WIWAG

Spielerisch Unternehmen lenken

Handbuch für die Unternehmensführung

JOACHIM HERZ STIFTUNG

Impressum

Herausgeber: Joachim Herz Stiftung,
Langenhorner Chaussee 384, 22419 Hamburg

Autor: Christof M. Döhren
Gestaltung und Umsetzung: Sandra Ost, Petra Michel
Illustrationen: Kristina Düllmann
Umschlaggestaltung: Petra Michel
Covermotiv: iStock.com/Jean-philippe WALLET
Druck und Verarbeitung: Buch- und Offsetdruckerei Häuser KG

6. Auflage, 2020
Der Inhalt ist urheberrechtlich geschützt.

© Joachim Herz Stiftung, 2020

WIWAG ist ein Planspiel der Ernst Schmidheiny Stiftung und wird in Deutschland von der Joachim Herz Stiftung angeboten. Dieses Handbuch für die deutsche WIWAG-Version wurde unter Verwendung der schweizerischen Materialien erstellt.

Grundlage ist die Software WIWAG 6.050. Für die Richtigkeit der Angaben, besonders in Verbindung mit einer weiterentwickelten WIWAG-Version, wird keine Gewähr übernommen.

www.joachim-herz-stiftung.de I www.esst.ch

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer*,

herzlichen Glückwunsch! Sie wurden zum Vorstandsmitglied einer Aktiengesellschaft (AG) bestellt. Gemeinsam mit Ihren Teamkollegen bilden Sie die Geschäftsführung eines mittelständischen Industriebetriebs. Über eine Amtszeit von mehreren Geschäftsjahren können Sie das Unternehmen nach Ihren Vorstellungen lenken und gestalten.

Ihr Unternehmen besteht seit zehn Jahren und stellt ein technisches Konsumgut her, das erfolgreich über den Einzelhandel vertrieben wird. Wirtschaftlich ist die Firma gut aufgestellt: In der Vergangenheit konnten Gewinne erzielt und Gewinnrücklagen gebildet werden. Damit haben Sie ausreichend Freiraum für Investitionen und die Umsetzung eigener Ideen. Allerdings gibt es auf dem Markt mehrere Wettbewerber, die ein gleiches Produkt in gleicher Qualität anbieten. Diese haben sich in den vergangenen Jahren genauso entwickelt wie Ihr Unternehmen; die Ausgangslage ist also für alle gleich. Eine echte Herausforderung für Sie und Ihre Vorstandskollegen!

Als angestellte Manager wirtschaften Sie im Auftrag Ihrer Aktionäre, also der Eigentümer und Kapitalgeber des Unternehmens, denen gegenüber Sie am Ende Ihrer Amtszeit Rechenschaft ablegen müssen. Zudem tragen Sie Verantwortung für zurzeit 173 Beschäftigte (Sie und Ihre Vorstandskollegen eingeschlossen).

In diesem Handbuch finden Sie alles, was Sie an Information und Unterstützung für Ihre anspruchsvolle Managementaufgabe brauchen. Zusätzlich steht Ihnen natürlich in jeder Situation die Kursleitung beratend zur Seite.

Und nun: viel Erfolg bei Ihrer Managementaufgabe!

Ihre Kursleitung

Hinweise zur Arbeit mit diesem Handbuch

Das vorliegende Lehrmittel hilft Ihnen, Ihre Aufgabe als Vorstandsmitglied wahrzunehmen. Es führt Sie in die Ausgangslage und die wesentlichen Funktionen ein, sodass Sie bereits im ersten Geschäftsjahr kompetent handeln können. Außerdem werden die relevanten betriebswirtschaftlichen Begriffe und Konzepte einführend erläutert, sodass Sie z. B. die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung kennenlernen, beide einordnen und im Verlauf Ihrer Tätigkeit als Vorstandsmitglied praktisch anwenden können.

In Kapitel 1 lernen Sie die wirtschaftliche Ausgangslage und Ihre Aufgabe als Vorstand kennen.

Kapitel 2 stellt das von Ihnen zu führende Unternehmen zum Zeitpunkt der Aufnahme Ihrer Tätigkeit vor.

In Kapitel 3 lernen Sie die von Ihnen zu treffenden Managemententscheidungen detailliert kennen. Nun sind Sie für das erste WIWAG-Geschäftsjahr unter Ihrer Leitung gewappnet.

In Kapitel 4 werden Ihnen wichtige Konzepte und Instrumente vorgestellt, die Ihnen helfen, Ihre Tätigkeit effektiv und strategisch auszuüben.

Kapitel 5 gibt einen Einblick in betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter anderem lernen Sie die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), die Bilanz und wichtige Kennzahlen kennen. Das Kapitel ist eine unerlässliche Hilfe bei der Analyse der Unternehmensberichte, die Sie zu Beginn von der Kursleitung erhalten und die im weiteren Verlauf nach jedem Geschäftsjahr aktualisiert werden.

In Kapitel 6 finden Sie ein Glossar, das sowohl viele der im Material behandelten Begriffe kurz erläutert als auch auf die Stellen verweist, an denen sie in diesem Handbuch bzw. in den Unternehmensberichten zu finden sind.

Im 7. und letzten Kapitel finden Sie Arbeitsblätter, die weitergehende Aufgaben beinhalten; wann und wie diese zu bearbeiten sind, erfahren Sie von Ihrer Kursleitung.

* Zur besseren Lesbarkeit der WIWAG-Unterlagen ist bei der Bezeichnung von Berufs- und sonstigen Gruppen auf eine Differenzierung in eine weibliche und männliche Schreibweise verzichtet worden.

© Joachim Herz Stiftung

Inhalt

1 Ihre Managementaufgabe S. 6

1.1 Die Ausgangslage S. 6
1.2 Ihre Rolle im Vorstand S. 7
1.3 Ablauf Ihrer Tätigkeit als Vorstand des Unternehmens S. 9

2 Ihr Unternehmen S. 10

2.1 Wichtige Zahlen im Überblick S. 10
2.2 Ausgangslage nach dem 10. Geschäftsjahr S. 11
Exkurs: Aktiengesellschaft S. 11

3 Ihre Entscheidungen S. 12

3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten S. 12
Exkurs: Sachaufwand und Effektstärke S. 17
3.2 Tipps für Ihre Managementtätigkeit S. 18
3.2.1 Tipps zur Strategie S. 18
3.2.2 Tipps zum Bereich Kunden S. 18
3.2.3 Tipps zum Bereich Finanzen S. 18
3.2.4 Tipps zum Bereich Prozesse S. 19
3.2.5 Tipps zum Bereich Mitarbeiter S. 19
3.2.6 Tipps rund um die Außenwelt S. 19
3.3 Rahmenbedingungen Ihrer Geschäftstätigkeit S. 20
3.3.1 Produktion, Lager und Verkauf S. 20
3.3.2 Abschreibungen S. 20
3.3.3 Barvermögen und Bankkonten S. 21
3.3.4 Forderungen und Verbindlichkeiten S. 21
3.3.5 Steuern S. 22

© Joachim Herz Stiftung

4 Betriebswirtschaft und Unternehmensführung S. 23

4.1 Wertschöpfungsprozess S. 23
4.2 Die Innenwelt des Unternehmens S. 23
4.2.1 Balanced Scorecard – vier wichtige Perspektiven S. 23
4.2.2 Finanzperspektive S. 24
4.2.3 Mitarbeiterperspektive S. 25
4.2.4 Prozessperspektive S. 25
4.2.5 Kundenperspektive S. 25
Exkurs: Marketing-Mix S. 26
4.3 Die Außenwelt des Unternehmens S. 27
4.3.1 Stakeholder S. 27
4.3.2 Shareholder-Value S. 29
4.3.3 Nachhaltigkeit S. 29
Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung S. 30
Exkurs: Corporate Social Responsibility S. 31
4.4 Das Unternehmen als komplexe Wirtschaftseinheit S. 32

5 Das betriebliche Rechnungswesen S. 33

5.1 Der Jahresabschluss S. 33
5.1.1 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) S. 33
5.1.2 Bilanz S. 34
5.1.3 Cashflowrechnung S. 36
5.1.4 Budgetplanung S. 36
5.2 Kennzahlen S. 37
5.2.1 Kennzahlen im Bereich Finanzen S. 37
5.2.2 Kennzahlen im Bereich Kunden S. 40
5.2.3 Kennzahlen im Bereich Prozesse S. 41
5.2.4 Kennzahlen im Bereich Mitarbeiter S. 41

6 Glossar S. 42

7 Arbeitsheft S. 61

7.1 Ihr Unternehmen S. 62
7.2 Unternehmensbericht Geschäftsjahr 10 S. 63
7.3 Ausgangslage nach Geschäftsjahr 10 S. 75
7.4 Ihr Produktkonzept S. 76
7.5 Zusammenhänge im Unternehmen erkennen S. 77
7.6 Unternehmensstrategie weiterentwickeln S. 78
7.7 Die Hauptversammlung S. 79
7.8 Managemententscheidungen S. 80
7.9 Statistik S. 82
7.10 Lernjournal S. 83

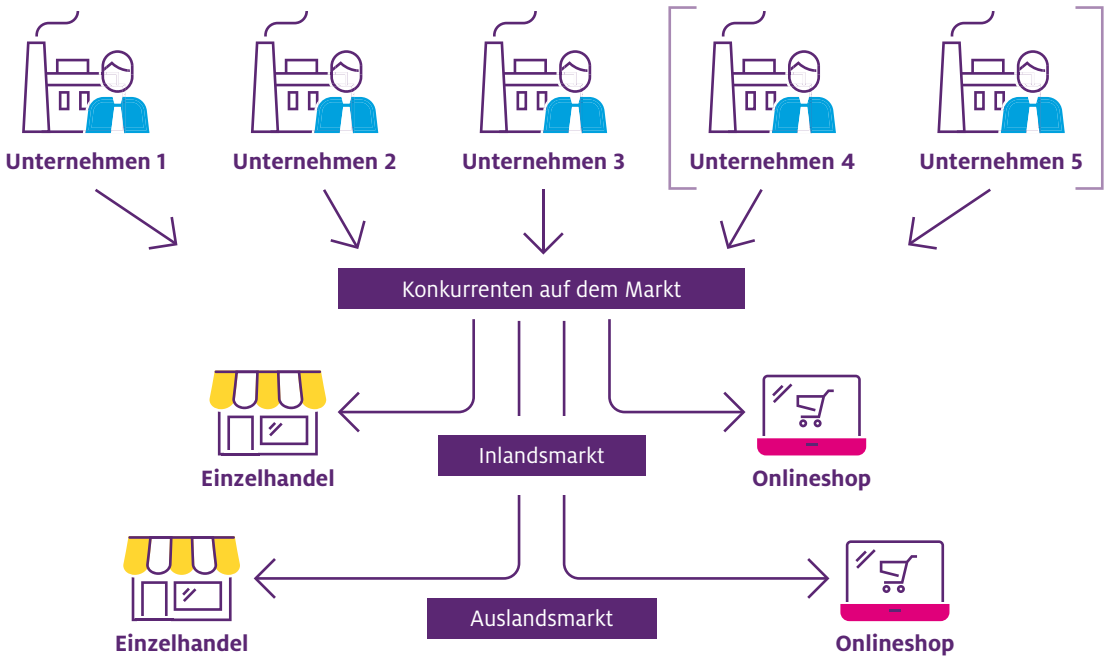
© Joachim Herz Stiftung

1 Ihre Managementaufgabe

1.1 Die Ausgangslage

Es konkurrieren mehrere Industrieunternehmen auf einem Markt, welche ein jeweils vergleichbares Produkt herstellen. Dabei stehen den Unternehmen zwei mögliche Vertriebswege zur Verfügung. Außerdem können sie in einen Auslandsmarkt expandieren.

Sie schlüpfen in die Rolle des Vorstands eines der Unternehmen. In jedem Geschäftsjahr ist eine Vielzahl von Managemententscheidungen zu treffen. Dabei werden alle für eine moderne Unternehmensführung wichtigen Aspekte abgebildet. Bei direkten Konkurrenten heißt das, dass die Entscheidungen der Wettbewerber auch das eigene Unternehmen beeinflussen. Das Ergebnis bildet dann die veränderte Ausgangslage für das nächste Geschäftsjahr. Es gilt, das eigene Unternehmen entsprechend einer eingangs beschlossenen Strategie kontinuierlich weiterzuentwickeln und sich am Markt gegen die Wettbewerber zu behaupten.



© Joachim Herz Stiftung

1.2 Ihre Rolle im Vorstand

Der Vorstand besteht aus sechs Funktionen, die gemeinsam die Geschicke des Unternehmens leiten – der Vorstandsvorsitzende, vier Vorstände ihrer jeweiligen Unternehmensressorts und ein Vorstand für Kommunikation. Das unten stehende Organigramm bildet die Struktur ab:

Jedes Vorstandsmitglied hat einen eigenen Verantwortungsbereich mit verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten (zu Einzelheiten siehe Kapitel 3 Ihre Entscheidungen, S. 12 ff.). Die folgende Aufstellung gibt Ihnen einen Überblick über Ihre wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen:

Vorstandsvorsitz (CEO = Chief Executive Officer)

Hauptaufgaben
- strategisches Handeln des Unternehmens sicherstellen (Grundstrategie entwickeln und umsetzen, Erfolg im Managementcockpit überwachen)
- nachhaltige Unternehmenspolitik überwachen (Nachhaltigkeitscockpit)
- Vorstandssitzungen leiten
- Zeitmanagement (Entscheidungen rechtzeitig treffen)
- Stichentscheidung bei Uneinigkeit
- Leitung der Hauptversammlung

Entscheidungen
- keine einzelne Entscheidung, Verantwortung für ein schlüssiges Gesamtkonzept

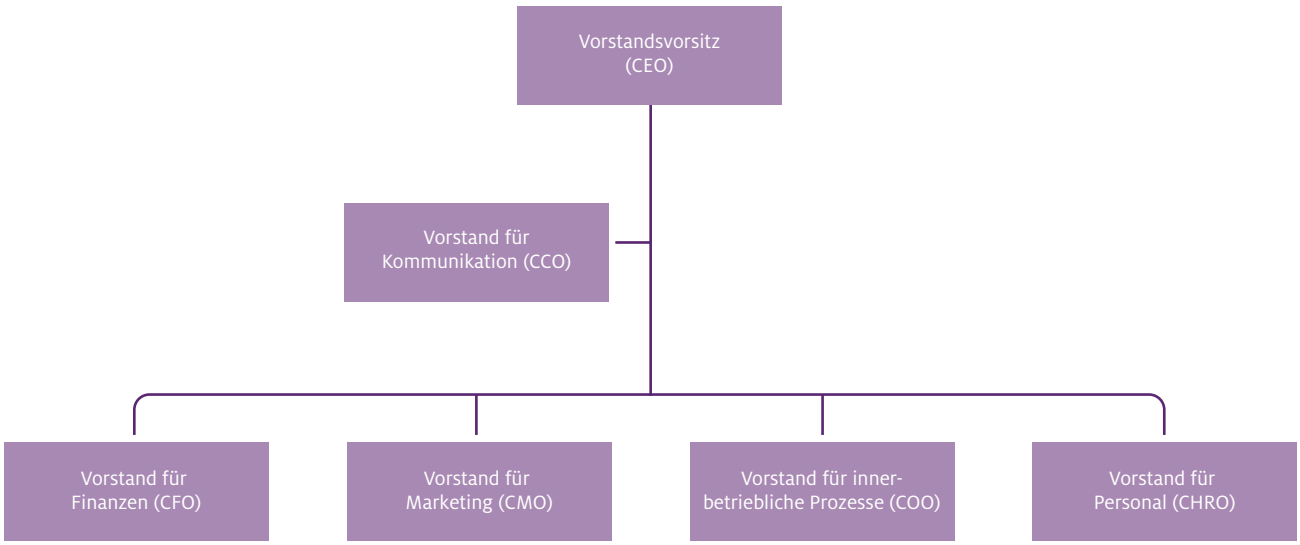
wichtigste Ansprechpartner
- intern: die anderen Vorstandsmitglieder sowie der Aufsichtsrat als Vertreter der Aktionäre (über die Kursleitung)
- extern: alle Personen oder Gruppen, die wesentlich für das Unternehmen sind und die nicht von anderen Vorstandsmitgliedern betreut werden, z. B. Arbeitgeberverbände, Handelskammern etc. (über die Kursleitung)

mögliche Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit
- die Haltung des Unternehmens bei internen Zielkonflikten klären und den Vorstand dabei auf einer strategiekonformen Linie halten
- das Unternehmen auch bei externen Schwierigkeiten kontrollieren und steuern
- das Zeitbudget für die Vorstandsarbeit einhalten

Vorstand für Kommunikation (CCO = Chief Communication Officer)

Hauptaufgaben
- Informationsarbeit des Unternehmens nach innen und außen koordinieren
- das Unternehmen laufend am richtigen Ort korrekt und positiv darstellen (z. B. bei Pressekonferenzen oder durch Pressemitteilungen)
- jederzeit als Informationsdrehscheibe überzeugen, vor allem in Krisen
- die Hauptversammlung mit geeigneten Informationsmitteln wirkungsvoll unterstützen, evtl. als Moderator die Diskussion begleiten

Entscheidungen
- keine einzelne Entscheidung: Dienstleistung für die anderen Unternehmensbereiche
- Kommunikation mit allen Bereichen der Außenwelt (über die Kursleitung)



© Joachim Herz Stiftung

wichtigste Ansprechpartner
- intern: die anderen Vorstandsmitglieder, insbesondere Vorstandsvorsitz
- extern: Presse, Kunden und weitere Interessengruppen (über die Kursleitung)

mögliche Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit
- Zeit finden, um vor allem nach außen zu kommunizieren
- in heiklen Momenten (z. B. Pressekonferenzen) einen kühlen Kopf bewahren und sachlich überzeugen
- die eigene Meinung hinter das Unternehmensinteresse stellen

Vorstand für Finanzen (CFO = Chief Financial Officer)

Hauptaufgaben
- finanzielle Verhältnisse überwachen (Managementcockpit)
- Kalkulationen vornehmen (Herstellungskosten, Selbstkosten, fixe und variable Kosten)
- Finanzierung der Unternehmensinvestitionen sicherstellen: intern durch selbst erwirtschaftete Mittel (Cashflow), extern durch Bankkredite
- die wichtigsten Finanzkennzahlen in der Hauptversammlung präsentieren

Entscheidungen
- alle Entscheidungen im Bereich Finanzen (Nr. 34–37)

wichtigste Ansprechpartner
- intern: die anderen Vorstandsmitglieder
- extern: in erster Linie die Bank, evtl. auch die Aktionäre

mögliche Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit
- Risikomanagement: Wie viel Risiko darf das Unternehmen eingehen?
- gutes Cash Management (Liquidität) sicherstellen, d. h. nicht zu viele flüssige Mittel (Bankguthaben, Festgeld) vorhalten, aber auch nicht zu wenige – beides verursacht unnötige Kosten
- sich gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern und deren Ansprüchen und Forderungen behaupten, die wahrscheinlich alle Geld kosten

Vorstand für Marketing (CMO = Chief Marketing Officer)

Hauptaufgaben
- Verhältnisse auf dem Markt und bei den Kunden überwachen (Managementcockpit)
- Marketingaktivitäten in Gang setzen und koordinieren, einen ausgewogenen Marketing-Mix (siehe S. 26) herstellen
- Märkte, Kundenwünsche und Wettbewerber laufend beobachten, analysieren und die entsprechenden Reaktionen im Unternehmen auslösen
- die wichtigsten Marketingdaten in der Hauptversammlung präsentieren

Entscheidungen
- Absatzziele und Anteil Onlineshop für die Budgetplanung
- alle Entscheidungen im Bereich Kunden (Nr. 1–11)

wichtigste Ansprechpartner
- intern: die anderen Vorstandsmitglieder, ggf. die Ihnen unterstellten Vertreter im Außendienst (über die Kursleitung)
- extern: in erster Linie die Kunden, Marktforschungsinstitute und evtl. Werbeunternehmen (über die Kursleitung)

mögliche Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit
- Produkt auf dem Markt richtig und gegenüber den Konkurrenten differenziert platzieren
- genug Geld für Ihre Marketingaktivitäten erhalten
- Verständnis für den Kunden im Vorstand hochhalten

Vorstand für innerbetriebliche Prozesse (COO = Chief Operations Officer)

Hauptaufgaben
- Produktion und Lagerhaltung überwachen (Managementcockpit)
- Auslastung der Anlagen (Gebäude, Maschinen) koordinieren
- Trends bei der technologischen Entwicklung und der Produktentwicklung erkennen und nutzen
- Lagerpolitik optimieren
- die ökologischen Aspekte der Produktion im Auge behalten
- die wichtigsten Prozessdaten in der Hauptversammlung präsentieren

Entscheidungen
- alle Entscheidungen im Bereich Prozesse (Nr. 12–20)

© Joachim Herz Stiftung

wichtigste Ansprechpartner
- intern: die anderen Vorstandsmitglieder, insbesondere die Vorstände für Marketing und für Personal, sowie die Mitarbeiter in der Produktion
- extern: in erster Linie die Material- und die Maschinenlieferanten (über die Kursleitung)

mögliche Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit
- die richtige Menge in der richtigen Qualität produzieren
- genug Geld für Ihre Aktivitäten erhalten
- Verständnis für die Anliegen der Produktion im Vorstand hochhalten

Vorstand für Personal (CHRO = Chief Human Resources Officer)

Hauptaufgaben
- soziale Verhältnisse im Unternehmen überwachen (Managementcockpit)
- Personaleinsatz planen (Einstellungen, Entlassungen, Umschulungen), ggf. Abfindungen, Kurzarbeit, Sozialplan erstellen und verhandeln
- Bruttolöhne und Lohnzusatzkosten festlegen
- für eine gute Ausbildung der Mitarbeiter sorgen
- die wichtigsten Personaldaten in der Hauptversammlung präsentieren

Entscheidungen
- alle Entscheidungen im Bereich Mitarbeiter (Nr. 21–33)

wichtigste Ansprechpartner
- intern: die anderen Vorstandsmitglieder sowie die Mitarbeiter bzw. der Betriebsrat als deren Interessenvertretung (über die Kursleitung)
- extern: Tarifpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, über die Kursleitung), evtl. auch die Wettbewerber für eine gemeinsame Personalpolitik

mögliche Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit
- eine gemeinsame Position mit den anderen Vorstandsmitgliedern bei Rationalisierungen finden (z. B. Umgang mit Entlassungen)
- die Interessen der Belegschaft innerhalb des Vorstands vertreten
- in Verhandlungen mit dem Betriebsrat oder den Sozialpartnern gute Ergebnisse erzielen

1.3 Ablauf Ihrer Tätigkeit als Vorstand des Unternehmens

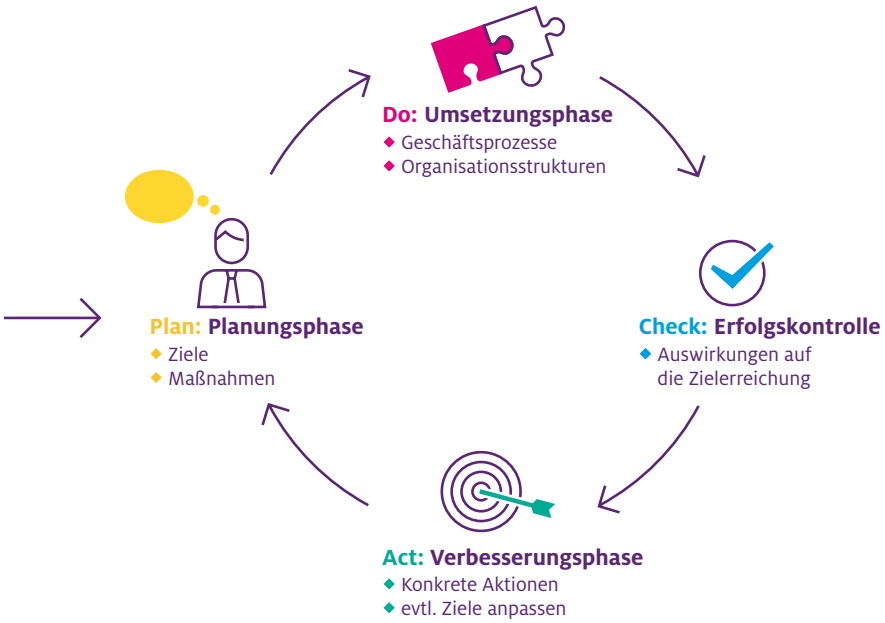
Ablauf insgesamt:

Einstieg:
- Einarbeiten in die Funktionen
- Analyse der Ausgangslage (Zahlen)
- Entscheidungen für das 11. Geschäftsjahr

Jedes Geschäftsjahr:
- Analyse der Ergebnisse
- Anpassen der Geschäftsstrategie
- Entscheidungen für das nächste Geschäftsjahr treffen

Abschluss:
- Vorbereitung für die Hauptversammlung
- Durchführung der Hauptversammlung
- Auswertung und Feedback

Ablauf in jedem Geschäftsjahr:



© Joachim Herz Stiftung

2 Ihr Unternehmen

2.1 Wichtige Zahlen im Überblick

Hier sind die wichtigsten Informationen des Unternehmens zu Beginn Ihrer Amtszeit. Alle Zahlen beziehen sich auf das inzwischen abgeschlossene 10. Geschäftsjahr:

Rechtsform	Aktiengesellschaft (AG)
Sitz und Produktionsstandort	Deutschland
Personalbestand	173 Beschäftigte, davon: ◆ 119 in der Produktion ◆ 6 Vertreter im Außendienst ◆ 48 übriges Personal (Vorstand, Verwaltung, Pförtner etc.)
Produkt	ein technisch entwicklungsfähiges Konsumgut
Absatzmärkte	Inland (Deutschland), Währung: Euro (EUR)
Vertriebskanal	Einzelhandel, mittlere Qualität
Absatz (verkaufte Stückzahl)	350.000 St.
Verkaufspreis (netto)	85,00 EUR
Produktqualität	mittel
Produktion	24 Maschinen in 3 Produktionsräumen
Umsatzerlöse (Umsatz)	29.750.000 EUR
Jahresüberschuss	1.029.000 EUR

© Joachim Herz Stiftung

2.2 Ausgangslage nach dem 10. Geschäftsjahr

Die Situation des Unternehmens zu Beginn Ihrer Amtszeit ist folgende:

- Finanzen: durchschnittliche Ertragslage mit genügend flüssigen Mitteln und sehr solider Finanzierung
- Kunden: durchschnittliches Produkt ohne Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, wenig Marketingaktivitäten
- Prozesse: technologische Situation entspricht dem heutigen Stand, hat aber noch viel Entwicklungspotenzial
- Mitarbeiter: durchschnittliche Lohn- und Ausbildungspolitik, viel Profilierungspotenzial gegenüber der Konkurrenz

Einzelheiten zu Ihrem Unternehmen finden Sie im Unternehmensbericht, den Sie von Ihrer Kursleitung erhalten. Dieser ist wie folgt aufgebaut:

- Seite 1: Nachhaltigkeitscockpit (ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit)
- Seiten 2 und 3: Managementcockpit (Kennzahlen aus den Bereichen Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter)
- Seiten 4 bis 6: Zahlen zum Bereich Finanzen
- Seite 7: Zahlen zum Bereich Kunden
- Seiten 8 und 9: Zahlen zum Bereich Prozesse
- Seite 10: Zahlen zum Bereich Mitarbeiter
- Seite 11: äußere Einflussfaktoren (Umweltfaktoren) der letzten beiden Geschäftsjahre
- Seite 12: Unternehmensentscheidungen der letzten beiden Geschäftsjahre

Für das Geschäftsjahr 10 finden Sie den Unternehmensbericht im Arbeitsheft auf S. 63 ff.

Exkurs Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine der wichtigsten Rechtsformen für Unternehmen und zählt zu den Kapitalgesellschaften. Das bedeutet: Wie ein Verein tritt eine AG als eigene Rechtspersönlichkeit (juristische Person) auf. Sie wird von Mitgliedern getragen, die einen gemeinsamen wirtschaftlichen Zweck verfolgen: den Aktionären. Ihnen gehört das Unternehmen, denn sie haben gemeinsam das Aktienkapital (das gezeichnete Kapital in der Bilanz) aufgebracht, mit dem die AG wirtschaftet. Das Eigentum an der AG verteilt sich also auf viele Besitzanteile: die Aktien.

Bei großen Aktiengesellschaften werden diese oft an der Börse zu veränderlichen Marktpreisen – dem Börsenkurs – gehandelt. Der Aktionär kann auf zweifache Weise von seiner Beteiligung an der AG profitieren: Zum einen dann, wenn der Wert des Unternehmens und damit der Börsenkurs der Aktien steigt und er seine Anteile an der Börse schließlich teurer verkaufen kann, als er ursprünglich dafür bezahlt hat. Zum anderen kann er eine (meistens jährliche) Dividende erhalten. Dies bedeutet, dass die AG einen Teil des erwirtschafteten Gewinns direkt an ihre Eigentümer ausbezahlt.

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft wird vor allem für Unternehmen mit hohem Kapitalbedarf gewählt. Fast alle international bedeutenden Großunternehmen sind Aktiengesellschaften.

Handlungsfähig wird die AG durch ihre Organe. Die Geschäftsführung bildet ein meist mehrköpfiger Vorstand, also angestellte Manager. Die Aktionäre kommen, in der Regel einmal im Jahr, zu einer Hauptversammlung zusammen, dem obersten Organ der AG (siehe dazu Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung, S. 30). Dort legt der Vorstand Rechenschaft über seine Arbeit ab. Zusätzlich wählen die Aktionäre einen Aufsichtsrat, der den Vorstand einberuft und seine Tätigkeit überwacht. Der Aufsichtsrat darf jedoch grundsätzlich nicht in einzelne Geschäftsentscheidungen des Vorstands eingreifen.

© Joachim Herz Stiftung

3 Ihre Entscheidungen

3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten

Sie können als Vorstand in jedem Geschäftsjahr bis zu 37 Managemententscheidungen treffen. Für Ihre eigene Budgetplanung, d. h. den Jahresabschluss vor Abgabe der Entscheidungen (siehe Kapitel 5.1.4 Budgetplanung, S. 36), treffen Sie zusätzlich Entscheidungen für bis zu vier Planungsgrößen. Ein Formular, auf dem Sie Ihre Entscheidungen protokollieren können, finden Sie im Arbeitsheft auf S. 80 f.

Nr.	Entscheidung	Erklärung
Planungsgrössen		
	Absatzmenge Inland (in St.) Absatzmenge Ausland (in St.)	Diese geschätzten Verkaufsmengen sind Grundlage Ihrer eigenen Planung. Beim Budgetieren berechnen Sie mit diesen Zahlen den geplanten Umsatz. Grundsätzlich wird über den Einzelhandel verkauft. Mit einem eigenen Onlineshop können Sie einen zusätzlichen Absatzweg eröffnen (siehe Nr. 7 und 9).
Kunden		
	Verkaufspreise	Der Verkaufspreis, den Sie für den Inlands- und den Auslandsmarkt (Wechselkurse beachten!) unabhängig festlegen können, ist eine der sensibelsten Entscheidungen. Er hängt ab von Ihrer Kalkulation (Selbstkosten + angestrebte Gewinnmarge) und Ihrer Preispolitik im Marketing-Mix. Der ausgewiesene Preis versteht sich immer als Nettopreis, also ohne Mehrwertsteuer.
1	Inland (in EUR/Cent pro St.)	
2	Ausland (in USD/Cent pro St.)	
3	Sachaufwand Forschung und Entwicklung (in 1.000 EUR)	Mit dem Aufwand für Forschung und Entwicklung (F&E) können Sie das Design und die Qualität Ihres Produkts am stärksten beeinflussen. Für ein besseres Produkt ist der Kunde in der Tendenz bereit, mehr zu bezahlen. Eine Messgröße für die Qualität Ihrer Produkte ist der Qualitätsindex. Neben F&E können Sie ihn auch durch die Qualität des eingekauften Rohmaterials (Nr. 18) und die Ausbildung Ihrer Produktionsmitarbeiter (Nr. 31) beeinflussen.

© Joachim Herz Stiftung

Nr.	Entscheidung	Erklärung
	Sachaufwand **Werbung**	Den Werbeaufwand können Sie entsprechend Ihrer Unternehmenspolitik frei bestimmen. Werbung kann die Nachfrage ankurbeln, allerdings verläuft die Beziehung zwischen Werbeaufwand und der Nachfrage nicht linear. Entscheidend ist der richtige Marketing-Mix. Von der Kursleitung können Sie sich bezüglich der Marktforschung beraten lassen. Im Ausland sind Werbemaßnahmen natürlich in USD zu bezahlen.
4	Inland (in 1.000 EUR)	
5	Ausland (in 1.000 USD)	
	Vertriebskanal	Grundsätzlich werden Ihre Produkte im In- und Ausland über den Einzelhandel vertrieben. Dabei entstehen abhängig vom erzielten Umsatz Vertriebskosten, z. B. für Verpackung und Produktpräsentation. Um den Verkauf hochwertiger Produkte zu unterstützen, können Sie einen Vertriebskanal mit hoher Qualität (1) wählen, der aber auch höhere Kosten verursacht.
6	Inland: Einzelhandel	
8	Ausland: Einzelhandel (1 = hohe, 2 = mittlere Qualität)	
7	**Onlineshop**, Einrichtung und Ausbau Inland (in 1.000 EUR)	Mit einem Onlineshop können Sie Ihre Produkte selbst vertreiben und damit einen zusätzlichen Absatzweg eröffnen. Zuvor sind Investitionen in die Einrichtung bzw. den Ausbau des Shops erforderlich, über deren Höhe Sie die Kursleitung beraten kann. Insgesamt ist der maximal mögliche Anteil dieses Vertriebskanals am Gesamtabsatz begrenzt.
9	Ausland (in 1.000 EUR)	
10	**Corporate Social Responsibility** Gesellschaftliche Aufwendungen (in 1.000 EUR)	Moderne Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung und betrachten entsprechende Ausgaben als Investition sowohl in das Gemeinwesen als auch in die eigene Reputation. Hier können Sie besondere Ausgaben tätigen, z. B. Spenden, Sport- oder Kultursponsoring. Dies wirkt auf die soziale Nachhaltigkeit und auf den Geschäftserfolg.
11	**Übrige Aktivitäten Kunden** Zusätzliche Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)	Hier können Sie Erträge oder Aufwendungen für Aktivitäten im Bereich Kunden eintragen, z. B. Sonderaktionen, Rabatte, Rückholaktionen, Marktforschung und Ähnliches. Sprechen Sie ggf. mit der Kursleitung über die Möglichkeiten und Ihre Ideen.
Prozesse		
12	**Produktionsmenge** (in St.)	Die jährliche Produktionsmenge ist eine zentrale Größe und sollte zu den Entscheidungen Nr. 13 und 14 (Anzahl Maschinen), Nr. 15 (Anzahl Produktionsräume) und zum Personalbestand (Nr. 21) passen. Diese vier Entscheidungen bestimmen die Produktionskapazitäten, also die maximal produzierbare Stückzahl. Reichen diese Kapazitäten nicht aus, kann die geplante Menge nicht erreicht werden. Andererseits können Sie hier auch eine geringere Produktionsmenge angeben, selbst wenn die Produktionskapazitäten eine größere Menge ermöglichen würden.
	Maschinen	Zu Beginn stehen Ihnen 24 Maschinen zur Verfügung. Jede hat eine Produktionskapazität von 15.000 Stück pro Jahr und benötigt zur Vollauslastung fünf Produktionsmitarbeiter. Durch bessere Ausbildung werden die Mitarbeiter produktiver und Sie benötigen dementsprechend weniger Personal an den Maschinen. Es werden immer die modernsten Maschinen gekauft und die ältesten Maschinen zuerst verkauft. Die Kapazitäten der neuen Maschinen erfahren Sie von der Kursleitung.
13	Kauf von neuen Maschinen (Anzahl)	
14	Verkauf von alten Maschinen (Anzahl)	

© Joachim Herz Stiftung

Nr.	Entscheidung	Erklärung
15	**Produktionsräume** Kauf oder Verkauf* (Anzahl)	Zu Beginn hat das Unternehmen drei Produktionsräume (Hallen), die jeweils zehn Maschinen Platz bieten. In der Ausgangslage (24 Maschinen) ist also noch Platz für sechs zusätzliche Maschinen. Wichtig: Wenn Sie in zusätzliche Produktionsräume investieren, erweitern Sie damit automatisch auch den Bestand der übrigen Anlagen. Verkaufen Sie einen Produktionsraum, so werden auch die übrigen Anlagen reduziert. Der Bilanzwert der übrigen Anlagen beträgt immer 78 % vom Bilanzwert der Produktionsräume. Der Verkauf eines Produktionsraumes (Minus-Zahl) ist nur möglich, wenn er leer ist oder die in ihm stehenden Maschinen ebenfalls verkauft werden. Den Kaufpreis für einen Produktionsraum erfahren Sie von der Kursleitung. Der Desinvestitionserlös entspricht dem Bilanzwert.
16	**Lagerräume** Kauf oder Verkauf* (Anzahl)	Zu Beginn hat Ihr Unternehmen einen Lagerraum mit einer Kapazität von 20.000 Produkten. Jeder zusätzliche Lagerraum erweitert diese Kapazität um 20.000 Stück. Überschreitet die zu lagernde Menge Ihre Kapazitäten, wird Fremdlager, z. B. bei einer Spedition, gemietet. Der Verkauf eines Lagerraums (negative Zahl) ist auch möglich, wenn das Lager nicht leer ist; hier wird bei Bedarf Fremdkapazität angemietet. Der Desinvestitionserlös entspricht dem Bilanzwert des Lagerraums.
17	**Anlagen für ökologische Produktionsverfahren** (in 1.000 EUR)	Hier entscheiden Sie, wie umweltfreundlich die Produktion in Ihrem Betrieb ist. Investitionen in Anlagen für ökologische Produktion haben Auswirkungen auf die ökologische Nachhaltigkeit und auf den Geschäftserfolg.
18	**Qualitätsstufe Material** (1 = hohe, 2 = mittlere Qualität)	Für die Herstellung Ihres Produkts stehen zwei Qualitätsstufen (1 oder 2) zur Verfügung. Den Preisunterschied erfahren Sie von der Kursleitung. Die Wahl der Materialqualität beeinflusst den Qualitätsindex und die Menge des Materialausschusses und damit die Entsorgungskosten. Die Qualitätsstufe des Materials hat zusammen mit Forschung und Entwicklung (Nr. 3) sowie der Qualifikation des Personals (Nr. 31) Einfluss auf die Qualität des Produkts.
19	**Ökologiestufe Material** (1 = hohe, 2 = mittlere Umweltverträglichkeit)	Hier entscheiden Sie, wie umweltverträglich das eingekaufte Material ist, aus dem Ihre Produkte gefertigt werden. Die Entscheidung wirkt sich auf die ökologische Nachhaltigkeit und auf den Geschäftserfolg aus.
20	**Übrige Aktivitäten Produktion** Zusätzliche Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)	Hier können Sie Erträge oder Aufwendungen für besondere Maßnahmen oder Ereignisse im Bereich Prozesse eintragen, z. B. Kosten für Zertifizierungen, Subventionen, Einkaufsrabatte bei Ihren Lieferanten und Ähnliches. Sprechen Sie ggf. mit der Kursleitung über die Möglichkeiten und Ihre Ideen.

© Joachim Herz Stiftung

Nr.	Entscheidung	Erklärung
Mitarbeiter		
21	**Produktionspersonal** Einstellung/Entlassung* (Anzahl)	Hier entscheiden Sie über Einstellungen oder Entlassungen im Bereich Produktion. Der Personalbedarf ist abhängig von der geplanten Produktionsmenge und den zur Verfügung stehenden Maschinen, außerdem beeinflussen Ausbildung und Löhne die Produktivität der Mitarbeiter. Beachten Sie, dass sich die Anzahl der Produktionsmitarbeiter durch Fluktuation jedes Jahr etwas verringert, z. B. weil Mitarbeiter kündigen oder in Rente gehen. Die übliche Fluktuationsrate Ihrer Branche erfahren Sie von der Kursleitung. Planen Sie Entlassungen (negative Zahl), so suchen Sie frühzeitig das Gespräch mit Ihrem Betriebsrat oder der Kursleitung. Alternativ können Sie Produktionsmitarbeiter auch zu Vertretern umschulen (Nr. 24, 25). Wie viel übriges Personal benötigt wird, muss nicht gesondert entschieden werden: Es sind immer 38 % von der Gesamtzahl in der Produktion und im Außendienst (Vertreter), mindestens jedoch 35 Personen. Sie müssen diese Mitarbeiter berücksichtigen, wenn Sie bei größeren Entlassungen über einen Sozialplan verhandeln.
	Vertreter Einstellung/Entlassung*	Die Anzahl der Vertreter im Außendienst beeinflusst die Nachfrage: Mehr Vertreter können mehr bewirken. Bei den Vertretern müssen Sie keine Fluktuation berücksichtigen.
22	Vertreter Inland (Anzahl)	
23	Vertreter Ausland (Anzahl)	
	Umschulung Produktionspersonal zu Vertretern	Anstatt Produktionsmitarbeiter zu entlassen, können Sie sie in begrenztem Umfang zu Vertretern umschulen. Sprechen Sie auch hier frühzeitig mit dem Betriebsrat bzw. der Kursleitung.
24	Inland (Anzahl)	
25	Ausland (Anzahl)	
26	**Bruttolohn Produktionspersonal** (in 1.000 EUR/Jahr, eine Nachkommastelle)	Hier bestimmen Sie den durchschnittlichen Bruttolohn in der Produktion, legen also das Lohnniveau in Ihrem Unternehmen fest. Als Orientierung dienen die Löhne des Vorjahres, gesetzliche und tarifliche Vorschriften, die gegenwärtige Teuerungsrate (Inflation) sowie Vereinbarungen mit Ihrem Betriebsrat oder der Kursleitung. Die Bruttolöhne des übrigen Personals müssen Sie nicht gesondert entscheiden, da sie in einem konstanten Verhältnis zum Produktionslohn stehen. Mit Anhebung der Produktionslöhne um 5 % steigen auch die Löhne des übrigen Personals um 5 %. Höhere Gehälter erlauben es dem Unternehmen, besser qualifiziertes Personal einzustellen. Sie erhöhen zudem die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter.
	Bruttolohn Vertreter pro Jahr	Der Bruttolohn für die Vertreter ist in der Regel höher als die Löhne in der Produktion. Vertreter unterliegen in der Regel nicht der Tarifbindung. Beachten Sie, dass die Gehälter der Auslandsvertreter in USD gezahlt werden.
27	Vertreter Inland (in 1.000 EUR)	
28	Vertreter Ausland (in 1.000 USD) (je eine Nachkommastelle)	

© Joachim Herz Stiftung

Nr.	Entscheidung	Erklärung
	Lohnzusatzkosten	Die Lohnzusatzkosten legen Sie in Prozent vom Bruttolohn fest. Beachten Sie dabei den geltenden Mindestsatz, der die gesetzlichen und tariflichen Lohnzusatzkosten beinhaltet, z. B. den Arbeitgeberanteil an den Sozialversicherungsbeiträgen oder Kosten für Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Darüber hinaus können Sie mit freiwilligen Leistungen punkten, z. B. für eine betriebliche Altersvorsorge, und damit das Arbeitgeber-Image Ihres Unternehmens verbessern.
29	im Inland (in %)	
30	im Ausland (in %)	
31	**Ausbildung Produktionspersonal** (in 1.000 EUR/Person, eine Nachkommastelle)	Mit der Ausbildung des Produktionspersonals können Sie die Motivation, das Grundlagenwissen und die Grundlagenfertigkeiten Ihres Personals verbessern. Dies wiederum beeinflusst dessen Leistung. Die Qualifikation des Personals hat zusammen mit Forschung und Entwicklung (Nr. 3) sowie der Qualitätsstufe des Materials (Nr. 18) Einfluss auf die Qualität.
32	**Ausbildung Vertreter** (in 1.000 EUR/Person, eine Nachkommastelle)	Mit der Ausbildung der Vertreter können Sie Motivation und Verkaufsfertigkeiten Ihrer Mitarbeiter im Außendienst verbessern. Dies wiederum beeinflusst deren Verkaufserfolg bei den Händlern.
33	**Übrige Aktivitäten Mitarbeiter** Zusätzliche Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)	Hier können Sie Erträge oder Aufwendungen für besondere Maßnahmen oder Ereignisse im Bereich Personal eintragen, z. B. Bonuszahlungen an die Belegschaft, Zuschüsse bei Kurzarbeit, Kosten eines Sozialplans (die über die ausgehandelten Abfindungen hinausgehen) usw. Sprechen Sie ggf. mit der Kursleitung über die Möglichkeiten und Ihre Ideen.
Finanzen		
34	**Veränderung der langfristigen Bankkredite** (in 1.000 EUR)	Die Höhe der langfristigen Kredite, die Sie zurzeit bei Ihrer Bank aufgenommen haben, ist in der Bilanz ausgewiesen. 0 bedeutet keine Veränderung; bestehende Kredite laufen dann unverändert für ein Jahr weiter. Sie können die Kredite aber auch ganz oder teilweise zurückzahlen (tilgen), indem Sie die gewünschte Rückzahlung als Minuszahl eintragen. Über eine Erhöhung der Kredite verhandeln Sie mit Ihrem Bankberater (Kursleitung).
35	**Festgeldanlage** Einzahlung oder Auszahlung* (in 1.000 EUR)	Sie können nicht benötigte flüssige Mittel in Festgeldanlagen besser verzinst anlegen als auf dem Bankkonto – und das ohne Kursrisiko. Die Zinssätze erfahren Sie von der Kursleitung.
36	**Dividende aus Vorjahresgewinn** (in 1.000 EUR)	Wenn Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr einen Gewinn (Jahresüberschuss) erzielen konnte (siehe Gewinn- und Verlustrechnung oder Bilanz des Vorjahres), können Sie hier über dessen Verwendung entscheiden. Bis zu 80 % vom Vorjahresgewinn können Sie in Form einer Dividende an die Eigentümer Ihres Unternehmens, also die Aktionäre ausschütten. Der Rest – mindestens aber 20 % – muss im Unternehmen verbleiben, dieser Teil wird dann in der nächsten Bilanz automatisch den Gewinnrücklagen zugewiesen. Bei einem Verlust (Jahresfehlbetrag) kann keine Ausschüttung erfolgen.
37	**Übrige Aktivitäten Finanzen** Zusätzliche Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)	Hier können Sie ggf. Erträge oder Aufwendungen für besondere Maßnahmen oder Ereignisse im Bereich Finanzen eintragen, z. B. Kosten für den Kontakt zu Ihren Aktionären (Investor Relations), Beiträge in Finanzmedien oder entsprechende Unternehmensberatung. Sprechen Sie ggf. mit der Kursleitung über die Möglichkeiten und Ihre Ideen.

* Aufwendungen, Verkauf, Entlassungen und Auszahlungen sind mit negativem Vorzeichen einzutragen.

© Joachim Herz Stiftung

Exkurs Sachaufwand und Effektstärke

Ein Beispiel aus der Landwirtschaft erläutert den Zusammenhang zwischen dem Mitteleinsatz (Input) und dessen Ertrag (Output): Gesetzt den Fall, ein einzelner Landwirt ist im Besitz einer bestimmten Fläche Ackerland und einer bestimmten Menge Saatgut – jeweils als konstante Inputfaktoren –, dann kann eine bestimmte Menge Getreide gewonnen werden. Deutlich höher jedoch wird der Ertrag, wenn der Landwirt zusätzlich Düngemittel einsetzt. Um die ganze Fläche in geringem Umfang zu düngen, braucht er eine gewisse (Mindest-) Menge von Düngemitteln (in Tonnen). Ist diese Mindestmenge erreicht und wird überschritten, steigt der Ernteertrag schnell an. Mit jeder weiteren Tonne Dünger, die der Landwirt einsetzt, wird der Ertrag weiter erhöht.

Die jeweilige Menge des zusätzlich erzielten Ernteertrages nennt man in der Ökonomie Grenzertrag – in diesem Fall der Grenzertrag des Inputfaktors Dünger (je Tonne). Jeder Landwirt weiß jedoch, dass der Ertrag nicht unendlich wächst, wenn er immer mehr Dünger auf seinem Feld ausbringt. Tatsächlich ist für jede weitere Tonne Dünger, die zum Einsatz kommt, der jeweils zusätzlich gewonnene Ernteertrag geringer als derjenige, den die vorherige Tonne Dünger bewirkt hat. Ökonomisch ausgedrückt sinkt der Grenzertrag des Inputfaktors Dünger. Ab einer gewissen (Höchst-) Menge Dünger sinkt der Grenzertrag sogar auf null: Die Erde versauert, die Masse an Dünger kann von den Pflanzen nicht mehr verarbeitet werden, andere für die Anbaupflanzen notwendige Bestandteile des Ackerbodens fehlen – der zusätzliche Einsatz von Dünger hat keinen weiteren Effekt auf den Ernteertrag. Dieser Verlauf einer Ertragsfunktion bei einem variablen Inpuktfaktor (Dünger) und ansonsten konstanten Inputfaktoren (Ackerfläche, Saatgut, Arbeitskraft) nennt sich Ertragsgesetz, genauer: Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag.

An einem Beispiel aus Ihrer Managementtätigkeit lässt sich zeigen, dass Sie diese ökonomische Gesetzmäßigkeit beachten müssen: In der Ausgangsituation ist der Sachaufwand für Werbung (Entscheidung Nr. 4) noch nicht sehr hoch. Erhöhen sie diesen, d. h. setzen Sie z. B. zusätzliche Werbeanzeigen in die lokale Tageszeitung, dann ist die Chance groß, dass Mitglieder der Zielgruppe erstmals von Ihrem Produkt hören, da Sie es bislang ja noch nicht in großer Breite und hoher Frequenz beworben haben. Die ersten zusätzlichen Investitionen in Werbung erzielen folglich eine große Wirkung. Je mehr Sie den Sachaufwand für Werbung erhöhen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Zielgruppe mehrfach von Ihrem Produkt hört, wohingegen die Zahl der erstmaligen Kontakte sinkt. Ab einem gewissen Punkt kennt die ganze Zielgruppe Ihr Produkt – jede zusätzliche Erhöhung des Sachaufwands für Werbung bleibt wirkungslos. Das heißt jedoch nicht, dass Sie aufhören können, Ihr Produkt zu bewerben – Ihre Zielgruppe neigt dazu, zu vergessen.

Neben der Werbung unterliegen auch die Investitionen in Ausbildung, Forschung und Entwicklung usw. dieser Gesetzmäßigkeit. Wo aber die Grenze liegt, ab der zusätzlicher Input den Output nicht mehr (wesentlich) erhöht, das müssen die Entscheidungsträger stets selbst herausfinden. Hier könnten eventuell Unternehmensberater helfen – fragen Sie Ihre Kursleitung.

© Joachim Herz Stiftung

3.2 Tipps für Ihre Managementtätigkeit

3.2.1 Tipps zur Strategie

- Es wird interessant zu beobachten sein, ob bei Ihrem Unternehmen alle vier Perspektiven der Balanced Scorecard (siehe Kapitel 4.2.1 Balanced Scorecard – vier wichtige Perspektiven, S. 23) zum Tragen kommen oder ob am Schluss in der Hauptversammlung eine einzelne Perspektive auf Kosten der anderen bevorzugt wird.

- Wichtig ist, dass Sie sich für jeden Funktionsbereich konkrete Ziele setzen und Messgrößen definieren, mit denen am Schluss überprüft werden kann, ob das Ziel erreicht ist. Sonst gilt das Motto: „Ich weiß zwar nicht, wohin ich will – aber ich werde mich beeilen."

- Zur anspruchsvollsten Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden gehört es, immer wieder das ganze Team auf die Strategie zu fokussieren und zu überlegen: „Was sind unsere strategischen Ziele und wie können wir diese erreichen?"

- Eine spannende Herausforderung ist, nicht nur kurzfristig zu denken und zu handeln, sondern die langfristigen Perspektiven im Auge zu behalten. Eine Stop-and-go-Politik führt in der Regel nicht zum gleichen Erfolg wie ein durchdachtes, auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtetes Geschäftsverhalten.

- Der Vorstand für Kommunikation hat die Möglichkeit, mit gezielten Informationen zu Vision, Strategie und Leitbild die Wahrnehmung des Unternehmens in der Außenwelt zu beeinflussen. Hier gilt es, zwischen öffentlichem Interesse und Kundeninformation einerseits und vertraulichen Strategieinhalten andererseits eine gute Balance zu finden.

3.2.2 Tipps zum Bereich Kunden

- In der Ausgangslage sind alle Unternehmen gleich positioniert. Es ist eine der ganz großen Herausforderungen für den Vorstand, sich eine unverwechselbare Positionierung des eigenen Produkts im Vergleich zur Konkurrenz zu erarbeiten.

- Der Vorstand kann zu jedem der „Vier Ps des Marketing" Entscheidungen treffen und so einen wirkungsvollen Marketing-Mix (siehe Exkurs: Marketing-Mix, S. 26) gestalten.

- Es kann zweckmäßig sein, sich zuerst umfassende Marktdaten zu beschaffen (z. B. durch ein Marktforschungsinstitut – fragen Sie Ihre Kursleitung), bevor Sie Entscheidungen im Marketing-Mix fällen. Sinnvolle Fragen könnten z. B. sein: „Wie gut kennen unsere Kunden unser Produkt bereits (Bekanntheitsgrad)?" oder „Wie zufrieden sind unsere Vertriebspartner mit unseren Vertretern, quantitativ und qualitativ?"

- Ein Unternehmen kann sich in der Kundenperspektive vor allem dann Marktvorteile verschaffen, wenn es im Vergleich zur Konkurrenz ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis hat. Das gilt sowohl für die Qualitätsführerschaftsstrategie (Differenzierungsstrategie) als auch für die Kostenführerschaftsstrategie (zu den Strategien siehe 4.2.5 Kundenperspektive, S. 25).

- Bei jeder Entscheidung sollte der Vorstand vom Markt ausgehen und erst nach der Beantwortung dieser Fragen die übrigen Entscheidungen treffen:

  „Ausgehend vom bisherigen Absatz, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den Prognosen für das nächste Geschäftsjahr und dem Verhalten unserer Wettbewerber: Wie viele Produkte wollen wir im nächsten Geschäftsjahr absetzen?" und: „Welches Absatzziel ist dabei eine eher optimistische Schätzung, welches eine eher zurückhaltende Schätzung?"

  Erst nach Klärung dieser Fragen kann der Vorstand seine Entscheidungen sinnvoll diskutieren.

3.2.3 Tipps zum Bereich Finanzen

- Die wichtigsten Finanzkennzahlen sind im Unternehmensbericht auf Seite 1 (Nachhaltigkeitscockpit: ökonomische Nachhaltigkeit) und auf Seite 2 (Managementcockpit: Finanzen) abgebildet.

- Ein gezieltes Cash Management (Liquiditätsplanung) spart Kosten und erhöht den Gewinn. So ist es z. B. unsinnig, gleichzeitig auf der einen Seite hohe Bankguthaben (mit bescheidenem Zinsertrag) aufzuweisen und auf der anderen Seite noch Bankkredite (mit höherem Zinsaufwand) zu beanspruchen. Für unvorhergesehene Ereignisse gibt es Überbrückungskredite. Sie sind zwar teurer als langfristige Kredite, dafür werden sie auch nur in der benötigten Höhe gewährt – ihre gelegentliche Inanspruchnahme kann daher am Ende günstiger sein, als langfristige Kredite vorzuhalten.

© Joachim Herz Stiftung

- Der Geldbedarf für das nächste Geschäftsjahr lässt sich erst abschätzen, wenn fast alle anderen Entscheidungen getroffen sind. Bevor Sie also mit der Bank über die Unternehmensfinanzierung sprechen, sollten Sie Klarheit über geplante Investitionen haben. Der Liquiditätsstand am Ende des Vorjahres ist dabei nur Ausgangspunkt, maßgeblich für Ihre Entscheidung bezüglich Aufnahme oder Tilgung von Krediten ist der erwartete Cashflow während des Jahres, das Sie planen. Den voraussichtlichen Liquiditätsbedarf können Sie im Rahmen einer Budgetierung ermitteln und anschließend z. B. einen entsprechenden Kredit bei der Bank aufnehmen.

- Die Verwendung des Vorjahresgewinns ist eine wichtige Entscheidung. Der Zielkonflikt – das Geld im Unternehmen behalten oder an die Aktionäre ausschütten – birgt Zündstoff und kann auf den Hauptversammlungen zu Diskussionen führen. Aktionäre haben hier oft unterschiedliche Interessen. Einerseits sind sie an hohen Dividenden interessiert, andererseits wissen sie, dass Ausschüttungen nicht mehr für Investitionen zur Verfügung stehen. Es hilft, sich frühzeitig auf eine Dividendenpolitik festzulegen und diese schon in den ersten Geschäftsjahren konsequent zu verfolgen.

3.2.4 Tipps zum Bereich Prozesse

- Der Vorstand kann durch eine gute Steuerung der Produktionskapazitäten (Maschinen, Personal, Gebäude) und hohe Auslastung auf einfache Weise Geld sparen. Vor allem die Auslastung des Produktionspersonals sollten Sie im Blick behalten, da nicht ausgelastetes Personal sehr teuer ist. Bei der Planung hilft es, die in Ihrem Unternehmensbericht auf S. 8 ausgewiesenen maximal möglichen Kapazitäten mit der tatsächlichen Produktionsmenge zu vergleichen.

- Sie sollten die technologische Entwicklung immer im Auge behalten. Dabei ist es meistens sinnvoller, den Maschinenpark kontinuierlich und gezielt zu erneuern, statt unter hohem Kostendruck alle Maschinen auf einmal zu ersetzen.

- Der Vorstand hat in den Entscheidungen im Bereich Prozesse die Möglichkeit, die ökologische Nachhaltigkeit des Unternehmens maßgeblich zu beeinflussen. Je nach strategischem Ziel können Sie hier die richtigen Impulse setzen.

3.2.5 Tipps zum Bereich Mitarbeiter

- Der Vorstand kann mit einer guten Lohn- und Ausbildungspolitik für zufriedene, motivierte Mitarbeiter sorgen. Dies schlägt sich spürbar auf die Arbeitsleistung (Qualität und Menge) nieder. Wenn Sie nicht sicher sind, ob Ihre Maßnahmen ausreichen, suchen Sie das Gespräch mit dem Betriebsrat (Kursleitung).

- Das Ausbildungsniveau der Produktionsmitarbeiter und der Vertreter ist in der Ausgangslage durchschnittlich. Es ist also ein guter Ansatzpunkt für spürbare Maßnahmen in der Personalentwicklung.

- Der Personalbestand in der Produktion reduziert sich jährlich um die Fluktuationsrate, weil Mitarbeiter kündigen oder in Rente gehen. Möchten Sie über die Fluktuation hinaus Entlassungen vornehmen, sollten Sie unbedingt frühzeitig mit dem Betriebsrat sprechen, z. B. über Abfindungen. Unter Umständen ist es auch erforderlich, dass Sie einen Sozialplan ausarbeiten, der in aller Regel mit erheblichen Kosten verbunden ist.

- Entlassungen in größerem Umfang beeinträchtigen die soziale Nachhaltigkeit und können sich auf den Erfolg am Markt auswirken. Entsprechend wichtig ist es, dass der Vorstand eine einvernehmliche Lösung mit dem Betriebsrat findet und zusätzlich mit gezielten Kommunikationsmaßnahmen imagefördernde Signale sendet.

- Die Leitung Personal ist häufig in einer schwierigen Situation: Wenn alle sparen wollen, dann gehört das Personal oft an erster Stelle zu den Leidtragenden. Hier muss der gesamte Vorstand daran denken, dass die Interessen der Mitarbeiter zu einer der drei Nachhaltigkeitsdimensionen gehören (Soziales, Ökologie und Ökonomie). Statt beim Personal zu sparen (Lohn, Anzahl) gibt es oft kreativere Möglichkeiten.

3.2.6 Tipps rund um die Außenwelt

- Es ist für den Vorstand sehr nützlich, die aktuelle Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Umweltfaktoren) genau zu beobachten und so gut wie möglich die zukünftige Entwicklung abzuschätzen. Dies könnte z. B. eine Aufgabe für den Vorstand für Kommunikation sein. Oft ist es auch möglich, zusätzliche Informationen von der Kursleitung zu erhalten, wenn auch nicht immer kostenlos.

- Immer wieder gibt es Zielkonflikte bei den Erwartungen der wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder) an das Unternehmen. Es ist Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden, diese verschiedenen Ansprüche zielgerichtet zu disku-

© Joachim Herz Stiftung

tieren und dafür zu sorgen, dass keine wesentlichen Erwartungen vergessen werden. (Siehe dazu Kapitel 4.3.1 Stakeholder, S. 27.)

- Vor allem die Marktentwicklung (einschließlich möglicher Markteintritte von zusätzlichen Konkurrenten) und die Entwicklung der technologischen Umweltsphäre sind von großer Bedeutung für Ihre Entscheidungen.

- Es kann nützlich sein, neben den zentralen Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber) vor allem auch den Staat und die Öffentlichkeit mit ihren Erwartungen zu beachten. Gerade hier lassen sich evtl. Vorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen, die neben den klassischen Wettbewerbsfeldern den Unterschied machen können.

- Der Vorstand muss sich immer Gedanken machen, wie er mit seinen wichtigen Anspruchsgruppen kommuniziert. „Tue Gutes und sprich darüber" ist eine Maxime, die für die gesamte Geschäftsführung und insbesondere für die Vorstandsressorts Marketing und Kommunikation zu den Hauptaufgaben gehört.

3.3 Rahmenbedingungen Ihrer Geschäftstätigkeit

Für Ihre Managementtätigkeit und die einzelnen Entscheidungen gelten einige Rahmenbedingungen des Szenarios, die für Sie nicht beeinflussbar sind, jedoch bestimmte Zahlen und Kennziffern erklären und im Folgenden beschrieben werden. Dabei werden Fachbegriffe und bestimmte Konzepte aufgegriffen, die in den Kapiteln 4, 5 und 6 näher erläutert werden.

3.3.1 Produktion, Lager und Verkauf

Sie führen ein standorttreues Unternehmen, eine Verlagerung der Produktion in das Ausland ist nicht vorgesehen. Die jährliche Produktionsmenge können Sie im Vorstand festlegen (Entscheidung Nr. 12), sie ist aber keinesfalls höher als die zur Verfügung stehenden Kapazitäten (Produktionsräume, Maschinen, Anzahl und Qualifikation der Produktionsmitarbeiter). Rohmaterial wird im vorliegenden Szenario automatisch anhand des tatsächlichen Bedarfs direkt in die Produktion geliefert („just-in-time") und nach Verbrauch berechnet; es ist also weder eine gesonderte Bestellung noch eine Vorratshaltung dafür notwendig. Rohmaterial ist in zwei Qualitäts- und zwei Ökologiestufen verfügbar. Die Menge des je produziertem Stück verbrauchten Rohmaterials hängt vom Ausbildungsstand der Produktionsmitarbeiter, außerdem von den Investitionen in Forschung und Entwicklung und in ökologische Produktionsverfahren ab: je mehr sie investieren, desto geringer ist der Materialverbrauch.

Werden Produkte mangels Nachfrage nicht innerhalb eines Geschäftsjahres verkauft, werden sie gelagert. In der Ausgangslage steht dafür ein eigener Lagerraum mit einer Kapazität von 20.000 Stück zur Verfügung. Reichen die Kapazitäten im Lager nicht aus, so werden automatisch Lagerkapazitäten von Fremdanbietern (z. B. einer Spedition) angemietet. Bei der Lagerung in eigenen Gebäuden entsteht Lageraufwand durch den Betrieb des Lagers, der hauptsächlich von der eingelagerten Stückzahl abhängt (Einzelheiten siehe Unternehmensbericht, S. 9), sowie Abschreibungsaufwand (siehe Gewinn- und Verlustrechnung, Unternehmensbericht, S. 4).

Übersteigt die Nachfrage (Anzahl der Bestellungen) die mögliche Liefermenge, werden alle Produkte aus Produktion und Lager abverkauft. Bei Engpässen auf beiden Märkten (Inland und Ausland) erfolgt die Auslieferung nach wirtschaftlichen Erwägungen, z. B. der jeweiligen Gewinnspanne. Es ist also nicht möglich, einen Markt bevorzugt zu behandeln und z. B. im Inland alle Bestellungen auszuführen und erst danach das Ausland zu beliefern.

Produkte aus dem Lager werden im Folgejahr automatisch an die Qualität der neuen Produktion angepasst. Das bedeutet: Der Qualitätsindex (Unternehmensbericht, S. 7) bezieht sich immer auf das Gesamtangebot und umfasst sowohl die gelagerten als auch die neu produzierten Stücke des jeweiligen Jahres.

3.3.2 Abschreibungen

Der Begriff Abschreibung beziffert den Wertverlust von Gebäuden, Maschinen und anderen Anlagen pro Geschäftsjahr, z. B. durch Alterung und Verschleiß. Über die Abschreibung können und müssen die hohen Anschaffungskosten eines Investitionsgutes, das ja in der Regel über viele Jahre genutzt wird, auf die gesamte Nutzungszeit verteilt werden.

Für die Gewinnermittlung in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) wird also nicht der komplette Anschaffungspreis, sondern nur die tatsächliche (Ab-) Nutzung innerhalb eines Jahres berücksichtigt. Es gibt mehrere Abschreibungsmethoden, darunter die lineare Abschreibung (jedes Jahr ein fester Betrag) und die degressive Abschreibung (jedes Jahr ein Anteil vom Bilanzwert des Vorjahres). Im vorliegenden Szenario wird degressiv abgeschrieben:

- Maschinen sowie Anlagen für ökologische Produktion mit 10 % vom Kaufpreis bzw. bei älteren Maschinen 10 % vom Bilanzwert des Vorjahres (siehe Tabelle Maschineninventar im Unternehmensbericht, S. 8). Verkaufte Maschinen werden im Jahr des Verkaufs nicht mehr abgeschrieben.

© Joachim Herz Stiftung

- Produktions- und Lagergebäude sowie die übrigen Anlagen mit 5 % vom Kaufpreis bzw. bei älteren Anlagen 5 % vom Bilanzwert des Vorjahres (siehe Anlagevermögen der Bilanz im Unternehmensbericht, S. 4). Verkaufte Anlagen werden im Jahr des Verkaufs nicht mehr abgeschrieben.

Der Kaufpreis einer Investition ist in voller Höhe im Jahr der Anschaffung zu zahlen und muss in der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden.

3.3.3 Barvermögen und Bankkonten

Zur Abwicklung aller laufenden Zahlungseingänge und -ausgänge hat Ihr Unternehmen ein Geschäftskonto bei seiner Hausbank. Darüber hinaus gibt es eine Kasse für Bargeld, ein Festgeldkonto sowie die Möglichkeit, langfristige Kredite aufzunehmen. Alle Guthaben am Jahresende stehen im Umlaufvermögen Ihrer Bilanz (Unternehmensbericht, S. 4), die Höhe der im vergangenen Geschäftsjahr in Anspruch genommenen Kredite finden Sie in der Bilanz im Fremdkapital.

Das **Bankguthaben** auf dem **Geschäftskonto** errechnet sich automatisch aus den laufenden Zahlungseingängen und -ausgängen (vgl. Kapitel 5.1.3 Cashflowrechnung, S. 36 und die Cashflowrechnung im Unternehmensbericht, S. 5). Reicht das Bankguthaben nicht aus, gewährt Ihnen die Bank **Überbrückungskredite**, damit das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Für Bankguthaben schreibt Ihnen die Bank im Folgejahr Zinsen gut. Mussten Überbrückungskredite in Anspruch genommen werden, so werden die Zinsen dafür ebenfalls im Folgejahr abgebucht. Überbrückungskredite müssen nicht gekündigt werden, sie verringern sich, sobald wieder ausreichend Geld hereinkommt. Diese gesteigerte Flexibilität bezahlt das Unternehmen durch höhere Zinsen.

Nicht benötigtes Geld können Sie für mindestens ein Jahr auf dem Festgeldkonto zu besseren Konditionen als auf dem Geschäftskonto anlegen. Auf dem **Festgeldkonto** könnten Sie jährlich Ein- oder Auszahlungen vornehmen (Entscheidung Nr. 35).

Bei langfristigem Geldbedarf, z. B. zur Finanzierung von Investitionen, können Sie bei der Bank **langfristige Kredite** beantragen (Entscheidung Nr. 34 nach vorheriger Rücksprache mit Ihrer Bank – fragen Sie Ihre Kursleitung). Die Zinsen hängen von der Situation Ihres Unternehmens ab und können individuell mit der Bank verhandelt werden. Langfristige Kredite laufen unverändert weiter, bis sie (durch Entscheidung Nr. 34) gekündigt bzw. zurückgezahlt werden.

Die Höhe der im vergangenen Jahr gebuchten Zinsen entnehmen Sie der Gewinn- und Verlustrechnung (Unternehmensbericht, S. 4): Der Zinsertrag setzt sich aus den Zinsen auf Bankguthaben und den Zinsen auf die Festgeldanlage zusammen, der Zinsaufwand aus den Zinsen für Überbrückungskredite und langfristige Kredite. Die jeweils zugrunde liegenden Zinssätze stehen im Unternehmensbericht auf S. 5 (Finanzen – Zusatzinformationen). Die Zinssätze für das aktuelle Geschäftsjahr erfahren Sie von Ihrer Bank (Kursleitung).

3.3.4 Forderungen und Verbindlichkeiten

Im Geschäftsverkehr ist es üblich, Zahlungsfristen zu vereinbaren. Das bedeutet: Rechnungen werden erst einige Wochen nach Lieferung einer Ware oder Erbringung einer Dienstleistung bezahlt. Ihr Unternehmen betrifft das in zweifacher Weise: Zum einen gehen die Zahlungen Ihrer Kunden (also der Einzelhändler bzw. der Kunden des Onlineshops) immer erst durchschnittlich 4–6 Wochen nach Lieferung ein, auf der anderen Seite zahlt Ihr Unternehmen auch die gelieferten Rohstoffe erst nachträglich. Zu jedem Zeitpunkt, und damit auch am Bilanzstichtag am Ende eines Geschäftsjahres, sind daher immer noch Rechnungen offen und in der Bilanz ausgewiesen:

- Forderungen sind die Werte aller Rechnungen, die Ihre Kunden (bzw. Debitoren, von lateinisch debere = schulden) noch nicht beglichen haben. Forderungen werden sie auch deshalb genannt, weil das Unternehmen ihre Zahlung in Kürze einfordern kann. Deshalb stehen sie im Umlaufvermögen der Bilanz (vgl. 5.1.2 Bilanz, S. 34). Die Forderungen betragen im Szenario immer 10 % vom Umsatz des jeweiligen Geschäftsjahres.

- Verbindlichkeiten sind die Werte aller Rechnungen Ihrer Lieferanten (bzw. Kreditoren, von lateinisch credere = glauben, anvertrauen), die Ihr Unternehmen noch nicht beglichen hat. Sie werden Verbindlichkeiten genannt, weil das Unternehmen diese Rechnungen in Kürze verbindlich bezahlen muss. Die Verbindlichkeiten betragen in diesem Szenario immer 10 % vom Materialaufwand des jeweiligen Geschäftsjahres.

© Joachim Herz Stiftung

Übersicht über Guthaben, Kredite und Zinsen

Art	Höhe	Zinssatz	Buchung der Zinsen
Kassenbestand	konstant 20.000 EUR (nicht veränderbar)	keine Zinsen	–
Bankguthaben	je nach Zahlungseingängen und -ausgängen im Laufe des Jahres	einheitlich	im Folgejahr *
Überbrückungskredit	automatisch, falls Bankguthaben nicht ausreicht	einheitlich	im Folgejahr *
Festgeldanlage	Entscheidung Nr. 35	einheitlich	im Folgejahr *
Langfristige Kredite	Entscheidung Nr. 34	individuell mit der Bank verhandelbar	im Folgejahr *

* zum Zinssatz des Folgejahres

3.3.5 Steuern

Genau wie Privatleute unterliegen auch Unternehmen der Steuerpflicht. Was bei Arbeitnehmern die Lohnsteuer, also die Steuer auf den erhaltenen Lohn ist, ist bei den Unternehmen die sogenannte Ertragsteuer. Hier wird der Gewinn des Unternehmens besteuert, genau gesagt das Ergebnis vor Steuern (EBT) in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) (siehe Unternehmensbericht, S. 4). Unternehmen, die Verluste ausweisen, zahlen keine Steuern. Die Steuern werden im gleichen Geschäftsjahr fällig und beglichen, in dem der Gewinn entstanden ist. In Deutschland besteht die Ertragsteuer aus zwei verschiedenen Steuern: der Körperschaftssteuer und der Gewerbesteuer.

- Die Körperschaftsteuer (KSt.) ist die Steuer auf das Einkommen von juristischen Personen, also z. B. Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) oder Vereinen. Sie beträgt 15 % auf den zu versteuernden Gewinn und fällt je zur Hälfte dem Bund (also den Bundesbehörden) und dem jeweiligen Bundesland zu.
- Die Gewerbesteuer (GewSt.) ist eine Steuer auf das Einkommen von Kapitalgesellschaften, aber auch von Personengesellschaften. Sie wird von der jeweiligen Gemeinde, in der das Unternehmen ansässig ist, erhoben und kann von dieser in gewissen Grenzen selbst festgelegt werden. Dadurch entsteht zwischen den Gemeinden oftmals ein Wettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen, in dem sich benachbarte Gemeinden zu unterbieten versuchen. Für die Ausgangslage wird eine Gewerbesteuer von 14 % angenommen.

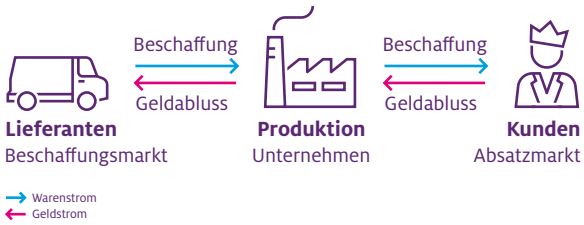
Der zusammengefasste Ertragsteuersatz des abgeschlossenen Geschäftsjahres steht im Unternehmensbericht auf S. 11; in Jahr 10 sind es 29 % vom EBT. Eine Kapitalsteuer gibt es in Deutschland gegenwärtig nicht, weshalb der entsprechende Steuersatz auf 0 % festgelegt ist (Unternehmensbericht, S. 11). Die Summe der in einem Geschäftsjahr gezahlten Steuern steht in der Gewinn- und Verlustrechnung (Unternehmensbericht, S. 4).

© Joachim Herz Stiftung

4 Betriebswirtschaft und Unternehmensführung

4.1 Wertschöpfungsprozess

Im Mittelpunkt jeder unternehmerischen Tätigkeit steht die Herstellung (Produktion) von Gütern und/oder das Erbringen von Dienstleistungen. Dies geschieht in einem sogenannten Wertschöpfungsprozess, der hier am Beispiel eines Produktionsbetriebes gezeigt werden soll. Auf der einen Seite dieses Prozesses steht die Beschaffung: Rohstoffe oder Vorprodukte werden auf einem Beschaffungsmarkt von Lieferanten bezogen, im Unternehmen unter Einsatz von Personal, Maschinen und Know-how zu höherwertigen Produkten verarbeitet (die eigentliche Wertschöpfung) und schließlich auf dem Absatzmarkt verkauft.



Es gibt also einen Strom von Waren von links nach rechts, vom Beschaffungs- zum Absatzmarkt. Der Geldstrom (Cashflow) ist demgegenüber genau gegenläufig: die Kunden bezahlen Geld für die Produkte (Umsatzerlöse). Das Unternehmen seinerseits verwendet einen Teil dieses Geldes, um die Lieferanten für das gelieferte Rohmaterial zu bezahlen. Auch der Arbeitsmarkt für Mitarbeiter, der Markt für Investitionsgüter wie Maschinen und Gebäude und schließlich der Kapitalmarkt (Banken etc.) können als Beschaffungsmärkte angesehen werden. Jedes Unternehmen ist damit in eine volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette – vom Rohstoff zum Endprodukt – eingebunden und steht im stetigen Spannungsfeld zwischen Beschaffungsmärkten auf der einen und Absatzmärkten auf der anderen Seite.

4.2 Die Innenwelt des Unternehmens

Zwischen der Beschaffung von Produktionsmitteln bei Lieferanten und dem Verkauf der Produkte an die Abnehmer findet innerhalb des Unternehmens der betriebliche Wertschöpfungsprozess statt. Damit er effektiv und zielgerichtet ablaufen kann, ist jedes größere Unternehmen intern in verschiedene Organisationseinheiten (Abteilungen) gegliedert, z. B. Materialeinkauf und Beschaffung, Personal, Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Finanzen, Recht. Gesteuert wird das Unternehmen durch einen systematischen Managementprozess seitens der Geschäftsführung.

4.2.1 Balanced Scorecard – vier wichtige Perspektiven

Es ist wichtig für den unternehmerischen Erfolg, eine klare **strategische Ausrichtung** zu definieren, damit sich das Unternehmen am Markt auf Dauer gegenüber den Wettbewerbern behaupten kann.

© Joachim Herz Stiftung

Wie zuvor gezeigt, muss jedes Unternehmen, zumindest auf lange Sicht, Gewinne erwirtschaften, um zu überleben und sich weiterentwickeln zu können. Gewinn: Das heißt nichts anderes, als dass die jährlichen Erträge – in einem Produktionsunternehmen also die am Markt erzielten Umsatzerlöse – über den betrieblichen Aufwendungen liegen müssen. Ob dies der Fall ist, sehen Sie anhand einer Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) **(Finanzperspektive)**. Voraussetzung für maximale Umsatzerlöse ist, das Unternehmen auf den Markt und damit auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten **(Kundenperspektive)**, denn der Kunde kauft nur, wenn die angebotenen Waren oder Dienstleistungen im Vergleich zur Konkurrenz besser, preiswerter oder beides sind. Weiterhin müssen die innerbetrieblichen Geschäftsprozesse (z. B. die Produktion) möglichst effizient und kundenorientiert sein **(Prozessperspektive)**. Das schafft einerseits zufriedene Kunden, andererseits senken schlanke und effiziente Prozesse die betrieblichen Aufwendungen, wirken sich also unmittelbar gewinnsteigernd aus. Ausgeführt werden die Geschäftsprozesse schließlich von den Mitarbeitern **(Mitarbeiterperspektive)**. Nur motivierte, ausreichend qualifizierte und bezahlte Mitarbeiter können das Unternehmen weiterentwickeln.

Insgesamt lässt sich eine **Unternehmensstrategie** also aus vier wichtigen Perspektiven betrachten: der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der Prozessperspektive und der Mitarbeiterperspektive.

Diese vier Perspektiven stehen, wie in der Abbildung rechts gezeigt, in einem unmittelbaren wechselseitigen Zusammenhang. Es ist daher wichtig, keine Perspektive dauerhaft aus den Augen zu verlieren. Ein Managementinstrument, das dies sicherstellen soll, ist die **Balanced Scorecard** (kurz BSC, deutsch etwa: „ausgewogener Berichtsbogen").

Voraussetzung für eine Balanced Scorecard ist eine sorgfältige Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Dabei wird die Unternehmensstrategie mit der Kundensicht, der Finanzperspektive, der Mitarbeiter- und der Prozessperspektive verbunden. Eine Schlussfolgerung aus einer solchen Analyse könnte z. B. lauten: „Um einen höheren Gewinn zu erzielen (Finanzperspektive), sollen die Umsatzerlöse steigen, und zwar durch höhere Verkaufszahlen. Dies ist durch Preissenkungen möglich (Kundenperspektive) und hat zur Folge, dass einerseits mehr, aber auch günstiger und effizienter produziert werden muss (Prozessperspektive). Dazu müssen die Mitarbeiter besser qualifiziert werden (Mitarbeiterperspektive)."

Ein Beispiel für Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge finden Sie im Arbeitsheft am Ende dieses Handbuches auf S. 77.

Nun werden für jeden Bereich wichtige Messgrößen (Kennzahlen) definiert, an denen sich ablesen lässt, ob die selbst gesteckten Ziele schon erreicht werden konnten. Zu diesen

Messgrößen zählen z. B. die Umsatzrentabilität im Bereich „Finanzen", die anzeigt, welcher Anteil vom Verkaufserlös letztlich als Gewinn im Unternehmen verbleibt, oder die Auslastung des Produktionspersonals im Bereich „Mitarbeiter" (Näheres zu möglichen Messgrößen im Kapitel 5.2 Kennzahlen ab S. 37).

Dem Vorstand steht zu diesem Zweck ein **Managementcockpit** zur Verfügung, das sich an der Balanced Scorecard orientiert. Im jährlichen Unternehmensbericht sind auf den Seiten 2 und 3 einige wichtige Messgrößen aufgeführt und ihre Entwicklung ist in einer Grafik auf einen Blick erkennbar. Mit welchen Zielgrößen die tatsächlich erreichten Werte verglichen werden sollen, hängt natürlich auch von Ihrer Unternehmensstrategie ab; im Verlauf Ihrer Tätigkeit können Sie die eigenen **Zielgrößen** bei Bedarf entsprechend anpassen. Für einige Zielgrößen gibt es – strategieabhängige – Richtwerte.

4.2.2 Finanzperspektive

Die Eigenkapitalgeber, das heißt im Fall der AG die Aktionäre, erwarten eine langfristige Rendite für ihr investiertes Kapital. Rendite bedeutet Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals, also eine Art Verzinsung: Jeder, der sich an einem Unternehmen beteiligt, möchte am Ende mehr herausbekommen, als er anfangs investiert hat.

Gleichzeitig muss das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, seinen laufenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, also stets über genügend liquide Mittel – im besten Fall Barvermögen – verfügen, andernfalls droht Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit). Zu diesen Verpflichtungen gehören z. B. die Gehaltszahlungen an die Mitarbeiter oder das Begleichen offener Rechnungen für gelieferte Rohstoffe (diese heißen in der Bilanz Verbindlichkeiten).

© Joachim Herz Stiftung

Beide – Rendite und Liquidität – setzen Erfolg am Markt voraus, sind also ganz eng mit der Kundenperspektive verbunden. Ohne Kunden, die in ausreichender Zahl die Produkte des Unternehmens nachfragen und dafür bezahlen, geht es nicht.

Multipliziert man die abgesetzte Stückzahl mit dem erzielten Verkaufspreis, erhält man den Umsatz oder die Umsatzerlöse. Besonders interessant ist es, den Cashflow (engl. Geldfluss) zu betrachten. Das ist jener Teil vom Umsatz, der quasi als „Bargeld" im Unternehmen verbleibt, also nach Abzug aller Ausgaben des Unternehmens (Näheres in den Kapiteln 5.1.1 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), S. 33, und 5.1.3 Cashflowrechnung, S. 36).

Je höher dieser Geldzufluss ist, desto unabhängiger ist das Unternehmen, wenn Investitionen in die Zukunft anstehen. Werden neue und effizientere Produktionsmaschinen benötigt, so kann das Unternehmen sie mit ausreichendem Cashflow aus eigener Kraft finanzieren und muss keine teuren Bankkredite dafür aufnehmen.

4.2.3 Mitarbeiterperspektive

Die Mitarbeiter sind mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und ihren praktischen Fertigkeiten die eigentliche Quelle der Wertschöpfung und tragen im Idealfall mit Loyalität, Engagement und Kreativität maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei. Nur mit leistungsfähigen und -willigen Mitarbeitern ist es möglich, die Prozesse im Unternehmen effizient zu gestalten und die Kundenbedürfnisse gut zu erfüllen.

Aus dieser Perspektive sind Mitarbeiter nicht Kostenfaktoren, sondern wertvolle Ressourcen (daher auch der international übliche Begriff „Human Resources" für „Personal"), die es zufriedenzustellen, zu motivieren und weiterzuentwickeln gilt, damit sie sich voll für das Unternehmen und seine Ziele einsetzen.

Dies geschieht primär durch attraktive Löhne und Gehälter, aber auch durch zusätzliche Anreize wie freiwillige Lohnzusatzkosten (z. B. für eine betriebliche Altersvorsorge), familienfreundliche Arbeitszeiten, ein motivierendes Arbeitsklima, Bonuszahlungen und Ähnliches. Auch die Arbeitsplatzsicherheit bzw. der Umgang mit notwendigen Entlassungen und die Höhe der gewährten Abfindungen spielen eine Rolle.

Auf lange Sicht ist es auch wichtig, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter an veränderte Rahmenbedingungen und technologischen Fortschritt anzupassen, indem sie gezielt aus- und weitergebildet werden.

4.2.4 Prozessperspektive

In der Prozessperspektive werden vor allem die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse beleuchtet. Ziel ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch ein besseres Angebot oder einen Preisvorteil gegenüber den Wettbewerbern, indem die Herstellungskosten durch schlankere und effizientere Prozesse gesenkt werden. Werden die Kosteneinsparungen nicht mit einem besseren Preis-Leistungs-Verhältnis an die Kunden weitergegeben, erhöht sich die Produktmarge, also der Unterschied zwischen Verkaufspreis und Produktionskosten (d. h. Herstell- bzw. Selbstkosten) je Stück. Gibt man die Kosteneinsparungen jedoch als Preissenkung an den Kunden weiter und hält die Produktmarge damit konstant, kann dies den Absatz erhöhen.

Ein zentraler Begriff in der Prozessperspektive ist die Produktivität. Gemeint ist das Verhältnis von Output (z. B. Herstellung eines Produkts) zum Input (notwendiges Material, Maschineneinsatz, Arbeitsstunden). Sie nimmt zu, wenn Menschen und Maschinen effizienter arbeiten: Entweder erstellen sie gleich viel mit weniger Input, oder sie erzielen mit gleichem Input eine bessere Qualität oder produzieren eine größere Stückzahl (Ökonomisches Prinzip).

4.2.5 Kundenperspektive

Die Kundenperspektive betrachtet den Markt und die Kunden.

Finanzieller Erfolg lässt sich nur erzielen, wenn die Kunden kaufen – und das tun sie, wenn ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Wichtig sind dabei vor allem Qualität und Preis, wobei der Begriff „Qualität" im unternehmerischen Verständnis nicht bedeutet, dass etwas „besser" oder „schlechter" im Sinne einer absoluten Wertung ist, sondern lediglich aussagt, inwieweit sich die Eigenschaften eines Produkts mit den Bedürfnissen des Kunden decken. Eine hohe Kundenzufriedenheit wird erreicht, wenn das Unternehmen ein aus Sicht des Kunden attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aufweist. Allerdings ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit kein Selbstzweck, da sie in der Regel mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden ist: Kaum etwas sorgt für glücklichere Kunden als ein Unternehmen, das hochwertige Waren zu niedrigen Preisen verkauft. Auf Dauer betrieben, kann damit natürlich kein Unternehmen bestehen – trotz großartigen Erfolgs am Markt, denn in solchen Fällen liegt der Vorteil allein beim Käufer, während das Unternehmen seine Kosten nicht decken kann. Die Befriedigung der Kundenbedürfnisse muss also immer mit einem finanziellen Nutzen für das Unternehmen einhergehen.

Dabei lassen sich zwei Grundstrategien in Bezug auf den Markt und die Kunden unterscheiden:

© Joachim Herz Stiftung

Kostenführerschaft:
Hier setzt das Unternehmen vor allem auf günstige Preise im Vergleich zu den Wettbewerbern. Dies ist wirtschaftlich nur möglich, wenn die internen Prozesse kostengünstiger als bei der Konkurrenz ablaufen, z. B. durch Nutzung von Größenvorteilen im Einkauf oder günstigere Produktion. In der Regel gelingt eine Kostenführerschaft denjenigen Unternehmen am besten, die über große Marktanteile verfügen und ein einziges Standardprodukt mit durchschnittlicher Qualität anbieten.

Qualitätsführerschaft:
Hier wird das Produkt nicht vorrangig über den Preis verkauft, stattdessen wird versucht, etwas aus Kundensicht Einmaliges zu schaffen. Dabei kann es sich um echte Qualitätsvorteile handeln, also besondere und herausgehobene Produkteigenschaften oder Serviceleistungen. Oder um ein künstlich erzeugtes Markenerlebnis, das durch geschickte Marketingaktivitäten erschaffen wird und dem Kunden das Gefühl vermittelt, etwas Besonderes zu erwerben. Oft wird beides miteinander kombiniert. Ziel dieser Differenzierungsstrategie ist, die Preisempfindlichkeit des Kunden zu verringern, sodass meistens überdurchschnittliche, manchmal sogar „Premiumpreise“ verlangt werden.

Exkurs Marketing-Mix

Eine kundenorientierte Unternehmensführung setzt voraus, dass die zur Verfügung stehenden Instrumente, die auf den Markt wirken, erkannt und vor allem sinnvoll aufeinander abgestimmt werden. Dabei werden vier Bereiche, die sogenannten „Vier P des Marketing“ unterschieden:

Produktpolitik (Product): Wie ist das Produkt beschaffen, das dem Kunden angeboten wird? In diesen Bereich fallen z. B. Qualität, Produkteigenschaften, das Design, Umweltverträglichkeit, Verpackung, aber auch Garantien und sonstige Zusatzleistungen.

Preispolitik (Price): Zu welchem Preis wird das Produkt angeboten? Neben dem Verkaufspreis sind auch Rabatte, Skonti und andere Nachlässe sowie die Zahlungsfristen zuberücksichtigen.

Distributionspolitik (Place): Wo bzw. auf welchem Weg wird dem Kunden das Produkt angeboten? Dazu zählen die Wahl des Vertriebskanals (z. B. Einzelhandel, Direktverkauf, klassischer Versandhandel, Onlineshops, Verkauf durch Vertreter), aber auch Lieferlogistik, Versand und Transport.

Kommunikationspolitik (Promotion): Wie werden die Kunden auf das Angebot aufmerksam, wie läuft danach die Kontaktpflege ab? Dieser Bereich, der oft irrtümlich mit „Marketing“ gleichgesetzt wird, umfasst nicht nur die klassische Werbung (z. B. Anzeigen, Online-Banner, Radio- und Fernsehspots, Prospekte, Mailings), sondern auch Public Relations (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit), Präsenz auf Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Treue-Aktionen, Wettbewerbe und Preisausschreiben und schließlich das persönliche Verkaufsgespräch oder den Umgang mit Reklamationen.

Zwei Beispiele für einen Marketing-Mix:
Ein Smartphone mit zahlreichen Innovationen (Produkt), das hochpreisig (Preis) exklusiv über einen Mobilfunkanbieter vertrieben wird (Distribution) und über intensive Öffentlichkeitsarbeit, Fernsehwerbung und Internetseiten beworben wird (Promotion).

Eine Pizza mit dem Testurteil „gut“ (Produkt), die günstig (Preis) als Eigenmarke in einem Lebensmittel-Discounter vertrieben wird (Distribution) und nur gelegentlich im Verkaufsprospekt des Discounters erscheint (Promotion).

Um zu erfahren, wie es z. B. um den Bekanntheitsgrad Ihres Produkts steht, den Sie durch Ihre Werbemaßnahmen erreicht haben, können Ihnen die Dienste eines Marktforschungsunternehmens helfen – fragen Sie Ihre Kursleitung. Beachten Sie auch die „Tipps zum Bereich Kunden“ (S. 18).

© Joachim Herz Stiftung

4.3 Die Außenwelt des Unternehmens

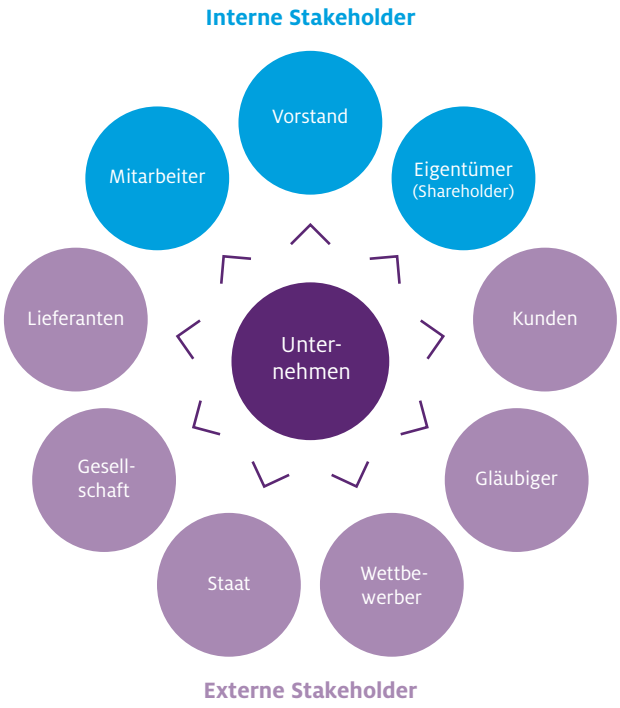
Die Unternehmensführung richtet sich aber nicht nur nach innen, sondern auch nach außen, denn wie gezeigt unterhält das Unternehmen vielfältige Geschäftsbeziehungen zu den Absatz- und Beschaffungsmärkten und ist deswegen in eine komplexe Außenwelt eingebunden. Die unterschiedlichen Einflüsse lassen sich in vier große Bereiche, die Umweltsphären, einteilen:

Umweltsphäre	Beispiele
Ökonomische (wirtschaftliche) Umwelt	volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen, Konjunktur, Marktwachstum, Entwicklung auf den Arbeitsmärkten, Inflation, Außenhandelsbeziehungen, Wechselkurse, Wettbewerbssituation, Branchenstruktur, Transport-, Lager- und Verwaltungskosten
Technologische Umwelt	technischer und naturwissenschaftlicher Fortschritt, neue Produktionsverfahren und Materialien, neue Kommunikationsmethoden
Soziale Umwelt	politische und gesellschaftliche Trends, politische Ausrichtung der aktuellen Regierung, Steuern, Lohnzusatzkosten, tarifliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, Einflüsse von Nichtregierungsorganisationen
Ökologische Umwelt	Boden- und Gewässerverschmutzung, Umweltverträglichkeit der Produktion, der verwendeten Rohstoffe und der Endprodukte, Energieverbrauch, Abfallentsorgung

Informationen über aktuelle Trends in den Umweltsphären erhalten Sie zu Beginn jedes Geschäftsjahres von der Kursleitung.Eine Auswahl wichtiger Umweltfaktoren, die sich im vergangenen Geschäftsjahr auf Ihr Unternehmen ausgewirkt haben, können Sie dem Unternehmensbericht auf den Seiten 7 und 11 entnehmen.

4.3.1 Stakeholder

Jedes größere Unternehmen hat außerdem mit zahlreichen Anspruchsgruppen („Stakeholder“) zu tun, die sowohl innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens angesiedelt sind:



Diese Anspruchsgruppen haben unterschiedliche und zum Teil gegenläufige Anliegen und Interessen in Bezug auf das Unternehmen. So erwarten die Eigentümer eine gute Verzinsung ihres eingebrachten Kapitals, sind also vor allem an hohen Gewinnen bei möglichst geringem Risiko interessiert, sodass der Börsenkurs steigt und sie regelmäßig attraktive Dividenden erhalten.

Das setzt aber eine gute Gewinnspanne voraus. Die Kunden hingegen möchten keinesfalls zu viel bezahlen: Sie wünschen ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Mitarbeiter wiederum sind zwar, wie die Eigentümer, an hohen Umsatzerlösen interessiert, möchten aber in Form von angemessenen Löhnen und guten Arbeitsbedingungen selbst vom Erfolg des Unternehmens profitieren.

© Joachim Herz Stiftung

Hier weitere Beispiele für mögliche Interessenkonflikte*:

Anspruchsgruppe	Interesse der Stakeholder	Interesse Des Unternehmens
Lieferanten	◆ regelmäßige Aufträge ◆ Vertragstreue ◆ Liquidität (Zahlungsfähigkeit)	◆ hohe Lieferbereitschaft ◆ Zuverlässigkeit ◆ attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis
Gesellschaft	◆ Umweltschutz ◆ gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility) ◆ offene Informationspolitik	◆ Kooperationsbereitschaft bei Problemen ◆ faires Verhalten
Staat	◆ Steuern ◆ Schaffung von Arbeitsplätzen ◆ Einhaltung von Gesetzen	◆ stabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen ◆ gute Infrastruktur ◆ wirtschaftsfreundliche Gesetze ◆ Unterstützung in Krisen ◆ Subventionen
Wettbewerber	◆ fairer Wettbewerb ◆ Kooperation auf Branchenebene (z. B. in Verbänden)	◆ fairer Wettbewerb ◆ Kooperation auf Branchenebene (z. B. in Verbänden)
Gläubiger (z. B. Banken)	◆ attraktive Verzinsung ◆ pünktliche Zinszahlung und Tilgung ◆ Sicherheit ◆ Einflussnahme auf Entscheidungen	◆ günstige Kredite ◆ dauerhafte Überlassung des Kapitals ◆ Unterstützung in Krisenzeiten (z. B. Liquiditätsengpass) ◆ wenig Einflussnahme
Kunden	◆ gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ◆ faires Geschäftsverhalten ◆ ständige Lieferbereitschaft	◆ Kunden- bzw. Markentreue ◆ Einhaltung von Vereinbarungen ◆ Mundpropaganda
Eigentümer (Shareholder, bei AG: Aktionäre)	◆ attraktiver Börsenkurs ◆ Gewinnbeteiligung (bei AG: Dividenden)	◆ langfristiges Engagement ◆ Loyalität in Krisenzeiten ◆ Einigkeit bei der strategischen Ausrichtung
Geschäftsführung (bei AG: Vorstand)	◆ attraktives Gehalt ◆ gestalterischer Freiraum ◆ Vertrauen der Eigentümer	◆ angemessene Gehälter ◆ Loyalität gegenüber dem Unternehmen ◆ gute Arbeitsleistung ◆ Einhaltung der Unternehmensstrategie
Mitarbeiter	◆ angemessenes Einkommen/Zusatzleistungen ◆ gute Arbeitsbedingungen, Weiterbildung ◆ sicherer Arbeitsplatz	◆ gute Arbeitsleistung ◆ Lohnzurückhaltung in Krisenzeiten ◆ Loyalität gegenüber dem Unternehmen ◆ Akzeptanz betrieblicher Strukturen ◆ Bereitschaft zur Weiterbildung

Die Kunst erfolgreichen Managements besteht nun darin, die vielfältigen Erwartungen der Stakeholder miteinander in Einklang zu bringen und Prioritäten zu setzen. In der Entscheidung, welche Anspruchsgruppen in welchem Umfang berücksichtigt werden, sind die Unternehmen zwar grundsätzlich frei, aber es gibt einige Ansprüche, denen sich kein Unternehmen entziehen kann.

Um etwas über die Stakeholder Ihres Unternehmens zu erfahren, oder mit einzelnen Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten, wenden Sie sich an Ihre Kursleitung.

* Angelehnt an Käppeli, Michael (2011): Betriebswirtschaft und Unternehmensführung. Unternehmerisches Denken und Handeln. 2., überarbeitete Auflage. Zürich: Versus.

© Joachim Herz Stiftung

4.3.2 Shareholder-Value

Ein Unternehmen kann nicht dauerhaft Verluste machen. Die Kosten müssen gedeckt sein, seien es Kosten für Rohmaterial, für den Betrieb der Anlagen oder die Lohnkosten. Fast jedes Unternehmen kennt Verlustphasen, jedoch dürfen diese nicht zu lange andauern, da sie anderenfalls die Existenz des Unternehmens gefährden: Lieferanten erhalten keine Zahlungen für ihre Rechnungen, die Produktionsanlagen werden angehalten, die Mitarbeiter stehen vor Entlassungen – das Unternehmen ist insolvent, d. h. zahlungsunfähig. Jenseits der Kostendeckung sollte jedoch auch die Gewinnerzielung das Ziel des Vorstands sein. Die Eigenkapitalgeber, die sogenannten „Shareholder" (engl. share = Anteil, Aktie), in deren Auftrag der Vorstand agiert, erwarten eine angemessene Rendite. Wenn sie diese nicht bekommen, ziehen sie ihr Geld aus dem Unternehmen ab, neue Anteilseigner halten sich bei der Investition zurück. Noch ehe das passiert, stellen sie in der Regel jedoch die Arbeit des Vorstands in Frage, sorgen insbesondere für einen Wechsel an dessen Spitze (CEO). Für Sie als Manager einer Aktiengesellschaft ist es also wichtig, das Rendite-Interesse der Eigenkapitalgeber (Aktionäre) stets im Blick zu behalten – sich also am sogenannten Shareholder-Value zu orientieren. Jedoch greift eine einseitige und kurzfristige Ausrichtung auf den schnellen Gewinn zu kurz. Langfristig kann kein Unternehmen bestehen, ohne die Interessen der übrigen Stakeholder angemessen zu berücksichtigen. (Siehe auch Exkurs „Aktien, Börse, Hauptversammlung" auf S. 30.)

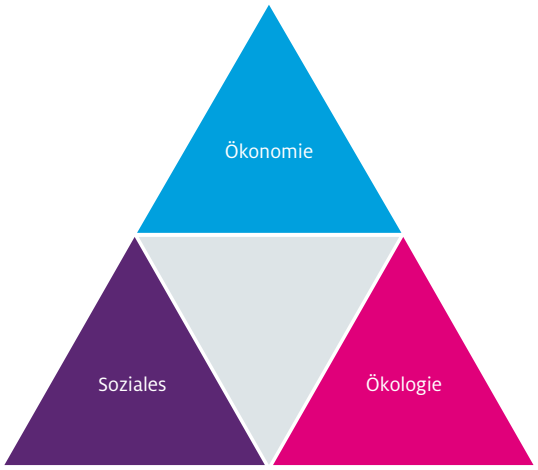
4.3.3 Nachhaltigkeit

Seit einigen Jahren wird zunehmend Wert auf eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen gelegt. Doch was bedeutet das? Ursprünglich meinte der Begriff „nachhaltig" den langfristig angelegten, verantwortungsbewussten Umgang mit einer natürlichen Ressource (Holz), von der nicht mehr verbraucht werden sollte, als im selben Zeitraum nachwachsen konnte. Heute wird Nachhaltigkeit allgemein als eher langfristig angelegtes Handlungsprinzip verstanden, bei der die Bewahrung und Förderung der ökologischen und sozialen Umwelt in Einklang mit ökonomischen Zielsetzungen gebracht wird.

Für Unternehmen lassen sich drei Dimensionen von Nachhaltigkeit ausmachen:

- Ökonomische Nachhaltigkeit: Das Unternehmen ist nicht auf kurzfristigen Profit, sondern auf eine dauerhafte, stabile und kontinuierliche Entwicklung ausgerichtet.
- Ökologische Nachhaltigkeit: Schonung natürlicher Ressourcen durch umweltfreundliche Produkte und Prozesse.
- Soziale Nachhaltigkeit: Langfristig angelegte Personalpolitik, attraktive Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Diese drei Dimensionen stehen nicht unabhängig nebeneinander: Viele unternehmerische Entscheidungen wirken sich – in unterschiedlichem Ausmaß – auf mehrere Dimensionen von Nachhaltigkeit aus. So scheint die Umstellung auf umweltfreundlichere Produktionsverfahren zunächst nur die ökologische Nachhaltigkeit zu betreffen, sie könnte aber auch die Mitarbeiter vor einer Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz schützen. Ebenso lässt sich soziale Nachhaltigkeit, z. B. die Sicherung von Arbeitsplätzen, auf Dauer nicht erreichen, wenn nicht auch ökonomisch nachhaltig gedacht und gewirtschaftet wird. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit werden deshalb oft als Nachhaltigkeitsdreieck dargestellt.



Im Nachhaltigkeitscockpit auf S. 1 Ihres Unternehmensberichts können Sie die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens in Bezug auf diese drei Dimensionen überwachen und darauf aufbauend im nächsten Geschäftsjahr geeignete Maßnahmen für eine Verbesserung treffen. (Siehe auch Exkurs „Corporate Social Responsibility" auf S. 31.)

© Joachim Herz Stiftung

Exkurs Aktien, Börse, Hauptversammlung

Die Shareholder, also die Anteilseigner und damit Eigentümer Ihres Unternehmens, sind die Aktionäre. Sie haben bei Gründung der Aktiengesellschaft kleine Unternehmensanteile erworben: In Ihrem Fall 70.000 Aktien zu je 100,00 EUR, dem sogenannten Nennwert. Dadurch sind dem Unternehmen 70.000 mal 100,00 EUR, also insgesamt 7,0 Mio. EUR zugeflossen. Dieser Betrag wird als gezeichnetes Kapital in der Bilanz ausgewiesen (Unternehmensbericht, S. 4).

Verteilen sich die Aktien eines Unternehmens auf sehr viele Aktionäre (meist Privatpersonen) mit jeweils kleinen Anteilen, so spricht man von Streubesitz. Aktionäre können aber auch andere Unternehmen sein, Beteiligungsgesellschaften, Investmentfonds, Banken oder der Staat.

Aktien größerer Aktiengesellschaften werden oft an einer Wertpapierbörse gehandelt, damit sie schnell und unkompliziert ihren Besitzer wechseln können. Eine Börse ist ein Handelsplatz, an dem Angebot und Nachfrage für Wertpapiere (z. B. Aktien), Waren, Rohstoffe oder Devisen (Währungen) zusammenkommen. Ursprünglich trafen sich dort Käufer und Verkäufer persönlich, wenn auch meistens vertreten durch Makler. Inzwischen sind viele Börsen reine Computersysteme. Anhand bestimmter Regeln kann aufgrund der vorliegenden Kauf- und Verkaufsangebote ein „Kurs“, also ein durchschnittlicher Marktpreis für eine Aktie ermittelt werden. Der Börsenkurs zeigt also an, für wie wertvoll die Marktteilnehmer die Aktien des Unternehmens, und damit das Unternehmen an sich halten. Je nach wirtschaftlicher Entwicklung des Unternehmens kann der Kurs also deutlich höher sein als der Nennwert der einzelnen Aktie, im Fall von Krisen aber auch darunterliegen. Bricht die Nachfrage nach einer Aktie völlig zusammen – z. B., wenn eine Insolvenz des Unternehmens bevorsteht, – kann der Aktionär sie nicht mehr verkaufen und hat seine gesamte Investition verloren. Der Kauf von Aktien ist also immer mit einem gewissen Risiko verbunden.

Börsenkurs und Dividende

Von den Gewinnen eines Unternehmens kann ein Aktionär in zweifacher Weise profitieren:

- **Beim Aktienverkauf durch einen gestiegenen Börsenkurs:** Gewinne machen ein Unternehmen wertvoller, damit steigen in der Regel auch die Marktpreise der Aktien. Der Vorstand kann den Börsenkurs allerdings nur indirekt beeinflussen, indem er für gute Ergebnisse und ökonomische Nachhaltigkeit sorgt. Ein Aktionär, der Aktien zu einem günstigen Kurs kauft und später zu einem teureren Kurs verkauft, kann einen Kursgewinn verzeichnen (und umgekehrt einen Verlust, wenn die Kurse zwischenzeitlich fallen). Dafür muss er sich aber tatsächlich, und möglichst im richtigen Moment, von den Aktien trennen. Gerade wenn es dem Unternehmen gut geht, also auch zukünftig steigende Börsenkurse zu erwarten sind, ist dies aber oft nicht erwünscht. Vor allem für Aktionäre, die ihre Anteile langfristig halten, ist daher die Dividende von besonderer Bedeutung.
- **Fortlaufend durch Dividenden:** Dies bedeutet, dass ein Teil des im Vorjahr erwirtschafteten Gewinns in bar an die Aktionäre „ausgeschüttet“ wird. Die Eigentümer werden also, ihrem Aktienanteil entsprechend, direkt am Unternehmensgewinn beteiligt. Umgekehrt steht der ausbezahlte Betrag dann natürlich nicht mehr für Investitionen oder andere Verwendungen im Unternehmen bereit. Eine Dividendenausschüttung schmälert also das Unternehmensvermögen. Da eine Dividendenausschüttung für Anleger attraktiv ist, führt Sie im zugrundeliegenden Szenario zu einem tendenziell steigenden Börsenkurs.

Die Hauptversammlung

Im Regelfall einmal jährlich findet eine (ordentliche) Hauptversammlung statt, zu der alle Aktionäre der Gesellschaft eingeladen sind. In der Praxis lassen sich viele von ihrer Bank vertreten, bei der die Aktien verwahrt werden. Auf der Hauptversammlung legen Vorstand und Aufsichtsrat Rechenschaft über ihre Tätigkeit ab, erörtern die Lage des Unternehmens und beantworten Fragen der Aktionäre. Dann beschließen die Aktionäre mit einfacher Mehrheit die Gewinnverwendung und stimmen schließlich über die Entlastung des Vorstands ab. Mit der Entlastung billigen die Aktionäre nachträglich die bisherige Geschäftsführung und sprechen dem Vorstand ihr Vertrauen aus. Eine Nein-Stimme bei der Entlastung ist also ein Misstrauensvotum der Eigentümer und bedeutet in der Regel, dass die Amtszeit des Vorstands nicht verlängert wird. Bei allen Abstimmungen hat jeder Aktionär so viele Stimmrechte, wie er Aktien hält. Im vorliegenden Szenario wird nur die Hauptversammlung nach dem letzten Geschäftsjahr simuliert und dabei i. d. R. auf Besonderheiten wie Entlastung des Aufsichtsrates, Wahlen usw. verzichtet.

© Joachim Herz Stiftung

Exkurs Corporate Social Responsibility

Von Unternehmen wird heute deutlich mehr erwartet als es bis vor wenigen Jahrzehnten noch der Fall war. Die Zeiten sind vorbei, in denen einzig Arbeitsplätze und Steuerzahlungen die Gegenleistungen von Unternehmen dafür waren, mit der Geschäftstätigkeit an Ort und Stelle Gewinne zu erwirtschaften. Heute müssen sie einiges mehr tun, um ihre **„licence to operate“** – ihre gesellschaftliche Anerkennung als Legitimation zur Geschäftstätigkeit – zu rechtfertigen.

Zunächst wird verstärkt die Vermeidung ökologischer Schäden eingefordert, sei es in Form von Müllerzeugung, Wasserverschmutzung oder klimaschädlichen Emissionen aus Schornsteinen. Ein modernes **Umweltmanagement** mit dem Ziel einer möglichst **ökoeffizienten**, also ressourcen- und umweltschonenden Produktion ist heute Standard in fast allen Branchen und Betrieben. Schon beim Einkauf der Rohstoffe sowie in der Logistik, also dem Transport von der eigenen Fabrik zum Kunden, gilt es, möglichst wenig Umweltverschmutzung zu verursachen. Kommt das Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft oder aus dem Regenwald? Sind die Lastwagen, die die Stühle zum Möbelhaus transportieren, technisch auf dem neuesten Stand oder verbrauchen sie Unmengen von Treibstoff?

Doch nicht nur die ökologische Umwelt wird immer mehr als schützenswert empfunden. Auch in sozialer Hinsicht wird von den Unternehmen Verantwortungsbewusstsein eingefordert. Die Einhaltung von Mindeststandards bei der Arbeitssicherheit, angemessene Löhne, langfristige Personalplanungen und weitere Zusatzleistungen für die Mitarbeiter, egal in welchem Land der Erde produziert wird, sind hier die zentralen Forderungen einer **sozioeffizienten** Geschäftstätigkeit. Während sich Mindeststandards der Arbeitsbedingungen in der Regel in ganz Europa seit Langem durchgesetzt haben, sind Arbeiter in Entwicklungsländern oftmals großen Gefahren und giftigen Stoffen ausgesetzt, und das für einen sehr geringen Lohn. Folglich besteht soziale Verantwortung auch außerhalb des eigenen Unternehmens, bezieht also die Lieferanten insbesondere in Übersee mit ein.

Jenseits der Notwendigkeit, zu vermeiden „Schlechtes zu tun“, gibt es auch die Möglichkeit, aktiv „Gutes zu tun“. Viele Unternehmen investieren heute beträchtliche Summen in Spenden und aktives gesellschaftliches Engagement. Dies kann eine wohltätige Einrichtung sein, die Spenden erhält, oder eine Schule in der Nachbarschaft, für die auf dem Pausenhof ein Spielplatz gebaut wird. Auch die Renaturierung einer ehemals bebauten Fläche durch das Pflanzen von Bäumen kann von einem Unternehmen finanziert werden. Es nimmt dadurch seine Rolle als „Bürger“ wahr, als Teil der Gesellschaft. Für solche Maßnahmen hat sich deshalb der Begriff „Corporate Citizenship“ eingebürgert. Eine Sonderform des **„Corporate Citizenship“** ist der freiwillige Einsatz der Mitarbeiter des Unternehmens. Ob bei gemeinsamen Aktionen zur Müllbeseitigung in einem Naherholungswald, oder das gemeinsame Renovieren eines Jugendzentrums in der Nachbarschaft – beim sogenannten **„Corporate Volunteering“** beteiligt sich vom Hilfsarbeiter bis zur Geschäftsführung jeder für eine gewisse Zeit am Dienst an der Gesellschaft.

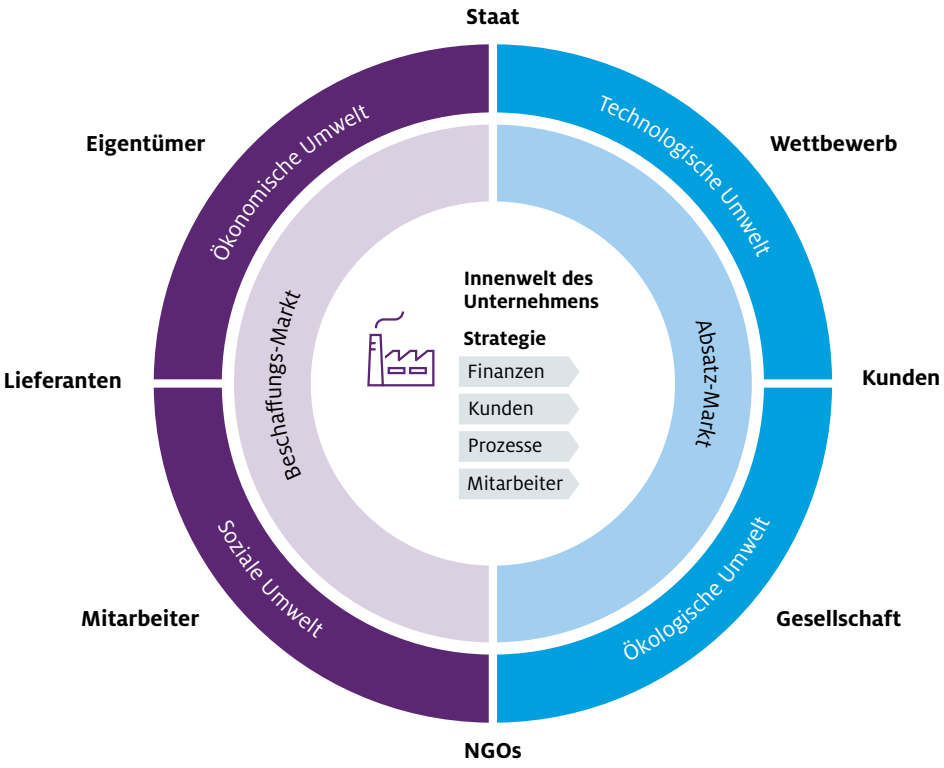
Neben der Vermeidung ökologischer und sozialer Schäden setzen sowohl der Staat und die Anwohner, zunehmend aber auch Kunden und Käufer ein darüber hinausgehendes unternehmerisches Engagement für Umwelt und Gesellschaft voraus. Hinweise und Garantien, dass nur Rohstoffe aus biologischer Landwirtschaft (Bio-Siegel) und/oder fairem Handel („Fair Trade“-Siegel) verwendet werden, finden sich auf vielen Lebensmittelverpackungen und sind Ausdruck dieser Entwicklung. Technische Geräte müssen energiesparend arbeiten, Bücher aus recyceltem Papier bestehen. Viele unterschiedliche Interessensvertretungen, sogenannte **Nichtregierungsorganisationen** (engl. „non-governmental organisations“ – NGOs), Arbeitnehmervertretungen, Umweltschutz- und Menschenrechtsorganisationen, bringen öffentlich ihre Forderungen gegenüber Unternehmen zum Ausdruck. Sogar die Anteilseigner (Shareholder) äußern neben ihren Ansprüchen an Kurssteigerungen und Dividenden immer häufiger auch ökologische und soziale Erwartungen an „ihre“ Unternehmen. Doch die Bemühungen eines Unternehmens um Umweltschutz und Sozialverträglichkeit signalisieren nicht nur nach außen, dass sich das Unternehmen seiner Verantwortung bewusst ist und dieser gerecht werden möchte. Auch nach innen entfaltet eine entsprechende Ausrichtung ihre Wirkung: Die Mitarbeiter entwickeln eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, arbeiten motivierter und sind stolz auf ihren Arbeitgeber.

Um diesen wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, muss dieses Feld strategisch – das heißt planvoll, langfristig und nachdrücklich – bearbeitet werden. Dafür hat sich der Begriff **„Corporate Social Responsibility (CSR)“** etabliert: unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung. Im allgemeinen Verständnis beinhaltet CSR auch die Bemühungen um die Umwelt – denn natürlich ist der Schutz von Natur und Artenvielfalt vor Ort, aber auch in der ganzen Welt gleichzeitig sozial, also ein Dienst an den Menschen. Diese Verantwortung tragen Unternehmen nicht nur den heute lebenden Menschen gegenüber (intragenerationelle Nachhaltigkeit), auch die folgenden Generationen sollen nicht unter den heute verursachten Schäden leiden (intergenerationelle Nachhaltigkeit). Um über Maßnahmen und Fortschritte in der unternehmerischen Nachhaltigkeit zu informieren, sind viele, vor allem größere Unternehmen inzwischen dazu übergegangen, regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht oder sogenannten „CSR-Report“ zu verfassen. Zwecks Erhöhung der Glaubwürdigkeit kann dieser auch von externen Organisationen erstellt werden, die alle Indikatoren und Prozesse im Unternehmen eingehend und unabhängig prüfen.

© Joachim Herz Stiftung

4.4 Das Unternehmen als komplexe Wirtschaftseinheit

Nachdem die unterschiedlichen Perspektiven der Innenwelt eines Unternehmens sowie dessen Einbettung in eine komplexe Außenwelt beleuchtet wurden, stellt sich das vom Anfang dieses Kapitels her bekannte Diagramm zur Wertschöpfung nun wie folgt dar:



Die Innenwelt des Unternehmens ist das Zentrum der Wertschöpfungskette. Die internen Aufgaben und Abläufe, die in den vier Perspektiven „Finanzen", „Kunden", „Prozesse" und „Mitarbeiter" modellhaft zusammengefasst werden, verknüpfen die Beschaffungsmärkte, auf denen z. B. Rohstoffe oder Bauteile eingekauft werden, mit den Absatzmärkten, die fertige Produkte nachfragen. Gleichzeitig ist das Unternehmen in eine vierteilige Außenwelt eingebunden, deren verschiedene „Umwelten" je eigene Anforderungen stellen. Einzelne Interessensgruppen, die Stakeholder, zu denen auch die Shareholder gehören, verfolgen ihre individuellen Ziele in Bezug auf das Unternehmen. Die einen wollen Umweltschutz, die anderen wollen sichere Arbeitsplätze, wieder andere Produkte bester Qualität zu günstigen Preisen und die Aktionäre vor allem Kursgewinne und Dividenden. Viele Stakeholder lassen sich nicht eindeutig einer der vier Umwelten zuordnen, wie z. B. der Staat, der sowohl Umweltschutz und sichere Arbeitsplätze als auch Steuern aus hohen Unternehmensgewinnen wünscht, weshalb diese auf dem Rand der beiden abgebildeten Halbkreise platziert sind.

Das Unternehmen stellt folglich eine sehr komplexe Wirtschaftseinheit dar. Dem Vorstand fällt also die schwierige Aufgabe zu, zwischen den internen und externen Bereichen und ihren jeweiligen individuellen Interessen zu vermitteln. Nur wer dauerhaft Ausgleich schafft, wird das Unternehmen auf einen nachhaltig erfolgreichen Weg bringen.

© Joachim Herz Stiftung

5 Das betriebliche Rechnungswesen

5.1 Der Jahresabschluss

Am Ende jedes Geschäftsjahres müssen alle größeren Unternehmen einen Jahresabschluss erstellen. Er bildet den kaufmännischen Abschluss und erfüllt zwei wichtige Funktionen:

- Erstens dient er als Informationsquelle. Geschäftsführung und Eigentümer verwenden ihn als Erfolgskontrolle und als Grundlage für zukünftige Planungen; Banken und andere Gläubiger entscheiden anhand des Jahresabschlussesüber Kredite; Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und andere Interessengruppen (Stakeholder) erhalten ein Bild über den Zustand des Unternehmens.

- Zweitens ist der Jahresabschluss Grundlage für die Besteuerung des Unternehmens und, im Fall von Aktiengesellschaften, für die Ermittlung der Gewinnausschüttung (Dividende) an die Aktionäre.

Bei größeren Aktiengesellschaften müssen die wichtigsten Teile des Jahresabschlusses zudem veröffentlicht werden (Offenlegungs- oder Publizitätspflicht), sind also nicht nur den Aktionären, sondern auch der Öffentlichkeit und somit auch Wettbewerbern zugänglich.

Zum Jahresabschluss größerer Aktiengesellschaften gehören:
- die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
- die Bilanz
- die Cashflowrechnung

Alle drei Teile finden Sie in Ihrem Unternehmensbericht auf den Seiten 4 und 5. Sie werden in den folgenden Kapiteln im Einzelnen erläutert:

5.1.1 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) betrachtet alle Aufwendungen und Erträge eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum, in der Regel innerhalb eines Geschäftsjahres. Überwiegen dabei die Erträge, so ist der unternehmerische Erfolg ein Gewinn, überwiegen die Aufwendungen, ergibt sich ein Verlust.Hinter der Gewinn- und Verlustrechnung steht also eine der wichtigsten Fragen jedes Unternehmers:

„Hat sich der Geschäftsbetrieb im betrachteten Zeitraum eigentlich gelohnt?“

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist folglich eine Zeitraumbetrachtung – vergleichbar mit einem Film – und zeigt, was im Verlauf eines Geschäftsjahres geschehen ist.

Zunächst werden die Erträge des Unternehmens beziffert: Wie viel Umsatz wurde im jeweiligen Geschäftsjahr durch den Verkauf der Produkte erzielt (Umsatzerlöse)? Davon sind dann alle betrieblichen Aufwendungen im gleichen Zeitraum abzuziehen. Das Ergebnis ist das Betriebsergebnis. Dieses enthält noch keine Finanzierungskosten (Zinsen), keine außerordentlichen Erträge und Aufwendungen und keine Steuern und heißt deswegen auch EBIT (engl. earnings before interest and taxes = Einkünfte vor Zinsen und Steuern). Das

© Joachim Herz Stiftung

EBIT ist eine wichtige Größe, um die Ertragskraft von Unternehmen auch international miteinander zu vergleichen, weil standortbezogene Faktoren wie unterschiedliche Finanzierungskosten oder Steuersätze unberücksichtigt bleiben.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT, engl. earnings before taxes) ist schließlich Grundlage für die Besteuerung des Unternehmens. Nach Abzug der Steuerschuld ergibt sich schließlich ein Jahresüberschuss oder ein Jahresfehlbetrag.

Alle Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung sind als Geldeinheiten – in diesem Fall in Euro (EUR) – angegeben. Beachten Sie aber, dass es sich dabei um eine kaufmännische Betrachtung von Werten handelt, die nicht immer deckungsgleich sein muss mit dem tatsächlichen Geldfluss (Cashflow, diesen können Sie in der Cashflowrechnung ablesen, siehe Unternehmensbericht, S. 5). Zwei Beispiele zur Ausgangslage mögen dies verdeutlichen:

Umsatzerlöse (Umsatz):
Im Jahr 10 wurden 350.000 Produkte zu je 85 EUR verkauft, folglich betrug der Umsatz 29,75 Mio. EUR. Damit ist aber noch nicht gesagt, dass dieser Geldbetrag auch tatsächlich auf dem Firmenkonto eingegangen ist. Zum einen haben jene Kunden, die erst wenige Wochen vor Jahresende beliefert wurden, ihre Rechnungen noch nicht bezahlt. Insgesamt betrifft dies 10 % vom Jahresumsatz oder 2,975 Mio. EUR. Diese sind zwar als Forderungen im Umlaufvermögen der Bilanz ausgewiesen, das Geld fehlt aber noch auf dem Geschäftskonto. Zum anderen gingen auf dem Konto zu Beginn von Jahr 10 noch Zahlungen ein, deren Rechnungen noch in Jahr 9 gestellt wurden und deren Wert daher auch schon in der Gewinn- und Verlustrechnung von Jahr 9 berücksichtigt ist, zusammen 2,917 Mio. EUR (das sind die Forderungen des Vorjahres). Unter dem Strich war der tatsächliche Geldeingang in Jahr 10 also etwas geringer als der Umsatz.

Abschreibungen:
Die Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt Abschreibungen in Höhe von insgesamt 806.000 EUR: 586.000 EUR auf Maschinen, Produktionsräume und Anlagen für ökologische Produktion (im Produktionsaufwand der verkauften Produkte enthalten, vgl. S. 8 Unternehmensbericht) plus 220.000 EUR auf Lager und übrige Anlagen. Tatsächlich ist hier aber überhaupt kein Geld geflossen: Die Maschinen und Anlagen sind ein Jahr älter geworden und wurden benutzt. Dadurch haben sie an Wert verloren, und diese Minderung des Unternehmenswertes wird mit der Abschreibung in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt.

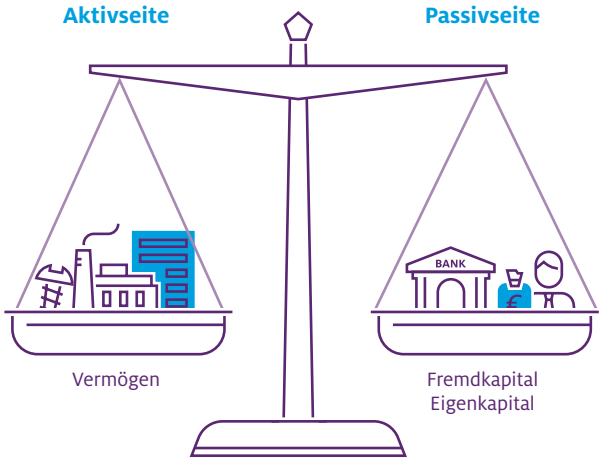
Möchten Sie einzelne Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung im Detail betrachten oder die betrieblichen Aufwendungen nicht als Summe, sondern auf das einzelne Produkt bezogen sehen, finden Sie eine genaue Aufstellung der Herstellkosten und Selbstkosten im Unternehmensbericht auf S. 9.

5.1.2 Bilanz

Die Bilanz ist eine Bestandsaufnahme aller in Geld bewertbaren Vermögenswerte eines Unternehmens, der auf der anderen Seite deren Finanzierung, also die Herkunft des Kapitals, gegenübergestellt wird. Kurz gesagt gibt die Bilanz also Antwort auf die folgende Frage:

„Welche Vermögenswerte sind im Unternehmen zurzeit vorhanden, und wie wurden sie finanziert?“

Während die Gewinn- und Verlustrechnung die Veränderungen im Unternehmen während eines Jahres betrachtet, ist die Bilanz eine Stichtagsbetrachtung und zeigt den Ist-Zustand am Jahresende. Besonders aussagekräftig wird eine Bilanz deshalb, wenn Sie sie mit früheren Bilanzen vergleichen, denn nur so lassen sich Veränderungen innerhalb des Jahres erkennen. Daher finden Sie in den Bilanzen im Unternehmensbericht immer auch die Vergleichswerte des Vorjahres.



Jede Bilanz hat zwei Seiten: Auf der linken Aktivseite (Aktiva) sind alle Vermögenswerte aufgelistet, die das Unternehmen „aktiv“ einsetzen kann. Die Aktivseite ist grob gegliedert nach Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Auf der rechten Passivseite (Passiva) lässt sich die Finanzierung des Unternehmens ablesen, gegliedert in Eigenkapital und Fremdkapital (Schulden). Natürlich müssen die Summen auf beiden Seiten immer genau gleich groß sein: Alles was (links) vorhanden ist, muss auch (rechts) jemandem gehören und umgekehrt. Wird beispielsweise ein Kredit zurückgezahlt, so mindert sich auf der linken Seite das Bankguthaben, während auf der rechten Seite das Fremdkapital kleiner wird. Diesem „Gleichgewicht“ zwischen Aktiv- und Passivseite verdankt die Bilanz auch ihren Namen, denn sie wurde bereits im Mittelalter von venezianischen Kaufleuten erfunden, und „bilancia“ ist das italienische Wort für eine Balkenwaage, die sich nur dann im Gleichgewicht befindet, wenn sie auf beiden Seiten gleich schwer ist.

© Joachim Herz Stiftung

Sortiert sind beide Seiten der Bilanz nach Liquidität bzw. Fälligkeit: Ein Vermögenswert, der nur sehr langsam „zu Geld gemacht" werden kann, also nicht sehr liquide (= illiquide) ist, steht auf der Aktivseite oben, allen voran die Gebäude. Abgeschlossen werden die Aktiva natürlich durch das sofort verfügbare Geld, das Bankguthaben und den Kassenbestand. Auf der Passivseite wird ganz oben das Kapital mit der langfristigsten Fälligkeit aufgeführt. Dies ist vor allem das Eigenkapital mit seinem Kern, dem in Aktien des Unternehmens gezeichneten Kapital. Abgeschlossen werden die Passiva von den Verbindlichkeiten, also den Schulden bei Lieferanten, die zeitnah beglichen werden müssen.

Über den tatsächlichen Wert eines Unternehmens gibt die Bilanz allerdings nur bedingt Auskunft, denn zum einen kommen die Mitarbeiter darin nicht vor, die für viele Unternehmen eine der wertvollsten „Ressourcen" darstellen, zum anderen lassen sich auch andere „weiche" Faktoren wie ein gutes Image oder der Stand von Forschung und Entwicklung nicht aus der Bilanz ablesen.

5.1.2.1 Anlagevermögen

Im Anlagevermögen ist das langfristig angelegte Vermögen des Unternehmens aufgeführt, also z. B. der Wert von Maschinen und Gebäuden. Anlagen für ökologische Produktion sind technische Einrichtungen, die den Herstellprozess umweltfreundlicher machen und Energie sparen. Unter „Übrige Anlagen" sind alle Gebäude oder Gebäudeteile zusammengefasst, in denen keine Produkte hergestellt oder gelagert werden: z. B. Toiletten und Waschräume, Pausenräume, Liefer- und Ladezonen, das Büro- und Verwaltungsgebäude, die Kantine, Werkstätten usw. Der Bilanzwert der übrigen Anlagen beträgt im Szenario immer 78 % vom Bilanzwert aller Produktionsräume. Das bedeutet: Wenn Sie einen zusätzlichen Produktionsraum erwerben, müssen Sie nicht nur dessen Kaufpreis, sondern zusätzlich 78 % davon für die Erweiterung der übrigen Anlagen aufbringen. Umgekehrt sinkt beim Verkauf eines Produktionsraumes auch der Bedarf für übrige Anlagen – und damit auch deren Bilanzwert um genau 78 % des Verkaufspreises. Berücksichtigen Sie diese Werte bei der Liquiditätsplanung.

5.1.2.2 Umlaufvermögen

Das Umlaufvermögen umfasst Vermögensgegenstände, die sich typischerweise im Lauf einer Periode oft verändern, z. B. den Kassenbestand (im Szenario jedoch konstant 20.000 EUR), das Bankguthaben, Geldanlagen, offene Forderungen gegenüber Kunden sowie den Lagerbestand. Der Wert der gelagerten Produkte ist dabei in der Bilanz nur mit den reinen Herstellkosten der Produktion (vgl. S. 9 Unternehmensbericht) angegeben. Zukünftige Umsatzerlöse durch den Verkauf dieser Lagerbestände können also wesentlich größer sein.

5.1.2.3 Eigenkapital

Der Name verrät es schon: Eigenkapital ist jener Anteil am auf der Aktivseite aufgeführten Unternehmensvermögen, der auf das Unternehmen selbst bzw. seine Eigentümer entfällt. Oder anders gesagt: Eigenkapital ist der Wert, der sich ergibt, wenn man vom Gesamtwert des Unternehmens (= der Summe aller Vermögensgegenstände auf der Aktivseite) die Schulden und Verbindlichkeiten abzieht. Damit ist klar: „Eigenkapital" im Bilanzsinn bedeutet nicht etwa „zur Verfügung stehendes Geld", es handelt sich um eine rechnerische Größe in der Bilanz und zeigt nur die Besitzverhältnisse im Unternehmen an. Über wie viel (Bar-)Geld das Unternehmen am Stichtag tatsächlich verfügt, ist allein dem Umlaufvermögen auf der Aktivseite zu entnehmen.

Das Eigenkapital einer Aktiengesellschaft setzt sich zusammen aus dem gezeichneten Kapital, den Gewinnrücklagen und dem Jahresüberschuss oder -verlust. Das gezeichnete Kapital ist die Summe aller Beträge, die die Aktionäre ursprünglich beim Erwerb ihrer Aktien an das Unternehmen gezahlt haben. (Der tatsächliche Wert der Aktien an der Börse kann inzwischen weitaus höher, aber auch geringer sein!) Hinter dem gezeichneten Kapital stehen also die Eigentümer des Unternehmens. Je größer die Anteile eines einzelnen Aktionärs am gezeichneten Kapital, desto größer ist folglich sein Stimmgewicht auf der Hauptversammlung.

Auch der im vergangenen Geschäftsjahr erzielte Erfolg (Jahresüberschuss oder -fehlbetrag) taucht im Eigenkapital der Bilanz nochmals auf, allerdings aus praktischen Gründen nur als Gesamtsumme und nicht noch einmal im Detail aufgeschlüsselt wie in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).
Gewinne aus früheren Jahren, die nicht als Dividende an die Aktionäre ausbezahlt wurden, sondern im Unternehmensvermögen verblieben sind, haben schließlich die Gewinnrücklagen anwachsen lassen. Ein Jahresfehlbetrag würde übrigens mit negativem Vorzeichen in der Bilanz stehen und hätte zur Folge, dass sich in der nächsten Bilanz die Gewinnrücklagen entsprechend vermindern. Die Gewinnrücklagen ändern sich

© Joachim Herz Stiftung

also von Jahr zu Jahr abhängig davon, ob im Vorjahr Gewinne erzielt wurden, und wenn ja, ob und in welcher Höhe eine Ausschüttung an die Aktionäre erfolgte (Entscheidung Nr. 36). Sie sind, wie das gesamte Eigenkapital, eine rechnerische Größe und kein Bargeld, das ausgegeben werden könnte, folglich können sie auch nicht aufgelöst werden.

5.1.2.4 Fremdkapital

Fremdkapital ist die Summe aller Schulden des Unternehmens. Dazu gehören langfristige Bankkredite sowie die Überbrückungskredite Ihrer Hausbank, außerdem die Verbindlichkeiten. Diese ist das Unternehmen gegenüber seinen Lieferanten eingegangen. So wurde in Jahr 10 beispielsweise Material für knapp 8,3 Mio. EUR geliefert und verarbeitet (vgl. Materialaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung). Die Rechnungen für die Lieferungen der letzten Wochen – 10 % vom Jahresverbrauch = 835.000 EUR – hat das Unternehmen am Bilanzstichtag aber noch nicht beglichen, sie werden daher als Verbindlichkeiten beim Fremdkapital aufgelistet.

5.1.3 Cashflowrechnung

Auch: Kapitalflussrechnung. Wie der Name andeutet, liefert diese Aufstellung einen Überblick über die tatsächlichen Geldströme innerhalb des Unternehmens, gegliedert nach

- Cashflow aus dem Geschäftsbetrieb: Gemeint ist das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens, im Szenario also die Herstellung und der Verkauf von Produkten. Der operative Geldzufluss umfasst daher im Wesentlichen die geleisteten Zahlungen der Kunden (genauer: Umsatzerlöse + Forderungen des Vorjahres – Forderungen des aktuellen Jahres + Guthabenzinsen), der operative Geldabfluss entspricht weitgehend den Aufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung, wobei auch hier nur tatsächliche Zahlungen berücksichtigt werden. Dadurch bleiben die Abschreibungen im Gegensatz zur Gewinn- und Verlustrechnung unberücksichtigt, denn sie mindern zwar den Wert eines Wirtschaftsgutes, ziehen aber keine Geldzahlung nach sich. Der operative Cashflow errechnet sich schließlich aus Geldzufluss – Geldabfluss. In der Ausgangslage ist ein positiver Cashflow zu verzeichnen, der zudem deutlich größer ist als der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Jahresüberschuss. Den Unterschied machen vor allem die Abschreibungen aus, sowie in geringerem Umfang die Berücksichtigung von Verbindlichkeiten und Forderungen.

- Cashflow aus dem Investitionsbereich: Hier können Sie ablesen, wie viel Geld tatsächlich investiert (Ausgabe = negatives Vorzeichen) oder desinvestiert wurde (Einnahme = positives Vorzeichen).

- Cashflow aus dem Finanzierungsbereich: Hier sind neu aufgenommene oder getilgte Kredite sowie ggf. die Auszahlung von Dividenden an die Aktionäre aufgeführt.

Die Veränderung der flüssigen Mittel zeigt schließlich, wie sich der Kassenbestand, das Bankguthaben und das Festgeldkonto insgesamt verändert haben.

5.1.4 Budgetplanung

Damit der Vorstand während der Planung des laufenden Geschäftsjahres in der Lage ist, fundierte Entscheidungen zu treffen, ist es ratsam, frühzeitig eine Budgetplanung vorzunehmen. Dabei werden bestimmte Planungsgrößen angenommen und überschlägig errechnet, wie sich diese auf die nächste Gewinn- und Verlustrechnung, die Bilanz und den Geldfluss auswirken würden.

- Budget-GuV: Hier können Sie bei sorgfältiger Budgetierung erkennen, ob Ihre Verkaufspreise kostendeckend sind. Stellt sich heraus, dass selbst dann, wenn alle Produkte wie erwartet verkauft würden, ein Verlust entstünde, sind die Aufwendungen höher als der Umsatz. Es müssen also entweder Kosten eingespart oder die Verkaufspreise erhöht werden.

- Budget-Bilanz: Hier können Sie erkennen, ob die Liquidität für das zu planende Geschäftsjahr ausreichend ist. Stellt sich heraus, dass selbst im günstigsten Fall – Verkauf aller Produkte, d. h. Erzielung der erwarteten Umsatzerlöse – Überbrückungskredite nötig würden, sollten Sie über die Aufnahme langfristiger Kredite nachdenken, da diese günstiger sind. Ist wesentlich mehr Geld vorhanden, als benötigt wird, können Kredite getilgt oder das Geld fest angelegt werden (vgl. 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21).

- Budget-Selbstkosten der verkauften Produkte: Hier können Sie erkennen, welche Kosten jedes einzelne verkaufte Produkt insgesamt verursacht. Durch den Vergleich mit dem Verkaufspreis des Produktes können Sie Rückschlüsse auf die Gewinnmarge des Produktes ziehen. Sie können erkennen, ob entweder auf der Kostenseite oder/oder beim Preis Änderungen vorgenommen werden müssen. Der Zusatz „der verkauften Produkte“ besagt, dass hier auch alle Kosten auflaufen, die gegebenenfalls die nicht verkauften Produkte verursachen – d. h., wenn Sie in der Budgetierung eine höhere Produktions- als Absatzmenge annehmen.

© Joachim Herz Stiftung

- Budget-Qualitätsindex: Hier können Sie erkennen, welche Auswirkungen Ihre Entscheidungen zu Sachaufwand Forschung und Entwicklung (Nr. 3), zur Ausbildung des Produktionspersonals (Nr. 31) und/oder zur Qualitätsstufe des Materials (Nr. 18) auf die Qualität Ihrer Produkte haben. Setzen Sie sich gemäß Ihrer strategischen Ausrichtung ein Ziel und variieren Sie die genannten Entscheidungen, sodass Sie die gewünschte Indexzahl in der Budgetierung erreichen.

- Budget-Auslastung der Produktion (maximale Produktionskapazitäten/Arbeitsproduktivität je Mitarbeiter Produktion): Beobachten Sie die Auslastung Ihrer Produktionskapazitäten, insbesondere diejenige Ihres Produktionspersonals. Ist die Arbeitsproduktivität geringer als die maximale Produktionskapazität, dann gibt es hier noch mehr Potenzial, können Sie noch mehr Produkte herstellen. Eine weitere Möglichkeit wäre es, über die Zahl Ihrer Mitarbeiter in der Produktion nachzudenken. Wie Sie auch entscheiden, verschwenden Sie keine Kapazitäten – die jeweiligen Fixkosten fallen definitiv an!

Hilfsmittel für Ihre Budgetplanung und weitere Hinweise erhalten Sie von Ihrer Kursleitung.

5.2 Kennzahlen

Mit Hilfe von Kennzahlen können Sie Ihren unternehmerischen Erfolg kontrollieren, und sie sind wichtige Informationsquellen nicht nur für das Management, sondern auch für externe Stakeholder.

Um sich in der Fülle der verschiedenen Kennzahlen zurechtzufinden und aus ihnen angemessene Schlüsse für die eigene Unternehmenspolitik zu ziehen, muss man jedoch ihre Aussagekraft verstehen. Die Kennzahlen im Szenario sind im Folgenden erläutert, sortiert nach den vier Perspektiven der Balanced Scorecard:

5.2.1 Kennzahlen im Bereich Finanzen

5.2.1.1 Gewinn (EBIT, EBT, Jahresüberschuss)

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Erfolg eines Unternehmens auszudrücken:

Das Betriebsergebnis oder EBIT (earnings before interest and taxes = Einkünfte vor Zinsen und Steuern) ist der Gewinn aus dem ordentlichen Geschäftsbetrieb. Im Gegensatz zum Jahresüberschuss werden bei der Berechnung weder Sondereffekte (außerordentliche Erträge und Aufwendungen) noch Finanzierungskosten (Zinsen) und Steuern berücksichtigt. Mit dieser Kennzahl lässt sich daher die Ertragskraft von Unternehmen auch dann gut vergleichen, wenn sie unterschiedlicher Besteuerung unterliegen oder unterschiedliche Finanzierungskosten hatten.

EBT (earnings before taxes) nennt man den Gewinn vor Abzug der Steuerschuld.

Der Jahresüberschuss (JÜ) ist schließlich der effektive Gewinn nach Abzug von Zinsen, außerordentlichen Erträgen bzw. Aufwendungen und Steuern. Ein negatives Ergebnis wird dementsprechend Jahresfehlbetrag genannt. Der Jahresüberschuss ist der tatsächlich in einem Geschäftsjahr erwirtschaftete Betrag und steht im Folgejahr zur Auszahlung an die Aktionäre (Dividende) bereit, kann aber auch als Rücklage (Gewinnrücklagen) im Unternehmen verbleiben (Näheres siehe Ausschüttungsquote, S. 39).

© Joachim Herz Stiftung

5.2.1.2 Umsatzrentabilität (ROS)

$$\text{Umsatzrentabilität (in \%)} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Die Umsatzrentabilität (oder Umsatzrendite) (ROS = Return on Sales) setzt den erzielten Jahresüberschuss in ein Verhältnis zu den gesamten Umsatzerlösen. Sie sagt aus, welcher Anteil der gesamten Umsatzerlöse letztlich als Gewinn im Unternehmen verbleibt, beantwortet also die Frage, ob die Produkte wirklich kostendeckend verkauft werden konnten. Sie ist damit eine der wichtigsten Unternehmenskennzahlen. In der Ausgangslage beträgt der Wert 3,5 %. Auf das einzelne Produkt bezogen heißt das: Von 85 EUR Verkaufspreis verbleibt letzten Endes ein Gewinn von nicht ganz 3 EUR im Unternehmen. Die üblichen Umsatzrenditen schwanken je nach Branche und wirtschaftlichem Umfeld, in der Metall- und Elektroindustrie gelten Werte über 5 % als gut.

5.2.1.3 EBIT-Marge

$$\text{EBIT-Marge (in \%)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Ähnlich der Umsatzrentabilität, jedoch wird hier nicht der Jahresüberschuss, sondern das EBIT in ein Verhältnis zu den Umsatzerlösen gesetzt. So ist es leichter, Unternehmen zu vergleichen, die unterschiedlicher Besteuerung unterliegen (z. B. in verschiedenen Ländern oder bedingt durch unterschiedliche Rechtsformen) und verschiedene Finanzierungskosten haben. Da Steuern und Zinsen hierbei unberücksichtigt bleiben, ist die Prozentzahl höher als bei der Umsatzrentabilität.

5.2.1.4 Gesamtkapitalrentabilität (ROI)

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität (in \%)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Fremdkapital + gezeichnetes Kapital + Gewinnrücklagen}} \times 100$$

Die Gesamtkapitalrentabilität (ROI = Return on Investment) ist eine der wichtigsten international üblichen Unternehmenskennzahlen. Sie zeigt, wie rentabel das Gesamtkapital (d. h. Fremdkapital + gezeichnetes Kapital + Gewinnrücklagen in der Bilanz) eingesetzt wurde, beantwortet also für Kapitalgeber die Frage, ob sich eine Investition in das Unternehmen mehr lohnt als eine andere Geldanlage. Der Wert ist daher immer im Vergleich zu anderen Anlagemöglichkeiten zu beurteilen, sollte aber möglichst deutlich über dem aktuellen Zinsniveau für risikolose Festgeldanlagen liegen. Die Zielgröße in der Ausgangslage ist 9 %.

5.2.1.5 Eigenkapitalrentabilität (ROE)

$$\text{Eigenkapitalrentabilität (in \%)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Die Eigenkapitalrentabilität (ROE = Return on Equity) ist eine wichtige Kennzahl für die Eigentümer und Kapitalgeber des Unternehmens. Sie beantwortet die Frage, wie hoch ihr Kapitaleinsatz durch die unternehmerische Tätigkeit verzinst wird, und ob ihre Investition in das Unternehmen mehr oder weniger rentabel ist als andere Kapitalanlagen. Maßstab für die Beurteilung der Kennzahl sind also die üblichen Kapitalmarktzinsen. Angestrebt werden in der Regel zweistellige Werte von 12 bis 15 %.

5.2.1.6 Eigenfinanzierungsgrad

$$\text{Eigenfinanzierungsgrad (in \%)} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Die Kennzahl gibt an, zu welchem Anteil das Unternehmen mit Eigenkapital finanziert ist. Je höher dieser Anteil, desto leichter hat das Unternehmen Zugang zum Kapitalmarkt (z. B. um langfristige Kredite aufzunehmen) und desto unabhängiger kann es von Banken agieren. In der Industrie sind oft Werte von 30 % und weniger üblich. In der Ausgangslage weist Ihr Unternehmen also mit über 70 % (vgl. Unternehmensbericht, S. 1) einen vergleichsweise hohen Eigenfinanzierungsgrad auf.

5.2.1.7 Liquidität 2. Grades (Quick Ratio):

$$\text{Liquidität 2. Grades (in \%)} = \frac{\text{Umlaufvermögen – Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Diese Bilanzkennzahl beantwortet die Frage, inwieweit die kurzfristigen Verbindlichkeiten (also Verbindlichkeiten + kurzfristige Kredite) zum Jahresende durch kurzfristig verfügbares Vermögen (Kassenbestand + Bankguthaben + Wertpapiere + Forderungen = Umlaufvermögen – Vorräte) gedeckt sind. Sie sollte mindestens 100 % betragen, da sonst Liquiditätsengpässe entstehen könnten, jedoch auch nicht größer als 150 bis 200 % sein. 100 % bedeutet: Am Bilanzstichtag hat das Unternehmen exakt so viel Barvermögen und voraussichtlich in Kürze eingehende Zahlungen von Kunden (Forderungen), wie es in den nächsten Wochen benötigt, um seinerseits offene Rechnungen an Lieferanten (Verbindlichkeiten) zu begleichen und gegebenenfalls in Anspruch genommene Überbrückungskredite zu tilgen.

Weitere gängige Liquiditätskennzahlen sind der Cash Ratio (Liquidität 1. Grades), bei dem auf der Vermögensseite nur das tatsächlich vorhandene Barvermögen, nicht aber die Forderungen berücksichtigt werden, und der Current Ratio (Li-

© Joachim Herz Stiftung

quidität 3. Grades), bei dem das gesamte Umlaufvermögen einschließlich der kurzfristig verkaufbaren Lagerbestände (Vorräte) einbezogen wird.

5.2.1.8 Anlagendeckungsgrad II

$$\text{Anlagendeckungsgrad II (in \%)} = \frac{\text{Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Der Anlagendeckungsgrad II zeigt an, ob dem bilanzierten Anlagevermögen (also Maschinen, Gebäude usw.) auf der Passivseite der Bilanz eine entsprechende langfristige Finanzierung (d. h. entweder Eigenkapital und/oder langfristige Kredite) gegenübersteht. Der Anlagendeckungsgrad II sollte mindestens 100 % betragen, d. h., alle langfristig genutzten Wirtschaftsgüter sollten auch komplett langfristig finanziert sein. So wird sichergestellt, dass das Unternehmen im Fall von unvorhergesehenen Liquiditätsengpässen (z. B., wenn einmal die erwarteten Umsatzerlöse am Markt ausbleiben) kein wertvolles und für die Zukunft wichtiges Anlagevermögen verkaufen muss, um eine Zahlungsunfähigkeit abzuwenden.

Daneben gibt es den Anlagendeckungsgrad I, der die Höhe des Anlagevermögens nur mit dem Eigenkapital ohne langfristiges Fremdkapital vergleicht, also eine strengere Betrachtung der Anlagendeckung vornimmt.

5.2.1.9 Ausschüttungsquote

$$\text{Ausschüttungsquote (in \%)} = \frac{\text{Dividendensumme}}{\text{Vorjahresüberschuss}} \times 100$$

Die Ausschüttungsquote ist jener Anteil vom Vorjahresgewinn, der als Dividende an die Aktionäre ausgezahlt wird. Im Szenario darf die Quote höchstens 80 % betragen, der Rest muss im Unternehmen verbleiben und wird in der Bilanz des Folgejahres in den Gewinnrücklagen ausgewiesen. Für gewöhnlich schlägt der Vorstand den Aktionären die Höhe der Ausschüttung vor (Entscheidung Nr. 36), letztlich müssen aber die Aktionäre die Gewinnverwendung auf der Hauptversammlung durch Mehrheitsbeschluss billigen.

Welche Ausschüttung in einer Situation sinnvoll ist, hängt von vielen Faktoren ab. Wichtig ist zu wissen, dass eine Ausschüttung die Entnahme von Bargeld aus dem Unternehmen bedeutet – eine ausreichende Liquidität ist also immer Voraussetzung. Um in nächster Zeit kräftig investieren zu können, kann ein Unternehmen auch auf eine Ausschüttung verzichten, denn andernfalls müssten ja teure Kredite zur Finanzierung dieser Investitionen aufgenommen werden. Die Aussicht auf eine höhere Rendite in der Zukunft durch Verzicht auf die Ausschüttung ist also gegen das berechtigte Interesse der Aktionäre an einer Gewinnbeteiligung abzuwägen.

5.2.1.10 Dividendenrendite

$$\text{Dividendenrendite (Dividende in \% vom Kurswert der Aktie) (in \%)} = \frac{\text{(Dividendenausschüttung/Anzahl Aktien)}}{\text{aktueller Börsenkurs}} \times 100$$

Die Dividendenrendite ist für Aktionäre interessant, die wissen wollen, ob es sich lohnt, die Aktien des Unternehmens zu kaufen bzw. zu behalten. Dabei allein die absolute Höhe der Dividende zu betrachten, wäre ein Trugschluss: Angenommen, zwei Unternehmen schütten eine Dividende von jeweils 20 EUR pro Aktie aus, die Aktie des einen kostet aber nur 100 EUR (Dividendenrendite: 20 %), die Aktie des anderen wird hingegen mit 500 EUR an der Börse gehandelt (Dividendenrendite: 4 %) – welcher Aktionär ist wohl zufriedener? Man muss den Dividendenerlös also immer im Verhältnis zum Kaufpreis der Aktie betrachten.

5.2.1.11 Aktienrendite

$$\text{Aktienrendite (in \%)} = \frac{\text{(Aktueller Kurs – Vorjahreskurs) + (Dividendenausschüttung/Anzahl Aktien)}}{\text{aktueller Börsenkurs}} \times 100$$

Während die Dividendenrendite nur die Dividenden und den aktuellen Börsenkurs betrachtet, bezieht die Aktienrendite (bzw. die Gesamtrendite der eigenen Aktien) auch die Veränderung des Börsenkurses mit ein, also die zwischenzeitlichen Kursgewinne oder Kursverluste, die man hätte, würde man die Aktie wieder abstoßen. Die Aktienrendite zeigt also den prozentualen Wertzuwachs (oder -verlust) innerhalb eines Jahres beim Kauf von Aktien. Man könnte auch sagen: Was bei einem Sparbuch die Zinsen sind, ist beim Kauf von Aktien die Aktienrendite.

© Joachim Herz Stiftung

5.2.2 Kennzahlen im Bereich Kunden

5.2.2.1 Umsatzerlöse (Umsatz)

$$\text{Umsatz (in EUR)} = \text{Inlandsabsatz} \times \text{Preis (EUR)} + \text{Auslandsabsatz} \times \text{Preis (USD)} \times \text{Wechselkurs (EUR/USD)}$$

Der Umsatz (oder die Umsatzerlöse) ist der Gesamterlös aus dem Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen innerhalb eines Geschäftsjahrs. Der Umsatz ist damit in der Regel die wichtigste, wenn nicht einzige Ertragsquelle eines Unternehmens. Er berechnet sich aus der Stückzahl der verkauften Produkte, multipliziert mit dem jeweiligen Verkaufspreis.

5.2.2.2 Umsatzwachstum

$$\text{Umsatzwachstum (in \%)} = \frac{\text{Umsatzerlöse (Umsatz)}}{\text{Umsatzerlöse des Vorjahres}} \times 100$$

Das Umsatzwachstum zeigt, wie sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr entwickelt hat.

5.2.2.3 Marktanteil

$$\text{Marktanteil (in \% vom Absatz)} = \frac{\text{Absatz (Stückzahl)}}{\text{Absatz aller Unternehmen}} \times 100$$

$$\text{Marktanteil (in \% vom Umsatz)} = \frac{\text{Umsatz (d. h. Absatz} \times \text{Preis)}}{\text{Umsätze aller Unternehmen}} \times 100$$

Der Marktanteil kann sich entweder auf den Absatz, also die verkaufte Stückzahl, oder den Umsatz, also die insgesamt erzielten Umsatzerlöse auf einem Markt beziehen. In der Ausgangslage sind die Marktanteile für alle Unternehmen gleich und betragen z. B. bei drei Wettbewerbern jeweils 33,3 %. Je höher der Verkaufspreis eines Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz liegt, desto höher wird folglich auch der Umsatz-Marktanteil im Vergleich zum Absatz-Marktanteil ausfallen. Ein Hersteller von preiswerten Massenprodukten wird also eher seinen großen Absatz-Marktanteil kommunizieren, während der Produzent teurer Premium-Produkte zwar wenig Stück verkauft, damit aber trotzdem einen hohen Umsatz erzielt und deswegen eher den Umsatz-Marktanteil in den Vordergrund rückt.

5.2.2.4 Marktsättigung

$$\text{Marktsättigung (in \%)} = \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \times 100$$

Das Marktvolumen ist die tatsächlich verkaufte Stückzahl aller Unternehmen zusammen, das Marktpotenzial die Nachfrage (also die Summe der Bestellungen) aller Unternehmen zusammen. Bleibt die Marktsättigung unter 100 %, bedeutet dies, dass zusätzliches Verkaufspotenzial bestanden hätte und nicht alle Kunden das von ihnen gewünschte Produkt bekommen haben. Dabei kann es trotzdem vorkommen, dass einzelne Unternehmen noch auf Lagerbeständen sitzen – ein Kunde, der Produkt A nachfragt, kauft nicht automatisch das Produkt B, wenn A ausverkauft ist.

5.2.2.5 Preis-Leistungs-Verhältnis

$$\text{Preis-Leistungs-Verhältnis} = \frac{\text{Qualitätsindex}}{\text{Verkaufspreis}}$$

Der Qualitätsindex wird abhängig von den qualitätsverbessernden Maßnahmen des Unternehmens gebildet, um die verschiedenen Produkte vergleichbar zu machen. Die Skala reicht von Null („schlecht“) bis 100, was dem Maximum an technologischer Machbarkeit für Ihr Produkt entspricht. In der Ausgangslage sind alle Produkte von kaum mittlerer Qualität (Index = 29). Für die Kunden entscheidend ist aber nicht nur die Qualität, sondern auch der dafür geforderte Preis: „Was bekomme ich für mein Geld? Lohnt sich der Kauf?“ Ein durchschnittliches Produkt, das dafür sehr günstig angeboten wird, kann folglich ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis aufweisen und damit für viele Kunden interessanter sein als ein überteuertes Premium-Produkt.

Ein hoher Wert beim Preis-Leistungs-Verhältnis entsteht durch einen hohen Qualitätsindex, einen günstigen Verkaufspreis oder beides. Das heißt, je höher der Wert, desto attraktiver ist das Produkt für den Kunden.

© Joachim Herz Stiftung

5.2.3 Kennzahlen im Bereich Prozesse

5.2.3.1 Arbeitsproduktivität

Die Arbeitsproduktivität pro Mitarbeiter (Unternehmensbericht S. 8: Eingesetzte Mitarbeiter und Anlagen) Ihres Unternehmens sagt aus, wie viel Stück pro Mitarbeiter in der Produktion tatsächlich gefertigt werden konnten. Bei optimaler Auslastung des Produktionspersonals (vgl. Unternehmensbericht, S. 3: Mitarbeiter) sollte dieser Wert an die maximale Produktionskapazität heranreichen.

5.2.3.2 Maximale Produktionskapazitäten

Diese Zahlen (im Unternehmensbericht auf S. 8) zeigen das mögliche Potenzial der Ressourcen Personal und Maschinen, wenn diese voll ausgelastet sind.

Die maximale Produktionskapazität mit einem Produktionsmitarbeiter sagt aus, wie viele Stück ein Mitarbeiter theoretisch bei voller Auslastung fertigen könnte. Daraus ergibt sich, hochgerechnet auf alle Produktionsmitarbeiter, die maximale Produktionskapazität mit dem vorhandenen Personal.

Sie können die Produktivität Ihrer Mitarbeiter vor allem anderem durch moderne, leistungsfähigere Maschinen und eine Verbesserung der Ausbildung steigern. Aussagekräftig wird diese Zahl einerseits im Vergleich mit Wettbewerbern der Branche, vor allem aber im direkten Vergleich mit der tatsächlichen Produktivität.

Die maximale Produktionskapazität mit den vorhandenen Maschinen zeigt an, wie viele Produkte maximal hergestellt werden könnten, wenn alle Maschinen voll ausgelastet wären.

5.2.4 Kennzahlen im Bereich Mitarbeiter

5.2.4.1 Auslastung Produktionspersonal

$$\text{Auslastung Produktionspersonal (in \%)} = \frac{\text{Arbeitsproduktivität Prod.mitarbeiter}}{\text{max. Produktionskapazität Prod.mitarbeiter}} \times 100$$

Mit der Auslastung des Produktionspersonals erfahren Sie auf einen Blick, ob die Kapazitäten Ihrer Mitarbeiter voll ausgeschöpft wurden. Der Zielwert, den Sie im Managementcockpit des Unternehmensberichts auf S. 3 verfolgen können, beträgt in der Ausgangslage 98 % – anzustreben ist also eine möglichst hohe Auslastung. Nur in seltenen Fällen (vorübergehende Senkung der Produktionszahlen, ohne die Mitarbeiter zu entlassen, Kurzarbeit) werden hier bewusst niedrige Werte in Kauf genommen.

© Joachim Herz Stiftung

6 Glossar

Viele Begriffe aus der Wirtschaft, die Ihnen in Ihrer Tätigkeit als Vorstand begegnen, sind hier kurz erläutert. Manchmal gibt es mehrere Definitionen – maßgeblich ist immer die Verwendung im Szenario. Stichwörter mit einem eigenen Eintrag im Glossar sind **farblich hervorgehoben.** Manchmal verweist >> auf ein anderes Stichwort. Ansonsten zeigt >> die Stelle in diesem Handbuch, wo der Begriff ausführlicher erklärt ist, und >> **UB** verweist auf das Vorkommen in Ihrem Unternehmensbericht.

Begriff	Erläuterung/Fundstellen
A	
Abfindung	Zahlung eines Geldbetrags vom Arbeitgeber an einen entlassenen Mitarbeiter. Mit einer Abfindung soll der Verlust des Arbeitsplatzes ausgeglichen werden. >> **UB** S. 10 (Übriger Personalaufwand: Abfindungen).
Absatz	Oft gleichbedeutend mit „Verkauf“ verwendet, bezeichnet der Absatz im Unternehmensbericht die Stückzahl der Produkte, die in einem Geschäftsjahr verkauft werden konnte. >> **UB** S. 7 (Marktdaten Unternehmen).
Absatzmarkt	Bezeichnung für den der Produktion nachgelagerten Markt, auf dem die Produkte eines Unternehmens nachgefragt und verkauft werden. >> 4.1 Wertschöpfungsprozess, S. 23; siehe auch **Beschaffungsmarkt.**
Abschreibung	Wertminderung von Anlagegütern (z. B. Maschinen, Gebäude etc.) innerhalb einer Geschäftsperiode durch Alterung und Abnutzung. >> 3.3.2 Abschreibungen, S. 20; >> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)), S. 9 (Herstellkosten, Selbstkosten).

© Joachim Herz Stiftung

Aktie

Anteil des **gezeichneten Kapitals** einer **Aktiengesellschaft,** den der **Aktionär** gekauft (gezeichnet) hat, also sein Unternehmensanteil. Aktien größerer Aktiengesellschaften werden oft an der **Börse** gehandelt. Der Aktionär erhofft sich neben Kursgewinnen auch eine jährliche Gewinnausschüttung **(Dividende).**
>> Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung, S. 30; siehe auch **Börsenkurs, Nennwert.**

Aktiengesellschaft (AG)

Rechtsform einer **Kapitalgesellschaft,** bei der das **Eigenkapital** auf eine Vielzahl von **Aktien** verteilt ist. Organe der Aktiengesellschaft sind die **Hauptversammlung,** der **Aufsichtsrat** und der **Vorstand.**
>> Exkurs: Aktiengesellschaft, S. 11; siehe auch: **Börse, Entlastung.**

Aktienkapital

>> **Gezeichnetes Kapital**

Aktienrendite

Diese Kennzahl sagt aus, welchen prozentualen Wertzuwachs (oder -verlust) der Käufer einer Aktie innerhalb eines Jahres hat und berücksichtigt sowohl **Börsenkurs**gewinne (oder -verluste) als auch **Dividenden.**
>> 5.2.1.11 Aktienrendite, S. 39;
>> **UB** S. 6 (Gezeichnetes Kapital).

Aktionär

Inhaber von **Aktien.**

Aktiva, Aktivseite

Linke Seite einer **Bilanz,** auf der der Wert aller Vermögensgegenstände des Unternehmens, also die Verwendung des eingesetzten **Kapitals,** ersichtlich wird. Die rechte Seite heißt **Passivseite (Passiva).**
>> 5.1.2 Bilanz, S. 34;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Angebot

Menge von Gütern, die zum Verkauf stehen, siehe auch **Nachfrage.**

Anlagen für ökologische Produktionsverfahren

Alle technischen Einrichtungen, mit denen die Produktion und das Unternehmen als Ganzes umweltfreundlicher werden, z. B. Filter für Abgase, Abwasseraufbereitung, Lärmschutz, Recyclingverfahren, Einsparung von Prozessenergie und Ähnliches.
>> 3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten, Nr. 17, S. 14;
Wert: >> **UB** S. 4 (Bilanz).

Anlagevermögen

In der **Bilanz** der Wert aller langfristig genutzten Güter wie Gebäude und Maschinen, der sich jährlich durch **Abschreibung** mindert.
>> 5.1.2.1 Anlagevermögen, S. 35;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Arbeitgeber

... ist, wer mindestens einen **Arbeitnehmer** beschäftigt.

Arbeitgeberverband (AGV)

Freiwilliger Zusammenschluss von Arbeitgebern (meist einer Branche oder einer Region), um gemeinsame Interessen wahrzunehmen. Oft Verhandlungspartner für **Gewerkschaften** bei **Tarifverhandlungen,** zudem bieten Arbeitgeberverbände ihren Mitgliedern Unterstützung in Rechts-, Ausbildungs- und Organisationsfragen.

Arbeitnehmer

... ist, wer aufgrund eines Arbeitsvertrags (der auch mündlich geschlossen werden kann) für einen **Arbeitgeber** nicht selbstständige, fremdbestimmte Dienstleistungen zu erbringen hat und weisungsgebunden beschäftigt ist.

Arbeitsproduktivität

Jährlich produzierte Stückzahl je Produktionsmitarbeiter.
>> 5.2.3.1 Arbeitsproduktivität, S. 41;
>> **UB** S. 8 (Eingesetzte Mitarbeiter und Anlagen).

© Joachim Herz Stiftung

Aufsichtsrat Aufsichtsgremium einer **Aktiengesellschaft,** das den **Vorstand** überwacht und von der **Hauptversammlung,** also durch die **Aktionäre,** gewählt wird. In sehr großen Gesellschaften sitzen in Deutschland zusätzlich auch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Aufwand/ Aufwendungen Beinhaltet in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** alles, was ein Unternehmen in einer Geschäftsperiode verbraucht. Dazu gehören ausgegebenes Geld (z. B. für Materialeinkauf, Löhne und Gehälter, Werbung) und nicht zahlungswirksamer Aufwand wie **Abschreibungen.** Das Gegenteil von Aufwand ist **Ertrag.**

Auslastung Grad der Nutzung von Ressourcen, z. B.:
>> 5.2.4.1 Auslastung Produktionspersonal, S. 41.;
Maschinen und Räume: >> **UB** S. 8 (Maximale Produktionskapazitäten);
Produktionspersonal: >> **UB** S. 3 (Auslastung Produktionspersonal).

Außendienst Mitarbeiter, die nicht am Firmensitz arbeiten, sondern in direktem Kundenkontakt, wie die **Vertreter.**

Außerordentlicher Aufwand/Ertrag Außergewöhnliche **Aufwendungen** und **Erträge** in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV),** die außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens liegen, also unternehmensfremd sind und nicht regelmäßig anfallen, z. B. Bußgelder des **Finanzamts** oder einer **Kartellbehörde** (Aufwendungen) oder ein Preisgeld, das das Unternehmen gewonnen hat (Ertrag).
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)), S. 9 (Selbstkosten der verkauften Produkte).

B

Balanced Scorecard (BSC) Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung eines Unternehmens im Hinblick auf seine Strategie.
>> 4.2.1 Balanced Scorecard – vier wichtige Perspektiven, S. 23.

Bankguthaben >> 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Belegschaft Alle in einem Betrieb beschäftigten **Arbeitnehmer.**

Beschaffungsmarkt Bezeichnung für den der Produktion vorgelagerten Markt, auf dem Unternehmen Ressourcen wie Rohstoffe, aber auch finanzielle Mittel (Kapitalmarkt) und Arbeitskräfte (Arbeitsmarkt) beziehen.
>> 4.1 Wertschöpfungsprozess, S. 23; siehe auch **Absatzmarkt.**

Betriebsergebnis nach Zinsen Zwischenergebnis in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV),** in der außerordentliche Erträge und Aufwendungen sowie Steuern noch nicht berücksichtigt sind, daher in der Regel größer als der **Jahresüberschuss**, aber kleiner als das Betriebsergebnis **(EBIT),** in dem auch die Zinsen unberücksichtigt bleiben.
>> 5.2.1.1 Gewinn (EBIT, EBT, Jahresüberschuss), S. 37;
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

Betriebsergebnis >> **EBIT**

Betriebsprüfung Regelmäßige (bei größeren Unternehmen meist jährliche), stichprobenartige Überprüfung des **Rechnungswesens** und des **Jahresabschlusses** durch die Finanzbehörden.

Betriebsrat Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Mitarbeiter gegenüber dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung. Je nach Größe des Unternehmens besteht er aus Personen, die aus der Mitte der Beschäftigten gewählt werden und besonderen Kündigungsschutz genießen. In Deutschland haben Betriebsräte ein Mitspracherecht z. B. bei Einstellungen und Kündigungen, Arbeitszeiten, Löhnen und Gehältern, Sicherheit am Arbeitsplatz, Urlaubsregelungen und sozialen Belangen

© Joachim Herz Stiftung

(z. B. einer Betriebskantine). Bei größeren Entlassungen muss der Vorstand bzw. die Geschäftsführung mit dem Betriebsrat über einen Sozialplan verhandeln.

Betriebswirtschaftslehre Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) beschreibt und erklärt wirtschaftliche Prozesse in Unternehmen und schaut dabei auf den einzelnen Betrieb, im Gegensatz zur **Volkswirtschaftslehre,** die die **Volkswirtschaft** als Ganzes betrachtet.

Börse Handelsort, an dem Wertpapiere wie **Aktien,** aber auch Rohstoffe oder Devisen (Währungen) gehandelt werden. Die Preise **(Börsenkurse)** bilden sich durch **Angebot** und **Nachfrage.**
>> Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung, S. 30.

Börsenkurs Preis von Wertpapieren (z. B. **Aktien**) und anderen Gütern, die an einer **Börse** gehandelt werden. Er wird von amtlichen Maklern regelmäßig ermittelt und ist der Kurs, zu dem die meisten Aufträge abgewickelt werden können, also eine Art Marktpreis.
>> **UB** S. 6 (Gezeichnetes Kapital);
>> Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung, S. 30.

brutto ... bedeutet „insgesamt", „einschließlich der Zuschläge" bzw. „vor Abzug von Kosten". Ein Bruttopreis enthält beispielsweise schon die **Mehrwertsteuer,** ein Bruttogehalt wurde noch nicht um Sozialabgaben, Steuern usw. gemindert. Gegenteil: **netto.**

Bruttoergebnis Zwischensumme in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV),** bei der von den **Umsatzerlösen** lediglich der Materialaufwand (d. h. Einkaufspreis der Rohmaterialien im betrachteten Geschäftsjahr plus ggf. Rohstoffanteil der verkauften Lagerbestände) abgezogen wurde, aber noch keine weiteren betrieblichen **Aufwendungen.**
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

Bruttoinlandsprodukt (BIP) Gesamtwert aller Waren, Güter und Dienstleistungen, die innerhalb eines Jahres in einer **Volkswirtschaft** (also eines Staates) hergestellt bzw. erbracht werden und dem Endverbrauch dienen. Das BIP misst also die wirtschaftliche Leistung einer **Volkswirtschaft.** Durch den Vergleich zum Vorjahr erhält man das **Wirtschaftswachstum.**

BSC >> **Balanced Scorecard**

Buchführung Planmäßige, lückenlose, zeitlich und sachlich geordnete Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle, die in einem Unternehmen mit Wertangaben zusammenhängen. Sie ist das zahlenmäßige Spiegelbild des Unternehmens und wichtige Informationsquelle z. B. für die Erstellung des **Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Cashflowrechnung).** Jedes Unternehmen ist zu einer ordnungsgemäßen Buchführung verpflichtet.

Buchhaltung Abteilung eines Unternehmens, die die **Buchführung** erstellt.

C

Cashflow Geldzufluss oder -abfluss eines Unternehmens; der operative Cashflow ist der Geldzufluss oder -abfluss aus dem Kerngeschäft, dem Verkauf der Produkte.
>> 5.1.3 Cashflowrechnung, S. 36;
>> **UB** S. 5 (Cashflowrechnung).

Cashflowrechnung Übersicht der tatsächlichen Bargeld- und Zahlungsströme innerhalb des Unternehmens in einer Geschäftsperiode.
>> 5.1.3 Cashflowrechnung, S. 36;
>> **UB** S. 5 (Cashflowrechnung).

© Joachim Herz Stiftung

CCO Chief Communications Officer. Internationale Bezeichnung für den Leiter der Abteilung für Unternehmenskommunikation/**Public Relations.**

CEO Chief Excecutive Officer. Internationale Bezeichnung für den **Vorstand**svorsitzenden einer **Aktiengesellschaft** oder allgemein für den Geschäftsführer eines Unternehmens.

CFO Chief Financial Officer. Internationale Bezeichnung für den kaufmännischen Geschäftsführer bzw. bei **Aktiengesellschaft**en den Finanzvorstand.

CHRO Chief Human Resources Officer. Internationale Bezeichnung für den Personalvorstand bzw. das für Personal zuständige Mitglied der **Geschäftsführung.**

CMO Chief Marketing Officer. Internationale Bezeichnung für den Hauptverantwortlichen für das Marketing eines Unternehmens, ein Mitglied des Vorstands bzw. der **Geschäftsführung.**

Consulting >> **Unternehmensberatung**

COO Chief Operations Officer. Internationale Bezeichnung für den Hauptverantwortlichen für das operative Geschäft eines Unternehmens. Der COO steuert und leitet die innerbetrieblichen Prozesse wie z. B. Produktion und Logistik und gehört meist dem **Vorstand** bzw. der **Geschäftsführung** an.

Corporate Citizenship Teilbereich der **Corporate Social Responsibility,** bei der sich das Unternehmen vor allem im lokalen Umfeld gesellschaftlich engagiert.
>> Exkurs: Corporate Social Responsibility, S. 31.

Corporate Social Responsibility (CSR) Oberbegriff für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über das gesetzlich geforderte Maß hinaus, sowohl in ökologischer als auch in sozialer Hinsicht.
>> Exkurs: Corporate Social Responsibility, S. 31.

Corporate Volunteering Sonderform der **Corporate Citizenship,** bei der sich die Mitarbeiter eines Unternehmens in sozialen oder ökologischen Projekten gesellschaftlich engagieren, indem sie diesen z. B. ihre Arbeitszeit widmen.
>> Exkurs: Corporate Social Responsibility, S. 31.

D

Desinvestition Verkauf von **Anlagevermögen,** Gegenteil von **Investition.**
>> **UB** S. 5 (Cashflow aus dem Investitionsbereich).

Distribution >> **Vertrieb**

Dividende Gewinnausschüttung, d. h. Auszahlung des Vorjahresgewinns oder eines Teils davon an die **Aktionäre.**
>> Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung, S. 30, sowie 5.2.1.9 Ausschüttungsquote, S. 39;
>> **UB** S. 6 (Verteilung des Vorjahresgewinns).

Dividendenrendite Diese Kennzahl setzt den **Dividendenertrag** einer **Aktie** in ein Verhältnis zum Kaufpreis (dem **Börsenkurs**). Man kann die Dividendenrendite also mit den Zinssätzen anderer Geldanlagen vergleichen, wobei sie die mögliche Wertsteigerung (oder einen Wertverlust) der Aktie an sich nicht berücksichtigt, vgl. **Aktienrendite**
>> 5.2.1.10 Dividendenrendite, S. 39;
>> **UB** S. 6 (Verteilung des Vorjahresgewinns).

© Joachim Herz Stiftung

E

EBIT Earnings before interest and taxes, deutsch: Betriebsergebnis. In der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** der Unternehmensgewinn vor Abzug von Zinsen und Steuern.
>> 5.2.1.1 Gewinn (EBIT, EBT, Jahresüberschuss), S. 37;
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

EBT Earnings before taxes, deutsch: Ergebnis vor Steuern. In der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** der noch nicht versteuerte Gewinn, also jener Betrag, von dem noch die Ertragsteuern abzuziehen sind.
>> 5.2.1.1 Gewinn (EBIT, EBT, Jahresüberschuss), S. 37;
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

Eigenfinanzierungsgrad Verhältnis von **Eigenkapital** zum Gesamtkapital der **Bilanz**. Zeigt an, wie viel Prozent des Unternehmens den Eigentümern gehören – der zu 100 % fehlende Rest ist der Anteil des **Fremdkapitals,** z. B. Kredite.
>> 5.2.1.6 Eigenfinanzierungsgrad, S. 38;
>> **UB** S. 1 (Nachhaltigkeitscockpit).

Eigenkapital Geld- oder Sachmittel, die die Eigentümer eines Unternehmens selbst aufgebracht und in das Unternehmen investiert haben, in der **Bilanz** bestehend aus **gezeichnetem Kapital, Gewinnrücklagen** und **Jahresüberschuss/-verlust.**
>> 5.1.2.3 Eigenkapital, S. 35;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Eigenkapitalrentabilität Kennzahl, die anzeigt, wie profitabel das Unternehmen mit dem eingesetzten Eigenkapital gearbeitet hat.
>> 5.2.1.5 Eigenkapitalrentabilität (ROE), S. 38,
>> **UB** S. 5 (Finanzen – Zusatzinformationen).

Einzelhandel Oberbegriff für alle Handelsunternehmen, die Produkte verschiedener Hersteller zu einem Sortiment zusammenfassen und an private Endverbraucher (Konsumenten) verkaufen, im Gegensatz zum Großhandel, der an gewerbliche Kunden wie Wiederverkäufer und Großverbraucher verkauft.

EK >> **Eigenkapital**

Entlastung Abstimmung der **Aktionäre** auf der **Hauptversammlung** über die Geschäftstätigkeit von **Vorstand** und **Aufsichtsrat.**

Erfolg Oberbegriff für das betriebswirtschaftlich messbare Ergebnis eines Unternehmens, insbesondere **Gewinn** oder **Verlust** in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).**

Ergebnis vor Steuern >> **EBT**

Ertrag Allgemein jeder Wertzuwachs eines Unternehmens innerhalb einer Geschäftsperiode, bei Produktionsunternehmen also hauptsächlich der Erlös aus den verkauften Produkten **(Umsatzerlöse = Umsatz)**. In der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** werden davon die **Aufwendungen** abgezogen, um den **Gewinn** zu ermitteln.

Ertragsgesetz >> **Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag.**

Ertragsteuern Oberbegriff für alle Steuern auf den Unternehmensgewinn, genauer: das Ergebnis vor Steuern **(EBT)** in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).** Die Ertragsteuern bestehen aus der Körperschafts- und der Gewerbesteuer.
>> 3.3.5 Steuern, S. 22;

© Joachim Herz Stiftung

Der bezahlte Steuerbetrag ist in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** im Steueraufwand enthalten: **>> UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)); der Steuersatz steht bei den Umweltfaktoren; **>> UB** S. 11 (Soziale Umwelt).

EUR — Währung: Euro, die Hundertstel heißen Cent.

F

F&E — **>> Forschung und Entwicklung**

Festgeld — Geldanlage bei Banken mit fester Laufzeit, sodass das Geld nicht täglich verfügbar ist, dafür aber höher verzinst wird als auf einem gewöhnlichen Konto (z .B. Girokonto, Geschäftskonto, Sparbuch).
>> 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21;
Anlagebetrag: **>> UB** S. 4 (Bilanz); Zinssatz: **>> UB** S. 5 (Zinssätze).

Finanzamt — Behörde, die Steuern erhebt und im Rahmen von **Betriebsprüfungen** die Geschäftsunterlagen, insbesondere die **Buchhaltung,** eines Unternehmens unangemeldet überprüfen darf.

Finanzierung — Alle Maßnahmen der Geldbeschaffung und -rückzahlung zwischen einem Unternehmen und seinen Kapitalgebern, wie z. B. Banken.

Firma — Der offizielle Name eines Unternehmens (z .B. „Mustermann AG“), umgangssprachlich wird auch oft das Unternehmen als solches als „Firma“ bezeichnet.

Fixkosten — Kosten, die unabhängig vom Umfang der Produktion, der Verkäufe oder Ähnlichem immer in gleicher Höhe anfallen. Beispiel Lager: Die Unterhaltskosten für die Lagergebäude sind Fixkosten, da das Gebäude unabhängig von der eingelagerten Menge gepflegt und instandgehalten werden muss; der weitere Lageraufwand ist hingegen variabel, also abhängig von der eingelagerten Stückzahl (siehe **variable Kosten**).

FK — **>> Fremdkapital**

Fluktuation — (von lateinisch fluctuare = hin und her schwanken) Austauschrate des Personals in einem Unternehmen. Auch ohne Entlassungen verlassen jedes Jahr Mitarbeiter das Unternehmen, z. B. weil sie in Rente gehen, sich beruflich verändern, zu Wettbewerbern wechseln, dauerhaft erkranken oder aus persönlichen Gründen. Die **Fluktuationsrate** gibt an, welcher prozentuale Anteil des **Produktionspersonals** jährlich ausscheidet, sodass diese Arbeitsplätze neu besetzt werden müssen, um den Personalbestand zu halten.
>> 3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten, Nr. 21 (Einstellungen/Entlassungen Produktionspersonal), S. 15.

Fluktuationsrate — **>> UB** S. 11 (Umweltfaktoren: Soziale Umwelt).

Forderungen — Forderungen des Unternehmens an seine Kunden, d. h. Rechnungen, die zwar gestellt, aber noch nicht beglichen worden sind.
>> 3.3.4 Forderungen und Verbindlichkeiten, S. 21;
>> UB S. 4 (Bilanz).

Forschung und Entwicklung — Betrieblicher **Aufwand,** der der Verbesserung der Produktqualität bzw. der Entwicklung eines neuen Modells dient, z. B. Durchführung eigener Forschung, Gebühren für die Nutzung von Patenten, technische Entwicklungskosten, Versuchsreihen, Produktdesign, Qualitätsmanagement.
>> UB S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)) und S. 7 (Qualität des Produkts (Product)); auf das einzelne Produkt bezogen: S. 9 (Selbstkosten der verkauften Produkte).

© Joachim Herz Stiftung

Fremdkapital — Jener Anteil am Unternehmensvermögen, der nicht von den Eigentümern aufgebracht wurde bzw. ihnen nicht gehört. Dazu zählen in der **Bilanz** alle Bankkredite sowie die **Verbindlichkeiten.**
>> 5.1.2.4 Fremdkapital, S. 36;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

G

Gesamtkapital — In der **Bilanz** die Summe von **Eigenkapital** und **Fremdkapital,** also das Gesamtvermögen (Summe Aktiva/Summe Passiva) des Unternehmens.
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Gesamtkapitalrentabilität — Kennzahl, die anzeigt, wie profitabel das Unternehmen mit dem gesamten eingesetzten Kapital gearbeitet hat.
>> 5.2.1.4 Gesamtkapitalrentabilität (ROI), S. 38;
>> **UB** S. 1 (Ökonomische Nachhaltigkeit).

Gesamtrendite der eigenen Aktien — >> **Aktienrendite**

Geschäftsbericht — Berichterstattung nach Aktienrecht, den der **Vorstand** einer Aktiengesellschaft jährlich vorzulegen hat. Neben dem **Jahresabschluss (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz, Cashflowrechnung)** besteht der Geschäftsbericht aus dem sogenannten Anhang und gegebenenfalls einem Lagebericht. Der Ihnen vorliegende Unternehmensbericht weicht von dieser Form ab.

Geschäftsführung — Allgemein die Leitung eines Unternehmens. Bei **juristischen Personen** bezeichnet der Begriff das Organ, dem die tatsächliche Leitung obliegt (bei der **Aktiengesellschaft** ist das der **Vorstand**). Andererseits wird mit dem Begriff „Geschäftsführung" auch die Leitungstätigkeit als solche, also die Funktion bezeichnet.

Geschäftsjahr — Der Zeitraum, in dem ein Unternehmer periodisch über Erfolg **(Gewinn- und Verlustrechnung (GuV))** und Vermögen **(Bilanz)** abrechnet. Dieser ist in der Regel identisch mit einem Kalenderjahr, muss es aber nicht sein.

Gesellschaftliche Aufwendungen — Spenden, Sponsoring und anderer **Aufwand** im Zusammenhang mit **Corporate Social Responsibility.** Beispiele: Unterstützung von Sportvereinen, Kulturförderung, Spenden für gemeinnützige Zwecke. Gesellschaftliche Aufwendungen sind in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** im **übrigen betrieblichen Aufwand** enthalten.
>> 3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten, Nr. 10 (Gesellschaftliche Aufwendungen), S. 13;
>> **UB** S. 1 (Soziale Nachhaltigkeit), S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag — Ökonomische Gesetzmäßigkeit, nach der der **Grenzertrag** eines einzubringenden Inputfaktors kleiner wird, je mehr bereits von diesem Faktor eingesetzt wurde. Der Grenzertrag bleibt positiv, d. h. zusätzlicher Einsatz erzeugt weiterhin zusätzlichen Ertrag (Output), aber dieses Mehr verringert sich. Ab einer bestimmten Menge des eingesetzten Inputfaktors sinkt der Grenzertrag auf null.
>> Exkurs: Sachaufwand und Effektstärke, S. 17.

Gewerbesteuer — In Deutschland ein Teil der **Ertragsteuern.**

Gewerkschaft — Zusammenschluss von **Arbeitnehmern,** meist nach Branchen und Regionen organisiert. Gewerkschaften führen im Rahmen der **Sozialpartnerschaft Tarifverhandlungen** mit **Arbeitgeberverbänden** über Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Löhne und setzen sich in der Öffentlichkeit für die Belange ihrer Mitglieder ein.

© Joachim Herz Stiftung

Gewinn Unterschied zwischen **Ertrag** und **Aufwand,** meist ist der bereits versteuerte **Jahresüberschuss (JÜ)** gemeint.
>> 5.2.1.1 Gewinn (EBIT, EBT, Jahresüberschuss), S. 37;
>> **UB** S. 2 (Managementcockpit Finanzen), S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) Ermittlung des unternehmerischen **Erfolgs** (**Gewinn** oder **Verlust**) durch Aufstellung aller **Erträge** und **Aufwendungen** innerhalb einer Geschäftsperiode.
>> 5.1.1 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), S. 33;
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

Gewinnausschüttung >> **Dividende**

Gewinnrücklagen Derjenige Teil des **Eigenkapitals** einer **Bilanz,** in dem die nicht ausgeschütteten **Gewinne** des Unternehmens aus Vorjahren verbucht werden.
>> 5.1.2.3 Eigenkapital, S. 35;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Gezeichnetes Kapital Der Betrag, der einer Aktiengesellschaft ursprünglich durch Verkauf ihrer Anteile **(Aktien)** als Grundkapital zugeflossen ist, also die Summe der **Nennwerte** aller Aktien des Unternehmens. In Deutschland auch als Grundkapital oder selten als Aktienkapital bezeichnet.
>> Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung, S. 30;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

GK >> **Gesamtkapital**

Gläubiger Gläubiger eines Unternehmens sind all diejenigen, denen das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt Leistungen (z. B. Geld) schuldet, vor allem Lieferanten für Rohstoffe (siehe **Verbindlichkeiten** in der **Bilanz**) oder Banken für gewährte **Kredite**. Der Begriff kommt vom lateinischen „Creditore“ (von credere = glauben), der darauf vertraut, dass der **Schuldner** seine Leistung noch erbringen bzw. den geschuldeten Betrag zahlen wird.

Grenzertrag Zusätzlich erzielter Ertrag (Output) je zusätzlichem Einsatz (Input) eines Produktionsfaktors in einer bestimmten Einheit (z. B. kg, t, 1.000 EUR etc.).
>> Exkurs: Sachaufwand und Effektstärke, S. 17.

GuV Gewinn- und Verlustrechnung: >> **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)**

H

Handelskammer Zusammenschluss von Kaufleuten und Handelsunternehmen einer Stadt, einer Region oder eines Landes, um gemeinsame Interessen zu vertreten.

Hauptversammlung (HV) Meist jährliche Versammlung aller **Aktionäre** einer **Aktiengesellschaft** und gleichzeitig ihr oberstes Beschlussorgan.
>> Exkurs: Aktien, Börse, Hauptversammlung, S. 30.

Herstellkosten Betrieblicher **Aufwand,** der direkt der Herstellung der Produkte zugeordnet werden kann, z. B. Materialkosten, **Löhne** für das **Produktionspersonal,** Energie, Entsorgung und **Abschreibung** der Produktionsanlagen. Im **Unternehmensbericht** sind die **Herstellkosten** sowohl insgesamt als auch (geteilt durch die produzierte Stückzahl) bezogen auf das einzelne Produkt ausgewiesen. Im Gegensatz dazu enthalten die **Selbstkosten** auch weitere, nicht direkt produktbezogene Aufwendungen des Unternehmens wie **Werbung, Distribution (Vertriebskosten), Verwaltungsaufwand, Zinsen** und **Steuern. Lagerbestände** werden in der **Bilanz** stets zu Herstellkosten bewertet.
>> **UB** S. 9 (Herstellkosten der Produktion).

© Joachim Herz Stiftung

I

Inflation
Zunahme des allgemeinen Preisniveaus in einer **Volkswirtschaft,** ausgedrückt durch die jährliche **Inflationsrate**. Inflation bedeutet, dass der Wert des Geldes und damit seine Kaufkraft sinkt, man also für die gleiche Menge Geld im Durchschnitt weniger kaufen kann. Das Gegenteil (also allgemein sinkende Preise und zunehmende Kaufkraft des Geldes) heißt Deflation.

Inflationsrate
Prozentsatz, der den Anstieg des Preisniveaus **(Inflation)** im Vergleich zum Vorjahr ausdrückt. Zur Berechnung der Inflationsrate wird ein repräsentativer Warenkorb aus Produkten und Dienstleistungen gebildet, die ein durchschnittlicher Privathaushalt benötigt, dessen Gesamtpreis ermittelt und mit dem Gesamtpreis des gleichen Warenkorbes im Vorjahr verglichen.

Insolvenz
Ein Unternehmen, das seinen Zahlungsverpflichtungen (Löhne, Lieferantenrechnungen usw.) nicht mehr nachkommen kann, ist zahlungsunfähig (insolvent). Gründe können nicht ausreichende **Liquidität** sein (z. B. wenn keine Überbrückungskredite mehr gewährt werden) oder **Überschuldung.**

Investition
Erwerb von **Anlagevermögen,** Gegenteil von **Desinvestition.**
>> **UB** S. 5 (Cashflow aus dem Investitionsbereich).

Investitionsgüter
Langlebige Hilfsmittel wie Werkzeuge, Maschinen, Gebäude und andere Anlagen, die der Produktion und Erzeugung von Gütern (z. B. **Konsumgütern**) dienen, im Gegensatz zu Roh- oder Hilfsstoffen aber nicht während der Produktion verbraucht werden. Investitionsgüter werden in der Bilanz dem **Anlagevermögen** zugerechnet.

J

Jahresabschluss
Kaufmännisch-rechnerischer Abschluss eines Geschäftsjahres.
>> 5.1 Der Jahresabschluss, S. 33;
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz) und S. 5 (Cashflowrechnung).

Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag
Unterschied zwischen **Ertrag** und **Aufwand** eines Unternehmens unter Berücksichtigung von **Steuern, Zinsen** sowie **übrigen außerordentlichen Aufwendungen,** d. h., der tatsächliche wirtschaftliche Wertzuwachs oder Wertverlust innerhalb eines Geschäftsjahres.
>> 5.2.1.1 Gewinn (EBIT, EBT, Jahresüberschuss), S. 37;
>> **UB** S. 2 (Managementcockpit Finanzen), S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)).

juristische Person
Bezeichnung für einen Personenkreis oder eine Vermögensmasse, die aufgrund staatlicher Gesetze rechtsfähig ist, also selbst Träger von Rechten und Pflichten ist – genau wie ein Mensch („natürliche Person"). Als **Kapitalgesellschaft** zählt die **Aktiengesellschaft** zu den juristischen Personen.

K

Kapital
Betriebswirtschaftlich der Oberbegriff für die in einem Unternehmen steckenden Werte, wie sie in der **Bilanz** ausgewiesen werden, daher nicht gleichbedeutend mit (Bar-) Geld, vgl. >> 5.1.2 Bilanz, S. 34 f.

Kapitalgesellschaft
Unternehmensform, in der sich (meistens) mehrere Beteiligte zusammentun und Geld **(Kapital)** in ein gemeinsames Unternehmen investieren. Die Eigentümer sind typischerweise nur Geldgeber, die Geschäftsführung besorgen angestellte **Geschäftsführer** oder **Vorstände (AG).** Eine Kapitalgesellschaft ist rechtlich selbstständig **(juristische Person),** haftet nur mit dem eingebrachten Kapital und unterscheidet sich darin von der Personengesellschaft, bei der die Eigentümer auch persönlich mit ihrem Privateigentum haften.

© Joachim Herz Stiftung

Kapitalsteuer Besteuerung des in der **Bilanz** ausgewiesenen **Eigenkapitals** eines Unternehmens. Diese Art der ertragsunabhängigen Unternehmensbesteuerung gibt es gegenwärtig nicht in Deutschland, z. B. aber in der Schweiz. Sie belastet vor allem finanzstarke, gesunde Unternehmen mit hohem **Eigenfinanzierungsgrad.**
>> 3.3.5 Steuern, S. 22;
Der bezahlte Steuerbetrag ist in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** im Steueraufwand enthalten;
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)); der Steuersatz steht bei den Umweltfaktoren;
>> **UB** S. 11 (Soziale Umwelt).

Kassenbestand Der gesamte Bargeldbestand des Unternehmens. Die Kasse dient unter anderem dazu, kleinere Ausgaben in bar zu zahlen (z. B. Porto für Pakete und Briefe, Einkauf von Büromaterial).
>> 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21; >> UB S. 4 (Bilanz).

Kennzahlen Errechnete Zahlenwerte, die als Maßstab für die Steuerung des Unternehmens oder zum Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen dienen können.
>> 5.2 Kennzahlen, ab S. 37.

Konjunktur Gesamtsituation einer **Volkswirtschaft.** Ein wichtiger Wert ist das BIP **(Bruttoinlandsprodukt).** Mit der Konjunktur ist also die wirtschaftliche Lage im ganzen Land gemeint. Gute Konjunktur („Aufschwung" bis hin zum „Boom") bedeutet, dass die **Nachfrage** hoch und die Kapazitäten ausgelastet sind, die Löhne steigen, die Arbeitslosigkeit sinkt, aber auch die Preise und Fremdkapitalzinsen ziehen an. Bei schlechter Konjunktur (**Rezession,** „Flaute" bis hin zum „Abschwung") sind die Kapazitäten nicht ausgelastet, die Lager sind voll, **Nachfrage,** Preise und **Börsenkurse** sinken, die Arbeitslosigkeit nimmt zu.

Konkurs >> **Insolvenz**

Konsument Verbraucher

Konsumgüter Produkte, die für den privaten Ge- oder Verbrauch durch **Konsumenten** hergestellt worden sind. Gegenteil: **Investitionsgüter.**

Körperschaftssteuer In Deutschland ein Teil der **Ertragsteuern** für bestimmte Unternehmensarten.

Kredit Überlassung von Geld für eine bestimmte Zeit, normalerweise gegen Zahlung eines bestimmten Anteils der Kreditsumme als Zinsen. Oft wird zwischen **langfristigen Bankkrediten** und kurzfristigen **Überbrückungskrediten** unterschieden.
>> 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

L

Lager, Lagerraum Ort zur Aufbewahrung von Produkten.
>> 3.3.1 Produktion, Lager und Verkauf, S. 20;
>> **UB** S. 9 (Lagerung).

Lagerbestand Lagerbestand bezeichnet entweder die Stückzahl der gelagerten Produkte oder ihren Wert, angegeben in **Herstellkosten.**
>> 3.3.1 Produktion, Lager und Verkauf, S. 20;
Stückzahl: >> **UB** S. 9 (Lagerung: Lageranfangs-/Lagerendbestand);
Wert: >> **UB** S. 4 (Bilanz) und S. 9 (Lagerwert zu Herstellkosten).

© Joachim Herz Stiftung

langfristige Bankkredite
Für mindestens ein Jahr mit der Bank vereinbarte Kredite.
>> 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21;
Höhe: >> **UB** S. 4 (Bilanz); Zinsen: >> **UB** S. 5 (Zinssätze).

licence to operate
Die gesamte gesellschaftliche Anerkennung, die ein Unternehmen zur Aufrechterhaltung seiner Kooperationsfähigkeit in den Augen von bestehenden oder potenziellen **Stakeholdern** benötigt.
>> Exkurs: Corporate Social Responsibility, S. 31.

Liquidität
(von lateinisch liquidus = flüssig) Verfügbarkeit von ausreichend Zahlungsmitteln (Bargeld oder andere Wertgegenstände, die schnell zu Bargeld gemacht werden können), um alle laufenden und kurz bevorstehenden Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können.
>> 5.1.3 Cashflowrechnung, S. 36 und >> 5.2.1.7 Liquidität 2. Grades (Quick Ratio):, S. 38.

Lohn
Geldbetrag, den ein **Arbeitnehmer** für seine Arbeitsleistung erhält. Die im Unternehmensbericht aufgeführten Löhne sind durchschnittliche Jahres**brutto**löhne für den jeweiligen Bereich, beinhalten also bereits Urlaubsgeld und sonstige Zulagen. Tatsächlich bekommt ein Arbeitnehmer aber wesentlich weniger ausbezahlt, da er von seinem Lohn noch Beiträge zur **Sozialversicherung** sowie Einkommensteuer zahlen muss.
Gesamt-Durchschnitt: >> **UB** S. 1 (Managementcockpit soziale Nachhaltigkeit);
nach Bereichen: >> **UB** S. 10 (Jahresbruttolohn).

Lohnzusatzkosten
Zusatzkosten, die ein **Arbeitgeber** über die Arbeitslöhne hinaus für sein Personal trägt, teilweise verpflichtend (Mindestlohnzusatzkosten), aber auch zum Teil freiwillig. Dazu zählen beispielsweise die Arbeitgeberbeiträge zur **Sozialversicherung**, Kosten einer betrieblichen Unfallversicherung, Lohn- und Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall, Anwerbungskosten, Berufskleidung und ggf. weitere freiwillige Leistungen wie eine betriebliche Altersvorsorge. In der Regel werden die Lohnzusatzkosten als Anteil vom Jahresbruttolohn ausgewiesen.
>> **UB** S. 1 (Managementcockpit soziale Nachhaltigkeit).

M

Managementcockpit
Instrument für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung, das wichtige **Kennzahlen** aus verschiedenen Bereichen der **Balanced Scorecard** in übersichtlicher, grafisch aufbereiteter Form zusammenfasst.
>> **UB** S. 2 und 3 (Managementcockpit).

Marke
Gesetzlich geschütztes Markenzeichen (z. B. ein Name, ein Bild, ein Schriftzug), das dazu dient, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denen der Wettbewerber zu unterscheiden. Im Marketing wird unter „Marke“ auch die Gesamtheit all dieser Eigenschaften und Unterscheidungsmerkmale verstanden.

Marketing
Im weiteren Sinn das Konzept einer ganzheitlichen, markt- und kundenorientierten Unternehmensführung (vgl. den Bereich Kunden der **Balanced Scorecard:** >> 4.2.5 Kundenperspektive, S. 25), im engeren Sinn alle Maßnahmen innerhalb des **Marketing-Mix.**

Marketing-Mix
Alle Aktionen einer Marketingstrategie in den Bereichen Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.
>> Exkurs: Marketing-Mix, S. 26.

Markt
Ursprünglich und im engeren Sinn ein örtlich und meist auch zeitlich begrenzter Handelsplatz für Waren. Im weiteren Sinn der ökonomische Ort, an dem Waren oder Dienstleistungen gegen Geld gehandelt werden, ohne dass dazu eine örtlich oder zeitlich feststehende Veranstaltung vorliegen muss.

© Joachim Herz Stiftung

Marktanteil Die auf ein einzelnes Unternehmen entfallende Menge verkaufter Güter (**Absatz** in Stück) sowie deren Wert **(Umsatz)** im Verhältnis zum Absatz bzw. Umsatz der Konkurrenzunternehmen.
>> 5.2.2.3 Marktanteil, S. 40;
>> **UB** S. 21 (Managementcockpit Kunden), S. 7 (Marktdaten Unternehmen).

Marktforschung Sammlung, Analyse und Interpretation von Daten über **Märkte** mit dem Ziel, frühzeitig Trends zu erkennen und darauf aufbauend fundierte **Marketing**entscheidungen treffen zu können. Marktforschung wird von Unternehmen selbst, aber auch von externen Dienstleistern (Marktforschungsinstitute, **Unternehmensberatungen, Handelskammern, Arbeitgeberverbände**) angeboten.
Zur Marktforschung gehören z. B. die Erhebung von Daten zu allgemeinen volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen (**Inflation, Wirtschaftswachstum**) eines **Marktes,** den Besonderheiten einer Branche (**Absatz, Umsatz, Marktanteil, Marketing-Mix** der Wettbewerber) sowie den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden (Vorlieben, Trends, Kaufmotivation).

Marktwirtschaft Wirtschaftssystem, das geprägt ist von Privateigentum an Produktionsmitteln (Maschinen, Werkzeuge, Gebäude usw.) und einer freien, nicht zentral gesteuerten Verteilung von Gütern und Dienstleistungen durch Angebot und Nachfrage auf einem **Markt.**

Maschine Produktionsanlage für die Fertigung von Produkten.
>> **UB** S. 8 (Maschineninventar).

Mehrwertsteuer **Steuer,** die vom Staat auf den Endpreis eines Produkts beim Verkauf an private **Konsumenten** (Endverbraucher) erhoben wird. Steuerpflichtig ist der Verkäufer, der die Mehrwertsteuer auf seine Preise aufschlagen muss und die vereinnahmte Steuer dann an das **Finanzamt** abführt. Die Verkaufspreise (und abgeleitete Größen wie der **Umsatz**) werden in der Regel als Nettopreise ausgewiesen und verstehen sich ohne Mehrwertsteuer.

Mitarbeiter Alle **Arbeitnehmer** eines Unternehmens, einschließlich der leitenden Angestellten und Manager im **Vorstand** bzw. in der **Geschäftsführung.**
>> **UB** S. 3 (Managementcockpit Mitarbeiter), S. 10 (Mitarbeiter).

Mittelstand Als mittelständisch werden wirtschaftlich unabhängige Unternehmen gesehen, die eine bestimmte Größe nicht überschreiten. Meist werden eine Mitarbeiterzahl von bis zu 250 (teilweise auch bis zu 500) Beschäftigten sowie ein **Umsatz** unter 50 Mio. Euro als Maßstab herangezogen.

N

Nachfrage Bedarf an Gütern, der auf einem Markt geäußert wird, siehe auch **Angebot.** In der Regel ist das die Anzahl der Bestellungen durch Händler bzw. aus **Onlineshops.**
>> **UB** S. 7 (Marktdaten Unternehmen).

Nachhaltigkeit Handlungsprinzip zu schonender Ressourcennutzung; auf Dauer angelegte, ökologisch, sozial und ökonomisch stabile Entwicklung.
>> 4.3.3 Nachhaltigkeit, S. 29;
>> **UB** S. 11 (Nachhaltigkeitscockpit).

NGO Nichtregierungsorganisation (engl. non-governmental organization). Zivilgesellschaftliche (also nicht staatlich kontrollierte) Vereinigungen, in denen sich Bürger für gemeinsame Interessen einsetzen. NGOs sind nicht gewinnorientiert und demokratisch verfasst, d. h. ihre Vorstände werden von den Mitgliedern gewählt. Beispiele: Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen.

Nennwert Anteil einer **Aktie** am gesamten **gezeichneten Kapital** einer **Aktiengesellschaft,** d. h. das gezeichnete Kapital (im **Eigenkapital** der **Bilanz**) geteilt durch die Anzahl der Aktien. Mit jeder Aktie wird also der Nennwert als Eigenkapital in das Unternehmen eingebracht. Der **Börsenkurs** der Aktien kann sich

© Joachim Herz Stiftung

erheblich vom Nennwert unterscheiden, da er durch Angebot und Nachfrage an der **Börse** gebildet wird und im Idealfall den aktuellen, tatsächlichen Wert des Unternehmens am Markt widerspiegelt.

netto … bedeutet ursprünglich „rein", also ohne Zugaben, Verpackung oder Zusatzkosten. Ein Nettopreis ist beispielsweise ein Preis ohne **Mehrwertsteuer,** ein Nettogehalt ist jener Anteil vom Bruttogehalt, den ein Arbeitnehmer nach Abzug aller Sozialabgaben und Steuern tatsächlich zur Verfügung hat und ausgeben kann.

O

Öffentlichkeitsarbeit (engl. Public Relations = PR) Die gesamte Kommunikation eines Unternehmens oder einer Organisation gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen (**Stakeholder**). Im Gegensatz zu bezahlter klassischer **Werbung,** die unmittelbar der Verkaufsförderung dient, verfolgt Öffentlichkeitsarbeit eher das Ziel, das Image des Unternehmens langfristig zu stärken. Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören unter anderem Publikationen des Unternehmens (Website, **Unternehmensberichte,** Imagebroschüren, Newsletter), Pressemitteilungen, Pressekonferenzen oder die Durchführung von Konferenzen, Messen und Festen. Öffentlichkeitsarbeit gehört zur Kommunikationspolitik im **Marketing-Mix.**

Ökoeffizienz Verhältnis des wirtschaftlichen Wertes eines Produkts zur Umweltbelastung im Herstell- und Verkaufsprozess sowie durch seine Nutzung.

Ökonomisches Prinzip Unter der Annahme der Knappheit aller Güter und Ressourcen setzen alle Akteure bei einer wirtschaftlichen Entscheidung die einzusetzenden Mittel (Input) und das erwartete Ergebnis (Output) miteinander ins Verhältnis. Dabei verfolgen sie stets das Ziel der Nutzenmaximierung. So kann das ökonomische Prinzip zwei Ausprägungen annehmen: als Minimalprinzip, d. h. mit möglichst geringem Input einen gegebenen Output erzielen, und als Maximalprinzip, d. h. mit einem gegebenen Input einen möglichst hohen Output erzielen.

Onlineshop Form des Versandhandels, bei dem die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen über das Internet stattfindet. Dieser Vertriebsweg wird immer wichtiger und wird oft ergänzend zum **Absatz** über klassische Kanäle wie z. B. den **Einzelhandel** eingerichtet.
>> 3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten: Planungsgrößen, S. 12 sowie Nr. 7 und 9 (Onlineshop), S. 13.

operativer Cashflow >> **Cashflow**

P

Passiva, Passivseite Rechte Seite einer **Bilanz,** auf der der Wert des dem Unternehmen zur Verfügung stehenden **Kapitals** und die Eigentumsverhältnisse ersichtlich werden. Die linke Seite heißt **Aktivseite (Aktiva).**
>> 5.1.2 Bilanz, S. 34;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Preis-Leistungs-Verhältnis Verhältnis von der Qualität zum Preis eines Produkts. Je höher der Wert dieses Verhältnisses, desto attraktiver ist das Produkt für den Kunden.
>> 5.2.2.5 Preis-Leistungs-Verhältnis, S. 40;
>> **UB** S. 2 (Kunden).

Produktionskapazität >> 5.2.3.2 Maximale Produktionskapazitäten, S. 41;
>> **UB** S. 3 (Prozesse: Produktionskapazität/Person) und S. 8 (Maximale Produktionskapazitäten).

Produktionspersonal Alle **Mitarbeiter,** die in der Produktion beschäftigt sind.
>> **UB** S. 10 (Mitarbeiter).

© Joachim Herz Stiftung

Produktionsraum — Halle zur Aufstellung von **Produktionsmaschinen.**
>> 3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten: Nr. 15 (Produktionsräume), S. 14;
Anzahl: >> **UB** S. 8 (Produktion: Eingesetzte Mitarbeiter und Anlagen),
Bilanzwert (für alle gemeinsam): >> **UB** S. 4 (Bilanz: Anlagevermögen).

Produktivität — Effizienz der Produktion, d. h. allgemein das Verhältnis zwischen dem Aufwand im Produktionsprozess (Input) und der Menge an hergestellten Produkten (Output). Bei der **Arbeitsproduktivität** wird die jährlich produzierte Stückzahl je Produktionsmitarbeiter angegeben:
>> 5.2.3.1 Arbeitsproduktivität, S. 41;
>> **UB** S. 8 (Eingesetzte Mitarbeiter und Anlagen).
Die Produktivität kann sich aber auch auf den effizienten Einsatz von Material (>> **UB** S. 8 (Material und Energie: Materialverbrauch pro produziertem Stück)) oder Maschinen (>> **UB** S. 3 (Prozesse: Technologiestand der Maschinen)) beziehen.

Public Relations, PR — >> **Öffentlichkeitsarbeit**

Q

Qualität — Neutral die Summe aller Eigenschaften und Merkmale eines Produkts, in wertender Bedeutung die Güte dieser Eigenschaften und Merkmale.

Qualitätsindex — Gemessene Qualität eines Produkts, z. B. auf einer Skala von null bis 100, wobei 100 für das Maximum des technisch und qualitativ Möglichen im jeweiligen Produktbereich steht.
>> 5.2.2.5, Preis-Leistungs-Verhältnis, S. 40;
>> **UB** S. 7 (Marketing (4P), Qualität des Produkts (Product)).

Quick Ratio — Kurzbezeichnung für die **Liquidität 2. Grades.**
>> 5.1.3 Cashflowrechnung, S. 36 und >> 5.2.1.7 Liquidität 2. Grades (Quick Ratio), S. 38;
>> **UB** S. 5 (Finanzen – Zusatzinformationen).

R

Rationalisierung — Allgemein die Optimierung von betrieblichen Prozessen, oft einhergehend mit der Ersetzung menschlicher Arbeitskraft durch **Maschinen,** beispielsweise durch **Investitionen** in Maschinen mit höherer Kapazität, sodass sich die **Arbeitsproduktivität** der verbleibenden **Produktionsmitarbeiter** verbessert.

Rechnungswesen — Systematische Erfassung, Überwachung und Auswertung der im Unternehmen bestehenden Geld- und Warenströme.
>> 5 Das betriebliche Rechnungswesen, S. 33.

Rechtspersönlichkeit — >> Exkurs: Aktiengesellschaft, S. 11.

Rendite, Rentabilität — Unter Rendite wird allgemein das Verhältnis zwischen Auszahlungen und Einzahlungen einer Geld- oder Kapitalanlage, meistens in Prozent und jährlich, angegeben, z. B. **Aktienrendite.** In Bezug auf Unternehmen wird häufiger der ähnliche Begriff Rentabilität verwendet, um beispielsweise das Verhältnis von Gewinn zum eingesetzten Kapital **(Gesamtkapitalrentabilität (ROI), Eigenkapitalrentabilität (ROE))** oder zum Umsatz **(Umsatzrentabilität (ROS))** zu beschreiben.

Rezession — Abschwung einer **Volkswirtschaft,** also eine Phase, in der die Wirtschaft (genauer das **Bruttoinlandsprodukt**) stagniert oder zurückgeht.

© Joachim Herz Stiftung

ROE Return on Equity, deutsch **>> Eigenkapitalrentabilität**
>> 5.2.1.5 Eigenkapitalrentabilität (ROE), S. 38;
>> UB S. 5 (Finanzen – Zusatzinformationen).

ROI Return on Investment, deutsch: **>> Gesamtkapitalrentabilität**
>> 5.2.1.4 Gesamtkapitalrentabilität (ROI), S. 38;
>> UB S. 1 (Ökonomische Nachhaltigkeit).

ROS Return on Sales, deutsch: **>> Umsatzrentabilität**

S

Selbstkosten Summe aller betrieblichen **Aufwendungen** insgesamt oder umgelegt auf das einzelne verkaufte Produkt. Während die **Herstellkosten** nur den reinen Fertigungsprozess berücksichtigen, zählen zu den Selbstkosten auch allgemeine Kosten wie Lager-, Verwaltungs- und Werbeaufwand oder die Gehälter für Vertreter und das übrige Personal.
>> UB S. 9 (Selbstkosten der verkauften Produkte).

Schuldner Schuldner eines Unternehmens sind diejenigen, von denen das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt noch Leistungen (z. B. Geld) fordern kann, vor allem die z.B. von Kunden für bereits gelieferte, aber noch nicht bezahlte Produkte (siehe **Forderungen** in der **Bilanz**). Kurz: ein Schuldner schuldet dem **Gläubiger** eine Leistung.

Skonto Preisnachlass auf den Rechnungsbetrag, wenn ein Kunde innerhalb einer bestimmten Zeit bezahlt.

Sozialpartner Üblicher Begriff für die **Tarifvertragsparteien,** also **Gewerkschaften** und **Arbeitgeberverbände.**

Sozialversicherung Sammelbegriff für verschiedene gesetzlich verpflichtende Versicherungen für **Arbeitnehmer,** darunter die Rentenversicherung, die Krankenversicherung, die Pflegeversicherung, die Arbeitslosenversicherung und die Unfallversicherung.

Sozioeffizienz Verhältnis des wirtschaftlichen Wertes eines Produkts zur sozialen Schadwirkung in Herstell- und Verkaufsprozess sowie durch seine Nutzung.

Steuern Geldleistung an den Staat, ohne Anspruch auf individuelle Gegenleistungen, die alle zahlen müssen, die eine gesetzlich geregelte Steuerpflicht erfüllen. Beispiele: Einkommensteuer auf **Löhne** und Gehälter, **Mehrwertsteuer** auf den Verkaufspreis von Produkten und Dienstleistungen, Unternehmenssteuern **(Ertragsteuern, Eigenkapitalsteuern).** Die Steuern werden vom **Finanzamt** erhoben.

Subvention Staatliche Förderung gegenüber Unternehmen, die in das gewöhnliche Marktgeschehen eingreift und in Form von direkten Zuwendungen (Geldzahlung) oder über **Steuer**erleichterungen bestimmte Verhaltensweisen fördert.

T

Tarif(vertrags)-parteien **Gewerkschaften** und **Arbeitgeberverbände,** die in regelmäßigen Abständen miteinander für eine Branche und/oder eine Region **Tarifverträge** aushandeln, welche dann für alle Mitglieder verbindlich sind.

Tarifvertrag Vertrag zwischen den **Tarif(vertrags)parteien,** der unter anderem die Mindesthöhe von Löhnen und Gehältern, aber auch Regelungen zu Arbeitszeiten, Urlaub, Kündigungsfristen und **Abfindungen** enthalten kann.

© Joachim Herz Stiftung

Technologiestand der Maschinen
Durchschnittliche Produktionskapazität der Produktionsmaschinen.
>> **UB** S. 3 (Prozesse).

U

UB
Unternehmensbericht mit allen wichtigen Unternehmensdaten aus einem Geschäftsjahr.
>> 2.2 Ausgangslage nach dem 10. Geschäftsjahr, S. 11.

Überbrückungskredit
Automatisch gewährter Kredit, wenn das **Bankguthaben** nicht mehr ausreicht, um den Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens nachzukommen.
>> 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21;
Höhe: >> **UB** S. 4 (Bilanz: Fremdkapital); Zinsen für Überbrückungskredite des Vorjahres: >> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV): im Zinsaufwand enthalten); Zinssatz für Überbrückungskredite des Vorjahres: >> **UB** S. 5 (Finanzen – Zusatzinformationen: Zinssätze).

Überschuldung
Neben mangelnder **Liquidität** ein möglicher Grund für die **Insolvenz** eines Unternehmens. Überschuldung tritt ein, wenn die Schulden des Unternehmens größer sind als das gesamte Vermögen, wenn also das **Eigenkapital** durch **Verluste** komplett aufgezehrt wurde. In der **Bilanz** bedeutet dies, dass das **Fremdkapital** größer ist als die gesamten **Aktiva,** sodass sich rechnerisch für das Eigenkapital ein negativer Betrag ergibt.

übrige Anlagen
In der **Bilanz** der Wert aller Gebäude und sonstigen Flächen, die nicht unmittelbar der Produktion oder der Lagerung dienen, z. B. das Verwaltungsgebäude, Lade- und Wegeflächen, Werkstätten, Aufenthalts-, Wasch- und Pausenräume, Toiletten etc. >> 5.1.2.1 Anlagevermögen, S. 35;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

übriger betrieblicher Aufwand/Ertrag
Aufwendungen oder **Erträge** in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV),** die nicht schon in anderen Positionen wie Materialaufwand, Werbung, Personal usw. enthalten sind. In der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) können z. B. Kosten für die übrigen Aktivitäten für Kunden oder Mitarbeiter, in der Produktion oder im Bereich Finanzen darunterfallen, sofern sie nicht unternehmensfremd sind und dann **im übrigen außerordentlichen Ertrag/Aufwand** aufgeführt werden.
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)), S. 9 (Selbstkosten der verkauften Produkte).

übriges Personal
Alle **Mitarbeiter,** die weder in der Produktion **(Produktionsmitarbeiter)** noch im **Außendienst (Vertreter)** beschäftigt sind, z. B. der **Vorstand** und leitende Angestellte, Ingenieure im Bereich **Forschung und Entwicklung,** Sachbearbeiter in der **Buchhaltung,** Programmierer in der IT-Abteilung, Reinigungspersonal, Pförtner usw.
>> 3.1 Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten: Erläuterungen zu Nr. 21 (Produktionspersonal), S. 15;
>> **UB** S. 10 (Mitarbeiter).

Umlaufvermögen
In der **Bilanz** der Wert aller Güter und Wertgegenstände, deren Bestand sich typischerweise regelmäßig ändert, z. B. **Bankguthaben** und **Lagerbestände.**
>> 5.1.2.2 Umlaufvermögen, S. 35;
>> **UB** S. 4 (Bilanz)

Umsatz
Erlös aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen innerhalb eines Geschäftsjahres, auch **Umsatzerlöse** genannt.
>> 5.2.2.1 Umsatzerlöse (Umsatz), S. 40;
>> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)); nach In- und Ausland aufgeschlüsselt:
>> **UB** S. 7 (Marktdaten: Unternehmen).

Umsatzerlöse
>> **Umsatz**

© Joachim Herz Stiftung

Umsatzrentabilität Prozentualer Anteil, den der Gewinn am Verkaufspreis eines Produkts ausmacht.
>> 5.2.1.2 Umsatzrentabilität (ROS), S. 38
>> **UB** S. 2 (Managementcockpit Finanzen).

Umsatzsteuer >> **Mehrwertsteuer**

Umsatzwachstum Prozentuale Veränderung des **Umsatzes** im Vergleich zum Vorjahr.
>> 5.2.2.2 Umsatzwachstum, S. 40;
>> **UB** S. 2 (Managementcockpit Kunden).

Unternehmen Wirtschaftsbetrieb, gekennzeichnet durch Gewinnstreben, Privateigentum und Selbstbestimmung.

Unternehmensberatung (engl. Consulting) Unternehmen, das darauf spezialisiert ist, andere Unternehmen gegen Zahlung eines Honorars in bestimmten Fragen zu beraten. Gegenstand von Beratung können neben Managementstrategien (Strategieberatung) alle Bereiche des Unternehmens wie **Marketing,** Produktentwicklung und Ähnliches sein. Grundlage einer Beratung ist eine möglichst genaue Fragestellung, aufgrund derer die Unternehmensberater die Kosten für die Beratung abschätzen können. Beratungskosten werden in der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** als **übriger betrieblicher Aufwand** verbucht.

Unternehmensbericht (UB) Bericht mit allen wichtigen Unternehmensdaten eines Geschäftsjahres.
>> 2.2 Ausgangslage nach dem 10. Geschäftsjahr, S. 11.

USD Währung: US-Dollar, die Hundertstel heißen Cent.

V

variable Kosten Kosten, die abhängig vom Umfang der Produktion, der Verkäufe oder Ähnlichem in veränderlicher (variabler) Höhe anfallen. Beispiel **Lager** (UB S. 9): Der Teil des Aufwands im eigenen Lager, der von der eingelagerten Stückzahl abhängt, ist variabel; in einem leeren Lagergebäude entstehen folglich keine variablen Kosten. Gegenteil: **Fixkosten.**

Verbindlichkeiten Forderungen von Lieferanten an das Unternehmen, d. h. Rechnungen, die zwar eingegangen, aber noch nicht beglichen worden sind.
>> 3.3.4 Forderungen und Verbindlichkeiten, S. 21;
>> **UB** S. 4 (Bilanz).

Verkaufsertrag >> **Umsatz**

Verlust Unterschied zwischen **Ertrag** und **Aufwand,** wenn der Aufwand die Erträge übersteigt, also das Gegenteil von **Gewinn.**
>> 5.2.1.1 Gewinn (EBIT, EBT, Jahresüberschuss), S. 37;
>> **UB** S. 2 (Managementcockpit Finanzen), S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV));
>> **Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag.**

Vertreter Im **Außendienst** beschäftigte Mitarbeiter, die für die Vertragsabschlüsse bei den Kunden (also dem **Einzelhandel**) sorgen.

Verwaltungskosten, Verwaltungsaufwand Betrieblicher **Aufwand** z. B. für Büroausstattung, Verbrauchsmaterial, Soft- und Hardware, Telekommunikation, Internet, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Auslagen des Vorstands bzw. der Geschäftsführung und sonstige Sachkosten (ohne Personalkosten).
Prozentsatz: >> **UB** S. 11 (Ökonomische Umwelt);
Verwaltungsaufwand im vergangenen Geschäftsjahr: >> **UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)) bzw. S. 9 (Selbstkosten der verkauften Produkte).

© Joachim Herz Stiftung

Volkswirtschaft Gesamtheit aller in einem Wirtschaftsraum (also in einem Staat oder Staatenbund) tätigen Wirtschaftsteilnehmer, d. h. die privaten Haushalte, die Unternehmen und der Staat selbst. Auch der Wirtschaftsraum an sich wird als Volkswirtschaft bezeichnet.

Volkswirtschaftslehre Im Gegensatz zur **Betriebswirtschaftslehre** betrachtet die Volkswirtschaftslehre nicht einzelne Unternehmen, sondern die Gesamtheit der Haushalte, Unternehmen und staatlichen Stellen in einem Wirtschaftsraum, z. B. einem Staat oder Staatenbund, und untersucht ihr Zusammenspiel.

W

Wechselkurs An einer Devisen-**Börse** festgestellter Tauschkurs für unterschiedliche Währungen. Der Wechselkurs – z. B. EUR/USD – gibt an, wie viele Euro **(EUR)** man im Durchschnitt eines Jahres für einen US-Dollar **(USD)** bezahlen musste oder bekommen hat.
>> UB S. 7 (Marktdaten Gesamtmarkt).

Werbung Allgemein jede Äußerung von Unternehmen mit dem Ziel, den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen zu fördern. In Abgrenzung zur **Öffentlichkeitsarbeit** werden vor allem bezahlte Anzeigen in Zeitungen und Magazinen, Radio-, Kino- und Fernsehspots, Plakatwerbung und Werbung im Internet als (klassische) Werbung verstanden. Werbung ist ein wichtiger Teil der Kommunikationspolitik im **Marketing-Mix.**
Werbeaufwand: **>> UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)), S. 7 (Marketing (4P): Absatz förderung (Promotion)), bezogen auf das einzelne Produkt: S. 9 (Selbstkosten der verkauften Produkte).

Wertschöpfung >> 4.1 Wertschöpfungsprozess, S. 23.

Wirtschaftswachstum Wachstum einer gesamten **Volkswirtschaft,** ausgedrückt durch das Verhältnis des aktuellen **Bruttoinlandsprodukts** (BIP) zum BIP des Vorjahres.

Z

Zahlungsunfähigkeit **>> Insolvenz**

Zinsen Entgelt, das der Schuldner dem Gläubiger für vorübergehend überlassenes Kapital zahlt, meist als Prozentsatz von diesem.
>> 3.3.3 Barvermögen und Bankkonten, S. 21;
Gesamt-Zinsertrag/-Zinsaufwand: **>> UB** S. 4 (Gewinn- und Verlustrechnung (GuV));
Zinssätze: **>> UB** S. 5 (Zinssätze).

© Joachim Herz Stiftung

7

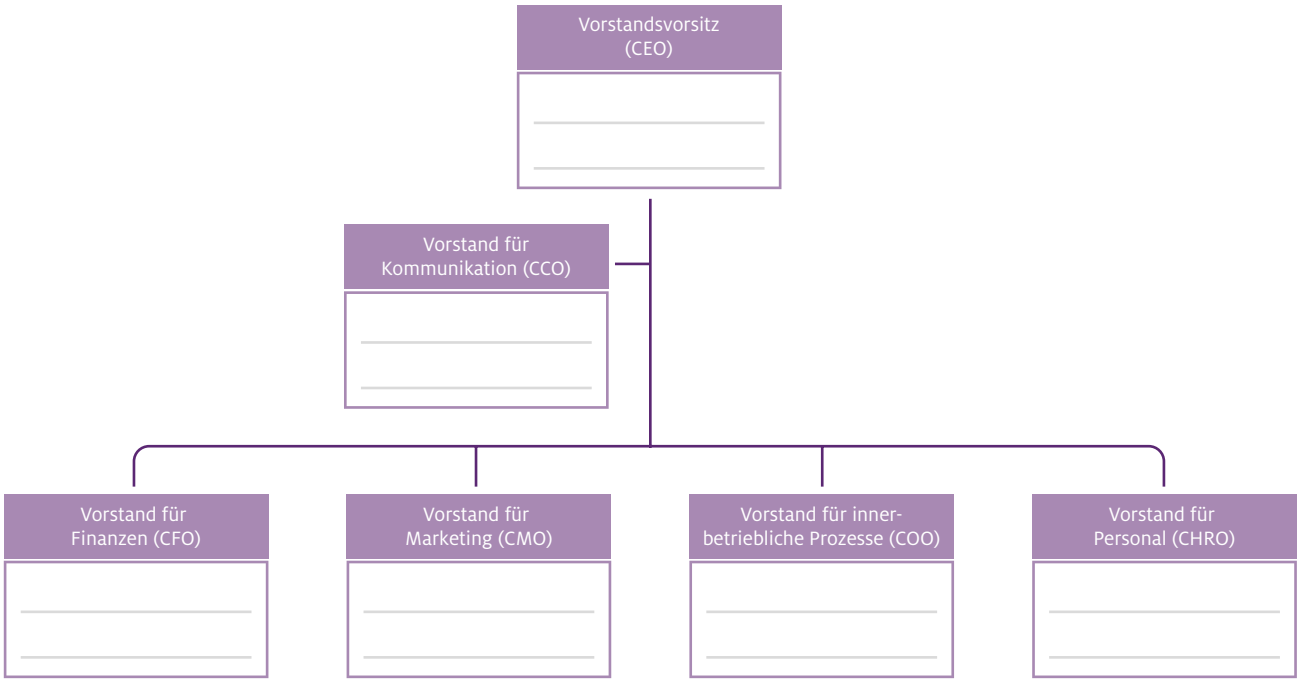
Arbeitsheft

© Joachim Herz Stiftung

7.1 Ihr Unternehmen

Gemeinsam mit Ihren Teamkollegen bilden Sie den Vorstand Ihres Unternehmens. Sie können eine der folgenden Funktionen übernehmen:

Firma: _____ **AG**



Hier ist Platz für Ihr Firmenlogo:

© Joachim Herz Stiftung

7.2 Unternehmensbericht Geschäftsjahr 10

Unternehmen 1 (U1)

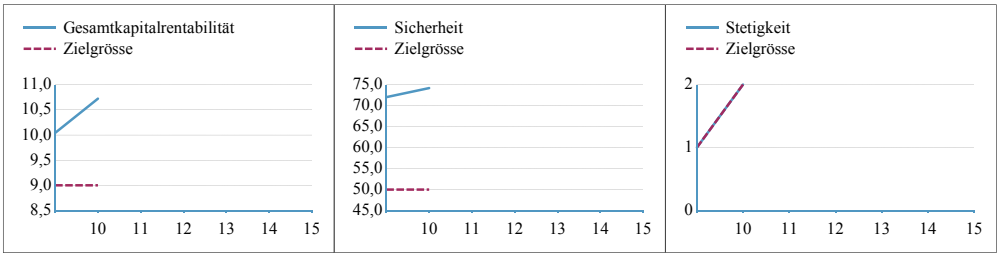
WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

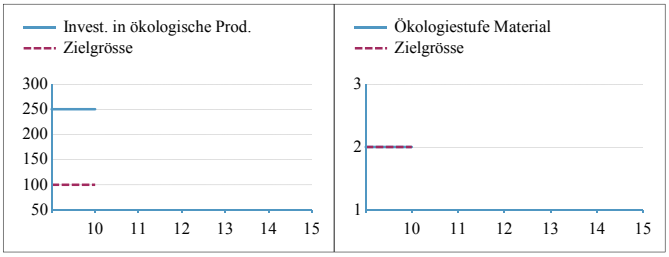
Cockpit

Nachhaltigkeitscockpit

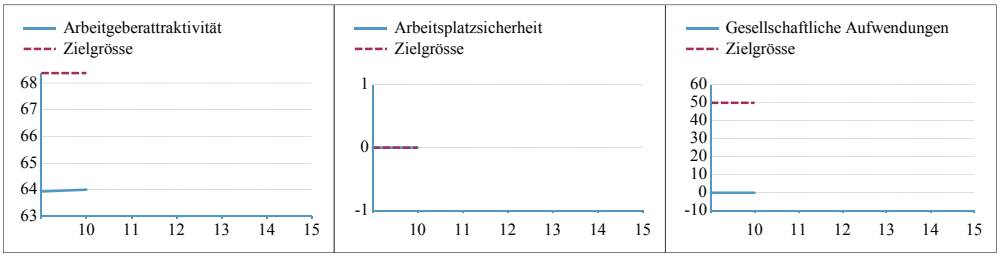
Ökonomische Nachhaltigkeit	**Jahr 9**	**Jahr 10**	**Zielerreichung**
Gesamtkapitalrentabilität (ROI) [EBIT/GK (vor Gewinnvert.) in %]	10,0	10,7	☺
Sicherheit (Eigenfinanzierungsgrad) [EK/GK in %]	72,0	74,2	☺
Stetigkeit (Anzahl Gewinnjahre)	1	2	☺
Index ökonomische Nachhaltigkeit (1 bis 10=bester)	**5,0**	**5,8**	



Ökologische Nachhaltigkeit	**Jahr 9**	**Jahr 10**	**Zielerreichung**
Investitionen in ökologische Produktionsverfahren (1000 EUR)	250	250	☺
Ökologiestufe Material (1=hohe, 2=mittlere Umweltverträgl.)	2	2	☺
Index ökologische Nachhaltigkeit (1 bis 10=bester)	**3,7**	**3,9**	



Soziale Nachhaltigkeit	**Jahr 9**	**Jahr 10**	**Zielerreichung**
Arbeitgeberattraktivität (Durchschnittslohn)	63,6	63,6	☹
Arbeitsplatzsicherheit (Anzahl Entlassungen)	0	0	☺
Gesellschaftliche Aufwendungen (1000 EUR)	0	0	☹
Index soziale Nachhaltigkeit (1 bis 10=bester)	**6,0**	**6,0**	



Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

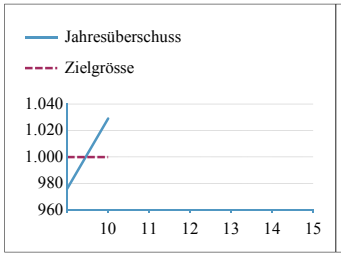
Unternehmen 1 (U1)

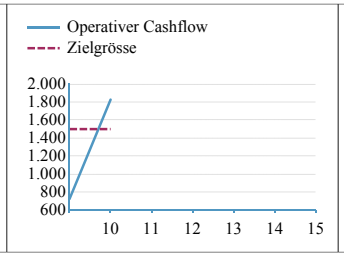
WIWAG Unternehmensbericht

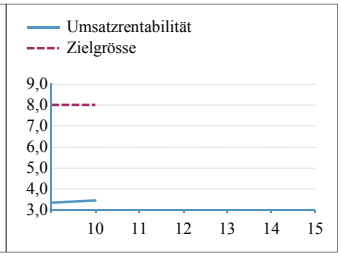
Geschäftsjahr 10

Managementcockpit

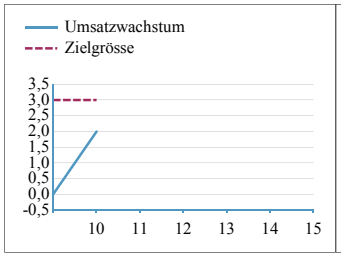
Finanzen	**Jahr 9**	**Jahr 10**	**Zielerreichung**
Jahresüberschuss (1000 EUR)	976	1.029	☺
Operativer Cashflow (1000 EUR)	724	1.826	☺
Umsatzrentabilität (ROS) [Jahresüberschuss/Umsatz]	3,3	3,5	☹

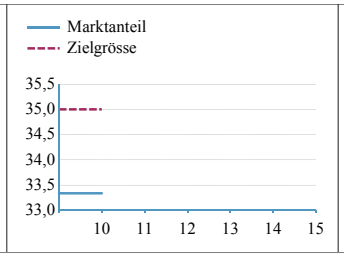


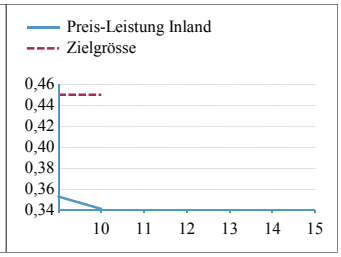


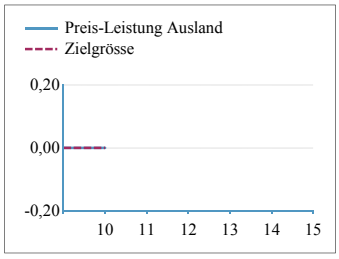


Kunden	**Jahr 9**	**Jahr 10**	**Zielerreichung**
Umsatzwachstum Inland + Ausland (%)	0,0	2,0	☹
Marktanteil (% der Absatzmenge Inland + Ausland)	33,3	33,3	☹
Preis-Leistungs-Verhältnis Inland (Qualitätsindex/Preis)	0,35	0,34	☹
Preis-Leistungs-Verhältnis Ausland (Qualitätsindex/Preis)	0,00	0,00	☺









Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

* Der Marktanteil von 33,3 % gilt für ein Szenario mit drei Unternehmen. Agieren vier Wettbewerber auf dem Markt, senkt sich der Marktanteil in Jahr 10 auf 25 %, bei fünf Unternehmen entsprechend auf 20 %.

© Joachim Herz Stiftung

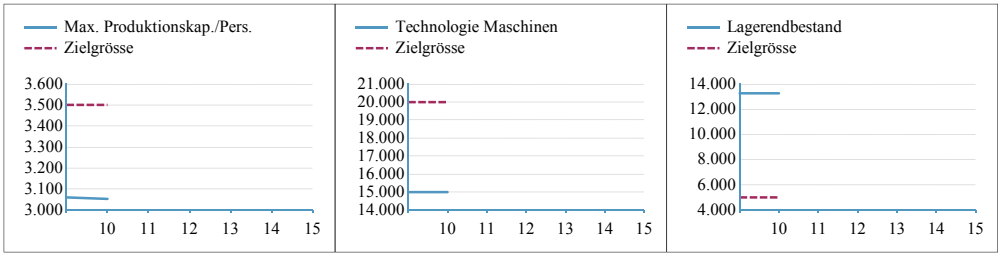
Unternehmen 1 (U1)

WIWAG Unternehmensbericht

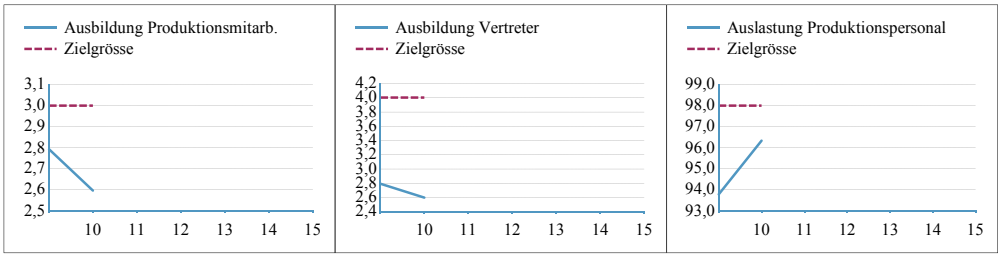
Geschäftsjahr 10

Managementcockpit (Fortsetzung)

Prozesse	**Jahr 9**	**Jahr 10**	**Zielerreichung**
Max. Produktionskapazität / Person (Stk.)	3.060	3.053	☹
Technologiestand der Maschinen (Kapazität)	15.000	15.000	☹
Lagerendbestand (Stk.)	13.259	13.259	☹



Mitarbeiter	**Jahr 9**	**Jahr 10**	**Zielerreichung**
Ausbildungsstand Produktionsmitarb. (Index 1 bis 10=bester)	2,8	2,6	☹
Ausbildungsstand Vertreter (Index 1 bis 10=bester)	2,8	2,6	☹
Auslastung Produktionspersonal (%)	93,8	96,3	😐



Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

Finanzen

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) (1000 EUR)

	Jahr 9	Jahr 10	Änder.(%)
Verkaufsertrag (Umsatzerlöse)	29.167	29.750	2,0
- Materialaufwand der verkauften Produkte	-8.198	-8.349	1,8
Bruttoergebnis	**20.969**	**21.401**	**2,1**
+ Übriger betrieblicher Ertrag	0	0	0,0
- Produktionsaufwand der verkauften Produkte	-8.388	-8.418	0,4
- Übriger Personalaufwand	-3.738	-3.900	4,3
- Werbeaufwand	-900	-900	0,0
- Distributionsaufwand (Vertreter, Vertrieb und Transport)	-3.827	-3.966	3,6
- Lageraufwand	-101	-83	-17,8
- Aufwand für Forschung und Entwicklung	-800	-800	0,0
- Ausbildungsaufwand	-210	-222	5,7
- Verwaltungsaufwand	-1.240	-1.252	1,0
- Übriger betrieblicher Aufwand	-34	-33	-2,9
- Abschreibungen Lagerräume und übrige Anlagen	-232	-220	-5,2
Betriebsergebnis (EBIT)	**1.499**	**1.607**	**7,2**
+ Zinsertrag	7	4	-42,9
- Zinsaufwand	-132	-161	22,0
Betriebsergebnis nach Zinsen	**1.374**	**1.450**	**5,5**
+ Übrige außerordentliche Erträge	0	0	0,0
- Übrige außerordentliche Aufwendungen	0	0	0,0
Ergebnis vor Steuern (EBT)	**1.374**	**1.450**	**5,5**
- Steuern	-398	-421	5,8
Jahresüberschuss (Jahresfehlbetrag)	**976**	**1.029**	**5,4**

Bilanz (1000 EUR)

Aktiva — **Bilanz am Jahresende** — **Passiva**

Anlagevermögen	**Jahr 9**	**Jahr 10**
Produktionsräume	4.410	4.189
Lagerräume	980	931
Maschinen	2.498	2.249
Anlagen für ökolog. Prod.	909	1.043
Übrige Anlagen	3.429	3.258
	12.226	11.670

Umlaufvermögen	**Jahr 9**	**Jahr 10**
Lagerbestand	641	635
Forderungen	2.917	2.975
Festgeldanlage	105	105
Bankguthaben	0	611
Kassenbestand	20	20
	3.683	4.346

Bilanzsumme	**15.909**	**16.016**

Eigenkapital	**Jahr 9**	**Jahr 10**
Gezeichnetes Kapital	7.000	7.000
Gewinnrücklagen	3.476	3.852
Überschuss/Fehlbetrag	976	1.029
	11.452	11.881

Fremdkapital	**Jahr 9**	**Jahr 10**
Langfr. Bankkredite	3.300	3.300
Überbrückungskredite	365	0
Verbindlichkeiten	792	835
	4.457	4.135

Bilanzsumme	**15.909**	**16.016**

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

Cashflowrechnung (1000 EUR)

Berechnung der Zunahme oder Abnahme der flüssigen Mittel
(Flüssige Mittel = Kassenbestand + Bankguthaben + Festgeld)

Cashflow aus dem Geschäftsbereich	Jahr 9	Jahr 10	Änder.(%)
Operativer Geldzufluss	27.626	29.696	7,5
- Operativer Geldabfluss	-26.902	-27.870	3,6
Operativer Cashflow	**724**	**1.826**	**152,2**
Cashflow aus dem Investitionsbereich			
Geldzu- oder abfluss (-) infolge Verkauf oder Kauf von:			
Maschinen	-400	0	100,0
Produktionsräume	0	0	0,0
Anlagen für ökologische Produktion	-250	-250	0,0
Lagerräume	0	0	0,0
übrige Anlagen	0	0	0,0
	-650	**-250**	**61,5**
Cashflow aus dem Finanzierungsbereich			
Geldzu- oder abfluss (-) infolge von:			
Veränderung Überbrückungskredite	365	-365	-200,0
Veränderung langfristige Bankkredite	0	0	0,0
Dividendenausschüttung (aus Vorjahresgewinn)	-600	-600	0,0
	-235	**-965**	**-310,6**
Veränderung flüssige Mittel	**-161**	**611**	**479,5**
Anfangsbestand flüssige Mittel	286	125	-56,3
Veränderung flüssige Mittel	-161	611	479,5
Endbestand flüssige Mittel	**125**	**736**	**488,8**

Finanzen - Zusatzinformationen

Kennzahlen		
EBIT-Marge (in % Umsatz)	5,1	5,4
Eigenkapitalrentabilität ROE [Jahresüberschuss/EK in %]	9,3	9,5
Liquidität 2. Grades (Quick-Ratio) (in %)	263,0	444,0
Anlagendeckungsgrad II (in %)	120,7	130,1
Zinssätze (%)		
Zinsen für Überbrückungskredite	8,00	8,00
Zinsen für langfristige Bankkredite	4,00	4,00
Zinssatz Bankguthaben	2,00	2,00
Zinssatz Festgeld	3,50	3,50
Übriger betrieblicher Aufwand (1000 EUR)		
Summe übriger betrieblicher Aufwand	34	33
davon Gesellschaftliche Aufwendungen	0	0

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

Unternehmen 1 (U1)

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

	Jahr 9	Jahr 10
Verteilung des Vorjahresgewinns		
Jahresüberschuss (1000 EUR)	750	976
Zuweisung zu den Gewinnrücklagen (1000 EUR)	150	376
Dividendenausschüttung (1000 EUR)	600	600
Ausschüttungsquote (% vom Jahresüberschuss)	80,0	61,5
Dividendenrendite (Dividende in % vom Kurswert der Aktie)	1,58	1,51
Gezeichnetes Kapital		
Börsenkurs der eigenen Aktien (EUR/Stück)	543	568
Aktienrendite (Gesamtrendite der eigenen Aktien) (% Kurswert)	2,13	5,91

Details zum Anlagevermögen (1000 EUR)

	Bilanzwert Jahr 9	Investitionen	Abschreibungen	Bilanzwert Jahr 10
Produktionsanlagen				
Maschinen	2.498	0	249	2.249
Produktionsräume	4.410	0	221	4.189
Anlagen für ökologische Produktion	909	250	116	1.043
Lagerräume	980	0	49	931
Übrige Anlagen	3.429	0	171	3.258
Summe	12.226	250	806	11.670

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

Unternehmen 1 (U1)

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

Kunden

Marktdaten

	Inland		Ausland	
	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 9	Jahr 10
Gesamtmarkt				
Marktwachstum (% Marktpotential Vorjahr)	2,0	2,0	2,0	2,0
Inflation (Teuerung) (% Vorjahr)	3,0	3,0	4,0	4,0
Preiserwartung der Kunden				
für ein Produkt mittlerer Qualität (EUR resp. USD)	81,00	81,00	65,00	100,00
Verkaufspreis zusätzlicher Konkurrent (EUR respektive USD)	0,00	0,00	0,00	0,00
Wechselkurs (EUR/USD)	0,80	0,80		
Marktpotential (Stück)	1.029.412	1.050.000	700.000	714.000
Marktanteil zusätzlicher Konkurrent (% Absatz)	0,0	0,0	0,0	0,0
Marktanteil zusätzl. Konkurrent (% Absatz)	0,0	0,0	0,0	0,0
Marktanteil zusätzl. Konkurrent (% Umsatz)	0,0	0,0	0,0	0,0
Marktvolumen (Stück)	1.029.411	1.050.000	0	0
Marktsättigung (%)	100,0	100,0	0,0	0,0
Unternehmen				
Nachfrage (Bestellungen) (Stück)	343.137	350.000	0	0
Absatz (Stück)	343.137	350.000	0	0
Marktanteil (% Absatz)	33,3	33,3	0,0	0,0
Verkaufsertrag (Umsatzerlöse) (1000 EUR)	29.167	29.750	0	0
Marktanteil (% Umsatz)	33,3	33,3	0,0	0,0

Marketing (4P)

	Unt. 1	Unt. 2	Unt. 3
Preisgestaltung (Price)			
Verkaufspreise Inland (EUR)	85,00	85,00	85,00
Verkaufspreise Ausland (USD)	0,00	0,00	0,00

	Jahr 9	Jahr 10
Qualität des Produktes (Product)		
Sachaufwand Forschung und Entwicklung (1000 EUR)	800,00	800,00
Qualitätsindex (1 = schlechteste, 100 = beste Qualität)	30	29

	Inland		Ausland	
	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 9	Jahr 10
Absatzförderung (Promotion)				
Werbung (1000 EUR)	900	900	0	0
Distribution (Place)				
Vertreter (Anzahl)	5	6	0	0
Transportaufwand (1000 EUR)	858	875	0	0
Einzelhandel (1=hohe, 2=mittlere Qualität)	2	2	0	0
Vertrieb über Detailhandel (Stk.)	343.137	350.000	0	0
Vertrieb über Onlineshop (Stk.)	0	0	0	0
Vertriebsaufwand (1000 EUR)	2.625	2.678	0	0

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

Unternehmen 1 (U1)

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

Prozesse

Produktion

	Jahr 9	Jahr 10
Produktionsmenge (Stück)	330.000	350.000
Eingesetzte Mitarbeiter und Anlagen (Anzahl)		
Produktionsmitarbeiter	115	119
Maschinen	24	24
Produktionsräume	3	3
Arbeitsproduktivität je Mitarbeiter Produktion (Stk. / Jahr)	2.870	2.941
Verkauf alte Maschinen	0	0
Kauf neue Maschinen	2	0

Maschineninventar

	Anschaffung im Jahr						
	< 10	10	11	12	13	14	15
Anzahl Maschinen	24	0	0	0	0	0	0
Bilanzwert (1000 EUR/Maschine)	93,7	180,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kapazität (Ein./Maschine)	15.000	15.000	0	0	0	0	0
Energiebedarf (Ein./Stück)	1,1	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Benötigte Produktionsmitarbeiter (Anzahl/Maschine)	5	5	0	0	0	0	0

Maximale Produktionskapazitäten (Stück)	Jahr 9	Jahr 10
mit einem Produktionsmitarbeiter	3.060	3.053
mit dem vorhandenen Personal	351.871	363.332
mit den vorhandenen Maschinen	360.000	360.000
Maximaler Platz für Maschinen in bestehenden Produktionsräumen (Anzahl)	30	30
Material und Energie		
Eingesetzte Materialqualität (1 = hohe, 2 = mittlere Qualität)	2	2
Eingesetzte Ökologiestufe (1 = hohe, 2 = mittlere Umweltverträglichkeit)	2	2
Materialverbrauch (Einheiten je produziertem Stück)	1,0	1,0
Materialaufwand (EUR je produziertem Stück)	23,99	23,85
Energieverbrauch (Energieeinheiten je produziertem Stück)	1,0	1,0
Sachaufwand Energie (EUR je produziertem Stück)	2,61	2,58

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

Unternehmen 1 (U1)

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

	Jahr 9 (1000 EUR)	Jahr 10 (1000 EUR)	Jahr 9 (EUR/Stk.)	Jahr 10 (EUR/Stk.)
Herstellkosten der Produktion				
Materialaufwand	7.917	8.348	23,99	23,85
Produktionsaufwand				
Personalaufwand Produktionspersonal	6.469	6.694	19,60	19,13
Sachaufwand Produktion	52	55	0,16	0,16
Sachaufwand Energie	861	903	2,61	2,58
Sachaufwand Entsorgung	165	175	0,50	0,50
Abschreibungen Produktionsanlagen	611	586	1,85	1,67
Summe bzw. Summe je produziertem Stück	16.075	16.761	48,71	47,89

Selbstkosten der verkauften Produkte	Jahr 9 (1000 EUR)	Jahr 10 (1000 EUR)	Jahr 9 (EUR/Stk.)	Jahr 10 (EUR/Stk.)
Materialaufwand	8.198	8.349	23,89	23,85
Produktionsaufwand	8.388	8.418	24,45	24,05
Übriger Personalaufwand	3.738	3.900	10,89	11,14
Werbeaufwand	900	900	2,62	2,57
Distributionsaufwand (Vertreter, Vertrieb und Transport)	3.827	3.966	11,15	11,33
Lageraufwand	101	83	0,29	0,24
Aufwand für Forschung und Entwicklung	800	800	2,33	2,29
Ausbildungsaufwand	210	222	0,61	0,63
Verwaltungsaufwand	1.240	1.252	3,61	3,58
Übriger betrieblicher Aufwand	34	33	0,10	0,09
Abschreibungen Lagerräume und übrige Anlagen	232	220	0,68	0,63
Zinsaufwand	132	161	0,38	0,46
Steuern	398	421	1,16	1,20
Summe bzw. Summe je verkauftem Stück	28.198	28.725	82,18	82,07

Lagerung

	Jahr 9	Jahr 10
Vorhandene Lagerräume (Anzahl)	1	1
Lagerkapazität (Stück)	20.000	20.000
Lageranfangsbestand (Stück)	26.396	13.259
Lagerendbestand (Stück)	13.259	13.259
Lagerwert zu Herstellkosten (1000 EUR)		
Lageranfangsbestand	1.152	641
+ Produktion	16.075	16.761
- Verkäufe	-16.586	-16.767
= Lagerendbestand	641	635
Lageraufwand (1000 EUR)		
Variabler Aufwand im eigenen Lager	96	77
Unterhalt der Lagergebäude	5	6
Lagermiete (Fremdlager)	0	0
Summe	101	83

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

Mitarbeiter

	Jahr 9	Jahr 10
Personalbestand (Anzahl Personen)		
Produktionspersonal	115	119
Vertreter Inland	5	6
Vertreter Ausland	0	0
Übriges Personal	46	48
Summe	166	173
Jahresbruttolohn (1000 EUR je Mitarbeiter)		
Produktionspersonal	45,0	45,0
Vertreter Inland	55,0	55,0
Vertreter Ausland	0,0	0,0
Übriges Personal	65,0	65,0
Lohnzusatzkosten (% vom Bruttolohn)		
Inland	25,0	25,0
Ausland	0,0	0,0
Übriger Personalaufwand (1000 EUR)		
Personalaufwand übriges Personal	3.738	3.900
Abfindungen bei Entlassungen (gesamt)	0	0
Besonderer Personalaufwand	0	0
Summe	3.738	3.900
Ausbildung (1000 EUR)		
Produktionspersonal	115	119
Vertreter	25	30
Übriges Personal	70	73
Summe	210	222

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

Unternehmen 1 (U1)

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

Umweltfaktoren

Ökonomische Umwelt

	Inland		Ausland	
	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 9	Jahr 10
Transport, Lager- und Verwaltungskosten:				
Transporttarif (EUR respektive USD/Stk.)	2,50	2,50	5,00	6,00
Lagermiete Fremdlager (EUR/Stk.)	6,30	6,30		
Variable Kosten im eigenen Lager (EUR/Stk)	5,80	5,80		
Basiswert Verwaltungskosten (% Umsatz)	4,5	4,5		
Kosten für den Vertrieb:				
Einzelhandel hohe Qualität (% Umsatz)	10,0	10,0	12,0	12,0
Einzelhandel mittlere Qualität (% Umsatz)	9,0	9,0	11,0	11,0
Laufende Kosten Onlineshop (EUR/Stk.)	10,0	10,0	12,0	12,0

Technologische Umwelt

	Jahr 9	Jahr 10
Angaben über neue Maschinen:		
Investitionskosten (1000 EUR/Maschine)	200	200
Basisenergieverbrauch (Einheiten/Maschine)	1,1	1,1
Kapazität (Einheiten/Maschine)	15.000	15.000
Benötigte Produktionsmitarbeiter (Anzahl/Maschine)	5	5
Angaben über neue Produktionsräume:		
Investitionskosten (1000 EUR/Raum)	4.000	4.000
Angaben über neue Lagerräume:		
Investitionskosten (1000 EUR/Raum)	2.000	2.000

Soziale Umwelt

Ertragssteuersatz in % (Körperschaftssteuer + Gewerbesteuer)	29,0	29,0
Kapitalsteuersatz (%)	0,0	0,0
Mindest-Bruttolöhne Produktionspersonal (1000 EUR)	38	38
Mindest-Lohnzusatzkosten Inland (%)	21,0	21,0
Mindest-Lohnzusatzkosten Ausland (%)	21,0	21,0
Fluktuationsrate Produktionspersonal (%)	7,0	7,0

Ökologische Umwelt

Materialpreise:		
Ökologiestufe 1 und Qualitätsstufe 1	38,00	38,00
Ökologiestufe 1 und Qualitätsstufe 2	28,00	28,00
Ökologiestufe 2 und Qualitätsstufe 1	32,00	32,00
Ökologiestufe 2 und Qualitätsstufe 2	24,00	24,00
Preise für Energie und Entsorgung:		
Preis je Energiemengeneinheit (EUR)	2,50	2,50
Entsorgungskosten je Stück Produktionsmenge (EUR)	0,50	0,50

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

Unternehmen 1 (U1)

WIWAG Unternehmensbericht

Geschäftsjahr 10

Entscheidungen der Unternehmen

Kunden

	Jahr 9	Jahr 10
1. Verkaufspreise im Inland (EUR)	85	85
2. Verkaufspreise im Ausland (USD)	0	0
3. Forschung und Entwicklung (1000 EUR)	800	800
4. Werbung Inland (1000 EUR)	900	900
5. Werbung Ausland (1000 USD)	0	0
6. Inland: Einzelhandel (1=hohe, 2=mittlere Qualität)	2	2
7. Inland: Einrichten und Ausbau Onlineshop (1000 EUR)	0	0
8. Ausland: Einzelhandel (0=keine Vertreter, 1=hohe, 2=mittlere Qualität)	0	0
9. Ausland: Einrichten und Ausbau Onlineshop (1000 USD)	0	0
10. Gesellschaftliche Aufwendungen (1000 EUR)	0	0
11. Zusätzliche Erträge / Aufwendungen (-) (1000 EUR)	0	0

Prozesse

12. Produktionsmenge (Stück)	330.000	350.000
13. Kauf von neuen Maschinen (Anzahl)	2	0
14. Verkauf von alten Maschinen (Anzahl)	0	0
15. Kauf/ Verkauf (-) von Produktionsräumen (Anzahl)	0	0
16. Kauf oder Verkauf (-) von Lagerräumen (Anzahl)	0	0
17. Investitionen für ökologische Produktionsverfahren (1000 EUR)	250	250
18. Qualitätsstufe Material (1=hohe, 2=mittlere Qualität)	2	2
19. Ökologiestufe Material (1=hohe, 2=mittlere Umweltverträglichkeit)	2	2
20. Zusätzliche Erträge / Aufwendungen (-) (1000 EUR)	0	0

Mitarbeiter

21. Einstellung Produktionspersonal (Anzahl)	13	12
22. Einstellung Vertreter Inland (Anzahl)	1	1
23. Einstellung Vertreter Ausland (Anzahl)	0	0
24. Umschulung Produktionspersonal zu Vertretern Inland (Anzahl)	0	0
25. Umschulung Produktionspersonal zu Vertretern Ausland (Anzahl)	0	0
26. Bruttolöhne Produktionspersonal (1000 EUR)	45,0	45,0
27. Bruttolöhne Vertreter Inland (1000 EUR)	55,0	55,0
28. Bruttolöhne Vertreter Ausland (1000 USD)	0,0	0,0
29. Lohnzusatzkosten im Inland (% vom Bruttolohn)	25	25
30. Lohnzusatzkosten im Ausland (% vom Bruttolohn)	0	0
31. Ausbildung Produktionspersonal (1000 EUR je Pers.)	1,0	1,0
32. Ausbildung Vertreter (1000 EUR je Person)	5,0	5,0
33. Zusätzliche Erträge / Aufwendungen (-) (1000 EUR)	0	0

Finanzen

34. Veränderung der langfristigen Bankkredite (1000 EUR)	0	0
35. Einzahlung / Auszahlung (-) Festgeldanlage (EUR)	0	0
36. Dividende aus Vorjahresgewinn (1000 EUR)	600	600
37. Zusätzliche Erträge / Aufwendungen (-) (1000 EUR)	0	0

Copyright Ernst Schmidheiny Stiftung

© Joachim Herz Stiftung

7.3 Ausgangslage nach Geschäftsjahr 10

Wie beurteilen Sie die Situation in der Ausgangslage zu Beginn Ihrer Amtszeit? Notieren Sie für jeden Bereich einige Stichworte:

Bereich	Stärken	Schwächen
Finanzen		
Kunden		
Prozesse		
Mitarbeiter		
Weitere		

© Joachim Herz Stiftung

7.4 Ihr Produktkonzept

Um im Wettbewerb zu bestehen, muss sich Ihr Produkt von dem der Konkurrenten abheben. Es muss in bestimmten Eigenschaften ein „Mehr“ bieten. Innerhalb des Marketing-Mixes kommt hier der Perspektive „Product“ eine besondere Bedeutung zu. Mithilfe von Investitionen in Forschung und Entwicklung in Form von aufwendigen Testreihen oder durch Aufträge an Forschungsinstitute können Sie spezielle Produkteigenschaften entwickeln, die Ihrem Produkt Einzigartigkeit verleihen.

Besondere Eigenschaften und Funktionen Ihres Produkts:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

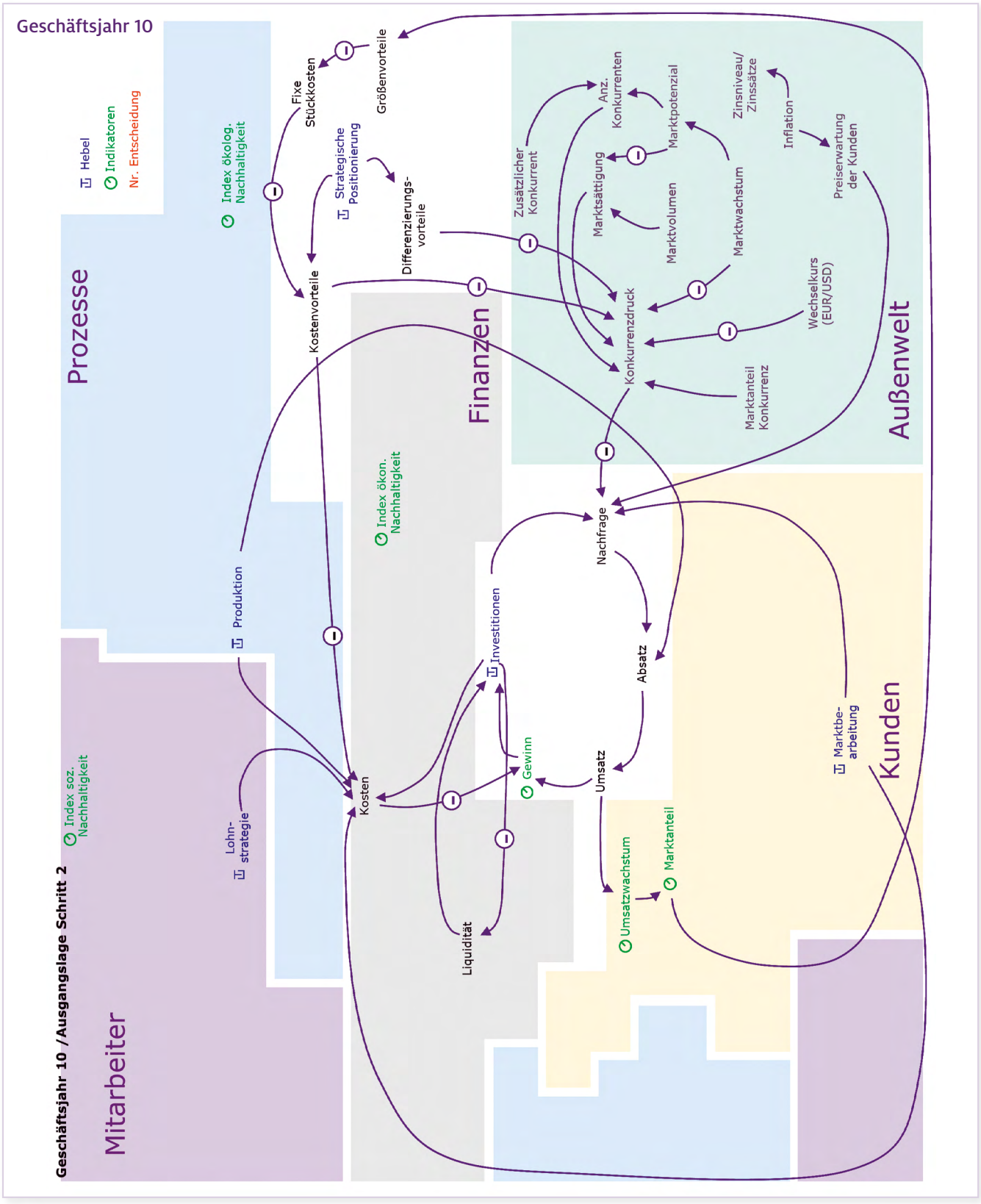
Auch durch Design und optische Anmutung lässt sich ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichen.

Hier ist Platz für eine Skizze Ihres Produkts:

© Joachim Herz Stiftung

7.5 Zusammenhänge im Unternehmen erkennen

Im vorliegenden Szenario gibt es eine Vielzahl komplexer Wirkungszusammenhänge. In dieser Übersicht können Sie den Einfluss Ihrer Entscheidungen auf die drei Nachhaltigkeitsaspekte Ihres Unternehmens und den Zusammenhang mit wichtigen Messgrößen einzeichnen.



7.6 Unternehmensstrategie weiterentwickeln

Hier können Sie Ihre ursprüngliche Unternehmensstrategie weiterentwickeln und verändern, wenn die Realität von den eingangs gesetzten Zielen abweicht.

Bereich	Abweichungen von den gesetzten Zielen	Optimierungsmaßnahmen
Ökonomische Nachhaltigkeit		
Soziale Nachhaltigkeit		
Ökologische Nachhaltigkeit		
Finanzen		
Kunden		
Prozesse		
Mitarbeiter		
Weitere		

© Joachim Herz Stiftung

7.7 Die Hauptversammlung

Nach Abschluss des letzten Geschäftsjahres findet eine Hauptversammlung statt. In dieser legen Sie Rechenschaft vor den Aktionären und der Öffentlichkeit ab. Sie stellen die Ergebnisse des Zeitraums vor, in dem Sie das Unternehmen führten. Sie stellen sich den Fragen der Aktionäre und lassen am Ende über die Dividende sowie Ihre Entlastung – also die rückwirkende Zustimmung zur Geschäftsführung der vergangenen Periode abstimmen. Eine Hauptversammlung läuft in der Regel wie folgt ab:

1. Begrüßung, Feststellung der Beschlussfähigkeit, Genehmigung der Tagesordnung

2. Lagebericht des Vorstands (nach Zuständigkeitsbereichen)
   - ursprüngliche und erreichte Ziele
   - Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen mit
   - Erläuterung/Begründung
   - Ausblick auf die Zukunft
   - Vorschlag für Gewinnverwendung (Dividende)

3. Fragen der Aktionäre (Generaldebatte)

4. Abstimmung über Verwendung des Vorjahresgewinns (Dividende)

5. Abstimmung über Entlastung des Vorstands

Was Sie im Lagebericht präsentieren, welche Kennzahlen Sie vorstellen, wo Sie Schwerpunkte setzen, was Sie verschweigen wollen, das entscheiden Sie. Seien Sie jedoch gewarnt: Wenn Sie wesentliche Informationen auslassen, da Sie befürchten, dafür in die Kritik der Aktionäre zu geraten, wird sicher eine entsprechende Nachfrage gestellt. Wichtig ist, wie Sie etwaige unbefriedigende Ergebnisse begründen und wie Sie Strategien zu deren Verbesserung aufzeigen.

Der Vorstandsvorsitzende (CEO) eröffnet und moderiert die Hauptversammlung, gegebenenfalls unterstützt durch den Kommunikationsvorstand. Jeder Vorstandsbereich kommt zu Wort, präsentiert jeweils die Ausgangssituation, die Strategie und die Ziele des eigenen Ressorts sowie die Entwicklung im Verlauf des Geschäftsjahres. Wählen Sie wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen und langweilen Sie Ihre Zuhörer nicht mit langen Zahlenreihen: Entscheidend ist, welche Schlüsse Sie aus den Zahlen ziehen. Zur Unterstützung können Sie unter 7.8 Ihre Managemententscheidungen und unter 7.9 die Werte einzelner Zielgrößen sowie deren Erreichung je Geschäftsjahr protokollieren.

Am Ende Ihres Vortrags sollten die Aktionäre den Eindruck haben, dass das Unternehmen von einem Vorstand geführt wird, der eine klare Strategie verfolgte, sinnvolle unternehmerische Entscheidungen getroffen und im Zweifel aus Fehlern gelernt hat, sodass er das Unternehmen auch in Zukunft im Interesse der Anleger leiten wird. Einer Entlastung mit großer Mehrheit steht dann nichts mehr im Wege.

© Joachim Herz Stiftung

7.8 Managemententscheidungen

Hier können Sie Ihre Managemententscheidungen planen und protokollieren:

		Ausgangslage GJ 10	GJ 11	GJ 12	GJ 13	GJ 14	GJ 15
	Planungsgrößen						
	Absatzmenge Inland (in St.)	350.000					
	Absatzmenge Ausland (in St.)	0	0	0	0		
	Kunden						
	Verkaufspreise pro St.						
1.	Im Inland (in EUR)	85,00					
2.	Im Ausland (in USD)	0	0	0	0		
	Forschung und Entwicklung						
3.	Sachaufwand (in 1.000 EUR)	800	800				
	Sachaufwand Werbung						
4.	Im Inland (in 1.000 EUR)	900					
5.	Im Ausland (in 1.000 USD)	0	0	0	**		
	Vertriebskanäle Inland						
6.	Einzelhandel (1 = hohe, 2 = mittlere Qualität)	2	2				
7.	Einrichten und Ausbau Onlineshop (in 1.000 EUR)	0	0				
	Vertriebskanäle Ausland						
8.	Einzelhandel (0 = kein, 1 = hohe, 2 = mittlere Qualität)	0	0	0	0		
9.	Einrichten und Ausbau Onlineshop (in 1.000 EUR)	0	0	0	0		
	Corporate Social Responsibility						
10.	Gesellschaftliche Aufwendungen (in 1.000 EUR)	0	0				
	Übrige Aktivitäten Kunden						
11.	Zusätzl. Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)***	0	0				
	Prozesse						
	Produktion						
12.	Produktionsmenge (in St.)	350.000					
	Anlagen						
13.	Kauf von neuen Maschinen (Anzahl)	0					
14.	Verkauf von alten Maschinen (Anzahl)	0	0				
15.	Kauf/Verkauf* von Produktionsräumen (Anzahl)	0	0				
16.	Kauf/Verkauf* von Lagerräumen (Anzahl)	0	0				

© Joachim Herz Stiftung

		Ausgangslage GJ 10	GJ 11	GJ 12	GJ 13	GJ 14	GJ 15
17.	Invest. ökolog. Produktionsverfahren (in 1.000 EUR)	250	250				
18.	Qualitätsstufe (1 = hohe, 2 = mittlere Qualität)	2	2				
19.	Ökologiestufe (1 = hohe, 2 = mittlere Umweltverträgl.)	2	2				
	Übrige Aktivitäten Prozesse						
20.	Zusätzl. Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)***	0	0				
	Mitarbeiter						
	Einstellungen/Entlassungen*						
21.	Produktionspersonal (Anzahl)	12					
22.	Vertreter Inland (Anzahl)	1					
23.	Vertreter Ausland (Anzahl)	0	0	0	**		
	Umschulung						
24.	Produktionspersonal zu Vertretern Inland (Anzahl)	0	0				
25.	Produktionspersonal zu Vertretern Ausland (Anzahl)	0	0	0	**		
	Bruttolöhne pro Jahr und pro Person						
26.	Produktionspersonal (in 1.000 EUR)	45					
27.	Vertreter Inland (in 1.000 EUR)	55					
28.	Vertreter Ausland (in 1.000 USD)	0	0	0	**		
	Lohnzusatzkosten						
29.	Im Inland (in %)	25	25	25			
30.	Im Ausland (in %)	0	0	0	**		
	Ausbildung						
31.	Produktionspersonal (in 1.000 EUR pro Person)	1	1				
32.	Vertreter (in 1.000 EUR pro Person)	5	5				
	Übrige Aktivitäten Mitarbeiter						
33.	Zusätzl. Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)***	0	0				
	Finanzen						
34.	Veränderung der langfr. Bankkredite (in 1.000 EUR)	0	0				
35.	Ein-/Auszahlung* Festgeldanlage (in 1.000 EUR)	0	0	0			
36.	Dividende aus Vorjahresgewinn (in 1.000 EUR)	600	600				
	Übrige Aktivitäten Finanzen						
37.	Zusätzl. Erträge/Aufwendungen* (in 1.000 EUR)***	0	0				

* Aufwendungen, Verkauf, Entlassungen und Auszahlungen sind mit negativem Vorzeichen einzutragen.
** Vorinvestition in Auslandsmarkt notwendig/fragen Sie Ihre Kursleitung.
*** Nur nach Rücksprache mit der Kursleitung.

© Joachim Herz Stiftung

7.9 Statistik

Wichtige Werte und Kennzahlen aus Ihrem Aufgabenbereich sowie solche, die Sie für Ihre Abschlusspräsentation benötigen, können Sie hier zusammentragen und fortschreiben:

Wert	GJ 10	GJ 11	GJ 12	GJ 13	GJ 14	GJ 15
Kennzahl						
Besonderheiten/ Trends/ Erläuterung						
Kennzahl						
Besonderheiten/ Trends/ Erläuterung						
Kennzahl						
Besonderheiten/ Trends/ Erläuterung						
Kennzahl						
Besonderheiten/ Trends/ Erläuterung						
Kennzahl						
Besonderheiten/ Trends/ Erläuterung						

© Joachim Herz Stiftung

7.10 Lernjournal

Was haben Sie in Ihrer Arbeit als Vorstandsmitglied (einzeln oder im Team) gelernt? Machen Sie sich bitte laufend Notizen und besprechen Sie diese mit Ihren Teamkollegen. Wichtig sind diese Reflexionen vor allem

- während der Analysephase, wenn Sie die Ergebnisse des vergangenen Geschäftsjahres mit Hilfe Ihrer Unternehmensberichte beurteilen.
- am Ende eines Geschäftsjahres, bevor Sie das definitive Entscheidungsformular abgeben.

Phase	Erkenntnisse	Konkrete Maßnahmen/Nächste Schritte
GJ 11		
GJ 12		

© Joachim Herz Stiftung

Phase	Erkenntnisse	Konkrete Maßnahmen/Nächste Schritte
GJ 13		
GJ 14		
GJ 15		

© Joachim Herz Stiftung

Notizen

© Joachim Herz Stiftung

Notizen

© Joachim Herz Stiftung

▶ Für weitere Informationen zu WIWAG und den anderen Planspielen schreiben Sie uns:

playeconomy@joachim-herz-stiftung.de

Joachim Herz Stiftung
Programmbereich Wirtschaft
Langenhorner Chaussee 384
22419 Hamburg

Die Joachim Herz Stiftung

Die gemeinnützige, wirtschaftlich unabhängige und parteipolitisch neutrale Joachim Herz Stiftung arbeitet überwiegend operativ und ist vorrangig in den Themenfeldern Naturwissenschaften, Wirtschaft sowie Persönlichkeitsbildung tätig. In diesen drei Bereichen werden auch kleine, innovative Projekte Dritter gefördert. Seit 2017 unterstützt die Stiftung zudem Forschungsprojekte in den Themenfeldern Medizin, Recht und Ingenieurwissenschaften.

Die Joachim Herz Stiftung wurde 2008 errichtet und gehört zu den großen deutschen Stiftungen.

www.joachim-herz-stiftung.de

Der Programmbereich Wirtschaft

Um das eigene Leben verantwortlich in die Hand nehmen und steuern zu können, ist wirtschaftliches Verständnis heute von entscheidender Bedeutung. Deshalb vermitteln wir Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit verschiedenen Projekten aus unserem Programmbereich „Wirtschaft“ grundlegende ökonomische Zusammenhänge. Lehrkräfte unterstützen wir mit vielfältigen Unterrichts- und Lehrmaterialien. Einer unserer Schwerpunkte ist dabei der erfahrungsorientierte, spielerische Zugang zu Wirtschaftsthemen.

Mit ihren Planspielen deckt die Joachim Herz Stiftung verschiedene Aspekte der ökonomischen Grundbildung ab.

www.teacheconomy.de/planspiele

▸ **Joachim Herz Stiftung**

Langenhorner Chaussee 384
22419 Hamburg
www.joachim-herz-stiftung.de