

# Musterklausur 3 – Lösungshinweise

## Inhaltlicher Schwerpunkt:

## Betrieblicher Leistungsprozess (Marketing, Kalkulation)

### Aufgaben

1. „Der Hemdenhersteller „Olymp“ verzeichnet selbst in der Krise Umsatzzuwächse auf einem insgesamt schrumpfenden Markt. Arbeiten Sie aus **M1** und **M2** die Elemente der Unternehmens- und Marketing-Strategie heraus, die zum Erfolg des Familienunternehmens beigetragen haben!

„Herausarbeiten“ bedeutet hier, dass die verstreuten Informationen aus beiden Materialien zur Beschaffungs- und Fertigungspolitik sowie zur Marketingkonzeption systematisch und am Text belegt dargelegt werden.

Der Hemdenhersteller „Olymp“ setzt auf eine „**Nischenstrategie**“ (M1, Z. 2), d.h. er konzentriert sich auf die Herstellung eines Produktes (Herrenhemden in der Preisklasse zwischen 30 und 60 Euro). Er lehnt – im Unterschied zu den meisten seiner Konkurrenten – die Lizenzfertigung für andere Marken ab (M1, Z. 11 ff.). „Olymp“ verzichtet bewusst auf die Herstellung von Hemden im Billig-Segment und auf Edelmarken im Luxusbereich (M2, Z. 36 ff.). Das Unternehmen setzt auf **Qualitätsprodukte** (M1, Z. 27 ff.) und auf das „beste Preis-Leistungsverhältnis“ (M2, Z. 39 f.). Dazu gehört die Entwicklung qualitativ hochwertige Hemden („strapazierfähiger Kragen“, „bügelfreies Hemd“, vgl. M1, Z. 28 f. u. 41 f.).

In der Kommunikation nach außen achtet „Olymp“ auf **Glaubwürdigkeit**: Werbeversprechen, z. B. „Weg mit der Bügelstrafe“, müssen durch die Qualität der Hemden eingelöst werden (M1, Z. 40 ff.), reine „Werbegags“ mit hohen Versprechungen, z. B. „geruchsabsorbierende Materialien“, lehnt das Bekleidungsunternehmen ab, denn sie würden die Marke beschädigen (Vgl. M1, Z. 33–38).

Das Unternehmen verfügt über ein „**ausgeklügeltes Logistiksystem**“, das die schnelle Auslieferung von Erfolgsmodellen ermöglicht (M2, Z. 21 ff.).

Schließlich setzte das Familienunternehmen früher als die Konkurrenten auf eine **Verlagerung** der Hemdenproduktion **nach Asien** (vgl. M1, Z. 50 ff.; M2, Z. 19). „Olymp“ betreibt inzwischen keine eigenen Werke mehr, die Stoffe zuschneiden und Hemden nähen. Die Kernkompetenzen (Design, Management, Vertrieb) aber verbleiben ausschließlich im Stammwerk in Bietigheim (Baden-Württemberg).

2. Beurteilen Sie mithilfe der Angaben in **M2** die Finanzkraft des Unternehmens „Olymp“ und erklären Sie dabei den Begriff der Eigenkapitalquote!

„Beurteilen“ bedeutet hier, dass zunächst die Angaben zur Finanzkraft des Unternehmens aus M2 herausgearbeitet werden. Die Definition bzw. Berechnung der Eigenkapitalquote sollte erklärt werden. Zur Beurteilung gehört auch, dass der genannte Zahlenwert ins Verhältnis zu Durchschnittswerten gesetzt und die Vor- oder Nachteile für das Unternehmen eingeschätzt werden.

Die Eigenkapitalquote des Unternehmens „Olymp“ liegt bei „über 50 Prozent“ (M2, Z. 50). Unter der Eigenkapitalquote versteht man das Verhältnis von Eigenkapital und Gesamtkapital (= Bilanzsumme). Im Vergleich zu 26,4 Prozent (2009) im gesamten Mittelstand (nach KfW-Mittelstandspanel 2010) ist dies ein außerordentlich hoher Wert. Ein Grund dafür ist die Unternehmensform der Firma „Olymp“: Das inhabergeführte Familienunternehmen (M2, Z. 3) kann die Gewinne weitgehend wieder im Unternehmen investieren (M2, Z. 48 ff.).

Eine hohe Eigenkapitalquote bedeutet Stabilität und Unabhängigkeit von Fremdkapital (mit entsprechenden Tilgungs- und Zinsverpflichtungen). Andererseits sind Zinsen für Fremdkapital steuerabzugsfähig.

**3. Beschreiben Sie Ziel und Elemente eines Marketingskonzepts („Marketing-Mix“)!**

Marketing hat das Ziel, den Absatz (und damit den Gewinn) eines Unternehmens zu steigern, indem die betrieblichen Prozesse (Beschaffung, Produktion, Absatz) auf die optimale Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Der erfolgreiche Einsatz von Marketing-Instrumenten erfordert die Erforschung der Marktsituation (Wettbewerbsposition) und der anvisierten Zielgruppe.

Einzelne Maßnahmen in den Bereichen: Produktpolitik (z.B. Design, Markengestaltung, Verpackung), Preispolitik (z.B. Sonderangeboten, Preisdifferenzierung, Menüpreise), Vertrieb (z.B. Einzelhandel, Versandhandel, E-Commerce) und Kommunikationspolitik (z.B. „klassische“ Werbung, Direktwerbung, Public Relation, Sponsoring) müssen aufeinander und auf die entsprechende Zielgruppe abgestimmt sein.

**4. Die Kernzielgruppe der Marke „Olymp“ ist männlich, zwischen 30 und 50 Jahre alt, mode- und qualitätsorientiert, steht voll im Berufsleben und verfügt über ein gehobenes Einkommen (vgl. M3). Gehen Sie von folgender Annahme aus: Das Unternehmen möchte im Zuge der geplanten Expansion (vgl. M2, Z. 29f.) auch vermehrt Jugendliche und junge Erwachsene (bis 30 Jahre) als Kunden gewinnen. Entwerfen Sie unter dieser Zielvorgabe einen entsprechenden Marketing-Mix für die Firma „Olymp“!**

„Olymp“-Hemden sind überwiegend für den Business-Bereich konzipiert. Das Segment „Freizeithemden“ (vgl. M2, Z. 44 ff.) soll zukünftig ausgebaut werden. Nach der (hypothetischen) Vorgabe soll die Zielgruppe zukünftig auch auf Jugendliche und junge Erwachsene ausgedehnt werden. Für diese Kundengruppe müsste die Firma „Olymp“ ihre gesamte Marketing-Strategie ändern.

Maßnahmen im Einzelnen könnten sein:

- **Produktpolitik:** Unter der Dachmarke „Olymp“ könnte eine eigene Jugendmarke kreiert werden (z.B. „Olymp – young line“), damit das „klassische“ Profil der bisherigen Marke nicht verwässert wird. Das Angebot müsste besonders legere Kleidungsstücke (z.B. offen und über der Hose zu tragende Hemden mit entsprechend abgestimmten T-Shirts) und ein auf Jugendliche abgestimmtes modisches Design (z.B. trendige Aufdrucke und Aufschriften) umfassen.
- **Preispolitik:** Der Preis müsste dem geringeren Budget von Jugendlichen entsprechend nach unten angepasst werden. Eventuell können jugendliche Kunden über günstigere Einstiegs- oder Kombinationsangebote (Hemd plus T-Shirt) gewonnen werden.
- **Vertrieb:** Die Produkte für Jugendliche können nicht (nur) auf den bisherigen Vertriebswegen angeboten werden. Der klassische Einzelhandel für Herrenbekleidung oder entsprechende Abteilungen in Kaufhäusern sind für die Zielgruppe wenig verlockend. Vielversprechend wären Verkaufsorte, die männliche Jugendliche anziehend finden, z.B. eigene Shops in Sport- oder Elektronikgeschäften. Auch der Direkt-Vertrieb über das Internet ist zielgruppengerecht.
- **Kommunikationspolitik:** Klassische Zeitschriften- oder Fernsehwerbung erreicht die Jugendlichen heutzutage immer weniger. Erfolgversprechender scheinen dagegen die Möglichkeiten des Eventmarketings, des Sponsoring von Sport- und Konzertveranstaltungen oder des viralen Marketings, das sich die hohe Präsenz Jugendlicher in sozialen Netzwerken zunutze macht.

*Entscheidend für die Bewertung ist nicht die Anzahl oder Art der vorgeschlagenen Marketing-Instrumente, sondern ihre systematische Darstellung und die widerspruchsfreie Abstimmung der einzelnen Maßnahmen auf die Zielgruppe.*

**5. Ein Unternehmen verkauft in einem Jahr 10 000 Stück ihres Produktes zu einem Verkaufspreis von 200 €. Das Unternehmen hat jährliche Fixkosten von 400 000 €. Die variablen Stückkosten betragen 150 €.**

**Bestimmen Sie rechnerisch**

**a) den Deckungsbeitrag (pro Stück)**

Deckungsbeitrag (pro Stück) = Verkaufspreis – variable Kosten: 50 €  
(1 P.)

**b) den gesamten Deckungsbeitrag**

Deckungsbeitrag (insgesamt) = Deckungsbeitrag (pro Stück) · verkaufte Menge: 500 000 €  
(1 P.)

**c) die absolute Preisuntergrenze**

Absolute Preisuntergrenze = variable Kosten + Deckungsbeitrag  
 Deckungsbeitrag (pro Stück bei verkaufter Menge von 10 000 Stück) = Fixkosten : verkaufte Menge =  
 $400\,000\text{ €} : 10\,000 = 40\text{ €}$   
 (2 P.)

**d) den Gewinn bzw. Verlust**

Gesamtkosten = Fixkosten + gesamte variable Kosten =  $400\,000\text{ €} + (10\,000 \cdot 150\text{ €})$   
 Gesamterlös = Verkaufspreis x verkaufte Menge =  $2\text{ Mio. €}$   
 Gewinn = Gesamterlös - Gesamtkosten:  $2\,000\,000\text{ €} - 400\,000\text{ €} - 1\,500\,000\text{ €} = 100\,000\text{ €}$   
 (2 P.)

**e) den Break-even-Point (die Gewinnschwelle)**

Break-even-Point: Umsatzerlös = Gesamtkosten (verkaufte Stückzahl) = 8 000 Stück.  
 (2 P.)

**f) Gehen Sie von folgender Annahme aus: Im Folgejahr steigen die Fixkosten um 25 Prozent. Gleichzeitig gelingt es dem Unternehmen, die variablen Kosten um ein Drittel zu senken. Zeichnen Sie für diesen Fall die Fixkosten und die Gesamtkosten in die Abbildung M 4 ein und bestimmen Sie grafisch den Break-even-Point!**

Lösung vgl. Abbildung unten. Der Break-even-Point bei gestiegenen Fixkosten und reduzierten variablen Kosten liegt bei 5 000 Stück.  
 (2 P.)

