

Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Marketing Management

Ausgangssituation zu den Aufgaben

Das Unternehmen Dämmtechnik GmbH ist Deutschlands Marktführer im Bereich der Dämmtechnik. Produziert werden Dämmprodukte im Wärme-, Schall- und Brandschutz. Eingesetzt werden diese Produkte im Bereich Neubau und Altbausanierung.

Die Dämmtechnik GmbH beliefert den Handel (z. B. die Baustoffmärkte, nicht direkt die Endverbraucher). Mehrere nationale Wettbewerber bieten vergleichbare Produkte an. Einige internationale Anbieter, besonders aus dem osteuropäischen Ausland, drängen mit preiswerten, aber mit – in der Qualität – nur bedingt vergleichbaren Produkten in den deutschen Markt.

Die Dämmstoffindustrie ist unmittelbar von der Entwicklung der Bauindustrie abhängig, weshalb die besonders schwierige Lage der letzten Jahre in Deutschland auch zu erheblichen Problemen in der Dämmstoffindustrie geführt hat. Ein deutlicher Personalabbau, Produktionsstättenschließungen und andere Rationalisierungen waren die Folge.

Hingegen ist der Bedarf gerade im Sanierungsbereich riesig, da viele Immobilien, die in den Sechziger- bis Achtzigerjahren gebaut wurden, weder bautechnisch, ökologisch noch wirtschaftlich dem heutigen Standard entsprechend sind. Immer weiter steigende Preise im Energiesektor machen zudem die großen Einsparpotenziale im Heizkostenbereich deutlich. Zunehmender Druck entsteht auch durch steigende ökologische Anforderungen (Stichworte: Treibhauseffekt, Kyoto-Protokoll). Die Bundesregierung unterstützt außerdem Sanierungsmaßnahmen mit zinsfreien Darlehen und Zuschüssen.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung, die im Jahr 2006 in nennenswertem Umfang begonnen hat, hat die Bauindustrie und damit auch die Dämmstoffindustrie erfasst. Dies führte nun zu einem deutlichen Anziehen der Nachfrage, dem das Unternehmen aufgrund der oben erwähnten Rationalisierungsmaßnahmen der letzten Jahre nicht entsprechen konnte. Die Produktionskapazitäten waren nicht mehr ausreichend und es kam zu Lieferengpässen und unklaren Preisfixierungen. In der Folge gab es unzufriedene Äußerungen vonseiten Ihrer Kunden, die Optimierungen anmahnten.

Die Unternehmensleitung hat Sie nun als Marketing-Manager eingestellt. Ihre Aufgabe besteht darin, die Situation des Unternehmens anhand der nachfolgenden Fragestellungen zu analysieren, dem Unternehmen Vorschläge zur Formulierung strategischer und operativer Ziele zu machen, eine Marketingstrategie zu formulieren, Erfolg versprechende Marketingmaßnahmen zu entwickeln und geeignete Kontroll- und Steuerungsverfahren festzulegen.

Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Marketing Management

- a) Die Unternehmensleitung der Dämmtechnik GmbH will zunächst von Ihnen wissen, was unter den Marketingbegriffen **(6 Punkte)**
- Marketingforschung und
 - Marktforschung
- zu verstehen ist und welches Hauptziel aus Unternehmenssicht damit verfolgt werden soll.
- b) Zugleich wird von Ihnen verlangt, insgesamt vier Maßnahmen aus den Bereichen der Primär- und Sekundärforschung zu benennen, deren Ergebnisse dem Unternehmen in seiner jetzigen Situation als Entscheidungsgrundlage für weitere Marketingmaßnahmen dienen sollen. **(8 Punkte)**
- c) Ebenso will die Dämmtechnik GmbH ihre Marktführerposition insbesondere im Baustoffhandel weiter ausbauen. Deshalb sollen Sie eine Befragung der Zielgruppe planen und für die Fragebogenerstellung eine Agentur beauftragen und zuvor „briefen“. **(4 Punkte)**
- Benennen Sie jeweils vier Anforderungen, welche die Agentur bei der Erstellung des Fragebogens zu beachten hat, damit der Fragebogen in der vorgenannten Zielgruppe erfolgreich umgesetzt werden kann.

Hilfsmittel: ohne Hilfsmittel lösbar

Lösungshinweis

- a) – Marketingforschung:
Gewinnung und Verarbeitung jeglicher inner- und außerbetrieblich erreichbaren Informationen über das Marktgeschehen
- Marktforschung:
Die Marktforschung ist Teil der Marketingforschung. Sie umfasst die interne und externe systematisch betriebene Marktdatengewinnung, -auswertung und -interpretation über Beschaffungs- und Absatzmärkte.
- Hauptziel:
Reduzierung des unternehmerischen Risikos bei anstehenden Marketingentscheidungen
- b) – Primärforschung:
- Markterkundung
 - Marktbeobachtung
 - Marktbefragungen, z. B. durch Fragebogenaktionen mündlich/schriftlich usw.
- Sekundärforschung:
- Auswertung vorhandener Marktfachzeitschriften Baustoffhandel
 - Auswertung eigener Kundendaten
 - Auswertung vorhandener Statistiken, z. B. Bau, Renovierung usw. usw.

Hinweis für den Korrektor: Der Prüfungsteilnehmer muss deutlich machen, dass er den Unterschied zwischen Maßnahmen der Primär- und der Sekundärforschung verstanden hat.

- c) – Klärung/Definition der Marktforschungsfrage
– Definition der Fragebogenstruktur: Einstiegs-, Sach-, Kontroll-, Abschlussfrage
– Erarbeitung offener/geschlossener Fragen als Antwort auf die „MAFO-Frage“
– Erarbeitung von Kontrollfragen zur Prüfung der Aussagezuverlässigkeit gegebener Antworten
– Vorgabe von transparenten Auswertungs-/Bewertungskriterien
– keine Suggestivfragen zulassen
– Sprache und Niveau der Befragung muss der Zielgruppe entsprechen.
– Das Erinnerungsvermögen der Interviewperson darf nicht überfordert werden.
– Maßnahmen zum Erkennen von Fragebogenfälschungen vornehmen
– Bestimmung der Anzahl der zu befragenden Personen
– Festlegung der Aussagezuverlässigkeit im statistischen Sinne
usw.

Hinweis für den Korrektor: Der Prüfungsteilnehmer muss deutlich machen, dass er die wesentlichen Elemente zum Aufbau der Fragebogenstruktur sowie der Frageinhalts- und Auswertungsanforderungen verstanden hat.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Marketing Management

Die Unternehmensleitung will zukünftig wesentlich schneller und gezielter auf Markt- und Bedarfsänderungen ihrer Kunden reagieren können. Dafür soll das bis dahin etwas „stiefmütterlich betriebene“ Marketingcontrolling restrukturiert und mit dem Unternehmenscontrolling „verschmolzen“ werden.

- a) Erklären Sie, was unter dem Begriff Marketingcontrolling verstanden wird. Zeigen Sie zusätzlich die wesentlichen Unterschiede zwischen dem so genannten **(6 Punkte)**
- operativen Marketingcontrolling und
 - strategischen Marketingcontrolling auf.
- b) Formulieren Sie drei wesentliche Aufgaben, welche das künftige Marketingcontrolling wahrnehmen muss, damit die vorgenannten Zielsetzungen erreicht werden können. **(6 Punkte)**
- c) Nennen Sie vier zielführende operative Kennzahlen, die Sie zwingend in die jeweiligen Marketingberichte zur Maßnahmensteuerung aufnehmen müssen. **(4 Punkte)**

Hilfsmittel: ohne Hilfsmittel lösbar

Lösungshinweis

- a) – Begriff Marketingcontrolling:
Führungsaufgabe als Bereichscontrolling zur Planung und Steuerung von Marketingmaßnahmen auf der Basis von Kennzahlen und Fakten (Gesetze, Verordnungen, Bestimmungen, Abkommen usw.)
- operatives Marketingcontrolling:
alle kurzfristigen Marketingplanungen und Maßnahmen, welche für eine Laufzeit von ca. 12 bis 15 Monate bestimmt sind
 - strategisches Marketingcontrolling:
alle langfristig angelegten Marketingplanungen und Maßnahmen, welche für eine Laufzeit von deutlich mehr als einem Jahr bis etwa fünf Jahre ausgerichtet sind
- b) Z. B.:
- regelmäßige Erhebung aktueller Kennzahlen zur Markt- und Geschäftsentwicklung sowie Kostenentwicklung im Unternehmen
 - regelmäßige Berichterstattung über aktuelle Marktentwicklungen
 - ständige Überprüfung/Verbesserung aller Marketingprozesse (SCM/CRM)
 - ROI-bezogene Kostenkontrolle aller Marketingmaßnahmen
 - Erstellung und Nutzung eines IT-basierenden MAIS-Systems

Hinweis für den Korrektor: Zusätzliche Angaben zielführender Maßnahmen sind ebenso möglich.

- c) – EBIT
– ROI
– Kosten der Kundenbindung
– Kosten der Neukundengewinnung
– Kosten pro Vertriebsmitarbeiter
– Kosten pro Akquisemaßnahme
usw.

Hinweis für den Korrektor: Zusätzliche Angaben zielführender Maßnahmen sind ebenso möglich.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Finanzwirtschaftliche Steuerung des Unternehmens

Für eine Kapazitätserweiterung ist eine Investition in Höhe von 360.000 € notwendig. Die erwartete Nutzungsdauer beträgt zehn Jahre. Es wird ein Restwert von 40.000 € erwartet und von einem Wiederbeschaffungswert von 390.000 € ausgegangen.

Jährlich wird ein Umsatz von 185.000 € erwartet. Kalkuliert wurden die variablen Kosten mit 80.000 € und die fixen Kosten (exklusive Zinsen und AfA) mit 45.000 €.

Die Unternehmensleitung erwartet bei Investitionen eine Mindestrendite von 8 % auf das investierte Kapital.

Prüfen Sie mithilfe der statischen Investitionsrechnung, ob diese Investition die geforderte Rendite erreicht. **(12 Punkte)**

Hilfsmittel: Taschenrechner, Formelsammlung

Lösungshinweis

AHKs		360.000
Nutzungsdauer		10
Restwert		40.000
Wiederbeschaffungswert		390.000
Ertrag		185.000
variable Kosten		80.000
fixe Kosten		45.000
Zinsen	8 %	16.000
AfA		35.000
Summe fixe Kosten		<u>96.000</u>
Summe Kosten		176.000
Gewinn		9.000
Rentabilität		12,5 %

Diese Investition erfüllt die geforderte Rentabilität und ist damit zu empfehlen.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Finanzwirtschaftliche Steuerung des Unternehmens

Max Steinhauer erbt von seinem Vater Ludwig Steinhauer 40 % an der Holzhammer-Steinhauer-Handelshaus-AG. Das Unternehmen handelt mit Rohstoffen und bedient sich dabei seiner Logistiksparte mit Lagerhallen, Fuhrparks und Kfz-Werkstätten in mittel- und ost-europäischen Metropolen.

Max Steinhauer fordert die Umstrukturierung des Unternehmens. Der entsprechende Strategiewechsel sieht den Verkauf der Logistiksparte samt Immobilienvermögen an europäische Interessenten vor. Umgehend ist das Rohstoffgeschäft um den Handel mit Finanzanlagen zu erweitern.

Max Steinhauer sieht Chancen durch die Finanzkrise bei strukturierten Finanzprodukten mit Bezug zum nordamerikanischen Hypothekensektor. Er bemängelt zudem den geringen Verschuldungsgrad des Unternehmens, fordert signifikante Renditesteigerungen durch Leverageaktivitäten und drastische Dividendenerhöhungen.

Bisher wurde das Unternehmen mithilfe des Kennzahlensystems ROI gesteuert.

- a) Bewerten Sie je drei Chancen und Risiken des Strategiewechsels in Bezug auf Bilanz, Erfolgsrechnung und Geschäftsmodell der Holzhammer-Steinhauer-Handelshaus-AG. **(12 Punkte)**
- b) Konkretisieren Sie vier Auswirkungen für das bisher verwendete Kennzahlenschema ROI, wenn der verbliebene Hauptanteilseigner Holzhammer auf die Forderungen von Max Steinhauer eingeht. **(8 Punkte)**

Hilfsmittel: kein Hilfsmittel (evtl. Formelsammlung)

Lösungshinweis

- a) Chancen, z. B.:
- Starker Euro/schwacher Dollar ermöglicht Vorteile für Europäer im Dollarraum.
 - Verkauf Logistiksparte/Immobilienverkauf setzt kurzfristig Eurovermögen frei, das für Geschäfte im Dollarraum eingesetzt werden kann (Chance auf zusätzliche Renditesteigerung durch Währungsgewinne bei möglicher Euro/Dollar-Trendumkehr).
 - Durch Finanzkrise unterbewertete, zu Teilen illiquide Assetklassen bieten Chancen für Überrenditen.
 - Diversifikation des Geschäftsmodells durch Erweiterung der ausschließlich auf Rohstoffen basierten Handelsaktivitäten
 - Renditesteigerung auf das eingesetzte Eigenkapital durch Erhöhung der Unternehmensverschuldung mittels Aufnahme und Einsatz von Fremdkapital (Leverageeffekt)

Risiken, z. B.:

- Verschlechterung der Eigenkapitalbasis, Unabhängigkeit, Konditionen für Fremdkapitalaufnahme (z. B. kurzfristiges Fremdkapital: wichtige Kontokorrent- oder Avalkonditionen im Handelsgeschäft)
- anhaltender, langfristiger Dollarverfall (drohende Währungsverluste)
- Kurzfristige Kapitalfreisetzung durch Veräußerung der für das operative Geschäft notwendigen Immobilien, Lagerhallen und Werkstätten (z. B. durch Sale-and-lease-back) erhöht langfristig Kostenbasis und birgt Risiken für Qualität, Service oder Verfügungsgewalt.
- Möglicherweise kurzfristige Interessen des neuen Anteilseigners gefährden langfristigen Erfolg des Unternehmens durch Anteilsverkäufe bzw. häufig wechselnde Eigner mit Strategiebrüchen bzw. überzogene Kapitalabflüsse.
- Handel mit möglicherweise anhaltend illiquiden Assetklassen gefährdet Liquidität des Unternehmens.
- drohende Überschuldung durch „gehebelte“ Verluste (Leverage)

b) Z. B.:

- ROI: Return on Investment: Umsatzrendite • Kapitalumschlag
Veräußerung von Immobilien und Einsatz von dadurch frei gewordenem Kapital erhöht Kapitalumschlag, führt schon bei konstanter Umsatzrendite oder im Fall einer dadurch noch zu erzielenden Umsatzrenditesteigerung zu deutlich höherem ROI.
- ROI lässt Risiken einer Investition unberücksichtigt (Geschäftsmodell wird durch den Handel mit Finanzprodukten risikoabhängiger, deshalb ist die alleinige Steuerung über ROI zu hinterfragen).
- ROI erfasst ebenso wenig Off-balance-sheet-Finanzierungen wie Leasing (durch den Verkauf der Immobilien und mögliche Sale-and-lease-back ROI weniger geeignet).
- wenig geeignet für einzelne Investitionsentscheidungen (z. B. in Finanzinstrumente)
- ROI lässt zukünftige Entwicklungen unberücksichtigt, diese sind aber im neuen, erweiterten Geschäftsmodell von erheblicher Bedeutung (z. B. Entwicklung der Kapitalmärkte)
- notwendige Änderung des Steuerungssystems hin zu Risiko gewichteten Kennzahlen, da Risiken bei Finanzanlageklassen erheblichen Ausschlag geben



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens

Die Bau AG (im Folgenden AG) hat ihren Sitz und die Geschäftsleitung in Erfurt. Die AG besitzt mit der Gesellschaft für Planung und Betreuung mbH in Weimar eine hundertprozentige Tochter. Im Jahr 2005 platzierte die AG festverzinsliche Anleihen an der Berliner Wertpapierbörse.

Am 22. Januar 2005 erhielt die AG den Zuschlag für den Bau einer Brücke in Gera. Mit dem städtischen Bauamt wurde ein Festpreis von 1,14 Mio. € vereinbart.

Die Bauarbeiten begannen am 15. März 2005, die Übergabe erfolgte am 27. Oktober 2007. Aufgrund der langjährigen Erfahrungen der AG mit solchen Projekten konnten die Zeit- und die Kostenplanung auch bei diesem Auftrag stets verwirklicht werden.

Der Bereich Baucontrolling der AG ermittelte folgende Verteilung der Selbstkosten des Auftrages:

Jahr	Materialkosten	Fertigungskosten	Verwaltungskosten	Vertriebskosten	Summe
2005	80.000 €	170.000 €	50.000 €	155.000 €	455.000 €
2006	50.000 €	50.000 €	50.000 €	0 €	150.000 €
2007	195.000 €	50.000 €	50.000 €	5.000 €	300.000 €
Summe	325.000 €	270.000 €	150.000 €	160.000 €	905.000 €

Die Material- und Fertigungskosten beinhalteten sowohl Einzelkosten als auch direkt und sachgerecht diesem Auftrag zuzuordnende Gemeinkosten.

Bei den Verwaltungskosten handelte es sich um jene Aufwendungen, die direkt dem Fertigungsauftrag zugerechnet werden können und die auch vertraglich mit den Auftragserlösen abgegolten wurden.

Innerhalb der Vertriebskosten waren 150.000 € im Jahr 2005 und 5.000 € im Jahr 2007 für die Vermittlung des konkreten Auftrages angefallen (Sondereinzelkosten des Vertriebes).

Hingegen wurden die 5.000 € aus dem Jahr 2005 für eine Anzeigenserie aufgewendet, um weitere Aufträge zu erlangen (allgemeine Vertriebskosten).

Fremdkapitalkosten waren für den Auftrag nicht angefallen.

Den Rechnungsbetrag von 1,14 Mio. € beglich die Stadt Gera am 3. Dezember 2007 in einer Summe. Abschlagszahlungen und Teilrechnungen erfolgten nicht. Ein Sicherungseinbehalt war wegen einer vorliegenden Bankbürgschaft der AG vertraglich ausgeschlossen worden.

- a) Klären Sie die Aufstellungspflicht für den Konzernabschluss. **(3 Punkte)**
- b) Bestimmen Sie die Auswirkungen des Auftrages auf den Jahresüberschuss in den Jahren 2005, 2006 und 2007. Es wird eine Einheitsbilanz angestrebt. Die AG versucht, einen möglichst geringen handels- und steuerrechtlichen Gewinn zu erreichen. **(10 Punkte)**

- c) Berechnen Sie die Gewinnauswirkungen aus dem Auftrag nach IAS/IFRS. Differenzieren Sie dabei zwischen dem Gewinn aus dem Fertigungsauftrag und dem Jahresüberschuss.

(12 Punkte)

Hinweis für den Prüfungsteilnehmer: Auf umsatzsteuerliche Fragen ist nicht einzugehen.

Die Verteilung der entstandenen Selbstkosten erschien bereits zu den jeweiligen Bilanzstichtagen (2005 und 2006) als gesichert.

Buchungssätze sind nicht erforderlich.

Geben Sie bei Ihrer Lösung die einschlägigen Rechtsgrundlagen an.

Hilfsmittel: HGB, IFRS, Taschenrechner, Formelsammlung

Lösungshinweis

- a) Bei der Bau AG handelt es sich um einen Konzern (§ 290 Abs. 2 HGB).
Wegen der Platzierung von Wertpapieren an einer Börse der Europäischen Union ist der Konzernabschluss nach IAS/IFRS aufzustellen (§ 315 a HGB).
- b) Bei der Bauausführung handelt es sich um einen Vermögensgegenstand des Vorratsvermögens (unfertige Erzeugnisse/unfertige Leistungen), der in der Bilanz der AG auszuweisen ist (§ 266 Abs. 2 B I HGB).
Die Bewertung erfolgt mit den Herstellungskosten. Handelsrechtlich sind die Materialeinzelkosten, Fertigungseinzelkosten und Sonderkosten der Fertigung einzubeziehen. Steuerrechtlich müssen noch Materialgemeinkosten, Fertigungsgemeinkosten und der Werteverzehr des Anlagevermögens aktiviert werden.
Zum Erreichen der Einheitsbilanz werden die Gemeinkosten analog dem Steuerrecht einbezogen.
Für die Verwaltungskosten besteht sowohl handels- als auch steuerrechtlich ein Aktivierungswahlrecht. Um die Vorgabe eines möglichst niedrigen Gewinnes zu erfüllen, wird auf die Aktivierung der Verwaltungskosten verzichtet.
Für die Vertriebskosten besteht ein Aktivierungsverbot (§ 255 Abs. 2 HGB).
Im Abschluss nach dem HGB und deutschem Steuerrecht werden damit die Material- und Fertigungskosten neutralisiert, hingegen belasten Verwaltungs- und Vertriebskosten den Jahresüberschuss des laufenden Jahres.
Erst mit der Zahlung des Erlöses im Jahr 2007 kann der Gewinn aus dem Auftrag bestimmt werden.

Die folgende Übersicht zeigt die Auswirkungen auf den Jahresüberschuss:

Kostenbestandteile	Erträge			Aufwendungen		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Materialkosten in Tsd. €				80	50	195
Fertigungskosten in Tsd. €				170	50	50
Bestandsveränderung unfertige Erzeugnisse in Tsd. €	250	100				350
Verwaltungskosten in Tsd. €				50	50	50
Vertriebskosten in Tsd. €				155	0	5
Erlöse in Tsd. €			1.140			
Gesamt in Tsd. €	250	100	1.140	455	150	650
	2005	2006	2007			
Erträge in Tsd. €	250	100	1.140			
Aufwendungen in Tsd. €	455	150	650			
Jahresüberschuss im Jahr in Tsd. €	- 205	- 50	+ 490			
Jahresüberschuss gesamt in Tsd. €	+ 235					

- c) Beim Bau der Brücke handelt es sich um einen Fertigungsauftrag im Sinne des IAS 11; die Bau AG errichtet ein Bauwerk nach den spezifischen Kundenwünschen der Stadt Gera.

Durch die Vereinbarung der 1,14 Mio. € für den Bau der Brücke besteht ein Festpreisvertrag ohne Preisgleitklausel (IAS 11.3).

Bei diesem Fertigungsauftrag kann das Ergebnis verlässlich geschätzt werden:

- Die gesamten Auftragserlöse können mit 1,14 Mio. € verlässlich bewertet werden.
- Durch die Begleichung der Rechnung am 3. Dezember 2007 ist der wirtschaftliche Nutzen aus dem Vertrag der Bau AG zugeflossen.
- Der Grad der Fertigstellung konnte an den Bilanzstichtagen 2005 und 2006 verlässlich bestimmt werden.
- Die dem Vertrag zurechenbaren Kosten können eindeutig ermittelt und dem Fertigungszeitraum zugeordnet werden (IAS 11.23).

Da das Ergebnis des Fertigungsauftrages zu jeder Phase verlässlich zu schätzen ist, sind die Auftragserlöse und die Auftragskosten entsprechend dem Leistungsfortschritt auf die Fertigungsdauer aufzuteilen und dort als Aufwendungen und Erträge zu erfassen (IAS 11.22).

Die Auftragskosten umfassen alle dem Vertrag zurechenbaren Kosten ab dem Tag der Auftragserlangung bis zur Erfüllung des Vertrages. Dazu zählen:

- die direkt dem Vertrag zuzuordnenden Kosten
- alle indirekt und allgemein dem Vertrag zurechenbaren Kosten
- sonstige Kosten, die dem Kunden laut Vertrag in Rechnung gestellt werden (IAS 11.16 + 21)

Im vorliegenden Fall sind die gesamten Material- und Fertigungskosten einzubeziehen.

Die Verwaltungskosten konnten ebenfalls dem Fertigungsauftrag zugeordnet werden und darüber hinaus werden sie der Bau AG vertragsgemäß erstattet. Sie müssen ebenfalls als Auftragskosten eingestuft werden.

Bei den Vertriebskosten ist zu trennen. Die Provision für die Erlangung des Auftrages stellt Sondereinzelkosten des Vertriebes dar und zählt zu den Auftragskosten. Hingegen bleiben die 5.000 € für die Werbekampagne während des Fertigungsauftrages unberücksichtigt.

Die Auftragskosten des jeweiligen Jahres werden den gesamten Auftragskosten gegenübergestellt und zeigen den Grad der Fertigstellung dieses Fertigungsauftrages:

Jahr	2005	2006	2007
angefallene Auftragskosten:			
Materialkosten in Tsd. €	80	50	195
Fertigungskosten in Tsd. €	170	50	50
Verwaltungskosten in Tsd. €	50	50	50
Vertriebskosten (SEK) in Tsd. €	150	0	5
Auftragskosten des Jahres in Tsd. €	450	150	300
Auftragskosten gesamt in Tsd. €	900	900	900
Anteil an Auftragskosten in %	50 %	16,7 %	33,3 %
Verteilung der Auftragserlöse in Tsd. €	570	190	380
Gewinn aus dem Fertigungsauftrag in Tsd. €	+ 120	+ 40	+ 80
sonstige Aufwendungen in Tsd. €	- 5		
Jahresüberschuss in Tsd. €	+ 115	+ 40	+ 80
Jahresüberschuss gesamt in Tsd. €	+ 235		

Hinweis für den Korrektor: Die Tabellen sind nicht erforderlich. Der Jahresüberschuss der Jahre 2005 bis 2007 ist anzugeben.
 Zu c):
 Eine andere sachgerechte Verteilung der Auftragskosten (z. B. ohne Vertriebskosten bzw. ohne Verwaltungs- und Vertriebskosten) ist ebenfalls als richtig zu bewerten.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens

Die Regierung des Landes UTOPIA hat eine Unternehmensteuerreform für 2009 mit folgenden Eckdaten beschlossen:

- a) Der Körperschaftsteuersatz wird von 25 % auf 15 % gesenkt. **(4 Punkte)**
- b) Die Möglichkeit einer degressiven Abschreibung wird abgeschafft. Steuerlich kann bei Anschaffung/Herstellung ab dem Jahr 2009 nur noch linear abgeschrieben werden. **(4 Punkte)**
- c) Die Grenze für die Abschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter wird von bisher 410 € auf 150 € gesenkt. **(4 Punkte)**
- d) Der Abzug von Zinsaufwendungen als Betriebsausgaben wird künftig eingeschränkt werden. Dazu wird eine sogenannte Zinsschranke eingeführt, die jede Art der Fremdfinanzierung erfasst. Danach sollen nur noch Zinsen bis 30 % des Gewinnes vor Zinsen, Abschreibungen und Ertragsteuern abzugsfähig sein. **(4 Punkte)**

Erstellen Sie allgemeine Handlungsempfehlungen für das Geschäftsjahr 2008 zu den Punkten a) bis d) und begründen Sie diese.

Hilfsmittel: kein Hilfsmittel

Lösungshinweis

- a) Vor dem Hintergrund der Tarifsenkung sollten – soweit möglich – Aufwendungen bereits im Jahr 2008 durchgeführt werden und Erträge möglichst in das Jahr 2009 verlagert werden.
- b) Um ein möglichst hohes Abschreibungsvolumen zu sichern, sollte je nach Möglichkeit bei geplanten Anschaffungen geprüft werden, ob diese nicht schon bereits im Jahr 2008 durchgeführt werden können.
- c) Es sollte untersucht werden, ob geplante Anschaffungen nicht bereits im Jahr 2008 durchgeführt werden können/sollten.
- d) Ein Unternehmen sollte rechtzeitig untersuchen, ob die Zinsschranke überschritten ist. Falls ja, sollten Gegenmaßnahmen eingeleitet werden (z. B. Umstrukturierung des Kapitals), sodass die Freigrenze nicht erreicht wird.

Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung

Hinweis für den Prüfungsteilnehmer zu allen Aufgaben:

Alle Antworten sind unter Angabe des/der jeweiligen Paragraphen zu begründen.

Die Jonas GmbH ist ein Hamburger Industrieunternehmen mit 300 Beschäftigten, in dem die Mitarbeiter in einer Fünf-Tage-Woche arbeiten. Die Jonas GmbH unterliegt keiner Tarifbindung. Ein Betriebsrat ist eingerichtet.

Der Urlaubsanspruch und die Kündigungsfristen der Mitarbeiter richten sich nach den gesetzlichen Regelungen.

Der seit mehreren Jahren bei der Jonas GmbH beschäftigte spanische Mitarbeiter Gonzales nimmt am 1. Juli erstmalig im laufenden Jahr für 14 Tage Urlaub und besucht seine Familie in Spanien. Bereits am ersten Urlaubstag erkrankt Herr Gonzales; unverzüglich teilt er per E-Mail die voraussichtliche Dauer seiner Erkrankung mit, versäumt es aber, die Adresse seines Urlaubsortes in Spanien zu nennen. Die ärztliche Bescheinigung über die Arbeitsunfähigkeit erreicht die Jonas GmbH sieben Tage später auf dem Postweg. Nach 14 Tagen ist Herr Gonzales wieder gesund und kehrt nach Deutschland zurück. Eine Meldung bei der Jonas GmbH führt zu dem Ergebnis, dass Herr Gonzales wie üblich seine Arbeit am nächsten Tag aufnehmen soll.

Der Personalchef ist über den hohen Krankenstand im Unternehmen sehr empört und bezeichnet Herrn Gonzales auf einer Mitarbeiterversammlung als „Simulanten“, droht mit finanziellen Bestrafungen derjenigen, „die sich auf Kosten der Jonas GmbH und der Kollegen einen bezahlten Sonderurlaub gönnen“, so der Personalchef. Versuche von Gonzales, die Situation zu klären, werden vom Personalchef abgeblockt und mit dem Hinweis kommentiert, in gewissen Kulturkreisen sei das „Blaumachen“ Landestradiation.

Der alleinige geschäftsführende Gesellschafter der Jonas GmbH sieht dies ähnlich und daher wird Gonzales am 1. August mit einer Frist von zwei Monaten fristgemäß gekündigt. Herr Gonzales ist danach arbeitslos.

- a) Berechnen Sie die für die Kündigungsfrist anrechenbare Beschäftigungsdauer des Herrn Gonzales bei der Jonas GmbH. **(2 Punkte)**
- b) Erläutern Sie, ob und gegebenenfalls in welcher Höhe Herr Gonzales noch einen Urlaubsanspruch bei Beendigung seines Arbeitsverhältnisses geltend machen kann. **(4 Punkte)**
Berücksichtigen Sie dabei die Erkrankung des Herrn Gonzales während desurlaubes.
- c) Abwandlung des Sachverhaltes: Die Jonas GmbH kündigt Herrn Gonzales fristlos zum 1. August. **(2 Punkte)**
Beschreiben Sie die Auswirkung der fristlosen Kündigung des Herrn Gonzales auf den Urlaubsanspruch und dessen Gewährung.
- d) Erläutern Sie, ob die fristlose Kündigung gerechtfertigt ist. **(6 Punkte)**
- e) Herr Gonzales ist über die Äußerungen des Personalchefs in der Mitarbeiterversammlung empört. **(4 Punkte)**
Erläutern Sie, welche Ansprüche (zwei unterschiedliche Anspruchsgrundlagen) Herr Gonzales gegen den Arbeitgeber persönlich hat.

Hilfsmittel: Arbeitsgesetze

Lösungshinweis

- a) Kündigungsfrist zwei Monate zum Monatsende, also zwischen fünf und weniger als acht Jahren Betriebszugehörigkeit (§ 622 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 BGB)
- b) Herr Gonzales hat den kompletten Jahresurlaubsanspruch von 24 Werktagen/20 Arbeitstagen, da das Arbeitsverhältnis in der zweiten Jahreshälfte endet und die sechsmonatige Wartezeit erfüllt ist (§§ 3, 4, 5 Abs. 1 c BUrlG). Krankheitszeiten im Urlaub, die durch eine Arbeitsunfähigkeit nachgewiesen werden können, werden nicht auf den Urlaub angerechnet (§ 9 BUrlG).
- c) Der Urlaubsanspruch besteht in voller Höhe. Der Urlaub ist abzugelten, da er nicht mehr gewährt werden kann (§ 7 Abs. 4 BUrlG).
- d) Aus dem Umstand, dass ein ausländischer Arbeitnehmer während seines Urlaubes in der Heimat erkrankt, ist noch kein Hinweis auf Simulantentum abzuleiten. Im Ausland erkrankende Arbeitnehmer müssen dem Arbeitgeber schnellstmöglich die Arbeitsunfähigkeit, deren voraussichtliche Dauer und die Adresse am Aufenthaltsort anzeigen (§ 5 Abs. 2 Entgeltfortzahlungsg). Die Benachrichtigung per E-Mail ist die schnellstmögliche Anzeigemöglichkeit, die Zusendung der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung aus dem Ausland auf dem normalen Postweg kann sieben Tage dauern. Gonzales hat jedoch seinen Aufenthaltsort nicht mitgeteilt und damit seine Anzeigepflicht verletzt. Diese Verfehlung rechtfertigt jedoch keine Kündigung, sondern zunächst müsste eine Abmahnung erfolgen.
- e) Sie könnten sich aus § 823 Abs. 1 und 2 BGB in Verbindung mit dem Diskriminierungsverbot in Bezug auf die ethnische Herkunft (§ 1 AGG) ergeben.

Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung

Hinweis für den Prüfungsteilnehmer zu allen Aufgaben:

Alle Antworten sind unter Angabe des/der jeweiligen Paragraphen zu begründen.

Frank Füller ist Inhaber der Drogerie-Füller e. K. mit zwei Filialen in München und Würzburg. Er vertreibt auch Chemieartikel. Sein regelmäßiger Lieferant ist ein Großhändler, die Siegfried Salz GmbH.

Füller bestellt bei Salz eine Lieferung von 200 Literflaschen mit 30 % verdünnter Salzsäure. Salz befüllt 200 Flaschen und liefert termingerecht. Füller verkauft einige der Flaschen an Privatkunden, unter anderem an Frau Lieblich. Diese kommt drei Wochen später in die Füller-Drogerie und beschwert sich, dass die gekaufte Salzsäure zu konzentriert, also zu sauer sei und daher an ihrem Fußboden in der Wohnung Schäden entstanden seien.

Bei der nachfolgenden Stichprobe stellt Füller sofort und mühelos fest, dass die Salzsäure in den gelieferten Flaschen zu konzentriert ist. Einige der Flaschen sind sogar schon durchgeätzt und haben im Lagerregal zu Schäden geführt.

- a) Prüfen Sie, ob Füller das Recht auf Neulieferung der 200 Flaschen mit 30 % Salzsäure zusteht. **(8 Punkte)**
- b) Füller verlangt von Großhändler Salz Schadenersatz für die Beschädigungen am Lagerregal in Höhe von 450 €.
- Prüfen Sie, ob Füller aufgrund von vertraglichen oder gesetzlichen Anspruchsgrundlagen Ersatz dieser 450 € verlangen kann. **(8 Punkte)**
- c) Die Kundin Frau Lieblich möchte von Ihnen wissen, ob sie sich wegen ihres beschädigten Fußbodens erfolgreich an Drogerie-Füller wenden kann.
- Begründen Sie Ihre Antwort. **(6 Punkte)**

Hilfsmittel: BGB

Lösungshinweis

- a) Füller hätte das Recht auf Nacherfüllung (Ersatzlieferung) gemäß §§ 437 Nr. 1, 439 BGB:

Es ist ein wirksamer Kaufvertrag zustande gekommen (§ 433 BGB). Es liegt ein Sachmangel vor (§ 434 Abs. 1 Satz 1 BGB), da eine Konzentration von 30 % vereinbart war, aber höher konzentrierte Salzsäure geliefert wurde (§ 434 Abs. 1 Satz 1 BGB). Im Rahmen des Anspruches auf Nacherfüllung hat der Käufer das Recht auf Ersatzlieferung (§§ 437 Nr. 1, 439 Abs. 1 BGB). Aber es entsteht eventuell ein Verlust der Gewährleistungsrechte wegen mangelnder Eingangskontrolle nach § 377 Abs. 2 HGB. Es handelt sich um einen zweiseitigen Handelskauf (§§ 343, 344 HGB). Füller hat die gelieferte Ware nicht sofort auf Mängel untersucht (§ 377 Abs. 1 HGB).

Ergebnis:

Die gelieferte Salzsäure gilt als genehmigt nach § 377 Abs. 2 HGB, daher Verlust der Gewährleistungsrechte, Herr Füller hat kein Recht auf Ersatzlieferung.

- b) Ein Anspruch auf Schadenersatz aus Vertrag gemäß §§ 280 Abs. 1, 437 Nr. 3, 434 BGB scheidet aus, da die Lieferung als genehmigt gilt (s. o.) und Herrn Füller damit Ansprüche aus mangelhafter Lieferung nicht zustehen.

Hinweis für den Korrektor: Falls der Teilnehmer die teilweise vertretene Ansicht wiedergibt, wonach sich der Verlust der Gewährleistungsansprüche nach § 377 Abs. 2 HGB nicht auf Schadenersatzansprüche wegen Mangelhaftigkeit beziehe, soll auch dieses als richtig gewertet werden.

Füller hat aber bezüglich der Schäden am Regal einen Schadenersatzanspruch aus unerlaubter Handlung gemäß § 823 Abs. 1 BGB. Durch Auslieferung von zu konzentrierter Salzsäure in ungeeigneten Gefäßen wird das Eigentum des Füller verletzt. Dies war auch rechtswidrig. Verschulden liegt in der Fahrlässigkeit des Salz (§ 276 Abs. 1 BGB). Durch die Eigentumsverletzung ist ein Schaden in Höhe von 450 € entstanden (§ 249 Abs. 2 BGB).

Ergebnis:

Füller erhält von Salz 450 € Schadenersatz für das beschädigte Lagerregal.

- c) Frau Lieblich hat gegen Herrn Füller wegen des Fußbodens einen Schadenersatzanspruch gemäß §§ 280 Abs. 1, 437 Nr. 3, 434 BGB.

Ein wirksamer Kaufvertrag liegt vor (§ 433 BGB). Die Ware wurde mit einem Sachmangel geliefert (s. o.). Hierdurch ist ein Mangelfolgeschaden entstanden. Herr Füller hat dies zu vertreten (§§ 280 Abs. 1 Satz 2, 276 BGB), da er den Schaden durch rechtzeitige Eingangskontrolle hätte verhindern können. Die Höhe des Schadens bemisst sich nach § 249 BGB.

Ergebnis:

Frau Lieblich hat wegen des beschädigten Fußbodens einen Schadenersatzanspruch gegen Herrn Füller.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen

Sie sind Assistent der Geschäftsleitung eines mittelständischen Unternehmens, das Autolenkräder und Felgen für den Nachrüstmarkt herstellt. Das Unternehmen hat seinen Firmensitz in Süddeutschland und erzielt mit 75 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 35 Millionen € pro Jahr. In Deutschland war das junge Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren sehr erfolgreich. Das Unternehmen stellt nun Überlegungen an, seine Aktivitäten ins Ausland auszudehnen.

Sie werden von der Geschäftsleitung gebeten, für Ihre nächste Sitzung nachstehende Punkte vorzubereiten:

- a) – eine Checkliste, anhand derer die Exportfähigkeit des Unternehmens analysiert werden kann.

Nennen Sie fünf zu prüfende betriebswirtschaftliche Bereiche und formulieren Sie dazu jeweils zwei beispielhafte Fragen. **(10 Punkte)**

- b) – eine Darstellung des klassischen Internationalisierungsprozesses im Unternehmen auf lange Sicht unter Berücksichtigung der vier Schritte: indirekter Export, direkter Export, Integration im Auslandsmarkt sowie multinationale Unternehmung

Erläutern Sie die Begriffe. **(8 Punkte)**

- c) – einen Vorschlag, mit welchem Vertriebsweg das Unternehmen sein Auslandsgeschäft beginnen sollte

Begründen Sie diesen ausführlich unter Bezug auf die Produktpalette. **(5 Punkte)**

Hilfsmittel: ohne Hilfsmittel lösbar

Lösungshinweis

- a) – Produkt – Können unsere Produkte ohne Veränderungen im Zielmarkt eingesetzt werden? Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es hinsichtlich unserer Produkte?
- Entwicklung – Ist ausreichend Kapazität für Neuentwicklungen bzw. Produktänderungen vorhanden? Sind die Mitarbeiter für Neuerungen offen?
 - Marketing – Entspricht die äußere Aufmachung unserer Produkte dem Geschmack unserer Zielgruppe? Können unsere Werbung und unsere Verkaufsförderung übernommen werden?
 - Vertrieb – Wie soll die Vertriebsorganisation aufgebaut werden? Innerhalb welchem Zeitraum soll der Zielmarkt aufgebaut sein?
 - Produktion/Logistik – Kann der zusätzliche Absatz mit den vorhandenen Kapazitäten erzielt werden? Steht ausreichend Lagerfläche zur Verfügung?
 - Personal – Welche der heutigen Mitarbeiter verfügen über Export-Fachwissen? Wie viele zusätzliche Mitarbeiter werden in den nächsten fünf Jahren benötigt?
 - Finanzen – Stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung, um den Marktaufbau zu finanzieren? Gibt die Geschäftsleitung ausreichend und langfristig finanziellen Spielraum, um mit einem entsprechenden Einstiegspreis auf dem Zielmarkt zu agieren?
- b) – Indirekter Export – Es handelt sich hier um die einfachste Form des Exportes. Der Unternehmer verkauft an inländische Außenhandelsbetriebe, so genannte Exporthäuser oder Handelshäuser, die sich des Verkaufes der Ware ins Ausland annehmen. Für den Hersteller handelt es sich hier um ein herkömmliches Inlandsgeschäft, allerdings mit der Absicht, die Ware ins Ausland zu verkaufen.
- Direkter Export – Hier sitzt der Marktpartner im Ausland, d. h., hier findet der Verkauf der Ware über die Grenze statt. Der Marktpartner kann hier ein Importeur, ein Händler oder der Endverbraucher sein. Darüber hinaus kann es sich hier auch um die Vertriebsform „Lizenz“ oder „Franchising“ handeln, wo das Unternehmen mit entsprechenden Verträgen Produktions- bzw. Vertriebsrechte an Dritte weitergibt.
 - Integration im Auslandsmarkt – Es handelt sich hier um eine Steigerung der Auslandsaktivitäten, d. h. um Direktinvestitionen. Es kann sich z. B. um die Gründung einer Niederlassung, einer Vertriebs- oder Produktionsgesellschaft handeln. Möglicherweise beteiligt sich das Unternehmen bei einem im Zielmarkt ansässigen Unternehmen oder kauft ein bereits bestehendes Unternehmen.
 - Multinationale Unternehmung – Es handelt sich hier um die höchste Stufe der Internationalisierung. Das Unternehmen hat eine außerordentliche Verflechtung mit ausländischen Unternehmen, die für einen Außenstehenden nahezu nicht mehr überschaubar ist.
- c) Z. B.:
- Einen direkten Export durchführen, denn hier hat man das „Ohr am Markt“ und eine gewisse Markttransparenz.

Da es sich bei den Produkten Autolenkräder und Autofelgen für den Nachrüstbereich um Endverbraucherprodukte handelt, die über Fachhändler vertrieben werden müssen, ist es sinnvoll, an einen oder zwei Importeure, je nach Größe des Ziellandes, im Zielland zu verkaufen, der wirtschaftlich und rechtlich selbstständig ist und auf eigene Rechnung kauft. Für das Unternehmen hat das Geschäft mit einem Importeur den großen Vorteil, nur einen Kunden (Ansprechpartner) pro Land zu haben und wirtschaftliche Risiken zu minimieren. Zwischen dem Importeur und dem Unternehmen werden Rechte und Pflichten vertraglich geregelt. Dieser Importeur muss im Autoteilebereich bereits etabliert sein und bereits ein bestehendes Vertriebsnetz (Händlernetz) aufgebaut haben. Da er für die Distribution der Produkte im Zielland verantwortlich ist, entfallen für das Unternehmen die Kosten für Marktrecherche und Marktaufbau. Durch eine gewisse finanzielle Unterstützung könnte das Unternehmen z. B. auf sein Marketing Einfluss nehmen.

Hinweis für den Korrektor: Es können mehrere Antworten möglich sein, sofern die Begründung schlüssig ist.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen

You work in the sales department of Schnitzer GmbH, Bad Neustadt, and have received the inquiry (see enclosure) from a prospective customer in the USA. Please answer the questions below in German.

- a) Explain the term sourcing and indicate which five details should be considered by a customer when he changes from national sourcing to global sourcing. **(6 Punkte)**
- b) The American customer in this case has received from the German-American Chamber of Commerce the address and product range of the German company.
Which two additional information can the chamber give? **(2 Punkte)**
- c) The American importer wishes to get CIF prices.
1. Which three details regarding the term of delivery should be mentioned in the offer to avoid misunderstandings in this case? **(1 Punkt)**
 2. Explain the term CIF from a risk and cost point of view according to the ICC terminology. **(3 Punkte)**
- d) The customer requires D/P or L/C as a term of payment in general.
1. What do the abbreviations stand for? **(2 Punkte)**
 2. Explain three differences with regard to risks from the point of view of seller and buyer. **(6 Punkte)**
- e) Explain the purpose and the main details of C-TPAT. **(2 Punkte)**



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen

Charles Benwick Machine Tools Inc
1450 Grant Avenue
Novato, California 94945, USA
Tel (415) 898-7774 Fax (415) 898-7766
cbenwick.machtools@aol.com

Schnitzer GmbH
Sales Department
Siemensstrasse 25
97616 Bad Neustadt a. d. Saale
Germany

2008-11-21

Re: Inquiry about AC and DC motors

Gentlemen:

We are a large American producer of machine tools and special robots for the automotive industry. With a total of 5,000 members of staff, 25 sales offices worldwide and production facilities in the USA, Mexico, Canada, India and China we are one of the market leaders in this business.

With view to a major change in our procurement strategies our management in Novato California has decided to change from national sourcing to global, multiple sourcing.

We were informed by the German-American Chamber of Commerce that you are an important supplier of motors and electronic controls for the machine tools as well as the robotics sector.

We are in the process of assessing various offers from European suppliers to choose two new motor suppliers who will ultimately deliver to our American, Canadian and Mexican production facilities.

We have enclosed a technical specification sheet covering the types of motors that we require.

We would ask you to send us a quotation stating your best CIF prices and other relevant details within the next two weeks. Please note also that we only accept as payment terms D/P or L/C.

If your quotation finds our approval, we will place in a first step a trial order to test your motors. If your motors pass our stringent tests and are accepted by our quality management department, your company is chosen as a possible supplier and we will come to Germany to carry out a supplier's audit in your company as a second step. In the last step we will then give you an annual forecast and place a standing order.

We must however inform you that we are a C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) certified importer and that our internal company rules oblige us to favour suppliers who can fulfill certain "business partner requirements". These will be discussed with you in detail at the appropriate time.

We look forward to receiving your offer in due course and thank you in anticipation.

Yours truly,

Charles Benwick Jun.
Procurement Manager

Hilfsmittel: Incoterms und Wörterbuch Englisch-Deutsch

Lösungshinweis

- a) Sourcing bezieht sich auf den Einkauf/auf die Materialbeschaffung im eigenen Land (eventuell Binnenmarkt), bei global sourcing wird weltweit eingekauft.

Bei global sourcing muss der Einkäufer zunächst die Entscheidung fällen, in welchem Land er einkauft und wie er entsprechende Lieferanten findet (administrativer Aufwand). Ferner muss er vertraut sein mit den Besonderheiten eines Außenhandelsgeschäftes:

- Marktkennntnisse (Sprache, interkulturelle Gesichtspunkte, juristische Aspekte)
- Risiken (Transportrisiko, Wechselkursrisiko, Preisrisiko, Länderrisiken)
- einfuhrrechtliche Kennntnisse
- Kennntnisse im internationalen Zahlungsverkehr und der Lieferbedingungen (Incoterms)
- Lieferverlässlichkeit muss gewährleistet sein.

- b) Die deutsch-amerikanische Handelskammer könnte noch folgende kostenpflichtige Dienstleistungen anbieten:

Erstellung von Marktanalysen, Anbahnung von Geschäftsbeziehungen, Einholung von Firmenauskünften, Vertretung bei Messen und Ausstellungen, juristische Hilfestellung.

- c) 1. CIF, z. B. Long Beach, gemäß Incoterms 2000

Hinweis für den Korrektor: Es müssen alle drei Punkte genannt werden.

2. CIF ist eine Zweipunkteklausel, d. h., Kostenübergang und Gefahrenübergang sind an verschiedenen Plätzen.

Kosten aus Lieferantensicht:

- Transport und Versicherung der seemäßig verpackten Ware von seiner Firma bis zum Verschiffungshafen
- Verladung an Bord und Übernahme sonstiger Kosten im Verschiffungshafen
- mögliche Kosten der Ausfuhr
- Kosten für die Seeversicherung (marine insurance) und Fracht bis zum benannten Zielhafen

Gefahrenübergang: Überschreiten der Schiffsreling im Verschiffungshafen

- d) 1. D/P (documents against payment) Kasse gegen Dokumente (Dokumente gegen Zahlung)

L/C (letter of credit) – Akkreditiv

Hinweis für den Korrektor: Es müssen alle Punkte genannt werden.

2. Risiken des Dokumenteninkassos für Lieferanten/Exporteur:

- Zahlungsort beim Inkasso ist der Bestimmungsort der Ware.
- Annahmerisiko für den Exporteur
- Finanzierung der Vorlaufzeit bis zur Lieferung inklusive Transportdauer durch Exporteur

Risiken für den Kunden:

- Zahlung erfolgt, bevor Lieferung mit Hinblick auf Vertragskonformität überprüft werden kann.
- Beim Dokumenteninkasso handelt es sich um ein Zug-um-Zug-Geschäft und Geschäftsbesorgungsauftrag des Exporteurs an eine Bank.
- Das Dokumentenakkreditiv ist ein abstraktes und bedingtes Zahlungsversprechen der eröffnenden Bank (opening bank/issuing bank) und gegebenenfalls der avisierenden/bestätigenden Bank (advising bank/confirming bank), gegen Vorlage akkreditivkonformer Dokumente einen bestimmten Geldbetrag zu zahlen.
- Risiko bei unbestätigtem Akkreditiv: Länderrisiko/politisches Risiko für Lieferanten; wenn das Akkreditiv bestätigt ist, ist oben genanntes Risiko ausgeschlossen.

- e) C-TPAT ist ein freiwilliges Partnerschaftsprogramm, mit dem eine Erhöhung der Sicherheit in der Lieferkette bei transatlantischem Warenverkehr erzielt werden soll. Unternehmen wird die Möglichkeit gegeben, ihre unternehmerischen Sicherheitsmaßnahmen von der US-Zollverwaltung (Customs and Border Protection/CBP) überprüfen zu lassen. Die von der CBP geprüften und zertifizierten Unternehmen gelten als zuverlässige Partner und sollen bei der Einfuhr in die USA bevorzugt behandelt werden. Das Programm richtet sich in erster Linie an US-amerikanische Firmen und Unternehmen im NAFTA-Raum.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Führung und Management im Unternehmen

1. Situationsaufgabe

Schwerpunkt: Unternehmensführung

Ausgangssituation zu allen Aufgaben:

Die Firma Mobitek-Secure GmbH entwickelt, produziert und vertreibt elektronische Sicherheitskomponenten (Hardware) und Steuerungsprogramme (Software). Den Geschäftsgegenstand bildet gegenwärtig die Luftfahrt und das Transportgewerbe zu Land und Wasser.

Ursprünglich beschäftigte sich das in der dritten Generation geführte Familienunternehmen mit dem Eisenbahn-Signal- und Stellwerksbau. Heute werden elektronische Module und Gehäuse aus Stahl und Kunststoff mit mechanischen Befestigungselementen gefertigt. Zurzeit liegen Anfragen aus der Automobilindustrie vor. Aus diesem Grund ist der Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches im Bereich der Premium-Kfz-Industrie geplant.

Die Firma Mobitek-Secure GmbH beschäftigt aktuell 2.812 Mitarbeiter; 30 Auszubildende stehen kurz vor dem Ausbildungsabschluss in verschiedenen Ausbildungsberufen; 7 % des auftragsbezogenen Personalbedarfes werden über Personalleasing gedeckt. Im Bereich der Logistik sind 25 Subunternehmer beauftragt und im Fertigungsbereich wird im Zwei-Schicht-Betrieb gearbeitet. Neue Mitarbeiter erhalten seit zwei Jahren bevorzugt befristete Arbeitsverträge. 8 % der Mitarbeiter werden altersbedingt in den nächsten fünf Jahren das Unternehmen verlassen.

In den letzten 20 Jahren erfolgte eine kapitalintensive Umstellung der elektromechanischen Produktpalette auf elektronische Produkte. Die Investitionsaufwendungen für die Elektronikproduktion stiegen bedingt durch sprunghafte Technologieentwicklungen kontinuierlich.

Als Dienstleistung wird die Elektronikmontage in das Transportmittel des Kunden angeboten. Es besteht ein traditionell hoher Eigenfertigungsanteil, bei dem die Kosten im internationalen Vergleich zu hoch sind. Hierzu tragen unter anderem die Personalkosten im Produktionsbereich bei.

Ein Branchenvergleich bestätigte die Vermutung der Geschäftsleitung, dass auch im Materialwirtschaftsbereich zu hohe Kosten anfallen. Die Einführung einer Prozesskostenrechnung scheiterte an der mangelnden Prozesstransparenz. Ein durch die Geschäftsleitung in Auftrag gegebenes externes Benchmarking hat ergeben, dass insbesondere in dem Bereich der Materialwirtschaft im Vergleich zu anderen Unternehmen gleicher Branche zu hohe Kosten anfallen.

Neben der allgemeinen und speziellen Produktentwicklung bildet die Softwareentwicklung das Kern-Know-how der Mobitek-Secure. Die Anwendungs- und Steuerungssoftware basiert auf hohen Sicherheitsanforderungen. Die Standards für die Funktionssicherheit werden in der Regel durch die Kunden vorgegeben (öffentliche und private Auftraggeber).

Die Preise für die Hardware am Markt sanken in den letzten Jahren durch Zunahme der Standardisierung und kundenspezifische Elektronikproduktion in Asien. Dieser Trend wird sich fortsetzen, im ungünstigen Fall sogar verstärken. Als erste Maßnahme hat das Management Kontakte zu Lieferanten in Asien aufgenommen.

Die Erschließung neuer Märkte scheiterte in der Vergangenheit durch ein fehlendes Gesamtkonzept und mangelnde interne Entwicklungskapazitäten. Das teilweise nicht vorhandene spezifische Know-how rundete die Misserfolgsserie ab.

Die technologischen Herausforderungen stellen sich durch eingefahrene hausinterne Abläufe als nicht lösbar dar. Es kommt in regelmäßigen Abständen zu Problemen innerhalb der diversen gleichzeitig laufenden Projekte. Eine Koordination der Gesamtprojekte wird nicht vorgenommen. Terminverschiebungen und Budgetüberschreitungen wirken sich belastend aus. Als Folge müssen vermehrt Überstunden eingelegt werden. Die Spannungsverhältnisse zwischen den Prozessbeteiligten verstärken sich im Zeitablauf. Mehrfach mussten in der Vergangenheit Vertragsstrafen wegen nicht eingehaltenen Lieferterminen gezahlt werden. Der Imageschaden bereitet bei Folgeaufträgen weitere Probleme und droht, Deckungsbeiträge nachhaltig zu belasten.

Um die Ausweitung des Geschäftes im Kfz-Sektor aktiv zu gestalten, ist derzeit eine interne Planungsgruppe beauftragt, die betriebswirtschaftlichen Ziele der Marktausweitung und zugehörige Strategien zu erarbeiten und in einen Businessplan zu integrieren. Hierbei sollen Globalisierungsaspekte berücksichtigt werden. Es wird überlegt, den Kfz-Sektor in einer eigenen Sparte oder mittels eines Spinn-off-Unternehmens zu führen.

Die Serviceabwicklung beim Kunden erfolgt grundsätzlich über eigene Servicezentralen, die in der Nähe der Flughäfen mit hohem Fracht- und Fahrgastaufkommen liegen. Die Zentralen bedienen die Vertragsserviceunternehmen der Endkunden. Es ist wichtig, den Informationsfluss der beim Kunden aufgetretenen Fehler umgehend an die Prozessbeteiligten weiterzuleiten, um eine anschließende nachhaltige Bearbeitung zu gewährleisten. Künftig soll die Kundenzufriedenheit eine tragende Säule der Geschäftspolitik bilden. Es wurde ein Team in der Entwicklungsabteilung beauftragt, die sicherheitsrelevanten Probleme bei den Kunden bevorzugt und abteilungsübergreifend zu bearbeiten.

Ergänzend zur vorhandenen Zertifizierung nach ISO 9000 ff., wird eine Weiterentwicklung in Richtung TQM (Total Quality Management) angestrebt. Gleichzeitig beschließt die Geschäftsführung die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14000 : 2004 ff.

Die Organisation ist gegenwärtig funktional aufgebaut. Der aus zwei jungen Nachwuchskräften bestehende Controllingbereich ist dem Vertriebsleiter (2. Führungsebene) als Stabsstelle unterstellt. Es handelt sich um einen Führungsstab. Es ist eine Umstellung in einen Zentralstab geplant. Die Frage, welchem Geschäftsbereich der Controllingbereich künftig zugeordnet werden soll, soll kurzfristig entschieden werden.

In der Vergangenheit forderten die Controller mehrfach, das Ersatzteilgeschäft zumindest kostendeckend abzuwickeln. Ihre Forderungen erreichte die Geschäftsleitung nicht.

Um transparente Verantwortungsbereiche zu schaffen, plant die Geschäftsleitung die Einführung von Zielvereinbarungen. Künftig sollen die Führungstechniken Management by results und Management by delegation kombiniert im Unternehmen eingesetzt werden.

Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Führung und Management im Unternehmen

1. Situationsaufgabe

Schwerpunkt: Unternehmensführung

Im Rahmen der umfassenden Umstrukturierungsmaßnahmen, die zur Lösung der Unternehmenprobleme zu erwarten sind, möchte die Geschäftsleitung betriebsbedingte Kündigungen vermeiden.

- a) Arbeiten Sie aus der Ausgangssituation die betrieblichen Bereiche heraus, in denen es zu Personalüberhängen bzw. -bedarfen kommen kann, und begründen Sie Ihre Entscheidung. **(3 Punkte)**
- b) Erarbeiten Sie ein Konzept mit fünf Schritten, wie mithilfe der Personalbedarfsermittlung betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden können. **(5 Punkte)**
- c) Erläutern Sie vier Maßnahmen, die der Reduzierung von Personalkosten bei der Mobitek-Secure GmbH dienen und mit denen sich betriebsbedingte Kündigungen vermeiden lassen. **(4 Punkte)**
- d) Die Mobitek-Secure GmbH möchte bei ihren Umstrukturierungsmaßnahmen auf keinen Fall das Vertrauen der Mitarbeiter verlieren.
Nennen Sie zwei Möglichkeiten zur Vertrauensbildung. **(2 Punkte)**
- e) Für den Bereich „Softwareentwicklung“ fehlen die genauen Personaldaten für 2009. Der bisherige Stellenplan weist für 2009 30 Planstellen aus. Die Geschäftsführung stellt Ihnen zur Ermittlung des Nettopersonalbedarfes für 2009 folgende Zahlen zur Verfügung:
- In der Abteilung sind im Oktober 2008 29 Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigt.
 - Zwei angehende Fachinformatiker beenden ihre Ausbildung im Herbst 2008 und sollen zusätzlich in die Abteilung übernommen werden.
 - Es liegt eine Kündigung aus der Abteilung zum 31. Dezember 2008 vor.
 - Ein Mitarbeiter kommt im Februar 2009 aus dem Zivildienst zurück.
 - Ein Mitarbeiter geht im Frühjahr 2009 in Elternzeit.
 - Eine Informatikkauffrau wird zum 1. Januar 2009 neu eingestellt. Ihr unterschriebener Arbeitsvertrag liegt bereits vor.
 - Für ein neues Projekt werden zwei zusätzliche Entwickler benötigt. Hierzu sollen neue Planstellen geschaffen werden.
- Berechnen Sie den Nettopersonalbedarf für 2009. **(3 Punkte)**

Hilfsmittel: ohne Hilfsmittel lösbar

Lösungshinweis

- a) Personalüberhänge sind in den Bereichen der Fertigung (make-or-buy) und der Materialwirtschaft (Umstrukturierung/Outsourcing) zu erwarten. Neuer Personalbedarf wird im Kfz-Sektor (zukunftsträchtiges Kerngeschäft) entstehen.

Hinweis für den Korrektor: Auch andere begründete Lösungsansätze sind zulässig.

- b) Schritt 1:

- Ermittlung der Bereiche, in denen es zu Personalüberhängen kommen kann, z. B. Outsourcing in der Materialwirtschaft oder make-or-buy in der Fertigung

Schritt 2:

- Festlegung des Personalbedarfes für neue Aufgaben und Bereiche, wie z. B. den neuen Kfz-Bereich durch Definition der künftigen Anforderungen und Abteilungsaufgaben und Anforderungsermittlung

Schritt 3:

- Erstellung von Stellenbeschreibungen
- Erstellung eines Organigramms für den neuen Bereich
- Erstellung eines Ablaufplanes für abteilungsspezifische Prozesse

Schritt 4:

- Überprüfung der Stellen und Qualifikationsprofile der Mitarbeiter hinsichtlich dieser neuen Stellen und Anforderungsprofile

Schritt 5:

- Überführung der Mitarbeiter in die neuen Aufgabenbereiche
- Klärung, ob durch Qualifikation weiterer Bedarf intern gedeckt werden kann

- c) Z. B.:

- Abbau von Überstunden, Sonderschichten
- keine Verlängerung befristeter Verträge
- verschiedene Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung (Teilzeit, Sabbatical usw.)
- Abbau von Leasingmitarbeitern
- keine Übernahme von Auszubildenden
- vorzeitiger Ruhestand
- Aufhebungsverträge

- d) Z. B.:
- Maßnahmen der direkten internen Kommunikation überprüfen und ausbauen
 - Gespräche mit Führungskräften suchen
 - Betriebsversammlungen abhalten
 - intensiven Kontakt zum Betriebsrat halten
- e) Bruttoperonalbedarf
 Einsatzbedarf: 30 Planstellen + 2 zusätzliche Planstellen (Entwickler)
 Bruttoperonalbedarf für 2009: 32,93 (Einsatzbedarf + Reservebedarf)
 angenommener Personalbestand zum Ende des Planungszeitraumes (2009):
 fortgeschriebener Personalbestand + Zugänge – Abgänge
 29 Mitarbeiter
 + zwei Auszubildende, die in der Abteilung übernommen werden
 – ein Mitarbeiter (Kündigung)
 + ein Mitarbeiter (Rückkehr Zivildienst)
 – ein Mitarbeiter (Elternzeit)
 – ein Mitarbeiter (Arbeitsvertrag unterschrieben)
 fortgeschriebener Personalbestand = 29 Mitarbeiter
 Ermittlung des Nettopersonalbedarfes:
 Bruttoperonalbedarf – Personalbestand = 32,93 – 29 = 3,93
 Der positive Nettopersonalbedarf beträgt vier Mitarbeiter.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Führung und Management im Unternehmen

1. Situationsaufgabe

Schwerpunkt: Unternehmensführung

In den vergangenen Geschäftsjahren gab es in den verschiedenen Unternehmensressorts der Mobitek-Secure GmbH eine überproportional zum Umsatz steigende Kostenentwicklung. Aus diesem Grund werden Sie von der Geschäftsleitung beauftragt, eine betriebswirtschaftlich fundierte Budgetierung einzuführen.

- a) Erläutern Sie den Begriff Budgetierung und erklären Sie, welche Aufgaben diese hat. **(3 Punkte)**
- b) Nennen Sie zwei Situationen, die eine Budgetrevision auslösen können. **(1 Punkt)**
- c) In welche zeitlichen Horizonte werden Unternehmensplanungen unterteilt?
 Führen Sie aus, welchen Zeithorizont die Budgetierung hat. **(2 Punkte)**
- d) Um die Kosten genau identifizieren zu können, implementieren Sie im Rechnungswesen ein neues Kostenstellensystem.
 Beschreiben Sie den Begriff Kostenstelle und deren Untergliederungen. Geben Sie für jede Untergliederung jeweils ein Beispiel. **(3 Punkte)**
- e) Unterscheiden Sie die Begriffe Kosten und Aufwand. **(1 Punkt)**

Hilfsmittel: ohne Hilfsmittel lösbar

Lösungshinweis

- a) Budgetierung = betriebswirtschaftlicher Planungsprozess, der sämtliche Aktivitäten der Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung und Anpassung des Budgets umfasst

Primärziel:

Erstellung einer kurzfristigen operativen Unternehmensplanung

Aufgaben der Budgetierung:

- Finanzplanung
- Koordinationsfunktion
- Leistungs- und Kontrollfunktion
- Verhaltenssteuerung

- b) Budgetrevision ist die Überarbeitung und Anpassung des geplanten Budgets während der Laufzeit des Budgetplanes; es darf nur in Ausnahmefällen (massiven Umsatzeinbrüchen usw.) eine Budgetanpassung durchgeführt werden.

- c) Zeithorizonte der Unternehmensplanungen

- strategisch (langfristig, 5 – 10 Jahre)
- taktisch (mittelfristig, 3 – 5 Jahre)
- operativ (kurzfristig, 1 – 3 Jahre)

Die Budgetierung ist in dem Zeithorizont operativ anzusiedeln.

- d) Eine Kostenstelle ist der Ort der Leistungserbringung oder Kostenentstehung.

Man unterscheidet zwischen

- Hauptkostenstelle

Leistungen werden nicht auf andere Kostenstellen verteilt, sondern nach dem vorgegebenen Verteilerschlüssel auf die einzelnen Kostenträger verteilt, z. B. Einkauf.

- Hilfskostenstelle

Leistungen werden auf andere Kostenstellen verteilt, da sie nur zur Gemeinkostenerfassung dienen, z. B. Kantine.

- e) – Aufwand = Wert aller erbrachten Leistungen einer Periode
– Kosten = Werteinsatz von Gütern und Dienstleistungen zur Leistungserstellung



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Führung und Management im Unternehmen

2. Situationsaufgabe

Unternehmensorganisation und Projektmanagement

Ausgangssituation zu allen Aufgaben:

Die Steckverbinder GmbH ist ein Familienunternehmen mit langer Tradition. Das Unternehmen entwickelt und liefert Rundsteckverbinder, die den höchsten Anforderungen und Spezifikationen ihrer Kunden gerecht werden. Die auf über 50 Jahren Erfahrung basierende Produktpalette von mehr als 10.000 Artikeln kann die Bedürfnisse des Marktes präzise abdecken.

Die Marke Steckverbinder steht für hohe Zuverlässigkeit. Die Perfektion der Produkte und das Vertrauen der Kunden sind grundlegende Werte für das Unternehmen.

Das weltweit agierende Unternehmen hat Tochtergesellschaften in Nord-Amerika, Frankreich, Italien, im United Kingdom, in Schweden und Hongkong. Die wichtigsten Entscheidungen werden von der Muttergesellschaft in Deutschland getroffen. Der Hauptgesellschafter ist ein Familienmitglied.

Das Qualitätsniveau des Unternehmens basiert auf einem QM-System, welches nach ISO 9001:2000 zertifiziert ist. Die Prozesse werden regelmäßig geprüft, um immer aktuell den entsprechenden Qualitätsansprüchen und vor allem den ständig steigenden Anforderungen gerecht zu werden:

- weitere internationale Ausdehnung der Aktivitäten der Steckverbinder GmbH
- Anziehen der Konjunktur in Deutschland
- demographischer Wandel

Die Steckverbinder GmbH fürchtet in den nächsten Jahren einen Nachwuchsmangel für künftige Führungspositionen im In- und Ausland und für das Qualitätsmanagement. Als Gründe sieht der Personalleiter der Steckverbinder GmbH, dass Bewerber zum einen Großunternehmen bevorzugen und zum anderen Bewerber die Anforderungen nicht erfüllen.

Der Hauptgesellschafter und der Personalleiter der Steckverbinder GmbH beschließen ausgehend von der Erkenntnis, dass Unternehmensentwicklung Personalentwicklung erfordert, ein Personalentwicklungsprojekt ins Leben zu rufen. Zahlreiche andere Projekte werden derzeit im Unternehmen geplant und durchgeführt. Das Projekt „E-Commerce“ z. B. befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase.

Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Führung und Management im Unternehmen

2. Situationsaufgabe

Unternehmensorganisation und Projektmanagement

Der Hauptgesellschafter der Steckverbinder GmbH trifft sich mit seinen wichtigsten Führungskräften, um über die weitere Strategie des Unternehmens zu beraten. Hierbei legt der Hauptgesellschafter Wert darauf, dass das Beschlossene auch als zukünftige Strategie tatsächlich umgesetzt wird. Alle Abteilungen sollen eingebunden werden.

- a) Nennen Sie drei organisationsübergreifende strategische Ziele, die für alle Abteilungen des Unternehmens erstrebenswert sind, und erläutern Sie diese. **(3 Punkte)**
- b) Erläutern Sie drei Phasen, wie die Mitarbeiter des Unternehmens ein strategisches Bewusstsein erlangen. **(3 Punkte)**
- c) Erläutern Sie, warum Strategien auf das ganze Unternehmen und nicht nur auf einzelne Funktionsbereiche gerichtet sind. **(4 Punkte)**
- d) Strategien erfordern für ihre erfolgreiche Umsetzung die Formulierung von Maßnahmenplänen für die betroffenen Funktionsbereiche. Erläutern Sie zwei konkrete Maßnahmen für das Ziel „Umsatzzuwächse um 10 % pro Jahr innerhalb der nächsten fünf Jahre auf dem Markt Nordamerika“. **(4 Punkte)**

Hilfsmittel: ohne Hilfsmittel lösbar

Lösungshinweis

- a) Z. B.:
- Wachstum
 - Kundenzufriedenheit
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - positives Image
 - Rentabilität
 - Produktivität
- b) Z. B.:
- Vermittlung der Ziele (Strategie)
 - Überprüfung, ob die Vermittlung erfolgreich war
 - Kontrolle, ob die Mitarbeiter die Strategie umsetzen
- Hinweis für den Korrektor:** Die Phasen sind zu erläutern.
- c) Das Unternehmen muss ganzheitlich betrachtet werden; einzelne Teilbereiche führen zum „Ganzen“, damit die Unternehmensziele in ihrer Gesamtheit erreicht werden können.
- d) Z. B.:
- Bereitstellung des entsprechenden Budgets aus der Finanzabteilung, damit genügend finanzielle Mittel für die Expansion zur Verfügung stehen
 - Erstellung eines langfristigen Marketingplanes
 - Ausbau des Distributionsnetzes

Hinweis für den Korrektor: Zwei Maßnahmen müssen näher erklärt werden.



Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Führung und Management im Unternehmen 2. Situationsaufgabe

Unternehmensorganisation und Projektmanagement

Die Steckverbinder GmbH legt in ihrem Unternehmen zukünftig großen Wert auf die Personalentwicklung im In- und Ausland.

- a) Nennen Sie drei Entwicklungskomplexe, die im Rahmen der Personalentwicklung für die individuelle und für die systematische Arbeit stehen, und erläutern Sie deren Zusammenspiel. **(9 Punkte)**
- b) Erläutern Sie das Ziel der strategischen Personalentwicklung. **(11 Punkte)**
Gehen Sie bei der Ermittlung der Entwicklungsmaßnahmen auf fünf fachliche und soziale Kompetenzen ein.
- c) Für die global tätige Steckverbinder GmbH mit ihren jeweiligen Märkten ist es für eine effiziente Personalentwicklung notwendig, dass ihre Führungskräfte und Mitarbeiter auch über interkulturelle Kompetenzen verfügen.
Erläutern Sie zwei Maßnahmen. **(4 Punkte)**

Hilfsmittel: ohne Hilfsmittel lösbar

Lösungshinweis

- a) Personalentwicklung (systematische Qualifikation nach einheitlichem Konzept) beinhaltet Personalentwicklung (Weiterbildung, Qualifizierung), Teamentwicklung (Zusammenarbeit) und Organisationsentwicklung (Strukturen, Prozesse).
- b) Strategische PE: Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen vorzubereiten

Fachliche Fähigkeiten: Arbeitstempo, berufliches Wissen, analytisches Denken, unternehmerisches Denken, Kostenbewusstsein usw.

Soziale Fähigkeiten: Motivationsfähigkeit (selbst/fremd), Selbstbewusstsein, Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Fairness usw.)
- c) Stichworte: Fremdsprachenunterricht, Kulturseminare, interkulturelle Workshops usw.

Hinweis für den Korrektor: Auch andere, z. B. selbst erfahrene Verhaltensweisen, können bewertet werden.