

European Business Training
Geschäftsbericht der **Badischen**
WaschMaschinen AG

Unternehmen1, Gelber Markt, WS99/00, Prof. Müller-Markmann

Torben Nehmer Volker Epting Regina Weise
Mathias Ochsendorf Tom Gehring Peter Allgeier
Benjamin Eissing Wassim Ahmad

Erstellt am 26. Januar 2000

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort des Vorstandes	3
2	Organe der Gesellschaft	4
3	BWM - Weltweit	5
3.1	Erfreuliches Wachstum in Deutschland	5
3.2	Doppelerfolg in Europa	5
3.3	Neue Produktionsanlagen in Spanien	5
4	Unternehmensbereiche	6
4.1	Forschung und Entwicklung	6
4.2	Beschaffung, Lager und Produktion	6
4.3	Vertrieb und Marketing	6
4.4	Mitarbeiter	7
5	Abschlussberichte	8
5.1	Periode 1	8
5.2	Periode 2	9
5.3	Periode 3	11
5.4	Periode 4	12
5.5	Periode 5	15
5.6	Ausblick auf Periode 6	16
6	Fazit	17
A	Auswertungen	18
B	Exkursion zu Unternehmen 5	20
B.1	Periode 3	20
B.2	Periode 4	21

1 Vorwort des Vorstandes

Sehr geehrte Damen und Herren Aktionäre und Freunde des Hauses

Das Geschäftsjahr 1999 war für unsere Firma erneut äußerst zufriedenstellend. Unser Unternehmen steht auf einem soliden Fundament und hat eine starke Marktposition.

Auf Ebene der Unternehmens-Führung gab es folgende Veränderungen: Zum Vorstandsvorsitzenden wurde Torben Nehmer, zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Tom Gehring gewählt. Desweiteren setzt sich der Vorstand zusammen aus: Benjamin Eissing, Regina Weise, Mathias Ochsendorf, Peter Allgaier, Wassim Ahmad und Volker Epting.

Eines unserer Ziele war es, unser Unternehmen am Markt zu etablieren. Durch Investitionen im Bereich Werbung / Corporate Identity konnten wir Dank unseres hervorragenden Marketing-Teams den Bekanntheitsgrad der Firma in unserer Region auf über 80 % steigern.

Bei der Weiterentwicklung unseres Unternehmens bauen wir auf Forschung und Entwicklung, auf Innovation und Anpassung unseres Produktes an die Anforderungen des Marktes. Deshalb war es uns ein großes Anliegen, im Rahmen der Produktentwicklung in die Technologie zu investieren, um die kontinuierliche Steigerung des Technologie-Index zu ermöglichen – denn letztlich ist ein hoher technologischer Stand mit einer Grundvoraussetzung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens.

Darüber hinaus sind wir uns unserer Verantwortung gegenüber der Umwelt durchaus bewußt. Investitionen im Bereich Ökologie ermöglichten uns eine erhebliche Steigerung unseres Ökologie-Index.

Als eine ihrer wichtigsten Erfolgsquellen sieht unser Unternehmen qualifizierte, motivierte und kundenorientierte Mitarbeiter. Jeder einzelne dieser Mitarbeiter prägt durch Verhalten und Leistung entscheidend die Qualität unserer Produkte. Deshalb sind Maßnahmen wie beispielsweise Training unseres Fertigungs- und Vertriebs-Personals nötig.

Um auch weiterhin international wettbewerbsfähig zu bleiben, war es unumgänglich, den jungen europäischen Markt zu erschliessen. Dies ist uns in England, Frankreich und Spanien erfolgreich gelungen.

Ihnen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, danken wir für das uns entgegengebrachte Vertrauen. Ebenfalls danken wir unseren Mitarbeitern, die mit Können, Kreativität und Engagement entscheidend zum Erfolg der vergangenen Perioden beigetragen haben.

Ihr

Vorstand

2 Organe der Gesellschaft

Torben Nehmer
Tom Gehring

Vorstandsvorsitzender
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender

Vorstände

Wassim Ahmad
Peter Allgeier
Benjamin Eissing
Volker Epting
Mathias Ochsendorf
Regina Weise

3 BWM - Weltweit

Die Bedeutung des Auslandsgeschäftes ist in den vergangenen Jahren ständig gewachsen – sein Anteil am Unternehmensumsatz erreichte in der Periode fünf rund 48%. Die Globalisierung spielt bei der BWM AG eine sehr große Rolle. Fast jeder zweite BWM-Mitarbeiter ist bei einer ausländischen Niederlassung beschäftigt. Der Standort Deutschland ist dabei das wichtigste Standbein unseres Unternehmens.

3.1 Erfreuliches Wachstum in Deutschland

Schon innerhalb der ersten beiden Perioden haben wir unsere Position in Deutschland gefestigt und konnten bis heute einen Marktanteil von durchschnittlich 20% halten, was einer Erhöhung von mehr als drei Prozentpunkten entspricht. Mit einem Bekanntheitsgrad von mehr als 80% sind wir eines der bekanntesten Unternehmen in unserer Branche. Dies liegt nicht zuletzt an unserer zukunftsweisenden Unternehmenspolitik und den Investitionen in den Standort Deutschland.

3.2 Doppelerfolg in Europa

Im Rahmen unserer Internationalisierung konnten wir in Frankreich und England erfolgreich neue Vertriebszentren etablieren. Unser wichtigster Grundsatz im internationalen Markt ist es, alle Produkte unter eigenem Namen zu vertreiben. Wir haben daher bewußt auf Kooperationspartner verzichtet. In beiden Ländern konnten wir überraschend schnell Fuß fassen – und das kontinuierliche Wachstum bestätigt dies nur.

3.3 Neue Produktionsanlagen in Spanien

Um die aus den neuen Märkten resultierenden Kapazitäts-Anforderungen auch längerfristig erfüllen zu können, hat sich der Vorstand dazu entschlossen, eine neue Produktionsstätte aufzubauen. Für unser Unternehmen ist es sehr wichtig, den jungen Europäischen Binnenmarkt zu erschließen, um dem wachsenden Konkurrenzdruck wirksam entgegenzutreten. Nur so kann unser Unternehmen auch für Europäische Aktionäre interessant gestalten werden. Die Entscheidung zu Gunsten Spaniens wurde nicht nur auf Grund der niedrigen Produktionskosten getroffen, weitere Aspekte waren die Minimierung der Transportkosten und die Dezentralisierung unserer Produktion.

4 Unternehmensbereiche

Im Zuge der Übernahme durch den neuen Vorstand wurden in allen Unternehmensbereichen umfassende Änderungen durchgeführt.

4.1 Forschung und Entwicklung

Schon immer war es unser Bestreben, den Konkurrenz-Unternehmen einen Schritt voran zu sein. Dank der hervorragenden Leistung unserer Forschungsabteilung war es uns immer möglich, die Waschmaschinen von Morgen bereits Heute auszuliefern. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir weder Kosten noch Mühen gescheut.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Unternehmenspolitik ist es, unseren Anteil zum aktiven Umweltschutz beizutragen. Aus dieser Sicht setzte unser Produkt neue Maßstäbe im umweltbewußten Denken. In den letzten fünf Perioden haben wir annähernd 100 Millionen Euro in dieses Ziel investiert.

4.2 Beschaffung, Lager und Produktion

Die kontinuierliche Steigerung der Rohstoffpreise führte die BMW AG zu einer neuen Strategie der Materialbeschaffung: Rohstoffeinkäufe wurden meist in grösseren Mengen getätigt, um die teilweise recht hohen Rabattstaffeln ausnutzen zu können. Meist wurden so Rohstoffe für den Produktionszeitraum von zwei Perioden erworben. Die zusätzlichen Aufwendungen durch erhöhte Lagerkosten waren wesentlich geringer, als die erhöhten Rohstoffpreise bei kleineren Abnahmemengen.

Die Produktionsmenge wurde so kalkuliert, dass eine Lagerung von fertigen Erzeugnissen minimal gehalten werden konnte. Natürlich war dies Unternehmenspolitisch nicht immer möglich, denn bei dem Eintritt in den jungen europäischen Markt mußte eine gewisse Menge an Fertigprodukten zur Verfügung gestellt werden. Ergänzt wurde dies durch die Optimierung der Produktionstechnik mit Hilfe von Rationalisierungs-Maßnahmen im Bereich der Fertigungsmaschinen.

4.3 Vertrieb und Marketing

Neue Konzepte sind auch im Bereich Vertrieb und Marketing eingeführt worden. Wichtigster Grundsatz ist es, auch im Ausland alle Produkte unter eigenem Namen zu verkaufen. Ein hoher Bekanntheitsgrad ist hierfür unerlässlich. Primär haben wir diesen Bekanntheitsgrad durch Investitionen in indirekte Werbemittel wie Sales Promotion und Präsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit (Corporate Identity) erreicht.

Mit Hilfe von direkten Werbeträgern konnten die Absatzzahlen der BMW AG weiter gesteigert werden. Nur so war es uns möglich, ein hochwertiges Produkt zu einem angemessenen Preis zu verkaufen.

4.4 Mitarbeiter

Ein weiteres Anliegen der BWM AG war es, die Qualifikation der Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung zu steigern. Dies hat einen nicht zu unterschätzenden Anstieg der Produktivität mit sich gebracht und zudem das Betriebsklima weiter verbessert.

Im Zuge unserer Internationalisierung konnten wir sowohl in Deutschland als auch international insgesamt über 1.300 Arbeitsplätze schaffen. Den größten Anteil hierbei trägt unsere neue Produktionsanlage in Spanien.

5 Abschlussberichte

Nachfolgend finden Sie die Abschlußberichte der Perioden eins bis fünf.

5.1 Periode 1

Durch die Neubesetzung des Vorstandes musste am Anfang ein grundlegender Struktur-Wandel des Unternehmens durchgeführt werden. Dabei wurden einige neue Unternehmens-Strategien entwickelt.

Das Marketing-Ziel der BWM AG ist es, den eigenen Markt auszubauen. Dies sollte durch ein qualitativ hochwertiges Produkt erreicht werden, das auch den gehobenen Ansprüchen des Deutschen Marktes gerecht wird. Durch das hohe Markt-Volumen in Deutschland bestand eine realistische Chance, ein solches Produkt gewinnbringend absetzen zu können. Die hohen Aufwendungen in Technologie und Ökologie wurden durch eine Preiserhöhung aufgefangen.

Durch die hohen Fixkosten am Standort Deutschland schienen neue Investitionen in den Maschinenpark nicht rentabel. Stattdessen wurde die Produktionskapazität durch Training der Mitarbeiter und Rationalisierungs-Massnahmen erweitert. Zusätzlich wurde die Produktionsmenge der Zielverkaufsmenge angepasst, so dass keine zusätzlichen Lagerkosten entstehen.

Gepplant wurde ein Verkaufsmenge von 320.000 Stück. Bei Gesamtkosten in Höhe von 215 MEuro wird ein Mindestverkaufspreis von 672 Euro benötigt. Auf Grund der überdurchschnittlichen Werbe-Ausgaben wurde der Preis auf 700 Euro festgesetzt.

Nettoumsatzerlöse	225,57 MEuro
Bezugskosten des Umsatzes	-139,82 MEuro
Vertriebskosten	-40,22 MEuro
Forschung und Entwicklung	-10,00 MEuro
Verwaltungskosten	-24,81 MEuro
Betriebsergebnis	10,71 MEuro
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-4,75 MEuro
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	5,96 MEuro
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-2,68 MEuro
Jahresüberschuß	3,28 MEuro

	Periode 1	Periode 0
Gesamtumsatz	224,6 MEuro	177,2 MEuro
Umsatzrendite	1,5 %	3,8 %
Eigenkapital	56,5 MEuro	56,5 MEuro
Eigenkapital-Rendite	5,8 %	11,9 %
Jahresüberschuß	3,3 MEuro	6,7 MEuro
Aktienkurs	247,2 Euro	254,0 Euro
Unternehmenswert	61,8 MEuro	63,5 MEuro

Tabelle 1: Periode 1 — Kennzahlen

Beurteilung

Die Fluktuationsverluste im Personal-Bereich fielen, vermutlich auf Grund der Ausgaben für das Personal-Training, wesentlich geringer aus. Dies hat auf Grund der Löhne für diese Mitarbeiter zusätzliche Aufwendungen in Millionenhöhe verursacht. Ein weiterer Kostenfaktor wurde in der Kalkulation schlichtweg vergessen: Die Kosten, die entstehen, wenn Mitarbeiter den Betrieb auf eigenen Wunsch verlassen. Immerhin fallen pro Abgänger Kosten in Höhe von 30.000 Euro an.

Der Verkaufspreis hätte durchaus ein wenig höher angesiedelt werden können. Die Verkaufszahlen wären nur geringfügig zurückgegangen, was jedoch den Umsatz merklich erhöht hätte. Ansonsten wurden die Planwerte erreicht, so dass wir mit unserer Planung zufrieden waren.

5.2 Periode 2

Die marktwirtschaftliche Gesamtsituation brachte zu Beginn von Periode zwei einige Änderungen mit sich. Vielleicht wichtigster Punkt war hier die Möglichkeit, Kooperationsverträge mit Partnern in anderen Ländern einzugehen. Jedoch sprachen drei Gründe gegen eine Kooperation: Erstens war die notwendige Produktionskapazität nicht vorhanden, zweitens bewegte sich ein Verkauf über eine Kooperation am Rande der uns möglichen Kalkulation und drittens liegt es nicht in unserem Interesse, Produkte unter fremdem Namen zu verkaufen.

Weiterhin wurden sowohl die Rohstoffpreise als auch die Löhne und Gehälter erhöht. Letztere wurde allerdings durch eine größere Produktivität wieder ein wenig relativiert, so dass für uns keine grösseren Auswirkungen hinsichtlich der Kostensituation entstanden.

Da die Rohstoffpreise in den Folgeperioden vermutlich weiter steigen werden, haben wir uns entschlossen, die Rabattstaffeln der Rohstoff-Lieferanten auszunutzen. So waren nach Abzug der aktuellen Produktion genügend Rohstoffe vorhanden, um etwa die Hälfte der zur Produktion der nächsten Periode notwendigen Rohstoffe abzudecken.

Da in dieser Periode eine neue Waschmaschinen-Generation eingeführt werden sollte, wurden die Ausgaben in Technologie und Ökologie mit jeweils 15 MEuro recht hoch angesetzt. Dies entsprach einer Erhöhung um das zweieinhalb fache. Da dieses neue Produkt dem Kunden erst einmal präsentiert werden mußte, wurden die Investitionen in Werbung und Corporate Identity in etwa verdoppelt.

Eine Refinanzierung in langfristige Kredite kam nicht in Betracht, da die kurzfristigen Kredite einen geringeren Zinssatz und somit mehr Flexibilität bieten.

Beurteilung

Wir konnten in der zweiten Periode eine hundertprozentige Abverkaufs-Quote erreichen. Laut Informationen von Herrn Müller-Markmann hätten wir in etwa

Nettoumsatzerlöse	259,91 MEuro
Bezugskosten des Umsatzes	-137,71 MEuro
Vertriebskosten	-54,73 MEuro
Forschung und Entwicklung	-30,00 MEuro
Verwaltungskosten	-27,29 MEuro
Betriebsergebnis	10,18 MEuro
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-5,18 MEuro
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	5,01 MEuro
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-2,10 MEuro
Jahresüberschuß	2,90 MEuro

	Periode 2	Periode 1
Gesamtumsatz	259,9 MEuro	224,6 MEuro
Umsatzrendite	1,1 %	1,5 %
Eigenkapital	57,8 MEuro	56,5 MEuro
Eigenkapital-Rendite	5,1 %	5,8 %
Jahresüberschuß	2,9 MEuro	3,3 MEuro
Aktienkurs	276,2 Euro	247,2 Euro
Unternehmenswert	69,1 MEuro	61,8 MEuro

Tabelle 2: Periode 2 — Kennzahlen

weitere zehntausend Stück absetzen können. Dies bestätigte unser Preispolitik in dem von uns gesetzten Rahmen.

Die von Unternehmen zwei begonnene Kooperation hat sich nur minimal auf unser Marktsegment ausgewirkt. Aufgrund der von Unternehmen zwei erreichten Abverkaufszahlen (85.000 Stück) wäre eine Kooperation auch für unser Unternehmen interessant gewesen, zumindest in einem Provisionsrahmen von 10 bis 15 %. Dies wäre zur Überbrückung bis zum Aufbau eines eigenen Vertriebs in diesen Regionen sinnvoll gewesen.

Diese Annahmen werden durch die Tatsache unterstützt, daß unsere Mehrausgaben im Bereich Rationalisierung von 8 MEuro effektiver in eine neue Maschine hätten investiert werden sollen. Mit unserem vorhanden Personal hätte diese neue Maschine fast vollständig ausgenutzt werden können, ohne weitere Mitarbeiter einstellen zu müssen.

Weiterhin haben wir den Anstieg der Technologie- und Ökologie-Indizes falsch eingeschätzt. Unsere Investition in diese Bereiche betrug insgesamt 30 MEuro, was aber lediglich einen Anstieg um 0,06 bewirkte. Dies war die Grenze dessen, was sinnvoll ist und kann nur durch die Entwicklung einer neuen Waschmaschinen-Generation gerechtfertigt werden. Gestützt wird dies durch den Konkurrenzdruck, da der Restmarkt mit unseren Investitionen aus der ersten Periode mitgehalten hat.

Die umfangreichen Werbe-Ausgaben haben sich durch einen hohen Bekanntheitsgrad (76,5 %) und einem merklich vergrößerten Marktanteil bezahlt gemacht. Allerdings hätten die Ausgaben ein wenig anders balanciert werden sollen, denn der Schwerpunkt auf Corporate Identity war zu hoch und hätte in Richtung Sales Promotion und Vertriebs-Training umgelegt werden sollen.

Insgesamt wurden die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in dieser Periode um 45 MEuro erhöht, brachten aber insgesamt nur eine Umsatz-Erhöhung von 35 MEuro. Das Betriebsergebnis konnte im Verhältnis zur letzten Periode nur aufgrund der nicht vorhandenen Bestandsminderungen gehalten werden.

5.3 Periode 3

In Periode drei wurde die Möglichkeit der eigenen Internationalisierung mit Hilfe von Vertriebs- und Fertigungs-Niederlassungen gegeben. Dies stellt den Planungsschwerpunkt dieser Periode dar.

Der Aufbau eines Vertriebes in Frankreich erschien uns besonders interessant, da Unternehmen zwei dort Probleme hatte, sich zu etablieren. Dies sollte uns einen einfachen Einstieg ermöglichen. Geplant war es, 8% Marktanteil zu erreichen. Weiterhin war ein Kooperationspartner Fertigung für uns preislich nicht interessant. Wir entschieden uns daher für eine neue Produktionsanlage in Spanien, da dort die Variablen Kosten erheblich geringer waren, als in allen anderen Regionen.

Da sich unsere Vermutung bezüglich der steigenden Rohstoffpreise bewahrheitet hat, haben wir uns dazu entschlossen, die für zwei Perioden notwendigen Rohstoffe zu erwerben. Primärer Grund war die Kostenersparnis in zweistelliger Millionenhöhe. Weiterhin konnten wir dadurch freie Ressourcen in der nächsten Periode schaffen, in der ja der Französische Markt und die Spanische Produktion aufgebaut werden müssen. Dies wurde durch einen kurzfristigen Kredit finanziert.

Auch in dieser Periode sollte wieder eine neue Generation von Waschmaschinen von uns entwickelt werden. Die enormen Kosten in Höhe von 43 MEuro wurden teilweise ebenfalls durch kurzfristiges Fremdkapital gedeckt. Hierfür wurden erneut die Werbe-Ausgaben um insgesamt 6 MEuro erhöht, was unseren Marktanteil weiter erhöhen sollte.

Beurteilung

Spätestens in dieser Periode hätten wir die Strategie ändern müssen. Die gesamten sonstigen Ausgaben sind mit einer Gesamtsumme von 180 MEuro (ca. 62% unseres Umsatzes) viel zu hoch ausgefallen. Primär hätten die Ausgaben in Forschung und Entwicklung mehr als halbiert werden sollen. Weiterhin waren auch die Werbe-Ausgaben bereits hier an der Obergrenze. Durch gezielte Einsparungen hätte ein Jahresüberschuss von ca. 15 bis 25 MEuro erreicht werden können, ohne weiteres Fremdkapital aufzunehmen.

Eine weitere Möglichkeit zur Kosteneinsparung stellen die verschiedenen Kooperationen dar. Eine Fertigungskooperation beispielsweise besitzt zwar höhere Herstellstückkosten, dies wird aber durch nicht vorhandene Fixkosten relativiert. Eine breitere Internationalisierung hingegen hätte durch Vertriebs-Kooperationen erreicht werden können, da die Partner bereits eine stabile Position innerhalb des Zielmarktes besitzen.

Es zeigt sich in dieser Periode erneut deutlich, daß die hohen Investitionen in Rationalisierung nicht einmal annähernd den gewünschten Effekt brachten.

Nettoumsatzerlöse	276,66 MEuro
Bezugskosten des Umsatzes	-130,36 MEuro
Vertriebskosten	-66,21 MEuro
Forschung und Entwicklung	-43,00 MEuro
Verwaltungskosten	-27,67 MEuro
Betriebsergebnis	9,42 MEuro
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-7,17 MEuro
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	2,25 MEuro
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-0,90 MEuro
Jahresüberschuß	1,35 MEuro

	Periode 3	Periode 2
Gesamtumsatz	276,7 MEuro	259,9 MEuro
Umsatzrendite	0,5 %	1,1 %
Eigenkapital	57,7 MEuro	57,8 MEuro
Eigenkapital-Rendite	2,3 %	5,1 %
Jahresüberschuß	1,4 MEuro	2,9 MEuro
Aktienkurs	215,4 Euro	276,2 Euro
Unternehmenswert	53,9 MEuro	69,1 MEuro

Tabelle 3: Periode 3 — Kennzahlen

Für eine Investition von 16 MEuro in Rationalisierung erhielten wir eine um 20.000 Stück vergrößerte Produktionskapazität, die auch durch den Anstieg der Mitarbeiter-Produktivität nicht relativiert wurde.

Die um 6 MEuro erbrachte nicht die erhoffte Absatzsteigerung. Diese Mehrausgaben brachten uns vermutlich nur einen Mehrumsatz von 2 oder 3 MEuro.

Diese ganzen Aufwendungen resultierten schlussendlich in einem Überziehungskredit von 11 MEuro.

5.4 Periode 4

Erneut stehen Vertriebs- und Produktionskooperationen zur Verfügung, dieses mal jedoch eine Stufe grösser. Analog zu Periode drei kamen sie auch jetzt nicht in Frage. Der Preistrend bei den Rohstoffen hält weiter an und bestätigt so unsere Strategie bezüglich des Rohstoffeinkaufs.

Unser Absatzgebiet wurde um einen Maxi-Vertrieb in Region drei erweitert, da der dortige Markt noch als einziger genügend Kapazität für unser hochwertiges Produkt besitzt.

Unsere Werbe-Strategie wird in Region eins weiter fortgesetzt und in Region zwei in der gleichen Form eingeführt. Um die Anlaufphase in Region zwei weiter zu unterstützen, wurde dort ein um 80 Euro niedrigerer Einstiegspreis gewählt.

Wie in Region eins wurden auch in Region fünf gleich Rohstoffe für zwei Perioden erworben. Auch dort sorgte dies für eine erhebliche Einsparung. Auch hier mußte dieser Einkauf teilweise durch kurzfristige Kredite vorfinanziert

werden. Da in Periode drei in Region eins genügend Rohstoffe gekauft wurden, war dort keine Rohstoff-Beschaffung notwendig.

Die Produktion aus den neuen Fertigungsanlagen in Region fünf versorgt unseren neuen Vertrieb in Region zwei.

Getreu unserer Firmen-Politik entwickelten wir auch diese Periode wieder eine neue Waschmaschinen-Generation.

Nettoumsatzerlöse	411,61 MEuro
Bezugskosten des Umsatzes	-194,44 MEuro
Vertriebskosten	-131,48 MEuro
Forschung und Entwicklung	-48,00 MEuro
Verwaltungskosten	-41,63 MEuro
Betriebsergebnis	-3,95 MEuro
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-16,76 MEuro
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-20,71 MEuro
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-0,00 MEuro
Jahresfehlbetrag	20,71 MEuro

	Periode 4	Periode 3
Gesamtumsatz	411,6 MEuro	276,7 MEuro
Umsatzrendite	-5,0 %	0,5 %
Eigenkapital	36,3 MEuro	57,7 MEuro
Eigenkapital-Rendite	-35,9 %	2,3 %
Jahresüberschuß	-20,7 MEuro	1,4 MEuro
Aktienkurs	108,9 Euro	215,4 Euro
Unternehmenswert	27,2 MEuro	53,9 MEuro

Tabelle 4: Periode 4 — Kennzahlen

Beurteilung

Diese Periode soll näher betrachtet werden, weil sie für unser Unternehmen leider unsere Chancen auf den überregionalen Sieg verwehrt.

Da stellt sich natürlich schon die Frage, wer an dieser Misere Schuld war. Waren die anderen einfach zu gut, haben sich alle Unternehmen gegen uns gestellt oder waren wir einfach zu blauäugig? Diese Frage lässt sich doch leider sehr einfach beantworten, wir der Vorstand der BWM AG war zum grössten Teil mit Schuld. Wir hatten die doppelt so hohen Aufwendungen als das alle Unternehmen im Durchschnitt zusammen.

die sonstigen betrieblichen Aufwendungen

Unsere sonstigen Aufwendungen in Höhe von 283,12 MEuro, die weder Material - noch Personal-Aufwand beinhalten, haben in den einzelnen Bereichen folgendermassen zu Buche geschlagen:

Bereich	Aufwendungen in MEuro
Lager & Transportkosten	56,37 MEuro
Fixe Kosten	38,80 MEuro
Ausgaben für Fertigung & Vertrieb	
Werbung Region 1	15 MEuro
Werbung Region 2	15,6 MEuro
Sales Promotion Region 1	5 MEuro
Sales Promotion Region 2	5 MEuro
Corp. Identity Region 1	12 MEuro
Corp. Identity Region 2	10 MEuro
Training Vertrieb Region 1 & 2	5,5 MEuro
Training Fertigung Region 1 & 2	9,5 MEuro
Produktentwicklung Technologie	24 MEuro
Produktentwicklung Ökologie	24 MEuro
Rationalisierung	21 MEuro
Gesamte Ausgaben Fertigung & Vertrieb	146,6 MEuro

Tabelle 5: Auflistung unseren höchsten Aufwendungen

Hätte man die Kosten für Werbung, Sales Promotion, Corporate Identity und Training in der Fertigung & Vertrieb von 77,6 MEuro auf vernünftige 20 - 25 MEuro reduziert und auf die Produktentwicklung und Rationalisierung 69 MEuro ganz verzichtet, dann hätte unser Ergebnis folgendermassen aussehen können¹:

Region	Kosten tatsächlich	Kosten neu
Region 1	291,45 MEuro	199,85 MEuro
Region 2	79,66 MEuro	54,66 MEuro
Region 3	100,69 MEuro	95,69 MEuro
Summe	471,80 MEuro	350,20 MEuro

Tabelle 6: Regionenergebnisse

Dies hätte bei gleichbleibenden Nettoumsatzerlöse von 411,61 MEuro ohne Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen ein Plus von 61,41 MEuro zur Folge.

Eigenkapital-Quote

Wir mussten in Periode 4 eine negative Umsatzrendite von 35,9% hinnehmen. Mit einem Jahresfehlbetrag von 20,71 MEuro ergibt sich ein tatsächliches Eigenkapital von 57,69 MEuro. Diesem Eigenkapital standen Verbindlichkeiten von 271,49 MEuro gegenüber, was eine Eigenkapital-Quote von

$$\frac{EK}{GK} * 100 = \frac{57,69}{329,18} * 100 = 17,53\% \quad (1)$$

¹Mit der Annahme, dass alle anderen Zahlen gleich bleiben

5.5 Periode 5

Die neu hinzugekommene Region sechs ist für unser Unternehmen zu schwach, als daß sie unser hochwertiges – und damit teures – Produkt tragen könnte.

Aus zwei Gründen wurde die Weiterentwicklung unseres Produktes vorläufig eingestellt: Zum einen konnte unser Finanzbudget Ausgaben in dieser Höhe nicht mehr länger tragen, und zum anderen hatten wir mit Abstand das beste Produkt auf dem Markt.

Der Einstieg in Region zwei ist im Rahmen des Möglichen gut gelungen. Mit dem erwarteten Marktanteil von ca. 8% haben wir dort bereits ein ausreichendes Fundament zum weiteren Aufbau geschaffen.

Unser gesamtes Kostenbudget wurde in dieser Periode neu verteilt und dabei drastisch reduziert. Vor allem die unnötig hohen Ausgaben in Rationalisierung, Technologie und Ökologie wurden auf ein Minimum gekürzt.

Der Einstieg in Region drei sollte unter ähnlichen Vorzeichen ablaufen, wie in Region zwei, also mit hoher Werbung und einem niedrigen Einstiegspreis. In Region zwei haben wir die Werbe-Ausgaben nicht reduziert, da wir uns an diesem Markt gerade erst etablieren.

Nettoumsatzerlöse	474,01 MEuro
Bezugskosten des Umsatzes	-214,59 MEuro
Vertriebskosten	-155,92 MEuro
Forschung und Entwicklung	-1,00 MEuro
Verwaltungskosten	-50,60 MEuro
Betriebsergebnis	51,90 MEuro
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-24,58 MEuro
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	27,31 MEuro
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-2,91 MEuro
Jahresüberschuß	24,41 MEuro

	Periode 5	Periode 4
Gesamtumsatz	474,0 MEuro	411,6 MEuro
Umsatzrendite	5,1 %	-5,0 %
Eigenkapital	60,7 MEuro	36,3 MEuro
Eigenkapitalrendite	67,2 %	-35,9 %
Jahresüberschuß	24,4 MEuro	-20,7 MEuro
Aktienkurs	217,7 Euro	108,9 Euro
Unternehmenswert	54,4 MEuro	27,2 MEuro

Tabelle 7: Periode 5 — Kennzahlen

Beurteilung

Unser Unternehmen befindet sich in der Periode fünf wieder im Aufschwung. Die Verluste aus den Perioden drei und vier wurden durch die drastische Um-

strukturierung fast vollständig ausgeglichen. Die Änderung im Aktienkurs ist durch den hohen Verlustvortrag aber noch vergleichsweise gering.

Diese Umstrukturierung hätte bereits in Periode vier stattfinden sollen, dann wäre unsere Marktposition erheblich besser gewesen.

Nach der Auswertung zu dieser Periode stellte sich heraus, daß Unternehmen drei auf unserem Markt einen eigenen Vertrieb aufgebaut hatte. Da wir dort unsere Werbeausgaben ebenfalls recht radikal gekürzt hatten, haben wir deshalb ungefähr 4% Marktanteile im Heimatmarkt verloren. Dies wirkt sich aber aufgrund unserer sehr guten Ausgangslage noch nicht schädigend aus und kann wieder ausgeglichen werden.

5.6 Ausblick auf Periode 6

Der in Periode fünf begonnene Kurs wird weiter fortgesetzt und durch leichte Änderungen in unserer Preispolitik ergänzt. Die hohen Restbestände an Fertigprodukten war ein weiteres Argument für die Preissenkung. In den Regionen zwei und drei wurde das Werbebudget noch einmal leicht erhöht, in der Hoffnung, dass wir unsere dortige Marktposition auf Kosten der Konkurrenz weiter ausbauen können.

6 Fazit

Abschliessend lässt sich sagen, dass unsere grundsätzliche Unternehmens-Strategie ganz gut konzipiert war. In der letzten Periode hat sich ein Wachstums-Trend in allen Bereichen abgezeichnet. Die Einbußen, die während der dritten und vierten Periode auf Grund unserer Fehlentscheidungen entstanden sind, konnten aus eigener Kraft überwunden werden.

Kurz zusammengefasst kann man ein paar Punkte nennen, die verbesserungswürdig gewesen wären. Zuerst einmal wurde keine konsequente Internationalisierung erreicht. Wir konnten uns zwar auf drei Märkte etablieren, jedoch wurde die anderen Märkte völlig aussen vor gelassen. Diese weitere Verbreitung hätten wir mit Hilfe von Kooperationen erreichen können. Weiterhin haben wir die technische Weiterentwicklung unserer Waschmaschinen zu sehr in den Vordergrund gestellt. Wir hätten bereits in Periode drei damit beginnen müssen, Deckungsbeiträge zu schöpfen.

Wir möchten uns bei allen Mitarbeitern bedanken, die zu diesem Erfolg beigetragen haben.

Der Vorstand

A Auswertungen

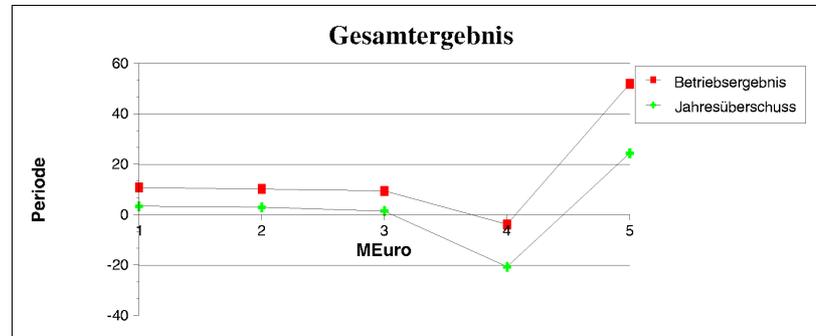


Abbildung 1: Betriebsergebnis und Jahresüberschuss

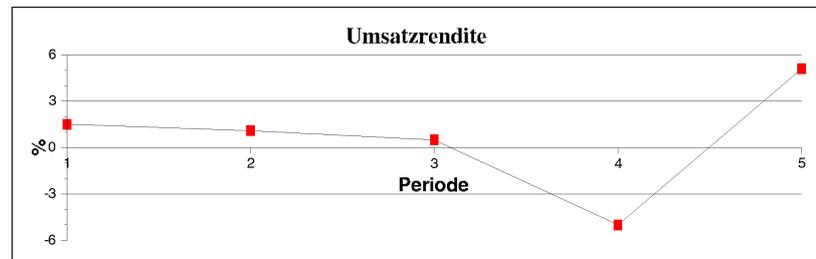


Abbildung 2: Umsatzrendite

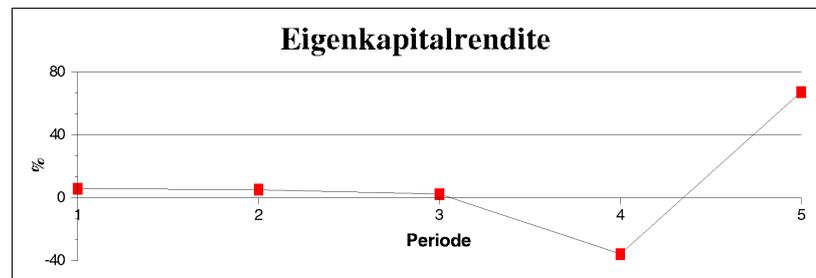


Abbildung 3: Eigenkapitalrendite

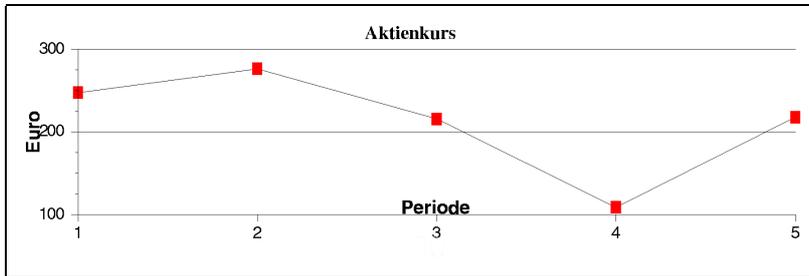


Abbildung 4: Aktienkursentwicklung

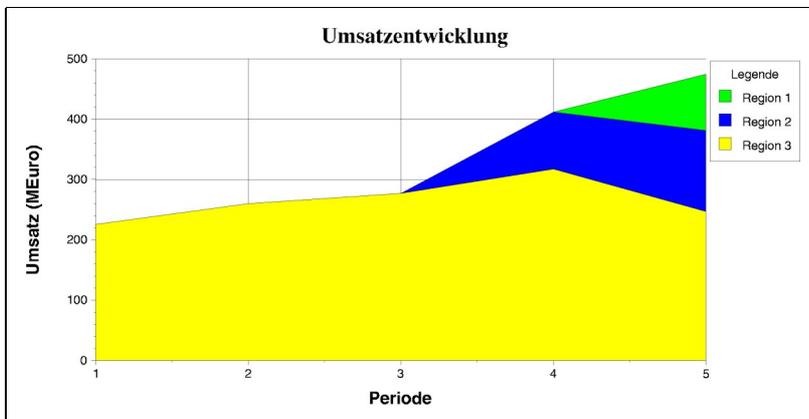


Abbildung 5: Umsatzentwicklung nach Regionen

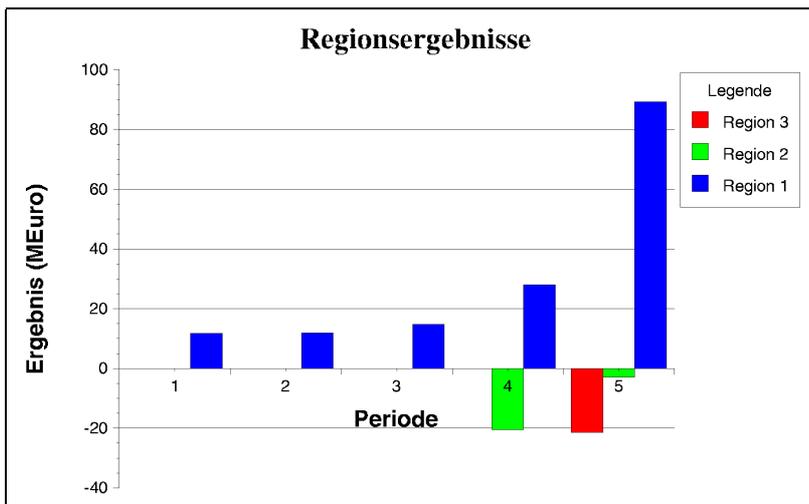


Abbildung 6: Regionsergebnisse

B Exkursion zu Unternehmen 5

Während der Perioden drei und vier war die Hälfte des Vorstandes der BWM-AG in der Form eines Exkurses im Vorstand von Unternehmen fünf tätig: Tom Gehring, Peter Allgeier, Benjamin Eissing und Wassim Ahmad.

B.1 Periode 3

Bericht des Aufsichtsrats

Unser Unternehmen 5 hat in der Periode 3 einen großen Verlust hinnehmen müssen. Dies ist dadurch zu erklären, dass der Vorstand die Marktlage zu diesem Zeitpunkt nicht richtig gedeutet hat, und es dadurch zu einigen Fehlentscheidungen kam. Besonders im Bereich der Produktion, im Marketing Sektor und beim Personalmanagement sind diese ungünstigen Entscheidungen zum tragen gekommen, die das Unternehmen in Zugzwang brachten.

Durch diese Fehlentscheidungen im Management haben unsere Vorstandsmitglieder die Konsequenzen gezogen, und sind geschlossen den Rücktritt angetreten. Um das Unternehmen weiterhin am Leben zu erhalten, und das Vertrauen der Aktionäre das bis jetzt in uns gesetzt wurde nicht zu enttäuschen, wurde ein Outsourcing des Vorstandes entschieden. Sämtliche Vorstandspositionen wurden von Managern des in diesem Marktsegment erfolgreichen Unternehmens 1 besetzt.

Unternehmenslagebericht

Unternehmensentwicklung insgesamt negativ.

Trotz einer Steigerung des Umsatzes von 29 Mil. Eur. gegenüber dem Vorjahr auf ca. 171 Mil. Eur. lag dieser um rund 20% unter dem erwarteten Planwert, so dass sich in dieser Periode ein Verlustvortrag von ca. -37 Mil. Eur. ergeben hat. Ein Faktor für diese negative Zahl war die falsche Einschätzung des Marktanteils in der Region 5, ebenso negativ hat sich die Preispolitik des Unternehmens auf die Absatzzahlen ausgewirkt. Der Lagerendbestand erhöhte sich in dieser Periode um ca. 120%, dieser Entwicklung hätte man entgegenwirken können, in dem die Marketingabteilung flexibel darauf reagiert hätte. Ein weiterer Punkt, der in den Jahresfehlbetrag mit einfließt, sind die hohen Personalkosten, die durch die unmäßige Einstellung von Personal zu erklären ist.

In Anbetracht dieser Lage wurde es immer wichtiger, einen Gewinn zu erwirtschaften, um weiterhin am Markt bestehen zu können.

Zu diesem Hintergrund wurden einige Gegenmaßnahmen in die Wege geleitet. Seit einigen Monaten arbeitet ein Team von Wissenschaftlern und Forschern an Verbesserungen der Technologie und Ökologie unseres Produkts, um eine bessere Marktposition zu erhalten. Auch der Aufbau von eigenen Vertrieben in den Nachbarregionen 1-4 wird dazu beitragen, den Umsatz nachhaltig zu steigern. Es ist zu erwarten, dass durch diese Maßnahmen der große Lagerbestand an Fertigprodukten und RHB's dezimiert wird.

B.2 Periode 4

Bericht des Aufsichtsrats

Trotz einer neuen Geschäftsleitung, war es nicht möglich das Unternehmen wieder auf den Markt zu etablieren. Von Seiten des Managements wurde alles in ihrer machtliegende unternommen um das Unternehmen zu retten, was aber Rückblickend betrachtet eigentlich fast Unmöglich zu realisieren war. Wäre die Notwendigkeit des Wechsels der Geschäftsleitung früher erkannt und durchgezogen worden, hätte das Unternehmen noch gerettet werden können.

Aufgrund der jetzigen Gesamtentwicklung des Unternehmens müssen wir den Konkurs anmelden. Es tut uns leid das wir dem in uns gesetzten Vertrauen durch Aktionäre nicht gerecht werden konnten. Wir hoffen das wir durch diesen frühzeitigen Konkursantrag den Schaden in Grenzen halten können.

Unternehmenslagebericht

Unternehmensentwicklung insgesamt negativ.

In Periode 4 konnten wir das angestrebte Ziel, uns in den neu erschlossenen Märkten zu etablieren, um konkurrenzfähig zu bleiben, nicht erreichen. Obwohl unsere Forschungsabteilung unser Produkt dem technischen und ökologischen Stand unserer Konkurrenz in vielen fällen angleichen konnte, war es uns nicht möglich unseren geplanten Absatz in den Märkten zu erzielen.

Gründe hier für waren zum einen das unser Bekanntheitsgrad in den neuen Märkten geringer war als angenommen. Aufgrund dieser Fehleinschätzung flossen zu wenig Gelder in die Werbung und Sales Promotion um unseren Plannabsatz zu realisieren. Der daraus resultierende hohe Lagerbestand hat einen Großteil des Kapitals, ca. 67 Mil. in Vorräte gebunden. Dessen ungeachtet hätte kein positives Betriebsergebnis erreicht werden können, da die Aufwendungen für das Personal in den neuen Märkten einfach zu hoch waren.

Um den Schaden zu begrenzen wurde einheitlich Beschlossen das der Konkurs angemeldet werden muß.