

*Fach: Einführung in die Betriebswirtschaft I
für Informatiker und Ingenieure*

Bearbeitet von: P. Mertens, M. Maier, R. Studt

Stand: Wintersemester 2000/2001

<i>Institutionen und Faktoren</i>	Im Skript Seite	Im Lehrbuch vorzubereiten
<i>Institutionen</i>		
1 Aufbauorganisation der Unternehmung <i>(Beispiele: Bosch GmbH, Siemens AG)</i>	3	S. 101-122, LE 1-36
2 Standortwahl und Standortvorteile	6	S. 87-100, LE 1-20
3 Rechtsformen		S. 123-171, LE 1-71
4 Zusammenschlüsse von Unternehmungen 4.1 Beispiele für Zusammenschlüsse von Unternehmungen <i>(Beispiel: DaimlerChrysler AG)</i> 4.2 Unfriendly-Take-Over und ausgewählte Abwehrmaßnahmen <i>(Beispiele: Krupp GmbH, Hoesch AG, Thyssen AG)</i> 4.3 Virtuelle Unternehmen (Beispiel: Puma AG) 4.4 Joint Venture	11	S. 173-227, LE 1-87
5 Lebensabschnitte der Unternehmung 5.1 Unternehmensgründung (Business-Plan, Kontaktaufnahme, Staatliche Hilfen, Technologieparks, Finanzierungsformen, wichtigste Firmenkreditarten) <i>(Beispiel: Bissantz & Company GmbH)</i> 5.2 Unternehmenswachstum 5.3 Unternehmenskrisen <i>(Beispiele: Carrera Century Toys GmbH, VW AG, Metallgesellschaft AG)</i>	22	S. 243-314, LE 1-111
6 Beispiele für „Lebensläufe“ von Unternehmen Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG, Grundig AG	42	
7 Unternehmensziele Zielvorstellungen, (Fertigungs-)Kennzahlen, Kennzahlen-System nach DuPont, Ursache-Wirkungs-Ketten, Balanced Scorecard	47	Ab S. 337, LE 1-15
8 Unternehmensstrategien Produktlebenszyklen, Erfahrungskurve, Produkt- und Technologie- portfolio	56	Ab S. 351, LE 16-19
9 Unternehmensethik und -kultur		Ab S. 342, LE 20-34
<i>Faktoren</i>		
10 Personal 10.1 Ausgewählte Personalanpassungsmaßnahmen 10.2 Arbeitszeitmodelle 10.3 Erfolgs- und Vermögensbeteiligung 10.4 Gruppenarbeit	62	S. 13-41, LE 7-48
11 Betriebsmittel 11.1 Betriebswirtschaftliche Planung 11.2 Technische und wirtschaftliche Nutzungsdauer 11.3 Instandhaltungsplanung	69	Ab S. 43, LE 49-79
12 Material 12.1 Normung und Typisierung 12.2 Wertanalyse	70	Ab S. 60, LE 80-93
<i>Vorlesungstermine: 18.10., 08.11., 15.11., 13.12., 20.12., 10.01., 24.01., 07.02. (optional)</i>		

Als Lehrbuch (prüfungsrelevante Literatur) liegt zu Grunde:

Mertens, P., Bodendorf, F.: Programmierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre,
10. Auflage, Wiesbaden 1999.

Prüfungsrelevante Literatur:

Grundlage zur Vorlesung „Einführung in die Betriebswirtschaft I“ ist das Buch: Mertens, P., Bodendorf, F.: Programmierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Wiesbaden 1999.

Es wurden genügend Exemplare für die folgenden Bibliotheken beschafft:

1. Technisch-naturwissenschaftliche Zweigbibliothek (Signatur: T00)
2. Gruppenbibliothek Tuchergelände (Signatur: W80)
3. Gruppenbibliothek Informatik (Signatur: 14GI) (Präsenzexemplar!)

Zur Lektüre:

Wir stellen laufend aktuelle Beispiele, etwa zu Standortproblemen, Unternehmenszusammenschlüssen oder -krisen, gegebenenfalls mit entsprechenden Links, ins Internet (<http://www.wi1.uni-erlangen.de/buecher/pu/>).

Prüfungsregelung für Informatiker (Vordiplom):

Für das Wahlpflichtfach Betriebswirtschaft gelten die folgenden Regelungen:

1. Der Pflichtübungsschein im Sinne der Fachprüfungsordnung Informatik über insgesamt drei Semesterwochenstunden wird durch Klausuren in den Lehrveranstaltungen „Betriebliches Rechnungswesen I und II“ (2 SWS) und „Einführung in die Betriebswirtschaft II für Informatiker und Ingenieure“ (1 SWS) erworben. Die entsprechenden Kapitel der Grundlagenliteratur sind prüfungsrelevant.
2. Der Inhalt der Lehrveranstaltungen des Grundstudiums „Einführung in die Betriebswirtschaft I und III für Informatiker und Ingenieure“ einschließlich der Grundlagenliteratur ist Prüfungsstoff der Vordiplomprüfung. Diese findet in Form einer 180-minütigen Klausur statt.

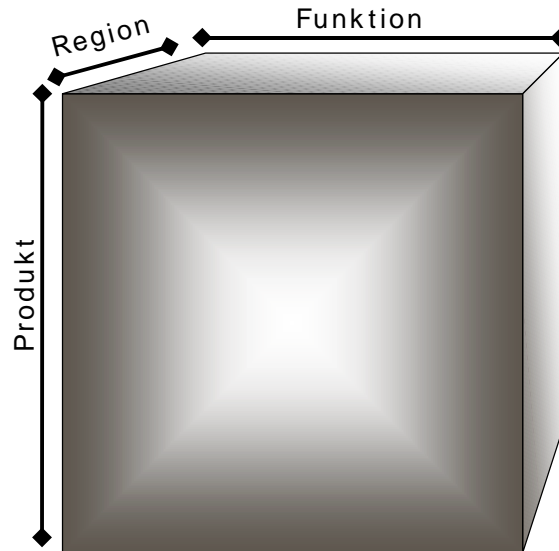
Prüfungsregelung für Ingenieure (Scheinklausur):

Für Studierende anderer Fachrichtungen der Technischen Fakultät besteht die Möglichkeit zum Scheinerwerb. Basis sind die Lehrveranstaltungen „Einführung in die Betriebswirtschaft I, II und III“ sowie die entsprechende Grundlagenliteratur.

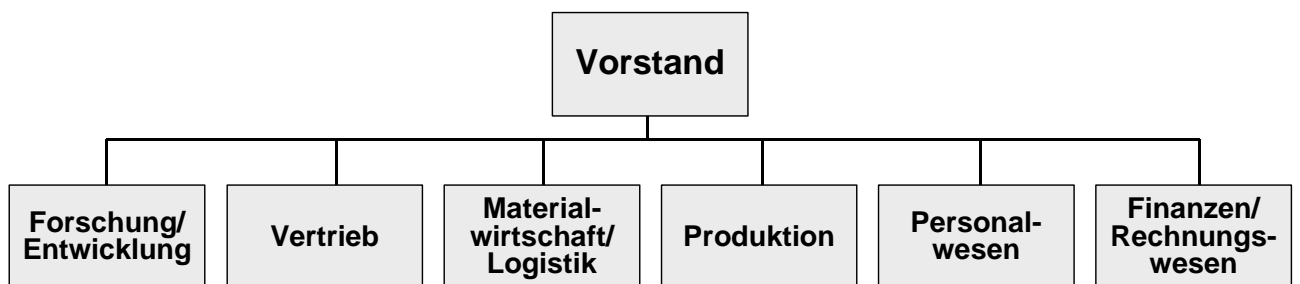
Ort und Zeit der Klausur(en) werden vom Prüfungsamt bekannt gegeben. In unserem Sekretariat (Informatik-Forschungsgruppe B, Informatik-Hochhaus, Martensstr. 3, 91058 Erlangen, 10. Stock, Raum 10.155) und auf unserer Homepage (<http://www.wi1.uni-erlangen.de/klausuren>) liegen für Sie Musterklausuren bereit.

Allgemeines zu den Klausuren:

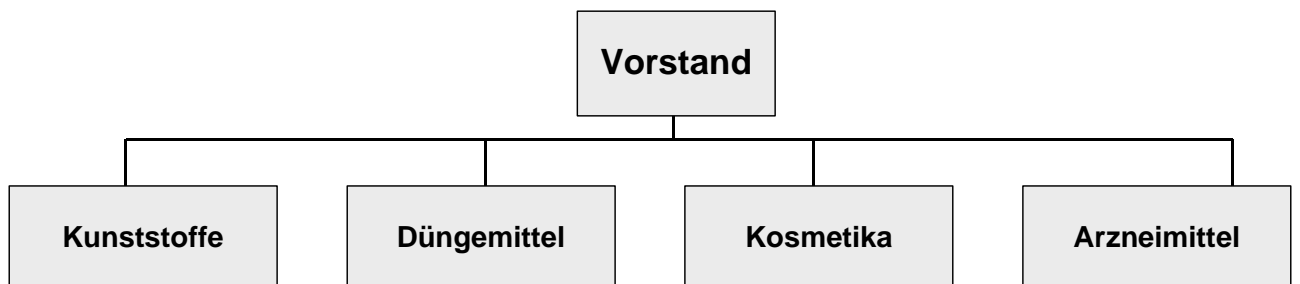
Für das Bestehen der Klausur(en) sind mindestens 50 % der Gesamtpunktzahl erforderlich. Für BW II gilt noch für die Klausur im Frühjahr 2001: Sowohl im BW-Teil (Mertens) als auch im OR-Teil (Meyer) muss jeweils die Hälfte der Gesamtpunktzahl erreicht werden. Bitte beachten Sie Aushänge am Lehrstuhlbrett (Informatik-Forschungsgruppe B, Informatik-Hochhaus, Martensstr. 3, 91058 Erlangen, 10. Stock).

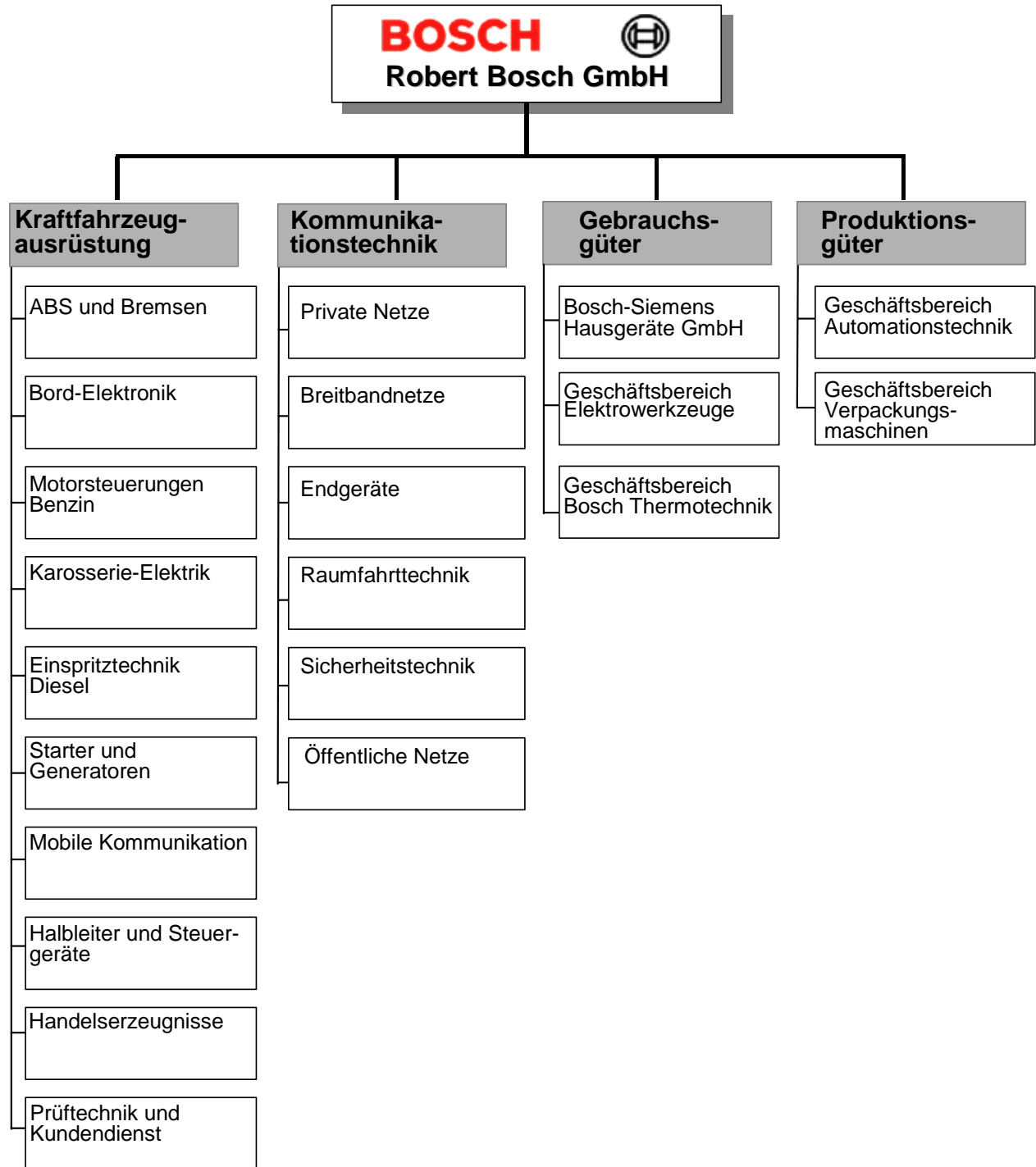


Funktionsorientierte Organisation (Beispiel)



Produktorientierte Organisation (Beispiel)



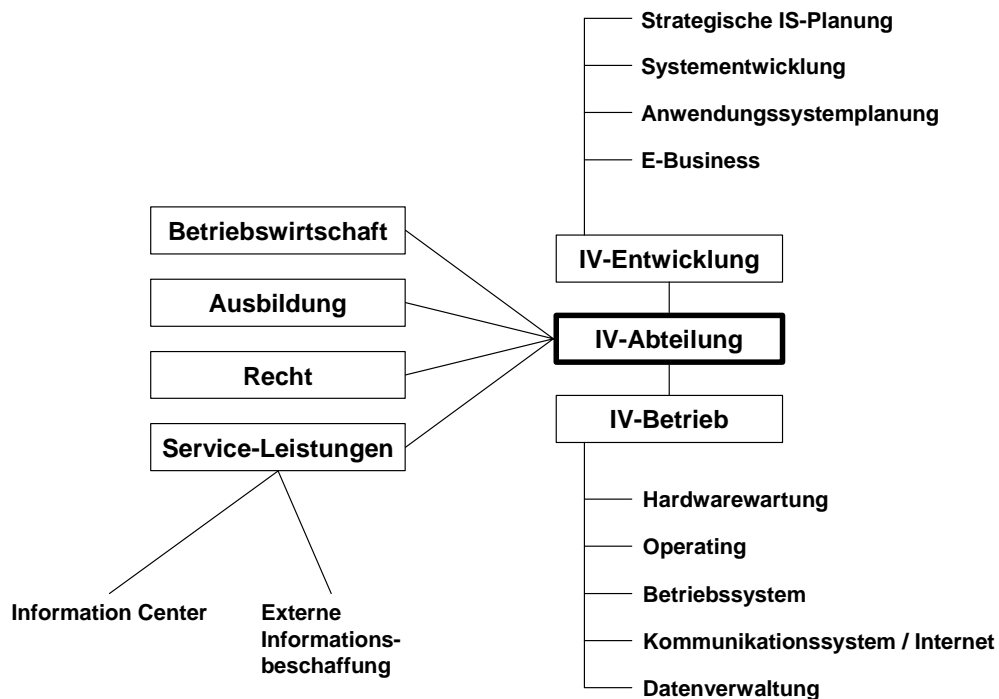
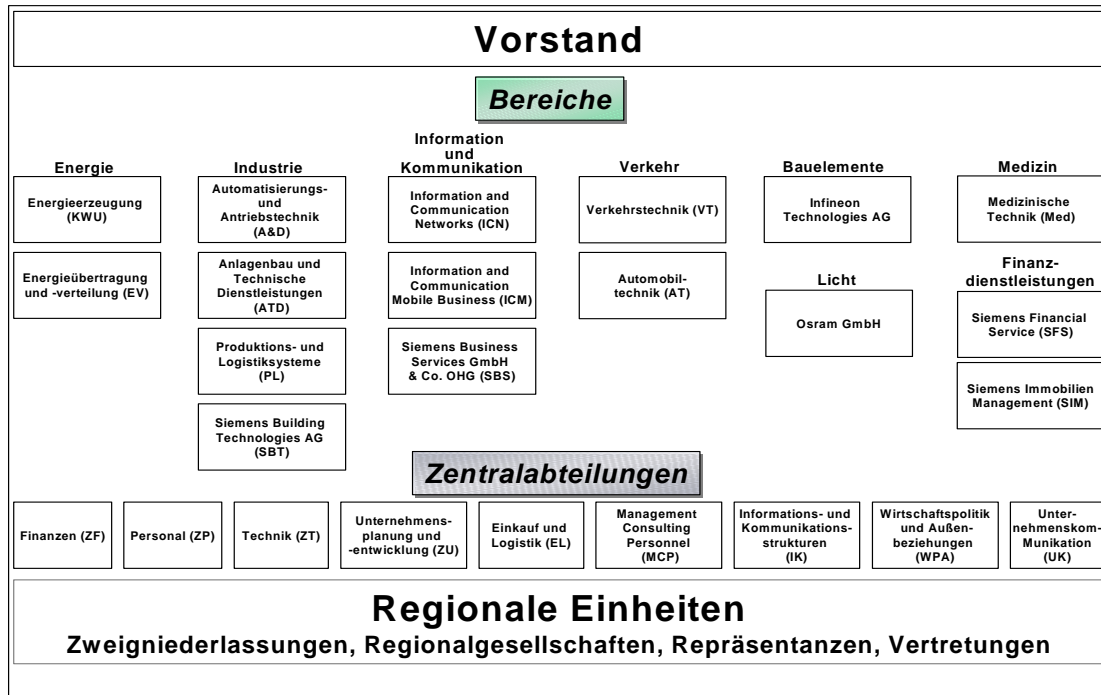


P. Mertens

1 Aufbauorganisation der Unternehmung

- Unternehmensstruktur der Siemens AG (Stand 2000)

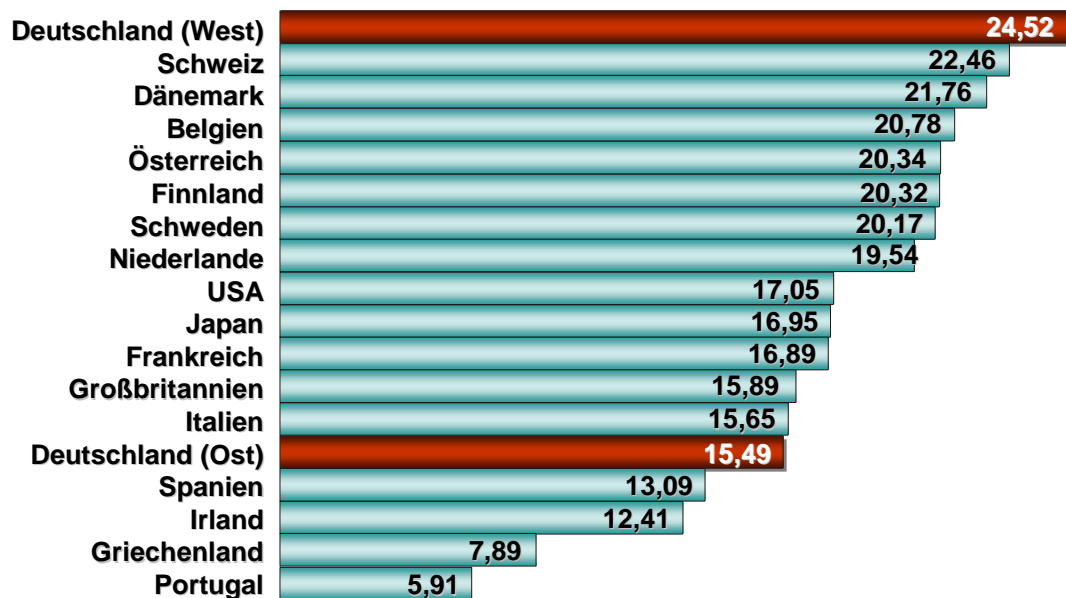
- Beispiel für den Organisationsplan einer IV-Abteilung



Die Standortqualität der Bundesrepublik Deutschland

1. Arbeitskosten
2. Produktivität
3. Jahresarbeitszeit
4. Energiekosten
5. Infrastruktur
6. Unternehmensbesteuerung
7. Sonstige Standortfaktoren

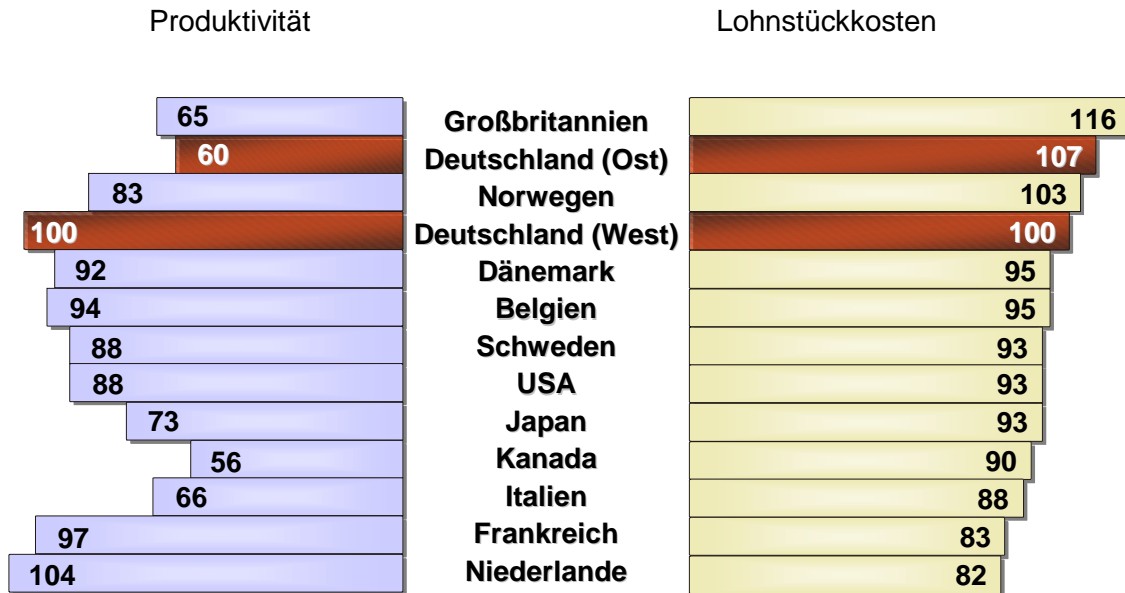
Internationaler Vergleich der durchschnittlichen Arbeitskosten in der verarbeitenden Industrie 1998 (in € pro geleisteter Stunde)



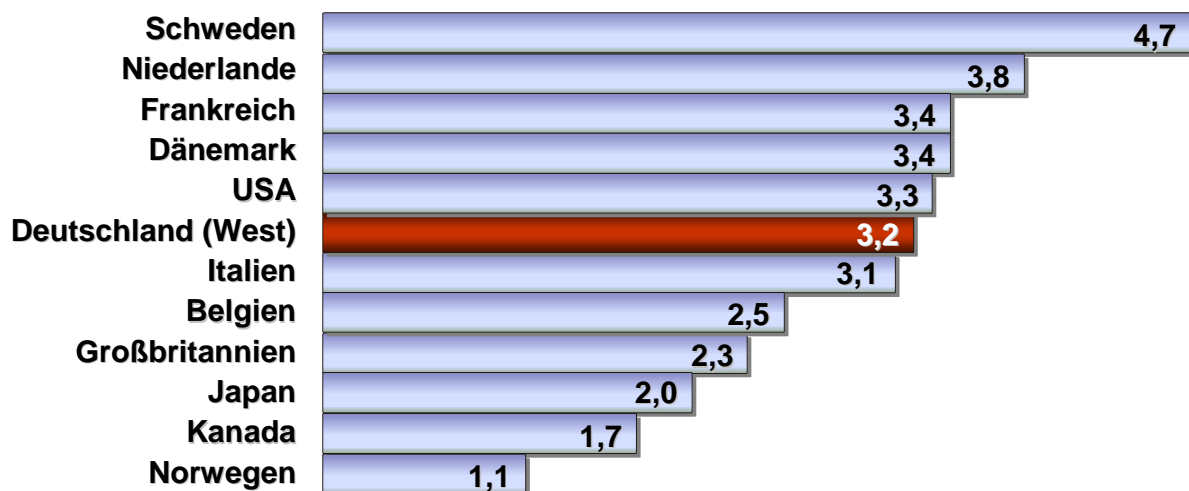
Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft (IW)

Beziehung zwischen durchschnittlicher Produktivität und durchschnittlichen Lohnstückkosten in der verarbeitenden Industrie 1998

Indexwerte: Westdeutschland = 100, Produktivität: Bruttowertschöpfung je Beschäftigtenstunde

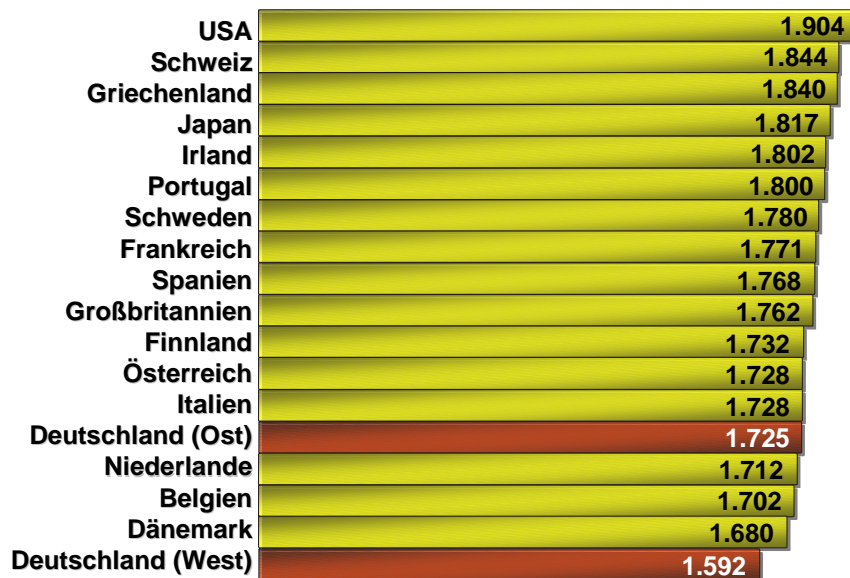


Durchschnittliches Produktivitätswachstum in der verarbeitenden Industrie im Zeitraum von 1990 bis 1998 (in Prozent)

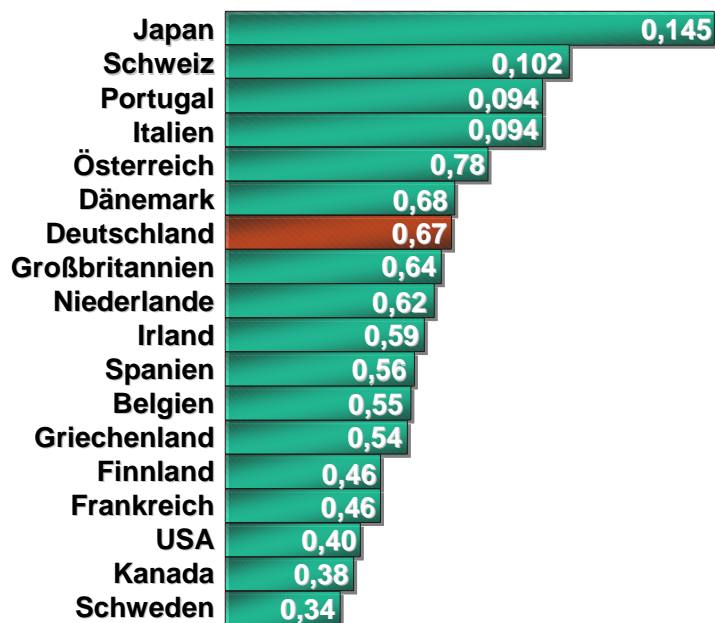


Quelle: IW

Durchschnittliche, jährliche, vertraglich festgelegte Arbeitszeit weiblicher und männlicher Arbeiter in der verarbeitenden Industrie 1999 (in Stunden)



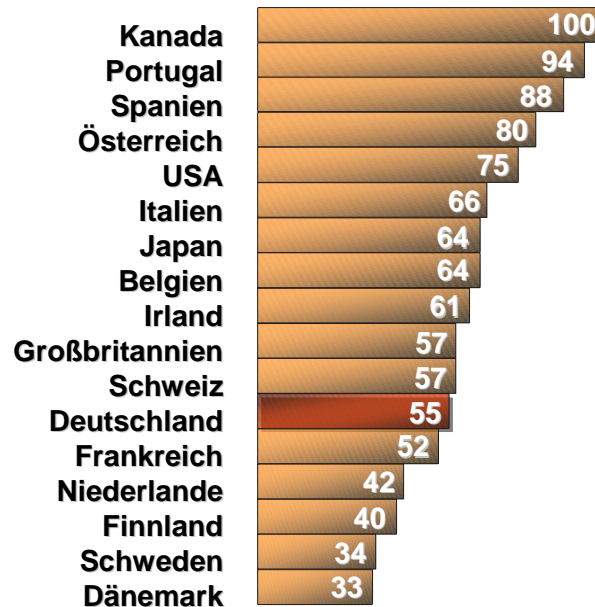
Energiekosten in der verarbeitenden Industrie 1999 (in US-\$ pro kWh)



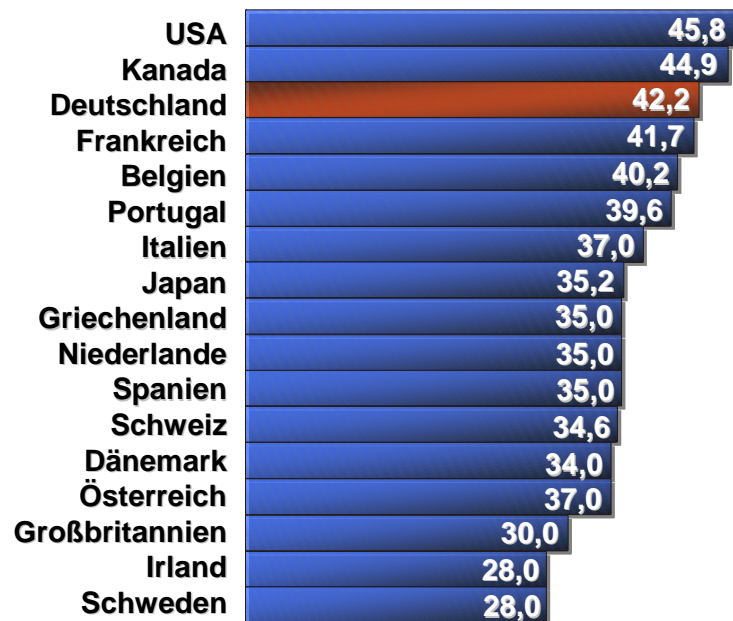
Quelle: IW

Kommunikationskosten (Telefonkostenvergleich) 1999

Indexwerte: Kanada = 100



Durchschnittliche Gesamtsteuerlast für Unternehmen 1999 (in Prozent des einbehaltenen Gewinns)



Quelle: IW

<i>P. Mertens</i>	<i>2 Standortwahl und Standortvorteile V Index zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit des International Institute for Management Development 2000</i>
-------------------	---

250 Kriterien (ca. 75 % quantitativ; restliche Kriterien basieren auf subjektiven Einschätzungen von Wissenschaftlern und Praktikern der Länder)

Hauptfaktoren	Zusammensetzung
1. Makroökonomische Stärke	Gesamtbeurteilung
2. Internationalisierung der Wirtschaft	Grad der Beteiligung des Landes auf internationalen Märkten
3. Politische Stabilität / Rahmenbedingungen	Auswirkung der Regierungspolitik auf die Wirtschaft
4. Kapitalmärkte / Finanzdienstleistungen	Leistung der Kapitalmärkte, Qualität der Finanzdienstleistungen
5. Infrastruktur	Bereitstellung von notwendigen Gütern und Dienstleistungen für die Industrie
6. Effizienz des Managements	Grad der Innovation, Gewinnstreben, Verantwortungsbewusstsein
7. Forschung und Entwicklung	Wissenschaftliches und technologisches Know-how, Erfolg von Basis- und Anwendungstechnologie
8. Menschliche Ressourcen	Verfügbarkeit, Bildungsniveau

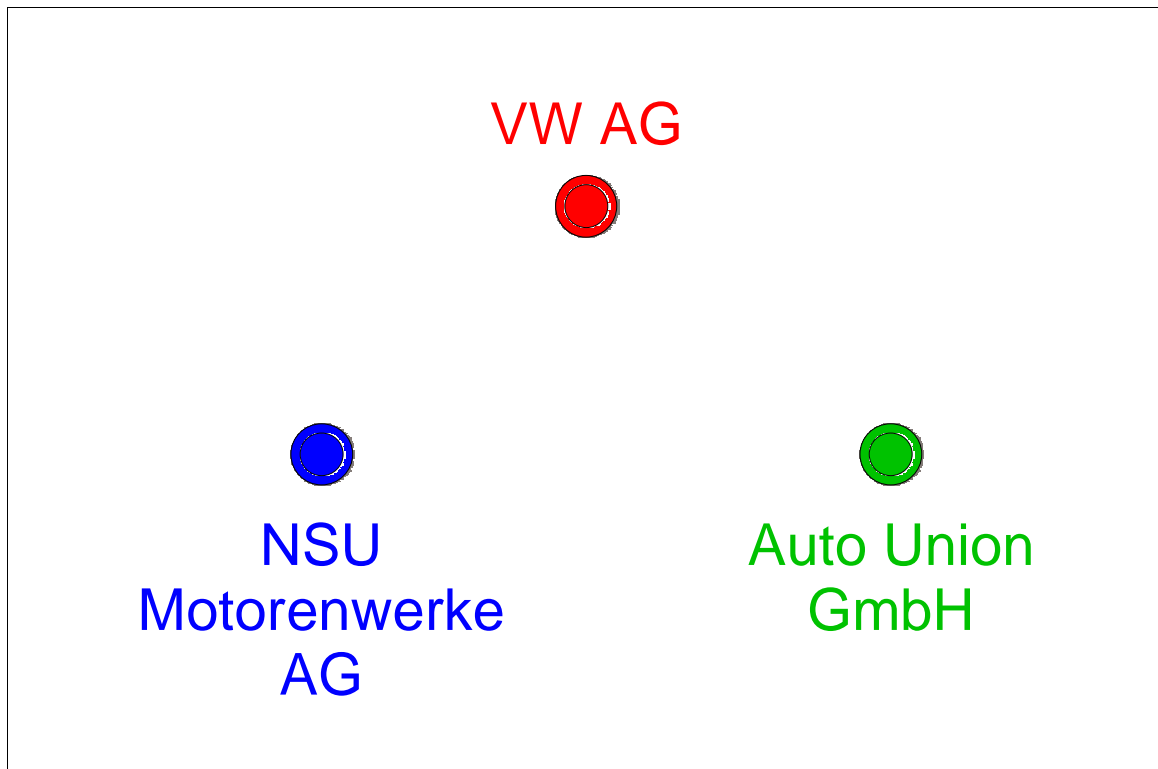
Weltweiter Vergleich der Wettbewerbsfähigkeit

- | | | |
|----------------|--|--------------------|
| 1. USA | 2. Singapur | 3. Finnland |
| 4. Niederlande | 5. Schweiz | 6. Luxemburg |
| 7. Irland | 8. <i>Bundesrepublik
Deutschland</i> | 9. Schweden |
| 10. Island | 11. Kanada | 12. Dänemark |
| 13. Australien | 14. Hongkong | 15. Großbritannien |
| 16. Norwegen | 17. Japan | 18. Österreich |
| 19. Frankreich | 20. Belgien | |

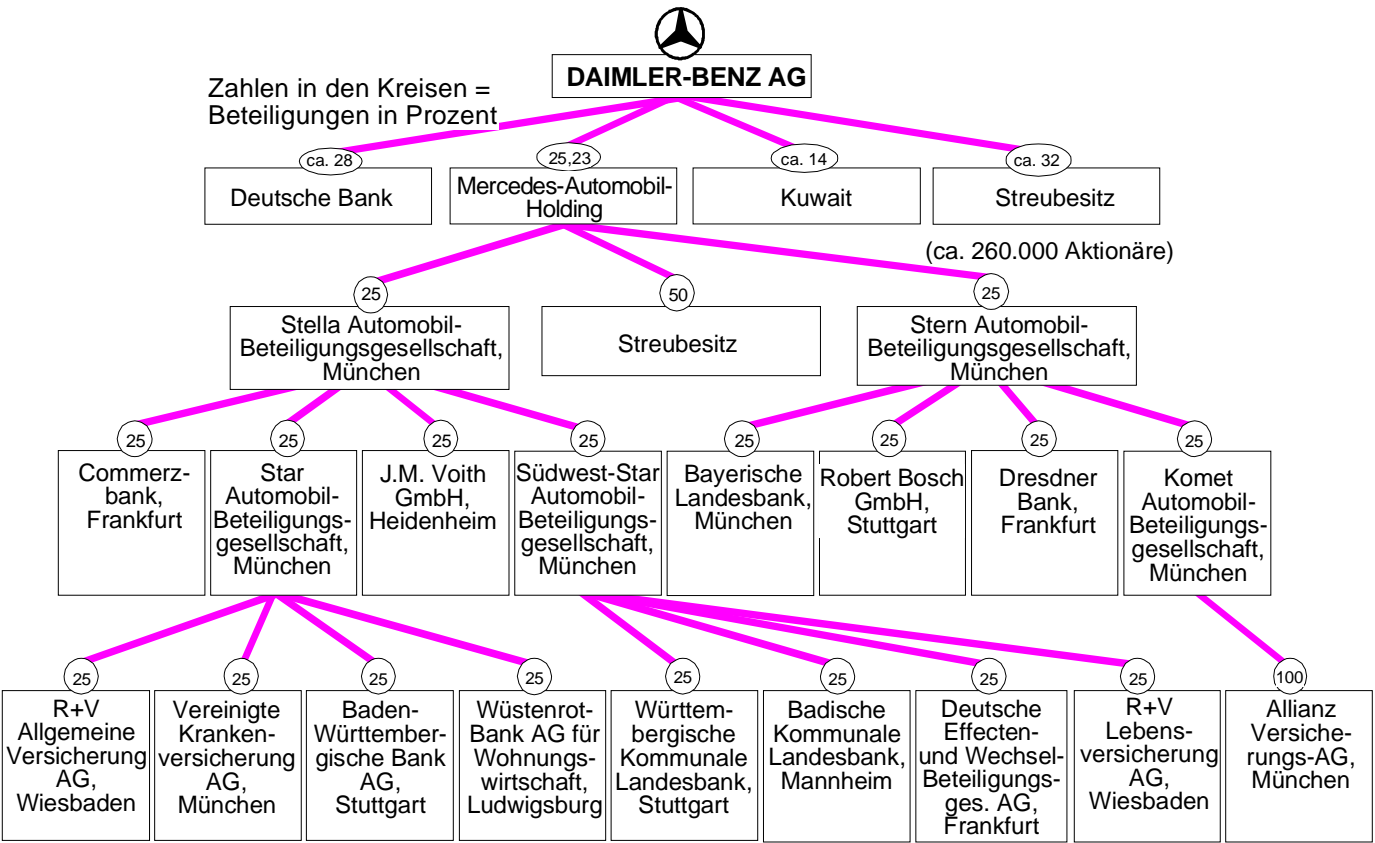
Zum Kapitel 3 Rechtsformen empfehlen wir Ihnen die angegebenen Literaturstellen.

P. Mertens	4 Zusammenschlüsse von Unternehmungen 4.1 Beispiele
------------	--

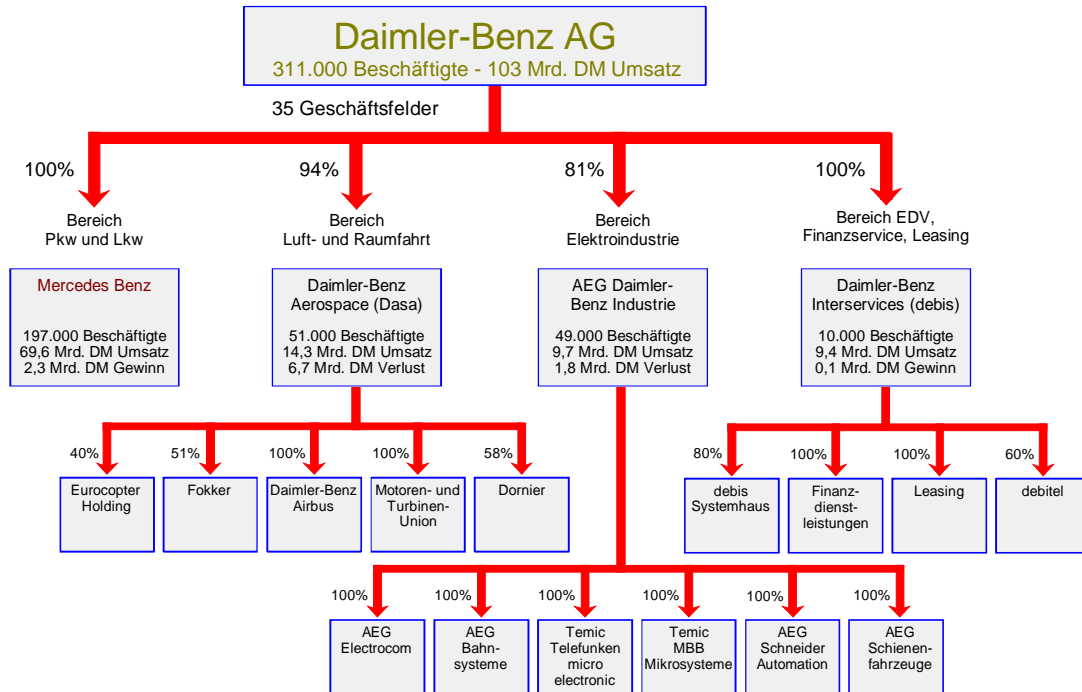
Fall	Merkmale
1. VW - Audi	Spannungsverhältnis Groß- / Kleinaktionäre, Faktischer vs. Vertrags-Konzern, Gewinnverlagerung, Know-how-Transfer, Schutz von Minderheitsaktionären, Abfindungsproblematik
2. DaimlerChrysler - Konzern	Wechselnde Konzernarchitektur, Management-Holding, Diversifikation vs. Konzentration auf Kernkompetenzen, Wettbewerbsrecht, Insider-Geschäfte, Verluste aus Beteiligungen, Shareholder-Value-Ansatz, wechselnde Unternehmensziele
3. PWA AG (Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg)	Fall Krages, persönliches Machtstreben, Krise durch anfällige Großanlagen, Probleme der unteilbaren Großkapazitäten



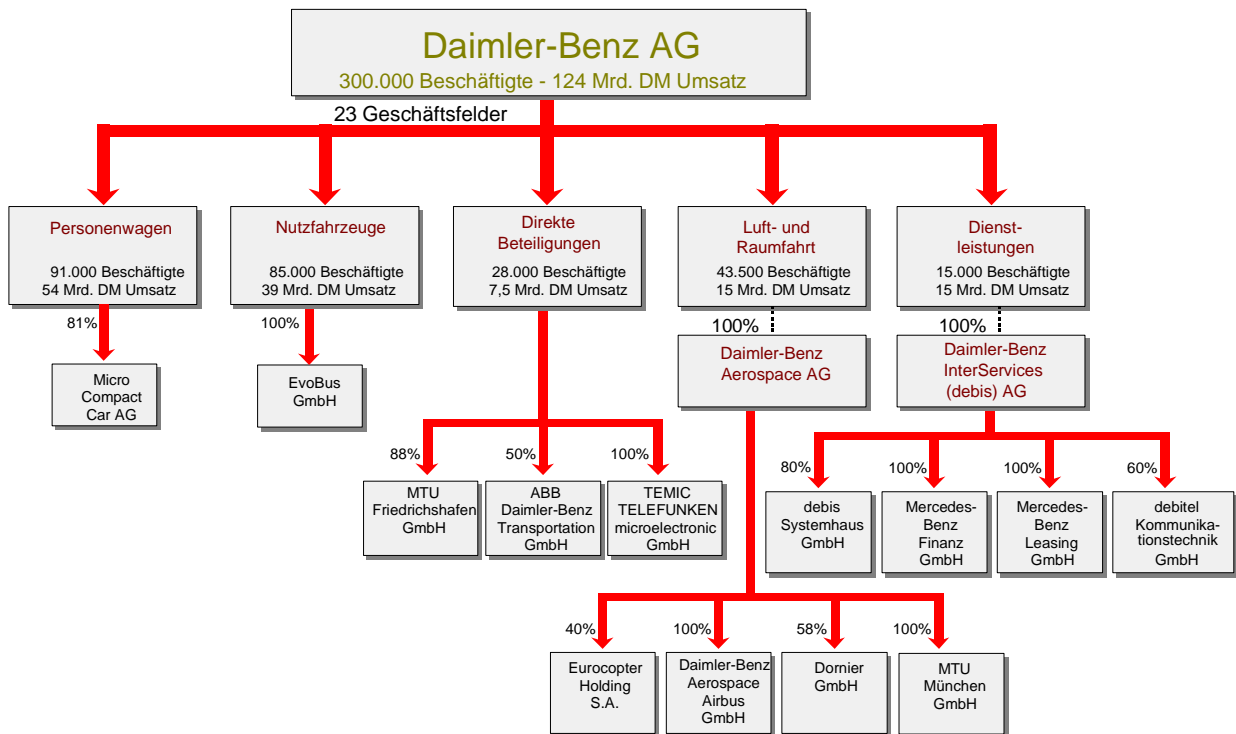
Beteiligungsverhältnisse (im Geschäftsjahr 1993)



Struktur des Daimler-Benz-Konzerns im Geschäftsjahr 1995



Neustrukturierung des Daimler-Benz-Konzerns im Geschäftsjahr 1997



Vorgeschichte

- 1974 Das Scheichtum Kuwait kauft 14 % der Daimler-Benz AG aus dem Besitz der Familie Quandt. Die Quandts waren zusammen mit der Industriefamilie Flick und der Deutschen Bank die beherrschenden Großaktionäre bei Daimler. Im folgenden Jahr übernimmt die Deutsche Bank die Mehrheit des Aktienpakets von Flick.
- 1975 Die Mercedes-Automobil Holding (MAH) wird gegründet. Über das Stimmrecht Holding-Aktien ist nur indirekter Einfluss auf die Daimler Aktie möglich. Es entsteht eine Konzernarchitektur mit mehreren hierarchischen Holding-Stufen.

Chronologie der Management-Holding-Konstruktionen

- 1984 Ein Strategiepapier von Reuter sieht den Einstieg in die Luft- und Raumfahrtindustrie vor.
- 1985/86 DB entscheidet sich zu bedeutenden Unternehmensbeteiligungen im Inland, die den Weg zu einem breit gefächerten Technologiekonzern eröffnen sollen: 100-Prozent-Beteiligung an der Motoren- und Turbinen-Union (MTU), Mehrheitsbeteiligung an Dornier und AEG.
- 1987 Reuter wird DB-Vorstandsvorsitzender. Daimler Benz erhält eine neue Konzernstruktur in Form einer Holding.

Wichtige Daten zur Unternehmensentwicklung

- 1988 DB und Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) melden eine Beteiligung von vorläufig 30 % beim Bundeskartellamt an - nachdem die Bundesregierung sich bereit erklärt hatte, die Airbus-Produktion zu subventionieren und damit den Einstieg von DB bei MBB zu unterstützen.
- 1989 Nach anfänglicher Untersagung durch das Bundeskartellamt genehmigt die Bundesregierung die Eingliederung von MBB unter Auflagen. Gründung der Deutschen Aerospace AG aus MTU, Dornier und Teilen der AEG. Später wird MBB aufgenommen und das Gesamtgebilde in Daimler-Benz Aerospace AG (Dasa) umbenannt.
- 1993 Daimler übernimmt die MAH und tauscht die Aktien im Verhältnis 1:1 um. Dasa erwirbt 51 % der Anteile von den niederländischen Fokker-Werken.
- 1994 Gründliche Umstrukturierung bei der AEG. Zahlreiche Unternehmenseinheiten werden an andere Unternehmen verkauft (bspw. die AEG-Hausgeräte an den schwedischen Konzern Electrolux).

- 1995 Reuter legt den Vorstandsvorsitz nieder. In seiner letzten Hauptversammlung im Mai stellt er eine „außerordentlich zufrieden stellende Verbesserung“ der Gewinnsituation auf über eine Milliarde DM Jahresüberschuss in Aussicht. Gut einen Monat später verkündet sein Nachfolger Schrempp Verluste in Milliarden-Höhe. Schrempp fordert, den „integrierten Technologiekonzern“ zu einem „integrierten Verkehrskonzern“ zu reduzieren.
- 1996 Der Vorstand beschließt, das eigenständige Unternehmen AEG aufzulösen. DB stellt die Finanzhilfen für Fokker ein. Kurz darauf meldet die Daimler-Tochter nach gescheiterten Übernahmeverhandlungen Konkurs an. Der Konzern weist einen Rekordverlust in Höhe von 6 Mrd. DM auf. Die Kosten der AEG-Auflösung werden im Konzernabschluss mit 1,5 Mrd. DM angesetzt, die Aufgabe von Fokker belastet das Ergebnis mit 2,5 Mrd. DM. Schrempp setzt sich für eine neue Führungsstruktur ein, die der fokussierten strategischen Ausrichtung des Konzerns auf die Bereiche Transport, Verkehr und Dienstleistungen entsprechen soll.
- 1997 Der Aufsichtsrat gibt seine Zustimmung zum Umbau des Konzerns: Das von Reuter eingeführte Holdingmodell wird wieder abgeschafft. Die Zwischenebenen entfallen, alle operativen Geschäftsfelder unterstehen künftig von nun an direkt dem Konzernvorstand. Im Zuge der Neustrukturierung wird die Automobil-Tochter Mercedes-Benz mit der Dachgesellschaft Daimler-Benz verschmolzen.
- 1998 DB gibt bekannt, dass der Operating Profit auf den Rekordbetrag von rund 4,5 Mrd. DM gestiegen ist. Daimler-Benz AG und Chrysler Corp. geben ihre Fusion bekannt. Die Hauptversammlung von DB und Chrysler stimmen dem Zusammenschluss beider Unternehmen mit großer Mehrheit zu. Die Aktien der DB sollen in Aktien der DaimlerChrysler AG umgewandelt werden.
- 1999 DaimlerChrysler Aerospace AG (Dasa) und die französische Aérospatiale Matra SA fusionieren zur EADS (European Aeronautic, Defense and Space Company).
- 2000 Deutsche Telekom AG und DaimlerChrysler AG bündeln ihr IT-Geschäft (Deutsche Telekom AG übernimmt 50,1 % an der debis Systemhaus GmbH). DaimlerChrysler erwirbt 34 % an Mitsubishi Motors, die beiden Unternehmen vereinbaren eine Allianz.

<i>P. Mertens</i>	<i>4 Zusammenschlüsse von Unternehmungen 4.2 Unfriendly-Take-Over und ausgewählte Abwehrmaßnahmen I</i>
-------------------	---

Krupp GmbH - Hoesch AG - Thyssen AG

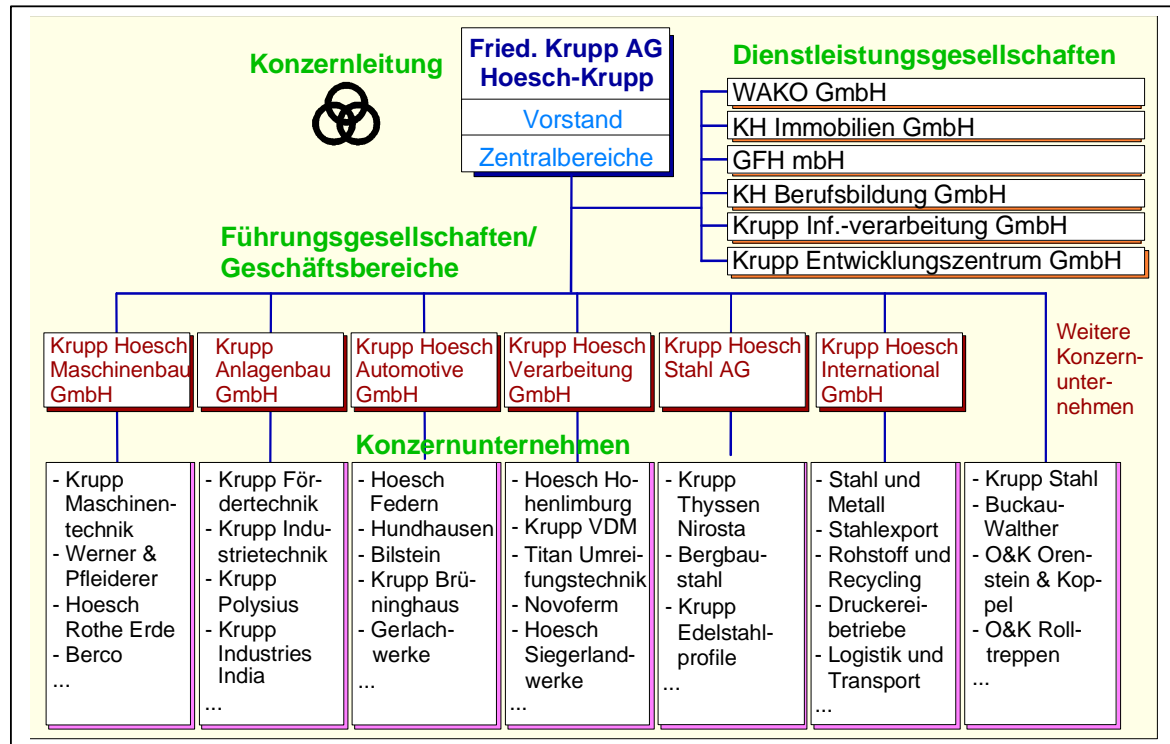
Hintergründe:

1. Stahlkrise
2. Überlappung der Produktpaletten um 70 %
3. kommender EG-Binnenmarkt
4. 30 % der Hoesch-Aktien in britischer und japanischer Hand

a) Angriff auf die Hoesch AG:

- 1991 Die Krupp AG kauft 24,9 % der Hoesch-Aktien (ca. 0,5 Mrd. DM). Es besteht eine Kooperation mit Westdeutschen Landesbank und der Schweizerischen Kreditanstalt, die 12 % (ein Teil davon dient eigentlich als Schutzpaket vor feindlicher Übernahme) und 23 % der Hoesch-Aktien halten. Die Beteiligung soll zu einer Mehrheit aufgestockt werden. Rechtlich verbindliche Absprachen über die Übernahme weiterer Pakete gibt es noch nicht. Gefahr des Arbeitsplatzverlustes für 10.000 Hoesch-Mitarbeiter. Widerstand des Hoesch-Vorstands. Krupp-Mitteilung: Die Anteile an der Hoesch AG übersteigen 50 %.
- 1992 Der Hoesch-Aufsichtsrat verfolgt das Ziel, die vom Hoesch-Vorstand vorformulierten Positionen durchzusetzen (Standort: Doppelsitz Essen/Dortmund, Namensgebung). Auf der außerordentlichen Hauptversammlung der Hoesch AG wird die Fusion mit Krupp gebilligt. Auf Grund dreier Anfechtungsklagen verweigert der zuständige Amtsrichter die Eintragung ins Handelsregister. Der Krupp AG, die das 62-Prozent-Aktienpaket (ca. 1,5 Mrd. DM) zum Teil durch Kredite finanziert hat, bleibt somit vorerst der Zugriff auf das „nicht betriebsnotwendige Vermögen“ von Hoesch verwehrt. Vollzug der Verschmelzung, nachdem die Anfechtungsklagen zurück gezogen werden. Eintrag ins Handelsregister als Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp. Der Umbau des Konzerns beginnt. Aus der Verschmelzung können Synergien realisiert werden. Allerdings verursachen Maßnahmen zum Kapazitätsabbau, wie die Schließung des Werkes Rheinhausen mit den zu finanzierenden Sozialplänen, hohe Kosten.

Struktur der Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp



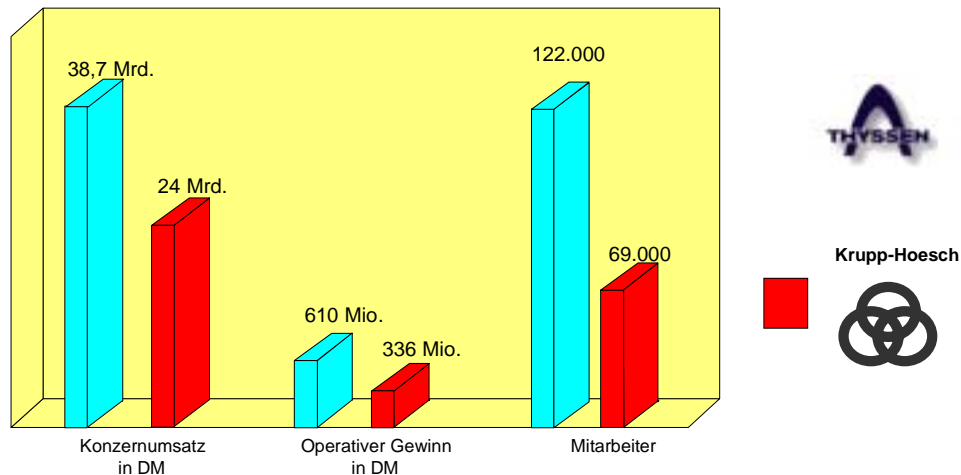
b) Angriff auf die Thyssen AG:

1997 Ein Banken-Konsortium unter Federführung der Deutschen Bank erarbeitet einen Plan zur Übernahme des Mischkonzerns Thyssen AG und erklärt sich bereit, die notwendigen Kredite vorzufinanzieren.

Krupp-Hoesch legt den Thyssen-Aktionären das Übernahmeangebot vor. Der Thyssen-Konzern kündigt an, sich mit allen Mitteln gegen die „Wildwest-Methoden“ zu wehren. In den nächsten Tagen kommt es zu Großdemonstrationen der Belegschaften und Gewerkschaften gegen die beabsichtigte feindliche Übernahme. Insbesondere die Mitwirkung der Banken und das Verhalten der Bankenvertreter im Thyssen-Aufsichtsrat geraten in die Kritik. Nachdem sich beide Konzerne darauf verständigt haben, über eine Fusion ihrer Stahlsparten zu verhandeln, erklärt Krupp-Hoesch das Übernahmeangebot für gegenstandslos. Krupp-Hoesch und Thyssen unterzeichnen eine Grundsatzerklärung über die Gründung der gemeinsamen Stahlgesellschaft Thyssen Krupp Stahl AG.

Die Fusion tritt formell rückwirkend zum 1. April in Kraft. Unmittelbar nach Vorstellung der neuen Gesellschaft nehmen beide Konzerne Verhandlungen über Zusammenschlüsse in weiteren Bereichen auf. Mehrere Arbeitsgruppen loten die Synergiepotenziale der Kerngeschäftsfelder aus.

Thyssen und Krupp-Hoesch im Vergleich (Geschäftsjahr 1997)



Erhoffte Fusionsvorteile

- 1997 Die Vorstände von Thyssen und Krupp-Hoesch einigen sich grundsätzlich auf eine Vollfusion. Dabei bleiben aber viele Fragen - etwa die Führungsstruktur, die Verteilung der Eigentumsanteile an der neuen Gesellschaft, der Fusionsprozess oder der Erhalt der bei Thyssen geltenden Montanmitbestimmung - offen. In den folgenden Wochen kommt es insbesondere zu einer Personaldebatte über die Besetzung der Konzernspitze.
- 1998 Der Thyssen-Vorstandsvorsitzende Dieter Vogel erklärt seinen Verzicht auf den Vorsitz im neuen Unternehmen und macht damit den Weg für die Fusion frei. Ein industrielles Konzept für die geplante Großfusion wird vorgestellt und von den Aufsichtsräten - gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter - genehmigt. Thyssen und Krupp schließen einen Verschmelzungsvertrag ab. Das Kernstück des Vertrages bildet die Umtauschverhältnisse der Aktien von Thyssen und Krupp in Aktien der neuen ThyssenKrupp AG. Auf getrennten außerordentlichen Hauptversammlungen stimmen die Aktionäre der geplanten Fusion mit großer Mehrheit (Krupp:99,7 Prozent und Thyssen:96,77 Prozent) zu.
- 1999 Kleinaktionäre bei Thyssen und Krupp reichen Anfechtungsklagen gegen die beschlossene Verschmelzung ein. Die Oberlandesgerichte weisen die Beschwerden zurück. Damit kann der neue Konzern die Eintragung in das Handelsregister vollziehen und offiziell seine Arbeit aufnehmen.
- 1999/2000 ThyssenKrupp kündigt eine strategische Neuausrichtung an. Erhoffte Synergieeffekte bleiben bisher aus. Der Aktienkurs sinkt erheblich.

<i>P. Mertens</i>	<i>4 Zusammenschlüsse von Unternehmungen 4.2 Unfriendly-Take-Over und ausgewählte Abwehrmaßnahmen IV</i>
-------------------	--

1. **Vinkulierung**
2. **Höchststimmrecht**
3. **Erwerb eigener Aktien**
4. **White Knight**
5. **Parken von Aktienpaketen**
6. **Überkreuzverflechtung**
7. **Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts**
8. **Pac-Man-Abwehr**
9. **Staggered Board**
10. **Golden Parachute (großzügige Abfindungsversprechen an Mitglieder der Geschäftsführung)**
11. **Crown Jewel Option**

Virtuelle Unternehmen (VU)

In einem VU schließen sich rechtlich unabhängige Unternehmen, Institutionen oder Einzelpersonen auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses (Missionsorientierung) in Form einer zeitlich befristeten Organisationsform zusammen, um eine Wettbewerbschance zu nutzen.

Jedes Unternehmen bringt seine Kernkompetenzen ein, welche die Expertise der anderen Netzwerkteilnehmer synergetisch ergänzen. Kennzeichnend für VU ist das Konfigurieren und dynamische Umkonfigurieren der Aufbauorganisation.

Das VU wirkt nach außen als ein Unternehmen (Virtualität). Durch geeignete Informations- und Kommunikationstechnik, welche die „verteilten“ Mitgliedsunternehmen auch über große Entfernungen „zusammenbindet“, ist es möglich, auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen („bürokratischer Overhead“) zu verzichten.

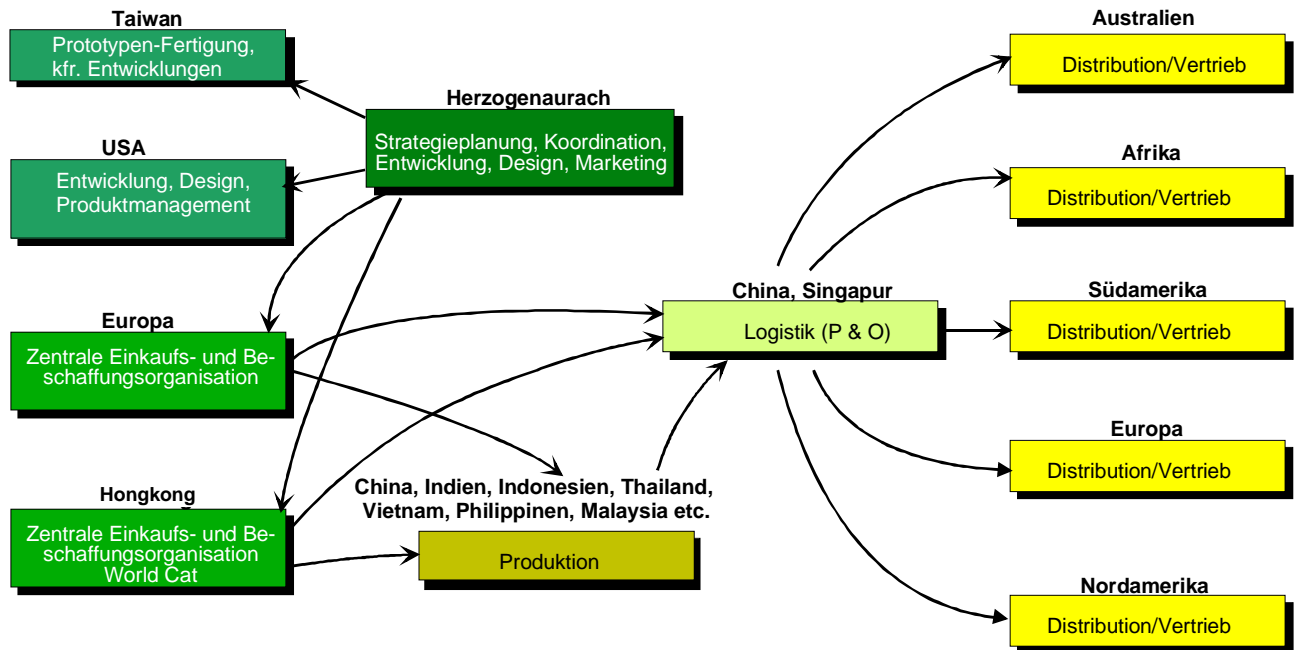
Nach Ende der Marktaufgabe, z. B. nach einem Jahr oder Jahrzehnt, löst sich die Organisationsstruktur wieder auf bzw. macht Platz für neue Allianzen.

Beispiel: Die Puma AG als Virtuelles Unternehmen

Der Sportartikelhersteller konzentriert sich auf seine Kernkompetenzen: Entwicklung, Design und Marketing. Die PUMA-Werke in Herzogenaurach (Schuhe) und im französischen St. Die (Textilien) wurden geschlossen und damit die Eigenproduktion vollständig aufgegeben. Die Produktion und fast die gesamte weltweite Logistik erledigen Partner-Unternehmen. PUMA arbeitet mit Schuhfabrikanten in Asien zusammen. Dabei kommt heute die Hälfte der jährlich hergestellten 16 Mio. Paar Sportschuhe aus China. Der Transport der Waren wird durch das britische Transportunternehmen P & O abgewickelt. Eine kleine Unternehmenszentrale mit wenigen Hierarchiestufen in Herzogenaurach steuert das Geschäft. Mit der Einführung von Produktions-Monitoring und einer Einzelstück-Kalkulation überwacht die PUMA-Zentrale den Ablauf vom Zulieferer bis zum Kunden in allen Stadien. Durch Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie werden die Kunden, Produzenten, Vertriebspartner und Lizenznehmer „zusammengebunden“. PUMA kommuniziert online mit seinen Kooperationspartnern. So entsteht ein zeitgebundenes Netzwerk von miteinander verknüpften selbstständigen Einheiten, die von außen als eine Einheit unter eigenem Markennamen erscheinen.

Im März 2000 schafft Puma die klassische Unternehmenszentrale ab und treibt die weitere Entwicklung zum virtuellen Unternehmen voran.

Prozesskette bei der PUMA AG



<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung 5.1 Unternehmensgründung</i>
-------------------	---

Prüfungen vor einer Gründung:

1. Gründerperson(en) Welche Stärken und Schwächen hat/haben sie?
Welche fachlichen und kaufmännischen Qualitäten hat/haben sie?

2. Gründungsvorhaben Wie sieht die Geschäftsidee aus?
Worin liegt der Nutzen des Angebots?
Welche Kosten entstehen?
Zu welchem Preis soll das Produkt angeboten werden?
Wie bekannt ist das Produkt?
Erfolgt der Start im Team mit Partnern oder allein?
Welche Lieferanten oder Großhändler kommen in Frage?
Mit welchen Risiken ist zu rechnen?

3. Marktchancen Wer sind (potenzielle) Kunden?
Wie erfolgt der Absatz?
Welche Marketingstrategie wird gewählt?

4. Konkurrenz Gibt es Konkurrenten, und wer sind sie?
Was kostet das Produkt bei den Konkurrenten?
Welchen Service bieten die Konkurrenten?

5. Standort Ist der Markt Erfolg versprechend?
Wie sind Standortfaktoren (z. B. Verkehrsanbindung, verfügbare Gewerbefläche, Arbeitskräfte-Angebot usw.) ausgeprägt?

6. Rentabilität Sind alle Kosten berücksichtigt?
Können ausreichende Erträge erzielt werden?

7. Finanzplanung Kapitalbedarfsplan
Investitionsplan
Umsatz- und Ergebnispläne für drei Jahre Liquiditätsplan

8. Zukunftsaussichten Wie wird sich die Branche entwickeln?
Wie wird sich die Nachfrage nach dem Produkt entwickeln?
Wie lange kann der Vorsprung vor der Konkurrenz gehalten werden?

Quelle: FOCUS

Als besonders wertvolle Web-Site mit umfangreichen Hinweisen zur Gründungsberatung empfehlen wir Ihnen <http://www.gruenderzentrum.de>, Abruf vom 2000-10-05.

Die Seiten „Beispiel für Business-Plan I – III“ sind zur Lektüre gedacht, Einzelheiten sind nicht prüfungsrelevant.

Finanz- und Erfolgsplanung von „CityScope“

Die folgenden Darstellungen sind dem Handbuch des Business-Plan-Wettbewerbs Nordbayern 1998/99 der Fa. McKinsey entnommen. Sie beziehen sich auf das (fiktive) Gründungsvorhaben von „CityScope“, einem Unternehmen, das sich im Bereich des Electronic Shopping mit Ausrichtung auf einzelne Städte betätigen will. Als Innovation gilt die Idee, nützliche lokale Alltagsinformationen (z. B. Veranstaltungen, Adressen, Filmtipps) in einem interaktiven WWW-Verzeichnis mit einer Plattform für Werbung und Vertrieb ortsansässiger Geschäfte zu kombinieren.

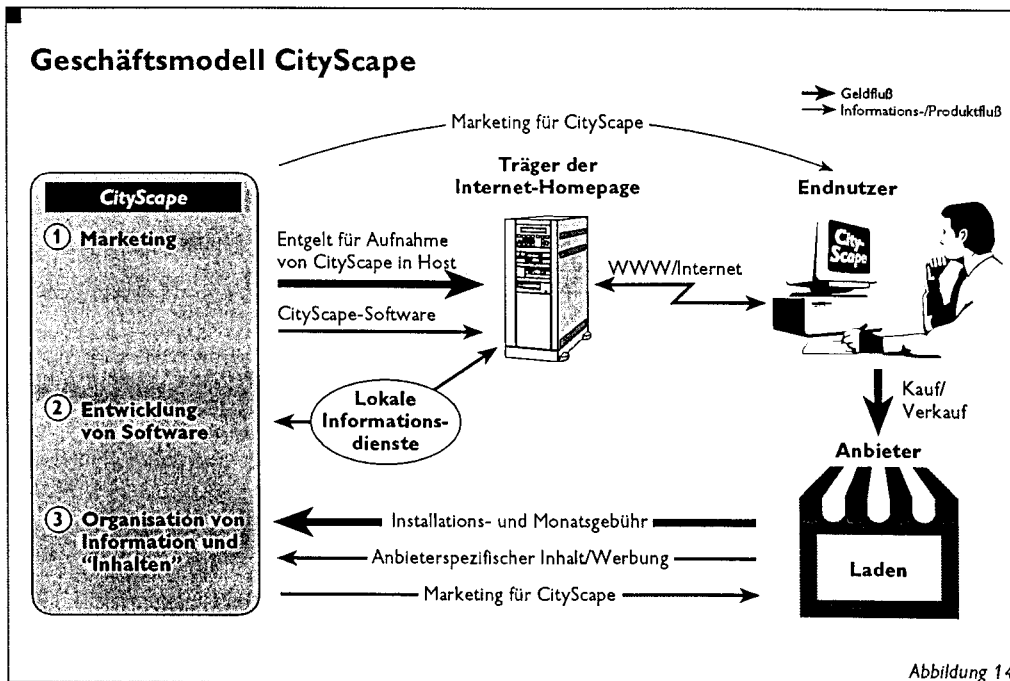


Abbildung 14

CityScope: Kumulativer Cash-Bedarf

KUMULATIVER CASH-BEDARF (ohne externe Finanzierung) in Mio. DM

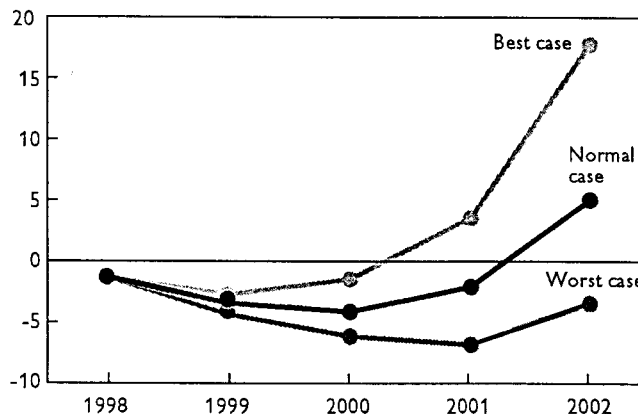


Abbildung 21

Liquiditätsplanung für die ersten 5 Jahre

Cash-Flow-Rechnung CityScape – wahrscheinliches Szenario					
in Tausend DM					
	1998	1999	2000	2001	2002
Flüssige Mittel (Cash) zu Jahresbeginn	0	116	288	186	2.551
Quellen flüssiger Mittel (Sources of Cash)					
Reingewinn	-1.474	-1.380	-627	3.608	7.930
Zuzüglich Abschreibungen/Amortisation	17	39	82	120	164
Zuzüglich der Veränderungen in:					
Verbindlichkeiten aus zu erbringenden Leistungen	78	163	227	360	482
Lohnrückstellungen	55	23	62	84	92
Steuerrückstellung	0	0	0	14	836
Langfristigen Schulden/Darlehen	0	0	0	0	0
Quellen flüssiger Mittel (gesamt)	-1.324	-1.154	-255	4.185	9.503
Einsatz flüssiger Mittel (Uses of Cash)					
Abzügliche Veränderungen in:					
Netto-Forderungen aus erbrachten Leistungen	172	616	736	1.684	2.389
Brutto-Anlagevermögen	88	58	110	136	147
Einsatz flüssiger Mittel (gesamt)	260	674	847	1.820	2.536
Zu-/Abnahme flüssiger Mittel (Cash Flow)	-1.584	-1.828	-1.102	2.365	6.967
Finanzierung (Eigenkapitalzunahme)	1.700	2.000	1.000	0	0
Flüssige Mittel (Cash) am Jahresende	116	288	186	2.551	9.518

Abbildung 22

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) für die ersten 5 Jahre

Erfolgsrechnung CityScape – wahrscheinliches Szenario					
in Tausend DM					
	1998	1999	2000	2001	2002
Umsatz					
Produkt 1 – Basisangebot	177	1.366	4.867	10.429	18.355
Produkt 2 – Deluxe-Angebot	252	1.952	6.953	14.899	26.222
Produkt 3 – Katalogdienst	173	1.178	3.973	8.194	14.154
Produkt 4 – Homepage-Aktualisierung	48	464	2.682	5.364	9.118
Umsatz gesamt	649	4.960	18.475	38.886	67.849
Kosten der erbrachten Leistungen					
	340	2.296	8.537	17.074	29.226
Bruttogewinn	309	2.664	9.938	1.812	38.823
in Prozent des Umsatzes	48%	54%	54%	56%	57%
Betriebskosten					
Entwicklung/Engineering	549	782	1.566	3.080	4.681
in Prozent des Umsatzes	85%	16%	8%	8%	7%
Marketing/Verkauf	938	2.687	7.851	13.038	20.177
in Prozent des Umsatzes	144%	54%	42%	34%	30%
Administration	296	575	1.147	2.031	2.638
in Prozent des Umsatzes	46%	12%	6%	5%	4%
Betriebskosten gesamt	1.783	4.044	10.564	18.150	27.495
in Prozent des Umsatzes	275%	82%	57%	47%	41%
Betriebsgewinn (EBIT)	-1.474	-1.380	-627	3.662	11.328
in Prozent des Umsatzes	-227%	-28%	-3%	9%	17%
Finanzaufwand	0	0	0	0	0
Finanzertrag	0	0	0	0	0
Gewinn vor Steuern	-1.474	-1.380	-627	3.662	11.328
Ertragssteuern	0	0	0	54	3.399
Reingewinn	-1.474	-1.380	-627	3.608	7.930
in Prozent des Umsatzes	-227%	-28%	-3%	9%	12%

Abbildung 23

Bilanzplanung für die ersten 5 Jahre

Cash-Flow-Rechnung CityScope – wahrscheinliches Szenario					
in Tausend DM					
	1998	1999	2000	2001	2002
Aktiva					
Umlaufvermögen					
Flüssige Mittel	116	288	186	2.551	9.518
Netto-Forderungen aus erbrachten Leistungen	172	788	1.524	3.208	5.598
Vorräte	0	0	0	0	0
Umlaufvermögen gesamt	288	1.076	1.710	5.759	15.116
Brutto-Anlagevermögen					
Minus kumulierte Abschreibungen	88	146	256	392	539
Netto-Anlagevermögen	71	89	118	134	117
Aktiva gesamt	359	1.165	1.828	5.893	15.233
Passiva					
Verbindlichkeiten					
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus zu erbringenden Leistungen	78	242	469	829	1.311
Lohnrückstellungen	55	78	140	224	315
Steuerrückstellungen	0	0	0	14	850
Kurzfristige Verbindlichkeiten gesamt	133	319	609	1.066	2.476
Langfristige Verbindlichkeiten					
Langfristige Schulden, Darlehen	0	0	0	0	0
Langfristige Verbindlichkeiten gesamt	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten gesamt	133	319	609	1.066	2.476
Eigenkapital					
Aktienkapital Gründerteam	200	200	200	200	200
Aktienkapital Investoren	1.500	3.500	4.500	4.500	4.500
Kapital- und Gewinnreserven	-1.474	-2.854	-3.481	127	8.057
Eigenkapital gesamt	226	846	1.219	4.827	12.757
Passiva gesamt	359	1.165	1.828	5.893	15.233

Abbildung 24

Bewertung von CityScope im Jahr 5				
	Eigentumsanteil	Wert in Mio. DM	Eigenkapital in Mio. DM	IRR
Gründer	28%	13,6	0,2	132%
VC 1	43%	20,3	1,5	68%
VC 2	24%	11,3	2,0	54%
VC 3	5%	2,4	1,0	33%
Gesamt	100%	47,6	4,7	72%

Abbildung 27

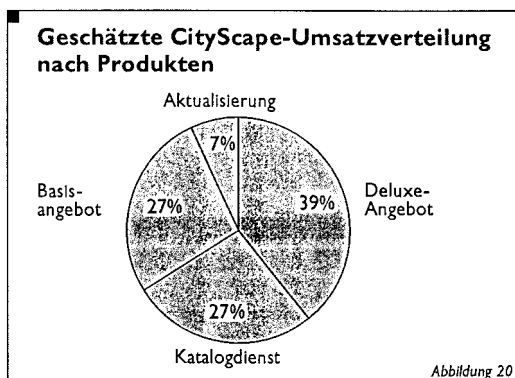


Abbildung 20

Legende:

VC 1, 2, 3: VC = Venture Capital; gemeint sind die Investoren der Finanzierungsrunde 1 bzw. 2 bzw. 3

IRR: Internal Rate of Return = interner Zinsfuß

<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung 5.1 Unternehmensgründung Kontaktaufnahme</i>
-------------------	---

Institutionen, mit denen Kontakt aufgenommen werden muss:

- 1 Steuerberater
- 2 Industrie- und Handelskammer
- 3 Kreditinstitute
- 4 Notar
- 5 Gewerbeaufsicht
- 6 Amtsgericht
- 7 Finanzamt
- 8 Arbeitsamt
- 9 AOK
- 10 Berufsgenossenschaft
- 11 Versorgungsunternehmen

<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung</i> <i>5.1 Unternehmensgründung</i> <i>Staatliche Hilfen für Unternehmensgründer</i>
-------------------	---

I. Programme des Bundes

1. Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen (BTU):

Ziel ist die Förderung von Investitionen und Betriebsmitteln für FuE-Projekte bis zur Erprobung von Prototypen sowie Anpassungsentwicklungen und die Produktionsvorbereitung einschließlich der Vorbereitung der Markteinführung. Die neuen Produkte, Verfahren oder technischen Dienstleistungen müssen deutliche Wettbewerbsvorteile und Marktchancen erwarten lassen. Die Finanzierung erfolgt über eine stille Beteiligung von max. 3 Mio. DM. Voraussetzung ist, dass sich ein weiterer Beteiligungsgeber in mindestens gleicher Höhe engagiert.

2. Förderung der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU):

Finanzierung der Gründungsberatung (Existenzgründungsberatung, allgemeine Beratung einschließlich Existenzaufbauberatung, Energieeinsparberatungen, Umweltschutzberatungen)

Der Bundeszuschuss beträgt (bis zu einer vorgegebenen Obergrenze) jeweils einen bestimmten Prozentsatz der Beratungskosten.

II. Programme der Länder

Bayern:

1. Bayerisches Technologieförderungsprogramm:

Förderfähig sind Entwicklungsvorhaben (Entwicklung technologisch neuer Produkte und Produktionsverfahren) und Anwendungsvorhaben (Einführung neuer Technologien in Unternehmen). Dabei muss es sich bei Letzteren um den Einsatz solcher Technologien handeln, die sich in der jeweiligen Branche noch nicht durchgesetzt haben. Gewährt werden bei Entwicklungsvorhaben Zuschüsse und zinsverbilligte Darlehen, bei Anwendungsvorhaben nur Darlehen mit Zinsverbilligung. Die Höhe der Zuwendung ist einzelfallabhängig vom Risiko des Vorhabens, der technologischen Bedeutung, dem öffentlichen Interesse etc. Antragsberechtigt sind bei Entwicklungsvorhaben mittelständische Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft mit weniger als 400 Beschäftigten, bei Anwendungsvorhaben nur KMU im Sinne der Definition der EU-Kommission.

2. FLÜGGE (Förderprogramm zum leichteren Übergang in eine Gründerexistenz):

Förderprogramm aus der Hochschule heraus, 2 Jahre teilzeitig als Hochschulassistent (Nutzung von Ressourcen des Hochschulinstituts) und teilzeitig Aufbau des Unternehmens.

Baden-Württemberg:

1. Technologieorientierte Unternehmensfestigung:

Darlehen mit sehr günstigem Zinssatz; im Gegensatz zu den anderen Programmen betrifft diese Fördermaßnahme Betriebe in der „Säuglingsphase“ (die Existenzgründung darf nicht länger als fünf Jahre zurückliegen).

<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung 5.1 Unternehmensgründung Technologieparks</i>
-------------------	--

Ideen und Ziele:

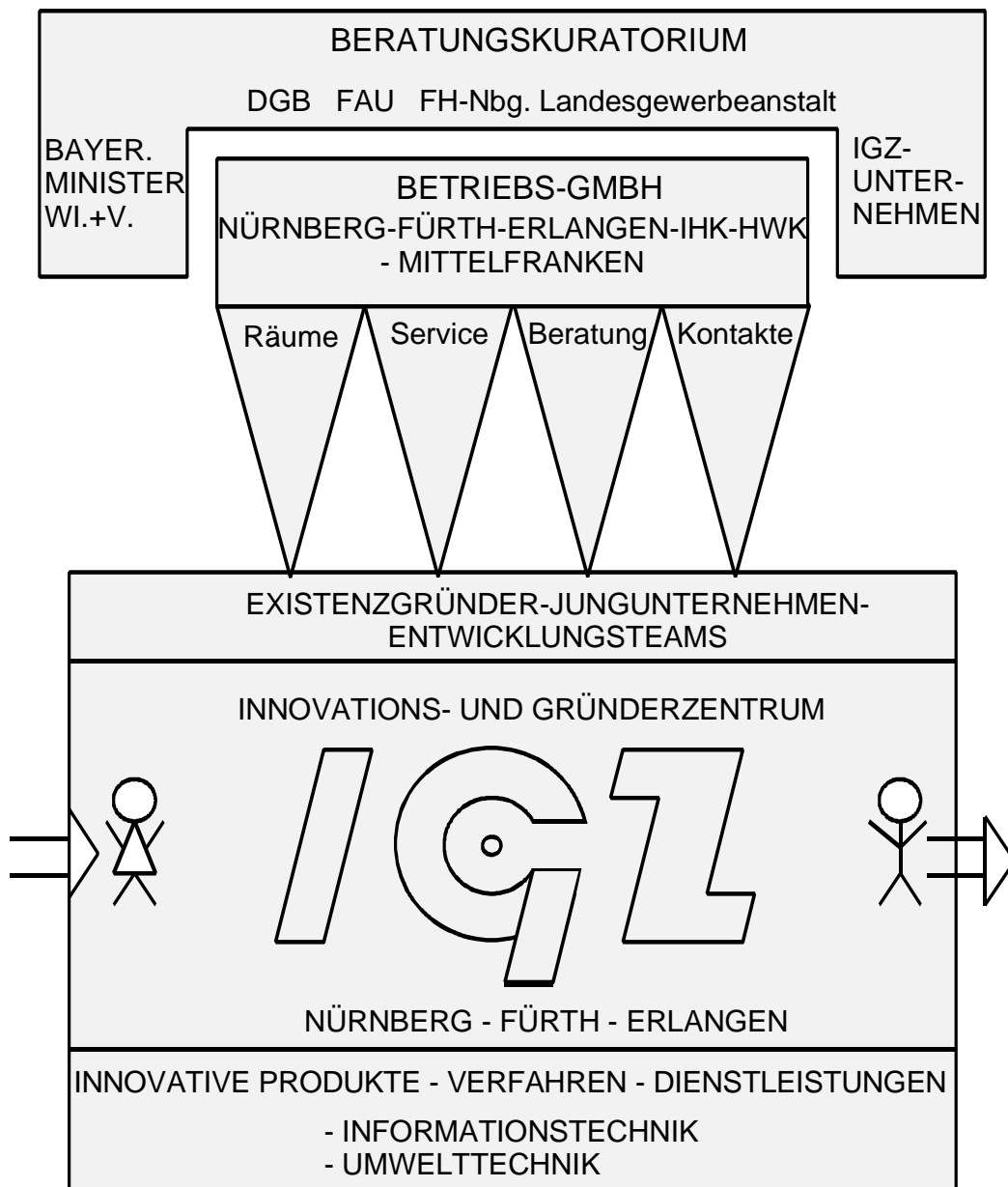
1. Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen
2. Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit im Hochtechnologiebereich
3. Umsetzung von Forschungsergebnissen in marktreife Produkte und Verfahren
4. Förderung der Kooperation mit Hochschulen
5. Schaffung von Arbeitsplätzen vor allem für Absolventen Technischer Hochschulen

Maßnahmen zur Förderung:

Probleme:

P. Mertens	5 Lebensabschnitte der Unternehmung 5.1 Unternehmensgründung Technologiepark Nürnberg-Fürth-Erlangen
------------	--

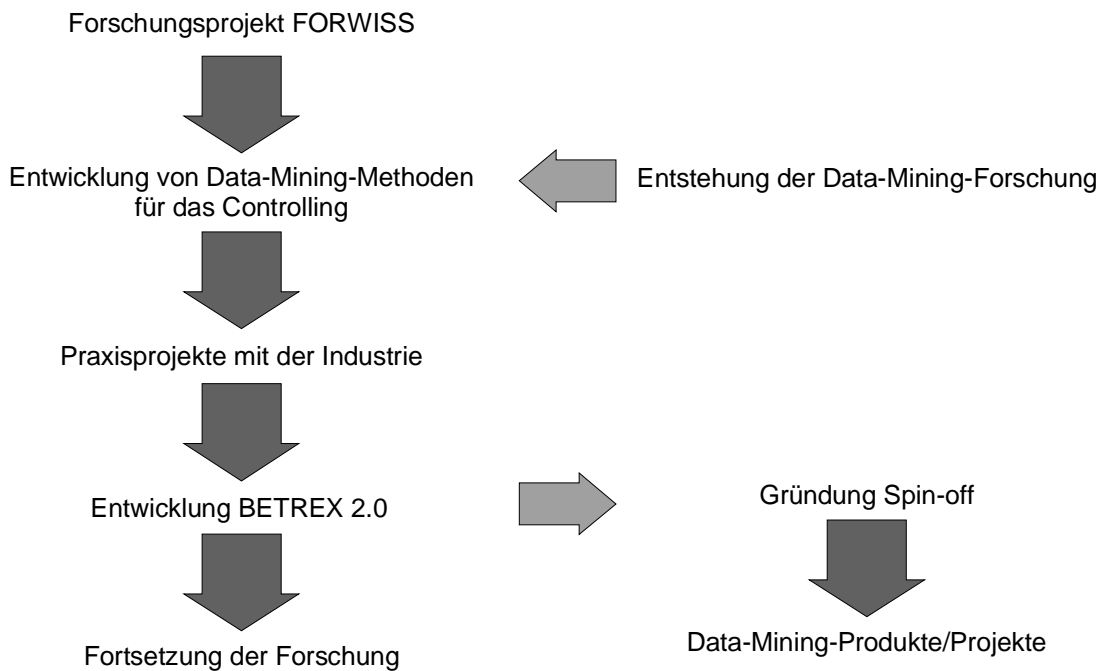
Beispiel: Innovations- und Gründerzentrum Nürnberg-Fürth-Erlangen



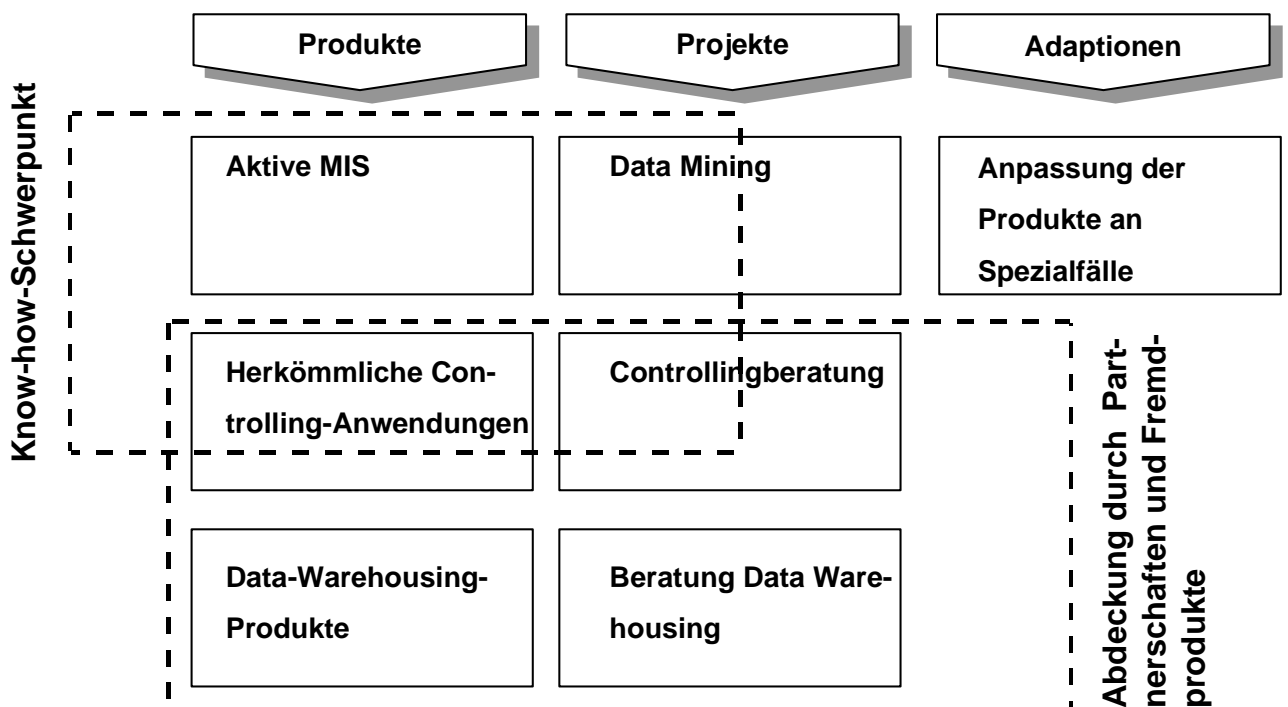
b1-xx-47.ds4

P. Mertens	<p>5 Lebensabschnitte der Unternehmung</p> <p>5.1 Unternehmensgründung</p> <p>Unternehmensgründung im IGZ am Beispiel der Bissantz & Company I</p>
------------	--

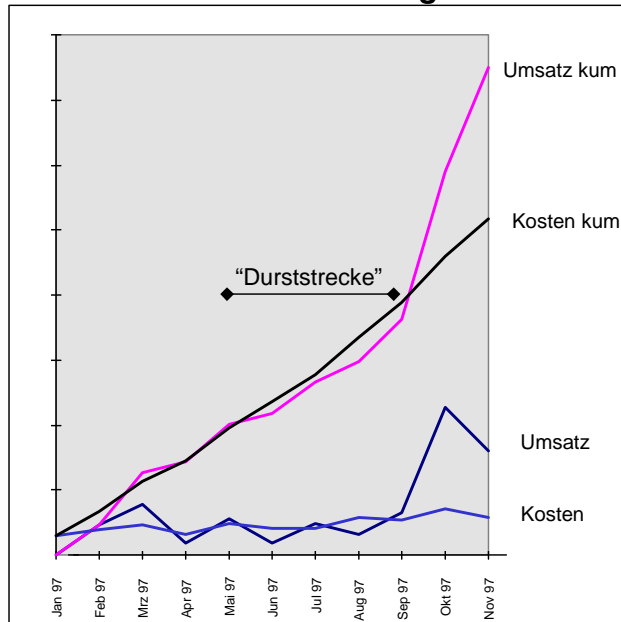
Das Unternehmen als Technologie-Spin-off



Besetzung von Marktnischen



Finanzielle Entwicklung während der Gründungsphase



Nervenstärke

ausreichender Kontokorrentrahmen

Flexibilität bei Gemeinkosten

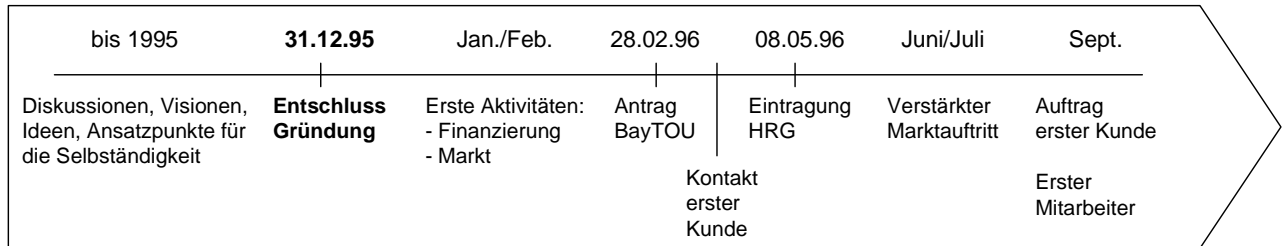
vorsichtiges Investitionsverhalten

Pragmatischer Business-Plan für quartalweise Steuerung und halbjährige Planung

	Monat kalk.	Jahr	1. Hj.	2. Hj.	Q1	Q2	Q3	Q4
Gesamtkosten								
Summe Personalkosten								
Summe L+G, 7 Ma								
Summe Ges. Soz aufw.								
Summe Raum								
Summe Versich./Beiträge								
Sonstiges								
Kfz-Kosten								
Werbe-/Reisekosten								
Abschreibungen								
Kredite, Liquidität								
Auswertung								
Umsatz								
./. Gesamtkosten								
= Umsatzergebnis								
+ langfristige Kredite								
= Liquiditätsergebnis								
./. Investitionen								
= Investitionsergebnis								
+ Kontokorrent-(KK-)Kredite								
= Barliquidität inkl. Kredite								
Umsatzergebnis								
+ Potenziale								
= Potenzialergebnis Umsatz								

<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung</i> <i>5.1 Unternehmensgründung</i> <i>Unternehmensgründung im IGZ am Beispiel</i> <i>der Bissantz & Company III</i>
-------------------	--

Zeitbedarf im Rahmen der Unternehmensgründung

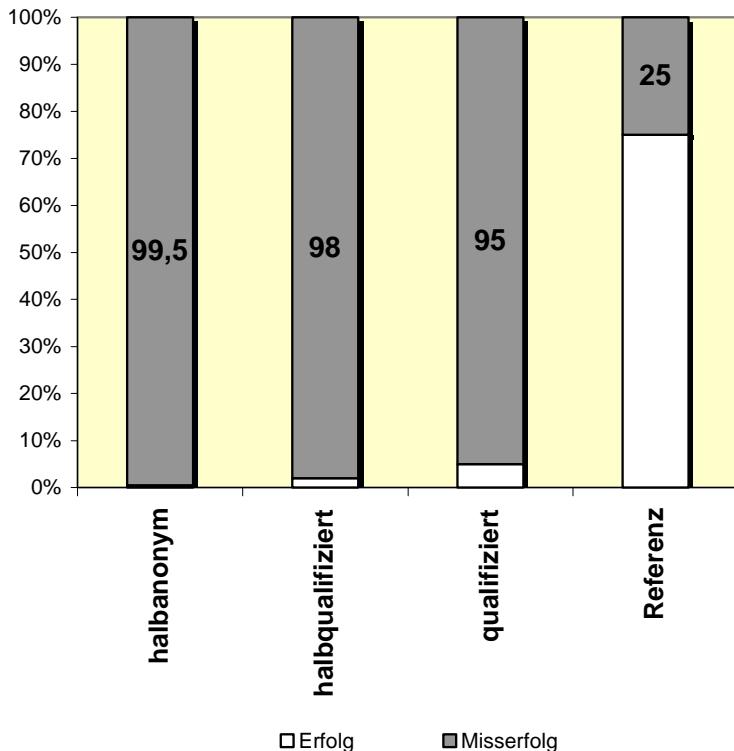


Zeitbedarf Akquisition und Liquiditätsgenerierung

Erstkontakt bis Auftrag: 4,5 Monate im Durchschnitt, einzelne auch 12 Monate

Erstkontakt bis Zahlungseingang: 6,5 Monate im Durchschnitt, einzelne auch 20 Monate

Akquisitionswege



Halbanonyme Kontakte, z. B. Mailings:

kein direkter Erfolg feststellbar

Halbqualifiziert, z. B. Konferenzen:

direkt feststellbar, ca. 1 - 2 %

Qualifizierte Kontakte (so genannte Leads):

Jeder 20. führt binnen 18 Monaten zum Auftrag.

Persönliche Referenz:

Erfolgsquote 75 %

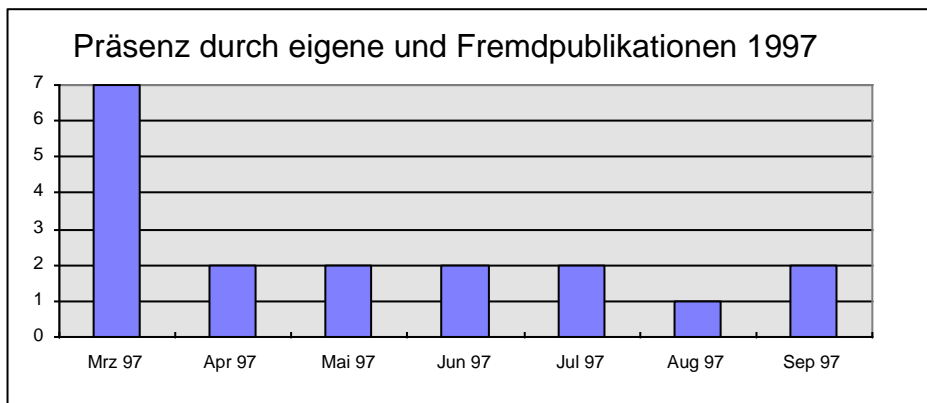
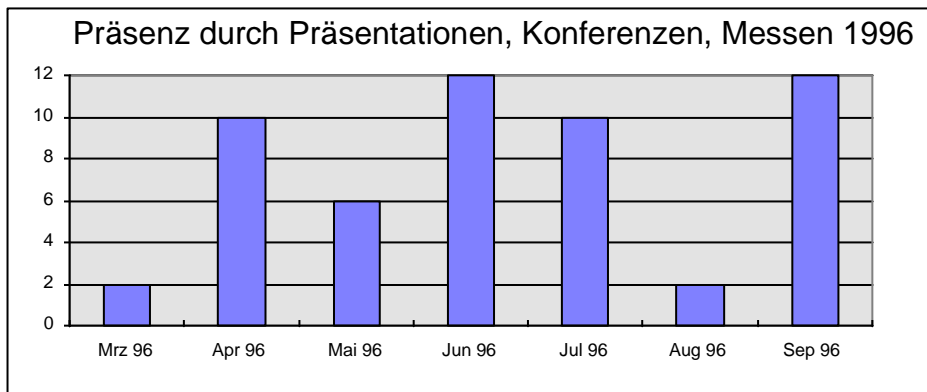
P. Mertens

5 Lebensabschnitte der Unternehmung

5.1 Unternehmensgründung

Unternehmensgründung im IGZ am Beispiel
der Bissantz & Company IV

Aktivitäten rund um das Produkt



Partnerschaften

FORWISS	Forschungszentrum als wichtigster "Geburtshelfer"
Notar/Rechtsanwalt	Fallstricke juristischer Formulierungen vermeiden
Bank	Kooperatives, vertrauensvolles Verhältnis zu Bank aufgebaut, ausreichender Kontokorrent
Steuerberater	Entlastung von buchhalterischen Pflichten
IGZ	Unbürokratische und konstruktive Unterstützung bei allen Grundsatzentscheidungen
LGA	Gegen alle Schwierigkeiten maximalen Ertrag erreicht
MIS AG	Starker Vertriebspartner mit guter "Chemie" gefunden

<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung</i> <i>5.1 Unternehmensgründung</i> <i>Finanzierungsformen</i>
-------------------	---

Will man Finanzierungsformen nach verschiedenen Merkmalen ordnen, so bietet sich die Gruppierung nach Kapitalherkunft (Außen- und Innenfinanzierung) bzw. nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers (Eigen- und Fremdfinanzierung) an. Die folgende Tabelle verdeutlicht dies:

		Kapitalherkunft	
		Innenfinanzierung	Außenfinanzierung
Rechtsstellung des Kapitalgebers	Selbstfinanzierung	Einbehaltung von Gewinnen	Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung
	Fremdfinanzierung	Bildung von Pensionsrückstellungen	Kreditfinanzierung

Außenfinanzierung:

Unter Außenfinanzierung wird die Deckung eines gegebenen Kapitalbedarfs durch den Zufluss finanzieller oder geldwertäquivalenter Mittel von den unternehmensexternen Finanzmärkten verstanden. Außenfinanzierung kann sowohl in Form von Eigenkapital (Eigen- oder Selbstfinanzierung) als auch in Form von Fremdkapital vorliegen. Von Einlagenfinanzierung (Beteiligungsfinanzierung) spricht man, wenn externes Eigenkapital von den bisherigen Unternehmenseigentümern (von neuen Eigentümern) zur Verfügung gestellt wird. In jedem Fall erhöht sich das Vermögen des Unternehmens durch die Außenfinanzierungsmaßnahme (Bilanzverlängerung). Fremdkapital (Fremdfinanzierung) fließt Unternehmen meistens über Banken in Form der Kreditfinanzierung zu.

Innenfinanzierung:

Als Innenfinanzierung können positive Zahlungsüberschüsse des Unternehmens verstanden werden, die nicht durch Einzahlung über Finanzmärkte hervorgerufen wurden. Klassische Beispiele für Innenfinanzierungsmaßnahmen sind die Einbehaltung von Gewinnen (Selbstfinanzierung) und die Bildung von Pensionsrückstellungen. Während Ersteres der Eigenfinanzierung zuzurechnen ist, handelt es sich bei Letzterem um Festbetragsansprüche Dritter (Fremdfinanzierung).

Quelle: Gerke, W.; Bank, M.: Finanzierung. Grundlagen für die Investitions- und Finanzierungsentscheidungen in Unternehmen. Stuttgart u. a. 1998, S. 252-253.

P. Mertens	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung</i> <i>5.1 Unternehmensgründung</i> <i>Wichtigste Firmenkreditarten</i>
------------	--

Merkmale kurzfristiger Kredite:

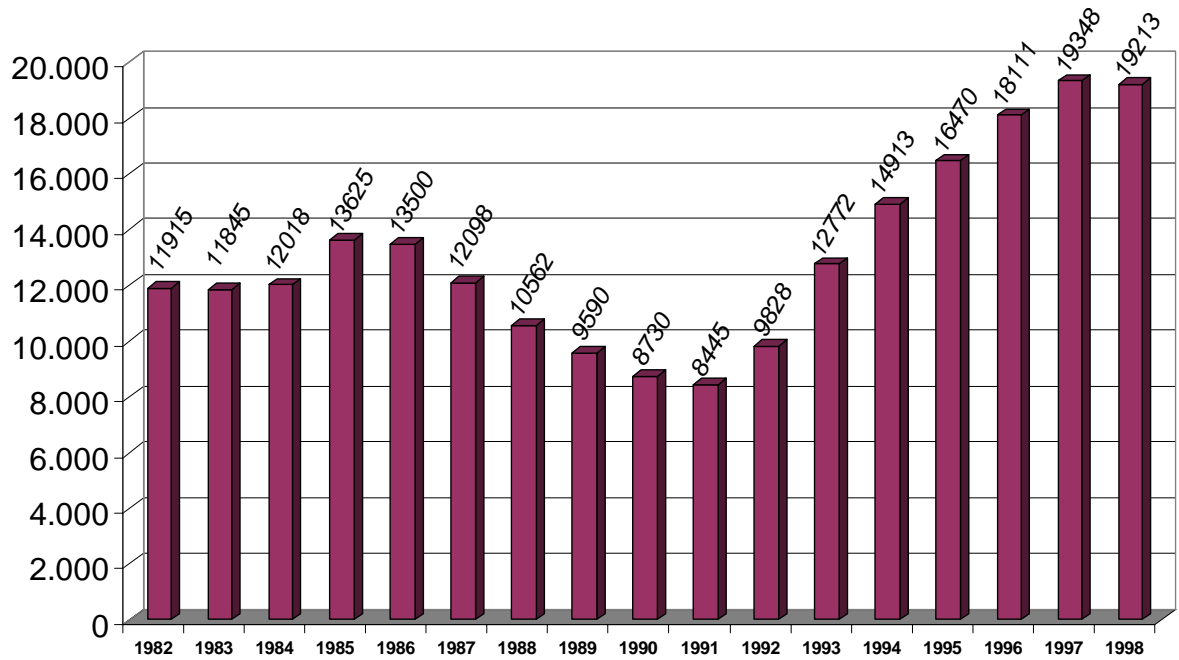
1. Kontokorrentkredit
Kredit dient v. a. der Finanzierung der „laufenden“ Geschäfte; Kreditlinie kann gar nicht, teilweise oder voll ausgeschöpft werden; Zinssatz spiegelt die Marktgegebenheiten wider; Laufzeit ist i. d. R. 90 Tage, wird bei vereinbarungsgemäßer Inanspruchnahme jedoch prolongiert.
2. Wechselkredit
Akzeptierte Wechsel (meistens Handelswechsel, denen ein Warengeschäft zu Grunde liegt) werden sofort in liquide Mittel umgewandelt; Gutschrift des Wechselbetrags abzüglich Zinsen bis zum Verfalltag (Diskontabschlag) und banküblicher Gebühren.
3. Avalkredit
kein Fluss liquider Mittel; gehört zur Kreditleihe, bei der eine Bank bonitätsmäßig gut eingestuften Kreditnehmern z. B. über eine Bankbürgschaft ihren „guten Namen“, d. h. ihre Kreditwürdigkeit, zur Verfügung stellt und einem Dritten gegenüber die Haftung für Verpflichtungen des Kreditnehmers übernimmt.

Merkmale mittel- und langfristiger Kredite:

1. Real- bzw. Investitionskredit
durch Grundschulden oder Hypotheken gesicherte Bankdarlehen mit Laufzeiten bis zu 30 Jahren; dienen v. a. der Beschaffung von Vermögensgegenständen des betrieblichen Anlagevermögens; Verzinsung erfolgt i. d. R. festverzinslich, d. h. der Zinssatz wird für eine bestimmte Zeit bestimmt (Zinsbindungsfrist) und folgt nicht den Entwicklungen am Kapitalmarkt; als Tilgungsmodalitäten (betrifft Zins- und Rückzahlung) können Annuitäten- (konstante Beträge, wobei im Zeitablauf der Tilgungsanteil zunimmt und der Zinsanteil wegen der abnehmenden Restschuld entsprechend sinkt) oder Festdarlehen (Zinszahlung permanent, Tilgung komplett am Schluss) unterschieden werden.
2. Eurokredit
Frage der Bonität, ob die Bank einem Kreditnehmer diese Kreditform anbietet; Transaktionsvolumen ist meistens größer als 5 Mio. DM (oder in entsprechenden Währungen bzw. €); höhere Gestaltungsfreiheit bei Kreditvertragsbedingungen auf dem europäischen (und nicht heimischen) Kreditmarkt.
3. Mittel von Spezialkreditinstituten
häufig in Verbindung mit Investitionskrediten; fördern bestimmte Vorhaben oder Kreditnehmergruppen; Beispiel: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW); günstigere Zinssätze als bei Investitionskrediten, wenn man zur Zielgruppe gehört.

Quelle: Gerke, W.; Kölbl, K.: Alles über Bankgeschäfte. Mehr Kompetenz im Umgang mit Kreditinstituten. 2. Auflage, München 1998.

P. Mertens	5 Lebensabschnitte der Unternehmung Konkurse und Vergleichsverfahren von Unternehmen (alte Bundesländer)
------------	--



Quelle: Statistisches Bundesamt

<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung 5.3 Unternehmenskrisen I</i>
-------------------	---

CARRERA Century Toys GmbH

1982 bis 1988

1. Ursachen:

Mangelnde betriebswirtschaftliche Konsequenz in der Führung, stagnierende bzw. schrumpfende Nachfrage durch Geburtenrückgang, Produktvertrieb nicht neueren Entwicklungen angepasst, zu starke Produktvielfalt, veralteter Maschinenpark, vergleichsweise hohe Personalkosten.

2. Folgen/Maßnahmen:

Sanierungsversuche durch mehrfachen Wechsel der Geschäftsführung, Kündigung von Sanierern auf Grund persönlicher Konflikte mit dem Eigentümer, Januar 1985 Konkursanmeldung, April 1985 Kauf des Unternehmens durch Hesse weit unter geschätztem Wert, neuer Name ist Carrera Century Toys GmbH, Wertanalyse, Modernisierung der Fertigung und zusätzlicher Produktzweig „Kunststoffspritzanlagen“ unter neuem Eigentümer, Export nach Fernost, die Investitionen beliefen sich 1985/86 auf etwa 6 Mio. DM, die Belegschaft wurde von 78 auf 180 aufgestockt, der Marktanteil an elektrischen Autobahnen und Fernlenkautos beträgt in Deutschland 60 %.

1986 erstmals ausgeglichenes Jahresergebnis. In den Folgejahren wieder Gewinn.

1989 bis jetzt

1. Ursachen:

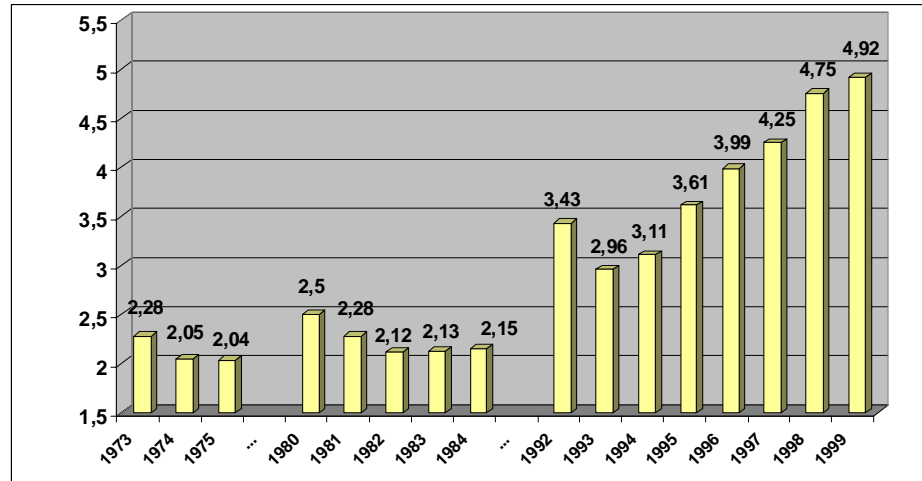
Vergleichsweise hohe Personalkosten.

2. Folgen/Maßnahmen:

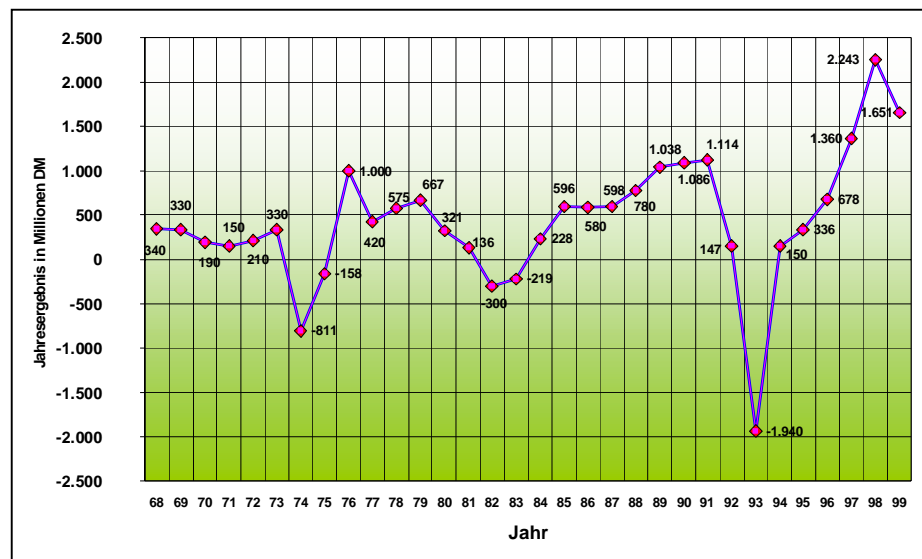
1989 Verlagerung eines Großteils der Fertigung nach Thüringen (70 Arbeitsplätze). Nachträglich Widerruf zugesagter Subventionen. Ab 1991/92 „Auswanderung“ nach Tschechien. Mit Ausnahme von ca. 100 Fürther Arbeitskräften ist die Produktion fast vollständig aus Deutschland verlagert.

Volkswagen AG: Absatz, Jahresergebnis und Mitarbeiter

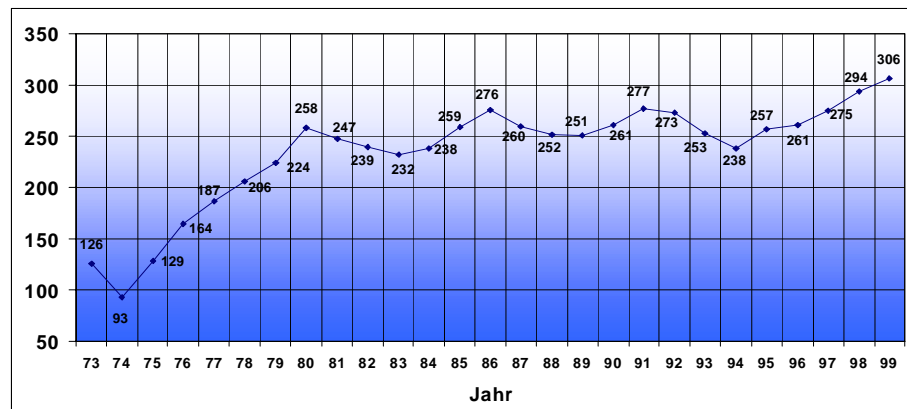
Absatz



Jahres-
ergebnis



Mitarbeiter



1970 bis 1975

Ursachen:

Mangelnde Kontinuität der Produktentwicklung / Typenvielfalt, schwache Logistik, gemessen am internationalen Stand zu hohe Lohnkosten.

Folgen/Maßnahmen:

Gewinnrückgang und Verluste, Auswechseln des Vorstandsvorsitzenden, Änderung der Programmpolitik (neue Produkte nach Baukastensystem), starke Reduktion der Mitarbeiterzahl.

1980 bis 1984

Ursachen:

Starke Verluste von Auslandstöchtern, falsche Bewertung beim Erwerb der Triumph-Adler AG (TA), zu viele freiwillige Sozialleistungen bei niedriger Produktivität / Rationalisierungsschutz.

Folgen/Maßnahmen:

Ablösung von Vorstandsmitgliedern, Stilllegung bei der Muttergesellschaft, Trennung von TA.

1991 bis 1994

Ursachen:

Konjunkturtief, mangelhafte Marktorientierung der Konstruktion, lange Entwicklungszyklen, zu hoher Break-even-Punkt, niedrige Produktivität, Qualitätsprobleme.

Folgen/Maßnahmen:

Einrichtung von „Centers of Excellence“ für Qualität, Einkauf und Produktion, erhebliche Umbesetzungen im Vorstand, Produktion und Beschaffung in der Hand eines Vorstandsmitglieds (López), Kostensenkungsprogramme, Einsatz des standardisierten Aktionsprogramms KVP2, neue Arbeitszeitregelung, insbes. Vier-Tage-Modell.

Gegenwart:

Trotz des zweitbesten Ergebnisses der Unternehmensgeschichte (der Jahresüberschuss wurde bis 1998 vier Mal in Folge verdoppelt) sind viel Aufgaben noch ungelöst.

Weitere Maßnahmen:

Mehrmarkenstrategie, Plattformstrategie und selbstständige E-Procurement-Aktivitäten.

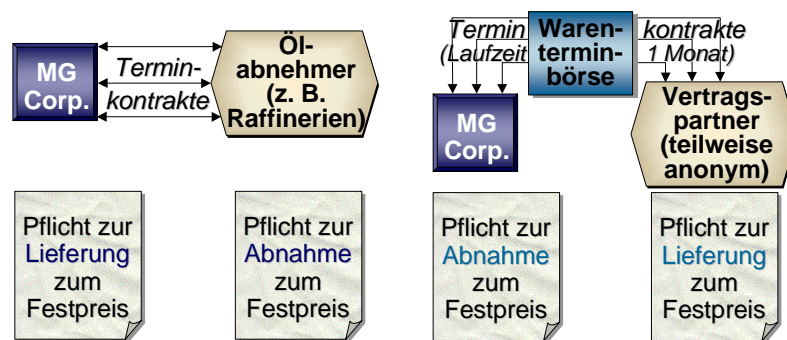
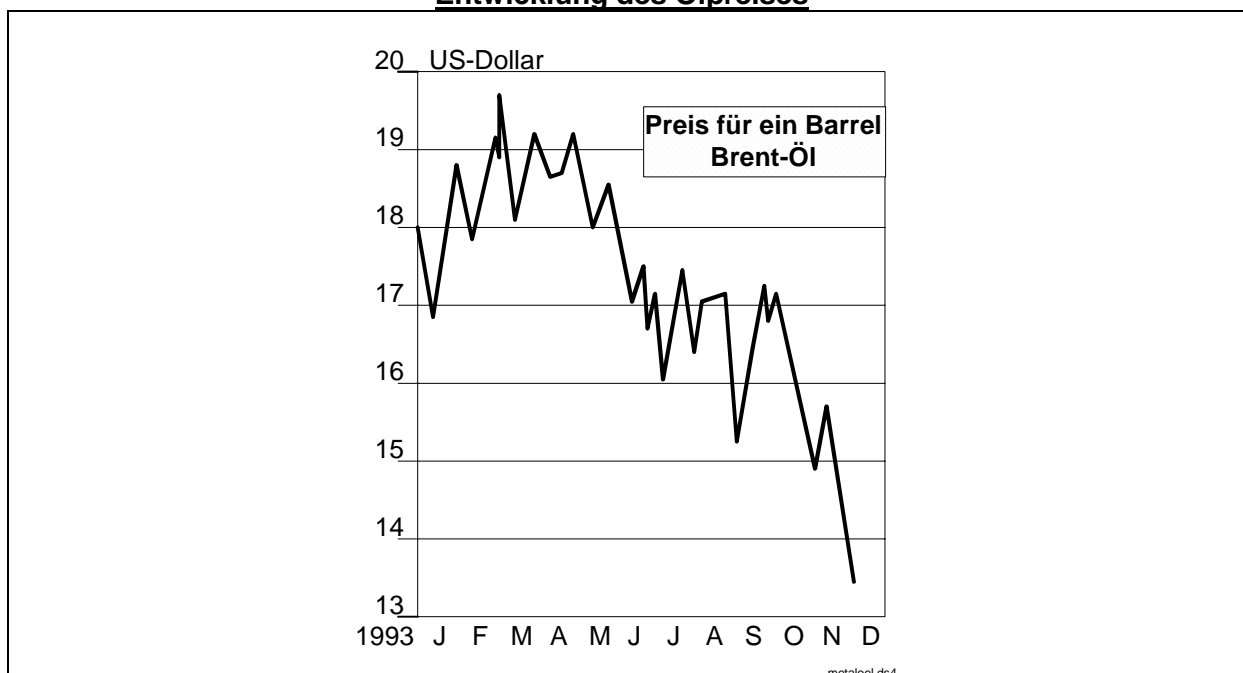
Exkurs: Warentermingeschäfte

a) Derivate:

1. Derivate sind von einem Basisprodukt abgeleitet.
2. Die Weiterentwicklung richtet sich grundsätzlich nach der des Basisproduktes.
3. Starker Hebeleffekt durch wesentlich geringeren Kapitaleinsatz (siehe Abbildung: Gewinn-/Verlust-Profil im Beispiel)
4. Einsatzgebiete: bessere Verteilung von Risiken, Absicherung großer Geschäfte, Spekulation

b) Öl-Positionen der MG Corp.:

MG hat langfristige Öl-Verkaufskontrakte und hält zur Absicherung kurzfristige Öl-Kaufkontrakte.

**Entwicklung des Ölpreises**

<i>P. Mertens</i>	<i>5 Lebensabschnitte der Unternehmung</i> <i>5.3 Unternehmenskrisen V</i>
-------------------	---

Metallgesellschaft AG

Wichtige Daten zum Krisenverlauf

- bis Nov. 93 Bei der nordamerikanischen Tochter Metallgesellschaft Corp., New York, entstehen in den Geschäftsjahren 92/93 (rund 2,0 Mrd. DM) und 93/94 (rund 2,5 Mrd. DM) Verluste, die den gesamten Metallgesellschaft-Konzern existenziell gefährden: Langfristige Lieferverpflichtungen für Benzin und Heizöl, die zu Festpreisen abgeschlossen worden waren, versucht die Metallgesellschaft Corp. mit kurzfristig revolvingierenden Öltermingeschäften zu decken. Wegen des anhaltenden Ölpreisverfalls ergeben sich dabei aber gravierende Verluste aus der Realisierung der einzelnen Termingeschäfte (siehe Exkurs: Warentermingeschäfte).
- 1993 Der Tatbestand der Überschuldung liegt vor. Fast der komplette Vorstand wird ausgetauscht. Neukirchen löst Schimmelbusch als Vorstandsvorsitzenden ab.
- 1994-1998 Sanierung und Restrukturierung.
- 1998 / 1999 MG fokussiert sich erfolgreich auf die Geschäftsbereiche Engineering und Chemie.
- 2000 MG zieht mit der Namensänderung in mg technologies AG einen Schlussstrich unter die Vergangenheit und positioniert sich als innovativer Technologiekonzern.

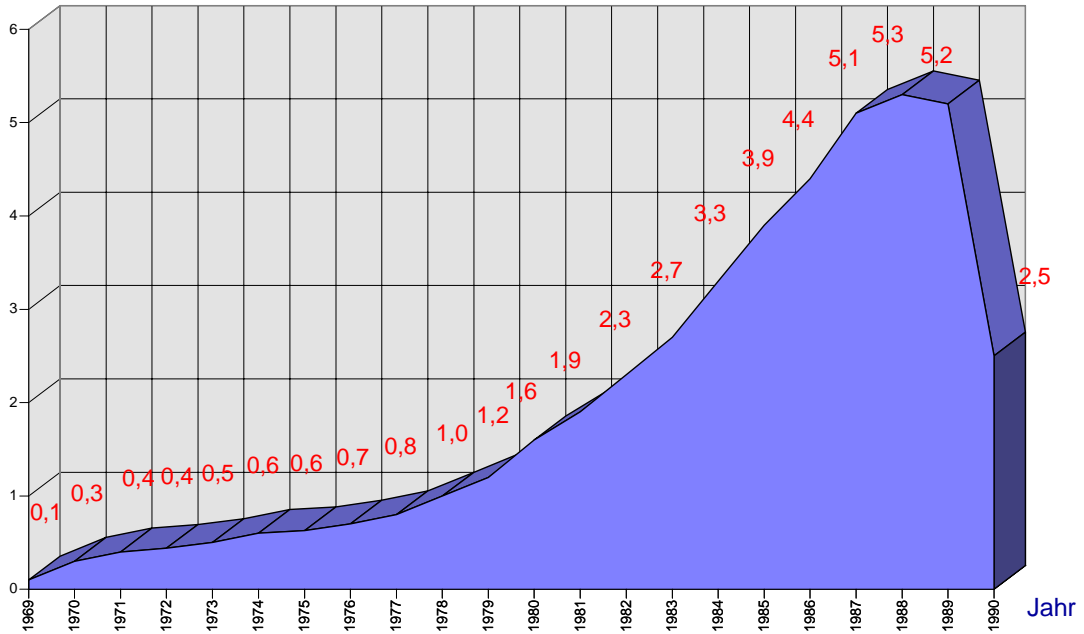
<i>P. Mertens</i>	<i>6 Beispiele für „Lebensläufe“ von Unternehmen Entwicklung des Unternehmens NIXDORF bis zur Übernahme</i>
-------------------	---

<u>Pioniertaten von Heinz Nixdorf</u>	
1958/59	Entwicklung eines transistororientierten Buchungsautomaten.
1962	Der erste druckende elektronische Tischrechner der Welt kommt auf den Markt.
1965	Der Nixdorf Universal-Computer 820 geht in Serie.
1972/73	Kauf der Computer-Division von der US-Amerikanischen Victor Computer Corp.

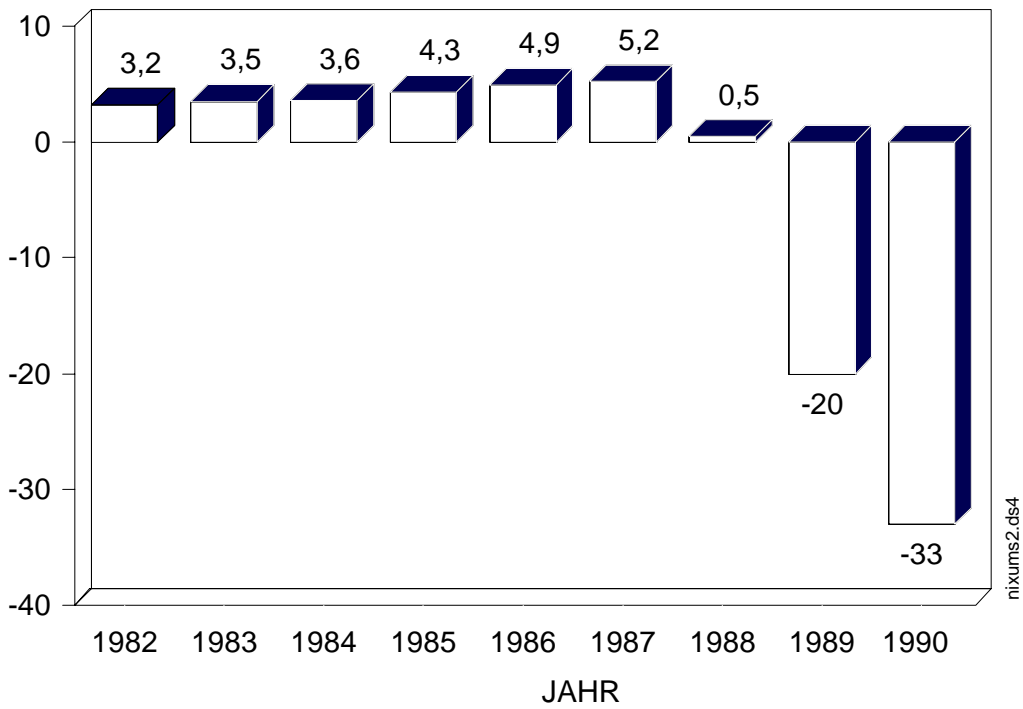
Wichtige Daten aus der Unternehmensentwicklung

1952	Gründung des „Labors für Impulstechnik“.
1972/73	Übernahme einer 50-Prozent-Beteiligung an der Telefunken-Computer GmbH.
1974	Verkauf der Telefunken-Computer-Beteiligung an Siemens.
1985	Ausweitung des Leistungsbereiches nach oben durch Kooperation mit BASF/HITACHI.
1986	Tod des Firmengründers Nixdorf.
1988	Korruptionsfälle und abflachende Wachstumskurve beeinträchtigen den Ruf der Nixdorf AG.
1989	Der Umsatz liegt mit 5,2 Mrd. DM erstmals unter dem Vorjahreswert von 5,3 Mrd. DM. Im Geschäftsjahr 1989 beträgt der Verlust über 1 Mrd. DM.
1990	Siemens übernimmt Nixdorf, das gemeinsame Unternehmen Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG (SNI AG) entsteht.
1998/1999	Von SNI verbleibt nur noch ein Rumpf (Siemens Nixdorf Retail and Banking Systems GmbH). SNI wird bald darauf aus dem Siemens-Konzern herausgelöst, Siemens hält keine Anteile mehr.

Umsatz [Mrd. DM]



UMSATZRENDITE [%]

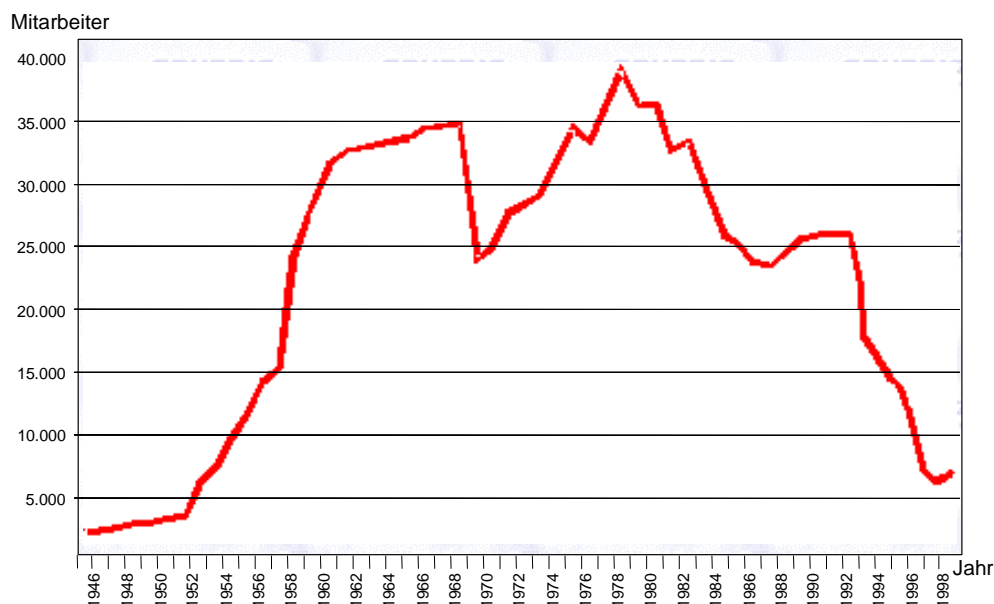


a) Gründung und Wachstum

<u>Pioniertaten von Max Grundig</u>	
1947	Markteinführung eines Radio-Baukastens.
1948	Erstes Kofferradio für Batterie- und Netzbetrieb.
1950	Als erster bringt Grundig in großen Stückzahlen UKW-Empfänger heraus.
1952	Auf dem Fernsehsektor betreibt man einen eigenen Fernsehversuchssender zur Entwicklung und Erprobung der ersten Empfänger.
1953	Der erste Fernseher für unter 1.000 DM wird auf den Markt gebracht.
1973	Grundig stellt den ersten deutschen Farbfernseh-Portable vor.

- 1945 Max Grundig beginnt in Fürth die Herstellung von Transformatoren für Rundfunkempfänger. Die ersten selbst gebauten Geräte sind Mess- und Prüfeinrichtungen für die Reparatur von Rundfunkempfängern.
- 1952 Grundig ist der größte Rundfunkgeräte-Hersteller Europas. Auf dem Fernsehsektor betreibt man einen eigenen Fernsehversuchssender zur Entwicklung und Erprobung der ersten Empfänger.
- 1957 Einstieg in den Büromaschinen-Sektor. Übernahme der Triumph-Werke in Nürnberg und der Adler-Werke in Frankfurt.
- 1968 Die Büromaschinen-Töchter Triumph und Adler werden an den US-Konzern Litton verkauft. Mit dem Erlös baut Grundig seine Aktivitäten in der Unterhaltungselektronik weiter aus.
- 1972 Umwandlung der Grundig-Werke GmbH in eine Aktiengesellschaft.

Mitarbeiterentwicklung bei Grundig



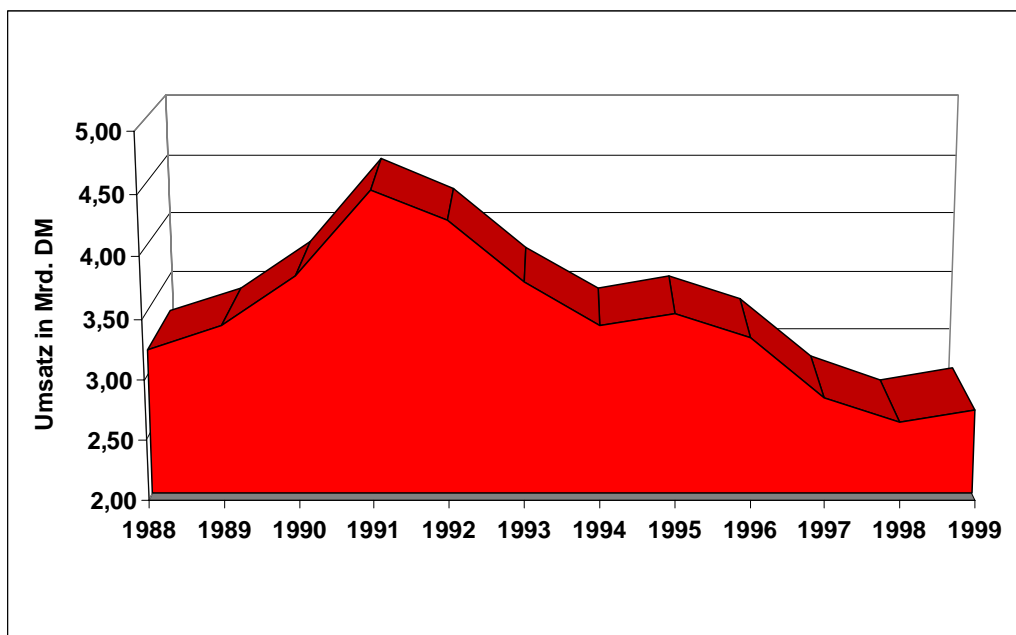
P. Mertens	6 Beispiele für „Lebensläufe“ von Unternehmen Grundig II
------------	---

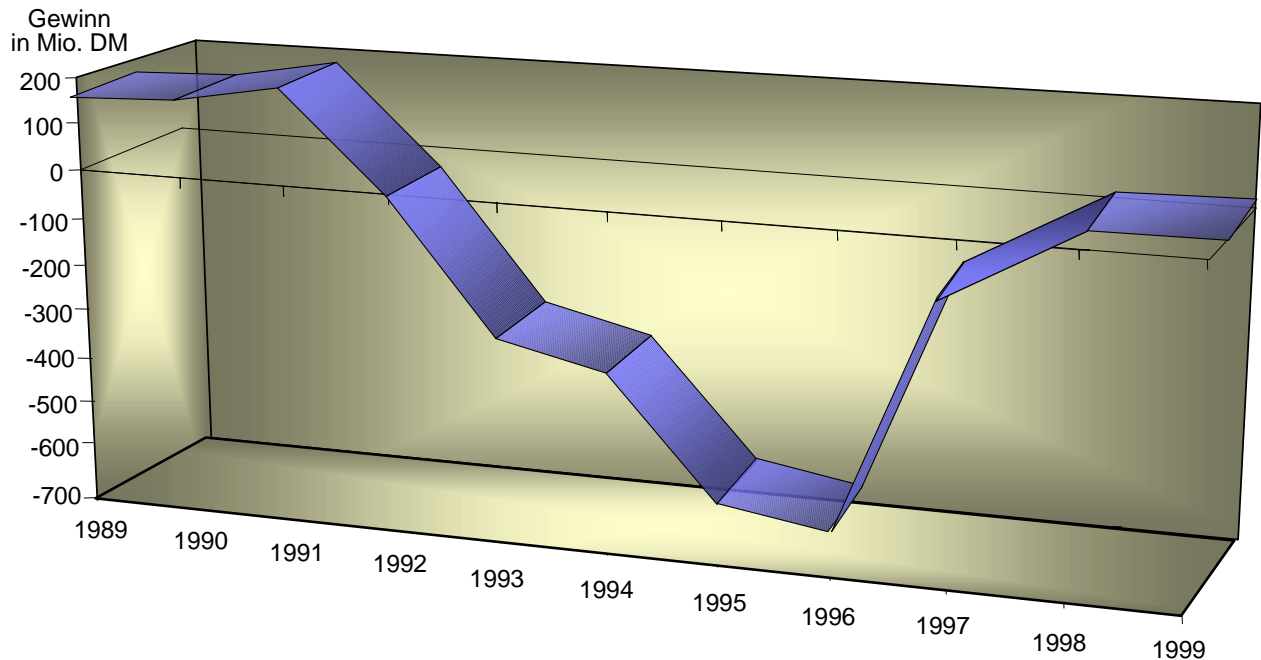
b) Beziehung zu Philips

- 1979 Absatzschwierigkeiten infolge der zunehmenden Konkurrenz aus Fernost. Um ein „Bollwerk europäischer Hersteller gegen Japan“ zu errichten und um die Versorgung mit elektronischen Bauteilen zu sichern, findet eine Kapitalverflechtung mit Philips statt.
- 1983 Ein Bilanzverlust von fast 300 Mio. DM leitet eine Folge von Verlustjahren ein.
- 1984 Verstärkung der Kapitalbeteiligung durch Philips. Der niederländische Konzern übernimmt die industrielle Führung.

c) Krise und Sanierung

Umsatzentwicklung bei Grundig



Gewinn- und Verlustentwicklung bei Grundig

1989 Tod von Max Grundig.

1991 Infolge der Geschäftsimpulse aus den neuen Bundesländern erreicht Grundig einen Rekordumsatz in Höhe von 4,5 Mrd. DM. Dies ist gleichzeitig das letzte Geschäftsjahr, in dem das Unternehmen einen Gewinn erzielen konnte.

1992-1996 Konjunkturschwäche und Verdrängungswettbewerb führen zu einem Währungs- und Preisverfall in den internationalen Märkten der Unterhaltungselektronik.

1996 Phillips kündigt den Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag zum 1997-01-01.

1997 Der niederländische Konzern gibt die unternehmerische Führung bei Grundig auf und verkauft seine Anteile (bis auf 5 %). Ein bayerisches Erwerbskonsortium übernimmt Ende des Jahres die Grundig-Anteile und stützt das Unternehmen mit neuem Eigenkapital aus. Damit gilt die Grundig AG als gerettet.

<i>P. Mertens</i>	<i>7 Unternehmensziele</i> <i>Mögliche unternehmerische Zielvorstellungen</i>
-------------------	--

Monetäre Zielvorstellungen	<p>Gewinn</p> <p>Rentabilität</p> <p>Shareholder Value</p> <p>Umsatz</p> <p>Deckungsbeitrag</p> <p>Produktivität</p> <p>Wirtschaftlichkeit</p> <p>Sicherung des Betriebspotenzials (Substanzerhaltung)</p> <p>Sicherung der Liquidität</p>
Nicht-monetäre Zielvorstellungen	<p>Unabhängigkeit</p> <p>Prestige und Macht</p> <p>Ethische und soziale Prinzipien (z. B. auch Umweltschutz)</p> <p>Sonstige</p>

P. Mertens	7 Unternehmensziele Kennzahlen I
------------	-------------------------------------

1 Rentabilität (R)

- Allgemein: $R = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}} \cdot 100\%$
- Gesamtkapitalrentabilität: $R_G = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100\%$
- Eigenkapitalrentabilität: $R_E = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100\%$
- Umsatzrentabilität: $R_U = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100\%$
- Kapitalumschlag: $K = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}}$
- Shareholder Value:

$$\text{SHV} = \sum_{t=0}^T \frac{\text{CF}}{(1+i)^t} + \text{Marktwert der Wertpapiere} - \text{Fremdkapital}$$

CF = Cash Flow
T = Länge des Berechnungszeitraums
i = Diskontierungszinssatz

- ROCE (Return on Capital Employed)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Capital Employed}}$$

Operating Profit = Umsatzerlöse + sonstige Erträge - Umsatzkosten - sonstige Aufwände

Capital Employed = Summe der betrieblichen Aktiva - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

- EVA (Economic Value Added = der Teil des Gesamtgewinnes, der die Kosten des eingesetzten Kapitals - d. h. die Mindestrenditeerwartungen der Kapitalgeber - übersteigt)

EVA = NOPAT - (Kapitalkostensatz * eingesetztes Kapital)

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = operativer Gewinn vor Zinsen nach Steuern

Der Unternehmenswert ergibt sich schließlich aus der Summe der Barwerte der zukünftigen EVAs zuzüglich des zum Betrachtungszeitpunkt eingesetzten Kapitals.

<i>P. Mertens</i>	<i>7 Unternehmensziele Kennzahlen II</i>
-------------------	--

2 Produktivität (P)

- Mengenmäßige Produktivität: $\frac{\text{Leistungsmenge (aus Faktoreinsatz)}}{\text{Einsatzmenge der Produktionsfaktoren}}$

- Wertmäßig-mengenmäßige Produktivität

- Arbeitsproduktivität: $PA = \frac{\text{wertmäßige Gesamtleistung}}{\text{mengenmäßiger Arbeitseinsatz}}$

- Betriebsmittelproduktivität: $PB = \frac{\text{wertmäßige Gesamtleistung}}{\text{mengenmäßiger Betriebsmitteleinsatz}}$

- Materialeinsatzproduktivität: $PM = \frac{\text{wertmäßige Gesamtleistung}}{\text{mengenmäßiger Materialeinsatz}}$

3 Wirtschaftlichkeit (W)

$$W = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}} \text{ oder } \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

4 Weitere Finanz- und Kapitalkennzahlen

- Anlagendeckung des Eigenkapitals: $\frac{\text{EK} \cdot 100\%}{\text{Anlagevermögen}}$

- Anlagendeckung des langfristigen Kapitals („Goldene Bilanzregel“): $\frac{\text{EK} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100\%$

5 Kapitalstruktur

- Eigenkapitalquote: $\frac{EK \cdot 100\%}{GK}$
- Fremdkapitalquote: $\frac{FK \cdot 100\%}{GK}$
- Verschuldungsgrad: $\frac{FK \cdot 100\%}{EK}$

6 Vermögensstruktur

- Anteil des Anlagevermögens: $\frac{\text{Anlagevermögen} \cdot 100\%}{\text{Gesamtvermögen}}$
- Anteil des Umlaufvermögens: $\frac{\text{Umlaufvermögen} \cdot 100\%}{\text{Gesamtvermögen}}$

7 Liquidität (L)

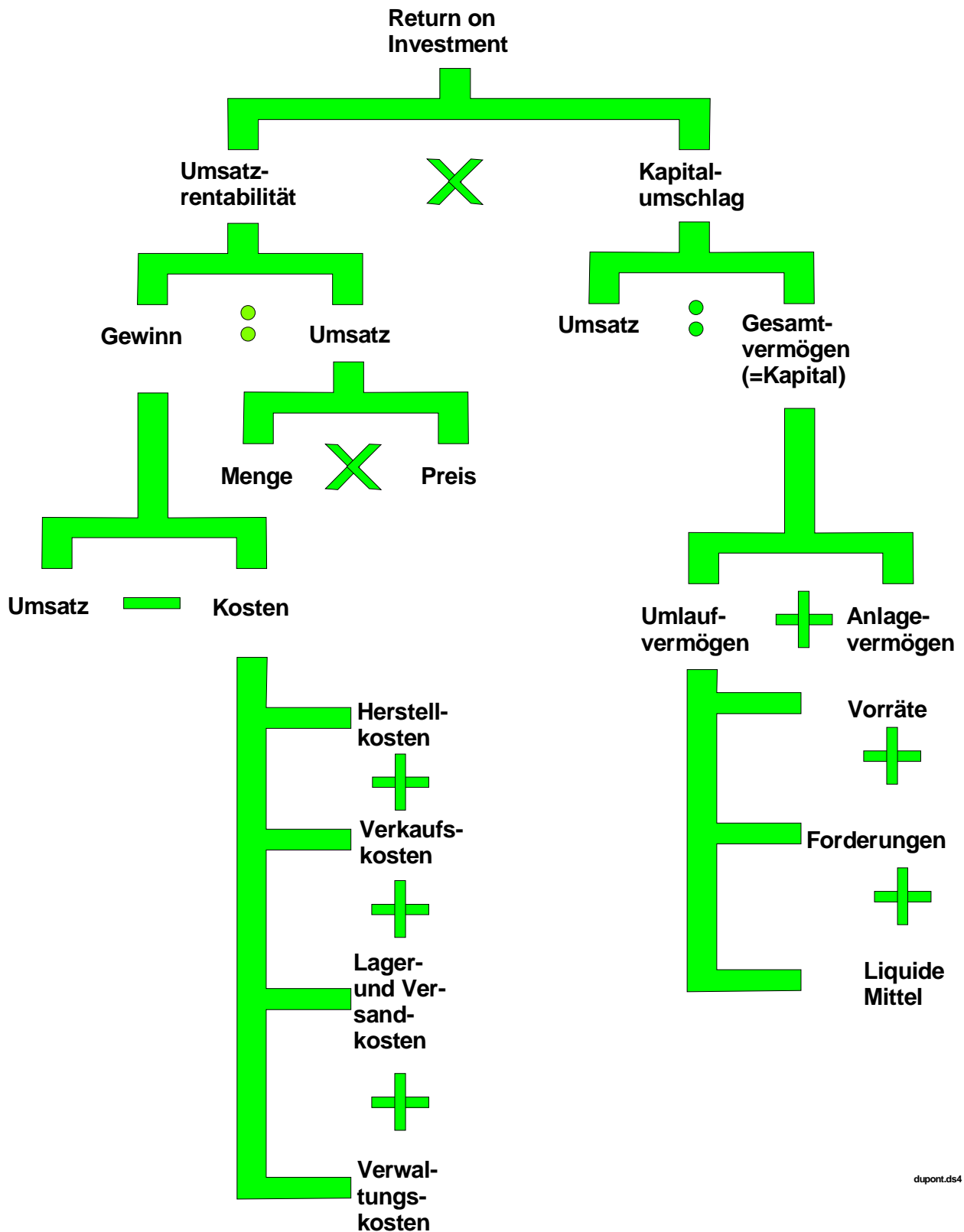
- L (allgemein): $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$
- L (1. Grades): $\frac{\text{Barmittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$
- L (2. Grades): $L (1. Grades) + \frac{\text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$
- L (3. Grades): $L (2. Grades) + \frac{\text{Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$

8 Börsenkennzahlen

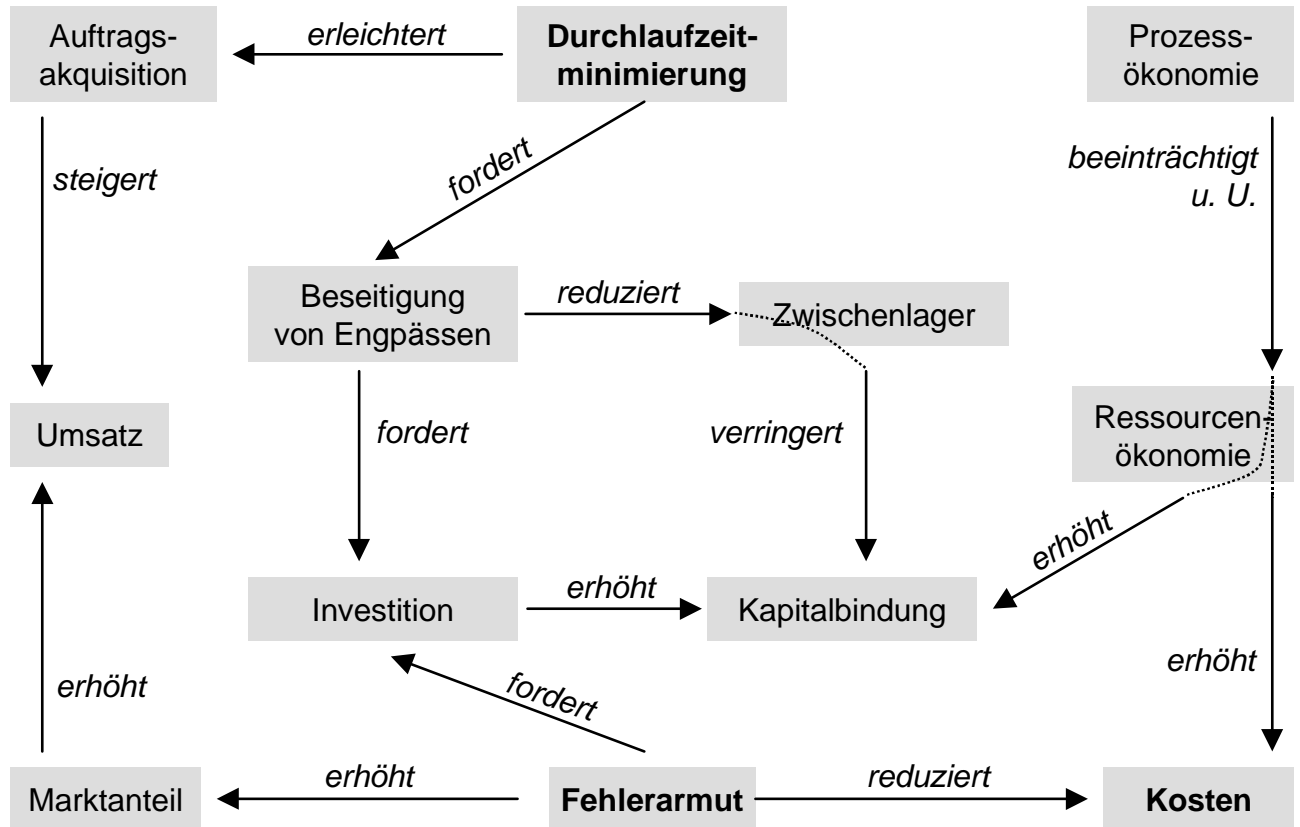
- Gewinn je Aktie:
- Kurs/Gewinn-Verhältnis $\frac{\text{Börsenkurs}}{\text{Gewinn je Aktie}}$ (Price/earning ratio)

9 Cash Flow

CF = Gewinn + Abschreibungen + Zuführungen zu langfristigen Rückstellungen



dupont.ds4



<i>P. Mertens</i>	<i>7 Unternehmensziele Fertigungskennzahlen I</i>
-------------------	---

1 Durchlaufzeit

Durchschnittliche Dauer der Zeitkomponenten „Übergangszeit“ und „Durchführungszeit“

- Übergangszeit

Durchschnittliche Dauer der Zeitkomponenten „Transport-“, „Vorliege-“ und „Nachliegezeit“

- Durchführungszeit

Durchschnittliche Dauer der Zeitkomponenten „Rüst-“ und „Bearbeitungszeit“

- Mittlere Werkstattauftrags-Durchlaufzeit:

$$\frac{\Sigma \text{Werkstattauftrags – Durchlaufzeiten}}{\# \text{Werkstattaufträge}}$$

2 Auslastung von Maschinen

- Kapazitätsauslastung: $\frac{\Sigma \text{Rüstzeiten} + \Sigma \text{Bearbeitungszeiten}}{\text{tatsächlich verfügbare Maschinenkapazität}}$
- Verfügbarkeitsgrad: $\frac{\text{tatsächlich verfügbare Maschinenkapazität}}{\text{maximal mögliche Maschinenkapazität}}$
- Leerzeitanteil: 1 - Rüstzeitanteil - Bearbeitungszeitanteil

3 Termintreue

- z. B. mittlerer Verzug

$$\frac{\Sigma(\text{aktueller Endtermin} - \text{geplanter Endtermin})}{\# \text{Werkstattaufträge}}$$

4 Kapitalbindung

$$\sum_{k=1}^m (t_r(k) + n \cdot t_b(k)) \cdot s(k) + \sum_{j=1}^z n \cdot v(j)$$

m	Zahl der abgeleisteten Arbeitsgänge
tr(k)	Rüstzeit bei Arbeitsgang k
n	Losgröße
tb(k)	Bearbeitungszeit pro Einheit (z. B. Stück, Tonne) des bei Arbeitsgang k erzeugten (Zwischen)Produktes
s(k)	Stundensatz des bei Arbeitsgang k benutzten Arbeitsplatzes
z	Anzahl der vorgehaltenen Roh- oder Montageteile
v(j)	Preis des j-ten in eine Einheit (z. B. Stück, Tonne) des jeweiligen Produktes eingehenden Roh- oder Montageteils

Legende: # Anzahl
* Summe

Bei der Balanced Scorecard (BSC) handelt es sich um eine Fortführung und Konkretisierung finanzwirtschaftlicher Kennzahlensysteme. Neben Werten der bilanziellen Vergangenheit werden etwa gegenwartsorientierte Messgrößen zur Kundenorientierung oder zum Kostenmanagement eingeführt.



	Strategisches Ziel	Messgröße	Konkrete Ausprägung
Finanzielle Perspektive: Wie sollten wir aus Kapitalgebersicht dastehen?	<ul style="list-style-type: none"> ROCE über dem Branchendurchschnitt Schneller als der Markt wachsen Cash-flow steigern 	<ul style="list-style-type: none"> Return on Capital Employed (ROCE) Umsatzwachstum Discounted Free-Cash-Flow 	<ul style="list-style-type: none"> ROCE über 24 % Wachstumsrate von über 13 % Zuwachs von plus 15 % p.a.
Kundenperspektive: Wie sollten wir aus Kundensicht dastehen?	<ul style="list-style-type: none"> Innovator-Image Preis-Leistungs-Verhältnis hervorragend Vorzugslieferant sein 	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen Kundenbewertung Umsatzanteil durch Stammkunden 	<ul style="list-style-type: none"> Anteile von Leistungen, die jünger als zwei Jahre sind, über 60 % Nummer eins bei mind. 60 % der Kunden Anteil über 50 %
Prozessperspektive: Mit welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?	<ul style="list-style-type: none"> Frühes Einwirken auf die Kundenanforderungen Entwicklung des Regionalmarktes A Schnelle Hardwareinstallation Überragendes Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Beratungsstunden für Kunden vor Eröffnung des Angebotsprozesses Anzahl Neukunden in Region A Arbeitstage zwischen Auftragserteilung und Hardwareinstallation Anteil Projekte ohne Kostenüberschreitung 	<ul style="list-style-type: none"> Anstieg um 5 % p.a. Anstieg um 30 % p.a. 90 % unter zehn Arbeitstagen 90 %
Mitarbeiter-/ Lernperspektive: Wie können wir flexibel u. verbesserungsfähig bleiben?	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Verbesserung Hohe Mitarbeiterzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Halbwertszeitindexwert Index Mitarbeiterzufriedenheit Anzahl Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Jährl. Verbesserungen um über 10 % Zufriedenheitsindex über 80 % Mehr als 20 Vorschläge pro Mitarbeiter

Quelle: Horvath/Kaufmann, Harvard Business Manager 5/1998.

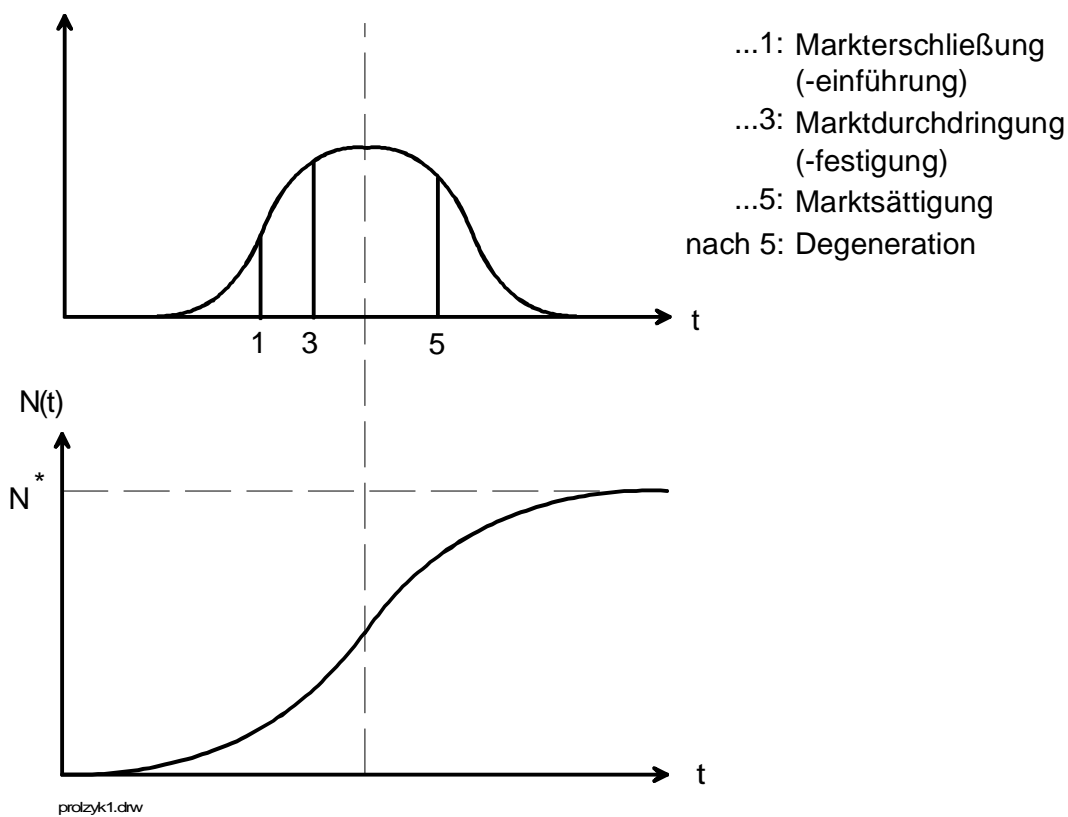
Voraussetzung:

Prognose der Produktlebenszyklen, z. B. mit logistischer Funktion o. Ä.

Prinzip:

Die Lebenszyklusurve ist Grundlage einer Regressionsrechnung

Absatz/Jahr

**Logistischer Ansatz:**

$$N'(t) = \beta N(t)(N^* - N(t))$$

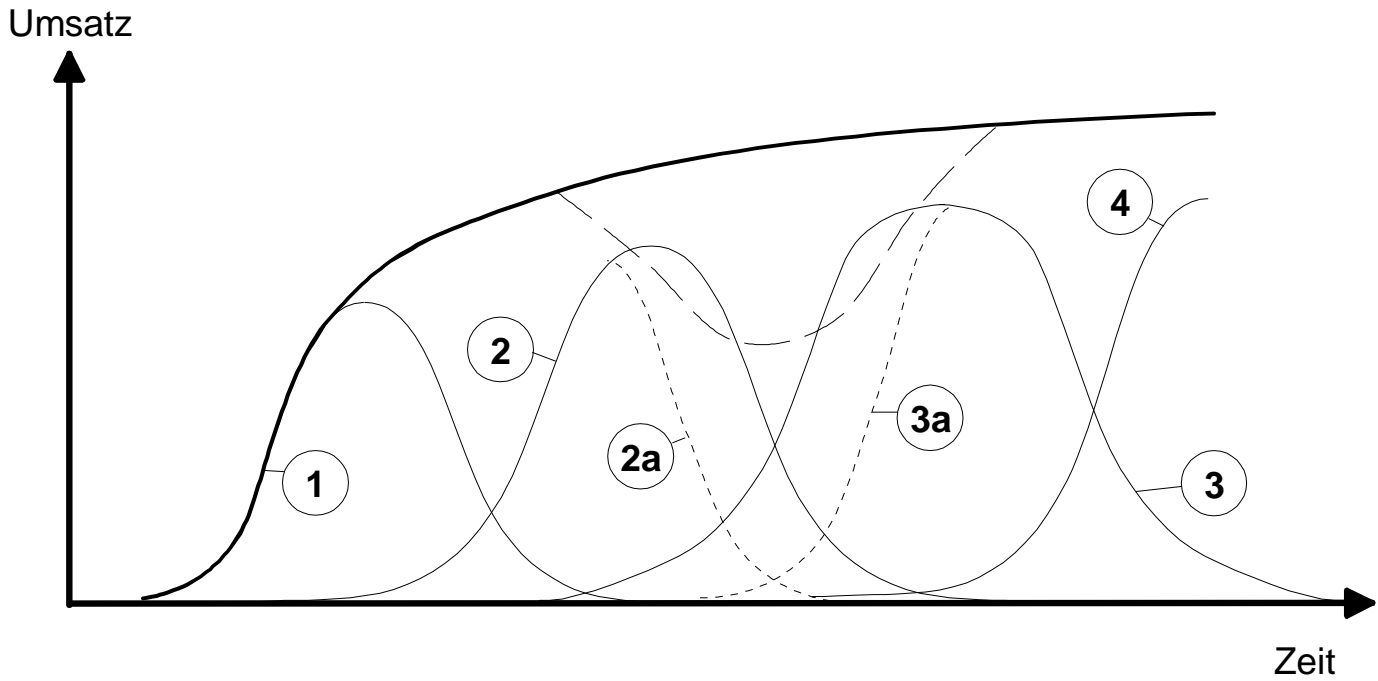
$N(t)$	=	kumulierte Nachfrage zur Zeit t
$N'(t)$	=	Wachstum der Nachfrage zur Zeit t
N^*	=	Sättigungsgrenze
β	=	Proportionalitätsfaktor

Logistische Funktion:

$$N(t) = \frac{N^*}{1 + e^{a-bt}} \quad \text{mit } a = \ln\left(\frac{N^* - N(0)}{N(0)}\right) \quad \text{und } b = \beta N^*$$

P. Mertens	8 Unternehmensstrategien Produktlebenszyklen II
------------	--

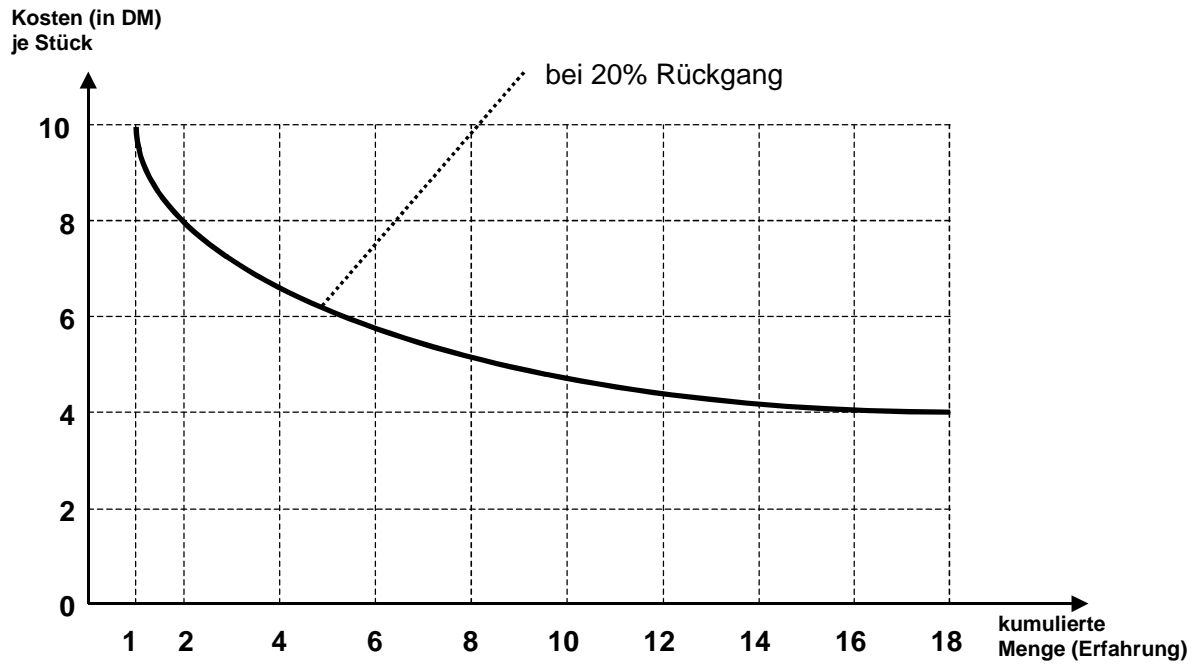
Überlagerung von Produkt-Lebenszyklen

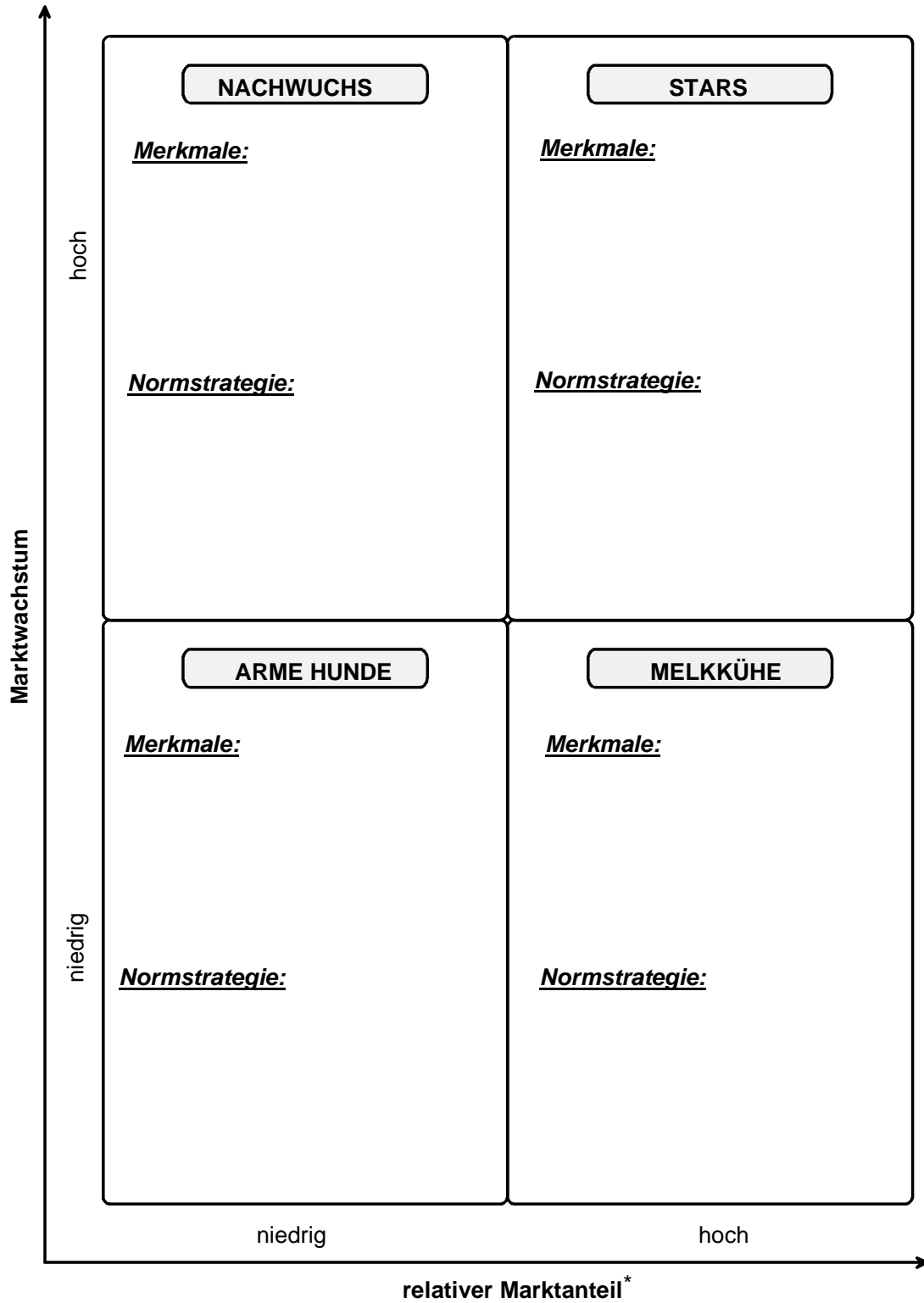


- Legende:
- = Lebenszyklusverlauf der Produkte 1-4 bei wahrscheinlicher Entwicklung
 - = Unternehmensumsatz bei wahrscheinlicher Entwicklung
 - - - - - = Lebenszyklusverlauf 2a und 3a der Produkte 2 und 3 bei ungünstiger Entwicklung (Produkt 2 fällt vorzeitig ab, Produkt 3 kommt zu spät)
 - = Unternehmensumsatz bei ungünstiger Entwicklung

prodzyk2.93s

Beispielhafte Darstellung einer Erfahrungskurve (20% Rückgang):





* im Vergleich zum stärksten Konkurrenten

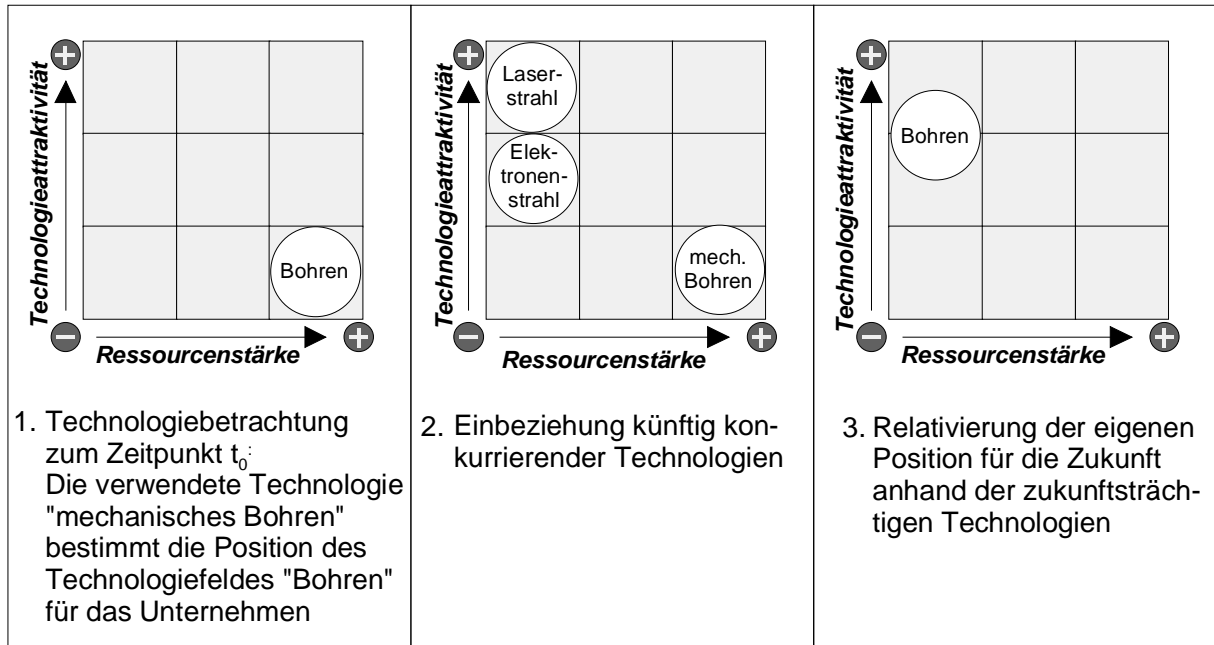
<i>P. Mertens</i>	<i>8 Unternehmensstrategien Technologieportfolio I</i>
-------------------	--

Definition:

Vorgehensweise:

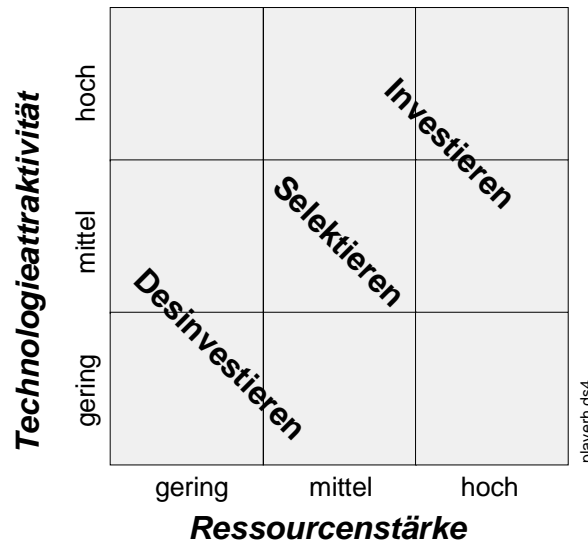
1. Identifikation der Produkt- und Prozesstechnologien
2. Bestimmung der Technologieattraktivität
3. Ermittlung der Ressourcenstärke
4. Dynamisierung der Betrachtung (Berücksichtigung des Faktors Zeit, Prognosen)
5. Formulierung von Handlungsempfehlungen (wie z. B. Investieren oder Desinvestieren)

Transformation der gegenwärtigen Technologieposition in die Zukunft



platrans.ds4

Strategische Verhaltensempfehlungen des Technologie-Portfolios



Entnommen aus: Pfeiffer, W. und Schneider, W., Technologie-Portfolio-Strategien für den Mittelstand, Management Wissen o. Jg. (1985) 5, S. 7ff.

Zum Kapitel 9 Unternehmensethik und –kultur empfehlen wir Ihnen die angegebenen Literaturstellen.

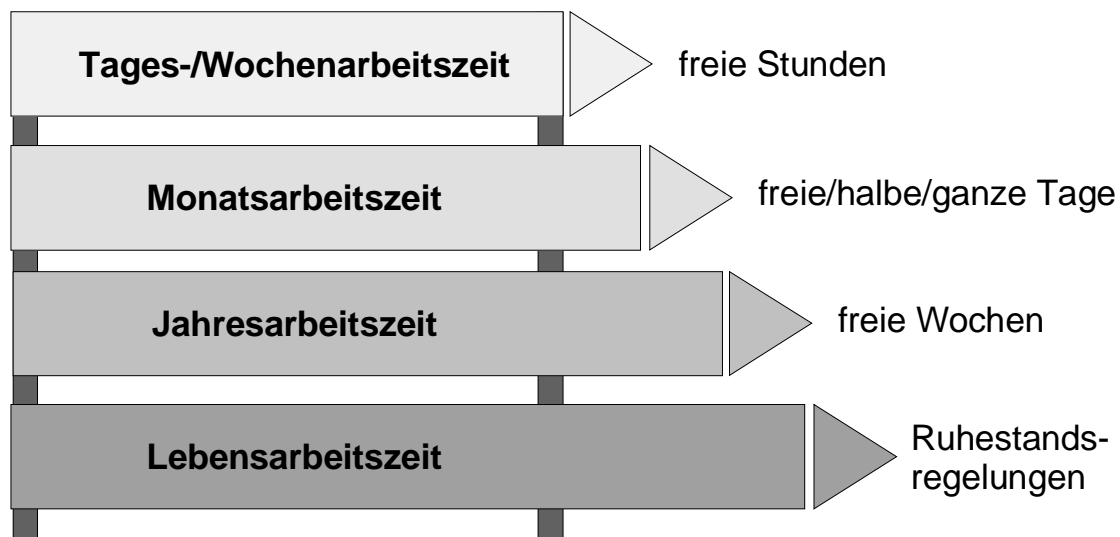
<i>P. Mertens</i>	<i>10 Personal 10.1 Ausgewählte Personalanpassungs- maßnahmen</i>
-------------------	---

	Arten	Einzelmaßnahmen	Bemerkungen
Personalabbau	EINSTELLUNGSSTOPP	Generell Begrenzt auf Personengruppen	Nutzen natürlicher Fluktuation Keine Verlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse
	VORZEITIGE PENSIONIERUNG	Vorgezogenes Alters-Ruhegeld	Z. B. bei 12-monatiger Arbeitslosigkeit mit 60 bzw. 63 Jahren Altersteilzeit
	AUFHEBUNGSVERTRAG	Abfindung	Gegenseitiges Einverständnis
	KÜNDIGUNG		Viele Auswahl- und Mitspracheregulungen
Vermeiden von Personalabbau	ARBEITSZEIT- VERKÜRZUNG i. w. S.	Längerfristige Kurzarbeit, Abbau von Überstunden und Sonderschichten, Job Sharing / Teilzeitarbeit, unbezahlter Urlaub / „Sabbatical“, Verbindung mit Arbeitszeitflexibilisierung	
	BESCHÄFTIGUNGS- VERHÄLTNIS ÄNDERN	Abbau von Leiharbeit / Personalleasing	
	PRODUKTIONSBEREICH	Rücknahme von Fremdaufträgen, vorzeitige Reparatur und Wartungsarbeiten	

**Hewlett-Packard – Arbeitszeitmodell als Beispiel für ausgewählte
Personalanpassungsmaßnahmen**

Bestehende Arbeitszeitregelungen:

1. Gleitzeit
2. Swingtime
3. Überstundenfreizeitbonus
4. Job-Sharing



hpmo.d.s4

P. Mertens	10 Personal 10.2 Arbeitszeitmodelle II
------------	---

BMW, Werk Regensburg:

1. Neuorganisation der Produktion: Statt der sonst in der Automobilindustrie üblichen zwei Schichten zu je 8 Stunden an 5 Wochentagen: zwei 9-Stunden-Schichten während der Woche und eine 9-Stunden-Schicht am Samstag (Frühschicht).
2. Besetzung von jeweils 2 Arbeitsplätzen mit 3 Arbeitskräften.
3. Außerdem wurden die Werksferien gestrichen und fließende Pausen eingeführt.

Nutzeffekte für BMW:

1. Bessere Auslastung der Anlagen, Erhöhung der technischen Kapazitäten um ca. 35 % unter Berücksichtigung anderer Pausengestaltung (Betriebszeit steigt von 80 auf 99 Stunden).
2. Der Fixkostenanteil je Stück sinkt bei entsprechender Kapazitätsauslastung.

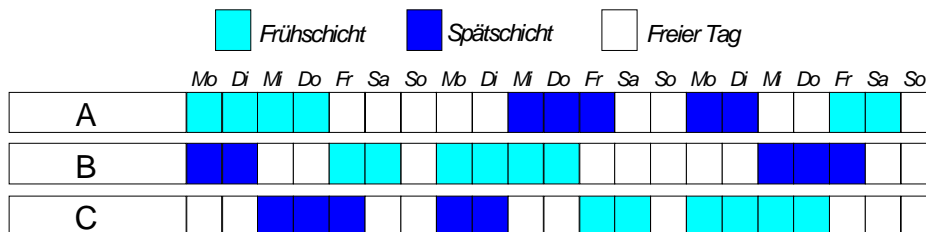
Nutzeffekte für die Beschäftigten:

1. Nach jeweils drei Wochen hat jede/jeder Beschäftigte einen Freizeitblock von fünf Tagen.
2. Die Wegekosten zum Arbeitsplatz sinken um 20 %.
3. Für Besorgungen stehen durchschnittlich zwei Werkstage zur Verfügung.

Schichtplan für den Zweischicht-Betrieb

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht	A	A	A	A	B	B		B	B	B	B	C	C		C	C	C	C	A	A	
Spätschicht	B	B	C	C	C			C	C	A	A	A			A	A	B	B	B		
	1. Woche							2. Woche							3. Woche						

Die individuellen Schichtpläne der Arbeitnehmer A, B und C:



*Anm.: zusätzlich 1 individuelle Ausgleichsschicht alle 4 Wochen pro Mitarbeiter (11 pro Jahr)
(Einarbeitung der entfallenen Samstagsspätschicht an einem der schichtfreien Tage)*

azmbmw.ds4

Nutzeffekte für die Volkswirtschaft:

1. Neueinstellung von 2.500 Arbeitskräften
2. Entzerrung von Stoßzeiten im Straßenverkehr
3. Reduzierte Umweltbelastung
4. Steigerung des Steueraufkommens durch erhöhte Beschäftigung
5. Positive Effekte für die Sozialversicherung

<i>P. Mertens</i>	<i>10 Personal</i> <i>10.3 Erfolgs- und Vermögensbeteiligung I</i>
-------------------	---

„Ertragsbeteiligung“

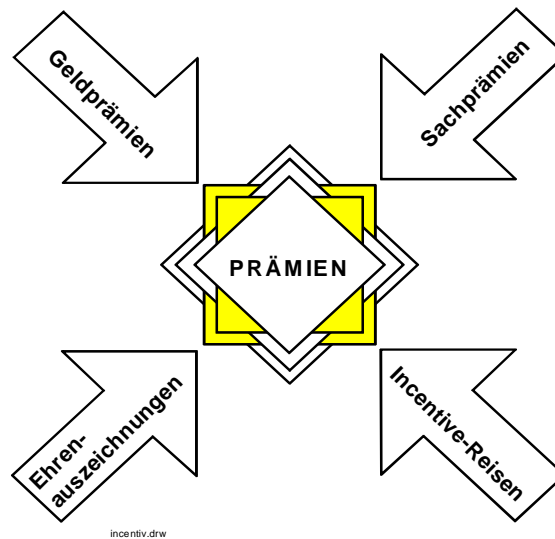
„Gewinnbeteiligung“

„Leistungsbeteiligung“

„Wertbeteiligung“

Incentive-Wettbewerbe als Anreizsysteme

1 Ertragsbeteiligung:



2 Grundregeln für einen Incentive-Wettbewerb:

<i>P. Mertens</i>	<i>10 Personal</i> <i>10.3 Erfolgs- und Vermögensbeteiligung III</i>
-------------------	---

Gewinnbeteiligung: Unternehmensgruppe Bertelsmann, Gütersloh

1. Eingeführt 1970, in den Grundzügen weitgehend unverändert beibehalten.
2. Form der Anlage: Einlage als „Genusskapital“ in der Bertelsmann AG. Die Inhaber der Genussscheine werden nicht Gesellschafter der AG (keine Mitgliedschaftsrechte, jedoch Haftungsfunktion), haben aber Anspruch auf Verzinsung der Genussscheine auf Basis einer Konzerngesamtkapitalrendite (15 % bei der Gesamtkapitalrendite zwischen 12 und 16 %).
3. Berechnung des verteilungsfähigen Gewinns: Vom Handelsbilanzgewinn werden die Kapitalzinsen abgezogen. Die Hälfte des verbleibenden Betrags entspricht der Gewinnbeteiligung des Mitarbeiters.
4. Form der Gewinnbeteiligung: Nur investive Anlagemöglichkeiten, keine Barauszahlung des Gewinnanteils. Verkauf über die Wertpapierbörse nach einer Sperrfrist von zwei Jahren, in Sonderfällen sechs Jahren, möglich.
5. Verteilung des Gewinns: Leistungsbezogene Verteilung auf der Basis des Mitarbeitergehalts im letzten Monat des Geschäftsjahres.
6. Firmenwechsel oder Pensionierung: Bei Kündigung oder Pensionierung kann der ehemalige Mitarbeiter im Besitz der Genussscheine bleiben (keine Rückgabe möglich). Bei Tod können seine Erben den Vertrag fortsetzen.

Wertbeteiligung: „STAR“-Beteiligungsmodell der SAP AG

Veranlasst durch eine starke Mitarbeiterabwanderung in den USA zu Internet-Unternehmen (wegen höheren Gehältern durch Aktienoptionen), hat der Softwarekonzern SAP sein schon seit 1998 bestehendes Bonusprogramm „STAR“ (Stock Appreciation Rights Program) Anfang 2000 um den „LTI-Plan“ (Long-Term-Incentive-Plan) erweitert. Dieser beinhaltet Wandel- und Aktienoptionsanleihen zur Mitarbeiterbindung.

SAP plant, bis Ende 2004 ca. 6 Mio. Vorzugsaktien und gleichzeitig bis zu 5 Mio. unverzinsliche Wandelanleihen mit einem Nennwert von 3 Euro an die Angestellten auszugeben. Die Teilnehmer können selbst zwischen den beiden Papieren wählen. Die Optionen (zur Wandelung) können aber nur durchgeführt werden, wenn der Kurs der SAP-Aktie über dem GSTI-Software-Index, einem von der Investmentbank Goldman Sachs festgestellten Index aus 176 Technologieunternehmen an US-Börsen (u. a. Oracle, JD Edwards, Peoplesoft), liegt.

Neben Vorstand und Spitzenmanagern des Unternehmens kommen auch ausgewählte Führungskräfte und andere Leistungsträger, wie z. B. hoch qualifizierte Programmierer oder überdurchschnittlich gute Vertriebsmitarbeiter, in den Genuss des Programms.

<i>P. Mertens</i>	<i>10 Personal</i> <i>10.4 Gruppenarbeit (als neue Form der Arbeitsorganisation)</i>
-------------------	---

Charakterisierung:

Kennzeichnend für die Gruppenarbeit ist das Anreichern der Arbeit mit höherwertigen Tätigkeiten. Die Mitarbeiter werden von kurzzyklischen, repetitiven und monotonen Arbeitsabläufen befreit. Es existiert keine feste Arbeitsplatzbindung mehr. Ideales Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter alle im Team anfallenden Tätigkeiten beherrscht und diese je nach Bedarf ausführt.

Teilautonome Gruppenarbeit bei der Ford AG:

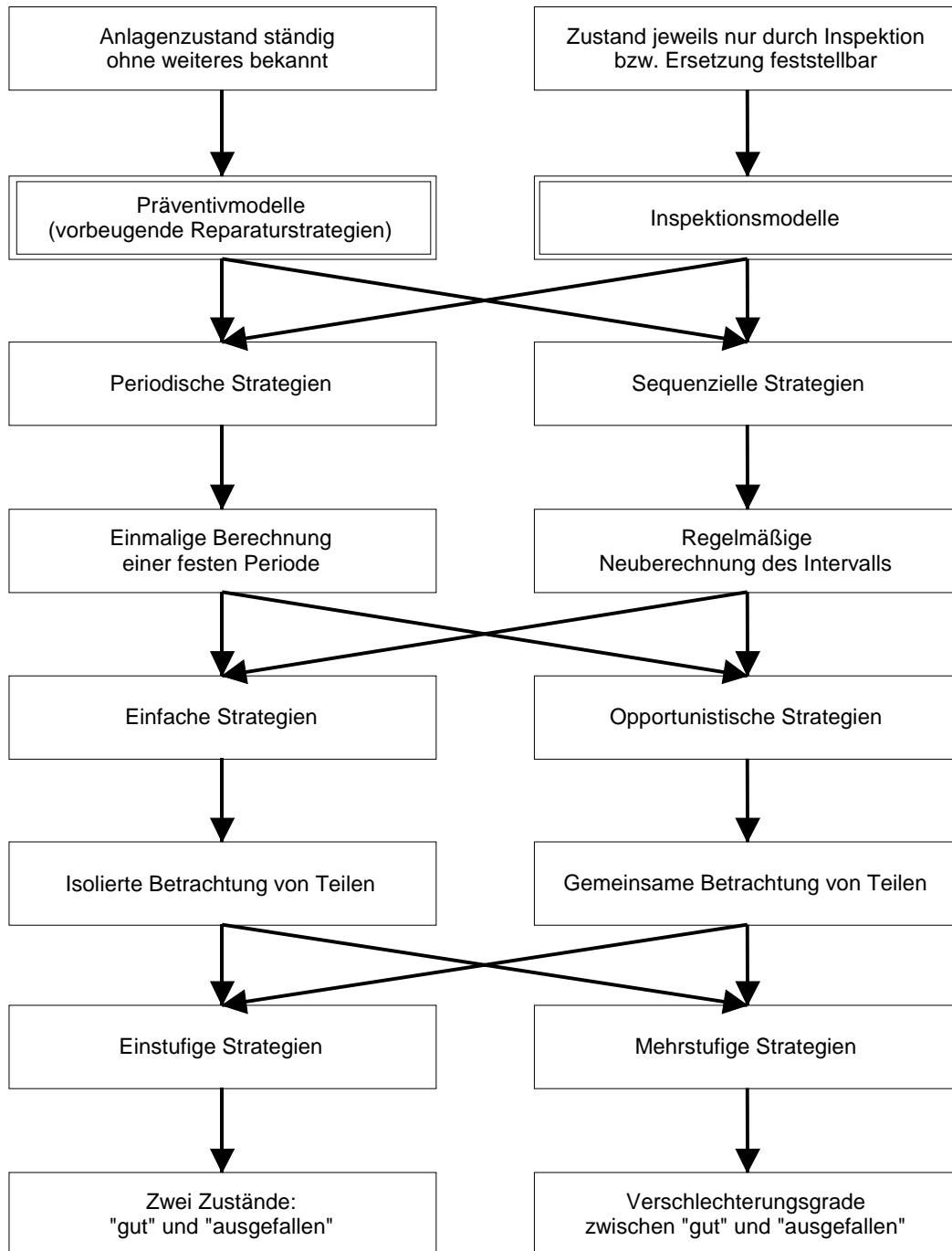
1. Im Motorenwerk der Ford-Werke AG in Köln fertigen bei voller Kapazität ca. 400 Mitarbeiter im Drei-Schicht-Betrieb täglich etwa 1.300 Ford-16-Ventil-Motoren. Die Jahresproduktion liegt bei ca. 300.000 Einheiten. In diesem Werk beschreitet Ford neue Wege: 135 Beschäftigte arbeiten in 15 Gruppen zusammen. Jedes Team besteht aus 7-10 Beschäftigten und gestaltet im Rahmen vorgegebener Produktionsdaten seinen Arbeitsablauf selbst. Die Aufgaben reichen von der Anforderung benötigter Materialien über Wartungs- und Reparaturarbeiten bis zur Umsetzung der Sicherheits- und Umweltschutzrichtlinien des Unternehmens.
2. Die in das Experiment einzubeziehenden Mitarbeiter wurden sorgfältig ausgewählt und vor Produktionsstart durch intensive Schulungen auf die neuen Aufgaben vorbereitet. Zur Schulung zählten Lehrgänge in Elektronik, Hydraulik und Pneumatik sowie ein spezielles Sozialtraining mit praktischen Teamwork-Übungen. Ford investierte in diese Weiterbildungsmaßnahmen für jeden Gruppen-Arbeiter ca. DM 80.000,-.

Wesentliche Vorteile:

1. Eigenverantwortung und Initiative der Mitarbeiter steigen.
2. Mitarbeiter wird in seiner betrieblichen und sozialen Stellung aufgewertet.
3. Überflüssige Hierarchien werden abgebaut (z. B. durch Delegation der Verantwortung für Qualität, Kostenentwicklung und Umweltfragen in die Gruppe).
4. Höhere Produktivität (Produktionszeit pro Motor inkl. der Montage sinkt von ca. 3,8 auf ca. 2,3 Stunden).
5. Höhere Fertigungsqualität.

Probleme:

Instandhaltung der Betriebsmittel: Instandhaltungsstrategien



Wertanalyse

1 Merkmale der Wertanalyse:

Planmäßige Vorgehensweise

Kostensenkung

kein Absinken des Gebrauchswertes (und Prestigewertes)

Beispiele:

2 Hilfsmittel: Checklisten

Ausgewählte Fragen aus einer Checkliste für Wertanalytiker:

1. Wie alt ist das zu analysierende Teil?
2. Bietet die Konkurrenz das Teil billiger an?
3. Aus wie vielen Einzelteilen besteht die Baugruppe bzw. das Erzeugnis?
4. Kann man die Dimensionen reduzieren?
5. Kann ein anderer Rohstoff verwendet werden, z. B. Kunststoff statt Stahl?
6. Können die Fertigungstoleranzen erweitert werden?
7. Können komplizierte Formen durch einfachere ersetzt werden?