|  |  |
| --- | --- |
| Umsetzungsbeispiel Klasse 9: Erfolgsrezepte? Was ein erfolgreiches [gutes] Unternehmen ausmacht <ca. 4 Doppelstunden>Gideon Maier |  |
| Bezug zu den **Leitgedanken**: | u.a.: Die SuS sollen wirtschaftliche Wirkungszusammenhänge und Funktionsweisen analysieren und beurteilen können, um daraus Handlungsoptionen abzuleiten.Die Analyse der jeweiligen Interessenkonstellationen beziehungsweise Tauschverhältnisse führt dazu, dass die Schülerinnen und Schüler Kooperationsbedingungen und ‑möglichkeiten beurteilen und gestalten können. |
| Berücksichtigte**prozessbezogene****Kompetenzen**: | AK 2: ökonomische Probleme erkennen und selbstständig Fragen entwickeln (I)AK 3: ökonomisches Verhalten in Bezug auf andere Marktteilnehmer beschreiben und dabei Kategorien ökonomischen Verhaltens einordnen (Interdependenz, Tausch, Kooperation, Macht, Werte) (II)UK 2: Interessen und Potenziale in berufliche Orientierung integrieren (I)UK 3: die Interessenkonstellationen zwischen ökonomisch Handelnden beurteilen (II)UK 4: beurteilen, inwieweit die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ökonomisches Handeln beeinflussen (III)HK 2: die Folgen ökonomischen Verhaltens auf andere Akteure unter Nachhaltigkeitsaspekten beurteilen und Handlungsoptionen überprüfen (II)MK 6: außerschulischen Lernorten mit regionalem Bezug (z.B. Betriebsbesichtigung) dokumentieren und präsentieren |
| Bezug zu den **Kompetenz**-**beschreibungen**: | Die Schülerinnen und Schüler können Chancen und Risiken unternehmerischer Selbstständigkeit erörtern und **Ziele von Unternehmen** (I) sowie **Zielkonflikte zwischen Unternehmen und Stakeholdern** bewerten (II). Sie können gesellschaftliche, staatliche sowie globale **Rahmenbedingungen für den Erfolg eines Unternehmens beurteilen** (III). |
| Berücksichtigte **inhaltsbezogene****Kompetenzen**: | 3.1.2.3 Unternehmer:***Alle*** |
| BerücksichtigteLeitperspektiven: | BO (1. Sequenz)BNE (2. Sequenz) |

|  |
| --- |
| 1. **Einstieg – Erarbeitung der Leitfrage: Was ist ein erfolgreiches Unternehmen?**
 |

 ***s. M 1: Welchen Schuh wählst Du? (z.B.*** [***https://www.bancroftclothing.com/index.php?sc\_page=55***](https://www.bancroftclothing.com/index.php?sc_page=55)***)***

a) Welches Logo, welche Marke wählst Du? Welches Unternehmen findest du das Beste?

b) In welchem Unternehmen würdest du gerne Chef bzw. Eigentümer sein?

 🡪 FRAGEN ENTWICKELN (s. Analyse-Kompetenz 2)

1. Was ist Erfolg bei Unternehmen?

*z.B. Marktführerschaft, große Marktanteile; sich auf dem Markt behaupten können (Stabilität); Image, Bekanntheit, Beliebtheit (Marke); Gewinne regional – national – international – global (Rentabilität)*

1. Wodurch haben „die“ das geschafft? Woher resultiert der Erfolg? Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren? Gibt es ein „Erfolgsrezept“?
* *Thesen- bzw. Hypothesenbildung*

Damit können sowohl Vorwissen, Voreinstellungen, Meinungen, Vorurteile der SuS aktiviert und abgefragt als auch deren Interesse für das Thema geweckt werden.

Angestrebtes Ergebnis: Zentrale Leitfragen für den Unterrichtsgang

**Worin besteht Unternehmens-Erfolg? (Erfolgs-Definitionen)**

**Wodurch entsteht Unternehmens-Erfolg? (Erfolgs-Faktoren)**

**Wo steht der Unternehmens-Erfolg? (Erfolgs-Zahlen)**

GEWINN als notwendige Bedingung für jedes Unternehmen – dafür gibt es 1 wesentliches Darstellungsformat: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV):

|  |
| --- |
| 1. **Erarbeitung – Erfolgsfaktoren: Wie wird der Gewinn erzielt?**
 |
| ***MAT 2: Stark Vereinfachte Gewinn- und Verlustrechnung von adidas:***[***https://report.adidas-group.com/media/pdf/DE/adidas\_GB\_2017\_DE.pdf***](https://report.adidas-group.com/media/pdf/DE/adidas_GB_2017_DE.pdf) |

**Vereinfachte GuV adidas 2. Quartal 2017 (im Vergleich zu Vorjahresquartal), Mio. €**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Posten** | **2. Quartal `17** | **2. Quartal `16** | **Veränderung in %** |
| Umsatz/ Erlöse | 5040(fast 25% durch Sportschuhe) | 4200 | + 20 |
| Umsatzkosten | 2510 | 2120 | + 18 |
| 🡪Bruttoergebnis | 2530 | 2070 | + 22 |
| sonstige betriebliche Aufwen-dungen (Gemeinkosten) | 2070 | 1830 | +13 |
|  | davon Marketing-investitionen |  ca. 650 | ca. 550 | +17 |
| 🡪 Betriebsergebnis/ operatives Ergebnis |  500 |  425 | + 15 |
| Steuern |  140 |  125 | + 12 |
| 🡪 Gewinn |  360 |  300 | + 20 |

Möglicher Arbeitsauftrag zur GuV:

1. Analysiere und Erkläre die Darstellung (mit Hilfe der Begriffsliste?)
2. Bewerte die Ergebnisse für das Unternehmen
3. Arbeite mögliche Erfolgsfaktoren heraus

**a) Einnahmen = Umsatz bzw. Erlös = Preis x Menge**

* D.h. „alles was reinkommt“
* „Absatz“: Marketing, „Markenpflege“, Promotion

Letztere zielt auf Veränderung unserer Präferenzen und Schaffung ungeahnter Bedürfnisse (vgl. Christopher Nolans Film „Inception“: ich.muss.das.haben! 🡪 aus einer elastischen wird eine starre Preiselastizität der Nachfrage)

* Auf bestimmte Zielgruppen (Vgl. Klasse 8: Konsumentengruppe)
* Große neue Absatz-Märkte, z.B. China, vermehrt auch Nordamerika 🡪 dieser Faktor wirkt auch als Globalisierungstreiber
* Geschäftsmodell: Bei adidas sind das A. Markenkern (= Sport-Kompetenz und -Qualität) + B. Innovation + C. Trends (-> Bedeutung der Schnelligkeit, s.u. „Speedfactory“) **-> Vgl. M 3, M 4, M 6, M 17**

**b) Gewinn? = Umsatz – Kosten (Fixkosten + variable Kosten)**

* [manchmal reichen auch hohe Umsätze nicht für Gewinn: z.B. AirBerlin oder auch Tesal; lange Zeit Flixbus] „Umsatzkosten“ = Einkaufs- und Produktionskosten: incl. Forschung und Entwicklung; Personalkosten; vor allem variable, z.T. auch fixe Kosten
* Sonstige betriebliche Aufwendungen“, d.h. Verwaltungskosten, aber z.B. auch „Markenpflege“ (vor allem Fix- und Gemeinkosten) 🡪 ***Text M 7***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Posten vereinfachter GuV**  | **Betriebliche** **Grundfunktion**  | **Berechnung**  | **Standards Bildpungsplan Klasse9** |
| Umsatz  | Absatz  | Preis x Menge  | St. 2; 3; 7  |
| Umsatzkosten  | Beschaffung + Produktion  | i.d.R. Einzelkosten; variable Kosten  | St. 2; 3; 7  |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen  | Verwaltung + Marketing (Absatz)  | i.d.R. Gemeinkosten; Fixkosten  | St. 2; 3; 7  |
| Steuern  | ---  | % vom Betriebsergebnis  | St. 6  |
| Gewinn  | Geschäftsführung -> Verwendung, z.B. Investitionen?!  | Umsatz – Kosten | St. 2; 4; 5; 7; 9  |

**SPIEL (Handlungsorientierung): „Tommys Törtchen“ (vgl.** [**www.wirtschafts-methodik.de/K7\_1.html**](http://www.wirtschafts-methodik.de/K7_1.html)**)**

**Wettbewerb: Ergebnis zeigt, dass die Fixkosten eher eine Massenproduktion befeuern, um positive Skaleneffekte zu erzielen, d.h. eine Gewinnsteigerung dann, wenn die Produktionsmenge stärker ansteigt als die eingesetzten Produktionsmittel.**

**Begriffs-Übersicht:**

|  |  |
| --- | --- |
| Umsatz | Gesamteinnahmen (Preis x Menge) |
| Gewinn- und Verlust-rechnung | Gegenüberstellung von Einnahmen und sämtlicher Kosten-Posten für einen bestimmten Zeitraum |
| Gewinn | Umsatz minus Gesamtkosten; Differenz zwischen Aufwand u. Ertrag |
| Einzelkosten | Kosten, die den Produkten direkt zugerechnet werden können |
| Gemeinkosten | Kosten, die den Produkten nicht direkt zugerechnet werden können |
| Variable Kosten | Kosten, die abhängig von der Stückzahl/Produktionsmenge sind (kv) |
| Fixkosten | Kosten, die unabhängig von der Produktionsmenge entstehen (KF) |
| Break-Even-Point | Gewinnschwelle; BEP = KF : (p – kv) |
| Betriebl. Grundfunktionen: Beschaffung ProduktionAbsatz  | Einkauf (z.B. Material)Produktion incl. z.B. Forschung & EntwicklungVerkauf, Vertrieb (incl. Marketing) |
| Marketing (incl. Promotion) | Vermarktung; Maßnahmen, mit denen Produkte auf den Markt bzw. die Produkte den Kunden nahe gebracht werden sollen |
| Marke | Summe der Vorstellungen, die mit einem Markennamen und –logo verbunden sind |
| Produktivität | Das Verhältnis von output und input |
| Marktführerschaft | Wenn ein Unternehmen auf einem relevanten Markt unter allen Marktteilnehmern den größten Marktanteil am Marktvolumen oder der abgesetzten Menge (Stückzahlen) besitzt |
| Diversity Management | Umgang der Geschäftsführung mit einer vielfältigen Belegschaft |
| Standortfaktoren | Wesentliche Gründe für die Entscheidung, wo ein Unternehmen welche Teile des Betriebs platziert (z.B. Infrastruktur, Lohnniveau) |
| Stakeholder | Sämtliche Gruppen, die mit einem Unternehmen in Berührung kommen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Geldgeber, Öffentlichkeit) |
| Globale Märkte | über Ländergrenzen hinweg verknüpfte Märkte, auf denen Unternehmen weltweit konkurrieren |
| Umsatzkosten | die Kosten bzw. Aufwendungen der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen |

**c: Wie kann also der Gewinn gesteigert werden? (s. GuV)**

1. Umsatz steigern -> höherer Absatz z.B. durch Marketing-Aktivitäten oder durch weitere Absatzmärkte (Globalisierungstreiber)
2. Kosten senken
	1. Einkauf -> Globalisierung (Beschaffungsmärkte)
	2. Produktion -> Digitalisierung, Maschinisierung: s. Speedfactory (z.B. publicity! Schnellere Reaktion auf Trends!) 🡪 Vgl. **M 3, M 4, M 17**
	3. Produktion -> Globalisierung: Lohn-Kostenvorteile durch Standortverlagerung auf globale Märkte ebenso wie Steuerniveau-Unterschiede 🡪 ***Vgl. M 2b***

🡪 Chancen (Kostenvorteile, Skaleneffekte …) und Risiken (Vernetzung der Fertigungsketten bringt Abhängigkeit; ev. Imageschäden durch Skandale bei Subunternehmen) der globalen Märkte

 **d) Wer VERDIENT den Gewinn? Wie kann/soll der Gewinn verteilt werden?**

Rollenspiel nach Stakeholdern (Mitarbeiter, Investoren, Geschäftsleitung, Zulieferer, Staat, Verkäufer …):

„Dieser Schuh kostet 100 €. Wer soll wieviel davon bekommen?“

🡪 mögliche Ziel- und Interessenskonflikte

vgl. auch Investitionsmöglichkeiten/-notwendigkeiten

vgl. Nachhaltigkeit und Gesellschaftliche Verantwortung

***Vgl. M 13, M 17 oder auch www.textilbuendnis.com***

vgl. Korruptionsvorwürfe gegen adidas (Fußball-WM, FIFA)/ Rechtsstreitigkeiten mit Puma wg. Patent für „Boost“-Schuhe **Vgl. M 5**

**e) die Bedeutung staatlicher Rahmenbedingungen für Unternehmen:**

* Z.B. Arbeitsbedingungen, etwa Zeitarbeit (Anschlussmöglichkeit Arbeitnehmer!)

***Text:*** [***http://www.zeit.de/2015/21/adidas-arbeitsbedingungen/seite-4***](http://www.zeit.de/2015/21/adidas-arbeitsbedingungen/seite-4)

* Vgl. auch Kündigungsschutz, Umweltschutzauflagen; wirtschaftspolitische Anreize, Standortfaktoren in Deutschland 🡪 „Speedfactory“ macht hier Sinn

**f) Aufgabentypen zum Unternehmen**

* Eine unternehmerische Entscheidung (z.B. Auslagerung) nach Erträgen und Kosten durchrechnen
* Erläutere mögliche Maßnahmen zur Senkung der Betriebskosten
* Ordne die Posten XY begründet den Fixkosten bzw. variablen Kosten zu
* Bewerte die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens anhand von MAT/Zahlen
* Gestalte/ Analysiere mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Rentabilität des Unternehmen XY anhand MAT
* Erörtere aus unterschiedlichen Perspektiven passende Maßnahmen zur Verbesserung der Situation des Unternehmens XY aus MAT AB
* Arbeite aus M XY (Miss)Erfolgsfaktoren heraus und charakterisiere sie (z.B. nach 3 Dimensionen; einordnen?)
* Charakterisiere die unternehmerischen Entscheidungen in M XY
* Bewerte die Sanierungsmaßnahmen XY aus M ab
1. **Materialien zum Unterrichts-Beispiel adidas**

**GuV – M 2a:** Hilfreiche Aufbereitung und Lesehilfe zu einer GuV von adidas

<https://www.handelsblattmachtschule.de/fileadmin/PDF/Serien/dax_ungeschminkt/10.05.2016_ADIDAS_Teure_Aufholjagd__S.20-21_.pdf>

**GuV – Vertiefung: M 2bEine Schuhfabrik vergrößert sich**

Die Firma Marko & Co. KG produziert hochwertige Schuhe, die vor allem von gesundheitsbewussten, gutverdienenden Kunden gekauft werden. Die Modelle der Firma waren immer außerordentlich erfolgreich, sie konnte deshalb in ihrer Preisgestaltung nach dem Motto verfahren: „Es war schon immer etwas teurer, einen besonderen Geschmack zu haben.“ Die Erfolge der Firma Marko & Co. KG sind nicht typisch für die allgemeine Entwicklung in der deutschen Schuhindustrie, die seit Jahrzehnten von Konkurrenten aus aller Welt, besonders aus Italien und seit geraumer Zeit auch aus China, bedrängt wird. In den letzten 30 Jahren sank die Produktion der deutschen Schuhindustrie von 165 auf etwa 40 Mio. Paar Schuhe, die Arbeitsplätze gingen von 90 000 auf 19 000 zurück. Viele Unternehmen mussten aufgeben; ihre Zahl verringerte sich in den letzten beiden Jahrzehnten von 464 auf 164. Mehr als 90% der hierzulande verkauften Schuhe sind Importware. Vor allem Billigschuhe sind stark gefragt, während die mittleren Preislagen stark wegbrechen; doch legt das obere Preissegment deutlich zu. Auch im Ausland steigt die Wertschätzung für die hochwertigen Produkte deutscher Hersteller ständig.

Mittlerweile macht der Auslandsumsatz fast ein Viertel des Gesamtumsatzes der deutschen Schuhindustrie aus. Mit ihrem hochwertigen Sortiment liegt die Firma Marko & Co. KG in diesem Trend. In der letzten Zeit haben mehrere Warenhauskonzerne, die in ihren Häusern Schuhshops einrichten wollen, Kontakte zu Marko & Co. KG aufgenommen. Auch aus dem Ausland wird lebhaftes Interesse an deren Kreationen bekundet. Die Firma hofft, ihre Produktion von derzeit 300 000 Paar verdoppeln zu können, wenn es ihr gelingt, die Preise auf absehbare Zeit zu halten oder sogar - bei Wahrung ihres Qualitätsstandards - etwas abzusenken. Außerdem will sie ihre Werbemittel deutlich erhöhen und baut auf entsprechende Nachfrageeffekte. Vor der endgültigen Entscheidung über eine Produktionsausweitung prüft die Geschäftsleitung mehrere Alternativen. Dazu muss sie'' zur derzeitigen Gewinn- und Verlustrechnung Gegenrechnungen aufstellen, die sich aus den zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben im Falle einer Produktionsausweitung ergeben. Die Firma hat Eigenkapital in Höhe von zwei Millionen €; sie sind zu 5% Zinsen angelegt. Eine der Alternativen, die Kooperation mit einem Schuhproduzenten in Südostasien wird im Vorfeld verworfen, weil die Einhaltung der Qualitätsstandards nicht gewährleistet werden könnte und weil Marko & Co. KG nicht mit einem möglichen Vorwurf der Kinderarbeit in Verbindung gebracht werden möchte. Verworfen wird auch der Gedanke an einen ostdeutschen Standort, da die Lohnkostenvorteile dort nur noch geringfügig sind (90% der Westlöhne) und die staatliche Förderung ebenfalls kaum mehr ins Gewicht fällt.

**Alternative 1: Erweiterungsbau**

Die Firma verfügt über ein Vorkaufsrecht für ein Betriebsgelände unmittelbar neben ihrem Werk. Ein Neubau auf diesem Gelände könnte räumlich mit den bereits bestehenden Fabrikanlagen von Marko & Co. KG verbunden werden. Das Grundstück ist so groß, dass auch zukünftig noch Betriebserweiterungen möglich wären. In der Region sind genügend Fachkräfte vorhanden, so dass die neu entstehenden Arbeitsplätze problemlos besetzt werden können. Der Kapitalbedarf für die Erweiterungsinvestition beläuft sich auf 5 Mio. €, von denen 3 Mio. durch einen Bankkredit fremdfinanziert werden müssen. Bei der Realisierung dieses Projekts würden künftig folgende Kosten anfallen: für Personal 10,5 Mio. €, für Sachkosten einschließlich Abschreibungen 11,75 Mio. €, für Kapitalkosten (Zins und Tilgung für Bankkredite, einschließlich Kredite für größere Lagerhaltung) 0,575 Mio. €, für Sonstiges 11,5 Mio. €. Die unter sonstigen Erträgen verbuchten Zinserträge fallen weg, da die Rücklagen zur Finanzierung der Erweiterungsinvestition aufgelöst werden müssen.

**Alternative 2: Lohnfertigung in Ungarn**

Die Geschäftsleitung könnte mit einem sehr renommierten ungarischen Unternehmen einen langfristigen Kooperationsvertrag abschließen. Danach würde das ungarische Unternehmen jährlich 300 000 Paar Schuhe für Marko & Co. KG nach dessen Entwürfen im Lohnfertigungsverfahren produzieren. Zur Qualitätssicherung stellt Marko & Co. KG die Rohmaterialien zur Verfügung, leistet technischen Beistand und führt die Endkontrolle durch. Da die Ware in allen Stufen des Produktionsprozesses im Eigentum von Marko & Co. KG ist, fallen auch keine Importzölle an. Bei Realisierung dieses Projektes ist mit folgenden Kosten zu rechnen; Für das eigene Personal und die Lohnfertigung von 300 000 Paar Schuhen in Ungarn 8 625000 €, für Kapitalkosten unter Berücksichtigung der größeren Lagerhaltung 225 000 €, für Sachkosten 11 500 000 € und für Sonstiges 11 500 000 €.

**Alternative 3: Verlagerung der gesamten Fertigung nach Ungarn**

Das ungarische Unternehmen könnte auch die gesamte geplante Jahresproduktion von 600 000 Paar Schuhen für Marko & Co. KG übernehmen. Wie bei der Alternative 2 würde Marko & Co. KG die Entwürfe liefern, technischen Beistand leisten und auch die Endkontrolle durchführen. Auch die Rohmaterialien würden von Marko & Co. KG gestellt, In diesem Falle würde sich die Kostenseite so darstellen: Für das verbleibende eigene Personal sowie für die Lohnfertigung sind 5 750 000 € anzusetzen, für Sachkosten 11 500 000 €., für Kapitalkosten 150 000 €, für Sonstiges 11 500 000 €. Die Geschäftsleitung muss bedenken, dass eine Verlagerung der gesamten Fertigung die Abhängigkeit vom ungarischen Partner erheblich vergrößert.

**Arbeitsaufträge**:

1. Erstelle für jede der drei Alternativen eine Gewinn- und Verlustrechnung.
2. Erörtere die Chancen und Risiken der drei Standortvarianten.

**Gewinn- und Verlustrechnung der Firma Marko & Co. KG & Co. KG (vereinfachte Darstellung)**

1. Aufwendungen für Roh- und Betriebsstoffe, z.B. Leder, Klebemittel, Strom; für Pacht und Abschreibungen.
2. Für Bankkredite zur Anschaffung von Maschinen und zur Finanzierung für Lagerhaltungskosten.
3. Kosten für Dienstleistungen Dritter, z. B. Versicherungen, EDV, Werbung, Vertrieb; für Provisionen, Rabatte u. a.
4. Differenz zwischen Ertrag und Aufwand. Der Gewinn ist der Jahreserlös vor Abzug von Steuern, er enthält die Verzinsung von eingebrachtem Kapital sowie Rücklagen und die Entlohnung für unternehmerische Leitungstätigkeit
5. Umsatz: Verkaufserlöse x Verkaufsmenge
6. Verzinsung der angesammelten Rücklagen in Höhe von 2 Mio. €

|  |  |
| --- | --- |
| **Aufwand** | **Ertrag** |
| Personalkosten | 5 750 000 | Umsatzerlöse (5) | 18 150 000 |
| Sachkosten (1) | 5 750 000 | Sonstige Erträge (6) | 100 000 |
| Kapitalkosten (2) | 150 000 |  |  |
| Sonstiges (3) | 5 625 000 |  |  |
| *Summe* | 17 275 000 |  |  |
| Gewinn (4) | 975 000 |  |  |
| ***Summe***  | **18 250 00** | ***Summe*** | **18 250 000** |

 **Alternative 1: Erweiterungsbau Alternative 3: Verlagerung der gesamten Fertigung nach Ungarn**

|  |  |
| --- | --- |
| **Aufwand** | **Ertrag** |
| Personalkosten | 10 500 000 | Umsatzerlöse (5) | 36 300 000 |
| Sachkosten (1) | 11 750 000 | Sonstige Erträge (6) | --- |
| Kapitalkosten (2) | 575 000 |  |  |
| Sonstiges (3) | 11 500 000 |  |  |
| *Summe* | 34 325 000 |  |  |
| Gewinn (4) | 1 975 000 |  |  |
| ***Summe*** | **36 300 000** | ***Summe*** | **36 300 000** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Aufwand** | **Ertrag** |
| Personalkosten | 5 750 000 | Umsatzerlöse (5) | 36 300 000 |
| Sachkosten (1) | 11 500 000 | Sonstige Erträge (6) | 100 000 |
| Kapitalkosten (2) | 150 000 |  |  |
| Sonstiges (3) | 11 500 000 |  |  |
| *Summe* | 28 900 000 |  |  |
| Gewinn (4) | 7 500 000 |  |  |
| ***Summe*** | **36 400 000** | ***Summe*** | **36 400 000** |

 **Alternative 2: Lohnfertigung in Ungarn**

|  |  |
| --- | --- |
| **Aufwand** | **Ertrag** |
| Personalkosten | 8 625 000 | Umsatzerlöse (5) | 36 300 000 |
| Sachkosten (1) | 11 500 000 | Sonstige Erträge (6) | 100 000 |
| Kapitalkosten (2) | 225 000 |  |  |
| Sonstiges (3) | 11 500 000 |  |  |
| *Summe* | 31 850 000 |  |  |
| Gewinn (4) | 4 550 000 |  |  |
| ***Summe*** | **36 400 000** | ***Summe*** | **36 400 000** |

**M 3 – zur digitalisierten Produktion: FRANKFURTER RUNDSCHAU 17.06.2016: Adidas will mit Roboterfabrik die Branche revolutionieren  Von**[**T. MAGENHEIM-HÖRMANN**](http://www.fr-online.de/wir-ueber-uns/wirtschafts-korrespondent--muenchen%2C4353508%2C8283094%2Cview%2CauthorProfile.html)

https://www.fr.de/wirtschaft/adidas-will-roboterfabrik-branche-revolutionieren-11117556.html

**Möglicher Arbeitsauftrag zu M 3:**

* + 1. **Arbeite heraus, welche Effekte sich adidas von der neuen „Speedfactory“ verspricht**
		2. **Beurteile ausgehend von M 3 die Erfolgschancen von adidas**

**M 4** <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sportartikel-adidas-laesst-schuhe-vom-roboter-fertigen-1.3693882>

**M 5 zu Streit zw. Adidas und Puma:**

<https://www.spiegel.de/wirtschaft/puma-gegen-adidas-gericht-beendet-laufschuh-streit-a-1088054.html>

**M 6 zur Bedeutung von Innovationen, F&E (Gemeinkosten) sowie Erfolgsfaktoren**

 <https://www.handelsblatt.com/technik/forschung-innovation/innovationen-fuer-den-sport-das-erfolgsgeheimnis-von-adidas-liegt-im-detail-seite-4/3481452-4.html>

**M 7 Marken als Sicherheit in einer Trump-Welt (BILANZ 24.03.17)**

[**https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article163051067/Das-Narrativ-von-Glueck-und-Sinn-einer-Marke.html**](https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article163051067/Das-Narrativ-von-Glueck-und-Sinn-einer-Marke.html)

**M 8: Strategie:**

<https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/eric-liedtke-der-mann-hinter-dem-wiederaufstieg-von-adidas/v_detail_tab_print/14515014.html>

**M 9 a-d: Preis-Struktur Sportschuhe**

**a: s. CleanClothCampaign** [**http://cleanclothes.org/img/PriceMarkUpShoe.jpg/view**](http://cleanclothes.org/img/PriceMarkUpShoe.jpg/view)

**vgl.** [**www.danfunk.at/exercises/sport\_shoes.html**](http://www.danfunk.at/exercises/sport_shoes.html)

**What does it cost to make a running-shoe**

Vgl. neuere Untersuchungen in den USA:

<https://www.solereview.com/what-does-it-cost-to-make-a-running-shoe/>

vgl. auch solecollector.com: how much it costs nike to make a 100-shoe

**M 10 – WM gekauft?:**

<https://www.stern.de/sport/fussball/wm-2006--adidas-chef-dreyfus---seine-millionen-sollen-die-wm-nach-deutschland-geholt-haben-6505228.html>

**Zu Vorwürfen gegen adidas auch M 11:**

<http://de.toonpool.com/user/65/files/fifa-sponsor_adidas_2483815.jpg>

**M 12 nach dem Geschäftsbericht 2015 von adidas (www.adidas-group.com/media/filer\_public) :**

* 2015 um 22% auf absolut 2,35 Mrd € steigende Marketinginvestitionen (= Teil der Gemeinkosten) = 11.2% der Umsatzerlöse -> „Markenpflege“
* Betriebs-Gemeinkosten insgesamt: 29% der Umsatzerlöse
* Hohe und steigende Umsatzkosten, u.a. für externe Produktion: 8,75 Mrd € (+15 % gegenüber 2014)
* Wg. Marketing-Aktivitäten um 3% steigende Zahl der MA: 55.555

**M 13: Interview mit dem adidas-CEO K.Rorsted in der FAZ vom 18.01.17:** [**http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/weltwirtschaftsforum/adidas-chef-rorsted-ueber-die-trends-der-zukunft-und-schuhe-aus-ozean-plastik-14680231.html**](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/weltwirtschaftsforum/adidas-chef-rorsted-ueber-die-trends-der-zukunft-und-schuhe-aus-ozean-plastik-14680231.html)

**M 14: SZ 4.4.17 über adidas-Schuh „Superstar“:** [**http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sneaker-in-den-usa-der-superstar-unter-den-turnschuhen-1.3450421**](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sneaker-in-den-usa-der-superstar-unter-den-turnschuhen-1.3450421)

**M 15: SZ 5.1.17 „wie adidas seine Krise überwunden hat“:** [**http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sportartikelhersteller-wie-adidas-seine-krise-ueberwunden-hat-1.3320722**](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sportartikelhersteller-wie-adidas-seine-krise-ueberwunden-hat-1.3320722)

**M 16: „Duell der Brüder“ TV-Film über die Dassler-Brüder und Gründer von adidas und Puma
 (D 2016 – 113 min)**

**M 17: Interview mit dem adidas-CEO K.Rorsted in der ZEIT vom 29.08.2018:**

[**https://www.zeit.de/2018/36/kasper-rorstedt-adidas-chef-sport-foerderung-nationalgefuehl/komplettansicht**](https://www.zeit.de/2018/36/kasper-rorstedt-adidas-chef-sport-foerderung-nationalgefuehl/komplettansicht)