

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€
Bilanzgewinn	3.615 T€	5.400 T€
- Dividende	3.600 T€	5.400 T€
GV neu	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)	273 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:

Umsatzerlöse	736.400 T€	oder	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€		= EBIT	15.000 T€
- Abschreibungen	1.700 T€			
- sonstige betriebliche Aufwendungen	58.900 T€			
EBIT	15.000 T€			

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€ ✓

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: $6.250 + 9.100 + 5.535 + 1.250 + 2.800 + 750 = 25.685 \text{ Tsd. €}$

UV: $15.600 + 10.400 + 2.550 + 7.300 = 35.850 \text{ Tsd. €}$

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

langfr. FK: $3.100 + 8.430 = 11.530 \text{ Tsd. €}$

kurzfr. FK: $1.600 + 8.250 + 5.400 = 15.250 \text{ Tsd. €}$

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_{KE}: $(5.450 + 5.637) / 736.400 = 0,01505 \Rightarrow 1,51\%$

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
	880.000,00

$$1 * 80.000 * 1 + 2 * 80.000 * 2 + 2 * 80.000 * 3 = 880.000 \text{ Stück}$$

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: $120,50 \cdot 50 = 6.025,00$ Marktpreis: $118,00 \cdot 50 = 5.900,00$

... 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

... Regelwert: 708.000,00

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

... 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

Perspektive	Strategisches Ziel	Kennzahl	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 ✓

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

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:

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

$$x = 10.909,09 \text{ Stück}$$

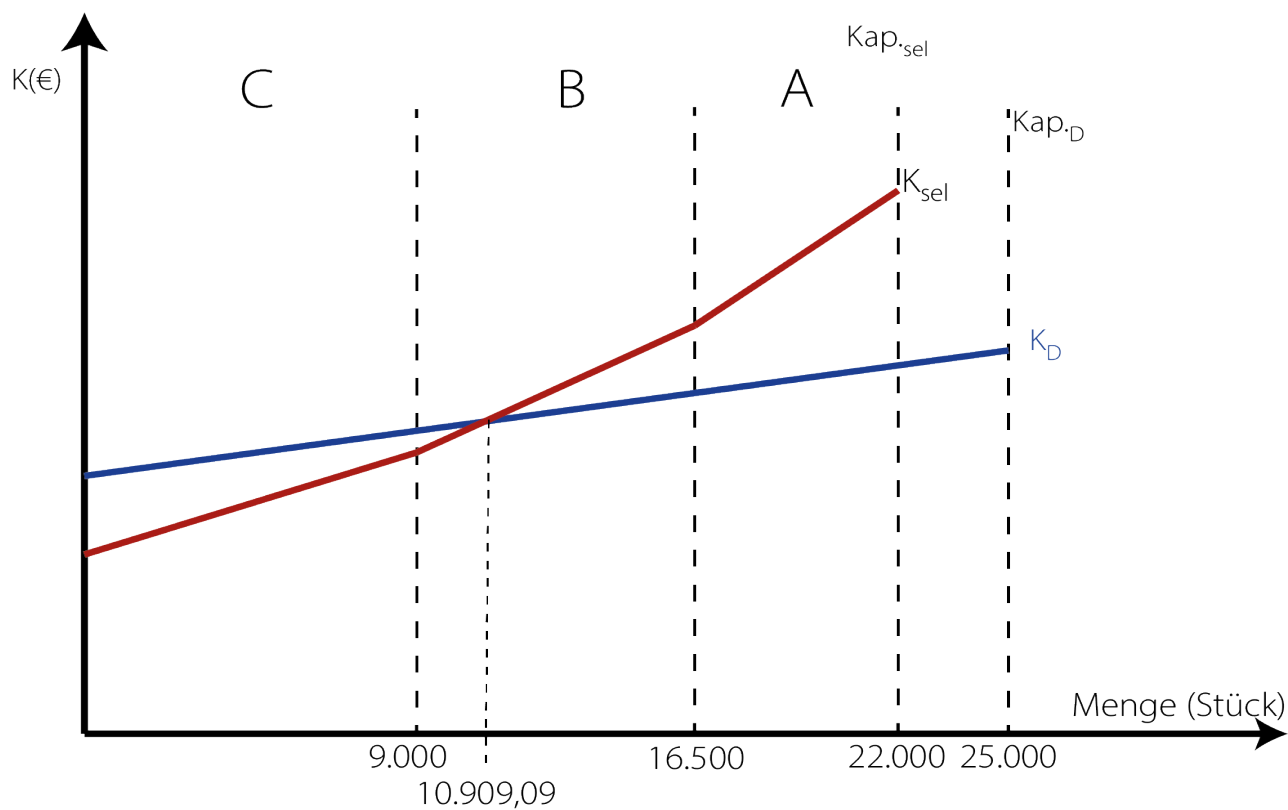
Die mutative Anpassung ist unter Kostenaspekten vorteilhaft, wenn dauerhaft mit einer Produktionsmenge von mehr als 10.909 Stück gerechnet werden kann.

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.

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:

Im Zweigwerk Fürth wurden im Zeitraum von März bis April 2022 insgesamt 136 von 150 Beschäftigten in der Abteilung Fertigung anonym und schriftlich befragt. Das Balkendiagramm zeigt das Maß der Zustimmung der Befragten zu verschiedenen Aussagen als Durchschnittswert auf. Dabei entspricht der Extremwert 10 völliger Zustimmung während 0 als Gegenpunkt für keine Zustimmung steht.

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 sinkende Leistung der Mitarbeiter in der Fertigung lässt sich mit Hilfe der Umfrageergebnisse und unter Bezug auf Locke und Latham erklären. Die von Locke und Latham entwickelte Zielsetzungstheorie geht davon aus, dass sich durch die von Vorgesetzten und Mitarbeitern vereinbarten Ziele die Motivation und Leistungsbereitschaft in einem Unternehmen, so auch im Zweigwerk Fürth, steigern lässt.

Möglicherweise sind die Ziele der HERSCH AG nicht „SMART“ genug formuliert und inhaltlich zu wenig anspruchsvoll.

Dies ist erkennbar an den Ergebnissen der beiden Aussagen „Ich fühle mich häufig überfordert“ und „Ich habe ein klar definiertes Aufgabengebiet“, die eine geringe Zustimmung bei den Befragten erfahren.

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.

3.3 Kritischer Umsatz

3 BE

$$\begin{aligned} K(\text{Reisender}) &= K(\text{Handelsvertreter}) \\ 2.000,00 + 0,02 X &= 0,07 X \\ X &= 40.000,00 \text{ €} \end{aligned}$$

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.