EBC*L Career

Der internationale Standard für
praxis- und kompetenzorientierte

# Betriebs-wirtschaft

# Casestudy

CASE STUDY

**ANGABE** ..... 2

**Bilanz** ..... 6

**Kennzahlen** ..... 7

**Globale Konkurrenz** ..... 9

**Kostenrechnung** ..... 11

**Investitionsrechnung** ..... 13

**Wirtschaftsrecht** ..... 14

**IHRE LÖSUNGEN DER CASESTUDY** ..... 15

**TRANSFER** ..... 16

# ANGABE

***„Der Solarenergie-Erzeuger Mars AG verärgert seine Aktionäre: Trotz Rekordgewinn wird keine Dividende ausgezahlt!"***

So lautet die Schlagzeile in den Wirtschaftsseiten zahlreicher Medien.
Dazu bekommen Sie folgende „Hintergrund"-Informationen. Diese dienen Ihnen als Grundlage dafür, eine betriebswirtschaftliche Analyse vorzunehmen und Schlussfolgerungen zu ziehen.

Das Solarenergie-Unternehmen MARS AG bietet seit mehreren Jahren sehr erfolgreich drei Produkte zur Stromerzeugung aus Sonnenenergie an: Solar A, B und C.
Das Unternehmen wurde vor 10 Jahren als Einzelunternehmen gegründet. Nach 6 Jahren erfolgte eine Umgründung in eine Aktiengesellschaft, und man ging auch gleich an die Börse. Hauptaktionär mit 30% der Aktien wurde die Investmentgesellschaft Raff. Sie kaufte die Aktien um einen Kurswert von 20 Euro je Stück ein. Brancheninsider wunderten sich über diesen hohen Preis. Denn es zeichnete sich bereits ab, dass die Konkurrenz aus China sehr stark werden würde.
Nichtsdestotrotz konnten sich die Aktionäre über gute Gewinne und auch schöne Dividendenausschüttungen freuen. Auch der Kurswert kletterte innerhalb von 4 Jahren auf 30 Euro.
Im zehnten Jahr wurde wieder ein Rekordgewinn erzielt. Umso überraschter waren die hoffnungsfrohen Aktionäre als ihnen der Vorstandsvorsitzende Herr Neu auf der Hauptversammlung mitteilte, dass dieses Mal keine Dividende ausbezahlt werden würde.
Der Vorstand begründet das folgendermaßen:

CASE STUDY

 © EBC*L International GmbH

Die Ratingagentur habe die Bonität des Unternehmens aufgrund der Bilanzkennzahlen als auch aufgrund des noch schärfer werdenden Wettbewerbs von AAB auf BBB gesenkt.

Zudem verursache das neu entwickelte Produkt C, auf das man große Hoffnungen gesetzt hatte, nach wie vor einen negativen Deckungsbeitrag. Schuld daran sind die stark gestiegenen Rohstoffpreise. Damit ist das Erreichen des Break-Even-Points in weite Ferne gerückt. Die Amortisationsdauer wird sich um mindestens zwei Jahre verlängern. Bei den ständig kürzer werdenden Produktlebenszyklen kann das durchaus problematisch sein.

Dennoch würden die Opportunitätskosten eines Stopps des Vorhabens viel zu hoch sein. Es sind viel mehr weitere Investitionen geplant. Deshalb müsste man den Gewinn als Rücklage einbehalten, um sich für kommende, schwierigere Jahre fit zu halten.

Nach Bekanntwerden der schwierigen Lage der Mars AG wurde diese noch am selben Tag fürchterlich bestraft. Der Kurswert der Aktien fällt von 30 auf 18 Euro.

Das alles sind Gründe genug, um eine eingehende Analyse des Unternehmens durchzuführen. Sie bekommen dazu noch weitere Angaben.

## Jahresabschluss

***Hinweis:*** *Die Positionen sind etwas durcheinandergekommen. Die nicht ausgefüllten Positionen müssen auch noch berechnet werden.*

| | |
|---|---:|
| Materialverbrauch | |
| Personal | |
| Miete und Leasing | € 3.000.000 |
| Anlagevermögen | € 200.000.000 |
| Werbeaufwand | € 1.000.000 |
| Zinsaufwand | € 2.000.000 |
| Gewinnsteuern (25 %) | |
| Abschreibung | € 2.000.000 |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten | € 3.000.000 |
| Sonstige Erträge | € 0 |
| sonstiger Aufwand | € 500.000 |
| Bankkredit | € 160.000.000 |
| Kassa, Bank | € 2.000.000 |
| Rückstellungen* | € 800.000 |

CASE STUDY

| | |
|---|---|
| Umsatzerlöse | |
| Betriebskosten | € 8.000.000 |
| Bilanzgewinn | |
| Lagerbestand | € 15.000.000 |
| Forderungen | € 10.000.000 |
| Bildung von Rücklagen | € 5.000.000 |

Sämtliche Rückstellungen wurden im letzten Jahr gebildet.

CASE STUDY


© EBC*L International GmbH

## Personalkosten:

| | |
|---|---|
| Personal Bereich Produkt A | 12.000.000 |
| Personal Bereich Produkt B | 16.000.000 |
| Personal Bereich Produkt C | 5.000.000 |
| Personal Overhead (inkl. Vorstandsgehälter) | 7.000.000 |

## Produkte

| | Produkt A | Produkt B | Produkt C |
|---|---|---|---|
| Verkaufspreis pro Stück | 1.000 Euro | 1.800 Euro | 500 Euro |
| Materialaufwand | 100 Euro | 200 Euro | 600 Euro |
| Verkaufte Menge pro Jahr | 30.000 Stück | 20.000 Stück | 10.000 Stück |

CASE STUDY

# BILANZ

## 1. JAHRESABSCHLUSS erstellen

Erstellen Sie eine Bilanz und eine GuV-Rechnung.
Berechnen Sie offene Angaben und ordnen Sie die Positionen richtig zu.

## 2. ERSTE ANALYSE

a. Welche ersten Schlüsse können Sie aus der GuV-Rechnung ziehen (mindestens 3)?

b. Geschäftsfälle
Welche Auswirkungen haben folgende Geschäftsfälle auf die Bilanz und/oder die GuV-Rechnung?

2.b.1. Es wurde ein Firmenwagen gekauft. Die Finanzierung der 40.000 Euro erfolgte über einen Kredit.

2.b.2. Um den Absatz zu steigern, wurde eine Werbekampagne gestartet. Die Finanzierung der 80.000 Euro erfolgte aus dem Bankguthaben.

CASE STUDY


© EBC*L International GmbH

# KENNZAHLEN

**1.** Bitte berechnen Sie folgende Kennzahlen:

***Hinweis:*** *Als Gewinn ist immer das Betriebsergebnis als Basis zu nehmen. Die Ergebnisse sollen auf zwei Dezimalzahlen gerundet werden.*

| | Werte |
|---|---|
| Umsatz | |
| Betriebsergebnis | |
| Jahresergebnis vor Steuern | |
| Cash flow | |
| Eigenkapital-Rentabilität | |
| Gesamtkapital-Rentabilität | |
| Liquidität 1. Grades | |
| Liquidität 2. Grades | |
| Eigenkapital-Quote | |

**2.** Nennen Sie die **englischen Begriffe:**

| | Englischer Begriff |
|---|---|
| Umsatz | |
| Betriebsergebnis | |
| Jahresergebnis vor Steuern | |
| Eigenkapital-Rentabilität | |
| Gesamtkapital-Rentabilität | |

CASE STUDY

**3. Erstellen Sie eine KENNZAHLENANALYSE:**

Welche ersten Schlüsse können gezogen werden über

- die **RENTABILITÄT**
- die **LIQUIDITÄT** und **KREDITWÜRDIGKEIT**

Erläutern Sie, ob schon erste Schlüsse über die **WETTBEWERBSFÄHIGKEIT** gezogen werden können.

CASE STUDY


© EBC*L International GmbH

# GLOBALE KONKURRENZ

Das Unternehmen CHINESE SPIRIT hat gekonnt die Produkte von MARS ENERGY kopiert. Mars hat dagegen in China geklagt. Das allerdings – wie zu erwarten – erfolglos. Bei MARS wurde das bislang jedoch relativ gelassen hingenommen. Erstens habe man weiterhin die Technologieführerschaft, zweitens würden die Chinesen es kaum über ihren Heimmarkt hinausschaffen.
Umso erstaunter ist man, als man eines Tages einen Bericht in den Zeitungen liest mit der Schlagzeile: „Chinese Spirit ist auf dem Sprung nach Europa."

Jetzt ist es an der Zeit, sich eingehend mit der Konkurrenz auseinanderzusetzen. Aus der Analyse des Geschäftsberichts stellt sich heraus, dass CHINESE SPIRIT einen fast identen Jahresabschluss (Bilanz und GuV-Rechnung) wie MARS ENERGY hat (Diese entspricht somit auch Ihrer Lösung vorne).
Es gibt einen einzigen Unterschied: Die Personalkosten betragen lediglich 35 % derjenigen von MARS ENERGY.

## Aufgaben

**1.** Erstellen Sie eine **Benchmark-Analyse der beiden Unternehmen**, indem Sie folgende Werte gegenüberstellen. Welche Schlüsse kann man daraus ziehen?

| | MARS ENERGY | CHINESE SPIRIT |
|---|---|---|
| Eigenkapital-Rentabilität | | |
| ROI | | |
| Umsatzrentabilität | | |

**2. CHINESE SPIRIT fährt einen aggressiven Kurs.**
Chinese Spirit möchte den Konkurrenten MARS ENERGY vom Markt verdrängen. Dazu beschließt sie, ihre **Preise** zu **reduzieren**:

- Produkt A: von **1000 Euro auf 800 Euro**
- Produkt B: von **1800 Euro auf 1600 Euro**
- Produkt C: von **500 Euro auf 400 Euro**

CASE STUDY

Das ist so günstig, dass auch die treuesten Kunden von Mars Energy beginnen abzuwandern. Es ist klar: Sie können nur gehalten werden, wenn auch sie bei den Preisen mitzieht.

**3.** Errechnen Sie bitte die neuen Kennzahlen für beide Unternehmen (alle anderen Werte bleiben gleich).

| | MARS ENERGY | CHINESE SPIRIT |
|---|---|---|
| Eigenkapital-Rentabilität | | |
| ROI | | |
| Umsatzrentabilität | | |

**4.** Nennen Sie zumindest **2 Schlussfolgerungen**, die Sie aus den oben errechneten Kennzahlen ziehen können!

**7. Nennen Sie bitte (mindestens) jeweils zwei Vorschläge, was**

- jede(r) Einzelne,
- jedes Unternehmen,
- die Politik tun kann,

um den Herausforderungen der „Globalen Wirtschaft" begegnen zu können.

CASE STUDY

 © EBC*L International GmbH

# KOSTENRECHNUNG

## Variable - Fixe Kosten

**1.** Übertragen Sie die von Ihnen vorne errechneten Werte in die Liste. Dann kreuzen Sie an, welche Kostenarten fix und welche variabel sind.

| Kostenart | Variabel | Fix |
|---|---|---|
| Materialverbrauch | | |
| Personal | | |
| Miete und Leasing | | |
| Werbeaufwand | | |
| Zinsaufwand | | |
| Umsatzerlöse | | |
| Betriebskosten | | |
| Forderungen | | |

## Kalkulation – Profit Center

Das Unternehmen verfügt über drei Profit Center, die sich nach den drei Produktgruppen A, B, C richten. Ein vierter Bereich sind die Overheadkosten. Die Zuteilung der Kosten erfolgt nach dem Teilkostenrechnungs-Prinzip (es werden nur die eindeutig zuordenbaren Kosten berücksichtigt).

**2.** Berechnen Sie den Deckungsbeitrag für ein Stück von Produkt B.

**3.** Berechnen Sie den **Deckungsbeitrag, den das Profit Center B** in diesem Jahr insgesamt erwirtschaftet hat.

**4.** Welche **Maßnahmen** würden Sie ergreifen, um das Ergebnis für C verbessern zu können?

**5.** Der verantwortliche Leiter des **Profit Centers B** wird von seinem Chef wegen des nicht erfüllten Deckungsbeitragsziels kritisiert. Er rechtfertigt sich folgendermaßen:
„Warum beschweren Sie sich? Unser Bereich erzielt den mit Abstand höchsten Deckungsbeitrag von allen drei Bereichen. Konzentrieren Sie sich besser auf den Produktbereich A und noch viel mehr auf den Produktbereich C. Wenn man C auflassen würde, hätten wir alle ein sehr viel besseres Ergebnis und könnten uns dann auch über eine Prämie freuen."

CASE STUDY

Wie würden Sie als Chef auf diese Aussage antworten? Begründen Sie Ihre Antwort betriebswirtschaftlich.

**6.** Der Profitcenter-Leiter des Produktes A hat einen, seiner Meinung nach tollen, Erfolg landen können. Ein Großkunde kauft ihm 10.000 Stück des Produkts „Solar A" ab. Das ist ein Drittel der bisherigen Jahresproduktion. Sein Chef ist allerdings wenig begeistert als er erfährt, dass der Profitcenter-Leiter, um diesen Auftrag zu gewinnen, den Preis halbieren musste (von 1.000 Euro auf 500 Euro).

Nennen Sie drei Gründe, die **gegen** diese Aktion sprechen könnten.

CASE STUDY

 © EBC*L International GmbH

# INVESTITIONSRECHNUNG

## Angaben

| | Produkt A | Produkt B | Produkt C |
|---|---|---|---|
| Verkaufspreis pro Stück | 1.000 Euro | 1.800 Euro | 500 Euro |
| Materialaufwand | 100 Euro | 200 Euro | 600 Euro |
| Verkaufte Menge pro Jahr | 30.000 Stück | 20.000 Stück | 10.000 Stück |
| Verkaufspreis pro Stück | 1.000 Euro | 1.800 Euro | 500 Euro |

**1.** Der Bereichsleiter des **Produkts A** glaubt, dass er mehr verkaufen könne. Dazu muss jedoch die Produktionskapazität erhöht werden und eine weitere Maschine angeschafft werden. Die Maschine würde 630.000 Euro kosten.
Wie hoch wäre der **Break-even-point**?

**2.** Der Bereichsleiter des **Produkts C** wiederum glaubt, dass er mit einer Werbekampagne die Verkäufe steigern könnte. Diese würde 200.000 Euro kosten; also um 400.000 Euro weniger als die neue Maschine kosten würde.
a. Wie hoch wäre der **Break-even-point**?

b. Mit welchem Argument würden Sie als Führungskraft diese Investition ablehnen?

**3.** Der Bereichsleiter A möchte die Anschaffung der Maschine zusätzlich mit den **Opportunitätskosten** argumentieren. Wie würden Sie das formulieren?

CASE STUDY

# WIRTSCHAFTSRECHT

Der Firmengründer, Herr Mars, hat das Unternehmen viele Jahre lang in der Rechtsform „Einzelunternehmen" geführt. Nennen Sie jeweils mindestens zwei Vor- und Nachteile, die mit dieser Rechtsform verbunden sind.

**1.** Nach 6 Jahren erfolgte die Umgründung in eine Aktiengesellschaft.

- Nennen Sie jenes Hauptmotiv, das meistens zur Gründung einer Aktiengesellschaft führt.
- Nennen Sie mindestens drei Nachteile, die für den Unternehmensinhaber Herrn Mars mit der Rechtsform Aktiengesellschaft verbunden sind.

**2.** Von den 12.000 ausgegebenen Aktien kaufte der Finanzinvestor Raff 51 %. 20 % hat sich der Unternehmensgründer Herr Mars behalten. Die restlichen 24 % verteilen sich auf Kleinaktionäre, die vom Solarstrom-Boom profitieren wollten.

**3.** Herr Mars wurde nach dem Börsengang zum Vorstandsvorsitzenden gewählt. Da der Finanzinvestor mittlerweile jedoch unzufrieden mit seinem Investment ist, möchte er Herrn Mars als Vorstand absetzen. Kann der Finanzinvestor Raff den Unternehmensgründer Mars aus dem Vorstand entfernen und wenn ja, wie müsste er das angehen?

**4.** Wie viel Prozent beträgt der Kursverlust, den der Finanzinvestor im Vergleich zu seinem Einstieg in das Unternehmen hinnehmen muss?

**5.** Die Kleinaktionäre sind empört, dass sie dieses Jahr keine Dividende ausbezahlt bekommen, obwohl das Unternehmen einen Rekordgewinn ausweist. Welche Argumente können Sie als Vorstandsvorsitzender vorbringen, um die Dividendenforderungen der Kleinaktionäre abzuschmettern.

**6.** Ebenfalls kritisiert wird von den Kleinaktionären, dass den Vorständen eine Sonderprämie (Boni) in Höhe von 1.000.000 Euro genehmigt wurde. Nennen Sie jeweils 2 Argumente, die für und 2 die gegen diese Sonderprämie vorgebracht werden können.

**7.** Was dürfte die Kleinaktionäre noch mehr stören, als dass sie keine Dividende ausbezahlt bekommen?

CASE STUDY


© EBC*L International GmbH

# IHRE LÖSUNGEN DER CASESTUDY

Ihr Name:

Datum:

Von Ihrem EBC*L Center werden Ihnen offizielle Blätter zur Verfügung gestellt.

CASE STUDY

# TRANSFER

**Ihr Name:**

Das Zertifikat „EBC*L Betriebswirtschaft" bescheinigt Ihnen, dass Sie über die Kompetenz verfügen, das erworbene Know-how (Fähigkeiten, Fertigkeiten) eigenständig und eigenverantwortlich anwenden zu können.

Erläutern Sie dies bitte zu den einzelnen Themenbereichen anhand konkreter Beispiele in Ihrer beruflichen Praxis:

***Beispiel Bilanzierung:***
*Ich habe die Bilanz meines Unternehmens (des Kunden, Lieferanten etc) studiert und daraus folgende Erkenntnisse gezogen:*
*Die Liquidität ist ….*

**THEMENBEREICHE**

- Bilanzierung und Kennzahlen
- Kostenrechnung
- Investitionsrechnung
- Wirtschaftsrecht
- Finanzinstrumente

CASE STUDY


© EBC*L International GmbH