

Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer

Wirtschaftsprüfungsexamen gemäß §§ 5-14 a WPO

**2. Aufsichtsarbeit aus dem Gebiet
„Angewandte Betriebswirtschaftslehre,
Volkswirtschaftslehre“**

1. Halbjahr 2018

Termin: 15. Februar 2018

Bearbeitungszeit: 4 Stunden

Hilfsmittel: Nicht programmierbarer Taschenrechner

Die Aufgabenstellung umfasst einschließlich dieses Vorblattes **7 Seiten**.

**Bitte geben Sie nach Ende der Bearbeitungszeit
auch die Aufgabenstellung ab!**

Bearbeitungshinweise:

Die Klausur besteht aus insgesamt 5 Aufgaben aus den folgenden Bereichen:

Aufgabe 1: Unternehmens- und Umfeldanalyse	29 Punkte
Aufgabe 2: Budgetierung	85 Punkte
Aufgabe 3: Unternehmensorganisation und Corporate Governance	58 Punkte
Aufgabe 4: Investitionsprogrammplanung	39 Punkte
Aufgabe 5: Lagebericht bei drohenden Zöllen	<u>29 Punkte</u>
	<u>240 Punkte</u>

Alle Aufgaben sind zu bearbeiten.

Bei jeder Aufgabe sind die maximal erreichbaren Punkte angegeben. Diese Punkte sollen zugleich einen Anhaltspunkt für die jeweils erforderliche Bearbeitungszeit darstellen. Es sind maximal 240 Punkte (240 Punkte = 240 Minuten Bearbeitungszeit) zu erreichen.

Gehen Sie nur auf die konkreten Fragestellungen ein und verzichten Sie auf allgemeine Darlegungen ohne Bezug zur jeweiligen Fragestellung!

Begründen Sie Ihre Ausführungen hinreichend. Legen Sie nicht nur das Ergebnis, sondern stets auch den Weg der Problemlösung bzw. notwendige Berechnungen nachvollziehbar dar.

Bei der Verwendung von Formeln sind die Symbole zu definieren, bei der Verwendung von Grafiken die Achsen zu beschriften.

Aufgabe 1: Unternehmens- und Umfeldanalyse [29 Punkte]

Die Gear GmbH ist ein mittelständischer Automobilzulieferer. Dort sind derzeit 350 Mitarbeiter beschäftigt, die sich stark mit dem Unternehmen identifizieren. Etwa 75 % des Umsatzes entfällt auf Getriebe, die an einen weltweit tätigen Automobilhersteller geliefert werden. Die restlichen 25 % entfallen auf zusätzliche Aufträge von anderen Unternehmen, die jedoch nur schwierig planbar sind.

Bei den Getrieben handelt es sich um weitgehend ausgereifte Produkte, bei denen Produktinnovationen schwierig und aufwändig sind. Mit dem großen Automobilhersteller als Kunden besteht ein Rahmenvertrag und die GmbH besitzt dort aufgrund ihrer etablierten Marke und ihrer Liefertreue eine sehr gute Reputation. Bis zum Jahr 2009 war die GmbH Marktführer bei den Getrieben.

In den letzten Jahren hat sich die Position des Unternehmens jedoch kontinuierlich verschlechtert. Zum einen wurde das Volumen des Rahmenvertrags kontinuierlich verringert, da es zusätzliche Konkurrenzanbieter aus China gibt, die wesentlich preiswerter sind. Zum anderen sinkt durch die zunehmende Zahl von Elektrofahrzeugen (die ohne Getriebe auskommen) die Nachfrage nach den Getrieben.

Die GmbH möchte innovative Sensoren zur Erfassung von Fahrzeugdaten neu in das Produktsortiment aufnehmen, und der Sohn des Eigentümers hat hier nach seinem Elektroingenieurstudium auch hervorragende Kenntnisse.

Aufgaben:

- Im Vorfeld einer unternehmensspezifischen SWOT-Analyse wird häufig eine Branchenstrukturanalyse mithilfe des Modells nach Porter (Porter's Five Forces) durchgeführt. Skizzieren Sie kurz dieses Modell und bewerten Sie dessen Eignung für eine Umweltanalyse, indem Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile anführen. [13 Punkte]
- Beurteilen Sie die Gear GmbH mit Hilfe einer SWOT-Analyse. Skizzieren Sie die internen und externen Parameter, die hierbei relevant sind. [10 Punkte]
- Erläutern Sie drei mögliche Strategien, die sich aus einer Kombination der Dimensionen der SWOT-Analyse ergeben, und begründen Sie jeweils, warum Sie die Strategien empfehlen würden. [6 Punkte]

Aufgabe 2: Budgetierung [85 Punkte]

Die AGROCHEM AG, ein Hersteller von Agrarchemieprodukten, nimmt am Ende des auslaufenden Geschäftsjahres 2017 die Unternehmensplanung für das nächste Jahr vor. Den Ausgangspunkt bildet die hier verkürzt dargestellte Bilanz:

Aktiva	Schlussbilanz 2017 (in €)		Passiva
Grundstücke und Gebäude	6.000.000	Eigenkapital	12.804.800
Maschinen	8.880.000	Bankdarlehen	5.330.331
Fertigprodukte	362.250	Verbindlichkeiten aus LuL	767.119
Rohstoffe	710.000		
Forderungen aus LuL	750.000		
Kurzfristige Finanzanlage	1.200.000		
Kasse	1.000.000		
	18.902.250		18.902.250

Für die Planung werden zunächst die voraussichtlichen Absatzmengen der beiden Verkaufsschlager, den Dünger DÜNGI und das Pestizid PESTIZI, auf Basis der aktuellen Preise geschätzt:

Produkt	DÜNGI	PESTIZI
Absatzmenge (Stückzahl)	500.000	350.000
Absatzpreis (in €/Stück)	5,50	7,30

Zu den wichtigsten Rohstoffen gehören Stickstoffgranulat und Kalium. Diese Vorprodukte werden von internen Lieferanten, nämlich den beiden ausländischen Tochterunternehmen STICKI plc und KALI AB, geliefert und mit Hilfe von internen Verrechnungspreisen verrechnet.

Die AGROCHEM AG plant, der STICKI plc einen Verrechnungspreis von 60 € pro kg und der KALI AB einen Verrechnungspreis von 65 € pro kg zu zahlen.

Die benötigten Rohstoffmengen werden nach den bisher gemachten Erfahrungen mit folgenden Werten angesetzt:

Materialverbrauch	DÜNGI	PESTIZI
Stickstoffgranulat (g/Endprodukt)	30	20
Kalium (g/Endprodukt)	25	40

Die geplanten Bestände an Fertigprodukten und Rohstoffen zum Ende der Betrachtungsperiode sind in der folgenden Tabelle angegeben.

Bestände an Fertigprodukten	DÜNGI (Stückzahl)	PESTIZI (Stückzahl)
Beginn 2018	50.000	20.000
Ende 2018	10.000	30.000
Bestände an Rohstoffen	Stickstoffgranulat (in kg)	Kalium (in kg)
Beginn 2018	6.000	8.000
Ende 2018	5.000	9.000

- a) Bestimmen Sie das Materialkosten- und das Beschaffungsbudget der AGROCHEM AG für das Jahr 2018. [18 Punkte]

Für die Produktion der beiden Produkte wird die Maschinenkapazität folgendermaßen beansprucht:

Produkt	Zeitbedarf pro Stück (min)
DÜNGI	5
PESTIZI	8

Die Arbeitskosten der Produktion werden mit einem Stundensatz von 15 €/h angesetzt, die weiteren laufzeitabhängigen Kosten betragen 9 €/h, wobei jeweils die gleiche Zeit wie bei der maschinellen Bearbeitung benötigt wird.

Für die Herstellung werden Anlagen des Typs ZA-18 mit einer Jahreskapazität von 5.000 h und einer Nutzungsdauer von 10 Jahren eingesetzt. Die AGROCHEM AG verfügt insgesamt über 14 Maschinen. Ersatzinvestitionen sind vorläufig nicht nötig. Es kann davon ausgegangen werden, dass auch weiterhin der Preis einer Anlage vom Typ ZA-18 800.000 € beträgt. Die jährlichen Abschreibungen betragen 1.120.000 €.

- b) Nehmen Sie an, dass die in a) berechnete Produktionsmenge für DÜNGI bei 460.000 Stück und für PESTIZI bei 360.000 Stück liegt. Bestimmen Sie das Produktionsbudget sowie das Investitionsbudget der AGROCHEM AG für das Jahr 2018. [11 Punkte]

Des Weiteren stehen für die Budgetierung finanzieller und bilanzieller Konsequenzen folgende Zusatzinformationen zur Verfügung:

- Das Bankdarlehen in Höhe von 8 Mio. € wurde zum Ende des Jahres 2015 zu einem Zinssatz von 12 % aufgenommen. Vereinbart wurde eine annuitätische Tilgung über eine Laufzeit von 5 Jahren.
- Neue kurzfristige Bankdarlehen können zu einem Zinssatz von 15 % aufgenommen werden.
- Die kurzfristigen Finanzanlagen erbringen derzeit einen Zinssatz von 5 %.
- Als Liquiditätsreserve soll ein Kassenbestand von 200.000 € (zusätzlich zu den Finanzanlagen) vorgehalten werden.
- Die steuerliche Belastung wird vereinfachend mit einem kombinierten Ertragssteuersatz in Höhe von 50 % berücksichtigt. Etwaige steuerliche Verlustvorträge oder -rückträge sind zu vernachlässigen. Es kann vereinfachend davon ausgegangen werden, dass steuerlich derselbe Gewinn/Verlust wie handelsrechtlich anfällt.
- Die Lieferanten (inkl. der Tochterunternehmen STICKI plc und KALI AB) gewähren der AGROCHEM AG ein Zahlungsziel von 4 Monaten. Die AGROCHEM AG gewährt ihren Kunden dagegen ein Zahlungsziel von 2 Monaten. Sowohl die AGROCHEM AG als auch ihre Kunden nehmen das Zahlungsziel regelmäßig in Anspruch. Der Einfachheit halber wird angenommen, dass der Umsatz über das Jahr gleichmäßig verteilt ist und weder mit Forderungsausfällen noch mit Zahlungsverzug der Kunden zu rechnen ist.
- Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, welche sich insbesondere in der Verwaltung ergeben, belaufen sich in Summe auf 850.000 €.

Für die Aufgabe kann folgende Formel hilfreich sein:

$$\text{Annuität} = S_0 \cdot q^n (q - 1) / (q^n - 1), \text{ wobei:}$$

S_0 : Darlehenssumme

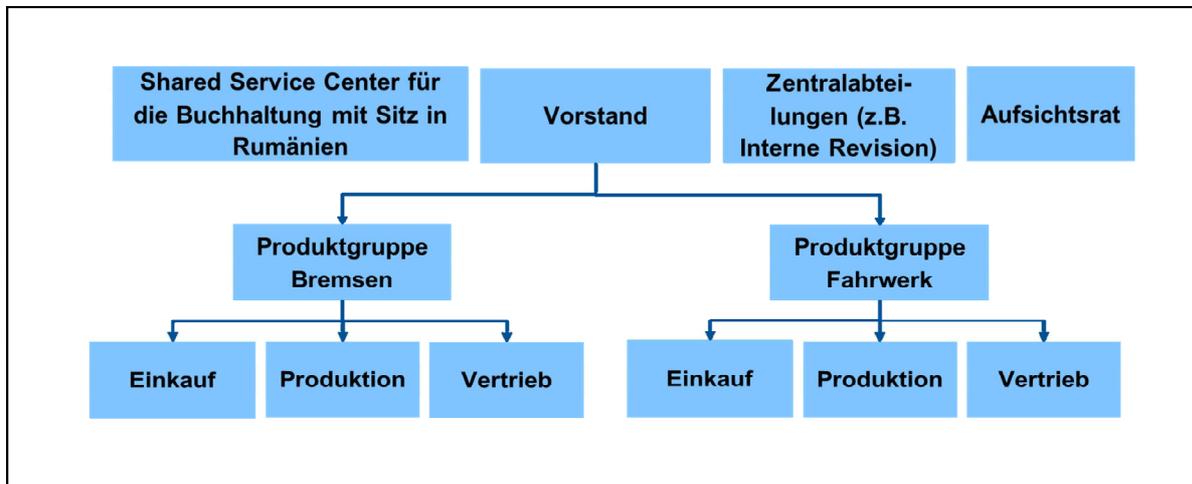
q: Aufzinsungsfaktor = 1 + Zinssatz

n: Laufzeit

- c) Erstellen Sie für das Jahr 2018 eine budgetierte Erfolgsrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren. [19 Punkte]
- d) Erstellen Sie für das Jahr 2018 einen Finanzplan (= geplantes Cash Flow Statement nach der direkten Methode). [16 Punkte]
- e) Berechnen Sie den in 2018 zusätzlich aufzunehmenden Kredit, um die geforderte Liquiditätsreserve einzuhalten. Wie ändert sich dadurch der Gewinn in 2018? [7 Punkte]
- f) Eine Alternative zur traditionellen Budgetierung ist das Zero-Base-Budgeting. Erläutern Sie ausführlich die Vorgehensweise bei dieser Budgetierungsvariante und bewerten Sie diese, indem Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile erläutern. [14 Punkte]

Aufgabe 3: Unternehmensorganisation und Corporate Governance [58 Punkte]

Sie beraten den Automobilzulieferer Megan AG zur internen Organisation und zur Corporate Governance. Derzeit hat das Unternehmen folgendes Organigramm:



- Welche klassische Organisationsstruktur liegt hier grundsätzlich zu Grunde? Begründen Sie Ihre Einschätzung kurz. [2 Punkte]
- Bewerten Sie die funktionale und die divisionale Organisationsstruktur, indem Sie jeweils drei Vor- und drei Nachteile erläutern. [12 Punkte]
- Erläutern Sie allgemein, was unter einem Shared Service Center zu verstehen ist, und geben Sie drei Voraussetzungen an, die Prozesse erfüllen müssen, um in einem Shared Service Center (im ursprünglichen Sinne) gebündelt werden zu können. [8 Punkte]
- Bewerten Sie die Einrichtung des oben genannten Shared Service Center, indem Sie jeweils vier Vor- und Nachteile anführen. [12 Punkte]

Für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats ist u. a. das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen relevant.

- Geben Sie an, für welche Unternehmen das Gesetz eine gesetzliche Frauenquote eingeführt hat, erläutern Sie ausführlich die entsprechenden Regelungen und diskutieren Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile dieser Maßnahme aus Sicht der Corporate Governance. [12 Punkte]
- Alternativ hätte diese Quote auch als Empfehlung in den Deutschen Corporate Governance Kodex aufgenommen werden können. Diskutieren Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile einer gesetzlichen Regelung im Vergleich zu einer entsprechenden Empfehlung im Deutschen Corporate Governance Kodex. [8 Punkte]
- Diskutieren Sie zwei weitere Eigenschaften/Erfahrungen, die bei der Sicherstellung der Vielfalt (Diversity) eines Aufsichtsrats nach 5.4.1 DCGK noch berücksichtigt werden sollten, und begründen Sie diese kurz. [4 Punkte]

Aufgabe 4: Investitionsprogrammplanung [39 Punkte]

Bei einem Immobilienunternehmen können folgende 4 Objekte gebaut werden, die bei Verkauf zu den angegebenen Zahlungen führen (in T€):

	Objekt 1	Objekt 2	Objekt 3	Objekt 4
t0	-1.000	-2.000	-1.500	-500
t1	+1.100	+2.160	+1.725	+625

Für die Finanzierung der Objekte stehen folgende Alternativen zur Verfügung:

	Angebot 1	Angebot 2	Angebot 3	Angebot 4
Max. Betrag	2.000	500	2.000	3.500
Effektivzinssatz	5 %	8 %	10 %	15 %

- Ermitteln Sie anhand des DEAN-Modells das optimale Objektportfolio! Berechnen Sie hierfür zunächst die internen Zinsfüße der Objekte. [25 Punkte]
- Führt das DEAN-Modell zum selben Investitionsportfolio, wenn das Finanzierungsangebot 3 nur mit einem Effektivzinssatz von 11 % bzw. 13 % möglich ist? [8 Punkte]
- Bewerten Sie das DEAN-Modell, indem Sie drei wichtige Kritikpunkte anführen. [6 Punkte]

Aufgabe 5: Lagebericht bei drohenden Zöllen [29 Punkte]

Für die WorldExp AG ist der Absatzmarkt in den USA von großer Bedeutung. Auf diesem Markt sei die Nachfrage nach bestimmten Produkten gegeben durch die Funktion $D(p) = 90 - p$, wobei p der Preis ist und $D(p)$ die Nachfragemenge in Abhängigkeit vom Preis. Das Angebot sei gegeben durch die Funktion $S(p) = 0,5p$, wobei p wieder der Preis ist und $S(p)$ die Nachfragemenge in Abhängigkeit vom Preis.

Es kann in Zukunft aufgrund eines Handelskrieges mit den USA zur Erhebung von Zöllen kommen, die 3 pro gehandelter Einheit betragen sollen und vom Produzenten abgeführt werden. Bisher enthält der Entwurf des Lageberichts hierzu noch keine Aussagen. Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Aufgaben:

- Bestimmen Sie das Marktgleichgewicht, die Konsumenten- und Produzentenrente sowie die Wohlfahrt im Gleichgewicht vor Erhebung der Zölle. Illustrieren Sie hierfür auch Angebots- und Nachfragekurve sowie die Konsumenten- und Produzentenrente in einer Graphik. [15 Punkte]
- Bestimmen Sie das Marktgleichgewicht (neuer Preis, neue Menge) sowie die Konsumenten- und Produzentenrente im Gleichgewicht nach Erhebung der Zölle. [9 Punkte]
- Bestimmen Sie das Gesamtaufkommen der Zölle im Gleichgewicht und die Veränderung der Wohlfahrt durch die Einführung der Zölle. [5 Punkte]