

HOCHSCHULE
WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Unternehmensorganisation

Sommersemester 2023

Dr. Stephan Bea – Bürgermeister der Gemeinde Görisried, Dozent und Unternehmensberater

Unternehmensorganisation

1 Strategische Bedeutung der Unternehmensorganisation

2 Umweltanalyse

- Umwelt – und Unternehmensanalyse
- Umwelt des Unternehmens
- Kriterien der Marktbewertung
- Markteintrittsbarrieren
- Umweltanalyse mit Hilfe der Nutzwertanalyse
- Umweltanalyse Agrartechnikbranche – CEMA Business Barometer
- VDMA – Stimmung in der Landwirtschaft
- DLG Imagebarometer

3 Unternehmensanalyse

- Wertkette nach Porter
- Stärken- und Schwächenprofil
- Fünf Schlüsselfaktoren des ROI nach PIMS
- Produktlebenszyklus
- Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio
- Unternehmensanalyse AGCO/Fendt

Unternehmensorganisation

4 Strategiewahl und -implementierung

- Strategische Unternehmensziele
- Strategische Funktionsbereichsziele
- Strategiewahl und –implementierung in der Agrartechnikbranche

5 Traditionelle und neue Organisationsformen

- Funktionale Organisation
- Divisionale Organisation
- Matrixorganisation
- Projektorganisation
- Organisationsformen AGCO/Fendt

Unternehmensorganisation

6 Organisation der Zusammenarbeit mit Zulieferern

- Die Lieferantenauswahl
- Die Beschaffungsstrategien

7 Produktionsplanung und Auftragsabwicklung

- Lizenzfertigung
- Vertragsfertigung
- Produktionsstrategien Fendt
- Vom Projektantrag bis zum Serienstart
- Vom Forecast bis zur Produktion

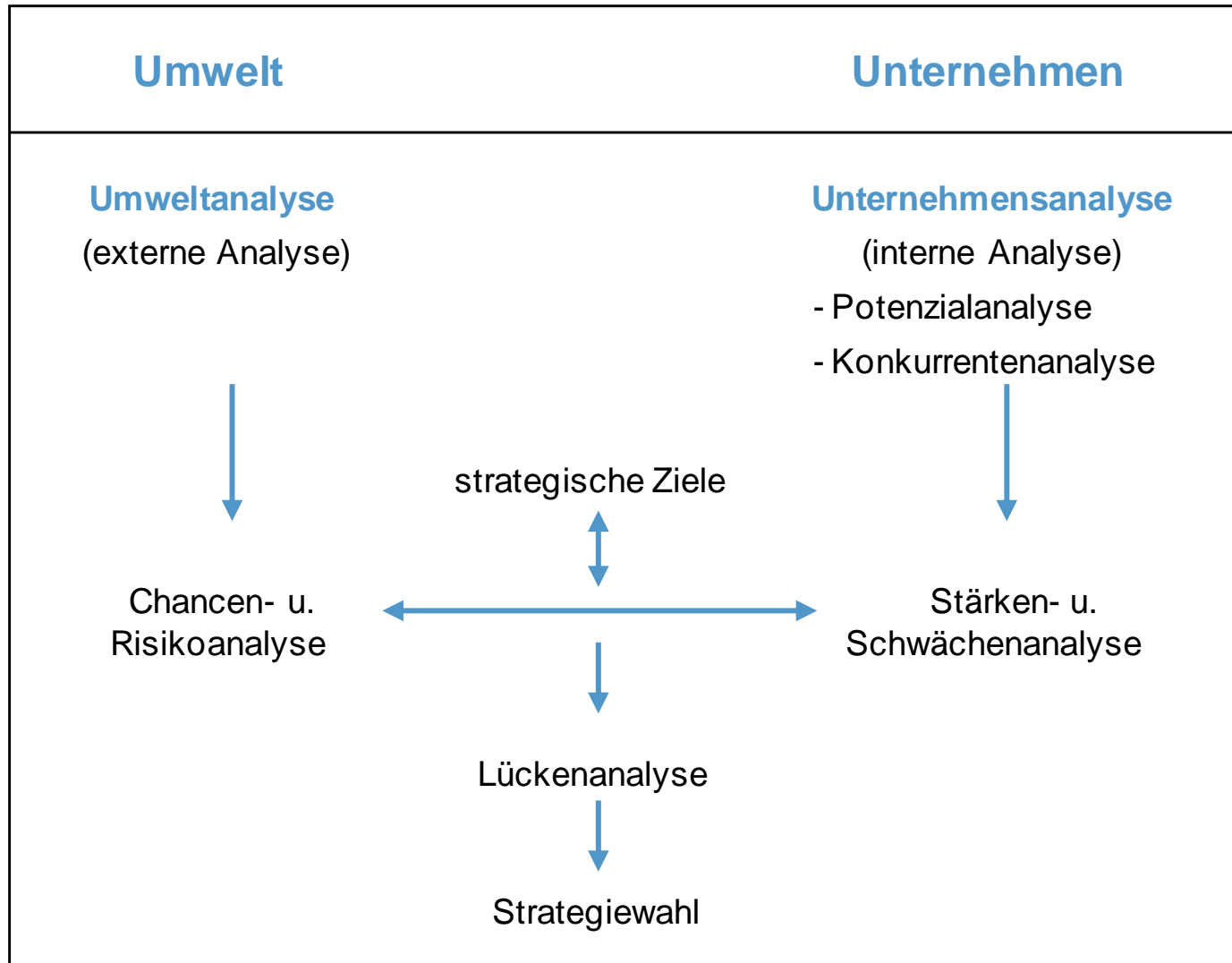
8 Controlling und Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Organisationen

- Aufgaben des Internationalen Controlling
- Erstellung von Unternehmensspiegeln
- Struktur Herstellkosten Fendt

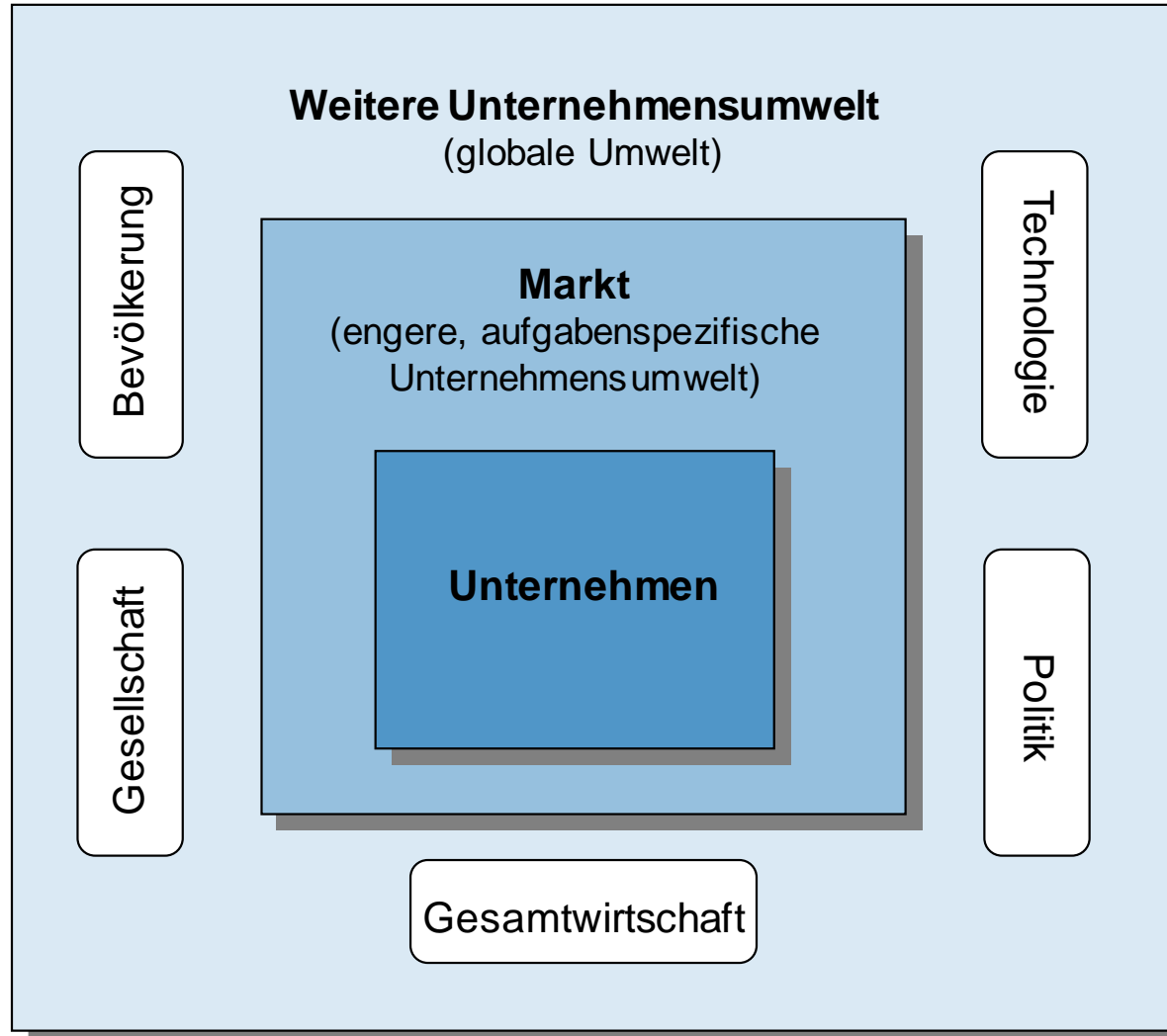
Kapitel 2 - Umweltanalyse

- 1 Umwelt- und Unternehmensanalyse
- 2 Umwelt des Unternehmens
- 3 Kriterien der Marktbewertung
- 4 Markteintrittsbarrieren
- 5 Umweltanalyse mit Hilfe der Nutzwertanalyse
- 6 Umweltanalyse Agrartechnikbranche – CEMA Business Barometer
- 7 VDMA – Stimmung in der Landwirtschaft
- 8 DLG Imagebarometer

Umwelt- und Unternehmensanalyse



Umwelt des Unternehmens



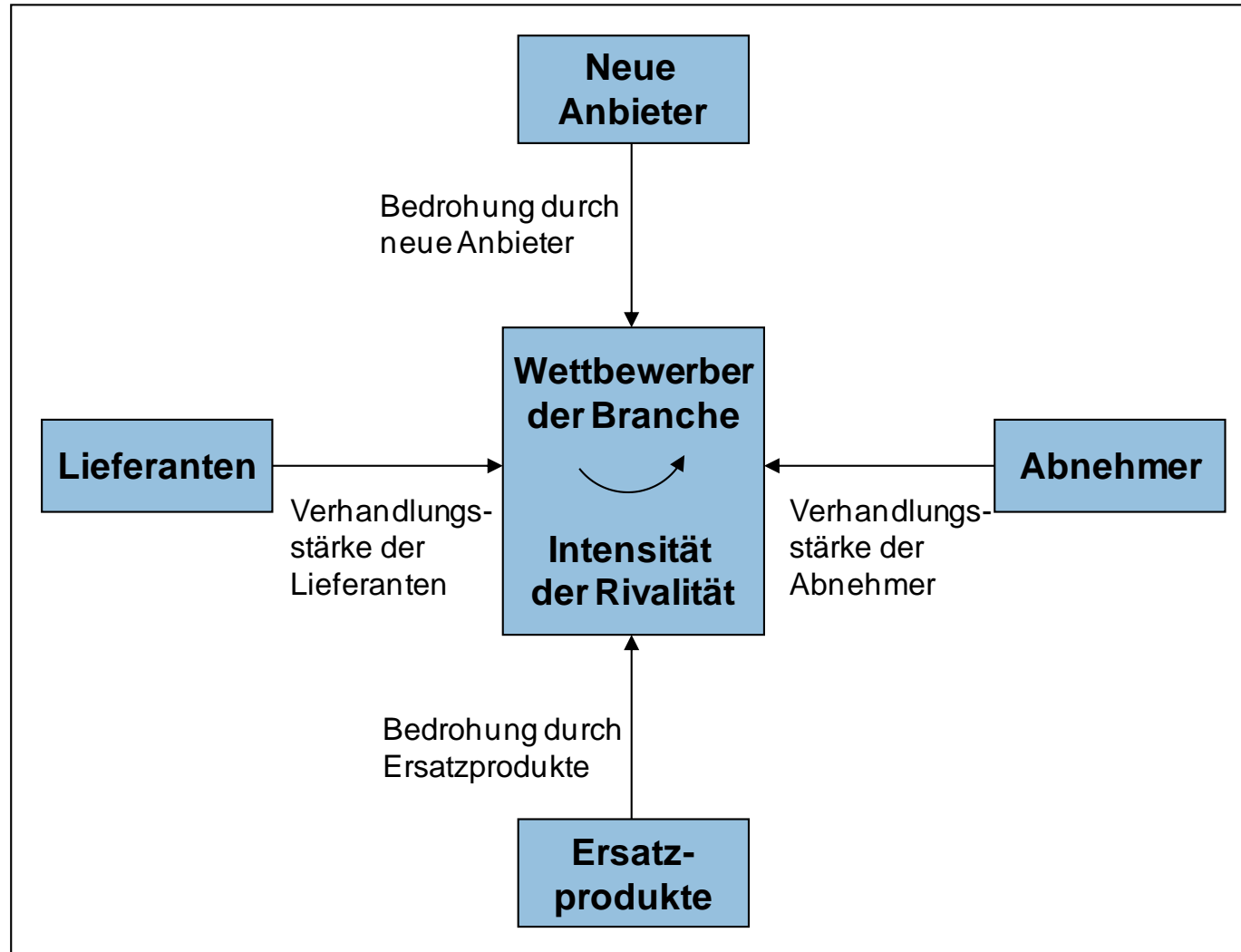
Kriterien der Marktbewertung

- Marktgröße
- Marktwachstum
- Rentabilität des Marktes
- Stellung im Markt-Lebenszyklus
- Strategiespielraum (Reaktionen der Wettbewerber auf eigene Strategien und Preise)
- Technologisches Niveau und Innovationspolitik
- Schutzfähigkeit des technischen Know-How
- Investitionsintensität
- Anzahl und Struktur potentieller Abnehmer
- Verhandlungsstärke und Kaufverhalten der Abnehmer
- Anforderungen an Distribution und Service
- Variabilität der Wettbewerbsbedingungen
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Markteintrittsbarrieren

Markteintrittsbarrieren

- Economies of Scale
- Produktdifferenzierung
- Kapitalbedarf
- Umstellungskosten
- Zugang zu Vertriebskanälen
- Politisches Risiko
- Wechselkursrisiko
- Infrastrukturprobleme
- Arbeitsmarktprobleme
- Bürokratie und Administration

Die fünf Wettbewerbskräfte einer Branche (nach Porter)



Umweltanalyse mit Hilfe der Nutzwertanalyse

Häufig sind die Fragestellungen und Lösungspotenziale im Bereich der Unternehmensorganisation derart umfangreich und komplex, dass für den unternehmerischen Entscheidungsprozess Entscheidungsmodelle als Unterstützung herangezogen werden müssen.

Ein Entscheidungsmodell, das Verfahren der **Nutzwertanalyse** (NWA), soll im folgenden in den wesentlichen Zügen skizziert werden. Zur Verdeutlichung gehen wir von einer konkreten Entscheidungssituation aus:

Ein Landtechnik-Hersteller mit Sitz in Deutschland möchte eine Direktinvestition im Ausland tätigen. Es soll ein Produktionswerk aufgebaut werden, um Traktoren für den dortigen Markt zu produzieren.

Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse

(1) Abgrenzung des relevanten Entscheidungsfeldes

Auswahl der Alternativen A: Nach umfangreichen internen Voranalysen kommen zwei Länder in Frage: A₁ Frankreich oder A₂ Ungarn.

(2) Festlegung des Zielsystems

Ist durch die Vorentscheidung das Zielsystem abgegrenzt, so ist im Rahmen der ersten Phase der NWA das Zielsystem festzulegen. Als Ergebnis erhalten wir die Ziele Z₁: Marktwachstum, Z₂:Markteintrittsbarrieren, Z₃: Lohnkosten, Z₄ politisches Risiko.

(3) Bestimmung der Zielerträge der Entscheidungsalternativen

Für alle Ziele sind die Zielerträge der Entscheidungsalternativen festzustellen. Die einzelnen Zielerträge können sowohl quantitativ als auch verbal beschrieben werden. Für das Ziel Marktwachstum lässt sich beispielsweise ein quantitativer Wert sehr leicht feststellen. Beim Ziel Markteintrittsbarrieren (beispielsweise bei der Beurteilung der Möglichkeiten des Zugangs zu den inländischen Vertriebskanälen) ist eine verbale Beschreibung erforderlich.

Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse

(4) Transformation der Zielerträge in Zielwerte

Um aus den Zielerträgen optimale Entscheidungen ableiten zu können, müssen die Zielerträge anhand des Präferenzsystems des Entscheidungsträgers bewertet werden. Die Bewertung einer Alternative über alle Ziele hinweg setzt voraus, dass die Zielerträge in Zielwerte transformiert werden. In unserem Beispiel wird von einer kardinalen Zielwertskala ausgegangen: Den Zielerträgen wird eine zwischen 0 und 10 liegende Punktzahl zugeordnet, wobei mit ansteigender Punktzahl der Wert zunimmt.

(5) Festlegung der Zielgewichte

Die Festlegung der Zielgewichte g bringt die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Ziele für den Entscheidungsträger zum Ausdruck. Die Summe der Gewichte ergibt 1.

Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse

(6) Wertsynthese: Berechnung der Nutzwerte

Sind die relativen Zielgewichte ermittelt, können aus der Zielwertmatrix, die für jede Zielvariable Z_i die unterschiedlichen Zielwerte der Alternativen wiedergibt, die Nutzwerte N_i der Alternativen, die den Gesamtzielwert wiedergeben, abgeleitet werden. Im Beispiel ergibt sich aufgrund der entsprechenden Zielerträge und Zielgewichte ein Gesamtzielwert für Frankreich von 4,9 und für Ungarn von lediglich 4,7. Aufgrund des höheren Zielwertes für Frankreich unterstützt das Ergebnis die Errichtung eines Produktionswerkes in Frankreich.

Beispiel: Auswahl Anlageland mit Hilfe der Nutzwertanalyse

Z	Z ₁ : Markt- wachstum	Z ₂ : Markt- eintritts- barrieren	Z ₃ : Lohn- kosten	Z ₄ : polit- isches Risiko	Σ
A\g	0,4	0,2	0,3	0,1	1,0
Frankreich	5	6	3		4,9
Ungarn	4	4	7	2	4,7

Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse

Bei einer Vielzahl der in die Nutzwertanalyse eingehenden Größen besteht für den Entscheidungsträger ein mehr oder weniger großer Beurteilungsspielraum: Eine Berücksichtigung der Unsicherheit der Entscheidungssituation durch Wahrscheinlichkeitsfunktionen bei allen unsicheren Größen des Modells würde dazu führen, dass das Modell aufgrund der hohen Komplexität nicht mehr lösbar wäre. In der Praxis wird deshalb i. d. R. nur untersucht, wie sich das Lösungsergebnis bei Variation einiger für die Entscheidung wichtiger und/oder besonders unsicherer Größen ändert. Durch eine solche **Sensitivitätsanalyse** kann vor allem festgestellt werden, bei welchen Ausprägungen einer Größe (etwa bei welchem Anstieg der Lohnkosten in einem Land) sich die ursprüngliche Rangordnung der Alternativen ändert. So liegen in unserem Beispiel die Gesamtnutzenwerte sehr eng beieinander. Ein kleine Änderung der Zahlen kann die errechnete Vorteilhaftigkeit Frankreichs zunichte machen. In diesem Fall zeigt die Sensitivitätsanalyse, welche Annahmen des Modells eine genaue Prüfung verlangen.

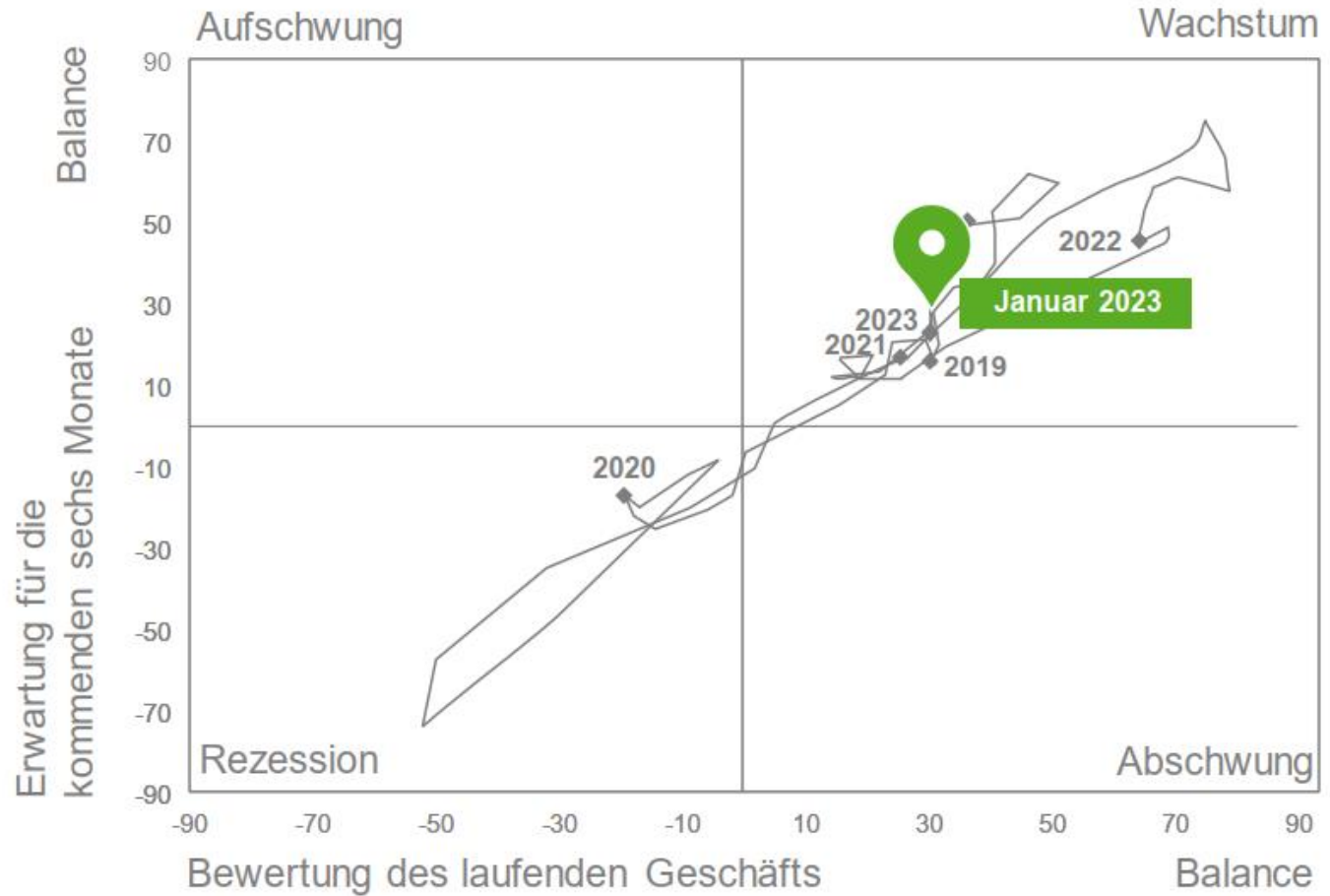
Umweltanalyse Agrartechnikbranche – der CEMA (European Association of Agricultural Machinery) Business Barometer

What is the CEMA Business Barometer?

- ▶ A monthly survey within the European agricultural machinery industry (started in 2008)
- ▶ Coverage of all major sectors – from tractors to municipal equipment
- ▶ Target group: 140 senior managers from 9 (CEMA) countries
- ▶ Implementation: online survey
- ▶ Questionnaire available in five languages
- ▶ Executed by VDMA for CEMA
- ▶ Subjects of the survey:
 - ▶ current and future business situation
 - ▶ situation of order intake
 - ▶ development of turnover
 - ▶ turnover expectation per country
 - ▶ production plans
 - ▶ employment plans
 - ▶ special topics, e.g. delivery times
- ▶ Deadlines: starting ca. 5th each month, closure: ca. 13th



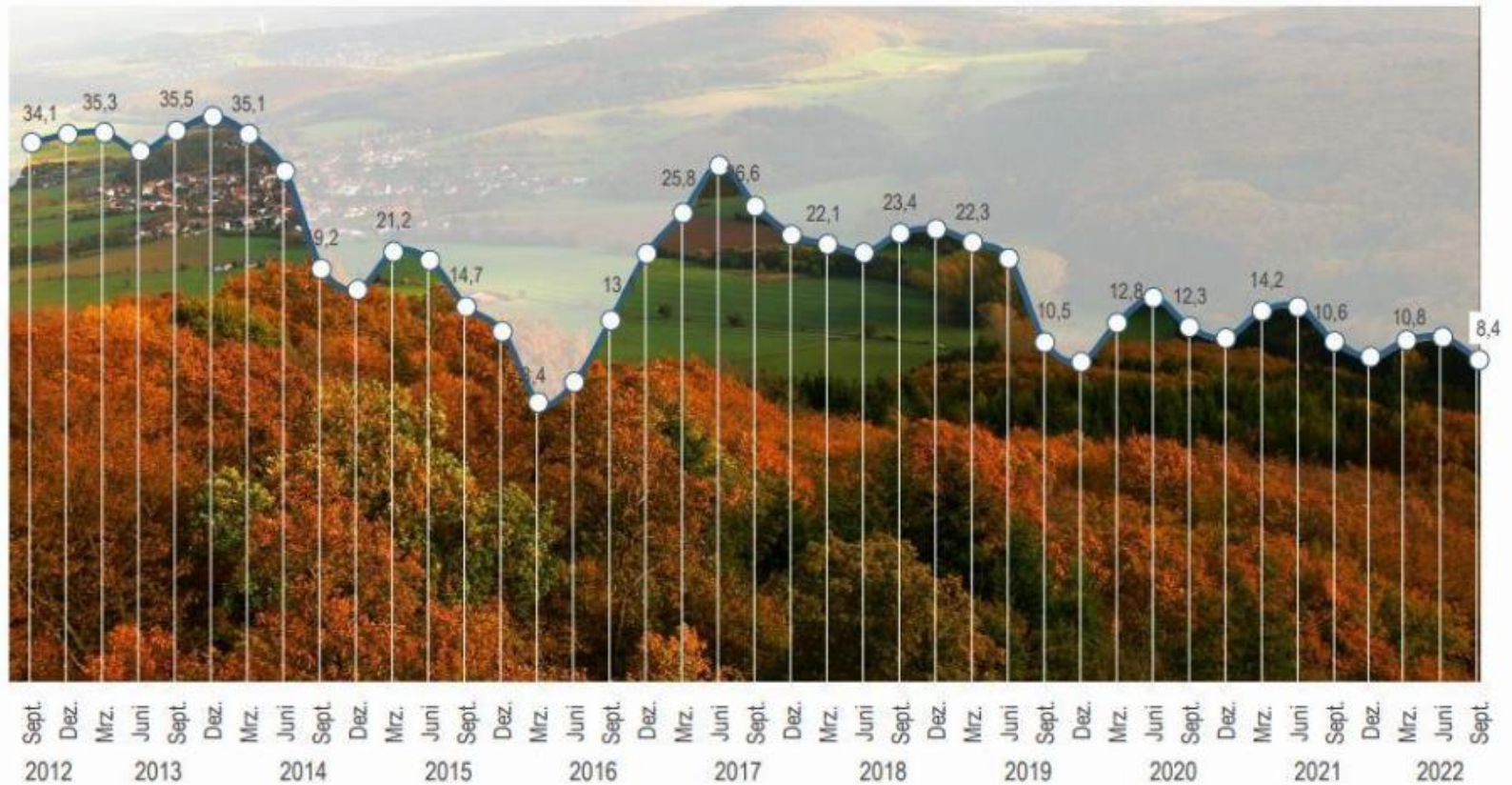
CEMA Business Barometer (Stand Januar 2023)



Quelle: CEMA Business Barometer | Stand Januar 2023

Stimmung der Landwirte - Konjunkturbarometer Agrar

- Stand September 2022 -



Index: Nullwert = Mittel 2000 - 2006

Quelle: Deutscher Bauernverband

DLG-Image Barometer - Berechnungsmethode

Der Imagewert wird über die Befragung von Landwirten aus den Bereichen Ackerbau, Milcherzeugung und Schweinehaltung ermittelt. Die durchschnittliche landwirtschaftliche Nutzfläche pro befragtem Betrieb lag 2021/2022 bei 352 ha. Die Umfrageteilnehmer waren im Durchschnitt 52 Jahre alt und bewirtschaften ihren Betrieb in 90% der Fälle konventionell. Folgende Teilindices Indices werden bewertet:

Der Markenwissens-Index erfasst den Bekanntheitswert einer Marke. Hier werden die Interviewpartner unter anderem gefragt, welche Unternehmensnamen sie bereits kennen.

Der Markenloyalitäts-Index erfasst die aktuelle und zukünftige Nutzung, z.B. ob der Befragte bereits Maschinen der abgefragten Hersteller einsetzt oder plant, sie anzuschaffen.

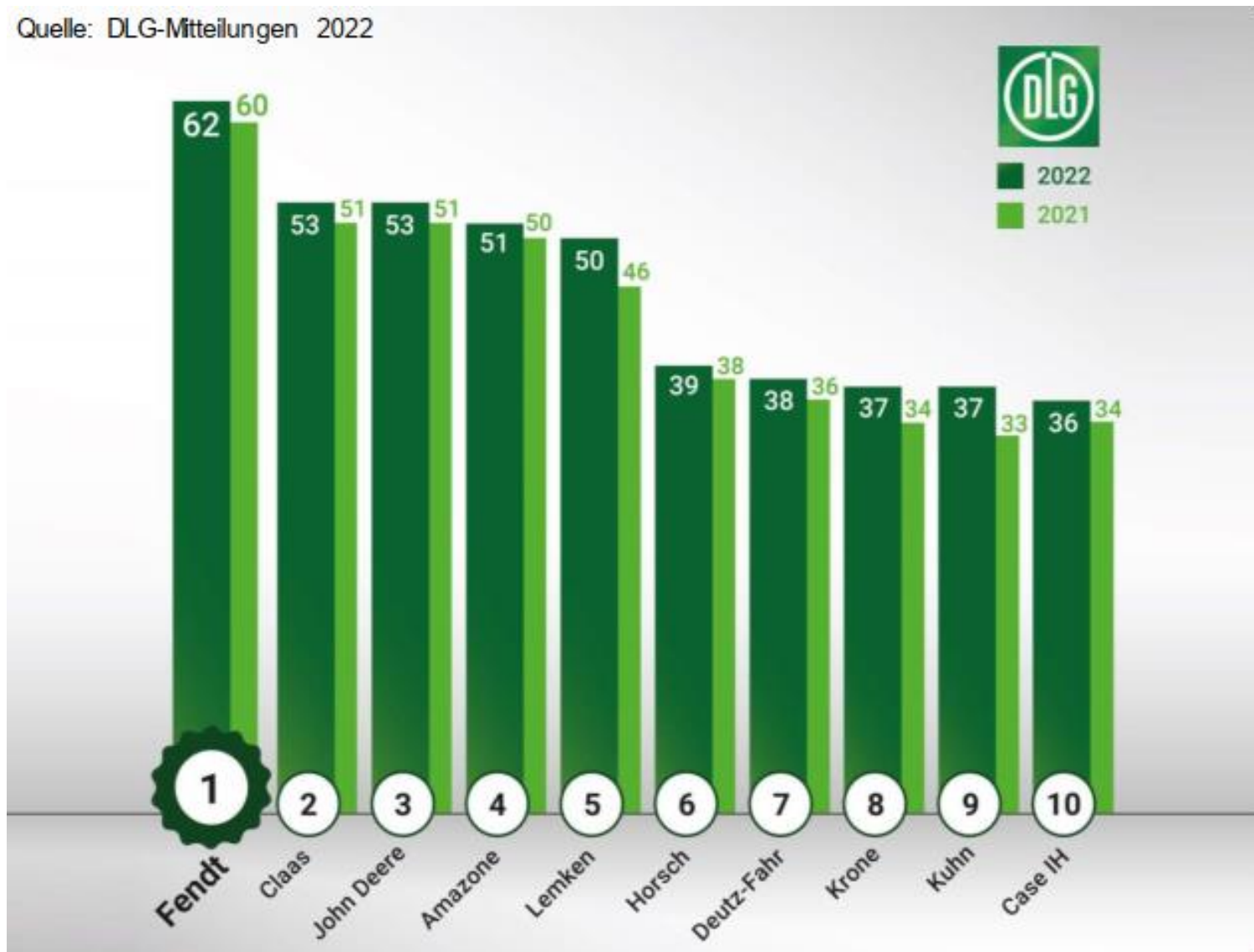
Der Markenperformance-Index ermittelt die Markenpräferenz und Zufriedenheitswerte, z.B. mit der Frage, welche Maschinen bei einer Investitionsentscheidung in die engere Auswahl kommen.

Der Markenimage-Index macht Image-, Innovations- und Kommunikationswerte greifbar.

Die 4 Teilindices werden gleich gewichtet, pro Index können maximal 25 Punkte erreicht werden.

DLG-Image Barometer 2022 - Deutschland

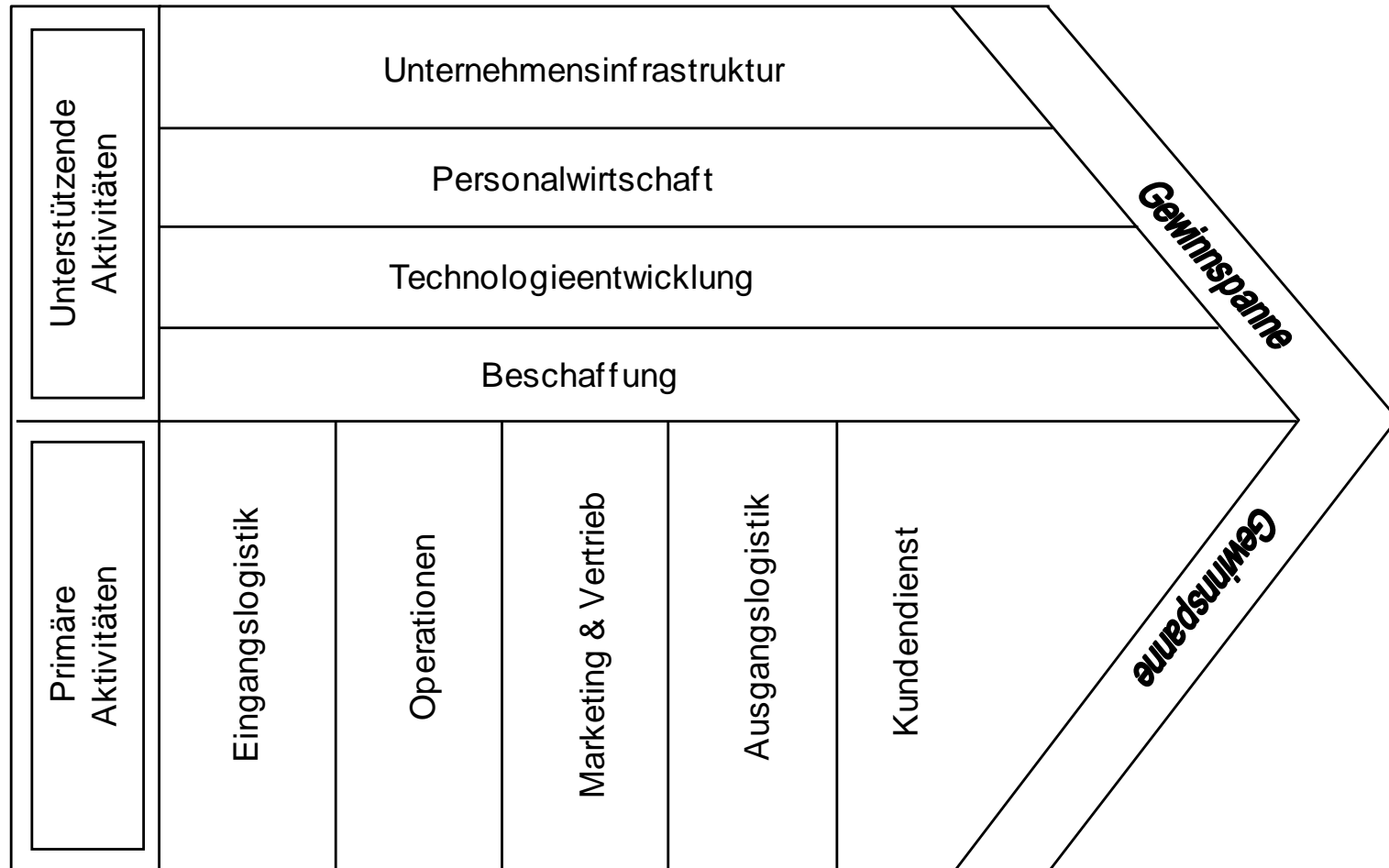
Quelle: DLG-Mitteilungen 2022



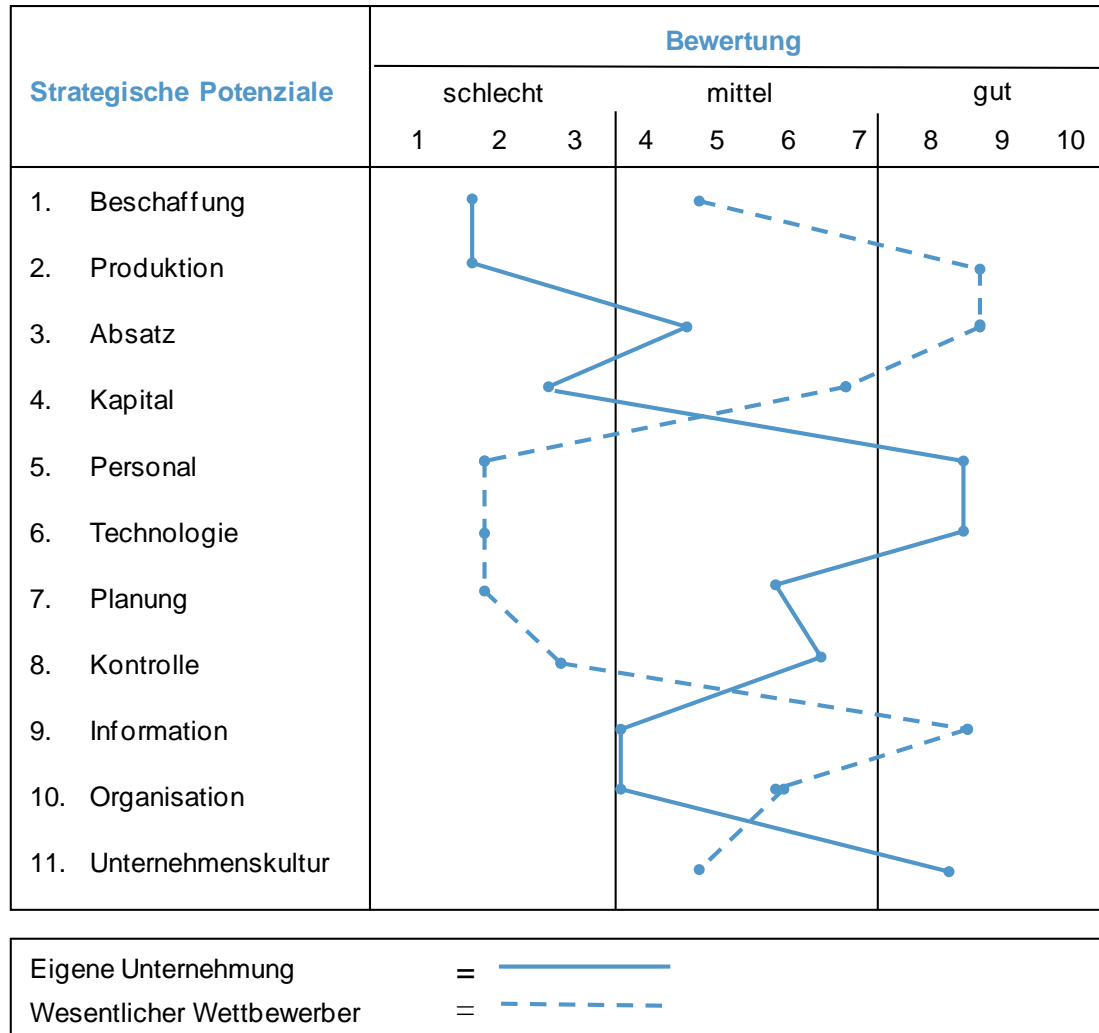
Kapitel 3 - Unternehmensanalyse

- 1 Wertkette nach Porter
- 2 Stärken und Schwächen-Profil
- 3 5 Schlüsselfaktoren des ROI nach PIMS
- 4 Produktlebenszyklus
- 5 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio
- 6 Unternehmensanalyse Fendt

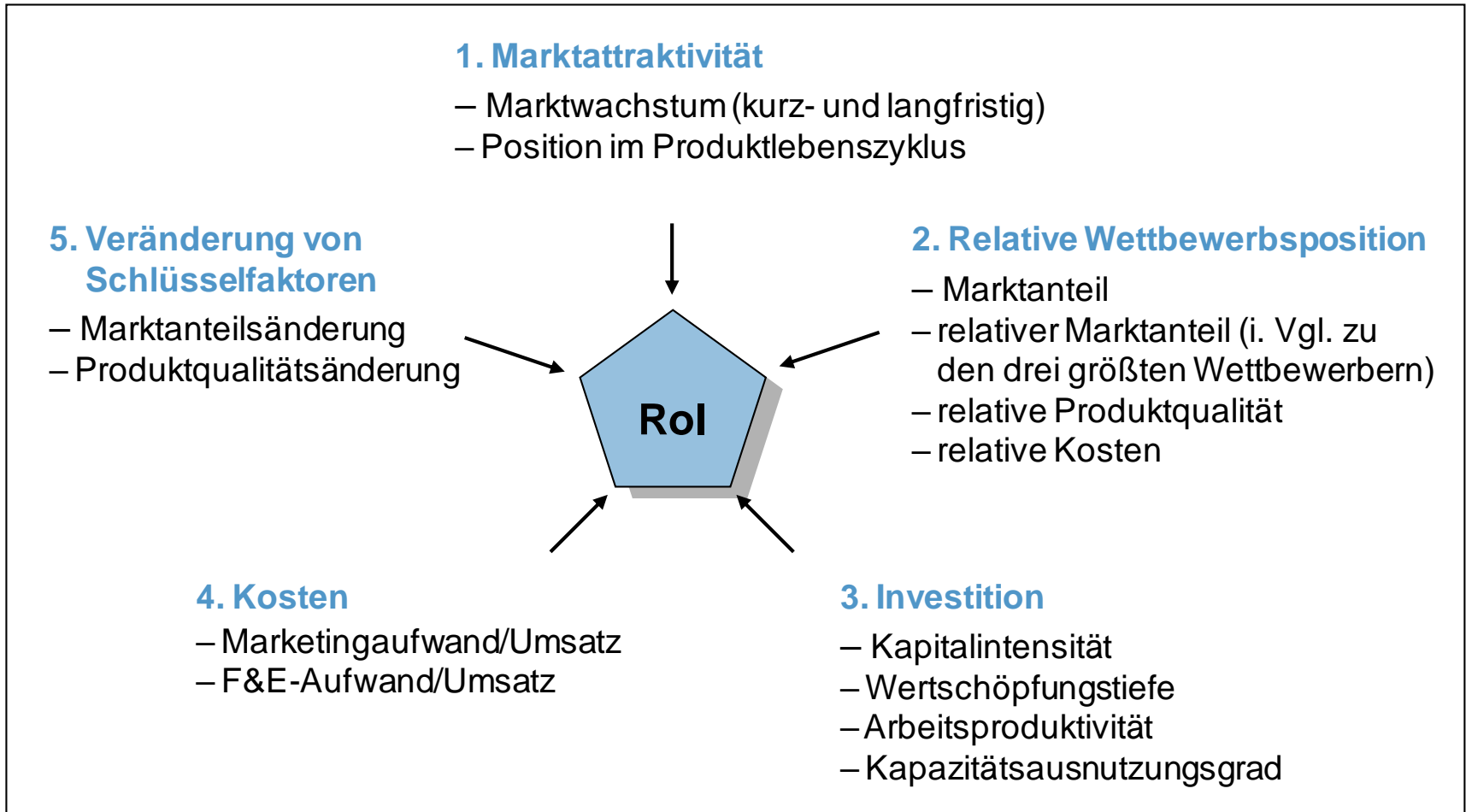
Wertkette nach Porter



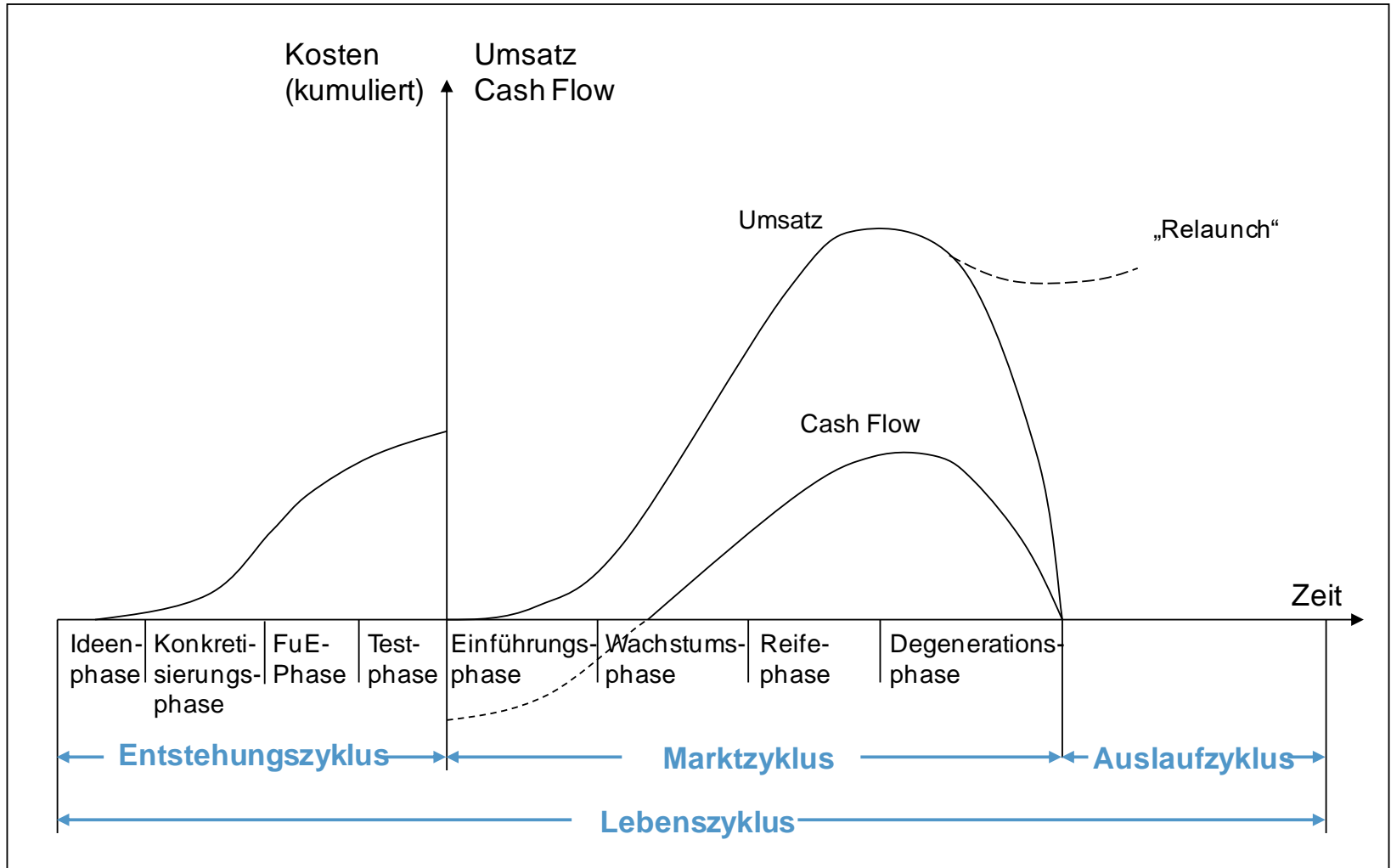
Stärken-Schwächen-Profil



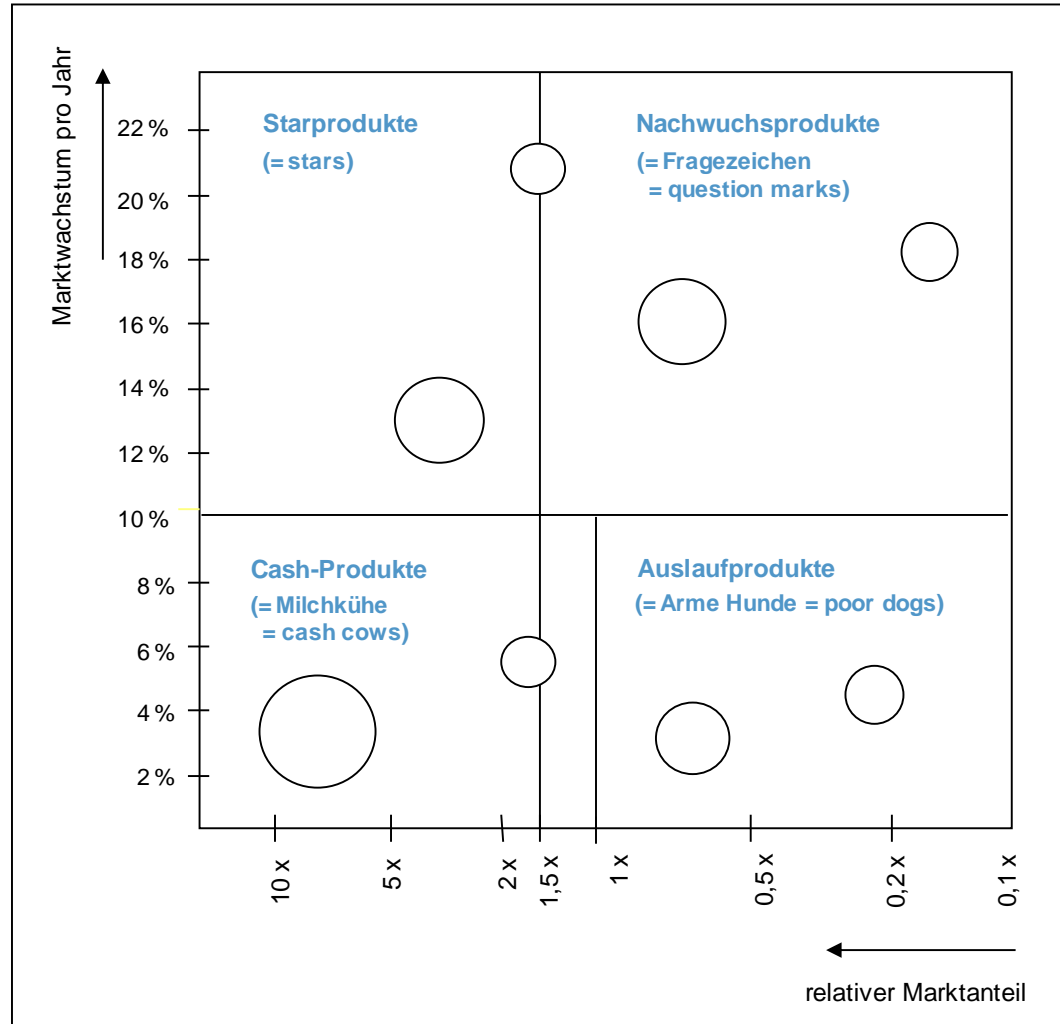
Fünf Schlüsselfaktoren des ROI nach PIMS



Produktlebenszyklus



Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio



Kapitel 4 – Strategiewahl und -implementierung

- 1 Strategische Unternehmensziele
- 2 Strategische Funktionsbereichsziele
- 3 Strategiewahl und –implementierung in der Agrartechnikbranche

Strategische Unternehmensziele

Beispiele für strategische Unternehmensziele

- Steigerung des RoI im Jahre 2014 um 5%
- Verbesserung der Marktstellung
(Marktanteilssteigerung um 10% im Jahre 2014)
- Die heimischen Absatzmärkte sollen durch ausländische Märkte erweitert werden (Markteintritt in Asien).
- Die Marktführerschaft soll verteidigt werden.
- Das Unternehmen soll gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.
- Die Unabhängigkeit des Familienunternehmens soll gesichert werden.
- Der Shareholder Value soll gesteigert werden.

Strategische Funktionsbereichsziele

Beispiele für Funktionsbereichsziele

Funktionsbereich

Funktionsbereichsziele

Beschaffung

Reduktion der Preise für Beschaffungsgüter

Lagerhaltung

Verringerung der Kapitalbindung im Lager

Fertigung

Senkung der Fertigungskosten,
Reduktion der Fertigungszeit

Absatz

Erhöhung des Marktanteils,
Gewinnung von Neukunden

Finanzierung

Senkung der Kapitalkosten

Personal

Verringerung der Fluktuationsrate,
Steigerung des Ausbildungsgrades der Mitarbeiter

Strategiewahl in der Agrartechnikbranche - Beispiele

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Nischenstrategie
- Weitere Ziele siehe AGCO/Fendt

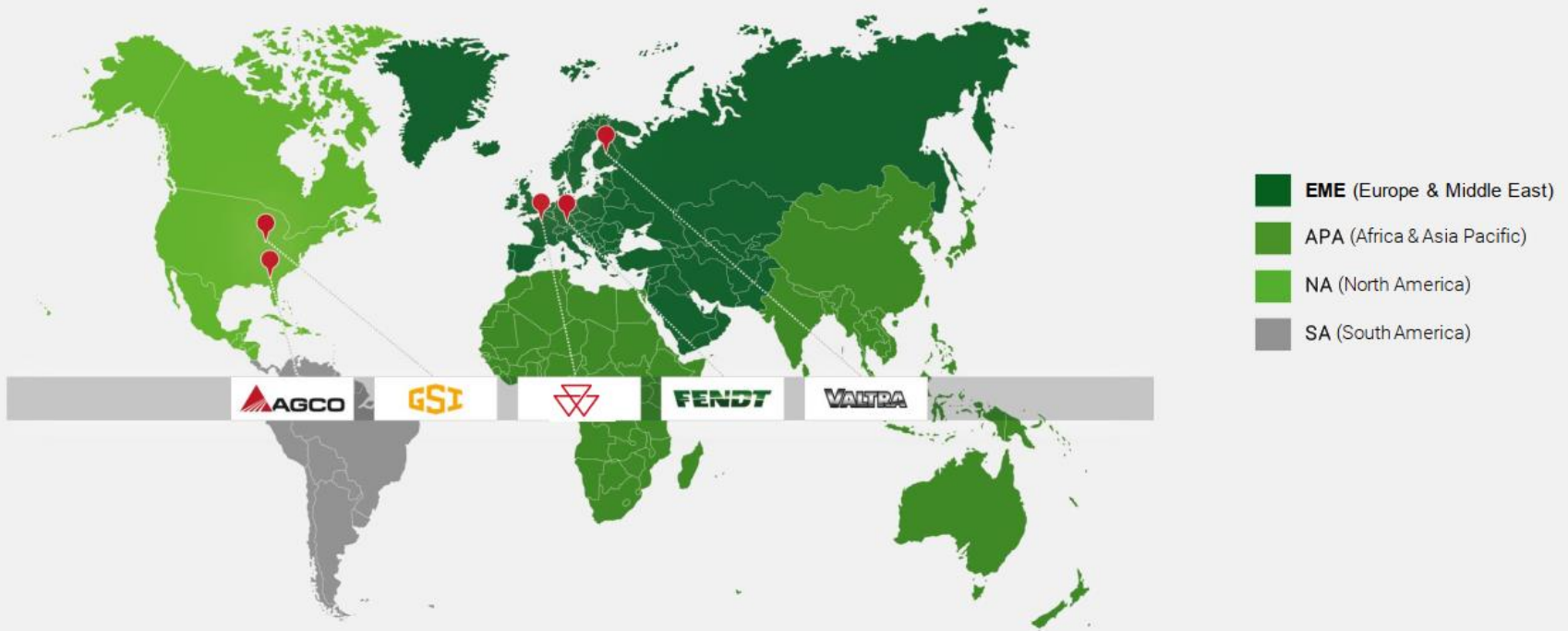


Tomorrow.
Happens.
Now.

FENDT

Globale Strategie

AGCO Hauptsitz & Markensitze



Weltweite Präsenz



Globale Wachstumsmärkte

Nordamerika



Australien & Neuseeland



Brasilien

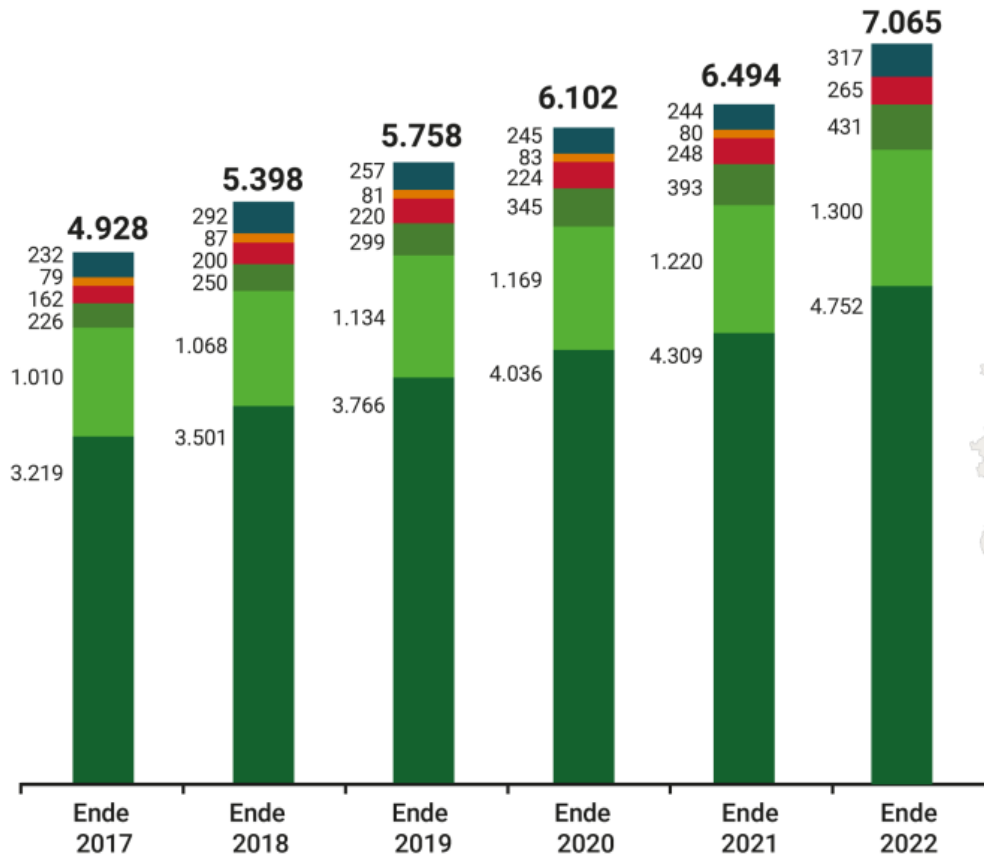


Südafrika



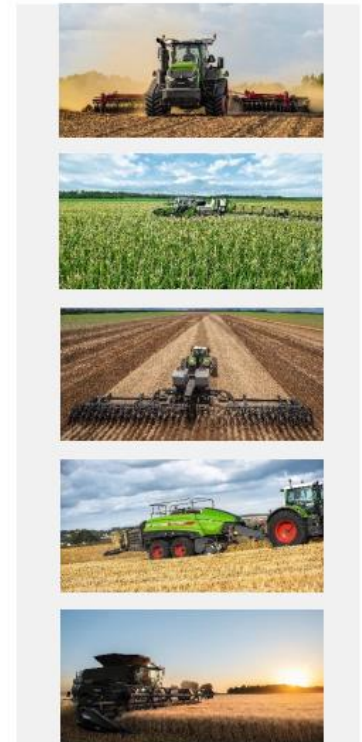
Deutsche Produktionsstandorte

Belegschaft Gesamt | Fendt Standorte in Deutschland

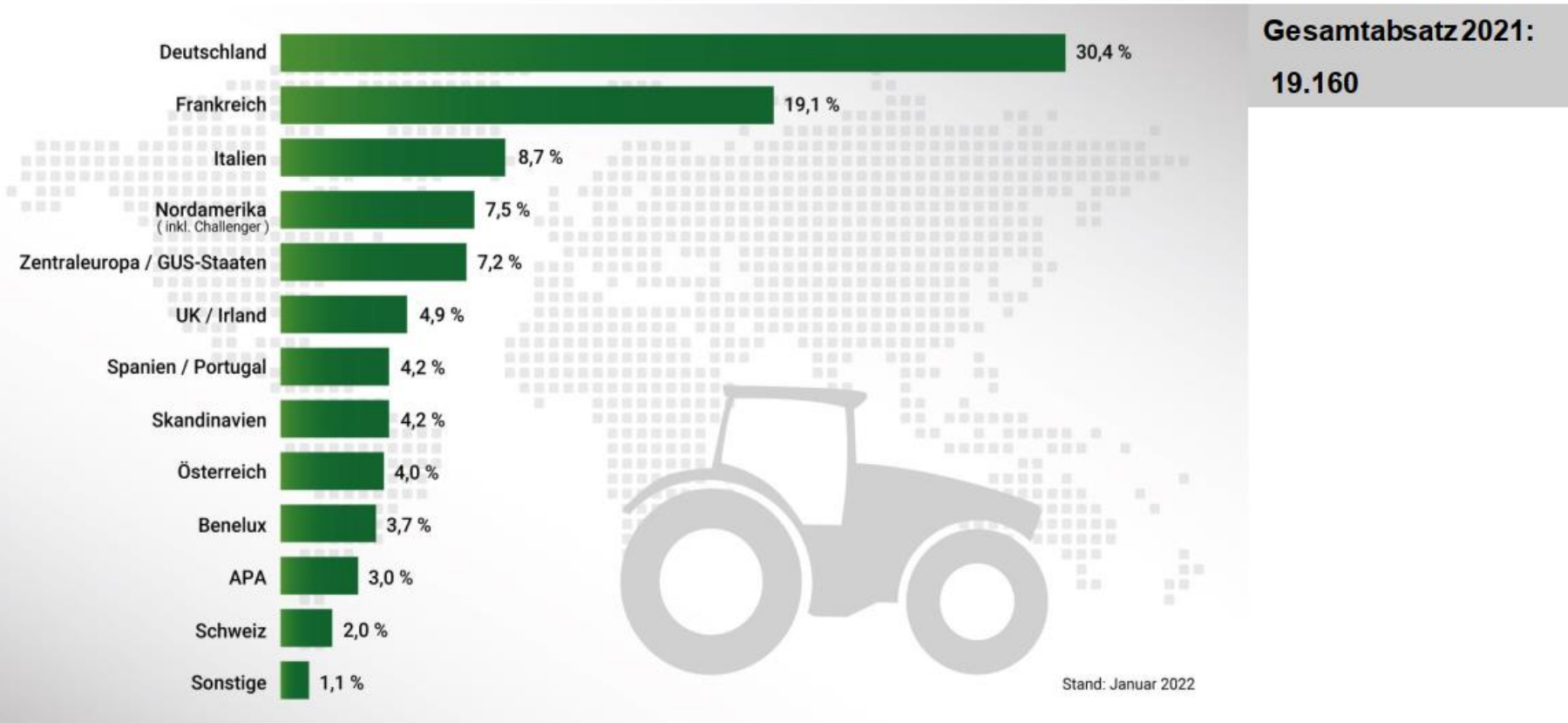


Internationale Produktionsstandorte

Fendt Produkte – International Produktionsstandorte



Absatz nach Märkten – Fendt Traktoren



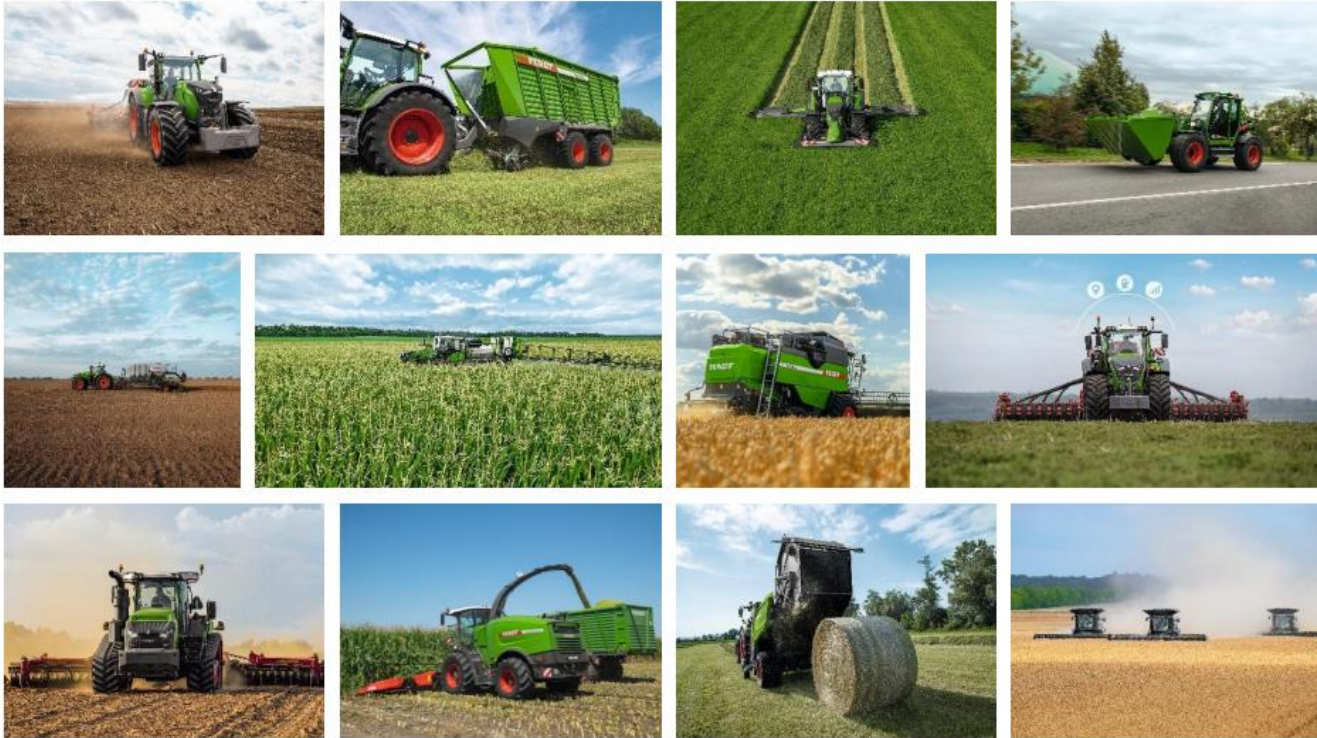
Multimarken Strategie



Full-Line Strategie



Das Fendt Full-Line Programm



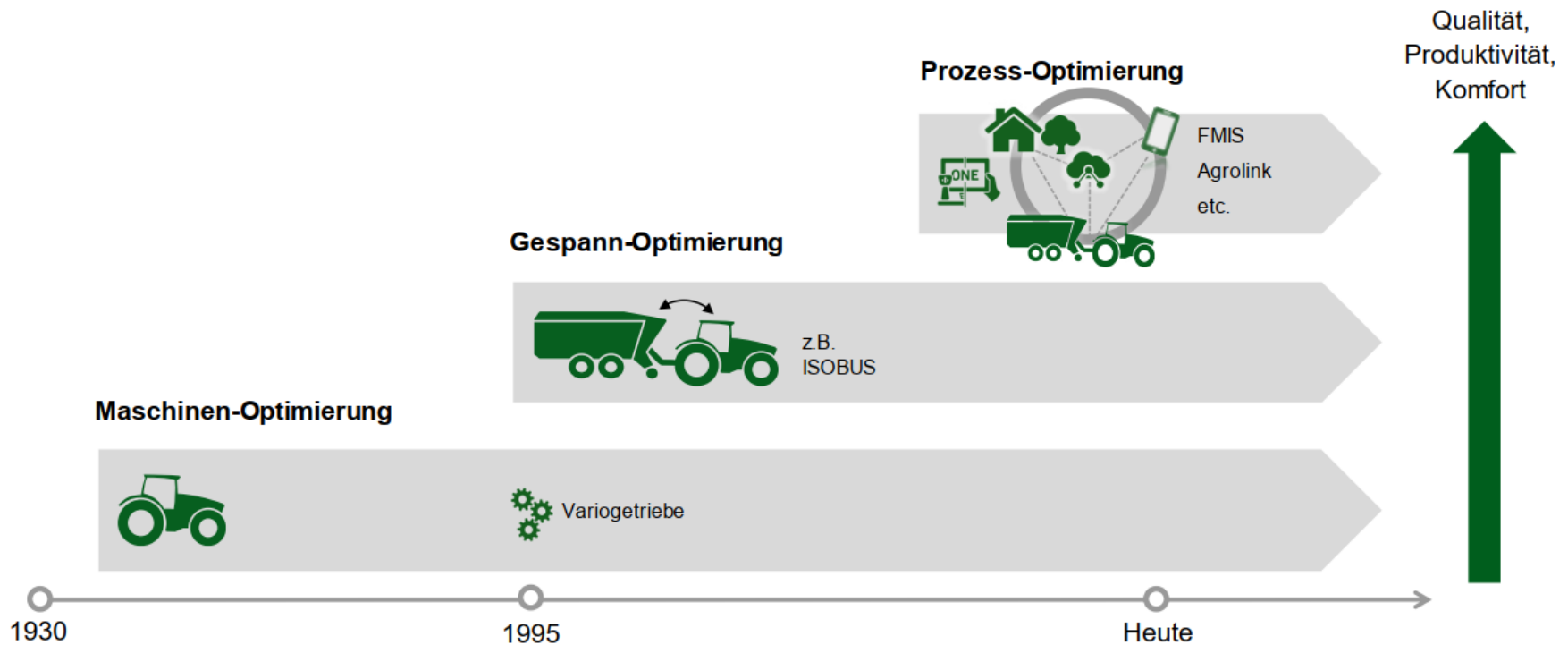
Fendt Wachstumsstrategie

- + Full-Line
- + Digitalisierung
- + Globalisierung
- = Wachstum

Strategie der Prozeß-Optimierung



Stufen der Landtechnik Optimierung



Strategie der Prozeß-Optimierung



FendtONE: Pre-field | In-field | Post-field

Pre-field

Planen



FendtONE
offboard

In-field

Ausführen



FendtONE
onboard



FendtONE
offboard

Post-field

Dokumentieren

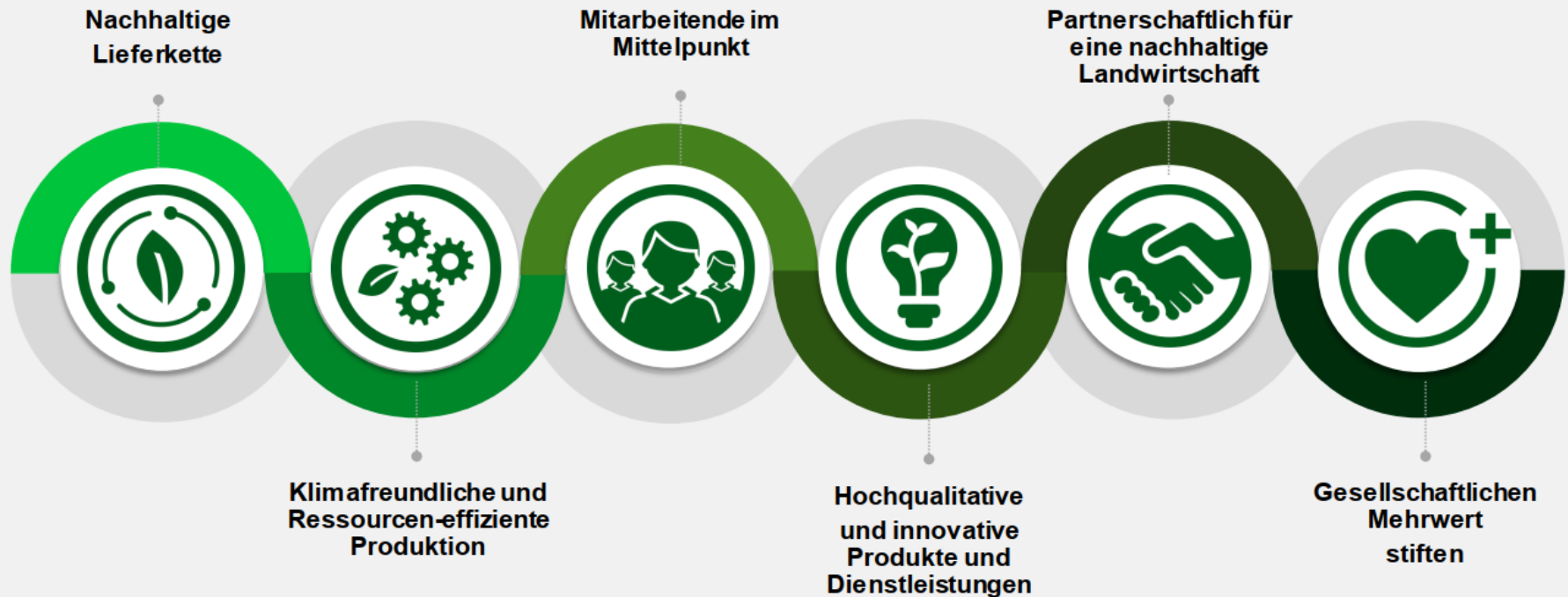


FendtONE
offboard

Strategie der Nachhaltigkeit



Nachhaltigkeit bei Fendt | Handlungsfelder



Strategie der Nachhaltigkeit



Fendt Nachhaltigkeit | Globale und lokale Stoßrichtungen



Nachhaltige Lieferkette

Integration sozialer & ökologischer Aspekte in die Lieferkette
CO2 Bilanzierung & Reduktionsmaßnahmen



Klimafreundliche & ressourceneffiziente Produktion

Dekarbonisierung der Produktion
Einsatz erneuerbarer Energien
Steigerung der Ressourceneffizienz



Mitarbeitende im Mittelpunkt

Starke Unternehmens- und Führungskultur
Arbeitssicherheit und Gesundheit
Diversität & Inklusion



Hochqualitative und innovative Produkte & Dienstleistungen

Smart Farming Lösungen für eine nachhaltige Landwirtschaft
Alternative Antriebe
CO2 Bilanzierung & Reduktionsmaßnahmen



Partnerschaftlich für eine nachhaltige Landwirtschaft

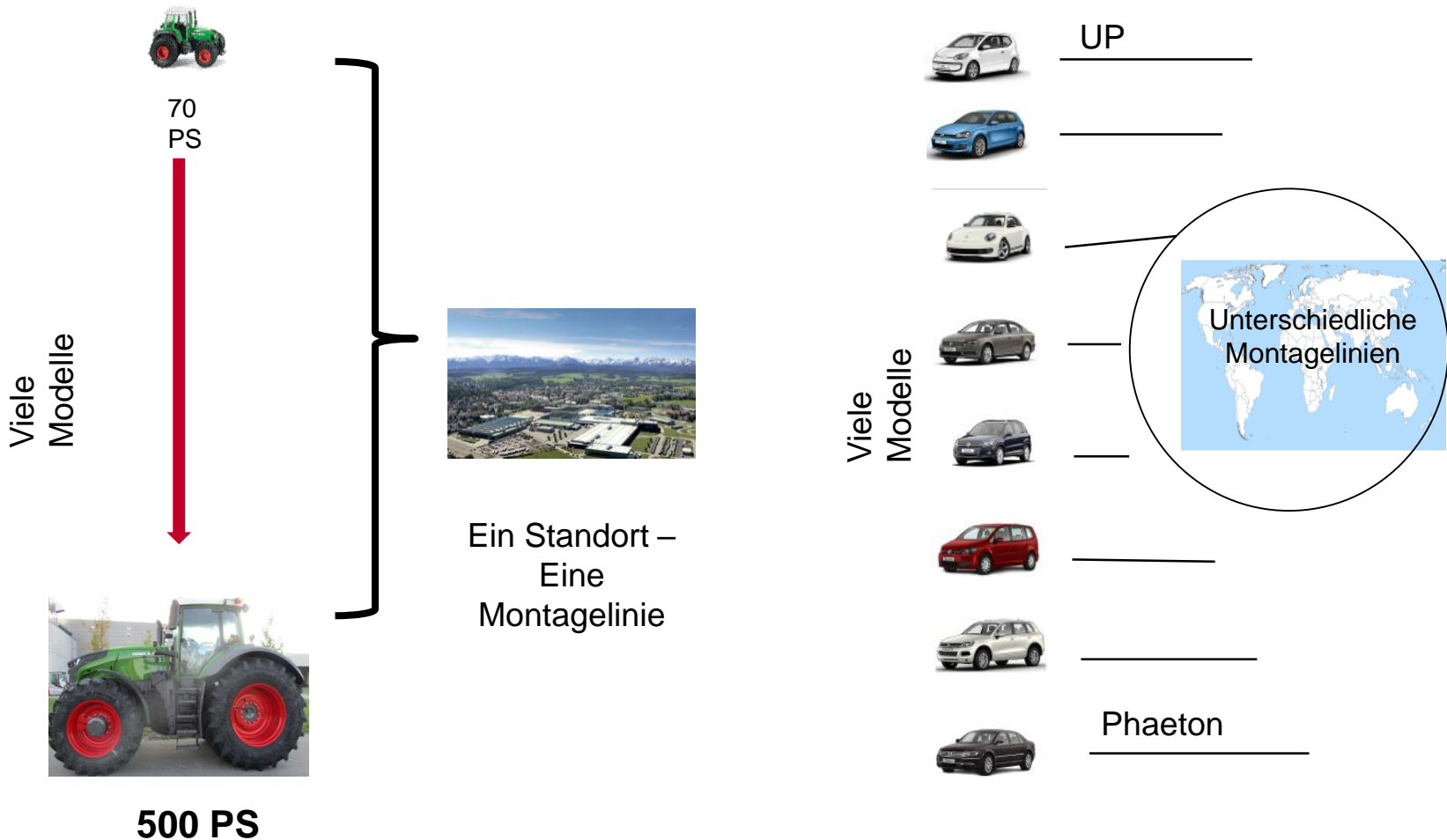
Beste Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehungen
Dialog zu einer nachhaltigen Landwirtschaft fördern



Gesellschaftlichen Mehrwert stiften

Gesellschaftlichen Beitrag als großer Arbeitgeber in der Region leisten
Biodiversität fördern
Klimafreundliche Landwirtschaft vorantreiben

Komplexe Herausforderung >> Produktvielfalt



Traktorenwerk Marktoberdorf

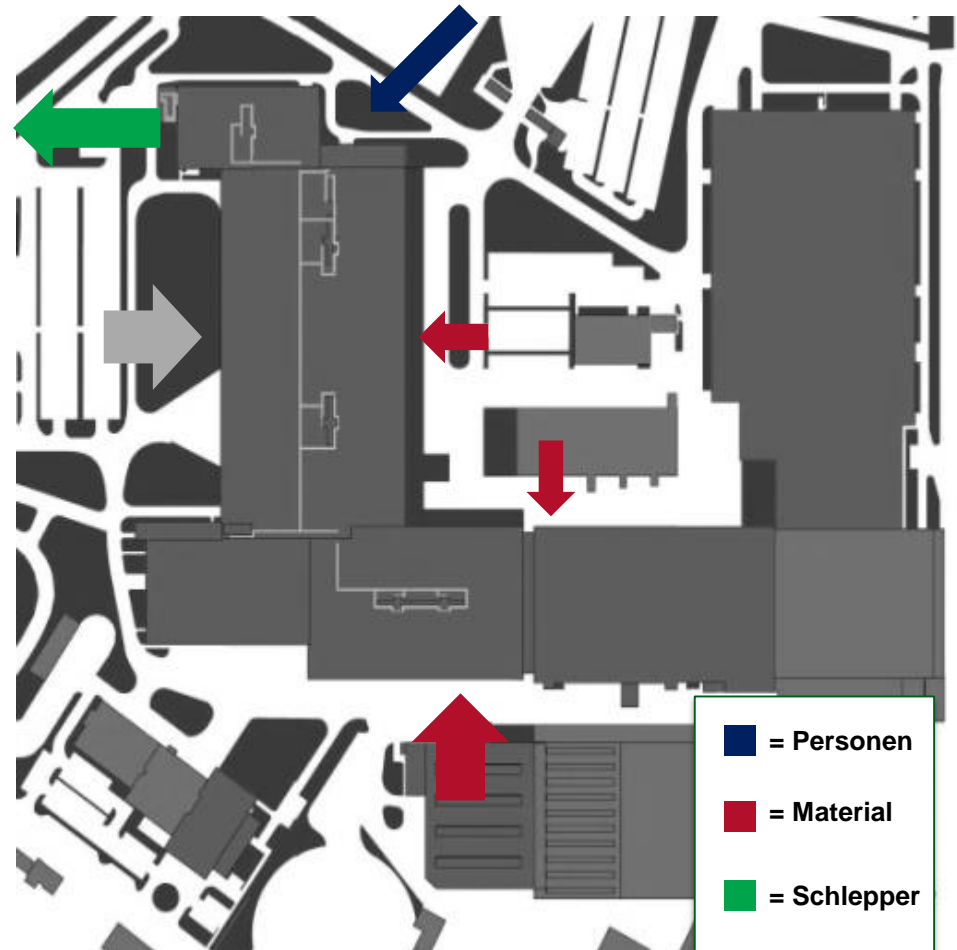
Marktoberdorf: 85.000 m² neu bebaute Produktionsfläche – über 1 km neue Produktionsstrecke – 2900 Mitarbeiter



Flussprinzipien

Konsequente Umsetzung APS Prinzipien

- Klare Trennung von Personen, Material und Traktoren
- JIT & JIS Material wird direkt an die Linie verbracht. Vormontagen befinden sich direkt an der Montagelinie
- Pufferplätze für Langsamdreher, Supermärkte und Kommissionier-Bereiche befinden sich direkt neben der Montagelinie
- Staplerlose Umgebung, Schleppzugversorgung der Linie



Transparente Produktion, Flexibilität und moderne Technologie zur Sicherstellung der Qualität und Effizienz



Fertigung



Topics Produktionsstrategien AGCO Fendt

- Multimarkenstrategie
- Werksverbund
- Produktkomplexität
- Flußprinzipien
- Just in Time, Just in Sequence
- Logistik
- Fertigungstiefe (Wertschöpfungstiefe) – Anteil der Eigenfertigung
- Make or Buy-Entscheidung

Strategiewahl und –implementierung in der Agrartechnikbranche

Siehe hierzu:

AGRARTECHNIKbusiness vom 22.06.2016:
Große Bewährungsprobe

AGRARTECHNIK business vom 28.09.2016:
Stabilität in Krisenzeiten

¶
2)→Unternehmensanalyse und Strategiewahl←

←

In dem Artikel „Grosse Bewährungsprobe“ von Wolfgang Kutschenreiter (Agrartechnik vom 28.09.2016) werden die besonderen Herausforderungen für die 5 westlichen Traktoren- und Erntetechniklongliner vor dem Hintergrund eines zunehmend schwierigeren Marktumfeldes beschrieben.←

¶

a)→Erklären Sie den grundlegenden Unterschied zwischen „taktischer Reaktion“ und „strategischer Anpassung“. (6)¶

b)→Erklären Sie eine ausgewählte „taktische Reaktion“ eines der im Artikel erwähnten Longliner. (6)¶

c)→Erklären Sie eine ausgewählte „strategische Anpassung“ eines der im Artikel erwähnten Longliner. (6)←

←

Strategiewahl und –implementierung in der Agrartechnikbranche

Im Artikel „Große Bewährungsprobe“ in der Zeitschrift AGRARTECHNIKbusiness vom 22.06.2016 werden die Strategien der 5 großen westlichen Traktoren- und Erntetechniklongliner präsentiert.

a) Um welche Strategien handelt es sich?

b) Inwiefern beurteilen Sie aus heutiger Sicht den Erfolg der damals in einer Krisensituation formulierten Strategien der jeweiligen Hersteller? Wurden die Strategien konsequent umgesetzt und führten sie zum Erfolg?

Begriff der Strategischen Kontrolle.....ist ein systematischer Prozeß zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen.

Kapitel 5 – Traditionelle und neue Organisationsformen

1 Funktionale Organisation

2 Divisionale Organisation

3 Matrixorganisation

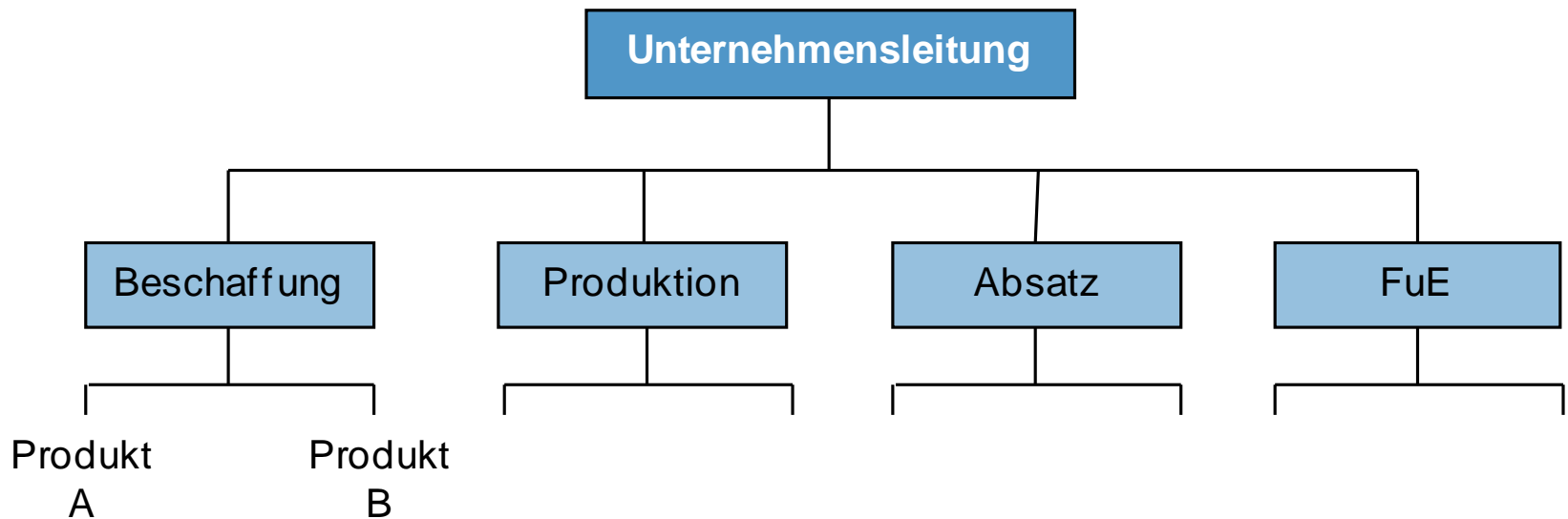
4 Projektorganisation

5 Prozessorganisation

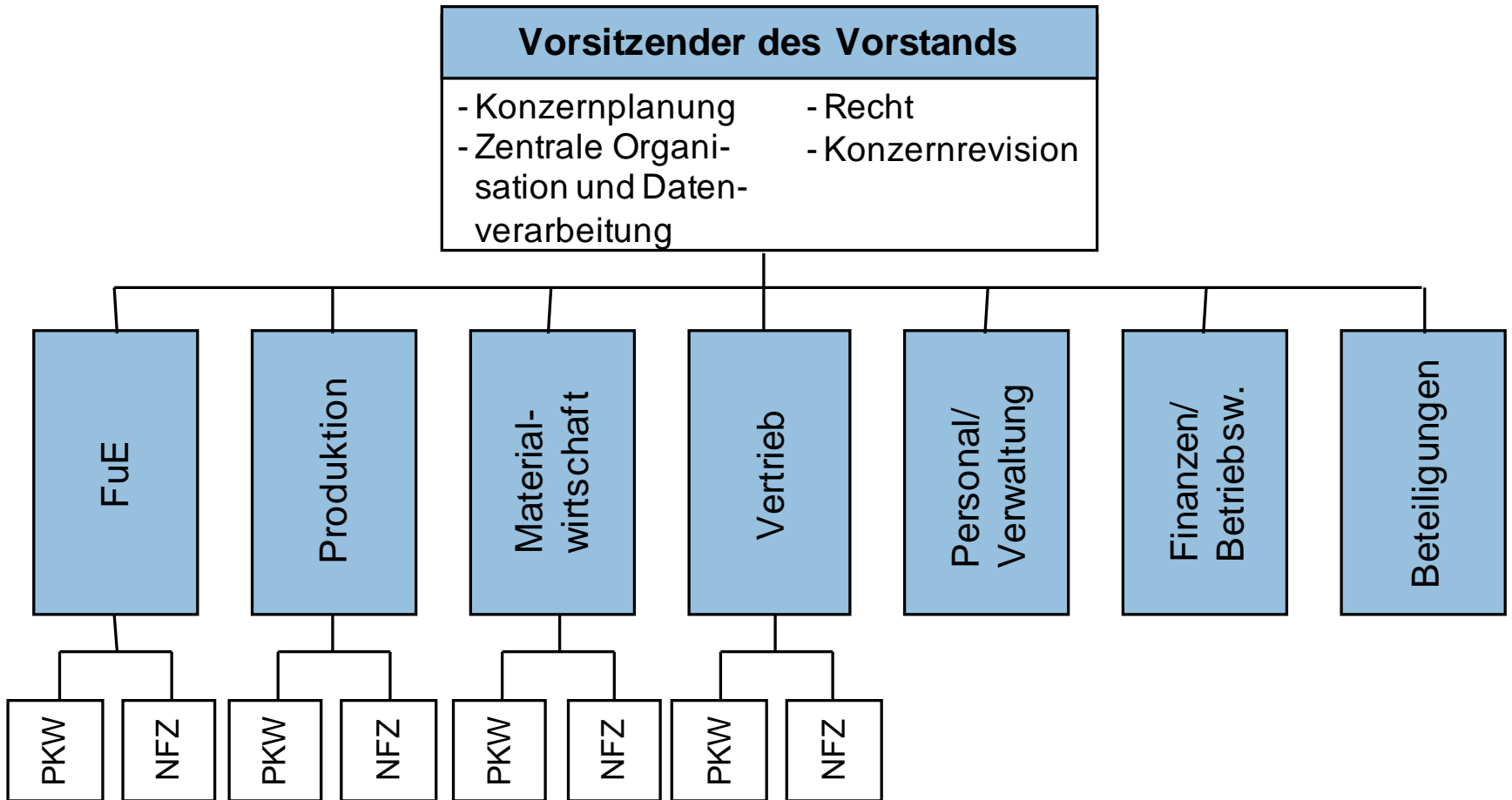
6 Lernende Organisation

7 Agile Organisation

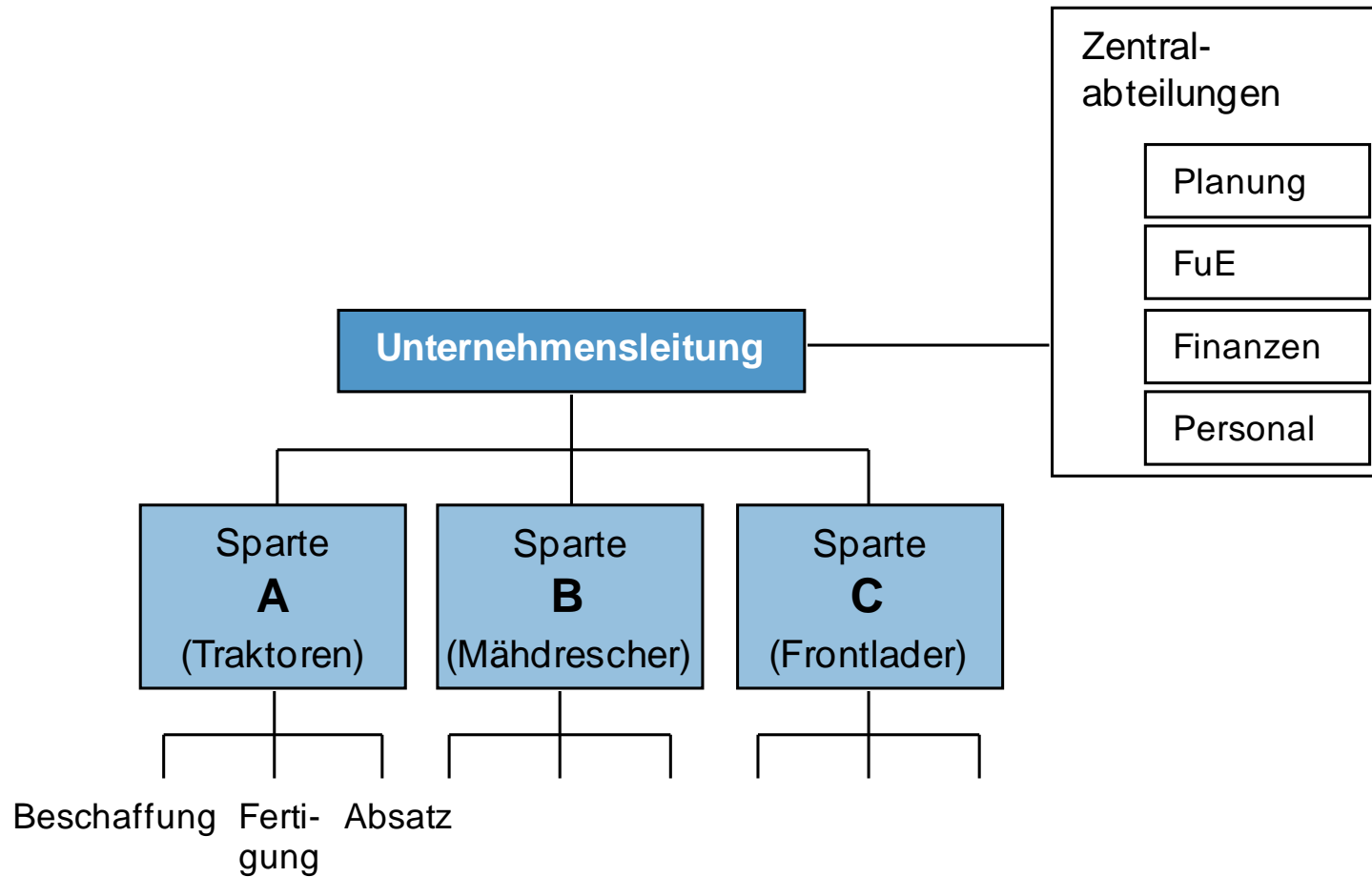
Grundmodell der funktionalen Organisation



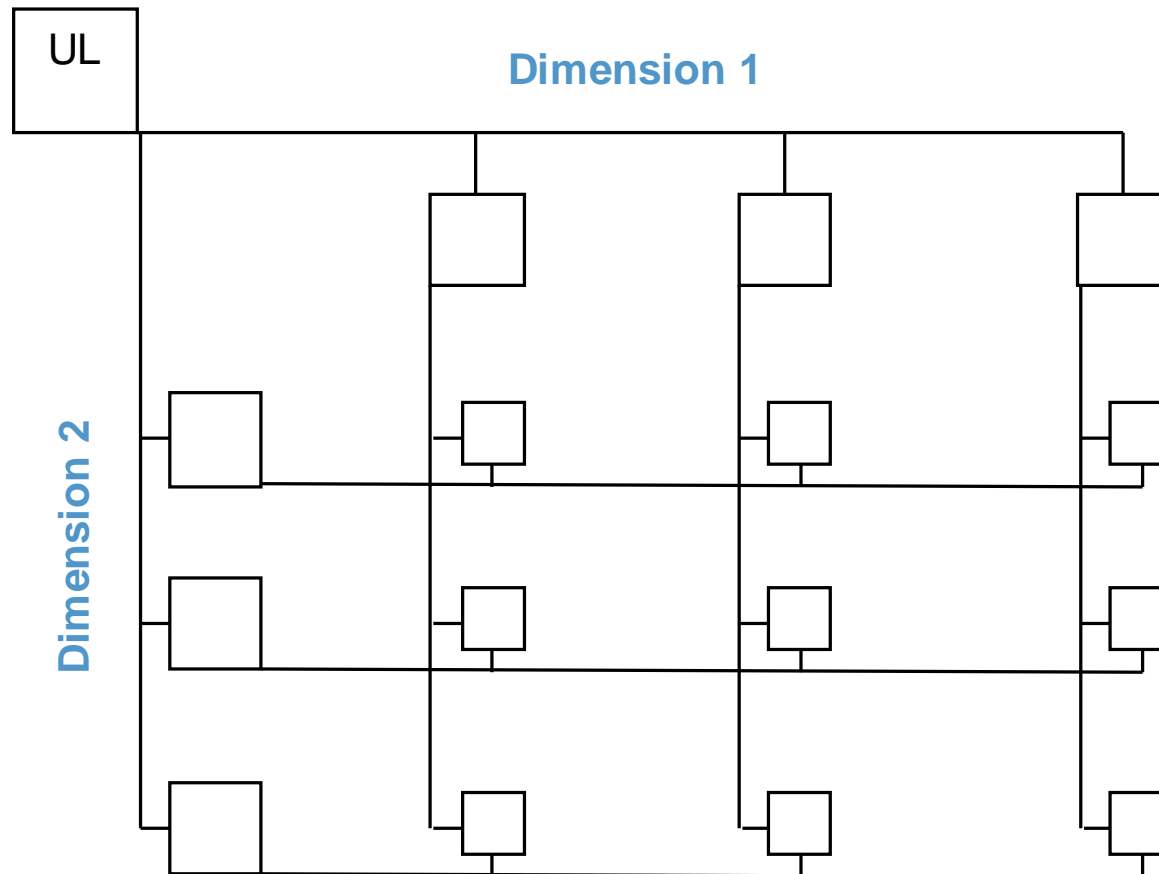
Funktionale Organisation der Daimler-Benz AG bis 1987



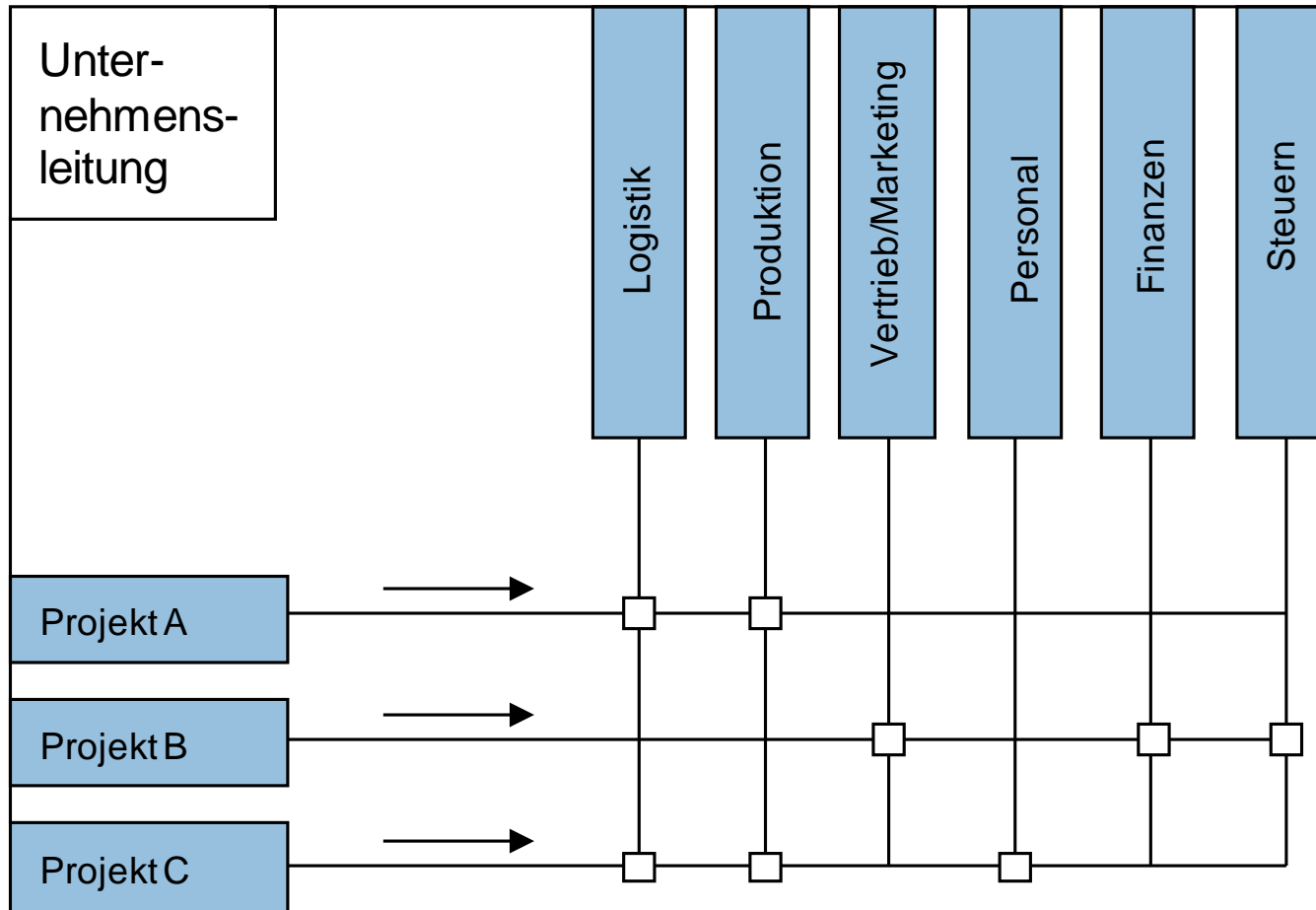
Grundmodell der Divisionalen Organisation



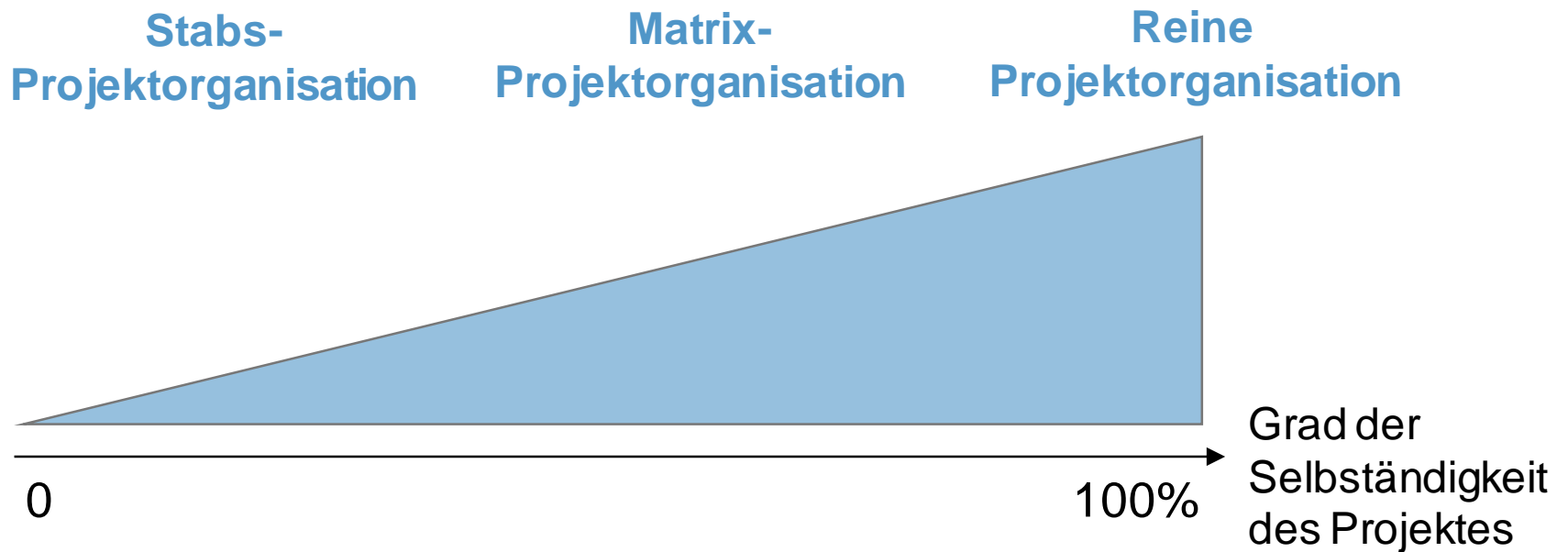
Grundmodell der Matrixorganisation



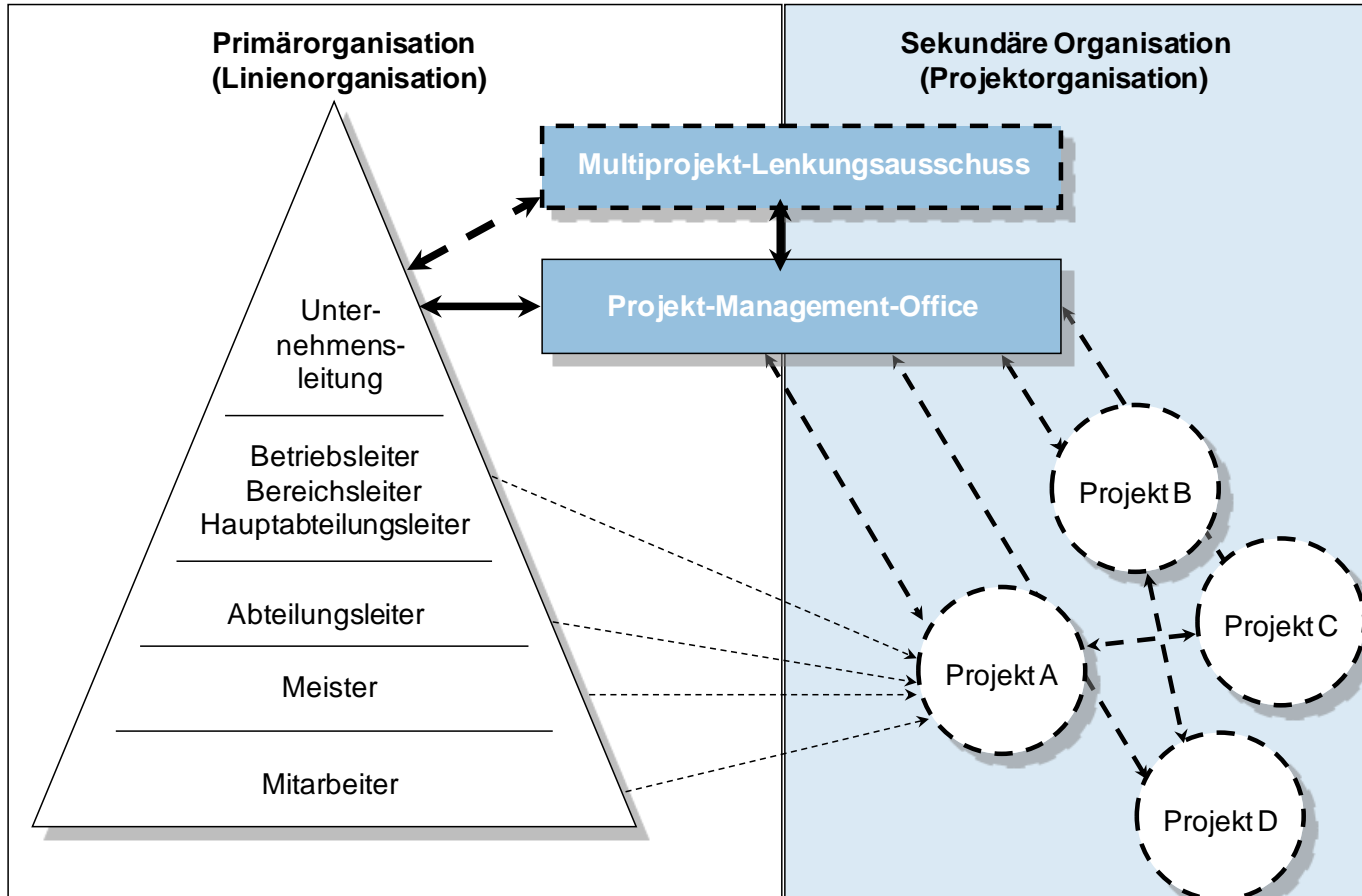
Modell einer Matrix-Projektorganisation



Modelle der Projektorganisation und Selbstständigkeit des Projekts

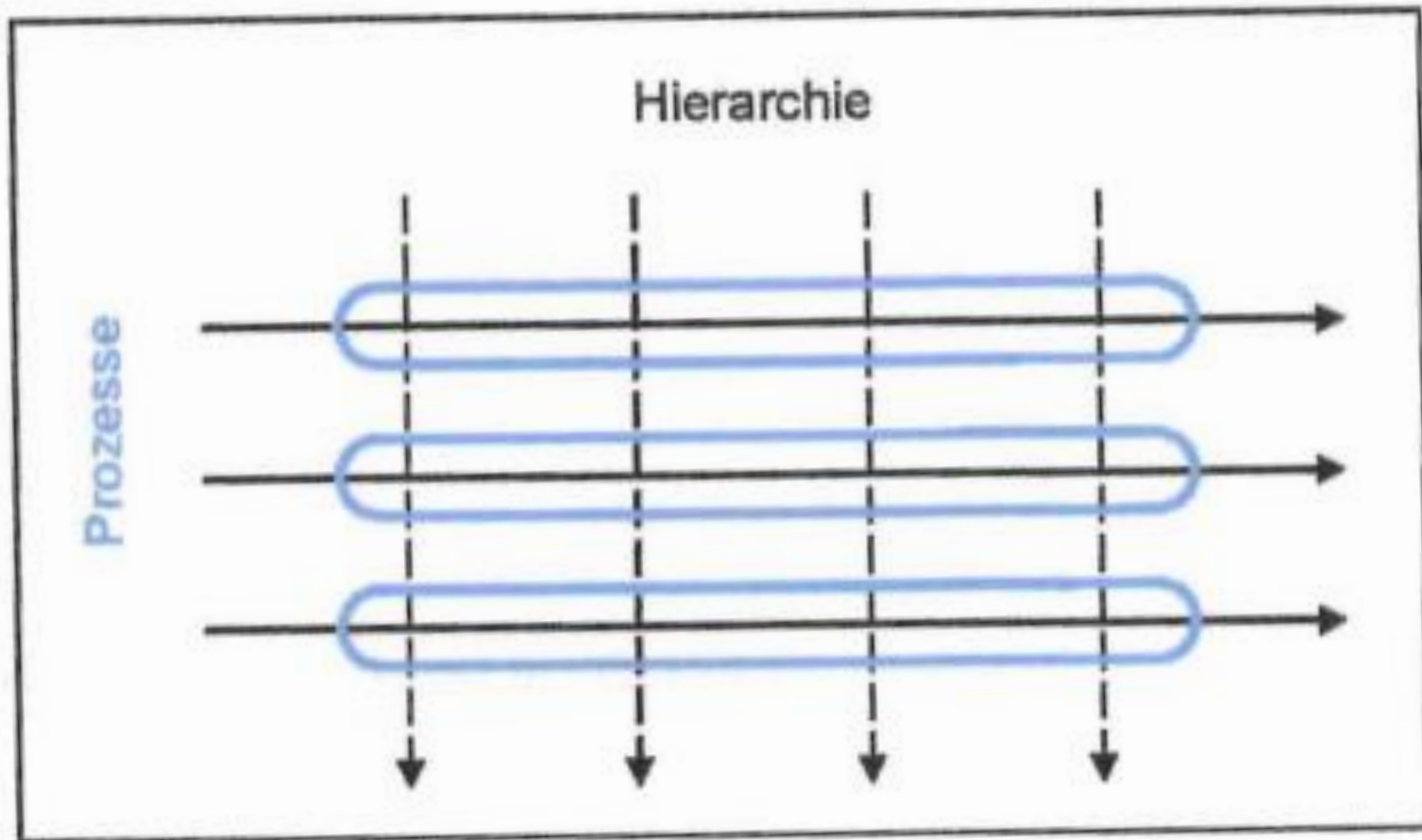


Multiprojektorganisation



- zeitlich unbegrenzt vorhandene Organisationseinheiten und dauerhafte Koordinationsverbindungen
- - temporär begrenzt vorhandene Organisationseinheiten und Koordinationsverbindungen

Prozessorganisation



Prozessorganisation

Grundidee der Prozessorganisation:

- Prozesse sind Gegenstand der Strukturierung von Unternehmen
- Es werden organisatorische Einheiten mit Prozessverantwortung geschaffen

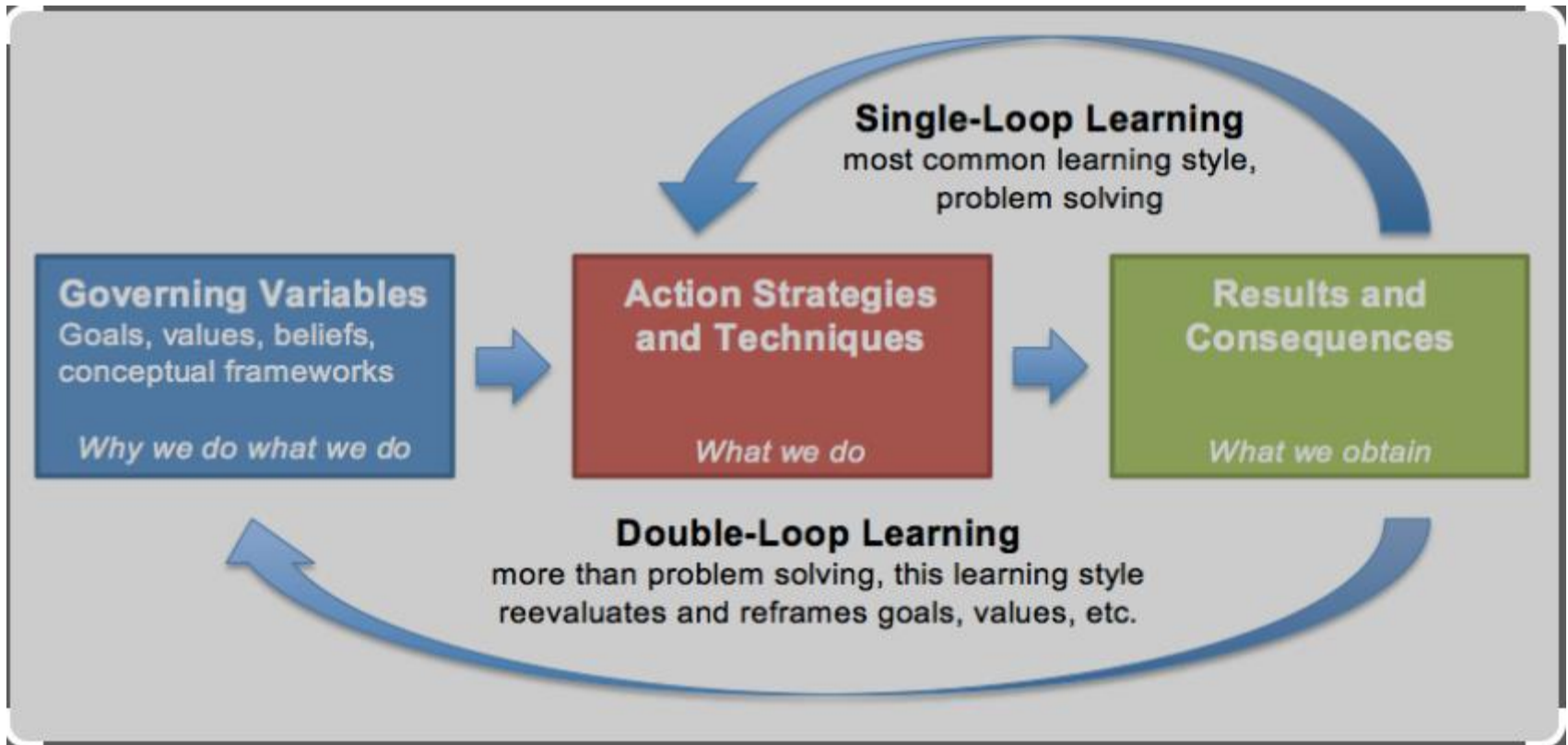
In vielen Unternehmen ist das Arbeiten in „end-to-end“ Prozessketten zum Standard geworden. So wird beispielsweise der Service für den Kunden aus einem solchen end-to-end Prozeß heraus entwickelt, geplant und mittels Prozesskennziffern aus Kundensicht gesteuert. Die Erfahrungen mit end-to-end Verantwortung und Prozessdenken bildet die Möglichkeit neue, flexible und agile Organisationsstrukturen zu bilden.

Lernende Organisation

Organisationales Lernen ist der Prozess der Schaffung und stetigen Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis, auf deren Grundlage Anpassungs- und Entwicklungsstrategien generiert werden können.

Eine Kultur, die innovationsorientiert ist, begünstigt die Bereitschaft, etwas Neues zu wagen. Fehler werden nicht als Anlass für Sanktionen, sondern als Quelle besserer Erkenntnis gewertet. Eine offene, außenorientierte Unternehmenskultur fördert die Wahrnehmung von Umweltveränderungen und erleichtert die Konfrontation interner Werthaltungen mit andersartigen externen Grundüberzeugungen. Die Erarbeitung einer derartigen Grundeinstellung lässt sich über Weiterbildungsmaßnahmen begünstigen.

Lernende Organisation



Lernende Organisation



Editor's note: This is the first of a series of blogs, by Janet Sernack, on cultivating a fail fast culture.

I recently met with a client, who was seeking our ideas, information and input towards what might be involved in cultivating a “fail fast” organizational culture. It was an interesting discovery conversation, causing me to explore what needs to be in place to create permission, vulnerability, safety, courage and trust for the deep learning's that mistakes and failure provide in advancing creativity, invention and innovation?

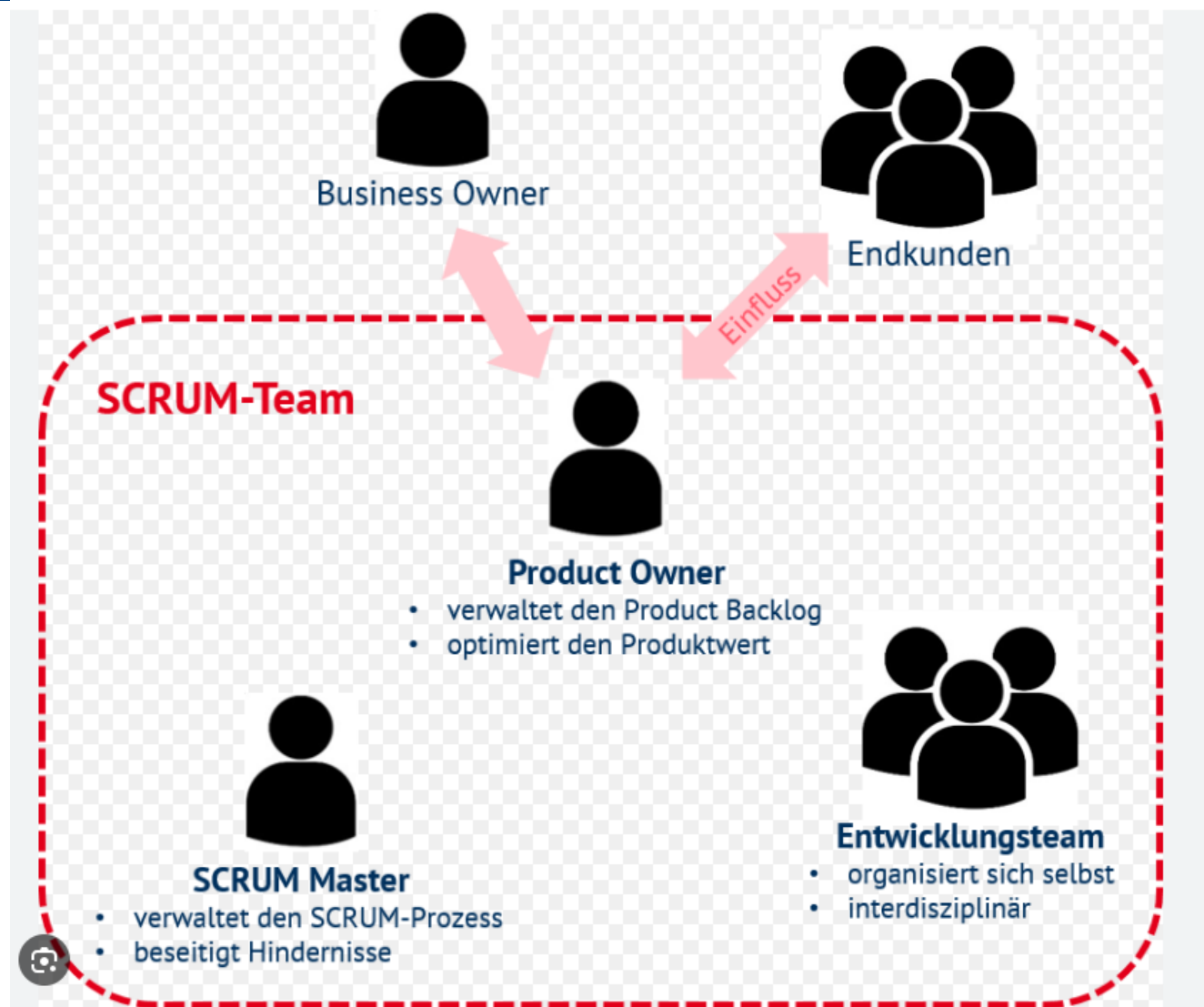
How could developing a “fail fast” culture help organizations unfreeze, survive, flow and flourish with the current levels of fear, ambiguity, uncertainty, volatility and instability in 21st century organizations?

What does “fail fast” mean in its original context?

In software development, the intention is to discover and detect where a potential problem might occur in the overall process, to speed it up and minimise time and costs. The focus is on iterating and steering the project to success as it develops, rather than creating a lot of software before showing it to the end user – to minimize the risks involved in their acceptance of it. This enables developers to test their products and get immediate customer feedback, to ensure that what is being developed is in tune, and aligned with what customer's think they might want, or want.

It is a useful and important agile concept, that allows developer to reduce the time lag and costs in detecting the opportunity, problem or the failure, and relaying the detection back to the responsible developer to iterate and pivot the next phase of its development.

Agile Organisation



Agile Organisation

Das scrum Team ist die kleinste Einheit, welche fachliche Verantwortung für ein Thema bzw. für eine product feature Entwicklung hat. Der product owner ist der Kontaktpunkt zum Kunden, ihm obliegt die Priorisierung von Maßnahmen und Entwicklungsschritten. Er greift jedoch nicht in die Arbeitsweise des scrum teams selbst ein.

6 Organisation der Zusammenarbeit mit Zulieferern

Siehe Fallstudie:

AGCO/Fendt :Grundlagen der Beschaffung in einem global agierenden Unternehmen

6 Organisation der Zusammenarbeit mit Zulieferern

Sourcing-Strategien nach Bezugspunkt – Outsourcing

➤ **Lieferantenbezug**

single sourcing, multiple sourcing

➤ **Raumbezug**

local sourcing, global sourcing

➤ **Objektbezug**

element sourcing, modular sourcing

6 Organisation der Zusammenarbeit mit Zulieferern

Global sourcing ist die strategische Ausrichtung des Beschaffungsmanagements auf die Nutzung weltweiter Beschaffungsquellen.

Für global sourcing sprechen folgende Gründe:

- Konsequente Nutzung der Vorteile aus der weltweiten Arbeitsteilung
- Teilnahme am weltweiten Know How-Transfer durch Präsenz auf internationalen Märkten
- Nutzung weltweit verstreuter Informationen und Unterstützung der Früherkennungsaktivitäten („Horchposten“)
- Überwindung von Markteintrittsbarrieren bei der Erschließung neuer Absatzmärkte (z. B. bei einer Local Content-Politik im Abnehmerland)
- Vorbereitung auf die Globalisierung der Produktion durch Gründung von Auslandsniederlassungen (z. B. kulturelle und politische Aspekte)
- Reduktion der Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten (z. B. bei Speicherchips bzw. Halbleitern)

Kapitel 7 Produktionsplanung und Auftragsabwicklung

1

Lizenzfertigung

2

Vertragsfertigung

3

Vom Projektantrag bis zum Serienstart

Lizenzfertigung

- Unter Lizenzierung versteht man vertragliche Abkommen mit denen inländische Lizenzgeber intangible Vermögenswerte ausländischen Lizenznehmern unter bestimmten Bedingungen zur Verfügung stellen.
- Beispiele für intangible Werte: Patente, Technisches Know-How etc.
- Lizenzgebühren treten zumeist in folgenden zwei Formen auf:
Pauschallizenzgebühren („lump sums“) oder Laufende Lizenzgebühren („royalties“)
- Zu beachten: Vor- und Nachteile der Lizenzierung

Vertragsfertigung – Vorproduktion im Ausland

Eine inländische Unternehmung überträgt bei der Vertragsfertigung einzelne oder mehrere Stufen der Fertigung auf eine ausländische Unternehmung.

Wir unterscheiden dabei verschiedene Varianten:

1) **Vorproduktion im Ausland**

In diesem Fall werden Einheiten im Ausland gefertigt, die anschließend in den Produktionsprozess der auftraggebenden inländischen Unternehmung einfließen. Die inländische Unternehmung trifft eine „Make-or-Buy“-Entscheidung“ in der Weise, dass sie bestimmte Komponenten der Vorprodukte von einem unabhängigen Geschäftspartner im Ausland herstellen lässt.

Vertragsfertigung – Endproduktion im Ausland

2) Endproduktion im Ausland

In diesem Fall erfolgt bei einem ausländischen Geschäftspartner die Endproduktion. In der Landmaschinenindustrie handelt es sich hierbei insbesondere um die Montage. Hierbei unterscheiden wir zwischen der CKD- und SKD Montage. In beiden Fällen werden vorkonfigurierte Bausätze in das Ausland geliefert.

➤ CKD-Montage

„Completely Knocked Down“: CKD beschreibt die höchste Zerlegung des Fahrzeuges, das bedeutet, dass aus dem normalen Fertigungsablauf, die Karosserie und die entsprechenden Einzelteile entnommen werden und einzeln verpackt in das Zielland versendet werden. Dort angekommen, werden die Teile zusammengesetzt.

Beispiel: Audi eröffnet CKD-Verpackungszentrum in Wunstorf

Audi CKD Verpackungszentrum Wunstorf: Die AUDI AG hat 2014 ihr neues Verpackungszentrum in Wunstorf bei Hannover in Betrieb genommen. Innerhalb von nur sechs Monaten entstand dort gemeinsam mit dem Logistik-Partner Syncreon eines der modernsten CKD-Verpackungszentren Deutschlands. Auf 20.000 m² werden die für den chinesischen und indischen Markt vorgesehenen Audi-Modelle auf die jeweilige Endmontage vorbereitet und für den Versand verpackt.

Siehe auch Fallbeispiel: Wirtschaftlichkeitsrechnung CKD-Montage

Vertragsfertigung – Endproduktion im Ausland

➤ SKD-Montage

„Semi Knocked-Down“: SKD bedeutet, dass bereits zusammenhängende Teile aus dem Inland in das Ausland geliefert werden, so dass im Ausland ein geringer Teil der Wertschöpfung vom Partner erbracht wird.

Beispiel:

Ein Beispiel ist der MAN Lion's Coach, dessen Karosserie aus dem Werk in Ankara (Türkei) unter anderem nach Santiago de Querétaro (Mexiko) exportiert wird und dort für den lokalen Vertrieb auf ein lokal gefertigtes CKD-Chassis montiert wird.

➤ Komplettproduktion im Ausland

In diesem Fall entscheidet sich eine inländische Unternehmung dafür, die gesamte Produktion in die Hände eines unabhängigen Geschäftspartners im Ausland zu legen

Beispiel Massey Ferguson SKD und CKD

- siehe MF CKD Algerien JV
- siehe MF SKD Irak
- siehe MF SKD Russland JV

Vom Projektantrag zum Serienstart

- Projektdefinition, Review Gates
- Baustufe, Vorserie, Start of Production
- Kostendefinition
- Erwarteter Profit
- Pay-Back Periode

Kapitel 8 – Controlling und Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Organisationen

1 Aufgaben des Internationalen Controllings

2 Erstellung von Unternehmensspiegeln

3 Struktur Herstellkosten Fendt

Aufgaben des Internationalen Controllings

Das Controlling bei internationaler Tätigkeit wird, verglichen mit dem inländischen, durch eine Vielzahl von Faktoren erschwert. Lokale Gesetze, landesspezifische Besonderheiten der Mitarbeiter oder der Kunden, unterschiedliche Währungen oder andersartige Rechnungslegungsvorschriften sind unter anderem die Herausforderungen, denen sich eine international tätige Unternehmung stellen muss. Diese unterschiedlichen und differenzierenden Einflüsse, sei es in sozio-kultureller, wirtschaftlicher, rechtlicher oder ökonomisch technischer Hinsicht, müssen bei einer international ausgerichteten Gesamtunternehmenspolitik berücksichtigt werden. Diese soll ein Mindestmass an Einheitlichkeit sicherstellen, um Globalisierungsvorteile und Synergieeffekte zu nutzen.

Aufgaben des Internationalen Controllings

Das Controlling im internationalen Unternehmen erfüllt im einzelnen folgende Funktionen:

- Abstimmung der Ergebnis-, Finanz- und Leistungsziele der Tochtergesellschaft mit den Zielen und Plänen des Gesamtkonzerns
- Kontrolle der Zielerfüllung der Tochtergesellschaft und gegebenenfalls Einleitung von Steuerungsmassnahmen bei Abweichungen von den Konzernzielvorstellungen
- Entlastung des kaufmännischen Managements der Tochtergesellschaft und der Konzernzentrale in bezug auf Steuerungsaufgaben
- Frühzeitiges Aufdecken von Stärken und Schwächen der Tochtergesellschaften
- Unterstützung der Tochtergesellschaften mit Führungsinformationen und betriebswirtschaftlicher Beratung
- Sicherstellung eines konzerneinheitlichen Entscheidungsverhaltens

Erstellung von Unternehmensspiegeln

- Siehe Fallbeispiel Statement of Income

Struktur Herstellkosten

- Siehe Fallbeispiel AGCO/Fendt