Hauptakademie Stuttgart
Wintersemester 2001/2002

Klausur-Nr: PK

Württembergische
Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie

Probeklausur: **BWL I**

Dozent:	Prof. Dr. Kuhnle
Termin:	18. Januar 2002
Bearbeitungszeit:	60 Minuten
Hilfsmittel:	Taschenrechner unprogrammierbar
Bearbeitungshinweise:	3 von 4 Aufgaben sind nach freier Wahl zu bearbeiten.

Viel Erfolg!

Aufgabe 1

(10 Punkte)

Ermitteln Sie anhand der Daten des Unternehmens Smart AG zum 31. Dezember 2001 (**Anlage**) die Kennziffern

- Cash Flow und
  Cash Flow Return on Investment,
- Return on Investment

und stellen Sie jeweils den Stellenwert dieser Kennziffern für die strategische Unternehmensführung dar.

Aufgabe 2

(10 Punkte)

2.1 Im Rahmen einer Investitionsentscheidung wird eine Anlageninvestition in Höhe von 900 000 € (betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer 3 Jahre) **und** folgenden Nettozahlungsströmen überprüft:

Periode	Nettozahlungsströme
t_1	+ 30 000,-
t_2	+ 115 000,-
t_3	+ 95 000,-

Berechnen Sie, ob diese Investition nach der Amortisationsrechnung und der Kapitalwertmethode bei einem angenommenen Zinssatz von 5 % vorteilhaft ist.

(4 P.)

24-Jul-02 17:24 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.01

2.2 Zeigen Sie auf, welche Merkmale Unternehmensziele zu erfüllen haben. (2 P.)

2.3 Welche Unternehmensziele sind im Hinblick auf die Kostenminimierung zu beachten? (2 P.)

2.4 Kennzeichnen Sie in den Grundzügen Economic Value Added (EVA). (2 P.)

Aufgabe 3 (10 Punkte)

3.1 Welche wesentlichen Zielkriterien sind bei der Rechtsformentscheidung für ein Unternehmen zu beachten? (2 P.)

3.2 Welche Besonderheiten weist die sogenannte „kleine AG" gegenüber der Aktiengesellschaft im klassischen Sinne auf? (2 P.)

3.3 Charakterisieren Sie die GmbH & Co KG und ihren besonderen Stellenwert. (3 P.)

3.4 Stellen Sie die Arten des Unterordnungskonzerns dar. (3 P.)

Aufgabe 4 (10 Punkte)

4.1 Kennzeichnen Sie das Stab-Linien-System und seine Bedeutung und Problematik für ein Unternehmen. (5 P.)

4.2 Stellen Sie das Produkt-Manager-Konzept als Matrixorganisation und seine Bedeutung und Problematik für ein Industrieunternehmen dar. (5 P.)

24-Jul-02 17:24 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.02

A

Bilanz der Smart AG zum 31.12.2001 (Tsd. DM)

	31.12.2001	31.12.2000
A Anlagevermögen		
I Immaterielle Vermögensgegenstände	17 284,-	16 512,-
II Sachanlagen	47 977,-	46 834,-
III Finanzanlagen: Anteile an verbundenen Unternehmen	1 960,-	1 800,-
	67 221,-	65 146,-
B Umlaufvermögen		
I Vorräte		
1. Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	857,-	908,-
2. Unfertige und fertige Erzeugnisse	171 043,-	170 720,-
erhaltene Anzahlungen	- 6 900,-	- 5 200,-
	165 000,-	166 428,-
II Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	713 505,-	695 780,-
III Flüssige Mittel	4 912,-	5 340,-
C Rechnungsabgrenzungsposten	960,-	820,-
	951 598,-	933 514,-

	31.12.2001	31.12.2000
A Eigenkapital		
I Gezeichnetes Kapital	95 000,-	95 000,-
II Gesetzliche Rücklagen	9 500,-	9 500,-
III Gewinnrücklagen	4 000,-	1 000,-
IV Jahresüberschuss	35 937,-	64 710,-
	144 437,-	170 210,-
B Sonderposten mit Rücklageanteil	6 500,-	5 800,-
C Rückstellungen		
1. Pensionsrückstellungen	64 940,-	61 680,-
2. Steuerrückstellungen und sonst. Rückstellungen	340 000,-	312 574,-
	404 940,-	374 254,-
D Verbindlichkeiten		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	112 450,-	117 200,-
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	224 371,-	208 450,-
3. Sonstige Verbindlichkeiten	58 900,-	57 600,-
	395 721,-	383 250,-
	951 598,-	933 514,-

Φ eingezahltes Eigenkapital

Gewinn- und Verlustrechnung der Smart AG (Tsd. DM) für das Geschäftsjahr vom

		01.01. bis 31.12.2001	01.01. bis 31.12.2000
1.	Umsatzerlöse	2 813 075,-	2 760 280,-
2.	Verminderung des Bestandes an Fertigerzeugnissen	- 3 290,-	- 5 410,-
3.	Sonstige betriebliche Erträge	131 152,-	120 340,-
		2 940 937,-	2 875 210,-
4.	Materialaufwand [1]	2 230 000,-	2 150 700,-
5.	Personalaufwand	124 000,-	125 200,-
6	Abschreibungen auf das Anlagevermögen	10 200,-	9 600,-
7.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	502 100,-	480 300,-
		2 866 300,-	2 765 800,-
8.	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	39 000,-	37 000,-
9.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	62 500,-	60 300,-
10.	Aufwendungen aus Verlustübernahme	5 000,-	4 000,-
11.	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	46 137,-	82 110,-
12./13	Steuern	9 200,-	9 800,-
14.	außerordentliche Aufwendungen	1 000,-	7 600,-
15.	Jahresüberschuss	35 937,-	64 710,-

[1] Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe 2 220 000,- 2 000 000,-
Aufwendungen für bezogene Leistungen 10 000,- 150 700,-
Materialaufwand 2 230 000,- 2 150 700,-

24-Jul-02 17:24 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.03

Württembergische
Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie

Hauptakademie Stuttgart
- Wintersemester 2001/02 -

Studiengang „Betriebswirt/in (VWA)" in Stuttgart
Probeklausur in „BWL I" am 18. Januar 2002
Prof. Dr. Kuhnle
Übungs-Nr.: PK

Bei der o. g. Klausur wurden **205 Arbeiten** gefertigt.

Ergebnis:

10 x sehr gut
46 x gut
67 x befriedigend
47 x ausreichend
35 x mangelhaft

Der Durchschnitt aller Arbeiten ist 3,1.

24-Jul-02 17:25 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.04

Württembergische
Verwaltungs- und Wirtschafts-
Akademie

Hauptanstalt Stuttgart
Wintersemester 2001/2002

Lösungsskizze zur Probeklausur in Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre I am 18. Januar 2002

√ = 1 Punkt, √ = ½ Punkt

Aufgabe1 (10 Punkte)

- **Cash Flow**

Jahresüberschuss	35 937,00	
+ Abschreibungen auf das Anlagevermögen	10 200,00	
+ Erhöhung der Rückstellungen	30 686,00	
+ Erhöhung Sonderposten mit Rücklagenanteil	700,00	
+ außerordentliche Aufwendungen	1 000,00	
Cash Flow	78 523,00	= 8,28 % CFROI

durchschnittlich eingesetztes Gesamtkapital:

$$\frac{951\,598{,}- + 933\,514{,}- + 6\,900{,}- + 5\,200{,}-}{2} = 948\,606{,}- = 100\ \%$$

- **Return on Investment**

$$\frac{JÜ}{UE} \cdot 100 \cdot \frac{UE}{\text{durchschnittlich eingesetztes Gesamtkapital}}$$

$$\frac{35\,937}{2\,813\,075} \cdot 100 \cdot \frac{2\,813\,075}{948\,606}$$

1,277 % • 2,965 % = 3,79 %

Umsatzrentabilität • Gesamtkapitalumschlag = Gesamtkapitalrentabilität

24-Jul-02 17:25 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.05

- **Stellenwert von Cash Flow und CFROI**
  - Kennziffer der Selbstfinanzierungskraft, der Ertragskraft;
  - Bewertungswahlmöglichkeiten zur Beeinflussung des Jahresüberschusses wie Abschreibungen, Rückstellungen werden neutralisiert;
  - der Cash Flow wird indirekt durch Bilanz- und GuV-Größen ermittelt, nicht nur Ein- und Auszahlungen;
  - der Cash Flow ist eine statische vergangenheitsorientierte Größe.

- **Stellenwert von Return on Investment**
  - ROI als Gesamtkapitalrentabilität gibt die
    - Umsatzrentabilität und Marktstärke,
    - den Gesamtkapitalumschlag und die interne Wirtschaftlichkeit wieder (Cash-to-Cash-Zyklus), der differenziert werden kann in die Kapitalbindung der FuE, RHB-Lagerhaltung, der Durchlaufzeit in der Fertigung, der FE-Lagerhaltung, das Kundenziel.
  - Der Jahresüberschuss ist durch Bewertungsmöglichkeiten beeinflussbar.
  - Der Jahresüberschuss, die Umsatzerlöse, das durchschnittliche eingesetzte Gesamtkapital sind vergangenheitsorientierte undifferenzierte Größen (der Jahresüberschuss besteht aus dem Betriebs-, Finanz-, außerordentlichen Ergebnis, den Steuern; die Umsatzerlöse setzen sich aus Verkäufen, Dienstleistungen, Service; das Gesamtkapital aus dem Eigen- und Grundkapital zusammen).

24-Jul-02 17:25 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.06

Aufgabe 2 (10 Punkte)

2.1 Amortisationsrechnung = $\frac{\text{Investitionskosten}}{\text{durchschn. jährl. Gewinne + jährl. Abschreibungen}}$

= $\frac{900\,000}{80\,000 + 300\,000}$ = 2,37 Jahre

Die Investitionskosten amortisieren sich nach 2,37 Jahren.

Kapitalwertmethode

t_0	- 900 000,00
$t_1 = \frac{30\,000}{1{,}05^1}$	= + 28 571,43
$t_2 = \frac{115\,000}{1{,}05^2}$	= + 104 308,39
$t_3 = \frac{95\,000}{1{,}05^3}$	= + 82 064,57
K_0	- 685 055,61

Investition lohnt sich nicht bei p = 5 %, da Kapitalwert K_0 negativ ist.

2.2 Unternehmensziele sollen konkretisiert sein hinsichtlich
- Zielinhalt (z.B. ökonomische, soziale Ziele)
- Zielausmaß
- Zeitbezug
- Zielverantwortung

2.3 Kostenminimierungsziele
- Auslastungsgrad
- Kapitalbindung und schnelle Durchlaufzeit in EuF, in der Lagerhaltung, in der Fertigung, im Vertrieb
- Just-in-Time-Beschaffung/lagerloses Nachschubsystem
- Outsourcing, wenn kostengünstigere Lieferantenangebote vorliegen
- weltweit zentrale Beschaffung (Internet-Plattform)
- Normung, Standardisierung, Reduzierung der Variantenvielfalt
- Single Sourcing, um bei einem Lieferanten eine hohe Einkaufsmenge zu ordern

2.4 Economic Value Added (EVA)

Return on Capital Employed (Kapitalrentabilität des in das betriebsnotwendige Vermögen investierten Kapitals)	–	Cost of Capital (Kapitalkosten des Eigen- und Fremdkapitals)

24-Jul-02 17:25 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.07

Aufgabe 3 (10 Punkte)

3.1 Zielkriterien bei der Rechtsformentscheidung für ein Unternehmen

- Haftung
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis
- Gewinn- und Verlustverteilung
- Rechnungslegungs- und Publizitätspflicht
- Steuerbelastung
- rechtsformabhängige Aufwendungen
- Unternehmenskontinuität/ Gesellschaftswechsel

3.2 Besonderheiten der sogenannten „Kleinen AG"

- Gründung durch eine Person
- keine Verpflichtung zur Ausgabe von Aktien
- Jahresabschluss muss nicht durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft werden
- GuV-Rechnung braucht nicht veröffentlicht zu werden
- schriftliche Einberufungsmöglichkeit der Hauptversammlung, nicht durch öffentliche Bekanntmachung
- Erleichterung der Protokollführung bei der Hauptversammlung

3.3 GmbH & Co. KG

- Kommanditgesellschaft
  - Komplementär ist die eingebrachte GmbH und
  - Kommanditisten, die mit der Kommanditeinlage haften, nach HGB jedoch nur ein Widerspruchsrecht bei außergewöhnlichen Geschäften und ein Einsichtrecht in den Jahresabschluss besitzen, jedoch keine Geschäftsführungs- und Vertretungsrechte.
- Geschäftsführer einer GmbH wird Komplementär der KG mit Geschäfts- und Vertretungsrechten nach HBG
- Kommanditisten bringen Kommanditeinlagen ein
- Besteuert wird das Unternehmen als Personengesellschaft nach EKSt

3.4 Unterordnungskonzern (§18 I AktG) ist ein
herrschendes Unternehmen mit abhängigen Unternehmen und einheitlicher Leitung

- **Eingliederungskonzern**: Integration des abhängigen in das herrschende Unternehmen
- **Vertragskonzern**: durch Abschluss z.B. eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrags
- **Faktischer Konzern**: tatsächliche Beherrschung durch Beteiligung bzw. Sperrminorität

24-Jul-02 17:26 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.08

Aufgabe 4 (10 Punkte)

4.1 Stab-Linien-System

Bedeutung

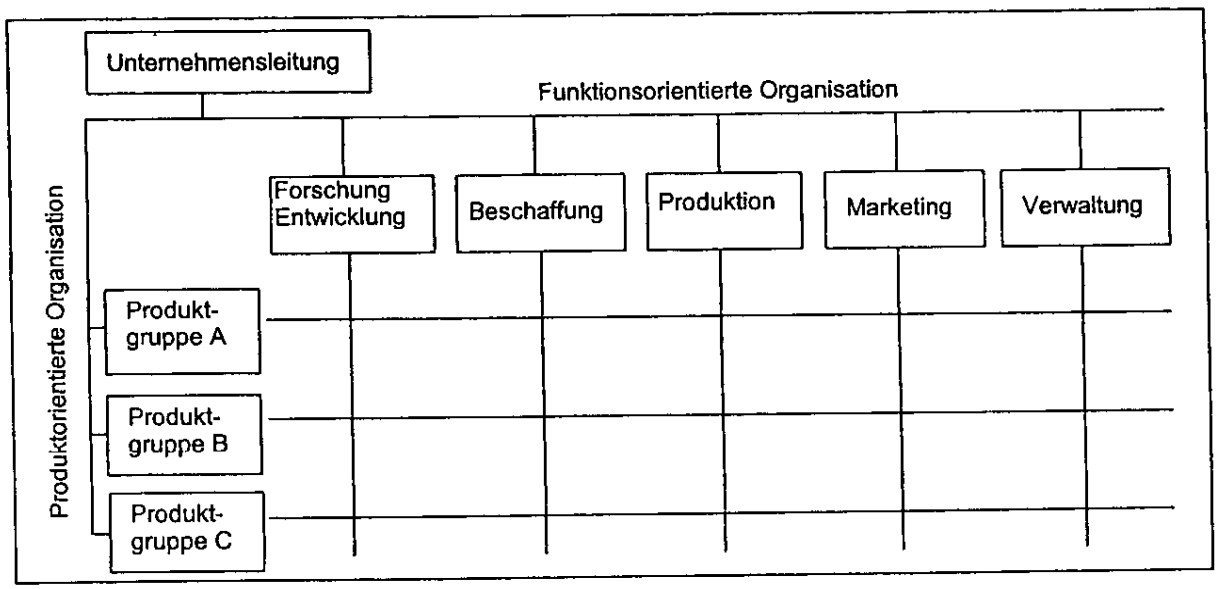
- Stäbe dienen als beratende Instanzen zur Unterstützung der jeweiligen Entscheidungsinstanzen.
- Sie entwickeln, koordinieren und überprüfen Strategien; sie besitzen kein Weisungsrecht.
- Sie koordinieren die Produkte-/Dienstleistungsbereiche im Unternehmen.

Problematik

- Zunehmende Marktferne der Stäbe, relativ geringe personelle Flexibilität
- Konflikte zwischen Entscheidungsinstanzen und Stäben
- hohe Einflussnahme der Stäbe auf Unternehmensleitung
- Zusätzliche Kosten der Stäbe und mangelhafte Bewertungsmöglichkeiten ihres Nutzens
- Demotivation der Stäbe durch fehlende Entscheidungsbefugnis

4.2 Produkt-Manager-Konzept als Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist durch ein funktionsorientiertes Weisungssystem (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing, Verwaltung u.s.w.) sowie durch ein produktorientiertes Weisungssystem der Produktmanager gekennzeichnet.



Bedeutung

- Entscheidungen werden auf direktem Wege von funktions- und/oder produktorientierten Spezialisten getroffen mit der Notwendigkeit, eine gemeinsame Strategie festzulegen.
- Klare Verantwortungsbereiche für Produktmanager und die Leiter der Funktionsabteilungen

Problematik

- Konflikte zwischen funktions- und produktorientierten Verantwortungsbereichen und
- Konflikte zwischen den Produktmanagern können die Zusammenarbeit belasten.

24-Jul-02 17:26 HP Vorsitz Aufsichtsrat ++49 7031 144364 S.09