

Autoren: Hans-Joachim Dörr, Helmut Müller, Dirk Overbeck, Dirk Thomas

Herausgeber: Helmut Müller, Dirk Overbeck

# **Betriebswirtschaftslehre für Berufliche Gymnasien**

Abiturvorbereitung NRW 2025

18. Auflage

Die in diesem Produkt gemachten Angaben zu Unternehmen (Namen, Internet- und E-Mail-Adressen, Handelsregistereintragungen, Bankverbindungen, Steuer-, Telefon- und Faxnummern und alle weiteren Angaben) sind i. d. R. fiktiv, d. h., sie stehen in keinem Zusammenhang mit einem real existierenden Unternehmen in der dargestellten oder einer ähnlichen Form. Dies gilt auch für alle Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartner der Unternehmen wie z. B. Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und andere Dienstleistungsunternehmen. Ausschließlich zum Zwecke der Authentizität werden die Namen real existierender Unternehmen und z. B. im Fall von Kreditinstituten auch deren IBANs und BICs verwendet.

**westermann** GRUPPE

© 2023 Westermann Berufliche Bildung GmbH, Ettore-Bugatti-Straße 6-14, 51149 Köln  
[www.westermann.de](http://www.westermann.de)

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen bzw. vertraglich zugestanden Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Nähere Informationen zur vertraglich gestatteten Anzahl von Kopien finden Sie auf [www.schulbuchkopie.de](http://www.schulbuchkopie.de).

Für Verweise (Links) auf Internet-Adressen gilt folgender Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird die Haftung für die Inhalte der externen Seiten ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser externen Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Sollten Sie daher auf kostenpflichtige, illegale oder anstößige Inhalte treffen, so bedauern wir dies ausdrücklich und bitten Sie, uns umgehend per E-Mail davon in Kenntnis zu setzen, damit beim Nachdruck der Verweis gelöscht wird.

Druck und Bindung: Westermann Druck GmbH, Georg-Westermann-Allee 66, 38104 Braunschweig

ISBN 978-3-427-02035-6

---

# Vorwort

Liebe Schülerinnen und Schüler,

mit diesem Aufgabenbuch möchten wir Sie bei Ihrer Abiturvorbereitung für das **Zentralabitur 2025** im Fach **Betriebswirtschaftslehre** unterstützen.

Dieses Buch beschränkt sich auf die vorgegebenen Schwerpunktthemen. Somit sind Sie nicht von der Pflicht entbunden, Inhalte auch unabhängig von diesem Buch zu lernen.

Wir haben daher **gemäß den thematischen Schwerpunkten für das Zentralabitur 2025** Aufgaben mit den entsprechenden Lösungen erstellt, welche die vorgegebenen Merkmale der Prozess-, Entscheidungs- und Handlungsorientierung sowie der Mehrperspektivität und Zukunftsorientierung erfüllen. Darüber hinaus werden von uns stets aktuelle fachwissenschaftliche Entwicklungen und Gesetzesänderungen berücksichtigt.

Abituraufgaben müssen so gestellt sein, dass sie alle drei Anforderungsbereiche – Wiedergabe von Wissen, Anwendung von Kenntnissen sowie Problemlösung und Bewertung – erfüllen. Von der Art der Fragestellung hängt somit Ihr Bearbeitungsaufwand bzw. die Ausführlichkeit Ihrer Antworten ab. **Daher haben wir unser erstes Kapitel der richtigen Klausurtechnik gewidmet.**

Der weitere Aufbau des Buches ergibt sich aus der Reihenfolge, in der die Schwerpunktthemen Ihres Abiturs in Ihrem Unterricht vermittelt werden. **Vor allen Aufgaben finden Sie Glossare und kurze thematische Zusammenfassungen, die Ihnen noch einmal eine Wiederholung der einzelnen Inhalte ermöglichen.** Die Aufgaben zu den jeweiligen Themenschwerpunkten beginnen mit einer Ausgangssituation. Diese Ausgangssituationen enthalten Informationen, die zur Beantwortung der Aufgaben wichtig sind. Ein Fallbezug bei der Beantwortung der Fragen ist somit erforderlich. Zu den einzelnen Ausgangssituationen haben wir Aufgaben im Hinblick auf das jeweilige Anforderungsniveau formuliert. Es ist somit möglich, dass sich Aufgabenstellungen ähneln, sich jedoch in Bezug auf Ausführlichkeit und Umfang ihrer Beantwortung unterscheiden. **Zum Abschluss der jeweiligen Aufgaben eines Kurshalbjahres haben wir eine themenübergreifende Klausur mit Musterlösungen erstellt. Unser Aufgabenbuch endet mit drei Musterklausuren.**

Damit Sie einen möglichst großen Lernerfolg durch die Bearbeitung der Aufgaben erzielen, sollten Sie die Aufgaben schriftlich lösen, ohne einen Blick in die Lösungen zu werfen. Dazu können Sie auch Ihre Aufzeichnungen aus dem Unterricht und/oder Ihr Lehrbuch verwenden. Erst wenn Sie mit der Beantwortung eines Aufgabenbereiches fertig sind, sollten Sie in die Musterlösung schauen und Ihr Ergebnis überprüfen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung der Aufgaben und für Ihre Abiturprüfung 2025.

**Das Autorenteam**

# Inhaltsverzeichnis

Die richtige Klausurtechnik – Fragestellung .....	7
Verbindliche Unterrichtsinhalte für das Zentralabitur 2025 .....	11
Organisatorische Hinweise zum Zentralabitur 2025 .....	14

## Jahrgang 12.1

<b>1 Kosten- und Leistungsrechnung als Voll- und Teilkostenrechnung .....</b>	<b>15</b>
1.1 Themenübersicht .....	15
1.2 Ausgangssituation Vollkostenrechnung und Aufgaben .....	28
1.3 Ausgangssituation Teilkostenrechnung und Aufgaben .....	29
<b>2 Übungsklausuren 12.1 .....</b>	<b>32</b>

## Jahrgang 12.2

<b>1 Marktsituation .....</b>	<b>35</b>
1.1 Themenübersicht.....	35
<b>2 Preispolitik .....</b>	<b>43</b>
2.1 Themenübersicht .....	43
2.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	48
<b>3 Produktpolitik .....</b>	<b>51</b>
3.1 Themenübersicht .....	51
3.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	52
<b>4 Distributionspolitik .....</b>	<b>54</b>
4.1 Themenübersicht .....	54
4.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	56
<b>5 Kommunikationspolitik .....</b>	<b>57</b>
5.1 Themenübersicht .....	57
5.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	60
<b>6 After-Sales-Prozesse .....</b>	<b>62</b>
6.1 Themenübersicht .....	62
<b>7 Absatzcontrolling .....</b>	<b>63</b>
7.1 Themenübersicht .....	63
7.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	64
<b>8 Investition .....</b>	<b>65</b>
8.1 Themenübersicht .....	65
8.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	74
<b>9 Übungsklausuren 12.2 .....</b>	<b>76</b>

## Jahrgang 13.1

<b>1 Finanzierungsarten .....</b>	<b>81</b>
1.1 Themenübersicht .....	81

<b>2</b>	<b>Finanzierung von Investitionen und Sicherheiten im Rahmen der Fremdfinanzierung ....</b>	<b>82</b>
2.1	Themenübersicht .....	82
2.2	Ausgangssituation und Aufgaben .....	93
<b>3</b>	<b>Beteiligungsfinanzierung bei einer Aktiengesellschaft .....</b>	<b>96</b>
3.1	Themenübersicht .....	96
3.2	Ausgangssituation und Aufgaben .....	100
<b>4</b>	<b>Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva .....</b>	<b>102</b>
4.1	Themenübersicht .....	102
4.2	Ausgangssituation Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva .....	115
<b>5</b>	<b>Analyse und Kritik des Jahresabschlusses .....</b>	<b>118</b>
5.1	Themenübersicht .....	118
5.2	Ausgangssituation und Aufgaben .....	131
<b>6</b>	<b>Übungsklausuren 13.1 .....</b>	<b>136</b>

## Jahrgang 13.2

<b>1</b>	<b>Ursachen und Phänomene des Wandels (Globalisierung, Konzentrationsprozesse, technologischer Fortschritt) .....</b>	<b>140</b>
1.1	Themenübersicht .....	140
1.2	Ausgangssituation und Aufgaben .....	147

## Musterklausuren

<b>1</b>	<b>Musterklausur I .....</b>	<b>149</b>
<b>2</b>	<b>Musterklausur II .....</b>	<b>154</b>
<b>3</b>	<b>Musterklausur III .....</b>	<b>157</b>

## Lösungen

### Jahrgang 12.1

<b>1</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung .....</b>	<b>161</b>
1.1	Vollkostenrechnung .....	161
1.2	Lösungen .....	161
1.3	Ausgangssituation Teilkostenrechnung und Lösungen .....	165
<b>2</b>	<b>Übungsklausuren 12.1 .....</b>	<b>169</b>

### Jahrgang 12.2

<b>1</b>	<b>Marktsituation .....</b>	<b>174</b>
<b>2</b>	<b>Preispolitik .....</b>	<b>174</b>
2.1	Ausgangssituation .....	174
2.2	Lösungen .....	174
<b>3</b>	<b>Produktpolitik .....</b>	<b>178</b>
3.1	Ausgangssituation .....	178
3.2	Lösungen .....	178

<b>4</b>	<b>Distributionspolitik</b> .....	<b>181</b>
4.1	Ausgangssituation .....	181
4.2	Lösungen .....	181
<b>5</b>	<b>Kommunikationspolitik</b> .....	<b>183</b>
5.1	Ausgangssituation .....	183
5.2	Lösungen .....	183
<b>6</b>	<b>After-Sales-Prozesse</b> .....	<b>185</b>
<b>7</b>	<b>Absatzcontrolling</b> .....	<b>185</b>
7.1	Ausgangssituation .....	185
7.2	Lösungen .....	185
<b>8</b>	<b>Investition</b> .....	<b>188</b>
8.1	Ausgangssituation .....	188
8.2	Lösungen .....	188
<b>9</b>	<b>Übungsklausuren 12.2</b> .....	<b>193</b>

## Jahrgang 13.1

<b>1</b>	<b>Finanzierungsarten</b> .....	<b>198</b>
<b>2</b>	<b>Finanzierung von Investitionen und Sicherheiten im Rahmen der Fremdfinanzierung</b> .....	<b>198</b>
2.1	Ausgangssituation.....	198
2.2	Lösungen.....	198
<b>3</b>	<b>Beteiligungsfinanzierung bei einer Aktiengesellschaft</b> .....	<b>203</b>
3.1	Ausgangssituation.....	203
3.2	Lösungen.....	203
<b>4</b>	<b>Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva</b> .....	<b>206</b>
4.1	Ausgangssituation .....	206
4.2	Lösungen .....	206
<b>5</b>	<b>Analyse und Kritik des Jahresabschlusses</b> .....	<b>211</b>
5.1	Ausgangssituation.....	211
5.2	Lösungen.....	211
<b>6</b>	<b>Übungsklausuren 13.1</b> .....	<b>222</b>

## Jahrgang 13.2

<b>1</b>	<b>Ursachen und Phänomene des Wandels (Globalisierung, Konzentrationsprozesse, technologischer Fortschritt)</b> .....	<b>227</b>
1.1	Ausgangssituation .....	227
1.2	Lösungen .....	227

## Musterklausuren

<b>1</b>	<b>Musterklausur I</b> .....	<b>229</b>
<b>2</b>	<b>Musterklausur II</b> .....	<b>236</b>
<b>3</b>	<b>Musterklausur III</b> .....	<b>238</b>
	Sachwortverzeichnis .....	242
	Bildquellenverzeichnis .....	243

# Jahrgang 12.1

## 1 Kosten- und Leistungsrechnung als Voll- und Teilkostenrechnung

### 1.1 Themenübersicht

#### Finanzbuchführung und Kosten- und Leistungsrechnung

##### Externes und internes Rechnungswesen

Externes Rechnungswesen = Rechnungskreis I	Internes Rechnungswesen = Rechnungskreis II
Finanzbuchführung	Betriebsbuchführung = Kosten- und Leistungsrechnung
<p><b>Aufgaben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfassung aller Ströme finanzieller Art zwischen Industrieunternehmung und Außenwelt                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ aller Vermögens- und Kapitalveränderungen</li> <li>□ aller Aufwendungen und Erträge</li> </ul> </li> <li>■ Verdichtung der im Rechnungsjahr erfassten Informationen im Jahresabschluss zur Dokumentation der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Bilanz</li> <li>□ Gewinn- und Verlustrechnung (Gesamtergebnis der Unternehmung)</li> <li>□ Anhang</li> </ul> </li> <li>■ Grundlage der Steuerermittlung</li> <li>■ Information für alle am Jahresabschluss Interessierten:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Eigentümer/Geschäftsführung</li> <li>□ Gläubiger/Geldgeber/Investoren</li> <li>□ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer/ Öffentlichkeit</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Aufgaben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abbildung der innerbetrieblichen Prozesse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ der in Geldwerten ausgedrückte Verzehr an Produktionsfaktoren eines Geschäftsjahres im Industriebetrieb (Werkstoff-, Arbeits- und Betriebsmitteleinsatz) = Kosten</li> <li>□ die in Geldwerten ausgedrückten Leistungen des Industriebetriebes im Geschäftsjahr (Umsatzerlöse für Erzeugnisse und Dienstleistungen)</li> </ul> </li> <li>■ Gegenüberstellung der Kosten und Leistungen zur Ermittlung des Betriebsergebnisses</li> <li>■ Kontrolle der Wirtschaftlichkeit</li> <li>■ Grundlage für betriebliche Planungen und Entscheidungen</li> <li>■ Grundlage für die Bewertung der unfertigen und fertigen Erzeugnisse</li> <li>■ Kalkulation der Produkte und Leistungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Herstellungskosten</li> <li>□ Selbstkosten</li> <li>□ Verkaufspreise/Listenpreise</li> </ul> </li> </ul>
Unterliegt zahlreichen handels- und steuerrechtlichen Vorschriften	Unterliegt keinen handels- und steuerrechtlichen Vorschriften

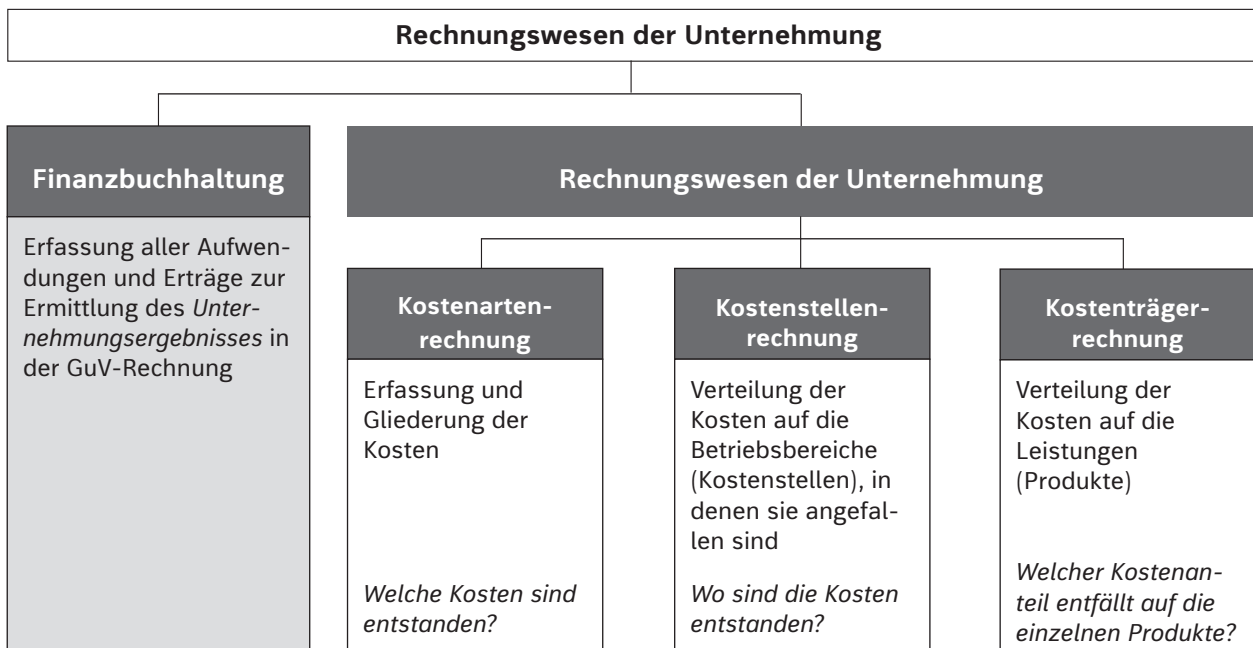
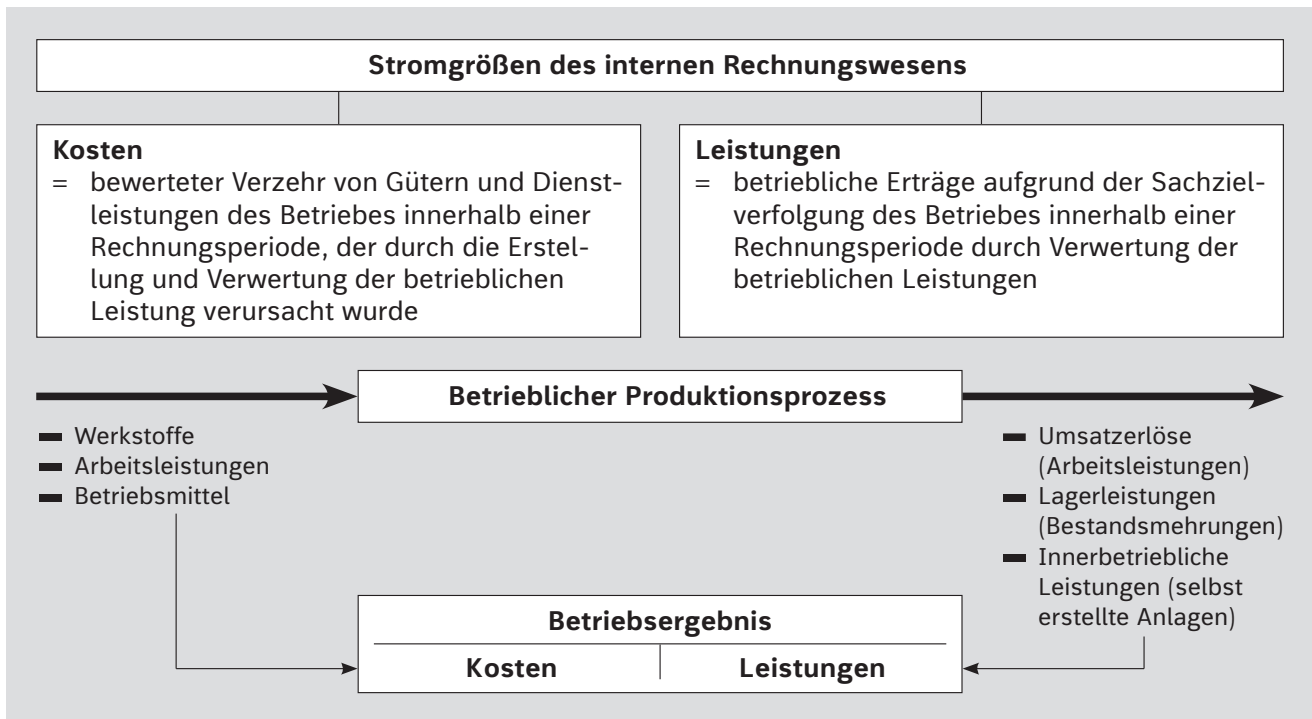
#### Informationsmängel der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung liefert keine Informationen über

- die Wirtschaftlichkeit des Gesamtbetriebes, weil ein Teil der Aufwendungen der Finanzbuchhaltung **nicht durch das Sachziel** der Unternehmung (z. B. Verkauf von Erzeugnissen des Bürobedarfs) verursacht worden ist. Das Ergebnis enthält z. B. „Mietträge“, die nichts mit dem Sachziel der Unternehmung zu tun haben.
- die Produktivität einzelner Teilbereiche (Abteilungen, Arbeitsplätze), weil die Aufwendungen der gesamten Unternehmung in einer Summe ausgewiesen werden.
- die Wirtschaftlichkeit einzelner Produktgruppen oder einzelner Produkte, weil die Zurechnung der entsprechenden Aufwendungen zu den Produktgruppen oder Produkten in der Finanzbuchhaltung fehlt.

# Kosten- und Leistungsrechnung als Voll- und Teilkostenrechnung

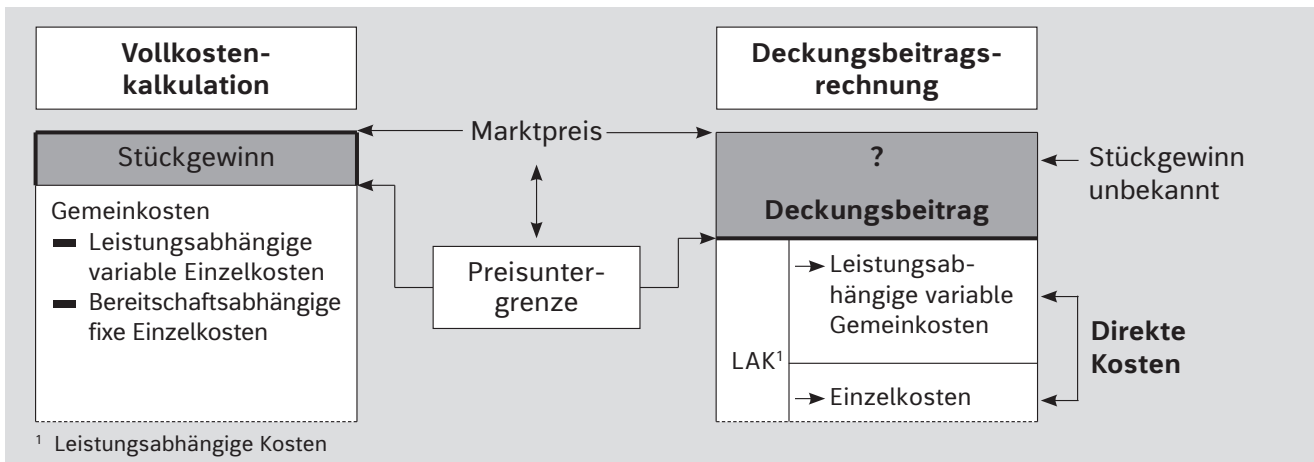
Um Schlüsse dieser Art ziehen zu können, ist es notwendig, zusätzlich zur Finanzbuchhaltung in der Unternehmung eine Kosten- und Leistungsrechnung (Betriebsbuchhaltung) einzurichten.





## Deckungsbeitragsrechnung

### Gegenüberstellung von Vollkostenkalkulation und Deckungsbeitragsrechnung



### Vollkosten- und Teilkostenrechnung als sich ergänzende Kostenrechnungssysteme

#### System der Teilkostenrechnung (TKR)

- Dem einzelnen Kostenträger werden nur die variablen Kosten zugerechnet. Die Zurechnung der fixen Kosten auf die Kostenträger entfällt.
- Vom Umsatzerlös je Einheit werden die variablen Kosten abgezogen. Differenz ist der **Deckungsbeitrag**.

#### Kostenträgerstückrechnung

Verkaufspreis (e)
- variable Stückkosten (k <sub>v</sub> )
<hr/>
= Deckungsbeitrag (db)

- Von den Deckungsbeiträgen aller Erzeugnisse zusammen werden die Fixkosten des Abrechnungszeitraumes zur Ermittlung des Betriebserfolges abgezogen.

#### Kostenträgerzeitrechnung

Verkaufserlöse der Rechnungsperiode (E)
- variable Kosten der Rechnungsperiode (K <sub>v</sub> )
<hr/>
= Gesamtdeckungsbeitrag (DB)
- fixe Kosten der Rechnungsperiode (K <sub>f</sub> )
<hr/>
= Erfolg der Rechnungsperiode

- Für **absatzpolitische Entscheidungen** kann dadurch auf einfachem Wege ermittelt werden, welchen Kostenanteil ein Produkt bei gegebenen Konkurrenzpreisen tragen kann.

## 2 Übungsklausuren 12.1

### Übungsklausur I Ausgangssituation

Die Magnus KG, 77649 Offenburg, stellt Rasenmäher her. Die von hoch qualifizierten Mitarbeitern in Werkstattfertigung hergestellten Produkte zeichnen sich durch eine besondere Leistungsfähigkeit und Langlebigkeit aus. Im Produktionsprogramm der Magnus KG finden sich sowohl elektrisch betriebene Mäher als auch solche mit Benzinmotor wieder. Die benzinbetriebenen Rasenmäher werden darüber hinaus auch in einer Variante als Sitzmäher angeboten.

Im Bereich der Mittelklasse-Mäher bietet die Magnus KG zwei Modelle mit Benzinmotor an, den MB 2000 und den MB 2001. Im vergangenen Quartal wurden vom MB 2000 12 500 Stück und vom MB 2001 27 500 Stück produziert. Für diesen Zeitraum liegt folgende Kostenträgerzeitrechnung vor:

Kostenträgerzeitrechnung	Ist-Kosten			
	Insgesamt	GKZS	MB 2000	MB 2001
	EUR	%	EUR	EUR
Fertigungsmaterial	2 400 000,00		500 000,00	1 900 000,00
Materialgemeinkosten	1 620 000,00	67,5	337 500,00	1 282 500,00
<b>Materialkosten</b>	<b>4 020 000,00</b>		<b>837 500,00</b>	<b>3 182 500,00</b>
Fertigungslöhne	1 375 000,00		925 000,00	450 000,00
Fertigungsgemeinkosten	1 677 500,00	122,0	1 128 500,00	549 000,00
Sondereinzelkosten der Fertigung	0,00		0,00	0,00
<b>Fertigungskosten</b>	<b>3 052 500,00</b>		<b>2 055 300,00</b>	<b>999 000,00</b>
<b>Herstellkosten der Rechnungsperiode</b>	<b>7 072 500,00</b>		<b>2 891 000,00</b>	<b>4 181 500,00</b>
AB Unfertige Erzeugnisse	225 000,00		65 000,00	160 000,00
EB Unfertige Erzeugnisse	215 000,00		81 000,00	134 000,00
<b>Herstellkosten der Produktion</b>	<b>7 082 500,00</b>		<b>2 875 000,00</b>	<b>4 207 500,00</b>
AB Fertige Erzeugnisse	1 100 030,00		460 000,00	640 030,00
EB Fertige Erzeugnisse	1 250 000,00		649 750,00	600 250,00
Herstellkosten des Umsatzes	6 932 530,00		2 685 250,00	4 247 280,00
Verwaltungsgemeinkosten	554 602,40	8,0	214 820,00	339 782,40
Vertriebsgemeinkosten	831 903,60	12,0	322 230,00	509 673,60
Sondereinzelkosten des Vertriebs	0,00		0,00	0,00
<b>Selbstkosten des Umsatzes</b>	<b>8 319 036,00</b>		<b>3 222 300,00</b>	<b>5 096 736,00</b>
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>10 287 500,00</b>		<b>2 450 000,00</b>	<b>7 837 500,00</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>1 968 464,00</b>		<b>- 772 300,00</b>	<b>2 740 764,00</b>

Die Kostenauflösung in fixe und variable Kosten hat für das vergangene Quartal folgendes Bild ergeben:

		MB 2000	MB 2001
Gemeinkosten (ohne Bestandsveränderungen fertige und unfertige Erz.) in €	Variabel	600 915,00	804 286,80
	Fix	3 278 804,20	
Kosten Bestandsveränderungen (für fertige und unfertige Erzeugnisse zusammen) in €	Variabel	72 012,50	23 023,00
	Fix	133 737,50	42 757,00

## Aufgaben

1. **Beurteilen Sie die** Situation der beiden MB-Modelle anhand der Kostenträgerzeitrechnung.
2. Stellen Sie dar, durch welche Maßnahmen das Betriebsergebnis für den MB 2000 verbessert werden könnte.
3. **Führen Sie** eine einfache Deckungsbeitragsrechnung für die beiden Modelle **durch** und **nehmen Sie** am Beispiel der beiden MB-Modelle kritisch **Stellung** zu den Verfahren der Vollkosten- und Teilkostenrechnung.

## Übungsklausur II

### Ausgangssituation

Die Regener Rennrad GmbH ist ein mittelständischer Fahrradhersteller aus Bremen, der sich auf die Herstellung hochwertiger Renn- und Touring-Räder spezialisiert hat.

Für den Monat November 2022 werden aus der Controlling-Abteilung folgende Zahlen (Ist-Kosten) gemeldet:

Kosten und Leistungen	Insgesamt	Anteile der Produktgruppen	
	EUR	Produktgruppe A (Rennrad) EUR	Produktgruppe B (Touring-Rad) EUR
Fertigungsmaterial	85 000,00	52 000,00	33 000,00
Fertigungslöhne	46 000,00	34 000,00	12 000,00
Materialgemeinkosten	9 640,00		
Fertigungsgemeinkosten	88 450,00		
Verwaltungsgemeinkosten	21 340,00		
Vertriebsgemeinkosten	8 480,00		
Unfertige Erzeugnisse:			
Anfangsbestand	10 000,00	6 000,00	4 000,00
Endbestand	14 000,00	9 000,00	5 000,00
Fertige Erzeugnisse:			
Anfangsbestand	16 000,00	10 000,00	6 000,00
Endbestand	22 000,00	15 000,00	7 000,00
Netto-Umsatzerlöse	289 600,00	188 400,00	101 200,00

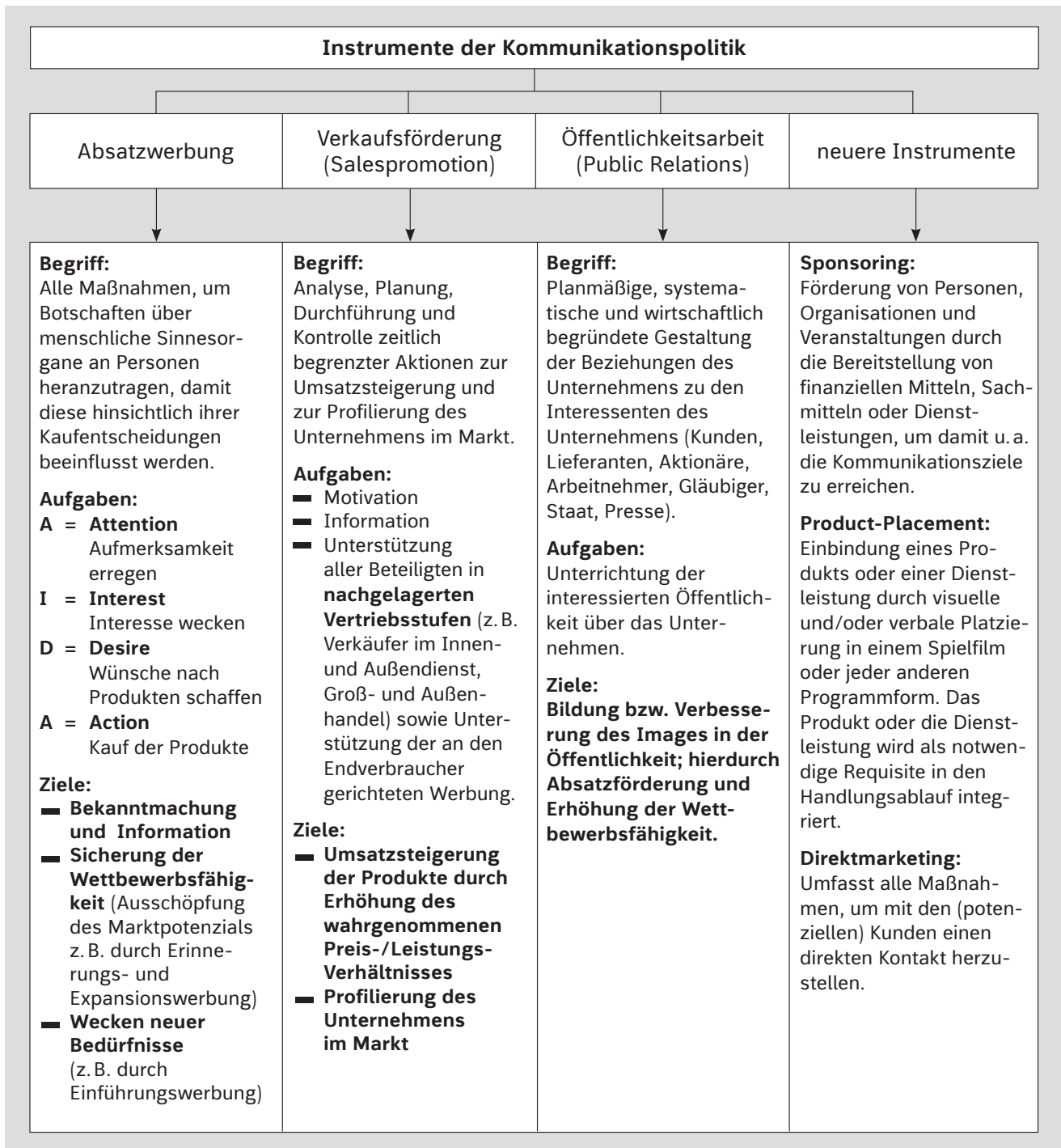
Darüber hinaus erfahren Sie aus dem Controlling, dass im Monat November im Rahmen der Vorkalkulation (bei identischen Einzelkosten) mit folgenden Normalgemeinkostenzuschlagssätzen kalkuliert wurde:

Materialgemeinkosten	11 %	Verwaltungsgemeinkosten	10 %
Fertigungsgemeinkosten	200 %	Vertriebsgemeinkosten	6 %

## 5 Kommunikationspolitik

### 5.1 Themenübersicht

Grundsatz: Die Kommunikationspolitik umfasst jede bewusste und geplante Gestaltung der auf den Markt gerichteten Informationen eines Unternehmens. Damit sollen Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der (potenziellen) Kunden hinsichtlich des Unternehmens und seiner Produkte beeinflusst werden.



## 9 Übungsklausuren 12.2

### Übungsklausur I Ausgangssituation



Die Communication AG ist ein fiktiver Hersteller für Handys. Das Unternehmen existiert erst seit dem Jahr 2008 und erzielte in der Vergangenheit mit seinem Handy „Connection Plus“ – einem Modell der exklusiven Preisklasse – einen großen Erfolg.

Sie erhalten einen Entwurf für einen Teil des Geschäftsberichts zum Thema „Ausblick auf künftige Entwicklungen“. Als Mitarbeiter/-in der Stabsstelle „Absatzmarketing“ werden Sie gebeten, diesen Auszug auf seine Richtigkeit hin zu prüfen. Hierzu wurden Ihnen von Ihrem Vorgesetzten unterschiedliche Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt. Mit deren Hilfe sollen die Arbeitsaufträge des Abteilungsleiters bearbeitet werden.

Entwurf für den Abschnitt „Ausblick auf künftige Entwicklungen“ (Geschäftsbericht für das Wirtschaftsjahr 2020):

#### *Ausblick auf künftige Entwicklungen*

Für das Kalenderjahr 2020 wird nach den Folgen der Finanzmarktkrise ein Wachstum des Bruttoinlandprodukts von 1,6% erwartet. Die konjunkturelle Erholung wird ihren Beitrag zur privaten und gewerblichen Konsumgüternachfrage leisten. Allerdings werden die steigenden Energiepreise den privaten Konsum nicht ungebremst wachsen lassen.

Die Beschäftigung wird in leichtem Maße zunehmen. Insgesamt wird für 2020 ein weltweiter Gesamtabsatz an Handys von knapp einer Milliarde erwartet.

Trotz dieser insgesamt etwas unsicheren Marktprognose rechnet die Communication AG für ihr Erfolgsmodell „Connection Plus“ im Geschäftsjahr 2020 mit einem weiteren Absatzzuwachs. Das Händlernetz kann und wird weiter ausgebaut werden, um so den Absatz und auch Umsatz steigern zu können.

Die oben skizzierten Konsumrisiken durch steigende Energiepreise können unseres Erachtens insbesondere durch das positive Image unseres stärksten Umsatzträgers überkompensiert werden. Eine ausgezeichnete Kundenzufriedenheit, gepaart mit höchster Produktqualität, versetzt uns in die Lage, auf umfangreiche Marketingaktivitäten im folgenden Geschäftsjahr noch zu verzichten.

Im ersten Quartal des kommenden Geschäftsjahres wird ein weiteres Produkt aus unserem Handyprogramm im Markt eingeführt. An dieser Stelle können hierzu noch keine weiteren Details genannt werden. Nur so viel sei verraten: Es wird mindestens genauso erfolgreich wie unser Erstprodukt sein.

Insgesamt ist es unser Ziel, unseren Kunden eine echte Alternative zu anderen deutschen Herstellern zu bieten.

Communication AG  
– Vorstand –

#### Informationsmaterialien

##### Aus einer Fachzeitschrift:

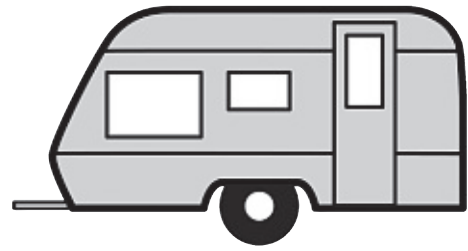
#### *Weltweiter Handy-Absatz nähert sich der Milliardengrenze*

Marktforscher haben nach einem starken Anstieg des weltweiten Handyabsatzes ihre Jahresprognose aufgestockt. Sie erwarten für 2020 nunmehr einen Absatz von 960 Millionen Handys, nachdem die Branche im vergangenen Jahr 816,6 Millionen Handys verkauft

hatte. Im ersten Quartal 2020 wird der Absatz nach Berechnungen des US-Instituts um 23,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf weltweit 224 Millionen Handys steigen.

## 5.2 Ausgangssituation und Aufgaben

Die Tomer AG gehört zu den traditionsreichsten, innovativsten und heute erfolgreichsten Caravan- und Reisemobil-Herstellern in Europa. Nach der Produktion des ersten Wohnwagens in den 30er-Jahren begann bereits 1958 die Serienfertigung der noch heute bekannten Wohnmobil-Baureihe.



Heute produziert die Tomer AG neben hochwertigen Wohnwagen auch Wohnmobile mit unterschiedlichsten Ausstattungsmerkmalen.

Zum Tomer-Konzern gehören neben zahlreichen Auslandsniederlassungen auch durch Aufkäufe hinzugekommene Tochtergesellschaften. Als wichtigste Tochtergesellschaften sind die Bustna AG (ebenfalls ein Caravan-Hersteller) und die Taiga Caravans S. p. A., Italien, zu nennen.

In den letzten Jahren war ein kontinuierlicher Anstieg der Nachfrage nach Wohnmobilen zu verzeichnen. Jedoch ist damit zu rechnen, dass im kommenden Jahr die Absatzzahlen des Vorjahres aufgrund der derzeitigen Marktlage nicht erreicht werden können. Zur Vorbereitung auf den zu erwartenden Absatzeinbruch möchte die Geschäftsleitung die laufenden Produktionskosten senken, indem sie in neue Maschinen investiert. Die geschätzten Kosten belaufen sich auf ca. 5 Mio. €.

Zur Finanzierung des Investitionsbedarfs möchte die Geschäftsleitung einen Kredit bei der örtlichen Kreissparkasse aufnehmen.

Als Sparkassenmitarbeiter müssen Sie zur Entscheidungsvorbereitung für Ihren Vorstand eine Beurteilung des Unternehmens hinsichtlich seiner Kreditwürdig- und Kreditfähigkeit abgeben.

### Hilfsmittel:

Anlage 1: Bilanz der Tomer AG aus Berichtsjahr und Vorjahr

Anlage 2: GuV der Tomer AG aus Berichtsjahr und Vorjahr

Anlage 3: Lagebericht aus dem Geschäftsbericht für das Berichtsjahr der Tomer AG

### Bearbeitungshinweise:

→ Runden Sie auf eine Stelle nach dem Komma.

→ Das Eigenkapital zu Beginn des Vorjahres betrug 75389 TEUR.

→ Das Gesamtkapital zu Beginn des Vorjahres betrug 172580 TEUR.

### Anlage 1: Bilanz der Tomer AG aus Berichtsjahr und Vorjahr in TEUR

	Berichts- jahr	Vorjahr		Berichts- jahr	Vorjahr
<b>A. Anlagevermögen</b>			<b>A. Eigenkapital</b>		
<u>I. Immaterielle Vermögenswerte</u>			<u>I. Gezeichnetes Kapital</u>		
1. gewerbliche Schutzrechte u. ähnliche Rechte und Werte	731	757	Stammaktien	20000	12000
2. geleistete Anzahlungen	22	0	<u>II. Kapitalrücklage</u>	12707	12707
<u>II. Sachanlagen</u>			<u>III. Gewinnrücklagen</u>		
1. Grundstücke und Bauten	33203	32770	andere Gewinnrücklagen	43772	45575
2. technische Anlagen und Maschinen	1860	1609	<u>IV. Bilanzgewinn</u>	5280	7244
3. andere Anlagen, BGA	8177	7688	<b>B. Rückstellungen</b>		
4. geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	161	428	1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen (langfristig)	1704	1724
<u>III. Finanzanlagen</u>			2. Steuerrückstellung (kurzfristig)	36	106
Anteile an verbundenen Unternehmen	26963	26681	3. sonstige Rückstellungen (kurzfristig)	8356	8460
<b>B. Umlaufvermögen</b>			<b>C. Verbindlichkeiten</b>		
<u>I. Vorräte</u>			1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (davon 10% kurzfristig)	73667	72954
1. Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	23186	23603	2. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen (kurzfristig)	156	0
2. unfertige Erzeugnisse	5520	4659	3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	7396	8215
3. fertige Erzeugnisse und Waren	28975	33341	4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen (kurzfristig)	828	1361
<u>II. Forderungen und sonst. Vermögensgegenstände (alle kurzfristig)</u>			5. sonstige Verbindlichkeiten (kurzfristig)	5331	4861
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	33811	27675			
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	3713	7383			
3. sonstige Vermögensgegenstände	12398	8162			
<u>III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten</u>	513	451			
	179233	175207		179233	175207

# Lösungen

## Jahrgang 12.1

### 1 Kosten- und Leistungsrechnung

#### 1.1 Vollkostenrechnung

#### 1.2 Lösungen

##### 1.2.1 Anforderungsbereich I

1. Durch die Fibu (Rechnungskreis I) wird das Gesamtergebnis der Unternehmung (Gewinn bzw. Verlust) ermittelt, ohne dass Aussagen über einzelne Unternehmensbereiche oder Produkte möglich sind. Die KLR (Rechnungskreis II) orientiert sich am Sachziel des Unternehmens und ermittelt das Betriebsergebnis durch die Gegenüberstellung der betrieblichen Aufwendungen (Kosten) und betrieblichen Erträge (Leistungen).
2. Die Kostenartenrechnung filtert die außerordentlichen und betriebsfremden Aufwendungen und Erträge aus dem Ergebnis der Finanzbuchhaltung heraus, sodass die sachzielbezogenen Zweckaufwendungen und Leistungen übrig bleiben, die in gleicher Höhe in die KLR übernommen werden (Grundkosten).
3.
  - Aufwendungen = der gesamte Werteverzehr einer Unternehmung für Güter und Dienstleistungen innerhalb einer Rechnungsperiode.
  - Betriebsfremde Aufwendungen = Aufwendungen, die nicht durch die Verfolgung des Sachziels verursacht werden, sondern durch Nebenziele, wie z. B. Vermietung.
  - Betriebliche außerordentliche Aufwendungen = Aufwendungen, die zwar durch die Verfolgung des Sachziels entstehen, aber untypisch sind, d. h. unregelmäßig oder vereinzelt anfallen bzw. periodenfremd sind.
  - Zweckaufwendungen = Aufwendungen, die zugleich Kosten sind, d. h. durch die Verfolgung des Sachziels entstehen.
  - Grundkosten = aufwandsgleiche Kosten, d. h. Aufwand, der im Zusammenhang mit der Verfolgung des Sachziels entstanden ist und im selben Umfang Kosten darstellt.
  - Zusatzkosten = Kosten, denen entweder nicht in voller Höhe der Kosten ein Aufwand entspricht (z. B. kalk. Abschreibungen, kalk. Zinsen) und die damit nur einen Teil der Grundkosten umfassen oder denen kein Aufwand gegenübersteht (echte Zusatzkosten, z. B. kalk. Unternehmerlohn).
4. Einige betriebliche Aufwendungen werden nicht in gleicher Höhe in die KLR übernommen, weil sie dort das Betriebsergebnis des Abrechnungsjahres und damit Wirtschaftlichkeits- und Preisvergleiche verfälschen würden. Typische Anderskosten sind kalkulatorische Abschreibungen.
 

**Beispiel:** Eine Maschine hat einen Anschaffungswert von 100 000,00 € und eine betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer von acht Jahren. Sie wird linear mit 12 500,00 € bilanzmäßig abgeschrieben. Da ein Wiederbeschaffungswert von 110 000,00 € unterstellt wird, beträgt die kalkulatorische Abschreibung bei linearer Abschreibung 13 750,00 €.

Diesen Betrag wälzt das Unternehmen über seine Umsatzerlöse auf die Kunden ab und verfügt nach acht Jahren über die finanziellen Mittel zur Wiederbeschaffung einer neuen Maschine.

### 3 Musterklausur III

#### Situation I

1., 2., 3.

Modell	Absoluter db	Relativer db je Stunde	Rangfolge
Alpha	450,00 €	360,00 €	5
Beta	630,00 €	378,00 €	3
Gamma	400,00 €	480,00 €	2
Delta	750,00 €	375,00 €	4
Epsilon	550,00 €	500,00 €	1

4., 5.

Modell/ Auftrag	Fertigungsmenge	Fertigungszeit	Restkapazität	db
Epsilon/Eilers	30 Stück	1 980 Minuten	10 020 Minuten	16 500,00 €
Gamma/Caspers	61 Stück	3 050 Minuten	6 970 Minuten	24 400,00 €
Beta/Berger	25 Stück	2 500 Minuten	4 470 Minuten	15 750,00 €
Delta	37 Stück	4 440 Minuten	30 Minuten	27 750,00 €
Alpha	–	–	–	–
Summe db				84 400,00 €
Fixkosten				49 500,00 €
Betriebsergebnis				34 900,00 €

6.

- Die Nieberg AG erzielt ein positives Betriebsergebnis in Höhe von 34 900,00 €.
- Die Aufträge der Kunden Berger, Caspers und Eilers können komplett gefertigt werden.
- 1. Problem: Der Auftrag des Kunden Dohm kann nur zum Teil (37 von 50 Stück) gefertigt werden.
- 2. Problem: Der Auftrag des Kunden Adams kann gar nicht gefertigt werden.
- Diese Kunden werden verärgert sein; sie müssen auf einen späteren Zeitpunkt „vertröstet“ werden; möglicherweise fallen Konventionalstrafen an, wenn die vertraglichen Verpflichtungen in Bezug auf den Liefertermin nicht eingehalten werden können.
- Ein Verlust des Kunden Adams kann möglicherweise verkraftet werden, da es sich um einen relativ neuen Kunden handelt, das bisherige Auftragsvolumen eher gering ist und die Zahlungsmoral als „schwach“ eingestuft wird.
- Problematisch ist die Situation beim Kunden Dohm. Zu diesem besteht eine langjährige Geschäftsbeziehung. Außerdem ist er der mit Abstand wichtigste Kunde (höchstes Auftragsvolumen) mit einer „sehr guten“ Zahlungsmoral.

7.

- Da die relativen Deckungsbeiträge von Beta und Delta nahezu identisch sind (378,00 € vs. 375,00 €), sollte unter absatzstrategischen Gesichtspunkten das Modell Delta (Kunde: Dohm) zulasten von Beta (Kunde: Berger) komplett gefertigt werden.
- Der Zeitbedarf für die Fertigung des kompletten Auftrages Dohm beträgt 6 000 Minuten (50 Stück zu 120 Minuten). Die Restkapazität würde dann 970 Minuten betragen. Es könnten also noch 9 Stück von Beta für den Kunden Berger gefertigt werden. Dem wichtigsten Kunde Dohm würde somit Priorität gegenüber dem weniger wichtigen Kunden Berger (niedriges Auftragsvolumen, lediglich „zufriedenstellende“ Zahlungsmoral) eingeräumt werden.
- Das Betriebsergebnis würde dann 34 570,00 € betragen und läge nur 330,00 € (= 0,95 %) unter dem optimalen Betriebsergebnis.
- Zwar würden auch in diesem Fall ein Auftrag (Berger) nur zum Teil und ein Auftrag (Adams) gar nicht gefertigt werden können. Dieses würde aber die beiden Kunden betreffen, die für die Nieberg AG am wenigsten wichtig sind. Da ein Engpass vorliegt, ist es leider nicht möglich, alle Kunden zufriedenzustellen.



## Sachwortverzeichnis

### A

Abgrenzungsrechnung 20  
Absatzwege 54  
Absatzwerbung 57  
Abschreibungen 18  
After-Sales-Management 62  
Aktivierungsverbot 107  
Amortisationsvergleichsrechnung 71  
Anderskosten 17  
Anschaffungskosten 104  
Außenfinanzierung 81  
außerordentlicher Aufwand 19  
außerplanmäßige Abschreibung 105

### B

Beteiligungsfinanzierung 96  
Betriebsergebnis 23  
betriebsfremder Aufwand 19  
betriebsnotwendiges Kapital 19  
betriebsnotwendiges Vermögen 19  
Bewertung der Herstellungskosten 112  
Bewertung der Verbindlichkeiten 111  
Bewertung des Eigenkapitals 111  
Bewertung des Finanzanlagevermögens 106  
Bewertung des Sachanlagevermögens 104  
Bewertung des Umlaufvermögens 107  
Bewertungsgrundsätze 104  
Bezugsrecht 98  
Bezugsverhältnis 98  
Bilanzidentität 104  
Break-even-Analyse 26  
Bürgschaft 92

### D

Deckungsbeitragsrechnung 25  
Devisenkassamittelkurs 112  
direkte Kosten 25  
Durchschnittspreis 109

### E

E-Commerce 55  
Eigenfinanzierung 81  
Einzelbewertungsprinzip 104  
Einzelkosten 20, 21

### F

Finanzbuchführung 15  
Finanzbuchhaltung 16  
Franchising 55  
Fremdfinanzierung 81

### G

Gemeinkosten 20, 21  
Gemeinkostenzuschlagssätze 24  
geringwertige Wirtschaftsgüter 106  
Gewinn- und Verlustrechnung 15  
Gewinnvergleichsrechnung 69  
Going-Concern-Prinzip 104  
Grundkosten 17  
Grundsatz der Bewertungsstetigkeit 104  
Grundsatz der Periodenabgrenzung 104

### H

Herstellkosten 24  
Hochpreispolitik 46  
Höchstwertprinzip 112

### I

Imparitätsprinzip 104  
Innenfinanzierung 81  
interne Zinsfußmethode 72  
Investitionsrechenverfahren 66  
Investitionsziele 65  
Ist-Kosten 23

### K

kalkulatorische Kosten 17  
kalkulatorische Zinsen 19  
Kapitalerhöhung 97  
Kapitalwertmethode 72  
Kommunikationspolitik 57  
Kostenabweichungen 23  
Kostenartenrechnung 17  
Kostenträgerrechnung 22  
Kostenträgerstückrechnung 22  
Kostenträgerzeitrechnung 22  
Kostenüberdeckung 23  
Kosten- und Leistungsrechnung 15  
Kostenunterdeckung 23  
Kostenvergleichsrechnung 67  
Kreditarten 82  
Kreditsicherheiten 87

### L

Leistungen 16

### M

Marketinginstrumente 40  
Marktaberschöpfungspolitik 46  
Marktdurchdringungspolitik 46  
Mischkalkulation 46  
Mittelkurs 98  
monopolistischer Preisspielraum 45

### N

neutrale Erträge 17  
neutraler Aufwand 17, 19  
Niedrigpreispolitik 46  
Normalkosten 23

### O

Opération blanche 100

### P

polypolitische Märkte 44  
Poolabschreibung 106  
Portfolioanalyse 51  
Preisdifferenzierung 44, 46  
Preispolitik 43  
Preisstrategien 46  
Preisuntergrenze 43  
Produktdifferenzierung 51  
Produktdiversifikation 51  
Produktlebenszyklus 51  
Produktpolitik 51  
psychologische Preisfestsetzung 46

### R

Realisationsprinzip 104  
Realkredite 82  
Rentabilitätsvergleichsrechnung 70  
Return on Investment 126  
Rückstellungen 112

### S

Selbstkosten 24  
Shareholder-Value 128  
Sicherungsübereignung 90  
Solartechnik 146  
Sondereinzelkosten 20, 21  
Stakeholder-Value 129  
stille Reserven 114  
strenges Niederstwertprinzip 108

### T

Teilkostenrechnung 26, 27

### U

Umsatzergebnis 23

UWG 60

### V

Vollkostenrechnung 26

Vorsichtsprinzip 104

### W

Werbeerfolg 63

Werbegrundsätze 58

Werbemittel 58

Werbeplan 59

### Z

Zusatzkosten 17

Zuschlagskalkulation 24

Zuschreibung 105

Zweckaufwand 19

## Bildquellenverzeichnis

**Erb, Andreas, Köln:** 7.1.

**fotolia.com, New York:** Marubai 37.1; Mira 76.1; Sanders, Gina Titel; schaltwerk 74.1.

**iStockphoto.com, Calgary:** macroworld 74.2.

**Oxford Designers and Illustrators, Oxford:** 131.1.

**Picture-Alliance GmbH, Frankfurt a.M.:** dpa-infografik 141.1, 143.1.

**punktgenau gmbh, Bühl:** 49.1.

**stock.adobe.com, Dublin:** Alexandr Bognat 52.1; Atlantis 35.3; Frank Boston 52.4; hansenn 93.1; lovemask 38.1; Piotr Adamowicz 52.2; Pumba 35.1; semion 52.3; Sharma, Akhilesh 35.2; wip-studio 149.1.