Management Basics – Klausurvorbereitung // Übungsaufgaben

Aufgabe 1 (je Begriff 2 Punkte)

Erklären Sie kurz die folgenden Begriffe:

1. Entrepreneurship (T1: 33, 34)
   Unternehmertum, Prozess von Geschäftsmöglichkeit bis zum marktfähigen Produkt
2. Intrapreneur
   Unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern (Verantwortungsbewusstsein, eigenverantwortliches Handeln); Mitarbeiter sollen sich so verhalten, als ob sie selbst Unternehmer (Entrepreneur) wären
3. Umsätze oder Erlöse (T1: 43)
   Umsatz = Erlös = Absatzmenge x Nettoverkaufspreis => Menge x Preis; Summe aus abgesetzter Menge, multipliziert mit Verkaufspreis
4. Kosten (T1: 43)
   Monetärer Faktorverzehr zur Erstellung einer betrieblichen Leistung; monetäre Einheiten, die direkt dem Betriebszweck zugeordnet werden können (Ausnahme: Opportunitätskosten => fiktive, entgangene Erlöse aus nicht getätigten Investitionen)
5. fixe Kosten (T1: 44, 45)
   unabhängig vom Auslastungsgrad; gleich hoch, unabhängig von produzierter Absatzmenge
6. variable Kosten (T1: 44, 45)
   abhängig vom Auslastungsgrad; unterschiedlich hoch, je nach produzierter Absatzmenge (je mehr produziert wird, desto höher die variablen Kosten
7. Stückkosten (T1: 44, 45)
   Kosten, die für die Herstellung eines einzelnen Stückes anfallen
   - fixe Stückkosten: unterliegen einem degressiven Verlauf (Reduktion mit zunehmender Menge => je mehr produziert wird, desto geringer die fixen Stückkosten)
   - variable Stückkosten: bleiben bei zunehmender Menge gleich hoch (unabhängig vom Auslastungsgrad)
8. Gewinn (T1: 43)
   Differenz zwischen Erlösen und Kosten (Investitionsmittel)
9. Break-Even-Point (T1: 43)
   Gewinnschwelle; Zeitpunkt, an dem Kosten und Erlöse gleich groß sind, also kein Gewinn/Verlust entsteht
10. Management (oder Executive) Summary eines Business Plans (T1: 78, 79, 81)
    Erstes Kapitel/Einführung des Business Plans; verdichtete Darstellung/Zusammenfassung des Inhaltes des Business Plans
    Inhalte:
    - **Beschreibung der Geschäftsidee**
    - Chancen und Strategie
    - Zielmarkt und Projektion (**Branche**)
    - Wettbewerbsvorteile
    - Wirtschafts- und Investitionspotential (**Finanzierungsphase** und **Kapitalbedarf**)
    - Team
    - Angebot

    Ziel: außenstehende Dritte in kurzer Zeit davon überzeugen, dass detaillierte Prüfung sinnvoll ist
11. Strategie (T1: 88 – 116)
    = strategisches Management: **zielorientierte Gestaltung** unter langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Gesichtspunkten; umfasst die **Gestaltung und Abstimmung** von Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und strategischen Leistungspotentialen
12. Unique Selling Position (USP) (T1: 86)
    Unique Selling Point/Proposition; beschreibt eine herausragende Eigenschaft, die unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu einem Wettbewerbsvorteil ggü. der Konkurrenz führt
13. Strategische Kontrolle (T1: 101, 115, 116)
    Komponente der strategischen Planung; begleitet die Planung als kontinuierlichen Prozess
    Besteht aus:
    - Strategische Prämissen Kontrolle (Kontrolle der Planungsvoraussetzungen/Abgleich)
    - Strategische Planfortschrittskontrolle (Kontrolle der Einhaltung des Zeitrahmens)
    - Kontrolle der strategischen Potentiale

    Im Rahmen eines Kontrollsystems werden bestimmt:
    - Kontrollträger (Verantwortliche Personen)
    - Kontrollprozess (einfach, transparent)
    - Kontrolltechniken (anhand von betriebswirtschaftl.-/finanzwirtschaftl. Kennzahlen)
    - Kontrollbereiche (Geschäfts-, Funktionsbereiche)

- Kontrollrechnung (Bereitstellung relevanter Kennzahlen)

Systematischer Prozess, der über Kennzahlen Abweichungen erfasst => ohne Kontrolle, keine sinnvolle Planung!

14. Human Resources oder Humankapital (T1: 99, 122)
    Know-How, Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation von Mitarbeitern; Produktionsfaktor für Unternehmen; personengebundene Wissensbestandteile
15. Liquiditätsplan (T1: 125 – 128)
    Teil der Finanz-/Dreijahresplanung; Erhaltung der Zahlungsfähigkeit unter Berücksichtigung aller Ein- und Auszahlungen (Zahlungsströme); Kenntnis über Verbindlichkeiten (Höhe und Fristen); unzureichende Liquiditätsplanung führt oft unerwartet zu Zahlungsunfähigkeit/Insolvenz; zu hohe Liquidität kann zu negativer Rentabilität führen (=> Ausgleich)
16. Gewinn- und Verlustrechnung (T1: 126, 137, 139, 141)
    gesetzlich vorgeschrieben; Teil des externen Rechnungswesens (+ Bilanz = Jahresabschluss); Anfangs- und Endbestände korrespondieren mit Bilanz (Jahresüberschuss/-fehlbetrag fließt in EK der Bilanz ein); unterliegt dem Saldierungsverbot (Erträge und Aufwendungen müssen getrennt ausgewiesen werden => Transparenz); Konto- oder Staffelform (Staffelform bei Kapitalgesellschaften vorgeschrieben); **zeitraumbezogene, periodengerechte Betrachtung der Erträge und Aufwendungen** (Ergebnis: Ertragslage); Wahlmöglichkeit zwischen Gesamtkosten-/Umsatzkostenverfahren;
    Ziel: **Darstellung der nachhaltigen Effekte** („Erfolgsspaltung" sorgt für Ausweisung nach Zugehörigkeit zur gewöhnlichen Geschäftstätigkeit => „Normalerfolg"/**ordentliches Betriebsergebnis**)
17. Bilanz (T1: 126, 130, 131, 137, 140 - 142)
    gesetzlich vorgeschrieben; Teil des externen Rechnungswesens (+ GuV = Jahresabschluss); Unterscheidung in Handels- und Steuerbilanz; Grundlage ist das Inventar; zeitpunktbezogene, periodengerechte **Stichtagsbetrachtung von Aktiva** (Mittelverwendung) **und Passiva** (Mittelherkunft) **=> Vermögens- und Finanzlage**; Überblick über **Vermögens- und Eigenkapitalentwicklung**; Basis für die Kennzahlen EK-Quote und EK-Rentabilität;
    „Goldene Bilanzregel" => Fristenkongruenz (Zusammenhang zwischen Mittelbindung auf Aktiv- und Passivseite)
    - AV ist mit EK zu finanzieren (enge Fassung)
    - AV ist mit EK und langfristigem FK zu finanzieren (weitere Fassung)
    - AV und langfristiges UV sind langfristig zu finanzieren (weiteste Fassung)

    Gliederung der Bilanz:
    - Liquiditätsprinzip (AV => UV)
    - Prozessgliederungsprinzip (Gliedert das UV)
    - Rechtsverhältnisse der Kapitalbereitstellung gliedern grob die Passivseite (EK => FK)
    - Fristigkeitsprinzip gliedert Kapital nach Dauer der Verfügbarkeit (EK => langfristiges FK => kurzfristiges FK)

    Funktionen der Bilanz:
    - Information (intern/extern, Kontrollgrundlage, Disposition und Planung, Analyse, Vergleich)
    - Rechenschaft (intern/extern, ggü. Eigentümern, Gläubigern)
    - Dokumentation (Nachweis von Wertbewegungen und Geschäftsvorfällen)
    - Sicherung (Nachweis über Rückzahlungsfähigkeit von FK ggü. Gläubigern)
    - Ermittlung (Erfolgsermittlung, Besteuerungsgrundlage, Basis für Kennzahlen)
18. liquide Mittel (T1: 128 - 130)
    flüssige/geldnahe Vermögensmittel => Geldmittel, die sich schnell verflüssigen lassen (Bank, Kasse, Forderungen aus LuL, Waren-/Lagerbestände, usw.); Liquiditätskennzahlen geben Auskunft über den Abdeckungsgrad der kurzfristigen Verbindlichkeiten mit Liquiden Mitteln; zu hohe Liquide Mittel können die Rentabilität negativ beeinflussen; zu geringe liquide Mittel erhöhen das Liquiditäts-/Insolvenzrisiko
19. Anlagevermögen (T1: 131, 140, 141, 168)
    alle Gegenstände, die dem Betrieb auf Dauer zu dienen bestimmt sind; langfristiges Vermögen (idealerweise mit EK zu finanzieren); wird auf der Aktivaseite der Bilanz aufgeführt (immaterielles Vermögen, Sachanlagen, Finanzanlagen)
20. Umlaufvermögen (T1: 140, 141, 168)
    alle flüssigen Mittel und Vermögensgegenstände, die durch den Umsatzprozess möglichst bald verflüssigt werden sollen; wird auf der Aktivaseite der Bilanz aufgeführt (Vorräte, Forderungen aus LuL, Wertpapiere, flüssige Mittel (Bank und Kasse))
21. Jahresergebnis (T1: 138, 145, 146, 148)
    ist **Ergebnis der GuV**; wird in **ordentliches Betriebsergebnis** (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) und **außerordentliches Ergebnis** unterteilt; dient der Ermittlung von Rentabilitätskennzahlen
22. (ordentliches) Betriebsergebnis (T1: 87, 138, 139)
    wird in der GuV ausgewiesen; stellt das **Ergebnis des eigentlichen Betriebszwecks** dar („Normalerfolg")
23. Cash-Flow (T1: 132 - 134)
    Periodengerechte Betrachtung; dient zur **Analyse der Finanz- und Ertragskraft** (Anteil, zu dem Investitionen aus eigener Geschäftstätigkeit getätigt werden können); aus dem Jahresergebnis werden alle Aufwands- und Ertragsgrößen herausgerechnet, die in der Abrechnungsperiode nicht zur Aus-/Einzahlung führen **=> je höher der Cash-Flow, desto besser die Liquiditätslage**; weitestgehend Bewertungsunabhängig => hohe Aussagekraft; **direkte oder indirekte Ermittlung**

24. Rückstellungen (T1: 136)
    Verbindlichkeiten, deren Höhe am Abschlussstichtag unsicher ist; werden erfasst, um Verbindlichkeiten korrekt auszuweisen; können nur bei Wegfall des Bildungsgrundes aufgelöst werden
25. Rücklagen (T1: 136)
    - Bei Kapitalgesellschaften, da keine private Haftung
    - Rücklagenbildung = Thesaurierung von Gewinnen, zurückführen als EK
    - Teil des EK, aus Gewinn gebildet, dienen der Selbst-/Innenfinanzierung und Stärkung der EK-Basis
26. stille Rücklagen/Reserven (T1: 145, 146, 148)
    entstehen durch bilanzielle Unter- oder Überbewertung von Vermögen/Schulden, wobei das ausgewiesene EK verringert wird; Teile des EK, deren Höhe aus Bilanz nicht ersichtlich ist (unterbewertetes Vermögen/überbewertete Schulden)
27. Eigenkapitalrentabilität (T1: 126, 144, 145)
    gibt Auskunft über Rentabilität des eingesetzten EK;

    $$\frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{EK (+stille Reserven)}} \times 100$$

    EK-Rentabilität = EK (+stille Reserven)
28. Gesamtkapitalrentabilität (T1: 144, 146)
    Maß für Effizienz der gesamten zur Verfügung stehenden Mittel

    $$\frac{\text{Jahresergebnis + Zinsaufwand}}{\text{GK (+stille Reserven)}} \times 100$$

    GK-Rentabilität = GK (+stille Reserven)
    FK-Zinsen sind bereits in GuV (Jahresergebnis) abgezogen, werden daher zur Berechnung der GK-Rentabilität wieder addiert
29. Umsatzrentabilität (T1: 144, 148)
    Gibt durchschnittliche aus Umsatz erzielte Marge an

    $$\frac{\text{(ordentlicher) Betriebserfolg}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

30. Kapitalumschlagshäufigkeit
    Gibt an, wie häufig Kapital über die Umsatzerlöse zurückgeflossen ist; je schneller der Umsatzprozess, desto höher die Kapitalumschlagshäufigkeit, desto geringer der erforderliche Kapitaleinsatz
31. Opportunitätskosten (T1: 43)
    fiktive, entgangene Erlöse aus nicht getätigten Investitionen
32. Organigramm (T1: 123)
    schaubildartige **Darstellung einer Organisationsstruktur**; gibt einen schnellen Überblick über die Leistungsspanne und –tiefe eines Unternehmens

Aufgabe 2 (4 Punkte) (T1: 44, 45)

Die fixen Kosten eines Unternehmens betragen Kf = 80 und die variablen Stückkosten kv = 2 Geldeinheiten (GE). Skizzieren Sie in einer Grafik die Kurve der Gesamtkosten K und die Kurve der gesamten Stückkosten k.

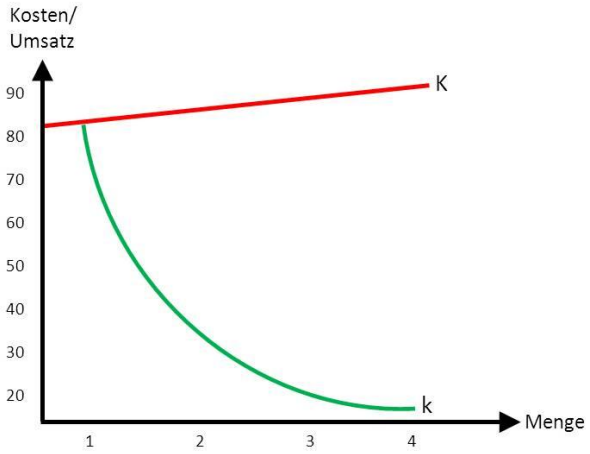
K = Gesamtkosten | Kf = gesamte Fixkosten | kf = fixe Stückkosten | Kv = gesamte variable Kosten | kv = variable Stückkosten

Gesamtkosten K = Kf + kv x m
K = 80 + 2 x m

m = 1	K = 80 + 2 x 1	= 80 + 2 = 82
m = 2	K = 80 + 2 x 2	= 80 + 4 = 84
m = 3	K = 80 + 2 x 3	= 80 + 6 = 86
m = 4	K = 80 + 2 x 4	= 80 + 8 = 88

gesamte Stückkosten k = (Kf : m) + kv
k = (80: m) + 2

m = 1	k = (80 : 1) + 2	= 80 + 2 = 82
m = 2	k = (80 : 2) + 2	= 40 + 2 = 42
m = 3	k = (80 : 3) + 2	= 27 + 2 = 29
m = 4	k = (80 : 4) + 2	= 20 + 2 = 22



Die Gesamtkosten (K) ergeben sich aus den gesamten Fixkosten und den variablen Stückkosten
=> die Gesamtkosten steigen mit zunehmender Menge

Die gesamten Stückkosten (k) ergeben sich aus den gesamten Fixkosten im Verhältnis zur Menge und den variablen Stückkosten
=> die Stückkosten sinken mit steigender Menge

Aufgabe 3 (8 Punkte) (T1: 43, 87)

Ein Einproduktunternehmen mit der Gesamtkostenfunktion K = 350 + 5 • m kann für sein Produkt am Markt den Preis p = 12 erzielen. Berechnen Sie den Deckungsbeitrag des Produktes sowie den Break-Even-Point des Unternehmens.

K	= Kf + kv x m	
K	= 350 + 5 x m	(Gesamtkosten)
Kf	= 350	(gesamte Fixkosten)
kv	= 5	(variable Stückkosten)
p	= 12	(Preis pro Stück)

Deckungsbeitrag

	Umsatzerlöse	(Absatzmenge x Preis/Stück)
-	**variable Kosten**	(Kv)
=	**DB**	

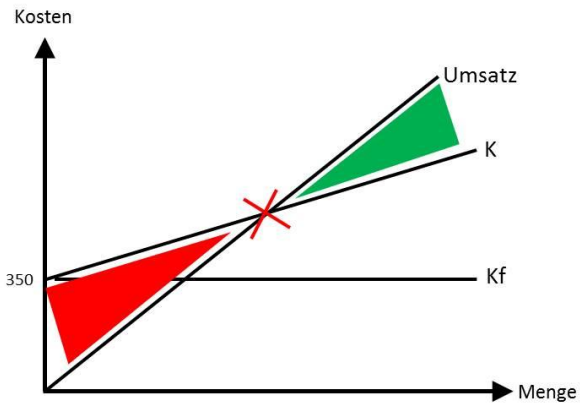
Umsatz = Absatzmenge x Preis/Stück
= Absatzmenge x 12 Annahme: m = 1
= 1 x 12 = 12

Kv = kv x m
= 5 x 1 = 5

	12	Umsatz
-	5	variable Kosten
=	7	DB

Break-Even-Point (Gewinnschwelle)

BEP = Kf : (p – kv)
= 350 : (12 - 5)
= 350 : 7
= 50



Aufgabe 4 (10 Punkte) (T1: 35)

Zeigen Sie wesentliche Unterschiede zwischen einer Geschäftsidee und einer Produktidee auf.

	Geschäftsidee	Produktidee
Objekt:	Unternehmen	Produkt
Ziel:	Unternehmerische Ziele	Kundenbedürfnisbefriedigung
Ausrichtung:	Marktorientierung	Kundenorientierung
Kompetenz:	Marketing, Vertrieb	Entwicklung; Produktion
Interesse:	Geldgeber	Kunden & Geldgeber

Die Geschäftsidee impliziert die Produktidee; eine Produktidee kann ohne die Integration in eine Geschäftsidee nicht realisiert werden!

Aufgabe 5 (12 Punkte) (T1: 36)

Geschäftsideen können auf die Merkmale Markt und Produkt bezogen unterschiedlich innovativ ausgestaltet sein. Erläutern Sie auch anhand von Beispielen, was in diesem Zusammenhang unter Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation zu verstehen ist.

Produkt-/Marktmatrix von Ansoff

Markt/ Produkt	ALT	NEU
ALT	**Marktdurchdringung => geringer Innovationsgrad** (Marktpenetration, hoher Marketingaufwand)	**Marktentwicklung => mittlerer Innovationsgrad** (Markterschließung)
NEU	**Produktentwicklung => hoher Innovationsgrad**	**Diversifikation => höchster Innovationsgrad** (verschiedene Nutzen bündeln, Innovationsgrad muss anschlussfähig sein)

Marktdurchdringung (bekannter Markt, bestehendes Produkt)
Beispiel: Kundenbindung/Neukundengewinnung durch Angebote/Rabatte

Marktentwicklung (neuer Markt, bestehendes Produkt)
Beispiel: Standorterweiterung

Produktentwicklung (bekannter Markt, neues Produkt)
Beispiel: Weiterentwicklung bestehender Produkte (technisch, optisch, Zusatznutzen, Serviceelemente)

Diversifikation (neuer Markt, neues Produkt)
Beispiel: Erschließung neuer Märkte durch neue, innovative Produkte (technische Innovationen)

Aufgabe 6 (18 Punkte) (T1: 49 - 52, 55, 56)

Kennzeichnen Sie die folgenden Kreativitätstechniken, geben Sie jeweils zwei Vorteile und zwei Nachteile an und zeigen Sie für jede der Techniken typische Anwendungsmöglichkeiten auf:

Brainstorming

- Klassisches Brainstorming ist eine **assoziative, intuitiv kreative Methode**
- Fördert die Generierung innovativer Lösungen in einer Gruppe (Zusammensetzung hierarchisch möglichst homogen)
- Sollte durch Moderation geleitet werden
- Grundprinzipien: Teilnehmer mit unterschiedlichen Kenntnissen/Erfahrungen, detaillierte Themenvorgabe, lockere Atmosphäre, Protokollierung
- Regeln: Verbot von Kritik, Quantität geht vor Qualität, Förderung der Spontanität
- Vorteile:
  - ☑ Gruppendynamik führt zu unterschiedlichen Gedankenansätzen
  - ☑ Ideen können aufgegriffen und als Anhaltspunkt genutzt werden
  - ☑ viele Ideen in kurzer Zeit
- Nachteile:
  - ☒ tendenziell geringere Qualität der Ideen („nicht zu Ende gedacht“)

  - ☒ ggf. Verlust des Fokus
- Anwendung: Werbung, Eventplanung, Produktentwicklung

Methode 635

- Brainwriting Methode, **assoziative, intuitiv kreative Methode**
- Weiterentwicklung des klassischen Brainstormings
- Jeder Teilnehmer notiert eine bestimmte Anzahl an Idee, die dann von den anderen Teilnehmern weiterentwickelt werden
- Entstehung von Assoziationsketten
- Teilnehmer sollten ähnlich qualifiziert sein
- Keine Moderation erforderlich
- Beachtung von qualitativen und quantitativen Aspekten
- Vorteile:
  - ☑ hohes Kreativitätspotential
  - ☑ direktes Feedback
  - ☑ Entstehung von vorqualifizierten Ideen
- Nachteile:
  - ☒ starrer Ablauf
  - ☒ Einschränkung der vollen Kreativität durch vorgegebene Ideen anderer Teilnehmer
  - ☒ mögliche Koordinationsverluste
- Anwendung: Ausarbeitung bestehender Ideen

Morphologische Analyse

- **assoziative, systematisch-analytische Methode**
- strukturanalytisches Vorgehen
- Erfassung möglichst aller Lösungsalternativen einer Problemstellung durch die Zusammenführung von Ideen in einem „morphologischen Kasten“ (Schema, in dem alle Alternativen verknüpft und so mögliche Lösungsketten gebildet werden)
- Problem sollte allgemein beschrieben werden, um keine Lösungsalternativen auszuschließen
- Vorteile:
  - ☑ Umfassendes Schema
  - ☑ Erkennen von Zusammenhängen verschiedener Ansätze
  - ☑ Entstehung einer Vielzahl an Lösungsmöglichkeiten
- Nachteile:
  - ☒ hohe Komplexität
  - ☒ hoher Zeitaufwand
  - ☒ Festlegen von Kriterien
- Anwendung: bei komplexen Problemstellungen

Aufgabe 7 (14 Punkte) (T1: 57)

Begründen Sie den möglichen Nutzen von Experteninterviews im Rahmen der Findung von Geschäftsideen und skizzieren Sie den möglichen Ablauf von Experteninterviews anhand der Phasen Interviewvorbereitung, Interviewdurchführung und Interviewnachbereitung.

Nutzen: Gewinnung von Fachinformationen (Expertenwissen), bereits entstandene Erkenntnisse können verwertet werden und dienen der besseren Einschätzung von Chancen & Risiken, Möglichkeit, sich Einschätzungen von Dritten zur eigenen Idee einzuholen

Interviewvorbereitung
fachliche Vorbereitung, Erarbeitung eines Fragebogens

Interviewdurchführung
Eröffnen (Ziele und Nutzen), Informationsgewinnung (Befragung), Abschluss (Zusammenfassung, weiteres Vorgehen)

Interviewnachbereitung
Auswertung, Bewertung der Informationen, Dokumentation der gewonnen Erkenntnisse, formaler Abschluss

Aufgabe 8 (18 Punkte) **NKR**

Geben Sie einen Überblick über Informationsquellen für Marktanalysen und zeigen Sie für zwei selbst gewählte Beispiele auf, welche Informationsquellen besonders relevant sind (Begründungen!)

Aufgabe 9 (8 Punkte) (T1: 87)

Das Produkt A eines Unternehmens besitze die Kostenfunktion (K = Gesamtkosten, m = produzierte und abgesetzte Menge): K = 12.000 + 5 m

a) Wie hoch ist die kurzfristige Preisuntergrenze für Produkt A? (2 Punkte)

Kurzfristige Preisuntergrenze = DB 1 = 0 (nur variable Kosten sind gedeckt)
DB 1 = p – kv
DB 1 = 5 – 5 = 0
kurzfristige Preisuntergrenze liegt bei 5

b) Wie hoch ist die langfristige Preisuntergrenze für Produkt A, wenn die maximale Ausbringungsmenge (Kapazitätsgrenze) bei m = 1000 liegt? (3 Punkte)

K = 12.000 + 5 x m (Kf + kv x m)
m = 1.000
K = 12.000 + (5 x 1.000)
= 12.000 + 5.000
= 17.000 (Gesamtkosten)
= 17.000 : 1.000
= 17 (pro Stück)

c) Nennen Sie ein Beispiel für den Fall, dass – anders als unter a) angenommen - die kurzfristige Preisuntergrenze bis auf null heruntergehen kann. (3 Punkte)
Verschenken von Produkten (z.B. Freiexemplare bei Zeitschriften)

Aufgabe 10 (15 Punkte) (T1: 87)

Aufgrund einer im Planungsmonat auf 150 Stunden begrenzten Engpasskapazität kann ein Unternehmen nicht alle in der folgenden Tabelle aufgelisteten Aufträge annehmen. In der Tabelle sind die Deckungsbeiträge (DB) der Aufträge sowie die Fertigungszeiten in Stunden (FZ) für die Beanspruchung des Produktionsengpasses durch die jeweiligen Aufträge angegeben.

a) Welche Aufträge sollte das Unternehmen annehmen und welcher Gesamtdeckungsbeitrag lässt sich hierdurch erzielen? (10 Punkte)

1. Gesamtdeckungsbeiträge für alle Aufträge berechnen (DB : FZ)
2. Annahme der Aufträge, mit den höchsten Gesamtdeckungsbeiträgen bis zur Kapazitätsgrenze
3. Gesamtdeckungsbeitrag der angenommenen Aufträge berechnen

Annahme: B, D, A, C, H
Gesamtdeckungsbeitrag = 560

b) Gehen Sie außerdem davon aus, dass die Engpasskapazität kurzfristig durch Überstunden von 150 auf 170 Stunden erhöht werden kann, wobei durch Überstundenlöhne zusätzliche Kosten in Höhe von 30 Geldeinheiten anfallen. Würden Sie diese Erhöhung der Engpasskapazität empfehlen? Begründen Sie Ihre Antwort. (5 Punkte)

Nächst attraktiver Auftrag ist G mit einem DB von 10 (40 – 30 Lohnkostenzuschläge) => Annahme ist zu empfehlen

Aufträge Deckungsbeitrag DB Fertigungszeit FZ

Aufträge	**Deckungsbeitrag DB**	**Fertigungszeit FZ**	**Gesamtdeckungsbeitrag** (DB : FZ)	**Annahme**
A	80	20	4	3
B	50	10	5	1
C	200	60	3,33	4
D	140	30	4,67	2
E	30	20	1,5	
F	250	130	1,92	
G	40 (- 30 GE = 10 GE)	20	2	6 (b)
H	90	30	3	5
Gesamt	**560**			

Aufgabe 11 (12 Punkte) (T1: 63, 64)

In der Gründungsphase eines Unternehmens werden zwei Geschäftsideen A und B mit Hilfe des Scoringverfahrens gegeneinander abgewogen. In der folgenden Tabelle finden Sie die hierbei berücksichtigten Erfolgskriterien mit ihren Gewichten sowie in den Spalten A und B die von Experten für die Geschäftsideen anhand einer 10-Punkte-Skala geschätzten Punktwerte (Ratings)

Erfolgskriterien	Gewichtung	A	B
Kundennutzen	0,3	7	5
Branchen-Know-how	0,1	4	8
Fertigungs-Know-how	0,1	3	4
Marktrisiken	0,3	6	4
Finanzierungspotential	0,2	2	3
		5,0	4,5

a) Welcher Geschäftsidee wäre nach dem Scoringverfahren der Vorzug zu geben? (6 Punkte)
Geschäftsidee A

b) Nennen Sie drei Kritikpunkte, die auch im vorliegenden Fall die Anwendung des Scoringverfahrens in der Praxis problematisch erscheinen lassen. (3 Punkte)
1. Scheinobjektivität (Auswahl der Kriterien und Bewertung erfolgen subjektiv)
2. Relative Betrachtung (Bewertung nur innerhalb der geprüften Alternativen)
3. Mangelnde Aussagekraft => weitere Instrumente notwendig

c) Beschreiben Sie kurz, was unter einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zu verstehen ist, die auf jeden Fall zusätzlich zum Scoringverfahren zur Bewertung von Geschäftsideen durchzuführen ist. (3 Punkte)
Prognose und Bewertung der Finanzsituation durch Gegenüberstellung erwarteter Einnahmen und Ausgaben; Bilden von verschiedenen Szenarien (best case, middle case, worst case); Ableitung einer Entscheidung **=> Möglichkeit worst case zu finanzieren**

Aufgabe 12 (10 Punkte) (T1: 68, 69)

Erörtern Sie kurz die Vorteile, die ein Gründungsteam gegenüber einem einzelnen Unternehmensgründer auszeichnet. Nennen Sie für diesen Fall mögliche Nachteile der Teambildung.

Vorteile

☑ Erhöhung der Kapazitäten
☑ Schwächen werden durch heterogene Teams kompensiert
☑ Fähigkeiten können kombiniert werden
☑ sozialpsychologisch zweckmäßig (Unterstützung, Motivation, Sicherheit)

Nachteile

☒ erhöhtes Konfliktpotenzial
☒ Fluktuation kann zu Unternehmensauflösung führen (Abhängigkeit)
☒ Entscheidungsprozesse dauern länger
☒ homogene Teams tendieren zu Einseitigkeit

Aufgabe 13 (15 Punkte) (T1: 74, 76 - 80)

Was versteht man für ein neu zu gründendes Unternehmen unter einem Business Plan, an welche zwei Adressaten oder Zielgruppen ist der Business Plan gerichtet und welche Ziele werden bezüglich dieser Zielgruppen mit einem Business Plan verfolgt.

Nennen Sie fünf Elemente als wesentliche inhaltliche Bestandteile eines Business Plans.

Business Plan

- Schriftliches Dokument, dass das Konzept des zu gründenden Unternehmens beschreibt
- Dient als Visitenkarte des Unternehmens in der Außendarstellung

Adressaten & Ziele

- Gründer: **systematische Analyse und intensive Auseinandersetzung** mit dem Konzept
- Investoren: „Beteiligungsangebot", soll **umfassend informieren** und Aufschluss über die wesentlichen Bestandteile der Geschäftsidee geben

Wesentliche Bestandteile

- Management Summery (komprimierte Einleitung)
- Unternehmen (Profil, Rechtsform)
- Produkte/Anwendung und Herstellung (Kundennutzen, Leistungserstellung)
- Markt und Wettbewerb (Gesamtmarkt, Segmentierung, Wettbewerbsanalyse)
- Marketing und Vertrieb (Marketing-Mix)
- Management und Organisation (Qualifikationen, Organigramm)
- Finanzplanung (Investitionen, Liquiditätsplanung, usw.)
- Chancen und Risiken (Szenario-Analyse)
- Finanzbedarf (Eigenkapital, Finanzierung)

Aufgabe 14 (8 Punkte) (T1: 83, 84)

Zeigen Sie Wesensmerkmale auf, durch die sich Personengesellschaften von Kapitalgesellschaften unterscheiden.

	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
Unternehmerschaft	auf Mitunternehmerschaft ausgelegt	Eigentum und Leitung getrennt
Abschluss/Vertrag	formfrei	notariell beurkundet
Einlage	nicht vorgeschrieben	Mindesteinlage vorgeschrieben
Haftung	mit Betriebs- und Privatvermögen	keine Privathaftung
Leitung	gemeinschaftlich/Komplementär	Leitungs- und Kontrollorgane

Aufgabe 15 (je 1 Punkt für die Kombination eines Unternehmenstyps und eines Merkmals) (T1: 83, 84)

Charakterisieren Sie kurz die aufgeführten Unternehmenstypen in Bezug auf die folgenden Merkmale:

Merkmale	**Einzelunternehmung**	**Offene Handelsgesellschaft**	**Aktiengesellschaft**
Rechtsform	Einzelunternehmung	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
Abschluss/Vertrag	nicht notwendig	formfrei	**notariell beurkundeter Vertrag**
Eintrag HR	wenn kaufm. Unternehmen oder freiwillig	**erforderlich** (notariell beglaubigt)	erforderlich (notariell beglaubigt)
EK-Einlage	nicht vorgeschrieben	keine Mindesteinlage	**50.000 € Mindesteinlage**
Haftung	Inhaber mit Betriebs- und Privatvermögen	Gesellschafter gesamt-schuldnerisch und unbeschränkt	Betriebsvermögen + Gesellschafter-Einlage
Leitungsfunktionen	Unternehmer allein	gemeinschaftlich	Vorstand, Hauptversammlung, Aufsichtsrat
Gründergesellschafter	Ein Inhaber	**mind. zwei Gesellschafter**	mind. ein Aktionär

Aufgabe 16 (20 Punkte) (T1: 162, 166 - 169)

Erläutern Sie die Rechtsformen Offene Handelsgesellschaft (OHG), Kommanditgesellschaft (KG), Gemeinschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Aktiengesellschaft (AG) in Bezug auf ihre jeweiligen Möglichkeiten der Finanzierung (Kapitalbeschaffung).

Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Eigenfinanzierung

- **Beteiligungs-/Außenfinanzierung** (Aufnahme zusätzlicher Gesellschafter oder Erhöhung der Einlagen)
    - ggf. Aufteilung der Leitungsfunktionen
    - ggf. längere Entscheidungsprozesse durch zusätzliches Mitbestimmungsrecht

    - Aufteilung des Gewinns/Entscheidung über Verwendung (Konfliktpotential)
- **Selbst-/Innenfinanzierung** (Erhöhung des EK durch Betriebsgewinn/Thesaurierung (positive Geschäftstätigkeit))
    - keine Beschaffungskosten
    - kein Einfluss von Dritten
    - keine Kreditwürdigkeitsprüfung (auch keine Prüfung des Investitionsvorhabens durch Dritte)

Fremdfinanzierung

- **Kredit-/Außenfinanzierung** (Voraussetzung für FK hängt von EK ab => Kreditwürdigkeit)
    - gewinnunabhängige Ansprüche
    - keine direkte Einflussnahme
- **Finanzierung aus Rückstellungen/Innenfinanzierung**

Kommanditgesellschaft (KG)

Eigenfinanzierung

- **Beteiligungs-/Außenfinanzierung** (Aufnahme zusätzlicher Gesellschafter/Kommanditisten oder Erhöhung der Einlagen)
    - ggf. Aufteilung der Leitungsfunktionen
    - ggf. längere Entscheidungsprozesse durch zusätzliches Mitbestimmungsrecht
    - Aufteilung des Gewinns/Entscheidung über Verwendung (Konfliktpotential)
- **Selbst-/Innenfinanzierung** (Erhöhung des EK durch Betriebsgewinn/Thesaurierung (positive Geschäftstätigkeit))
    - keine Beschaffungskosten
    - kein Einfluss von Dritten
    - keine Kreditwürdigkeitsprüfung (auch keine Prüfung des Investitionsvorhabens durch Dritte)

Fremdfinanzierung

- **Kredit-/Außenfinanzierung** (Voraussetzung für FK hängt von EK ab => Kreditwürdigkeit)
    - gewinnunabhängige Ansprüche
    - keine direkte Einflussnahme
- **Finanzierung aus Rückstellungen/Innenfinanzierung**

Gemeinschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Eigenfinanzierung

- **Beteiligungs-/Außenfinanzierung** (Aufnahme zusätzlicher Gesellschafter oder Erhöhung der Einlagen)
    - ggf. Aufteilung der Leitungsfunktionen
    - ggf. längere Entscheidungsprozesse durch zusätzliches Mitbestimmungsrecht
    - Aufteilung des Gewinns/Entscheidung über Verwendung (Konfliktpotential)
- **Selbst-/Innenfinanzierung** (Erhöhung des EK durch Betriebsgewinn/Thesaurierung (positive Geschäftstätigkeit))
    - keine Beschaffungskosten
    - kein Einfluss von Dritten
    - keine Kreditwürdigkeitsprüfung (auch keine Prüfung des Investitionsvorhabens durch Dritte)

Fremdfinanzierung

- **Kredit-/Außenfinanzierung** (Voraussetzung für FK hängt von EK ab => Kreditwürdigkeit)
    - gewinnunabhängige Ansprüche
    - keine direkte Einflussnahme
- **Finanzierung aus Rückstellungen/Innenfinanzierung**

Aktiengesellschaft (AG)

Eigenfinanzierung

- **Beteiligungs-/Außenfinanzierung** (**Börsengang, Verkauf von Aktien** um EK zu erhöhen => leicht zugänglicher Sekundärmarkt)
    - Rechte von Aktionären (Stimmrecht in der Hauptversammlung)
    - Beschränkte Haftung der Kapitalgeber
- **Selbst-/Innenfinanzierung** (Erhöhung des EK durch Betriebsgewinn/Thesaurierung (positive Geschäftstätigkeit))
    - keine Beschaffungskosten

- kein Einfluss von Dritten
- keine Kreditwürdigkeitsprüfung (auch keine Prüfung des Investitionsvorhabens durch Dritte)

Fremdfinanzierung

- **Kredit-/Außenfinanzierung** (**umfangreiche Publizität und Transparenz** ggü. potentiellen Geldgebern)
  - gewinnunabhängige Ansprüche
  - keine direkte Einflussnahme
- **Finanzierung aus Rückstellungen/Innenfinanzierung**

Aufgabe 17 (T1: 85)

Erläutern Sie Bedeutung, Charakteristika und mögliche Probleme der jüngst ins Leben gerufenen Rechtsform „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)".

- Einführung des Gesetzes zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG), 2008
- existenzgründerfreundliche Variante der herkömmlichen GmbH
- Ziel: Vereinfachung von Existenzgründungen

Charakteristika

- beschränkte Haftung
- Gründung mit Stammeinlage von 1€ möglich
- 25% des Gewinns müssen angespart werden, bis 25.000 Stammkapital vorliegen
- Geschäftsanteile müssen nur noch auf einen Betrag von min. 1 € lauten
- Verwaltungssitz kann jederzeit ins Ausland verlagert werden
- Inländische Geschäftsanschrift im Handels Register
- Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrages bei Zahlungsunfähigkeit

⇨ **Beschränkte Finanzierungsmöglichkeiten durch geringe Eigenmittel und beschränkte Haftung**

Aufgabe 18 (T1: 102)

a) Gehen Sie auf die Bedeutung von „Visionen" für ein Unternehmen ein und geben Sie Beispiele.
   - an der Zukunftsentwicklung orientiert und systematisch im Unternehmensalltag gelebt
   - Beschreibung eines zukünftigen **erstrebenswerten Zustandes** bzw. der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens (**„ein großes Bild der Zukunft"**, das zeigt, wo die Reise hingehen soll)
   - soll Mitarbeiter und Öffentlichkeit überzeugen/begeistern und für Identifikation sorgen
   - Unternehmensvision ist zugleich **Kompass und Antriebsquelle**
   - zentrale Voraussetzung für Delegation und Eigeninitiative sowie Übernahme von Verantwortung
   - Beispiele:
     - revolutionäre Gründungsvision von Microsoft, 1975: „Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause."
     - Wikipedia: "Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat."
b) Zeigen Sie auch anhand von Beispielen, was unter einem Unternehmensleitbild zu verstehen ist. Zeigen Sie anschließend auf, wozu Unternehmensleitbilder dienen.
   - schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr **Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien**
   - Bespiel: Unternehmensleitbild von Google Inc.
     1. Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere ergibt sich von selbst.
     2. Es ist das Beste, eine Sache richtig gut zu machen.
     3. Schnell ist besser als langsam.
     4. Die Demokratie im Internet funktioniert.
     5. Fragen treten nicht nur auf, wenn Sie gerade an Ihrem Schreibtisch sitzen.
     6. Man kann Geld verdienen, ohne jemandem damit zu schaden.
     7. Irgendwo gibt es immer noch mehr Informationen.
     8. Der Informationsbedarf überschreitet alle Grenzen.
     9. Man kann seriös sein, ohne einen Anzug zu tragen.
     10. Großartig ist einfach nicht gut genug.
   - formuliert einen **Zielzustand** (Realistisches Idealbild)
   - Basis für die **Corporate Identity**
   - beschreibt die Mission und Vision einer Organisation sowie die **angestrebte Organisationskultur**

- Funktionen:
    - nach innen soll ein Leitbild **Orientierung** geben und somit **handlungsleitend und motivierend** für die Organisation als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken
    - nach außen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, **wofür eine Organisation steht**

c) Was versteht man unter Formalzielen und Sachzielen und in welchem Zusammenhang stehen sie? Bitte geben Sie Beispiele für Formalziele und für Sachziele.
Formalziele geben vor, **nach welchen Regeln produziert werden soll**; sie bestimmen die **Grundlinie unternehmerischen Handelns** (z.B. Gewinnmaximierung, Kostenminimierung, Rentabilitätssteigerung, Liquiditätsverbesserung)

Sachziele haben **Instrumentalcharakter**, sie **stehen im Dienst der Erreichung der Formalziele** (z.B. Verkürzung der Maschinendurchlaufzeiten, Qualitätsverbesserung)

Aufgabe 19 (20 Punkte) (98 - 100, 105 - 107, 109)

Erläutern Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen dem Market-based-View und dem Resource-based-View des Strategischen Managements, und stellen Sie eine Verbindung dieser theoretischen Ansätze mit der sog. SWOT-Analyse der strategischen Planung her. Greifen Sie hierbei zur Veranschaulichung auf das 5-Faktoren- Modell der Marktattraktivität sowie die Wertkettenanalyse von Michael Porter zurück.

Der market-based-view basiert auf dem **"structure-conduct-performance-paradigma" nach Mason/Bain**, das eine Sichtweise, **ausgehend von der Marktstruktur (structure), über das Marktverhalten (conduct), zum Marktergebnis (performance)**, verfolgt (**outside-in-Perspektive**). Erfolgsfaktoren werden aus den Marktanforderungen/der Umwelt abgeleitet. Dieser Ansatz kann allerdings zu einer **reaktiven/defensiven Grundposition** führen, in der Innovationen tendenziell vernachlässigt werden.

Die Perspektive des resource-based-view **beginnt beim Potential (resource), geht über die Strategie und endet bei der Performance**. Anders, als beim market-based-view, wird hier der Erfolg aus der Qualität der Ressourcen abgeleitet und nicht vom Markt (**inside-out-Perspektive**). **Qualitative Ressourcen (tangible, intangible)** ermöglichen die erfolgreiche Positionierung des Unternehmens unter veränderten Umweltbedingungen.

Die SWOT-Analyse verbindet die **Umwelt- (Chance & Risiken)** und die **Unternehmensanalyse (Stärken & Schwächen)** und stellt **konkrete Zusammenhänge zwischen Umwelt und Unternehmen** her. Um die Ausprägung der unterschiedlichen Faktoren zu ermitteln wird auf zwei strategische Instrumente zurückgegriffen:
Wettbewerbskräfte nach Michael Porter (Umweltanalyse) - externe Einflussfaktoren ergeben **Intensität des Wettbewerbs**
Wertekette nach Michael Porter (Unternehmensanalyse) - Aufteilung der Unternehmensaktivitäten in **primäre und sekundäre Aktivitäten**

In die SWOT-Analyse fließen beide Perspektiven (**market-based-view/outside-in/Markt-/Umweltausrichtung // resource-based-view/inside-out/Unternehmensausrichtung**) ein:

SWOT-Analyse	Stärken (intern)	Schwächen (intern)
Chancen (extern)	Stärken & Chancen	Schwächen & Chancen
Risiken (extern)	Stärken & Risiken	Schwächen & Risiken

Durch die Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren wird die SWOT-Analyse zu einem **wichtigen Instrument der strategischen Planung**.

Aufgabe 20 (12 Punkte) (T1: 101)

Stellen Sie kurz die sechs Stufen oder Phasen eines strategischen Planungsprozesses dar.

1. Zielbildung (Definition von Einzelzielen mit abnehmendem Abstraktionsgrad, ausgehend von der Vision)
2. Umweltanalyse (Bewertung von externen Einflussfaktoren, Wettbewerbskräfte nach Porter)
3. Unternehmensanalyse (Analyse von Stärken und Schwächen (Wertkettenanalyse nach Porter) im Vergleich zum Wettbewerb (Konkurrenzanalyse), SWOT-Analyse)
4. Strategiewahl (Kostenführer-, Differenzierungs-, Nischenstrategie)
5. Strategieimplementierung (Zerlegung in Einzelmaßnahmen, Ablauforganisation, personelle Kapazitäten)
6. Strategische Kontrolle (strategischer, begleitender Prozess zur Überwachung der Zielerreichung)

Aufgabe 21 (je 1 Punkt für die Kombination eines Planungstyps und eines Merkmals) (T1: 103)

Stellen Sie die strategische und die operative Planung anhand folgender Merkmale gegenüber:

Merkmal	Strategische Planung	Operative Planung
Bezugszeitraum	langfristig	kurzfristig
Grad der Detailliertheit	global	spezifisch
Ziele	quantitativ und qualitativ	qualitativ
Umweltbezug	Außenorientierung	Innenorientierung
Gegenstand	Entwicklung von Potentialen	Nutzen von Potentialen
Zuständigkeit	Unternehmensleitung	Bereichs-/Fachleitung
Verhaltensweise	Antizipativ (pro aktiv)	reaktiv

Aufgabe 22 (15 Punkte) (T1: 110 - 112)

Erläutern Sie auch anhand von Beispielen die wesentlichen Merkmale und Bedingungen der

Kostenführerstrategie

- Rigorose **Politik der Kostensenkung**
    - Ausnutzung von Lernkurveneffekten
    - Fixkostendegression
    - Standardisierung und Automatisierung
    - Prüfung der Kostenstruktur
- Ziel: **preisgünstigster Wettbewerber**
- Bespiele: Discount Supermärkte, Billig-Tarif Anbieter, Massenprodukte (homogene Güter, Media Markt, Aldi)

Differenzierungsstrategie

- Deutliche **Wettbewerbsabgrenzung** durch Qualität und Service
- Ausgeprägte Markenpolitik (Image)
- **Verringerung der Preiselastizität** der Nachfrage
- Schaffung eines **monopolistischen** Bereiches
- Bespiele: Produktinnovationen, Luxusgüter (Designer Produkte, Apple)

Nischenstrategie

- Ausrichtung auf **eng abgegrenztes Käufersegment**
- keine eigenständige Strategie => Begrenzung auf bestimmte Zielgruppe
- Bespiel: Special Interest Produkte

Aufgabe 23 (10 Punkte) (T1: 113)

Welche Aufgaben umfasst die Strategieimplementierung?

1. **Sachliche Aufgabe**: Zerlegen der Strategie in Einzelmaßnahmen
2. **Organisatorische Aufgabe**: Ablauforganisation
3. **Personelle Aufgabe**: Schaffung der erforderlichen personellen Kapazitäten

⇨ Strategieimplementierung umfasst **alle Aktivitäten, die zur Verwirklichung einer Strategie erforderlich sind**

Aufgabe 24 (T1: 115, 116)

Erläutern Sie die Komponenten der strategischen Kontrolle und geben Sie Beispiele.

- Soll-Ist-Vergleich (Management Prozess: Planung - Umsetzung - Kontrolle) – Ergebniskontrolle

- Strategische Prämissen Kontrolle (Prüfung, ob Ausgangsfaktoren noch Bestand haben)
  Beispiel: regelmäßige Validierung der aktuellen Situation, Abgleich mit Ausgangssituation (z.B. Software Entwicklung)
- Strategische Planfortschrittskontrolle („Soll-Wird-Kontrolle“, Kontrolle der Einhaltung eines Zeitrahmens)
  Beispiel: Abgleich des Umsetzungsfortschritts mit geplantem Timing (umfangreiche Projekte)
- Kontrolle der strategischen Potentiale (Risikomanagement)
  Beispiel: Überwachung von kritischen Ressourcen (spezialisierte Mitarbeiter)
- Bestimmung von:
    - Kontrollträger (verantwortliche Personen)
    - Kontrollprozess (möglichst einfach, eindeutig und transparent)
    - Kontrolltechnik (Verwendung betriebswirtschaftliche/finanzwirtschaftliche Kennzahlen)

- Kontrollbereiche (Geschäfts-/Funktionsbereiche)
- Kontrollrechnung (Controlling, Auswertung von Daten, Kennzahlensysteme)

⇨ Ohne Kontrolle keine sinnvolle Planung!

⇨ **Systematischer, kontinuierlicher Prozess; parallel zur strategischen Planung; Ermittlung von Abweichungen**

Aufgabe 25 (20 Punkte) (T1: 117 - 121)

Erläutern Sie ausführlich die vier Bereiche des Marketing-Mix. Gehen Sie hierbei beispielhaft auf produkt-, distributions-, preis- und absatzpolitische Orientierungen und Maßnahmen ein.

Produktpolitik

- zentrale Funktion ergibt sich aus Produktidee, die das eigentliche Produkt und dessen Anwendungen bestimmt
- Teilbereiche:
  - Produkteigenschaften -und entwicklung, Variationen
  - Name, Markenartikel
  - Einsatz, Leistung
  - USP, Wettbewerbsvorteil
  - Zusammensetzung (Einzelprodukt/Baukasten)
  - Ausstattung, Verpackung
  - Gesetzliche Vorschriften
  - Genehmigungen, Tests
  - Schutzrechte, Patente
  - Service, Gewährleistung
  - ⇨ **QUALITÄT**

Preispolitik (Kontrahierungspolitik)

- bestimmt die preisliche Ausgestaltung des Produktes
- Wettbewerbsorientierung (Preise in Relation zum Wettbewerb) (Oligopol, Monopol, Polypol)
- Nachfrageorientierung (Preisabhängigkeit von der Nachfrage)
- Nutzenoptimierung (besonders hoher Innovationsgrad/besonderer Zusatznutzen löst den direkten Zusammenhang zwischen Kosten und Preisen => geringere Preiselastizität der Nachfrage)
- Kostenorientierung (Gewinnzuschlag, Kostendegression, Preisuntergrenze, Volumengeschäft)

⇨ **detaillierte Kenntnis der eigenen Kosten**

Distributionspolitik

- Wahl der Absatzwege (ausgehend vom Unternehmen)
- Entscheidungskriterien: Produktkategorie, Preis, Kauffrequenz, Wettbewerber, Wirtschaftlichkeit, Kontrolle, Flexibilität
- Absatzwege:
  - direkt (konventionell) - über eigene Organisation (meist hochpreisige Investitionsgüter)
  - direkt (neu) - über das Internet (meist Konsumgüter)
  - indirekt - über Handelsvertreter/Agenturen an Einzel-/Groß-/Versandhandel (meist Güter des täglichen Bedarfs)

Kommunikationspolitik

- umfasst die Kommunikationskette („Sender-Empfänger-Modell“)
  => Kommunikator (wer) => Botschaft (was) => Medium (wie) => Empfänger (wem)
- Verwendung des Werbewirkungsmodells „AIDA“
- Einsatz verschiedener Kommunikationsmittel (Werbung, Verkaufsförderung, PR)

Aufgabe 26 (15 Punkte) **NKR**

Diskutieren Sie die Aussagefähigkeit von Liquiditätskennzahlen (z.B. Liquidität ersten, zweiten oder dritten Grades). Gehen Sie hierbei mit Hilfe eines Beispiels auch auf die Möglichkeit des Window-Dressings ein.

Aufgabe 27 (12 Punkte) (T1: 132 - 135)

Zur Vorbereitung einer mittelfristigen Finanzplanung wurde folgende Plan-Gewinn und Verlustrechnung ermittelt:

S	Plan GuV		H
Wareneinsatz	250	Umsatzerlöse	800
Personalaufwand	150	Andere Erträge	200
Mietaufwand	30		
Zinsaufwand	70		
Abschreibungsaufwand	180		
Zuführung zu langfristigen Rückstellungen	70		
Gewinn	250		
	1.000		1.000

a) Wie hoch ist der Brutto-Cash-Flow? (4 Punkte)

Indirekte Methode

	Jahresüberschuss-/fehlbetrag	250
+	Abschreibungen	+ 180
+	Zunahme (- Abnahme) langfristiger Rückstellungen	+ 70
=	Brutto Cash-Flow	= 500

ODER

	Jahresüberschuss-/fehlbetrag	250
+	nicht zahlungswirksamer Aufwand	+ (180 + 70) = 250
-	nicht zahlungswirksamer Ertrag	- 0
=	Brutto-Cash-Flow	= 500

Nicht zahlungswirksame Erträge: Auflösung/Entnahme von Rückstellungen, Zuschreibungen, Bestandserhöhung an unfertigen und fertigen Leistungen, periodenfremde/außerordentliche Erträge

Nicht zahlungswirksame Aufwende: Abschreibungen, Bildung/Erhöhen von Rücklagen, Pensionsrückstellungen, Bestandsminderung an unfertigen und fertigen Leistungen, periodenfremde/außerordentliche Aufwende

ODER

Direkte Methode

	zahlungswirksame Erträge	(800 + 200) = 1.000
-	zahlungswirksame Aufwendungen	- (250 + 150 + 30 + 70) = 500
=	Brutto-Cash-Flow	= 500

b) Wie hoch ist der Netto-Cash-Flow, wenn eine Gewinnsteuerbelastung von 40 % zu erwarten ist und wenn der Nettogewinn zu 50 % ausgeschüttet werden soll? (4 Punkte)

	Brutto-Cash-Flow	500
-	Gewinnausschüttung	- 75
=	Netto-Cash-Flow	= 425

	Gewinn	250
-	Steuerbelastung	- 40% = 100
=	Nettogewinn	= 150
-	Gewinnausschüttung	- 50% = 75

c) Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem erwarteten Netto-Cash-Flow und dem mittelfristig erwarteten Innenfinanzierungsvolumen? (4 Punkte)

Netto-Cash-Flow: Höhe der finanziellen Mittel, die für Investitionen oder Rückzahlungen **zur freien Verfügung** stehen

Innenfinanzierungskraft: Zu welchem Anteil werden die zur Investition nötigen Mittel aus eigener Geschäftstätigkeit erwirtschaftet?

Zusammenhang: Der Netto-Cash-Flow (Bereinigt um Gewinnausschüttungen) drückt die Innenfinanzierungskraft aus.

Aufgabe 28 (10 Punkte) (T1: 132)

Für die kommenden fünf Jahre kann - jeweils zum Jahresende – mit einem Netto- Cash-Flow von 325 pro Jahr gerechnet werden. Darüber hinaus ist von folgenden Außenfinanzierungsmöglichkeiten auszugehen:

Zeitpunkt	Eigenkapitaleinlage	Kreditaufnahme	Kredittilgung
t_0	+ 1.000	+ 1.000	
t_1		+ 200	- 100
t_2		+ 200	- 100
t_3		+ 200	- 100
t_4	+ 150	+ 200	- 100
t_5			- 100

max. Investitionsvolumen
2.000
325 + 200 – 100 = **425**
325 + 200 – 100 = **425**
325 + 200 – 100 = **425**
325 + 150 + 200 – 100 = **575**
325 – 100 = **225**

Wie hoch ist das maximale Investitionsvolumen, das jeweils zu Beginn der fünf kommenden Planjahre realisiert werden kann?

Aufgabe 29 (10 Punkte)

Ein neu zu gründender Betrieb rechnet mit folgenden monatlichen Ein- und Auszahlungen aus seiner betrieblichen Tätigkeit ohne Berücksichtigung des Bereichs der Außenfinanzierung:

Anfang des Monats	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5	t_6	t_7	t_8
Einzahlungen	0	20	40	60	60	60	60	60	60
Auszahlungen	80	40	40	40	40	40	40	40	40

Der Einfachheit halber wird angenommen, dass der Unternehmer keine Möglichkeit hat, dem Betrieb Eigenkapital von außen zuzuführen.

a) Wie viel Kredit muss der Betrieb in den einzelnen Monaten bei seiner Hausbank aufnehmen? (3 Punkte)
   t0 = - 80
   t1 = - 20
   t2 = +/- 0
   t3 = + 20
   t4 = + 20
   t5 = + 20
   t6 = + 20
   t7 = + 20
   t8 = + 20
b) In welchem Monat ist der Betrieb erstmals in der Lage, mit der Kredittilgung zu beginnen? (3 Punkte)
   t3 => + 20
c) Wie hoch ist der Betrieb in den einzelnen Monaten verschuldet, wenn davon ausgegangen wird, dass die Einzahlungsüberschüsse zur Tilgung des Kredits verwandt werden? (4 Punkte)

	Verschuldung
t0 = + 80	= 80
t1 = + 20	= 100
t2 = + 0	= 100
t3 = - 20	= 80
t4 = - 20	= 60
t5 = - 20	= 40
t6 = - 20	= 20
t7 = - 20	= 0
t8 = - 20	= + 20

Aufgabe 30 (20 Punkte) (T1: 140 - 142)

a) Was versteht man unter einer (Plan-)Bilanz? Wie ist sie aufgebaut?
   - Unterscheidung zwischen **Handels- und Steuerbilanz**
   - Grundlage/Basis ist das Inventar
   - Gegenüberstellung von **Mittelherkunft (Passiva) und Mittelverwendung (Aktiva)** zu einem bestimmten Stichtag (periodengerecht)
   - Die Summen der beiden Vergleichsgrößen müssen übereinstimmen

- Zusammen mit der GuV bildet Bilanz den Jahresabschluss
- Bilanz **folgt der Kontoform** (Gegenüberstellung von Aktiva (AV, UV) und Passiva (EK, FK))

b) Wodurch kommt der Ausgleich der Bilanzsummen (Aktiva und Passiva) zustande?
Jedes Finanzierungsmittel auf der Passivseite muss einem Vermögenswert auf der Aktivseite in gleicher Höhe gegenüberstehen, um einen Ausgleich der Bilanz zu gewährleisten; EK gleicht die Positionen aus

c) Welche Funktionen hat die Bilanz?
- Information (intern, extern, Grundlage für Kontrolle, Disposition, Planung)
- Rechenschaft (intern, extern, gesetzlich, ggü. Eigentümern/Gläubigern)
- Dokumentation (Nachweis von Wertbewegungen und Geschäftsvorfällen)
- Sicherung (Rückzahlung von Verbindlichkeiten sicherstellen)
- Ermittlung (Rentabilität, Erfolg)

d) Warum hat der Bilanzgewinn bzw. Bilanzverlust als Indikator für den Unternehmenserfolg nur eine beschränkte Aussagekraft?

Aufgabe 31 (12 Punkte) **NKR**

Nennen Sie vier wesentliche Ziele des Finanzmanagements und beschreiben Sie kurz mögliche Beziehungen zwischen diesen Zielen.

Aufgabe 32 (5 Punkte) (T1: 146, 147, 149)

Welche der folgenden Behauptungen ist richtig?

(a) Unter Finanzierung versteht man die Beschaffung von Eigenkapital.
(b) Unter Finanzierung versteht man Kapitalbeschaffung jeder Art, unter Investition Kapitalverwendung.
(c) Der Kauf von Warenbeständen ist eine Investition.
(d) Die Abschreibung einer Maschine ist eine Desinvestition.
(e) Die Finanzierung ist die wichtigste der betrieblichen Hauptfunktionen. *(Leistungserstellung)*

Aufgabe 33 (5 Punkte) (T1: 162)

Welche der folgenden Finanzierungsarten zählen zur Außenfinanzierung?

(a) Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten,
(b) Selbstfinanzierung aus Gewinnen,
(c) Finanzierung aus Pensionsrückstellungen,
(d) Beteiligungsfinanzierung,
(e) Aufnahme eines stillen Gesellschafters.

Aufgabe 34 (7 Punkte) (T1: 162)

Welche der folgenden Aussagen sind richtig?

(a) Außenfinanzierung ist identisch mit Fremdfinanzierung (inhaltsgleiche Ausdrücke).
(b) Außenfinanzierung ist Finanzierung aus Umsatzerlösen.
(c) Außenfinanzierung ist ausschließlich die Finanzierung aus Kreditmitteln.
(d) Beteiligungsfinanzierung ist eine Form der Eigenfinanzierung.
(e) Beteiligungsfinanzierung ist eine Form der Außenfinanzierung.
(f) Beteiligungsfinanzierung ist z.B. die Finanzierung einer GmbH durch Aufnahme eines neuen Gesellschafters, dessen Einlage das Stammkapital erhöht.
(g) Beteiligungsfinanzierung ist z.B. die Finanzierung durch Einbehaltung von Gewinnen, die den am Unternehmen beteiligten Personen zustehen.

Aufgabe 35 (5 Punkte) **NKR**

Welche der folgenden Aussagen sind richtig?

(a) Die Geschäftsanteile der GmbH sind Wertpapiere.
(b) Bei Aufnahme eines neuen Gesellschafters in die GmbH wird seine Einzahlung immer vollständig den Stammeinlagen gutgeschrieben.
(c) BGB-Gesellschaften sind zum Sammeln von Beteiligungskapital von einer größeren Gruppe von Anlegern gänzlich ungeeignet.

(d) Nach der gesetzlichen Standardnorm ist für jeden Gesellschafter einer BGBGesellschaft und für jeden einer OHG die gesamtschuldnerische Haftung für einen durch die jeweilige Gesellschaft aufgenommenen Kredit vorgegeben.
(e) Ein Kommanditist haftet für durch die KG aufgenommene Kredite gemäß HGB nicht persönlich.

Aufgabe 36 (5 Punkte) (T1: 162)

Welche der folgenden Finanzierungsarten gehören zur Innenfinanzierung?

(a) Finanzierung aus Abschreibungen,
(b) Kontokorrentkredit,
(c) Einlagenfinanzierung,
(d) Ausgabe einer Obligation
(e) Thesaurierung von Gewinnen.

Aufgabe 37 (5 Punkte) **NKR**

Welche der folgenden Behauptungen sind zutreffend, wenn eine Vermögensumschichtung ein wirksames Finanzierungsinstrument sein soll?

(a) Jeder Aktivtausch hat den entsprechenden Finanzierungseffekt.
(b) Nur der Verkauf, nicht jedoch der Kauf von Vermögensgegenständen hat den gewünschten Finanzierungseffekt.
(c) Der Verkauf kann sowohl auf Ziel als auch gegen bar erfolgen.
(d) Beim Verkauf darf kein Verlust auftreten.
(e) Bei den verkauften Gegenständen muss es sich um Güter handeln, die nicht sofort wiederbeschafft werden müssen.

Aufgabe 38 (16 Punkte) (T1: 163 - 166)

Kennzeichnen Sie kurz die Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital anhand der Kriterien

Kriterium	**Eigenkapital**	**Fremdkapital**
Haftung	EK-Geber haftet in Höhe der Einlage oder umfassend (je nach Rechtsform)	FK-Geber haftet als Gläubiger nicht
Gewinn-/Verlustbeteiligung	anteilige Beteiligung des EK-Gebers	keine Beteiligung; FK-Geber hat festen Zinsanspruch
Vermögensanspruch	EK-Geber hat anteiligen Anspruch auf Liquidationserlös (wenn Schulden übersteigt)	FK-Geber hat gewinnunabhängigen Anspruch auf Rückzahlung
Besicherung	nicht besichert	abgesichert über Haftungskapital
Leistungsbefugnis	EK-Geber ist zur Mitbestimmung berechtigt	FK-Geber ist nicht zur Mitbestimmung berechtigt
Fristigkeit	grundsätzlich zeitlich unbegrenzt verfügbar	zeitlich begrenzt verfügbar
steuerliche Belastung	EK-Zinsen steuerlich nicht absetzbar	FK-Zinsen sind steuerlich als Aufwand absetzbar
finanzielle Kapazität/Umfang	durch finanzielle Kapazität oder Bereitschaft des EK-Gebers begrenzt	abhängig von Risiko und Sicherheiten begrenzt

Aufgabe 39 (T2: 5, 6)

Erläutern Sie den Begriff „Marketing“ und die wesentlichen Merkmale eines Marketingkonzepts.

Der Begriff Marketing lässt sich nach unterschiedlichen Ansätzen definieren:

- Marketing = Werbung (nicht ausreichend)
- Marketing = Absatzwirtschaft-/politik (ausreichend)
- Marketing = marktorientierte Gesamtführung (umfassend)
- Marketing = Management von Austauschprozessen (weitgehend)

Nach **Heribert Meffert** ist Marketing die **marktorientierte Führung** des gesamten Unternehmens **oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten** im Unternehmen. In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die **Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten**.

Merkmale eines Marketing(konzeptes)

- markt- und kundenorientierte Unternehmensführung („market-based-view“)
- Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den Kundennutzen (Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile)
- systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse
- Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen
- Integration sämtlicher Marketingaktivitäten auf allen Ebenen

Aufgabe 40 (T2: 7)

Beschreiben Sie den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt.

Verkäufermarkt (1950)

- Nachfrageüberhang
- knappes Produktangebot
- kaum Marketing notwendig
- Massenproduktion und Kostensenkung
- Strategie: Stückzahlen maximieren und Standards setzten

Käufermarkt (heute)

- Nachfragesättigung
- Angebotsüberhang
- hohe Bedeutung von Marketing und Segmentierung
- starke Kundenorientierung
- ausgeprägter Wettbewerb

In der Nachkriegszeit gab es in vielen Branchen wenige Anbieter, also eine schwache Wettbewerbssituation und dementsprechend eine höhere Nachfrage als Angebote. Daher war Marketing kaum, notwendig. Um diese Situation weiter auszunutzen, haben Unternehmen versucht, die Produktion zu standardisieren und zu automatisieren. Je weiter dieser Trend sich fortgesetzt hat, desto mehr Produkte konnten in kürzerer Zeit angeboten werden, was den Nachfrageüberhang reduziert hat. Es kamen immer neue Anbieter auf den Markt und verstärkten die Wettbewerbssituation was sich bis heute in eine Nachfragesättigung und einen Angebotsüberhang entwickelt hat. Außer bei Produktinnovationen unterliegen Unternehmen einem ausgeprägten Wettbewerb und müssen daher verstärkt in Marketing investieren und sich strategisch nach den Kunden ausrichten. Diese Entwicklung kommt dem Konsumenten zugute, da er nicht auf einen Anbieter angewiesen ist und der **Markt/Wettbewerb den Preis reguliert**.

Aufgabe 41 (T2: 8)

Gestaltung der Kundenbeziehung

a) Was versteht man unter Customer Relationship-Management (Beziehungsmanagement) im Unterschied zum Transaktionsmanagement?

Kriterium	**Transaktionsmanagement** (klassisch) *„Jäger“*	**Beziehungsmanagement** (modern) *„Gärtner“*
Betrachtungsfristigkeit	kurzfristig	langfristig
Marketingobjekt	Produkt/Leistung	Produkt/Leistung und Interaktion
Marketingziel	Kundenakquise	Kundenakquise-, bindung- und rückgewinnung
Strategischer Fokus	Information	Dialog
Erfolgs- und Steuerungsgrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

b) Nennen Sie Gründe, warum Kundenbindung in der aktuellen Unternehmenspraxis oft groß geschrieben wird und geben Sie Beispiele, wie in der Praxis versucht wird, Kunden an ihr Unternehmen zu binden.
   - Bestandskunden bringen laufend Umsatz (planbar)
   - Neukundengewinnung kann unter Umständen teurer sein als Kundenbindung
   - Kundenzufriedenheit kann dazu führen, dass Kunden weitere Produkte des Unternehmens (auch zu höheren Preisen) kaufen
   - Zufriedene Kunden betreiben eher „Weiterempfehlungsmarketing“ (keine unmittelbaren Kosten)

- Beispiele: Rabatte, Gutschriften, Incentives, Grüße/Aufmerksamkeiten, Exklusive Bestandskundenprogramme, Events/Veranstaltungen

Aufgabe 42 (T2: 12)

Zeigen Sie anhand von drei selbstgewählten Produkten oder Dienstleistungen jeweils Grundnutzen und Zusatznutzen auf.

Auto

Grundnutzen: Transport/Mobilität
Zusatznutzen: Prestige, Komfort, Status

Kleidung

Grundnutzen: Schutz vor Kälte
Zusatznutzen: Statement, Individualisierung, kreative Verwirklichung

Haus/Wohnung

Grundnutzen: Schutz vor Witterung und äußeren Einflüssen, Privatsphäre
Zusatznutzen: Prestige, Komfort, Status, Wohlbefinden

Friseur/Kosmetik

Grundnutzen: Körperpflege
Zusatznutzen: Wohlbefinden, Selbstverwirklichung, Unterscheidung

Restaurant/Ernährung

Grundnutzen: Nahrungsaufnahme
Zusatznutzen: Gesundheit, Körperbewusstsein, individuelle Vorlieben, Exklusivität

Aufgabe 43 (T2: 13)

Sind Sie ein sog. „hybrider" Konsument und wenn ja, woran wird dies deutlich? (Beispiele!)

Ein hybrider Konsument trifft **bewusste Kauf-/Konsumentscheidungen**, die **nicht immer einheitlich/konsistent** sind (gespaltenes Kaufverhalten). Der hybride Konsument ist **sehr schwer zu clustern/einzuordnen**.

Ich würde mich zwar nicht als ausgeprägten hybriden Konsumenten bezeichnen, allerdings haben verschiedene Güter für mich unterschiedliche Wertigkeit. Bei einigen Dingen achte ich eher auf Qualität, als bei anderen. Angenommen, von dem „Aldi"-Einkäufer würde erwartet werden, dass er Kleidung bei „kik" kauft, wäre ich wohl ein hybrider Konsument, denn ich kaufe Kleidung bei „H&M", allerdings nicht bei „Prada", was sicherlich die ausgeprägtere Variante wäre.

Obst und Gemüse kaufe ich in einem normalen Supermarkt und bin bereit etwas mehr dafür zu bezahlen, wohingegen ich Milch und Butter bei „Lidl" einkaufe.

Ich bin zwar nicht diejenige, die mit dem „Porsche" zu „Aldi" fährt, aber immerhin diejenige, die mit dem „Smart" zu „Penny", aber auch zum Reformhaus fährt.

Aufgabe 44 (T2: 15)

Worin bestehen die Phasen eines umfassenden Marketingkonzepts?

Phase 1 – **Analyse** (Situationsanalyse):

- Abgrenzung des relevanten Marktes
- Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten (SGEs), Segmente und Zielgruppen
- Analyse der Marktsituation
- Definition der Marketingproblemstellung

Phase 2 – **Planung** (Erarbeitung der strategischen Grundlagen):

- Formulierung von Marketingzielen
- Entwicklung von Marketingstrategien

- Budgetkalkulation

Phase 3 – **Durchführung** (Festlegung und Umsetzung der Einzelmaßnahmen):

- Festlegen der Marketingmaßnahmen
- Schaffung der Implementierungsvoraussetzungen

Phase 4 – **Kontrolle**:

- Marketingcontrolling

Aufgabe 45 (T2: 17 - 23)

a) Was versteht man unter „Marktsegmentierung“, warum wird sie durchgeführt, wie wird vorgegangen und welches sind mögliche Kriterien?

   Definition

   - Auswahl einer spezifischen Teilmenge
   - Eingrenzen des Gesamtmarktes in Teilgruppen (Segmente) nach bestimmten Segmentierungskriterien

   Begründung

   - Wertewandel
   - Marktfragmentierung
   - technische Innovationen
   - gezielte Kundenansprache
   - Verringerung von Streuverlusten
   - Marktausschöpfung

   Vorgehen

   - Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen (erschwert durch hybride Konsumenten)
   - Auswahl der Zielmärkte (Targeting)
   - Marktpositionierung

   Kriterien

   - demografisch (Alter, Geschlecht, Familienstand, usw.)
   - geografisch (makro-/mikrogeografisch)
   - sozioökonomisch (Beruf, Ausbildung, Einkommen)
   - psychografisch (Einstellung, Lebensstil **=> Sinus-Milieus**)
   - verhaltensorientiert (Preissensibilität, Mediennutzung, Einkaufsverhalten)

b) Wie wird die Marktsegmentierung bei Ihrem Arbeitgeber umgesetzt?
   Verlag: Segmentierung des Gesamtmarktes nach demografischen, sozioökonomischen, psychografischen und verhaltensorientierten Kriterien => Herausbilden von Zielgruppen (Abbildung in Objektprofilen)

Aufgabe 46 (T2: 30, 31)

Welche Bedeutung haben Markenartikel für Hersteller, Verbraucher und Handel?

Hersteller

- Kommunikationsfunktion (Identifizierbarkeit)
- Image und Kompetenzverdeutlichung
- Wiedererkennungswert
- Wettbewerbsfunktion (Differenzierung)
- Qualitätssicherung
- Innovationsförderung
- Kundenbindung

Verbraucher

- Information und Orientierungshilfe
- Vereinfachung der Kaufentscheidung
- Qualität
- bewirkt Innovationszwang
- Convenience Funktion (überall auf die gleiche Weise erhältlich)

Handel

- Absatzförderung (selbstverkäufliche Produkte)
- geringerer Marketingaufwand durch Eigenmarketing der Hersteller
- Pull-Effekt (Nachfragesog)
- Minimierung des Absatzrisikos
- Gewinnsicherung und Renditefunktion (schneller Lagerumschlag, hohe Handelsspanne)

Aufgabe 47 (T2: 43 - 47, 51 – 63, 68 - 73)

a) Warum müssen wir „Wirtschaften" und was heißt das?
   Unter Wirtschaften wird der **planmäßige Umgang mit knappen Gütern** verstanden.
   Güter können in freie (Luft, Sonne) und knappe (Energie, Öl, Nahrung) Güter unterteilt werden. Den knappen Gütern stehen **unbegrenzte Bedürfnisse** gegenüber, was zu einem **Spannungsverhältnis** führt.
b) Erläutern Sie auch anhand von Beispielen, was unter dem Minimalprinzip und dem Maximalprinzip zu verstehen ist.
   Minimalprinzip
   Eine bestimmte Bedürfnisbefriedigung soll mit dem geringstmöglichen Einsatz an Gütern erreicht werden.
   Beispiel: Eine bestimmte Anzahl an Menschen soll mit Lebensmitteln versorgt werden, die bestmöglich sättigen und so günstig wie möglich sind
   Maximalprinzip
   Begrenzte Menge an Gütern soll so eingesetzte werden, dass eine möglichst hohe Bedürfnisbefriedigung erreicht werden kann.
   Beispiel: Von einer bestimmten Menge an Lebensmitteln sollen möglich viele Menschen versorgt werden
c) Was versteht man unter „Opportunitätskosten"?
   Die Bedürfnisbefriedigung die man aufgibt, um eine andere zu erhalten (entgangene Alternative); Kosten, die für die Nichtrealisierung von Bedürfnissen entstehen
d) Welches sind die charakteristischen Merkmale einer Marktwirtschaft?
   - spezifischer Ansatz zur Lösung gesellschaftlicher Motivations- und Koordinationsprobleme
   - Privateigentum an Produktionsmitteln zur Lösung des Motivationsproblems
   - dezentrale Planungs- und Koordinationssysteme zur Lösung des Koordinationsproblems
e) Unter welchen Bedingungen spricht man von einem „vollkommenen Markt"?
f) Welches sind (im idealtypischen Modell) die Determinanten der Nachfrage bzw. des Angebots?
   Determinanten der Nachfrage
   - Nachfrage eines Gutes ist wesentlich **abhängig vom Preis** (und weiteren Faktoren: Einkommen, Zukunftserwartungen, Preis anderer Güter, Präferenzen)
   - Nachfrage sinkt mit steigendem Preis => Angebot steigt

   Determinanten des Angebotes
   - Angebot eines Gutes ist wesentlich **abhängig vom Preis** (und weiteren Faktoren: technischer Fortschritt, Preis anderer Güter)
   - Angebot steigt mit sinkendem Preis => Nachfrage steigt
g) Gehen Sie auf den Verlauf der Nachfrage (=Grenznutzen)- und der Angebots (= Grenzkosten)kurve im idealtypischen Modell ein.
   Nachfragekurve
   - zeigt die Abhängigkeit zwischen Preis und Nachfrage
   - bei sinkendem Preis steigt die nachgefragte Menge
   - je nach Preiselastizität der Nachfrage verläuft die Kurve unterschiedlich steil (Elastizität = Sensibilität)

   Angebotskurve
   - zeigt die Abhängigkeit zwischen Preis und Angebot
   - bei sinkendem Preis sinkt die angebotene Menge
   - je nach Preiselastizität des Angebotes verläuft die Kurve unterschiedlich steil (Elastizität = Sensibilität)
h) Was versteht man unter einer (un-)elastischen Nachfrage bzw. einem (un-)elastischem Angebot?
i) Worin besteht das sog. Marktgleichgewicht?
   Durch Wechselwirkung zwischen Angebot und Nachfrage bildet sich ein Gleichgewicht aus Preis und Menge (Ausgleich zwischen Bedürfnisbefriedigung der Nachfrager und Gewinnstreben der Anbieter).
j) Erläutern Sie, wie sich Angebot und Nachfrage ausgehend vom Angebots bzw. Nachfrageüberhang auf den Marktgleichgewichtspreis einpendeln.

Angebot und Nachfrage unterliegen einer Wechselwirkung, wodurch ein Angebotsüberhang (Marktsättigung) oder ein Nachfrageüberhang reguliert werden.
- sinkt der Preis, steigt die Nachfrage und das Angebot verringert sich => Ausgleich/Gleichgewicht
- steigt der Preis, sinkt die Nachfrage und das Angebot steigt => Ausgleich/Gleichgewicht

k) Worin besteht die Konsumenten- bzw. die Produzentenrente und wie kommt es durch Marktkoordination (idealtypischerweise zu maximaler) gesellschaftlicher Wohlfahrt?
- Konsumentenrente: **Differenz zwischen maximaler Zahlungsbereitschaft und tatsächlichem Preis**
- Produzentenrente: **Differenz zwischen mindestens verlangtem Preis und tatsächlichem Preis**
- ⇨ Gesellschaftliche Wohlfahrt: **Summe aus Konsumenten- und Produzentenrente** (Marktgleichgewicht hat eine optimale Bedürfnisbefriedigung für Konsumenten und Produzenten zur Folge (maximale Wohlfahrt))

Aufgabe 48 **NKR**

„Der Taxiunternehmer Kasko wünscht, dass seine Fahrer mit möglichst wenig Benzin eine möglichst weite Strecke fahren." Ist das ökonomische Prinzip anwendbar? (Begründen Sie Ihre Auffassung!) Falls nicht, wie könnte die Aufforderung des Taxiunternehmers genauer formuliert werden, damit es anwendbar ist?

Aufgabe 49 (T2: 46, 47)

Ordnen Sie die Ziele:

(a) Maximierung der Produktivität (2)
(b) Maximierung der wertmäßigen Wirtschaftlichkeit (5)
(c) Maximierung der Gesamtkapitalrentabilität (6)
(d) Maximierung der Eigenkapitalrentabilität (1)
(e) Maximierung der Umsatzrentabilität (4)
(f) Minimierung der Fremdkapitalkosten (3)

den folgenden Beispielen zu:

1) Ein Unternehmer will einen angestrebten Gewinn von 100.000 EUR mit möglichst geringem Eigenkapitaleinsatz erzielen. (d) - *Minimumprinzip*
2) Ein Betriebsleiter soll aus 1000 qm Weißblech möglichst viele Konservendosen anfertigen. (a) - *Maximumprinzip*
3) Ein Finanzleiter will von der Hausbank einen Kredit in Höhe von 1 Mio. EUR bei möglichst geringen Zinsen erhalten. (f) - *Minimumprinzip*
4) Ein Vertriebsleiter möchte einen Soll-Umsatz von 200.000 EUR mit möglichst geringen Vertriebskosten erreichen. (e) - *Minimumprinzip*
5) Ein Zuschneider soll 100 Anzüge im Wert von 200 EUR pro Stück aus möglichst wenig Stoff im Wert von 50 EUR/qm ausschneiden. (b) - *Minimumprinzip*
6) Ein Vorstand strebt an, mit einem geplanten Gesamtkapital von 2 Mio. EUR und geplanten Fremdkapitalzinsen von 100.000 EUR einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. (c) - *Maximumprinzip*

Geben Sie zusätzlich bei jedem Beispiel an, ob das Minimumprinzip oder Maximumprinzip zur Anwendung kommt.

Aufgabe 50 (T2: 125, 126, 130 - 135, 138 - 140)

a) Wie ist die Kosten- und Leistungsrechnung in das Betriebliche Rechnungswesen eingeordnet und für welche Zwecke wird sie eingesetzt?
- Internes Rechnungswesen
- Kostentransparenz/Kostenbewusstsein
- Verbesserung der Argumentationsbasis
- Möglichkeit der transparenten Querrechnung zwischen unterschiedlichen Bereichen
- Kostenermittlung
- Grundlage für „make-or-by"-Entscheidungen

b) Was versteht man unter Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung und worin bestehen die Zusammenhänge?
- Kostenartenrechung: Erfassung der Kosten nach Art (Aufteilung in Einzel- und Gemeinkosten)
- Kostenstellenrechung: Zuordnung der Gemeinkosten nach Herkunft (Zuordnung zum Verantwortungsbereich)
- Kostenträgerrechung: Zurechnung der Einzelkosten zum Kostenauslöser (Produkt)
- ⇨ **Zusammenhang:** Alle Kosten werden abschließend einem Kostenträger zugeordnet; entweder direkt (Einzelkosten), oder indirekt (Gemeinkosten über Kostenstellen)
  Kostenartenrechung (Erfassung der Einzel- und Gemeinkosten) ***=>*** *Kostenstellenrechung (Zuordnung der Gemeinkosten nach Herkunft)* ***=>*** *Kostenträgerrechnung (direkte Zuordnung der Einzelkosten/indirekte Zuordnung der Gemeinkosten)*

c) Wie sind die folgenden Begriffe definiert und zu welchen Bereichen des Rechnungswesens gehören sie?
- Auszahlung: Wert abgegangener Zahlungsmittel (Kasse)
- Einzahlung: Wert zugegangener Zahlungsmittel (Kasse)
- Ausgabe: Wert zugegangener Güter (Geldvermögen)
- Einnahme: Wert veräußerter Güter (Geldvermögen)
- Aufwand: Wert verzehrter Güter (externes Rechnungswesen - GuV)
- Ertrag: Wert entstandener Güter (externes Rechnungswesen - GuV)
- Kosten: Wert der Güter, die für betriebliche Tätigkeit verzehrt wurden (internes Rechnungswesen - KLR)
- Erlös/Leistung: Wert der Güter, die aus betrieblicher Tätigkeit entstanden sind (internes Rechnungswesen - KLR)

d) Ein Fahrradhersteller kauft im Oktober 1000 Fahrradrahmen zu 120 EUR/Stück. Die Bezahlung erfolgt im Oktober und November mit je 60 TSD Euro. Die Rahmen werden in der Produktion im November (200 Stk.), Dezember (300 Stk.) und im Januar (500 Stk.) verbraucht. In welchem Monat sind in welcher Höhe Auszahlungen, Ausgaben, Aufwand und Kosten angefallen?

Art der Wertminderung	Oktober	November	Dezember	Januar
Auszahlung	60.000	60.000		
Ausgabe	120.000			
Aufwand		24.000	36.000	60.000
Kosten		24.000	36.000	60.000

e) Die Unterscheidung zwischen Aufwand und Kosten ist ein konstitutives Merkmal der Kosten- und Leistungsrechnung. Erläutern Sie die Begriffe Aufwand und Kosten und grenzen Sie sie voneinander ab.

f) Nach welchen Kriterien lassen sich Kostenarten gliedern und worauf kommt es bei der Erfassung der Kosten und bei der Zuordnung der Kosten zu Kostenarten besonders an?
- Verbrauch der Produktionsfaktoren
- Betriebliche Funktion
- Art der Kostenerfassung
- Herkunft der Kostengüter
- Zurechenbarkeit (Einzel-/Gemeinkosten)
- Schwankungsgrade
- **Erfassung:** eindeutig, einheitlich, vollständig, wirtschaftlich
- **Zuordnung:** zu Kostenstellen (Gemeinkosten) oder zu Kostenträgern (Einzelkosten)

g) Welche Aufgaben hat die Kostenstellenrechnung und wie wird zwischen Kostenstellen abrechnungstechnisch differenziert?
Aufgaben
- Verteilung der nach Kostenarten aufgegliederten Gemeinkosten auf Kostenstellen (nach dem Verursachungsprinzip)
- Leistungsverrechnung zwischen den Kostenstellen (innerbetriebliche Leistungsverrechnung)
- Berechnung der Zuschlagssätze, um Gemeinkosten auf Kostenträger verteilen zu können

Differenzierung
- Bedeutung für die Leistungserstellung (Haupt-, Neben-, Hilfskostenstellen)
- Art der Weiterverrechnung (Vor-, Endkostenstellen)
- Art der betrieblichen Funktion (Material-, Fertigungs-, Verwaltungskostenstellen, usw.)

h) Wie erfolgt die Kostenallokation in der Kostenstellenrechnung?

i) Was sind Kostenträger und welche Aufgaben hat die Kostenträgerrechnung?

j) Kennzeichnen Sie kurz Ziele und Verfahren der Kostenträgerzeitrechnung.

k) Gehen Sie kurz auf Ziele und Bereiche der Kostenträgerstückrechnung ein.

Aufgabe 51 (T2: 153 - 157, 161, 162, 165, 167, 168)

a) Was versteht man unter „Privat Equity“ (PE) und „Venture Capital“ (VC) und welcher Zusammenhang besteht zwischen beiden?

Private Equity
- **zeitlich begrenzte** Eigenkapitalbeteiligung (an i.d.R. nicht börsennotierten Unternehmen)
- zur **Finanzierung des Wachstums** in unterschiedlichen Entwicklungsstadien
- oder für spezielle Finanzierungsanlässe

Venture Capital
- Sonderform von Private Equity (Zusammenhang)
- zur Finanzierung überwiegend junger, wachstumsträchtiger Unternehmen
- vor Allem in der **Frühphase** (Gründungs-/Aufbauphase)
- mit **unternehmerischer Betreuung** (durch erfahrene Manager) *=> wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu PE*

b) Welches sind typische Anlässe für Finanzierungen mit PE? Von wem wird PE bzw. VC bereitgestellt und wie verläuft eine typische PE/VC-Finanzierung? Wie können Investoren ihr Engagement beenden und welche ist normalerweise die von Investoren bevorzugte Form des Exits (Begründung!)?

Anlässe
- Wachstumsvorhaben
- spezielle Finanzierungsvorhaben
- Unternehmensgründung

⇨ Oft ist **Risiko für Bankkredite zu hoch** und ggf. die **zusätzliche Betreuung erforderlich**

Bereitstellung
- Privatpersonen („Business Angels“)
- Unternehmen (Corporate VCs)
- Institutionelle Investoren (z.B. Versicherungen, Banken)

Ablauf
1. Idee und Team
2. Business Plan
3. Auswahl potentieller VC-/PE-Geber
4. Gesprächsvorbereitung
5. Kennenlernen
6. Letter of Intent (Interessenbekundung)
7. Due Dilligence (intensive Prüfung/Beteiligungswürdigkeitsprüfung)
8. Verhandlung und Abschluss
9. Betreuung
10. Exit

Exit
- **IPO/Börsengang** (Verkauf der Unternehmensanteile beim oder nach dem Börsengang)
- Trade Sale (Veräußerung der Unternehmensanteile an externen Käufer)
- Buy Back (Rückkauf der Unternehmensanteile durch Unternehmen selbst oder MBO (aktuelles Management kauft das Unternehmen)/MBI (externes Management kauft das Unternehmen))
- Secondary Sale (Veräußerung der Unternehmensanteile an anderen Investor)
- Abschreibung (totaler Wertverlust)

⇨ Ziel von PE-/VC-Investoren ist die Wertmaximierung über einen mittelfristig realisierbaren Exit

⇨ **IPO/Börsengang ist die bevorzugte Form des Exits**, da Investoren hier den größten Erfolg erzielen können

c) Was versteht man unter IPO und wie läuft ein IPO ab?

d) Warum entscheiden sich Unternehmen für einen IPO?
- Übernahmefinanzierung
- Wachstumsfinanzierung
- Eigenkapitalstärkung
- Unternehmensnachfolge
- Exit
- Privatisierung
- Erhöhung der Bekanntheit
- Spin-Off
- Mitarbeiterbeteiligung
- mehr Öffentlichkeit

e) Was versteht man unter Mezzanine-Kapital, welche typischen Erscheinungsformen werden unterschieden und welche Vorteile bietet Mezzanine-Kapital im Rahmen der Wachstumsfinanzierung?

Definition

Finanzierungsarten, die in ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltungen eine **Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital** darstellen. Dabei wird in der klassischen Variante einem Unternehmen **wirtschaftliches oder bilanzielles Eigenkapital zugeführt**, ohne den Kapitalgebern **Stimm- oder Einflussnahme Rechte** wie den echten Gesellschaftern zu gewähren.

Vorteile
- ☑ Verbesserung der Bonität
- ☑ Bilanzierung als Eigenkapital
- ☑ keine Stimm- und Einflussrechte durch Kapitalgeber
- ☑ hohe Flexibilität
- ☑ Aufwand meist steuerlich absetzbar
- ☑ für jede Rechtsform möglich
- ☑ Verbesserung der Liquiditätssituation (Kapitalzufluss)

Aufgabe 52 (T3: 9 - 11, 13, 17, 22, 23, 26 - 29)

a) Erläutern Sie ausführlich den Begriff „Risiko" und begründen Sie, warum Risikomanagement – zumindest für Großunternehmen – geradezu eine Pflicht der Unternehmensleitung ist.
Risiko ist die Unsicherheit der Realisation einer bestimmten Größe in Abhängigkeit des Eintritts verschiedener, künftiger Umweltzustände. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten sind sicher und objektiv bekannt.
Mit Risiko ist immer ein Ereignis gemeint, bei dem die Möglichkeit negativer Auswirkungen existiert (**Verlustgefahr** die eingegangen werden muss, um sich **wirtschaftlich weiterzuentwickeln**)

Risikomanagement beinhaltet die **Messung und zielgerichtete Einflussnahme** auf das unternehmerische ökonomische Risiko. Es umfasst sämtliche Maßnahmen zur **systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken**.
Für Unternehmen ist ein Risikomanagement unerlässlich, da **Planung und Entscheidungen immer mit Risiken verbunden** sind. Um die Risiken **frühzeitig zu identifizieren und konkrete Maßnahmen ergreifen** zu können, um sie zu **reduzieren oder ihnen zu entgehen**, bedarf es eines Risikomanagements.

b) Geben Sie einen ausführlichen Überblick über die Schritte des Risikomanagements.
Risikomanagement-Prozess (systematischer, kontinuierlicher Ablauf)
1. Risikoidentifikation (Bestimmung des Beobachtungsbereiches; Identifikation der wesentlichen Strategie- und Leistungsrisiken)
2. Risikobewertung (Bewertung nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit; wesentliche bestandgefährdende Risiken)
3. Risikoaggregation (Zusammenfassung nach Abhängigkeiten; Erstellen von Szenarien)
4. Risikobewältigung (präventive, reaktive und ad-hoc Maßnahmen)
5. Risikoüberwachung (Bestimmung von Verantwortlichkeiten (Institutionalisierung); Festlegen von Messgrößen und Indikatoren (Berichtswesen) => systematische Risikoinfrastruktur)

c) Welche Aufgaben hat das Risikocontrolling (RC)?
- Risikoaggregation
- Risikoberichtswesen
- Ausarbeitung von Risikogrundsätzen
- Ausarbeitung von Vorschlägen

⇨ **zentraler Gesamtüberblick**

d) Welche Beziehungen bestehen zwischen dem zentralen RC und den Geschäftsbereichen/ Zentralbereichen und zwischen zentralem RC und dem Vorstand/ der Geschäftsführung?

e) Neben dem Risikocontrolling gehört die Interne Revision zum internen Überwachungssystem einer Unternehmung. Zeigen Sie kurz auf, was unter Interner Revision zu verstehen ist.
prozessunabhängige, interne Überwachung; zeigt **Schwächen im System** auf, mit dem Ziel, **Prozesse zu optimieren**

f) Erläutern Sie kurz, wie es kommt, dass beim ROI-Kennzahlensystem (Du- Pont-Kennzahlensystem), vermögenspolitische, kapitalstrukturbedingte und kapitalmarktbedingte Einflüsse aus der Berechnung des ROI eliminiert werden.

g) Welche Vor- und Nachteile sind mit dem Du-Pont-Kennzahlensystem verbunden?
An monetären Größen orientiertes System von Unternehmenskennzahlen zur Bilanzanalyse/Unternehmenssteuerung; Darstellung von Kennzahlen auf Einzelbasis ermöglicht detaillierte Analyse
Vorteile
- ☑ trägt dem Rentabilitätsziel Rechnung
- ☑ ermöglicht Planung, Kontrolle und Steuerung durch Vergleichbarkeit
- ☑ Verbindung des operativen und strategischen Controllings
- ☑ enthält wichtigsten Kennzahlen aus allen Bereichen
- ☑ Frühwarnfunktion/Schwachstellenanalyse
- ☑ Übersichtlichkeit/Informationsoptimierung

Nachteile
- ☒ innovationshemmend (Betrachtung der betrieblichen Effizienz => Rationalisierung/Investitionseinsparung)
- ☒ übergreifende, Untersuchungs-/Führungsperspektive nicht möglich
- ☒ eher kurzfristige Betrachtung

h) Ersetzen Sie in der Folie (Skript Teil III) zum Aufbau des Du-Pont- Zahlensystems die roten Fragezeichen durch konkrete Werte.

i) Wie ist eine Balanced Scorecard (BSC) aufgebaut, wie und wofür findet sie Anwendung, welche Vor- und Nachteile sind mit ihr verbunden?

Aufbau
- nach vier Perspektiven
  - Finanzen (Return)
  - Kunden (Output)
  - interne Geschäftsprozessen (Prozess)
  - Innovation und Wachstum (Input)
- Bestimmung von kritischen Erfolgsfaktoren (KEF)
- Ableitung von key performance indicators (KPIs)
- Erstellung eines Kennzahlensystems
  - Messgrößen zeigen Erfüllungsgrad der strategischen Ziele
  - Überprüfung der Zielerreichung in einem kontinuierlichen Prozess

Anwendung
- Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen
- Erreichung von strategischen Zielen messbar und über Ableitung von Maßnahmen umsetzbar machen
- Eher für mittelständige bis große Unternehmen geeignet (hoher Initialaufwand/Einführungskosten)
- Besonders geeignet für Branchen mit regelmäßigen Schwankungen und verschiedenen externen Einflüssen (schnelle Anpassung an geänderte Gegebenheiten möglich)

Vor-/Nachteile
- ☑ hilft, kritische Erfolgsfaktoren an einer Strategie auszurichten
- ☑ vermittelt dem Management ein umfassendes Bild der Geschäftstätigkeit
- ☑ vereinfacht die Kommunikation und das Verständnis von Geschäftszielen und Strategien
- ☑ ermöglicht strategisches Feedback und Lernen
- ☑ geht über einseitige (rein monetäre) Betrachtung anderer Kennzahlensysteme hinaus

- ☒ umfassende Marktkenntnisse sind erforderlich
- ☒ umfangreiche Überzeugungsarbeit im Vorfeld
- ☒ motivierte, zukunftsorientierte Mitarbeiter sind vorausgesetzt
- ☒ mittleres Management muss hoch qualifiziert sein um Strategien vermitteln zu können
- ☒ qualitative Aspekte sind nicht ausreichen berücksichtigt

j) Was besagt der sogenannte „leverage effect“?

(engl. für Hebeleffekt/Hebelwirkung) Ist ein finanzwirtschaftlicher Begriff, der Situationen beschreibt, bei denen kleine Änderungen einer Variablen zu großen Ausschlägen im Resultat führen.
- Bestimmung des optimalen Verschuldungsgrades (Verhältnis zwischen EK und FK)
- **EK-Rendite nimmt bei steigender Verschuldung zu, solange die Gesamtkapitalrendite größer ist als der FK-Zinssatz**
  => GK-Rendite aus EK- und FK-Einsatz größer als FK-Kosten
- Jahresüberschuss (inkl. Zinsen) x 100
  GK-Rendite = (GK = EK + FK) GK-Rendite > Zinssatz für FK

Aufgabe 53 **NKR**

Sie lesen in der Zeitung folgende Anzeige: „Renditeobjekt: Mieteinnahmen 30.000 EUR pro Jahr; Rendite 14 %; erforderliches Eigenkapital 140.000 EUR; Restfinanzierung über Bausparkasse zu 6 %.“
Wie viel kostet das Grundstück, wenn mit 14 % Rendite

a) die Gesamtkapitalrentabilität
b) die Eigenkapitalrentabilität

gemeint ist?

Aufgabe 54 (T3: 35 - 45)

a) Was versteht man unter dem Begriff „Liquiditätsmanagement“?
- Liquiditätsmanagement = Cash-Management (Management der liquiden Mittel)
- optimale **Liquiditätsplanung,- disposition und –kontrolle**
- Realisierung von **konzerninternem Liquiditätsausgleich** unter Aufrechterhaltung des **finanziellen Gleichgewichtes** und Einhaltung des **Rentabilitätsziels**
- **Sicherung der Zahlungsfähigkeit**

b) Geben Sie einen Überblick über die Aufgabenbereiche und Ziele des Liquiditätsmanagements.

- Prognose der zu erwartenden **Zu- und Abgänge an liquiden Mitteln** (Planung)
- Administration des **Zahlungsverkehrs**
  - Einzahlungsbeschleunigung
  - Auszahlungsverzögerung
  - kostenminimierte Transaktionsdurchführung
- zinsoptimale **Anlage überschüssiger Mittel**
- zinsoptimale **Aufnahme fehlender Mittel**
- Reduzierung des Währungsrisikos
- Ziele: Sicherung der Zahlungsfähigkeit
  - Liquiditätsstatus
  - Liquiditätsbereitstellung

c) Welches sind die Aufgaben der Kassenhaltungsoptimierung (Cash-Management)?
- Prognose von Zu- und Abgängen an liquiden Mitteln
- Administration des Zahlungsverkehrs
- zinsoptimale Aufnahme/Anlage von Mitteln
- Reduzierung des Währungsrisikos

d) Erläutern Sie die folgenden Instrumente des Cash-Managements: Pooling und Netting.

Pooling
- Liquiditätsbündelung
- *konzerninternen Liquiditätsausgleich durch ein zentrales, meist von der Konzernobergesellschaft übernommenes Finanzmanagement, das den Konzernunternehmen überschüssige Liquidität entzieht bzw. Liquiditätsunterdeckungen durch Kredite ausgleicht.*
- valutarischer Ausgleich mehrerer Unterkonten auf ein Oberkonto (Ausgleich unterschiedlicher Salden auf Konzernebene und von Transaktionskosten)
- Vermeidung von gleichzeitigen Soll- und Habensalden
- Optimierung des Zinsergebnisses
- Vorteile:
  - ☑ zinsoptimale Kontoführung (Zinsaufwandsminimierung, Zinsertragsmaximierung)
  - ☑ Konditionsvorteile (höhere Volumina)
  - ☑ Übersichtlichkeit
  - ☑ Zentrale Kompetenz

Netting
- Transaktionskosten und Zahlungsbewegungen durch Verrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten minimieren (Transfer von Restbeträgen)
- Dimensionen: Teilnehmer (bilateral, multilateral, Netting-Center), einbezogene Länder (national, international), technische Aspekte (Forderung-/Verbindlichkeitsnetting)
- Vorteile:
  - ☑ Einsparung von Bankprovisionen, -gebühren
  - ☑ Überblick über Volumina, Zeitpunkte und Währungen der Zahlungen
  - ☑ Vereinfachte Verwaltung der kurzfristigen Finanzmittel

e) Nennen Sie Ansatzpunkte für Maßnahmen, die nachhaltig zur Verbesserung der Liquidität beitragen können.
f) Worin können Währungsrisiken bestehen?
g) Nennen Sie Möglichkeiten der Minimierung von Währungsrisiken.
h) Nennen Sie mögliche Probleme und Konsequenzen einer „Dollarschwäche“ aus der Sicht von deutschen (bzw. europäischen) Unternehmen.

Aufgabe 55 NKR

a) Erläutern Sie kurz, was unter einer Strategiekrise, Ergebniskrise und Liquiditätskrise zu verstehen ist. Gehen Sie dabei auch darauf ein, wie groß der jeweilige Handlungsbedarf und Handlungsspielraum ist.
b) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen der betriebswirtschaftlichen und der finanzwirtschaftlichen Krise. Zeigen Sie dann möglichst auch Verstärkungseffekte auf, die den Niedergang eines Unternehmens beschleunigen können.
c) Eine Turnaround-Situation ist umso schwerwiegender, je stärker der Ergebnisrückgang ist und je länger er dauert. Nennen Sie mögliche Gründe, die dazu führen können, dass Manager in der Praxis Krisensituationen nicht selten erst spät erkennen und auch eher verzögert auf erkannte Krisen reagieren.
d) Gegen Sie einen Überblick über endogene und exogene Ursachen für Unternehmenskrisen.
e) Wann spricht man von einer Unternehmenskrise?
f) Was versteht man unter den Begriffen Restrukturierung und Sanierung?
g) Bezüglich des Verlaufs und der Ausgestaltung von Turnaround-Prozessen lässt sich zwischen der Konzeptionsphase (Bestandsaufnahme, Grobkonzept) und der Umsetzungsphase (Detailkonzept) unterscheiden. Führen Sie näher aus, worum es in diesen Phasen im Einzelnen geht.

h) Geben Sie Beispiele für „Sofortmaßnahmen“ und für Maßnahmen, die die Umsetzung eines Restrukturierungskonzepts unterstützen können.

Aufgabe – Student Research (Folie 24-27)

Recherche zum Thema „Balanced Scorecard – Kennzeichnung, Bedeutung und kritische Würdigung

- Klassische Kennzahlensysteme bilden hauptsächlich finanzwirtschaftliche Aspekte ab
- Gefahr, dass Manager Entscheidungen eher an kurzfristigen Zielen (z.B. Quartalsergebnis) ausrichten
- Aufbau langfristiger Erfolgspotentiale wird zugunsten kurzatmiger Geschäftspolitik vernachlässigt
- Kaplan/Norton erkannten Gefahr einer reinen Controlling-Ausrichtung an Finanzzielen/-kennzahlen (=> Überbewertung kurzfristiger Ergebnisziele) => Entwicklung der Balanced Scorecard

- Anders als reines Finanzkennzahlensystem soll BSC Orientierungsgrößen zur Realisierung langfristiger, strategischer Ziele liefern
- BSC = ausgewogener Berichtsbogen
- Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie
- Grundkonzept basiert auf der Idee eines logischen oder physischen Objektes bzw. Systems, welches Informationen und/oder Materie aus seiner Umwelt aufnimmt, verarbeitet, in veränderter Form an seine Umwelt abgibt und darauf eine materielle und/oder immaterielle Antwort in Form einer Wirkung bzw. eines Effektes erhält (Input > Prozess > Output > Return)
- die Logik der BSC fragt im Sinne eines Pull-Push-Prinzips danach, welche Wirkung erzielt werden soll, um davon ausgehend "rückwärts" bis zum notwendigen Input zu gelangen
- dient als Führungsinstrument zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen
- Nichtfinanzielle Kennzahlen werden berücksichtigt, solange sie in einem kausalen Zusammenhang mit finanziellen Unternehmenszielen stehen
- BSC soll Steuerung der strategisch relevanten Größen durch Unterscheidung in vier Perspektiven ermöglichen:
  Finanzen (Return)
  - ✓ Orientierungsgröße für die anderen Perspektiven
  - ✓ Mögliche Ziele: Steigerung der Ertragskraft/des Shareholder Value
  - ✓ Mögliche Messgrößen/Kennzahlen: Umsatzwachstum, Cash Flow, Kostensenkung, Rentabilität

  Kunden (Output)
  - ✓ zeigt auf, durch welche Leistungen Bestandskunden gebunden/neue Kunden gewonnen werden können
  - ✓ mögliche Ziele: Erhöhung der Marktanteile, Einführung von Produktinnovationen, Verbesserung der Kundenzufriedenheit
  - ✓ Mögliche Messgrößen/Kennzahlen: Marktanteile, Wiederkaufsraten, Abwanderungsraten

  Interne Geschäftsprozesse (Prozess)
  - ✓ Abbildung der wichtigsten Merkmale der Geschäftsprozesse zur Effizienzsteigerung im operativen Geschäft
  - ✓ Mögliche Ziele: Verbesserung der Organisationsstruktur/des Personaleinsatzes, Rationalisierung von Fertigungsabläufen
  - ✓ Mögliche Messgrößen/Kennzahlen: Verwaltungskostenquote, Personalaufwandquote, Durchlaufzeiten, Ausschussquote

  Innovation und Wachstum (Input)
  - ✓ Identifikation der strategisch notwendigen Infrastruktur, um Wachstum und Verbesserung der Wettbewerbssituation zu ermöglichen
  - ✓ Mögliche Ziele: Leistungsfähigkeit des Informationssystems, Stärkung von Forschung & Entwicklung, Personalplanung/langfristige Weiterbildung
  - ✓ Mögliche Messgrößen/Kennzahlen: Forschungskostenquote, Produktinnovationsquote, Fluktuationsrate
- Zwischen einzelnen Perspektiven bestehen Ursachen-Wirkungsbeziehungen => Wechselwirkungen sorgen dafür, dass die Umsetzung von Maßnahmen in einem Bereich, Folgen für einen anderen Bereich haben (können)
- BSC ist nicht nur als Kennzahlensystem zu verstehen, sondern vielmehr als **Managementsystem** (**strategisches Instrument**)
- Bindeglied zwischen Strategieentwicklung -und Umsetzung (=> ausgeglichenes Zielsystem)

- Vorteile der BSC:
  - ☑ hilft, kritische Erfolgsfaktoren an der Strategie auszurichten
  - ☑ vermittelt dem Management umfassendes Bild der Geschäftstätigkeit
  - ☑ vereinfacht die Kommunikation und das Verständnis von Geschäftszielen
  - ☑ ermöglicht strategisches Feedback und lernen
  - ☑ **geht über einseitige (finanzwirtschaftliche) Betrachtung anderer Kennzahlensysteme hinaus**
- Nachteile der BSC:
  - ☒ umfassende Marktkenntnisse sind erforderlich
  - ☒ hochmotivierte, zukunftsorientierte Mitarbeiter sind Voraussetzung
  - ☒ mittlere Managementebene muss hoch qualifiziert sein, um Visionen und Strategien an Mitarbeiter vermitteln zu können
  - ☒ schwierige Messbarkeit von Qualitätsmerkmalen

- Fazit (kritische Würdigung):
  - ☒ Bewertung der Dimensionen erfolgt anhand von Kennzahlen
  - ☒ Zu jeder Kennzahl werden verantwortliche benannt (z.B. Bereichs-/Fachbereichsleiter)
  - ☒ Exogene Faktoren machen Veränderung von Kennzahlen teilweise nicht zuordbar zu einzelnen Verantwortlichen
  - ☒ Klare Unterscheidung zwischen zu verantwortenden und nicht zu verantwortenden Faktoren erforderlich => klare Zuordnung von möglichen Risiken zu einzelnen Kennzahlen
  - ☒ In der traditionellen Form der BSC nur unzureichend möglich
  - ☒ Weiterentwicklung unter Berücksichtigung von Risiken erforderlich
  - ☒ **Integration von strategischem Management (traditionelle BSC) und Risikomanagement fördert Konsistenz und Effizienz beider Systeme**