



Frankfurt School
Student Consulting

Frankfurt School Student Consulting **CaseBook 2026 Deutsch**

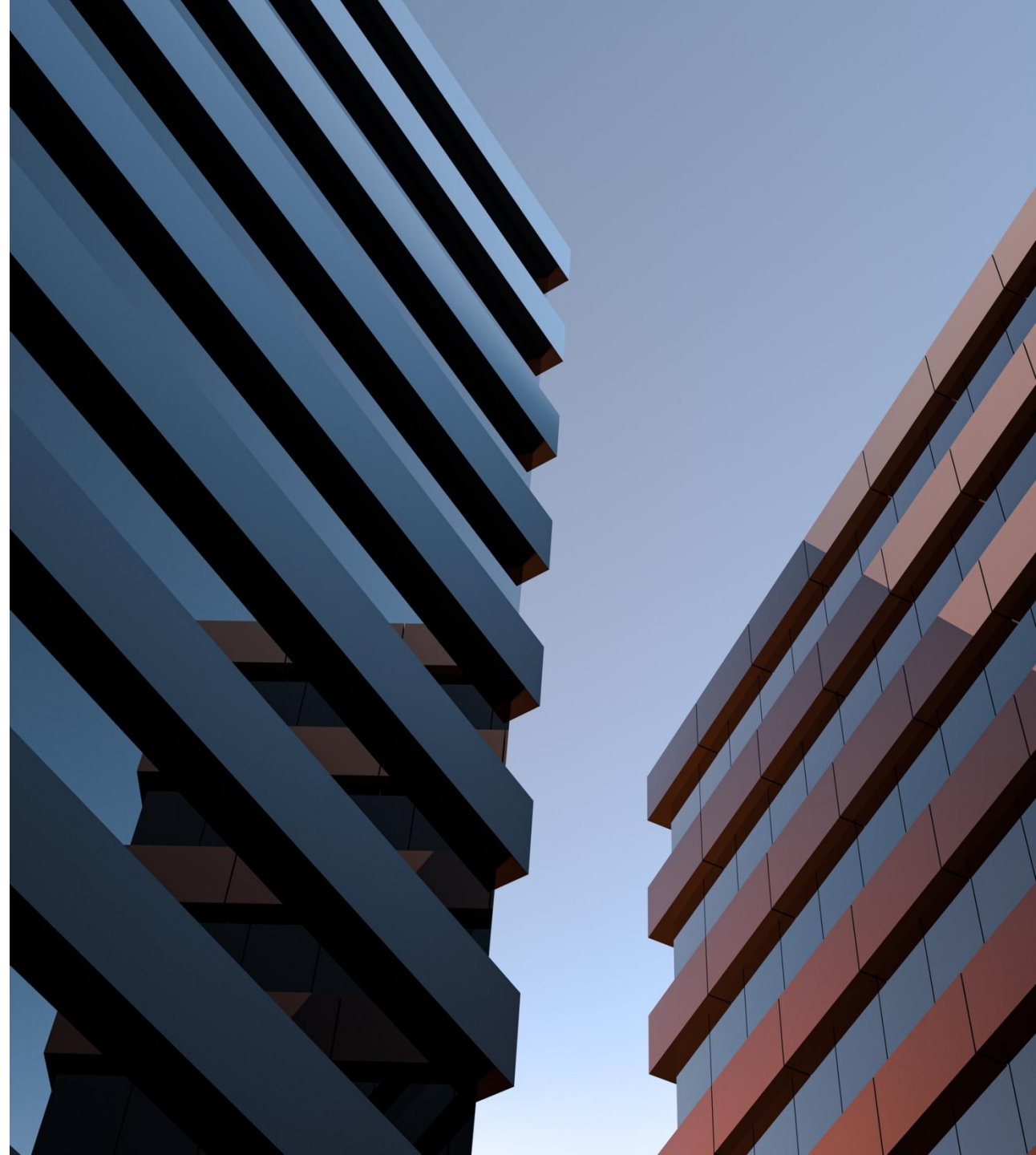
Euer FS-SC Team

September 2026

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	3	Die 4 Marketing P's	28
01 Grundlagen	6	Market Sizing & Profitabilität	29
Strukturierungsprinzipien	7	Markteintritt Framework	30
Quantitative Fähigkeiten	9	Umsatzwachstum und Wettbewerbsreaktion	31
Formelsammlung	10	Produktpreis Bestimmung	32
Allgemeine Informationen und Bevölkerung	13	03 Personal Fit	33
Finanzwissen	15	04 Brainteaser	37
02 Frameworks	18	05 Cases	40
PESTEL	19		
Stakeholder-Analyse und -Mapping	20		
McKinsey 7-S Modell	21		
SWOT-Analyse	22		
ADKAR Modell	23		
Porter's Five Forces	24		
Value Chain Framework	25		
Zwiebelmodell	26		
BCG-Matrix	27		

Einleitung



Frankfurt School Student Consulting (FS-SC) wurde 2014 gegründet und entwickelte sich zu einer führenden studentischen Unternehmensberatung im DACH-Raum



Frankfurt School Student Consulting nutzt akademische Expertise, um Unternehmen bei ihren wichtigsten Projekten zu unterstützen.

Wir bieten Studierenden eine Plattform, bereits während des Studiums Beratungserfahrung auf echten Projekten zu sammeln, sich professionell weiterzuentwickeln und ein persönliches Netzwerk aufzubauen.

94 studentische BeraterInnen

11 RessortleiterInnen



2 Geschäftsführer

2025

107

Mitglieder

6

-stelliger
Umsatz

>80

Abgeschlossene
Projekte

11

Kooperations-
workshops



Vorwort

Die Frankfurt School Student Consulting GmbH freut sich, das **FS-SC CaseBook** präsentieren zu können. Es wurde von Studierenden für Studierende entwickelt, die sich auf Vorstellungsgespräche im Management Consulting vorbereiten.

Das Team hat intensiv daran gearbeitet, **Einblicke in typische Abläufe von Consulting-Interviews** zu vermitteln und **16 Cases bereitzustellen**, die bei der Vorbereitung auf anstehende Auswahlgespräche unterstützen.

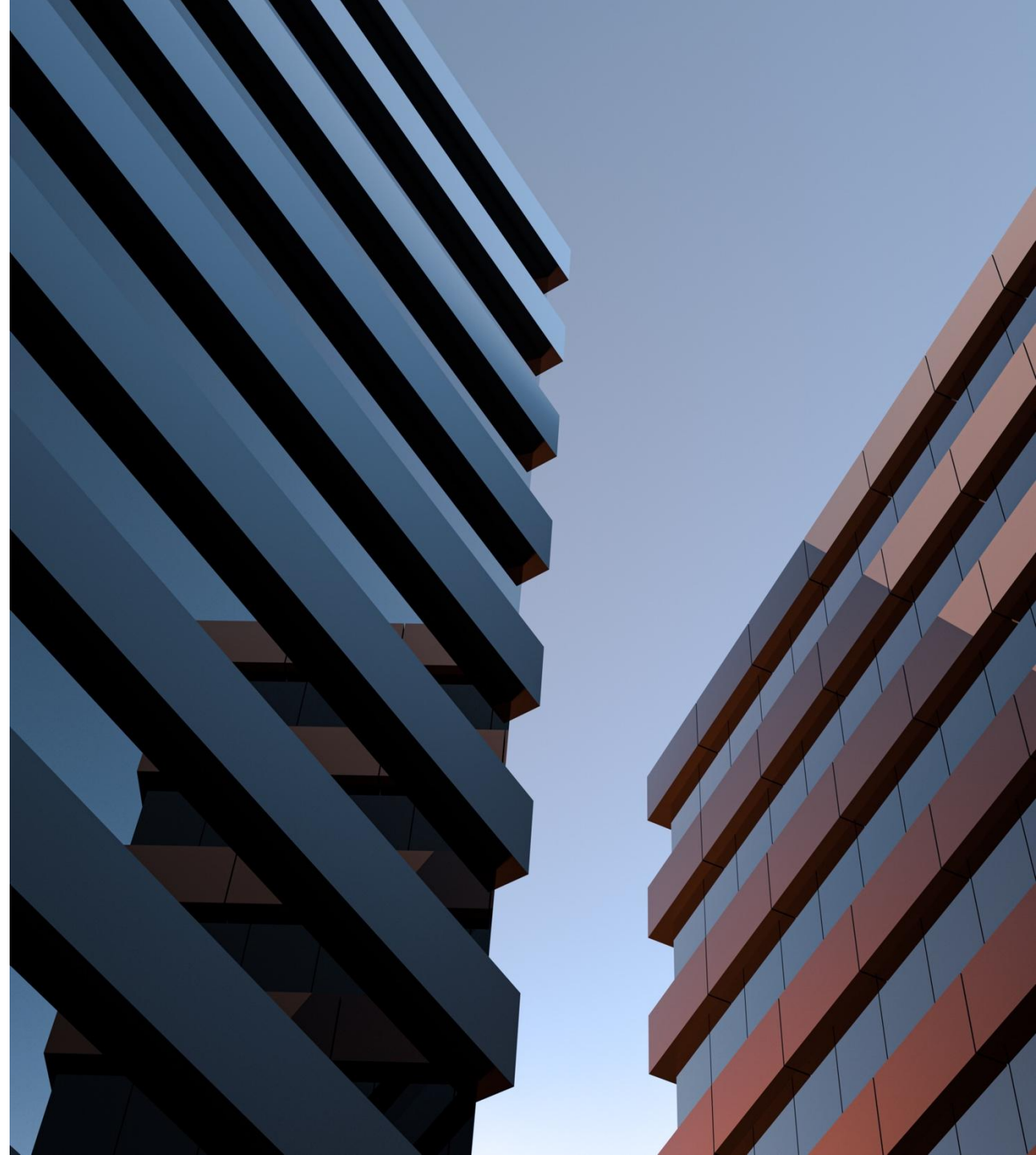
Dieses CaseBook verfolgt drei hauptsächliche Ziele. Es vermittelt **allgemeine Tipps und Hinweise** zum Beratungsinterviewprozess, stellt **hilfreiche Frameworks** für die strukturierte Bearbeitung von Case-Interviews bereit und enthält eine Auswahl von **16 Cases aus der Sicht des Interviewers sowie des Kandidaten**, wie sie in Beratungsinterviews häufig vorkommen.

Mit dem **FS-SC CaseBook** soll ein wertvoller Beitrag zur Interviewvorbereitung geleistet werden. Wir wünschen viel Erfolg bei den anstehenden Interviews.

Falls beim Lösen einzelner Cases Herausforderungen entstehen, steht das Team gerne zur Unterstützung bereit.

Frankfurt School Student Consulting GmbH

1 | Grundlagen



Strukturierungsprinzipien (1/2)

Diese Hilfsmittel unterstützen dabei, Gedanken zu strukturieren, Lösungen zu entwickeln und Empfehlungen klar zu präsentieren. Durch regelmäßiges Üben lässt sich herausfinden, welche Methoden am besten funktionieren. Eine gut organisierte Caseanalyse zeigt analytisches und strukturiertes Denken.

Grundlegende Werkzeuge

Mutually Exclusive Collectively Exhaustive (MECE)

- Darauf achten, dass sich die Antworten nicht überschneiden oder wiederholen
- Wenn Optionen gruppiert werden, sollte die Struktur alle möglichen Szenarien berücksichtigen
- Eine Kategorie wie *Sonstige* hinzufügen, um weitere Optionen abzudecken, die nicht im Detail ausgearbeitet wurden
- Nicht zu viele Optionen ausarbeiten; idealerweise auf 3-5 Hauptkategorien konzentrieren, um den zeitlichen Rahmen einzuhalten

Pyramidenprinzip

- Die Lösung sollte in klar strukturierter Form präsentiert werden

Eine eindeutige Struktur ist entscheidend

- WAS? Übergeordneter Gedanke bzw. Abschließende Kernaussage. Benennung der Maßnahme, die umgesetzt werden muss, um das Ziel zu erreichen
- WARUM? Darlegung der wichtigsten Beobachtungen und Analyseergebnisse, die zu dieser Schlussfolgerung geführt haben
- WIE? Weiterführende Einblicke in die zentralen Erkenntnisse, sowie Beschreibung der konkreten Schritte

Strukturierende Darstellung¹

Allgemeines Thema

- Kurz erläutern, was die Darstellung zeigt, und zentrale sichtbare Punkte benennen, um Orientierung zu schaffen

Bedeutung

- Die Darstellung in Bezug zur Kernfrage einordnen und relevante Erkenntnisse hervorheben

Gründe

- Hypothesen formulieren, die die Erkenntnisse stützen und mögliche zusätzliche Einflussfaktoren berücksichtigen

Ausblick

- Auf Basis der Analyse mögliche nächste Schritte ableiten

Aufbau der Arbeitsunterlagen¹

Allgemeines Thema

- Verschiedene Teile des Blattes den jeweiligen Teilen des Cases zuordnen
- Blätter in der Regel horizontal nutzen, um ausreichend Platz für Struktur und Notizen zu schaffen

Beispiel

- Zu Beginn erhaltene Informationen von späteren Berechnungen und Annahmen trennen
- Einen Bereich des Blattes für die finale Lösung reservieren
- Zur Strukturierung eignen sich u.a. das Pyramidenprinzip oder der Problembaum



Strukturierungsprinzipien (2/2)

Grundlegende Werkzeuge

Grafische Übersicht

- Eine hilfreiche Methode, um Gedanken klar zu präsentieren und das Verständnis zu erleichtern
- Ein hypothesengestützter Ansatz bietet sich an: zuerst die vorläufige Antwort, dann die zentralen Ergebnisse
- Darauf achten, dass die Themen MECE strukturiert sind

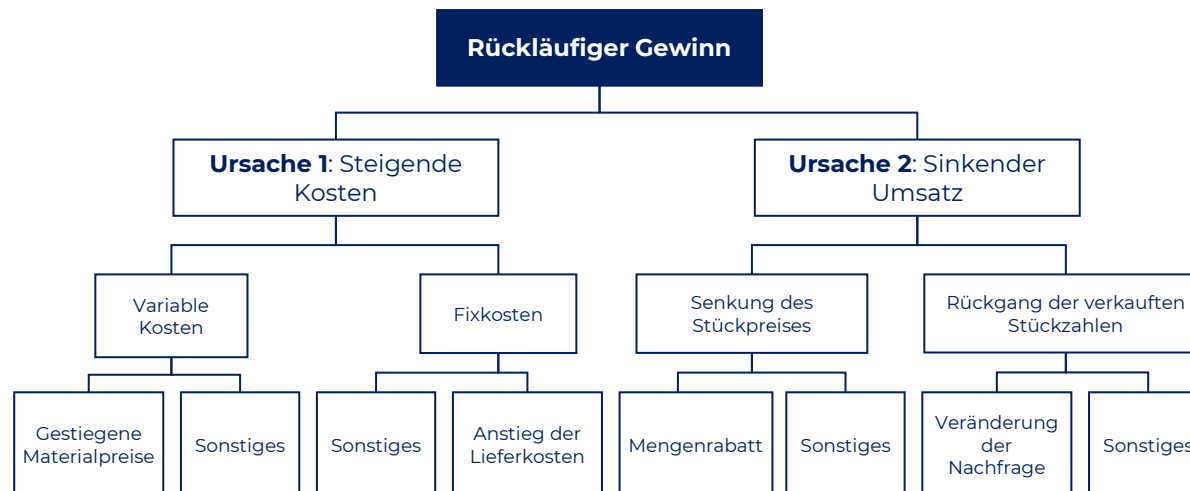
Problemorientierter Baum

- Die Ursache des identifizierten Problems klar darstellen
- Das Problem oben aufschreiben
- Die Gruppen- und Einzelursachen nacheinander analysieren, um schrittweise die wahrscheinlichste Hauptursache zu bestimmen
- Abschließend die wichtigsten Belege für die gefundene Hauptursache zusammenfassen

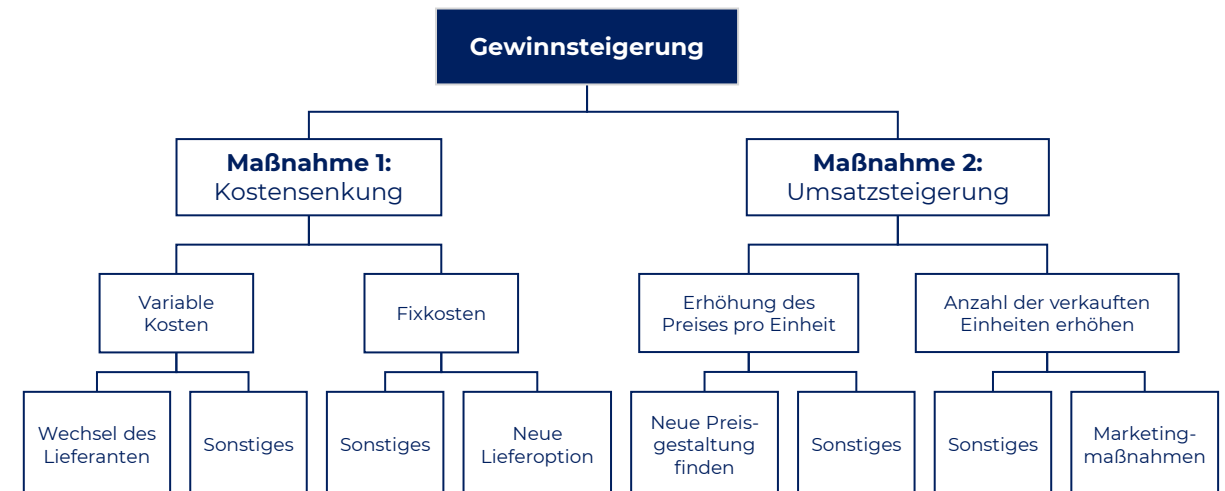
Lösungsorientierter Baum

- Die Empfehlung klar festhalten und präsentieren
- Oben am Baum das Ziel formulieren
- Darunter die zentralen Gründe, sowie die empfohlenen Maßnahmen auflisten

Problemorientierter Baum



Lösungsorientierter Baum



Quantitative Fähigkeiten

Allgemeines

Ein Taschenrechner steht bei Consulting-Interviews in der Regel nicht zur Verfügung. Daher sollten grundlegende Rechenfertigkeiten ohne Hilfsmittel sicher beherrscht werden. Empfehlenswert ist das Üben von Addition, Subtraktion, Multiplikation und Division – idealerweise mit ungeraden Zahlen und mit Hilfe von Online-Speedtests. Diese Übungen stärken sowohl Deine Geschwindigkeit als auch Deine Sicherheit¹.

Tricks zum Multiplizieren

- Mit 5: Mit 10 multiplizieren, danach durch zwei teilen
- Mit 4 oder 8: Zweimal oder dreimal mit zwei multiplizieren
- Mit 9: Mit 10 multiplizieren, danach diese Zahl einmal abziehen
- Zweistellige Zahl mit 11: Schreibe die Summe der Ziffern dazwischen

Tricks zum Dividieren

- Mit 5: Mit zwei multiplizieren, danach durch zehn teilen
- Mit 4 oder 8: Zweimal oder dreimal durch zwei teilen
- Mit 25: Durch hundert teilen, danach mit vier multiplizieren

Prozentrechnen

- Prozentangaben spielen häufig eine Rolle. In der Einleitung, in Darstellungen oder während der quantitativen Analysen
- Für die Vorbereitung lohnt es sich, effiziente Wege zur schnellen Prozentrechnung zu üben
- **Option 1:** Prozentwerte als Bruch betrachten
- **Option 2:** Prozentangaben in kleinere, leichter berechenbare Teile zerlegen

Zusätzliche Hinweise

Erstelle Deine eigenen Übersichten zu diesen Themen

- Quadrate
- Große Zahlen

Übung macht den Meister

- Kopfrechnen

PrepLounge:

<https://www.preplounge.com/en>

MathTrainer:

<https://www.mathtrainer.org>

MyConsultingCoach:

<https://www.myconsultingcoach.com/>

Wichtig zu beachten:

Diese Übersicht bietet verschiedene Ansätze zur Bewältigung quantitativer Aufgaben. Beim Üben lässt sich herausfinden, welche Methode am leichtesten fällt. Es gibt mehrere Wege, zu einer richtigen Lösung zu gelangen.

Formelsammlung (1/3)

Barwert (Present Value)

$$PV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

C_t : Cashflow in Periode t
 r : interne Abzinsungsrate

Kapitalwert (Net Present Value)

$$NPV = C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r_t)^t}$$

C_0 : Cashflow in Periode 0
 C_t : Cashflow in Periode t
 r : interne Abzinsungsrate

Zukünftiger Wert (Future Value)

$$FV = C_0 * (1+r)^T$$

C_0 : Cashflow in Periode 0
 T : Perioden in die Zukunft
 r : interne Abzinsungsrate

Interner Zinsfuß (IRR)

$$NPV^1 = C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r_t)^t} = 0$$

Denk daran:

Bei genau drei Zahlungen
 ($t = 0, 1, 2$) lässt sich der IRR mit
 der abc-Formel bestimmen!

CAPM (Capital Asset Pricing Model)

$$\mu_i = r_f + (\mu_M - r_f) * \beta_i$$

$$Sharpe Ratio = \frac{r_p - r_f}{\sigma_p} \quad \beta_i = \frac{Cov(r_i, r_M)}{Var(r_M)} = \frac{\sigma_{iM}}{\sigma_M^2} = \frac{\rho_{iM} * \sigma_M * \sigma_i}{\sigma_M^2}$$

Duration und Modified Duration

$$Duration = \frac{1 * PV(C_1)}{PV} + \frac{2 * PV(C_2)}{PV} + \frac{3 * PV(C_3)}{PV} + \dots + \frac{T * PV(C_T)}{PV}$$

$$Modified Duration = \frac{D}{1+r}$$

Gewichtete Durchschnittliche Kapitalkosten (WACC)

$$WACC = \left(\frac{D}{V}\right) * r_D * (1 - T_c) + \left(\frac{E}{V}\right) * r_E$$

V = Unternehmenswert
 E = Eigenkapital (Equity)
 r_E = Eigenkapitalkosten
 D = Fremdkapital (Debt)

r_D = Fremdkapitalkosten
 T_c = Unternehmenssteuersatz

Formelsammlung (2/3)

Allgemeiner Aktienkurs – Aktueller Preis P_0 einer Aktie

$$P_0 = \sum_{t=1}^H \frac{DIV_t}{(1+r_E)^H} + \frac{P_H}{(1+r_E)^H}$$

DIV_t : erwartete Dividende pro Aktie
 r_E : Eigenkapitalkosten
 P_H : erwarteter Preis in $t=H$

$$P_0 = \frac{DIV}{r_E} \quad (\text{unbegrenzter Dividendenstrom})$$

$$P_0 = \frac{DIV_1}{r_E - g} \quad (\text{unbegrenzter Dividendenstrom mit einer Wachstumsrate von } g)$$

Growing Perpetuity

$$PV \text{ of Growing } PPT_t = \frac{CF_{t+1}}{r - g}$$

Portfolioauswahl

$$E(r_i) = \mu_i = \sum_{s=1}^S p_s * r_{is} \quad Var(r_i) = \sigma_i^2 = \sum_{s=1}^S p_s * (r_{is} - \mu_i)^2$$

$E(r_i) = \mu_i$: erwartete Rendite des Wertpapiers i
 p_s : Wahrscheinlichkeit für den Naturzustand s
 r_{is} : Rendite der Aktie i im Naturzustand s
 $Var(r_i) = \sigma_i^2$: Varianz der Renditen des Wertpapiers i

Unlevered und Levered Beta

$$\beta_U = \frac{\beta_L}{1 + (1 - T) * \frac{D}{E}} \quad \beta_L = \beta_U * (1 + (1 - T) * \frac{D}{E})$$

β_U = Unlevered Beta (Asset Beta) D = Marktwert des Fremdkapitals
 β_L = Levered Beta (Equity Beta) E = Marktwert des Eigenkapitals
 T = Steuersatz

Formelsammlung (3/3)

Marketing

Artikel	Formel
Marktanteil	Verkaufsvolumen/Marktvolumen
Marktsättigungsgrad	Marktvolumen/Marktpotenzial
Marktvolumen	Marktsättigungsgrad * Marktpotenzial
Marktpotenzial	Alles, was verkauft werden könnte
Preiselastizität	Relative Mengenänderung/Relative Preisänderung
Kreuzpreiselastizität	Rel. Mengenänderung x /Rel. Preisänderung y

Artikel	Formel
Konversionsrate (CR)	Konversion/Klicks
Klickrate (CTR)	Klicks/Impressionen
Kosten pro tausend Impressionen (CPM)	Kosten/Gesamtimpressionen * 1000
Kosten pro Klick (CPC)	Kosten/Klicks
Kapitalrendite (ROI)	(Einnahmen – Kosten)/Kosten
Wettbewerbs-Budget	eigene Werbekosten/eigener Umsatz * Umsatzkonkurrenz/Werbekonkurrenz

Geometrie

Artikel	Fläche	Volumen
Rechteck/Quader	$a \cdot b$	$a \cdot b \cdot h$
Kugel	$4 \cdot \pi \cdot r^2$	$\frac{4}{3} \cdot \pi \cdot r^3$
Pyramide	-	$G \cdot h / 3$
Dreieck	$0,5 \cdot a \cdot h$	-

EU/USA-Maßeinheiten

EU	USA
1 km	0,62 Meilen
1 Liter	0,26 Gallonen
x °Celsius	$(x \cdot 1,8) + 32 = \text{°Fahrenheit}$
1 kg	35,27 Unzen

Flächenumrechnung

Fläche

- Bei Bewegung nach rechts mit 100 multiplizieren.
- Bei Bewegung nach links durch 100 teilen.

km², ha, a, m², dm², cm², mm²

Volumen

- Multipliziere mit 1.000, wenn du dich nach rechts bewegst.
- Bei Bewegung nach links durch 1.000 teilen.

km³, hm³, dam³, m³, dm³, cm³, mm³

Allgemeine Informationen

	Welt	EU	Deutschland
Anzahl der Länder	195 (laut UN)	27	n/a
Fläche	510 Mio. km ²	4,42 Mio. km ²	0,357 Mio. km ²
davon Meer	70 %	3 %	2 %
davon Landfläche	30 %	97 %	98 %
Ø Jährliches Bevölkerungswachstum	0,85 %	0,2 %	0,0 %
Ø Energiepreis (pro kWh)	0,15 € / kWh	0,29 € / kWh	0,37 € / kWh
Ø Energieverbrauch (pro Kopf, Stand 2025)	21.700 kWh	33.500 kWh	33.200 kWh
Bevölkerungsstruktur (vereinfacht)			
0–20	32 %	20 %	19 %
20–40	29 %	24 %	24 %
40–60	23 %	27 %	26 %
60+	16 %	29 %	31 %

Bevölkerungszahlen

Welt (Top 10 Länder) Stand 2026

Indien	1,46 Mrd.
China	1,41 Mrd.
Vereinigte Staaten	345 Mio.
Indonesien	286 Mio.
Pakistan	257 Mio.
Nigeria	237 Mio.
Brasilien	213 Mio.
Bangladesch	176 Mio.
Russland	144 Mio.
Äthiopien	135 Mio.
Gesamte Welt	8,2 Mrd.

Europa (Top 10 Länder) Stand 2026

Deutschland	84 Mio.
Frankreich	69 Mio.
Vereinigtes Königreich	70 Mio.
Italien	59 Mio.
Spanien	49 Mio.
Polen	37 Mio.
Rumänien	19 Mio.
Niederlande	18 Mio.
Belgien	12 Mio.
Tschechische Republik	11 Mio.
Gesamt Europa	744 Mio.
Gesamte EU	450 Mio.

Deutschland (Top 5 Städte) Stand 2026

Berlin	3,9 Mio.
Hamburg	1,9 Mio.
München	1,6 Mio.
Köln	1,1 Mio.
Frankfurt am Main	790.000

DACH (Länder und Hauptstädte) Stand 2026

Deutschland	84 Mio.
Österreich	9,2 Mio.
Schweiz	9,1 Mio.
Berlin	3,9 Mio.
Wien	2,0 Mio.
Bern	147.000

Finanzwissen (1/3)

GuV (Income Statement)

Umsatz
- Herstellungskosten
Bruttogewinn
- Betriebskosten
- Vertriebs-, Allgemein- und Verwaltungskosten (SG&A)
- Forschung & Entwicklung (F&E)
- Sonstiges
EBITDA
- Abschreibungen
EBIT
- Zinsaufwand
+ Zinserträge
Ergebnis vor Steuern (EBT)
- Steuern
Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag

Bilanz (Balance Sheet)

Aktiva (Vermögenswerte)	Passiva (Verbindlichkeiten und Eigenkapital)
Liquide Mittel (Kasse und Bankguthaben)	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Kurzfristige Finanzanlagen	Verbindlichkeiten aus Ertragssteuern
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Sonstige Rückstellungen / abgegrenzte Aufwendungen
Vorräte	Summe kurzfristige Verbindlichkeiten
Summe des Umlaufvermögens	Langfristige Schulden
	Summe langfristige Verbindlichkeiten
	Summe Verbindlichkeiten
Sachanlagen (Grundstücke, Gebäude und Maschinen)	Eigenkapital
Immaterielle Vermögenswerte	Gezeichnetes Kapital
Summe Anlagevermögen	Gewinnrücklagen
Summe Aktiva	Summe Eigenkapital
	Summe Passiva

Kapitalflussrechnung (Cash Flow Statement)

Liquide Mittel zu Beginn der Periode
Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag
+ Abschreibungen
+/- Veränderungen des operativen Working Capitals
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit
- Investitionsausgaben (CapEx)
+ Erlöse aus dem Verkauf von Anlagen
Cashflow aus Investitionstätigkeiten
+/- Langfristige Schulden
- Dividenden
+ Ausgabe von Eigenkapital
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit
Liquide Mittel am Ende der Periode

Finanzwissen (2/3)

Diskontierte Cashflow-Methode

Ein **DCF** bewertet ein Unternehmen auf der Grundlage des Barwerts seiner zukünftigen Cashflows und des Barwerts seines Terminalwerts

DCF-Schritte

- Finanzdaten des Projektunternehmens mit Annahmen** zu Umsatzwachstum, Ausgaben, Betriebskapital, Vermögens- und Verbindlichkeitswachstumsraten
- Berechnung des Free Cash Flow (FCF)** für jedes Jahr für einen Zeitraum von ~5 Jahren
- Diskontierung des FCF** mit den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC), d.h. der Mindestrendite, die ein Unternehmen seinen Investoren bieten muss
- Schätzung des Terminal Value (TV)** und Diskontierung mit dem WACC
- Addiere die Summe** aus dem **Barwert** unserer FCFs und dem TV, um unseren **Unternehmenswert** zu ermitteln

Berechnung des freien Cashflows (FCF)

$FCF = EBIT * (1 - \text{Steuersatz}) + \text{Abschreibungen} - \text{Investitionsausgaben} - \Delta \text{Nettoumlaufvermögen}$

Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten

$$WACC = \frac{\text{Equity}}{\text{Equity} + \text{Debt}} * r_e + \frac{\text{Debt}}{\text{Equity} + \text{Debt}} * r_d * (1 - \text{Tax rate})$$

$r_e = \text{Eigenkapitalkosten}$
 $r_d = \text{Fremdkapitalkosten}$

Endwert

$$TV = \frac{FCF * (1 + g)}{(r - g)}$$

M&A (do or don't) Case Framework

Käuferunternehmen

- Warum möchten wir das Zielunternehmen erwerben?
 - Strategischer Grund (Marktpositionierung, Wachstum, Diversifizierung)
 - Defensiv (um in unserer eigenen Branche größer zu werden)
 - Umsatz- und Kostensynergien oder Wertschöpfung
 - Umsatz: Produkt, Marketing, Kunden
 - Kosten: Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Personal
 - Unterbewertung (ineffektives Management, Restrukturierung)
- In welcher Branche ist der Käufer tätig?
- Welche anderen Geschäfte betreibt der Käufer? (auf Synergien achten)
- M&A-Erfahrung des Käufers

Zielunternehmen

- Branchenähnlichkeit, Wettbewerb, Wachstum und Trends
- Markteintrittsbarrieren der Branche, Marktanteil des Zielunternehmens
- Bewertung des Zielunternehmens (DCF, Multiplikatoren) und Wachstumspotenzial
- Welche Teile des Zielunternehmens sind für die Übernahme relevant (Synergien!)
- Kultur: Ähnlichkeiten zwischen beiden Vorständen, Führungsstil, Humankapital, Verlust von Schlüsselpersonen, gemeinsame Werte

Machbarkeit

- Verfügt der Käufer über ausreichende finanzielle Mittel?
- Wie wirkt sich die Übernahme auf unsere Aktionäre aus?
- Passt die Unternehmenskultur zusammen? Sonstige Risiken (z. B. politische Risiken)

Finanzwissen (3/3)

Multiplikatoren (Multiples)

Multiples werden verwendet, um den Wert eines Unternehmens zu bestimmen oder zu vergleichen. Diese Multiplikatoren sind Finanzkennzahlen, die eine Beziehung zwischen einer Finanzvariable (wie Gewinn, Umsatz, EBITDA usw.) und dem Marktwert des Unternehmens herstellen.

Handelsmultiplikatoren



Aktuelle Bewertung



Öffentlich verfügbar



Bewertung durch den Gesamtmarkt

Transaktionsmultiplikatoren



Frühere Bewertung

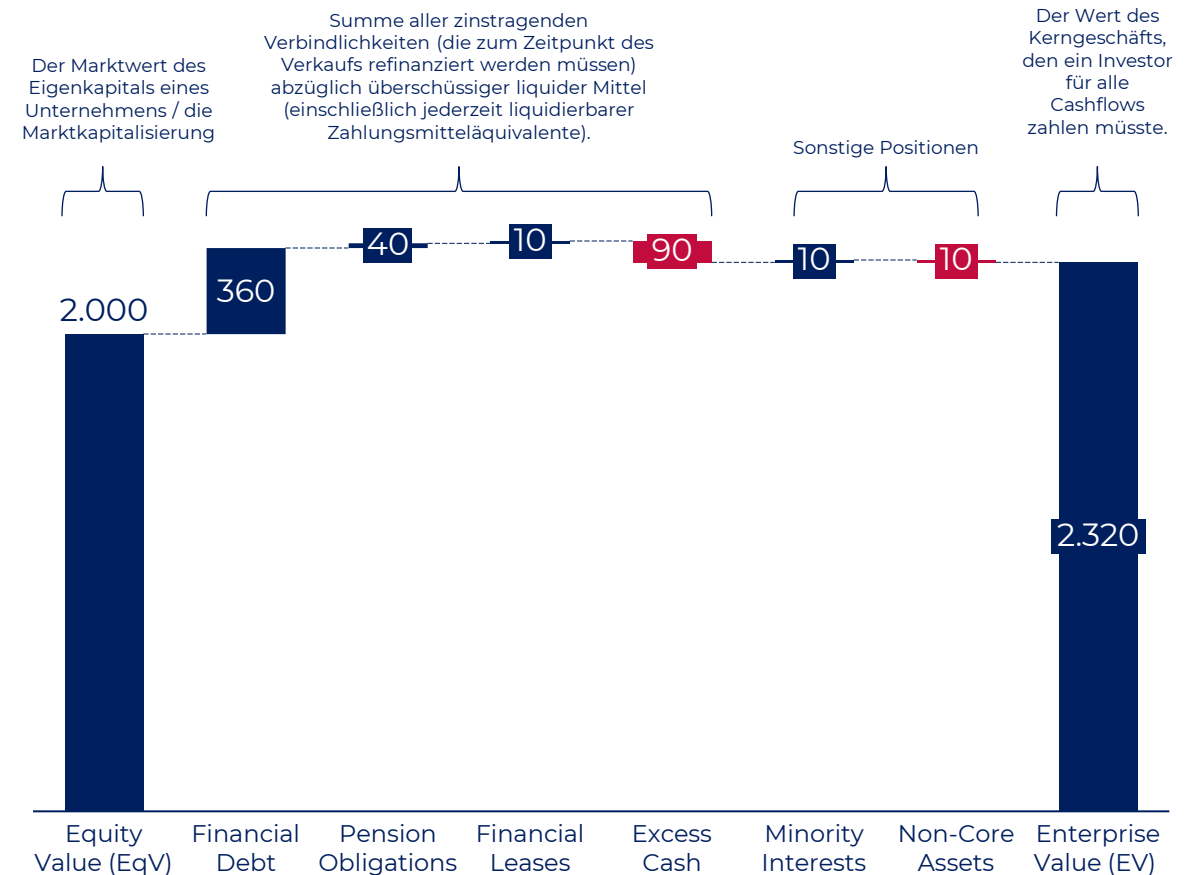


Nicht immer veröffentlicht

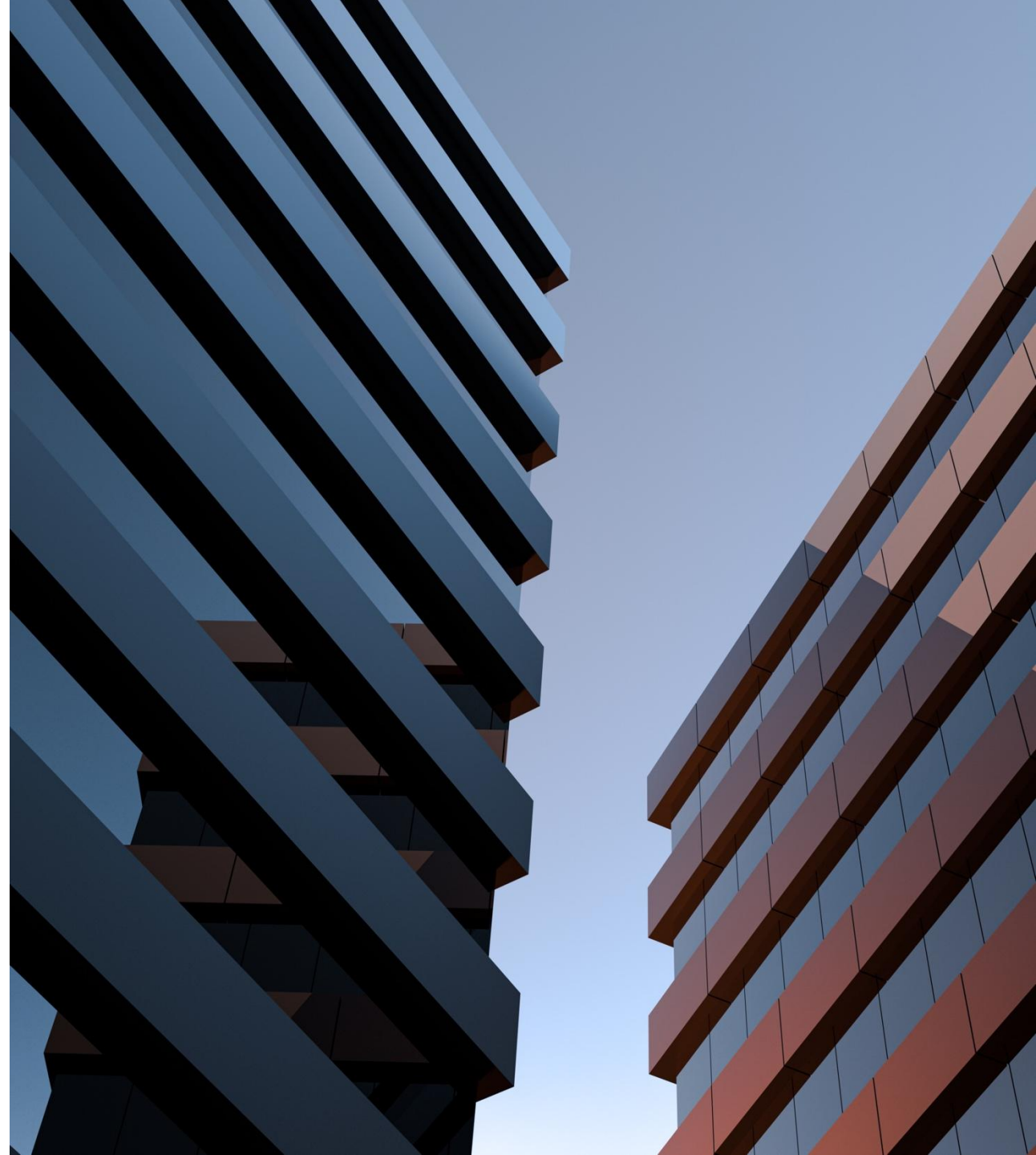


Bewertung durch Käufer

Brücke zwischen Eigenkapital und Unternehmenswert



2 | Frameworks



PESTEL-Framework

!

Allgemeine Informationen:

Eine PESTEL-Analyse ist ein Framework oder Instrument zur Analyse und Überwachung der makroökonomischen Faktoren, die einen tiefgreifenden Einfluss auf die Leistung der Organisation haben können. Dieses Rahmenwerk ist besonders nützlich, wenn ein neues Unternehmen gegründet wird oder in einen ausländischen Markt eintritt. Nutze die Dimensionen als Ausgangspunkt für Deine Überlegungen. Die sechs Kategorien der PESTEL-Analyse geben einen guten Überblick darüber, welche Informationen Du in Deiner Analyse einbeziehen solltest, aber Du musst selbst entscheiden, was für den Umfang Deiner Analyse relevant ist.

Beispielhafte Verwendung:

- Analyse des externen Umfelds
- Markteintritt (siehe auch: Rahmenwerk für den Markteintritt)
- Reaktion der Wettbewerber

P

Politisch (Political): Staatliche Unterstützung, Vorschriften, Sanktionen, Subventionen

E

Wirtschaftlich (Economic): Zinssätze, Arbeitslosenquoten, Aktienmarkt, Stärke der Währungen

S

Sozial (Social): Demografie, Kultur, Bildungssystem, Gesundheitssystem

T

Technologisch (Technological): Internet, drahtlose Kommunikation, Industrie 4.0, Nanotechnologie

E

Ökologisch (Environmental): Ressourcen, Emissionen, Infrastruktur, Standortmerkmale

L

Rechtlich (Legal): Rechtssystem, Staatsverfassung, Rechtsbewusstsein, Rechtsgebiete

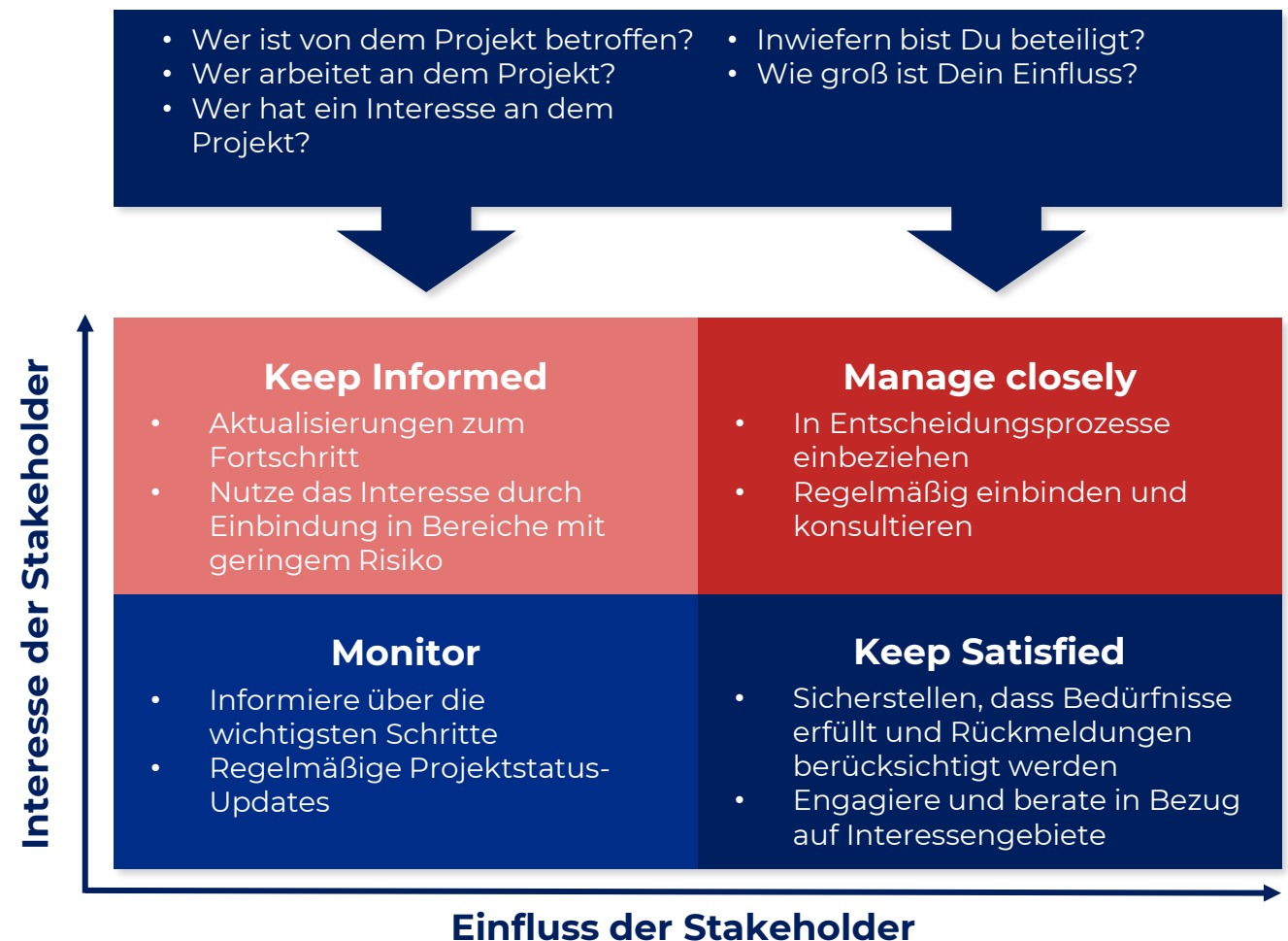
Stakeholder-Analyse und -Mapping

Allgemeine Informationen:

Die Stakeholder-Analyse dient dazu, alle Stakeholder sowie deren Art der Beteiligung zu identifizieren. Das Stakeholder-Mapping analysiert, wie diese Stakeholder angemessen informiert und gemanagt werden können. Stakeholder sind alle Parteien, die ein Interesse an dem Projekt/Unternehmen haben, indem sie es beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. Abhängig von ihrem Interesse sowie ihrem Einfluss auf das Projekt/Unternehmen entwickelt das Stakeholder-Mapping Strategien für den Umgang mit diesen Stakeholdern.

Beispielhafte Verwendung:

- Projektmanagement
- Veränderungsmanagement
- Post-Merger-Integration
- Joint Venture



McKinsey 7-S Modell

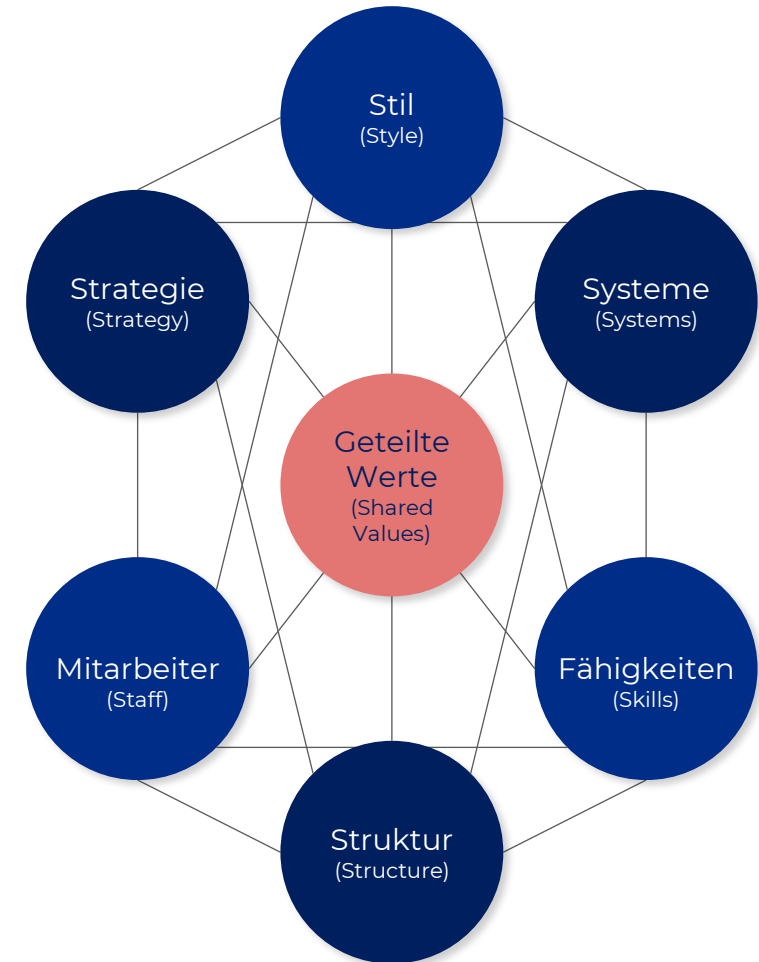
!

Allgemeine Informationen:

Das Framework veranschaulicht eine Konstellation miteinander verbundener Faktoren, die die Veränderungsfähigkeit einer Organisation beeinflussen. Es dient dazu, die Funktionsweise bestehender Organisationen zu diagnostizieren und sie hinsichtlich spezifischer Elemente, die einer Veränderung bedürfen, sowie hinsichtlich der Abstimmung dieser Veränderungen untereinander zu beraten. Die nicht-pyramidenförmige und gleichberechtigte Darstellung impliziert, dass jeder Bereich gleich wichtig ist und dass es schwierig sein wird, in einem Bereich der Organisation bedeutende Fortschritte zu erzielen, ohne auch die anderen Bereiche anzugehen.

Beispielhafte Verwendung:

- Change Management
- M&A
- Leistungsverbesserung
- Transformation / Expansion



SWOT-Analyse

Allgemeine Informationen:

Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument, mit dem die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens oder Projekts identifiziert und bewertet werden können. Sie bietet einen strukturierten Rahmen für die Bewertung der internen und externen Faktoren, die sich auf die Leistung und Entscheidungsfindung einer Organisation auswirken können.

Beispielhafte Verwendung:

- Bewertung des Status quo
- Ableitung einer neuen Strategie
- Projektmanagement

!

Intern

Stärken

- Was machen wir gut?
- Was ist das Besondere an unserem Unternehmen?
- Was machen wir besser als unsere Mitbewerber?
- Was schätzen unsere Stakeholder an uns?

Schwächen

- Was sind unsere Probleme und Herausforderungen?
- Wo liegen wir hinter der Konkurrenz zurück?
- Wo mangelt es uns an Fähigkeiten oder Ressourcen?
- Wo müssen wir uns verbessern?

Extern

Chancen

- Welche neuen Trends können wir nutzen?
- Wie können wir unsere Stärken nutzen?
- Können wir neue Märkte erschließen?
- Wie sehen Zukunftschancen aus?

Risiken

- Was macht unsere Konkurrenz?
- Welche Markttrends wirken sich auf uns aus?
- Welche Probleme könnten sich auf unser Geschäft auswirken?
- Welche Hindernisse stehen uns bei der Verfolgung unserer Ziele im Weg?

Positiv

Negativ

ADKAR Modell

Allgemeine Informationen:

Es ist eines der wichtigsten Modelle für das Change-Management und betont die oft übersehene Tatsache, dass Veränderungen nur dann erfolgreich sein können, wenn die Mitarbeiter sie aktiv mitgestalten.

ADKAR befasst sich mit häufigen Herausforderungen bei organisatorischen Veränderungen, wie z. B. mangelndem Verständnis seitens der Mitarbeiter und unzureichender Vorbereitung seitens der Führungskräfte.

Es bietet Strategien und Instrumente für Führungskräfte und Einzelpersonen, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Außerdem hilft es Führungskräften, Einzelpersonen durch Veränderungen zu begleiten, potenzielle Widerstände anzugehen und sicherzustellen, dass die Betroffenen informiert und motiviert sind.

Beispielhafte Verwendung:

- Veränderungsmanagement
- Einführung neuer IT-Systeme
- Reorganisation und Umstrukturierung

!

• Awareness (Bewusstsein)

Awareness bedeutet, dass Mitarbeitende die Veränderung und ihre Gründe verstehen. Klare Kommunikation der Führung ist essenziell für eine positive Haltung zum Wandel.

• Desire (Wunsch)

Desire beschreibt die Bereitschaft der Mitarbeitenden, die Veränderung zu akzeptieren und zu unterstützen – inklusive emotionaler Bindung und erkennbarer Vorteile

• Knowledge (Wissen)

Knowledge umfasst die Bereitstellung von Informationen und Ressourcen, damit die Mitarbeiter die für die neue Umgebung erforderlichen Fähigkeiten erwerben können, häufig durch Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

• Ability (Fähigkeit)

Ability bedeutet, dass die Mitarbeiter, nachdem sie sich Wissen angeeignet haben, in der Lage sind, die neuen Anforderungen in die Praxis umzusetzen. Ziel ist es, sicherzustellen, dass theoretisches Wissen in die Praxis umgesetzt wird

• Reinforcement (Verstärkung)

Reinforcement stabilisiert die Veränderung langfristig. Dazu gehören Anerkennung und Belohnungen für die erfolgreiche Umsetzung sowie die Anpassung von Systemen und Prozessen, um die Veränderung in der Organisation zu verankern

Porter's Five Forces

!

Allgemeine Informationen:

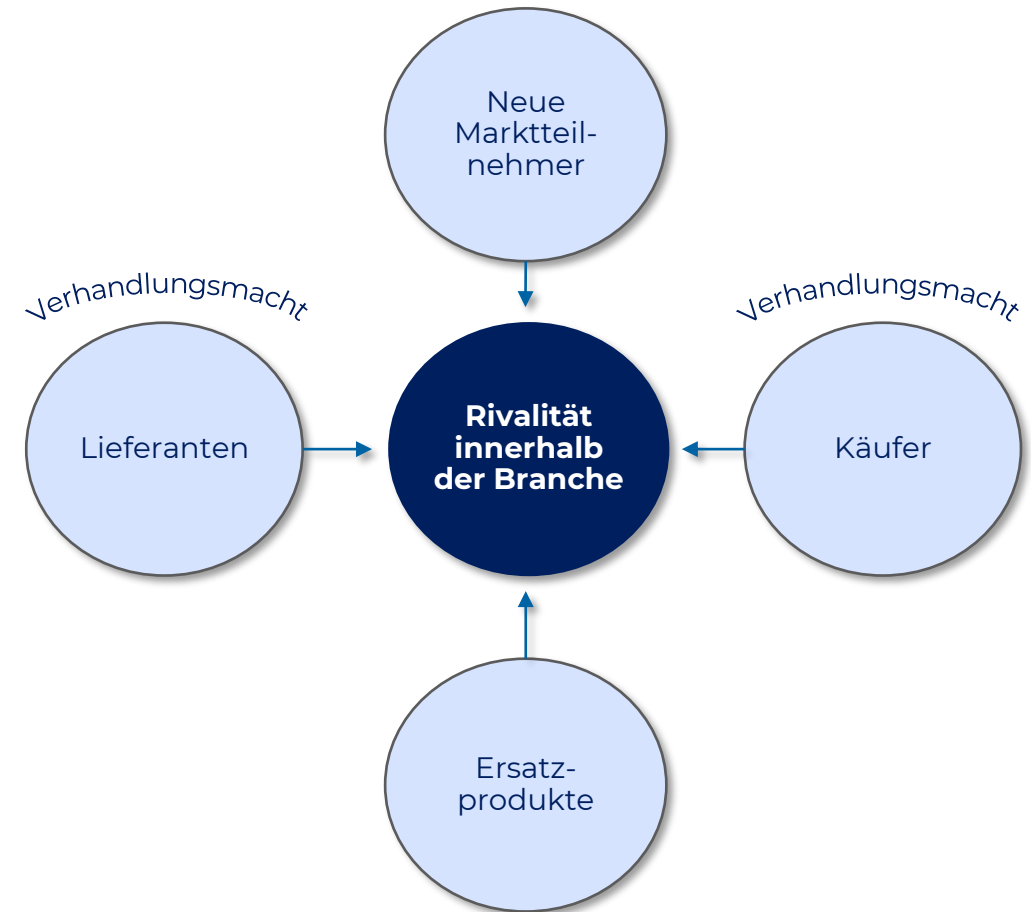
Porters Five Forces ist wahrscheinlich das bekannteste Framework, das bei der Vorbereitung von Caseinterviews verwendet wird.

Es hilft bei der Beurteilung der Attraktivität einer Branche und kann zur Bewertung des Markteintritts sowie der Wettbewerbsvorteile genutzt werden.

Die Attraktivität einer Branche hängt von fünf primären Kräften ab: Gefahr durch neue Marktteilnehmer, Verhandlungsmacht von Käufern und Lieferanten, Gefahr durch Ersatzprodukte, Rivalität innerhalb der Branche

Beispielhafte Verwendung:

- Markteintritt (Siehe auch Markteintrittsmodell)
- Reaktion auf Wettbewerber
- M&A



Value Chain Framework

!

Allgemeine Informationen:

Die Wertschöpfungskettenanalyse wird verwendet, um alle Aktivitäten einer Organisation, Lieferketten und Vertriebsnetze zu analysieren.

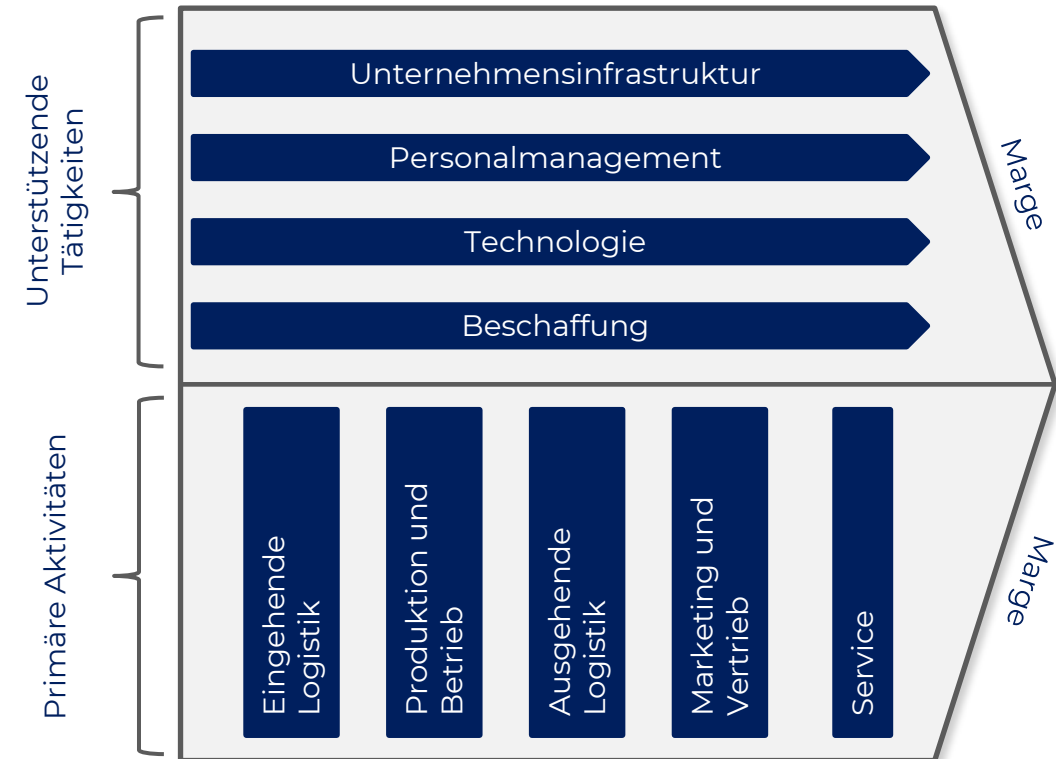
Sie ist ein nützliches Instrument, um das Lieferkettennetzwerk einer Organisation zu verstehen, um festzustellen, wo Wertschöpfung stattfindet, und um Schwachstellen oder Engpässe innerhalb einer Organisation zu identifizieren.

Um eine widerstandsfähige Lieferkette zu schaffen:

- Ein strategisches Lieferantenmanagement einrichten
- Die Lagerbestände aus Sicherheitsgründen erweitern
- Multiple Sourcing zur Risikostreuung implementieren

Beispielhafte Verwendung:

- Kostensenkung und Margenanalyse (wo entstehen Kosten, wo entsteht Wert?)
- Make-or-Buy- und Outsourcing-Entscheidungen



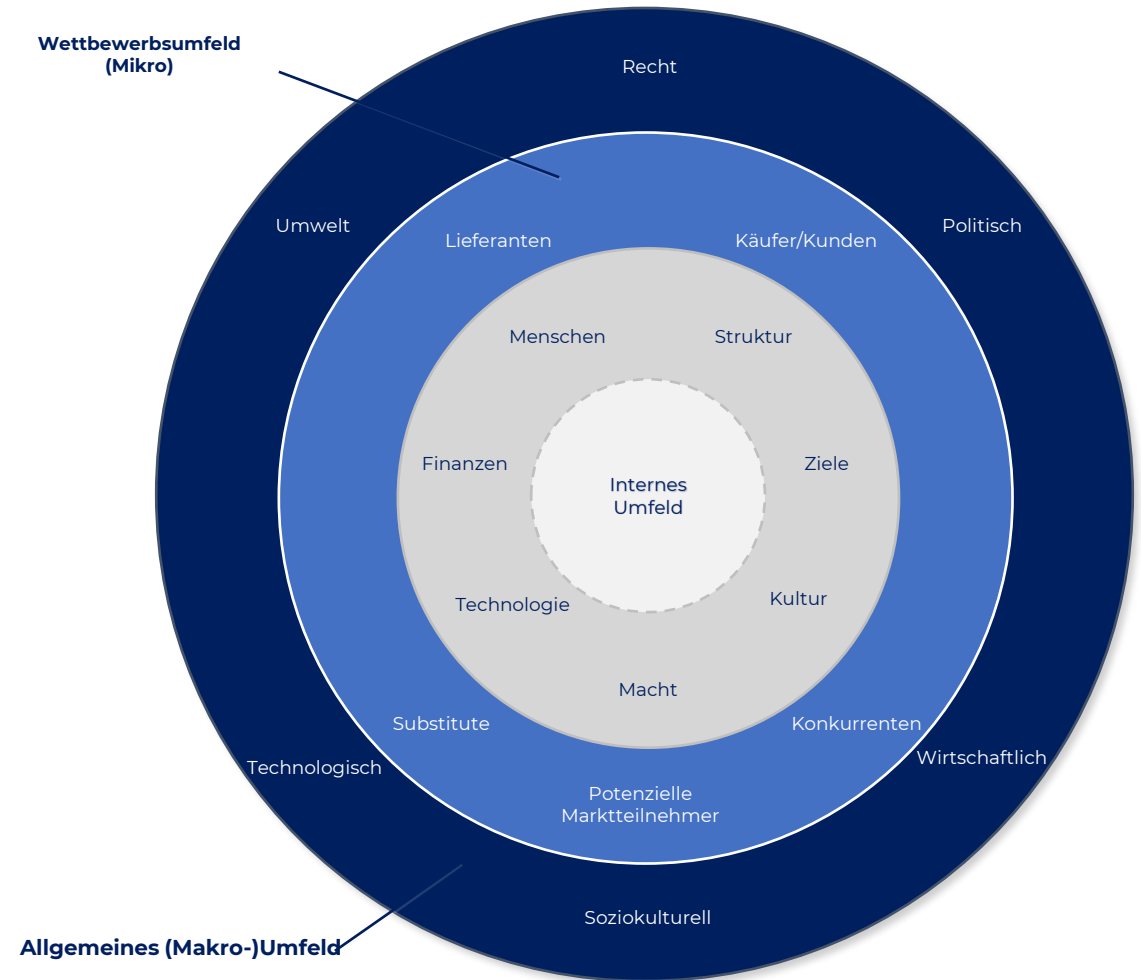
Zwiebelmodell

Allgemeine Informationen:

Das Zwiebelmodell visualisiert alle relevanten Akteure für ein Unternehmen oder einen Geschäftsbereich, indem es das Porter's Five-Forces Modell und das PESTEL-Modell in einem zusammenfasst. Es unterstützt Dich bei der strukturierten Herangehensweise an Brainstormings, hilft Dir dabei, verschiedene Stakeholder zu identifizieren und zu kategorisieren. Du kannst das Modell zu Beginn verwenden, um Dir einen strukturierten Überblick über alle Stakeholder in den jeweiligen Kategorien zu verschaffen.

Beispielhafte Verwendung:

- Analyse potentieller Schwachstellen und Risiken
- Analyse und Kategorisierung aller Arten von Einflüssen
- Verteilung der verschiedenen Interessensgruppen



BCG-Matrix

!

Allgemeine Informationen:

Die BCG-Matrix wird verwendet, um das Portfolio eines Unternehmens an Produkten oder Produktlinien zu bewerten, um zu bestimmen, in welche weiter investiert oder welche veräußert werden sollen.

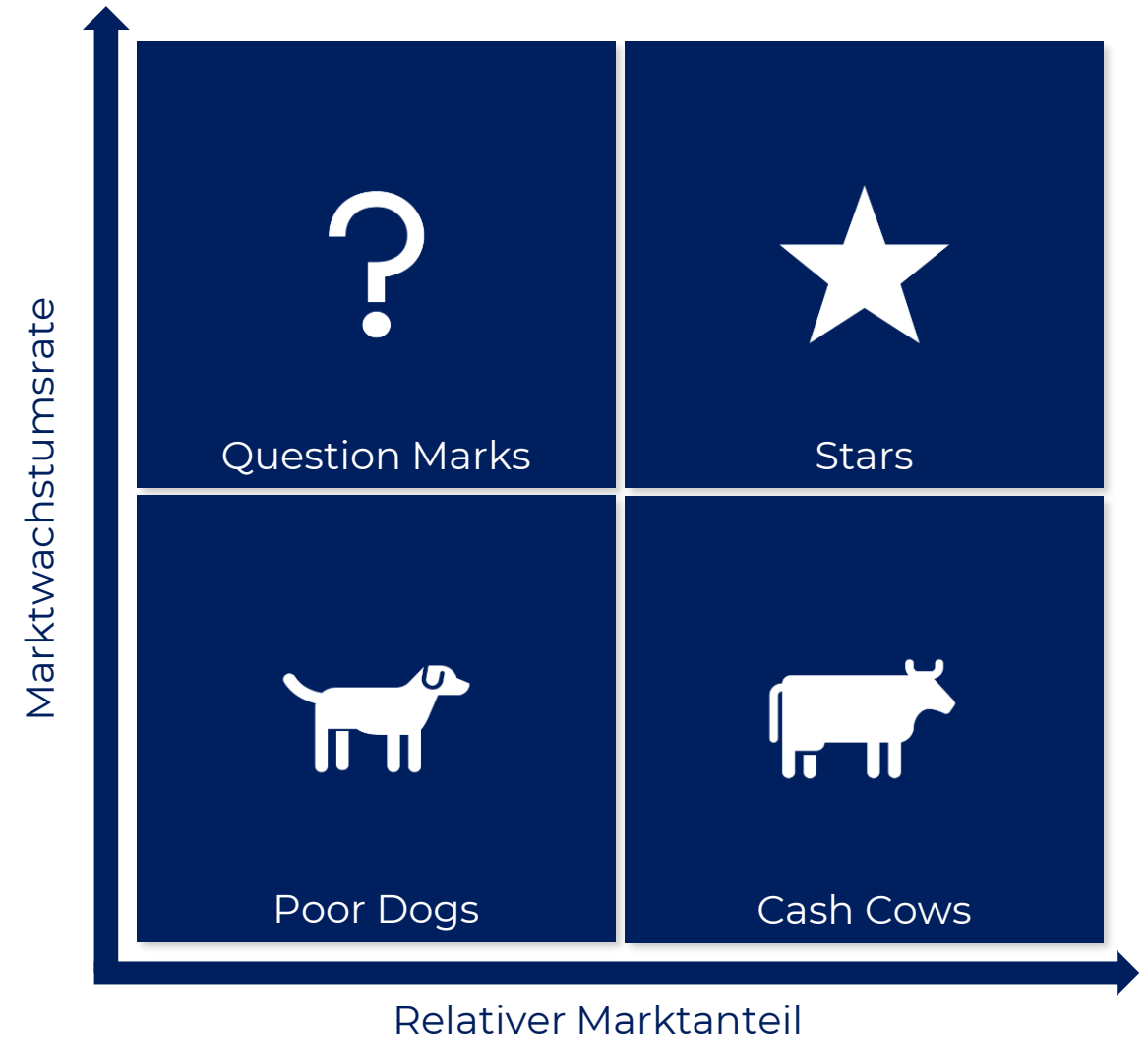
Investiere die Gewinne aus den Cash Cows in neue Question Marks, um diese dann in Stars zu verwandeln.

Beachte:

- Mitte der Y-Achse: durchschnittliches Marktwachstum
- Mitte der X-Achse: relativer Marktanteil von 1,0 (Gleichstand mit dem größten Wettbewerber)
- Die genaue Berechnung findest Du in der Formelsammlung

Beispielhafte Verwendung

- Portfolioanalyse und Ressourcenallokation
- Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen
- Produkt- und Wachstumsstrategie



Die 4 Marketing P's

Allgemeine Informationen:

Die 4 Marketing P's, auch bekannt als Marketing-Mix, bieten einen Rahmen zur Bewertung von Marketingentscheidungen.

Potential des Marketing Mix:

- Stärken entwickeln und Schwächen vermeiden
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen
- Enge Zusammenarbeit der internen Abteilungen des Unternehmens

Beispielhafte Verwendung:

- Entscheidungsfindung im Marketing
- Strategieentwicklung

!

Produkt (Product)

- Wie differenziert sich das Produkt?
- Welche Kundenbedürfnisse muss das Produkt erfüllen?
- Gibt es komplementäre Produkte oder Substitute?

Preis (Price)

- Wie hoch ist der absolute/relative Preis des Endprodukts?
- Wie werden die Mitarbeiter vergütet (Provision usw.)?
- Wie sollten Rabatte oder Anreize angeboten und umgesetzt werden? (Preiselastizität)

Platzierung (Place)

- In welchen Geschäften wird das Produkt angeboten?
- Wie gelangt das Produkt in die Geschäfte (Lieferkette, Vertriebskanäle)?
- Werden für neue Produkte Testmärkte für die Markteinführung genutzt?

Werbung (Promotion)

- Welche Marketingstrategie passt zu dem Produkt?
- Welche Markenbotschaft muss allen Stakeholdern vermittelt werden?
- Wie wird das Produkt positioniert?

Market Sizing & Profitabilität

Market Sizing & Profitabilität

1) Ansatz auf der Nachfrageseite

- Wie viele Menschen wünschen sich das Produkt / Kaufhäufigkeit
- Mögliche Ansätze durch:
 - Bevölkerungssegmentierung (Altersstruktur, Einkommen, städtisch / ländlich)
 - Haushalte
 - Saisonalität der Verkäufe

Beispiel:

Nachfrage von Visa, die von der US-Botschaft in Russland ausgestellt werden.
(Die Nachfrage übersteigt klar das Angebot und die Kapazitäten – nutze daher den angebotsorientierten Ansatz)

! Nur verwenden, wenn die Nachfrage die von uns berechnete Variable bestimmt und das Angebot die Nachfrage deckt!

2) Angebotsorientierter Ansatz

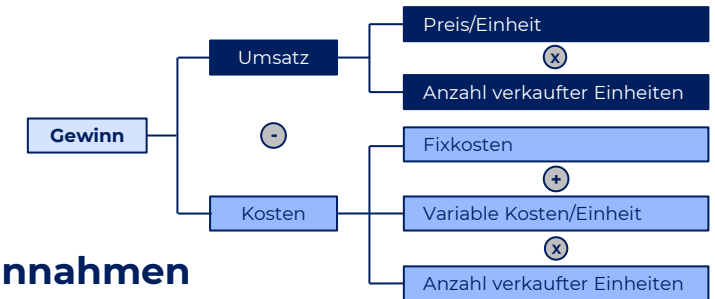
- Wie viele Unternehmen bieten das Produkt an?
- Mögliche Ansätze durch:
 - Geschäfte, die das Produkt / die Dienstleistung verkaufen
 - Anzahl der Beschäftigten
 - Pro Anbieter verarbeitete Produkte

3) Eigenständig

- z.B. Wie viele Einheiten des Produkts X werden pro Jahr verkauft? / Wie viele X müssen pro Jahr abgesetzt werden?
- Berechne die Gesamtmenge von X (entweder nach Nachfrage oder Angebot)
- Teile durch die Lebensdauer von X (Schätzung)

! Es wird davon ausgegangen, dass die Menge von X konstant bleibt! Passe die Wachstumsrate für wachsende/sich verschlechternde Produkte an!

Rentabilitätsrahmen



Einnahmen

- Segmentumsatz nach Produkttyp, Region, Kundentyp

Kosten

Fixkosten (Höhe bleibt gleich bei jeder Menge)

- Miete, Energie und andere Versorgungsleistungen
- Verwaltungskosten und Gehälter (Werbung, Steuern)
- Abschreibungen auf Anlagevermögen (z.B. Maschinen, Immobilien, Anlagen)

Variable Kosten (Höhe verändert sich nach Menge)

- Rohstoffe, Verpackung und Transport
- Produktionswechselkosten (z.B. Austausch von Chargengröße)
- Wenn die Menge Null ist, entsprechen die Gesamtkosten den Fixkosten

Markteintritt Framework

Markt und Wettbewerber

Markt

- Wie profitabel ist der Markt?
- Wird diese Rentabilität stabil bleiben/wachsen?
- Strategische Passung gegeben?
- Marktregulierung?
- Markteintrittsbarrieren?
- Wie wird sich der Markt entwickeln?
- Allgemeine makroökonomische Kaufkraft

Wettbewerber

- Konzentration des Wettbewerbs und Marktanteile der Wettbewerber?
- Ist der Rest des Marktes fragmentiert?
- Wie viel Marktanteil können wir erobern?
- Wie werden Wettbewerber auf unseren Markteintritt reagieren? (Wenn sie unsere Kosten kennen, können sie Preise unterhalb unserer Deckungsbeitragsspanne anbieten, sodass wir keinen Marktanteil mehr haben.)

Unternehmen

Fähigkeiten und Fachwissen

- Fähigkeiten und Fachwissen des Unternehmens im neuen Markt?
- Muss das Unternehmen neue Kompetenzen entwickeln/einstellen, um wettbewerbsfähig zu sein?
- Hat das Unternehmen in den letzten Jahren neue Märkte erschlossen?
- Haben Wettbewerber versucht, in den neuen Markt einzutreten, und können wir daraus etwas lernen?

Finanzen

- Aktuelle Situation des Unternehmens
- Investitionskosten
- Personal, Schulungen usw.
- Laufende Kosten (Werbung, Rohstoffe)
- Erwartete Einnahmen?
- Gesamt-ROI und Break-even-Punkt?

Kunden

Kundenprofil

- Wer sind die Kunden (Privatpersonen/Organisationen)?
- Kundenkonzentration und -macht?
- Bevorzugte Vertriebskanäle/Kundensegment
- Welche Produkte kaufen sie heute?
- Wie viel zahlen sie?
- Über welche Vertriebskanäle können wir den Kunden erreichen?

Eintrittsstrategie

Timing

- Gibt es einen First-Mover-Vorteil oder sollten wir zunächst die Konkurrenz abwarten?
- Geschwindigkeit des Markteintritts:
- Zuerst eine Region testen oder sofort den gesamten Markt erschließen?

Typ

- Eigene Produkte exportieren
- Joint Venture oder Partnerschaft mit einem etablierten Wettbewerber
- Übernahme von Wettbewerbern

Umsatzwachstum und Wettbewerbsreaktion

Umsatzwachstum

Preiserhöhungen (einfacher)

- Produktbündelung oder Cross-Selling
- Berücksichtigung der Preiselastizität

Steigerung der Verkaufszahlen (schwieriger)

- Erschließung neuer Märkte
- Erweiterung/Diversifizierung der Produktpalette (Vorsicht vor Produkt-Kannibalisierung!)
- Erweiterung der Vertriebskanäle
- Investition in Marketingkampagnen
- Empfehlungsprogramme/Treueprogramme
- Partnerschaften mit bestehenden Wettbewerbern/Geschäften in der Umgebung des Unternehmens
- Übernahme von Wettbewerbern aus derselben/einer anderen Branche

Reaktion der Wettbewerber

Wettbewerberreaktionen

- Übernahme oder Fusion mit Wettbewerbern derselben/einer anderen Branche
- Personal von Wettbewerbern einstellen (z. B. Management)
- Konkurrenten kopieren
- Partnerschaft mit Wettbewerbern
- Investiere in Marketingkampagnen

Die Antworten auf die Frage nach Umsatz oder Wettbewerbsreaktionen sind nur Beispiele und können durch eine Vielzahl unterschiedlicher Antworten ergänzt werden

Produktpreis Bestimmung

Gesamtstrategie

- Was ist das Ziel unserer Preisstrategie (z. B. Marktanteile gewinnen? Hohe Rentabilität?)
- Gibt es Produkte, die wir im Cross-Selling/Up-Selling anbieten können und die wir bei der Preisgestaltung für dieses bestimmte Produkt berücksichtigen sollten (z. B. Up-Selling von Farboptionen beim Verkauf eines Autos)?
- Können wir verschiedene Versionen des Produkts zu unterschiedlichen Preisen verkaufen (z. B. iPhone 8, iPhone 8 Plus)?
- **Berücksichtige bei der Preisgestaltung für ein neues Produkt die strategische Eignung des Produkts!**

1) Kostenbasierter Ansatz

- **Wie hoch sind die variablen Kosten** des Produkts?
- **Welche Fixkosten** fallen an und welcher Anteil entfällt auf dieses Produkt?
- Wie viele Einheiten werden jährlich erwartet?
- **Welcher Aufschlag** ist geplant bzw. branchenüblich?

Beispiel: Preisgestaltung für ein Laptop

- Variable Kosten = 400 €
- Zugewiesene Fixkosten = 100 €
- Aufschlag = 20 %

→ $(400 \text{ €} + 100 \text{ €}) * (1 + 20 \%)$
= **Endpreis von 600 €**

Der kostenbasierte Ansatz berücksichtigt keine Kundenpräferenzen, sondern nur interne Daten und Ziele

2) Werteorientierter Ansatz

- An welches Marktsegment möchten wir das Produkt verkaufen (z. B. Luxussegment)?
- **Was ist die nächstbeste Alternative zu dem von uns angebotenen Produkt** (z. B. eine andere ähnliche Luxustasche)?
- **Welche Eigenschaften machen unser Produkt besser als die nächstbeste Alternative** (z. B. einzigartig, weil es sich um die einzige Luxus-Nylontasche handelt, Marke Prada usw.)?
- Wie viel sind die Menschen bereit, für diese zusätzlichen Merkmale zu bezahlen?

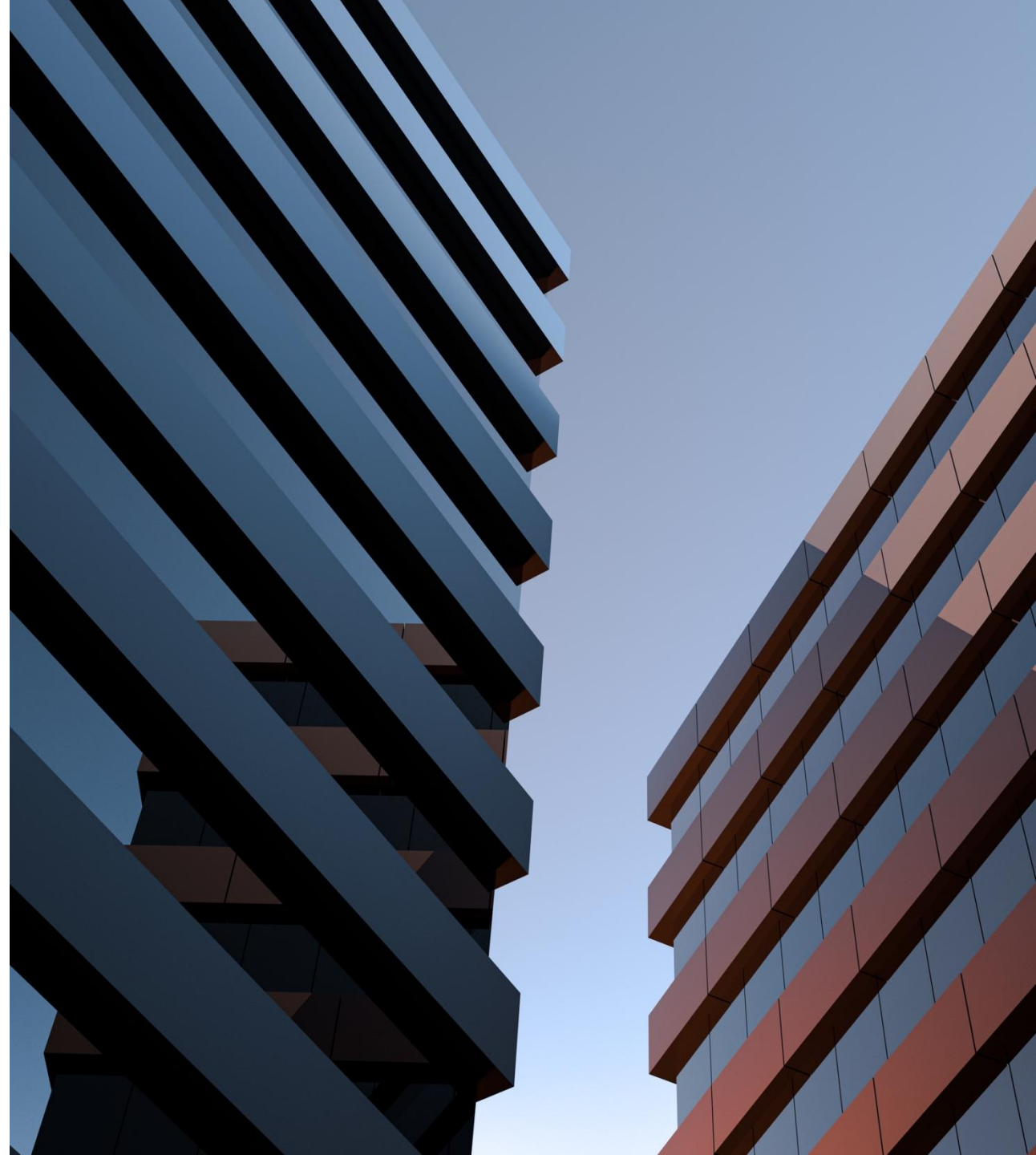
3) Marktbasierter Ansatz

- Welche anderen Produkte können Kunden anstelle unserer Produkte kaufen (z. B. Lyft, statt Uber)?
- **Wie viel verlangen unsere Mitbewerber für diese Produkte** (z. B. 1 \$ pro Meile)?
- Können wir es uns leisten, die gleichen Preise wie unsere Konkurrenten zu verlangen?
- Für wie lange (z. B. wir haben 100 Millionen Dollar an Finanzmitteln)?

Allgemeine Informationen: Das Preisgestaltungsmodell dient zur Ermittlung des optimalen Preises für neu entwickelte Produkte.

Beispielhafte Verwendung: Strategie, Geschäftsentwicklung, Reaktion auf Wettbewerber

3 | Personal Fit



Personal Fit Fragen (1/2)

Allgemeine Fragen

- Stellen Sie sich kurz vor
- Führen Sie mich durch Ihren Lebenslauf
- Warum Beratung?
- Warum [Name des Unternehmens]?
- Was sind die Werte von [Name des Unternehmens]?
- Warum haben Sie an der Frankfurt School studiert?
- Warum Betriebswirtschaft?
- Warum sollten wir Sie einstellen?
- Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
- Haben Sie jemals Feedback zu Ihren Schwächen erhalten?
- Welches Feedback hat Ihnen geholfen?
- Beschreiben Sie sich selbst & wie würden Ihre Freunde Sie beschreiben?
- Welches Tier wären Sie gerne?
- Welche Charaktereigenschaft würden Sie gerne haben?
- Erzählen Sie eine Geschichte, die nicht im Lebenslauf steht.
- Was war das wichtigste Ereignis in Ihrem Leben?
- Was war die größte Herausforderung, mit der Sie in Ihrem Beruf zu kämpfen hatten?
- Was bedeutet Erfolg für Sie? Woran erkennen Sie, dass Sie erfolgreich sind?
- Wann ist persönlicher Erfolg für Sie besonders wichtig?
- Was war Ihr Lieblingsmodul / unbeliebtestes Modul an der Universität?
- Wie finden Sie es, viel Zeit „unterwegs“ zu verbringen?
- Welche Eigenschaften sollte ein Berater mitbringen?
- Was sind Ihrer Meinung nach die typischen Aufgaben eines Beraters?
- Welche geografischen und branchenbezogenen Präferenzen haben Sie?
- Wenn wir Ihnen die Stelle jetzt anbieten würden, würden Sie sie annehmen?
- Wenn Sie mehrere Angebote erhalten hätten, wie würden Sie entscheiden, welches Sie annehmen?
- Auf welche Leistung sind Sie besonders stolz?
- Was machen Sie am liebsten? Was ist Ihr Lieblingshobby?
- Wo sehen Sie sich in fünf Jahren? Wo in zehn Jahren?
- Welche Art von Arbeit können Sie am besten?
- Nennen Sie uns drei Beispiele für Ziele, die Sie sich gesetzt und erreicht haben.
- Nennen Sie uns drei Beispiele für Ziele, die Sie sich gesetzt, aber nicht erreicht haben.
- Sind Sie eher ein „Big Picture“- oder ein „Detail“-Mensch?
- Welches Unternehmen bewundern Sie?
- Was ist Ihre Lieblingsmarke und warum?
- Haben Sie kürzlich einen interessanten Zeitungsartikel gelesen?

Tipp: Markiere jede Frage entsprechend ihrer Schwierigkeit mit einer anderen Farbe (z. B. Blau = leicht, Orange = mittel, Rot = schwer).

Personal Fit Fragen (2/2)

Situative Fragen

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie einem Kollegen/Kommilitonen Feedback gegeben haben.
- Haben Sie sich jemals in einer Situation geirrt? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Beschreiben Sie eine Hürde in Ihrem Leben und wie Sie damit umgegangen sind.
- Wann haben Sie jemals versagt? Was haben Sie dann getan?
- Wann haben Sie mit jemandem zusammengearbeitet, den Sie nicht mochten?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie innovativ/kreativ waren.
- Beschreiben Sie eine Situation, in der es Probleme bei der Arbeit gab. Wie sind Sie damit umgegangen?
- Was wären die ersten drei Maßnahmen, die Sie als CEO eines sehr erfolgreichen Unternehmens einführen würden?
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie die Führungsrolle innehatten, aber keine Autorität hatten.
- Was ist Ihre Philosophie in Bezug auf Führung? Was für eine Art von Führungskraft sind Sie?
- Nennen Sie uns drei Beispiele für Führungsqualitäten.
- Was war das interessanteste Problem, mit dem Sie bei Ihrer Arbeit konfrontiert waren?
- Erzählen Sie uns von einer Situation, in der Sie und Ihr Chef unterschiedlicher Meinung waren. Wie haben Sie das Problem gelöst?
- Erzählen Sie mir von einer Entscheidung am Arbeitsplatz, die große Auswirkungen hatte.
- Welche Entscheidungen mussten Sie in Ihrem letzten Job treffen?
- Erzählen Sie uns von einer Aufgabe, die Sie nicht gerne gemacht haben, aber dennoch gut erledigt haben.
- Wie beeinflusst Ihr Verhalten in einer Gruppe das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder?
- Beschreiben Sie drei Ereignisse, die Sie in Ihrem Leben stark beeinflusst haben.
- Wann haben Sie das letzte Mal ein Problem gelöst?
- Was motiviert Sie (beruflich/außerhalb der Arbeit)?
- Erzählen Sie uns von einer Situation, in der Sie ein Risiko eingegangen sind.
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie die Initiative ergriffen haben/eine originelle Idee hatten.

Tipp: Markiere jede Frage entsprechend ihrer Schwierigkeit mit einer anderen Farbe (z. B. Blau = leicht, Orange = mittel, Rot = schwer).

Personal Experience Interview (PEI) bei McKinsey & Company

Was sucht McKinsey?

Das Personal Experience Interview bei McKinsey & Company unterscheidet sich stark von üblichen Personal Fit Interviews. Du wirst gebeten, Geschichten über Dich selbst vorzubereiten. In diesen Geschichten musst Du nachweisen, dass Du über die folgenden drei Eigenschaften verfügst. Idealerweise hast Du zwei bis drei Geschichten für jede Dimension vorbereitet. Das PEI dauert etwa 25 bis 30 Minuten, in denen Deine Geschichte von einem McKinsey-Interviewer hinterfragt wird.

Inklusive Führung

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie ein Team geleitet und gemeinsam Erfolg gehabt haben. Was waren die Herausforderungen und was haben Sie aus dieser Situation gelernt?

Persönliche Wirkung

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie sich selbst anders wahrgenommen haben, als Sie tatsächlich gewirkt haben.

Unternehmerischer Antrieb

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie über Ihre Aufgabe hinaus gearbeitet haben, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Methode zum Erzählen von Geschichten:

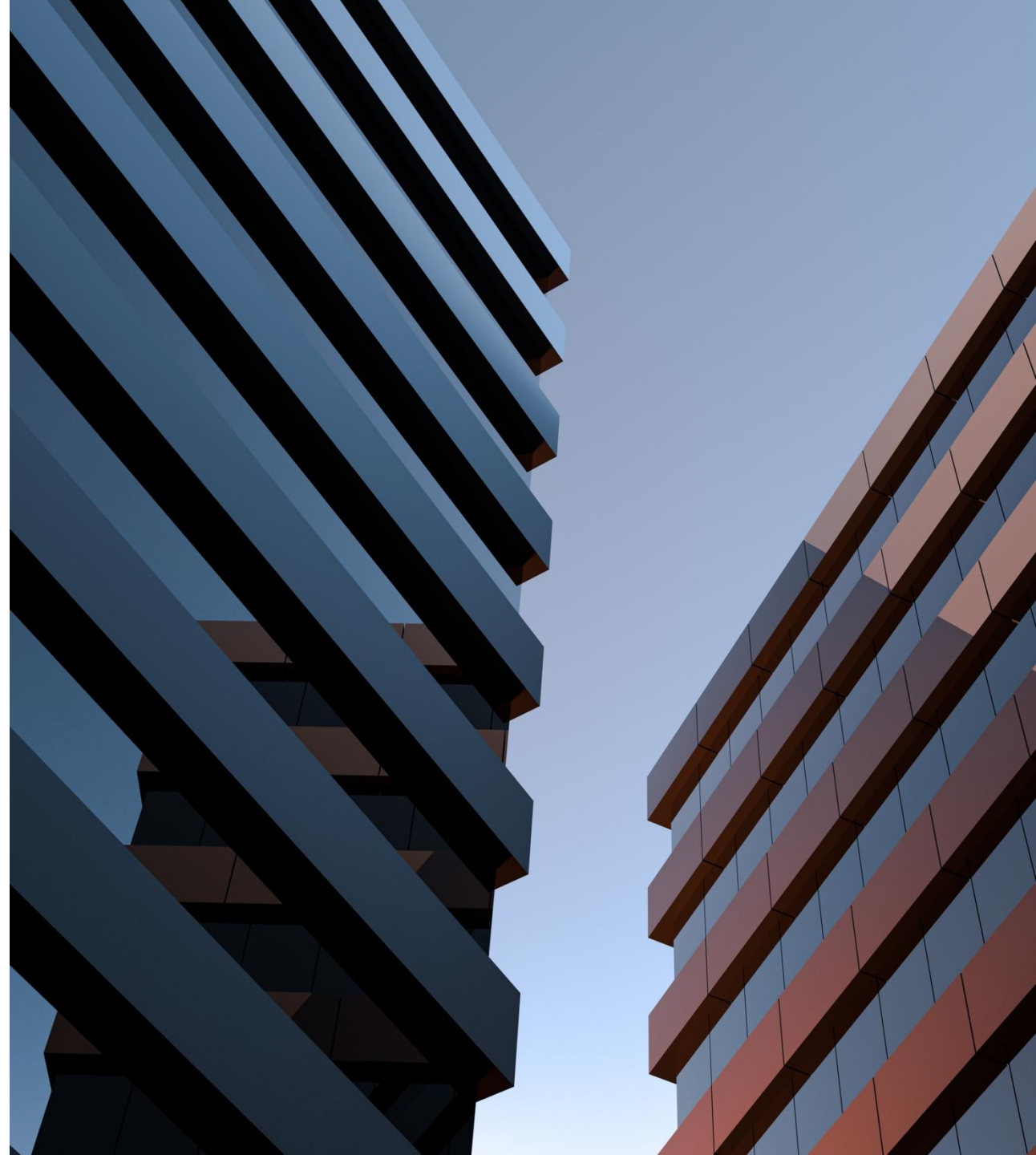
- Teaser: Beschreibe die Situation in etwa 30 Sekunden
- Genaue Situation: Detaillierte Beschreibung der Situation
- Aufgabe/Maßnahme: Was war Deine Aufgabe und welche Herausforderungen musstest Du bewältigen?
- Ergebnis: Was war das Ergebnis der Situation?
- Erkenntnisse & Verbesserungen: Was hast Du gelernt oder was hättest Du besser machen können?

Rechne mit detaillierten Rückfragen, um die Authentizität Deiner Geschichten zu überprüfen.

Konzentriere Dich auf Deinen eigenen Beitrag (verwende „ich“ statt „wir“).

Bereite Dich vor, indem Du Deine Geschichten anderen Personen erzählst.

4 | Brainteaser



Brainteaser: Was ist das und wie bereite ich mich darauf vor?

Einleitung

Definition:

- Ein Brainteaser ist eine Art Rätsel, das Du in einem Vorstellungsgespräch ohne weitere Hilfe lösen musst.
- In der Regel nehmen Brainteaser nur wenig Zeit in Anspruch und enthalten nur wenige Informationen, die verarbeitet werden müssen.
- Brainteaser können in umfassende Cases integriert werden und sehr unterschiedliche Formen annehmen.

Zweck:

- Brainteaser dienen hauptsächlich dazu, Deine Stressresistenz, analytischen Fähigkeiten, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit zu testen
- Je nach Art des Brainteasers musst Du nicht immer die richtige Zahl finden, sondern eine logisch begründete Lösung.

Ansätze

Vorbereitung:

- Es gibt verschiedene Arten von Brainteasern, aber alle testen vor allem Deine Stressresistenz.

Zu den typischen Formen zählen:

- Logikaufgaben, Trial-and-Error Probleme, Schätzfragen und mathematische Rätsel.

Methode:

- Brainteaser werden eingesetzt, um Bewerber mit einer scheinbar unlösbaren Aufgabe zu „schockieren“
- Bleib ruhig und denk über das Ziel der Aufgabe nach, versuch die Problemstellung richtig aufzufassen
- Teile Deine Gedanken unbedingt mit den Interviewern und führe sie durch Deinen Denkprozess
- Notizen machen ist meistens ebenfalls erlaubt (je nach Art des Brainteasers kannst Du auch Strukturierungsprinzipien wie einen Problembaum verwenden)
- Entscheide Dich für eine Antwort und präsentiere sie am Ende in einem kurzen Schlusssatz.

Lass Dich von Brainteasern nicht verunsichern. Sie sind mit Absicht oft etwas gemein gestellt. Bereite Dich gut darauf vor, sie folgen meistens einem ähnlichen Muster.

Brainteaser: Gängige Typen und Beispiele

Arten von Brainteasern:

Das Geheimnis zum Lösen:

- Achte genau auf die Frage und stelle sicher, dass Du die gegebenen Informationen und Inhalte verstehst.
- Dein Ergebnis hängt davon ab, ob Du die Fragestellung wirklich verstehst, nicht, ob Du rechnen kannst oder nicht

Beispiel:

Ein Prinz wird für sein unangemessenes Verhalten bestraft und muss Folgendes tun, um zu überleben: Mit verbundenen Augen erhält er 12 Münzen mit einer „Kopf“- und einer „Zahl“-Seite. Sechs der Münzen zeigen „Kopf“, die übrigen sechs „Zahl“. Er muss die Münzen in zwei Stapel mit jeweils gleicher Anzahl an „Kopf“-Münzen sortieren. Er kann die Seite der Münze nicht mit seinen Händen ertasten. Wie kann er sicher sein, dass er überlebt?

- Lösung:
- Der Prinz wird überleben, wenn er die 12 Münzen in zwei Stapel zu je 6 Münzen aufteilt und dann alle Münzen eines der Stapel umdreht
 - Durch die Aufteilung in zwei gleich große Stapel wird sichergestellt, dass die Anzahl der „Köpfe“ in einem Stapel der Anzahl der „Zahlen“ im anderen Stapel entspricht

Schätzung:

- Wie viele Smarties passen in einen Smart?
- Wie schwer ist Manhattan?
- Wie viele Katzen gibt es in Deutschland?

Umwandlung:

- Verschiedene Einheiten werden angegeben und müssen in eine andere Einheit umgerechnet werden
- Häufig in Verbindung mit Zeitzonen, Währungen, Maßeinheiten

Beispiel:

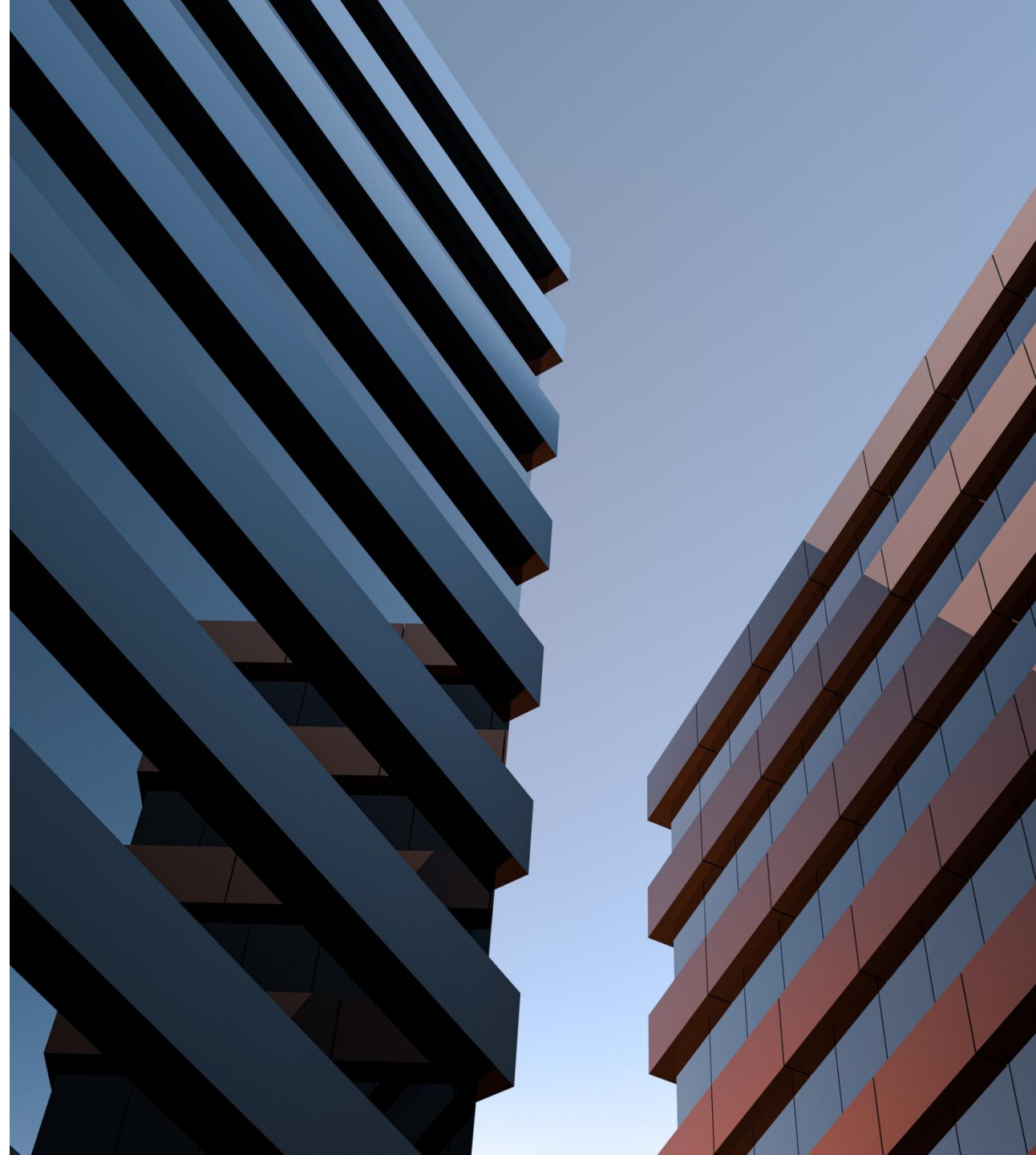
- Wie viele Liter Zahnpasta werden jährlich in Deutschland verbraucht?
- Wie viele Quadratmeter des Schwarzwaldes müssten abgeholzt werden, um alle Haushalte in München mit Parkett auszustatten?

Weiterführende Links

- <https://icebreakerideas.com/brain-teasers/>
- <https://www.e-fellows.net/bewerbung/vorstellungsgespraech-und-assessment-center/brainteaser-fuer-das-bewerbungsgespraech>
- <https://www.consulting-life.de/brainteaser-aufgaben/>

Tipp: Mache Dich mit Brainteasern vertraut, wenn Du Dich bei FS-SC bewirbst. Wir nutzen sie, um zu sehen, wie Du an ein bestimmtes Problem herangehen würdest. Beziehe den Interviewer also unbedingt in Deine Überlegungen mit ein.

5 | Cases



Case 1: Drogerie CWS (1/4)

Caseinformationen

Branche: Konsumgüter

Schwierigkeitsgrad: Mittel bis niedrig

Caseformat: Strategie, Preisgestaltung

Problemstellung

Unser Kunde ist CWS, ein lokales Drogerieunternehmen, das Apotheken- und Hygieneartikel verkauft. CWS hatte in den letzten Jahren mit Schwierigkeiten zu kämpfen und möchte in den kommenden Monaten seinen Umsatz steigern. Um dies zu erreichen, erwägt das Unternehmen eine Preiserhöhung von 20 % für eines seiner Produkte aus dem Shampoo-Sortiment. Da die Kunden von CWS sehr loyal sind, ist das Unternehmen zuversichtlich, dass diese Preiserhöhung den Umsatz steigern und im Idealfall neue Kunden anziehen wird.

Hintergrundinformationen (nur auf Anfrage angeben)

Markt und Wettbewerb

- In diesem Gebiet gibt es drei weitere Drogerien. CWS hat einen Marktanteil von ~30 %. Die restlichen 70 % verteilen sich gleichmäßig auf die drei Wettbewerber.
- Um den Wettbewerb zu gewährleisten, müssen Preiserhöhungen einen Monat vor ihrer Umsetzung öffentlich bekannt gegeben werden.

Konsumenten

- Starke Loyalität sowohl gegenüber der CWS-Drogerie als auch gegenüber deren Produkten.

Produkte

- Das Shampoo-Portfolio von CWS umfasst vier Shampoos, die sich in ihrer Qualität unterscheiden und auf ein breites Spektrum von Verbrauchern ausgerichtet sind.

Unternehmen

- Das Unternehmen erzielt derzeit mit seinem Shampoo-Produktportfolio einen Umsatz von 32,9 Millionen €. Es möchte den Umsatz um mindestens 3 % steigern.

Schnelle Lösung

- **CWS sollte den Preis für Shampoo 4 um 20 % erhöhen**
- **Dadurch würde das Unternehmen seinen Umsatz um 1,3 Millionen Euro steigern und die Managementziele übertreffen.**

Case 1: Drogerie CWS (2/4)

Frage 1: Welche Faktoren sollte CWS vor einer Preiserhöhung berücksichtigen?

Qualitative Faktoren (vorgeschlagener Ansatz)

- Produkt Kannibalisierung: Eine Preiserhöhung für ein Produkt im Portfolio kann dazu führen, dass Kunden andere, günstigere Produkte kaufen. Dies kann sich negativ auf die Gewinnmarge von CWS auswirken.
- Kundenzielgruppe: Eine Preiserhöhung kann potenziell wohlhabendere Kunden ansprechen, was neue Kundensegmente, Erwartungen und Wettbewerb bedeutet.
- Interne Fähigkeiten: Über welche interne Expertise verfügen wir in Bezug auf Preiserhöhungen (z. B. Marketing, Management, Buchhaltung, Recht)?

Quantitative Faktoren (vorgeschlagener Ansatz):

- Preiselastizität: Eine Preiserhöhung kann Kunden leicht abschrecken und dazu veranlassen, zur Konkurrenz zu wechseln.
- Finanzielle Auswirkungen: Wird die Preiserhöhung zu einem Umsatzanstieg von 3% führen, wie vom Management erwartet, um an dieser Entscheidung festzuhalten?

Frage 2: Welche Interessengruppen sollten bei der Prüfung einer Preiserhöhung berücksichtigt werden?

Internal (vorgeschlagener Ansatz):

- Führungskräfte
- Interner Vertrieb
- Mitarbeiter im Einzelhandel
- Kundenservice
- Buchhaltung und Recht
- Marketingabteilung

Extern (vorgeschlagener Ansatz):

- Kunden
- Potenzielle Firmeninhaber
- Außendienstmitarbeiter
- Lieferanten
- Vertriebspartner

Case 1: Drogerie CWS (3/4)

Frage 3: Wenn Du dir das Produktportfolio von CWS ansiehst, welches Produkt würdest du im Preis erhöhen und warum?

Anlage 1

- Shampoo 4 hat einen soliden Kundenstamm und die geringste Preiselastizität → Erhöhung des Preises für Shampoo 4
- Hinweis: Der Kandidat sollte nicht die zusätzlichen/entgangenen Einnahmen berechnen, sondern das Produkt schnell einschätzen.
- Hinweis: Der Kandidat sollte in der Lage sein, den Interviewer strukturiert durch die Tabelle zu führen und unter angemessener Berücksichtigung des Kundenstamms, des Preises und der Preiselastizität zu einer Schlussfolgerung zu gelangen.

Frage 4: Wie viel zusätzlichen Umsatz kann CWS durch die 20-prozentige Preiserhöhung für Shampoo 4 erzielen?

Anlage 1 und 2:

- Berechnung des aktuellen Umsatzes:
 $\# \text{ an Kunden} * \text{Preis/Produkt} = \text{Aktueller Umsatz} \rightarrow 1.500.000 * €6,99 = \sim 10,5 \text{ Mio. €}$
- Berechnung neuer Einnahmen unter Berücksichtigung der Preiselastizität und verlorener Kunden:
 $(\# \text{ an Kunden} * (1 - \text{Anteil verlorener Kunden}) * (\text{Preis/Produkt}) * (1 + \text{Preisanstieg})) + (\# \text{ an Kunden} * \text{Anteil verlorener Kunden} * \text{Prozentsatz der Kunden, die weiterhin Produkte innerhalb unseres Unternehmens kaufen} * \text{Preis des Ausweichprodukts})$

$$1.500.000 * (1 - 10\%) * €6,99 * (1 + 20\%) = \sim 11,3 \text{ Mio. €}$$

$$1.500.000 * 10\% * 80\% * €4,32 = \sim 0,52 \text{ Mio. €}$$

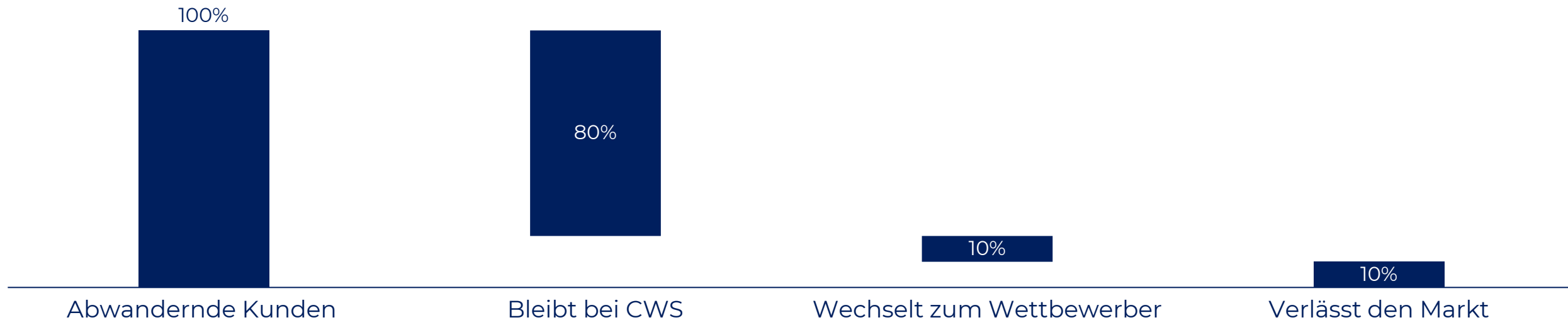
!
 CWS sollte den Preis für Shampoo 4 um 20 % erhöhen, da dies zu einer Umsatzsteigerung von ~1,3 Mio. € führen und die Managementziele übertreffen würde.

Case 1: Drogerie CWS (4/4)

Anlage 1: Übersicht über das Shampoo-Produktportfolio von CWS

Produkte	€/Produkt	# Konsumenten	Kundenverluste (Anstieg um 20%)
Shampoo 1	€3,99	#3,0m	- 35%
Shampoo 2	€2,99	#2,5m	- 40%
Shampoo 3	€5,99	#0,5m	- 55%
Shampoo 4	€6,99	#1,5m	- 10%

Anlage 2: Verhalten der abwandernden Shampoo-4-Kunden nach Preiserhöhung



Case 2: Bubbly Beer & Co. (1/4)

Caseinformationen

Branche: Lebensmittel und Getränke

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Finance, Investitionsrechnung

Problemstellung

Unser Kunde ist Bubbly Beer & Co., eine neue Brauerei, die sich auf die Herstellung von Bieren mit fruchtigem Geschmack in Malaysia spezialisiert hat. Bubbly Beer & Co. ist vor einem Jahr auf den Markt gekommen und verzeichnet mit seinen Produkten einen enormen Erfolg. Das Unternehmen erfreut sich derzeit einer starken Kundenbindung und ist bereits Marktführer in seinem Segment in Malaysia. Aufgrund dieses starken Wachstums ist die derzeitige Produktionsstätte voll ausgelastet. Daher erwägt die Unternehmensleitung, in eine neue Produktionsstätte zu investieren, um Bubbly Beer ein schnelleres Wachstum zu ermöglichen. Sie ist sich jedoch nicht sicher, ob dies der beste Weg ist, um zu wachsen, und hat Dich um Rat gebeten, wie sie dieses Problem angehen soll.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Malaysia verfügt über eine Vielzahl verschiedener Brauereien und ist auch im Bier-Export stark vertreten.
- Auf dem Markt für aromatisierte Biere gibt es jedoch drei Hauptakteure, darunter Bubbly Beer & Co., das einen Marktanteil von 80 % in diesem Segment hat.

Konsumenten

- Die Kunden von Bubbly sind sehr loyal und mögen den Geschmack der neuen Biersorte.

Produkte

- Bubbly Beer & Co. produziert aromatisiertes Bier, dessen Eigenschaften denen von traditionellem Bier sehr ähnlich sind, jedoch mit einem fruchtigen Geschmack.
- Alle Produkte werden ausschließlich über Drittanbieter im Einzelhandel verkauft (kein Online-Verkauf).

Unternehmen

- Bubbly Beer ist ein neu gegründetes Unternehmen, das derzeit ausschließlich auf dem malaysischen Markt tätig ist.
- Wenn das Unternehmen in eine neue Produktionsstätte investiert, möchte es einen positiven Kapitalwert erzielen.

Schnelle Lösung

- **Bubbly Beer & Co. sollte nicht in die neue Produktionsstätte investieren, da der Kapitalwert der Investition negativ ist (umgerechnet rund -1,09 Mio. €).**
- **Stattdessen sollte das Unternehmen alternative Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung prüfen, zum Beispiel eine Erweiterung der Produktpalette oder den Ausbau der Vertriebskanäle.**

Case 2: Bubbly Beer & Co. (2/4)

Frage 1: Welche Risiken sind Deiner Meinung nach mit der Investition in eine neue Produktionsstätte verbunden?

Finanziell (vorgeschlagener Ansatz):

- Break-even-Risiko: Wird die Produktionsstätte den gewünschten Break-even erzielen?
- Finanzielle Einschränkungen: Verfüge ich über die finanziellen Mittel, um in eine neue Produktionsstätte zu investieren?
- Geldpolitisches Risiko: Wenn ich einen Kredit aufnehme, um in die Produktionsstätte zu investieren, werden sich die Zinssätze wie erwartet entwickeln?

Nicht finanziell (vorgeschlagener Ansatz):

- Marktentwicklung: Wird sich der Lebensmittel- und Getränkemarkt wie erwartet entwickeln?
- Kundenerwartungen: Werden sich die Kundenerwartungen im Laufe der Zeit ändern? Ist Bier mit fruchtigen Geschmacksnoten nur ein kurzlebiger Hype?
- Neue Marktteilnehmer: Werden neue Produkte oder neue Unternehmen mit stärkeren Alleinstellungsmerkmalen Bubbly Beer & Co. vom Markt verdrängen?

Frage 2: Sollte Bubbly Beer & Co. bei Investitionskosten von 10 Mio. € und einem WACC von 5 % in eine neue Produktionsstätte investieren?

Abbildung 1: Klarstellung der Managementziele in Bezug auf die Produktionsstätte

- Das Management möchte einen positiven Kapitalwert erzielen.
- Nettoeinnahmen für jedes Jahr = Umsatz – Herstellungskosten – Operative Kosten – Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Kosten

$$NPV = \sum \text{Nettoeinnahmen}_t / (1 + WACC)^t - \text{Investitionskosten}$$

$$NPV = (-30/1,05^1) + (-45/1,05^2) + (50/1,05^3) + (15/1,05^4) + (10/1,05^5) + (20/1,05^6) - 10 \text{ Mio. €}$$

= **-1,09 Mio. €**

Zur Erinnerung:

- Summiere die Nettoeinnahmen nicht nominal, sondern diskontiere sie mit dem **WACC von 5 %** ab und **berechne so den Kapitalwert**.
- Nachdem Du die ersten Teile des Kapitalwerts berechnet hast, kannst Du das Ergebnis schätzen.

Case 2: Bubbly Beer & Co. (3/4)

Frage 3: Eine Investition in eine neue Produktionsstätte ist nicht möglich, welche anderen Möglichkeiten zur Steigerung des Umsatzes gibt es?

Produktbezogen (vorgeschlagener Ansatz)

- Erweiterung/Diversifizierung der Produktpalette (Vorsicht vor Produktkannibalisierung!)
- Produktbündelung oder Cross-Selling
- Preisnachlässe (und höhere Einnahmen durch größere Absatzmengen)
- Preiserhöhungen bei limitierten Produkten (um höhere Einnahmen mit höheren Margen, aber geringeren Absatzmengen zu erzielen)

Nicht produktbezogen (vorgeschlagener Ansatz)

- Erschließung neuer Märkte
- Ausbau der Vertriebskanäle (z. B. Online-Marktplätze und D2C-Online-Verkauf statt nur Einzelhandelsverkauf)
- Investitionen in Marketingkampagnen
- Einführung von Empfehlungsprogrammen/Treueprogrammen
- Partnerschaften mit bestehenden Wettbewerbern/Geschäften in der Umgebung des Unternehmens/Restaurantketten
- Übernahme von Wettbewerbern

Case 2: Bubbly Beer & Co. (4/4)

Abbildung 2: Vereinfachte Prognose der Finanzkennzahlen der Produktionsstätte im Zeitverlauf (umgerechnet in Mio. €)

	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Umsatz	100	150	250	210	250	300
Herstellungskosten	50	90	95	100	120	145
Operative Kosten	50	75	65	55	80	95
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Kosten	30	30	40	40	40	40

Case 3: Southside & Co. (1/4)

Caseinformationen

Branche: Tourismus, Reisebranche

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Produktstrategie

Problemstellung

Unser Kunde ist Southside, ein südamerikanisches Tourismusunternehmen, das Wanderungen in der Wüste Argentinien anbietet. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs hat Southside in den letzten Monaten einen Kundenrückgang verzeichnet. Um diesem Kundenverlust entgegenzuwirken, erwägt Southside eine Erweiterung seines Produktportfolios und denkt darüber nach, Walbeobachtungstouren für Touristen und Einheimische einzuführen. Die Geschäftsführung von Southside ist sich jedoch unsicher, ob sie diese Erweiterung vorantreiben soll, und hat Dich gebeten, sie bei ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Innerhalb des Gebiets gibt es vier weitere Unternehmen, die Wanderungen in der Wüste anbieten. Der Marktanteil von Southside ist in den letzten zwei Jahren von 50 % auf 15 % gesunken.
- Es gibt keine Unternehmen, die Walbeobachtungstouren anbieten, obwohl die Wüste sich hervorragend für solche Aktivitäten eignet.

Konsumenten

- Die Kunden sind hauptsächlich Touristen und gelegentlich auch einige Einheimische.

Produkte

- Southside bietet an jedem Tag der Woche Wüstenwanderungen an (Preise und Häufigkeit irrelevant).

Unternehmen

- Die Unternehmensleitung möchte wissen, nach wie vielen Tagen innerhalb eines Jahres sie die Gewinnschwelle erreichen würde.

Schnelle Lösung

- **Southside sollte die Walbeobachtungstouren durchführen.**
- **So würden sie mit einem Deckungsbeitrag von ~1.500 € pro Tour in ~99 Tagen die Gewinnschwelle erreichen.**

Case 3: Southside & Co. (2/4)

Frage 1: Welche Faktoren sollte Southside berücksichtigen, bevor sie ihr Produktportfolio um Walbeobachtungstouren erweitern?

Markt / Wettbewerb (vorgeschlagener Ansatz):

- Trends auf dem Markt für Walbeobachtungstouren
- Anzahl der Wettbewerber und aktuelle Marktanteile
- Marktregulierung und gesetzliche Anforderungen
- Makroökonomische Faktoren (z. B. verfügbares Einkommen, Kaufkraft)

Unternehmen (vorgeschlagener Ansatz):

- Interne Fähigkeiten und Kenntnisse
- Entscheidung zwischen Eigenproduktion und Zukauf (z. B. Partnerschaft/Joint Venture, Fusionen und Übernahmen)
- Finanzielle Ressourcen
- Markteintritt und Zeitpunkt: Vorreiterrolle?

Kunde (vorgeschlagener Ansatz):

- Wer ist Ihr Kunde?
- Kundenpräferenzen?
- Zahlungsbereitschaft?

Frage 2: Southside sieht drei Optionen für die Durchführung von Walbeobachtungstouren: Eigenentwicklung, Joint Venture, Übernahme. Was sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Optionen, und welche würdest Du empfehlen?

1) Eigene Durchführung

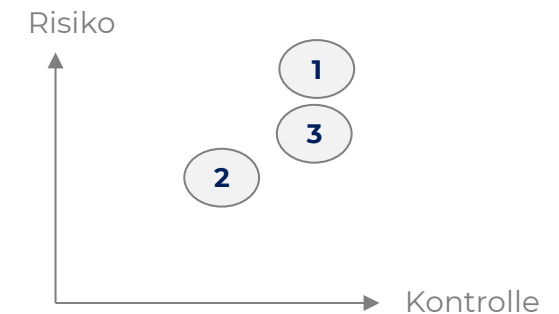
- Volle Kontrolle über die Entscheidungsfindung
- Keine Gewinnverteilung
- Hohe finanzielle Investition
- Größtes Risiko

2) Joint Venture

- Aufteilung der Finanzinvestition
- Geteiltes Risiko
- Gemeinsame Kontrolle und Gewinnverteilung
- Kultureller Konflikt

3) Fusion oder Übernahme

- Schnelle Gewinnung von Kunden und Marktanteilen
- Verfügbares Wissen und Fähigkeiten
- Kulturkonflikt und Integration nach der Fusion



Case 3: Southside & Co. (3/4)

Frage 3: Southside hat beschlossen, die Walbeobachtungstouren selbst durchzuführen. Angesichts der erforderlichen Investitionen und laufenden Kosten möchten sie wissen, wie viele Touren sie durchführen müssen, um die Gewinnschwelle zu erreichen.

1) Berechnung der jährlichen Fixkosten

Schiffskosten (Abschreibungen)	$12,5k \text{ €} * 3 \text{ Schiffe} = 37,5k \text{ €}$
Gehalt des Kapitäns	$50k \text{ €} * 3 \text{ Kapitäne} = 150k \text{ €}$
Gehalt des Tourführers	$42k \text{ €} * 2 \text{ Tourführer} = 84k \text{ €}$
Andere Kosten	25k €

Gesamte jährliche Fixkosten 296,5k €

2) Berechnung der laufenden Kosten pro Tour

Schiffswartung	3k €
Treibstoffkosten	$30k \text{ €} * 60 \% = 18k \text{ €}$
Andere Kosten	$30k \text{ €} * 25 \% = 7,5k \text{ €}$
Gesamte laufende Kosten	28,5k €

Deckungsbeitrag pro Tour $30k \text{ €} - 28,5k \text{ €} = 1,5k \text{ €}$

3) Berechnung des Break-even-Zeithorizonts

Jährliche Fixkosten / Deckungsbeitrag pro Tour = Break-Even in # der Touren

Break-Even in # der Touren / (Touren/Tag) in # der Tage

$296,5k \text{ €} / 1,5k \text{ €} = 198 \text{ Touren bis Break-Even}$

$\rightarrow \sim 198 \text{ Touren} / 2 \text{ Touren/Tag} = \sim 99 \text{ Tage bis Break-Even}$

Southside sollte die Umsetzung der Walbeobachtungstouren vorantreiben, da diese bereits nach etwa drei Monaten die Gewinnschwelle erreichen.

Case 3: Southside & Co. (4/4)

Abbildung 1: Fixkosten und laufende Kosten für die Walbeobachtungstouren von Southside

Generelle Informationen

- 5 h / Tour
- 2 Touren / Tag
- 3 Schiffe
- 3 Kapitäne
- 2 Tourführer
- 50 Besucher / Tour
- 30k € Umsatz pro Tour

Jährliche Fixkosten

- 100k € / Schiff (8 J. Abschreibung)
- Kapitän Gehalt: 50k €
- Tourführer Gehalt: 42k €
- 25k € Andere Fixkosten

Laufende Kosten

- 3k € Schiffswartung (pro Schiff pro Tour)
- Treibstoffkosten → 60 % des Umsatzes
- Andere Kosten → 25 % des Umsatzes

Case 4: GuV-Vergleich in der Rezession (1/4)

Caseinformationen

Branche: Übergeordnet

Schwierigkeitsgrad: Mittel-Hoch

Caseformat: Restrukturierung

Problemstellung

Stell Dir vor, die deutsche Wirtschaft befinde sich in einer stabilen Lage. Du beobachtest drei Arten von Unternehmen: einen Hersteller, einen Personaldienstleister und einen Einzelhändler. Der zuletzt erzielte Jahresumsatz beträgt für jedes Unternehmen 500.000.000 €. Wie sehen eine realistische Gewinn- und Verlustrechnung und das EBIT für jedes der Unternehmen aus? Nimm nun an, dass Deutschland von einer starken Rezession getroffen wird, die sich auf alle drei Unternehmen auswirkt und zu einem Umsatzrückgang von 50 % führt. Welche Veränderungen erwartest Du in der Gewinn- und Verlustrechnung der einzelnen Unternehmen? Wenn Du über ausreichend Kapital verfügen würdest, um in eines dieser Unternehmen zu investieren, welches Unternehmen würdest Du wählen und warum?

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Der Markt ist derzeit stabil, es sind keine wichtigen Trends zu berücksichtigen.
- Es werden keine Informationen über Wettbewerber benötigt, es wird von einem regulären Geschäftsbetrieb in dieser Branche ausgegangen.

Bilanz

- Der Hersteller verfügt über einen riesigen Produktionsstandort und wenig Personal.
- Der Personaldienstleister mietet das Büro und lebt von der Leistung seiner Mitarbeiter.
- Der Einzelhändler verfügt über einen erheblichen Lagerbestand und wenig Personal.

Unternehmen

- Keine Informationen zu den früheren Jahresabschlüssen oder zur Geschäftsentwicklung des Unternehmens

Schnelle Lösung

- **Ein Vergleich des EBIT aller drei Unternehmen zeigt, dass der Hersteller am stärksten unter der Krise leidet, während der Personaldienstleister am wenigsten betroffen ist. Bei ausreichendem Kapital und vernünftigen Annahmen würde ich in den Personaldienstleister investieren.**

Dieser offene Case dient dazu, **Buchhaltungskennnisse über Standardbuchungen hinaus in drei Schritten** zu testen. Der Kandidat muss schnell **plausible Zahlen und Annahmen entwickeln**.

Case 4: GuV-Vergleich in der Rezession (2/4)

Schritt 1: Potenzielle Gewinn- und Verlustrechnung für jedes Unternehmen in einer stabilen Wirtschaft

Du solltest Dir die Grundstruktur einer Gewinn- und Verlustrechnung merken und COGS, SG&A (aufgrund von Personalaufwand), F&E und Abschreibungen als die wichtigsten Posten identifizieren. Im Folgenden findest Du mögliche Annahmen (in % im Vergleich zum Umsatz):

- Personaldienstleister: 5 % COGS, 75 % SG&A (vor allem Personal) und sehr geringe Abschreibungen (2 %)
- Hersteller: Höhere COGS (ca. 25 % des Umsatzes), geringere Personalausgaben (15 %), höhere Investitionen in F&E und hohe Abschreibungen aufgrund des Einsatzes von Maschinen (40 %)
- Einzelhändler: Höchste Herstellungskosten (typischer Wiederverkauf), ähnliche Personalkosten wie Hersteller, geringe Investitionen in Forschung und Entwicklung und mittlere Abschreibungen (20 %)

GuV Personaldienstleister

Umsatz	500.000.000 €
- Herstellungskosten	25.000.000 €
Bruttomarge	475.000.000 €
- Betriebskosten	
- SG&A ¹	375.000.000 €
- Forschung & Entwicklung (F&E)	5.000.000 €
EBITDA	95.000.000 €
+/- Sonstige Erträge und Aufwendungen (z. B. – Abschreibungen)	10.000.000 €
EBIT	85.000.000 €

GuV Hersteller

Umsatz	500.000.000 €
- Herstellungskosten	125.000.000 €
Bruttomarge	375.000.000 €
- Betriebskosten	
- SG&A ¹	75.000.000 €
- Forschung & Entwicklung (F&E)	50.000.000 €
EBITDA	250.000.000 €
+/- Sonstige Erträge und Aufwendungen (z. B. – Abschreibungen)	200.000.000 €
EBIT	50.000.000 €

GuV Einzelhändler

Umsatz	500.000.000 €
- Herstellungskosten	250.000.000 €
Bruttomarge	250.000.000 €
- Betriebskosten	
- SG&A ¹	75.000.000 €
- Forschung & Entwicklung (F&E)	1.000.000 €
EBITDA	174.000.000 €
+/- Sonstige Erträge und Aufwendungen (z. B. – Abschreibungen)	100.000.000 €
EBIT	74.000.000 €

Case 4: GuV-Vergleich in der Rezession (3/4)

Schritt 2: Potenzielle Gewinn- und Verlustrechnung für jedes Unternehmen in einer Rezession

Berücksichtige die Umsatzveränderung, geh jede Position durch und erläutere Schritt für Schritt die erwarteten Veränderungen und Gründe.

- COGS: Während ein Personaldienstleister die Kosten für die erbrachten Dienstleistungen leicht anpassen kann (-50 %), haben Hersteller und Einzelhändler größere Schwierigkeiten, die Kosten für Material oder Produkte, die zum Weiterverkauf erworben wurden, schnell zu ändern (-40 %).
- SG&A: Personalkosten sind der größte Ausgabenposten eines Personaldienstleisters. Diese können durch die Entlassung von Mitarbeitern reduziert werden (-40 %), die nicht benötigt werden, da die Hälfte der Dienstleistungen nicht verkauft werden konnte. Auch der Einzelhändler kann Personal abbauen, allerdings weniger stark (-30 %), während das Personal in einem produzierenden Unternehmen für die Fertigstellung der Produkte unerlässlich ist (-10 %).
- F&E: Hängt von der Art der Rezession ab, führt jedoch in der Regel zu einem enormen Rückgang, während die Abschreibungen für alle gleich bleiben.

GuV Personaldienstleister

Umsatz	250.000.000 €
- Herstellungskosten	12.500.000 €
Bruttomarge	237.500.000 €
- Betriebskosten	
- SG&A ¹	225.000.000 €
- Forschung & Entwicklung (F&E)	500.000 €
EBITDA	12.000.000 €
+/- Sonstige Erträge und Aufwendungen (z. B. – Abschreibungen)	10.000.000 €
EBIT	2.000.000 €

GuV Hersteller

Umsatz	250.000.000 €
- Herstellungskosten	75.000.000 €
Bruttomarge	175.000.000 €
- Betriebskosten	
- SG&A ¹	67.500.000 €
- Forschung & Entwicklung (F&E)	5.000.000 €
EBITDA	102.500.000 €
+/- Sonstige Erträge und Aufwendungen (z. B. – Abschreibungen)	200.000.000 €
EBIT	(97.500.000) €

GuV Einzelhändler

Umsatz	250.000.000 €
- Herstellungskosten	150.000.000 €
Bruttomarge	100.000.000 €
- Betriebskosten	
- SG&A ¹	52.500.000 €
- Forschung & Entwicklung (F&E)	100.000 €
EBITDA	47.400.000 €
+/- Sonstige Erträge und Aufwendungen (z. B. – Abschreibungen)	100.000.000 €
EBIT	(52.600.000) €

Case 4: GuV-Vergleich in der Rezession (4/4)

Schritt 3: Eigene Anlagepräferenz

	Vorteile	Nachteile
Einzelhändler	Niedrige Forschungs- und Entwicklungskosten	- Geringe Kontrolle über Materialkosten - Hohe COGS/Umsatz-Quote
Hersteller	Hohe Kontrolle über gekauftes Material	- Langfristige Verbindlichkeiten & Vorräte, Forschungs- und Entwicklungskosten bleiben bestehen - Am wenigsten anpassungsfähig
Personaldienstleister	- Niedrige Abschreibung - Hauptkostentreiber (Personal) kann geändert werden	Die Entlassung des wichtigsten Kapitals des Unternehmens (der Mitarbeiter) hat Konsequenzen.

Einschränkungen und mögliche Ergebnisabweichungen:

Art der Rezession:

- Je nach Art der Rezession kann ein bestimmter Hersteller sogar noch profitabler sein.
- Beispiel: Toilettenpapier verzeichnete während des COVID-19-Lockdowns eine erhöhte Nachfrage.

Verallgemeinerung:

- Alle verwendeten Schätzungen basieren auf allgemeinen Annahmen für Unternehmen, die für die Branchen typisch sind.
- Beispiel: Innovative Einzelhändler, die sich auf einen Omnichannel-Vertrieb konzentrieren, können ebenfalls hohe F&E-Ausgaben aufweisen.

Weitere Auswirkungen:

- Einige Maßnahmen haben wichtige Konsequenzen, die es zu berücksichtigen gilt.
- Beispiel: Entlassungen wirken sich negativ auf den Zusammenhalt der Belegschaft und den Ruf des Unternehmens aus

Case 5: Guitar Gustavo & Co. (1/4)

Caseinformationen

Branche: Musik und Freizeit

Schwierigkeitsgrad: Mittel-Hoch

Caseformat: Logistik und Strategie

Problemstellung

Unser Kunde ist Guitar Gustavo & Co., ein Unternehmen, das Gitarren für den spanischen Markt herstellt und diese ausschließlich über seine Website verkauft. Das Unternehmen besteht schon seit langer Zeit und ist in Spanien Marktführer im Online-Verkauf von Gitarren. Allerdings ist die Kundenzufriedenheit in den letzten Monaten zurückgegangen. Die Unternehmensleitung ist sich nicht sicher, woran dies liegt, und hat Dich um Hilfe gebeten.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Guitar Gustavo & Co. ist Marktführer im Online-Verkauf von Gitarren
- Die Nachfrage nach Gitarren ist in den letzten Jahren gestiegen, und der Trend verlagert sich vom Einzelhandel zum Online-Verkauf.

Konsumenten

- Die Verbraucher gewinnen zunehmend Vertrauen in Online-Käufe.

Produkte

- Alle Gitarren von Guitar Gustavo & Co. werden mit einer 100-tägigen kostenlosen Testphase geliefert, in der Kunden das Produkt ausprobieren können, sowie mit einer 10-jährigen Garantie.
- Die von Guitar Gustavo & Co. hergestellten Gitarren sind von hoher Qualität, aber beim Transport sehr empfindlich.

Unternehmen

- Das Unternehmen ist finanziell sehr erfolgreich und genießt auf dem spanischen Markt einen hervorragenden Ruf.
- Das Unternehmen rechnet für das kommende Jahr mit einem Absatz von rund 500.000 Gitarren.

Schnelle Lösung

- **Guitar Gustavo & Co. sieht sich aufgrund der Lieferung beschädigter Produkte, die hauptsächlich auf eine unachtsame Beförderung von CZE-ESP zurückzuführen sind, mit einer sinkenden Kundenzufriedenheit konfrontiert. Guitar Gustavo & Co. kann einen zusätzlichen Gewinn von 17,5 Millionen Euro erzielen, wenn das Unternehmen seine gesamte Produktion nach Spanien verlagert.**

Case 5: Guitar Gustavo & Co. (2/4)

Frage 1: Was könnten die Hauptursachen für den Rückgang der Kundenzufriedenheit in den letzten Monaten sein?

Produktbezogen (vorgeschlagener Ansatz):

- Schlechte Verpackung und Anweisungen
- Unfreundlicher Kundenservice
- Beschädigtes Produkt bei Ankunft

Nicht produktbezogen (vorgeschlagener Ansatz):

- Die Konkurrenz hat bessere, innovativere Produkte entwickelt.
- Lange Lieferzeiten nach dem Kauf.
- Keine Möglichkeit, den Liefertermin zu vereinbaren.
- Unfreundlicher Postbote.
- Keine Garantie oder Probezeit.
- Zu wenige Zahlungsmöglichkeiten.

Frage 2: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt beschädigt beim Kunden ankommt?

Anlage 1:

1) Berechne die Schadenswahrscheinlichkeit für die nationale und internationale Produktion.

National = $0,01 * 0,03 = 0,0003 = 0,03 \%$

International = $0,05 * 0,03 = 0,0015 = 0,15 \%$

2) Berechne die gesamte, aggregierte Schadenswahrscheinlichkeit auf der Grundlage des Gewichts jeder Produktionsanlage.

Gesamtschadenswahrscheinlichkeit = $0,4 * 0,0003 + 0,6 * 0,0015 = 0,00102 = 0,102 \%$

! Die internationale Produktion ist der Grund für den Anstieg beschädigter Produkte. Allerdings könnte auch die Lieferung vom spanischen Lager zum Kunden verbessert werden.

Case 5: Guitar Gustavo & Co. (3/4)

Frage 3: Was könnte Guitar Gustavo & Co. tun, um die Anzahl der beschädigten Produkte, die an Kunden versandt werden, zu reduzieren?

Vorgeschlagener Ansatz:

- Überprüfung der Beziehung zum Lieferanten für die Zustellung auf der letzten Meile in Spanien, da die Wahrscheinlichkeit von Beschädigungen hoch ist.
- Überprüfung des Logistikprozesses beim Versand von Produkten aus der Tschechischen Republik nach Spanien, da eine Beschädigungswahrscheinlichkeit von 5 % besteht.
- Verlagerung der Produktion ausschließlich nach Spanien, wobei sichergestellt wird, dass die Qualitätsstandards eingehalten werden und die Fabrik nicht mit einer Kapazität von mehr als 100 % läuft.

Frage 3 (Fortsetzung): Welchen zusätzlichen Gewinn bringt die Verlagerung der gesamten Produktion nach Spanien?

Anlage 2

1) Berechne den Deckungsbeitrag/Gewinn für die nationale und internationale Produktion.

National = $600 - 150 - 100 - 15 = 335 \text{ €}$

International = $600 - 100 - 150 - 50 = 300 \text{ €}$

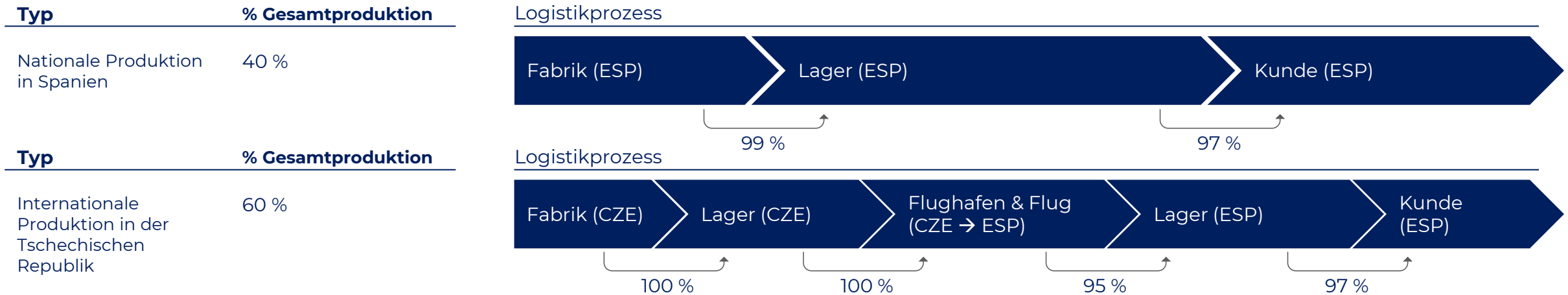
2) Berechne die Differenz, um zusätzliche Gewinne zu ermitteln.

= $335 \text{ €} - 300 \text{ €} = 35 \text{ €}$

Totaler zusätzlicher Gewinn = $500.000 \text{ verkaufte Einheiten} * 35 \text{ €} = 17,5 \text{ Mio €}$

Case 5: Guitar Gustavo & Co. (4/4)

Abbildung 1: Vereinfachter Logistikprozess und Chancen, dass das Produkt unbeschädigt in die nächste Phase gelangt



Anlage 2: Umsatz und Kosten der nationalen und internationalen Produktion (in € pro Gitarre)

Nationale Produktion in Spanien		Internationale Produktion in CZE	
Umsatz	600	Umsatz	600
Herstellungskosten	150	Herstellungskosten	150
Betriebskosten	100	Betriebskosten	100
Lieferung	15	Lieferung	50

Case 6: Windkraftanlagen & Co. (1/4)

Caseinformationen

Branche: Energie & Materialien

Schwierigkeitsgrad: Hoch

Caseformat: Strategie

Problemstellung

Unser Kunde ist die Wind Turbine Company (WTC), ein führendes deutsches Unternehmen, das Windkraftanlagen aus Stahl herstellt. Bis 2030 will die deutsche Regierung einen Anteil erneuerbarer Energien von 50 % erreichen und hat die WTC mit der Produktion von Windkraftanlagen beauftragt, um zu diesem Ziel beizutragen. Die Geschäftsführung von WTC ist begeistert, diesen Auftrag erhalten zu haben, hat jedoch Schwierigkeiten, die Menge an Stahl zu bestimmen, die sie für die Produktion der erforderlichen Anzahl von Windkraftanlagen kaufen muss. Du wurdest gebeten, die Geschäftsführung von WTC bei dieser Aufgabe zu unterstützen.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Es gibt keine Konkurrenz, da WTC bereits den Zuschlag der deutschen Regierung erhalten hat. Wir gehen davon aus, dass alle bestehenden Windkraftanlagen von WTC hergestellt wurden.
- Die derzeitige tägliche Energieversorgung in Deutschland (2020) beträgt 800 GWh. Die Erwartungen für 2030 liegen bei 1.000 GWh pro Tag.

Produkte

- Eine Windkraftanlage hat einen Kapazitätsfaktor von 20 %, was bedeutet, dass sie 20 % ihrer maximal möglichen Energie produziert.
- Windkraftanlagen lassen sich in den Sockel und die Rotorblätter unterteilen (weitere Informationen findest Du in den Anlagen).
- Wir gehen davon aus, dass 1 kg Rohstahl nach der Produktion immer noch 1 kg Stahl ist, d. h. WTC hat während des Produktionsprozesses keinen Verlust an Rohstahl.

Unternehmen

- Der Schwerpunkt sollte darauf liegen, die richtige Menge an Stahl zu bestimmen, die WTC kaufen muss. Der Schwerpunkt sollte nicht auf der finanziellen Seite der Operation liegen.

Schnelle Lösung

- **WTC sollte ~269 Mio. m² Stahl produzieren, da diese Menge ausreicht, um 41.782 Windkraftanlagen herzustellen, die bis 2030 benötigt werden, um die Ziele der deutschen Regierung zu erreichen.**

Case 6: Windkraftanlagen & Co. (2/4)

Frage 1: Welche Chancen und Risiken ergeben sich für WTC durch die Produktion von Windkraftanlagen für die deutsche Regierung?

Chancen (vorgeschlagener Ansatz):

- Ausbau des Marktanteils: Durch eine Vereinbarung mit der Regierung kann WTC schnell zu einem bedeutenden Akteur auf dem Windkraftanlagenmarkt aufsteigen.
- Großer Zufluss finanzieller Ressourcen: Dieser Großauftrag verschafft dem Unternehmen Liquidität, die WTC für interne Entwicklungs- oder M&A-Aktivitäten nutzen kann.

Risiken (vorgeschlagener Ansatz):

- Unsichere Energieversorgung: Die Ziele der Regierung werden möglicherweise nicht erreicht oder der Fokus wird nicht mehr auf Windenergie liegen, was zur Redundanz der Windkraftanlagen führen würde.
- Aufwändige Wartung: Windkraftanlagen erfordern einen hohen Wartungsaufwand. Der Bau vieler Anlagen gleichzeitig könnte die internen Kapazitäten übersteigen.

Frage 2: Wie viele Windkraftanlagen wären im Jahr 2030 erforderlich, um die angestrebte Stromversorgung zu erreichen?

Anlage 1:

1) Berechnung der aktuellen Anzahl von Windkraftanlagen im Jahr 2020

= Gesamte tägliche Windenergieversorgung (in GWh) * 1.000 / Gesamtenergiekapazität einer Windkraftanlage (in MWh)

= (Energieversorgungsmenge * Anteil erneuerbarer Energien * Anteil Windenergie) / (24 Stunden pro Tag * Kapazitätsfaktor)

= (800 GWh * 30 % * 31 % * 1.000) / (24 MWh * 20 %) = 74.400 / 4,8 = 15.500 Windkraftanlagen, die derzeit (Stand 2020) in Betrieb sind

2) Berechnung der zukünftigen Anzahl von Windkraftanlagen im Jahr 2030 (gleiche Berechnung wie oben, jedoch mit angepassten Zahlen für 2030)

= (1.000 GWh * 50 % * 55 % * 1.000) / (24 MWh * 20 %)

= 275.000 / 4,8 = 57.292 Windkraftanlagen werden im Jahr 2030 in Betrieb sein.

3) Berechnung der Differenz bei Windkraftanlagen = Benötigte Windkraftanlagen im Jahr 2030 – derzeitige Windkraftanlagen im Jahr 2020

= 57.292 – 15.500 = 41.782 Windkraftanlagen müssen produziert werden

! Der Kapazitätsfaktor für die Windkraftanlagen beträgt 20 %, d. h. jede Windkraftanlage liefert ~5 MWh pro Tag (24 MWh * 20 %). 1 GWh = 1.000 MWh

Case 6: Windkraftanlagen & Co. (3/4)

Frage 3: Wie viel Stahl müsste WTC produzieren, um seine Ziele für 2030 zu erreichen?

Anlage 2:

1) Allgemeine Gleichung

= Anzahl der zu produzierenden Windkraftanlagen * Stahlmenge pro Windkraftanlage

2) Berechnung der benötigten Stahlmenge pro Windkraftanlage

= Für den Sockel benötigte Stahlmenge + für die Rotorblätter benötigte Stahlmenge (3 Rotorblätter pro Windkraftanlage)

= $(2 * \pi * \text{Radius} * \text{Höhe}) + (\text{Basis} * \text{Höhe} * 0,5) * 3$

= $(2 * \pi * 10 * 100) + (5 * 20 * 0,5 * 3)$

= $\sim 6.280 + 150 = \sim 6.430 \text{ m}^2$ der für jede Windkraftanlage benötigte Stahl

3) Berechnung der benötigten Stahlmenge für alle Windkraftanlagen im Jahr 2030

= $41.800 \text{ Windkraftanlagen} * 6.430 \text{ m}^2 = \sim 269 \text{ Millionen m}^2 \text{ Stahl}$

! WTC sollte $\sim 269 \text{ Mio. m}^2$ Stahl produzieren, da diese Menge ausreicht, um 41.782 Windkraftanlagen herzustellen, die bis 2030 benötigt werden, um die Ziele der deutschen Regierung zu erreichen.

Case 6: Windkraftanlagen & Co. (4/4)

Abbildung 1: Deutsche Energieversorgung im Zeitverlauf, detaillierte Betrachtung der erneuerbaren Energien

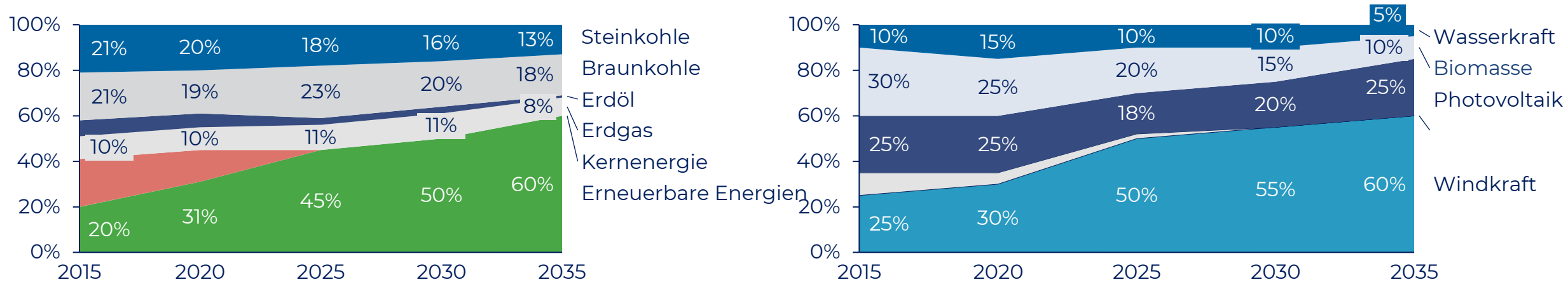


Abbildung 2: Messungen der Windkraftanlagen des WTC

1) Blätter

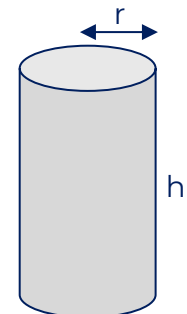
2) Basis



1) Blätter:
Form: Dreieck
a: 5m
h: 20m



2) Basis:
Form: Zylinder
h: 100m
r: 10m



Case 7: Fashionista & Co. (1/4)

Caseinformationen

Branche: Konsumgüter

Schwierigkeitsgrad: Hoch

Caseformat: Strategie, Nachhaltigkeit

Problemstellung

Unser Kunde ist Fashionista & Company, ein deutsches Modehaus, das seine eigene Kleidung für den Massenmarkt verkauft. Fashionista deckt die gesamte Bekleidungspalette ab und vertreibt seine Produkte über eigene Einzelhandelsgeschäfte, Kaufhäuser von Drittanbietern und seinen eigenen Online-Shop. In den letzten Wochen stand Fashionista unter genauer Beobachtung, da das Unternehmen wegen seines nicht nachhaltigen und umweltschädlichen Geschäftsmodells kritisiert wurde. Diese Kritik hat die Führungsetage erreicht, und der CEO möchte sich nun näher mit diesem Thema befassen und Fashionista nachhaltiger gestalten. Er hat Dich gebeten, erste Ideen zur Lösung dieses Problems zu entwickeln.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Die meisten Wettbewerber versuchen derzeit, ihre CO2-Bilanz zu verbessern.

Konsumenten

- Kunden werden umweltbewusster und suchen nach „Fair Trade“-Kleidung und umweltfreundlichen Produktionsprozessen.
- Immer weniger Kunden kaufen offline (Einzelhandel und Kaufhäuser), da immer mehr Kunden Produkte online kaufen.
- Online kaufen Kunden mehr Produkte als offline (z. B. bestellen sie dasselbe Produkt in verschiedenen Größen), was zu exponentiell höheren Rücklaufquoten im Online-Verkauf führt.

Produkte

- Fashionista bietet alle Arten von Bekleidungsprodukten an, alle aus eigener Herstellung.

Unternehmen

- In den vergangenen Jahren hat Fashionista seine Lieferanten eher aufgrund ihrer niedrigen Preise als aufgrund ihres Beitrags zum Umweltschutz ausgewählt.
- Design, Stoffauswahl und Produktion werden ausgelagert, während Marketing und Vertrieb intern erfolgen.
- Die wichtigste KPI zur Messung einer höheren Nachhaltigkeit ist der CO2-Fußabdruck des Unternehmens.

Schnelle Lösung

- **Fashionista & Company sollte zu einer umweltfreundlicheren Lieferkette übergehen, indem es Verträge mit aktuellen Lieferanten optimiert oder neue, umweltfreundlichere Lieferanten findet.**
- **Diese Änderung führt zu einer Einsparung von ~2,21 Mio. t CO2. Allerdings müssen die finanzielle Rentabilität und der Ausfall von Lieferanten berücksichtigt werden.**

Case 7: Fashionista & Co. (2/4)

Abbildung 1: Geschätzte Einsparungen zum 31.12.2020 bei Umstellung auf umweltfreundlichere Lieferanten/Insourcing (in 1.000 Tonnen CO₂)

	Design	Stoffkollektion	Produktion	Transport & Logistik	Marketing & Vertrieb
CO₂ Einsparungen¹	50	400	900	1.000	400
Erreichte Einsparungen bis	Q4 2022	Q4 2024	Q2 2025	Q2 2023	Q2 2022 ²
Zusätzliche jährliche Einsparungen	20 %	25 %	40 %	10 %	15 %

Anlage 2: Online-Rücklaufschätzung zum 31.12.2020

	2025E	2024E	2023E	2022E	2021E	2020A
# Versandte Pakete (in Tausend)	1.500	1.300	1.000	850	750	700
CO ₂ pro Paket (in Gramm CO ₂)	100	100	100	200	200	200
Rücklaufquote ohne Einsparmaßnahmen	50 %	55 %	60 %	60 %	70 %	75 %
Rücklaufquote mit Einsparmaßnahmen	15 %	20 %	20 %	20 %	30 %	n/a

¹Über den gesamten Zeitraum
E = „Estimate“; A = „Actual“

²Marketing & Vertrieb erreicht die volle Einsparung bereits in Q2 2022, daher nur 1,5 Jahre.

Case 7: Fashionista & Co. (3/4)

Frage 1: Was sind die wichtigsten Faktoren, die Fashionista & Company berücksichtigen könnte, um seinen CO2-Fußabdruck zu verringern?

Intern (vorgeschlagener Ansatz):

- Produktverpackung und -bündelung: Weniger Verpackungsmaterial und die Bündelung von Produkten zur Reduzierung des Versandaufwands können den CO2-Fußabdruck verringern.
- Produktrücklaufquote: Eine Verringerung der Rücklaufquote, insbesondere im Online-Handel, kann den CO2-Fußabdruck drastisch reduzieren.
- Reduzierung der Anzahl neuer Kollektionen pro Jahr: Eine Verringerung der Anzahl neuer Kollektionen pro Jahr reduziert den Arbeitsaufwand drastisch und kann erheblich zur Verringerung des CO2-Fußabdrucks beitragen.

Extern (vorgeschlagener Ansatz):

- Verträge mit Lieferanten überarbeiten: Der Wechsel zu umweltfreundlicheren Lieferanten oder der Kauf von Stoffen von lokalen Lieferanten kann die CO2-Bilanz von Fashionista verbessern.
- Energieverbrauch in Einzelhandelsgeschäften: Der Wechsel zu einem energieeffizienteren Beleuchtungs-/Energiesystem kann die CO2-Bilanz von Fashionista verbessern.

Frage 2: Wie hoch sind die kumulierten gesamten CO2-Einsparungen aus der Lieferketten- und der Rückgabeoption?

Anlage 1 und 2:

1) Berechne die jährlichen CO2-Einsparungen aus der Lieferkettenoption. (Denk daran, dass heute der 31.12.2020 ist.)

Lieferkette Schritt	CO ₂ Einsparungen pro Jahr	Zusätzliche CO ₂ Einsparungen pro Jahr	Jahre bis zum 4. Quartal 2022	Gesamt-CO ₂ -Einsparungen bis Q4 2022
Design	$50k / 2 J = 25k \text{ t CO}_2$	$25k * 20 \% = 5k \text{ t CO}_2$	2	$30k * 2 = 60k \text{ t CO}_2$
Stoffkollektion	$400k / 4 J = 100k \text{ t CO}_2$	$100k * 25 \% = 25k \text{ t CO}_2$	2	$125k * 2 = 250k \text{ t CO}_2$
Produktion	$900k / 4,5 J = 200k \text{ t CO}_2$	$200k * 40 \% = 80k \text{ t CO}_2$	2	$280k * 2 = 560k \text{ t CO}_2$
Transport & Log.	$1.000k / 2,5 J = 400k \text{ t CO}_2$	$400k * 10 \% = 40k \text{ t CO}_2$	2	$440k * 2 = 880k \text{ t CO}_2$
Marketing & Vertrieb	$400k / 1,5 J = 267k \text{ t CO}_2$	$267k * 15 \% = 40k \text{ t CO}_2$	2	$307k * 1,5 = 460k \text{ t CO}_2$

Case 7: Fashionista & Co. (4/4)

Frage 2 (Fortsetzung):

Anlage 1 & 2

2) Berechne die jährlichen CO₂-Einsparungen aus der Rückgabeoption (Beachte, dass heute der 31.12.2020 ist)

2.1) Berechne die Gesamtmenge an CO₂, die ohne Einsparmaßnahmen im Jahr 2021/22 ausgestoßen wird. (da wir nur bis zum vierten Quartal 2022 interessiert sind)
 = # Pakete pro Jahr * CO₂ pro Paket * Rücklaufquote ohne CO₂-sparende Maßnahmen

2021

= 750k * 200g * 70 % = 105 Mio. g CO₂

2022

= 850k * 200g * 60 % = 102 Mio. g CO₂

Gesamt-CO₂ ohne Einsparmaßnahmen

207 Mio. g CO₂ = 207 t CO₂

2.2) Berechne die Gesamtmenge an CO₂, die durch Einsparungsmaßnahmen im Jahr 2021/22 ausgestoßen wird. (Da wir nur bis zum vierten Quartal 2022 interessiert sind)
 = # Pakete pro Jahr * CO₂ pro Paket * Rücklaufquote mit CO₂-sparenden Maßnahmen

2021

= 750k * 200g * 30 % = 45 Mio. g CO₂

2022

= 850k * 200g * 20 % = 34 Mio. g CO₂

Gesamt-CO₂ mit Einsparmaßnahmen

79 Mio. g CO₂ = 79 t CO₂

CO₂ Einsparung = 128 t CO₂

→ Der CEO sollte die Lieferkette optimieren, da dies zu Einsparungen von mehr als 2 Millionen Tonnen CO₂ führt.

Frage 3: Welche Risiken und nächsten Schritte ergeben sich aus der Umstellung auf eine nachhaltigere Lieferkette?

Risiken:

- Rentabilitätsrisiko: Die Umstellung auf eine umweltfreundlichere Lieferkette kann die Rentabilität verringern.
- Ausfallrisiko von Lieferanten: Lieferanten können Insolvenz anmelden und damit unsere Lieferkette beeinträchtigen.
- Fehleinschätzungsrisiko: Falsche Annahmen können zu einer überhöhten Prognose der CO₂-Einsparungen führen.

Nächste Schritte:

- Abstimmung mit der Finanzabteilung: Wie viel von unserer Rentabilität sind wir bereit, für eine nachhaltigere Lieferkette aufzugeben?
- Neuverhandlungen mit Lieferanten / Suche nach neuen Lieferanten: Suche nach umweltfreundlicheren Lieferanten oder Neuverhandlung bestehender Verträge
- Abstimmung neuer Verträge mit der Rechtsabteilung: Alle neuen Verträge sollten von der Rechtsabteilung geprüft werden, um die Einhaltung der Vorschriften sicherzustellen.

Case 8: Videokonferenz an Universität (1/5)

Caseinformationen

Branche: Bildung

Schwierigkeitsgrad: Hoch

Caseformat: Digitalisierung

Problemstellung

Im Dezember 2019 bricht das neuartige Coronavirus aus. Die Situation entwickelt sich innerhalb kürzester Zeit rasant und die Zahl der Infizierten steigt täglich rapide an. Der erste Corona-Fall in Deutschland wird Ende Januar vom bayerischen Gesundheitsministerium bestätigt. Zu diesem Zeitpunkt ahnt noch niemand, welches Ausmaß diese Situation annehmen wird.

Die Leitung der Frankfurt School beobachtet die aktuellen Ereignisse aufmerksam und beschließt, einen Notfallplan auszuarbeiten. Eine Frage bleibt jedoch offen: Wie sollen die Vorlesungen von nun an stattfinden und wie sollen alle Menschen an der Frankfurt School zusammenarbeiten, wenn der Campus geschlossen werden muss?

Hintergrundinformationen

Frankfurt School (FS)

- Die FS plant, einen Anbieter für Videokonferenzen zu nutzen.
- Neben ihren Studierenden hat die FS mehrere Tochterunternehmen. Diese Tochterunternehmen haben die gleiche Anzahl an Mitarbeitern wie die Frankfurt School ohne die Fakultätsmitglieder.

Auswahlkriterien für den Anbieter

- Die FS ist eine privat geführte Hochschule und muss auf die Kosten achten, weshalb der Anbieter in erster Linie kostengünstig sein sollte.
- Die Qualität sollte jedoch nicht darunter leiden, und es sollte sichergestellt sein, dass jeder Student Zugang zur Plattform hat.

Online-Unterricht

- Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass das gesamte nächste Semester online stattfinden wird. Daher muss die Serverkapazität der FS aufgerüstet werden, um die neue Belastung bewältigen zu können.

Schnelle Lösung

- **Entsprechend den Anforderungen der Frankfurt School wird Shrink ausgewählt.**

Case 8: Videokonferenz an Universität (2/5)

Frage 1: Welche Faktoren sollte die Frankfurt School bei der Auswahl eines Videokonferenz-Anbieters berücksichtigen?

Kosten für jeden Anbieter (vorgeschlagener Ansatz):

- Wie sieht das Kostenmodell aus?
- Variable/fixe Kosten?
- Verschiedene Arten von Lizenzen?
- Implementierungskosten?
- Gibt es Rabatte bei Großabnahmen?

Vorteile / Funktionen der einzelnen Anbieter (vorgeschlagener Ansatz):

- Maximale Teilnehmerzahl
- Funktionalität: Breakout-Räume, Dateifreigabe, Telefonzugang, Bildschirmfreigabe, Sitzungsaufzeichnung
- Kompatibilität mit verschiedenen Geräten (z. B. Android/Apple)

Technische Aspekte (vorgeschlagener Ansatz):

- Wie viel Serverkapazität benötigt jeder Anbieter?
- Wie gut passt er zur bestehenden IT-Infrastruktur? Sind weitere Änderungen erforderlich?
- Wie wird mit der Datensicherheit umgegangen?

Frage 2: Was siehst Du, wenn Du Dir die Anlagen ansiehst, und welche Schlussfolgerungen ziehst Du daraus (ohne zu rechnen)?

Anlage 1, 2 und 3

1. Überblick?

Informationen zu den verschiedenen Anbietern von Videokonferenzsystemen (unterschiedliche Kosten, Funktionen und erforderliche Serverkapazität)

2. Bedeutung?

Mehr/verbesserte Funktionen scheinen mehr Serverkapazität zu erfordern und ermöglichen es Videokonferenzanbietern, höhere Preise zu verlangen

3. Gründe?

Jeder Anbieter kann ein anderes Kundensegment ansprechen; Anbieter müssen sich voneinander unterscheiden

4. Ausblick?

FS muss Funktionen priorisieren und die „wesentlichen“ Funktionen identifizieren; Festlegung des (maximalen) Budgets.

Case 8: Videokonferenz an Universität (3/5)

Frage 3: Angenommen, die FS möchte nur einen Anbieter, der virtuelle Breakout-Räume anbietet, welchen sollten sie dann wählen, um die Kosten für 6 Monate zu minimieren?

Vorgeschlagener Ansatz:

- Der Kandidat muss verstehen, dass nur Shrink und Macrohard berücksichtigt werden müssen.
- Der Kandidat benötigt zusätzliche Informationen: Wie viele Personen studieren/arbeiten bei FS? → Es sollte von einer Beispielberechnung mit 2.220 Studierenden (Bachelor und Master) und 150 Fakultätsmitgliedern (Pro-Lizenzen) ausgegangen werden, Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt.

Shrink:

Lizenzkosten für Studierende (inkl. Preisnachlass):

$(1 - \text{Abrundung} (\# \text{ Studentenlizenzen} / 500) * 5 \%) * \text{Kosten pro Lizenz} * \# \text{ Lizenzen}$
 $= (1 - 4 * 5 \%) * 9,99 \text{ €} * 2.220 \approx 17.760$

Lizenzkosten für Professoren (Aufschlag):

$\text{Aufschlag pro Professor} * \text{Kosten pro Lizenz} * \# \text{ Lizenzen (Professor)}$
 $= 125 \% * 9,99 \text{ €} * 150 \approx 1.875$

Serverkosten:

$\text{Aufrunden} (\# \text{ Lizenzen (Studenten + Professoren)} / \text{Serverkapazität}) * \text{Kosten pro Server}$
 $= (2.200 + 150 / 1.000) * 300 \text{ €} \approx 900 \text{ (aufgerundet)}$

Gesamtkosten:

$\text{Lizenzkosten für Studierende} + \text{Lizenzkosten für Professoren} + \text{Serverkosten}$
 $= 17.760 \text{ €} + 1.875 \text{ €} + 900 \text{ €} \approx 20.535$

Macrohard:

Formeln von der linken Seite verwenden

Lizenzkosten für Studierende (inkl. Preisnachlass):

$= (1 - 4 * 5 \%) * 14,99 \text{ €} * 2.220 \approx 26.640$

Lizenzkosten für Professoren (Aufschlag):

$125 \% * 14,99 \text{ €} * 150 \approx 2.812,5$

An dieser Stelle sollte der Kandidat zumindest innehalten, da er erkennt, dass die Kosten für Macrohard die Kosten für Shrink übersteigen → Shrink wählen!

Serverkosten:

$26.640 + 2.812,5 + 300 = 29.752,6 \text{ €}$

Case 8: Videokonferenz an Universität (4/5)

Frage 4: Die Frankfurt School ist eine Universität, die von der Interaktion der Menschen untereinander lebt, Online-Unterricht behindert dies. Daher fragt die FS, wie Studierende motiviert werden können, während der Vorlesung interaktiver zu sein, z. B. durch Einschalten der Kamera usw.?

Vorgeschlagener Ansatz - alle kreativen Lösungen möglich:

- Studierende sammeln Punkte für aktive Teilnahme, einschließlich Umfragen im Unterricht, spontanes Aufrufen von Studierenden, die die Frage beantworten müssen (nachdem sie aufgerufen wurden), oder Nutzung von Breakout-Sessions für Gruppenarbeiten, wobei anschließend eine Gruppe unangekündigt aufgerufen wird, ihre Ergebnisse zu präsentieren.

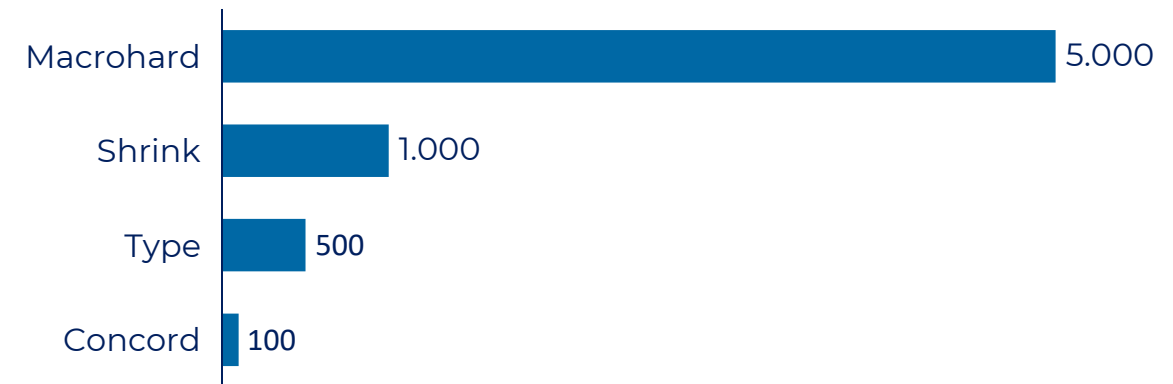
Anlage 1: Anbieter – Kosten

Anbieter	Kosten für 6 Monate (in €, pro Lizenz)
Concord	4,99
Type	7,99
Shrink	9,99
Macrohard	14,99

Für alle Anbieter und Preise:

- Für jedes Komplettpaket mit 500 Lizenzen erhält man einen zusätzlichen Rabatt von 5 % (nur für Studenten).
- Durchschnittlicher Aufschlag von 25 % für Pro-Lizenzen für Professoren

Anlage 2: Anbieter – Serverkapazität



■ Serverkapazität (Lizenzen pro Server), Kosten pro Server für 6 Monate: 300 €

Case 8: Videokonferenz an Universität (5/5)

Anlage 3: Anbieter – Funktionen

	Concord	Type	Shrink	Macrohard
Maximale Teilnehmerzahl	150	300	400	unbegrenzt
Chat-Funktion	✓	✓	✓	✓
Virtuelle Breakout-Räume	x	x	✓	✓
Dateifreigabe	x	x	x	✓
Telefon-Einwahl	✓	✓	✓	✓
Bildschirmfreigabe	✓	✓	✓	✓
Sitzungsaufzeichnung	x	✓	✓	x
Kompatibilität	Keine Apple-Systeme	unbegrenzt	unbegrenzt	unbegrenzt
Sicherheit	Normal	Normal	Passwortgeschützt	Schutz vor Bedrohungen

Case 9: Pizzeria Corona (1/2)

Caseinformationen

Branche: Lebensmittel und Getränke

Schwierigkeitsgrad: Mittel bis niedrig

Caseformat: Strategie, Turnaround

Problemstellung

Unser Kunde ist die Pizzeria Corona, eine lokale Pizzeria in Frankfurt, die hauptsächlich Pizza und Pasta verkauft. Aufgrund der COVID-19-Krise hat das Restaurant mit seinem Take-away-Service Schwierigkeiten, sich an die neu eingeführten Vorschriften anzupassen und neue Kunden zu gewinnen. Bislang bieten sie Pizza und Pasta nur zum Verzehr in dem kleinen Restaurant (10 m² Innenbereich/25 m² Außenbereich) oder zur Bestellung über ihre eigene Hotline an. Aufgrund von Personalabbau und kürzeren Öffnungszeiten müssen sie in der Lage sein, 30 Gäste gleichzeitig zu bedienen, um in diesem Luxusviertel in Frankfurt rentabel zu sein. Sie haben sich an Dich gewandt, um Empfehlungen für die Öffnung ihres Sitzbereichs und die Gewinnung neuer Kunden zu entwickeln. Berücksichtige Lösungen, die alle behördlichen Vorschriften einhalten.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- In der Umgebung gibt es zwei weitere italienische Restaurants und eine Eisdiele.
- Die Pizzeria Corona ist als Familienunternehmen bekannt für ihre handgemachten Produkte für Kunden mit kleinerem Budget.
- Corona-Maßnahmen: Lieferservice ist erlaubt; Masken müssen getragen werden und die Tische müssen 1 m voneinander entfernt stehen.
- Ein Tisch nimmt einschließlich Stühlen 4 m² ein, der Außenbereich ist quadratisch angelegt.

Konsumenten

- Starke Loyalität gegenüber der Pizzeria Corona
- 70 % der Gäste sind unter 50 Jahre alt, davon sind 50 % Studenten

Produkte

- 10 verschiedene Pizzen und 5 verschiedene Pastagerichte

Unternehmen

- Das Restaurant hat stark unter der Schließungsphase gelitten und benötigt nun mehr Kunden, um alle Kosten zu decken (30 Gäste gleichzeitig)

Schnelle Lösung

- **Die Pizzeria Corona sollte den Sitzbereich ihres Restaurants nicht öffnen, sondern ihren Lieferservice ausbauen.**
- **Gewinnung neuer Kunden durch den Aufbau einer Präsenz in den sozialen Medien und Anpassung der Speisekarte an die höchste Nachfrage, neben der Ausweitung des Lieferservices.**

Case 9: Pizzeria Corona (2/2)

Frage 1: Sollten sie die Sitzbereiche des Restaurants öffnen?

Wie viele Personen können unter Berücksichtigung der neuen Vorschriften (Tischabstand von 1 m) im Restaurant essen (vorgeschlagener Ansatz):

- Sitzbereich im Innenbereich (10 m²): Da ein Tisch 4 m² einnimmt und zwischen den Tischen ein Abstand von 1 m einzuhalten ist, können maximal 2 Tische bedient werden.
 $(2\text{ m} + 1\text{ m} + 2\text{ m}) * 2\text{ m} = 5\text{ m} * 2\text{ m} = 10\text{ m}^2$
- Sitzbereich im Freien (25 m²): Ausgehend von der Seitenlänge der Gesamtfläche, die ein Tisch einnimmt (2 m), lässt sich leicht berechnen, dass nur 4 Tische in diesen Bereich passen.
 $(2\text{ m} + 1\text{ m} + 2\text{ m}) * (2\text{ m} + 1\text{ m} + 2\text{ m}) = 5\text{ m} * 5\text{ m} = 25\text{ m}^2$
- Angenommen, an einem Tisch können 4 Personen sitzen, dann maximal:
 $(2\text{ Tische} + 4\text{ Tische}) * 4\text{ Personen/Tisch} = 24\text{ Personen}$

→ **Fazit: Um rentabel zu sein, sind 30 Gäste gleichzeitig erforderlich, aber da nicht genügend Kunden Platz finden (24 < 30), ist es nicht empfehlenswert, den Sitzbereich des Restaurants zu öffnen. Um den Betrieb aufrechtzuerhalten, muss der Lieferservice drastisch ausgebaut werden.**

Frage 2: Wie können sie neue Kunden gewinnen?

Aktuelle Situation: Die Öffnung des Gastraums ist nicht rentabel, und Bestellungen sind nur über die eigene Hotline möglich.

Vorschläge (empfohlener Ansatz):

- **Zusammenarbeit mit Bestelldiensten wie Lieferando, Wolt oder uber eats:**
Potenzielle Kunden, die in der Nähe wohnen, erhalten automatisch das Menü angeboten, ohne dass Marketingkosten anfallen.
- **Präsenz in sozialen Medien schaffen:**
Es muss Zeit investiert werden, um ein Konto zu erstellen und kontinuierlich Inhalte hochzuladen. Dennoch können durch die Verknüpfung der eigenen Hotline und der Bestellwebsite neue Kunden gewonnen und gebunden werden.
- **Änderung der Speisekarte:**
Insbesondere angesichts des hohen Anteils junger Kunden könnten neu kreierte Gerichte neue Kunden anziehen. Den Stammkunden müssen jedoch weiterhin die beliebtesten Gerichte angeboten werden. Eine gründliche Analyse der bestellten Gerichte könnte dabei helfen, die Speisekarte auf profitable Gerichte zu reduzieren und einige neue hinzuzufügen.

Case 10: Hightech-Spiegel (1/2)

Caseinformationen

Branche: Technologie

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Preisgestaltung

Problemstellung

Eine Deiner engen Freundinnen entwickelt derzeit ein neues Gerät. Der „Wonder Mirror“ ist ein Spiegel, der neben seiner Funktion als normaler Spiegel auch Informationen wie Wettervorhersagen, Nachrichten und E-Mails anzeigt. Sie bittet Dich um Rat, wie sie dieses hochwertige Gerät für den deutschen Markt bepreisen soll. Nimm an, dass es sich um das erste Produkt dieser Art handelt und keine weiteren Informationen zu Entwicklungs- oder Produktionskosten vorliegen.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Keine Konkurrenz, weltweit erstes Produkt dieser Art
- Keine Informationen zu Preisen in anderen Märkten

Produkte

- Produktgröße: Einheitsgröße, 50 cm x 30 cm
- Eigenschaften: Touchscreen auf einer Spiegelfläche, keine Musikwiedergabe möglich
- Anpassungsgrad: Auswahl der angezeigten Inhalte und ihrer Darstellungsgröße
- Versionen: Derzeit ist nur eine Version geplant

Unternehmen

- Keine Informationen zur Kostenstruktur oder Reputation des Unternehmens

Schnelle Lösung

- **Aufgrund der wenigen Informationen gibt es nur wenige Optionen für die Preisgestaltung. Ein wertorientierter Ansatz ist die Option mit den wenigsten Annahmen. Potenzielle Segmente und alternative Produkte sollten untersucht werden, um schließlich einen geeigneten Preis zu ermitteln.**

Case 10: Hightech-Spiegel (2/2)

Frage 1: Welcher Preisansatz ist geeignet?

Zu prüfende Optionen:

- Gib einen kurzen Überblick über alle drei Optionen und diskutiere, inwieweit dieser Fall auf jede einzelne zutrifft
 - Kostenbasierter Ansatz: Die Frage nach der Kostenstruktur des Produkts führt in eine Sackgasse, es können nur Annahmen getroffen werden. Darüber hinaus berücksichtigt dieser Ansatz nicht die Kundenpräferenzen, die bei der Preisgestaltung für ein neues Produkt in der Technologiebranche eine wichtige Rolle spielen. Dieser Ansatz ist nur bedingt geeignet.
 - Marktbasierter Ansatz/Wettbewerberansatz: Es liegen keine weiteren Informationen über den Markt und die Wettbewerber vor. Es können keine Annahmen getroffen werden. Dieser Ansatz ist nicht geeignet.
 - Wertbasierter Ansatz: Das Segment lässt sich ableiten, wenn man über die nächstbeste Alternative des entwickelten Produkts nachdenkt. Es lässt sich eine solide Grundlage für die Preisgestaltung ableiten, und nach sorgfältiger Abwägung des zusätzlichen Mehrwerts durch den Wonder Mirror sollte ein angemessener Preis festgelegt werden.

Frage 2: Welcher Preis sollte für den Wonder Mirror festgelegt werden?

Wertbasierter Ansatz (qualitativ):

- Segment: Erschwinglicher Luxus, ausgerichtet auf die obere Einkommensklasse
- Nächstbeste Alternative:
 - Smartphone: ähnliche Bildschirmfunktionen einschließlich Selfie-Funktion, aber nicht dieselbe Größe
 - Tablet: ähnliche Bildschirmfunktionen, aber der Spiegel ist an einem bestimmten Ort angebracht und nicht für Reisen geeignet
 - Fernseher: ähnliche Größe, aber horizontal, fester Standort
 - Bildschirm: Anzeige derselben Informationen, fester Standort
- Mehrwert: Gleichzeitige Anzeige des eigenen Spiegelbilds und ausgewählter Informationen.

Wertbasierter Ansatz (quantitativ):

- Leitgedanke: Wie viel sind Menschen bereit, für diese Zusatzfunktionen zu zahlen?
- Preis eines hochwertigen Bildschirms ohne Touch-Funktion: ~400 €
 - Hinweis: Der starke Wettbewerb in der Branche senkt die Preise
- Zusätzliche Funktionen:
 - Gleichzeitiger Nutzen
 - Innovatives Produkt, keine Konkurrenz
- Endgültige Preisspanne: 800–1000 €
- Kostenbasierter Ansatz: Möglich, aber komplexer
- Zu treffende Annahmen:
 - Kostenstruktur und Aufschlag ähnlicher Produkte
- $\text{Preis} = (\text{FC} + \text{VC}) * 1,4$, z. B. $(200 \text{ €} + 400 \text{ €}) * 1,4 = 840 \text{ €}$

Case 11: Business Snack (1/2)

Caseinformationen

Branche: Lebensmittel und Getränke

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Marktgröße

Problemstellung

Ein lokaler Sandwich-Laden hat eine Filiale im Londoner Geschäftsviertel, in dem sich die Hauptsitze vieler bekannter Unternehmen, eine U-Bahn-Station und eine große öffentliche Universität befinden. Nach einer detaillierten Kundenbefragung hat man sich entschieden, nur eine Sorte Sandwich zu verkaufen, nämlich geschnittenes gekochtes Geflügelfleisch mit gebratenem Speck, Salat, Tomate und Mayonnaise auf Toast. Der Preis beträgt 6,00 £. Da alle Sandwiches nach der Bestellung zubereitet werden, sind sie immer frisch. Daher gibt es keine Vorverpackungen. Der Laden hat vier Mitarbeiter, die alle Kunden bedienen. Der Laden bietet nur einen Take-away-Service ohne Sitzgelegenheiten.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Kein anderer Anbieter führt diese Sandwich-Variante.
- Im Geschäftsviertel gibt es einen weiteren Sandwich-Laden, der drei Arten von veganen Sandwiches anbietet.

Konsumenten

- Die Kunden sind hauptsächlich Geschäftsleute und Studenten.

Produkte

- Das Sandwich wird in einer recycelbaren Tüte verpackt
- Die Zutaten sind konventionelle Produkte.

Unternehmen

- Keine Informationen über die Kostenstruktur oder den Ruf des Unternehmens

Schnelle Lösung

- **Basierend auf unseren Annahmen beläuft sich der geschätzte Gesamtumsatz pro Monat auf 14.880 £.**

Case 11: Business Snack (2/2)

Frage 1: Welchen Gesamtumsatz kann dieser Laden in einem Monat erzielen? Versuche, Deine Schätzung auf logischen Annahmen zu basieren.

Annahmen (vorgeschlagener Ansatz):

- Das Sandwich wird frisch und warm serviert, sodass die Zubereitung jedes Sandwichs insgesamt etwa 6 Minuten dauert. (einschließlich der Zubereitungszeit für das Fleisch)
- Der Laden hat wie ein Büro von 10:00 bis 18:00 Uhr geöffnet.
- Das Geschäft ist am Wochenende geschlossen.
- Die Zubereitungszeit muss berücksichtigt werden. Daher gehen wir davon aus, dass sich das Geschäft zwischen 10:00 und 12:00 Uhr auf den Ansturm zur Mittagszeit vorbereitet. In diesen zwei Stunden wird nichts verkauft.
- Mittagsansturm zwischen 12:00 und 14:00 Uhr
- Ruhiger Nachmittag zwischen 14:00 und 17:00 Uhr
- Starker Abendansturm zwischen 17:00 und 18:00 Uhr

Umsatzberechnung:

- Vier Mitarbeiter können 40 Sandwiches pro Stunde zubereiten.
- Während der Stoßzeit zum Mittagessen verkaufen sie bei 100 % Auslastung
→ $40 * 2 \text{ (Stunden)} = 80 \text{ Sandwiches}$
- Während der ruhigen Nachmittagszeit verkaufen sie 20 % ihrer Kapazität
→ $(40 * 20 \%) * 3 \text{ (Stunden)} = 24 \text{ Sandwiches}$
- Während der geschäftigen Abendzeit verkaufen sie 50 % ihrer Kapazität
→ $(40 * 50 \%) * 1 \text{ (Stunde)} = 20 \text{ Sandwiches}$

! Gesamtumsatz pro Tag: $(80 + 24 + 20) * 6 \text{ £} = 744 \text{ £}$
Gesamtumsatz pro Monat: $744 \text{ £} * 20 \text{ Tage} = 14.880 \text{ £}$
Der geschätzte Gesamtumsatz beträgt 14.880 £ pro Monat.

Case 12: Flughafentaxi (1/3)

Caseinformationen

Branche: Verkehr und Transport

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Investitionsentscheidung

Problemstellung

Der Flughafen Heathrow hat beschlossen, gegen Schwarzmarkt-Taxifahrer und nicht lizenzierte Taxis vorzugehen. Da es rechtliche Probleme mit diesen privaten Taxifahrern gibt, möchte der Flughafen ein Ausschreibungsverfahren starten, um den Flughafentaxi-Service nur an zwei große Betreiber zu vergeben. Folglich werden alle bestehenden Genehmigungen zurückgezogen und 2.500 neue Genehmigungen an die beiden genannten Betreiber vergeben. Unser Kunde, einer der beiden Betreiber, besitzt eine Flotte von 3.100 Fahrzeugen, bedient den Flughafen jedoch noch nicht. Da er über eine freie Kapazität von 600 Taxis verfügt, erwägt er, sich um diese 600 neuen Genehmigungen zu bewerben. Dennoch ist er sich nicht sicher, ob sich seine Investition auszahlen wird.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Es wird einen Wettbewerber geben, der sich um Genehmigungen bewirbt

Konsumenten

- Die Kunden sind alle Reisende, die vom und zum Flughafen Heathrow pendeln.

Produkte

- Das Taxiunternehmen verfügt über 600 freie Taxis unterschiedlicher Größen

Unternehmen

- Das Investitionsziel ist eine Kapitalrendite von 20 % über einen Zeitraum von einem Jahr

Schnelle Lösung

- **Der Gesamt-ROI von 7,67 % liegt unter dem ROI-Ziel von 20 %. Daher wird von einer Investition abgeraten.**

Case 12: Flughafentaxi (2/3)

Frage 1: Sollte unser Kunde die Genehmigungen beantragen oder nicht? Hilf ihm, eine gute Entscheidung zu treffen.

Umsatzberechnung (vorgeschlagener Ansatz):

- Täglicher Umsatz eines Taxis: $6 * 90 \text{ €} + 18 * 70 \text{ €} = 1.800 \text{ €}$
- Jahresumsatz von 600 Taxis: $600 * 1.800 \text{ €} * 365 = 394.200.000,00 \text{ €}$

Kostenberechnung:

- Gesamtkosten für Lizenzen: $300.000 \text{ €} * 600 \text{ (Taxis)} = 180.000.000,00 \text{ €}$
- Betriebskosten: $5.500 \text{ €} * 600 = 3.300.000,00 \text{ €}$
- Taxifahrer: $50 \% * 394.200.000,00 \text{ €} = 197.100.000,00 \text{ €}$

ROI-Berechnung:

- Investitionsziel: 20 %
- Gesamteinnahmen in einem Jahr: $394.200.000,00 \text{ €} - 197.100.000,00 \text{ €} - 3.300.000,00 \text{ €} = 193.800.000,00 \text{ €}$
- ROI: $((193.800.000,00 \text{ €} - 180.000.000,00 \text{ €}) / 180.000.000,00 \text{ €}) * 100 \% = 0,076667 = 7,67 \%$
- Unsere Rendite beträgt im ersten Jahr schätzungsweise 7,67 %. Da die Lizenzkosten nicht wiederkehrend sind, wird sie auf 107,67 % steigen

Achtung:

Diese Berechnung geht von einer 100%igen Auslastung aus, was der Einfachheit halber in Ordnung ist. Ein guter Kandidat erwähnt die Möglichkeit, die Nachfrage pro Stunde zu berechnen und diese mit dem Angebot pro Stunde zu vergleichen. (unter Berücksichtigung von Tag und Nacht)

7,67 % < 20 % → Da das Ziel nicht erreicht werden kann, wird davon abgeraten, die Investition fortzusetzen.

Case 12: Flughafentaxi (3/3)

Anlage 1: Details zum Berechnungsprozess

Einnahmen:

- Der Flughafen hat 94.000.000 Passagiere pro Jahr
- 20 % fahren mit dem Taxi nach London, die restlichen 80 % nutzen andere Verkehrsmittel oder sind Transitpassagiere.
- 50 % benötigen zwischen 0:00 Uhr (Mitternacht) und 6:00 Uhr (hier wird eine Taxiteilung berücksichtigt) ein Taxi.
- Die restlichen 50 % benötigen zwischen 6:00 Uhr und 24:00 Uhr (Mitfahrgelegenheiten werden hier berücksichtigt) ein Taxi.
- Die Tagespreise betragen 70 £.
- Die Nachtfahrpreise betragen 90 £.
- Taxis sind rund um die Uhr im Einsatz → es wird davon ausgegangen, dass kein Kraftstoff, keine Staus und keine Wartungsarbeiten erforderlich sind.
- Die Fahrt zum und vom Flughafen wird mit 60 Minuten pro Fahrt berechnet.

Kosten:

- Anstelle eines Gehalts erhalten die Fahrer 50 % der Einnahmen
- Betriebskosten: 5.500 £ pro Taxi/Jahr
- Lizenzkosten: 300.000 £ pro Taxi (einmalige Gebühr)

Case 13: Sustainametics (1/5)

Caseinformationen

Branche: Konsumgüter

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Digitales Marketing

Problemstellung

Unser Kunde Sustainametics ist ein deutscher Kosmetikhändler, der sich auf Naturkosmetik (vegan und ohne Tierversuche) spezialisiert hat. Derzeit betreibt Sustainametics 35 Geschäfte in Deutschland. Darüber hinaus hat das Unternehmen vor fünf Jahren einen Online-Shop gestartet, der kürzlich neu gestaltet wurde, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Treue Kunden werden Mitglieder des Sustainametics-Clubs und erhalten nach der Neugestaltung monatliche Newsletter mit E-Coupons für diesen Online-Shop. Dennoch verzeichnet Sustainametics nach wie vor eine geringe Anzahl an Bestellungen über seinen Online-Shop. Welche Maßnahmen könnte das Unternehmen ergreifen, um die Anzahl der Bestellungen über den Online-Shop zu steigern?

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Sustainametics ist nur in Deutschland tätig (einschließlich des Online-Shops).
- Sustainametics konkurriert mit vier anderen Unternehmen auf dem Markt für nachhaltige Produkte („normale“ Kosmetika sind nicht relevant), die alle einen Online-Shop anbieten.

Konsumenten

- Die Kunden von Sustainametics sind Frauen und Männer im Alter von 15 bis 55 Jahren, die sich für Nachhaltigkeit interessieren und im Vergleich zu „normalen“ Kosmetikprodukten eine höhere Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche Produkte haben.
- Sustainametics möchte die Customer Journey in seinem Webshop analysieren, um potenzielle Probleme zu erkennen.

Produkte

- Obwohl die Produkte aller Unternehmen (hinsichtlich Eigenschaften und Preisen) weitgehend standardisiert sind, ist der Markt sehr innovativ und bringt regelmäßig neue Produkte auf den Markt.

Schnelle Lösung

- **Sustainametics verliert die Kunden nicht vor dem Webshop, sondern darin. Der Shop wandelt nur 5,3 % der Klicks in Bestellungen um, der relevante Wettbewerb rund 8 %, und die Abbrüche passieren an der Kasse. Zuerst gehört deshalb der Checkout repariert. Zusätzlich soll der Traffic über eine 20 Sekunden lange animierte Display-Anzeige verbessert werden.**

Case 13: Sustainametics (2/5)

Anlage 1: Leistung der Website von Sustainametics im Vergleich zu ihren Mitbewerbern

	Klicks (pro Monat)	Conversions (pro Monat)	Durchschnittliche Verweildauer auf der Seite (Minuten)	Abbrüche
Sustainametics	15.000	800	5	Kasse
Wettbewerber 1	45.000	3.400	8	Produktseite ¹
Wettbewerber 2	25.000	2.200	6	Produktseite ¹
Wettbewerber 3	10.000	420	3	Landingpage ²
Wettbewerber 4	50.000	3.890	4	Kasse

Anlage 2: Übersicht der Display-Anzeigen-Optionen

	Kosten pro Klick (€)	Generierte Klicks	Qualität der Kunden (%) ³	Durchschnittlicher Betrag pro Kunde (€)
Display-Anzeige ⁴	0,6	10.000	25	10
+ animiert	0,2	600	8	20
+ Ton	0,8	350	3	15
+ auf beiden Seiten der Seite	0,6	500	5	10
+ 10 zusätzliche Sekunden	0,5	1.000	10	25

1) Produktseite: Der Kunde sieht sich ein bestimmtes Produkt auf der Seite an

2) Landingpage: Ein Klick auf den Newsletter führt den Kunden zu einer bestimmten Landingpage

3) Die Qualität der Kunden bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, dass ein Klicker zum Kunden wird und etwas im Webshop von Sustainametics kauft.

4) Eine allgemeine Anzeige dauert 10 Sekunden und wird nur auf der linken Seite angezeigt.

Case 13: Sustainametics (3/5)

Vorgeschlagene Lösung

1. Der Kandidat sollte damit beginnen, die Gründe für die geringe Menge an Bestellungen im Online-Shop zu analysieren (Customer Journey Analysis).

- Kundengewinnung (Wie erreicht man einen Kunden?)
 - Werbung
 - (Re-Targeting)
 - Newsletter:
 - E-Mails landen im Spam-Ordner
 - zu wenig treue Kunden
- Benutzererfahrung auf der Webseite (wie gut ist der Webshop gestaltet (z. B. Suchfunktion, Werbeaktionen, Farben), um Kaufbereitschaft zu schaffen)
 - Kunden sind mit dem neuen Design nicht zufrieden und bestellen daher bei einem Mitbewerber
 - finden nicht, was sie suchen und die Website lädt nicht schnell genug
 - Konkurrenten bieten bessere Online-Funktionen als Sustainametics (z. B. Online-Beratung)
- Kauf der gewünschten Produkte
 - (hohe) Versandkosten
 - ungeeignete Zahlungsmethoden
 - Kunden vergessen ihre Artikel im Warenkorb

Case 13: Sustainametics (4/5)

Vorgeschlagene Lösung

2. Nach der Analyse potenzieller Probleme des Webshops sollte der Kandidat zu dem Schluss kommen, dass detaillierte Informationen zum Erscheinungsbild von Sustainametics in seinem Webshop erforderlich sind. Wenn weitere Informationen angefordert werden, lege Anlage 1 vor.

- Drei wichtige Erkenntnisse:

1. Die Konversionsrate (CR) von Sustainametics ist deutlich niedriger als beim relevanten Wettbewerb (CR = Conversions / Klicks).

Sustainametics: $800 / 15.000 \approx 5,3 \%$

Wettbewerber 1: $3.400 / 45.000 \approx 7,6 \%$ Wettbewerber 3: $420 / 10.000 \approx 4,2 \%$

Wettbewerber 2: $2.200 / 25.000 \approx 8,8 \%$ Wettbewerber 4: $3.890 / 50.000 \approx 7,8 \%$

Wettbewerber 3 wird als schwächster Anbieter ausgeschlossen. Vergleichswert ist der Schnitt aus 1, 2 und 4 mit rund 8 %.

2. Sustainametics verliert die Kunden an der Kasse, Wettbewerber 1 und 2 dagegen schon auf der Produktseite. Wer an der Kasse abspringt, wollte kaufen. Die Verweildauer von 5 Minuten bestätigt das.

Wettbewerber 4 bricht ebenfalls an der Kasse ab und liegt trotzdem bei 7,8 %. Der Abbruchpunkt allein ist nicht das Problem, die Kasse von Sustainametics ist schlechter.

3. Erst danach der Traffic: 15.000 Klicks gegenüber 25.000 bis 50.000 beim relevanten Wettbewerb

Was die Lücke kostet:

$(8,0 \% - 5,3 \%) \times 15.000 \text{ Klicks} \approx 405 \text{ Bestellungen pro Monat}$

$\approx 405 \times 10 \text{ € } \emptyset \text{ Warenkorb (aus Anlage 2)} = 4.050 \text{ € pro Monat, rund 48.600 € pro Jahr, ohne einen Euro Media-Budget}$

Case 13: Sustainametics (5/5)

Vorgeschlagene Lösung

3. Auf Grundlage des erkannten Problems sollte der Kandidat eine mögliche Lösung ableiten, um Sustainametics dabei zu helfen, die Anzahl der Klicks auf seiner Webseite zu erhöhen und die Konversionsrate zu verbessern.

- Konversion zuerst: Der Kandidat sollte konkrete Maßnahmen für die Kasse ableiten:
 - Versandkosten transparent machen oder ab einem Schwellenwert kostenfrei anbieten
 - Gastbestellung ohne Pflicht zum Kundenkonto
 - Mehr Zahlarten anbieten (PayPal, Klarna, Apple Pay)
- Erhöhung der Anzahl der Klicks auf der Webseite:
 - Bei Betrachtung der Tabelle sollte der Kandidat erkennen, dass die Add-ons „Ton“ und „auf beiden Seiten der Seite“ die unattraktivsten Optionen sind, da sie beide weniger Geld pro Kunde bringen, als sie kosten. Daher werden sie aus den folgenden Berechnungen ausgeschlossen.

	Kosten pro Klick (€)	Generierte Klicks	Qualität der Kunden (%)	Gesamtkosten (€)	Generierte Kunden	Kosten pro Kunde (€)	Ø Betrag pro Kunde (€)
Display-Anzeige	0,6	10.000	25	6.000	2.500	2,4	10
+ animiert	0,2	600	8	120	48	2,5	20
+ Ton	0,8	350	3	280	10,5	26,67	15
+ auf beiden Seiten der Seite	0,6	500	5	300	25	12	10
+ 10 zusätzliche Sekunden	0,5	1.000	10	500	100	5	25

Gelbe Felder zeigen Berechnungen an:

Gesamtkosten = Kosten pro Klick * generierte Klicks; Generierte Kunden = generierte Klicks * Qualität der Kunden; Kosten pro Kunde = Gesamtkosten / generierte Kunden

orange = Verlust | grün = Gewinn

Wenn man die Kosten pro Kunde mit dem durchschnittlichen Betrag vergleicht, den ein Kunde ausgibt, sollte der Kandidat erkennen, dass die beste Option für Sustainametics darin besteht, eine animierte Display-Anzeige zu schalten, die doppelt so lange läuft. Darüber hinaus bedeutet die Qualität der Kunden eine Verbesserung der CR von Sustainametics.

Case 14: Universitätscafeteria (1/5)

Caseinformationen

Branche: Lebensmittel und Getränke

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Profitabilität

Problemstellung

Die Frankfurt School verfügt über eine Cafeteria im Erdgeschoss. Alle Mitglieder der Universität können zwischen 11:30 und 14:00 Uhr in der Cafeteria ihren Hunger stillen. Um exklusivere Anlässe und eine angemessene Atmosphäre zu bieten, wurde kürzlich ein Executive-Restaurant eröffnet, das eine höhere Qualität als die Cafeteria bietet und auch bei Nicht-Studierenden sehr beliebt ist. Komfortable und moderne Sitzgelegenheiten bieten den Gästen ein unvergessliches Mittagserlebnis. Aufgrund der zunehmenden Zahl von Alternativen befürchtet der Chef, zu viele Studenten als Kunden zu verlieren, was sich drastisch auf den Gewinn der Cafeteria auswirken würde. Wie hoch ist der aktuelle Gewinn der Cafeteria der Frankfurt School und was kann sie tun, um ihre finanzielle Gesamtleistung zu verbessern?

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Die Cafeteria der Frankfurt School ist wirtschaftlich völlig unabhängig von der Universität selbst.
- Es gibt viele verschiedene Lieferdienste, die sehr beliebt und oft recht günstig sind.

Konsumenten

- ~ 5.000 Studenten der Frankfurt School
- ~ 630 Mitarbeiter der Frankfurt School

Produkte

- Alle Gerichte haben jeden Tag die gleiche Preisstruktur
- In der Cafeteria gibt es drei verschiedene Theken, die drei verschiedene Arten von Mahlzeiten anbieten
- Jeden Tag können die Gäste die „Suppe des Tages“ genießen
- Im Restaurant wird täglich eine Mahlzeit angeboten
- Nur Restaurantbesucher kaufen zu jeder Mahlzeit ein Getränk
- Jeder Besucher kann aus der gleichen Anzahl von Gerichten wählen
- Alle Gerichte sind gleich beliebt

Schnelle Lösung

- **Um einen schnellen Überblick über die aktuelle finanzielle Leistung zu erhalten, muss eine Gewinnschätzung vorgenommen werden.**
- **Basierend auf unseren Annahmen beträgt der geschätzte Jahresgewinn 169.893,37 €.**
- **Es müssen mehrere Möglichkeiten zur Steigerung der Einnahmen und Senkung der Kosten vorgeschlagen werden.**

Alle Annahmen basieren auf den Erfahrungen der Studierenden in der Cafeteria der Frankfurt School.

Case 14: Universitätscafeteria (2/5)

Anlage 1

Allgemeine Informationen

An jedem vierten Arbeitstag sind Studenten in der Cafeteria. Mit Ausnahme des Studiengangs International Management (zwei Studiengänge) sind durchschnittlich 30 Studenten im Bachelor-Studiengang eingeschrieben. 25 % aller Studenten besuchen einen Master-Studiengang. 50 % der Master-Studenten nutzen die Möglichkeit, ihre Frankfurt School-Erfahrung mit einem Auslandssemester zu ergänzen. Zusätzlich besucht nur ein geringer Teil der Studenten die Cafeteria regelmäßig.

- **Arbeitszeit**

Sechs Stunden/Tag, 250 Arbeitstage/Jahr

- **Lohn**

14 €/Stunde (Koch), 10 €/Stunde (Personal), kein Trinkgeld zu berücksichtigen

- **Exklusives Restaurant**

- Mahlzeit: ø 320 % des Cafeteria-Preises
- Getränke: ø 3,50 €/Getränk
- Öffnungszeiten: an allen Arbeitstagen geöffnet (Auslastung: $\frac{3}{4}$)
- Häufigste Gäste: Kursteilnehmer (Da sie keine Studenten sind, besuchen sie nie die Cafeteria.)
- Kursangebote: drei Kurse/Woche (80 % dieser Gäste entscheiden sich dafür, im Restaurant zu essen.)
- Personal: zwei Köche, zwei hochqualifizierte Kellner

- **Cafeteria**

- Thekenpreise: URSPRUNG (5,50 €), HEIMAT (4,10 €), PIZZA & PASTA (5,00 €)
- Suppe (Beilage): Preis → +1,50 €
- Personal: zwei Köche, zwei Assistenten, zwei Kassierer, drei Verkäufer
- Gesamtfläche: 300 m²
- Miete (monatlich): 15 €/m² + 50 % Nebenkosten zur Miete

Case 14: Universitätscafeteria (3/5)

Vorgeschlagene Lösung

Nur der Gewinn der Cafeteria ist gefragt! (Achte genau auf die Aufgabenstellung)

Annahmen (Dies sind Beispielannahmen; es können auch andere getroffen werden, mit guter Begründung)

- Studenten gehen jeden 4. Arbeitstag essen
- 50 % der Masterstudenten sind im Ausland
- Nur ca. 40 % der Studierenden gehen in der Cafeteria essen
- 25 % der Studenten kaufen sich eine zusätzliche Suppe
- Alle Hauptgerichte werden zu gleichen Anteilen gegessen
- Cost of Goods Sold belaufen sich auf 30 %
- Mitarbeiter der FS essen im Restaurant

1. Berechnung des aktuellen Gewinns

Studentenzahl:

5000 Studenten $\rightarrow$ 25 % Master $\rightarrow 5000 * 0,25 = 1250$

50 % der Masterstudenten im Ausland $\rightarrow 1250 * 0,5 = 625$

Bachelor + Master (nicht Ausland) $= 5000 * 0,75 + 625 = 3750 + 625 = 4375$

40 % der Studierenden essen in der Cafeteria $\rightarrow 4375 * 0,4 = \mathbf{1750}$ Studierende essen pro Tag in der Cafeteria

Case 14: Universitätscafeteria (4/5)

Vorgeschlagene Lösung

Nur der Gewinn der Cafeteria ist gefragt!

Anzahl Tage:

Studenten essen nur jeden 4. Arbeitstag $\rightarrow 250$ Arbeitstage $\rightarrow 250 * 0,25 = 62,5 \rightarrow 62$ Tage

Umsatzrechnung:

Jedes Gericht zu $1/3 \rightarrow 1750$ Studierende $* 1/3 = 583,33 \rightarrow 583$ Studierende pro Gericht

Preise der Gerichte (URSPRUNG (5,50 €), HEIMAT (4,10 €), PIZZA & PASTA (5,00 €), SUPPE (+1,50 €)

Umsatzberechnung: $5,5 \text{ €} * 583 + 4,1 \text{ €} * 583 + 5 \text{ €} * 583 + 0,25 * 1750 * 1,5 \text{ €} = \mathbf{9.168,05 \text{ €}}$ pro Tag $\rightarrow 62$ Tage $\rightarrow 9.168,05 \text{ €} * 62 = \mathbf{568.419,10 \text{ €}}$ Umsatz jährlich

Kostenberechnung:

Miete $\rightarrow 15 \text{ €/m}^2 \rightarrow 300\text{m}^2 \rightarrow 15 \text{ €} * 300 = 4500 \text{ €} + 50 \% \text{ der Miete an Nebenkosten} \rightarrow 4500 \text{ €} * 1,5 = 6750 \text{ € pro Monat} \rightarrow 6750 \text{ €} * 12 = 81.000 \text{ € pro Jahr}$

2 Köche $\rightarrow 14 \text{ €/Stunde} \rightarrow 6\text{h} \rightarrow 28 \text{ €} * 6 * 250$ (Cafeteria jeden Tag offen) $= 42.000 \text{ € pro Jahr}$

7 weitere Mitarbeiter $\rightarrow 10 \text{ €/Stunde} \rightarrow 6\text{h} \rightarrow 70 \text{ €} * 6 * 250 = 105.000 \text{ € pro Jahr}$

Operative Kosten = Miete + Mitarbeiter (+ COGS) $= 81.000 \text{ €} + 42.000 \text{ €} + 105.000 \text{ €}$ (COGS später dazugerechnet) $= \mathbf{228.000 \text{ €}}$ jährliche Kosten

Gewinnberechnung:

Umsatz – COGS (30 %) – Operative Kosten = Gewinn

$568.419,10 \text{ €} * 0,7 - 228.000 \text{ €} = \mathbf{169.893,37 \text{ €}}$ jährlicher Gewinn (Zahl ist nur für den Case gedacht und keine realistische Darstellung)

Größte Hebel zur Verbesserung: Attraktivität steigern (nur 40 % essen in Cafeteria und dies lediglich jeden 4. Arbeitstag); Dies ist nur eine Möglichkeit

Case 14: Universitätscafeteria (5/5)

Vorgeschlagene Lösung

2. Wie kann der Gewinn anderweitig gesteigert werden?

- **Gewinn steigern**

- Cross-Selling (z. B. Angebot eines Kaffees oder Desserts nach dem Mittagessen)
- Preisnachlässe (z. B. Happy Hour für alkoholfreie Getränke)
- Treueprogramme (z. B. 9 Mahlzeiten, 10. Mittagessen gratis)
- Partnerschaften mit bestehenden Wettbewerbern (z. B. Zusammenarbeit mit Pizza-Lieferdiensten)
- Erhöhung der Vielfalt (z. B. Angebot von Eiscreme im Sommer, Angebot von Weihnachtsplätzchen im Winter)
- Flexibilität und Vielseitigkeit für das Kundenerlebnis (z. B. Essen zum Mitnehmen, besondere Tage wie „Süße Waffeln am Donnerstag“)

- **Kosten senken**

- Reduzierung der Einkaufskosten (z. B. kann ein Wechsel der Lieferanten einen enormen Einfluss auf die Einkaufskosten haben)
- Verringerung der Portionsgrößen (weniger geben zum gleichen Preis)
- Personalkosten senken (z. B. kürzere Öffnungszeiten führen zu weniger Arbeitsstunden. Beachte jedoch die Konsequenzen!)
- Miete senken (z. B. Verkleinerung des Gastraums)

Case 15: Elektromobilität in Deutschland (1/3)

Caseinformationen

Branche: Automobilbranche

Schwierigkeitsgrad: Mittel

Caseformat: Marktentwicklung

Problemstellung

Der deutsche Staat ist überzeugt, dass Elektrofahrzeuge in wenigen Jahren zum Standard werden. Da Deutschland diese Form der Mobilität fördern möchte, erwägt der Staat, erhebliche Summen in die Förderung der Elektroautomobilindustrie zu investieren. Die Verantwortlichen sind sich jedoch noch unsicher, wie hoch die Investitionen sein sollten und wie sie am besten getätigt werden sollten, und haben um Hilfe bei der Entscheidungsfindung gebeten. Beachte, dass es sich um eine schnelle Bewertung handelt und dass die Minister in 20 Minuten den Besprechungsraum betreten werden und von Dir erste Hinweise erwarten, wie in dieser Angelegenheit weiter vorgegangen werden soll.

Hintergrundinformationen

Markt und Wettbewerb

- Die deutsche Automobilbranche kann als sehr konzentriert beschrieben werden, wobei drei Hauptakteure über 90 % des Marktes beherrschen.
- Der Staat erwägt, diese Unternehmen durch Direktkredite und Zuschüsse zu subventionieren, um eine schnellere Produktion von Elektrofahrzeugen zu fördern.

Konsumenten

- Im Gespräch ist eine „Verschrottungsprämie“ von 2.500 € für Kunden, die ihr herkömmliches Fahrzeug in den nächsten fünf Jahren verschrotten.
- Ebenfalls im Gespräch ist eine „Förderung für Elektrofahrzeuge“ als Festbetrag von 5.000 € für Kunden, die in den nächsten fünf Jahren ein Elektrofahrzeug kaufen.

Produkte

- Deutschland hinkt derzeit anderen Staaten hinterher, wenn es um die Infrastruktur für Elektrofahrzeuge (z. B. Ladestationen) geht.

Schnelle Lösung

- **Nach einer ersten Schnellbewertung sollte Deutschland die Einführung einer „Förderung für Elektrofahrzeuge“ in Betracht ziehen und die Ausgaben für die Infrastruktur für Elektrofahrzeuge erhöhen, da dies bislang die attraktivsten Optionen zu sein scheinen. Beide Investitionen kommen zusammen auf einen Wert von ca. 3,7 Mrd. €. Weitere Details sind in einer eingehenderen Analyse zu berücksichtigen.**

Case 15: Elektromobilität in Deutschland (2/3)

Anlage 1: Investitionssumme und Faktoren, die bei möglichen Investitionen in den Markt für Elektrofahrzeuge zu berücksichtigen sind

	Investition (in Mrd. €)	Erwarteter Anstieg der Verkaufszahlen von Elektroautos ¹	Öffentliche Wahrnehmung pro Maßnahme	Erwarteter Anstieg der Steuereinnahmen ¹
Verschrottungsprämie	1,0	+ 5 %		+ 1,5 %
Förderung für Elektrofahrzeuge	0,7	+ 15 %		+ 2,5 %
Zuschüsse und Darlehen für OEMs	1,5	+ 10 %		+ 2,0 %
Ausbau der Infrastruktur	3,0	+ 3 %		+ 5,0 %

 Negative öffentliche Wahrnehmung

 Positive öffentliche Wahrnehmung

Case 15: Elektromobilität in Deutschland (3/3)

Vorgeschlagene Lösung

Hinweis: Dies ist ein kandidatenorientierter Fall, was bedeutet, dass die Lösung stark von der Fähigkeit des Kandidaten abhängt, den Case in die richtige Richtung zu lenken. Diese Lösung stellt einen von vielen möglichen Ansätzen dar.

1. Liste der ersten Optionen

- Wenn man aus Sicht der deutschen Regierung darüber nachdenkt, Geld in die Automobilindustrie zu investieren, könnten vier verschiedene Ansätze in Betracht gezogen werden:
 - a) „Verschrottungsprämie“: Um den Prozess der Entfernung herkömmlicher benzinbetriebener Autos von den Straßen zu beschleunigen, könnte die Regierung darüber nachdenken, Verbrauchern, die ihr aktuelles Auto abgeben, Zuschüsse zu gewähren.
 - b) „Förderung für Elektrofahrzeuge“: Beim Kauf eines neuen Elektroautos könnte die Regierung dem Kunden oder dem OEM einen festen Betrag oder einen Prozentsatz des Kaufpreises als Förderung gewähren, um Anreize für den Kauf von Elektrofahrzeugen zu schaffen.
 - c) Zuschüsse und Darlehen für Automobilhersteller: Durch die Gewährung staatlich garantierter Darlehen an Hersteller von Elektrofahrzeugen können Forschung und Entwicklung sowie eine schnellere Produktion gefördert werden.
 - d) Erhöhung der Ausgaben für die Infrastruktur für Elektrofahrzeuge: Da Deutschland in Bezug auf die Infrastruktur für Elektrofahrzeuge hinterherhinkt, könnte die Regierung darüber nachdenken, durch Investitionen in diesen Bereich eine solide Grundlage für die kommenden Jahre zu schaffen.

2. Erste Schlussfolgerungen anhand der Daten

- Nach der Analyse von Anlage 1 kommen zwei Optionen näher in Betracht
 - a) „Förderung für Elektrofahrzeuge“:
 - Die wirtschaftlichste aller vier Optionen, höchster erwarteter Anstieg der Elektroauto-Verkäufe, solider Anstieg der erwarteten Steuereinnahmen
 - Moderate öffentliche Wahrnehmung, könnte dem Ruf der Regierung schaden
 - b) Erhöhung der Ausgaben für die Infrastruktur für Elektrofahrzeuge:
 - Starker Anstieg der Steuereinnahmen, hohe öffentliche Wahrnehmung, Aufholprozess gegenüber anderen Staaten bei der Infrastruktur für Elektrofahrzeuge
 - Höchste Investition aller vier Optionen, geringer Anstieg der Elektroauto-Verkäufe, lange Umsetzungszeit

3. Faktoren, die bei einer detaillierteren Analyse zu berücksichtigen sind

- Entwicklung der Gesamtverkäufe von Autos im Zeitverlauf, Wachstumsrate der Verkäufe von Elektroautos im Vergleich zu konventionellen Autos, Wachstum anderer Mobilitätsformen

Case 16: Sanktionen gegen Russland (1/4)

Caseinformationen

Branche: Lebensmittel und Getränke

Schwierigkeitsgrad: Hoch

Caseformat: Investitionsentscheidung

Problemstellung

Die Dantwo AG, ein französischer Lebensmittelkonzern, muss entscheiden, ob sie ihre russischen Produktionsstätten trotz EU-Sanktionen weiterführt oder in ein anderes Land verlagert. Die neue Vorsitzende soll dabei die risikoscheue Haltung ihres Vaters als Hauptaktionär berücksichtigen. Es gilt, die finanziellen Folgen beider Optionen – inklusive Sanktionskosten und Investitionen für neue Standorte – sowie die ethischen Auswirkungen eines Verbleibs in Russland zu bewerten. Zudem ist aufzuzeigen, welche Maßnahmen das Unternehmen ergreifen könnte, um bei einem Verbleib sein öffentliches Ansehen zu verbessern.

Hintergrundinformationen

Finanzielle Auswirkungen, bei nicht Verlassen von Russland

- Die EU-Kommission wird der Dantwo AG eine Strafe i.H.v. 300 Mio. € auferlegen
- Das Unternehmen muss 75 Mio. € für Prozesskosten zurückstellen.
- Unternehmen, die sich aus Russland zurückziehen¹, haben Anspruch auf Subventionen in Höhe von 100 Millionen Euro.

Verlagerungsstrategien

- Für die Verlagerung von Arbeitskräften aus Russland in ein anderes Land werden zwei Szenarien in Betracht gezogen:
 1. Optimistisches Szenario: 30 % der unbefristeten Mitarbeiter können umgesiedelt werden, obwohl dies riskant ist.
 2. Konservatives Szenario: 15 % der unbefristeten Mitarbeiter können sicher umgesiedelt werden.
- Entlassene unbefristete Mitarbeiter erhalten 3 Monate volles Gehalt, entlassene Freiberufler 50 % ihres Jahresgehalts als Abfindung.

Geschäftstätigkeit in Russland

- Die Geschäftstätigkeit umfasst Fabriken mit unterschiedlichen Größen, Kosten und Margen. Die Dantwo AG erwartet die Verstaatlichung russischer Anlagen (siehe Abbildung).
- Ein möglicher Rückzug der Dantwo AG aus Russland könnte zu einer kritischen Verknappung von Grundnahrungsmitteln mit erheblichen wirtschaftlichen Folgen führen.

Schnelle Lösung

- **Führe eine schnelle Bewertung der unmittelbaren finanziellen Auswirkungen der EU-Sanktionen durch, um eine Finanzstrategie zur Risikominderung zu entwickeln. In einem risikoaversen Szenario sollte die Strategie eine Verlagerung der Produktion nach China begünstigen, während in einem Szenario mit höherer Risikotoleranz eine Verlagerung in die USA ratsam wäre.**

Case 16: Sanktionen gegen Russland (2/4)

Abbildung 1: Erwartete Wertminderung

Erwartete Abschreibung (in Millionen Euro) nach 2 und 5 Jahren für den Produktionsstandort Russland aufgrund der Verstaatlichung.			
Fabrikgröße	Abschreibung nach 2 Jahren	Abschreibung nach 5 Jahren ¹	Anzahl Fabriken
Klein	2,5	2	20
Mittel	5	3	10
Groß	10	6	10

Abbildung 2: Aufschlüsselung der Gehälter

Gehaltsaufschlüsselung der in Russland eingestellten Mitarbeiter. Der Wechselkurs €/Rubel beträgt 1/100.		
Beschäftigungsart	Jahresgehalt (in Rubel)	Anzahl Mitarbeiter
Unbefristet	4.500.000	5.000
Freiberuflich	3.500.000	1.700

Abbildung 3: Geschätzte Gewinnsteigerung verschiedener Standorte

Geschätzter Gewinnanstieg (in % pro Jahr) der verschiedenen Produktionsstandorte aufgrund der Umverteilung der Arbeitskräfte. Der Anstieg erfolgt jährlich kumulativ auf Basis des Vorjahres, ausgehend vom Basisjahr FY22.

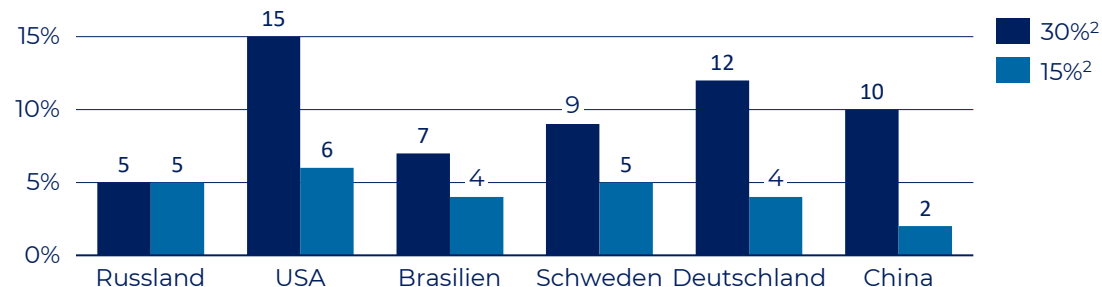
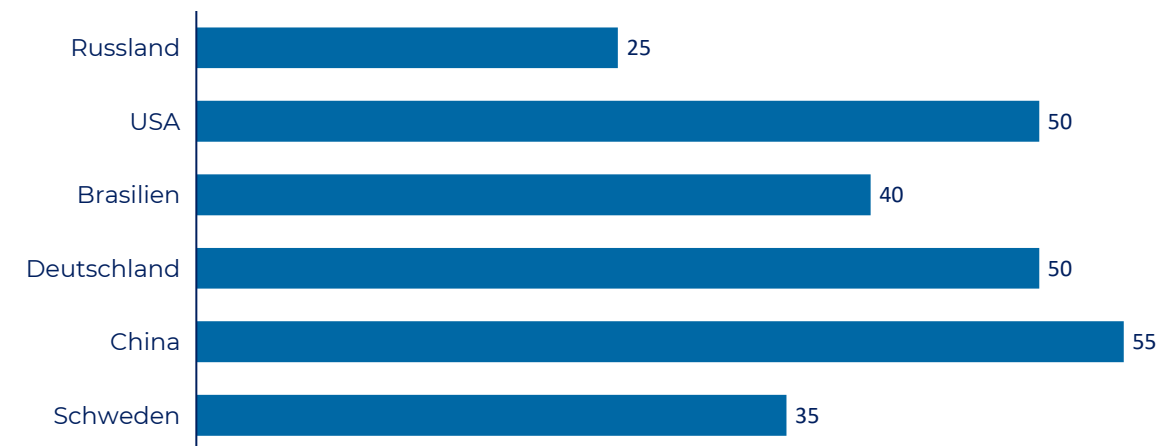


Abbildung 4: Betriebsgewinn im FY22 nach Ländern (in Mio. €)



Case 16: Sanktionen gegen Russland (3/4)

Ethische Konsequenzen der Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit in Russland

- Indirekte Unterstützung des Krieges – Steuerzahlungen sowie Produktion wertvoller Güter.
- Der Verbleib stärkt die russische Wirtschaft grundlegend. Steuerzahlungen können durch andere Strukturen in Russland minimiert werden, sodass das langfristige Interesse vernachlässigbar ist. Kurzfristig sehr relevant.
- Die russische Bevölkerung hat auch ein Recht auf funktionierende Grundversorgung, insbesondere für Säuglinge usw., sodass ein Mangel an solchen Produkten vor allem besonders schutzbedürftige Gruppen trifft.
- Arbeitnehmer würden ihre Arbeitsplätze verlieren → Schwächung der russischen Wirtschaft, wenn Tausende ihren Arbeitsplatz verlieren – bedeutet eine Schwächung im Krieg.
- Politischer Einfluss kann jedoch über die EU und Verhandlungen von Abkommen ausgeübt werden, aber dies sind die betroffenen Bevölkerungsgruppen, was zu Konflikten innerhalb Russlands führen kann.
- Die Unternehmenspolitik im Konsumgütersektor erfordert oft besondere Schutzmaßnahmen.
- Ethische Dilemmata wägen den Wert des Lebens ab (Ukraine – Russland).
- Die Nutzenbewertungen des Unternehmens hängen von der Definition des Nutzens durch den Schutz von Personen ab.

Mögliche Lösung: In Russland bleiben oder nicht?

In Russland bleiben (zusätzliche Kosten):

- 300 Mio. € Strafe
- 75 Mio. € Prozesskosten
- Abschreibungen durch Verstaatlichung
 - Nach 2 Jahren (200 Mio. €)
 - Kleine Fabriken: 2,5 Mio. € * 20 = 50 Mio. €
 - Mittlere Fabriken: 5 Mio. € * 10 = 50 Mio. €
 - Große Fabriken: 10 Mio. € * 10 = 100 Mio. €
 - Nach 5 Jahren (Dazugekommen: 130 Mio. €, Insgesamt: 330 Mio. €)
 - Kleine Fabriken: 2 Mio. € * 20 = 40 Mio. €
 - Mittlere Fabriken: 3 Mio. € * 10 = 30 Mio. €
 - Große Fabriken: 6 Mio. € * 10 = 60 Mio. €

= Zusätzliche Kosten wenn man in Russland bleibt 705 Mio. €¹

In Russland bleiben (Betriebsgewinn):

FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
25	$25 \cdot 1,05 = 26,25$	$25 \cdot 1,05^2 = 27,6$	$25 \cdot 1,05^3 = 28,9$	$25 \cdot 1,05^4 = 30,4$

= Betriebsgewinn in den nächsten 5 Jahren (138,2 Mio. €)

Erste Entscheidung:

- Gewinn der nächsten 5 Jahre kann die zusätzlichen Kosten nicht decken
- Russland ist durch die starken Sanktionen und die Verstaatlichung kein attraktiver Standort mehr

Nun muss geklärt werden welche Kosten mit einer Verlagerung der Produktion einhergehen und welcher Standort am attraktivsten dafür ist.

Case 16: Sanktionen gegen Russland (4/4)

Mögliche Lösung: Wohin, wenn nicht Russland?

Betriebsgewinn & Entwicklung der verschiedenen Standorte:

- Brasilien und Schweden fallen beide raus, da sie geringeren Betriebsgewinn, als auch geringes Wachstum haben

30% umverteilt	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	Über 5 J
USA	50	$50 \cdot 1,15 = 57,5$	$50 \cdot 1,15^2 = 66,1$	$50 \cdot 1,15^3 = 76,0$	$50 \cdot 1,15^4 = 87,5$	337,1
China	55	$55 \cdot 1,1 = 60,5$	$55 \cdot 1,1^2 = 66,6$	$55 \cdot 1,1^3 = 73,2$	$55 \cdot 1,1^4 = 80,5$	335,8
Deutschland	50	$50 \cdot 1,12 = 56$	$50 \cdot 1,12^2 = 62,7$	$50 \cdot 1,12^3 = 70,2$	$50 \cdot 1,12^4 = 78,7$	317,6

15% umverteilt	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	Über 5 J
USA	50	$50 \cdot 1,06 = 53$	$50 \cdot 1,06^2 = 56,2$	$50 \cdot 1,06^3 = 59,6$	$50 \cdot 1,06^4 = 63,1$	281,9
China	55	$55 \cdot 1,02 = 56,1$	$55 \cdot 1,02^2 = 57,2$	$55 \cdot 1,02^3 = 58,4$	$55 \cdot 1,02^4 = 59,5$	286,2
Deutschland	50	$50 \cdot 1,04 = 52$	$50 \cdot 1,04^2 = 54,1$	$50 \cdot 1,04^3 = 56,2$	$50 \cdot 1,04^4 = 58,5$	270,8

Betriebsgewinn & Entwicklung der verschiedenen Standorte:

- Sowohl USA als auch China sind stark im Betriebsgewinn und liegen nicht weit auseinander entfernt
- USA birgt bisher mehr Risiko, weshalb ein **risikoscheuer Investor mit China den besten Betriebsgewinn im konservativen Fall wählen würde**

Investitionskosten

- Der Auszug aus Russland würde dem Unternehmen 100 Mio. € einbringen
- Die Verlagerung der Produktion kostet das Unternehmen 100 Mio. € – Abfindungen sind darin nicht enthalten

Berechnung der Mitarbeiterkosten (Abfindungen und Gehälter)

- 15% der unbefristeten Mitarbeiter werden umgesiedelt und die anderen 85% entlassen
 - $5000 \cdot 0,85 = 4250$ unbefristete Mitarbeiter werden entlassen (3 Monate Gehalt)
 - 3 Monate volles Gehalt $\rightarrow 4.500.000 \text{ Rubel} = 45.000\text{€} \rightarrow 45.000\text{€} / 12 \cdot 3 = 11.250\text{€}$
 - 11.250€ für 4250 Mitarbeiter $\rightarrow 11.250\text{€} \cdot 4250 = 47.812.500\text{€}$ Ausgaben für unbefristete Mitarbeiter
- Alle Freiberufler werden mit Abfindung entlassen
 - Abfindung = $\frac{1}{2}$ Jahresgehalt $\rightarrow 35.000\text{€} / 2 = 17.500\text{€}$
 - 1700 Freiberufler kriegen eine Abfindung von $17.500\text{€} \rightarrow 1.700 \cdot 17.500\text{€} = 29.750.000\text{€}$
- Insgesamte Mitarbeiterkosten der Umsiedelung
 - $- 47.812.500\text{€}$ für unbefristete Mitarbeiter
 - $- 29.750.000\text{€}$ für Freiberufler
 - = **77.562.500€**

Finale Empfehlung

$\rightarrow$ Die Dantwo AG sollte nicht in Russland bleiben, sondern die Produktion nach China verlagern, da dies die Risikominimierende Option ist, welche zusätzlich auch keine Sanktionen und eine Unterstützung durch die EU mit sich zieht. Zusätzlich bringt eine Zukunft in China nachhaltigeres und stärkeres Wachstum mit sich, als sie es in Russland tut.

Frankfurt School Student Consulting GmbH

Studentische Unternehmensberatung

Firmensitz: Adickesallee 32-34,
60322 Frankfurt am Main

Web: www.fs-sc.de
Mail: contact@fs-sc.de

Handelsregister: HRB 102407
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Fleur Dolmetsch, Jannis Tillmann

Steuer-Nr.: 014 233 50088
Finanzamt: Finanzamt Frankfurt am Main III

