

Winkler

Abiturtraining

BWL mit Rechnungswesen | Controlling

für das berufliche Gymnasium – Wirtschaft

Niedersachsen 2019



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasserin:

Vera Winkler, Dipl.-Kffr.

Zur Verfasserin:

Vera Winkler war nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften zunächst für einen deutschen Konzern im Controlling tätig. Im Anschluss an ihren Erziehungsurlaub arbeitete sie als Privatdozentin und wirkte ehrenamtlich im Prüfungsausschuss der Industrie- und Handelskammer mit. Seit Abschluss ihres Zweitstudiums mit zweitem Staatsexamen unterrichtet sie in allen Schulformen einer beruflichen Vollzeitschule in NRW, vornehmlich im Wirtschaftsgymnasium die Leistungskurse „Betriebswirtschaftslehre“. An der Erstellung der zentralen schriftlichen Abiturprüfung 2011 für NRW war sie maßgeblich beteiligt.

Seit 2012 ist sie zudem nebenberuflich als Lehrbeauftragte an der Hochschule Osnabrück und seit 2013 für den Merkur-Verlag als Autorin tätig.

Seit August 2017 ist sie ebenfalls Fachberaterin im Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung für die Bezirksregierung Münster tätig.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Coverbild (klein): © atikinka2 – Fotolia.com

* * * * *

3. Auflage 2018

© 2016 by Merkur Verlag Rinteln

Gesamtherstellung:

Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de
lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0380-3

Handlungsprodukt	Erläuterungen/zu beachtende Aspekte
Gutachten	<p>Sachlich fundierte Beurteilung aus der Sicht eines Sachverständigen in Bezug auf eine bestimmte Problemstellung.</p> <p>Das Gutachten besteht aus der Bewertung und dem Urteil.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Die Bewertung ist eine auf Expertenwissen basierende Überprüfung eines Sachverhaltes anhand geeigneter Beurteilungskriterien. ➢ Im sich anschließenden eindeutigen Urteil werden die ausschlaggebenden Gesichtspunkte des Prüfungsprozesses nachvollziehbar angeführt und Schlussfolgerungen abgeleitet.
Szenario	<p>Problemdarstellung, die – ausgehend von der realen derzeitigen Situation – einen begründeten Blick in die Zukunft (Perspektive) wirft.</p> <p>Der Analysezeitraum wird vorgegeben.</p> <p>Bestandteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse der Ausgangslage/Problemanalyse. 2. Einflussanalyse: Sammlung der durch Aufgabenstellung klar abgegrenzten Einflussfaktoren in einer Faktorenliste, die die Entwicklung des Untersuchungsgegenstandes verändern können. 3. Trendprojektion: Darstellung der unterschiedlichen Wirkung der Einflussfaktoren als Entwicklungspfade (drei Möglichkeiten): <ul style="list-style-type: none"> ➢ A: Positives Extremzenario – best case – die beste Annahme. ➢ B: Trendszenario – die derzeitige Situation wird in die Zukunft fortgeschrieben. ➢ C: Negatives Extremzenario – worst case – die schlimmste Annahme. 4. Diskussion der Ergebnisse (Eintrittswahrscheinlichkeit), evtl. Vergleich mit dem Trendszenario und/oder Formulierung realistischer Maßnahmen zur Problemlösung. Wegen der Komplexität der Bearbeitung können in der ZA-Klausur auch nur einzelne Bestandteile des Szenarios Gegenstand der Aufgabenstellung sein.
SWOT-Analyse (vgl. Trainingsaufgabe auf S. 90)	<p>Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb.</p> <p>Interne Analyse der Stärken und Schwächen.</p> <p>Externe Unternehmens-Umfeld-Analyse in Form eines Chancen-Risiken-Katalogs.</p>

Hinweis:

Folgende Handlungsprodukte können **Gegenstand der Abiturprüfung 2019** sein:

- Mindmap,
- Tischvorlage,
- Maßnahmenplan,
- SWOT-Analyse.

1.3.7 Formelsammlung zur Jahresabschlusssanalyse

1.3.7.1 Kennzahlen zur finanziellen Jahresabschlusssanalyse

Hinweise:

- Die im Folgenden dargestellten Kennzahlen sollten nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit anderen Kennzahlen sowie weiteren Einflussfaktoren, z.B. der Umsatzentwicklung, betrachtet werden.
- Die Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur sind direkt aus der Strukturbilanz ablesbar und müssen daher nicht mithilfe der im Folgenden dargestellten Formeln nochmals berechnet werden.

Bilanzkennzahlen zur Vermögensstruktur	Formel	Norm/Grundsatz	Mögliche Ursachen für Abweichungen/Beispiele für Gegensteuerungsmaßnahmen
Anlagenquote bzw. Anlagenintensität	$\frac{\text{Anlagevermögen (AV)} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen (GV)}}$	<p>Goldene Bankregel: Diese Regel besagt, dass das Vermögen entsprechend seiner Verweildauer im Unternehmen finanziert werden sollte. Das heißt z.B., dass langfristige Vermögensgegenstände auch langfristig finanziert werden sollten. Mit dieser Regel soll sichergestellt werden, dass die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleibt.</p> <p>Grundsätzlich gilt, ➤ je höher die Anlagenquote ist, umso unflexibler kann das Unternehmen auf Nachfrageänderungen reagieren, da die Fixkostenbelastung durch Abschreibungen und Zinsen sehr hoch ist.</p> <p>Allerdings ist die Anlagenquote z.B. auch abhängig von ➤ der Branche, ➤ der verfolgten Geschäftspolitik, ➤ dem Produktionsprogramm, ➤ der Fertigungstiefe bzw. dem Automatisierungsgrad.</p>	<p>Eine steigende Anlagenquote und damit sinkende Umlaufquote kann z.B. auf eine gestiegene Investitionstätigkeit/expansive Geschäftspolitik, z.B. aufgrund einer erwarteten Absatzsteigerung, eine Verschlechterung der Geschäftslage, z.B. durch einen Rückgang des Forderungsbestandes bei sinkenden Umsatzerlösen,</p> <p>➤ die Rationalisierung der Lagerhaltung durch Abbau von Vorräten oder die Verbesserung des Fertigungsdurchlaufs zurückzuführen sein.</p> <p>Diese Vermutungen sollten allerdings im Zusammenhang mit der Entwicklung der Umsatzerlöse, der Eigenkapitalquote und den Deckungsgraden näher betrachtet werden.</p>
Umlaufquote bzw. Umlaufintensität	$\frac{\text{Umlaufvermögen (UV)} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen (GV)}}$ bzw. $\text{Vorratsquote} = \frac{\text{Vorräte} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}}$ $\text{Forderungsquote} = \frac{\text{Forderungen} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}}$ $\text{Anteil der flüssigen Mittel} = \frac{\text{flüssige Mittel} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	<p>Grundsätzlich führt eine hohe Umlaufquote zu größerer Flexibilität und finanzieller Stabilität im Unternehmen, da das Liquiditätspotential z.B. durch hohe Forderungs- und Zahlungsmittelbestände größer ist, was die Anpassungsfähigkeit an Beschaffungs- und Strukturänderungen verbessert und die Fixkostenbelastung und damit das wirtschaftliche Risiko geringer sind.</p>	<p>Steigende Werte bei den Kennzahlen zum Umlaufvermögen können ➤ bei gleichzeitig gestiegenen Umsatzerlösen auf eine gute Auftragslage hindeuten, während sie ➤ bei rückläufigen Umsatzerlösen eine schlechte Absatzlage erwarten lassen (hoher, schlecht absatzbarer Vorbestand, hoher Forderungsbestand durch schlechte Zahlungsnorm der Kunden etc.).</p>

Öko-Bilanz: Puma prangert eigene Umweltsünden an

Treibhausgase, Luftverschmutzung, Abfälle: Der Sportartikel-Hersteller Puma verursacht einen jährlichen Umweltschaden von fast 150 Millionen Euro. Das geht aus einer neuartigen Öko-Bilanz hervor, die das Unternehmen erstmals vorgestellt hat. Besonders problematisch ist demnach die Schuhproduktion.

Herzogenaurach – Beim Thema Umweltverschmutzung denken Verbraucher nicht unbedingt als erstes an Turnschuhe oder Trainingsjacken. Doch auch die Herstellung solcher Produkte ist ökologisch bedenklich. Das zeigt eine sogenannte ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, die der Sportartikelkonzern Puma erstmals vorgelegt hat. In der Bilanz für 2010 bezifert das Unternehmen die Umweltschäden durch Herstellung, Transport und Vertrieb der eigenen Produkte auf 145 Millionen Euro.

Einen Schaden von 94 Millionen Euro hatte die Marke mit der springenden Raubkatze bereits im Frühjahr durch Treibhausgas-Emissionen und den Verbrauch von Wasser ausgewiesen. Nun kommen noch einmal 51 Millionen Euro für Auswirkungen von Landnutzung, Luftverschmutzung und Abfällen hinzu.

Lediglich sechs Prozent der Gesamtsumme gehen Puma zufolge auf das Konto des Kerngeschäfts – also auf Büros, Lager, Läden und Logistik. Die größten Schäden entstünden hingegen

bei externen Partnern, mehr als die Hälfte auf die Produktion von Rohstoffen wie Leder, Baumwolle oder Kautschuk.

Zwei Drittel aller Umweltbelastungen fallen laut der Bilanz in Asien an, wo auch die Rivalen Nike und Adidas aus Kostengründen gerne produzieren. Innerhalb der Produktgruppen sorgen Schuhe für viel höhere Verschmutzungen als Textilien und Accessoires.

Laut dem früheren Puma-Chef Jochen Zeitz sucht das Unternehmen nun die Zusammenarbeit mit Regierungen, Umweltschutzorganisationen und anderen Sportartikelfirmen. Ziel sei es, „ein neues Geschäftsmodell zu etablieren, das nicht gegen, sondern im Einklang mit der Natur arbeitet“.

Außerdem werde das Puma-Mutterunternehmen PPR bis 2015 für alle weltweiten Luxus- und Sportlifestyle-Marken eine Bilanz erstellen, aus der sämtliche Umweltbelastungen hervorgingen, sagte Zeitz. Damit verpflichtet er PPR mit Marken wie Gucci, Stella McCartney oder Yves Saint Laurent, dem Beispiel von Puma zu folgen. Der Manager ist bei PPR neben dem Ausbau des Sportbereichs auch für das Thema Nachhaltigkeit zuständig.

Zeitz sprach sich dafür aus, dass auch andere Firmen zu ökologischen Bilanzen verpflichtet werden. [...]

Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/oeko-bilanz-puma-prangert-eigene-umweltsuenden-an-a-798252.html>

1.6 Zusammenfassende Trainingsaufgabe zur Jahresabschlussanalyse



Die Robotics AG ist ein seit ca. 20 Jahren in Stuttgart ansässiges Unternehmen, das Maschinen für Industrieunternehmen herstellt. Dazu verwendet die Robotics AG vor allem universell einsetzbare Maschinen und Werkzeuge. Das Unternehmen gehört zur Branche der Maschinen- und Metallwarenindustrie. Diese Branche war in den letzten Jahren durch einen kontinuierlichen Aufwärtstrend geprägt. Zunehmende Konkurrenz aus asiatischen Ländern bereitet den meisten Unternehmen dieser Branche aber zunehmend Sorgen. Dennoch wird in der Branche für das Berichtsjahr durchschnittlich eine Eigenkapitalrentabilität von 6 % erwartet.

Anhand eines Auszuges aus dem Geschäftsbericht der Robotics AG sollen Sie Informationen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens für das Vorjahr und das Berichtsjahr ableiten.

Dazu liegen folgende Informationen vor:

Strukturbilanz der Robotics AG

Strukturbilanz	Berichtsjahr		Vorjahr		Abweichung	
	in €	in % vom GV	in €	in % vom GV	in €	in %
Anlagevermögen	9.300.000	66,78	7.800.000	61,95	1.500.000	19,23
Vorräte	3.347.700	24,04	2.986.000	23,72	361.700	12,11
Forderungen ¹	808.550	5,81	1.205.000	9,57	- 396.450	- 32,90
Flüssige Mittel	471.100	3,38	600.000	4,77	- 128.900	- 21,48
Summe Umlaufvermögen	4.627.350	33,22	4.791.000	38,05	- 163.650	- 3,42
Gesamtvermögen (GV)	13.927.350	100,00	12.591.000	100,00	1.336.350	10,61

¹ kurzfristig

Zur weiteren Auswertung liegen folgende Informationen vor:¹

	Berichtsjahr	Vorjahr
Durchschnittliches EK	9.712.000	9.224.000
Durchschnittliches FK	3.547.175	3.071.500
Durchschnittliches GK	13.259.175	12.295.500
Zuführung zu langfristigen Rückstellungen	keine	keine
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	230	200

Außerordentliche Aufwendungen und Erträge sind im Vor- und Berichtsjahr nicht entstanden und daher in den oben dargestellten Positionen der GuV nicht enthalten.

Das Grundkapital der Robotics AG besteht im Vor- und Berichtsjahr aus 1,6 Mio. Stammaktien.

Arbeitsaufträge:

1. Berechnen Sie (I)

- 1.1 die Bilanzkennzahlen zur Investierung und zur Zahlungsbereitschaft sowie
- 1.2 die Erfolgskennzahlen.

 DOWNLOAD

2. Werten Sie die Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse aus (II) und beurteilen Sie (III) die Entwicklung der einzelnen Kennzahlen.

3. Entwickeln Sie selbstständig einen Bericht (III), in dem Sie die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Robotics AG zusammenfassen.

4. Gestalten Sie (III) eine Ursache-Wirkungs-Kette, die aufzeigt, wie der Return on Investment (ROI) positiv beeinflusst werden kann.

Bearbeitungshinweis:

- Den Arbeitsauftrag 1 können Sie entweder mithilfe der abgedruckten Formulare oder mit Excel (Vorlage als Download) lösen.
- Die Arbeitsaufträge 2, 3 und 4 sollten Sie selbstständig auf eigenem Papier lösen. Vergleichen Sie anschließend Ihre Lösungen mit den Musterlösungen.
- **Musterlösungen: siehe S. 181ff.**



 DOWNLOAD

¹ Nur zur Information (nicht zur Berechnung notwendig):

Höhe des Eigenkapitals im Jahr vor dem Vorjahr: 9.000.000 €
Höhe des Fremdkapitals im Jahr vor dem Vorjahr: 3.000.000 €
Höhe des Gesamtkapitals im Jahr vor dem Vorjahr: 12.000.000 €
Keine Zuführung zu langfristigen Rückstellungen im Vorjahr.



2.3 Zusammenhängende Trainingsaufgabe mit Musterlösung: Vollkostenrechnung im Unternehmen Brad Stark e. K.

Das Fallbeispiel Brad Stark e.K. erstreckt sich über die gesamte Vollkostenrechnung. Alle in Kapitel 2.1.2 „Überblick über die Vollkostenrechnung“ auf S. 35 dargestellten Elemente der Vollkostenrechnung können hier im Zusammenhang geübt werden. Dies führt zu einem besseren Verständnis über die Zusammenhänge der Vollkostenrechnung. Daher ist für diese Trainingsaufgabe der Ansatzpunkt die in Kapitel 2.1.3.6 erstellte Ergebnistabelle des Geschäftsjahres 01 des Sportartikelherstellers Brad Stark e.K. (siehe auch Musterlösung auf S. 186).



Bearbeitungshinweise:

Lösen Sie die folgenden Arbeitsaufträge entweder mithilfe der abgedruckten Formulare oder mit Excel (Vorlage als Download). Weitere Lösungen sollten Sie selbstständig auf eigenem Papier vornehmen und anschließend mit den **Musterlösungen im Anhang auf S. 187 ff.** vergleichen.



Arbeitsauftrag 1: Kostenstellenrechnung



Ermitteln Sie (I) die Kostenüber- und -unterdeckungen je Kostenstelle und insgesamt mithilfe der Angaben auf dem Formular (**Betriebsabrechnungsbogen**) für Brad Stark e.K. im Geschäftsjahr 01 auf Ist- und Normalkostenbasis und **beurteilen Sie (III)** die festgestellten Abweichungen.

Aus Gründen der Arbeitsplatzerhaltung sind Zusatzaufträge zur besseren Auslastung der Kapazität grundsätzlich als positiv einzustufen. Weitere mögliche Entscheidungskriterien sind z.B.:

Gegen den Zusatzauftrag	Für den Zusatzauftrag
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunde verlangt dauerhaft den niedrigeren Preis ➤ bisherige Kunden könnten von dem geringeren Preis erfahren und ebenfalls darauf bestehen ➤ ggf. Wechselkursrisiko bei Aufträgen in ausländischer Währung¹ ➤ Zahlungsschwierigkeiten bei Kunden aus dem Ausland, die sich in einer Wirtschaftskrise befinden¹ ➤ ggf. Imageverlust 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bessere Kapazitätsauslastung (sinkende Stückkosten durch Fixkostendegression) ➤ Arbeitsplatzerhaltung ➤ Erschließung neuer Märkte (z.B. Neukunden im Ausland) ➤ Vergrößerung des Marktanteils, Verdrängung der Konkurrenz

➤ Eigenfertigung/Fremdbezug bei ausreichender Kapazität²

In diesem Fall ist die Eigenfertigung wirtschaftlich sinnvoller als der Fremdbezug, wenn die variablen Kosten (= Einzelkosten + variable Gemeinkosten) bei Eigenfertigung gleich bzw. niedriger sind als der Bezugspreis bei Fremdbezug,³ d.h. die absolute Kostenersparnis bei Eigenfertigung größer oder gleich null ist.


$$\text{Absolute Kostenersparnis je Stück bei Eigenfertigung} = \frac{\text{Fremdbezugspreis bzw. Einstandspreis je Stück} - \text{variable Stückkosten}}{\text{variable Stückkosten}}$$

➤ Eigenfertigung/Fremdbezug bei Erweiterung eigener Kapazitäten

In diesem Fall müssen die Fixkosten der Kapazitätserweiterung bei Eigenfertigung in die Entscheidung einbezogen werden. Man berechnet als Entscheidungshilfe die „kritische Menge“, bei der die Kosten der Eigenfertigung und des Fremdbezugs identisch sind: $K_{EF} (K_F + k_v \cdot x) = K_{FB}$ (Fremdbezugspreis pro Stück $\cdot x$). Nach dem Gleichsetzen der Kostenfunktionen und der Auflösung nach x ergibt sich die „kritische Menge“.

➤ Eigenfertigung/Fremdbezug bei nicht ausreichender Kapazität⁴

In diesem Fall ist die Eigenfertigung wirtschaftlich sinnvoller als der Fremdbezug, wenn die relative (engpassbezogene) Kostenersparnis bei Eigenfertigung positiv bzw. gleich null ist. Dazu ermittelt man zunächst die absolute Kostenersparnis bei Eigenfertigung (siehe oben). Ist diese negativ, ist es wirtschaftlicher, das Produkt fremdzubeziehen. Die Reihenfolge bzw. Menge der selbst hergestellten Produkte bestimmt man nach der Höhe der:


$$\text{Relativer Kostenersparnis bei Eigenfertigung} = \frac{\text{Absolute Kostenersparnis je Stück bei Eigenfertigung}}{\text{Kapazitätsbedarf im Engpass (benötigte Zeit o. Ä. im Engpass je Stück)}}$$

Weitere mögliche Entscheidungskriterien sind z.B.:

Fremdbezug	Eigenfertigung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ nicht ausreichende Kapazität ➤ zu hohe Investitionskosten bei Einrichtung der Eigenfertigung ➤ fehlendes eigenes Know-how ➤ unsichere Absatzprognosen ➤ Qualitätsführerschaft des Zulieferers ➤ gesicherte Patente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ höhere Flexibilität ➤ keine Abnahmeverpflichtung ➤ es gibt keinen geeigneten Zulieferer ➤ Image/höhe eigene Qualität ➤ Auslastung vorhandener Kapazitäten/Sicherung von Arbeitsplätzen ➤ Vermeidung von Abhängigkeiten von Lieferanten

1 Diese Gefahr besteht allerdings nicht nur bei Zusatzaufträgen.

2 Unter der Voraussetzung eines Stückdeckungsbeitrages \geq null und einem kurzfristigen Betrachtungszeitraum.

3 Vgl. Eisele/Knobloch, a.a.O., S. 893.

4 Unter der Voraussetzung eines Stückdeckungsbeitrags \geq null.

► Benchmarking:

Darunter versteht man einen systematischen Prozess, bei dem die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse mit denen der stärksten Wettbewerber verglichen werden, um Wettbewerbsvorteile auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Daher kann Benchmarking als ein Managementkonzept zur kontinuierlichen Selbstverbesserung angesehen werden.

Hinweis:

Auch eine Break-even-Analyse (Gewinnschwellenanalyse) kann bei der Analyse der Unternehmenssituation sinnvoll sein. Vgl. dazu Kapitel 2.5.2 auf Seite S. 65.

3.1.3.5 Trainingsaufgabe zur Marktanalyse (Mindmap) und zur SWOT-Analyse

Die Frogog AG verwöhnt mit Tiefkühlprodukten



Unternehmen und Produkte

Die Frozen Gourmet Food AG (kurz Frogog AG) ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft, die tiefgekühlte Nahrungsmittel herstellt und verkauft. Das Unternehmen wurde vor ca. 10 Jahren von Starkoch Jean L'Affair gegründet. Er hatte die Idee, exquisite Tiefkühlkost für gesundheitsbewusste Single-Haushalte bzw. Berufstätige mit gehobenem Einkommen anzubieten, die gutes Essen zu schätzen wissen, zeitlich jedoch sehr eingespannt sind. In dieser Nische ist die Frogog AG Marktführer. Das Unternehmen verwendet zur Herstellung nur frische Zutaten aus kontrolliertem Anbau. Dabei bleibt die Frogog AG ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung stets gerecht. Diese Qualität hat natürlich ihren Preis. Der Absatz erfolgt ausschließlich deutschlandweit an Endverbraucher über ein eigenes Vertriebssystem, das sich durch besonders kurze Lieferfristen auszeichnet, daher allerdings sehr hohe Kosten verursacht. Die Produkte können nach Katalog z.B. schriftlich, telefonisch oder online über den firmeneigenen Web-Shop direkt nach Hause bestellt werden.

Das aktuelle Produktionsprogramm der Frogog AG lässt sich folgenden Sparten zuordnen:

Sparte 1: Pizza (Werk Osnabrück)

Pizza wird in hochwertiger Restaurantqualität in verschiedenen Sorten produziert.

Sparte 2: Gerichte (Werk Hannover)

Folgende tiefgekühlte mediterrane Gerichte werden hergestellt:

- Minestrone (Italienische Gemüsesuppe) mit Pizzabrotchen,
- Coq au vin (Hähnchen in Wein) mit Rosmarinkartoffeln und Grillgemüse,
- Paella (Spanisches Reisgericht mit Gemüse und Meeresfrüchten).

Der Vorstand und die Aktionäre der Frogog AG sind mit dem Kursverlauf der Aktie zufrieden. Der Aktienkurs ist im Laufe der letzten Jahre kontinuierlich gestiegen. Auch zukünftig sind die Aktionäre an einer Erhöhung des Marktwertes interessiert. Dazu will das Unternehmen weiter wachsen und immer besser und effizienter werden. Die Frogog AG möchte auch zukünftig durch hohe Qualität und ständig geschmacklich verbesserte Produkte den Kundenwünschen optimal gerecht werden. Aufgrund sich verkürzender Produktlebenszyklen ist die Entwicklung neuer Produkte eine wichtige Aufgabe in der Frogog AG.

Daher wurde bereits 2018 das bestehende Produktionsprogramm um eine weitere Sparte ergänzt:

Sparte 3: Snacks (Werk Oldenburg)

Der Starkoch Jean L'Affair hat besondere Smoothies entwickelt, die in verschiedenen Geschmacksrichtungen tiefgekühlt angeboten werden.

- die Bedrohung durch Ersatzprodukte,
- die Bedrohung durch bestehende und neue Konkurrenten und
- die Rivalität der bestehenden Wettbewerber untereinander.¹

Es existiert eine Vielzahl an offensiven oder defensiven Strategien, die Unternehmen nutzen können, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern. Im Folgenden werden die gängigsten Marketingstrategien vorgestellt. Dabei wird ein **besonderer Schwerpunkt auf die Strategietypen nach Porter gelegt, die einen möglichen thematischen Schwerpunkt im Abitur 2019 bilden.**

3.1.6.2 Darstellung ausgewählter Marketingstrategien

➤ Strategien für eine Marktpositionierung (konkurrenzgerichtete Strategie)²

Marktführerschaft	Unternehmen mit dem größten Marktanteil versuchen i. d. R., den eigenen Marktanteil zu halten oder weiter zu steigern. Dazu bieten sich z. B. folgende Maßnahmen an: Sonderaktionen, Preissenkungen, Imagepflege, Übernahme von Konkurrenten mit deren Kunden, Verbesserung der Kundenbindung, der Produktivität, der Kostensituation.
Marktherausforderer	Diese Unternehmen streiten mit dem Marktführer und weiteren Konkurrenten um Marktanteile. Dabei ist die Strategie riskant, den Marktführer anzugreifen, sie birgt aber hohe Gewinnaussichten. Andererseits kann der Marktherausforderer seinen Marktanteil vergrößern, indem er mehrere kleinere oder regionale Unternehmen übernimmt.
Marktfolger	Diese Unternehmen verfolgen Strategien, die ihren Konkurrenten die Position nicht streitig machen. Entweder sie kopieren das erfolgreiche Produkt sehr stark oder mit leichten Veränderungen, ggf. verbessern sie sogar die Produkte des Marktführers in wichtigen Details. Ein Marktfolger kann sich an den Erfolg des Marktführers anhängen und trägt dabei nicht das Risiko und die Kosten der Produktentwicklung.
Nischenanbieter	Diese Unternehmen spezialisieren sich auf kleine Marktsegmente, die von anderen Anbietern vernachlässigt werden. Es handelt sich meist um kleinere Unternehmen, die ihre Zielgruppe und deren Bedürfnisse so gut kennen und befriedigen, dass die Kunden bereit sind, für ihre Produkte entsprechend hohe Preise zu zahlen.

➤ Marktfeldstrategie nach Ansoff (abnehmerorientierte Strategie)³

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringungsstrategie: Verstärkter Einsatz von Marketingaktivitäten, um den Marktanteil vorhandener Produkte in bestehenden Märkten zu erhöhen.	Produkt-/Leistungsentwicklungsstrategie: Neue Produkte/Leistungen sollen den Umsatz auf bestehenden Märkten sichern bzw. erhöhen, indem der vorhandene Kundenstamm durch neue Produkte/Leistungen an das Unternehmen gebunden wird.
Neue Märkte	Marktentwicklungsstrategie: Ausweitung des Absatzpotenzials durch Erschließung neuer Märkte und Gewinnung neuer Marktsegmente mit bestehenden Produkten.	Diversifikationsstrategie: Ein Unternehmen begibt sich mit dem Ziel der Risikostreuung auf neue Betätigungsfelder.

1 Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie, 10., durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt a.M. 1999, S. 34.

2 Vgl. Kotler/Armstrong u.a., a.a.O., S. 589ff.

3 Vgl. Ansoff, H. I.: Management Strategie, München 1966, S. 132 bzw. Meffert, a.a.O., S. 244f.

4.1.4.2 Beispiele über wichtige Beteiligungsrechte des Betriebsrats auf Betriebsebene gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)¹

Wichtige Beteiligungsrechte des Betriebsrats in verschiedenen Bereichen des Personalwesens ²		
	Mitwirkungsrechte	Mitbestimmungsrechte
Intensität der Beteiligung	<p>Der Arbeitgeber kann auch ohne Zustimmung des Betriebsrats handeln. Der Betriebsrat hat</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informations-, ➤ Anhörungs- und ➤ Vorschlags-, ➤ Beratungsrechte. 	<p>Der Arbeitgeber kann nur mit Zustimmung des Betriebsrats handeln. Der Betriebsrat hat</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zustimmungsverweigerungs- und ➤ Widerspruchsrechte.
Personal-führung	Es existieren im BetrVG keine gesetzlichen Regelungen, die sich auf die Mitarbeiterführung beziehen. Daher ist der Führungsstil von Vorgesetzten nicht beeinflussbar.	
Personal-planung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ gemäß § 92 I hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. ➤ gemäß § 92 II kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen. ➤ gemäß § 92a kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Beschäftigungssicherung und -förderung machen. 	
Personal-beurteilung		<ul style="list-style-type: none"> ➤ gemäß § 94 II unterliegt die Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen der Zustimmung des Betriebsrats. ➤ gemäß § 87 I Nr. 6 hat der Betriebsrat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu dienen, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.
Personal-beschaffung/-auswahl	<ul style="list-style-type: none"> ➤ gemäß § 92a kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Beschäftigungssicherung und -förderung machen. ➤ gemäß § 99 I hat der Arbeitgeber den Betriebsrat in Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten, ihm die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen und Auskunft über die Person der Beteiligten zu geben. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ gemäß §§ 93, 99 II Nr. 5 kann der Betriebsrat verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden. Ignoriert der Arbeitgeber dieses Verlangen, kann der Betriebsrat die Zustimmung zur Einstellung des externen Bewerbers verweigern. ➤ gemäß § 94 I, II hat der Betriebsrat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht über die Inhalte der im Betrieb verwendeten schriftlichen Arbeitsverträge (Personalfragebögen), die sich auf die persönlichen Verhältnisse des Arbeitnehmers beziehen. ➤ gemäß § 95 I, II bedürfen Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats. In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung solcher Richtlinien gegen den Willen des Arbeitgebers verlangen. ➤ gemäß § 99 I kann der Betriebsrat in Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern die Zustimmung zur Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung unter bestimmten Bedingungen verweigern.

¹ Das BetrVG gilt gemäß § 1 BetrVG in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, vgl. https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_1.html.

² Vgl. Berthel, J., a.a.O., S. 684ff.

➤ Hohe Arbeitskosten¹

	Facharbeiter Industrie Bruttoeinkommen p.a. (€) im Industriesektor	Arbeitszeit/ Jahr
Frankfurt a. M.	39.491 €	1.757 Tage
Kiew (Ukraine)	2.611 €	1.817 Tage
Mumbai (Indien)	4.653 €	2.277 Tage

➤ Einführung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland

Daher besteht eine Tendenz zur Verlagerung der Produktion ins Ausland

Dafür spricht/sprechen z. B.

- niedrigere Lohnkosten/Sozialabgaben
- geringere umweltpolitische Auflagen
- weniger Bürokratie
- geringere Steuersätze
- eingeschränkte Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmern/Arbeitnehmerschutzgesetze
- Erschließung neuer Absatzmärkte
- verfügbares Fachpersonal im Ausland.

Dagegen spricht/sprechen z. B.

- die gute Infrastruktur
- gute Ausbildungsstruktur
- stabile politische Verhältnisse
- gutes Netz an zuverlässigen Zulieferern
- „Technologieklau“ bei Produktionsverlagerung
- hohe Innovationsfähigkeit
- staatliche Förderungen in Deutschland.

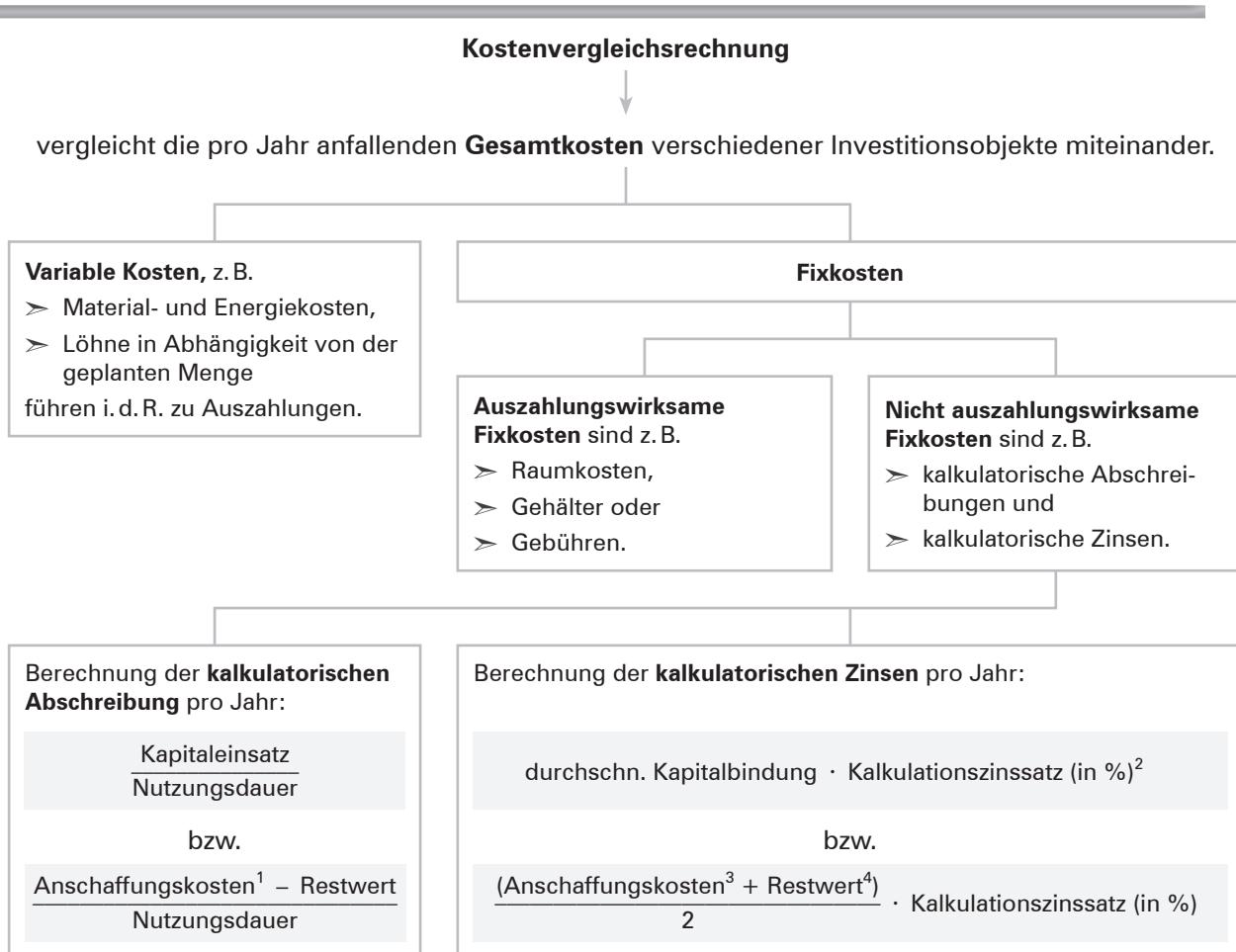
➤ Digitalisierung („Industrie 4.0“)

Begriffe	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Unter der Digitalisierung versteht man z.B., dass Informationen in einer veränderten Codierung gespeichert und lesbar gemacht werden. Mit jeder Verbesserung der Programmcodes können Maschinen selbstständiger, effizienter und intelligenter werden. Digitale Maschinen können Informationen verstehen, darauf reagieren und selbst Informationen weitergeben. Dadurch werden sie unabhängiger von menschlicher Steuerung und Kontrolle. ➢ Unter dem Begriff „Industrie 4.0“ werden folgende Entwicklungen zusammengefasst: Nutzung künstlicher Intelligenz, von Sensoren, Robotern etc., z.B. bei der Produktion.
Prozess der Digitalisierung	Digitalisierung ist nicht neu, aber brandaktuell. Der Prozess der Digitalisierung begann bereits vor über 50 Jahren, als die ersten Computer Einzug in die Arbeitswelt nahmen. Mittlerweile hat die Digitalisierung nicht nur in die Industrie, sondern in alle Wirtschaftsbereiche Einzug genommen. Dadurch befindet sich die Wirtschaft in einem strukturellen Wandel, der großen Einfluss auf die Arbeitswelt nimmt, insbesondere auf die Produktionsprozesse und die Arbeitsbedingungen.
Chancen und Risiken der Digitalisierung der Arbeitswelt ²	<p style="text-align: center;">Chancen der Digitalisierung (Beispiele)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ In der Digitalisierung steckt das Potenzial, menschliche Arbeit produktiver zu machen. ➢ Automatisierung führt zu Effizienzsteigerung, zu sinkenden Preisen und zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit. ➢ Auch die Präzision und damit die Qualität sowie die Kundenzufriedenheit können gesteigert werden. ➢ Vernetzte und integrierte Produktion von Gütern und Dienstleistungen über Wertschöpfungsketten hinweg wird möglich. ➢ Outsourcing wird erleichtert durch digitale Technologien. ➢ Automatisierung verhindert die Abwanderung von Arbeit an Billigstandorte. ➢ Neue Technologien schaffen neue Produkte, dadurch können neue Tätigkeitsbereiche und damit neue Arbeitsplätze entstehen.

1 Vgl. docs.dpaq.de/9617-ubs-priceandearnings-2015-de.pdf

2 Studien zum Thema „Digitalisierung der Arbeitswelt“:
https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_24.pdf
<http://www.economix.org/de/projekte/prognose-2030.html>

5.2.3.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung



Man kann die jährlich anfallenden Kosten beider Alternativen absolut miteinander vergleichen oder auch die kritische Menge ermitteln (durch Gleichsetzen der Kostenfunktionen und Auflösen nach x), ab der die eine oder andere Variante kostengünstiger ist.



Gewinnvergleichsrechnung

Sie baut auf der Kostenvergleichsrechnung auf und vergleicht die jährlichen Gewinne verschiedener Investitionsobjekte miteinander:

$$\text{jährlicher Gewinn} = \text{Jahresumsatz} - \text{jährliche Kosten}$$



Auch hier kann man den Jahresgewinn verschiedener Alternativen miteinander vergleichen bzw. die Gewinnschwellen bestimmen.

1 Einschließlich Nebenkosten wie z. B. Transport oder Verpackung und abzüglich Minderungen wie z. B. Skonto; falls die **Wiederbeschaffungskosten** bekannt sind, sollte man diese zur Berechnung verwenden; einen eventuellen **Restwert (Liquidationserlös)** muss man **subtrahieren**, da er nicht zum Kapitaleinsatz gehört.

2 **Kalkulationszinssatz** = Zinssatz, der als Mindestverzinsung gefordert wird. Er wird subjektiv festgelegt und richtet sich i. d. R. nach dem Zinssatz für alternative Geldanlagen. Bei einem Zinssatz von z. B. 6% setzt man den Wert 0,06 bzw. $\frac{6}{100}$ ein.

3 Einschließlich Nebenkosten, abzüglich Minderungen.

4 Einen eventuellen **Restwert (Liquidationserlös)** muss man **addieren**, da dieses Kapital im Unternehmen gebunden ist.

Art des Darlehens	Fälligkeitsdarlehen (Festdarlehen)	Abzahlungsdarlehen (Ratenfördardarlehen)	Annuitätendarlehen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ hohe Liquiditätsbelastung im letzten Zeitabschnitt durch komplette Tilgung am Ende der Laufzeit ➤ insgesamt vergleichsweise hoher Zinsaufwand, da die Tilgung erst am Ende der Laufzeit erfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ anfangs höhere Liquiditätsbelastung als beim Festdarlehen, da die Tilgung bereits vom ersten Zeitabschnitt in regelmäßigen Abständen erfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ anfangs höhere Liquiditätsbelastung als beim Festdarlehen, da die Tilgung bereits vom ersten Zeitabschnitt an erfolgt
Berechnung der Auszahlung (Annuität, Liquiditätsbelastung)	Entspricht in allen Jahren dem Zinsaufwand, erhöht sich im letzten Jahr um die gesamte Tilgung	$\frac{\text{Zinsen}}{\text{Jahr}} + \frac{\text{Tilgung}}{\text{Jahr}}$	Berechnung der jährlich gleichen Auszahlung (Annuität): ¹ Annuitätenfaktor ² · Darlehenshöhe
Berechnung der Zinsen	Darlehenshöhe · $\frac{\text{Nominalzinssatz}}{100}$	Restschulden (Schulden – Tilgung) am Anfang eines Jahres · $\frac{\text{Nominalzinssatz}}{100}$	
Berechnung der Tilgung	Die gesamte Tilgung findet erst am Ende der Laufzeit statt	$\frac{\text{anfängliche Darlehenshöhe}}{\text{Laufzeit in Jahren}}$	Annuität – $\frac{\text{Zinsen}}{\text{Jahr}}$
Berechnung des Aufwands (Aufwandsbelastung)	Der Aufwand entspricht der Höhe der Zinszahlungen, ggf. zusätzlich Abschreibung des Disagios. Ein Disagio entsteht, wenn der Rückzahlungsbetrag für das Darlehen höher ist als der Ausgabebetrag. Diese Differenz nennt man Disagio oder Damnum. Hinsichtlich der Behandlung des Disagios besteht handelsrechtlich ein Aktivierungswahlrecht .		Alternativ kann das Disagio sofort als Aufwand gebucht werden.

Der Unterschiedsbetrag (Disagio) darf in den Aktiven Rechnungsabgrenzungsposten aufgenommen werden, der dann planmäßig linear zeitanteilig (monatsgenau) abzuschreiben ist (§ 250 (3) Satz 2, § 268 (6) HGB).

- Auch **Industrieobligationen** stellen ein Mittel der langfristigen Fremdfinanzierung dar. Man bezeichnet sie auch als Anleihen. Sie
- werden i. d. R. von namhaften Großunternehmen in Form von Teilschuldverschreibungen durch eine Emissionsbank ausgegeben, so haben auch Kleinanleger die Möglichkeit, diese zu erwerben;
 - verursachen bei der Aufnahme i. d. R. Emissionskosten, welche die Emissionsbank dem Unternehmen in Rechnung stellt;
 - verbriefen Gläubigerrechte, d. h., die Gläubiger haben das Recht auf eine regelmäßige Verzinsung ihres Anteils sowie auf Rückzahlung des investierten Kapitals am Ende der Laufzeit, dafür verzichten Sie allerdings (anders als i. d. R. bei Aktien) auf Beteiligungsrechte.

¹ Außerdem ggf. im letzten Jahr. Dafür berechnet man: Auszahlung im letzten Jahr = Schulden am Anfang des letzten Jahres + Zinsen des letzten Jahres.

² Der Annuitätenfaktor (auch Wiedergewinnungsfaktor genannt) kann in Tabellen abgelesen werden. Er berechnet sich:
$$\frac{(1 + i)^n \cdot i}{(1 + i)^n - 1}$$
 (i = Laufzeit des Darlehens, n = $\frac{P}{100}$).
Beträgt der Nominalzinssatz p. z. B. 4 %, dann setzt man für i die Zahl 0,04 bzw. $\frac{4}{100}$ ein.

5.3.5 Leasing als Sonderform der Finanzierung¹

5.3.5.1 Definition und Ablauf eines Leasinggeschäfts

Unter **Leasing** versteht man die gewerbsmäßige Vermietung von Anlagegegenständen.

Ein Anlagegut kann

- entweder direkt vom Hersteller (Leasinggeber)
- oder von einer Leasinggesellschaft (Leasinggeber)

gegen Zahlung einer Leasingrate durch den Leasingnehmer geleast werden.

5.3.5.2 Vertragsgestaltung

	Operating-Leasing	Finanzierungs-Leasing
Vertragslaufzeit	Kurz, weniger als 40 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer.	Lang, zwischen 40 und 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer.
Vertragsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kündbare Verträge (unter Einhaltung der vereinbarten Kündigungsfrist), anschließend Rückgabe und Verkauf an Dritte, Kauf zum Restwert oder Mietverlängerung möglich. ➤ Teilamortisationsverträge, da aufgrund der kurzen Vertragslaufzeit die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten nicht durch die Leasingraten gedeckt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ I.d.R. unkündbare Grundleasingzeit, anschließend Rückgabe und Verkauf an Dritte, Kauf zum Restwert oder Mietverlängerung möglich. ➤ Teil- oder Vollamortisationsverträge sind möglich, bei letzteren entstehen höhere Leasingraten.
Investitionsrisiko	Liegt beim Leasinggeber, er muss für Wartung, Reparatur und ggf. Ersatz des Leasinggutes sorgen.	Liegt beim Leasingnehmer, er muss für Wartung, Reparatur und ggf. Ersatz des Leasinggutes sorgen.
Bilanzierung	Erfolgt i.d.R. beim Leasinggeber, da er das Restwertrisiko trägt.	Erfolgt i.d.R. beim Leasinggeber. ²
Buchhalterische Behandlung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Leasinggeber aktiviert die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und schreibt das Anlagegut steuermindernd ab. ➤ Der Leasingnehmer bucht die Leasingraten als steuermindernden Aufwand. 	
Typische Leasing-objekte	Universell einsetzbare Standardmaschinen oder Fahrzeuge, die anschließend problemlos an andere Kunden weiter vermietet oder verkauft werden können.	Universell einsetzbare Standardmaschinen oder Fahrzeuge (Teilamortisationsverträge), speziell auf den Leasingnehmer abgestimmte Anlagegüter (Vollamortisationsverträge).

5.4 Vergleich Leasing – Kreditfinanzierung

	Leasing	Kreditfinanzierung
Liquidität	Relativ hohe Belastung der Liquidität und stärkere Beeinträchtigung des Erfolgsausweises.	Meist geringere Belastung der Liquidität und geringere Beeinträchtigung des Erfolgsausweises.
Bilanzbild	Keine Verschlechterung des Bilanzbildes durch zusätzliches Fremdkapital.	Verschlechterung des Bilanzbildes durch zusätzliches Fremdkapital.
Kreditsicherheiten	Kreditsicherheiten sind nicht erforderlich.	Kreditsicherheiten sind erforderlich.

1 Vgl. Wöhle, G., Bilstein, J. u.a., a.a.O., S. 340ff. Die Form des Personalleasing wird im Folgenden nicht behandelt.

2 Sofern der Preis oberhalb des Buchwertes bei einem Verkauf bzw. die Anschlussmiete höher als die Werteverzehr bei Mietverlängerungsoption ist (vgl. Coenenberg u.a., a.a.O., S. 194), was im Folgenden angenommen wird.

6 BEISPIELKLAUSUR: ABITURPRÜFUNG 2019

Beispielklausur: Abiturprüfung 2019

Profilfach

Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen | Controlling

Berufliches Gymnasium Wirtschaft

Bearbeitungshinweise:

- Nehmen Sie sich für die Lösung dieser Klausur 300 Minuten Zeit.
- Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse mit den **Musterlösungen auf S. 215 ff.** und bewerten Sie Ihre Ergebnisse selbstständig mithilfe der nachfolgend beigefügten Punkteverteilung (**auf S. 180**).
- Zu einigen Arbeitsaufträgen stehen – anders als in den Abiturprüfungen – Excel-Tabellen zum Download bereit.
- **Hinweis:** Diese Klausur stellt nur ein Beispiel für die Abiturprüfung 2019 dar. In der Original-Klausur können auch andere Inhalte aus den thematischen Schwerpunkten enthalten sein.



A. Problem und Aufgabenstellung

1. Problemstellung

Die Mobil AG im internationalen Wettbewerb

Unternehmensprofil

Die Mobil AG ist ein weltweit orientiertes Unternehmen der Fahrzeugindustrie mit zurzeit ca. 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und stellt in Serienfertigung in ihrem Stammwerk in München Personen- und Lastkraftwagen her.

In der Sparte „Personenkraftwagen (Pkws)“ ist das Unternehmen vor vielen Jahren durch seinen geräumigen Mobilvan bekannt geworden, der als komfortables Familienauto mit Benzinmotor und langer Reichweite vornehmlich in die USA exportiert wird.

Seit einigen Jahren gehören zum Produktions- und Absatzprogramm der Pkw-Sparte der Mobil AG auch der Mobilmicro und der Mobilflexi. Beim Mobilmicro handelt es sich um einen kleinen Stadtflitzer, der speziell für den chinesischen Markt entwickelt wurde. Der Mobilflexi ist ein Mittelklassewagen, der im Innenraum durch große Flexibilität vielen individuellen Kundenansprüchen gerecht wird und in erster Linie auf dem deutschen und europäischen Markt abgesetzt wird. Anfang 2017 wurde der Mobilhybrid als abgasarmes Kurzstreckenfahrzeug in das Produktions- und Absatzprogramm aufgenommen. Seit Februar 2018 können die Kunden der Mobil AG auch den Mobilelektro erwerben, der durch seinen niedrigen Emissionsausstoß besonders umweltschonend ist. Die Zubehörteile für die Fahrzeuge werden von den Mitarbeitern des Betriebes teils manuell, teils mit maschineller Unterstützung in eingespielten Teams montiert.

Das Ziel der Mobil AG ist es, langfristig erfolgreiche Geschäftsfelder für das Unternehmen zu sichern. Dabei ist die Mobil AG einem weltweit zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt, dem sie weiterhin standhalten möchte. Außerdem soll der Produktionsprozess möglichst umweltschonend erfolgen.

Zuordnung der Teilaufgaben zu den Anforderungsbereichen:

Aufgabe	Bewertung in den Anforderungsbereichen			Gesamtpunkte	Eigene Punktzahl
	I	II	III		
2.1.1	6			6	
2.1.2	1	8		9	
2.1.3	1		3	4	
2.2.1	4			4	
2.2.2		8		8	
2.2.3			4	4	
2.2.4			8	8	
2.3.1		10		10	
2.3.2			5	5	
2.3.3	6		4	10	
2.3.4		4		4	
2.4.1	8			8	
2.4.2		8		8	
2.5.1	6			6	
2.5.2		6		6	
Summen	32	44	24	100	
%	32,00 %	44,00 %	24,00 %	100,00 %	

Die Umrechnung der Gesamtpunkte in KMK-Punkte ergibt sich nach folgendem Bewertungsmaßstab:

ab Prozent	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	34	28	20	0
Punkte	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Arbeitsauftrag 2:

	Auswertung der Kennzahlen	Beurteilung der Kennzahlen
Vermögensstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das Anlagevermögen ist vom Vorjahr zum Berichtsjahr um 1,5 Mio. € (von 61,95 % auf 66,78 %) gestiegen, während das gesamte Umlaufvermögen um 163.650 € (von 38,05 % auf 33,22 %) gesunken ist. ➤ Die Robotics AG hat im Berichtsjahr vermutlich eine wachstumsorientierte Investitionspolitik verfolgt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bei der Robotics AG handelt es sich branchenbedingt um ein anlageintensives Unternehmen mit hoher Fixkostenbelastung. Daher muss das Unternehmen um eine gute Auslastung bestrebt sein. Da es weitgehend Universalmaschinen zur Produktion einsetzt, wird die Gefahr, auf Nachfrageänderungen nicht flexibel reagieren zu können, begrenzt. ➤ Das Anlagevermögen wird mit langfristigem Kapital finanziert, die goldene Bankregel wird eingehalten.
Kapitalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die maximale Rücklagenbildung durch Vorstand/Aufsichtsrat führte zu einer Erhöhung des Eigenkapitals um 528.000 € (+ 5,59 %). ➤ Das Fremdkapital ist um 808.350 € (+ 25,72 %) gestiegen. ➤ Das zusätzliche Eigen- und langfristige Fremdkapital wurde zur Finanzierung der Investition im Anlagevermögen benötigt. ➤ Der Verschuldungsgrad der Robotics AG hat sich im Berichtsjahr von 33,27 % auf 39,61 % erhöht. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Eigenkapitalquote ist in der Robotics AG mit 71,63 % sehr hoch und damit positiv zu beurteilen, d.h., das Unternehmen ist weitgehend unabhängig von seinen Gläubigern. ➤ Der Verschuldungsgrad ist mit 39,61 % im Berichtsjahr sehr gering, die vertikale Kapitalstrukturregel wird mehr als eingehalten. ➤ Die zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital führte zu einem positiven Leverage-Effekt, da die Eigenkapitalrentabilität von 9,71 % auf 10,87 % gestiegen ist.
Investierung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Deckungsgrad I ist von 121,13 % (Vorjahr) auf 107,27 % (Berichtsjahr) gesunken, der Deckungsgrad II ist von 141,44 % auf 130,71 % gesunken. ➤ Die Investitionen in das Anlagevermögen, die aufgrund der guten Absatzlage notwendig waren, führten zu einer Verschlechterung dieser Kennzahlen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das gesamte Anlagevermögen und ein Teil der Vorräte können durch Eigenkapital gedeckt werden. Die goldene Bilanzregel (enge Fassung) wird eingehalten. ➤ Obwohl vom Vor- zum Berichtsjahr eine Verschlechterung der Deckungsgrade eingetreten ist, besitzt das Unternehmen immer noch eine große Unabhängigkeit gegenüber seinen Gläubigern.
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alle drei Liquiditätsgrade haben im Vergleich vom Vorjahr zum Berichtsjahr zwar abgenommen, es wird jedoch nur der für die einzugsbedingte Liquidität geforderte Normwert von 100 % im Berichtsjahr nicht eingehalten. ➤ Das könnte daran liegen, dass die flüssigen Mittel und Forderungen gesunken sind, das kurzfristige Fremdkapital hingegen zugenommen hat. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Liquidität 2. Grades liegt unter dem Normwert. Die Deckung des kurzfristigen Fremdkapitals kann im Berichtsjahr erst unter Hinzuziehung der Vorräte erreicht werden. Allerdings sind gerade die Liquiditätskennzahlen, z.B. aufgrund der Stichtags-Bezogenheit der Daten, wenig aussagekräftig. ➤ Bei den Liquiditäten 1. und 3. Grades werden die Normwerte erfüllt. Ggf. könnte man versuchen, eine schnellere Auftragsabwicklung zu erreichen, oder eine Umschuldung von kurz- in längerfristige Schulden vornehmen, um die einzugsbedingte Liquidität zu verbessern.
Rentabilität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sowohl die Eigenkapitalrentabilität (Steigerung von 9,71 % auf 10,87 %) als auch die Gesamtkapitalrentabilität (Steigerung von 7,73 % auf 8,51 %) haben vom Vor- zum Berichtsjahr zugenommen, nur die Umsatzrentabilität ist leicht (von 3,69 % auf 3,58 %) gesunken. ➤ Der Gewinn je Aktie konnte vom Vorjahr im Vergleich zum Berichtsjahr um 10 Cent je Aktie auf 66 Cent je Aktie gesteigert werden. ➤ Die Zunahme an Fremdkapital hat die Eigenkapitalrentabilität positiv beeinflusst (Leverage-Effekt). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Verzinsung des durchschnittlich investierten Eigenkapitals ist mit 10,87 % im Berichtsjahr im Vergleich zu einer risikoarmen Kapitalanlage als sehr positiv zu bewerten. Auch im Vergleich mit dem erwarteten Zielwert der Branche von 6 % schneidet die Robotics AG sehr gut ab. ➤ Die Steigerung der GKR kann auf ein höheres Jahresergebnis zurückgeführt werden, was mit dem ROI belegt werden kann. ➤ Bei der Umsatzrentabilität (liegt im Berichtsjahr bei 3,58 %) wird der Normwert von 5 % nicht erreicht, was aber unter Berücksichtigung der anderen Kennzahlen nicht stark negativ ins Gewicht fällt.
Cashflow	Im Berichtsjahr stehen der Robotics AG 2.167.600 € an selbst erwirtschafteten Mitteln aus dem Jahresüberschuss und den Abschreibungen ¹ für Investitionen, zur Schuldentilgung und zur Dividendenausschüttung zur Verfügung.	Der Cashflow ist im Berichtsjahr um 571.600 € höher als im Vorjahr. Daher haben sich die Innenfinanzierungskraft und Verschuldungsfähigkeit der Robotics AG verbessert.
EBIT	Der Betriebserfolg (bereinigt um gewinnabhängige Steuern und Zinseffekte) ist im Berichtsjahr um 201.000 € (von 1.253.000 € auf 1.454.000 €) gestiegen.	Die Steigerung des EBIT ist positiv zu beurteilen. Die betrieblichen Erträge haben stärker zugenommen (+ 5.572.000 €) als die betrieblichen Aufwendungen (+ 5.371.000 €).

¹ Zuführungen zu langfristigen Rückstellungen lagen nicht vor.

Situation 4: Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrages

Arbeitsauftrag 4: Vorschlag bezüglich der Annahme des Zusatzauftrages:

Zusatzauftrag über 100 Fahrzeugachsen Flexi:

Umsatzerlöse (100 Stück · 10.000 €/Stück)	1.000.000 €
- variable Kosten (100 Stück · 8.400 €/Stück)	840.000 €
= Deckungsbeitrag (des Zusatzauftrages)	160.000 €

Der Zusatzauftrag führt zu einem positiven Deckungsbeitrag. Das Betriebsergebnis wird um 160.000 € erhöht. Das liegt daran, dass die Kapazität besser ausgenutzt wird und sich die Fixkosten auf eine größere Menge verteilen. Da die Kapazität ausreicht, sollte der Zusatzauftrag unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten angenommen werden.

Allerdings kommt der Kunde aus Griechenland, das sich derzeit von der Schuldenkrise noch nicht vollständig erholt hat, sodass man ggf. Abschlags- oder Vorauszahlung vereinbaren sollte. Falls sich die Geschäftsverbindung dauerhaft positiv gestaltet, könnte dadurch die Autotec AG ihren Marktanteil in Europa vergrößern. Unter diesen Aspekten sollte der Zusatzauftrag angenommen werden.

Situation 5: Entscheidungen zur Eigenfertigung bzw. zum Fremdbezug

Situation 5.1: Eigenfertigung oder Fremdbezug der Schaltgetriebe

Arbeitsauftrag 5.1: Begründung

Eigenfertigung bzw. Fremdbezug bei ausreichender Kapazität

Da eine ausreichende Kapazität vorhanden ist, müssen die variablen Stückkosten bei Eigenfertigung mit dem Bezugspreis bei Fremdbezug verglichen werden:

Fremdbezug:		Eigenfertigung:	Einzelkosten	Gemeinkosten	
Listeneinkaufspreis	1.000 €	Kostenstellen		Fixe Kosten	Variable Kosten
Skonto	2 %	Material	400 €	15 €	50 €
Rabatt	10 %	Fertigung	250 €	40 €	120 €
Frachtkosten	50 €	Verwaltung/Vertrieb		30 €	

Kosten Fremdbezug in €/Stück:

Listeneinkaufspreis	1.000,00
- Rabatt 10 %	100,00
= Zieleinkaufspreis	900,00
- Skonto 2 %	18,00
= Bareinkaufspreis	882,00
+ Transportkosten	50,00
= Einstandspreis	932,00

Kosten Eigenfertigung in €/Stück:

MEK	400,00
+ variable MGK	50,00
+ FEK	250,00
+ variable FGK	120,00
= variable HK	820,00

Die **Schaltgetriebe** sollten weiterhin selbst hergestellt werden, da die variablen Stückkosten bei Eigenfertigung unterhalb des Fremdbezugspreises liegen. Das Unternehmen wird besser ausgelastet und bleibt flexibler.

Situation 5.2: Eigenfertigung oder Fremdbezug der Kunststoffverkleidungen für die Mittelkonsolen

Arbeitsauftrag 5.2: Ermittlung

Eigenfertigung bzw. Fremdbezug bei nicht ausreichender Kapazität

Die Eigenfertigung ist wirtschaftlich sinnvoller als der Fremdbezug, wenn die relative Kostenersparnis bei Eigenfertigung positiv ist.

Da maximal 5.000 Stunden (300.000 Minuten) zur Verfügung stehen, können nicht alle Kunststoffverkleidungen selbst hergestellt werden.

Es werden die Produkte vorgezogen, die den höchsten engpassbezogenen Kostenvorteil bringen.

Arbeitsauftrag 2: Vergleich Kreditfinanzierung – Leasing

2.1

Darlehensberechnung								
Jahr	Restschuld (zum Jahresbeginn) in €	Tilgung in €	Zinsen in €	Abschreibung der Anlagen in €	Abschreibung des Disagios in €	Restschuld (zum Jahresende) in €	Auszahlung/ Mittelabfluss (Liquiditätsbelastung) in €	Aufwand/ Aufwandsbelastung in €
1	1.250.000,00 ¹	250.000,00	50.000,00	200.000,00	10.000,00	1.000.000,00	300.000,00	260.000,00
2	1.000.000,00	250.000,00	40.000,00	200.000,00	10.000,00	750.000,00	290.000,00	250.000,00
3	750.000,00	250.000,00	30.000,00	200.000,00	10.000,00	500.000,00	280.000,00	240.000,00
4	500.000,00	250.000,00	20.000,00	200.000,00	10.000,00	250.000,00	270.000,00	230.000,00
5	250.000,00	250.000,00	10.000,00	200.000,00	10.000,00		260.000,00	220.000,00
6				200.000,00				200.000,00
Summe		1.250.000,00	150.000,00	1.200.000,00	50.000,00		1.400.000,00	1.400.000,00

Leasing		
Jahr	Leasingrate pro Jahr (Aufwand) in €	Leasingrate pro Jahr (Mittelabfluss) in €
1	360.000,00	360.000,00
2	300.000,00	300.000,00
3	300.000,00	300.000,00
4	240.000,00	240.000,00
5	240.000,00	240.000,00
6	240.000,00	240.000,00
Summe	1.680.000,00	1.680.000,00

2.2 Finanzierungsvorschlag

Bei der Liquiditätsbelastung sind die Leasingraten mit der Summe aus den Zinsen und der Tilgung bei Darlehensfinanzierung zu vergleichen.

Das Darlehen ist hinsichtlich der Liquiditätsbelastung sowohl insgesamt als auch jährlich wesentlich günstiger.

Bei der Erfolgswirksamkeit sind die Leasingraten der Summe aus Abschreibungen für die Produktionsanlage und für das Disagio sowie der Zinsen gegenüberzustellen.

Der Aufwand bei der Darlehensfinanzierung ist pro Jahr geringer als beim Leasing.

Das Darlehen ist damit sowohl hinsichtlich der Liquiditätsbelastung als auch der Erfolgswirksamkeit um insgesamt 280.000 € günstiger als Leasing. Aus diesem Grund bietet sich die Aufnahme des Darlehens an.

1 $\frac{1.200.000 \text{ €}}{96} \cdot 100 = 1.250.000 \text{ €}$

Aufgabe	Erwartete Schülerleistungen	Anforderungsbereiche Bewertung		
		I	II	III
	<p>Investierung (vgl. Übersicht Kennzahlen):</p> <p>Der Deckungsgrad I hat sich im Vergleich zum Vorjahr von 65,73 % auf 74,41 % verbessert, d.h., dass die goldene Bilanzregel in ihrer engen Fassung nicht eingehalten werden konnte. Allerdings übersteigt der Deckungsgrad II mit 184,01 % den Zielwert von mindestens 100 % deutlich. Damit ist gewährleistet, dass das Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gut finanziert ist.</p> <p>Zahlungsbereitschaft (vgl. Übersicht Kennzahlen):</p> <p>Alle Liquiditätskennzahlen erfüllen die geforderten Richtwerte, d.h., die kurzfristigen Verbindlichkeiten können beglichen werden (Liquidität 1. Grades > 20 %, Liquidität 2. Grades > 100 %, Liquidität 3. Grades > 200 %).</p> <p>Rentabilitäten (vgl. Übersicht Kennzahlen):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Eigenkapitalrentabilität hat sich vom Vorjahr zum Berichtsjahr ungefähr halbiert. Dennoch wird das durchschnittlich investierte Eigenkapital in der Mobil AG mit 3,92 % immer noch besser verzinst als alternative, risikoarme Anlageformen. ➤ Die Gesamtkapitalrentabilität ist mit 5,16 % positiv, jedoch im Vergleich zum Vorjahr gesunken. Diese Entwicklung kann in erster Linie auf den geringeren Jahresüberschuss zurückgeführt werden (vgl. ROI). ➤ Obwohl die Umsatzerlöse deutlich (um 24,85 %) von 63.130.000 auf 78.815.000 € angestiegen sind, hat sich der Jahresüberschuss fast halbiert. Daher verpasst die Umsatzrentabilität im Berichtsjahr mit 4,33 % knapp den Richtwert von 5 %. Dies kann insbesondere auf die gestiegenen Aufwendungen für Material (+ 26,98 %) und Löhne (+ 31,33 %) zurückgeführt werden. <p>Gewinn- und Verlustrechnung:</p> <p>Die Erlöse sind stark angestiegen (insbesondere die Umsatzerlöse), der Mehrbestand wurde stark abgebaut. Dies deutet auf eine verbesserte Absatzlage hin. Allerdings sind die Aufwendungen (insbesondere der Materialaufwand und die Personalkosten) stärker gestiegen als die Erlöse, sodass sich der Jahresüberschuss im Vergleich zum Vorjahr fast halbiert hat.</p> <p>Cashflow (vgl. Übersicht Kennzahlen):</p> <p>Der Cashflow ist eine wirtschaftliche Messgröße, bei der das Jahresergebnis um zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge korrigiert wird, um bilanzpolitische Gestaltungsspielräume einzuschränken. Der Cashflow ist um 26,65 % von 3.190.000 € auf 2.340.000 € eingebrochen. Damit haben sich die Innenfinanzierungskraft und Verschuldungsfähigkeit der Mobil AG im Berichtsjahr verschlechtert, d.h., im Berichtsjahr stehen 850 Tsd. € weniger an finanziellen Mitteln für Investitionen, zur Schuldentlastung und/oder zur Dividendenausschüttung zur Verfügung.</p> <p>Für die übersichtliche Darstellung in Form einer Tischvorlage wird 1 Punkt vergeben.</p>	1	1	1
2.1.3	<p>Die Prüflinge entwickeln einen Maßnahmenplan, um den Cashflow zu verbessern. Der Cashflow hat sich im Berichtsjahr um 26,65 % im Vergleich zum Vorjahr verschlechtert.</p> <p>Da bei der Ermittlung des Cashflows das Jahresergebnis um zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge korrigiert wird, ist das Jahresergebnis der Ansatzpunkt zur Verbesserung des Cashflows. Das Jahresergebnis kann z.B. gesteigert werden durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ geringere Kosten: <ul style="list-style-type: none"> z.B. Rationalisierungsmaßnahmen (z.B. höhere Kapazitätsauslastung, um einen Fixkostendegressionseffekt zu erreichen), Produktion mit der optimalen Losgröße bzw. optimalen Bestellmenge, Optimierung der Fertigungsabläufe (Minimierung von Ausfallzeiten, optimales Produktionsprogramm), Angebotsvergleiche, Ausnutzung von Mengenrabatten, Preisverhandlungen, Automation der Produktionsabläufe (Digitalisierung), Produktionsverlagerung ins kostengünstigere Ausland etc. bzw. 	1	2	2