

Unternehmens-Fallstudie „ABC“ – Ausgangslage

Sie übernehmen die Geschäftsführung des Unternehmens „ABC“. Es verfügt über ein Betriebsvermögen (Anlage- und Umlaufvermögen) von 100 Geldeinheiten. Die neue Währung heißt „M“ (Mäuse). Von dem Betriebsvermögen gehören 60 M den Eigentümern (Eigenkapital). Dieses reichte nicht aus, um das notwendige Betriebsvermögen zu finanzieren. Deshalb war eine Kreditaufnahme in Höhe von 40 M notwendig (Fremdkapital). Das Anlagevermögen von 48 M besteht im Wesentlichen aus Grundstücken, Gebäuden und Maschinen. Zum Umlaufvermögen gehören unter anderem Bankguthaben, Bargeld (Kasse), Rohstoffe sowie Halb- und Fertigprodukte. Die folgende Bilanz verdeutlicht die Vermögens- und Kapitalstruktur Ihres Unternehmens. Es gilt die grundlegende Bilanzgleichung: Gesamtvermögen = Eigenkapital + Fremdkapital)

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	48	Eigenkapital	60
Umlaufvermögen	52	Fremdkapital	40
Bilanzsumme	100	Bilanzsumme	100

Als Geschäftsführer werden Sie an zwei Kriterien gemessen: Am Wertbeitrag, ROCE und der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens. Die dazu notwendigen Kennzahlen werden noch erläutert. Zur Veranschaulichung des Geschäftsprozesses ist das Unternehmen auf einem Spielbrett nachgebildet. Sie bekommen 100 M als blaue Münzen. Dieses Geld ist je nach Verwendungszweck auf dem Spielbrett wie folgt aufzuteilen:

Ihr Unternehmen besitzt ein Eingangslager für Rohstoffe, die zur Herstellung des Produktes A notwendig sind. Dieses Lager hat einen Wert (Anschaffungskosten) von 4 M (bitte vier Münzen in einen Behälter einwerfen und auf den Kreis auf dem Spielbrett stellen). Das Ausgangslager (für Fertigprodukte) hat einen Wert von 6 M (bitte 6 Münzen in einen Behälter werfen und auf den entsprechenden Kreis stellen). Zum Vermögen Ihres Unternehmens gehört ferner ein Gebäude, in dem die Produktionsanlagen und die Verwaltung untergebracht sind. Es hat einen Wert von 20 M. Die Produktionsanlagen bestehen aus zwei Maschinen mit jeweils 9 M Anschaffungskosten (bitte Münzen entsprechend verteilen). Ab dem zweiten Geschäftsjahr können Sie zusätzliche Maschinen zu je 9 M kaufen. Diese Maschinen haben eine um 50 % reduzierte Durchlaufzeit.

Das Umlaufvermögen besteht aus einem Bankguthaben (inklusive Kassenbestand) in Höhe von 28 M. Hinzu kommen noch nicht bezahlte Rechnungen der Kunden in Höhe von 6 M (Forderungen). Diese sind nach zwei Quartalen fällig (bitte Münzen ins zweite Quartal auf das Feld „Forderungen“ stellen). Zum Umlaufvermögen gehören ferner zwei bereits bezahlte Einheiten Rohstoffe für das Produkt A (bitte zwei Behälter mit jeweils einer Münze ins Eingangslager stellen). Auf jeder der beiden Maschinen befinden sich vier halbfertige Produkte, bei denen auch die Lohnkosten bereits bezahlt sind. Das ergibt 8 Einheiten zu jeweils 2 M (bitte Münzen entsprechend verteilen).

Die Kredite (Verbindlichkeiten) Ihres Unternehmens betragen 40 M. Davon sind 20 M in 12 Quartalen und 20 M in 6 Quartalen fällig. Die Verbindlichkeiten werden durch Papierstreifen mit der Aufschrift „Kredit 20 M“ symbolisiert (bitte je einen Behälter mit entsprechenden Papierstreifen auf das 12. und das 6. Quartal stellen).

Für das erste Geschäftsjahr haben Sie bereits zwei Aufträge im Wert von jeweils 28 M (also ein Auftrag: Menge 4 x Preis 7 = 28). Ab dem zweiten Geschäftsjahr müssen Sie sich um Aufträge am Markt bemühen (akquirieren).

Geschäftsprozess - Checkliste pro Quartal für das Jahr _____

(Bitte „x“ eintragen, wenn Vorfall vorkommt bzw. „-“ wenn nicht)

Quartale

1 2 3 4

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Eventuell neue Maschinen kaufen (erst ab dem zweiten Jahr möglich) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unfertige Erzeugnisse weiter bearbeiten
(Behälter auf den nächsten Kreis auf der Maschine in Pfeilrichtung schieben und gegebenenfalls im Ausgangslager abstellen) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Rohmaterial vom Lager in die in die Produktion einbringen und hierfür Lohnkosten bezahlen (laut Angaben auf der Maschine) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Rohmaterial einkaufen, im Eingangslager abstellen und bezahlen (1 M) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kundenforderungen aktualisieren (ein Quartal weiter schieben) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Gegebenenfalls Produkte verkaufen/liefern (sobald Sie einen kompletten Auftrag erfüllen können) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Umsatz, verkaufte Menge, Lohn- und Materialkosten der verkauften Produkte aufschreiben |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kredite auf den neuesten Stand bringen (ein Kreis weiter, zur Fälligkeit hin) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Abgelaufene Kredite zurückzahlen |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Neue Kredite anfordern |

Am Jahresende (nach dem 4. Quartal)

- Alle Kosten ermitteln und in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen
- Steuern bezahlen
- Bilanz erstellen

Gewinn- und Verlustrechnung

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr
Umsatzerlöse	_____	_____	_____	_____
- Materialkosten	_____	_____	_____	_____
- Lohnkosten	_____	_____	_____	_____
= Zwischenergebnis	_____	_____	_____	_____
- Instandhaltung/Versicherungen	_____	_____	_____	_____
- Verwaltungskosten	_____	_____	_____	_____
- Abschreibungen	_____	_____	_____	_____
- Werbekosten	_____	_____	_____	_____
- Sonstige Kosten	_____	_____	_____	_____
= Betriebsergebnis	_____	_____	_____	_____
- Außerordentlicher Aufwand	_____	_____	_____	_____
+ Außerordentlicher Ertrag	_____	_____	_____	_____
- Zinsaufwand	_____	_____	_____	_____
+ Zinserträge	_____	_____	_____	_____
= Gewinn/Verlust vor Steuern	_____	_____	_____	_____
- Ertragsteuern (50 %)	_____	_____	_____	_____
= Gewinn/Verlust nach Steuern (Jahresüberschuß/-fehlbetrag)	_____	_____	_____	_____

Bilanz

AKTIVA	Start	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr
Anlagevermögen					
Eingangslager	4	_____	_____	_____	_____
Gebäude	20	_____	_____	_____	_____
Maschinen	18	_____	_____	_____	_____
Ausgangslager	6	_____	_____	_____	_____
Summe Anlagevermögen	48	_____	_____	_____	_____
Umlaufvermögen					
Forderungen	6	_____	_____	_____	_____
Rohstoffe	2	_____	_____	_____	_____
Halbfertige Produkte	16	_____	_____	_____	_____
Fertigprodukte	0	_____	_____	_____	_____
Kasse/Bank	28	_____	_____	_____	_____
Summe Umlaufvermögen	52	_____	_____	_____	_____
SUMME AKTIVA	100	_____	_____	_____	_____
PASSIVA					
Eigenkapital					
Grundkapital (Startkapital)	30	_____	_____	_____	_____
Rücklagen (Gewinne Vorjahre)	28	_____	_____	_____	_____
Gewinn/Verlust (laufendes Jahr)	2	_____	_____	_____	_____
Summe Eigenkapital	60	_____	_____	_____	_____
Summe Fremdkapital	40	_____	_____	_____	_____
SUMME PASSIVA	100	_____	_____	_____	_____

Verkaufsstatistik

Produkt A	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr
Verkaufte Menge				
Umsatzerlöse				
- Lohnkosten				
- Materialkosten				
= Deckungsbeitrag				

Gesamt	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr
Verkaufte Menge				
Umsatzerlöse				
- Lohnkosten				
- Materialkosten				
= Deckungsbeitrag				