

Winkler

Abiturtraining

Betriebswirtschaftslehre

für das Berufskolleg – Berufliches Gymnasium

NRW 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 als 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

* * * * *

5. Auflage 2018

© 2014 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 978-3-8120-0374-2

0.2 Verbindliche Unterrichtsinhalte im Fach Betriebswirtschaftslehre für das Abitur 2019: Inhaltliche Schwerpunkte¹

12.1 Prozess der Leistungserstellung Planung der Leistungserstellung
Produktionscontrolling Kennziffern des operativen Controllings (Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität)
12.1 Kosten- und Leistungsrechnung Inklusive aller Unterpunkte
12.2 Prozess der Leistungsverwertung Produktpolitik und Preispolitik
12.2 Investition Inklusive aller Unterpunkte
13.1 Finanzierung Innenfinanzierung Finanzcontrolling
Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva (ohne IAS/IFRS) Inklusive aller Unterpunkte
13.2 Veränderungsprozesse im Unternehmen Ursachen und Phänomene des Wandels

0.3 Hinweise zu den Aufgabenstellungen: Operatoren, Bearbeitungszeit und Hilfsmittel²

Die Aufgaben in den zentral gestellten Prüfungen werden mithilfe von Operatoren formuliert.

In der folgenden Tabelle werden die Operatoren definiert, durch Beispiele dokumentiert und den Anforderungsbereichen (AFB I, II und III) zugeordnet. Die konkrete Zuordnung erfolgt immer im Kontext der Aufgabenstellung, wobei eine eindeutige Trennung der Anforderungsbereiche nicht immer möglich ist.

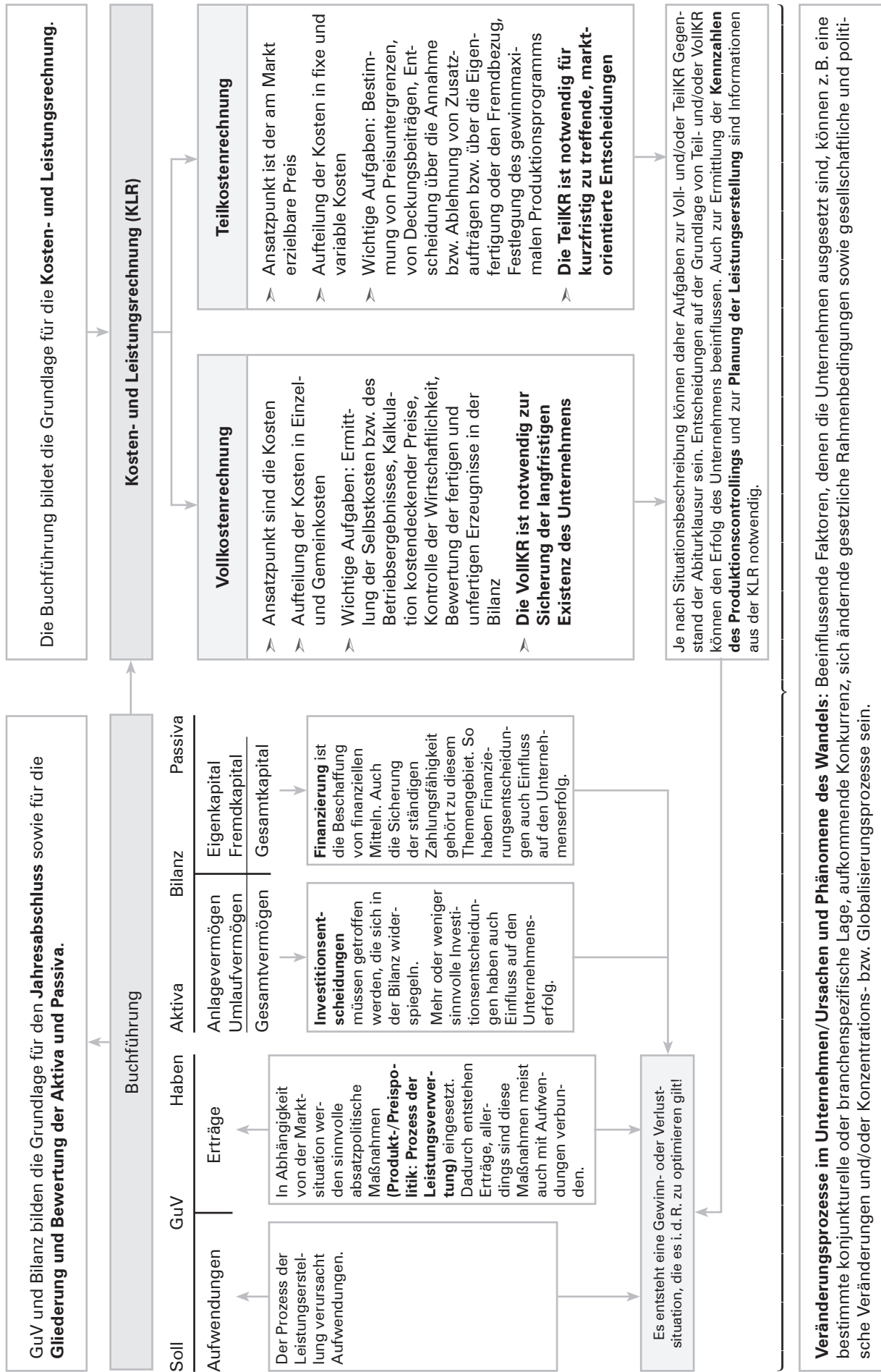
Spätestens in der Qualifikationsphase sollen die Operatoren in den Klausuren und schriftlichen Übungen verwendet werden, um die Schülerinnen und Schüler auf die Abiturprüfung vorzubereiten.

Operator	AFB	Definition	Beispiel
beschreiben/ darstellen/ skizzieren	I	Wesentliche Aspekte eines Sachverhaltes werden im logischen Zusammenhang unter Verwendung der Fachsprache wiedergegeben. Die Antwort kann in Textform (beschreiben) oder in Form eines Schaubildes (darstellen, skizzieren) wiedergegeben werden.	Beschreiben Sie den Abschreibungskreislauf. Stellen Sie den Abschreibungskreislauf dar. Skizzieren Sie den Abschreibungskreislauf in Form eines Schaubildes.

¹ Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (<https://www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/cms/zentralabitur-berufliches-gymnasium/faecher/getfile.php?file=514>, Zugriff vom 18.04.2018).

² Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (<https://www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/cms/zentralabitur-berufliches-gymnasium/faecher/getfile.php?file=514>, Zugriff vom 18.04.2018).

0.4 Übersicht über die Zusammenhänge der Abiturthemen 2019



1 Abiturthemen in **Fett**druck.

1.5 Bewertung des Vermögens

1.5.1 Überblick zur Bewertung des Anlage- und Umlaufvermögens

		Anlagevermögen (immaterielle Vermögensgegenstände, Sachanlagen, Finanzanlagen)			Umlaufvermögen
Vermögensgegenstand	<p>Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens</p> <p>z. B. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte (z. B. Patente), ähnliche Rechte (z. B. Nutzungsrechte) und Werte (z. B. ungeschützte Erfindungen) sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten, Geschäfts- oder Firmenwert</p>	<p>Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens</p>	<p>Abnutzbare Sachanlagen, z. B. Gebäude, TAM, BGA, aktivierungspflichtige Eigenleistungen</p>	<p>Nicht abnutzbare Sachanlagen, z. B. Grundstücke, Finanzanlagen</p>	<p>Z. B. Vorräte,² Forderungen, Wertpapiere des Umlaufvermögens, unfertige und fertige Erzeugnisse</p>
Aktivierung	<p>Es besteht ein Aktivierungswahlrecht gem. § 248 (2) Satz 1 HGB, wenn der Vermögensgegenstand einzeln verwertbar³ und auf Dritte übertragbar ist, z. B. Entwicklungskosten gemäß § 255 (2 a) HGB. Können Forschung und Entwicklung nicht verlässlich voneinander unterschieden werden, ist eine Aktivierung ausgeschlossen.</p>	<p>Ansatzpflicht (Aktivierungspflicht) zur Aufnahme als Aktivposten in die Bilanz gemäß § 246 (1) HGB</p>			
Bewertungsobergrenze	<p>Gemäß § 253 (1) Satz 1 HGB (Anschaffungswertprinzip) bilden die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (§ 255 HGB) die Obergrenze der Bewertung.</p>				
Abschreibungspflichten (planmäßige)	<p>Das abnutzbare Anlagevermögen ist gemäß § 253 (3) HGB planmäßig abzuschreiben und zum Bilanzstichtag mit den fortgeführten⁴ AK bzw. HK anzusetzen. Kann in Ausnahmefällen die voraussichtliche Nutzungsdauer eines selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenstands des Anlagevermögens nicht verlässlich geschätzt werden, sind planmäßige Abschreibungen auf die Herstellungskosten über einen Zeitraum von zehn Jahren vorzunehmen.⁵</p>	<p>Keine planmäßige Abschreibung!</p>			
Abschreibungspflichten (außerplanmäßige)	<p>Bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens sind außerplanmäßige Abschreibungen⁶ vorzunehmen, wenn die Wertminderung, z. B. durch einen Schadenfall oder technischen Fortschritt bedingt, dauerhaft ist (strenges Niederwertprinzip)⁷ gemäß § 253 (3) Satz 5 HGB.</p>	<p>Hier gilt das strenge Niederwertprinzip sowohl für vorübergehende als auch für dauerhafte Wertminderungen gemäß § 253 (4) HGB. Es sind außerplanmäßige Abschreibungen bis zum Tageswert vorzunehmen.</p>			

2.5 Betriebliche Entscheidungen mithilfe der Teilkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung muss ergänzt werden um die Teilkostenrechnung, da nur so kurzfristige, markt-orientierte Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden können.

2.5.1 Grundlegende Unterschiede zwischen der Voll- und der Teilkostenrechnung

Vollkostenrechnung	Teilkostenrechnung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ansatzpunkt sind die Kosten ➤ Aufteilung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten ➤ Wichtige Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> – Ermittlung der Selbstkosten bzw. des Betriebsergebnisses, – Kalkulation kostendeckender Preise, – Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, – Bewertung der fertigen und unfertigen Erzeugnisse in der Bilanz. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ansatzpunkt ist der am Markt erzielbare Preis ➤ Aufteilung der Kosten in fixe und variable Kosten ➤ Wichtige Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> – Bestimmung von Preisuntergrenzen und von Deckungsbeiträgen, – Entscheidung über die Annahme bzw. Ablehnung von Zusatzaufträgen bzw. über die Eigenfertigung oder den Fremdbezug, – Festlegung des gewinnmaximalen Produktionsprogramms.
↓	↓
Sie ist notwendig zur Sicherung der langfristigen Existenz des Unternehmens!	Sie ist notwendig für kurzfristig zu treffende, marktorientierte Entscheidungen!

FAZIT

Aufgrund der unterschiedlichen Ziele dieser Kostenrechnungssysteme muss ein Unternehmen sowohl die Voll- als auch die Teilkostenrechnung einsetzen.

2.5.2 Teilkostenrechnung in Ein-Produkt-Unternehmen

2.5.2.1 Formelsammlung/Grundlagen

➤ Formelsammlung

x	= Produktions- und Absatzmenge	
$K(x)$	= Gesamtkosten der Menge x	= $K_V + K_F = k_v \cdot x + K_F = k \cdot x$
k	= Stückkosten	= $K(x) : x = k_v + k_f$
K_V	= Gesamte variable Kosten	= $k_v \cdot x$
k_v	= Variable Stückkosten	= $K_V : x$ bzw. $\frac{(K_2 - K_1)}{(x_2 - x_1)}$
K_F	= Gesamte Fixkosten	= $K(x) - k_v \cdot x$
k_f	= Fixe Stückkosten	= $K_F : x$
$U(x)$	= Umsatzerlöse	= $p \cdot x$
p	= Stückpreis	= $U(x) : x$
$G(x)$	= Gewinn	= $g \cdot x = U(x) - K(x) = p \cdot x - (k_v \cdot x + K_F)$
g	= Stückgewinn	= $G(x) : x = p - k$



3.3 Planung der fertigungstechnischen Rahmenbedingungen

3.3.1 Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsprozess

Beschreibung des Fertigungsverfahrens nach der Anordnung der Betriebsmittel	Beurteilung aus der Perspektive des Unternehmens	Auswirkungen aus der Perspektive des Arbeitnehmers
<p>Werkstättenfertigung: Die Betriebsmittel (z. B. Maschinen) mit gleicher oder ähnlicher Funktion (z. B. Schleifmaschinen) werden räumlich zusammengefasst. So können verschiedene Produkte gleichzeitig oder nacheinander in den verschiedenen „Werkstätten“ z. T. unterschiedlich lange bearbeitet werden.</p>	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ aufwendige Planung des Produktionsablaufs (optimale Maschinenbelegung zur Vermeidung von langen Transportwegen, Durchlaufzeiten etc., optimale Losgröße) ➤ aufwendige Preiskalkulation ➤ Einsatz qualifizierter (aber teurer) Facharbeiter ➤ keine Massenfertigung möglich <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ hohe Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen ➤ individuelle Kundenwünsche können berücksichtigt werden ➤ hohe Qualität 	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ggf. Schichtarbeit, um die i. d. R. teuren Maschinen auszulasten <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ gute Bezahlung ➤ abwechslungsreiche Arbeit ➤ verantwortungsvolle Tätigkeiten ➤ Teamarbeit möglich
<p>Fließfertigung: Die Produktionsanlagen werden nach der Bearbeitungsreihenfolge angeordnet.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Extremform: Fließbandfertigung – Weitere Form: Reihenfertigung (innerhalb einer Werkstatt werden die Betriebsmittel/Arbeitsplätze nach dem Flussprinzip angeordnet) 	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ hohe Anfangsinvestitionen, steigende Stückkosten bei rückläufiger Nachfrage ➤ geringe Anpassungsfähigkeit bei Marktänderungen ➤ bei Störung des Betriebsablaufs ggf. Produktionsstopp ➤ Produktionsfehler können nachträglich nur schwer behoben werden <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nur einmalige Planung des Produktionsablaufs notwendig ➤ Zwischenlagerung entfällt ➤ geringe Lohnkosten, da keine Facharbeiter benötigt werden ➤ einfache Preiskalkulation ➤ Massenproduktion möglich, bei hoher Auslastung geringe Stückkosten 	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monotonie am Arbeitsplatz, dadurch ggf. einseitige körperliche Belastung bzw. psychische Probleme, hoher Krankenstand ➤ geringe Bezahlung <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chance auf Arbeitsplatz auch für ungelernete Arbeitskräfte
<p>Gruppenfertigung (Inselfertigung): Mitarbeiter arbeiten in eingespielten Teams in einer Kombination aus Fließ- und Werkstättenfertigung.</p>	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ggf. hohe Anfangsinvestitionen <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ hohe Qualität ➤ Flexibilität beim Produktionsablauf/ auf Nachfrageänderungen ➤ motivierte Mitarbeiter, geringer Krankenstand 	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ggf. Streit zwischen den Gruppenmitgliedern <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ abwechslungsreiche Arbeit ➤ verantwortungsvolle Tätigkeiten ➤ Bezahlung im Gruppenakkord möglich

4.4.3 Überblick über grundsätzliche Preisstrategien¹

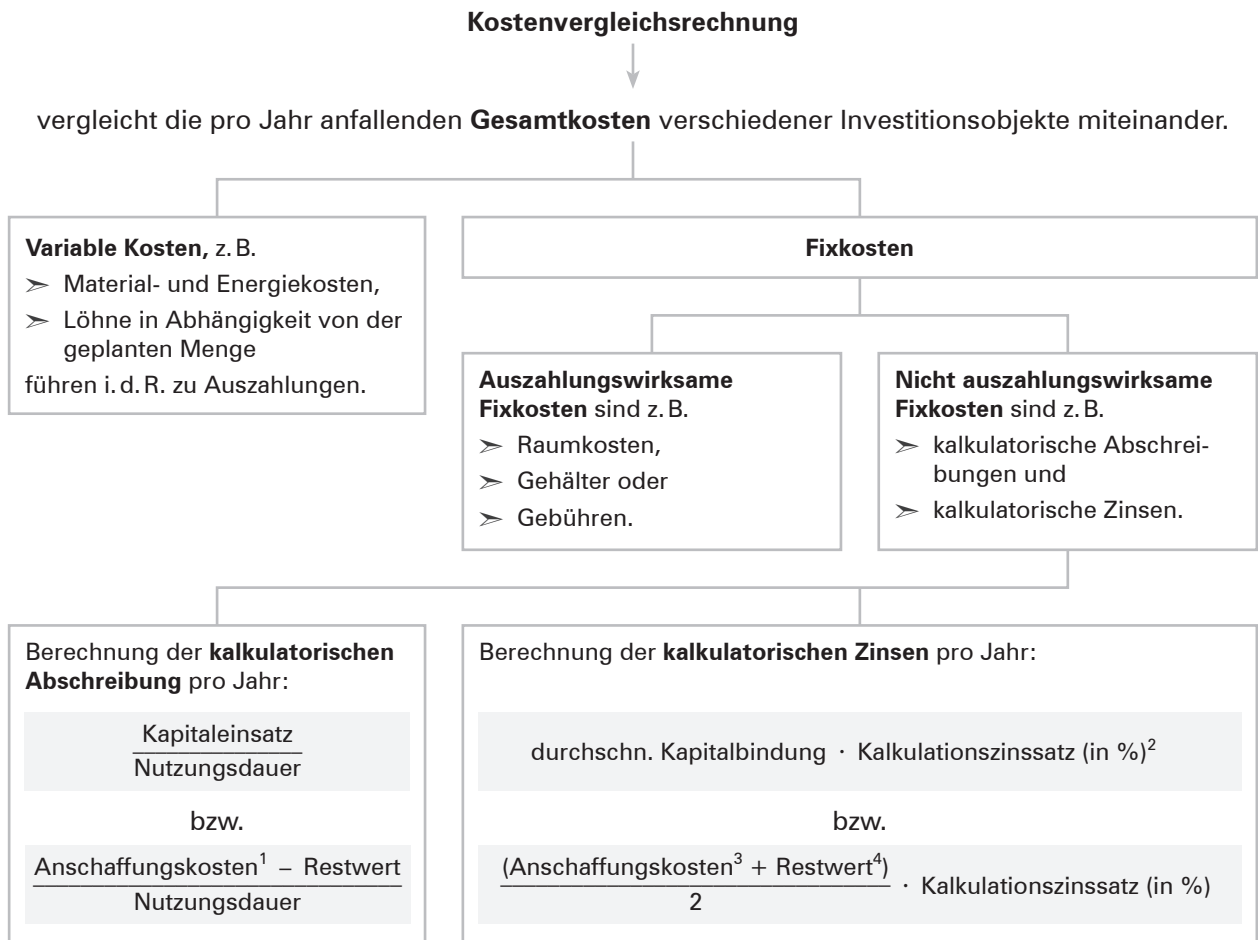
Die Analyse der eigenen Kostensituation stellt üblicherweise den ersten Schritt dar und bezieht sich i. d. R. auf die Ermittlung von Preisuntergrenzen. Dann folgen die Analyse der Nachfrager und der Konkurrenz, wobei ggf. auch Reaktionen dieser Marktteilnehmer auf mögliche Maßnahmen des Preismanagements abgeschätzt werden müssen.² Außerdem sollten die Unternehmensziele berücksichtigt werden.

kostenorientierte	nachfrageorientierte	konkurrenz- bzw. wettbewerbsorientierte
<p>➤ Orientierung bilden die folgenden Preisuntergrenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kurzfristige (absolute) (p = variable Stückkosten) – liquiditätsorientierte (p = [variable Gesamtkosten + ausgabewirksame Fixkosten] : Menge) – langfristige (p = Stückkosten) <p>➤ Auch eine Mischkalkulation ist möglich, d. h., der Preis eines Produktes wird zur Steigerung der Absatzmenge so weit gesenkt, dass durch die Preise der übrigen Produkte trotzdem alle Kosten gedeckt werden.</p>	<p>Die Preisbildung wird beeinflusst durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ die Preis-Absatz-Funktion (gibt die Veränderung der Nachfragemenge bei variierenden Preisen an). ➤ die Preiselastizität der Nachfrage (ein Anbieter kann den Preis so lange steigern, wie die prozentuale Preissteigerung betragsmäßig größer ist als der prozentuale Absatzrückgang (analog: Preissenkung). ➤ das Unternehmensziel, z. B. das Gewinnmaximum, Umsatz- oder Absatzmaximum, Erreichen des Break-even-Points. ➤ die Möglichkeit der Preisdifferenzierung (Teilmärkte, auf denen z. T. für das gleiche Gut unterschiedliche Preise akzeptiert werden). <p>Die nachfrageorientierte Preispolitik wird am Beispiel des Angebotsmonopols dargestellt.</p>	<p>Die Preisbildung orientiert sich in erster Linie an den Preisen der Mitbewerber, wird aber ggf. auch beeinflusst durch die Preis-Absatz-Funktion, die Preiselastizität, das Gewinnmaximum sowie die Möglichkeit der Preisdifferenzierung.</p> <p>Es gibt grundsätzlich folgende Möglichkeiten konkurrenzorientierter Preispolitik:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Preis soll genau dem der Mitbewerber entsprechen. ➤ Der Preis soll ständig unter dem der Mitbewerber liegen (Grenze: absolute Preisuntergrenze). ➤ Der Preis soll ständig über dem der Mitbewerber liegen. Dies gilt, wenn es sich z. B. um eine Innovation handelt oder das Produkt wegen besonderer Merkmale am Markt eine Sonderstellung einnimmt. <p>Die konkurrenzorientierte Preispolitik wird gemäß Lehrplan am Polypol und am Angebotsoligopol dargestellt.</p>
<p>Die Preisuntergrenzen werden ausführlich in Kapitel 2.5.3 auf S. 71 behandelt.</p>	<p>Für Entscheidungen auf der Grundlage der Nachfrage und der Konkurrenz sind zunächst Kenntnisse zur Preis-Absatz-Funktion (PAF), zur Preiselastizität, zum Gewinnmaximum und zur Preisdifferenzierung notwendig.</p> <p>Im Anschluss daran finden Sie Trainingsaufgaben mit Musterlösungen zu den prüfungsrelevanten Themen.</p>	

¹ Auf die marktorientierte Preispolitik (Target Costing) wird hier gemäß AHR-Bildungspläne zur Erprobung, Stand 31.07.2014, verzichtet.

² Siems, a. a. O., S. 15f. bzw. Bruhn, M., a. a. O., S. 168ff.

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.

► **Tipps: Gewinnverwendungsrechnung¹/offene Selbstfinanzierung mit Standardbeispiel**

Beispiel:

Der vorläufige Jahresabschluss **vor Berücksichtigung der Verwendung des Jahresergebnisses** enthält folgende Informationen: Gezeichnetes Kapital 45.000.000 €, Kapitalrücklage 3.000.000 €, Gesetzliche Rücklage 1.000.000 €, Andere Gewinnrücklagen 3.000.000 €, Gewinnvortrag 500.000 €, Erträge 14.000.000 €, Aufwendungen 8.000.000 €, Nennwert 5 € je Aktie. Vorstand und Aufsichtsrat haben entschieden, den höchstmöglichen Betrag in die Rücklagen einzustellen (maximale Selbstfinanzierung, minimaler Bilanzgewinn). Die Hauptversammlung der Aktionäre beschließt die maximale Ausschüttung des Bilanzgewinns als Dividende.

Erstellen Sie (II) gemäß obiger Angaben die Ergebnisverwendungsrechnung, **stellen Sie** die Eigenkapitalpositionen vor, nach teilweiser und nach vollständiger Ergebnisverwendung **dar (I)** und **berechnen Sie (I)** die erzielte offene Selbstfinanzierung.

Vorgehensweise	Beschreibung laut Gesetz	Nebenrechnungen	Ergebnisverwendungsrechnung im Überblick
1. Prüfen, ob eine Erhöhung der gesetzlichen Rücklage erfolgen muss	§ 150 (2) AktG: Gesetzliche Rücklage In diese ist der zwanzigste Teil des um einen Verlustvortrag aus dem Vorjahr geminderten Jahresüberschusses einzustellen, bis die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklagen [...] zusammen den zehnten oder den in der Satzung bestimmten höheren Teil des Grundkapitals erreichen.	Maximal notwendige gesetzliche Rücklage: 10 % des Grundkapitals 4.500.000 € – bislang gebildete gesetzliche Rücklage 1.000.000 € – bislang gebildete Kapitalrücklage 3.000.000 € = noch zu bildende gesetzliche Rücklage im Laufe der Jahre durch Vorstand/Aufsichtsrat (Obergrenze) 500.000 €	Jahresüberschuss 6.000.000 € – Verlustvortrag (Vorjahr) 0 € = Zwischensumme 1 6.000.000 €
2. Falls die maximal notwendige Höhe der gesetzlichen Rücklagenbildung nicht ausreicht (vgl. Schritt 1), dann muss eine Erhöhung der gesetzlichen Rücklage erfolgen (aber die Obergrenze aus 1. beachten!)		Die dann zu bildende maximale gesetzliche Rücklage in dem entsprechenden Jahr: Jahresüberschuss 6.000.000 € – Verlustvortrag, falls vorhanden 0 € = Saldo : 20 (6.000.000 € : 20) 300.000 € (mögliche Einstellung in die gesetzliche Rücklage im jeweiligen Jahr, aber Obergrenze (500.000 €) beachten!)	– Einstellung in die gesetzliche Rücklage 300.000 € = Zwischensumme 2 5.700.000 €

¹ Annahmen: Vorstand und Aufsichtsrat stellen den Bilanzgewinn fest (vereinfachte Darstellung); ohne Entnahmen aus Rücklagen, da sie nicht zur Selbstfinanzierung führen; es wird von einer Gewinnsituation ausgegangen.

5.3.6 Vergleich offener und stiller Selbstfinanzierung

Offene Selbstfinanzierung (Innenfinanzierung)	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innenfinanzierung ist die sicherste Art der Finanzierung, da das (Eigen-)Kapital im Unternehmen bleibt. ➤ Keine Zins- und Tilgungszahlungen, dadurch wird die Liquidität geschont. ➤ Unabhängigkeit von Gläubigern bleibt bestehen. ➤ Erhöhung der Kreditwürdigkeit, Kreditsicherheiten sind nicht erforderlich. ➤ Keine Verschiebung von Mehrheitsverhältnissen. ➤ Kostenlos (keine Emissionskosten oder Bearbeitungsgebühren). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unzufriedenheit von Aktionären, die an einer hohen Dividendenausschüttung interessiert sind. ➤ Attraktivität der Aktie sinkt durch Vermeidung einer Dividendenausschüttung. ➤ Keine langfristige Planungssicherheit, da die Höhe u. a. von der Gewinnerzielung abhängig ist. ➤ Ist nicht formfrei, da über die Verwendung des Bilanzgewinns auf der Hauptversammlung der Aktionäre entschieden wird. ➤ Fehlinvestitionen sind möglich, da eine Kontrollinstanz fehlt.

Vorteile der stillen im Vergleich zur offenen Selbstfinanzierung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Steuerstundung, da gewinnabhängige Steuern erst bei Auflösung der stillen Rücklage fällig werden. ➤ Schutz von Gläubigern aufgrund des Prinzips der Vorsicht. ➤ Vorstand/Aufsichtsrat haben die Möglichkeit, den Bilanzgewinn durch Ausnutzung von Bewertungsspielräumen zu beeinflussen. Dadurch können den Aktionären Gewinnanteile vorenthalten werden. ➤ Möglichkeit der Verschleierung einer Verlustsituation durch Auflösung stiller Rücklagen in Krisenzeiten. ➤ Unterliegt keinem Formzwang.

5.3.7 Finanzierung aus Kapitalfreisetzung (Abschreibungsrückflüsse)¹

➤ Beispiele zur Vermögensumschichtung²

	Erläuterung	Wirkung
Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände	Nicht genutzte Gebäude, Maschinen oder Finanzanlagen werden verkauft.	Die finanziellen Gegenwerte der verkauften Vermögensgegenstände fließen dem Unternehmen in Form von flüssigen Mitteln zu. Bei dieser Art der Kapitalfreisetzung werden vielfach auch stille Rücklagen sichtbar, wenn nämlich der Verkaufserlös oberhalb des Buchwertes liegt.
Sale-and-Lease-Back-Verfahren	Ein Unternehmen verkauft betriebsnotwendiges Anlagevermögen, z.B. den Fuhrpark, an eine Leasinggesellschaft und least den Fuhrpark dann im Rahmen eines Leasingvertrages zurück.	Kurzfristig steigt die Liquidität durch den Verkauf (Kapitalfreisetzung) stark an, Abschreibungen, Zinsen und Kredittilgungen entfallen. Stattdessen werden Leasingraten gezahlt, die sowohl aufwands- als auch liquiditätswirksam sind und das Unternehmen zukünftig belasten.

¹ Vgl. Wöhe, G./Bilstein, J. u. a., a. a.O., S. 459ff.

² Zur Finanzierung aus Kapitalfreisetzung gehört auch die Finanzierung aus Vermögensumschichtung. Neben den oben dargestellten Beispielen führt z.B. auch eine Verkürzung des Zahlungsziels oder die Reduzierung von Lagerbeständen zu einem Mittelzufluss.

7.1 Beispielklausur I: Abiturprüfung 2019

Profilbildender Leistungskurs

Fach Betriebswirtschaftslehre

Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung

Bearbeitungshinweise:

- Nehmen Sie sich für die Lösung dieser Klausur 255 Minuten Zeit.
- Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse mit den **Musterlösungen auf S. 199ff.** und bewerten Sie Ihre Ergebnisse selbstständig mithilfe der nachfolgend beigefügten Punkteverteilung (**siehe S. 149f.**).



Beschreibung der Ausgangssituation der Mobil AG im Januar 2019

Die Mobil AG ist ein weltweit orientiertes Unternehmen der Fahrzeugindustrie und stellt in Serienfertigung in ihrem **Stammwerk in München** Automobile her. Bekannt geworden ist das Unternehmen vor vielen Jahren durch seinen geräumigen Mobilvan, der als komfortables Familienauto mit Benzinmotor und langer Reichweite vornehmlich in die USA exportiert wird.

Seit einigen Jahren gehören zum Produktions- und Absatzprogramm des **Stammwerkes in München** auch der Mobilmikro und der Mobilflexi. Beim Mobilmikro handelt es sich um einen kleinen Stadtfliker, 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 2018 wurde der Mobilhybrid als abgasarmes Kurzstreckenfahrzeug in das Produktions- und Absatzprogramm aufgenommen. Seit Februar 2019 können die Kunden der Mobil AG auch den Mobil-elektro erwerben, der durch seinen niedrigen Emissionsausstoß besonders umweltschonend ist. Die Zubehörteile für die Fahrzeuge werden von den Mitarbeitern des Betriebes teils manuell bzw. mit maschineller Unterstützung in eingespielten Teams montiert.

Außerdem gehört zur Mobil AG ein Werk in **Frankfurt am Main**, in dem hochwertige, besonders schmutzabweisende Fußmatten für Fahrzeuge hergestellt werden. Es handelt sich um einen Traditionsbetrieb, der seit mehr als 40 Jahren besteht und über einen guten Ruf in der Branche verfügt. Die Fußmatten werden sowohl für die Fahrzeuge der Mobil AG verwendet als auch an verschiedene andere Automobilhersteller verkauft. Aus Wettbewerbsgründen plant die Unternehmensleitung eine Produktionsverlagerung nach Mumbai (Indien).

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. Um die dividendenberechtigten Aktionäre zufriedenzustellen, hat sich der Vorstand der Mobil AG das Ziel gesetzt, das Unternehmen sowohl zum Jahresabschluss 2018 als auch in den kommenden Jahren möglichst positiv darzustellen.

Punkteverteilung Beispielklausur I: Abiturprüfung 2019:

Nr.	Beschreibung	Anforderungsbereich I	Punkte	Anforderungsbereich II	Punkte	Anforderungsbereich III	Punkte	Summe	Eigene Punktzahl
1.1	Berechnung Betriebsergebnis mit Deckungsbeitragsrechnung	X	8					8	
1.2	Erstellen Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio			X	6			6	
1.3	Beschreibung grundsätzlicher produktpolitischer Marketingstrategien	X	12					12	
1.4	Analyse des Produktionsprogramms			X	24			24	
1.5	Entwicklung produktpolitischer Maßnahmen für M-Mikro, -Flexi, -Van					X	6	6	
	Summe Aufgabe 1		20		30		6	56	
2.1	Ermittlung/Vergleich der Kennzahlen/der Gewinnschwellen	X	20	X	8			28	
2.2	Analyse möglicher Ursachen			X	12			12	
2.3	Diskussion der Standpunkte					X	12	12	
2.4	Nennen von 4 Maßnahmen (Verbesserung der Wirtschaftlichkeit)	X	4					4	
	Summe Aufgabe 2		24		20		12	56	
3.1.	Ermittlung, Entscheidung für Wertansätze zum 31. 12. 2018	X	18			X	34	52	
3.2	Erläuterung Grenzen Bewertungsspielräume			X	16			16	
	Summe Aufgabe 3		18		16		34	68	
	Summe Punkte in Aufgaben		62		66		52	180	
	Prozent		34,44 %		36,67 %		28,89 %		
	Darstellungsleistung							19	
	Gesamtsumme							199	

Darstellungsleistung – aufgabenübergreifend**Hinweise zur Benotung**

	Anforderungen	Punkte
1	Strukturierte Darstellung ► Der Prüfling gliedert die Lösung sachlogisch (ein „roter Faden“ ist erkennbar) ► Der Prüfling stellt den Lösungsweg nachvollziehbar und stringent dar	4
2	Einhaltung formaler Regeln ► Der Prüfling stellt Inhalte bzw. Ergebnisse übersichtlich und gut lesbar dar ► Der Prüfling berücksichtigt formale Darstellungsregeln bei der Lösung in angemessener Weise	8
3	Stilistische Qualität und Wortwahl ► Der Prüfling ist in der Wortwahl präzise und differenziert (Ausdruck) ► Der Prüfling konstruiert Satzgefüge angemessen, wobei die Argumentation logische Zusammenhänge erkennen lässt	3
4	Verwendung von Fachsprache ► Der Prüfling verwendet Fachbegriffe problemgerecht ► Der Prüfling setzt fachliche Symbole, Formeln, Maßeinheiten sachgerecht ein	4
Summe Darstellungsleistung		19

Notenfindung

%-Anteil erbrachter Leistung		Notenpunkte
von	bis	
95 %	100 %	15
90 %	<95 %	14
85 %	<90 %	13
80 %	<85 %	12
75 %	<80 %	11
70 %	<75 %	10
65 %	<70 %	9
60 %	<65 %	8
55 %	<60 %	7
50 %	<55 %	6
45 %	<50 %	5
40 %	<45 %	4
33 %	<40 %	3
27 %	<33 %	2
20 %	<27 %	1
0 %	<20 %	0

Hinweis:

Gemäß § 8 (4) APO-BK Anlage D führen gehäufte Verstöße gegen die sprachliche Richtigkeit in der deutschen Sprache und gegen die äußere Form zu einer Absenkung der Leistungsbewertung um bis zu zwei Notenpunkte.

2 ABITURSCHWERPUNKT: KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

Musterlösungen zu 2.3.6: Berechnung der kalkulatorischen Kosten zur Trainingsaufgabe auf Seite 45 ff.

Arbeitsauftrag 1

Kalkulatorische Abschreibungen pro Jahr:

	Wiederbeschaffungskosten	Voraussichtliche Nutzungsdauer in Jahren	Kalkulatorische Abschreibung pro Jahr
Grundstücke	800.000 €	50 Jahre	Nicht abnutzbar, wird daher nicht planmäßig abgeschrieben!
Betrieblich genutztes Gebäude	800.000 €	20 Jahre	40.000 €
Betrieblich genutzte BGA	650.000 €	5 Jahre	130.000 €
Betrieblich genutzte BGA	150.000 €	3 Jahre	50.000 €
Summe			220.000 €

Kalkulatorische Zinsen pro Jahr (der landesübliche Zinssatz für langfristige Kredite beträgt 3 % p. a.).

Betriebsnotwendiges Anlagevermögen (ohne das brachliegende Grundstück, das vermietete Gebäude und die stillgelegte Maschine)	1.100.000 €
+ Betriebsnotwendiges Umlaufvermögen (ohne die Wertpapiere des Umlaufvermögens)	580.000 €
<hr/>	
= Betriebsnotwendiges Vermögen	1.680.000 €
- Abzugskapital (Steuerrückstellungen, Verbindlichkeiten a. L. u. L.)	180.000 €
<hr/>	
= Betriebsnotwendiges Kapital	1.500.000 €

Kalkulatorische Zinsen pro Jahr = $1.500.000 \text{ €} \cdot 3 : 100 = 45.000 \text{ €/Jahr}$

Kalkulatorische Wagnisse pro Jahr:

Für die kalkulatorischen Wagnisse wird der Durchschnittswert der Branche der letzten 5 Jahre angesetzt, da eigene Daten noch nicht vorliegen. Die Verluste aus Schadensfällen betragen in den letzten 5 Jahren insgesamt 60.000 € (durchschnittliche Branchenwerte):

Kalkulatorische Wagnisse pro Jahr: $60.000 \text{ €} : 5 \text{ Jahre} = 12.000 \text{ €/Jahr}$

Kalkulatorischer Unternehmerlohn pro Jahr:

Dafür werden hier **80.000 €/Jahr** angesetzt (Durchschnittsjahresgehalt eines Angestellten in vergleichbarer Position wie Brad Stark). Der kalkulatorische Unternehmerlohn wird hier angesetzt, weil Brad Stark Einzelunternehmer ist und seine Arbeitsleistung in Form eines Gehalts nicht in der Buchhaltung erfasst wurde.

Darstellung der Lösungswege: Kostenträgerzeitrechnung

Kalkulationsschema	Zuschlagssätze	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Fertigungsmaterial		MEK/Stk. · Herstellmenge	MEK/Stk. · Herstellmenge	MEK/Stk. · Herstellmenge	Zeilensumme
+ Materialgemeinkosten	gegeben	MEK · MGKZ/100	MEK · MGKZ/100	MEK · MGKZ/100	Zeilensumme
= Materialkosten		MEK + MGK	MEK + MGK	MEK + MGK	Zeilensumme
Fertigungslöhne		FEK/Stk. · Herstellmenge	FEK/Stk. · Herstellmenge	FEK/Stk. · Herstellmenge	Zeilensumme
+ Fertigungsgemeinkosten	gegeben	FEK · FGKZ/100	FEK · FGKZ/100	FEK · FGKZ/100	Zeilensumme
+ SEK Fertigung		gegeben	gegeben	gegeben	Zeilensumme
= Fertigungskosten		FEK + FGK + SEK Fertigung	FEK + FGK + SEK Fertigung	FEK + FGK + SEK Fertigung	Zeilensumme
Herstellkosten der Erzeugung		MK + FK	MK + FK	MK + FK	Zeilensumme
- Mehrbestand bzw. + Minderbestand		gegeben	gegeben	gegeben	Zeilensumme
= Herstellkosten des Umsatzes		HK d. E. - Mehrbestand + Minderbestand	HK d. E. - Mehrbestand + Minderbestand	HK d. E. - Mehrbestand + Minderbestand	Zeilensumme
+ Verwaltungsgemeinkosten	gegeben	HK d. U. · VerwGKZ/100	HK d. U. · VerwGKZ/100	HK d. U. · VerwGKZ/100	Zeilensumme
+ Vertriebsgemeinkosten	gegeben	HK d. U. · VertrGKZ/100	HK d. U. · VertrGKZ/100	HK d. U. · VertrGKZ/100	Zeilensumme
+ SEK Vertrieb		gegeben	gegeben	gegeben	Zeilensumme
= Selbstkosten des Umsatzes		HK d. U. + VerwGK + VertrGK + SEK Vertrieb	HK d. U. + VerwGK + VertrGK + SEK Vertrieb	HK d. U. + VerwGK + VertrGK + SEK Vertrieb	Zeilensumme
Nettoumsatzerlöse		gegeben bzw. Absatzmenge · Stückpreis	gegeben bzw. Absatzmenge · Stückpreis	gegeben bzw. Absatzmenge · Stückpreis	Zeilensumme
Umsatzergebnis		Nettoumsatzerlöse – Selbstkosten des Umsatzes	Nettoumsatzerlöse – Selbstkosten des Umsatzes	Nettoumsatzerlöse – Selbstkosten des Umsatzes	Zeilensumme
+ Kostenüberdeckung/ – Kostenunterdeckung aus dem BAB					Übernahme aus dem BAB
= Betriebsergebnis					Umsatzergebnis + Kostenüberdeckung – Kostenunterdeckung, vergleiche mit Ergebnis- tabelle!

Auswertung der Kostenträgerrechnung auf Normalkostenbasis:

Berechnung der Kennzahlen	Lösungsweg für Hantelpaar	Hantelpaar	Medizinball	Expander
Geplante Umsatzrendite	$\frac{-37.874}{656.000} \cdot 100$	-5,77 %	-18,35 %	+31,07 %
Wirtschaftlichkeit	$\frac{656.000}{693.874}$	0,95	0,84	1,45

Die Expander erzielen 31,07 € Gewinn je 100 € Umsatz, die Hantelpaare und die Medizinbälle erwirtschaften einen Verlust. Das spiegelt sich auch in der Wirtschaftlichkeit wider. Die Wirtschaftlichkeit der Expander ist am größten, die Herstellung und der Verkauf der Hanteln und Medizinbälle sind nicht wirtschaftlich. Langfristig sollten alle Produkte ein positives Umsatzergebnis aufweisen. Es liegt also nahe, die Hanteln und Medizinbälle aus dem Produktionsprogramm herauszunehmen. Diese Entscheidung müsste jedoch mithilfe der Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) überprüft werden. Außerdem müssten nähere Informationen aus dem Marketing zu den einzelnen Produkten vorliegen, um produktpolitische Entscheidungen treffen zu können.

Insgesamt war die Herstellung und der Verkauf der Sportgeräte im Unternehmen Brad Stark e.K. im Geschäftsjahr 01 erfolgreich, da das Betriebsergebnis mit 2.000 € positiv war. Die negativen Umsatzergebnisse der Hanteln und Medizinbälle werden durch den Erfolg der Expander ausgeglichen. Der Betrieb arbeitet insgesamt wirtschaftlich, da alle Kosten gedeckt wurden (**Vollkostenrechnung**).

Allerdings können kurzfristige, marktorientierte Entscheidungen nur mithilfe der **Teilkostenrechnung** getroffen werden. Hinzu kommen **weitere Mängel der Vollkostenrechnung**.

Situation 2.2: Gewinnmaximales Produktionsprogramm bei den Fahrzeugachsen**2.2.1 Berechnung des gewinnmaximalen Produktionsprogramms bei nicht ausreichender Kapazität**

Da die Bearbeitungszeiten für die Fahrzeugachsen unterschiedlich sind und ein Engpass in der Schweißabteilung vorliegt, ist für die Reihenfolge der Förderungswürdigkeit der Produkte die Höhe des relativen Stückdeckungsbeitrages maßgeblich:

Ergebnisbereich	Heavy	Comfort	Flexi	Gesamt
Stückpreis (€/Stück)	15.000	13.000	12.000	
– Variable Stückkosten (€/Stück)	11.000	9.000	8.400	
= Stückdeckungsbeitrag (€/Stück)	4.000	4.000	3.600	
: Engpassbelastung (Min./Stück)	50	40	30	
= rd (€/Engpasseinheit)	80	100	120	
Rangfolge der Förderungswürdigkeit der Produkte	3	2	1	
Gewinnmaximales Produktionsprogramm (Stück) ¹	300	405	400	
Umsatzerlöse (€)	4.500.000	5.265.000	4.800.000	14.565.000
– Variable Gesamtkosten (€)	3.300.000	3.645.000	3.360.000	10.305.000
= Deckungsbeitrag (€)	1.200.000	1.620.000	1.440.000	4.260.000

Nebenrechnungen zur Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms:

Zur Verfügung stehende Kapazität:	720 Stunden:	43.200 Minuten
– benötigte Zeit für Mindestmengen		$\left\{ \begin{array}{l} 6.000 \text{ Minuten für } 200 \text{ Stück Rang } 1 \text{ (Flexi)} \\ 16.000 \text{ Minuten für } 400 \text{ Stück Rang } 2 \text{ (Comfort)} \\ 15.000 \text{ Minuten für } 300 \text{ Stück Rang } 3 \text{ (Heavy)} \end{array} \right.$
= Restkapazität bis zur Höchstmenge von Rang 1		6.200 restliche Minuten
		– 6.000 Minuten für Rest von Rang 1 (200 Stück Flexi)
= Restkapazität bis zur Höchstmenge von Rang 2	=	200 Minuten (reichen für weitere 200 Stück von Rang 2 [Comfort] nicht aus)
$\frac{200 \text{ Minuten Restkapazität}}{\text{benötigte Minuten je Stück von Rang } 2} =$		5 Stück von Rang 2 (Comfort)

Von Rang 3 (Heavy) wird nur die Mindestmenge hergestellt.

2.2.2 Erläuterung

Eine Abweichung vom gewinnmaximalen Produktionsprogramm könnte z. B. sinnvoll sein, wenn ein Stammkunde dringend andere Produkte benötigt. Um diesen Stammkunden zu halten, sollte ein Unternehmen nicht nach dem gewinnmaximalen Produktionsprogramm herstellen, sondern mehr Wert auf die langfristige Kundenbindung legen. Außerdem kann eine Abweichung vom optimalen Produktionsprogramm sinnvoll sein, wenn es gelingt, Neukunden zu gewinnen.

Auch ein Ausfall von Produktionsanlagen, eine plötzliche Nachfrageänderung oder Änderung gesetzlicher Vorschriften, kann eine Abweichung vom gewinnmaximalen Produktionsprogramm nach sich ziehen.

¹ Siehe Nebenrechnung.