

## AP 2020 BWR13 HT I.1

22 BE

## 1.1 GuV

4 BE

Umsatzerlöse	78.000 T€
- Bestandsminderung an UE/FE	-10.240 T€
+ andere aktivierte Eigenleistungen	230 T€
- Materialaufwand	-38.800 T€
- Personalaufwand	-23.190 T€
- Abschreibungen	-2.400 T€
- Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-1.250 T€
- Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-750 T€
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>1.600 T€</b>

Die Bewertung selbst erstellter Anlagen erfolgt zu den Herstellungskosten. Dabei besteht ein Wahlrecht bezüglich der Aktivierung der Verwaltungsgemeinkosten. Da die JIVE AG einen niedrigen Gewinnausweis anstrebt, wurden die Verwaltungsgemeinkosten nicht aktiviert und dabei die Wertuntergrenze als Wertansatz gewählt.

Die bereits verbuchten Aufwendungen im Verwaltungsbereich bleiben in der GuV und vermindern so den Gewinn.

## 1.2 Verwendung des Bilanzgewinns

6 BE

Jahresüberschuss	1.600 T€	
+ GV 2018	25 T€	
- Einst. in die gesetzliche Rücklage	0 T€	
- Einstellung in die and. GRL	-800 T€	(1.600 * 0,5)
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>825 T€</b>	
Dividende 2019	750 T€	
Gewinnvortrag 2019	75 T€	

Bilanzgewinn	625 T€
- Dividende 2018	600 T€
<b>Gewinnvortrag 2018</b>	<b>25,00</b>

Anzahl alte Aktien:  $3.200.000,00 / 4,00 =$  800.000 Stück  
 Dividende 2018:  $800.000 * 0,75 =$  600.000,00

Aktien gesamt:  $4.000.000,00 / 4,00 =$  1.000.000 Stück  
 beabsichtigte Dividendenzahlung:  $1.000.000 * 0,75 =$  750.000,00

Der Bilanzgewinn reicht aus, um die angestrebte Dividende auszuschütten. Der Vorschlag ist somit realisierbar.

**1.3.1 Strukturbilanz**

**4 BE**

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	8.680 T€	Eigenkapital	9.625 T€
Umlaufvermögen	26.350 T€	Fremdkapital	
		langfr. FK	15.805 T€
		kurzfr. FK	9.600 T€
35.030 T€		35.030 T€	

AV:  $900 + 2.100 + 2.150 + 1.000 + 810 + 1.720 = 8.680 \text{ T€}$

UV:  $9.250 + 10.660 + 3.340 + 3.100 = 26.350 \text{ T€}$

langfr. FK:  $2.910 + 12.895 = 15.805 \text{ T€}$

kurzfr. FK:  $750 + 1.500 + 7.350 = 9.600 \text{ T€}$

EK:  $35.030 - 15.805 - 9.600 = 9.625 \text{ T€}$

**1.3.2 Kennzahlen**

**4 BE**

Anlagequote:  $8.680 / 35.030 = 24,78 \%$

Die Anlagequote ist niedriger als im Branchendurchschnitt. Für den Fall, dass dies ausschließlich auf veraltete Anlagen zurückzuführen ist, ist dies nicht unproblematisch.

einzugsbedingte Liquidität:  $\{10.660 + 3.340 + 3.100\} / 9.600 = 178,13 \%$  Der Wert überschreitet deutlich den Normbereich von 80 % bis 100 %. Es liegt eine Überliquidität vor.

**1.4 Kapazitätserweiterungseffekt**

**4 BE**

Jahr	Zugang zum 01.01.	Bestand zum 01.01.	Abschreibung	Abgang zum 31.12.	Freie Mittel nach Investition
1	7	7	70.000,00	-	10.000,00
2	1	8	80.000,00	-	30.000,00
3	1	9	90.000,00	-	0,00
4	2	11	110.000,00	-	50.000,00
5	1	12	120.000,00	-	50.000,00
6	2	14	140.000,00	7	10.000,00
7	3				

Zu Beginn des siebten Jahres können drei Kleintransporter angeschafft werden.

**AP 2020 BWR13 HT I.2** **8 BE**

**2.1 Bewertung Wertpapiere AV** **5 BE**

Anzahl der gekauften FOX AG Aktien:  $300.000,00 / 125,00 = 2.400$  Stück

Begründung Bilanzansatz:

1. Diese Aktien werden als Wertpapiere des Finanzanlagevermögens bilanziert.
2. Regelwert:  $2.400 * 70\% * 125,00 = 210.000,00 \text{ €}$  *30% wurden verkauft*  
 Marktpreis:  $2.400 * 70\% * 115,00 = 193.200,00 \text{ €}$
3. Regelwert > Marktpreis, es ist über einen Wertherabsetzungsfall zu entscheiden.
4. Es gilt das gemilderte Niederstwertprinzip. Da eine vorübergehende Wertminderung vorliegt, besteht ein Abschreibungswahlrecht. Da die QUICKSTEP AG einen möglichst niedrigen Gewinnausweis anstrebt, wird der niedrigere Marktpreis angesetzt.
5. Bilanzansatz zum 31.12.2019: 193.200,00 €

**2.2 Finanzierungsart** **3 BE**

Es handelt sich beim Verkauf der Aktien der FOX AG um eine Finanzierung aus sonstiger Vermögensumschichtung (Innenfinanzierung).

Durch den Verkauf von Vermögensteilen findet ein Aktivtausch statt, bei dem finanzielle Mittel freigesetzt werden, die anderweitig wieder investiert werden können.

Finanzierung aus sonstiger Vermögensumschichtung:

$2.400 * 0,3 * 125,00 = 90.000,00 \text{ €}$

**AP 2020 BWR13 HT I.3** **15 BE**

**3.1 Amortisationsdauer A** **3 BE**

Anschaffungskosten A:	$472.500,00 / 1,05 =$	450.000,00
Gewinn A:	$490,00 * 3.600 - (460,00 * 3.600 + 98.112,50) =$	9.887,50
kalkulatorische Abschreibung A:	$472.500,00 / 8 =$	59.062,50
Amortisationsdauer A:	$450.000,00 / (9.887,50 + 59.062,50) =$	6,53 Jahre

**3.2 Kapitalwertmethode** **5 BE**

fixen Kosten	98.112,50	eigenartige Fragestellung!
- kalkulatorische Abschreibung	59.062,50	
- kalkulatorische Zinsen	11.250,00	
sonst. auszahlungswirksame fixe Kosten	27.800,00	

Jahr	Einzahlungen	Auszahlungen	Überschuss	AZ.F	Barwert
0		450.000,00	-450.000,00		-450.000,00
1	1.764.000,00	1.683.800,00	80.200,00	1,0500	76.380,95
2	1.764.000,00	1.683.800,00	80.200,00	1,1025	72.743,76

Kapitalwert nach dem 2. Jahr -300.875,28

Der Kapitalwert nach dem zweiten Jahr ist bei einer Nutzungsdauer von acht Jahren nicht aussagekräftig, da in der Regel die gesamte Nutzungsdauer in der Berechnung berücksichtigt werden muss.

## 3.3.1 Alternativen

4 BE

Abzahlungsdarlehen:

Jahr	Darlehen	Zinsen	Tilgung	Liqu-belastung
2020	600.000,00	27.000,00	120.000,00	147.000,00
2021	480.000,00	21.600,00	120.000,00	141.600,00
			gesamt	288.600,00

Leasing

Jahr	Liquiditätsbelastung	
2020	Abschlussgebühr	30.000,00
	Leasingrate	144.000,00
2021	Leasingrate	144.000,00
	gesamt	318.000,00

Die Liquiditätsbelastung ist beim Abzahlungsdarlehen geringer.  
Deshalb ist es die bessere Alternative.

## 3.3.2 Auswirkung auf ADI

3 BE

Der Kreditkauf der Firmenfahrzeuge führt zu einer Erhöhung des Sachanlagevermögens.  
Gleichzeitig kommt es durch den Zinsaufwand für den Kredit zu einer Verringerung des Jahresüberschusses und damit zu einer Verringerung des Eigenkapitals.

Beide Faktoren bewirken eine Verringerung des Anlagedeckungsgrades I.

**AP 2020 BWR13 HT II.1**

**15 BE**

**1.1 Kostenfunktion**

**5 BE**

Die Reihenfolge richtet sich nach den kv: B - C - A

$$K_f: 15.000,00 + 30.000,00 + 60.000,00 + 45.000,00 = 150.000,00 \text{ €}$$

$$K_B(x) = 16,00 x + 150.000,00$$

$$K_C(x) = 150.000,00 + 16,00 x + \{x - 5.000\} \cdot 8,00$$

$$K_C(x) = 24,00 x + 110.000,00$$

$$K_A(x) = 110.000,00 + 24,00 x + \{x - 9.500\} \cdot 16,00$$

$$K_A(x) = 40,00 x - 42.000,00$$

$$K(x) = \begin{cases} 16,00 x + 150.000,00 & \text{für } x \in [0; 5.000] \\ 24,00 x + 110.000,00 & \text{für } x \in ]5.000; 9.500] \\ 40,00 x - 42.000,00 & \text{für } x \in ]9.500; 12.500] \end{cases}$$

**1.2.1 Umsatz<sub>mg</sub> G<sub>max</sub>**

**4 BE**

$$mg = K_f / db = 150.000,00 / \{42,00 - 16,00\} = 5.769,23 \text{ Stück}$$

--> außerhalb des Mengenbereichs {Maschine B}

$$110.000,00 / \{42,00 - 24,00\} = 6.111,11 \text{ Stück} \quad mg = 6.112 \text{ Stück}$$

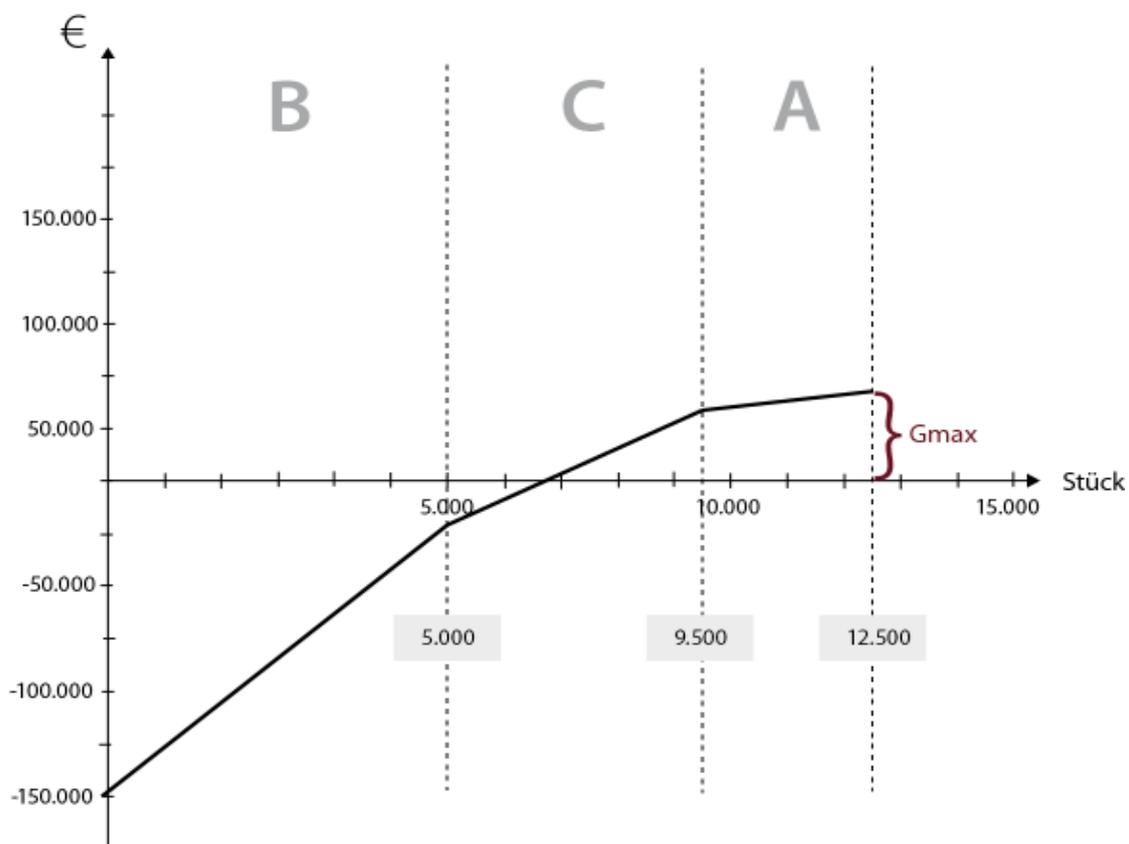
Gewinnschwellenumsatz:  $42,00 \cdot 6.112 = 256.704,00 \text{ €}$

Der maximale Gesamtgewinn liegt bei dieser Kostenfunktion an der Kapazitätsgrenze (der Stückdeckungsbeitrag der zuletzt eingesetzten Maschine A ist positiv).

Erlöse		525.000,00
Kv	Maschine A	-120.000,00
	Maschine B	-80.000,00
	Maschine C	-108.000,00
Kf		-150.000,00
		67.000,00

$$G \{max\}: 42,00 \cdot 12.500 - \{40,00 \cdot 12.500 - 42.000,00\} = 67.000,00 \text{ €}$$

1.2.2 Skizze 4 BE



1.2.3 Nutzkosten 2 BE

Beschäftigung = 9.500 Stück  $12.500 * 76\%$

Nutzkosten	Maschine B	100%	60.000,00
	Maschine C	100%	45.000,00
	Maschine A	0%	0,00
	abteilungsfixe Kosten	76%	11.400,00
			<hr/>
			116.400,00

**AP 2020 BWR13 HT II.2**

**5 BE**

$m_i = 2.992 \text{ Stück } \cdot 3.400 \text{ Stück} \cdot 88\%$

$K_s: 2.992 \cdot 24,50 + 36.380,00 = 109.684,00$

$VA: 109.684,00 - 106.785,00 = 2.899,00$

Minderverbrauch (pos. VA); Grund, z. B.:

Die Arbeiter haben inzwischen mehr Routine und haben deshalb mit geringerer Fehlerquote gearbeitet als geplant

$K_{pl}: 3.400 \cdot 24,50 + 36.380,00 = 119.680,00$

$pkvs: 119.680,00 / 3.400 = 35,20$

$verr.K_p: 2.992 \cdot 35,20 = 105.318,40$

$BA: 105.318,40 - 109.684,00 = -4.365,60$

Minderproduktion (neg. BA); Grund, z. B.:

Durchgeführte Marketingmaßnahmen lieferten nicht den gewünschten Erfolg.

oder: die Corona-Pandemie hat die Umsätze einbrechen lassen

oder: ein Konkurrent hat ein besseres Produkt auf den Markt gebracht

**AP 2020 BWR13 HT II.3**

**10 BE**

**3.1 BSC**

**6 BE**

z.B.	Perspektive	Strategisches Ziel	Kennzahl	Operative Maßnahme
	Finanzen	Wir wollen profitabel wirtschaften (hohe Ertragskraft).	Eigenkapitalrentabilität	Ausbau des Gastronomiekundenstamms mit höherer Gewinnmarge auf innovative Großgeräte, um den Jahresüberschuss zu steigern.
	Kunden	Wir wollen verstärkt Neukunden aus der Gastronomie gewinnen.	relativer Marktanteil	Verbesserung des Produktangebots durch neue, stromsparende Großküchengeräte, um die Nachfrage zu bedienen
	Interne Prozesse	Wir wollen unsere Innovationskraft steigern.	Anzahl neu eingeführter Produkte	Erhöhung der Investitionen in Forschung und Entwicklung, um innovative und nachhaltige Produkte herzustellen
	Mitarbeiter	Wir wollen das Potenzial unserer Mitarbeiter und ihre Ideen stärker für Innovationen nutzen.	Anzahl prämierter Verbesserungsvorschläge	Einführung und Bekanntmachen eines prämierten innerbetrieblichen Vorschlagswesens, um Mitarbeiter für die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen zu motivieren

**3.2 Ursache-Wirkungs-Kette****4 BE**

Z.B.:

Das Potential der Mitarbeiter und ihre Ideen sollen für künftige Innovationen genutzt werden. Können Mitarbeiter ihre eigenen Ideen einbringen, wirkt sich dies positiv auf die Innovationskraft im Unternehmen aus. Neue, innovative stromsparende Produkte können z. B. die Nachfrage nach Küchengeräten mit einer sehr guten Energieeffizienzklasse bedienen und bestehende und neue Kunden, insbesondere aus dem Gastronomiebereich, begeistern, sodass neue Marktanteile hinzugewonnen werden können. Höhere Absatz- und Produktionszahlen bei gleichbleibendem Preisniveau erlauben es dem Unternehmen, profitabel zu wirtschaften und sichern die Ertragskraft.

**AP 2020 BWR13 HT III.1**

**8 BE**

**1.1**

**3 BE**

Die SGE E-Tretroller stellt das einzige und vielversprechende Nachwuchsprodukt dar. Die TANGO AG versucht deshalb, das Produkt langfristig im Markt zu positionieren und hat sich daher für eine Offensivstrategie entschieden. Durch Investitionen im Marketingsektor sollen weitere Marktanteile (auf dem überdurchschnittlich wachsenden Markt) gewonnen und das Nachwuchsprodukt zu einem Starprodukt weiterentwickelt werden.

**1.2**

**2 BE**

Ein Preisausschreiben ist eine Maßnahme der Verkaufsförderung (Sales Promotion) und zählt als solche zur Kommunikationspolitik.

Ein Preisnachlass für Schüler und Studenten stellt eine personelle Preisdifferenzierung dar und ist der Kontrahierungspolitik zuzuordnen.

**1.3**

**3 BE**

Pro, z.B.:

Social Media Marketing bietet eine schnelle und kostengünstige Ansprache an ein breites, auch internationales Publikum.

Contra, z. B.:

Negative und nicht steuerbare Meinungen (Beurteilungen) in den sozialen Medien können das Image des Unternehmens bzw. seiner Produkte schädigen.

Fazit, z. B.:

Da sehr viele junge Menschen in sozialen Netzwerken aktiv sind und diese eine der wichtigsten Zielgruppen des neuen E-Tretrollers darstellen, sollten die Risiken in Kauf genommen und die Maßnahme durchgeführt werden.

**AP 2020 BWR13 HT III.2**

**7 BE**

**2.1 ABC-Analyse**

**4 BE**

Güter	Wertanteil	Mengenanteil
A	75%	25%
B	20%	25%
C	5%	50%

Das Just-in-time-Verfahren bietet sich vor allem bei den A-Gütern an, weil diese hohe Anteile am Gesamtverbrauchswert haben und auf diese Weise spürbare Einsparungen bei den Lagerhaltungskosten erzielt werden können. Auf Seiten des Lieferanten ist dafür z. B. eine hohe Termintreue erforderlich.

**2.2 Einordnung****3 BE**

Verbrauchswert der Akkus:  $\{13.200 + 10.600\} * 605,00 = 14.399.000,00 \text{ €}$

Anteil am Gesamtverbrauchswert:  $14.399.000,00 / 60.000.000,00 = 24,00 \%$  Der Akku hat einen Anteil von 24,00 % am Gesamtverbrauchswert. Da die B- Güter nur 20,00 % und die C-Güter nur 5,00 % des Gesamtverbrauchswertes ausmachen, kann es sich nur um ein A-Gut handeln.

**AP 2020 BWR13 HT III.3****10 BE****3.1 Menschenbild****3 BE**

Der bisherige Produktionsleiter vertritt nach McGregor die Theorie X, da er die Mitarbeiter für faul hält und davon ausgeht, dass diese Verantwortung vermeiden wollen.

Eine solche Einstellung kann zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung (self fulfilling prophecy) bzw. zum Teufelskreis werden, d. h. der Führungsstil des Vorgesetzten fördert die Arbeitsunwilligkeit und die Scheu vor Verantwortung, so dass sich die Mitarbeiter auf lange Sicht genau seinem Menschenbild entsprechend verhalten.

**3.2 Motivation****4 BE**

In teilautonomen Arbeitsgruppen ist es möglich, Verantwortung zu übernehmen und eine gewisse Selbstentfaltung zu erreichen. Beide Faktoren sind nach Herzberg Motivatoren und können zur Zufriedenheit sowie damit zur Arbeitsmotivation führen.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass auch die Hygienefaktoren wie z. B. gute Beziehungen zu Vorgesetzten oder gute Arbeitsbedingungen erfüllt sind.

Da die Arbeitsbedingungen aufgrund von Lärm und Abgasen unbefriedigend sind, liegt bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit vor, die verhindert, dass die oben genannten Motivatoren eine nachhaltige Wirkung entfalten können.

**3.3 Job Rotation****3 BE**

Job Rotation gehört zur Personalentwicklung on the job.

**Vorteil, z.B.:** Bei dieser Art der Personalentwicklung ist die Unternehmung unabhängig von externen Angeboten.

**Nachteil, z.B.:** Die Personalentwicklung on the job kann zu einer gewissen Betriebsblindheit führen, da Impulse von Außen ausbleiben.

AP 2021 BWR13 I.1

26 BE

1.1 Ausgabekurs

2 BE

Anzahl junge Aktien:  $(6.300.000,00 - 6.000.000,00) / 10,00 =$  30.000 Stück  
 Agio je Aktie:  $(1.710.000,00 - 1.500.000,00) / 30.000 =$  7,00  
 Ausgabekurs:  $10,00 + 7,00 =$  17,00

1.2 Vergleich der Vorschläge

11 BE

Anzahl alte Aktien:  $6.000.000,00 / 10,00 =$  600.000 Stück

	Vorschlag 1	Vorschlag 2
Jahresüberschuss 2020	1.470 T€	1.470 T€
+ Gewinnvortrag 2019	20 T€	20 T€
- Einst. in die ges. Rücklage	0 T€	0 T€
- Einst. in die and. Gewinnrücklagen	735 T€	20 T€
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>755 T€</b>	<b>1.470 T€</b>
- Dividende alte Aktien	720 T€	1.440 T€
- Dividende junge Aktien	15 T€	30 T€
<b>Gewinnvortrag 2020</b>	<b>20 T€</b>	<b>0 T€</b>

Eine Einstellung in die gesetzliche Rücklage ist nicht erforderlich:  
 $(350 + 1.710) > 0,1 * 6.300$

**Berechnung Dividende Vorschlag 1**

max. Einstellung andere GRL:  $1.470.000,00 * 0,5 = 735.000,00 €$   
 $755.000,00 = 600.000 X + 30.000 * 5/12 X$   
 $X = 1,232 ...$

Stückdividende alte Aktien: 1,20 €  
 Dividende alte Aktien:  $1,20 * 600.000 = 720.000,00 €$   
 Dividende junge Aktien:  $5/12 * 1,20 * 30.000 = 15.000,00 €$   
 Dividende gesamt: 735.000,00 €

**Berechnung Dividende Vorschlag 2**

Dividende alte Aktien:  $2,40 * 600.000 = 1.440.000,00 €$   
 Dividende junge Aktien:  $5/12 * 2,40 * 30.000 = 30.000,00 €$   
 Dividende gesamt: 1.470.000,00 €

**Vergleich der beiden Vorschläge**

Die Dividendenzahlung bei Vorschlag 2 fällt um 735.000,00 € höher aus.  
 Die anderen Gewinnrücklagen erhöhen sich bei Vorschlag 1 um 735.000,00 € auf 2.765.000,00 €, bei Vorschlag 2 um 20.000,00 € auf 2.050.000,00 €. Die anderen Gewinnrücklagen fallen bei Vorschlag 2 um 715.000,00 € niedriger aus.

**Alternativlösung: Vergleich der beiden Vorschläge**

Bei Vorschlag 1 wird nur die Hälfte der Dividende von Vorschlag 2 ausgeschüttet, dafür wird wesentlich mehr in die anderen Gewinnrücklagen eingestellt.  
 Vorschlag 2 kann der Anspruchsgruppe der Aktionäre zugeordnet werden, da diese an einer großzügigen Dividendenpolitik interessiert sind.  
 Vorschlag 1 kommt wohl von der Unternehmensleitung, da diese an der Substanzerhaltung des Unternehmens interessiert sind, deshalb werden ausreichend Rücklagen gebildet.

1.3 Vorschlag 1

1.3.1 Strukturbilanz

8 BE

**Anlagevermögen:**

Grundstücke	820 T€
Gebäude	2.425 T€
Maschinen	8.000 T€
Fuhrpark	600 T€
BGA	2.000 T€
Finanzanlagen	1.005 T€
	<hr/>
	14.850 T€

**Umlaufvermögen:**

Vorräte	650 T€
Forderungen aLL	2.655 T€
Flüssige Mittel	770 T€
	<hr/>
	4.075 T€

**Eigenkapital:**

Gezeichnetes Kapital	6.300 T€
Kapitalrücklage	1.710 T€
Gesetzliche Rücklage	350 T€
Andere Gewinnrücklagen	2.765 T€
Gewinnvortrag	20 T€
	<hr/>
	11.145 T€

*Die geg. Bilanz ist eine Bilanz vor Gewinnverwendung, da noch der Jahresüberschuss ausgewiesen ist. Die anderen GRL müssen um die Einstellung (Aufgabe 1.2) erhöht werden*

**langfr. Fremdkapital**

Pensionsrückstellungen	2.210 T€
langfr. Verbindlichkeiten	3.120 T€
	<hr/>
	5.330 T€

**kurzfr. Fremdkapital**

Erhaltene Anzahlungen	80 T€
Verbindlichkeiten aLL	1.635 T€
Dividende (alt + jung)	735 T€
	<hr/>
	2.450 T€

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	14.850 T€	Eigenkapital	11.145 T€
Umlaufvermögen	4.075 T€	Fremdkapital	
		langfr. FK	5.330 T€
		kurzfr. FK	2.450 T€
	<hr/>		<hr/>
	18.925 T€		18.925 T€

Nettoverbindlichkeiten:	$5.330 + 2.450 - 80 - 770 =$	6.930 T€
Cashflow:	$1.470 + 1.525 + (2.210 - 2.175)$	3.030 T€

Dynamischer Verschuldungsgrad:  $6.930 / 3.030 =$  2,29 Jahre

Der dynamische Verschuldungsgrad ist sehr gut, da die Nettoverbindlichkeiten mit Hilfe des Cashflows in gut 2 Jahren getilgt werden könnten (Normbereich maximal 3 bis 4 Jahre).

Statischer Verschuldungsgrad:  $(5.330 + 2.450) / 11.145 =$  69,81%

Der statische Verschuldungsgrad ist gut, da er deutlich unter 100 % liegt.

**1.3.2 Eigen- oder Fremdfinanzierung?**

**3 BE**

GK-Rentabilität:  $(1.470 + 37,5) / 18.865 = 7,99\%$   
*Der AB Gesamtkapital entspricht dem EB 2019*

Die geplanten Investitionen sollten fremdfinanziert werden, da die Gesamtkapitalrentabilität deutlich über dem Zinssatz für Fremdkapital liegt und sich somit die Eigenkapitalrentabilität erhöhen würde (Leverage Effekt)

**1.3.3 EBIT-Prüfung**

**2 BE**

Das EBIT macht die Ertragskraft von Unternehmen mit ähnlicher Geschäftstätigkeit unabhängig von der Finanzierung und Kapitalstruktur vergleichbar. Bei dieser Kennzahl werden die Einflussgrößen, die durch unterschiedliche nationale Steuer- und Geldpolitik entstehen, nicht berücksichtigt.

**AP 2021 BWR13 I.2**

**8 BE**

**2.1 Marketinginstrument**

**2 BE**

Z.B.:

Die Anschaffung des Wohnmobils dient der Verkaufsförderung (Sales Promotion). Durch die Präsentation und den Verkauf des Camping Zubehörs auf den Campingplätzen soll der Umsatz gesteigert werden.

oder:

Es liegt hier eine Konsumenten-Verkaufsförderung vor.

Das Campingzubehör wird direkt an einem Campingplatz vorgeführt.

Es sollen damit potentielle Kunden zum Kauf ermuntert werden und Bestandskunden gepflegt werden (Ausbau der Markentreue)

**2.2 Auswahl**

**6 BE**

	Relax	Dream	
kalk. Abschreibung	13.455,00	13.662,00	
kalk. Zinsen	702,00	712,80	
sonstige Kf	5.800,00	9.500,00	
Kv	66.000,00	60.500,00	Differenz
<b>K</b>	<b>85.957,00</b>	<b>84.374,80</b>	<b>1.582,20</b>

Wenn man nur den Kostenaspekt als Entscheidungsgrundlage verwendet, dann empfiehlt sich die Anschaffung des Wohnmobils "Dream", da es weniger Kosten verursacht.

Qualitative Aspekte, z. B.:

Die CAMP AG unterhält mit einem der Anbieter bereits eine langjährige und gute Geschäftsbeziehung.

Die Bauweise eines Wohnmobils könnte für den geplanten Einsatz besser geeignet sein.

Eines der beiden Modelle könnte bereits ein Markenimage aufweisen, das besser zum Image der CAMP AG passt.

Der Anbieter hat seine Produktion zertifizieren lassen und sichert eine nachhaltige Fertigung zu.

Der Anbieter hat als Arbeitgeber einen guten Ruf, der sich auch positiv auf die Camp AG auswirkt.

AP 2021 BWR13 I.3

8 BE

3.1 Bilanzansatz eigenerstellte Anlage

4 BE

FM	7.200,00		7.200,00	
FGK	720,00	abz. Kalk. Anteil	612,00	
FL	5.400,00		5.400,00	
FGK	4.050,00	abz. Kalk. Anteil	3.645,00	
SEKF	2.100,00		2.100,00	
<b>HK (BUG)</b>	<b>19.470,00</b>		<b>18.957,00</b>	aufgrund der Zielsetzung BUG
VWGK	1.947,00		1.895,70	
HK (BOG)			20.852,70	
<hr/>				
Herstellungskosten			18.957,00	
planm. Abschreibung			-1.382,28	
<b>Bilanzansatz</b>			<b>17.574,72</b>	

3.2 Bilanzansatz Fahrzeug

4 BE

Anschaffungskosten	48.480,00	
planm. Abschreibung 2018	-8.888,00	<i>(48.480,00 / 5 / 12 * 11)</i>
planm. Abschreibung 2019	-9.696,00	
planm. Abschreibung 2020	-9.696,00	
<hr/>	<hr/>	
fortgeführte AK 31.12.2020	20.200,00	

- Schritt 1: Das Fahrzeug wird als abnutzbares Sachanlagevermögen bilanziert.
- Schritt 2: Regelwert: 20.200,00 € beizulegender Wert: 13.000,00 €
- Schritt 3: Regelwert > beizulegender Wert; es ist über einen Wertherabsetzungsfall zu entscheiden.
- Schritt 4: Es gilt das gemilderte Niederstwertprinzip. Da eine dauerhafte Wertminderung vorliegt, muss der niedrigere beizulegende Wert angesetzt werden.
- Schritt 5: Bilanzansatz zum 31.12.2020: 13.000,00 €

AP 2021 BWR13 I.4

3 BE

Aufwandsbelastung im ersten Jahr bei kreditfinanziertem Kauf:

Abschreibung	6.800,00	<i>(20.400,00 / 3)</i>
Zinsen	714,00	<i>(20.400,00 * 0,035)</i>
<hr/>	<hr/>	
	7.514,00	

Aufwandsbelastung im ersten Jahr bei Operate-Leasing:

Abschlussgebühr	500,00
Leasingrate	6.900,00
<hr/>	<hr/>
	7.400,00

Der Gesamtaufwand des Jahres 2021 ist bei Operate-Leasing um 114,00 € geringer als bei der Kreditfinanzierung.

AP 2021 BWR13 II.1

10 BE

1.1 BSC

6 BE

**Perspektive "Mitarbeiter"**

z.B.

Strategisches Ziel:

Wir wollen firmenintern mehr Mitarbeiter ausbilden

Kennzahl: Ausbildungsquote:

Der Anteil der selbstausgebildeten Fachkräfte soll in den nächsten sechs Jahren um 20% steigen

Operative Maßnahme:

verstärktes Angebot an Ausbildungsplätzen

**Perspektive "Interne Prozesse"**

z.B.

Strategisches Ziel:

Wir wollen die Fertigungsprozesse durch konsequente Digitalisierung über die gesamte Wertschöpfungskette effizienter gestalten

Kennzahl: Digitalisierungsquote

Ziel : 100%. Alle Fertigungsprozesse sollen in den nächsten Jahren digital steuerbar sein

Operative Maßnahme:

Einsatz eines ERP-Programms zur Steuerung der Fertigungsprozesses.

**Alternativlösung:****Perspektive "Mitarbeiter"**

Strategisches Ziel:

Wir möchten die Qualifikationen unserer Mitarbeiter erhöhen, um den Fachkräftemangel zu umgehen.

Kennzahl: Anzahl der Fort- und Weiterbildungstage pro Mitarbeiter im Jahr

Erhöhung des Budgets für Fort- und Weiterbildungen

Operative Maßnahme:

verstärktes Angebot an Ausbildungsplätzen

**Perspektive "Interne Prozesse"**

z.B.

Strategisches Ziel:

Wir wollen den Bereich Logistik in den kommenden Jahren vollumfänglich digitalisieren.

Kennzahl: Digitalisierungsquote

Ziel : 100%. Alle Logistikprozesse sollen in den nächsten Jahren digitalisiert sein

Operative Maßnahme:

Externen EDV-Anbieter engagieren

1.2 UWK

4 BE

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind in der Lage, Fertigungsprozesse effizienter zu steuern. Effiziente Fertigungsprozesse führen zu einer kostengünstigeren Herstellung unserer Produkte und ermöglichen neben niedrigeren Verkaufspreisen auch eine bessere Produktqualität. Dies erhöht die Attraktivität unserer Produkte und führt zu einer höheren Kaufbereitschaft bei den Kunden. Die erhöhte Nachfrage führt über steigende Umsatzerlöse zu einer Erhöhung des Jahresüberschusses und somit zu einem Anstieg des Cashflows.

**Alternativlösung**

Eine vollumfängliche Digitalisierung beschleunigt die Logistikprozesse und führt zu einer geringeren Fehleranfälligkeit. Damit können Kundenwünsche schneller und besser bedient werden. Dies erhöht die Attraktivität unserer Produkte und führt zu einer höheren Kaufbereitschaft bei den Kunden. Die erhöhte Nachfrage führt über steigende Umsatzerlöse zu einer Erhöhung des Jahresüberschusses und somit zu einem Anstieg des Cashflows.

AP 2021 BWR13 II.2

2.1

5 BE

Optimale Intensität der Maschine:  $V(y) = y^2 - 32y + 286$

$V'(y) = 0$

$2y - 32 = 0$

$y = 16$  Stück/Stunde

monatliche Produktionsmenge bei optimaler Intensität:  $16 * 20 * 8 = 2.560$  Stück

Stromverbrauch bei optimaler Intensität:

$V(16): 16^2 - 32 * 16 + 286 = 30$  kWh/Stück

Stromkosten bei optimaler Intensität:  $30 * 0,30 = 9,00$  €/Stück

$k_v: 9,00 + 17,00 + 4,00 = 30,00$

$K(x) = 30,00x + 17.500,00$

2.2

3 BE

Gesamtkosten bei Anpassung mit Überstunden:

Überstundenproduktion:  $2.880 - 2.560 = 320$  Stück

$k_v$  bei Überstunden:  $30,00 + 2,80 = 32,80$

$K(2.880): 30,00 * 2.560 + 32,80 * 320 + 17.500,00 = 104.796,00$

Aus kostenrechnerischer Sicht sollte die Produktion von 2.880 Stück im Monat Juni mit Überstunden erfolgen, da die zeitliche Anpassung um 2.560,00 € (= 107.356,00 - 104.796,00) günstiger ist als die intensitätsmäßige Anpassung.

2.3

2 BE

Pro, z.B.:

Der Mitarbeiter erhält durch die Überstunden einen erheblichen Lohnzuschlag.

Kontra, z. B.:

Eine Produktionsanpassung mit Überstunden bedeutet für die Mitarbeiter

u. U. eine körperliche Mehrbelastung, die sich negativ auf die Gesundheit auswirken kann.

AP 2021 BWR13 II.3

15 BE

3.1

6 BE

Reihenfolge der Maschinenbelegung: B - A - C

Kf:  $6.000,00 + 8.000,00 + 5.000,00 + 11.000,00 = 30.000,00$

DB(B):  $(82,00 - 37,00) * 600 = 27.000,00$

noch zu deckende Kf =  $3.000,00$

db(A):  $82,00 - 42,00 = 40,00$

Menge (A):  $3.000,00 / 40,00 = 75$  Stück

Gewinnschwellenmenge:  $600 + 75 = 675$  Stück

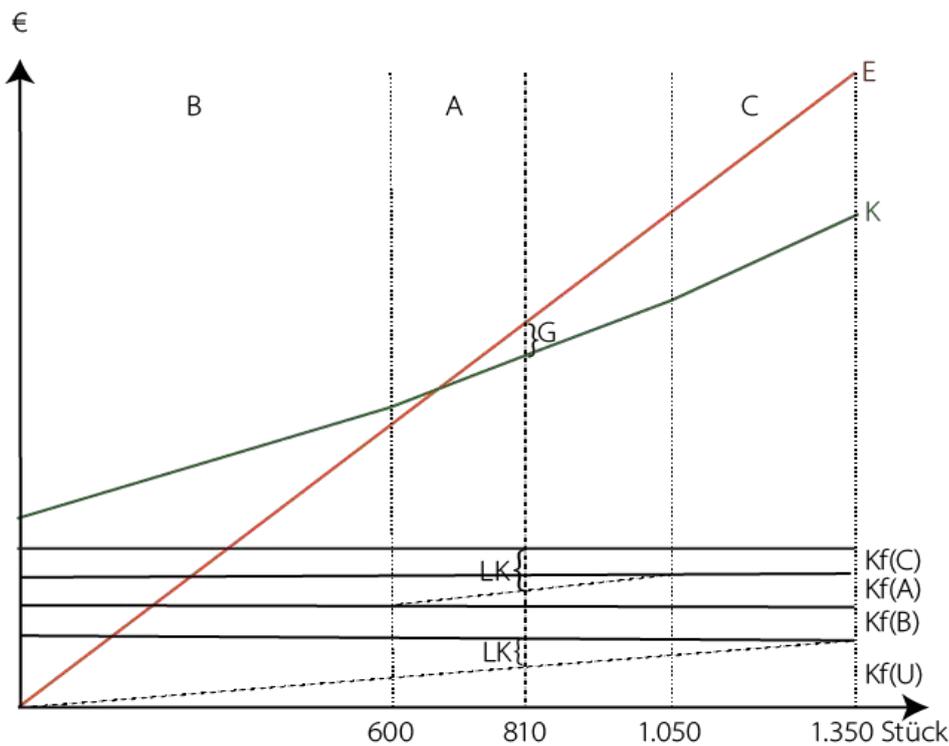
Gewinnschwellenumsatz:  $675 * 82,00 = 55.350,00$

Beschäftigung (Juli):  $(450 + 600 + 300) * 0,60 = 810$  Stück

G(810):  $(82,00 - 37,00) * 600 + (82,00 - 42,00) * 210 - 30.000,00 = 5.400,00$

3.2

5 BE



## 3.3

4 BE

langfristige Kapazitätsauslastung: 700 Stück

mögliche Maschinenkombinationen	maximale Kapazität
A,B	1.050 Stück
A,C	750 Stück
B,C	900 Stück

entscheidungsrelevante Kosten bei 700 Stück:

Kombination: A, B

$$K: 37,00 * 600 + 42,00 * 100 + 8.000,00 + 6.000,00 = 40.400,00$$

Kombination: A, C

$$K: 42,00 * 450 + 45,00 * 250 + 6.000,00 + 5.000,00 = 41.150,00$$

Kombination: B, C

$$K: 37,00 * 600 + 45,00 * 100 + 8.000,00 + 5.000,00 = 39.700,00$$

Bei einer langfristigen Produktionsmenge von 700 Stück sollte die BUDI AG aus kostenrechnerischer Sicht die Maschine A verkaufen.

AP 2021 BWR13 III.1

7 BE

1.1

4 BE

Vorschlag	Marketingmixbereich	Marketinginstrument
A	Kontrahierungspolitik	räumliche Preisdifferenzierung
B	Produkt- u. Sortimentspolitik	laterale Produktdiversifikation
C	Kommunikationspolitik	Publik Relations
D	Distributionspolitik	direkter Absatz

1.2

3 BE

zum Beispiel:

Es wird befürchtet, dass das Modell Cross zu einem sog. Poor Dog wird. Bei dem vorliegenden unterdurchschnittlichen Wachstum wäre dies dann der Fall, wenn die FORZA AG bei diesem Rollermodell ihre Marktführerschaft einbüßen würde. Denkbar wäre beispielsweise, dass ein Konkurrent, der nicht auf den Elektro-Antrieb setzt, größere Stückzahlen des benzinbetriebenen Modells preisgünstiger anbieten kann.

AP 2021 BWR13 III.2

6 BE

zum Beispiel:

Eine preisgünstigere Beschaffung der Reifen in Asien kann zwar die Materialkosten senken und den Gewinn steigern, jedoch steigt durch den deutlich längeren Lieferweg die Belastung der Umwelt an. Somit liegt ein Zielkonflikt zwischen dem ökonomischen Ziel Gewinnsteigerung und dem ökologischen Ziel Schutz der natürlichen Umwelt vor.

Durch den deutlich niedrigeren Einstandspreis sinken die Lagerhaltungskosten. Unter sonst gleichen Bedingungen führt dies zu einer Erhöhung der optimalen Bestellmenge.

Auch über Formel begründbar.

## AP 2021 BWR13 III.3

7 BE

## 3.1

4 BE

Nach Locke und Latham sollen Ziele z. B.

- signifikant, d. h. sinnvoll und von Bedeutung sein
- messbar, d. h. überprüfbar sein
- erreichbar sein, d. h. nicht außerhalb der Leistungsmöglichkeiten liegen
- realistisch sein, d. h. sich an den wirklichen Verhältnissen orientieren und
- auf einen konkreten Zeitraum bezogen sein.

**Alternativlösung:**

Die Ziele müssen anspruchsvoll und herausfordernd sein, aber sie sollen die Mitarbeiter nicht überfordern.

Die Ziele sollten gemeinsam mit den Mitarbeitern in einem Zielvereinbarungsgespräch gesetzt und abgesprochen werden. So kann sich der Mitarbeiter besser mit dem Ziel identifizieren.

Eine präzise Zielformulierung nach dem SMART-Prinzip, also spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminierbar, ist unumgänglich.

Außerdem sollen regelmäßige Feedbackgespräche stattfinden, in denen der Grad der Zielerreichung überprüft werden kann.

## 3.2

3 BE

Die Schulung direkt am Arbeitsplatz lässt sowohl der Arbeitskraft als auch dem Ausbilder mögliche Fehlerquellen erkennen. Daher können sofort mögliche Präventionsmaßnahmen diskutiert werden. Die Arbeitskraft kann hierbei auf ihre bisherigen Erfahrungen zurückgreifen, Besonderheiten des Arbeitsplatzes aufzeigen und eigene Vorschläge einbringen.

**Alternative Formulierung:**

On the job bedeutet, dass die Maßnahme direkt am Arbeitsplatz durchgeführt wird.

So lernen Mitarbeiter während ihrer Arbeit und können ihre neu erworbenen Kompetenzen direkt anwenden (learning by doing).

Erfahrene Mitarbeiter fungierten als Coach und geben vor allem unternehmensspezifisches Wissen weiter. Dadurch können Kosten für externe Schulungen eingespart werden.

**AP 2022 BWR13 I.1**

**36 BE**

**1.1 Ergebnisverwendungsrechnung + EBIT**

**9 BE**

wichtig: es liegen die Bilanzen "vor Gewinnverwendung" vor. Die Bestände der Rücklagen sind also Anfangsbestände.

	2020	2021	
Jahresüberschuss	3.800 T€	5.450 T€	
+ Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	5 T€	15 T€	
- Einstellung in die ges. Rücklage	190 T€	110 T€	
+ Entnahme aus den anderen Gewinnrücklagen	0 T€	45 T€	✓
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>3.615 T€</b>	5.400 T€	✓
- Dividende	3.600 T€	5.400 T€	
<b>GV neu</b>	15 T€	0 T€	✓

Nebenrechnung Einbringung ges. RL 2021

10 % des gez. Kapitals	3.000 T€
Summe aus KapRL und ges. RL (2021)	2.890 T€
Differenz - noch aufzufüllen	110 T€
5% vom JÜ (kein VV)	272,5 T€

Einstellung in die ges.RL **110 T€** ✓✓

Nebenrechnung Entnahme aus den and. GRL

Anzahl Aktien: 30.000 / 5,00 =	6.000.000 Stück
Stückdividende für das Geschäftsjahr 2020:	3.615 TE / 6.000.000 Stück = 0,6025 € → 0,60 €
Stückdividende für das Geschäftsjahr 2021:	0,60 + 0,30 = 0,90 €
Dividende 2021 gesamt:	6.000.000 * 0,90 = 5.400 T€

✓✓

EBIT-Ermittlung

entweder:

		oder	
Umsatzerlöse	736.400 T€	JÜ	5.450 T€
+ Erhöhung des Bestands an FE/ UE	500 T€	+ Steuern	4.032 T€
+ sonstige betriebliche Erträge	9.200 T€	+ Zinsaufwand	5.637 T€
- Materialaufwand	642.000 T€	- Zinsertrag	-119 T€
- Personalaufwand	28.500 T€	<b>= EBIT</b>	<b>15.000 T€</b>
- Abschreibungen	1.700 T€		
- sonstige betriebliche Aufwendungen	58.900 T€		
<b>EBIT</b>	<b>15.000 T€</b>		✓✓

**1.2 langfr. FK + offene Selbstfinanzierung**

**2 BE**

langfristige Kreditfinanzierung: 8.430 - 7.800 =	630 T€
Finanzierung aus Pensionsrückstellungen: 3.100 - 2.820 =	280 T€
langfristige Fremdfinanzierung: 630 + 280 =	910 T€ ✓
offene Selbstfinanzierung: 5.450 - 5.400 =	50 T€ ✓
oder: 110 - 45 - 15 =	50 T€

**1.3.1 Bilanzanalyse**

**7 BE**

Strukturbilanz

Strukturbilanz 31.12.2021

AV	25.685 T€	EK	34.755 T€	<i>gez.K + kRL + ges.RL + and.GRL + GV + JÜ-Div</i>
UV	35.850 T€	FK		
		langfristig	11.530 T€	
		kurzfristig	15.250 T€	<i>sonst. RSt + Verb aLL + Div</i>
	61.535 T€		61.535 T€	

AV:  $6.250 + 9.100 + 5.535 + 1.250 + 2.800 + 750 = 25.685$  Tsd. €

UV:  $15.600 + 10.400 + 2.550 + 7.300 = 35.850$  Tsd.€

alternativ: EK:  $30.000 + 2.400 + (490 + 110) + (1.800 - 45) = 34.755$  Tsd.€

langfr. FK:  $3.100 + 8.430 = 11.530$  Tsd. €

kurzfr. FK:  $1.600 + 8.250 + 5.400 = 15.250$  Tsd.€

✓

✓

✓

Eigenkapitalquote:  $34.755 / 61.535 = 56,48\%$

Die Eigenkapitalquote ist gut, wenn man von einem Normwert von mindestens 50 % ausgeht.

Anlagedeckungsgrad II:  $(34.755 + 11.530) / 25.685 = 180,20\%$

Der Anlagedeckungsgrad II liegt weit über dem geforderten Wert von 100 % und ist somit als gut zu beurteilen.

✓✓✓

EKR:  $5.450 / (30.000 + 2.400 + 490 + 1.800 + 15) = 15,70\%$

✓

**1.3.2 Leverage Effekt**

**5 BE**

GKR:  $(5.450 + 5.637) / 58.350 = 19,00\%$

✓

Die Gesamtkapitalrentabilität der STEPPACHA G ist mit 19 % deutlich größer als der FK-Zinssatz von 1,5 %  
Eine Leverage-Chance ist also gegeben. ✓

Z. B.: Die Fremdfinanzierung ist zu empfehlen, da

... sich bei Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität erhöht, was dem finanzwirtschaftlichen Ziel der „Rentabilität“ des Unternehmens dient. ✓

... sich trotz sinkender Eigenkapitalquote durch die Kreditaufnahme die weit über dem Normwert liegende Eigenkapitalquote von derzeit 56,48 % nur geringfügig verschlechtert.

Dies widerspricht dem finanzwirtschaftlichen Ziel der „Unabhängigkeit“ nicht. ✓

... der Anlagedeckungsgrad II liegt mit derzeit 180,20 % weit über 100 % (Normwert).

Die Investitionssumme von 2 Mio € senkt diese Kennziffer nur unwesentlich.

Dieser Aspekt ist also zu vernachlässigen. ✓

**1.3.3 UR**

**2 BE**

UR<sub>KE</sub>:  $(5.450 + 5.637) / 736.400 = 0,01505 \Rightarrow 1,51\%$

✓

Durch Kostensenkungen kann der Jahresüberschuss erhöht werden. Bei gleichbleibenden Absatzpreisen würde dadurch die Umsatzrentabilität steigen.

Zum Beispiel:

Preisverhandlungen beim Einkauf der verwendeten Stoffe

Einsparung von Personalkosten durch Fremdbezug

✓

**1.4 Factoring**

**3 BE**

Durch den Verkauf von Forderungen an ein Factoringinstitut erhöhen sich die zur Verfügung stehenden flüssigen Mittel, mit denen u.a. Verbindlichkeiten getilgt werden können. Dadurch sinkt die Fremdkapitalquote und somit die Abhängigkeit von den Kreditgebern. Das finanzwirtschaftliche Ziel "Unabhängigkeit" wird dadurch gefördert.

✓✓✓

**1.5.1 Bestand zu Beginn des 4. Jahres**

**5 BE**

Jahr	Zugänge 1.1.	Bestand 1.1.	Abschreibungen	Abgang 31.12.	freie Mittel
2020	4 Stück	4 Stück	200.000,00	-	50.000,00
2021	1 Stück	5 Stück	250.000,00	-	-
2022	2 Stück	7 Stück	350.000,00	4 Stück	50.000,00
2023	2 Stück	5 Stück			

✓

✓

✓

Der Bestand an Fertigungsrobotern zu Beginn des vierten Jahres beträgt 5 Stück

✓

Periodenkapazität je Roboter:  $240.000 / 3 = 80.000$  Stück

Berechnung der Gesamtkapazität zu Beginn des vierten Jahres:

2021 angeschafft: 1 Roboter - noch 1 Periode; verbleibende Gesamtkapazität	80.000,00
2022 angeschafft: 2 Roboter - noch 2 Perioden; verbleibende Gesamtkapazität	320.000,00
2023 angeschafft: 2 Roboter - noch 3 Perioden; verbleibende Gesamtkap.	480.000,00
	<b>880.000,00</b>

$1 * 80.000 * 1 + 2 * 80.000 * 2 + 2 * 80.000 * 3 = 880.000$  Stück

✓

**1.5.2 Kapazitätserweiterungsfaktor**

**3 BE**

Kapazitätserweiterungsfaktor:  $2 * 3 / (3+1) = 1,50$

✓

Die Kapazität an Robotern kann um den Faktor 1,5 erweitert werden. Somit stehen langfristig 6 Roboter ( $4 * 1,5$ ) zur Verfügung, ohne dass zusätzliche Finanzierungsmaßnahmen in Anspruch genommen werden müssen.

einschränkender Aspekt

✓

Z.B.:

...Die zusätzliche Produktionsmenge kann am Markt nicht abgesetzt werden.

...Preissteigerungen verteuern die Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen.

...Die Roboter können nicht geliefert werden

**AP 2022 BWR13 Aufgabe I.2**

**10 BE**

**2.1 Bewertung Fremdbauteile**

**5 BE**

Ermittlung Durchschnittswert

	Stück		gesamt
AB	350 Stück	127,00	44.450,00
15.02.21	1.000 Stück	126,50	126.500,00
19.07.21	1.300 Stück	124,00	161.200,00
Bezugskosten			1.560,00
Bonus			-14.385,00

	2.650 Stück	319.325,00	→Ø-Wert =	120,50 ✓✓
Verbrauch	2.600 Stück			
Endbestand	50 Stück ✓		Marktwert 31.12	118,00

Begründung Bilanzansatz nach HGB:

... Fahrradcomputer (Fremdbauteile) zählen zu den Vorräten und werden im Umlaufvermögen bilanziert.

... Regelwert:  $120,50 * 50 = 6.025,00$

Marktpreis:  $118,00 * 50 = 5.900,00$

... Regelwert > Marktpreis

Es ist über einen Wertherabsetzungsfall zu entscheiden.

... Im Umlaufvermögen gilt das strenge Niederstwertprinzip, d. h. es muss unabhängig von der Dauer der Wertminderung der niedrigere Marktpreis angesetzt werden. (Abschreibungsgebot)

... Bilanzansatz zum 31.12.2021: 5.900,00 € ✓✓✓

**2.2 Bewertung Finanzanlage**

**4 BE**

Begründung Bilanzansatz nach HGB:

... Aktien zur langfristigen Anlage zählen zu den Finanzanlagen des Anlagevermögens

... Regelwert: 708.000,00

... Marktpreis: 670.000,00 (20.000 \* 33,50)

... Regelwert > Marktpreis: Es ist über einen Wertherabsetzungsfall zu entscheiden.

... Im Anlagevermögen gilt das gemilderte Niederstwertprinzip, d. h. bei einer lediglich vorübergehenden Wertminderung kann die AG den niedrigeren Marktwert ansetzen, muss es aber nicht.

Da die POMMERSFELDA G einen möglichst niedrigen Gewinnausweis anstrebt, wird also der niedrigere Marktpreis angesetzt

... Bilanzansatz zum 31.12.2021: 670.000,00 € ✓✓✓

Der Ansatz des niedrigeren Marktpreises bedeutet eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe von 38.000,00 €. Dieser Aufwand mindert den Erfolg des Unternehmens um eben diesen Betrag. ✓

**AP 2022 BWR13 Aufgabe II.1**

**11 BE**

**1.1 BSC/ Portfolio**

**4 BE**

zum Beispiel:

Die BSC umfasst unterschiedliche Perspektiven wie beispielsweise Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiter und bildet somit das Unternehmen ganzheitlich und umfassend ab. Das Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio ist ein Instrument zur IST-Analyse des Marktes sowie der eigenen Stellung auf diesem Markt (im Vergleich zum stärksten Mitbewerber). Die hieraus abgeleiteten Normstrategien und Maßnahmen lassen andere Perspektiven unberücksichtigt.

✓✓

Alternativ

Das Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio beschränkt sich auf die Darstellung des Marktes, bzw. die Stellung der einzelnen Produkte im Vergleich mit dem stärksten Mitbewerber. Die BSC geht weit darüber hinaus und berücksichtigt unterschiedliche Perspektiven wie z.B. Finanzen, Kunde, Mitarbeiter und interne Prozesse.

In der BSC werden den strategischen Zielen auch Kennzahlen und konkrete Zielwerte zugeordnet, mit denen die Messung der Zielerreichung möglich ist. Für die aus der Portfolio-Analyse abgeleiteten Normstrategien werden keine konkreten Vorgaben zur Messung des Erfolgs der Strategien bzw. Maßnahmen gemacht.

✓✓

**1.2 Leitprinzip**

**4 BE**

Z. B.:

-Leitprinzip: Zuverlässigkeit

(wichtig EIN Leitprinzip)

Perspektive	Strategisches Ziel	Kennzahl	terminierter Zielwert
Interne Prozesse	Wir verbessern den Reparaturservice.	Reparaturdauer in Tagen	Halbierung der Reparaturdauer in den nächsten 2 Jahren
Kunden	Wir erhöhen die Kundenzufriedenheit.	Weiterempfehlungsquote	10% höhere Weiterempfehlungsquote im nächsten Jahr

✓✓✓✓

**1.3 Perspektive Kunden**

**3 BE**

Z.B.:

strategisches Ziel: Erhöhung der Kundenzufriedenheit Kennzahl: Weiterempfehlungsquote

Problem: Die tatsächliche Anzahl an Weiterempfehlungen ist sehr schwer messbar bzw. feststellbar, da ...  
... i. d.H. nicht jede Weiterempfehlung erfasst wird.

... negative Beurteilungen im Sinne einer negativen Weiterempfehlung unberücksichtigt bleiben.

... Weiterempfehlungen unter Umständen käuflich erworben werden.

✓✓✓

**AP 2022 BWR13 Aufgabe II.2**

**18 BE**

**2.1 Preisuntergrenzen**

**2 BE**

kurzfristige PU

A	240,00	5.500 Stück	1.320.000,00		
B	160,00	7.500 Stück	1.200.000,00		
		13.000 Stück	2.520.000,00	kurzfr. PU =	193,85

✓

langfr. PU	Kf	Kv	Kg		
A	120.000,00	1.320.000,00	1.440.000,00		
B	190.000,00	1.200.000,00	1.390.000,00	Menge ges.	
maschinenunabhängige Kf			1.120.000,00		
			3.950.000,00	13.000 Stück langfr. PU	303,85

✓

**2.2.1 Kostenfunktion**

**6 BE**

Reihenfolge: C - B - A *abhängig von den kv*

gesamte Kf Kf: 120.000,00 + 190.000,00 + 340.000,00 + 1.120.000,00 = 1.770.000,00 ✓

$$K(X) = \begin{cases} 110,00 x + 1.770.000,00 & \text{für } x \in [0; 9.000] \\ 160,00 x + 1.320.000,00 & \text{für } x \in ]9.000; 16.500] \\ 240,00 x & \text{für } x \in ]16.500; 22.000) \end{cases}$$

✓

✓

✓

mg (GSM): 1.770.000,00 / (305,00 - 110,00) = 9.076,92 Stück ✓

→ außerhalb des Mengenbereichs (Maschine C)

mg (GSM): 1.320.000,00 / (305,00 - 160,00) = 9.103,45 **9.104 Stück** ✓

**2.2.2 mutative Anpassung**

**5 BE**

Kosten mutative Anpassung = Kosten selektive Anpassung (Maschine C)

$$50,00 X + 2.520.000,00 = 110 X + 1.770.000,00$$

$$x = 12.500 \text{ Stück}$$

✓

→ 12.500 Stück außerhalb des Mengenbereichs (Maschine C)

✓

Vorteilhaftigkeit wechselt zwischen 9.000 und 16.500 Stück:

$$50,00 X + 2.520.000,00 = 160,00 X + 1.320.000,00$$

$$x = 10.909,09 \text{ Stück}$$

✓

Die mutative Anpassung ist unter Kostenaspekten vorteilhaft, wenn dauerhaft mit einer Produktionsmenge von mehr als 10.909 Stück gerechnet werden kann.

✓

gesellschaftlich relevante Auswirkung, z.B.:

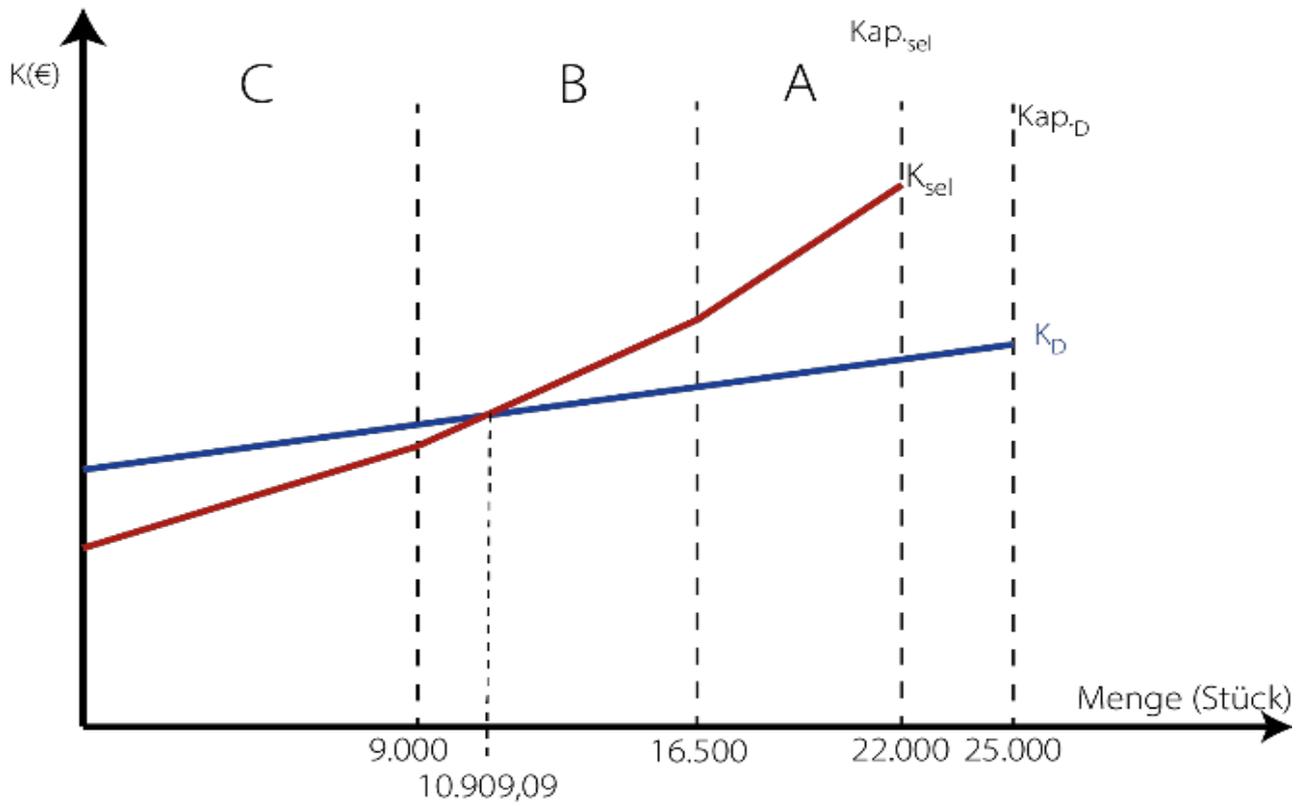
Diese Umstellung des Fertigungsverfahrens könnte zu einem deutlichen Rückgang der Mitarbeiterzahl und damit zu einer Erhöhung der Arbeitslosigkeit am Standort Nürnberg führen.

✓

ODER: Das neue Fertigungsverfahren basiert auf neueste technologische Standards und verfügt über einen geringeren Ressourcenverbrauch. Damit ist eine nachhaltigere Produktion gewährleistet.

2.2.3 Skizze

5 BE



✓✓✓✓✓

**AP 2022 BWR13 Aufgabe III.1**

**10 BE**

**1.1 Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham**

**6 BE**

Z.B.:

Basisinformation:

Das Schaubild zeigt ein Balkendiagramm, wobei die Balken Auskunft über die Zustimmung der befragten Mitarbeiter im Zweigwerk Fürth zu sieben verschiedenen Aussagen geben.

✓

Beschreibung:

Auffällig ist, dass sowohl das Betriebsklima als auch die Bereitschaft verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen mit 9,2 bzw. 7,8 Punkten am besten bewertet werden. Bei der Umfrage erhielten die Aussagen „Ich fühle mich fachlich häufig überfordert“ und „Ich habe ein klar definiertes Aufgabengebiet“ die geringste Zustimmung mit 2,3 bzw. 4,0 Punkten.

✓✓

Interpretation:

Die Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham besagt, dass Ziele nach dem Smart-Prinzip und weder unterfordernd aber auch nicht überfordernd formuliert sein müssen, um die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern.

✓

Da die Aussage "Ich habe ein klar definiertes Aufgabengebiet" mit 4,0 Punkten ziemlich schlecht bewertet wurde, deutet das daraufhin, dass die Ziele nicht eindeutig und nach dem Smart-Prinzip formuliert wurden.

✓

Auch die Aussage "Ich fühle mich fachlich häufig überfordert" erhält kaum Zustimmung, was bedeutet, dass sich die Mitarbeiter wohl weitgehend unterfordert fühlen und die Aufgaben nicht den erforderlichen Anspruch nach Locke und Latham aufweisen.

✓

**1.2 konkrete Maßnahme**

**4 BE**

Z.B.

Eine konkrete Maßnahme könnte Job-Enrichment sein, denn hier wird der Entscheidungs- und Kontrollspielraum der Mitarbeiter qualitativ ausgeweitet. Die Mitarbeiter könnten beispielsweise neben der Montage der Crosstrainer auch für deren Endkontrolle verantwortlich sein. Hierdurch lässt sich die Eigenverantwortlichkeit für die geleistete Arbeit steigern und die fachliche Anforderung erhöhen. Durch die somit höhere Eigenverantwortung des Mitarbeiters wird sein Aufgabengebiet anspruchsvoller.

✓

Ein geeignetes Instrument aus dem Bereich der Personalentwicklung ist Training „on the job“. Dieses erfolgt direkt am Arbeitsplatz und setzt auf die Methode „Learning by Doing“. Die Lernenden werden von erfahrenen Mitarbeitern betreut und das Wissen sofort umgesetzt.

✓

✓

✓

**AP 2022 BWR13 Aufgabe III.2** **5 BE**

Der Zeitungsartikel beschreibt am Beispiel der Produktion von Schokolade die kundenindividuelle Massenfertigung (Mass Customization) als eine Mischform zwischen Einzel- und Massenfertigung. D. h. der Kunde kann ein bestimmtes Grundmodell, das in Massenfertigung hergestellt wird, bei einigen Merkmalen individuell anpassen. Konkret könnte die HERSCH AG ihren Kunden anbieten, ihre Crosstrainer zu individualisieren, z. B. durch verschiedene Griffmaterialien, das Gravieren von Kundeninitialen in den Lack des Gestells, oder durch individuell kombinierbare Farbkombinationen des Gestells. Das Unternehmen kann dadurch mehr Kunden ansprechen und so einen höheren Umsatz erzielen.

✓  
✓  
✓✓  
✓

**AP 2022 BWR13 Aufgabe III.3** **10 BE**

**3.1 Produktpolitik** **4 BE**

Bei der SGE „Rudergeräte“ handelt es sich um eine horizontale Produktdiversifikation, weil es sich um ein Produkt der gleichen Produktionsstufe handelt und das Rudergerät als Fitnessgerät mit den bisherigen Produkten Hanteln, Crosstrainer, Laufbänder und Kraftstationen im Zusammenhang steht. Im Portfolio des Unternehmens fehlen sowohl STAR-Produkte als auch Question Marks. Die fehlenden Nachwuchsprodukte stellen ein hohes Risiko für den langfristigen Unternehmenserfolg dar. Gleichzeitig müssten aufgrund der drei Cash Cows hohe Finanzmittelüberschüsse vorhanden sein. Die Einführung der neuen SGE als Nachwuchsprodukt wird daher empfohlen.

✓  
✓  
✓  
✓

**3.2 Normstrategie** **3 BE**

Da das Unternehmen und die Sportbranche aufgrund der Coronapandemie hohe Wachstumsraten erzielt, ist die SGE „Rudergeräte“ während der Einführungsphase im Feld der Nachwuchsprodukte „Question Marks“ ein- zuordnen. Diese sind durch einen niedrigen Marktanteil und hohes Marktwachstum gekennzeichnet. Daher ist die „Offensivstrategie“ als Normstrategie zu empfehlen, die sich durch hohe Investitionen zur Stärkung des Wachstums auszeichnet. Die benötigten Finanzmittel können durch die drei vorhandenen Cash Cows zur Verfügung gestellt werden.

✓  
✓

Z.B.:  
Im Bereich der Kommunikationspolitik sollte der Hineinverkauf in den Handel „Dealer Promotion“ fokussiert werden. Dies gelingt beispielsweise durch gezielte Schulung der Händler oder durch Verkaufswettbewerbe.

✓

[ODER: Das Unternehmen sollte Social Media Marketing in Form von Influencern betreiben. Im Hinblick auf den anhaltenden Fitnesstrend könnte ein sportbegeisterter Influencer für die Rudergeräte werben.](#)

**3.3 Kritischer Umsatz** **3 BE**

$$K(\text{Reisender}) = K(\text{Handelsvertreter})$$

$$2.000,00 + 0,02 X = 0,07 X$$

$$X = 40.000,00 \text{ €}$$

✓  
✓

Bei einem Umsatz von 30.000,00 € sollte sich die HERSCH AG für den Handelsvertreter entscheiden, da der Umsatz mit 30.000,00 € unter dem kritischen Umsatz von 40.000,00 € liegt.

✓