

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

I. Einstieg – Erarbeitung der Leitfrage: Was ist ein erfolgreiches Unternehmen?

s. M 1: *Welchen Schuh wählst Du? (z.B.*

https://www.bancroftclothing.com/index.php?sc_page=55)

- Welches Logo, welche Marke wählst Du? Welches Unternehmen findest du das Beste?
- In welchem Unternehmen würdest du gerne Chef bzw. Eigentümer sein?

→ FRAGEN ENTWICKELN (s. Analyse-Kompetenz 2)

A. Was ist Erfolg bei Unternehmen?

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

B. Wodurch haben „die“ das geschafft? Woher resultiert der Erfolg? Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren? Gibt es ein „Erfolgsrezept“?

⇒ Thesen- bzw. Hypothesenbildung

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

Angestrebtes Ergebnis: Zentrale Leitfragen für den Unterrichtsgang

Worin besteht Unternehmens-Erfolg? (Erfolgs-Definitionen)

Wodurch entsteht Unternehmens-Erfolg? (Erfolgs-Faktoren)

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

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

II. Erarbeitung – Erfolgsfaktoren: Wie wird der Gewinn erzielt?

MAT 2: Stark Vereinfachte Gewinn- und Verlustrechnung von adidas:

https://report.adidas-group.com/media/pdf/DE/adidas_GB_2017_DE.pdf

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

Posten	2. Quartal `17	2. Quartal `16	Veränderung in %
Umsatz/ Erlöse	5040 (fast 25% durch Sportschuhe)	4200	+ 20
Umsatzkosten	2510	2120	+ 18

→ Bruttoergebnis	2530	2070	+ 22
sonstige betriebliche Aufwendungen (Gemeinkosten)	2070	1830	+13
davon Marketinginvestitionen	ca. 650	ca. 550	+17
→ Betriebsergebnis/ operatives Ergebnis	500	425	+ 15
Steuern	140	125	+ 12
→ Gewinn	360	300	+ 20

Möglicher Arbeitsauftrag zur GuV:

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

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

- D.h. „alles was reinkommt“
- „Absatz“: Marketing, „Markenpflege“, Promotion
Letztere zielt auf Veränderung unserer Präferenzen und Schaffung ungeahnter Bedürfnisse (vgl. Christopher Nolans Film „Inception“: ich.muss.das.haben! → aus einer elastischen wird eine starre Preiselastizität der Nachfrage)
- Auf bestimmte Zielgruppen (Vgl. **Klasse 8**: Konsumentengruppe)
- Große neue Absatz-Märkte, z.B. China, vermehrt auch Nordamerika → dieser Faktor wirkt auch als Globalisierungstreiber
- Geschäftsmodell: Bei adidas sind das A. Markenkern (= Sport-Kompetenz und -Qualität) + B. Innovation + C. Trends (-> Bedeutung der Schnelligkeit, s.u. „Speedfactory“) → **Vgl. M 3, M 4, M 6, M 17**

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

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

Posten vereinfachter GuV	Betriebliche Grundfunktion	Berechnung	Standards Bildungsplan Klasse9
Umsatz	Absatz	Preis x Menge	St. 2; 3; 7

Umsatzkosten	Beschaffung + Produktion	i.d.R. Einzelkosten; variable Kosten	St. 2; 3; 7
Sonstige betriebliche Aufwendungen	Verwaltung + Marketing (Absatz)	i.d.R. Gemeinkosten; Fixkosten	St. 2; 3; 7
Steuern	---	% vom Betriebsergebnis	St. 6
Gewinn	Geschäftsführung -> Verwendung, z.B. Investitionen?!	Umsatz – Kosten	St. 2; 4; 5; 7; 9

SPIEL (Handlungsorientierung): „Tommys Törtchen“ (vgl. www.wirtschaftsmethodik.de/K7_1.html)

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

Begriffs-Übersicht:

Umsatz	Gesamteinnahmen (Preis x Menge)
Gewinn- und Verlustrechnung	Gegenüberstellung von Einnahmen und sämtlicher Kosten-Posten für einen bestimmten Zeitraum
Gewinn	Umsatz minus Gesamtkosten; Differenz zwischen Aufwand u. Ertrag
Einzelkosten	Kosten, die den Produkten direkt zugerechnet werden können
Gemeinkosten	Kosten, die den Produkten nicht direkt zugerechnet werden können
Variable Kosten	Kosten, die abhängig von der Stückzahl/Produktionsmenge sind (kv)
Fixkosten	Kosten, die unabhängig von der Produktionsmenge entstehen (KF)
Break-Even-Point	Gewinnschwelle; $BEP = KF : (p - kv)$
Betriebl. Grundfunktionen: Beschaffung Produktion Absatz	Einkauf (z.B. Material) Produktion incl. z.B. Forschung & Entwicklung Verkauf, Vertrieb (incl. Marketing)
Marketing (incl. Promotion)	Vermarktung; Maßnahmen, mit denen Produkte auf den Markt bzw. die Produkte den Kunden nahe gebracht werden sollen
Marke	Summe der Vorstellungen, die mit einem Markennamen und -logo verbunden sind
Produktivität	Das Verhältnis von output und input
Marktführerschaft	Wenn ein Unternehmen auf einem relevanten Markt unter allen

	Marktteilnehmern den größten Marktanteil am Marktvolumen oder der abgesetzten Menge (Stückzahlen) besitzt
Diversity Management	Umgang der Geschäftsführung mit einer vielfältigen Belegschaft
Standortfaktoren	Wesentliche Gründe für die Entscheidung, wo ein Unternehmen welche Teile des Betriebs platziert (z.B. Infrastruktur, Lohnniveau)
Stakeholder	Sämtliche Gruppen, die mit einem Unternehmen in Berührung kommen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Geldgeber, Öffentlichkeit)
Globale Märkte	über Ländergrenzen hinweg verknüpfte Märkte, auf denen Unternehmen weltweit konkurrieren
Umsatzkosten	die Kosten bzw. Aufwendungen der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen

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

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

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

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

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

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

→ mögliche Ziel- und Interessenskonflikte

vgl. auch Investitionsmöglichkeiten/-notwendigkeiten

vgl. Nachhaltigkeit und Gesellschaftliche Verantwortung

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

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

e) die Bedeutung staatlicher Rahmenbedingungen für Unternehmen:

- Z.B. Arbeitsbedingungen, etwa Zeitarbeit (**Anschlussmöglichkeit Arbeitnehmer!**)
Text: <http://www.zeit.de/2015/21/adidas-arbeitsbedingungen/seite-4>
- Vgl. auch Kündigungsschutz, Umweltschutzaufgaben; wirtschaftspolitische Anreize, Standortfaktoren in Deutschland → „Speedfactory“ macht hier Sinn

f) Aufgabentypen zum Unternehmen

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

III. Materialien zum Unterrichts-Beispiel adidas

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

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

GuV – Vertiefung: M 2bEine Schuhfabrik vergrößert sich

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

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

Alternative 1: Erweiterungsbau

Die Firma verfügt über ein Vorkaufsrecht für ein Betriebsgelände unmittelbar neben ihrem Werk. Ein Neubau auf diesem Gelände könnte räumlich mit den bereits bestehenden Fabrikanlagen von Marko & Co. KG verbunden werden. Das

Grundstück ist so groß, dass auch zukünftig noch Betriebserweiterungen möglich wären. In der Region sind genügend Fachkräfte vorhanden, so dass die neu entstehenden Arbeitsplätze problemlos besetzt werden können. Der Kapitalbedarf für die Erweiterungsinvestition beläuft sich auf 5 Mio. €, von denen 3 Mio. durch einen Bankkredit fremdfinanziert werden müssen. Bei der Realisierung dieses Projekts würden künftig folgende Kosten anfallen: für Personal 10,5 Mio. €, für Sachkosten einschließlich Abschreibungen 11,75 Mio. €, für Kapitalkosten (Zins und Tilgung für Bankkredite, einschließlich Kredite für größere Lagerhaltung) 0,575 Mio. €, für Sonstiges 11,5 Mio. €. Die unter sonstigen Erträgen verbuchten Zinserträge fallen weg, da die Rücklagen zur Finanzierung der Erweiterungsinvestition aufgelöst werden müssen.

Alternative 2: Lohnfertigung in Ungarn

Die Geschäftsleitung könnte mit einem sehr renommierten ungarischen Unternehmen einen langfristigen Kooperationsvertrag abschließen. Danach würde das ungarische Unternehmen jährlich 300 000 Paar Schuhe für Marko & Co. KG nach dessen Entwürfen im Lohnfertigungsverfahren produzieren. Zur Qualitätssicherung stellt Marko & Co. KG die Rohmaterialien zur Verfügung, leistet technischen Beistand und führt die Endkontrolle durch. Da die Ware in allen Stufen des Produktionsprozesses im Eigentum von Marko & Co. KG ist, fallen auch keine Importzölle an. Bei Realisierung dieses Projektes ist mit folgenden Kosten zu rechnen; Für das eigene Personal und die Lohnfertigung von 300 000 Paar Schuhen in Ungarn 8 625 000 €, für Kapitalkosten unter Berücksichtigung der größeren Lagerhaltung 225 000 €, für Sachkosten 11 500 000 € und für Sonstiges 11 500 000 €.

Alternative 3: Verlagerung der gesamten Fertigung nach Ungarn

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

Arbeitsaufträge:

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

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

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

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

Alternative 1: Erweiterungsbau

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

Alternative 3: Verlagerung der gesamten Fertigung nach Ungarn

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

Alternative 2: Lohnfertigung in Ungarn

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

M 3 – zur digitalisierten Produktion: FRANKFURTER RUNDSCHAU 17.06.2016: Adidas will mit Roboterfabrik die Branche revolutionieren Von T. MAGENHEIM-HÖRMANN

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

Möglicher Arbeitsauftrag zu M 3:

- A. Arbeite heraus, welche Effekte sich adidas von der neuen „Speedfactory“ verspricht
- B. Beurteile ausgehend von M 3 die Erfolgchancen von adidas

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

M 5 zu Streit zw. Adidas und Puma:

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

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

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

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

<https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article163051067/Das-Narrativ-von-Glueck-und-Sinn-einer-Marke.html>

M 8: Strategie:

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

M 9 a-d: Preis-Struktur Sportschuhe

a: s. CleanClothCampaign <http://cleanclothes.org/img/PriceMarkUpShoe.jpg/view>

vgl. www.danfunkt.at/exercises/sport_shoes.html

What does it cost to make a running-shoe

Vgl. neuere Untersuchungen in den USA:

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

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

M 10 – WM gekauft?:

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

Zu Vorwürfen gegen adidas auch M 11:

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

M 12 nach dem Geschäftsbericht 2015 von adidas (www.adidas-group.com/media/filer_public) :

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

M 13: Interview mit dem adidas-CEO K.Rorsted in der FAZ vom 18.01.17:

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/weltwirtschaftsforum/adidas-chef-rorsted-ueber-die-trends-der-zukunft-und-schuhe-aus-ozean-plastik-14680231.html>

M 14: SZ 4.4.17 über adidas-Schuh „Superstar“:

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sneaker-in-den-usa-der-superstar-unter-den-turnschuhen-1.3450421>

M 15: SZ 5.1.17 „wie adidas seine Krise überwunden hat“:

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sportartikelhersteller-wie-adidas-seine-krise-ueberwunden-hat-1.3320722>

**M 16: „Duell der Brüder“ TV-Film über die Dassler-Brüder und Gründer von adidas und Puma
(D 2016 – 113 min)****M 17: Interview mit dem adidas-CEO K.Rorsted in der ZEIT vom 29.08.2018:**

<https://www.zeit.de/2018/36/kasper-rorstedt-adidas-chef-sport-foerderung-nationalgefuehl/komplettansicht>