

LÖSUNGEN UND LÖSUNGSHINWEISE

Lösung Aufgabe 1: Unternehmenszielsetzungen 10 Punkte

- a) **Leistungsziele:** Z. B. Produktion von hygienisch einwandfreien, schmackhaften und gesunden Produkten (Fertiggerichten), die den Kundenvorstellungen entsprechen. **5 Punkte**
Erfolgsziele: Z. B. Erzielung eines vorgegebenen Umsatzvolumens
Finanzziele: Sicherung der ständigen Zahlungsfähigkeit

Dominante Ziele sind für erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen die Erfolgsziele, da die Erfolgsziele sich direkt aus den vorgegebenen Oberzielen der Existenzerhaltung und Gewinnerzielung ergeben.

- b) **Strategische Ziele der Unternehmung:** **5 Punkte**
Ziele mit grundsätzlicher bzw. längerfristiger Gültigkeit für die Unternehmung, z. B. Standortwahl, Branche

Operationale Ziele: Ziele, die sich kurzfristiger und eher bedingungsabhängig aus der Realisierung der strategischen Ziele ableiten lassen. Sie sind z.T. auf einzelne Unternehmensfunktionen beschränkt, z. B. Senkung der Kosten der Materialbeschaffung um 5 %, um im verschärften Wettbewerb eine Preissenkung vornehmen zu können.

Lösung Aufgabe 2: Rechtsformen 10 Punkte

- a) GmbH als juristische Person ist eine Gesellschaftsform mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Handlungsfähigkeit wird über die Organe hergestellt (Geschäftsführung, Gesellschafter, evtl. Aufsichtsrat). Der Eigentümer kann als Gesellschafter über die Gesellschafterversammlung bzw. in der Bestellung der Geschäftsführer Einfluß auf die GmbH nehmen, u.U. bestimmt er sich selbst zum Geschäftsführer.

Die betriebswirtschaftliche Bedeutung ergibt sich v.a. aus den Haftungskonsequenzen. Als eigenständige Rechtspersönlichkeit haftet die GmbH mit ihrem ganzen Eigentum, welches sich aber auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt (insofern Gesellschaft mit beschränkter Haftung). Eine weiterreichende Haftung der Gesellschafter z. B. mit ihrem Privatvermögen ist ausgeschlossen.

- b) Änderungen durch Umwandlung einer Einzelunternehmung in eine GmbH:

Haftung: Einzelunternehmung: Persönliche Haftung des Eigentümers mit Unternehmens- und Privatvermögen
GmbH: Beschränkung der Haftung auf das Unternehmensvermögen

Besteuerung: Einzelunternehmung: Unternehmer zahlt Einkommenssteuer auf den Unternehmensgewinn (personenabhängige Besteuerung)
GmbH: Die GmbH als juristische Person ist ein eigenständiges Steuerobjekt, das Körperschaftssteuer zahlt (institutionenabhängige Besteuerung)

Finanzierungsmöglichkeiten: Einzelunternehmung: Eigenfinanzierung durch Privateinlagen des Eigentümers, Fremdfinanzierung in Abhängigkeit von der Bonität des Eigentümers

GmbH: Eigenfinanzierung durch Erhöhung der Stammeinlagen bzw. Neuaufnahme weiterer Gesellschafter; Fremdfinanzierung in Abhängigkeit von der Bonität der Gesellschaft (die in der Regel durch die Haftungsbeschränkung eingeschränkt ist).

Lösung Aufgabe 3: Produktionsfaktoren

10 Punkte

a) Als generelle betriebliche Elementarfaktoren unterscheidet Gutenberg: **6 Punkte**

- Betriebsmittel: z. B. Lieferwagen, Backöfen etc.
- Werkstoffe/ Material: z. B. Rohstoffe (Mehl, Kartoffeln), Betriebsstoffe (Wasser, Heizöl), Hilfsstoffe (Gewürze, Aromen)
- Objektbezogene Arbeit: z. B. Kartoffeln schälen, Küche reinigen.

b) Dispositiver Faktor: **4 Punkte**

Führung des Unternehmens, die insbesondere in der planenden und ordnenden Koordination der übrigen Produktionsfaktoren in Hinblick auf festgelegte Unternehmenszielsetzungen bzw. der Formulierung solcher Zielsetzungen besteht

Teilfunktionen:

- Betriebs- und Geschäftsführung (Führung durch Zielsetzungen u. Entscheidungen), z. B. Investitionsentscheidung für eine neue Werkhalle
- Planung, z. B. Planung des zukünftigen Fertigungsprogrammes
- Kontrolle, z. B. Kontrolle der verursachten Produktionskosten
- Organisation, z. B. Institutionalisierung eines Qualitätsmanagements

Lösung Aufgabe 4: Personalwirtschaft

10 Punkte

a) Grundsätzlich gilt, daß moderne Managementauffassungen im sogen. Humankapital (der menschlichen Arbeitskraft) den entscheidenden Produktionsfaktor sehen. Modernes Personalwesen stellt Menschen mit ihren persönlichen Ansprüche an die Erwerbsarbeit in den Mittelpunkt (und nicht so sehr den kostenverursachenden Produktionsfaktor Arbeit). Es gilt, durch personalwirtschaftliche Maßnahmen diese Erfolgspotentiale freizusetzen.

6 Punkte

1,5 Punkte

4,5 Punkte

Bereiche:

- Personaleinsatzplanung, z. B. Zuordnung adäquater Arbeiten, Arbeitszeitplanung
- Personalentwicklung: Qualifizierung der Beschäftigten
- Leistungserhaltung und -förderung: Betriebliches Sozialwesen, Innovation der Personalführung

4 Punkte

b) Leistungsfähigkeit: Physische und psychische Merkmale, die einen Menschen grundsätzlich zu einer bestimmten Leistungserbringung befähigen.

1 Punkt

Förderung der Physis z. B. durch Betriebssport, Förderung der Psyche z. B. durch Verbesserung der Kenntnisse mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen

1 Punkt

Leistungsbereitschaft: Ausmaß der Bereitschaft, die vorhandenen Fähigkeiten im Arbeitsprozeß tatsächlich einzusetzen, auch die Motivation zur Leistung.

1 Punkt

Beispiele zur Förderung: Veränderungen des Führungsstils, Erhöhungen der Entlohnung, Verbesserung der räumlichen Arbeitsbedingungen,

1 Punkt

Lösung Aufgabe 5: Investition

10 Punkte

- a) Investitionsbegriff: Allgemein ist damit die Kapitalverwendung im Unternehmen mit **5 Punkte** Zuwachs an Kapitalgegenwerten mit dem Ziel der zukünftigen Ertragserzielung **3 Punkte** gemeint.

Merkmale von Investitionen:

- Kapitalverwendung
- mit unmittelbarer Ertragsabsicht,
- mit kurz- oder langfristiger Kapitalbindung in Sachgütern, Rechten, Leistungen oder sonstigen Werten (→ Zuwachs an Kapitalgegenwerten, nicht: Spenden, Steuerzahlungen, Rückzahlung von Kapital).

1 Punkt

Weite Auffassung: Investitionen sind sämtliche kapitalbindende Ausgaben für Maßnahmen, die der zukünftigen Erzielung von Erträgen dienen, z. B. gehören dazu auch Investitionen in der Personalwirtschaft für Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten.

1 Punkt

Enge Auffassung: Investitionen sind aktivierungsfähige materielle Vermögensgegenstände, die unmittelbar der Leistungserzielung dienen, z. B. Produktionsanlagen.

Korrekturhinweis: Alternative Abgrenzungen wie sie in Abbildung 2 in Studienbrief 9, S. 12 aufgeführt sind, sind als richtig zu benoten.

- b) Die Investitionsrechnung als Bestandteil der Investitionsplanung hat die Aufgabe, **5 Punkte** eine Investitionsbeurteilung unter quantitativen Aspekten vorzunehmen, wobei **1 Punkt** monetäre Aspekte direkte oder indirekte Wirkungen auf die zu errechnenden Zielgrößen haben.

Dabei ist grundsätzlich zwischen statischen und dynamischen Rechenverfahren zu unterscheiden:

Statische Verfahren sind durch folgenden Merkmale bestimmt:

2 Punkte

- Keine Berücksichtigung der zeitlichen Unterschiede zwischen dem Anfall der einzelnen Zahlungen (sie beziehen sich auf eine repräsentative Periode der Nutzungszeit),
- Ermittlung kalkulatorischer Erlös- und Kostengrößen auf der Grundlage der Zahlungen der Planperiode, (Beispiele: Kostenvergleichsrechnung, Amortisationsrechnung)

Dynamische Verfahren:

2 Punkte

- Sie beziehen die gesamte geplante Nutzungszeit eines Investitionsobjektes ein und berücksichtigen den unterschiedlichen zeitlichen Anfall der Ein- und Auszahlungen
- sie basieren auf den Größen "Einnahmen" und "Ausgaben". (Beispiele: Kapitalwertrechnung, Interner Zinsfuß).

Lösung Aufgabe 6: Finanzierung

10 Punkte

a) Innenfinanzierung umfaßt sämtliche Finanzierungsformen der Unternehmung, die diese aus sich selbst heraus (von innen) aktiviert. Dabei ist für die Zuordnung einer Finanzierungsform zur Innenfinanzierung unmaßgeblich, ob es sich um Eigen- oder Fremdkapital handelt, das beschafft wird. **6 Punkte**
1,5 Punkte

Die Selbstfinanzierung ist Teil der Innenfinanzierung, sie führt in der Form der Gewinnthesaurierung nicht entnommene Gewinne in das Unternehmen zurück. 1,5 Punkte

Bei der Fremdfinanzierung handelt es sich um die Beschaffung von Fremdkapital unabhängig davon, ob es dem Unternehmen von innen oder von außerhalb der Unternehmung zufließt. Bei der Fremdfinanzierung können demnach Formen der Innen- sowie der Außenfinanzierung unterschieden werden. 2 Punkte

Zu den Möglichkeiten der Fremdfinanzierung aus dem Unternehmen heraus zählt die Finanzierung aus Rückstellungen. Rückstellungen sind Fremdkapital, welches der Höhe und Fälligkeit nach noch unbestimmt ist. 1 Punkt

Beispiel: Bei einer Auseinandersetzung mit dem Finanzamt nach einer Betriebsprüfung droht der Kulinaria-GmbH ein Nachzahlung. Zeitpunkt und Höhe liegen wegen eines schwebenden Prozesses noch nicht fest. Die gebildeten Rückstellungen können bis zur endgültigen Zahlung für andere Finanzierungen eingesetzt werden.

b) Der Kontokorrentkredit ist ein Kredit in laufender Rechnung, der einem Kreditnehmer in einer zu vereinbarenden Höhe (Kontokorrentlinie) bei einem Kreditinstitut befristet oder unbefristet flexibel zur Verfügung steht. **4 Punkte**
2 Punkte

Vorteile: Hohe Flexibilität, da Prolongation zumeist unproblematisch, gute Kündigungsmöglichkeiten, relativ schnelle Art der Kapitalbeschaffung, unproblematische Tilgung durch (laufende) Rückführung der Kontokorrentlinie: Dient der finanziellen Disposition und als Liquiditätsreserve 1 Punkt

Nachteile: Relativ hohe Kosten 1 Punkt

Lösung Aufgabe 7: Personalwirtschaft

20 Punkte

- a) Flexibilisierung des Personaleinsatzes: **3 Punkte**
- Ziele:
- Kurzfristige Anpassung der Kapazitäten an veränderte Marktbedingungen, 1 Punkt
 - Senkung der Fertigungskosten, 1 Punkt
 - Leistungssteigerung durch Anpassung an unterschiedliche Bedürfnisse einzelner Beschäftigter (Zeitsouveränität) 1 Punkt
- Maßnahmen: **8 Punkte**
- Einsatz zeitautonomer Arbeitsgruppen 2 Punkte
 - Gleitzeit, 2 Punkte
 - Telearbeit 2 Punkte
 - Teilzeitarbeit 2 Punkte
- b) Betriebswirtschaftliche Ziele der Frauenförderung. **4 Punkte**
- Personalbeschaffungsmarketing, d.h. Verbesserung des Arbeitgeberimages in Bezug auf Einstellung von Frauen, 2 Punkte
 - Personalentwicklung, d.h. Förderung der Leistungspotentiale von Mitarbeiterinnen, die sich aus spezifischen Frauenbenachteiligungen ergeben (Vereinbarung von Beruf und Familie etc.). 2 Punkte
- Maßnahmen: Z. B. **5 Punkte**
2,5 Punkte je richtiger Nennung
- Hilfen bei der Kinderbetreuung,
 - Qualifizierung nach Kindererziehungspausen,
 - Frauenquoten bei der Besetzung von Führungspositionen

Lösung Aufgabe 8: Anlagenwirtschaft

20 Punkte

a) Teilfunktionen der Anlagenwirtschaft:

- Anlagendisposition
Beispiel: Im Rahmen der Investitionsplanung muß festgestellt werden, welche Anlagen mit welchen Kapazitäten die Kulinaria-GmbH für den vorgegeben Planungszeitraum benötigt.
- Anlagenbeschaffung
Beispiel: Erwerb von in der Anlagendisposition festgestellten Anlagedefiziten durch Kauf oder andere Formen der Beschaffung.
- Anlageninstandhaltung
Beispiel: Die vorhandenen Produktionsanlagen der Unternehmung müssen sich ständig in einem betriebsbereiten Zustand befinden (Wartung). Nicht mehr betriebsbereite aber noch benötigte Anlagen müssen wieder betriebsbereit hergestellt werden (Reparatur)
- Anlagenentwicklung
Beispiel: Unter Umständen bieten der Markt nicht die vom Unternehmen benötigten Anlagen. In diesem Fall sind die vorhandenen Anlagen weiterzuentwickeln oder u.U. gänzlich neue Anlagen zu konzipieren
- Anlagenausmusterung
Beispiel: Anlagegüter, die wegen Überkapazitäten oder aus z. B. technischen oder wirtschaftlichen Gründen nicht mehr benötigt werden, sind aus dem Unternehmen zu entfernen.

9 Punkte

jeweils 2 Punkte für die Nennung der Teilfunktion außer: Anlageninstandhaltung und Anlagendisposition

Jeweils 1 Punkt für jedes richtige Bsp. maximal aber 3 Punkte

8 Punkte

b) Anlagendisposition

Quantitative Aspekte:

Beispiele:

- Fertigungskapazität einer Anlage, z. B. Zahl der Essenportionierungen/ Stunde
- Rüstzeit, z. B. Umrüstung einer Portionierungsstraße von einem Produkt auf ein anderes

2 Punkte

2 Punkte

2 Punkte

Qualitative Aspekte:

Beispiele:

- Reparaturfreundlichkeit einer Anlage, z. B. vertragliches Versprechen des Herstellers, jede Betriebsstörung innerhalb von 3 Stunden zu beheben
- Ergonomie einer Anlage, z. B. die Anpassungsfähigkeit einer Anlage an verschiedene Körpermaße des Bedienungspersonals.

2 Punkte

3 Punkte
1,5 Punkte

1,5 Punkte

c) Betriebswirtschaftliche Ziele der Anlageninstandhaltung.

Beispiele

- Reduzierung ausfallbedingter Stillstandzeiten der Anlagen,
- Verlängerung der Nutzungszeiten zur Vermeidung von Neuinvestitionen

Lösung Aufgabe 9: Investition

20 Punkte

a) Maschine 1:

10 Punkte

$$\begin{aligned} \text{KW} = & -23.000 + 8.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=1} + 8.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=2} + 7.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=3} + 8.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=4} \\ & -23.000 + 8.000 \cdot 0,9091 + 8.000 \cdot 0,8264 + 7.000 \cdot 0,7513 + 8.000 \cdot 0,6830 \\ & 1.608,- \end{aligned}$$

Maschine 2:

$$\begin{aligned} \text{KW} = & -44.000 + 14.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=1} + 14.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=2} + 14.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=3} \\ & + 10.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=4} + 14.000 \cdot AF_{i=0,10}^{n=5} \\ \text{KW} = & -44.000 + 14.000 \cdot 0,9091 + 14.000 \cdot 0,8264 + 14.000 \cdot 0,7513 \\ & + 10.000 \cdot 0,6830 + 14.000 \cdot 0,6209 \\ & 6.338,- \end{aligned}$$

- b) Der Kapitalwert ist der Barwert der mit dem Kalkulationszinsfuß abgezinsten Einzahlungsüberschüsse. Der Kalkulationszinsfuß ist die Mindestverzinsung, die den Finanzierungskosten bzw. den Renditeerwartungen des Investors entspricht. 6 Punkte

Wenn der Kapitalwert genau Null ist, erwirtschaften die zu kalkulierenden Investitionen genau eine Rendite in Höhe des Kalkulationszinsfußes. Ist der Kapitalwert größer Null, sind die Investitionen durchzuführen, da sie zu einer höheren Verzinsung des Kapitaleinsatzes führen als der Kalkulationszins. Dies trifft für beide Maschinen zu, wobei Maschine 2 Maschine 1 vorzuziehen ist, da der Kapitalwert für Maschine 2 über dem von Maschine 1 liegt.

4 Punkte
3 Punkte

- c) Weder die statischen noch die dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung berücksichtigen die Unsicherheit in der Zukunft liegender Zahlungen. Beide Verfahren fingieren, daß die künftigen Zahlungsströme exakt und sicher prognostiziert werden können. Insbesondere marktabhängige Größen lassen sich jedoch nicht mit Sicherheit im Voraus kalkulieren. 1 Punkt

Spezielle Kritik an der Kapitalwertmethode:

Die exakte zeitliche Zurechnung einzelner Zahlungsgrößen zu bestimmten Perioden ist problematisch, ebenso die Zurechnung bestimmter Einnahmenanteile (Umsätze) für einzelne Investitionsobjekte als Bestandteil von zusammenhängenden Fertigungsstraßen.

Lösung Aufgabe 10: Finanzierung

20 Punkte

b) Ausweitung von Kundenkrediten:

Die Kunden der Kulinaria-GmbH bezahlen, bevor Sie die Leistung erhalten und treten insofern als Kreditgeber auf (Vorauszahlungen). Dadurch wird die Liquiditätslage der Kulinaria-GmbH reduziert, da Kosten der Leistungserstellung bevorschusst werden. Zugleich sinkt die Gefahr, daß die Kunden die Ware in Auftrag geben, aber nachher nicht abnehmen und in voller Höhe bezahlen. Allerdings wird die Kulinaria-GmbH insofern auf Schwierigkeiten bei der Ausdehnung von Kundenkrediten stoßen als Kundenkredite in dieser Branche nicht gängige Geschäftspraxis sind.

10 Punkte

5 Punkte

Ausweitung von Lieferantenkrediten:

Die Kulinaria-GmbH kann bei ihren Lieferanten darauf drängen, daß sie ihre Rechnungen nicht sofort bei Erhalt der Leistung begleichen müssen, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt (Einräumung eines Zahlungsziels durch die Lieferanten). Das kann in Form eines Buchkredites (Zahlung netto Kasse z. B. innerhalb von 30 Tagen) oder eines Wechselkredites (Kunde akzeptiert einen Wechsel über die Rechnungssumme) erfolgen.

5 Punkte

Betriebswirtschaftliche Effekte ergeben sich aus dem Abbau von Liquiditätserfordernissen. Unter Umständen können die Kredite aus den eigenen Umsätzen getilgt werden.

Ein konkreter Einsatz bei der Kulinaria-GmbH würde sich ergeben, wenn die Lieferanten dazu bewegt werden könnten, ihre Zahlungsziele zu verlängern.

10 Punkte

5 Punkte

c) Avalkredite

Die Kulinaria-GmbH ist der Kreditnehmer, ein Kreditinstitut der Kreditgeber. Das Kreditinstitut stellt der Kulinaria-GmbH jedoch keine liquiden Mittel zur Verfügung, sondern gibt einem Dritten gegenüber eine Bürgschafts- oder Garantieerklärung ab, daß die Kulinaria-GmbH eine bestimmte Leistung erbringt.

5 Punkte

Beispiele:

Wenn die Kulinaria-GmbH als mittelständisches Unternehmen einen Großauftrag für die Ausrichtung der 2000-Jahr-Feier des Stadtstaates Hamburg erhält, verlangt die Stadt eine Sicherheit, daß die Kulinaria-GmbH das Bankett auch tatsächlich liefert und sollte dies nicht sein, daß die Mehrkosten für die Vergabe von Zusatzaufträgen bei ggf. auftretenden Lieferschwierigkeiten der Kulinaria-GmbH nicht gegen die Stadt schlagen. In diesem Fall kann die Kulinaria-GmbH ein Lieferungs- und Leistungsaval bei ihrer Hausbank „aufnehmen“. Diese würde sich der Stadt gegenüber verbürgen, daß die Kulinaria-GmbH das Fest vertragsgemäß ausrichtet.

Oder: Die Bank der Kulinaria verpflichtet sich gegenüber dem Hauptzollamt, daß diese die Zölle für importierte Waren bezahlt.