

## Fallstudie Alpha Konzern

Sehr geehrte Studentin, sehr geehrter Student,

herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, diese Fallstudie zu bearbeiten. Bitte lesen Sie zunächst die nachfolgenden Instruktionen sorgfältig durch, bevor Sie mit der Bearbeitung beginnen. Sie werden im Folgenden mit Informationen zum Alpha Konzern konfrontiert und dabei gebeten, auf deren Basis Ihre persönlichen *Einschätzungen* bezüglich bestimmter ökonomischer Sachverhalte abzugeben sowie anschließend einige allgemeine Fragen zu beantworten. Bitte beachten Sie, dass Ihre Einschätzungen lediglich auf Basis der in der Fallstudie bereitgestellten Information zu treffen sind; es besteht keine Möglichkeit zur Erlangung weiterer Informationen.

**Es ist von höchster Bedeutung, dass Sie die Fallstudie in der vorgesehenen Reihenfolge bearbeiten und einmal abgegebene Antworten nicht nachträglich revidieren.**

Insgesamt werden Sie zur Bearbeitung der Fallstudie maximal 20 Minuten benötigen. Bitte bearbeiten Sie die Fallstudienmaterialien selbständig und vollständig. Sollten Sie Fragen zur Fallbearbeitung haben, signalisieren Sie uns dies bitte durch Handzeichen.

Wir möchten explizit betonen, dass diese Fallstudie ausschließlich der Durchführung einer empirischen Untersuchung im Rahmen eines Forschungsprojekts dient und *nicht* auf eine Leistungsbeurteilung abzielt! Ihre Angaben und Antworten werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet. Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgt im Rahmen des Forschungsprojekts auf aggregierter Ebene und es können keine Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Marc Eulerich

Dipl.-Kfm. Jochen Theis

Dipl.-Kff. Kristina Yankova

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung!**

# Teil 1

**Bitte lesen Sie die nachfolgenden Informationen gründlich durch!**

## Hintergrundinformationen

Der Alpha Konzern ist ein traditionsreicher und führender Hersteller von qualitativen Sport- und Freizeitartikeln. Zum 31.12.2009 gehören 133 Tochtergesellschaften zum Konzern und es sind insgesamt rund 30.000 Mitarbeiter an vielen Standorten weltweit für die Unternehmensgruppe tätig.

Nach dem erfolgreichen Geschäftsjahr 2008 wurde der Alpha Konzern – wie die anderen Unternehmen in der Sportartikelbranche auch – in Folge der globalen Wirtschaftskrise vor eine enorme Herausforderung gestellt. Erheblich schrumpfende Konsumausgaben sowie ein sehr wettbewerbsumkämpftes Umfeld infolge des ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Klimas wirkten sich negativ auf die Ergebnisse des Konzerns im Geschäftsjahr 2009 aus. Der Umsatz ging in allen Produktbereichen zurück; der Konzernumsatz verringerte sich in 2009 um ca. 4 % auf 7,785 Mrd. € (2008: 8,099 Mrd. €). Die Umsatzkosten stiegen in 2009 aufgrund einer deutlichen Erhöhung der Lohn- und Rohmaterialkosten um 2 % gegenüber dem Vorjahr auf 4,252 Mrd. € an (2008: 4,157 Mrd. €). Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 39 % auf 585 Mio. € (2008: 960 Mio. €). Das Betriebsergebnis des Konzerns erlitt einen Rückgang von über 50 % auf 381 Mio. € (2008: 802,5 Mio. €). Das Ergebnis je Aktie ging im Jahr 2009 um 60 % auf 1,22 € zurück (2008: 3,07 €).

Trotz des Rückgangs von Umsatz und Profitabilität konnte der Alpha Konzern beim Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit ein Rekordergebnis verzeichnen (Nettomittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit 898,5 Mio. €; 2008: 372,75 Mio. €) sowie seine Finanzlage verbessern. Zur Antizipation der wirtschaftlichen Rezession wurden außerdem umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen im Konzern durchgeführt, damit ein stabiles Fundament für nachhaltiges Wachstum geschaffen werden kann.

## Frage

**Wie würden Sie auf Basis der bisher zur Verfügung gestellten Informationen die wirtschaftliche Lage des Alpha Konzerns beurteilen?**

|              |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |              |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| sehr negativ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | sehr positiv |
|              | -5                    | -4                    | -3                    | -2                    | -1                    | 0                     | +1                    | +2                    | +3                    | +4                    | +5                    |              |

**Bitte lesen Sie die nachfolgenden Informationen gründlich durch!**

### **Zusätzliche Informationen**

Konsumenten machen sich heute zunehmend Gedanken über die Auswirkung ihres Konsumverhaltens auf die Umwelt. Daher wächst die Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten. In den vergangenen zwei Jahren haben wir uns verstärkt um die Schaffung geeigneter Produktplattformen bemüht, um das Wachstum in diesem Bereich zu fördern. So wurden 2009 weltweit die ersten Alpha „Green World“ Produkte eingeführt. Im Rahmen dieses Programms achten wir bei der Produkt- und Verpackungsgestaltung ganz besonders auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien. Beispielsweise verwenden wir verstärkt recycelte Materialien und überwachen den Energieverbrauch bei der Aufbereitung von Materialien und Produkten.

Für hohe Profitabilität und Kapitalrendite sind kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie strikte Kostenkontrolle von essenzieller Bedeutung. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten für eine weitere Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Konzerns bei weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Wir sind überzeugt, dass wir beispielsweise in Nordamerika durch die weitere Integration der Funktionen von Alpha und unserer nordamerikanischen Tochtergesellschaft mittelfristig Größenvorteile realisieren können. Darüber hinaus sind wir weiterhin bestrebt, unsere Beschaffungskette effizienter und nachfrageorientierter zu gestalten. Als Ergebnis unseres Programms „Fast and Lean Creation“ werden beispielsweise Funktionen und Verantwortlichkeiten neu strukturiert, um kostspielige Aktivitäten in der Verwaltung und Dateneingabe, die keinen zusätzlichen Wert schaffen, zu minimieren. Dadurch sollen sich unsere Entwicklungsteams wieder verstärkt auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Durch die Einführung von durchgehenden (End-to-End) Planungsprozessen und verbesserter Lieferfähigkeit sehen wir zudem Chancen, unsere Kunden besser bedienen zu können und unseren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital weiter zu senken. Ein weiteres Beispiel ist die Reduzierung der Artikelanzahl. Dadurch reduziert sich der Aufwand für Produktentwicklung, die Lagerhaltungskosten werden geringer und wir erhalten die Möglichkeit, unseren Einzelhandelspartnern fokussiertere Kollektionen anzubieten.

Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen beeinflussen das Wachstum unseres Industriezweigs. Plötzliche konjunkturelle Rückgänge, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes kurzfristiges Risiko für die Umsatzentwicklung dar. Um dieses Risiko zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Zu den Kernelementen unserer Performance-Positionierung zählt außerdem die Nutzung eines umfassenden Veranstaltungs- und Partnerschaftsportfolios, bei dem die Nachfrage vorhersehbarer ist und weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflusst wird. Für das Jahr 2010 erwartet der Konzern nach der globalen Rezession des Vorjahres ein moderates Wachstum der weltweiten Wirtschaft. Dennoch herrscht große Unsicherheit bezüglich des voraussichtlichen Tempos und Ausmaßes des wirtschaftlichen Aufschwungs. Zudem wird mit einer unterschiedlichen Entwicklung in den einzelnen geographischen Regionen gerechnet. Deshalb schätzen wir die Wahrscheinlichkeit, dass sich ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf unser Geschäft auswirken könnten, nach wie vor als hoch ein. Die potenziellen finanziellen Folgen solcher Entwicklungen stufen wir ebenfalls weiterhin als hoch ein.

Politische und regulatorische Risiken umfassen potenzielle Verluste durch Zwangsenteignung, Verstaatlichung, Unruhen, Terrorismus und starke Veränderungen der Handelspolitik. Der Alpha Konzern ist insbesondere Risiken im Zusammenhang mit plötzlich deutlich verschärften Einfuhrbeschränkungen sowie stark steigenden Einfuhrzöllen und -abgaben ausgesetzt. Diese Risiken könnten den freien Warenverkehr innerhalb des Konzerns und von Zulieferbetrieben zum Konzern beeinträchtigen. Um diese Risiken zu minimieren, bedienen wir uns einer breiten Zuliefererbasis, die einen gewissen Schutz gegen unvorhersehbare regulatorische Änderungen bietet und uns zudem

erlaubt, wenn notwendig, die Produktion bereits frühzeitig in andere Länder zu verlagern. Zum Jahresende 2008 sind fast alle bekleidungsspezifischen Schutzmaßnahmen gegen China, basierend auf den Beitrittsvereinbarungen der Welthandelsorganisation (WTO), ausgelaufen. Einige Regierungen sind jedoch bestrebt, sich mit Handelsbarrieren gegen Schuhimporte zu schützen. Ein Beispiel hierfür sind ausgeweitete Anti-Dumping-Maßnahmen. So führten Brasilien und Argentinien vor kurzem auf vorläufiger Basis höhere Importzölle für aus China importierte Schuhe ein. Diese Zölle werden sich voraussichtlich negativ auf unsere Bruttomarge im Jahr 2010 auswirken. Im Dezember 2009 verlängerte außerdem die Europäische Union die bestehenden Anti-Dumping-Maßnahmen gegen Schuhe mit Lederobermaterial aus China und Vietnam um fünfzehn Monate. Infolge der erhöhten Schutzmaßnahmen seitens der Regierungen stufen wir nun das Risiko weiterer politischer und regulatorischer Maßnahmen als mittel ein. Die potenzielle finanzielle Auswirkung einer unerwarteten, wesentlichen Veränderung des politischen und regulatorischen Umfelds schätzen wir als mittelschwer ein.

### Frage

**Wie würden Sie nun auf Basis aller zur Verfügung gestellten Informationen die wirtschaftliche Lage des Alpha Konzerns beurteilen?**

|              |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |              |
|--------------|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|--------------|
| sehr negativ | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | sehr positiv |
|              | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |              |

## Teil 2

### Fragen

**Bitte geben Sie im Folgenden jeweils an, wie die isolierte Betrachtung einzelner Abschnitte der oben aufgeführten Informationen Ihre Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns beeinflussen würde.** Zu Ihrer Erinnerung sind die betreffenden Absätze im Folgenden noch einmal wiederholt. Legen Sie der jeweiligen Einschätzung ausschließlich die Inhalte des betreffenden Abschnitts zu Grunde.

#### Abschnitt 1:

„Konsumenten machen sich heute zunehmend Gedanken über die Auswirkung ihres Konsumverhaltens auf die Umwelt. Daher wächst die Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten. In den vergangenen zwei Jahren haben wir uns verstärkt um die Schaffung geeigneter Produktplattformen bemüht, um das Wachstum in diesem Bereich zu fördern. So wurden 2009 weltweit die ersten Alpha „Green World“ Produkte eingeführt. Im Rahmen dieses Programms achten wir bei der Produkt- und Verpackungsgestaltung ganz besonders auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien. Beispielsweise verwenden wir verstärkt recycelte Materialien und überwachen den Energieverbrauch bei der Aufbereitung von Materialien und Produkten.“

|              |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |              |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| sehr negativ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | sehr positiv |
|              | -5                    | -4                    | -3                    | -2                    | -1                    | 0                     | +1                    | +2                    | +3                    | +4                    | +5                    |              |

#### Abschnitt 2:

„Für hohe Profitabilität und Kapitalrendite sind kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie strikte Kostenkontrolle von essenzieller Bedeutung. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten für eine weitere Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Konzerns bei weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Wir sind überzeugt, dass wir beispielsweise in Nordamerika durch die weitere Integration der Funktionen von Alpha und unserer nordamerikanischen Tochtergesellschaft mittelfristig Größenvorteile realisieren können. Darüber hinaus sind wir weiterhin bestrebt, unsere Beschaffungskette effizienter und nachfrageorientierter zu gestalten. Als Ergebnis unseres Programms „Fast and Lean Creation“ werden beispielsweise Funktionen und Verantwortlichkeiten neu strukturiert, um kostspielige Aktivitäten in der Verwaltung und Dateneingabe, die keinen zusätzlichen Wert schaffen, zu minimieren. Dadurch sollen sich unsere Entwicklungsteams wieder verstärkt auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Durch die Einführung von durchgehenden (End-to-End) Planungsprozessen und verbesserter Lieferfähigkeit sehen wir zudem Chancen, unsere Kunden besser bedienen zu können und unseren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital weiter zu senken. Ein weiteres Beispiel ist die Reduzierung der Artikelanzahl. Dadurch reduziert sich der Aufwand für Produktentwicklung, die Lagerhaltungskosten werden geringer und wir erhalten die Möglichkeit, unseren Einzelhandelspartnern fokussiertere Kollektionen anzubieten.“

|              |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |              |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| sehr negativ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | sehr positiv |
|              | -5                    | -4                    | -3                    | -2                    | -1                    | 0                     | +1                    | +2                    | +3                    | +4                    | +5                    |              |

### Abschnitt 3:

„Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen beeinflussen das Wachstum unseres Industriezweigs. Plötzliche konjunkturelle Rückgänge, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes kurzfristiges Risiko für die Umsatzentwicklung dar. Um dieses Risiko zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Zu den Kernelementen unserer Performance-Positionierung zählt außerdem die Nutzung eines umfassenden Veranstaltungs- und Partnerschaftsportfolios, bei dem die Nachfrage vorhersehbarer ist und weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflusst wird. Für das Jahr 2010 erwartet der Konzern nach der globalen Rezession des Vorjahres ein moderates Wachstum der weltweiten Wirtschaft. Dennoch herrscht große Unsicherheit bezüglich des voraussichtlichen Tempos und Ausmaßes des wirtschaftlichen Aufschwungs. Zudem wird mit einer unterschiedlichen Entwicklung in den einzelnen geographischen Regionen gerechnet. Deshalb schätzen wir die Wahrscheinlichkeit, dass sich ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf unser Geschäft auswirken könnten, nach wie vor als hoch ein. Die potenziellen finanziellen Folgen solcher Entwicklungen stufen wir ebenfalls weiterhin als hoch ein.“

|              |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |              |
|--------------|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|--------------|
| sehr negativ | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | sehr positiv |
|              | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |              |

### Abschnitt 4:

„Politische und regulatorische Risiken umfassen potenzielle Verluste durch Zwangsenteignung, Verstaatlichung, Unruhen, Terrorismus und starke Veränderungen der Handelspolitik. Der Alpha Konzern ist insbesondere Risiken im Zusammenhang mit plötzlich deutlich verschärften Einfuhrbeschränkungen sowie stark steigenden Einfuhrzöllen und –abgaben ausgesetzt. Diese Risiken könnten den freien Warenverkehr innerhalb des Konzerns und von Zulieferbetrieben zum Konzern beeinträchtigen. Um diese Risiken zu minimieren, bedienen wir uns einer breiten Zuliefererbasis, die einen gewissen Schutz gegen unvorhersehbare regulatorische Änderungen bietet und uns zudem erlaubt, wenn notwendig, die Produktion bereits frühzeitig in andere Länder zu verlagern. Zum Jahresende 2008 sind fast alle bekleidungsspezifischen Schutzmaßnahmen gegen China, basierend auf den Beitrittsvereinbarungen der Welthandelsorganisation (WTO), ausgelaufen. Einige Regierungen sind jedoch bestrebt, sich mit Handelsbarrieren gegen Schuhimporte zu schützen. Ein Beispiel hierfür sind ausgeweitete Anti-Dumping-Maßnahmen. So führten Brasilien und Argentinien vor kurzem auf vorläufiger Basis höhere Importzölle für aus China importierte Schuhe ein. Diese Zölle werden sich voraussichtlich negativ auf unsere Bruttomarge im Jahr 2010 auswirken. Im Dezember 2009 verlängerte außerdem die Europäische Union die bestehenden Anti-Dumping-Maßnahmen gegen Schuhe mit Lederobermaterial aus China und Vietnam um fünfzehn Monate. Infolge der erhöhten Schutzmaßnahmen seitens der Regierungen stufen wir nun das Risiko weiterer politischer und regulatorischer Maßnahmen als mittel ein. Die potenzielle finanzielle Auswirkung einer unerwarteten, wesentlichen Veränderung des politischen und regulatorischen Umfelds schätzen wir als mittelschwer ein.“

|              |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |              |
|--------------|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|--------------|
| sehr negativ | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | sehr positiv |
|              | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |              |

Demographische Informationen

A. Ihr Alter: \_\_\_\_\_ Jahre

☐ keine Angabe

B. Ihr Geschlecht: ☐ weiblich ☐ männlich ☐ keine Angabe

C. Welchen Studiengang belegen Sie?

☐ MSc. BWL ☐ Sonstige: \_\_\_\_\_

☐ keine Angabe

D. In welchem Fachsemester (d.h. Semester in diesem Studiengang) studieren Sie?

\_\_\_\_\_. Fachsemester ☐ keine Angabe

E. Wie vertraut sind Sie aufgrund Ihrer universitären Ausbildung und praktischen Erfahrungen mit den folgenden Fachgebieten:

Rechnungslegung:            sehr vertraut            ☐   ☐   ☐   ☐   ☐   gar nicht vertraut

Wirtschaftsprüfung:            sehr vertraut            ☐   ☐   ☐   ☐   ☐   gar nicht vertraut

F. Haben Sie sonstige Anmerkungen zum vorliegenden Fragebogen?

**Durch Ihre Mithilfe unterstützen Sie unsere Forschung in besonderem Maße!**

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Studie!**

Kommunikation zwischen Unternehmen und  
Kapitalmarkt

Eine theoretische und empirische Analyse von  
Informationsasymmetrien im Unternehmensumfeld

Theis, J.C.

2014, XXVII, 334 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05575-2