmen sind.
- 5 Führen Sie eine Podiumsdiskussion zu untenstehenden Vorschlägen des Managements des Sportartikelherstellers aus M2 und M3 durch. Bereiten Sie die Podiumsdiskussion vor, indem Sie die Interessengruppen aus M2 als Rollen verteilen und für jede Rolle typische Wünsche und Ansprüche auf Rollenkarten notieren.
 - a) „Wir müssen verstärkt auf den Onlinehandel setzen, aber physische Läden erhalten.“
 - b) „Unser Tochterunternehmen in Österreich soll sich auf sein Kernprodukt konzentrieren und keine Trainings-App mehr anbieten.“

→ **Fachwissen zu den Aufgaben**
S. 44 f.

→ **Hinweis zu Aufgabe 5:**
Als zeitsparende Alternative zur Podiumsdiskussion bieten sich Elevator Pitches, d. h. kurze Zusammenfassungen der jeweiligen Ideen in ca. 1 Minute, an.

1.2 Welche Ziele haben Unternehmen?

Sie werten Unternehmensveröffentlichungen im Hinblick auf unternehmerische Zielsetzungen aus.

M1 Geschichten und Visionen von drei Unternehmerinnen

Video: 3 Wege
in die Selbst-
ständigkeit



82023-02

→ Hinweis
Teilabschnitte
1, 2, 5, 8
im verlinkten
Video



Drei Unternehmerinnen erzählen ihre Geschichte.

M2 Veröffentlichung der Konzernstrategie eines deutschen Großkonzerns in einem Online-Fachportal

Umsatz
durch die verkauften
Produkte erzielter
Erlös

Gewinn
Erlös abzüglich der
Kosten

Kapitalrendite
Verhältnis vom
Gewinn zum einge-
setzten Kapital

Der neue Siemens-Chef zieht das Tempo an. Der Umsatz soll der neuen Strategie von Roland Busch zufolge jährlich um 5 bis 7 Prozent zulegen. Als Wachstumstreiber gilt Software für die Industrie, auch über die Cloud. [...]

Bisher hatte sich der Technologiekonzern 4 bis 5 Prozent vorgenommen. „Unsere Wachstumsmotoren sind Digitalisierung, Automatisierung und Nachhaltigkeit“, erklärte Busch. „Dabei verstärken sich unser Kerngeschäft und unser Digitalgeschäft gegenseitig.“ Letzteres macht mit 5,3 Milliarden Euro knapp ein Zehntel des Konzernumsatzes aus, soll aber bis 2025 um jährlich 10 Pro-

zent wachsen. Der Konzerngewinn soll dabei 10 stärker zulegen als der Umsatz. Siemens hat sich ein Wachstum des Ergebnisses je Aktie „im hohen einstelligen Prozentbereich“ – um 8 bis knapp 10 Prozent – vorgenommen. [...] Eine Kapitalrendite von 15 bis 20 Prozent 15 bleibt das Ziel – erreicht hatte Siemens sie in den vergangenen Jahren nie.

Reuters: Roland Busch erhöht das Wachstumsziel für Siemens. In: www.manager-magazin.de, 24.06.2021

M3 Veröffentlichung in einer regionalen Tageszeitung

Volkswagen möchte ein Elektroauto „in der Preisregion um die 20.000 Euro“ anbieten. „Ich halte das für eine lohnende Überlegung und ein sinnvolles Ziel für die Marke VW“, sagte Konzernchef Oliver Blume der „Bild am Sonntag“. Für Volkswagen wäre dies der „übernächste Schritt“.

Mitte März hatte VW bereits den elektrischen Kleinwagen ID.2all angekündigt, der unter 25.000 Euro kosten soll. Der Zweitürer soll eine Reichweite von 450 Kilometern und Frontantrieb haben. [...] Auf dem wichti-

gen chinesischen Markt soll VW den Worten Blumes zufolge „der stärkste internationale Automobilhersteller“ sein. In China seien im vergangenen Jahr ein Viertel aller verkauften Autos Elektrofahrzeuge gewesen. VW erwartet, dass dieser Anteil in den nächsten zwei bis drei Jahren auf 50 Prozent ansteigen wird. Zur Frage nach der chinesischen Konkurrenz sagte Blume, die Chinesen hätten in den vergangenen Jahrzehnten viel gelernt und legten ein enormes Innovationstempo vor.

Harzkurier: Blume nennt E-Auto für 20.000 Euro „sinnvolles Ziel“ für VW. In: www.harzkurier.de, 15.05.2023

M4 Veröffentlichung auf der Unternehmenshomepage



Unsere Erfolgsstory ist Ihre Erfolgsstory

Erfahren Sie mehr über die Gründe unseres Erfolgs und wie wir unseren langfristigen Erfolg für unsere Aktionärinnen und Aktionäre sichern.

Gründe für ein Investment in unser IT-Unternehmen

Die digitale Transformation der weltweiten Wirtschaft ist in vollem Gange und wir profitieren mit unseren innovativen IT-Lösungen besonders von dieser Entwicklung.

- + innovatives Geschäftsmodell
- + stabile Finanzlage
- + Abschluss der Investitionsphase für unsere Cloud-Transformation
- + Förderung neuer Wachstumschancen durch starken Fokus auf Nachhaltigkeit
- + großer und loyaler Kundenstamm
- + Minimierung des Unternehmensrisikos durch Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen

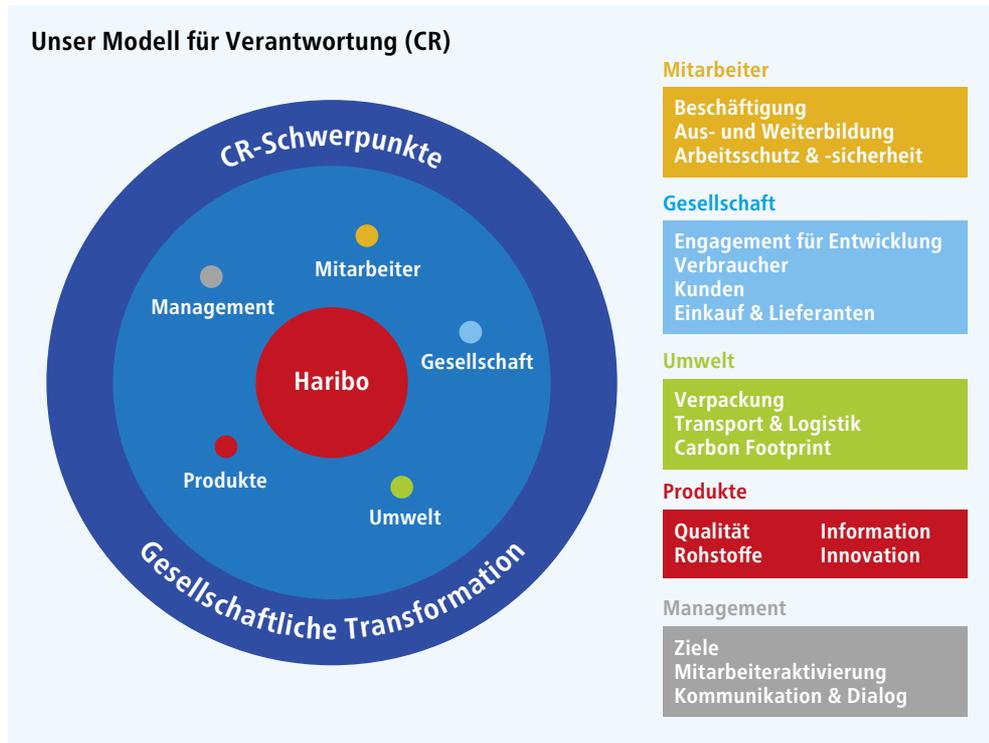
Screenshot der Unternehmenshomepage

Bearbeiterin

M5 Veröffentlichung auf der Unternehmenshomepage eines Gummibärchenherstellers

CR (Corporate Responsibility)

unternehmerische Verantwortung für Einflüsse, die die Unternehmestätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt hat



© Haribo 2023

Screenshot der Unternehmenshomepage

M6 Auf der Unternehmenshomepage eines Beratungs- und Dienstleistungsunternehmens veröffentlichte Pressemitteilung

Compliance

Maßnahmen zur Sicherung einer rechtskonformen und redlichen Unternehmensführung

Governance

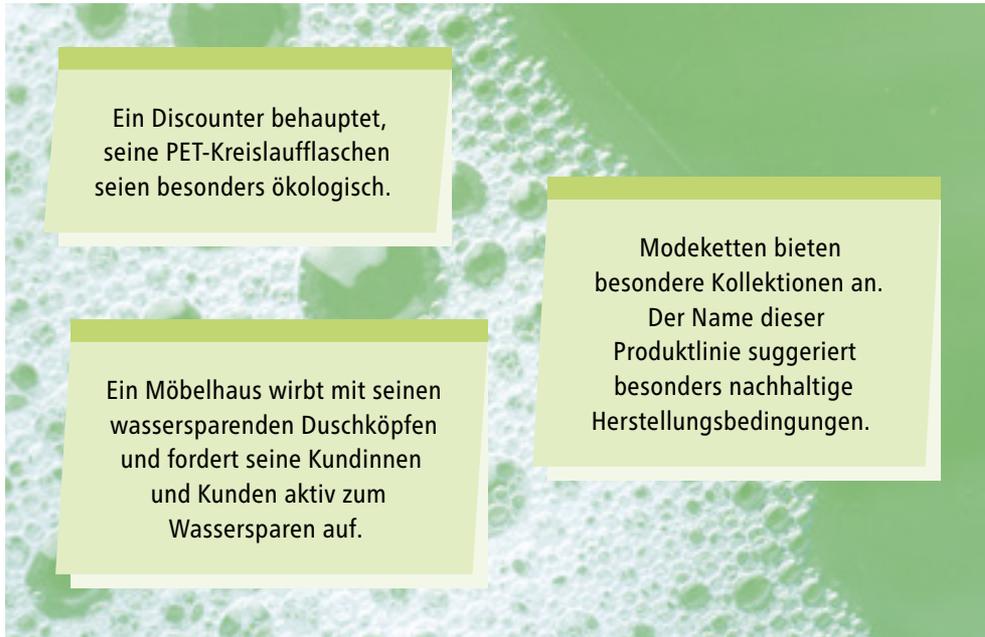
Ordnungsrahmen zur Steuerung, Leitung und Überwachung eines Unternehmens

Capgemini ist von Ethisphere, einem weltweit führenden Unternehmen im Definieren und Fördern von Standards für ethische Geschäftspraktiken, als eine der World's Most Ethical Companies 2023 ausgezeichnet worden. [...] Die Auszeichnung ehrt Unternehmen, die geschäftliche Integrität durch erstklassige Praktiken in den Bereichen Ethics, Compliance und Governance beweisen. [...] „Als vertrauenswürdiger Geschäftspartner unserer Kunden und mit 360.000 Teammitgliedern, die in über 50 Ländern tätig sind, bemühen wir uns, eine ethische Vorreiter-

rolle einzunehmen und ein Vorbild zu sein“, kommentiert Jerome Simeon, Group Head of Ethics and Global Industries, Mitglied des Group Executive Board bei Capgemini. „Die Auszeichnung als World's Most Ethical Company, die wir zum 11. Mal in Folge erhalten haben, würdigt die kollektiven Bemühungen unseres Teams, unsere Werte zu leben, indem wir jeden Tag ethische Geschäftsentscheidungen treffen. Jeder einzelne trägt zu unserer ethischen Kultur bei und hilft, die Zukunft zu schaffen, die wir uns alle wünschen.“

Capgemini/Ethisphere: Ethisphere zeichnet Capgemini erneut als eines der weltweit ethischsten Unternehmen aus. Pressemitteilung 2023

M7 „Saubere“ Werbeversprechen?



Bearbeiterin

Greenwashing

Marketingpraxis, bei der ein Produkt als umweltfreundlicher dargestellt wird, als es tatsächlich ist (analog bezieht sich der Begriff Bluewashing auf ethisch-moralische Standards)

AUFGABEN

82023-201



- 1 Erklären Sie, welche Zielsetzungen die drei Unternehmerinnen im Film (M1, QR-Code) verfolgen.
- 2 Leiten Sie aus M2 – M6 weitere Ziele der angesprochenen Unternehmen ab.
- 3 Erstellen Sie eine allgemeine Übersicht zu den Unternehmenszielen, in der Sie die Ziele nach Bereichen clustern, Überbegriffe formulieren sowie Über- und Unterordnungen vornehmen.
- 4 Analysieren Sie die Unternehmensveröffentlichungen M4 – M6 im Hinblick auf deren Ausrichtung auf bestimmte Interessengruppen.
- 5 Erklären Sie ausgehend von M5 und einer Onlinerecherche, wie Unternehmen Corporate (Social) Responsibility umsetzen.
- 6 Diskutieren Sie, ob die Beispiele in M7 Fälle von Greenwashing oder Bluewashing sein könnten. Recherchieren Sie ggf. nach weiteren Beispielen für solche Werbeversprechen.
- 7 Sie wollen ein Start-up gründen und nachhaltige Fahrräder mit Holzrahmen verkaufen. Auf Ihrer Homepage sollen unter der Rubrik „Das sind wir“ wesentliche Unternehmensziele und Visionen veröffentlicht werden. Entwerfen Sie jeweils ein Konzept.

→ Fachwissen
zu den Aufgaben
S. 45

1.3 Warum ist eine langfristige Unternehmensstrategie wichtig?

Sie analysieren Unternehmensziele im Hinblick auf kurz- und langfristige Wechselwirkungen. Dabei begründen Sie die Bedeutung einer langfristigen Unternehmensstrategie.

M1 Entwicklungen von Adidas im vierten Quartal 2022

Bruttomarge
Gewinn vor Steuern nach Abzug der direkten Herstellungs- und Verkaufskosten

Negatives Betriebsergebnis
vereinfacht: Verlust

- Währungsbereinigter Umsatz geht um 1 % zurück, belastet durch die Beendigung der Yeezy Partnerschaft.
- Bruttomarge sinkt auf 39,1 % und spiegelt gestiegene Kosten in der Lieferkette und höhere Rabatte wider.
- Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen (nach Abstoßen des Reebok Geschäfts) in Höhe von 482 Mio. €.
- Negatives Betriebsergebnis in Höhe von 724 Mio. €.

Nach: Adidas AG: Adidas Ergebnisse für 2022 spiegeln geopolitische, makroökonomische und unternehmensspezifische Herausforderungen wider. In: www.adidas-group.de, 08.03.2023

M2 Gewinneinbußen in Milliardenhöhe nach Bruch mit Kanye West

Das Ende der Zusammenarbeit mit dem Rapper Kanye West bedeutet für Adidas erhebliche Gewinneinbußen. Dies hätte der Konzern vorhersehen und entsprechend abfedern müssen, behaupten nun die Investoren und reichen Klage ein.

Nach einem starken Gewinnrückgang infolge der gekündigten Kooperation mit dem umstrittenen US-Rapper Kanye West haben Investoren in den USA Klage gegen den Sportartikelhersteller Adidas eingereicht. Der Vorwurf: Der Konzern habe schon seit Jahren von den problematischen Verhaltensweisen des Rappers gewusst, die Kooperation aber dennoch erst im Oktober 2022 beendet. Dabei wurden keine ausreichenden Vorsichtsmaßnahmen getroffen, um die erwarteten finanziellen Verluste in Grenzen zu halten. Adidas hatte seit 2015 eine Kooperation mit dem US-Rapper, der die Produktlinie „Yeezy“ entsprang. Die Produkte waren eine lukrative Einnahmequelle für den Konzern gewesen. Ein Paar Yeezy-Schuhe kosteten mehrere hundert Euro. [...] In den darauffolgenden

Jahren war der Rapper wiederholt durch provokante antisemitische Äußerungen aufgefallen. [...]

Adidas hielt zunächst an der Zusammenarbeit fest. Nach aufkommender Kritik behauptete Kanye West in einem Podcast: „Ich kann antisemitische Dinge sagen und Adidas kann mich nicht fallenlassen. Na und?“ Adidas bewies daraufhin das Gegenteil und beendete die Zusammenarbeit im Oktober 2022. Der Konzern dulde keinen Antisemitismus und keine andere Art von Hassrede. [...] Durch den Ausfall der Produkte erwartet das Management im laufenden Jahr Umsatzeinbußen von 1,2 Milliarden Euro. [Die bereits hergestellten Produkte im Wert von ca. 1,3 Milliarden Euro werden verkauft, der Erlös wird gespendet.]

*Legal Tribune Online: 15
Investoren klagen
gegen Adidas.
In: www.lto.de,
02.05.2023*

M3 Interview mit Sven O. Rimmelspacher: „Gute Nacht, ihr lieben Unternehmensziele“

Warum ist es so schwer, an Unternehmenszielen festzuhalten und sie auch wirklich umzusetzen? Die Antwort weiß Unternehmer Sven O. Rimmelspacher. [...]

5 Eine Strategie zu entwickeln und Ziele zu definieren, ist ein aufwendiges Projekt, das viel Zeit und Kreativität erfordert. Aber das ist ja erst mal „nur“ die Arbeit auf dem Papier. Was danach kommt, ist oft ernüchternd.

10 **Wenn die Strategie steht, kann man doch eigentlich loslegen ...?**

Richtig. Aber genau das ist das Problem. Denn „einfach loslegen“ endet oft in Planlosigkeit. Damit aber die Zeit, die in Jahresmeetings und 15 Planungsworkshops verbracht wird, auch ein wirklich sinnvoller Invest ist, ist es unerlässlich, schnell konkrete Aufgaben zu definieren und unbedingt eine Erfolgs- bzw. Zielerreichungskontrolle in den Prozess einzubauen 20 und regelmäßig zu überprüfen.

Auf eurer Webseite findet man erschreckende Zahlen zu diesem Thema: Nur 29% der MitarbeiterInnen kennen die Unternehmensstrategie überhaupt. 73% 25 der Führungskräfte zweifeln am Erfolg der Unternehmensstrategie und für

59% der Beschäftigten ist unklar, wie sie einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Das klingt gar nicht gut ...

Das Problem ist, dass Themen wie Strategie, Vision, Mission oder Unternehmenszweck längst nicht mehr nur in der Führungsetage angesiedelt sein sollten. Im Idealfall sind sie ein Gemeinschaftswerk aller im Unternehmen ar- 35 beitenden MitarbeiterInnen. Nur wer weiß, warum er etwas tut, kann zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dieses Bewusstsein fehlt in vielen Unternehmen. [...] Wir versuchen, die Zusammenhänge zwischen diesen verschiede- 40 nen Ebenen spielerisch sichtbar zu machen. Jeder Mitarbeiter sieht, wie er beim Erledigen einer konkreten Aufgabe auf strategische Zielsetzungen einzahlt. Jeder weiß sofort, welche Aufgaben erledigt werden müssen und wie viel 45 Fortschritt bereits erzielt wurde und er behält immer das große Ganze im Blick. Und – ganz wichtig ist – er weiß, was er tut und warum er es tut. Kurz: Die Strategie gibt allen Mitarbeite- 50 rInnen Orientierung. Die Ziele werden gemeinsam bearbeitet und das Daily Business ergibt für jeden einzelnen einfach mehr Sinn.

Unternehmensstrategie

langfristige Verhaltensweise des Unternehmens zur Verwirklichung ihrer langfristigen Ziele

→ **Fachwissen**
S. 45

Lindemann, Ariane: „Gute Nacht, ihr lieben Unternehmensziele. Schlaft gut.“. In: www.techtag.de, 24.01.2023

AUFGABEN

82023-202



- 1 Diskutieren Sie unter Einbeziehung von **M1**, ob die in **M2** dargestellte Unternehmensentscheidung zwar kurzfristig die Erreichung einzelner Unternehmensziele beeinträchtigt, auf lange Sicht aber durchaus sinnvoll sein kann.
- 2 Erörtern Sie an Beispielen, ob sich ökonomische und ökologische Unternehmensziele komplementär oder konkurrierend zueinander verhalten.
- 3 Fassen Sie Sven O. Rimmelspachers Forderungen zur Strategieplanung zusammen und nehmen Sie persönlich dazu Stellung (**M3**).
- 4 Recherchieren Sie die Unternehmensstrategie eines deutschen börsennotierten Unternehmens. Erläutern Sie an diesem Beispiel die Wechselwirkungen unternehmerischer Zielsetzungen und die Bedeutung einer langfristigen Unternehmensstrategie.

→ **Fachwissen**
zu den Aufgaben
S. 45 f.

1.4 Wie werden die Interessen der Kunden im Bereich der Beschaffung berücksichtigt?

Sie vollziehen unternehmerische Entscheidungen im Bereich der Beschaffung mit Blick auf Kundeninteressen nach.

M1 Beschaffung im privaten Haushalt



Erdbeermarmelade



Medikamente



Adventskalender



Zahnschiene



Reinigungsmittel



Hochzeitstorte

M2 Kleines Familienunternehmen und Global Player

Mit ruhiger Hand und einer Pinzette legt Nico Kramer winzige Kugeln mit nur einem Millimeter Durchmesser in eine Führung. So entsteht ein Mini-Kugellager für ein Prüfgerät.
 5 „Die Kugeln müssen genug Spiel haben, dürfen aber auch nicht zu locker sitzen“, erklärt er [...]. Es muss also buchstäblich haargenau passen. Denn das Gerät muss später exakte Messwerte liefern. Zum Beispiel wird damit die Härte von
 10 Dichtungen für Waschmaschinen gemessen. Sogenannte Tensiometer wiederum kontrollieren beispielsweise die Spannung von speziellen Sieben in der Papier-Industrie. [...]

Auch die Qualität der Einzelteile muss stimmen. Diese stammen größtenteils aus der eigenen Fertigung: 80 Prozent der Teile stellt
 15 der Familienbetrieb selbst her, produziert wird nur in Oberdischingen. Dort sind rund 60 Mitarbeiter beschäftigt, 20 weitere an Vertriebsstandorten in den USA, China und
 20 Taiwan.

In der Feinmontage arbeiten acht bis zehn Personen. Hier fühlt sich Kramer wohl: „Die Zusammenarbeit mit den Kollegen ist top. Der Austausch funktioniert, wir helfen uns
 25 gegenseitig. Der Job ist sehr abwechslungs-

reich, weil es immer wieder um andere Geräte geht. Besonders interessant wird es, wenn ein Kunde eine Sonderanfertigung braucht.

Dann müssen wir ganz individuelle Lösungen finden.“

Wirtz, Ursula: Bareiss Prüfgerätebau: Spitzenqualität durch Handarbeit und hohe Fertigungstiefe. In: www.aktiv-online.de, 10.01.2023

M3 Wie ein fränkischer Möbelmacher der Holzkrise trotzt

[...] Während der Corona-Pandemie sind die Holzpreise weltweit explodiert. Wegen der drohenden Gasknappheit steigen sie weiter. Einer Schreinerei aus dem Hersbrucker Land macht das aber keine Sorgen. Sie hat vorgesorgt.

Möbelschreiner Herwig Danzer aus Unterkumbach bei Hersbruck hat vor 25 Jahren eine damals unpopuläre Entscheidung getroffen: Nach neun Jahren richtet er seine Schreinerei konsequent auf heimisches Holz aus. Ausgerechnet die damals eher unbeliebte Rotkernbuche mit ihrer typischen Verfärbung sollte es richten. „Die wollte damals niemand“, berichtet Danzer im Rückblick. „Für die Leute war das schmutzig oder nicht schön.“ Der Schreiner kann das nicht nachvollziehen. „Das Holz ist ein Naturschauspiel.“ [...]

Die regionale Lieferkette mit heimischem Holz haben die Möbelmacher vor 25 Jahren vor allem aus Qualitätsgründen gestartet. Im hauseigenen Lager trocknen, entrinden und

sägen sie das Holz so wie sie es brauchen. Vom Handel hätte Herwig Danzer das Holz nicht bekommen. Die Devise lautete damals: Billigholz auf dem Weltmarkt einkaufen. Als Absicherung gegen mögliche Lieferschwierigkeiten war heimisches Holz seinerzeit nicht gedacht.

Doch jetzt ist es ein entscheidender Vorteil, denn diese regionale Lieferkette reißt trotz weltweiter Holzkrise nicht ab. Die Möbelmacher müssen keine Aufträge absagen. „Die Kunden sind ganz besorgt und fragen uns: Habt ihr noch genug Holz?“ berichtet Herwig Danzer. „Ja, wir haben noch genug.“ Das Lager der Schreinerei sei für die kommenden fünf Jahre gefüllt. Jedes Jahr werde es wieder aufgefüllt.

Corona-Pandemie

weltweiter Ausbruch der Atemwegserkrankung COVID-19 im Jahr 2020

Zimmermann, Roland: Wie ein fränkischer Möbelmacher der Holzkrise trotzt. In: www.br.de, 05.08.2022

M4 Ist der Just-in-Time-Ansatz überholt?

Der Trend scheint unaufhaltsam: Wie mehrere aktuelle von SAP unterstützte Studien in den USA und Großbritannien bestätigen, wollen bis zu 85 Prozent der Unternehmen spätestens 2023 vom bisherigen Just-In-Time-Ansatz (JIT) in ihren Lieferketten zu einem Just-In-Case-Modell (JIC) wechseln. Für Deutschland bestätigt eine Umfrage des ifo-Instituts unter 5.000 Firmen diese Entwicklung ebenfalls. Sie ergab, dass immerhin mehr als 40 % der Industrieunternehmen ihre Beschaffung massiv umstellen wollen oder

dies bereits getan haben. Die Maßnahmen reichen dabei von der Erhöhung der eigenen Lagerhaltung über eine Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Zulieferern bis zur besseren Überwachung bestehender Wertschöpfungsketten. „Angesichts der Häufung von Lieferausfällen wird das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Lagerhaltung erkennbar neu bewertet und es findet damit zumindest teilweise eine Abkehr von den Prinzipien der Just-in-Time-Produktion statt“, stellt die Studie fest. [...]

25 Beim JIT-Lieferkettenmodell („gerade zur rechten Zeit“) bestellen die Unternehmen Lagerartikel nur bei Bedarf und führen nur minimale Bestände, um so die hohen Lagerhaltungskosten zu senken. [Oft erfolgt die
30 Anlieferung dabei sogar Just-in-Sequence („synchron zur Produktions-/Montagereihenfolge“)]. Auf Grund der zunehmenden Herausforderungen in den weltweiten Supply Chains – angefangen vom Brexit und dem globalen Chip-Mangel, über die globale COVID-19-Pandemie und Lieferschwierigkeiten bei Rohstoffen bis hin zum Krieg in der Ukraine – wird diese auf Kosteneffizienz fokussierte Strategie in allen Branchen immer häufiger in Frage gestellt.

Das Just-in-Case-Bestandsmanagement („Für den Fall der Fälle“) reagiert auf die zunehmenden Nachfrageschwankungen und Probleme mit der Warenverfügbarkeit mit einer
45 Erhöhung der Lagerbestände, um so das Risiko von Engpässen bei der Belieferung der Kundschaft zu vermeiden oder zumindest abzumildern. Resiliente Lieferketten und das JIC-Modell basieren auf einem diversifizier-

ten Beschaffungsnetzwerk, das auf alle möglichen Eventualitäten gerüstet ist und auch Unterbrechungen durch Sicherheitsbestände überbrücken und so die Lieferfähigkeit bewahren kann.

„Die Lieferketten müssen heute in der Lage sein, Störungen zu absorbieren, sich an diese anzupassen und sich von ihnen zu erholen, wann und wo immer sie auftreten. Verbesserte dynamische Einblicke, Risikoerkennung und Lösungen zur Risikominderung befähigen Unternehmen, mit plötzlichen Veränderungen in der Supply Chain besser umzugehen“, nennt die Accenture-Studie „From Disruption to Reinvention – The future of supply chain in Europe“ als das Ziel dieser Strategie. [...]

65 Beim Just-in-Case-Bestandsmanagement sollte es nicht darum gehen, so viel wie möglich auf Lager zu haben. Sondern sein Ziel ist es, das optimale Gleichgewicht zwischen der Deckung der Nachfrage und der Vermeidung unnötiger Investitionen in den Lagerbestand zu finden. Deshalb sind möglichst genaue Bedarfsprognosen die Basis für ein erfolgreiches JIC-Konzept.

Bickenbach, Peter: Auf Nummer sicher statt Just-in-Time? In: news.sap.com, 27.02.2023

M5 Fast-Fashion-Jeans: Ein echter Globetrotter

In der Fast-Fashion-Welt geht es [...] darum, die angesagtesten Looks in kürzester Zeit und zum niedrigsten Preis zu liefern. Dafür müssen unendlich viele Fristen eingehalten
5 werden. Dieser endlose Wettlauf gegen die Zeit hat zur Folge, dass kleine Details – wie die Herkunft von Materialien – außer Acht gelassen werden können. So kann es schwer sein zu bestimmen, woher die für die Jeansproduktion benötigten Baumwollballen überhaupt kommen, wenn sie an der Baumwollspinnerei eintreffen. Dies liegt daran, dass Baumwolle von mehreren Farmen, oft aus mehreren Ländern, gemischt wird, bevor sie
10 überhaupt die erste Phase des Jeansherstellungsprozesses erreicht.

Die anderen Bestandteile der Jeans machen es nur noch komplizierter: Elastan, synthetische Farbstoffe, Nieten, Knöpfe, Reißverschlüsse und andere Bestandteile kommen
20 aus allen Ecken der Erde zusammen und machen es fast unmöglich, den Herkunftsort der Jeans zu bestimmen. Die Folge ist, dass niemand mehr genau sagen kann, woher die Fast-Fashion-Jeans kommt oder wie weit sie
25 gereist ist, wenn ihr großer Tag gekommen ist und sie endlich in einem deutschen Store ankommt. [...]

14.000 Kilometer [...] weit reist eine Fast-Fashion-Jeans im Durchschnitt, wenn man
30 eine Baumwollkapsel von der Baumwollfarm durch den Herstellungsprozess bis in den

Store begleitet. Dies entspricht zwar in etwa der Distanz, die ein Europäer jährlich im Durchschnitt [...] fährt, ist aber längst nicht alles. [...] Kupferknöpfe, Nieten, Reißverschlüsse, Baumwollfäden und zusätzliche Stoffe für das Innenfutter der Taschen werden aus weit entfernten Fabriken herangeschafft. Für den angesagten Stonewashed-Look braucht es außerdem Bimsstein. Dieser kommt aus der Türkei. Am Ende können rund 15 Länder an der Herstellung einer einzigen Jeans beteiligt sein. [...] Auch wenn es nur eine Dunkelzahl ist, sie liegt bei weit über 60.000 Kilometern [...].

Zusätzlich zu all ihren Reisen in den verschiedensten Verkehrsmitteln, schüttelt deine Jeanshose auch mehr Hände als ein Diplomat auf einer globalen Tagung. Die Jeansproduktion ist noch immer stark auf manuelle Arbeit angewiesen. Daher geht eine Fast-Fashion-Jeans während ihres Lebenszyklus durch unendlich viele Hände. Von den Farmern und Fahrern über die Arbeiter in der Fabrik oder Spinnerei bis hin zu den Spediteuren und Führungskräften. Selbst nach den vorsichtigsten Schätzungen beläuft sich diese Zahl auf 2.000 Hände.

© Henkel AG: Fast-Fashion-Jeans: Ein echter Globetrotter. In: www.perwoll.ch, Abruf am 21.02.2024

AUFGABEN

82023-203



- 1 Diskutieren Sie folgende Fragen im Kurs und leiten Sie daraus jeweils Kriterien für Ihre Entscheidung ab (M1).
 - a) Welche dieser Produkte würden Sie in Ihrem Haushalt selbst herstellen, welche kaufen?
 - b) Welche dieser Produkte würden Sie als Vorrat daheim lagern, welche nur bei Bedarf einkaufen?
- 2 Übertragen Sie Ihre Diskussionsergebnisse auf den Unternehmenskontext und diskutieren Sie Vor- und Nachteile folgender Beschaffungsalternativen:
 - a) Make or Buy
 - b) Einzelbeschaffung oder Vorratsbeschaffung
- 3 Begründen Sie den hohen Anteil an Eigenfertigung des Betriebs in M2, auch vor dem Hintergrund von Kundeninteressen.
- 4 Beurteilen Sie die „damals unpopuläre Entscheidung“ (M3, Z. 3) des Möbelmachers aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Sicht.
- 5 Diskutieren Sie unter Einbezug von M4, ob das Konzept der Just-in-Time-Lieferung überholt ist.
- 6 Diskutieren Sie vor dem Hintergrund von M5, ob und – wenn ja – inwiefern die Lieferketten eines Textilherstellers Ihre Kaufentscheidung beeinflussen.

→ **Fachwissen zu den Aufgaben**
S. 46 f.

Make or Buy
Entscheidung über Eigenproduktion oder Fremdbezug

Einzelbeschaffung
Einkauf/Fertigung einzelner Güter, z. B. auftragsbezogen

Vorratsbeschaffung
Anlegen von Vorräten, aus denen die Fertigung bedient wird

1.5 Wie richtet ein Unternehmen seine Absatzaktivitäten auf Kundeninteressen aus?

Sie vollziehen unternehmerische Entscheidungen im Bereich der Absatzaktivitäten mit Blick auf Kundeninteressen nach.

M1 Voller Durchblick – Produktportfolio eines Augenoptikers



Sonnenbrille



Kontaktlinsenlösung



Sehstärkenmessung



Kontaktlinsen



Brillenputztuch



Brille

M2 Augenoptik in Deutschland – branchenspezifischer Marktforschungsbericht

Die deutschen Augenoptiker konnten den Branchenumsatz in den vergangenen fünf Jahren im Schnitt um 2,9 % pro Jahr steigern. Die trotz eines zwischenzeitlichen pandemie-
5 bedingten Umsatzrückgangs positive Entwicklung der Branche ist im Wesentlichen auf die aus Branchensicht günstige Altersstruktur der Bevölkerung zurückzuführen.

2014 wurde der geburtenstärkste Jahrgang der
10 sogenannten Babyboomer-Generation 50 Jahre alt. Die fortschreitende Alterung der deutschen Gesellschaft ist einer der für die Augenoptik wichtigsten Megatrends, denn mit dem Alter steigt der Bedarf an Sehkorrektu-
15 ren stark an. Ältere Menschen haben zudem höhere Anforderungen an ihre Sehhilfen als jüngere Personen und benötigen in der Regel komplexere Produkte. [...] Die Marktkonzentration innerhalb der Branche ist insge-
20 samt als gering zu bezeichnen, sie hat in den

letzten fünf Jahren aber merklich zugenommen. Die Branche ist traditionell stark fragmentiert und wird mehrheitlich immer noch von inhabergeführten Einzelgeschäften und Kleinstketten geprägt. In den letzten Jahren
25 verstärkte sich jedoch der Konsolidierungstrend in der Branche. Die wenigen großen Filialunternehmen unter den Augenoptikern dominieren zunehmend das Bild in den deutschen Innenstädten und Einkaufszentren. 30
[...] Die umsatzstarken Betriebe der Filialisten setzen die inhabergeführten, meist kleineren Fachgeschäfte stark unter Druck und zwingen sie zu Anpassungen ihrer Geschäfts-
35 strategie. Branchenumfragen unter den mittelständischen Betrieben lassen erkennen, dass ihre Hauptgegenstrategie in einer weiteren fachlichen Spezialisierung und in einem verstärkten Ausbau des Dienstleistungsangebots im Bereich der Optometrie besteht. 40

*IBIS World: Augenoptiker in Deutschland. Marktforschung, Kennzahlen, Statistiken, Studien und Analysen.
In: www.ibisworld.com, Abruf am 02.10.2023*

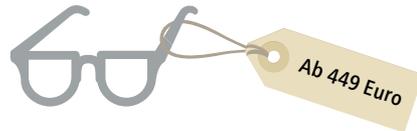
M3 Wie angegossen – maßgeschneiderte Brillen-Rahmen

Ein Team von vier Männern meldete sich 2016 bei der internationalen Messe für Optik und Design an. Mit ihrem Start-up You Mawo wollten Daniel Miko, Stephan Grotz, Sebastian Zenetti und Daniel Szabo an ihrem Stand potenzielle Kunden finden und von ihrer jungen Geschäftsidee erzählen: maßgeschneiderte Brillen aus dem 3-D-Drucker. „Für die Messe hatten wir uns eine Grenze von höchstens 50 Kunden gesetzt – mehr konnte unsere Produktion zu dieser Zeit noch gar nicht stemmen“, erinnert sich Daniel Miko. Innerhalb von zwei Tagen war das Ziel erreicht und das Team endgültig überzeugt: You Mawo ist bereit für den Markt. You Mawo ist eine Abkürzung für „your magic world“ – „deine zauberhafte Welt“. Zauberhaft waren auch die ersten Verkaufszahlen: Schon 2017,

ein Jahr nach der Markteinführung, gingen 20.000 You Mawo-Unikate über den Tresen. Das Besondere an den Modellen: Egal, welche Form oder Farbe, jeder Kunde kann seine Brillenfassung individuell erstellen lassen. Die Fassungen sind leichter als herkömmliche Modelle und sie werden nachhaltig gefertigt. [...] Die Idee dazu sei auf einer Weltreise entstanden, erzählt Daniel Miko. „Wir wollten eine Einzelanfertigung, aber en masse. Dafür am Anfang eine geeignete Lösung zu finden, war wohl die größte Hürde.“ Es gab nämlich noch keine vergleichbare Fertigungstechnologie. Das Team orientierte sich deshalb zunächst an Scannern, die in der Architektur eingesetzt werden, und feilte an der Technologie, um das gewünschte Ergebnis erzielen zu können.

Harbusch, Larina:
Sitzt wie angegossen.
In: www.kfw.de,
12.02.2020

M4 Preis einer individualisierten Brille aus dem 3D-Drucker:



AUFGABEN

82023-204



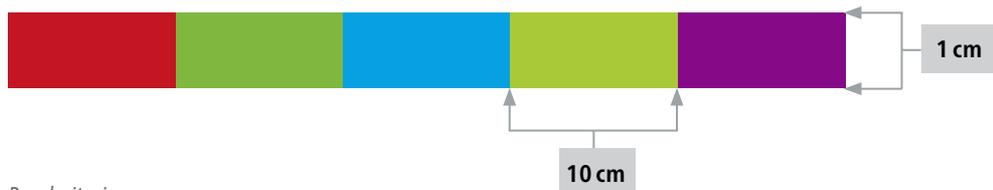
- 1 Führen Sie ein Interview mit einem Augenoptiker oder einer Augenoptikerin aus Ihrer Region durch, in welchem Sie erfragen,
 - a) welche Rolle die in M1 dargestellten Produkte für den Unternehmenserfolg spielen und warum,
 - b) welche Folgen der in M2 dargestellten Marktentwicklung für ihn oder sie spürbar sind,
 - c) wie er oder sie auf Veränderungen der Marktsituation reagiert bzw. reagiert hat.
- 2 Arbeiten Sie auf Basis Ihrer Erkenntnisse aus dem Interview mögliche Erfolgsfaktoren für Augenoptiker und Augenoptikerinnen heraus.
- 3 Diskutieren Sie, ob die Geschäftsidee aus M3 nachhaltig Erfolg haben kann (M3, M4).
- 4 In einer Fußgängerzone einer Kleinstadt soll das beste Geschäft ausgezeichnet werden. Es befinden sich Augenoptiker, Textileinzelhändler, Drogeriemärkte, Lampenfachgeschäfte und vieles mehr vor Ort. Entwickeln Sie einen Kriterienkatalog, der für den Wettbewerb anwendbar ist.
- 5 Beurteilen Sie die Entscheidung eines Textileinzelhändlers, seinen Laden zu schließen und auf reinen Onlinehandel zu setzen, aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Sicht.

→ Fachwissen
zu den Aufgaben
S. 47 f.

1.6 Welche Kosten entstehen für verkaufte Produkte?

Sie grenzen die Begriffe variable Kosten, fixe Kosten und Erlös im Kontext der Produktion bzw. des Verkaufs von Gütern voneinander ab.

M1 Vorgaben zur Luftschlangen-Produktion im Kurs



Bearbeiterin

M2 Luftschlangen-Produktion in der Realität

Video zum
Herstellungs-
prozess



82023-03



So sehen die Luftschlangen am Ende des Herstellungsprozesses aus.

M3 Innovationen im Druck

Chroma war die erste Druckerei in Europa, die die japanische H-UV-Technologie einführte, bei der UV-Strahlen zum schnellen Trocknen von Sojatinte verwendet werden, wodurch die Menge der verwendeten Materialien und der Abfall reduziert werden.

H-UV ist eine innovative Technologie, die einen qualitativ hochwertigen Druck ermöglicht und gleichzeitig die Trocknungszeit der Farben verkürzt. Dadurch können die Lieferzeiten verkürzt und die Produktionskosten gesenkt werden. Dank H-UV ist die Druckerei

Chroma in der Lage, in kürzester Zeit zu drucken. Die H-UV-Technologie verkürzt nicht nur die Trocknungszeit der Farben, sondern ermöglicht auch das Bedrucken verschiedener Materialien, einschließlich Kreide- und Mattpapier sowie Folie und Karton. Dies ermöglicht die Produktion von sehr unterschiedlichen Projekten, die sich durch hohe Qualität und Langlebigkeit auszeichnen. Dieser innovative Schritt im Druckbereich ist auch eine Möglichkeit, die Umweltauswirkungen der Produktion zu reduzieren. Einer

- 25 der wichtigsten Aspekte, der die Einführung der H-UV-Technologie beeinflusst hat, ist die Tatsache, dass dieses Verfahren Trocknungsöfen überflüssig macht und die Emissionen flüchtiger Verbindungen reduziert.
- 30 Dank der H-UV-Technologie kann Chroma ohne den Einsatz von Trocknungsöfen drucken, was bedeutet, dass keine VOC-Emissionen entstehen. Dies trägt dazu bei, die negativen Auswirkungen der Produktion auf die Umwelt zu reduzieren. Damit ist Chroma 35 ein Beispiel dafür, wie moderne Technologie nicht nur dem Unternehmen, sondern auch der Umwelt zugutekommen kann.

Niederlausitz aktuell: Neue Drucktechnologie in Deutschland. In: www.niederlausitz-aktuell.de, 08.04.2023

M4 Auf dem Flyer des Luftschlangenhersellers

- Party, Umzug, Veranstaltung, Hochzeit? Kein Problem, wir sind immer dabei mit unseren kunterbunten Luftschlangen und Konfetti. Wir produzieren in verschiedensten Ausführungen und Designs: klassisch fünffarbig in der Rolle oder ausgefallene Motive wie Fußballweltmeisterschaft, Halloween und Oktoberfest. Auf Wunsch gestalten wir ihre Luftschlangen oder Konfetti auch individuell als Werbematerial – einfach anfragen! 10

Bearbeiter

AUFGABEN

82023-204



- 1 Erörtern Sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht mögliche Vor- und Nachteile der in M4 dargestellten Produktvariation.
- 2 Erklären Sie mithilfe der Fachbegriffe in der Randspalte, wie sich Beschaffung, Produktion und Absatz auf die Preisgestaltung einer Packung Luftschlangen auswirken.
- 3 Simulieren Sie die Produktion von Luftschlangen nach dem Schema M1. Sie haben in Ihrer Gruppe von ca. 5 Personen folgendes Material: 1 Schere, 1 Kleber, 5 Buntstifte, 1 Lineal, 10 Blatt Papier. Ziel jeder Gruppe ist es, eine größtmögliche Ausbringungsmenge in 5 Minuten zu erreichen und damit mehr zu produzieren als die anderen Gruppen.
 - a) Produzieren Sie in einem ersten Durchlauf Luftschlangen nach der Vorgabe: keine Arbeitsteilung/keine Kooperation.
 - b) Produzieren Sie in einem zweiten Durchlauf Luftschlangen nach der Vorgabe: Arbeitsteilung und Spezialisierung in Ihrer Gruppe.
 - c) Vergleichen Sie die Ergebnisse der beiden Durchläufe hinsichtlich der erreichten Effizienz.
- 4 Beschreiben Sie den Produktionsprozess von Luftschlangen, so wie er im Video dargestellt wird (M2).
- 5 Sammeln Sie Ideen, wie man die variablen und fixen Kosten bei der Luftschlangenproduktion in M2 senken könnte.
- 6 Erklären Sie, wie sich die in M3 dargestellte Innovation auf die Kosten- und Erlösstruktur der Luftschlangenproduktion auswirkt.

→ **Fachwissen zu den Aufgaben**
S. 49

Erlös (Umsatz)

= Preis × verkaufte Menge

variable Kosten

Anteil der Gesamtkosten, der mit steigender/fallender Produktionsmenge steigt/fällt

fixe Kosten

Anteil der Gesamtkosten, der unabhängig von der Produktionsmenge anfällt

Durchlaufzeit

Zeitspanne zwischen Beginn des ersten und Ende des letzten Arbeitsvorgangs

1.7 Wie wirken sich Veränderungen bei Kosten und Erlös auf den Gewinn aus?

Sie analysieren mithilfe einer Break-Even-Analyse Auswirkungen von Veränderungen der Erlös- und Kostenstruktur auf die Gewinnsituation eines Unternehmens.

M1 Der Beginn

1908 brachte Henry Ford das Model T auf den Markt. Im Vergleich zu den anderen Autos war das Model T regelrecht erschwinglich. Es kostete nicht einmal halb so viel wie andere Autos. Es war nur in schwarz erhältlich und war 65 km/h schnell.

Bearbeiterin, basierend auf: Welt Online: Die Inspiration, die aus dem Schlachthof kam. In: www.welt.de, 07.10.2013



Model T von Ford

M2 Die Revolution

[Nachdem das Model T am Markt etabliert war, nahm sich Henry Ford zum Ziel, die Ausbringungsmenge zu erhöhen. Zunächst dachte er an 1.000 produzierte Autos am Tag. Es sollten deutlich mehr werden, was er einer bahnbrechenden Revolution in der Produktion verdankte.]

Es war eine Revolution, die das Gesicht von Wirtschaft und Gesellschaft für Jahrzehnte prägte: die Einführung des Fließbandes. Dessen Durchbruch wird eng verbunden mit dem Namen Ford. Der Automobilgigant begann am 7. Oktober 1913 mit dem Probebetrieb eines behelfsmäßigen ersten Montagebands für die Produktion des „Modell T“ in seinem Werk „Highland Park“ in Detroit, der Keimzelle der US-Automobilindustrie. Dieses Datum gilt seitdem als eine Art Geburtsstunde für eine ganz neue Produktionsweise. [...] „Fließarbeit“, also das Weiterreichen eines Werkstücks von einem Arbeiter zum anderen, war längst bekannt. Paradebeispiel dafür waren die riesigen Schlachthöfe von Chicago, in denen Rinder und Schweine in



Arbeiter in einer Automobilfabrik

einer Art fortlaufender Fertigungsstraße zerlegt und ihr Fleisch in Konserven verpackt wurde. Aber erst die Übernahme dieses Produktionsprinzips in der Automobilindustrie und die vollständige Automatisierung dort machte das Fließband zum umstrittenen Symbol einer neuen Zeit.

Bearbeiterin, basierend auf: Welt Online: Die Inspiration, die aus dem Schlachthof kam. In: www.welt.de, 07.10.2013

M3 Die Erfolgsgeschichte

Bis zum 31.12.1908 wurden bereits 114 T Modelle verkauft und Ende Dezember 1909 hatten schon 14.700 Autos das Werk am Rouge River verlassen. Die Produktionszahlen erreichten ständig neue Rekorde. Bis zum 10.12.1914 waren eine Million T Modelle gebaut worden.

Im Oktober 1922 lag der Preis des einfachsten Wagens unter 300\$. Ford beherrschte 50% des US – Marktes. Im Rekordjahr 1923,

liefen 2.201.188 Einheiten vom Band. Wie Heuschreckenschwärme fielen die „Tin Lizzies“ über das Land her.

Am 24. Juli 1924 wurde das 10 Millionste T Modell geboren, das 15 Millionste erblickte drei Jahre später am 26. Mai 1927 das „Licht der Welt“. Ein Produktionsrekord, der in dieser Geschwindigkeit nie mehr gebrochen werden sollte [...].

Schmitz, Hans-Hermann: Die Geschichte des FORD T Modells in Kurzform. In: www.ford-model-t.de, 07.07.2006

M4 Die Herausforderungen der Automobilindustrie heute

Lieferketten-
gesetz

Klimaschutz
(Hybridtechniken,
Elektromotoren)

Konkurrenz
durch Deutsch-
landticket

Internationale
Konkurrenz

Bearbeiterin

Auszüge aus dem
Lieferkettengesetz
(LkSG)



82023-05

M5 Nächste Runde in der Preisschlacht

Zu Jahresbeginn 2023 überraschte Tesla seine Kunden und die weltweite Konkurrenz mit kräftigen Preisabschlägen. In mehreren Ländern senkte der E-Autobauer die Preise für das Model 3 und Model Y drastisch. Das war der Startpunkt einer Preisschlacht, die sich nun fortsetzen dürfte. [...]

[Anfang März 2023] vermeldete der Autobauer, dass man auch die Preise für die Premium-Modelle Model S und Model X in den USA senkt. Elon Musk will seine E-Autos verkaufen und das um jeden Preis. In 2022 waren es 1,31 Millionen Fahrzeuge, in wenigen Jahren sollen die Verkäufe im zweistelligen Millionenbereich liegen.

Auch in China sind Elektrobauer wie Nio und XPeng dem Beispiel von Tesla gefolgt und haben die Preise gesenkt, da die Nachfrage zuletzt nachgelassen hat. In Europa halten sich die Automobilhersteller noch mit Preissenkungen zurück. Ob die Mitbewerber in die Preisschlacht einsteigen, hängt auch davon



Elektroautos der Marke Tesla, vorne Model 3 und Model Y, werden mit hohen Rabatten angeboten.

Marge

Gewinnspanne, d. h. die Differenz zwischen Verkaufspreis und Selbstkosten

ab, wie viel Marktanteile Tesla durch die Preispolitik dazu gewinnen kann. Hierzulande zahlen die Kunden ebenfalls weniger für bestimmte Tesla-Modelle, beispielsweise sind es bis zu 17 Prozent weniger für das Model Y.

Elon Musk bläst zur Offensive und setzt damit die Konkurrenz unter Druck, die inzwischen weiter aufholt. Doch es gibt auch ein großes Risiko. Wie [die US-Nachrichtenagentur] Bloomberg berichtet, kann ein Wandel

in der Branche zu starken Preissenkungen dazu führen, dass sich Käufer in Erwartung fallender Preise zurückhalten. Die immer noch hohen Inputpreise üben bereits Druck auf die Margen aus. Eine zunehmende Preisschlacht würde die Gewinnspannen der Autobauer zusätzlich belasten. Die zuletzt gesunkenen Inputpreise der Hersteller werden den negativen Einfluss auf die Margen wohl kaum ausgleichen können.

Selbstkosten

Summe aller durch den betrieblichen Leistungsprozess entstandenen Kosten

Jäger, Stefan: Tesla senkt erneut die Preise – Nächste Runde in der Preisschlacht. In: www.finanzmarktwelt.de, 06.03.2023

M6 Das Fachkräftemangel-Problem

ARBEITSMARKT

Fachkräftemangel nimmt weiter zu

In Deutschland fehlen immer mehr Fachkräfte. Gerade die Rechts- und Steuerberatung und die Wirtschaftsprüfung haben laut Ifo-Institut große Probleme, Fachkräfte zu finden.

5

Handelsblatt: Fachkräftemangel nimmt weiter zu. In: www.handelsblatt.de, 16.08.2023

M7 Zu Konjunktur und Außenhandel

AUSSENHANDEL

Schwächelnde Nachfrage bremst deutsche Exporte

Deutschlands Exportunternehmen verzeichneten im Mai wegen der sinkenden Nachfrage aus der EU und den USA schwächere Geschäfte. Der Rückgang erhöht die Sorge vor einer Verlängerung der Rezession.

5

Tagesschau: Schwächelnde Nachfrage bremst deutsche Exporte. In: www.tagesschau.de, 04.07.2023

M8 Einfluss der Preise – ein Teufelskreis?

Neue Umfrage

Mittelstand sorgt sich vor Lohn-Preis-Spirale

Steigen die Preise, fordern Arbeitnehmer mehr Geld. Steigen die Löhne, geben Unternehmen die Kosten in Form höherer Preise an ihre Kunden weiter. Das befürchten deutsche Mittelständler einer Studie der DZ Bank zufolge.

5

Produktkosten und Lohnforderungen machen Unternehmen zu schaffen



Frankfurter Allgemeine: Mittelstand sorgt sich vor Lohn-Preis-Spirale. In: www.faz.net, 08.05.2023

AUFGABEN

82023-205



- 1 Nennen Sie die Kosten, die bei der Produktion des Model T wohl anfielen, und ordnen Sie sie in die Systematik aus variablen und fixen Kosten (s. Kap. 1.6) ein (M1).
- 2 Erarbeiten Sie das Modell der Break-Even-Analyse. Stellen Sie dafür die idealtypischen Verläufe von Erlös, Fixkosten, variablen Kosten und Gesamtkosten in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge x in einer Abbildung grafisch dar und zeichnen Sie den Break-Even-Point sowie die Verlust- und Gewinnzone ein. (Annahme: Die variablen Kosten entwickeln sich im gleichen Verhältnis wie die Ausbringungsmenge.)
- 3 Analysieren Sie die kurzfristigen Auswirkungen der Fließfertigung (M2) auf die Gewinnsituation des Unternehmens Ford, indem Sie die Veränderung in der Grafik aus Aufgabe 2 darstellen.
- 4 Diskutieren Sie unter Einbeziehung des Modells zur Break-Even-Analyse, inwiefern die unternehmerische Entscheidung, den Preis eines Model T auf unter 300 \$ zu senken, ökonomisch sinnvoll war (M3).
- 5 Nennen Sie mögliche Gründe dafür, dass die „ständig neue[n] Rekorde“ (M3, Z. 5) nicht unendlich weiter gebrochen werden konnten. Bilden Sie den maximalen Gewinn im Modell der Break-Even-Analyse ab.
- 6 Erklären Sie unter Bezugnahme auf eine Break-Even-Analyse Handlungsmöglichkeiten eines heutigen deutschen Automobilherstellers, um auf die in M4 genannten Veränderungen zu reagieren.
- 7 Bilden Sie im Break-Even-Modell ab, wie sich die Zurückhaltung der „Käufer in Erwartung fallender Preise“ (M5, Z. 28 f.) sowie die „zuletzt gesunkenen Inputpreise“ (Z. 33 f.) auf die Gewinnsituation des genannten Automobilherstellers auswirken.
- 8 Analysieren Sie die Auswirkungen der in M6–M8 dargestellten Entwicklungen auf die Gewinnsituation deutscher Unternehmen und skizzieren Sie diese in einem geeigneten Modell.

→ **Fachwissen zu den Aufgaben**
S. 49 ff.

Break-Even-Point bzw. Gewinnschwelle

Ausbringungsmenge, bei deren Überschreiten ein Unternehmen Gewinn macht. Hier sind die Erlöse und die Gesamtkosten gleich hoch.

Ausbringungsmenge

Menge an hergestellten Gütern; es gilt die Annahme, dass alles, was produziert wird, auch verkauft wird

Zusatzmaterial Break-Even-Analyse



82023-015

Aspektororientierte Betriebserkundung effizient nutzen

Sie vollziehen unternehmerische Zielsetzungen, Entscheidungen und Abläufe während einer von Ihnen organisierten Betriebserkundung in einem Handelsunternehmen nach. Sie begeben sich also an einen außerschulischen Lernort, um Einblicke in die betriebliche Realität zu bekommen.



Schritt 1: Festlegung der Erkundungsschwerpunkte, u. a.

- Beschaffung (u. a. Lieferanten, Just-in-Time)
- Absatz (u. a. Produkte, Kundenkontakte, Vertriebswege)

Schritt 2: Planen/Entscheiden, u. a.

- schulinterne Organisation (z. B. Genehmigung durch Schulleitung)
- Auswahl des Betriebs (z. B. in der Region)
- Recherche über Unternehmenseckdaten (u. a. Produkte, Beschäftigte, Rechtsform)
- Kontaktaufnahme
- Klärung des Erkundungsablaufs (u. a. Ansprechpartner oder -partnerin, Termin, Zeitrahmen, Treffpunkt, Personenzahl, Anfahrt, Sicherheitsaspekte, Dokumentation, Öffentlichkeitsarbeit)
- Aufgabenverteilung (z. B. Beobachtungsaufträge)

Schritt 3: Vorbereitung und Durchführung von Interviews und/oder Beobachtungsaufträgen

- Fragen/Beobachtungen zur Betriebsorganisation, u. a.
 - In welche Abteilungen ist der Betrieb gegliedert?
 - Welche Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung, welche innerhalb der Abteilungen getroffen?
 - Inwiefern werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungsprozesse einbezogen?

»

→ **Hinweis:**
Da man sich nicht auf alles gleichermaßen fokussieren kann, empfiehlt es sich, die Beobachtungsaufträge arbeitsteilig zu vergeben und sich im Nachgang über die Ergebnisse auszutauschen.



- » • Fragen/Beobachtungen zur Beschaffung, u. a.:
 - Welche Zulieferer gibt es?
 - Wie erfolgt die Anlieferung?
 - Wie werden Materialien im Unternehmen transportiert?
 - Wie stark ist der Betrieb von globalen Lieferketten abhängig?
- Fragen/Beobachtungen zum Absatz, u. a.:
 - Wie wird mit den Kundinnen und Kunden kommuniziert?
 - Welche Vertriebswege werden genutzt?
 - Wie ist die Verpackung gestaltet?
 - Welche Werbemaßnahmen gibt es?
- Fragen/Beobachtungen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, u. a.:
 - Wie viele Arbeitnehmende sind im Unternehmen beschäftigt?
 - Welche Konkurrenten gibt es auf dem Markt?
 - Wie ist die aktuelle Auftragslage?
 - Wie entwickeln sich die Preise der angebotenen Produkte?
- ggf. Fragen/Beobachtungen zu Berufsfeldern im Unternehmen, u. a.:
 - Welche Berufsgruppen sind im Unternehmen beschäftigt?
 - Welche gesundheitlichen Risiken/Belastungen/Zeitdruck bestehen für das Personal?
 - Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung gibt es im Unternehmen?
 - Welche Angebote für Ausbildungsstellen oder für ein Duales Studium bietet das Unternehmen an?
 - Welche Kooperationsmöglichkeiten mit der Schule sind denkbar?

Schritt 4: Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse, u. a.

- im Lernraum Betrieb:
 - Fotos machen (Erlaubnis einholen! ggf. auch zur Veröffentlichung auf Schulhomepage etc.)
 - Gesprächsprotokolle schreiben (Daten der Kontaktpersonen notieren!)
 - Skizzen der Produktplatzierung anfertigen
 - ggf. Belegexemplare/Muster mitnehmen
- im Lernraum Schule:
 - Beobachtungen fachlich einordnen und mit erworbenen Kompetenzen verknüpfen
 - ggf. Austausch der Arbeitsergebnisse in der Gruppe
 - ggf. Darlegen der Ergebnisse für breitere Öffentlichkeit (z. B. Organisation einer Ausstellung)

Schritt 5: Evaluation

- mögliche Beurteilungskriterien: Ablauf, Qualität der Ergebnisse, Spaßfaktor, Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere betriebliche Umfelder, Möglichkeiten weiterer Kooperationen
- mögliche Tools für die Evaluation:
 - Stimmungsbarometer
 - interaktive Methoden (z. B. Feedback-Hand)
 - digitale Umfragetools

Mögliche Tools zur Evaluation



82023-06

Bearbeiterin, basierend auf: Hessisches Kultusministerium: Leitfaden zur aktiven Betriebserkundung. Wiesbaden 2005

1.8 Wie lässt sich berechnen, ob sich eine Investition lohnt?

Sie beurteilen Investitionsalternativen mithilfe eines statischen Verfahrens.

M1 Der Schraubenhersteller SMB GmbH möchte neue Märkte erschließen



Schraubenherstellung im Betrieb

Der mittelständische Schraubenhersteller SMB GmbH produziert jährlich bisher 5 Mio. Schrauben in höchster Qualität, die er über den Groß- und Fachhandel ausschließlich an gewerbliche Kunden absetzt. Aufgrund eines anhaltenden Do-it-yourself Trends im Privatkundenbereich möchte die SMB GmbH ihr Produktionsprogramm um günstigere Schrauben erweitern, die über Baumarkketten an die Endkunden vertrieben werden sollen. Dazu benötigt der Schraubenhersteller eine zusätzliche moderne Produktionsanlage, die eine hohe Stückzahl an Schrauben zu geringen Kosten produzieren kann.

Bearbeiter

M2 Investitionsalternativen der SMB GmbH

Nach intensiver Recherche liegen der Geschäftsführung der SMB GmbH zwei Angebote zu geeigneten Produktionsanlagen vor.

Beide Anlagen sind kurzfristig lieferbar und können am bestehenden Standort eingesetzt werden.

	Anlage A	Anlage B
Anschaffungskosten	500.000 €	800.000 €
Nutzungsdauer	10 Jahre	10 Jahre
Restwert	50.000 €	100.000 €

»



	Anlage A	Anlage B
Kalkulatorischer Zinssatz	5 %	5 %
Materialkosten pro Stück	0,05 €	0,04 €
Betriebskosten pro Stück	0,03 €	0,02 €
Personalkosten pro Monat	5.000 €	4.000 €
Produktionskapazität pro Jahr	5.000.000 Stück	5.000.000 Stück
Stückerlös	0,13 €	0,12 €

Bearbeiter

M3 Gewinnvergleichsrechnung zur Beurteilung von Investitionsalternativen

Das statische Verfahren der Gewinnvergleichsrechnung geht von einer idealtypischen Durchschnittsperiode (üblicherweise ein Geschäftsjahr) aus und nimmt an, dass sich diese Periode immer wiederholt, ohne dass sich die relevanten Größen verändern. Investitionsentscheidungen werden daher auf Grundlage des Periodengewinns getroffen. Bei mehreren Investitionsalternativen wird jene mit dem höchsten Gewinn bevorzugt, bei Betrachtung eines einzelnen Investitionsvorhabens ist dieses dann vorteilhaft,

wenn der Gewinn höher als die Zielvorgabe der Unternehmensführung ist. Zur Berechnung des Gewinns werden die mit der Investition in Verbindung stehenden Kosten von den Erlösen subtrahiert. Die Kosten setzen sich zum einen aus variablen und fixen Kosten zusammen, denen ein tatsächlicher Aufwand in Höhe der angesetzten Beträge gegenübersteht, sowie andererseits aus den so genannten kalkulatorischen Kosten, bei denen das nicht der Fall ist.

kalkulatorische Kosten

Hierunter versteht man fiktive Kosten, denen in der Realität entweder gar kein Aufwand (z. B. fehlender Zinsaufwand bei Eigenfinanzierung) oder ein Aufwand in anderer Höhe (z. B. degressive statt lineare Abschreibung) gegenübersteht

Bearbeiter



AUFGABEN

82023-206



- 1 Vergleichen Sie die Kenngrößen der Anlage A und B und finden Sie sinnvolle Erklärungen für die Unterschiede zwischen den Anlagen (M1, M2).
- 2 Führen Sie für Anlage A und B eine Gewinnvergleichsrechnung durch und geben Sie eine begründete Empfehlung, welche Investition der Schraubenhersteller auf Grundlage dieses Rechenverfahrens durchführen sollte (M1, M2, M3).
- 3 Bewerten Sie die Aussagekraft der Gewinnvergleichsrechnung vor dem Hintergrund möglicher Veränderungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten (M3).

→ Fachwissen zu den Aufgaben S. 51

1.9 Wodurch werden Investitionsentscheidungen noch beeinflusst?

Sie vollziehen Investitionsentscheidungen von Unternehmen vor dem Hintergrund interner und externer Einflüsse nach.

M1 Einflussfaktoren auf die Investitionstätigkeit deutscher Familienunternehmen



© ifo Institut 2024

M2 Diese Investitionspläne haben kleine und mittlere Unternehmen aktuell

Investitionen sind ein Muss, wenn Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollen. Doch viele kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland zeigen sich da offenbar derzeit eher zurückhaltend.

Das jedenfalls geht aus einer im Juli 2022 veröffentlichten Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) unter rund 2.300 befragten Unternehmen hervor. „Die Investitionserwartungen haben sich empfindlich zurückgebildet“, so die IW-Fachleute. Gründe für diese Entwicklung sind laut der Studie:

- Folgen des Kriegs in der Ukraine
- Hohe Energiepreise
- Schlechte Auftragslage bei der Industrie
- Wenig Konsum

Doch gerade die Corona-Krise hat auch gezeigt: Investitionen in Digitalisierung sind wichtig – und Unternehmen wollen hier Gas geben. Dem im April 2022 veröffentlichten „E-Recovery Report“ zufolge wollen Unternehmen Investitionen in Clouds, digitale Lieferketten und in automatisierte Finanzprozesse stecken.

Dem Report zufolge betragen die Investitionen in Digitalisierung bei deutschen Unternehmen im laufenden Geschäftsjahr rund 234 Milliarden Euro. Zum Vergleich: Im Jahr 2021 lag die Summe bei gerade einmal rund 40 Milliarden Euro.

Neben Investitionen in Digitalisierung gibt es aber noch einen weiteren wichtigen Trend: Um ihren Fortbestand und ihre Wettbewerbs-

fähigkeit zu sichern, investieren immer mehr Unternehmen in den Klimaschutz. Dem KfW-Mittelstandspanel zufolge haben allein im Jahr 2020 rund 460.000 Unternehmen insgesamt 22 Milliarden Euro in Vorhaben gesteckt, die auch dem Klimaschutz dienen.

Gründe für Investitionen gibt es viele: Ein Unternehmen hatte ein Jahr mit besonders

viel Gewinn? Das kann ein Anlass sein, beispielsweise den Fuhrpark auf E-Fahrzeuge umzurüsten oder leistungsfähigere Rechner anzuschaffen. Weitere Investitionsanlässe sind beispielsweise Ausgaben, um die Produktionsanlagen effektiver zu machen, oder die Anschaffung neuer Maschinen, um betriebsinterne Kosten zu senken.

ING-DiBa AG: Diese Investitionspläne haben kleine und mittlere Unternehmen aktuell. In: www.ing.de, 01.08.2022

M3 „Investitionsoffensive“ eines deutschen Technologiekonzerns

Siemens investiert eine halbe Milliarde Euro in seinen Digital-Industries-Standort in Erlangen. Zusammen mit bereits bekanntgegebenen Projekten summieren sich die geplanten Investitionen in Deutschland auf rund eine Milliarde, wie Konzernchef Roland Busch sagte. In Erlangen sollen Forschungs- und Fertigungskapazitäten ausgebaut werden. [...]

Der Standort solle damit zum Kern für die Technologie des „industriellen Metaverse“ werden, das die reale und virtuelle Welt verbinden soll. „Wir revolutionieren die Art, wie wir produzieren“, sagte Busch im Beisein von Bundeskanzler Olaf Scholz. „Die hochmoderne Fertigung, die in Erlangen entsteht, ist ein gutes Beispiel, wie unsere Wirtschaft in die klimaneutrale Zukunft geht – als starkes Industrieland mit guten zukunftsfähigen Arbeitsplätzen“, sagte Scholz laut Redetext.

Die Nachfrage nach Automatisierungstechnik ist bei Siemens groß. Die Produktion in dem 50 Jahre alten Elektronikwerk in Erlangen soll um 60 Prozent ausgebaut werden. Zudem werde das Areal erweitert. „Wir investieren in Deutschland, weil wir daran glauben, dass Deutschland eine digitale Zukunft hat“, sagte Vorstandschef Busch. [...] Angesichts der aktuellen Debatte um eine Deindustrialisierung Deutschlands sagte Busch, dass man sich mit der Investition hierzulande nicht als Geisterfahrer sehe. Siemens sei allerdings auch kein energieintensives Unternehmen: Für den Konzern seien andere Faktoren wie Talente, wirtschaftliche Ökosysteme oder Infrastruktur wichtiger. Auch in Erlangen geht der größte Teil der Investitionen in den Kapazitätsausbau des Werkes.

© N-tv: Halbe Milliarde an Investitionen: Siemens will in Erlangen "industrielles Metaverse" bauen. In: www.n-tv.de, 13.07.2023

AUFGABEN

82023-207



- 1 Ordnen Sie die Einflussfaktoren auf Investitionsentscheidungen deutscher Familienunternehmen (M1) den Kategorien interne und externe Faktoren zu und erklären Sie die Bedeutung der Faktoren.
- 2 Identifizieren Sie wesentliche Einflussfaktoren auf die Investitionspläne kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen (M2).
- 3 Erläutern Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Einflussfaktoren aus M1 und M2.
- 4 Begründen Sie die Entscheidung des Unternehmens, massiv in den Standort Deutschland zu investieren (M3).

→ Fachwissen zu den Aufgaben S. 52

1.10 Wie beeinflusst die Kapitalstruktur die Eigenkapitalrentabilität?

Sie wägen grundlegende Arten der Finanzierung von Investitionsvorhaben ab.

M1 Finanzierungsoptionen der SMB GmbH



Die Geschäftsführung der SMB GmbH hat sich mittlerweile für eine Kapazitätserweiterung entschieden und möchte die Anlage B anschaffen. Die Frage ist nun, wie die 800.000 € zur Anschaffung der Anlage finanziert werden sollen. Zur strukturierten Entscheidungsfindung hat die Geschäftsführung eine Übersicht über mögliche Finanzierungsoptionen erstellt:

Eigenfinanzierung

Mittelquelle ist der Betrieb

Fremdfinanzierung

Mittel aus externen Quellen

	Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung
Innenfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Einbehalten von Gewinnen • aus Abschreibungsgegenwerten • Veräußerung nicht betriebsnotwendigen Vermögens 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückstellungen
Außenfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Einlagen • Neubeteiligungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditaufnahme • Factoring • Leasing

Rückstellungen werden gebildet, um zukünftigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. So bildet ein Unternehmen z. B. Pensionsrückstellungen, um seinen Angestellten in der Zukunft eine Betriebsrente auszahlen zu können. Bis zu dieser Auszahlung stehen die Mittel dem Unternehmen zur Verfügung und können als Fremdkapital zur Finanzierung eingesetzt werden.

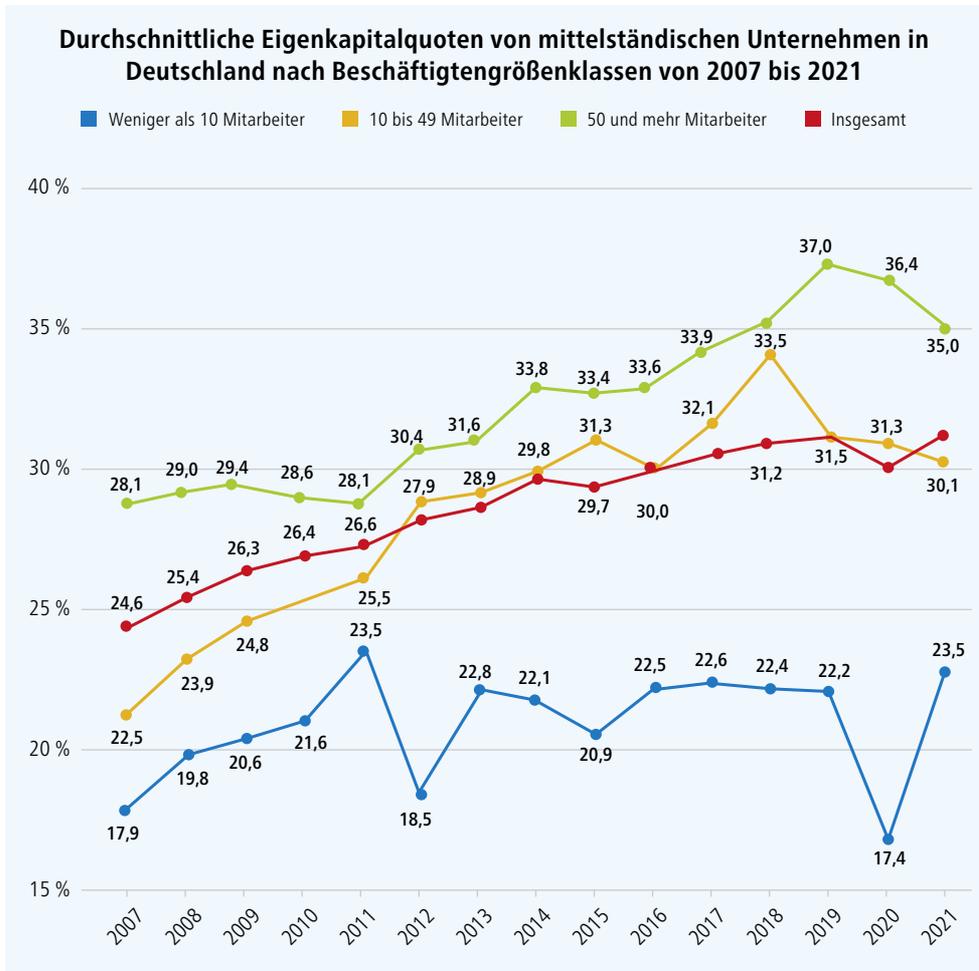
Eine **Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten** entsteht dadurch, dass Abschreibungen als Kostenblock den ausgewiesenen Gewinn eines Unternehmens und damit auch mögliche Gewinnausschüttungen und Steuerzahlungen reduzieren. Gleichzeitig sind Abschreibungen aber nicht auszah-

lungswirksam und stehen dem Unternehmen somit als liquide Mittel zur Verfügung. Beim **Leasing** wird ein Vermögensgegenstand nicht gekauft, sondern gemietet. Es entfällt damit im Normalfall die Notwendigkeit einer Kapitalaufnahme, da die Leasingraten aus den Einnahmen des Umsatzprozesses bezahlt werden können (Pay-as-you-earn-Prinzip).

Beim **Factoring** verkaufen Unternehmen Forderungen gegenüber den eigenen Kunden an eine Factoring-Gesellschaft. Dies führt zur einem kurzfristigen Finanzierungseffekt, da die Factoring-Gesellschaft dem Unternehmen den ausstehenden Betrag abzüglich einer Gebühr sofort ausbezahlt.

Bearbeiter

M2 Durchschnittliche Eigenkapitalquoten mittelständischer deutscher Unternehmen



© Statista 2023

AUFGABEN

82023-208



- 1 Wägen Sie Vor- und Nachteile der verschiedenen Finanzierungsoptionen ab und begründen Sie, dass für größere Erweiterungsinvestitionen wie im Fall der SMB GmbH vor allem die Außenfinanzierung zum Einsatz kommt (M1).
- 2 Recherchieren Sie, welche Möglichkeiten es gibt, Fremdkapital über Förderprogramme aufzunehmen. Vergleichen Sie die Konditionen mit den aktuellen Angeboten am freien Markt mithilfe des QR-Codes zur Aufgabe.
- 3 Werten Sie die Veränderungen der durchschnittlichen Eigenkapitalquoten mittelständischer deutscher Unternehmen im Zeitverlauf aus (M2) und liefern Sie Erklärungsansätze für die erkennbaren Veränderungen und Unterschiede.

→ Fachwissen
zu den Aufgaben
S. 52

Förderprogramme
für kleine und
mittelständische
Unternehmen



82023-07

1.11 Welche grundlegenden Aussagen liefern ausgewählte Erfolgskennzahlen?

Sie analysieren Unternehmen mithilfe ausgewählter Erfolgskennzahlen und reflektieren deren Aussagekraft kritisch.

M1 Wer ist erfolgreicher?



Michael betreibt ein Schnellrestaurant in München

1	Gewinn	10
10	Umsatz	100
10	Eigenkapital (EK)	200
10	Fremdkapital (FK)	200
2	Zinsen für FK	4

Angaben für ein Kalenderjahr, in Tausend Euro



Samet ist Küchenchef in seinem 2-Sterne-Restaurant

Bearbeiterin

M2 Viele Traditionsgasthäuser schließen

Für manche sind sie wie ein zweites Wohnzimmer, für andere die Anlaufstelle für den Sonntagsbraten im Kreise der Familie: Traditionsgaststätten auf dem Land.

5 Doch scheinbar haben es diese Wirtshäuser immer schwerer, rentabel zu wirtschaften. Für Hochzeiten, Taufen und Vereinsfeste sind sie immer noch gut gebucht, aber an manchen Tagen herrscht bedrückende Leere
10 in den Gaststuben. Die Einnahmen sind insgesamt oft einfach zu gering.

Andererseits steigen aber die Kosten für Strom, Lebensmittel und Personal – sofern

Bearbeiterin

dieses in Anbetracht des aktuellen Fachkräftemangels überhaupt verfügbar ist. Dennoch
15 gibt es auch florierende Wirtshäuser, die diesen Herausforderungen trotzen. Sie überzeugen mit guter Qualität und bieten ihren Gästen ein Erlebnis für die ganze Familie. Nicht
20 selten besteht die Leistung dabei nicht nur in gutem Essen, sondern in einem Erlebnis. Die Anschaffungskosten für Kinderspielplätze, Streichelzoos, mietbare Almhütten und Co. sind allerdings nicht zu unterschätzen. Nur mit entsprechenden Gewinnen kann
25 diese Rechnung langfristig aufgehen.

M3 Rentabilität und Renovierung



Kleinanzeigen > Immobilien > Häuser zum Kauf

Landgasthaus zu verkaufen*

350.000 €

*Objekt hat einen gewissen Renovierungstau und das Dach muss dringend erneuert werden, somit stehen dem Käufer bzw. der Käuferin viele Optionen offen.

📍 54321 Musterstadt – Grüner Wald >
📅 07.11. 👁 174

Bearbeiterin

M4 Wie lassen sich die Rentabilitätskennzahlen berechnen?

Eigenkapitalrentabilität	$= \left(\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{EK}} \right) \cdot 100 \%$
Umsatzrentabilität	$= \left(\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} \right) \cdot 100 \%$

Bearbeiterin

M5 Aussagekraft der Eigenkapitalrendite

Ist die Eigenkapitalrentabilität sehr hoch, kann dies auf eine geringe Eigenkapitalquote deuten. Es besteht die Möglichkeit einer Überschuldung. [...] Die Kennzahl Eigenkapitalquote beschreibt das Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital. Ist diese Quote hoch, bedeutet das eine geringe Verschuldung und steht für die finanzielle Stabilität des Unternehmens. Die Eigenkapitalquote lässt sich durch verschiedene Maßnahmen wie zum Beispiel eine Kapitalerhöhung aufstocken.

Eine niedrige Eigenkapitalrendite kann auf zu niedrige Gewinne hinweisen, oder aber auf zu hohes gebundenes Kapital. Gebundenes Kapital sind unter anderem Vermögensgegenstände, wie Rohstoffe, Grundstücke oder Gebäude. Dies ist nicht zwangsweise negativ zu beurteilen. Oft ist eine niedrige

Eigenkapitalrendite normal. Ist die Eigenkapitalquote hoch, ist eine niedrige Eigenkapitalrentabilität nicht unbedingt schlecht.

Laut der Autorin und früherer Fondsmanagerin Susan Levermann (Levermann-Prinzip) bedeutet eine höhere Eigenkapitalrendite eine schnelle Steigerung des Unternehmenswerts. Ihrer Einschätzung nach sollte eine Eigenkapitalrendite über 10 Prozent liegen. Manche Unternehmen erreichen Werte über 20 Prozent, dies ist jedoch eher selten der Fall. Durchschnittliche Werte liegen zwischen 10 und 20 Prozent. Allgemein weisen oft kleinere Unternehmen bessere Eigenkapitalrendite auf als größere. Die Kennzahl ist mitunter auch branchenabhängig. Daher sollten Anleger bei der Eigenkapitalrentabilität nicht Unternehmen verschiedenen Branchen miteinander vergleichen.

Biesterfeld, Jana "Eigenkapitalrentabilität als Kennzahl für Wirtschaftlichkeit", www.companisto.com, Abruf am 07.06.2024

M6 Beispiele zum Gewinn

a

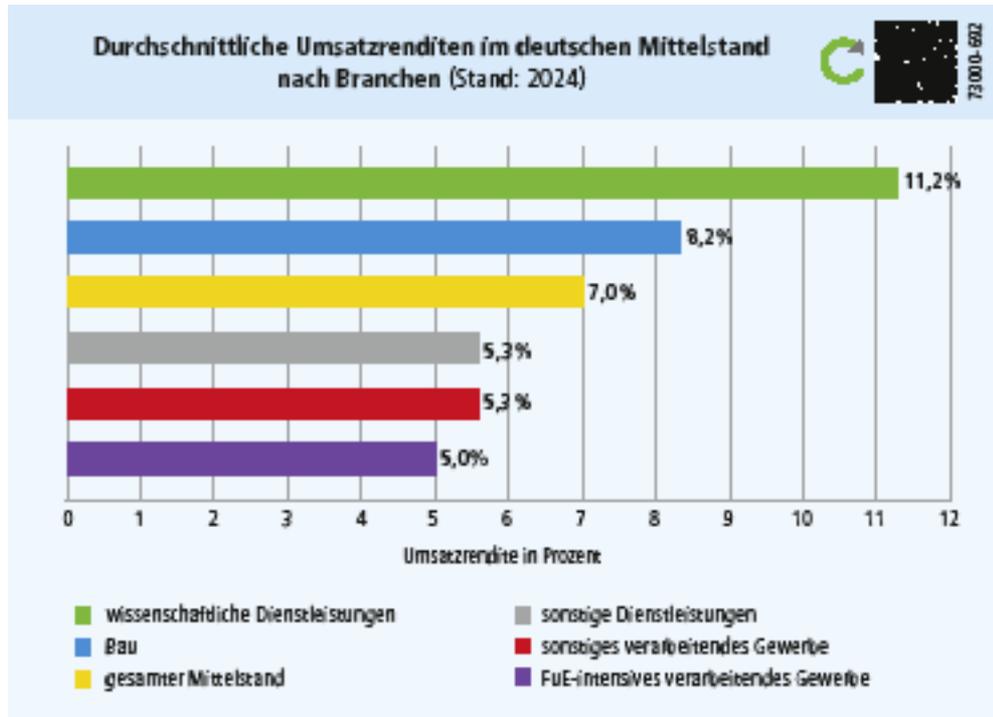
Klaus hat sich mit einer telefonischen IT-Beratung selbstständig gemacht. Kapital hat er kaum gebraucht – ein Telefon und einen Computer hatte er auch schon vorher. Allerdings muss er zwei Bürokräfte bezahlen. Im ersten Jahr hat er aber immerhin 100 € Gewinn gemacht.

b

Spedition Müller verfügt über einen Fuhrpark im Wert von 1 Million Euro. Zur Finanzierung wurde ein Kredit in Höhe von 800.000 Euro aufgenommen, der Rest stammt aus eigenen Mitteln. Mit dem Gewinn von 70.000 Euro im letzten Jahr war die Geschäftsführung nicht wirklich zufrieden.

Bearbeiterin

M7 Durchschnittliche Umsatzrenditen nach Branchen



© C.C. Profiter Verlag, aktuelle Daten nach der Veröffentlichung der Daten erhebung 2023; © C.C. Profiter Verlag, 2024

M8 Umsatzrentabilität einer mittelständischen Bau-GmbH

2019	2020	2021	2022	2023	2024
1,5 %	2,3 %	4,1 %	5,0 %	5,2 %	5,7 %

Bearbeiterin

ARBEITSSCHRITTE

82023-209



- 1 Diskutieren Sie, welches Unternehmen erfolgreicher ist (M1).
- 2 Berechnen Sie die Rentabilitätskennzahlen für Ahmeds und Konstantins Gastronomien (M4).
- 3 a) Erläutern Sie den Unterschied von Gewinn und Rentabilität anhand der Beispiele aus M1–M3.
b) Nennen Sie Einflüsse auf die Rentabilität von Unternehmen (M2, M3).
- 4 a) Schließen Sie aus den Beispielen in M6 auf die jeweilige Höhe der Eigenkapitalrendite.
b) Beurteilen Sie die Aussagekraft der Kennzahl für das jeweilige Beispiel vor dem Hintergrund der Informationen aus M5.
- 5 Begründen Sie, dass die Bau-GmbH (M8) ihre Umsatzrentabilität im Zeit- und Branchenvergleich betrachten sollte (M7, M8).

→ Fachwissen
zu den Aufgaben
S. 53

Unternehmerische Entscheidungen

Kapitel 1.1
S. 12 f.

In einem Unternehmen müssen zahlreiche Entscheidungen getroffen werden. Auf unterschiedlichen Ebenen, d.h. von der Geschäftsführung bis zum ausführenden Mitarbeiter auf den unteren Hierarchiestufen, werden Maßnahmen ergriffen als Reaktion auf interne und externe Entwicklungen. Entscheidend für die Auswahl der weiter verfolgten Entscheidungsalternative ist hierbei die **Zielvorstellung**, die damit verfolgt wird.

Beispiel 1:

Die EU verbietet den Verkauf von neuen Benzin- und Dieselfahrzeugen ab 2035. Die Geschäftsführung eines Automobilherstellers reagiert darauf mit dem Umstieg auf die Produktion von Elektroautos mit dem Ziel, den neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

- Entscheidung: Anpassung des Produktsortiments
- Ziel: Bestehen auf einem Markt mit neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen

Beispiel 2:

Ein Gastronomiebetrieb wechselt seinen Lieferanten für Rindfleisch. Das Restaurant möchte verstärkt auf regionale Produkte setzen. Deshalb bezieht es sein Fleisch nun von einem Bauern mit Direktvertrieb in der Umgebung statt wie bisher vom Großmarkt.

- Entscheidung: Wechsel auf regionalen Fleischlieferanten
- Ziel: z. B. Verbesserung des Images/Ansprechen einer neuen Kundengruppe

Stakeholder eines Unternehmens

Kapitel 1.1
S. 12 f.

Die Zielsetzungen und Entscheidungen eines Unternehmens werden nicht nur von seinen Eigentümern bzw. **Anteilseignern** (d.h. Shareholdern), sondern von vielen unterschiedlichen **Interessengruppen** (d.h. Stakeholdern) beeinflusst:



Bearbeiterin

Stakeholder sind Institutionen oder Einzelpersonen, die auf unterschiedliche Weise Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Sie verfolgen jeweils eigene (ggf. auch widersprüchliche) Interessen und versuchen, auf unternehmerische Entscheidungen einzuwirken. Aus diesem Grund sollte sich die



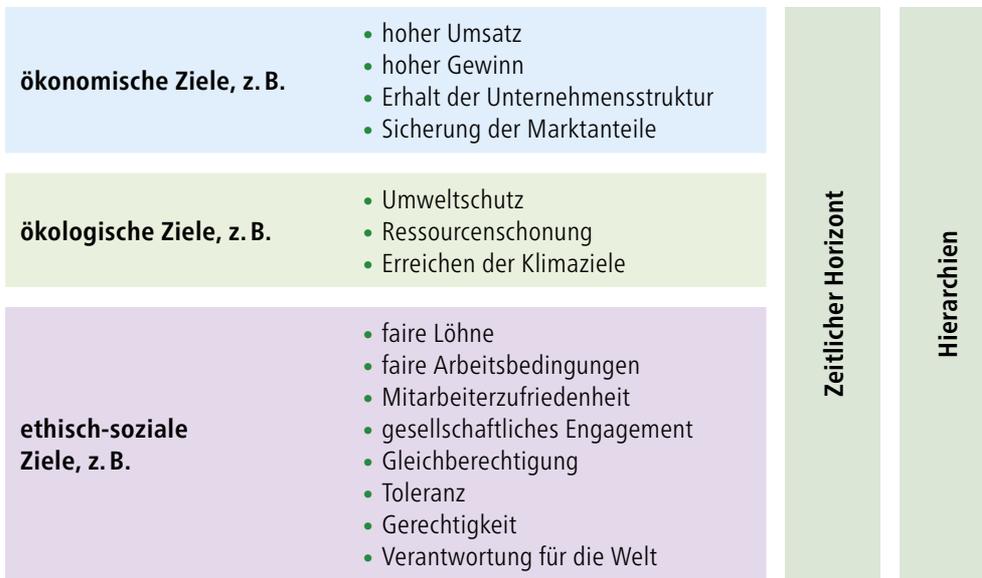
Geschäftsführung eines Unternehmens im Sinne eines guten **Stakeholdermanagements** im Klaren darüber sein,

- wer seine Stakeholder sind,
- welche Interessen die jeweiligen Stakeholder verfolgen,
- wie wichtig die Stakeholder für den Erfolg des Unternehmens sind und
- wie man die Kommunikation mit den Stakeholdern ggf. verbessern kann.

Die Unternehmensführung steht vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Erwartungen und Interessen von Share- und Stakeholdern in Einklang zu bringen. Dazu entwickelt das Unternehmen ein komplexes **Zielsystem auf unterschiedlichen Hierarchieebenen** (z. B. Gesamtunternehmen vs. Abteilung), mit unterschiedlichen sachlichen Dimensionen (z. B. finanziell vs. ökologisch) und unterschiedlichem zeitlichen Horizont (z. B. langfristig vs. kurzfristig):

Unternehmensziele

Kapitel 1.2
S. 14 ff.

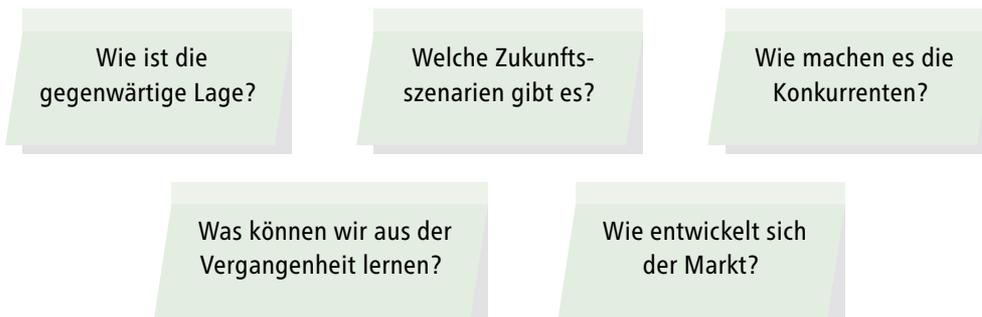


Eine Unternehmensstrategie ist ein **langfristiger Plan**, mit dem Unternehmensziele erreicht werden sollen. Für die Unternehmensstrategie werden Einzelziele in Form von Meilensteinen und Zeitpunkten festgelegt.

Unternehmensstrategie

Kapitel 1.3
S. 18 f.

Fragestellungen bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie können sein:



Kurz- und langfristige Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen

Kapitel 1.3
S. 18 f.

Ausgerichtet an der langfristigen Unternehmensstrategie verfolgen Unternehmen in der Regel eine Vielzahl an Einzelzielen, die in unterschiedlichen Funktionsbereichen (siehe unten) und entlang unterschiedlicher unternehmerischer Abläufe (siehe unten) realisiert werden sollen. Bei so einem Bündel an Zielen kann es allerdings zu **Wechselwirkungen** zwischen den Einzelzielen kommen.

Grundlegend werden drei Arten von Wechselbeziehungen unterschieden:

konkurrierend	komplementär	indifferent
Die Realisierung des einen Ziels geht auf Kosten der Realisierung des anderen Ziels.	Die Realisierung des einen Ziels ist förderlich für die Realisierung des anderen Ziels.	Die Realisierung des einen Ziels hat keinen Einfluss auf die Realisierung des anderen Ziels.
Beispiel 1: Die Realisierung des Ziels „faire Löhne“ erhöht kurzfristig die Kosten des Unternehmens und widerspricht damit dem Ziel „hoher Gewinn“.	Beispiel 2: Die Realisierung des Ziels „hoher Umsatz“ ist förderlich für die Realisierung des Ziels „hoher Gewinn“.	Beispiel 3: Die Ziele „faire Löhne“ und „Umweltschutz“ bedingen sich auf den ersten Blick nicht gegenseitig.

An Beispiel 1 wird deutlich, dass die Wechselwirkungen zwischen unternehmerischen Zielsetzungen maßgeblich vom Betrachtungszeitraum abhängen.

- kurzfristige Betrachtung: Faire Löhne sind ein Kostenfaktor und damit gewinnmindernd.
- mittel-/langfristige Betrachtung: Faire Löhne erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Arbeitsproduktivität, was sich wiederum positiv auf das Betriebsergebnis auswirkt. Faire Löhne sichern die Versorgung mit qualifizierten Fachkräften und damit hohe Gewinne.

Ähnlich würde es sich mit den Zielen „hoher Gewinn“ und „Umweltschutz“ verhalten. Umwelt-schutzmaßnahmen steigern zwar kurzfristig die Kosten (z. B. für Umwelttechnologien, Bürokratieaufwand durch Auflagen etc.), führen mittel- und langfristig aber ggf. zur Erschließung neuer Kundengruppen, einem besseren Markenimage etc.

Beschaffung

Kapitel 1.4
S. 20 f.

Unternehmen müssen ihre Entscheidungen am Absatzmarkt ausrichten, sind aber auch essenziell mit dem **Beschaffungsmarkt** verbunden. Schließlich muss das Unternehmen mit Material, Dienstleistungen sowie Betriebs- und Arbeitsmitteln versorgt werden. Diesen **Beschaffungsprozess** zu gestalten ist eine der zentralen Aufgaben im Unternehmen. Grundlegende Fragestellungen im Rahmen des Beschaffungsprozesses eines Fertigungsbetriebs sind beispielsweise:

- Mit welchen Lieferanten arbeitet man zusammen?
- Wie und in welcher Menge soll Material beschafft werden?
- Zu welchen Konditionen kauft man ein?
- Wie kommen Rohstoffe und Vorleistungsgüter an den Ort der Weiterverarbeitung?
- Wie hoch ist die eigene Fertigungstiefe? Oder anders ausgedrückt: Welche Vorleistungen werden eingekauft, welche Leistungen direkt im Unternehmen erbracht (Make or Buy)?
- Welche Beschaffungsart wird gewählt?

Beschaffungsarten

Kapitel 1.4
S. 20 f.

Zur Beantwortung der Frage nach der Beschaffungsart werden in der Fachliteratur einige Grundtypen der Beschaffung unterschieden:

Art	Einzelbeschaffung	Just-in-time-Beschaffung	Vorratsbeschaffung
Erklärung	Beschaffung findet dann statt, wenn der entsprechende Materialbedarf festgestellt wird	Beschaffung synchron zum Fertigungsprozess; zeitlich und mengenmäßig so angepasst, dass keine Lagerhaltung nötig (es wird nur so viel beschafft, wie für die aktuelle Produktion notwendig ist)	Verschiedene Materialien werden im Unternehmen auf Lager gehalten
Voraussetzung	Material jederzeit verfügbar; keine lange Planung notwendig	hohe Planungsgenauigkeit; sichere Daten zu Abläufen der Beschaffung und Produktion; Unterstützung durch digitale Systeme	Unternehmerische Entscheidung, Kapital in Form von Vorräten/Umlaufvermögen zu binden; kostenintensive Lagerhaltung; Platz
Anwendungsbereich	v. a. auftragsorientierte Einzelfertigung mit Spezialanfertigungen oder selten eingesetzten Materialien	v. a. Massen- und Großfertigung	v. a. bei häufig eingesetzten Standardprodukten
Beispiel	Ein Kunde bestellt einen hochwertigen Esstisch aus Kirschholz; das Holz wählt der Schreiner nach Erteilung des Auftrags im Sägewerk aus.	Ein Autohersteller erhält die Ledersitze von einem Zulieferer so passgenau, dass sie direkt an das Band transportiert und dort unmittelbar verbaut werden.	Eine Schreinerin hält Nägel, Schrauben und Leim auf Lager, weil sie oft und zufallsartig darauf zurückgreift.

Nach der Beschaffung und der Produktion bildet der Bereich „Absatz“ die Schlussphase des innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesses und ist damit mitunter auch entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Ziel aller Absatzaktivitäten ist es, die Güter an die Kunden zu verkaufen. Grundlegende Fragestellungen sind beispielsweise:

- Welche Kunden sollen angesprochen werden?
- Wie können neue Kundengruppen erschlossen werden?
- Welche Vertriebskanäle sollen gewählt werden? (z. B. Ladenlokal, Onlineshop etc.)
- Welche Werbemaßnahmen können zur Umsatzsteigerung beitragen?
- Wie lässt sich die Kundenzufriedenheit erhöhen?

Absatz

Kapitel 1.5
S. 24 f.

Ökologische und sozial-ethische Aspekte bei Beschaffung, Produktion und Absatz

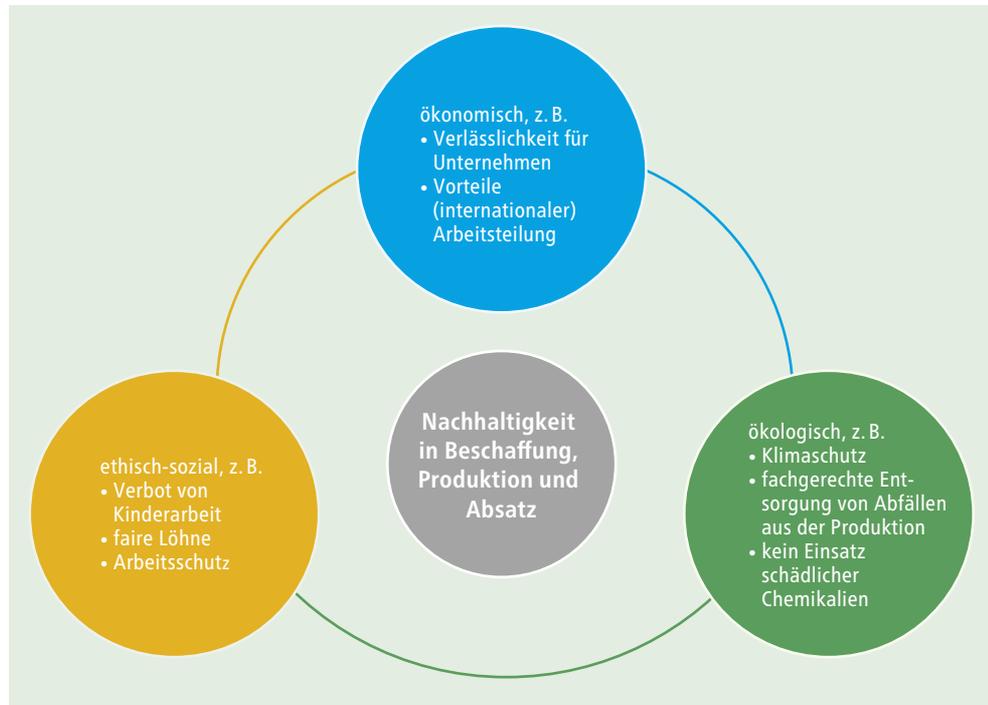
Kapitel 1.5
S. 24 f.

Arbeitsteilung und Spezialisierung führen dazu, dass Produkte kaum mehr vom Rohstoff bis zum Endprodukt in einem Unternehmen gefertigt werden. Gerade die Globalisierung, also die internationale Arbeitsteilung, hat dazu geführt, dass Unternehmen viele Produktionsschritte auslagern und Vorleistungen von Zulieferern, ggf. aus weit entfernten Ländern, beziehen. Inzwischen basieren – laut Aussage des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung im Jahr 2023 – 80 Prozent des Welthandels auf **globalen Wertschöpfungsketten**. Positive Folgen sind eine umfangreiche Güterversorgung zu geringen Preisen, Innovationsanreize durch internationale Konkurrenz, Verfügbarkeit von Rohstoffen aus anderen Ländern usw.

Lieferketten sind aber noch aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Der inländische Wohlstand und die wirtschaftlichen Chancen von Entwicklungs- und Schwellenländern sind durch Lieferketten eng miteinander verbunden. Daraus lässt sich eine Verantwortung für die **Einhaltung sozialer, ökologischer und ethischer Standards** bei den Lieferketten ableiten.

Diese Standards sollen in Deutschland sowie in der Europäischen Union auch als rechtliche Rahmenbedingungen manifestiert werden (vgl. „Lieferkettengesetz“). Dadurch würden Unternehmen u. a. verpflichtet, ihre Lieferketten kriterienorientiert zu kontrollieren, zu dokumentieren etc.

Dass die gleichen Standards wie für internationale Lieferketten auch für die inländische Produktion anzuwenden sind, erschließt sich von selbst. Der Begriff „Produktion“ meint in diesem Kontext nicht das Ergebnis des Herstellungsprozesses in Anzahl oder bewertet in Euro, sondern im engeren Sinne die Herstellung von Gütern, also Waren und Dienstleistungen, selbst. Es geht dabei also um die Be- und Verarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigerzeugnissen.



Kunden interessieren sich heute zunehmend auch für die Einhaltung ökologischer, sozialer und ethischer Standards im Bereich des Absatzes. Zum einen treffen nachhaltig produzierte Güter auf ein hohes Interesse am Markt und die Marketingstrategien von Unternehmen richten sich oft an

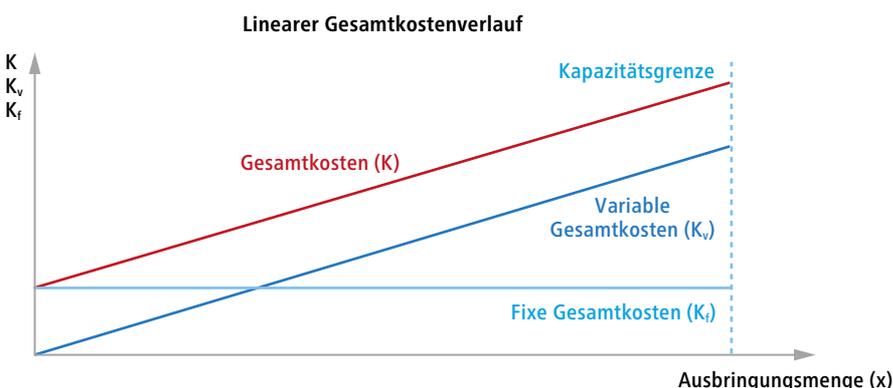
dieser Erkenntnis aus. Zum anderen gilt es im Rahmen der Vertriebspolitik, z. B. bei der Auslieferung von Waren an den Endkunden, beispielsweise faire Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende und Handelspartner zu schaffen oder Verpackungsmaterial zu minimieren.

Sämtliche unternehmerische Ansätze, Beschaffung, Produktion und Absatz zu optimieren, dienen grundsätzlich dem ökonomischen Ziel der **Gewinnmaximierung**. Der Gewinn eines Unternehmens wird dabei von einer Vielzahl von Einflussfaktoren geprägt, u. a. Kosten und Erlöse als interne Einflussfaktoren:

- **Kosten:** Man unterscheidet fixe Kosten („die unabhängig von der Ausbringungsmenge sind und immer anfallen,“) und variable Kosten („die sich direkt mit der Ausbringungsmenge ändern). Betrachtet man die gesamte Produktion, so spricht man von Gesamtkosten; betrachtet man die Kosten pro Stück, so sind die Stückkosten relevant.
- **Erlöse:** Der im Unternehmen erzielte Erlös ist abhängig von den Absatzzahlen und dem für das Produkt veranschlagten Preis.

Im Folgenden sollen vor allem Veränderungen von Kosten und Erlösen und deren Auswirkungen auf die Gewinnsituation des Unternehmens im Vordergrund stehen. Zur Vereinfachung geht man in der Betriebswirtschaftslehre bei der Betrachtung der Kosten oft von einem linearen Gesamtkostenverlauf aus, d. h. man unterstellt, dass die **Gesamtkosten einer Produktion in direktem Verhältnis zur Ausbringungsmenge** steigen. In einem **Kosten-Menge-Diagramm** wird die Kostenzunahme also durch eine gerade Linie dargestellt.

Die Gesamtkosten beinhalten dabei einen Anteil an **Fixkosten**, die unabhängig von der Ausbringungsmenge konstant sind. Bei einer Produktion von 0 Stück fallen dennoch Fixkosten an (z. B. für Abschreibungen, Miete oder Zinsen). Da pro produziertem Stück aber konstante **variable Kosten** anfallen, steigen die Gesamtkosten mit zunehmender Ausbringungsmenge. Zu den variablen Kosten zählen z. B. Kosten für Material.



Es gilt also: $K = K_f + K_v$

Betrachtet man den Verlauf der Stückkosten, so ergibt sich ein degressiver Verlauf. Die variablen Kosten pro Stück verlaufen parallel zu Mengenachse, da für jedes weitere produzierte Stück immer genau diese Kosten anfallen. Die Fixkosten verteilen sich aber bei steigender Ausbringungsmenge auf immer mehr Stück, weshalb der Anteil der fixen Kosten an den Stückkosten mit steigender Ausbringungsmenge fällt (**Fixkostendegression**).

Interne Einflussfaktoren auf die Erreichung des Gewinnziels

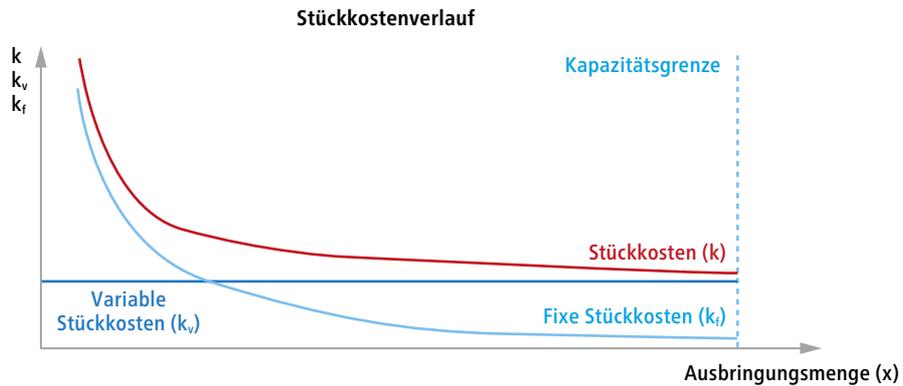
Kapitel 1.6

S. 26 f.

Linearer Gesamtkostenverlauf

Kapitel 1.6

S. 26 f.

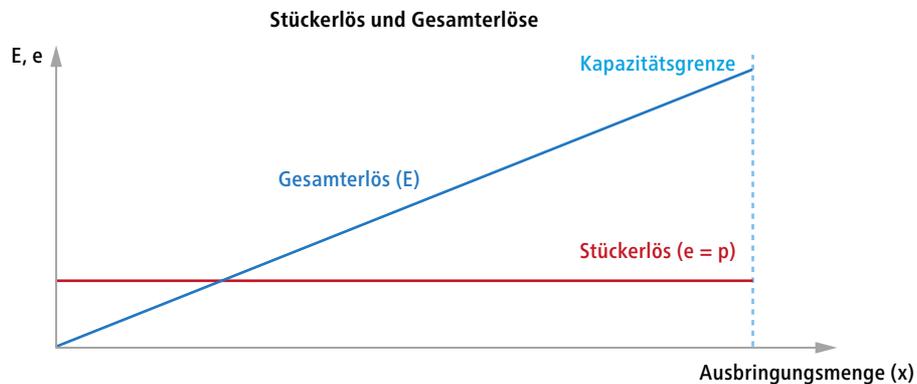


Es gilt also: $k = \frac{K}{x}$

Linearer Erlösverlauf

Kapitel 1.7
S. 28 ff.

Neben den Kosten sind die Erlöse die zweite wichtige Bestimmungsgröße des betrieblichen Erfolgs. Um grundlegende Aussagen über die Gewinnsituation ableiten zu können, geht man auch hier oft vereinfachend von einem linearen Erlösverlauf aus, d. h. man unterstellt, dass der **Gesamterlös in direktem Verhältnis zur Ausbringungsmenge** steigt. In einem linearen Erlösverlauf bleibt der Stückerlös pro verkaufter Einheit konstant. Das bedeutet, dass jedes zusätzliche Produkt, das verkauft wird, den gleichen Betrag an Erlös generiert wie das vorherige Produkt. Bei einer Ausbringungsmenge von 0 Stück werden auch 0 Euro an Erlös erzielt. Die Erlöse bilden in einem **Erlös-Menge-Diagramm** deshalb eine Ursprungsgerade.

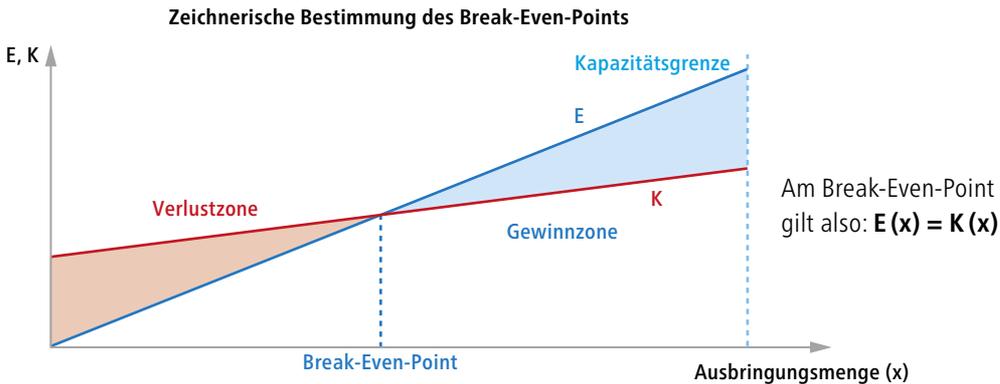


Es gilt also: $E = p \cdot x$

Break-Even-Analyse: Gewinnschwelle und maximaler Gewinn

Kapitel 1.7
S. 28 ff.

Mit einer Break-Even-Analyse können Auswirkungen von **Veränderungen auf die Erlös- und Kostenstruktur** auf die Gewinnsituation eines Unternehmens analysiert werden. Mithilfe dieser betriebswirtschaftlichen Methode lässt sich die Produktionsmenge ermitteln, bei der die Gesamtkosten dem Erlös entsprechen (= **Gewinnschwelle bzw. Break-Even-Point**). Produziert und verkauft das Unternehmen weniger/mehr Stück, so entsteht ein Verlust/Gewinn. Steigen beispielsweise die Kosten bei gleichbleibendem Erlös, so wird das Unternehmen mehr Stück als zuvor ausbringen müssen, um in die Gewinnzone zu gelangen. Der maximale Gewinn des Unternehmens liegt bei linearen Kosten- und Erlöskurven an der **Kapazitätsgrenze**.



Investitionen stellen aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Umwandlung von Kapital in Vermögen dar. Im engeren Sinne versteht man unter Investition die **Umwandlung von Kapital in materielles Anlagevermögen**, wie z. B. Maschinen, Produktionsanlagen oder Büro- und Geschäftsausstattung. Durch den hohen Kapitalbedarf der Anschaffung steigen die Fixkosten und damit die Gesamtkosten sprunghaft an. Der Break-Even-Point verschiebt sich nach rechts. Kann durch die Investition mehr produziert werden, so verschiebt sich die Kapazitätsgrenze nach rechts. Zentrale Entscheidungsparameter, die bestimmen, ob eine Investition durchgeführt wird oder nicht, sind in der Regel monetäre Größen. Diese Größen können durch so genannte **Investitionsrechenverfahren** ermittelt und verglichen werden.

Statische Investitionsrechenverfahren gehen davon aus, dass die relevanten monetären Größen im Zeitablauf konstant bleiben. Grundlage der Berechnung ist somit eine Durchschnittsperiode. Der unterschiedliche Zeitpunkt von Ein- und Auszahlungen wird nicht berücksichtigt – es findet keine Auf- oder Abzinsung der Zahlungsgrößen statt. Dadurch sind die statischen Investitionsrechenverfahren einfach und schnell durchzuführen, besitzen allerdings gerade bei hohen Investitionssummen sowie in einem dynamischen Marktumfeld mit raschen Veränderungen nur eine eingeschränkte Aussagekraft.

Das statische Verfahren der **Gewinnvergleichsrechnung** berechnet den Gewinn einer durchschnittlichen Periode, indem die Kosten von den Erlösen subtrahiert werden. Die Kosten setzen sich dabei aus den bekannten Kategorien der variablen und fixen Kosten zusammen. Eine besondere Rolle spielen in diesem Zusammenhang die kalkulatorischen Kosten. Diese Kosten fließen als fiktive Größen in die Berechnung ein. Z. B. berechnet sich die kalkulatorische Abschreibung über die Anschaffungskosten abzüglich des Restwerts geteilt durch die angenommene Nutzungsdauer, wohingegen in der Unternehmenspraxis nicht immer lineare, sondern auch degressive Abschreibungen mit unterschiedlichen Höhen im Zeitverlauf angesetzt werden. Die kalkulatorischen Zinsen berechnen sich aus dem durchschnittlich gebundenen Kapital $(\text{Anschaffungskosten} + \text{Restwert})/2$ multipliziert mit dem kalkulatorischen Zinssatz (in der Regel der marktübliche Zinssatz für risikofreie Anlagen). Auch hier ist ersichtlich, dass in der Unternehmenspraxis, z. B. durch unterschiedliche Tilgungsvarianten, abweichende Zahlungsströme auftreten können. Diese Zahlungsströme werden dann diskontiert, also auf- und abgezinst. Dies bezeichnet den Vorgang der rechnerischen Wertkorrektur zukünftiger Zahlungen. Dabei gilt der Grundsatz: Je weiter eine Zahlung in der Zukunft liegt, desto geringer ist deren heutiger Wert (Barwert). Der Barwert zukünftiger Zahlungen ergibt sich durch Multiplikation mit dem Abzinsungsfaktor $\frac{1}{(1+i)^t}$. Sollte das Investitionsvorhaben eigenfinanziert sein, fällt in der Praxis kein Zinsaufwand an. Die kalkulatorischen Zinsen bilden in diesem Fall die Opportunitätskosten ab; also die Rendite, die durch Anlage des Kapitals auf dem Markt hätte erzielt werden können. Ein alternatives Verfahren ist die **Amortisationsrechnung**.

Investitionsrechenverfahren

Methode

S. 35

Einflussfaktoren auf Investitionsentscheidungen

Kapitel 1.9
S. 36 f.

Neben rein monetären Entscheidungsgrößen und dem Risikoaspekt werden Investitionsentscheidungen noch durch weitere, schwer bzw. **nicht quantifizierbare Faktoren** beeinflusst. Hierzu zählen z. B. die **volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen**. Es lässt sich beobachten, dass Unternehmen weitgehend parallel zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung investieren. In Zeiten eines hohen, positiven Wirtschaftswachstums investieren Unternehmen deutlich stärker als in Abschwungphasen oder einer Depression. Weiterhin spielen **wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen** für Investitionsvorhaben eine große Rolle. Eine stabile, zuverlässige Regierung und langfristige Rechtssicherheit bilden die Grundlage für Investitionen. Darüber hinaus können staatliche Fördermaßnahmen wie Subventionen oder Steuererleichterungen Investitionsentscheidungen positiv beeinflussen. Auf der anderen Seite können staatliche Maßnahmen oder Vorgaben, wie hohe Lohnnebenkosten oder bürokratische Hürden, z. B. durch langfristige und aufwändige Genehmigungsverfahren, Investitionsentscheidungen von Unternehmen negativ beeinflussen. In der heutigen stark vernetzten Wirtschaft ist in vielen Bereichen ein globaler Standortwettbewerb entstanden, bei dem mehrere Staaten versuchen, insbesondere Großinvestitionen von global agierenden Konzernen ins eigene Land zu lenken.

Nicht zuletzt werden Investitionsentscheidungen von **Marktentwicklungen** beeinflusst. So können z. B. Preissteigerungen am Beschaffungsmarkt die Investition in effiziente Produktionsanlagen begünstigen, Lohnsteigerungen am Arbeitsmarkt die Investition in eine stärker automatisierte Produktion befördern oder ein verändertes Kaufverhalten der Kunden auf den Absatzmärkten eine Umstellung des Produktionsprogramms erfordern.

Eigen- versus Fremdfinanzierung

Kapitel 1.10
S. 38 f.

Zur Durchführung von Investitionen benötigen Unternehmen Kapital. Hierbei stehen prinzipiell die Möglichkeiten einer Finanzierung über **Eigen- oder Fremdkapital** zur Verfügung. Eigenkapital steht dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung und haftet im Falle einer Insolvenz vorrangig. Dafür wird den Eigenkapitalgebern in der Regel ein Mitspracherecht eingeräumt. Da das Eigenkapital eine Haftungsfunktion besitzt und somit die Kreditwürdigkeit des Unternehmens erhöht, ist eine ausreichende Ausstattung des Unternehmens mit Eigenkapital nötig, um Fremdkapital aufnehmen zu können. Das Eigenkapital kann dem Unternehmen von außen zugeführt werden, indem bisherige Eigentümer ihre Einlage erhöhen oder neue Eigentümer sich am Unternehmen beteiligen. Eine Eigenfinanzierung von innen heraus ist z. B. durch die Einbehaltung von Gewinnen, die Veräußerung nicht mehr benötigter Vermögensgegenstände oder aus Abschreibungsgegenwerten möglich. Typische Werte für Eigenkapitalquoten deutscher Unternehmen liegen zwischen 20 und 40 %, wobei sich die Quoten je nach Branche teils deutlich unterscheiden. Zudem weisen im Regelfall große Unternehmen eine höhere Eigenkapitalquote auf als kleine und mittlere.

Die Fremdkapitalaufnahme von außen erfolgt typischerweise über Bankkredite mit unterschiedlicher Laufzeit. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen können sich auch durch staatlich geförderte Kredite der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) finanzieren. Emissionsfähige Unternehmen wie AGs können zudem Anleihen ausgeben und dadurch in großem Umfang Fremdkapital auch von Nichtbanken aufnehmen. Zuletzt können sich Unternehmen durch die Bildung von Rückstellungen auch von innen heraus fremdfinanzieren.

Erfolgskennzahlen

Kapitel 1.11
S. 40 f.

Um die Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens zu analysieren, greift man in der betriebswirtschaftlichen Analyse auch auf Positionen aus der Gewinn- und Verlustrechnung zurück. Unter anderem werden folgende Kennzahlen berechnet:

Rentabilität

Eigenkapitalrentabilität: $\left(\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}} \right) \cdot 100 \%$

Umsatzrentabilität: $\left(\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} \right) \cdot 100 \%$

Rentabilitätskennzahlen sind betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die die **Ertragskraft und Profitabilität** eines Unternehmens bewerten. Sie geben Aufschluss darüber, wie effizient das Unternehmen seine Ressourcen einsetzt, um Gewinne zu erzielen.

Es kann beispielsweise sein, dass ein Unternehmen seinen hohen Gewinn durch einen sehr hohen Kapitaleinsatz (z. B. Einsatz von Eigenkapital) „erkauft“. In diesem Fall würde das Unternehmen zwar einen hohen Gewinn ausweisen, die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals wäre aber ggf. schlechter als die Verzinsung, die man bei alternativen Anlagen am Markt erhalten könnte.

Die Bilanzanalyse ist ein wertvolles Werkzeug zur Beurteilung der finanziellen Lage und Ertragskraft eines Unternehmens. Indem absolute Zahlen aus Bilanz und GuV zueinander ins Verhältnis gesetzt werden, werden sie miteinander verglichen.

Die somit ermittelten Kennzahlen haben eine höhere Aussagekraft als die einzelnen absoluten Zahlen. Ob der ermittelte Wert für eine bestimmte Kennzahl nun gut oder schlecht ist, ergibt sich aus dem Branchen- oder Zeitvergleich:

- Der **Branchenvergleich** von Kennzahlen ist eine Praxis, bei der Unternehmen ihre finanziellen Kennzahlen mit den Durchschnittswerten oder den besten Leistungen in ihrer Branche vergleichen. Dieser Vergleich ermöglicht es, die eigene finanzielle Lage und Leistungsfähigkeit **in Relation zur Konkurrenz** oder zu branchenüblichen Standards zu bewerten.
- Die Kennzahlenanalyse mit **Zeitvergleich** bezieht sich auf die Bewertung der finanziellen Leistung eines Unternehmens im Laufe der Zeit. Sie beinhaltet den Vergleich von Kennzahlen über verschiedene Zeiträume, wie zum Beispiel Quartale oder Jahre, und lässt damit Rückschlüsse auf die **Entwicklung des Unternehmens** zu.

Die Kennzahlenanalyse ist ein leistungsfähiges Instrument zur Beurteilung der finanziellen Lage des Unternehmens. Dennoch gibt es einige Grenzen und Einschränkungen, die bei der Interpretation dieser Kennzahlen berücksichtigt werden sollten, z. B. :

- Externen Stakeholdern liegen oft nicht alle Daten vor.
- Die Kennzahlen können ohne Informationen über den Unternehmenskontext nicht hinreichend interpretiert werden.
- Die Fokussierung auf einzelne Kennzahlen kann zu einer einseitigen Betrachtung führen.
- Ggf. wird die langfristige Perspektive bei der Kennzahlenanalyse zu wenig beachtet.
- Verschiedene Unternehmen haben unterschiedliche Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, was zu Unterschieden in den Kennzahlen führen kann. Eine einfache Vergleichbarkeit kann schwierig sein.

Aussagekraft der Kennzahlen im Branchen- und Zeitvergleich

Kapitel 1.11
S. 40 ff.

Grenzen der Kennzahlenanalyse

Kapitel 1.11
S. 40 ff.

M1 Produktion eines Skiherstellers – Annahmen eines Szenarios

Ein bekannter Skihersteller produziert 100 Paar Ski am Tag.

Dabei entstehen dem Unternehmen pro Tag Gesamtkosten nach folgender Abhängigkeit: $K(x) = 150x + 10.000$

Für die durchschnittlichen Erlöse gilt: $E(x) = 500x$

Bearbeiter

M2 Auszug aus der Homepage eines Skiherstellers

Völkl Cares – Nachhaltig produzierte Ski aus Deutschland
Oktober 7, 2022

Für **Völkl** als Skihersteller ist der Schutz des globalen Ökosystems wichtiger denn je. Der Wintersport ist in besonderem Maße von der zunehmenden Belastung von Umwelt und Natur betroffen und auf den Erhalt des „weißen Golds“ in den Bergen angewiesen. Auch Völkl, dem letzten in Deutschland verbliebenen Skihersteller, sieht sich in der Verantwortung und misst Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung eine tragende Rolle bei. Beginnend bei der Rohstofferschließung über die Produktion bis hin zur Nutzung der Produkte und der Entsorgung – die Nachhaltigkeitsbemühungen ziehen sich durch den gesamten Lebenszyklus der Produkte.

ROHSTOFFERSCHLIÜSSUNG UND -AUFBEREITUNG

Schon im ersten Schritt des Lebenszyklus eines Skis – bei der Rohstofferschließung und -aufbereitung – legt Völkl größten Wert auf Nachhaltigkeit und setzt auf Kooperationen mit handverlesenen, lokalen Partnern. 100 % der verwendeten Rohmaterialien stammen aus Europa. So bezieht das Unternehmen beispielsweise das für die Skiherstellung verwendete Holz ausschließlich aus europäischen FSC- und PEFC-zertifizierten, nachwachsenden Beständen. Schon bei den Lieferanten werden Holzreste, die nicht in der Skiproduktion Anwendung finden können, komplett wiederverwertet und beispielsweise für die Energiegewinnung genutzt oder in Form von Sägespänen an lokale Bauern abgegeben.

Für den Transport der einzelnen Produktionsrohstoffe greift das Unternehmen auf Pendelverpackungen aus Holz und ohne Folienummantelung zurück – diese sind wiederverwendbar und nachhaltig. Der Standort der Völkl-Fabrik in Straubing sorgt für kurze Transportwege und ermöglicht eine Reduktion des Schadstoffausstoßes.

© Conrad GmbH

M3 Der Schnee von morgen

Der Schnee von gestern war schon wieder deutlich weniger geworden, und so trafen sie im Skigebiet Hocheck bei Oberaudorf eine Entscheidung. Weil nur noch Flecken von
5 Altschnee auf der Skipiste zu finden waren, starteten sie ein Pilotprojekt: Die Liftbetreiber ließen den Hang Ende Januar mit Ersatzschnee bedecken. So könnte er also aussehen, der Schnee von morgen. [...] Aber wollen
10 die Menschen darauf auch skifahren?

Wenn man so will, sind die Oberaudorfer so etwas wie Pioniere einer neuen Kunstbewegung. Die Kunst besteht darin, Schnee zu erzeugen, ohne Kanonen zu bemühen. In den Alpen ist das Prozedere mit Plastikmatten
15 noch nicht sonderlich verbreitet, auf Bayerns Skibergeen wird man Alternativschnee nur sehr schwer finden. Der sogenannte „Erlebnisberg Oberaudorf-Hocheck“ im Inntal hat es nun als erstes Skigebiet Bayerns ausprobiert. 20

Eisenberger, Korbinian: *Schnee von morgen*. In: www.sueddeutsche.de, Abruf am 19.10.2023

M4 Investitionsalternativen des Skiherstellers

Der Skihersteller möchte mit einer Investition in eine neue Produktionsanlage auf die veränderten Marktbedingungen reagieren.

Er hat dafür als Grundlage zwei Anlagen in die engere Wahl genommen.

	Anlage A	Anlage B
Anschaffungskosten	400.000 €	800.000 €
Nutzungsdauer	10 Jahre	10 Jahre
Restwert	400.000 €	80.000 €
Kalkulatorischer Zinssatz	5 %	5 %
Materialkosten pro Stück	80 €	50 €
Betriebskosten pro Stück	10 €	8 €
Personalkosten pro Monat	5.000 €	4.000 €
Produktionskapazität pro Jahr	10.000 Stück	10.000 Stück
Stückerlös	450 €	500 €

Bearbeiter

AUFGABEN

82023-210



- 1 Grenzen Sie die Begriffe „fixe Kosten“ und „variable Kosten“ am Beispiel der Produktion von Skiern voneinander ab.
- 2 Ermitteln Sie den Break-even-Point für das Szenario **M1**.
- 3 Die Materialkosten für ein produziertes Paar Ski sinken deutlich, gleichzeitig steigen die Heizkosten des Unternehmens (**M1**). Stellen Sie die Veränderungen der Kosten- und Erlösstruktur in einem passenden Modell dar.
- 4 Analysieren Sie die Wechselwirkungen der unternehmerischen Zielsetzungen des Skiherstellers vor dem Hintergrund von **M2** und den Interessen verschiedener Gruppen.
- 5 Erläutern Sie, wie sich der Markt für Ski durch den Klimawandel verändern könnte. Beziehen Sie dabei **M3** mit ein.
- 6 Entscheiden Sie sich auf Grundlage einer Gewinnvergleichsrechnung aus Sicht des Skiherstellers für eine Investitionsalternative (**M4**).
- 7 Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile einer Fremdfinanzierung des Investitionsvorhabens aus Sicht des Skiherstellers.