

## 1. Handelskalkulation

### Aufgabe 1

a) b)

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	120,00 €	
- Liefererrabatt	24,00 €	20%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	96,00 €	
- Liefererskonto	1,92 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	94,08 €	
+ Bezugskosten	15,00 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	109,08 €	
+ Handlungsgemeinkostenzuschlag	16,36 €	15%
= Selbstkostenpreis (SKP)	125,44 €	
+ Gewinn	62,72 €	50%
= Barverkaufspreis (Bar VKP)	188,16 €	
+ Kundenskonto	5,82 €	3%
= Zielverkaufspreis (Ziel VKP)	193,98 €	
+ Kundenrabatt	64,66 €	25%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	258,64 €	

c)

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	120,00 €	
- Liefererrabatt	24,00 €	20%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	96,00 €	
- Liefererskonto	1,92 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	94,08 €	
+ Bezugskosten	15,00 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	109,08 €	
+ Handlungsgemeinkostenzuschlag	16,36 €	15%
= Selbstkostenpreis (SKP)	125,44 €	
+ Gewinn	62,72 €	50%
= Barverkaufspreis (Bar VKP)	188,16 €	
+ Kundenskonto	6,27 €	3%
+ Vertreterprovision	14,63 €	7%
= Zielverkaufspreis (Ziel VKP)	209,07 €	
+ Kundenrabatt	69,69 €	25%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	278,76 €	

### Aufgabe 2

a)

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	236.462,59 €	
- Liefererrabatt	59.115,65 €	25%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	177.346,94 €	
- Liefererskonto	3.546,94 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	173.800,00 €	
+ Bezugskosten	1.200,00 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	175.000,00 €	
+ Handelsspanne	75.000,00 €	30%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	250.000,00 €	
+ Umsatzsteuer	47.500,00 €	19%
= Bruttoverkaufspreis (Brutto VKP)	297.500,00 €	

b) Kalkulationsfaktor = = = 1,7

Hinweis: Kalkulationsfaktor kann auch vom NettoVKP berechnet werden

### Aufgabe 3

a) b)

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	200,00 €	
- Liefererrabatt	30,00 €	15%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	170,00 €	
- Liefererskonto	3,40 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	166,60 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	166,60 €	
+ Handlungskosten	24,99 €	15%
= Selbstkostenpreis (SKP)	191,59 €	
+ Gewinn	69,28 €	36%
= Barverkaufspreis (Bar VKP)	260,87 €	
+ Kundenskonto	9,21 €	3%
+ Vertreterprovision	36,83 €	12%
= Zielverkaufspreis (Ziel VKP)	306,90 €	
+ Kundenrabatt	34,10 €	10%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	341,00 €	

c) Handelsspanne = = = 51,14 %

d) 25 %  $\triangleq$  100 %

36%  $\triangleq$  x %

100 % : 25 % \* 36 % = 144 %  $\diamond$  44 % über dem Gewinnziel

### Aufgabe 4

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	24,55 €	
- Liefererrabatt	6,14 €	25%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	18,41 €	
- Liefererskonto	0,46 €	2,5%
= Bareinkaufspreis (BEP)	17,95 €	
+ Bezugskosten	4,60 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	22,55 €	
+ Handlungskosten	5,00 €	
= Selbstkostenpreis (SKP)	27,55 €	
+ Gewinn	10,00 €	
= Barverkaufspreis (Bar VKP)	37,55 €	
+ Kundenskonto	0,77 €	2%
= Zielverkaufspreis (Ziel VKP)	38,32 €	
+ Kundenrabatt	9,58 €	20%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	47,90 €	
+ Umsatzsteuer	9,10 €	19%
= Bruttoverkaufspreis (Brutto VKP)	57,00 €	

### Aufgabe 5

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	3,00 €	
- Liefererrabatt	0,60 €	20%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	2,40 €	
- Liefererskonto	0,05 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	2,35 €	
+ Bezugskosten	3,00 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	5,35 €	
+ Handlungskosten	0,54 €	10%
= Selbstkostenpreis (SKP)	5,89 €	
+ Gewinn	2,94 €	50%
= Barverkaufspreis (Bar VKP)	8,83 €	
+ Vertreterprovision	0,98 €	10%
= Zielverkaufspreis (Ziel VKP)	9,81 €	
+ Kundenrabatt	2,45 €	20%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	12,27 €	
+ Umsatzsteuer	2,33 €	19%
= Bruttoverkaufspreis (Brutto VKP)	14,60 €	

### Aufgabe 6

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	230.000,00 €	
- Liefererrabatt	23.000,00 €	10%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	207.000,00 €	
- Liefererskonto	4.140,00 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	202.860,00 €	
+ Bezugskosten	10.000,00 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	212.860,00 €	
+ Handlungskosten	25.543,20 €	12%
= Selbstkostenpreis (SKP)	238.403,20 €	
+ Gewinn	71.520,96 €	30%
= Barverkaufspreis (Bar VKP)	309.924,16 €	
+ Kundenskonto	10.330,81 €	3%
+ Vertreterprovision	24.105,21 €	7%
= Zielverkaufspreis (Ziel VKP)	344.360,18 €	
+ Kundenrabatt	86.090,04 €	20%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	430.450,22 €	

## 2. Kurzfristige Erfolgsrechnung, Break-even-Point

Kurze Begriffsklärung:

p = Preis pro Stück; k = Stückkosten, K = Gesamtkosten, kv = variable Kosten pro Stück,  
 Kv = variable Gesamtkosten, Kf = fixe Gesamtkosten, kf = fixe Stückkosten,  
 BE bzw. G = Betriebsergebnis bzw. Gewinn, PUG = Preisuntergrenze, U bzw. E = Umsatz bzw. Erlöse,  
 x = Stückzahl.

### Aufgabe 1

a)

$$db = p - kv = 1,15 \text{ €} - 0,55 \text{ €} = \underline{\underline{0,60 \text{ €}}}$$

$$DB = db * x = 0,60 \text{ €} * 4000 \text{ Stück} = \underline{\underline{2.400,00 \text{ €}}}$$

b)

$$BEP = Kf : db = 2.000,00 \text{ €} : 0,60 \text{ €} = 3.333,33 \rightarrow \underline{\underline{3334 \text{ Stück}}}$$

$$BEP \text{ Umsatz} = BEP \text{ Menge} * p = 3334 \text{ Stück} * 1,15 \text{ €} = \underline{\underline{3.834,10 \text{ €}}}$$

c)

Kurzfristig müssen nur die variablen Kosten gedeckt werden, langfristig die gesamten Stückkosten.

$$\text{kurzfristige PU} = kv = \underline{\underline{0,55 \text{ €}}}$$

$$\text{langfristige PU} = (Kf + kv * x) : x = (2.000,00 \text{ €} + 0,55 \text{ €} * 4000 \text{ Stück}) : 4.000 = \underline{\underline{1,05 \text{ €}}}$$

d)

$$\text{benötigte Menge} = (WunschBE + Kf) : db = (1.000,00 \text{ €} + 2.000,00 \text{ €}) : 0,60 \text{ €} = \underline{\underline{5000 \text{ Stück}}}$$

### Aufgabe 2

a)

Absatz neu	Kosten neu	1000 Stück	11.000,00 €
<u>- Absatz alt</u>	<u>- Kosten alt</u>	<u>- 800 Stück</u>	<u>- 10.000,00 €</u>
= Veränderung	= Veränderung	200 Stück	1.000,00 €

$$kv = \text{Kostenänderung} : \text{Stückzahländerung} = 1.000,00 \text{ €} : 200 \text{ Stück} = \underline{\underline{5,00 \text{ €}}}$$

b)

$$\text{Kf durch einsetzen} = K - kv * x \quad \rightarrow \quad 11.000,00 \text{ €} - 5,00 \text{ €} * 1000 \text{ Stück} = \underline{\underline{6.000,00 \text{ €}}}$$

c)

$$kf = Kf : x = 6.000,00 \text{ €} : 1000 \text{ Stück} = \underline{\underline{6,00 \text{ €}}}$$

d)

$$BE = p * x - (Kf + kv * x) =$$

$$15,00 \text{ €} * 2000 \text{ Stück} - (6.000,00 \text{ €} + 5,00 \text{ €} * 2000 \text{ Stück}) = 14.000,00 \text{ €}$$

### Aufgabe 3

Die Fixkosten verändern sich durch den Umsatzzuwachs nicht. Somit betragen die, durch den Umsatzzuwachs verursachten variablen Kosten 90.000,-€ = 90 % des Umsatzes.

Dies kann nun auf die erste Situation angewandt werden: die variablen Kosten betragen 90 % des Umsatzes, also bei  $U = 1.000.000,- €$ ;  $kv = 900.000,- €$  und somit  $Kf = 100.000,- €$ .

Da das  $BE = 0$  ist sind hier Umsatz = Kosten.

### Aufgabe 4

a)

$$kv = 0,65 € + 0,20 € + 0,15 € = 1,- €$$

$$Kf = 200,- € + 80,- €$$

$$db = p - kv = 3,00 € - 1,00 € = \underline{\underline{2,00 €}}$$

$$BEP = Kf : db = 280,00 € : 2,00 € = 140,00 \rightarrow \underline{\underline{140 \text{ Stück}}}$$

$$BEP \text{ Umsatz} = BEP \text{ Menge} * p = 140 \text{ Stück} * 3,00 € = \underline{\underline{420,00 €}}$$

b)

$$\text{benötigte Menge} = (WunschBE + Kf) : db = (100,00 € + 280,00 €) : 2,00 € = \underline{\underline{190 \text{ Stück}}}$$

c)

$$db = p - kv = 2,50 € - 1,00 € = \underline{\underline{1,50 €}}$$

d)

$$\text{benötigte Menge} = (WunschBE + Kf) : db = (100,00 € + 280,00 €) : 1,50 € = \underline{\underline{253,33}} \rightarrow \underline{\underline{254 \text{ Stück}}}$$

### Aufgabe 5

a)  $Kf = U - K_v - BE = 500.000 \text{ €} - 260.000 \text{ €} - 40.000 \text{ €} = \underline{\underline{200.000,- \text{ €}}}$

b)  $p(\text{alt}) = U : x = 500.000 \text{ €} : 2.000 \text{ Stück} = 250 \text{ €}$

$p(\text{neu}) = 250 - 20\% = 200,- \text{ €}$

$db = p - k_v = 200,00 \text{ €} - 130,00 \text{ €} = \underline{\underline{70,00 \text{ €}}}$

benötigte Menge =  $(\text{WunschBE} + K_f) : db = (40.000,00 \text{ €} + 200.000,00 \text{ €}) : 70,00 \text{ €} = \underline{\underline{3429 \text{ Stück}}}$

In %  $\rightarrow 3429 : 2000 * 100 = 171,45\% \rightarrow$  Steigerung um 71,45%

c) Steigerung um 50 % = 3.000 Stück

BE =  $db * x - K_f = 70,00 \text{ €} * 3000 \text{ Stück} - 200.000,00 \text{ €} = \underline{\underline{10.000,00 \text{ €}}}$

oder

BE =  $p * x - (K_f + k_v * x) = 200,00 \text{ €} * 3000 \text{ Stück} - (200.000,00 \text{ €} + 130,00 \text{ €} * 3000 \text{ Stück}) = 10.000,00 \text{ €}$

### Aufgabe 6

a)

Absatz neu	Kosten neu	13000 Stück	120.000,00 €
- Absatz alt	- Kosten alt	- 10000 Stück	- 100.000,00 €
= Veränderung	= Veränderung	3000 Stück	20.000,00 €

$k_v = \text{Kostenänderung} : \text{Stückzahländerung} = 20.000 : 3.000 \text{ Stück} = 6,67 \text{ €}$

Kf durch einsetzen =  $K - k_v * x \rightarrow 120.000 - 6,67 \text{ €} * 13.000 \text{ Stück} = 33.333,33 \text{ €}$

b)  $db = p - k_v = 12,50 \text{ €} - 6,67 \text{ €} = 5,83 \text{ €}$

BEP =  $K_f : db = 33.333,33 : 5,83 = 5714,29 \rightarrow 5715 \text{ Stück}$

c) kurzfristige Preisuntergrenze =  $k_v = 6,67 \text{ €}$

### 3. Organisationsformen

#### Aufgabe 1

- a) Nach dem Kriterium der Verrichtung bzw. Funktion
- b) Pro: Klare Kompetenzverteilung, Nur ein Vorgesetzter pro Mitarbeiter, klare Weisungsbefugnisse, nachvollziehbare Informationswege, etc.

Contra: langwierige bei vielen Stufen, Informationen können verfälscht weitergegeben werden (stille Post), Überforderung der höheren Instanzen/Vorgesetzten, keine Kommunikation auf gleicher Stufe, etc.

#### Aufgabe 2

- a) Instanz: Leitungsstelle mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen gegenüber untergeordneten Abteilungen. Instanzen sind für die untergeordneten Stellen verantwortlich.

Stabsstellen: Eine Stabsstelle ist einer oder mehreren Abteilungen zugeordnet. Stabsstellen haben keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse. Sie unterstützen und beraten eine oder mehrere Abteilungen

- b) Assistenz der Geschäftsleitung, Rechtsabteilung, Marktbeobachtung, etc.

c)

- Die Stabsstelle gibt zu wenige bzw. nicht ausreichende Informationen an die Instanz weiter.
- Die Instanz filtert die weitergegebenen Informationen nicht genügend
- Die Instanzen nehmen die Stabsstellen nicht ernst genug
- Die Ratschläge der Stabsstellen werden auf Grund der nicht vorhandenen Weisungsbefugnis nicht berücksichtigt
- Die Instanz streicht das Lob für die Arbeit der Stabsstelle ein
- Etc.

#### Aufgabe 3

- a) Bei der Zentralisation von Entscheidungen, werden alle Weisungen von einem oder wenigen Zentralen Stellen im Unternehmen getroffen. Die einzelnen Abteilungen haben sich nach diesen vorgegebenen Entscheidungen zu richten  
Die der Zentralisation von Entscheidungen werden diese von den einzelnen Abteilungen getroffen.
- b) Pro: Klare Vorgaben, Alle Entscheidungen am Unternehmensziel ausgerichtet, Unternehmensführung hat Arbeit der Stellen unter Kontrolle, etc.

Contra: Unternehmensführung hat nicht das Expertenwissen der Abteilungen, Demotivation der Stellen durch mangelnde Entscheidungsbefugnis, keine Entwicklung unternehmerischen Denkens in den Abteilungen, Entwicklung einer „Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität“ wegen mangelnder Anerkennung, etc.

#### Aufgabe 4

- a) Eine Stelle ist mehreren Stellen untergeordnet. Somit gibt es keine einheitliche Aufgabenerteilung. Ein Mitarbeiter hat mehrere Vorgesetzte.
- b) Pro: Die Weisungen werden von kompetenten Experten erteilt, Entlastung der Führung, kürzere Dienstwege, direktere Kommunikation, etc.

Contra: Kompetenzüberschneidungen, Abstimmungsprobleme der Vorgesetzten, Unklare Aufgabenverteilung, etc.

#### Aufgabe 5

- a) Einliniensystem
- b) Nach Funktion/Verrichtung
- c) Pro: Klare Vorgaben, Alle Entscheidungen am Unternehmensziel ausgerichtet, Unternehmensführung hat Arbeit der Stellen unter Kontrolle, etc.

Contra: Unternehmensführung hat nicht das Expertenwissen der Abteilungen, Demotivation der Stellen durch mangelnde Entscheidungsbefugnis, keine Entwicklung unternehmerischen Denkens in den Abteilungen, Entwicklung einer „Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität“ wegen mangelnder Anerkennung, etc. Zählen Sie jeweils zwei Vorteile und Nachteile dieses Systems auf.

- d) Stabsstellen: Eine Stabsstelle ist einer oder mehreren Abteilungen zugeordnet. Stabsstellen haben keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse. Sie unterstützen und beraten eine oder mehrere Abteilungen

#### 4. Portfolio, Strategie, Businessplan, Begriffe

##### Aufgabe 1

- a) Marktpotenzial: Gibt die größtmögliche Aufnahmefähigkeit eines Marktes an  
Marktvolumen: Tatsächlich realisierter Umsatz. In der Regel nur ein Teil des Marktpotenzials
- b) Image, Größe, Standorte, Umsatz, Sortiment, Schwerpunkte, Personal, Preiskategorien, Preisstrategien, Vertriebskanäle etc.....

##### Aufgabe 2

- a) Unternehmensziel: der unternehmerischen Betätigung zugrunde liegenden Zielsetzungen, Ausdruck des Selbstverständnisses und des Anspruchs eines Unternehmens, vorgegebene Handlungsrichtung.

Strategie: Langfristige Verhaltensweise um die Ziele zu erreichen.

Umsetzung: Konkrete Maßnahmen um die Strategie umzusetzen.

- b) Preis Qualität, Beschaffungssicherheit, Lieferzuverlässigkeit, Lieferfrist, Flexibilität, Kapazität, Transport- und Frachtkosten, Garantien, Rabatte, Zahlungsbedingungen, Zahlungsziele etc.

##### Aufgabe 3

- a) Sortimentsbreite: Wie viele verschiedene Warengruppen werden angeboten? Vielfalt verschiedener Warengruppen.

Sortimentstiefe: Wie viele Produkte werden innerhalb einer Warengruppe angeboten?  
Vielfalt in einer Warengruppe.

- b) Ressourcen des Unternehmens (Kapital, Mitarbeiter, Know-How, Standort etc.),  
Marktumgebung (Marktpotential, -entwicklung,- anteil, Konkurrenz, Kundengruppen, etc.)

Allgemeine Rahmenbedingungen (Wirtschaftslage, gesellschaftliche Entwicklungen, politische Entwicklungen, etc.)

#### Aufgabe 4

- a) Zusammenfassung von Tätigkeitsfeldern, die sich nach bestimmten Merkmalen von anderen Bereichen eines Unternehmens unterscheiden. In einem Tätigkeitsfeld kann dann einheitlich vorgegangen werden.
- b) Zusammenfassung von ähnlichen Geschäftsfeldern um die Aktivitäten zu bündeln, Analyse des Produktprogramms, Identifikation von Leistungsträgern und schwächeren Produkten, Basis für Sortimentsentscheidungen, Koordination von Werbemaßnahmen, etc.
- c) Ja, hier handelt es sich um ein „Fragezeichen“, es sollte versucht werden dieses Geschäftsfeld in einen „Star“ zu überführen.
- d) Marktsättigung: Ein Produkt ist auf einem Markt kaum noch absetzbar, da kein oder nur noch ein geringer Bedarf besteht. Marktsättigung ist komplett erreicht, wenn Marktvolumen gleich Marktpotenzial ist.

#### Aufgabe 5

Ein Einzelhändler für Sportbekleidung möchte eine Marktsegmentierung durchführen.

- a) Marktsegmentierung: Aufteilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Kriterien in Kundengruppen, die in einer Gruppe möglichst ähnliche kaufrelevante Merkmale haben.
- b) Sportart, Geschlecht, Alter, Einkommen, soziale Gruppen, etc.

#### Aufgabe 6

- Verkehrsanbindung
- Kundenfrequenz
- Image der Gegend
- Kaufkraft der Bevölkerung
- Mietkosten
- Konkurrenz
- Publikumsstarke Unternehmen bzw. Attraktionen im Umfeld
- Etc.

### Aufgabe 7

- a) Zusammenfassung von ähnlichen Geschäftsfeldern um die Aktivitäten zu bündeln, Analyse des Produktprogramms, Identifikation von Leistungsträgern und schwächeren Produkten, Basis für Sortimentsentscheidungen, Koordination von Werbemaßnahmen, etc.
- b) Verhältnis des eigenen Umsatzes eines strategischen Geschäftsfeld zum Umsatz des Marktführers in diesem Geschäftsfeld
- c) Entscheidung entweder für Laufen oder Fahrrad, da hier das Marktwachstum am höchsten ist. Wenn diese noch bekannter gemacht werden, können Sie in das Geschäftsfeld „Stars“ überführt werden.
- d) Von links oben im Uhrzeigersinn: Fragezeichen, Stars, Cash Cows, Poor dogs.

### Aufgabe 8

- a) Beschreibung der Gründungsidee, Profile der Unternehmensgründer, Darstellung der Produkte & Dienstleistungen, Wettbewerbssituation, Marktpotenzial, Kundengewinnung, Marketingstrategie, Finanzierungsplanung, Investitionsplanung, Rentabilitätsplanung, Rechtsform, etc.
- b) Sie als Unternehmerin selbst, Banken, Investoren, Lieferanten, Kunden, Vermieter, etc.

### Aufgabe 9

- a) Beschreibung des unternehmerischen Vorhabens, in denen die unternehmerischen Ziele, geplante Strategien und Maßnahmen sowie die Rahmenbedingungen beschrieben und kalkuliert werden.  
Der Businessplan hilft, das geplante Unternehmen systematisch und strukturiert zu entwickeln und dabei mögliche Risiken und Chancen zu erkennen.
- b) Systematische, methodische Untersuchung der Stellung des Unternehmens im Marktumfeld.
- c) Marktpotenzial, Marktanteile, Konkurrenzanalyse, Käuferverhalten der Zielgruppe, Standortanalyse, etc.

## 5. Neugründung vs. Übernahme, Insolvenz, Unternehmensverkäufe

### Aufgabe 1

- a) Pro: Eigene Ideen, Gestaltung nach eigenen Vorstellungen, eigene Standortwahl, eigene Entscheidung über Mitarbeiterauswahl, etc.

Contra: langwieriger Neuaufbau von Kunden, hohe Gründungskosten, Geschäftsidee noch nicht bewährt, keine vorhandenen Vertriebsstrukturen, keinerlei Erfahrung vorhanden, etc.

- b) Pro: Vorhandener Kundenstamm, vorhandene Bekanntheit, vorhandene Lieferanten, erfahrene Mitarbeiter, vorhandenes Know-how aus der Vergangenheit nutzbar, etc.

Contra: Weniger Möglichkeit zur Neugestaltung, Übernahme von Lieferantenverträgen, Übernahme von Schulden, Übernahme von schlechtem Image, Mitarbeiter müssen sich auf neue Führung umstellen, etc.

### Aufgabe 2

- Management-buy-out: Das bisherige Management übernimmt die Mehrheit der Gesellschaftsanteile
- Management-buy-in: Externe Manager übernehmen die Mehrheit der Gesellschaftsanteile

### Aufgabe 3

- Asset-Deal: Hier erfolgt ein Unternehmenskauf durch den Verkauf aller Wirtschaftsgüter (engl. assets) eines Unternehmens. Die Güter, z.B. Maschinen werden einzeln übertragen.
- Share-Deal: Hier erfolgt ein Unternehmenskauf durch den Verkauf der Mehrheit der Anteile eines Unternehmens.
- Leverage-buy-out: Ein Unternehmenskauf, der überwiegend mit Fremdkapital finanziert ist.

### Aufgabe 4

- a) Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt wird. Dies geschieht unter Anleitung eines Insolvenzverwalters. Im Optimalfall wird dabei eine Regelung zur Fortführung des Unternehmens gefunden.
- b) Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung
- c) Management-buy-in

### Aufgabe 5

- a) Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung
- b) Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt wird. Dies geschieht unter Anleitung eines Insolvenzverwalters. Im Optimalfall wird dabei eine Regelung zur Fortführung des Unternehmens gefunden.
- c) Forderungsausfall bei Gläubigern, Entlassung von Mitarbeitern, teilweiser oder vollständiger Verkauf des Unternehmens, teilweise oder vollständige Schließung des Unternehmens etc.

### Aufgabe 6

Oscar steht vor der Eröffnung seiner eigenen Bar. In diesem Zusammenhang sieht er sich mit einigen wichtigen Fragen konfrontiert. Er bittet Sie um Hilfe.

#### a) Neugründung

Pro: Eigene Ideen, Gestaltung nach eigenen Vorstellungen, eigene Standortwahl, eigene Entscheidung über Mitarbeiterauswahl, etc.

Contra: langwieriger Neuaufbau von Kunden, hohe Gründungskosten, Geschäftsidee noch nicht bewährt, keine vorhandenen Vertriebsstrukturen, keinerlei Erfahrung vorhanden, etc.

#### Übernahme

Pro: Vorhandener Kundenstamm, vorhandene Bekanntheit, vorhandene Lieferanten, erfahrene Mitarbeiter, vorhandenes Know-how aus der Vergangenheit nutzbar, etc.

Contra: Weniger Möglichkeit zur Neugestaltung, Übernahme von Lieferantenverträgen, Übernahme von Schulden, Übernahme von schlechtem Image, Mitarbeiter müssen sich auf neue Führung umstellen, etc.

#### b) Wert der Bareinrichtung, Warenwert, Kundenanzahl, Image, Attraktivität der Lage, etc.

## 6. Prokura, Vollmachten, Handelsregisteranmeldung

### Aufgabe 1

- a) Ingo wird durch die Eintragung ins Handelsregister Kaufmann, da sein Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert. § 1 Abs. 2 HGB.
- b) Rechte: Eine Firma führen, Prokura (und andere Vollmachten) erteilen, Zustimmung zu einem Vertrag durch Schweigen (wenn die zwei Kaufleute in einer Geschäftsbeziehung stehen), etc.

Pflichten: Buchführung und Bilanzierung (über bestimmten Umsatz und Gewinn Grenzen), unverzügliche Rügepflicht bei zweiseitigem Handelskauf, Pflichtangaben auf Geschäftsbriefen, Handelsbräuche beachten, Pflichtmitgliedschaft in Kammer (z.B. IHK), HGB beachten, etc.

### Aufgabe 2

- Grundstücke belasten
- Grundstücke verkaufen
- Bilanzen unterschreiben
- Handelsregisteranmeldungen vollziehen
- Prokura übertragen oder erteilen
- Insolvenz anmelden
- Etc.

### Aufgabe 3

- Gewerbeamt
- Finanzamt
- Sozialversicherungen
- Berufsgenossenschaft
- Industrie- und Handelskammer

### Aufgabe 4

- a) Außenverhältnis: Der Vertrag ist gültig, da die Löschung aus dem HR noch nicht erfolgte.

Innenverhältnis: Im Innenverhältnis kann der Filialleiter z.B. durch eine Schadenersatzforderung belangt werden.

b)

- Grundstücke belasten
- Grundstücke verkaufen
- Bilanzen unterschreiben
- Handelsregisteranmeldungen vollziehen
- Prokura übertragen oder erteilen
- Insolvenz anmelden
- Etc.

#### Aufgabe 5

a) Prokura ist viel weiter gefasst HV umfasst nur gewöhnliche Geschäfte

Prokura kann nur durch Inhaber oder gesetzlichen Vertreter erteilt werden, HV auch durch Prokuristen oder Handlungsbevollmächtigten

Prokura muss im HR eingetragen werden, HV kann nicht eingetragen werden

Prokura ist nicht übertragbar, HV mit Zustimmung des Inhabers

b) Die Eintragung hat nur deklaratorische Wirkung. D.h. die Prokura war schon vorher gültig, die Eintragung bezeugt dies nur noch schriftlich.

## 7. Bilanzanalyse, Kennzahlen

### Aufgabe 1

a) Jahresüberschuss [in den Formeln auch als Gewinn bezeichnet]

$$= \text{Erträge} - \text{Aufwendungen} = 1.250.000 - 1.190.000 = \underline{\underline{60.000,-\text{€}}}$$

b) Liquidität I. Grades

$$\text{Liquidität I. Grades (Barliquidität)} = \frac{\text{Bank+Kasse}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{75.000}{98.000} * 100 = 77\%$$

c) Liquidität II. Grades

$$\text{Liquidität II. Grades (Einzugsbedingte Liquidität)} = \frac{\text{Bank+Kasse+Forderungen LL}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{111.000}{98.000} * 100 = 113\%$$

d) Eigenkapitalquote

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{313.000}{663.000} * 100 = 47\%$$

e) Return on Investment (ROI)

$$\text{Return-on-Investment (ROI)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{60.000}{663.000} * 100 = 9,05\%$$

f) Eigenkapitalrentabilität

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{60.000}{313.000} * 100 = 19,17\%$$

g) Gesamtkapitalrentabilität

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{74.000}{663.000} * 100 = 11,16\%$$

h) Umsatzrentabilität

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{60.000}{1.250.000} * 100 = 4,80\%$$

### Aufgabe 2

Die Liquidität I sollte 20 % betragen, d.h. ein Fünftel der kurzfristigen Verbindlichkeiten sollten durch Barmittel (=Kasse + Bank) gedeckt sein.

Die Liquidität II sollte 100 % betragen. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten sollten komplett durch Barmittel und kurzfristige Forderungen gedeckt sein.

Die Kennzahlen sind beide eher negativ zu sehen, da beide Zielwerte nicht erreicht werden.

### Aufgabe 3

a) Jahresüberschuss [in den Formeln auch als Gewinn bezeichnet]

$$= \text{Erträge} - \text{Aufwendungen} = 925.000 - 869.000 = \underline{56.000,-\text{€}}$$

b)

$$\text{Liquidität I. Grades (Barliquidität)} = \frac{\text{Bank+Kasse}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{36.000}{112.000} * 100 = 32\%$$

c)

$$\text{Liquidität II. Grades (Einzugsbedingte Liquidität)} = \frac{\text{Bank+Kasse+Forderungen LL}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{58.000}{112.000} * 100 = 52\%$$

d)

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{301.000}{678.000} * 100 = 44\%$$

e)

$$\text{Return-on-Investment (ROI)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{56.000}{678.000} * 100 = 8,26\%$$

f)

Gewinn	56.000
+ Abschreibungen	32.000
+ Bildung langfristiger Rückstellungen	33.000
= Cash flow	121.000

g)

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{56.000}{301.000} * 100 = 18,60\%$$

h)

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{70.000}{678.000} * 100 = 10,32\%$$

i)

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{56.000}{925.000} * 100 = 6,05\%$$

#### Aufgabe 4

##### **Alternative A:**

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100 = x\%$$

$$\text{Beispiel: } \frac{120.000}{2.000.000} * 100 = 6,00\%$$

Ermittlung der Fremdkapitalzinsen = = = 100.000 €

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\%$$

$$\text{Beispiel: } \frac{220.000}{4.000.000} * 100 = 5,50\%$$

##### **Alternative B:**

Ermittlung der Fremdkapitalzinsen = = = 150.000 €

$$\begin{aligned} \text{Ermittlung des neuen Gewinns} &= \text{Gewinn}_{\text{alt}} - \text{Zuwachs Fremdkapitalzins} \\ &= 120.000 - (150.000 - 100.000) \\ &= 70.000 \end{aligned}$$

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100 = x\%$$

$$\text{Beispiel: } \frac{70.000}{1.000.000} * 100 = 7,00\%$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\%$$

$$\text{Beispiel: } \frac{220.000}{4.000.000} * 100 = 5,50\%$$

## 8. Controlling: Funktion, Aufgaben

### Aufgabe 1

Sie treten eine Stelle im Controlling eines Baufachmarktes an.

- a) Controlling sorgt für **Messbarkeit** von Vorgängen und Ergebnissen. Controlling versorgt die Unternehmensführung mit **Informationen zur Entscheidungsfindung**. Es **veranschaulicht** die aktuelle **Situation** des Unternehmens. Mit Hilfe der Informationen des Controllings werden **Planungen vorgenommen** und die **Zielerreichung kontrolliert**. Es hilft dabei zudem **Maßnahmen zur Verbesserung** der Prozesse und Aktivitäten einzuleiten.
- b) Planung, Information, Analyse & Kontrolle, Steuerung

### Aufgabe 2

- a) Planung: Controlling plant, was gemessen werden soll und mit welchen Kennzahlen die Messungen vorgenommen werden sollen. Es gibt Planbudgets und Ziele vor.

Information: Controlling sammelt die notwendigen Informationen. Es bereitet die Informationen auf und gibt sie in der geeigneten Verdichtung an die Unternehmensführung weiter.

Kontrolle & Analyse:

Controlling überwacht den Geschäftsverlauf durch permanenten Abgleich von Ist- und Sollwerten

Steuerung:

Controlling unterstützt die Unternehmensführung zur Einleitung geeigneter Maßnahmen bei Abweichungen zwischen Ist- und Sollwerten

- b) - Zeitnahe Bereitstellung der Informationen: Die Kosten- und Leistungsdaten müssen schnell zur Verfügung stehen, um einen aktuellen Abgleich von Soll- und Istwerten zu ermöglichen.
  - Vergleichbarkeit der Informationen: Istwerte und Sollwerte müssen auf derselben Grundlage errechnet werden.
  - Flexibilität: Die Software muss an sich verändernde Umstände anpassbar ein
  - Etc.

### Aufgabe 3

Die Bedeutung des Controllings in Handelsunternehmen wird immer wichtiger.

- a) Controlling ist Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung und Datenanalyse. Controlling dient der Planerstellung, Steuerung und Kontrolle. Controlling unterstützt die Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung. [Ähnliche Definitionen möglich]
  
- b) Planung: Controlling plant, was gemessen werden soll und mit welchen Kennzahlen die Messungen vorgenommen werden sollen. Es gibt Planbudgets und Ziele vor.

Information: Controlling sammelt die notwendigen Informationen. Es bereitet die Informationen auf und gibt sie in der geeigneten Verdichtung an die Unternehmensführung weiter.

Kontrolle & Analyse:

Controlling überwacht den Geschäftsverlauf durch permanenten Abgleich von Ist- und Sollwerten

Steuerung:

Controlling unterstützt die Unternehmensführung zur Einleitung geeigneter Maßnahmen bei Abweichungen zwischen Ist- und Sollwerten

## 9. Rechtsformen

### Aufgabe 1

a)

- Kein Mindestkapital erforderlich
- Kreditwürdiger, da Gesellschafter voll haftbar
- Gesellschaftsvertrag frei gestaltbar
- Keine Publizitätspflicht
- Weniger Formalitäten bei Gründung
- Keine Körperschaftsteuer
- Etc.

b)

- Geringeres Risiko durch beschränkte Haftung

c) Ja, 25.000,-€

### Aufgabe 2

a) Die OHG, da die Gesellschafter unbeschränkt, unmittelbar und solidarisch haften sehen die Banken hier eine geringere Wahrscheinlichkeit des Forderungsausfalls.

b)

- Nur unbeschränkte Haftung
- Keine eigene Mitarbeit notwendig
- Die Komplementäre haben hohen Anreiz, die Investition zu vermehren
- Etc.

c) Eine GmbH & Co. KG ist eine KG, deren einziger Komplementär (=Vollhafter) eine GmbH ist. Die Gesellschafter der GmbH sind im Regelfall die Kommanditisten der KG. Somit ist die Haftung der Gesellschaft beschränkt, für die Gewinne der Kommanditisten fällt aber trotzdem nur Einkommensteuer und keine Körperschaftsteuer an.

### Aufgabe 3

a) Ja, gemäß § 160 HGB haften Gesellschafter noch 5 Jahre nach Austritt aus einer OHG für Verbindlichkeiten, die bereits beim Austritt vorlagen.

b) Tony kann die beiden Karl und Horst persönlich verklagen. Sie haften persönlich, unbeschränkt und unmittelbar.

Auch die OHG kann als Firma verklagt werden.

#### Aufgabe 4

- a) Im Außenverhältnis ist der Vertrag rechtsgültig. Rudi kann den Vertrag mit dem Händler nicht rückgängig machen.
- b) Ja, im Innenverhältnis gilt der Gesellschaftsvertrag. Hier können Regressforderungen gegen Hugo geltend gemacht werden, da er gegen die Regelungen im Gesellschaftsvertrag verstoßen hat.

## 10. Lean Management, TQM, KVP, Prozessorientierung, etc

### Aufgabe 1

- a) Der Fokus geht weg von Abteilungen und Stellen. Stattdessen wird das gesamte betriebliche Handeln als Kombination vieler einzelner Prozesse betrachtet. Das vernetzte Denken soll gefördert und Abteilungsgrenzen überwunden werden.
- b) – Prozessorientierung
  - Kundenorientierung
  - Vermeidung von Verschwendung in allen Bereichen
  - Ganzheitliche Sicht
  - Pull-Systeme (der Absatz „zieht“ die Produktion) um Überproduktion zu vermeiden
  - Langfristige Sichtweise
  - Betrachtung der kompletten Lieferkette (auch bis zu den Lieferanten)
  - Einbeziehung der Mitarbeiter
  - Etc.

### Aufgabe 2

KVP verfolgt das Ziel der stetigen Verbesserung mit möglichst nachhaltiger Wirkung. Diese Grundhaltung muss von allen Beteiligten angenommen werden. Diese Haltung durchdringt dann alle Aktivitäten und das ganze Unternehmen. KVP ist ein kontinuierlicher Prozess kleiner Schritte, keine einmalige einschneidende Veränderung.

### Aufgabe 3

- a) nachhaltige Qualitätssicherung
  - Aufspüren von Verbesserungs- und Einsparungspotenzialen
  - höhere Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern
  - Image-Aufwertung
  - Risikominimierung
  - höhere Wirtschaftlichkeit durch Prozessverbesserung
  - Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
  - Erfüllung spezifischer Kundenanforderungen

- b) - Kundenorientierung
- Verantwortlichkeit der Führung
  - Einbeziehung der beteiligten Personen
  - Prozessorientierter Ansatz
  - Systemorientierter Managementansatz
  - Kontinuierliche Verbesserung
  - Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
  - Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

- c) 1. Informationsgespräch
2. Feststellen der Zertifizierungsfähigkeit
  3. Zertifizierungsaudit
  4. Vornahme von Änderungen bei Nichterfüllung von Anforderungen (sofern erforderlich)
  5. Zertifikatserteilung

#### Aufgabe 4

Weil sie nur Mindestanforderungen, Handlungshilfen und Empfehlungen liefert. Jedes Unternehmen kann sich innerhalb dieses Rahmens sein eigenes System aufbauen. Die Norm passt sich innerhalb der Vorgaben dem Unternehmen und dessen spezifischen Bedürfnissen an.

## 11. Kostenträgerzeitrechnung

### Aufgabe 1

		<u>Kosten</u>	
Warenaufwand	450.000,00 €	<b>450.000,00 €</b>	
Lagerbestand an Waren Quartalsanfang	60.000,00 €		
Lagerbestand an Waren Quartalsende	50.000,00 €	<b>10.000,00 €</b>	→ Bestandsminderung sind Kosten
Personalkosten (davon 10% Provisionen aus dem Vorquartal)	110.000,00 €	<b>99.000,00 €</b>	→ 90% davon sind Kosten des Quartals
bilanzielle Abschreibungen	-40.000,00 €		→ als Kosten werden die kalk. Abschr. angesetzt
Werbekosten	29.000,00 €	<b>29.000,00 €</b>	
Zinsaufwand	-14.500,00 €		→ als Kosten werden die kalk. Zinsen angesetzt
Mietaufwand	7.600,00 €	<b>7.600,00 €</b>	
Verluste aus Abgang von Anlagevermögen	-2.100,00 €		→ keine Kosten, nicht betrieblich
Verwaltungskosten	9.000,00 €	<b>9.000,00 €</b>	
Mieterträge für vermietete Büroflächen	-4.600,00 €		→ Erträge, keine Kosten, nicht betrieblich
Zinserträge	-7.500,00 €		→ Erträge, keine Kosten, nicht betrieblich
Kalkulatorische Abschreibungen (jährlich)	156.000,00 €	<b>39.000,00 €</b>	→ 1/4 davon sind Kosten d. Quartals
Kalkulatorische Zinsen (jährlich)	28.000,00 €	<b>7.000,00 €</b>	→ 1/4 davon sind Kosten d. Quartals
		<b>650.600,00 €</b>	<b>Gesamtkosten des Quartals</b>

$$\text{Betriebsergebnis} = \text{Umsatzerlöse} - \text{Kosten} = 750.000,00 \text{ €} - 650.600,00 \text{ €} = \underline{\underline{99.400,00 \text{ €}}}$$

$$\text{Handelsspanne} = \frac{(\text{Umsatz} - \text{Wareneinsatz}) * 100}{\text{Umsatz}} = \frac{(750.000 - 460.000,00 \text{ €}) * 100}{750.000} = \underline{\underline{38,67 \%}}$$

### Aufgabe 2

	<u>Kosten</u>
Wareneinsatz	332.000,00 €
Personalkosten	69.000,00 €
Kalkulatorische Abschreibungen	65.000,00 €
Verwaltungskosten	15.000,00 €
Sonstige Kosten	65.500,00 €
<b>Gesamtkosten des Quartals</b>	<b>546.500,00 €</b>

$$\text{Betriebsergebnis} = \text{Umsatzerlöse} - \text{Kosten} = 612.000,00 \text{ €} - 546.500,00 \text{ €} = \underline{\underline{65.500,00 \text{ €}}}$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Betriebsergebnis} * 100}{\text{Umsatz}} = \frac{65.500,00 \text{ €} * 100}{612.000} = \underline{\underline{10,70 \%}}$$

## 12. Kaufvertrag, Recht

### Aufgabe 1

- a) Durch den Abschluss eines Kaufvertrags entsteht ein Verpflichtungsgeschäft. Der Verkäufer verpflichtet sich, das *Gut* zu übergeben, der Käufer verpflichtet sich, den Kaufpreis zu bezahlen und das *Gut* abzunehmen. [Eigenes Beispiel für Gut einsetzen]
- b) Käufer: Zahlungsverzug, Annahmeverzug  
  
Verkäufer: mangelhafte Lieferung, Lieferungsverzug
- c) Gewährleistung: gesetzlich vorgeschriebene Verpflichtung. Der Verkäufer ist dafür verantwortlich, dass die Ware zum Zeitpunkt der Übergabe mangelfrei ist. Bei auftretendem Mangel ist der Verkäufer zur Beseitigung des Mangels verpflichtet. Gesetzlich vorgeschriebene Gewährleistungszeit ist 2 Jahre.

Garantie: Über die Gewährleistungszeit oder den Gewährleistungsumfang hinausgehende, freiwillige Zusatzleistung des Verkäufers zur Mangelbeseitigung.

### Aufgabe 2

Am 01.02.2012 erwarb Willy einen Plasmafernseher in einem Fachhandelsgeschäft. Am 03.04.2012 treten plötzlich dauerhafte Bildstörungen am Gerät auf.

- a) Sachmangel
- b) Nacherfüllung (=Reparatur oder Ersatzlieferung), Rücktritt vom Vertrag, unter bestimmten Voraussetzungen Schadensersatz.

### **13. Umwelt, Verordnungen, EU**

#### Aufgabe 1

EU-Verordnungen sind dem nationalen Recht übergeordnet. Sie gelten unmittelbar wie nationales Recht.

EU-Richtlinien sind europaweite Vorgaben, die innerhalb einer bestimmten Zeit durch nationale Gesetze umgesetzt werden müssen.

#### Aufgabe 2

Verursacherprinzip: Derjenige, der einen Umweltschaden verursacht hat, ist zur Beseitigung des Schadens heranzuziehen.

Kooperationsprinzip: Zur Beseitigung bzw. Vorbeugung eines Umweltschadens sollen die verschiedenen Interessensgruppen, wie Unternehmen, Staat und Gesellschaft zusammenarbeiten

Vorsorgeprinzip: Im besten Fall werden Umweltschäden bereits im Vorfeld durch vorbeugende Maßnahmen verhindert.

#### Aufgabe 3

a)

- Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
- Chemikaliengesetz
- Pflanzenschutzgesetz
- Bundes-Immissionsschutzgesetz
- Etc. andere Umweltgesetze

b)

- Verpackungsverordnung
- Gefahrstoffverordnung
- Bundes-Immissionsschutzverordnung
- Etc. andere Umweltverordnungen

#### Aufgabe 4

Belohnende: Subventionen, Steuervergünstigungen, vereinfachte Genehmigungen, etc.

Belastende: Steuererhebungen, Verbote, Gebühren, Bußgelder, etc.

## 14. Deckungsbeitragsrechnung in Mehrproduktunternehmen

### Aufgabe 1

a)

	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Nettoverkaufspreis	35,00 €	36,00 €	29,00 €
- variable Kosten / Stück	20,00 €	25,00 €	27,00 €
= Deckungsbeitrag / Stück	15,00 €	11,00 €	2,00 €

b) Das Produkt C hat einen vergleichsweise geringen Deckungsbeitrag und könnte am ehesten aus dem Programm entfernt werden

c)

	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Nettoverkaufspreis	35,00 €	36,00 €	29,00 €
- variable Kosten / Stück	20,00 €	25,00 €	27,00 €
= db	15,00 €	11,00 €	2,00 €
* Verkaufte Menge	200 Stück	330 Stück	220 Stück
= DB I	3.000,00 €	3.630,00 €	440,00 €
- Artikelgruppenfixkosten	800,00 €	1.150,00 €	700,00 €
= DB II	2.200,00 €	2.480,00 €	- 260,00 €
- Unternehmensfixkosten		2.500,00 €	
= Betriebsergebnis		1.920,00 €	

d)  $db = \text{Artikelgruppenfixkosten} : x = 700 \text{ €} : 220 \text{ Stück} = 3,182 \text{ €} \rightarrow 3,19 \text{ €}$  [aufrunden um den Break-Even-Point zu erreichen]

→ Für einen db von 3,19 € muss ein Verkaufspreis von 30,19 € erzielt werden [kv + db]

### Aufgabe 2

a)

	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Nettoverkaufspreis	162,00 €	140,00 €	185,00 €
- variable Kosten / Stück	137,00 €	133,00 €	147,00 €
= db	25,00 €	7,00 €	38,00 €
* Verkaufte Menge	3000 Stück	2750 Stück	1850 Stück
= DB I	75.000,00 €	19.250,00 €	70.300,00 €
- Artikelgruppenfixkosten	21.000,00 €	1.050,00 €	42.000,00 €
= DB II	54.000,00 €	18.200,00 €	28.300,00 €
- Unternehmensfixkosten		40.500,00 €	
= Betriebsergebnis		60.000,00 €	

b) Benötigte Verkaufszahl = Artikelgruppenfixkosten : db = 21.000,00 € : 25,00 € = 840 Stück

c) Zusätzliche Verkaufszahl = Zusatzgewinn : db = 9500,00 € : 38,00 € = 250 Stück

## 15. Kostenstellenrechnung, BAB

### Aufgabe 1

Gemeinkosten		Verteilungsschlüssel		TV	Computer	Hifi	Telefon
Hilfslöhne	100.000	Stunden	300 : 500 : 50 : 150	30.000	50.000	5.000	15.000
Gehälter	250.000	Köpfe	1 : 11 : 6 : 7	10.000	110.000	60.000	70.000
Miete	150.000	m <sup>2</sup>	300 : 700 : 200 : 300	30.000	70.000	20.000	30.000
<b>IST-Handlungskosten</b>	<b>500.000</b>			<b>70.000</b>	<b>230.000</b>	<b>85.000</b>	<b>115.000</b>
Wareneinsatz				500.000	200.000	750.000	600.000
IST-HKZ				14,00%	115,00%	11,33%	19,17%
Normal-HKZ				18,00%	110,00%	10,00%	15,00%
Normal-Handlungskosten	475.000			90.000	220.000	75.000	90.000
Über / Unterdeckung (+/-)	-25.000			20.000	-10.000	-10.000	-25.000

### Aufgabe 2

Gemeinkosten		Verteilungsschlüssel		Mountainbike	Rennrad	Trekking	City
Energie	60.000	%	20 : 25 : 15 : 40	12.000	15.000	9.000	24.000
Gehälter	140.000	%	25 : 25 : 30 : 20	35.000	35.000	42.000	28.000
Miete	80.000	%	25 : 20 : 45 : 10	20.000	16.000	36.000	8.000
<b>IST-Handlungskosten</b>	<b>280.000</b>			<b>67.000</b>	<b>66.000</b>	<b>87.000</b>	<b>60.000</b>
Wareneinsatz				650.000	350.000	720.000	630.000
IST-HKZ				10,31%	18,86%	12,08%	9,52%
Normal-HKZ				12,00%	20,00%	10,00%	13,00%
Normal-Handlungskosten	301.900			78.000	70.000	72.000	81.900
Über / Unterdeckung (+/-)	21.900			11.000	4.000	-15.000	21.900

## 16. Sonstiges: Kostenbegriffe, Darlehen, Zinsberechnung, Skontogewinn, Plankosten

### Aufgabe 1 - Kostenbegriffe

In der Abgrenzungsrechnung werden Grundkosten, Anderskosten und Zusatzkosten unterschieden.

- a) Grundkosten: Die Kosten in der Betriebsbuchhaltung stimmen mit den Aufwendungen aus der Finanzbuchhaltung überein.

Anderskosten: Die Kosten in der Betriebsbuchhaltung stehen Aufwendungen in der Finanzbuchhaltung in anderer Höhe gegenüber.

Zusatzkosten: Den Kosten in der Betriebsbuchhaltung stehen keine Aufwendungen in der Finanzbuchhaltung gegenüber.

- b) Grundkosten: Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne, Gehälter, etc.

Anderskosten: Kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen.

Zusatzkosten: Kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Miete, kalkulatorische Wagnisse.

### Aufgabe 2 - Plankostenrechnung

- a) Starre PKR, flexible PKR, GrenzPKR

- b) Starr: Nur Gesamtabweichung

Flexible: Gesamtabweichung, Verbrauchsabweichung, Beschäftigungsabweichung

Grenz: Nur Verbrauchsabweichung

- c) Für Verbrauchsabweichungen

### Aufgabe 3 – Berechnung Skontogewinn

- a)

$$\begin{aligned} \text{Skonto} &= 3\% \text{ von } 10.000,00 \text{ €} = 300,00 \text{ €} \\ \text{Zinsen} &= \frac{9.700,00 \text{ €} * 20}{100 * 360} = 53,89 \text{ €} \\ \text{Skontogewinn} &= \text{Skonto} - \text{Zinsen} = 300,00 \text{ €} - 53,89 \text{ €} = \underline{\underline{246,11 \text{ €}}} \end{aligned}$$

→ Die Inanspruchnahme des Skontos lohnt sich. Skontogewinn 246,11 €

- b) Schlechte Liquidität, verzögerte Rechnungsbearbeitung, etc.

## Testprüfung 1

### Aufgabe 1

- a) Instanz: Leitungsstelle mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen gegenüber untergeordneten Abteilungen. Instanzen sind für die untergeordneten Stellen verantwortlich.

Stabsstellen: Eine Stabsstelle ist einer oder mehreren Abteilungen zugeordnet. Stabsstellen haben keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse. Sie unterstützen und beraten eine oder mehrere Abteilungen

- b) Assistenz der Geschäftsleitung, Rechtsabteilung, Marktbeobachtung, etc.

c)

- Die Stabsstelle gibt zu wenige bzw. nicht ausreichende Informationen an die Instanz weiter.
- Die Instanz filtert die weitergegebenen Informationen nicht genügend
- Die Instanzen nehmen die Stabsstellen nicht ernst genug
- Die Ratschläge der Stabsstellen werden auf Grund der nicht vorhandenen Weisungsbefugnis nicht berücksichtigt
- Die Instanz streicht das Lob für die Arbeit der Stabsstelle ein
- Etc.

### Aufgabe 2

- a) Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt wird. Dies geschieht unter Anleitung eines Insolvenzverwalters. Im Optimalfall wird dabei eine Regelung zur Fortführung des Unternehmens gefunden.

- b) Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung

c)

- Management-buy-out: Das bisherige Management übernimmt die Mehrheit der Gesellschaftsanteile
- Management-buy-in: Externe Manager übernehmen die Mehrheit der Gesellschaftsanteile

### Aufgabe 3

a)

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	17,52 €	
- Liefererrabatt	4,38 €	25%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	13,14 €	
- Liefererskonto	0,26 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	12,87 €	
+ Bezugskosten	2,00 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	14,87 €	
+ Handelsspanne	9,92 €	40%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	24,79 €	
+ Umsatzsteuer	4,71 €	19%
= Bruttoverkaufspreis (Brutto VKP)	29,50 €	

b) Kalkulationsfaktor = = = 1,98 [kann auch von NettoVKP berechnet werden]

#### Aufgabe 4

a)

Absatz neu	Kosten neu	20000 Stück	100.000,00 €
- Absatz alt	- Kosten alt	- 15000 Stück	- 90.000,00 €
= Veränderung	= Veränderung	5000 Stück	10.000,00 €

$$kv = \text{Kostenänderung} : \text{Stückzahländerung} = 10.000,00 \text{ €} : 5000 \text{ Stück} = \underline{\underline{2,00 \text{ €}}}$$

b)

c)

$$Kf \text{ durch einsetzen} = K - kv * x \quad \rightarrow \quad 100.000,00 \text{ €} - 2,00 \text{ €} * 20000 \text{ Stück} = \underline{\underline{60.000,00 \text{ €}}}$$

d)

$$kf = Kf : x = 60.000,00 \text{ €} : 20000 \text{ Stück} = \underline{\underline{3,00 \text{ €}}}$$

$$BE = p * x - (Kf + kv * x) = 6,00 \text{ €} * 25000 \text{ Stück} - (60.000,00 \text{ €} + 2,00 \text{ €} * 25000 \text{ Stück}) = 40.000,00 \text{ €}$$

#### Aufgabe 5

- a) Controlling ist Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung und Datenanalyse. Controlling dient der Planerstellung, Steuerung und Kontrolle. Controlling unterstützt die Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung. [Ähnliche Definitionen möglich]
- b) Planung: Controlling plant, was gemessen werden soll und mit welchen Kennzahlen die Messungen vorgenommen werden sollen. Es gibt Planbudgets und Ziele vor.

Information: Controlling sammelt die notwendigen Informationen. Es bereitet die Informationen auf und gibt sie in der geeigneten Verdichtung an die Unternehmensführung weiter.

Kontrolle & Analyse:

Controlling überwacht den Geschäftsverlauf durch permanenten Abgleich von Ist- und Sollwerten

Steuerung:

Controlling unterstützt die Unternehmensführung zur Einleitung geeigneter Maßnahmen bei Abweichungen zwischen Ist- und Sollwerten

c) - Zeitnahe Bereitstellung der Informationen: Die Kosten- und Leistungsdaten müssen schnell zur Verfügung stehen, um einen aktuellen Abgleich von Soll- und Istwerten zu ermöglichen.

- Vergleichbarkeit der Informationen: Istwerte und Sollwerte müssen auf derselben Grundlage errechnet werden.

- Flexibilität: Die Software muss an sich verändernde Umstände anpassbar sein

-Etc.

### Aufgabe 6

a) Der Fokus geht weg von Abteilungen und Stellen. Stattdessen wird das gesamte betriebliche Handeln als Kombination vieler einzelner Prozesse betrachtet. Das vernetzte Denken soll gefördert und Abteilungsgrenzen überwunden werden.

b) – Prozessorientierung

– Kundenorientierung

– Vermeidung von Verschwendung in allen Bereichen

– Ganzheitliche Sicht

– Pull-Systeme (der Absatz „zieht“ die Produktion) um Überproduktion zu vermeiden

– Langfristige Sichtweise

- Betrachtung der kompletten Lieferkette (auch bis zu den Lieferanten)
- Einbeziehung der Mitarbeiter
- Etc.

#### Aufgabe 7

- a) Unternehmensziel: der unternehmerischen Betätigung zugrunde liegenden Zielsetzungen, Ausdruck des Selbstverständnisses und des Anspruchs eines Unternehmens, vorgegebene Handlungsrichtung.

Strategie: Langfristige Verhaltensweise um die Ziele zu erreichen.

Umsetzung: Konkrete Maßnahmen um die Strategie umzusetzen.

- b) Preis Qualität, Beschaffungssicherheit, Lieferzuverlässigkeit, Lieferfrist, Flexibilität, Kapazität, Transport- und Frachtkosten, Garantien, Rabatte, Zahlungsbedingungen, Zahlungsziele etc.

#### Aufgabe 8

- a) Beschreibung des unternehmerischen Vorhabens, in denen die unternehmerischen Ziele, geplante Strategien und Maßnahmen sowie die Rahmenbedingungen beschrieben und kalkuliert werden.

Der Businessplan hilft, das geplante Unternehmen systematisch und strukturiert zu entwickeln und dabei mögliche Risiken und Chancen zu erkennen.

- b) Systematische, methodische Untersuchung der Stellung des Unternehmens im Marktumfeld.

## Testprüfung 2

### Aufgabe 1

a) Jahresüberschuss = Erlöse – Aufwendungen = 965.000 – 864.000 = **101.000,- €**

b)

$$\text{Liquidität I. Grades (Barliquidität)} = \frac{\text{Bank+Kasse}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{28.000}{90.000} * 100 = 31\%$$

c)

$$\text{Liquidität II. Grades (Einzugsbedingte)} = \frac{\text{Bank+Kasse+Forderungen LL}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{55.000}{90.000} * 100 = 61\%$$

d)

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{298.000}{670.000} * 100 = 44\%$$

e)

$$\text{Return-on-Investment (ROI)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{101.000}{670.000} * 100 = 15,07\%$$

f)

Gewinn	101.000
+ Abschreibungen	17.000
+ <u>Bildung langfristiger Rückstellungen</u>	<u>13.500</u>
= Cash flow	131.500

g)

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{101.000}{298.000} * 100 = 33,89\%$$

h)

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn + Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{113.000}{670.000} * 100 = 16,87\%$$

i)

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100 = x\% \quad \text{Beispiel: } \frac{101.000}{965.000} * 100 = 10,47\%$$

## Aufgabe 2

Verursacherprinzip: Derjenige, der einen Umweltschaden verursacht hat, ist zur Beseitigung des Schadens heranzuziehen.

Kooperationsprinzip: Zur Beseitigung bzw. Vorbeugung eines Umweltschadens sollen die verschiedenen Interessensgruppen, wie Unternehmen, Staat und Gesellschaft zusammenarbeiten

Vorsorgeprinzip: Im besten Fall werden Umweltschäden bereits im Vorfeld durch vorbeugende Maßnahmen verhindert.

## Aufgabe 3

Listeneinkaufspreis netto (LEP)	30,00 €	
- Liefererrabatt	6,00 €	20%
= Zieleinkaufspreis (ZEP)	24,00 €	
- Liefererskonto	0,48 €	2%
= Bareinkaufspreis (BEP)	23,52 €	
+ Bezugskosten	6,00 €	
= Bezugspreis/Einstandspreis (BP)	29,52 €	
+ Handlungskosten	2,95 €	10%
= Selbstkostenpreis (SKP)	32,47 €	
+ Gewinn	16,24 €	50%
= Barverkaufspreis (Bar VKP)	48,71 €	
+ Vertreterprovision	5,41 €	10%
= Zielverkaufspreis (Ziel VKP)	54,12 €	
+ Kundenrabatt	13,53 €	20%
= Nettoverkaufspreis (Netto VKP)	67,65 €	
+ Umsatzsteuer	12,85 €	19%
= Bruttoverkaufspreis (Brutto VKP)	80,50 €	

## Aufgabe 4

- a) Pro: Eigene Ideen, Gestaltung nach eigenen Vorstellungen, eigene Standortwahl, eigene Entscheidung über Mitarbeiterauswahl, etc.

Contra: langwieriger Neuaufbau von Kunden, hohe Gründungskosten, Geschäftsidee noch nicht bewährt, keine vorhandenen Vertriebsstrukturen, keinerlei Erfahrung vorhanden, etc.

- b) Pro: Vorhandener Kundenstamm, vorhandene Bekanntheit, vorhandene Lieferanten, erfahrene Mitarbeiter, vorhandenes Know-how aus der Vergangenheit nutzbar, etc.

Contra: Weniger Möglichkeit zur Neugestaltung, Übernahme von Lieferantenverträgen, Übernahme von Schulden, Übernahme von schlechtem Image, Mitarbeiter müssen sich auf neue Führung umstellen, etc.

## Aufgabe 5

- a)
- Kein Mindestkapital erforderlich
  - Kreditwürdiger, da Gesellschafter voll haftbar

- Gesellschaftsvertrag frei gestaltbar
- Keine Publizitätspflicht
- Weniger Formalitäten bei Gründung
- Keine Körperschaftsteuer
- Etc.

b)

- Geringeres Risiko durch beschränkte Haftung

c)

- Nur unbeschränkte Haftung
- Keine eigene Mitarbeit notwendig
- Die Komplementäre haben hohen Anreiz, die Investition zu vermehren
- Etc.

### Aufgabe 6

a)

$$db = p - kv = 1,20 \text{ €} - 0,65 \text{ €} = \underline{\underline{0,55 \text{ €}}}$$

$$DB = db * x = 0,55 \text{ €} * 4450 \text{ Stück} = \underline{\underline{2.447,50 \text{ €}}}$$

b)

$$BEP = Kf : db = 2.200,00 \text{ €} : 0,55 \text{ €} = 4.000,00 \rightarrow \underline{\underline{4000 \text{ Stück}}}$$

$$BEP \text{ Umsatz} = BEP \text{ Menge} * p = 4000 \text{ Stück} * 1,20 \text{ €} = \underline{\underline{4.800,00 \text{ €}}}$$

c)

$$\text{kurzfristige PU} = kv = \underline{\underline{0,65 \text{ €}}}$$

$$\text{langfristige PU} = (Kf + kv * x) : x = (2.200,00 \text{ €} + 0,65 \text{ €} * 4450 \text{ Stück}) : 4.450 = \underline{\underline{1,14 \text{ €}}}$$

d)

$$\text{benötigte Menge} = (WunschBE + Kf) : db = (1.500,00 \text{ €} + 2.200,00 \text{ €}) : 0,55 \text{ €} = 6727,27 \rightarrow \underline{\underline{6728 \text{ Stück}}}$$

### Aufgabe 7

- Grundstücke belasten
- Grundstücke verkaufen
- Bilanzen unterschreiben
- Handelsregisteranmeldungen vollziehen
- Prokura übertragen oder erteilen
- Insolvenz anmelden

### Aufgabe 8

- a) Marktsegmentierung: Aufteilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Kriterien in Kundengruppen, die in einer Gruppe möglichst ähnliche kaufrelevante Merkmale haben.
- b) Geschlecht, Alter, Einkommen, soziale Gruppen, Wohnort, Beruf, Interessen, etc.
- c)
  - Verkehrsanbindung
  - Kundenfrequenz
  - Image der Gegend
  - Kaufkraft der Bevölkerung
  - Mietkosten
  - Konkurrenz
  - Publikumsstarke Unternehmen bzw. Attraktionen im Umfeld
  - Etc.