

## THEMEN IN DIESER KLAUSUR

Produktionsplanung

Planung der Marketingstrategie

Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen

Produktionsfaktoren bestimmen

Wertschöpfungslogik der Personalfunktion

Externes Rechnungswesen

# Kapitel 1

## Erste Klausur zur Allgemeinen BWL

*Tobias Amely, Alexander Deseniss, Michael Griga, Raymund Krauleidis, Thomas Lauer, Peter Pautsch und Volker Stein*

### Aufgabe 1: Produktionsplanung

Bitte erläutern Sie den Unterschied zwischen der programmorientierten und der verbrauchsorientierten Bedarfsermittlung im Rahmen der Produktionsplanung.

### Aufgabe 2: Planung der Marketingstrategie

Die sportliche Modemarke Puma hat ein neues Schuhmodell (Sneakers) entwickelt, das vollständig aus Recyclingmaterialien hergestellt wird. Zeigen Sie am Beispiel der Puma-Sneakers auf, in welchen Schritten Sie Ihr strategisches Marketing planen. Unterbreiten Sie einen konkreten Vorschlag für das Vorgehen von Puma beim Festlegen der Marketingstrategie.

## Aufgabe 3: Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen

1. Beschreiben Sie die vier wichtigsten klassischen finanzwirtschaftlichen Ziele.
2. Nennen Sie jeweils vier Kennzahlen, mit denen bei der Finanzanalyse die Liquiditätslage und die Erfolgslage eines Unternehmens analysiert werden kann.

## Aufgabe 4: Produktionsfaktoren bestimmen

Um welche Art von Produktionsfaktoren handelt es sich bei den folgenden Beispielen in Bezug auf eine Joghurt produzierende Molkerei jeweils? Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz!

1. Ein Controller, der eine Jahresbudgetplanung für die Molkerei aufstellt, also ermittelt, wie viel Geld welchen Funktionsbereichen im kommenden Geschäftsjahr zur Verfügung stehen soll,
2. Klebstoff, der verwendet wird, um den Deckel eines Joghurtbechers luftdicht abzuschließen,
3. Milch, die zur Herstellung des Joghurts verwendet wird,
4. der Kraftstoff, den der Milchtanklastwagen verbraucht, um die Milch bei den Landwirten einzusammeln,
5. die Arbeit des Fahrers des Milchtanklastwagens.

## Aufgabe 5: Wertschöpfungslogik der Personalfunktion

Erläutern Sie kurz die Besonderheiten der Wertschöpfung der Personalfunktion.

## Aufgabe 6: Externes Rechnungswesen

1. Die Marketingabteilung eines Kugelschreiberherstellers abonniert zahlreiche Fachzeitschriften. Das Abo muss bei den meisten Fachzeitschriften jährlich im Voraus bezahlt werden. So auch für die Zeitschrift »Golf & Wellness«. Für diese Zeitschrift muss am 01.10. eines jeden Jahres der volle Jahresbetrag über 600 Euro im Voraus bezahlt werden. Wie hoch fällt der zu bildende aktive Rechnungsabgrenzungsposten ARAP aus?
2. Der Fliesenlegermeister Bernhard Muskatewitz führt ein mittelständisches Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von etwa einer Million Euro und einem Gewinn von etwa 150.000 Euro. Am Kapitalmarkt ist er auch aktiv: Kürzlich hat er Aktien im Wert von 2.000 Euro über seinen Kreissparkassenberater gekauft. Obendrein hat er bei seiner Sparkasse einen Kredit über 100.000 Euro zur Erweiterung seiner Verkaufsräume aufgenommen. Nach welchen Vorschriften muss er seinen Jahresabschluss erstellen?
3. Der Psychotherapeut Stig de la Cour-Larson hat neben schwierigen Patienten auch Schwierigkeiten mit kaufmännischen Fragen. Der anfänglich hobbymäßig betriebene Auftritt in diversen deutsch-schwedischen Krimi-Ko-produktionen sorgt für einen Boom in seinem Praxisbetrieb. Mittlerweile erzielt er einen Jahresumsatz von über 600.000 Euro. Er fragt sich, nach welchen Vorschriften er eigentlich seinen Jahresabschluss erstellen muss. Was meinen Sie?
4. Das IASB veröffentlicht die IFRS. Wissen Sie, was die Abkürzung IFRS bedeutet?

## Musterlösung zu Aufgabe 1: Produktionsplanung

Bei der *programmorientierten Bedarfsplanung* wird der Bedarf für Einzelteile oder Rohmaterial aus dem Produktionsplan abgeleitet. Stellt ein Unternehmen beispielsweise Fahrräder her und möchten den Bedarf für die Beleuchtungsanlage berechnen, so bildet ein Blick in den Produktionsplan die Grundlage für die Berechnung des Bedarfs. Werden in der Woche 5 insgesamt 38 Fahrräder hergestellt und es sind keine Lagervorräte für diese Komponente vorhanden, so sind 38 Beleuchtungssysteme als Bedarf für die Woche 5 zu planen. Diese Form der Bedarfsplanung setzen Unternehmen bei hochwertigen Teilen ein.

Bei der *verbrauchsorientierten Bedarfsplanung* kontrolliert das Bestandsmanagement zum Beispiel in festgelegten Abständen den Bestand (zum Beispiel jeden Freitag am Abend). Wird festgestellt, dass ein festgelegter Mindestbestand erreicht ist, erfolgt eine Bestellung beim Lieferanten. Diese Form der Bedarfsplanung setzen Unternehmen vor allem bei geringwertigen Teilen (Beispiel: Kabelbinder für Fahrräder) ein.

## Musterlösung zu Aufgabe 2: Planung der Marketingstrategie

Die Planung des strategischen Marketings für die neuen Puma-Sneakers führen Sie in sechs Schritten durch.

### 1. Strategische Analyse

Zunächst sammeln Sie alle Informationen, die für die Festlegung Ihrer Strategie relevant sind. Ihre Informationsfelder sind die vier klassischen Ankerpunkte des Marketings. Sie untersuchen dabei für die Puma-Sneakers – nur beispielhaft genannt – folgende Fragen:

- **Kunden:** Welche Rolle spielen ökologische Kriterien beim Kauf von Modeartikeln?
- **Wettbewerber:** Was haben Konkurrenten wie Nike und Adidas an nachhaltigen Produkten zu bieten?
- **Eigenes Unternehmen:** Ist das aktuelle Markenimage von Puma schon so »grün«, dass das ökologische Neuprodukt nicht unglaubwürdig wirkt?
- **Gesellschaftliches Umfeld:** Ist hier beispielsweise aufgrund von Klimawandel und zunehmender Plastikvermüllung der Meere mit einem weiter steigenden Umweltbewusstsein zu rechnen?

### 2. Definition der strategischen Marketingziele

Sie legen die strategischen Ziele fest, die Sie mit Ihren Marketingaktivitäten erreichen möchten. Zwei Grundtypen von Zielen spielen dabei für Puma eine Rolle:

- **Ökonomische Marketingziele:** Sie legen zum Beispiel fest, welche Absatz- und Umsatzzahlen Sie für die Öko-Sneakers in den ersten drei Jahren am Markt erreichen möchten.

- **Psychologische Marketingziele:** Sie bestimmen unter anderem, welchen Bekanntheitsgrad Sie für das neue Produkt anstreben und wie stark sich das innovative Recyclingprodukt auf das gesamte Markenimage von Puma auswirken soll.

### 3. Festlegung der Marketingstrategien

Im logisch nächsten Schritt entscheiden Sie grundsätzlich, wie Sie am Absatzmarkt auftreten, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Ihre vier zentralen Entscheidungsfelder:

- **Marktfeldstrategie:** Sneakers sind für Sie trotz des innovativen Recyclingkonzepts kein grundsätzlich neues Produkt. Allerdings versuchen Sie damit umweltbewusste Käufer anzusprechen, die bisher keine Puma-Produkte kaufen. Sie verfolgen damit eine Strategie der Marktentwicklung (altes Produkt / neue Zielgruppe).
- **Geografische Marktdefinition:** Das steigende Umweltbewusstsein und der Trend zu ökologischem Kaufverhalten sind globale Trends, Puma ist zudem ein weltweit tätiges Unternehmen. Sie entscheiden sich daher für eine internationale Markterschließung.
- **Marktabdeckungsstrategie:** Sie können sich dafür entscheiden, dass Ihr Schuh im Design stark von den klassischen Puma-Sneakers abweicht und damit gezielt eine spezielle Käufergruppe mit starkem Umweltbewusstsein anspricht, die ihr ökologisches Kaufverhalten auch nach außen zeigen möchte. Damit verfolgen Sie eine Nischenstrategie.
- **Wettbewerbsvorteilsstrategie:** Der große Kernnutzen Ihres Recyclingprodukts liegt nicht im günstigen Preis, sondern auf der Qualitätsseite. Sie bieten ein Produkt, das funktional gleichwertig mit klassischen Sneakers ist, für Ihre Käufer aber im Herstellungsprozess und damit auch im Image Vorteile gegenüber Wettbewerbsprodukten bietet. Dies ist die konkrete Ausprägung Ihrer Strategie der Qualitätsführerschaft.

### 4. Umsetzung der Marketingstrategien

Die in der Strategie formulierten Leitlinien bieten den Orientierungsrahmen für die Ausgestaltung Ihres Marketingmix, also für die Gestaltung von Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik. Sie entwickeln beispielsweise ganz konkrete Produktdesigns und -varianten für die innovativen Puma-Sneakers und passende Kommunikationsmaßnahmen für klassische und soziale Medien. Diese Entscheidungen sind nicht mehr Teil der strategischen Marketingplanung, sondern der auf sie folgenden operativen Strategieumsetzung.

## 5. Implementierung der Strategie

Sie schaffen im Unternehmen die nötigen Rahmenbedingungen für die Realisierung Ihrer Marketingstrategie. Grundsätzlich betrifft dies Ihr Personalmanagement, Ihre Organisation, Ihre Informations- und Controllingssysteme und die Unternehmenskultur.

Wenn Sie für die Öko-Sneakers mit neuen Recyclingwerkstoffen arbeiten, müssen Sie also eventuell technisches Personal darin schulen oder entsprechende Fachkräfte einstellen. Auch lässt sich eine Strategie unter der Leitidee der Nachhaltigkeit kaum umsetzen und glaubwürdig nach außen kommunizieren, wenn nicht in der Kultur des Unternehmens die ökologische Orientierung auch von den Mitarbeitern wirklich »gefühl und gelebt« wird. Unter Umständen sollten Sie bei Puma also auch innerhalb des Unternehmens darauf hinarbeiten, in Ihrer Belegschaft ein stärkeres Umweltbewusstsein zu verankern.

## 6. Strategische Kontrolle

Der logisch letzte Schritt jedes Planungsprozesses ist die Kontrolle, das gilt auch für die Puma-Strategie. Sie überprüfen, ob Sie Ihre gesetzten Ziele auch erreicht haben. Ökonomische Ziele wie Umsatz- und Absatzzahlen können Sie meist direkt aus Ihrem Rechnungswesen abrufen. Um die Erreichung der psychologischen Ziele zu überprüfen, muss Puma Marktforschung betreiben, um etwa den Bekanntheitsgrad der neuen Öko-Sneakers in der Zielgruppe und deren Auswirkungen auf das Puma-Image zu untersuchen.

# Musterlösung zu Aufgabe 3: Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen

1. Die wichtigsten klassischen *finanzwirtschaftlichen Ziele* sind:

- **Rentabilität:** Bei den Rentabilitätskennzahlen wird der Gewinn des Unternehmens in Relation zur Kapitalbasis gesetzt, um die Erfolgslage des Unternehmens über die letzten Jahre (Zeitvergleich) und im Vergleich zu anderen Unternehmen (Unternehmensvergleich) besser einschätzen zu können. Die in der Praxis am häufigsten verwendeten Rentabilitätsformeln sind die *Eigenkapitalrentabilität*, die *Umsatzrentabilität* und der *Return on Investment (ROI)*.
- **Sicherheit:** Jedes Unternehmen ist verschiedenen Risiken ausgesetzt, die sich daraus ergeben, dass zukünftige Entwicklungen wie die Konjunktur- und Umsatzentwicklung anders verlaufen, als es sich das Unternehmen

vorgestellt hat. Auch finanzwirtschaftliche Entscheidungen sind sowohl bei der Kapitalanlage (zum Beispiel Zahlungsausfälle oder Kursschwankungen bei Wertpapieren, die das Unternehmen gekauft hat) als auch bei der Kapitalaufnahme (zum Beispiel Zinsänderungsrisiken bei Krediten, Leverage-Risiko durch eine hohe Verschuldung) mit verschiedenen Risiken verbunden.

- **Liquidität:** Ein Unternehmen ist liquide, wenn es alle eingehenden Rechnungen bezahlen kann. Eine ausreichende Liquidität muss unbedingt gegeben sein, da mangelnde Liquidität ein Insolvenzgrund ist und daher zum Ausscheiden der Unternehmung aus dem Wirtschaftsprozess führen kann. Vermeiden sollte der Finanzmanager sowohl Überliquidität, da hohe Kassenbestände meist keine oder kaum Zinserträge bringen, als auch Unterliquidität in Form von Zahlungsunfähigkeit.
- **Unabhängigkeit:** Bei finanzwirtschaftlichen Entscheidungen muss auf die Erhaltung der finanziellen Dispositionsfreiheit und Flexibilität und Unabhängigkeit bei sonstigen unternehmerischen Entscheidungen geachtet werden. Die finanzielle Dispositionsfreiheit und die Unabhängigkeit sind insbesondere immer dann gefährdet, wenn ein Unternehmen zusätzliches Kapital von Eigenkapital- oder Fremdkapitalgebern benötigt.

2. Die wichtigen Kennzahlen zur Analyse der *Liquiditätslage* eines Unternehmens sind:

- Liquiditätsgrade (Liquidität 1., 2. und 3. Grades)
- Working Capital
- Cashflow-Kennzahlen
- Finanzierungsregeln (Goldene Finanzierungsregel, Goldene Bilanzregel)

Die wichtigen Kennzahlen zur Analyse der *Erfolgslage* eines Unternehmens sind:

- Jahresüberschuss
- Betriebsergebnis/EBIT
- EBITDA
- Eigenkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität, ROI (Return on Investment)

## Musterlösung zu Aufgabe 4: Produktionsfaktoren bestimmen



Zur Lösung dieser Aufgabe sollten Sie sich zunächst daran erinnern, dass Produktionsfaktoren in Arbeit und Sachmittel unterteilt werden. Dementsprechend können Sie die fünf hier aufgeführten Faktoren schon einmal diesen beiden Gruppen zuordnen. Im nächsten Schritt kann die Einteilung danach erfolgen, um welche Art Arbeit beziehungsweise Sachmittel es sich handelt.

Es handelt sich bei den in der Aufgabenstellung genannten Beispielen um folgende Arten von Produktionsfaktoren:

1. **Dispositive Arbeit:** Die Arbeit eines Controllers besteht aus Planung, die mit Entscheidungen verbunden ist, und nicht etwa einer Routinetätigkeit im Rahmen der Leistungserstellung (also etwa der Herstellung des Produkts Joghurt). Letzteres wäre ausführende Arbeit.
2. **Hilfsstoff:** Der Klebstoff zum Verschließen des Joghurtbechers geht zwar in das Produkt (Joghurt im Becher) ein, ist aber kein wesentlicher Bestandteil davon. Ein wesentlicher Bestandteil von Joghurt ist Milch.
3. **Rohstoff:** Milch ist *der* wesentliche Bestandteil von Joghurt.
4. **Betriebsstoff:** Der Kraftstoff für den Milchtanklastwagen wird im Rahmen der Leistungserstellung von Joghurt benötigt (dazu zählt auch die Abholung der Milch). Im Gegensatz zur Milch selbst geht der Kraftstoff aber (zum Glück!) nicht in das Produkt Joghurt mit ein.
5. **Ausführende Arbeit:** Beim Fahren des Lastwagens handelt es sich um eine Routinetätigkeit im Rahmen der Leistungserstellung von Joghurt. Das Ziel (das Abholen von Milch bei den vertraglich gebundenen Landwirten), die Mittel (der Tanklastwagen) und auch die Mittelhandhabung (die Route, die der Lastwagen zu fahren hat sowie der Vorgang des Be- und Entladens) sind hier dem Fahrer vorgegeben.

## Musterlösung zu Aufgabe 5: Wertschöpfungslogik der Personalfunktion

Jedes Unternehmen hat ein strategisches Geschäftsmodell, das beschreibt, (a) welcher Nutzen den Kunden versprochen wird, (b) wie der zur Realisierung notwendige Leistungserstellungsprozess organisiert wird und (c) wie die Mechanik



zur Sicherstellung der finanziellen Erträge funktioniert. Alle betrieblichen Funktionen sollen zur Erreichung der Geschäftsmodellziele und somit zur betrieblichen Wertschöpfung ihren Beitrag leisten.

Einige betriebliche Funktionen wie zum Beispiel die Produktion oder der Vertrieb sind unmittelbar wertschöpfend und können leicht nachweisen, welchen Anteil am finanziellen Mehrwert sie beitragen. Sie werden in der »Wertschöpfungskette« des amerikanischen Strategieforschers Michael E. Porter als »Primärfunktionen« bezeichnet. Die Personalfunktion als »Sekundärfunktion« oder »unterstützende Funktion« hat es hier schwerer: Sichtbar wird hier kein finanzieller Gewinn, sondern vor allem der finanzielle Aufwand für die personellen Ressourcen. Die Personalfunktion gilt schnell als reiner Kostenverursacher.

Dennoch trägt die Personalfunktion mittelbar zur betrieblichen Wertschöpfung bei, indem sie durch ihre Personalarbeit mit anderen unterstützenden Funktionen zusammen die Voraussetzungen dafür schafft, dass die unmittelbar wertschöpfenden Funktionen die den Kunden versprochenen Leistungen erstellen. Die Personalfunktion sorgt beispielsweise dafür, dass Mitarbeiter als personelle Ressourcen bereitstehen, dass diese dem Unternehmen längerfristig erhalten bleiben, dass sich diese möglichst engagiert in die Leistungserstellung einbringen und dabei idealerweise produktiv, qualitätsorientiert und effizient arbeiten.

Die moderne, wertschöpfungsbewusste Personalfunktion hat verstanden, dass sie nicht nur für vorhandene Mitarbeiter und für zukünftige Mitarbeiter (Bewerber) Personalarbeit leistet: Sie hat ganz viele andere Anspruchsgruppen, sogenannte Stakeholder, die sie wie Kunden und Partner behandeln kann. Hierzu gehören Gruppen wie die ehemaligen Mitarbeiter, der Betriebsrat, die Führungskräfte oder die Mitglieder der Unternehmensleitung sowie die verschiedenen anderen betrieblichen Abteilungen (Produktion, Marketing, Finanzen etc.), darüber hinaus eine ganze Reihe unternehmensexterner Partner zum Beispiel Zeitarbeitsunternehmen, Gewerkschaften, der Staat und die Öffentlichkeit. Wertschöpfung durch die Personalfunktion entsteht dort, wo sie die jeweiligen Schnittstellen bewusst pflegt und ein systematisches Beziehungsmanagement zu allen Stakeholdern aufbaut. Dazu muss die Personalfunktion die Stakeholder zur Zusammenarbeit und Kooperation aktivieren und ihrerseits passgenaue Dienstleistungen erbringen.

Die Wertschöpfungsorientierung der Personalfunktion lässt sich weiter steigern, wenn die Personalarbeit einem Professionalitätsanspruch genügt. Dieser lässt sich systematisch mithilfe eines Professionalisierungsmodells gestalten, das vier Bereiche umfasst: Differenzierung im Sinne einer individuellen Ausrichtung auf ganz unterschiedliche Stakeholderbedürfnisse, Kontinuität im Sinne eines verlässlichen Langfristhandelns, Expertise im Sinne einer hohen Fachkompetenz sowie Governance im Sinne einer inhaltlichen Verzahnung mit der Steuerung der Unternehmensleitung.

## Musterlösung zu Aufgabe 6: Externes Rechnungswesen

1. Es gehören lediglich drei Monate, Oktober bis Dezember, ins aktuelle Jahr. Für die restlichen neun Monate des Folgejahrs, also für 450 Euro, muss ein ARAP gebildet werden.
2. Da Herr Muskatewitz keine Wertpapiere seines Fliesenunternehmens auf geregelten Handelsplätzen anbietet, handelt es sich nicht um ein kapitalmarktorientiertes Unternehmen. Folglich muss er seinen Jahresabschluss in Deutschland nach Handelsrecht erstellen, da er die Umsatzgrenze zur Bilanzierungspflicht von 600.000 Euro überschritten hat und der Jahresüberschuss auch die Grenze von 60.000 Euro überschritten hat. Aus dem handelsrechtlichen Abschluss heraus muss er noch seinen steuerpflichtigen Gewinn ableiten. Entspricht die Gewinnermittlung in der Handelsbilanz nicht den steuerrechtlichen Vorschriften, muss Herr Muskatewitz auch noch eine Nebenrechnung zur Erfassung der steuerrechtlichen Abweichungen erstellen oder gleich zusätzlich eine komplette Steuerbilanz erstellen. Soweit die Pflicht. Zur Kür könnte er noch neben dem handelsrechtlichen Abschluss freiwillig einen Abschluss nach IFRS erstellen. Herr Muskatewitz dürfte aber noch Besseres mit seiner Zeit anzufangen wissen.
3. Als Freiberufler ist Stig de la Cour-Larson fein raus. Er muss weder eine Handels- noch eine Steuerbilanz erstellen. Es genügt eine Ermittlung per Einnahmenüberschussrechnung.
4. Das IASB, *International Accounting Standard Board*, veröffentlicht die *International Financial Reporting Standards*, kurz IFRS.