



ILLUSTRIERENDE PRÜFUNGS-AUFGABEN
FÜR DIE SCHRIFTLICHE ABITURPRÜFUNG

TEIL 2: LÖSUNGSVORSCHLÄGE

Die Illustrierenden Prüfungsaufgaben (Teil 1: Beispielaufgaben, Teil 2: Lösungsvorschläge) dienen der einmaligen exemplarischen Veranschaulichung von Struktur, Anspruch und Niveau der Abiturprüfung auf grundlegendem bzw. erhöhtem Anforderungsniveau im neunjährigen Gymnasium in Bayern.

Wirtschaft und Recht

erhöhtes Anforderungsniveau

Bewertungsschlüssel und Erwartungshorizont

Die Lösungsvorschläge lassen den sachlichen Gehalt, die Art und das Niveau der Beantwortung erkennen, ohne den Anspruch zu erheben, die einzig mögliche Lösung zu sein.

Bei der Leistungsbewertung ist außer den Anforderungsbereichen die mit der Aufgabenstellung geforderte Intensität der Bearbeitung zu berücksichtigen.

Bei der Bewertung sollen Bewertungseinheiten für die Art der Darstellung, z. B. Materialbezug, Aufbau, Sachlogik, Schlüssigkeit, Fazit vorgesehen werden.

Die angegebenen Bewertungseinheiten (BE) für die Aufgabenblöcke sind verbindlich.

Die in den beiden Aufgaben erreichten Bewertungseinheiten werden addiert und nach folgender Tabelle in Notenpunkte umgesetzt:

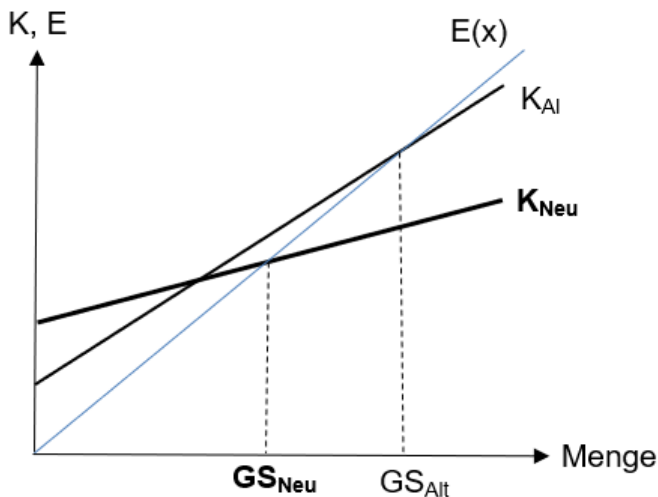
Notenpunkte	Notenstufen	Bewertungseinheiten	Intervalle in %
15	+ 1	120 – 115	15
14	1	114 – 109	
13	1–	108 – 103	
12	+ 2	102 – 97	15
11	2	96 – 91	
10	2 –	90 – 85	
9	+ 3	84 – 79	15
8	3	78 – 73	
7	3 –	72 – 67	
6	+ 4	66 – 61	15
5	4	60 – 55	
4	4 –	54 – 49	
3	+ 5	48 – 41	20
2	5	40 – 33	
1	5 –	32 – 25	
0	6	24 – 0	20

I
(BWL)

1.1 Überblick geben und mögliche Ziele ableiten, z. B.:

Ziele	Textbezug (M 1)
Ökonomische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung der Auslastung (Z. 10 ff.) - Erhöhung der Ticketpreise (Z. 16 ff.) - Steigerung der Profitabilität (Z. 20 ff.) - Modernisierung der Flotte (Z. 22) - Anschaffung neuer Flugzeuge (Z. 22 f.) - Senkung des Kerosinverbrauchs (Z. 25 f.) - Erhöhung des Komforts (Z. 26 f.) → größere Attraktivität für die Kunden
Ökologische Ziele	- Senkung des Kerosinverbrauchs (Z. 25 f.)
Soziale Ziele	werden im Text nicht genannt
Ethische Ziele	werden im Text nicht genannt

1.2 Erläutern auch mit einer Graphik, z. B.:



Durch die Modernisierung der Flugzeugflotte steigen die Fixkosten, z. B. infolge neuer Kredite, zugleich sinken die variablen Kosten über die günstigeren Betriebskosten (z. B. geringerer Kerosinverbrauch). Somit könnte es möglich sein, selbst bei einer geringeren Stückzahl (Anzahl der beförderten Passagiere), die Gewinnschwelle zu erreichen.

1.3 Beurteilen, z. B.:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{EK}} \cdot 100 \%$$

$$\text{EK-Rentabilität}_{2021} = - \frac{2.191}{3.060 + 3.621 - 2.191} \cdot 100 \% = - 48,88 \%$$

$$\text{EK-Rentabilität}_{2020} = - \frac{- 6.725}{1.530 + 6.582 - 6.725} \cdot 100 \% = - \mathbf{484,86 \%}$$

Hinweis: Grundsätzlich sind unterschiedliche Berechnungsarten bei der Eigenkapitalrentabilität möglich. Aus Gründen der Vereinfachung wurde hier - wie auch bei vielen Unternehmen üblich - der Jahresüberschuss zum gesamten Eigenkapital am Jahresende in Beziehung gesetzt.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100 \%$$

$$\text{Umsatzrentabilität}_{2021} = \frac{- 2.191}{16.811} \cdot 100 \% = - \mathbf{13,03 \%}$$

$$\text{Umsatzrentabilität}_{2020} = \frac{- 6.725}{13.589} \cdot 100 \% = - \mathbf{49,49 \%}$$

Die Rentabilitätskennzahlen zeigen die aktuell angespannte Situation des Unternehmens. Bedingt durch die Pandemie, die damit verbundenen Reisebeschränkungen und die in der Folge entstandene Rezession war die Anzahl der Flugbuchungen und damit verbunden die Auslastung der Flugzeuge im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2019 stark rückläufig. In der Folge führte dies zu einem negativen Jahresüberschuss (Verlust). Daher sind beide Kennzahlen zur Rentabilität negativ. Da die Kennzahlen zur Rentabilität die Verzinsung des eingesetzten Kapitals widerspiegeln, sollten diese grundsätzlich immer positive Ergebnisse liefern. Grundsätzlich haben sich die Kennzahlen zur Rentabilität bereits vom Geschäftsjahr 2020 auf das Jahr 2021 verbessert. Sowohl die prognostizierte Steigerung der Kapazitätsauslastung als auch der zu erwartende bessere Umgang mit dem Personalmangel geben Anlass zur Hoffnung, dass Lufthansa zukünftig steigende Betriebsgewinn erwirtschaften kann.

SWOT-Analyse:

	Strengths	Weaknesses
Unternehmensinterne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> - eine der größten Fluggesellschaften in Europa (Z. 1) - Lufthansa-Group weltweit tätig (Z. 2) - 5-Sterne-Airline (Z. 3 f.) - hervorragende Dienstleistungen (Z. 5 ff.) - wachsender Umsatz u. a. durch höhere Passagierzahlen etc. (Z. 9 f.) 	<ul style="list-style-type: none"> - ungenügendes Personalmanagement (Nichtverfügbarkeit vieler Mitarbeiter) (Z. 13) - Nichtverfügbarkeit von Ressourcen (Z. 13 f.) - Arbeitskonflikte (Z. 16) und Streiks (Z. 17) - hohe Lohnkosten (Z. 32 f.) - schlechte Liquidität und Rentabilität (vgl. Analyse)
Unternehmensexterne Faktoren	Opportunities	Threats
	<ul style="list-style-type: none"> - wachsende Märkte in Nordamerika und Europa (Z. 21 ff.) - Eingehen von Partnerschaften mit anderen Fluggesellschaften (Z. 22 ff.) 	<ul style="list-style-type: none"> - starker Wettbewerb durch Billigfluggesellschaften; Lufthansa ist eine Full-Service-Airline (Z. 28 ff.) - steigende Treibstoffpreise (Z. 32, 35) - weltweite politische Spannungen (Z. 34)

Die finanzielle Lage des Unternehmens ist derzeit noch stark angespannt. Die dargestellten Geschäftsjahre zeigen, dass die Einnahmen zur Anlage neuer Liquiditätspuffer noch nicht ausreichen.

Auch der immer noch bestehende Personalmangel, die Unzufriedenheit der Mitarbeiter sowie das Risiko von Streiks gefährden möglicherweise die erhoffte Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Hinzu kommt die Konkurrenz vieler deutlich günstigerer Anbieter, die von einem Wiedererstarken des Marktes ebenfalls profitieren wollen. Gleiches gilt für das insgesamt sehr labile Umfeld, mit dem aktuell die Wirtschaft und damit auch Lufthansa konfrontiert ist.

Dennoch scheinen viele der ergriffenen Maßnahmen in die richtige Richtung zu gehen. Verbesserungen bei der Qualität und die Modernisierung der Flotte schaffen Voraussetzungen, um am Markt dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

2.1 Beurteilen, z. B.:

Berechnung zu Modell 1, bezogen auf ein Flugzeug:

Kapitalwert = BW – I_0 , mit

$$BW = \frac{r}{q^n} \cdot \frac{q^n - 1}{q - 1} + \frac{R_n}{q^n}, \text{ wobei}$$

$$r = e - a = 69.120.000 \text{ EUR} - 40.400.000 \text{ EUR} = 28.720.000 \text{ EUR}$$

$$\text{und } q = 1 + i = 1,03.$$

Daraus folgt:

$$BW = \frac{28.720.000 \text{ EUR}}{1,03^{10}} \cdot \frac{1,03^{10} - 1}{1,03 - 1} + \frac{26.000.000 \text{ EUR}}{1,03^{10}} = 264.333.867,26 \text{ EUR}$$

$$\text{Kapitalwert} = BW - I_0 = 264.333.867,26 \text{ EUR} - 260.000.000 \text{ EUR} = \mathbf{4.333.867,26 \text{ EUR}}$$

$$\text{Liquiditätsgrad I} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzf. FK}} \cdot 100 \%$$

$$L1_{2021} = \frac{2.307}{1.256 + 4.186 + 9.240} \cdot 100 \% = \mathbf{15,71 \%}$$

$$L1_{2020} = \frac{1.806}{831 + 3.321 + 10.507} \cdot 100 \% = \mathbf{12,32 \%}$$

$$\text{Liquiditätsgrad III} = \frac{UV}{\text{kurzf. FK}} \cdot 100 \%$$

$$L3_{2021} = \frac{675 + 3.686 + 5.359 + 1.448 + 2.307}{1.256 + 4.186 + 9.240} \cdot 100 \% = \mathbf{91,78 \%}$$

$$L3_{2020} = \frac{726 + 2.843 + 3.654 + 1.011 + 1.806}{831 + 3.321 + 10.507} \cdot 100 \% = \mathbf{68,49 \%}$$

Vergleicht man den Kapitalwert der beiden Investitionsalternativen, wäre eine Investition in das Modell 2 mit einem Kapitalwert von 5,367 Mio. Euro rentabler, da diese im Vergleich zu Modell 1 über

10 Jahre Laufzeit etwa eine Million Euro mehr Wert erwirtschaftet (5,337 Mio. EUR - 4,334 Mio. EUR = 1,003 Mio. EUR).

Allerdings ist es denkbar, dass infolge der angespannten finanziellen Lage die Lufthansa AG (vgl. M 2) nicht über die erforderlichen liquiden Mittel verfügt, um das um 45 Mio. Euro teurere Flugzeug zu beschaffen, auch wenn dieses auf lange Sicht rentabler wäre. Bezogen auf das Beispiel aus M 1 und die dort geplante Anschaffung von 200 Maschinen würde eine Entscheidung für das Modell 2 einen Mehrbedarf von 9 Milliarden Euro nach sich ziehen. Mit einer Liquidität 1. Grades von 15,71 % und der Liquidität 3. Grades von 91,78 % weist die Bilanz 2021 keine ausreichenden Liquiditätskennzahlen aus, um mit den kurzfristig verfügbaren Vermögensgegenständen die kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten begleichen zu können (Postulat der Fristenkongruenz). Daher wird das Unternehmen möglicherweise bestrebt sein, die Beschaffung neuer Flugzeugtypen zur Modernisierung seiner Luftflotte möglichst kostengünstig zu realisieren, um die finanzielle Mehrbelastung durch neue Kredite zu reduzieren. Bezieht man die Entwicklung der Liquiditätskennzahlen in die Betrachtung mit ein, lässt sich festhalten, dass sich sowohl die Liquidität 1. Grades als auch die Liquidität 3. Grades im Vergleich zu 2020 um 3,4 bzw. 23,3 Prozentpunkte verbessert hat und darüber hinaus die Informationen in M 1 auf eine weitere Verbesserung der finanziellen Lage schließen lassen.

2.2 Aufzeigen, z. B.:

Die Problematik der Bewertung von Investitionen beruht auf der Unsicherheit über die in Zukunft anfallenden Einnahmen und Ausgaben sowie die unterstellten Annahmen, z. B.:

- So könnte die geplante Auslastung der Maschinen in der Realität abweichen (z. B. infolge des Verhaltens von Konkurrenten).
- Ebenso wird der Preis für die Flüge vermutlich über die 10 Jahre hinweg steigen.
- Kostenfaktoren, wie z. B. der Kerosinpreis oder die Lohnkosten können variieren.
- Der kalkulatorische Zinssatz kann angepasst werden, wenn sich unternehmerische Ziele ändern oder neue Investoren einsteigen.
- Denkbar wäre auch, dass infolge von Unfällen und technischen Defekten dieser Flugzeugtyp vorzeitig aus der Flotte entfernt wird.

2.3 Begründete Empfehlung geben, z. B.:

Grundsätzlich stehen einem Unternehmen die Möglichkeiten der Innen- und Außenfinanzierung mit Eigen- oder Fremdkapital zur Verfügung. Die Wahl der geeigneten Finanzierungsform hängt von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren ab, darunter, z. B.:

- die Ertragskraft des Unternehmens (Finanzierung aus dem Umsatzprozess)
- die Höhe der liquiden Mittel sowie von Rücklagen des Unternehmens
- die Bonität (Kreditwürdigkeit) des Unternehmens
- der erhoffte Ertrag der Investitionen
- die möglichen Kosten einer Fremdfinanzierung
- der Grad der Unabhängigkeit (beispielsweise Einflussnahme eines Kreditgebers)

Betrachtet man sich die Ergebnisse der Kapitalwertmethode, so ist die Anschaffung - egal welchen Flugzeugtyps - eine rentable Investition. Zudem scheinen sich die Verhältnisse in der Branche wieder zu normalisieren (Auslastung, Umsatz, Gewinne). Daher wäre es denkbar, dass z. B. Kreditgeber von außen (Fremdfinanzierung) oder auch Eigenkapitalgeber (z. B. in Form einer Kapitalerhöhung) das nötige Kapital zur Verfügung stellen.

Allerdings sind diese Überlegungen mit einer Reihe von Unsicherheiten behaftet. So kann nicht gewährleistet werden, dass die unterstellte Auslastung der Flugzeuge (87 %) tatsächlich eintreten wird. Zudem könnten die Energiekosten weiter steigen und so die erhofften Gewinne reduzieren. Die der-

zeit noch schwache finanzielle Lage des Unternehmens könnte verhindern, dass im größeren Umfang Kredite aufgenommen werden können, weil Kreditgeber einen festen Zins erwarten, der auch erwirtschaftet werden muss. Gegen eine Kapitalerhöhung wiederum spricht, dass schon von 2020 auf 2021 eine solche Erhöhung erfolgte, daher könnte diese Möglichkeit derzeit ausgereizt sein.

Fazit: Grundsätzlich sollte das Unternehmen keine Probleme haben, die erforderlichen Kredite am Kapitalmarkt aufzunehmen, so dass die Möglichkeit der Fremdfinanzierung von außen gegeben ist. Im Hinblick auf die erhoffte Normalisierung der wirtschaftlichen Lage sollte aber noch vorsichtig agiert werden. Eine zu starke Kreditaufnahme könnte die Finanzkraft des Unternehmens derzeit noch übersteigen. Die Möglichkeiten der Eigenfinanzierung aus dem Umsatzprozess sollten angesichts der hohen Verluste in den letzten Jahren erst einmal zurückgestellt werden.

II (VWL)

1.1 Analysieren, z. B.:

Ziel	Grad der Zielerreichung (M1)
angemessenes und stetiges Wirtschaftswachstum	<p>Die Wirtschaft soll stetig, d. h. ohne große konjunkturelle Schwankungen wachsen. Die Zuwachsraten der realen Wirtschaftsleistung bewegen sich aber zwischen -0,4 % und 2,6 %.</p> <p>Ein Wirtschaftswachstum von 2-3 % erscheint in Deutschland als angemessen. Die deutsche Volkswirtschaft wächst 2022 nur noch um 1,4 % und schrumpft laut Projektion 2023 um 0,4 %. Für 2024 wird ein Anstieg des realen BIPs um 2,3 % erwartet.</p> <p style="text-align: center;">⇒ Das Ziel wird nur bedingt erfüllt.</p>
Preisniveaustabilität	<p>Ein symmetrisches mittelfristiges Inflationsziel von 2 % wird angestrebt.</p> <p>Die Verbraucherpreise liegen von 2021 bis (laut Projektion) 2024 kontinuierlich über dem Inflationsziel. Die Bundesregierung prognostiziert eine Inflationsrate von 8,0 % im Jahr 2022 und 7,0 % im Jahr 2023. Für das Jahr 2024 wird mit einer Inflationsrate von 2,4 % eine Annäherung an das mittelfristige Inflationsziel von 2 % erwartet.</p> <p style="text-align: center;">⇒ Preisniveaustabilität ist nicht gewährleistet.</p>
hoher Beschäftigungsstand	<p>Angestrebt wird Vollbeschäftigung mit einer Arbeitslosenquote von ca. 2 %.</p> <p>Die Arbeitslosenquote liegt im Untersuchungszeitraum zwischen 5,2 und 5,7 %.</p> <p style="text-align: center;">⇒ Vollbeschäftigung wird nicht erreicht, allerdings ist die Arbeitslosenquote auf niedrigem Niveau tendenziell rückläufig.</p>
gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung	<p>Eine hohe Lohnquote kann ein Indikator für eine geringe Schere zwischen Arm und Reich sein. 2021 haben Bezieher von Unternehmens- und Vermögenseinkommen im Vergleich zu den Lohnbezieheren überproportional vom Anstieg des Volkseinkommens profitiert. Dieser Effekt scheint sich ab 2022 tendenziell umzudrehen, was auf eine steigende Lohnquote hindeuten könnte.</p> <p style="text-align: center;">⇒ Eine vollständige Beurteilung der Zielerreichung ist nicht möglich.</p>

Es kann eine individuelle Schwerpunktsetzung durch die Prüflinge erfolgen. Die Art der Darstellung ist zu bewerten.

1.2 Beurteilen, z. B.:

Der Tarifabschluss Metall und Elektro 2022 sieht für 2023 und 2024 die Zahlung einer Inflationsausgleichsprämie als Einmalzahlungen in Höhe von je 1500 Euro netto vor sowie eine Lohnerhöhung um 5,2 % in 2023 und 3,3 % in 2024.

Die Tarifbeschäftigten sind im Sinne einer offensiven Lohnpolitik bestrebt, zumindest einen Inflationsausgleich und damit die Sicherung ihrer Realeinkommen zu erreichen. Die gewährten Einmalzahlungen können den bisherigen inflationsbedingten Kaufkraftverlust (3,1 % im Jahr 2021 und 8 % im Jahr 2022) für mittlere und höhere Einkommen wohl kaum ausgleichen und sind zudem nicht geeignet, die dauerhaft höheren Lebenshaltungskosten auszugleichen. Darüber hinaus ist die Lohnerhöhung von 5,2 % in 2023 nicht ausreichend, um die erwartete Inflation von 7 % zu kompensieren, was, sofern die Inflationserwartung eintritt, zu einem realen Kaufkraftverlust führen würde. Erweist

sich die prognostizierte Inflationsrate von 2,4 % im Jahr 2024 als richtig, so würde zumindest 2024 die Lohnerhöhung von 3,3 % den inflationsbedingten Kaufkraftverlust etwas überkompensieren.

Darüber hinaus möchten die Arbeitnehmer am Zuwachs der Arbeitsproduktivität teilhaben. Aufgrund des nur mäßigen prognostizierten Wirtschaftswachstums bis 2024 ist kein großer Anstieg der Arbeitsproduktivität zu erwarten. Zudem ist zu berücksichtigen, dass es auch im Interesse der Arbeitnehmer ist, durch den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen die Sicherung von Arbeitsplätzen zu gewährleisten

und dies ebenso Einfluss auf das Ergebnis von Tarifverhandlungen hat.

Der prozentuale Anteil des Arbeitnehmerentgelts am Volkseinkommen, d. h. die Lohnquote, soll aus Arbeitnehmersicht möglichst hoch sein. Ob sich der von der Bundesregierung erwartete leichte Anstieg der Lohnquote 2023 und 2024 in dem vorliegenden Tarifabschluss widerspiegelt, kann nicht eindeutig beurteilt werden.

Eine abschließende begründete Bewertung wird erwartet. Die Art der Darstellung fließt in die Bewertung ein.

1.3 Stellung nehmen, z. B.:

Pro	Contra
soziale Gerechtigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung des Existenzminimums für alle Bürger entsprechend dem Grundsatz der Bedarfsgerechtigkeit - Möglichkeit der Selbstverwirklichung - gleich(mäßigere) Chancen auf z. B. Weiterbildung - gleicher Durchschnittssteuersatz ohne Progression entsprechend den Grundsätzen der Leistungsgerechtigkeit; gleiche Versorgung im Krankheitsfall durch Versicherungsgutscheine 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergabe eines Bedingungslosen Grundeinkommens an alle Bürger, ungeachtet der persönlichen Bedürftigkeit und Leistungsfähigkeit - keine Beeinflussung der Leistungen aus Arbeitslosen- und Rentenversicherung durch eigene Leistung/ Beitragszahlung - Weitere individuell abgestimmte staatliche Leistungen für Benachteiligte entfallen.
ökonomische Anreizsysteme	
<ul style="list-style-type: none"> - Stärkung der intrinsischen Motivation der Bürger zur Arbeit durch Entkoppelung des Einkommens von der Erwerbsarbeit - Dadurch ergeben sich u. U. mehr Freiräume für Ideen, Weiterentwicklung, Innovation, Wachstumspotenziale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr von Moral Hazard durch Reduktion des materiellen Anreizes zur Arbeit - dadurch u. U. Steigerung der freiwilligen Arbeitslosigkeit, Verschärfung des Fachkräftemangels und Dämpfung der konjunkturellen Entwicklung Deutschlands

Ein persönliches Werturteil ausgehend von einem Sachurteil unter Einbeziehung individueller Wertmaßstäbe wird erwartet.

2.1 Aussage stützen, z. B.:

Unter Wachstumspolitik versteht man alle staatlichen Maßnahmen, die das Ziel eines stetigen und angemessenen Wirtschaftswachstums fördern. Nachhaltige Klimapolitik erfordert Investitionen der Unternehmen in langfristig profitable Technologien sowie in Forschung und Entwicklung.

Stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum geht bei vielen Unternehmen mit Unternehmenserfolg, längerfristig verfügbarem Kapital und Planungssicherheit einher. Damit steigt bei Unternehmen auch die Bereitschaft, Investitionen „in langfristig profitable Technologien“, wie z. B. in Klimaschutzmaßnahmen zu tätigen.

In Krisenzeiten hingegen tendieren Unternehmen eher dazu, kurzfristig den Unternehmenserfolg zu sichern und langfristige, kostenintensive Investitionen (z. B. in Klimaschutz) zu verschieben.

Die Krisen der vergangenen Jahre „haben gelehrt, dass aktuelles Wachstum und damit volle Auftragsbücher als Treiber für Investitionen [wichtig] sind“ (M 4, Z. 21 f.). Wachstumspolitik ist daher ein wichtiger Bestandteil einer nachhaltigen Klimapolitik, denn „(n)ur wenn das Auto rollt, kann man es steuern“ (M 4, Z. 25).

2.2 Aufzeigen, z. B.

Der globale Klimawandel kann Unsicherheiten in der länderübergreifenden Zusammenarbeit mit Handelspartnern vergrößern. Insbesondere ein veränderter Zugang zu Ressourcen, unterbrochene Lieferketten und ein verändertes Nachfrageverhalten können (sowohl beim Import als auch beim Export) zum unternehmerischen Risiko höherer Kosten, größerer Absatzschwierigkeiten und geringerer Planungssicherheit bei international agierenden Unternehmen führen. Beispielsweise ist nicht vorhersehbar, welche Teile der Wertschöpfungskette auch weiterhin am Produktionsstandort Deutschland bleiben und welche ins Ausland verlagert werden (vgl. M 4, Z. 7 f.).

Bestehen die beschriebenen Unsicherheiten längerfristig, erhöht dies das Risiko, dass Unternehmen ihre Produktion ganz oder teilweise ins Ausland verlagern, auch um heimische Umweltauflagen zu umgehen. Aus Unternehmenssicht fehlt es „kurzfristig an positiven ökonomischen Investitionsanreizen“ (M 4, Z. 16 f.) für Investitionen in klimaschonende Produktion, die aber von der Politik als Konsequenz des Klimawandels gefordert werden. Wirken sich Umweltauflagen durch höhere Preise aus, so sinkt die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Damit würde der deutsche Außenhandel geschwächt.

Gesamtwirtschaftlich können klimabedingte Unsicherheiten dazu führen, dass protektionistische Maßnahmen ergriffen werden oder Handelsbeziehungen umstrukturiert werden. Dies kann zu höheren Kosten bzw. Preisen führen und somit die Konkurrenzfähigkeit im- und exportorientierter Unternehmen und damit den deutschen Außenhandel schwächen.

2.3 Begründen, z. B.:

Marktsituation ohne staatlichen Eingriff	
spieltheoretisches Modell	Verhalten der Unternehmen
<p>Im spieltheoretischen Gefangenendilemma führt das individuell rationale Verhalten des einzelnen Wirtschaftssubjekts zu einem für die Gruppe nicht gesellschaftlich optimalen Ergebnis, das durch Kooperation aller Wirtschaftssubjekte erreicht werden könnte. Würde der Einzelne darauf vertrauen können, dass die anderen Akteure auch das gesellschaftliche Optimum anstreben, würde er eine andere Entscheidung treffen.</p> <p>Um im Rahmen einer Entscheidungssituation zu einer Lösung zu gelangen, verfolgt jeder Akteur eine bestimmte Strategie. Im Nash-Gleichgewicht ist es keinem Akteur möglich, sich durch Abweichen von seiner Strategie besser zu stellen.</p> <p>Ein Pareto-Optimum besteht, wenn es nicht möglich ist, die Wohlfahrt eines Akteurs zu erhöhen, ohne gleichzeitig die eines anderen zu verringern. In einem Gefangenendilemma muss das Nash-Gleichgewicht nicht dem Pareto-Optimum entsprechen.</p>	<p>Ein „treibhausgasneutrales Deutschland“ (M 4, Z. 2) ist für alle Unternehmen erstrebenswert. Langfristig entwickeln sich „Vorteile einer klimaneutralen Produktion für alle“ Unternehmen (M 4, Z. 15 f.). Zudem entstehen „profitable Geschäftsmodelle“ (M 4, Z. 12). Eine Kooperation würde also Sinn ergeben. Kurzfristig lohnt sich aber die Nicht-Kooperation, weil es an „positiven ökonomischen Investitionsanreizen“ (M 4, Z. 16 f.) fehlt und Umwelttechnologien „erst einmal hohe Kosten“ verursachen (M 4, Z. 13). Als Folge kann die Konkurrenz günstiger produzieren und sich besser am Markt positionieren, es sei denn, die Käufer honorieren das umweltfreundliche Verhalten und passen ihre Kaufentscheidungen entsprechend an.</p> <p>Aus ökonomischen Gesichtspunkten kann es für das einzelne Unternehmen sinnvoll sein, als „Trittbrettfahrer“ aufzutreten und ohne eigene Investitionen in den Umweltschutz von den Anstrengungen der anderen Unternehmen zu profitieren.</p> <p>Es wird kein Pareto-Optimum, also keine optimale Ressourcenverteilung bzgl. des Klimaschutzes erzielt: „Auch wenn die Vorteile einer klimaneutralen Produktion für alle erkennbar sind, fehlt es kurzfristig (...) an positiven ökonomischen Investitionsanreizen“ (M 4, Z. 16 f.)</p>

Eine übergeordnete Instanz kann die einzelnen Wirtschaftsakteure zur Kooperation verpflichten und damit das Gefangenendilemma auflösen. Staatliche Umweltauflagen zwingen die Unternehmen zu Investitionen in umweltschonende Produktionsprozesse. „Daher bedarf es (...) klarer klimapolitischer Rahmenbedingungen, damit Investitionen“ (M 4, Z. 22 ff.) in den Klimaschutz getätigt werden.

3.1 Aufzeigen, z.B.:

Durch eine Erhöhung des Leitzinses (M 5, Z. 2) erhöht sich über den Transmissionsmechanismus idealtypisch das Zinsniveau am Geldmarkt und damit die Refinanzierungskosten der Geschäftsbanken. Folglich verteuert sich die Kreditaufnahme für private Haushalte und kreditfinanzierte Investitionen der Unternehmen gehen zurück. Gleichzeitig wird Sparen für die privaten Haushalte attraktiver und die Konsumausgaben werden geringer. In der Folge gehen idealtypisch die gesamtwirtschaftliche Nachfrage und das Wirtschaftswachstum zurück. Damit wird einer Inflation entgegengewirkt.

3.2 Diskutieren, z. B.:

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> - Die Inflation ist enorm hoch (M 1: Steigerung des VPI deutlich über das symmetrisch mittelfristige Ziel von 2 %, z. B. 2023 +7 %), die Produzentenpreise sind in Deutschland gegenüber dem Vorjahr um 45,8 Prozent gestiegen (M 5, Z. 18). Um ihr vorrangiges Ziel der Preisniveaustabilität wieder zu erreichen, muss die EZB noch entschlossener eingreifen. - Die gemessene Inflationsrate ist außerdem noch zu niedrig, da sie verzerrende Maßnahmen des Staates nicht berücksichtigt (M 5, Z. 20 ff.). - Die extrem expansive Geldpolitik war in Zeiten einer stabilen Wirtschaft bereits seit längerem nicht mehr zu rechtfertigen, da sie den Spielraum der Wirksamkeit geldpolitischer Maßnahmen einschränkte (M 5, Z. 12 ff.). - Die Inflationserwartungen steigen. Das kann zu einer weiteren Erhöhung der Inflation führen (M 5, Z. 26 ff.). - Es besteht die Gefahr einer Lohn-Preis-Spirale durch hohe Tarifabschlüsse, z. B. in der Metall- und Elektroindustrie (M 2). Gemäß der Einschätzung der Bundesregierung steigen die Arbeitnehmerentgelte voraussichtlich um rund 5 % (M 1) pro Jahr, was neben einer steigenden Erwerbstätigkeit auch auf Lohnerhöhungen zurückzuführen sein könnte. - Die EZB wird durch die Angst vor politischen Verwerfungen zwischen den heterogenen Ländern des Euroraums in ihrer Geldpolitik gehemmt. Sie zeigt sich zu zögerlich zugunsten hochverschuldeter Staaten (M 5, Z. 33 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Die EZB verfolgt bereits ihr Mandat der vorrangigen Preisniveaustabilität, indem sie nun in Zeiten hoher Inflation die Zinsen anhebt und die Anleihenkäufe beendet hat. - Die Maßnahmen wirken i. d. R. zeitverzögert. Die EZB muss die Wirkung ihrer Maßnahmen erst abwarten. Zu schnelles Handeln könnte zu einer kontraproduktiven Überdosierung von Maßnahmen führen. - Sie verfolgt auch ihr nachrangiges Ziel, indem sie die Zinsen in Zeiten einer drohenden Rezession gemäßigt anhebt. - Gegen den gravierenden Anstieg der Energiepreise kann die EZB nichts unternehmen, da es sich um einen angebotsseitigen Schock handelt (M 5, Z. 6 f.). - Die EZB zögerte zu lange, so dass sie die Zinsen nun weiter erhöhen müsste, obwohl sich die Wirtschaft bereits in einem Abwärtstrend befindet (M 5, Z. 28 ff.).

Alternative Argumente sind denkbar. Ein schlüssiges Fazit wird erwartet.

Die Art der Darstellung fließt in die Bewertung ein.

III (Recht)

1.1 Zeigen, z. B.:

Ein wirksames Schuldverhältnis kommt durch zwei übereinstimmende Willenserklärungen zustande. Das Bereitstellen der Straßenbahn stellt einen konkludenten Antrag seitens des Verkehrsbetriebs gemäß § 145 BGB dar.

Durch das Einsteigen in die Straßenbahn nimmt A. Hubert diesen Antrag konkludent gemäß § 147 BGB an.

Ggf.: Gemäß § 151 BGB ist es nicht erforderlich, dass A. Hubert die Annahme gegenüber einem Vertreter des Verkehrsbetriebes erklärt, da eine solche Erklärung nach den Verkehrssitten des öffentlichen Personennahverkehr nicht zu erwarten ist.

Somit ist ein wirksamer Vertrag zwischen A. Hubert und dem Verkehrsbetrieb zustande gekommen. Es handelt sich dabei um einen Werkvertrag gemäß § 631 I BGB, da sich der Verkehrsbetrieb zu einem durch Dienstleistung herbeizuführenden Erfolg (Beförderung zum Zielort) gemäß § 631 II BGB verpflichtet.

1.2 Prüfen, z. B.:

Betrug gemäß § 263 StGB:

A. Hubert müsste in der Absicht, sich oder einem Dritten einen rechtswidrigen Vermögensvorteil zu verschaffen, das Vermögen des Verkehrsbetriebs dadurch geschädigt haben, dass er durch Vorspiegelung falscher Tatsachen oder durch Entstellung oder Unterdrückung wahrer Tatsachen einen Irrtum erregt oder unterhalten hat.

In M 1 finden sich keine Anhaltspunkte, dass A. Hubert falsche Tatsachen vorgespiegelt oder wahre Tatsachen entstellt oder unterdrückt hat, um damit einen Irrtum zu erregen oder zu unterhalten. Insbesondere wohnt dem bloßen Einstieg in die Straßenbahn nicht zugleich die Erklärung inne, im Besitz eines gültigen Fahrscheins zu sein. Vielmehr musste der Fluchtversuch von A. Hubert den Eindruck erwecken, dass er nicht im Besitz eines gültigen Fahrscheins war. Der Straftatbestand des Betrugs ist somit nicht erfüllt.

Erschleichen von Leistungen gemäß § 265a StGB:

§ 265a I StGB Erschleichen von Leistungen	
Tatbestandsmerkmal	Sachverhalt
Entgeltliche Leistung eines Automaten oder eines öffentlichen Zwecken dienenden Telekommunikationsnetzes, die Beförderung durch ein Verkehrsmittel oder den Zutritt zu einer Veranstaltung oder einer Einrichtung	Durch die Benutzung der Straßenbahn bediente sich A. Hubert der Beförderung durch ein Verkehrsmittel. (M 1, Z. 3)
Erschleichung in der Absicht, das Entgelt nicht zu entrichten	Laut M 1 hat A. Hubert absichtlich kein Ticket gekauft (M 1, Z. 3 f.), er handelte also in der Absicht, das Entgelt nicht zu entrichten.

Der Tatbestand der Erschleichung von Leistungen gemäß § 265a StGB ist somit erfüllt.

1.3 Entwickeln, z. B.:

Der Kontrolleur könnte einen Anspruch auf Ersatz der Brille gemäß § 823 I BGB geltend machen, wenn der Schaden an der Brille widerrechtlich durch eine vorsätzliche oder fahrlässige Verletzung eines absoluten Rechtsguts durch A. Hubert hervorgerufen worden wäre.

A. Hubert könnte argumentieren, dass er nicht widerrechtlich gehandelt hat. Gemäß § 227 I BGB ist eine durch Notwehr gebotene Handlung nicht widerrechtlich. Gemäß § 227 II BGB ist Notwehr diejenige Verteidigung, welche erforderlich ist, um einen gegenwärtigen rechtswidrigen Angriff von sich oder einem anderen abzuwenden.

Das Umdrehen des rechten Arms auf dem Rücken (M 1, Z. 7 f.) könnte ein rechtswidriger Angriff des Kontrolleurs gegen A. Hubert gewesen sein. Der Kontrolleur wiederum ist jedoch gemäß § 127 I StPO berechtigt, A. Hubert vorläufig festzunehmen, da er diesen beim Fahren ohne Fahrschein auf frischer Tat ertappte und dieser mehrmals versuchte, zu fliehen (M 1, Z. 6 ff.). Das Umdrehen des rechten Arms auf den Rücken verursachte jedoch starke Schmerzen und hätte zu Verletzungen führen können. Der Griff wurde dabei mehrmals verstärkt, wodurch sich die Schmerzen und das Verletzungsrisiko erhöhten (M 1, Z. 10). Die Äußerung eines anderen Fahrgastes (M 1, Z. 10 f.) legen nahe, dass sich der Kontrolleur unnötiger Härte bediente. Es kann somit argumentiert werden, dass der Kontrolleur die Grenzen des Festnahmerechts überschritten hat und somit ein rechtswidriger Angriff von ihm gegen A. Hubert ausging.

Gemäß § 227 II BGB müsste sich A. Hubert nun der Verteidigung bedienen haben, welche erforderlich ist, um dem rechtswidrigen Angriff zu begegnen. Zunächst reagierte A. Hubert verbal, indem er den Kontrolleur mehrmals eindringlich aufforderte, ihn loszulassen (M 1, Z. 9 f.). Erst als der Kontrolleur dem nicht nachkam und stattdessen den Griff weiter verstärkte, was die Schmerzen noch erhöhte (M 1, Z. 10 ff.), wehrte er sich körperlich, indem er mit dem Ellbogen nach ihm schlug, um sich somit zu befreien (M 1, Z. 12 f.). Es kann infolgedessen argumentiert werden, dass A. Hubert schließlich keine andere Wahl blieb, als den Angriff durch körperliche Gewalt abzuwehren.

Die Handlung, die zur Beschädigung der Brille geführt hat, wäre somit gemäß § 227 I BGB nicht rechtswidrig. Der Kontrolleur hätte somit keinen Anspruch auf Ersatz der Brille gemäß § 823 I BGB.

ggf.: Alternativ zu § 127 StPO kann argumentiert werden, dass der Kontrolleur als rechtsgeschäftlicher Vertreter des Verkehrsunternehmens zur Selbsthilfe gemäß § 229 BGB dazu berechtigt ist, den Fahrgast festzuhalten.

1.4 Diskutieren, z. B.:

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none">- Eine Herabstufung zur Ordnungswidrigkeit führt dazu, dass das Fahren ohne Fahrschein „entkriminalisiert“ (M 3, Z. 8) wird. Ein Bußgeld aufgrund einer Ordnungswidrigkeit zählt nicht als Strafe und kann nicht zu einer Vorstrafe führen.- „Verfolgung und Ahndung als Straftat [...] belasten die Justiz sowie die Ermittlungsbehörden unnötig“ (M 3, Z. 13 f.). Da für die Vollstreckung von Ordnungswidrigkeiten die Verwaltungsbehörden zuständig sind, könnte in der Justiz für Entlastung gesorgt werden.- Sowohl die „Verfolgung und Ahndung als Straftat“ (M 3, Z. 13 f.) als auch „Unterbringung der Menschen in Haftanstalten kostet	<ul style="list-style-type: none">- Eine Herabstufung zur Ordnungswidrigkeit hat geringere rechtliche Konsequenzen für die Täter. Dies verringert das allgemeine Abschreckungspotential vor dem Fahren ohne Fahrschein (negative Generalprävention).- Im Gegensatz zum Strafrecht werden Wiederholungstäter bei Ordnungswidrigkeiten nicht typischerweise mit höheren Geldbußen belegt. Dies wirkt weniger abschreckend auf Personen, die bereits ohne Fahrschein erwischt wurden (negative Spezialprävention).- Eine Herabstufung zur Ordnungswidrigkeit reduziert zwar den Aufwand der „Justiz und Ermittlungsbehörden“ (M 3, Z. 14 f.), er-

<p>[...] viel Geld“ (M 3, Z. 20 f.). Eine Herabstufung zur Ordnungswidrigkeit vereinfacht die Verfolgung und Ahndung, da hier im Normalfall lediglich Bußgeldbescheide auszustellen sind. Dies reduziert die Kosten. Falls sogar eine Freiheitsstrafe angesetzt wird, entstehen dem Staat mit der Unterbringung in einer Justizvollzugsanstalt erhebliche Kosten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Einordnung als Straftat lässt „den Behörden kein[en] Ermessensspielraum. Wer sich den Fahrschein nicht leisten könne und trotzdem fahre, werde kriminalisiert – und wer eine Geldstrafe nicht bezahlen könne, müsse ins Gefängnis“ (M 3, Z. 15 ff.). - „Verfolgung und Ahndung als Straftat [...] stehen dem Ultima-Ratio-Prinzip des Strafrechts entgegen“ (M 3, Z. 14 ff.), das als letzter Lösungsweg zur Beilegung eines Interessenkonflikts dienen soll. Ein Ordnungswidrigkeitenverfahren kann hingegen den Großteil der Konflikte lösen, ohne möglicherweise tiefgreifendere strafrechtliche Konsequenzen herbeizuführen. 	<p>höht diesen jedoch bei den verantwortlichen Verwaltungsbehörden (z. B. Ordnungsamt). Es ist fraglich, ob nennenswerte Kosteneinsparungen realisiert werden können.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da gegenüber Personen, die nicht nur vorübergehend zahlungsunfähig sind, bei Ordnungswidrigkeiten keine Erzwingungshaft angeordnet werden darf, besteht bei der Herabstufung zur Ordnungswidrigkeit keinerlei Handhabe gegen solche Personen. Sie können ohne Fahrschein fahren, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen. Dies könnte das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Rechtssystems beeinträchtigen (positive Generalprävention).
---	--

Eine alternative Argumentation ist denkbar. Ein schlüssiges Fazit wird erwartet.

Die Art der Darstellung fließt in die Bewertung ein.

2.1 Vergleichen, z. B.:

Unterschiede:

Befreiung des Schuldners von der Leistungspflicht gem. § 275 I BGB und Entfallen des Anspruchs auf die Gegenleistung gem. § 326 I BGB bei vom Schuldner zu vertretender Unmöglichkeit, wohingegen bei der verspäteten Leistung die Primäransprüche erhalten bleiben („pacta sunt servanda“).

Anspruch auf Schadensersatz neben der Leistung entfällt ab dem Eintritt der Unmöglichkeit, bei verspäteter Leistung besteht dieser unter den Voraussetzungen der §§ 280, 286 BGB.

Gemeinsamkeiten:

Rücktrittsrecht gem. § 326 V BGB in Fällen der Unmöglichkeit (Anm.: nur als Rücktritt vom ganzen Vertrag im Fall der Teil- oder Schlechtleistung relevant) sowie gem. § 323 I BGB bei verspäteter Leistung.

Schadensersatz statt der Leistung gem. §§ 280 I, III, 283 BGB in Fällen der Unmöglichkeit sowie gem. §§ 280 I, III, 281 BGB bei verspäteter Leistung.

Ggf.: Verzugszinsen gem. § 288 BGB, sofern die besonderen Voraussetzungen der §§ 286 ff. BGB erfüllt sind.

2.2 Erörtern, z. B.:

für eine Aufhebung	für ein Festhalten an dem Grundsatz
<ul style="list-style-type: none"> - Liegt eine Unmöglichkeit bei Nicht-Geldschulden vor, entbindet § 275 I BGB den Schuldner von der Primärleistungspflicht und dem Gläubiger stehen andere Ansprüche (z. B. Schadensersatz statt der Leistung) zu. Auch bei Geldschulden könnte der Gläubiger seine Interessen durch Wahrnehmung dieser Ansprüche wahren. - Das Eingehen eines Schuldverhältnisses beinhaltet sowohl bei Geld- als auch bei Nicht-Geldschulden das Risiko, dass der Vertragspartner die geschuldete Leistung nicht erbringen, was in beiden Fällen zu schwerwiegenden Konsequenzen führen kann. Eine unterschiedliche rechtliche Behandlung ist hierbei nicht gerechtfertigt. - Fälle unverschuldeter Zahlungsunfähigkeit, z. B. bei nachträglicher Unmöglichkeit (vgl. M 4, Z. 26 ff.) oder aufgrund von unrechtmäßiger Verweigerung von Wohngeld (vgl. M 4, Z. 21 ff.) können zur Privatinsolvenz führen und somit schwerwiegende wirtschaftliche und soziale Konsequenzen für den Betroffenen haben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Abkehr von dem Grundsatz würde eine teilweise Abkehr vom Grundsatz „pacta sunt servanda“ bedeuten. Darunter könnte das Vertrauen in den Rechtsverkehr leiden. - Eine Aufhebung des Grundsatzes beschränkt den Gläubiger von Geldschulden auf sekundäre Ansprüche, wie z. B. Schadensersatz. Dies könnte Personen, die sich bereits im Vorfeld über ihre finanziellen Probleme bewusst sind, eher dazu verleiten, trotzdem Verträge abzuschließen. - Ein Schuldner, der eine Geldschuld nicht begleichen kann, ist möglicherweise auch nicht in der Lage, Schadensersatz zu leisten. Sollte der Grundsatz abgeschafft und der Gläubiger ausschließlich auf einen Schadensersatzanspruch verwiesen werden, droht dem Schuldner bei unverschuldeter Zahlungsunfähigkeit weiterhin die Privatinsolvenz. - Selbst bei sorgfältiger Prüfung im Vorfeld ist es nicht möglich, zweifelsfrei festzustellen, ob ein potenzieller Vertragspartner finanzielle Probleme hat. Bei einer Aufrechterhaltung des Grundsatzes kann er dennoch darauf vertrauen, dass der Anspruch auf die Geldschuld bestehen bleibt.

Eine alternative Argumentation ist denkbar. Ein schlüssiges Fazit, welches beispielsweise auf den Aspekt des Verschuldens abzielt, wird erwartet.

Die Art der Darstellung fließt in die Bewertung ein.

2.3 Verfassen einer juristisch fundierten Antwort, z. B.:

Die Lösung soll als Antwort auf den Forumsbeitrag von P.R. formuliert werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit folgt eine schematische Lösungsskizze.

Anspruch auf Schadensersatz statt der Leistung gem. §§ 280 I, III, 283 BGB	
Tatbestandsmerkmale	Argumentation
Schuldverhältnis	Ein Kaufvertrag gem. §§ 145, 147; 433 BGB über einen Schreibtisch wurde geschlossen.
Pflichtverletzung: Nichtleistung aufgrund nachträglicher Unmöglichkeit	Aus dem Kaufvertrag besteht für den Verkäufer die Pflicht, den Schreibtisch zu übergeben und dem Fragensteller das Eigentum daran zu verschaffen. Vorausgesetzt der Schreibtisch wurde bereits an den anderen Käufer übereignet, wovon hier auszugehen ist (M6, Z. 5 f.), ist es dem Verkäufer unmöglich, die Leistung zu erbringen. Es liegt Unmöglichkeit gem. § 275 I BGB vor. Der Verkäufer leistet nicht und ist gem. § 275 I BGB auch von der Leistungspflicht befreit.
Vertretenmüssen (der nachträglichen Unmöglichkeit) gem. § 276 BGB	Vertretenmüssen wird gemäß § 280 I BGB vermutet. Der Verkäufer müsste nachweisen, dass ihn kein Verschulden, also grundsätzlich weder Vorsatz noch Fahrlässigkeit trifft. Dies dürfte laut Sachverhalt nicht gelingen.
kausaler Schaden	Mehrkosten für eine Ersatzbeschaffung
<p>Ergebnis: Der Fragesteller könnte eventuelle Mehrkosten für eine Ersatzbeschaffung, also Schadensersatz statt der Leistung gem. §§ 280 I, III, 283 BGB, verlangen.</p> <p>Der Umfang des Schadensersatzes richtet sich nach den §§ 249 ff. BGB. Der Fragesteller muss so gestellt werden, als ob die Leistung wie geschuldet erbracht worden wäre. Folglich kann er zwar nicht die Mehrkosten für eine Neuanschaffung geltend machen, aber die Mehrkosten für einen entsprechenden gebrauchten Tisch.</p>	

Die Art der Darstellung fließt in die Bewertung ein.

IV (BWL)

1.1 Analysieren, z. B.:

Seit 2014 ist die Anzahl der Bäckereien in Deutschland um etwa ein Viertel zurückgegangen. Die Anzahl der Mitarbeiter ist parallel dazu um etwa ein Achtel geschrumpft. Dennoch konnte der Gesamtumsatz in diesem Zeitraum sogar leicht gesteigert werden. Eine mögliche Erklärung für diese Entwicklung wäre eine zunehmende Automatisierung in der Produktion. Kleinere Bäckereien könnten so vom Markt verdrängt worden sein.

Was besonders auffällt, ist ein dramatischer Einbruch bei den Auszubildendenzahlen. Im Vergleich zu 2014 entschieden sich 2021 etwa 40 Prozent weniger Jugendliche für eine Ausbildung zum Bäcker. Dies könnte in den kommenden Jahren zu massiven Problemen bei der Personalversorgung führen und den Druck zu weiterer Automatisierung erhöhen.

Betrachtet man die Betriebsgrößenstruktur, fällt auf, dass etwa 60 Prozent der Bäckereien Kleinbetriebe mit einem Umsatz von unter 500.000 Euro pro Jahr sind. Nur ein kleiner Bruchteil der Bäckereien, etwa 5 Prozent, erwirtschaften mehr als 5 Millionen Euro Umsatz pro Jahr. Dennoch decken diese Großbäckereien einen Großteil des Marktes ab. So lag ihr Anteil am Gesamtumsatz bei etwa 70 Prozent, während die Kleinbetriebe nur etwa 5 Prozent des Umsatzes erzielten.

Fazit: Die Branche erlebt in den letzten Jahren einen erheblichen Wandel. Kleinbetriebe scheinen zunehmend aus dem Markt gedrängt zu werden, einige wenige Großbäckereien decken den Markt weitgehend ab. Die Entwicklung bei der Personal- und Ausbildungssituation legt nahe, dass dieser Konzentrationsprozess sich weiter beschleunigen wird.

1.2 Erläutern, z. B.:

Die Großbäckerei ist nach der funktionalen Organisationsstruktur gegliedert. Der Geschäftsführung unterstehen sechs Bereiche, die nach den zentralen Aufgabenbereichen gegliedert sind (von Einkauf, Produktion, Verkauf bis zu Verwaltung).

Auffällig ist die Untergliederung der Bereiche „Produktionsleitung“ sowie „Verkaufsleitung“. So unterteilt sich der Produktionsbereich in zwei Backstuben, eine Konditorei sowie einen Lebensmittelbeauftragten. Die Bezeichnung der Backstuben legt nahe, dass diese zusätzlich auf unterschiedliche Bereiche spezialisiert sind (Brot und übrige Backwaren). Auch der Bereich des Verkaufs wird in mehrere Filialen (1 bis 5) sowie einen Lebensmittelbeauftragten untergliedert.

Das Organigramm zeigt klar die Vorzüge eines Großbetriebs.

So ist nicht jede einzelne Filiale mit einer eigenen Backstube ausgestattet, sondern die Produktion der Backwaren erfolgt zentral. Das bietet den Vorteil, größere Stückzahlen in der zentralen Backstube herzustellen und ermöglicht so den Einsatz von Maschinen sowie spezialisierten Arbeitskräften, was die Produktivität erhöht (Economies of Scale / Skaleneffekte). Diese Economies of Scale ergeben sich auch in den Bereichen Einkauf, Marketing und Verwaltung.

Ebenso ist der Verkauf nicht auf einen einzelnen Standort beschränkt, sondern verteilt sich auf mehrere Filialen an unterschiedlichen Orten. Dadurch kann auch ein größerer Kundekreis abgedeckt und somit der Umsatz gesteigert werden. Durch die zentrale Backstube sinkt zudem die Größe der einzelnen Filialen, was z. B. Kosten der Ladenmiete reduziert.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass sich problemlos neue Filialen eröffnen oder unrentable schließen und so in die bestehende Struktur einfügen oder daraus entfernen lassen.

2.1 Aufzeigen, z. B.:

Als Stakeholder werden alle Personen oder Gruppen bezeichnet, die ein Interesse an einem Unternehmen oder Projekt haben. Diese können dabei aus dem Betrieb selbst als auch von außerhalb stammen.

Unternehmensphilosophie	relevant für Stakeholder
Herstellung von schmackhaften, gesunden und bekömmlichen Backwaren (Z. 2 f.)	Kunden, Konkurrenten, Lebensmittelaufsicht
Backwaren überwiegend aus regionalen Zutaten (Z. 3 f., 13 f.)	Lieferanten, Umweltverbände, Kunden, Konkurrenten
Kreativität und Traditionsbewusstsein (Z. 10) Viele Kunden haben ihre Backwaren schon bei meiner Oma und meinem Opa eingekauft (Z. 21 f.)	Konkurrenten, Kunden
Herstellung weitgehend in Handarbeit große Maschinen gibt es nicht (Z. 15 f.) schonende und langsame Herstellung (Z. 18 f.)	Mitarbeiter, Konkurrenten, Kunden
Liebe zur Natur und Region (Z. 21)	Umweltverbände, Kunden, Konkurrenten
Unsere Angestellten sind Teil der Familie (Z. 26)	Mitarbeiter, Kunden

2.2 Erläutern, z. B.:

Laut Prof. Michael Porter gibt es drei verschiedene Wettbewerbsstrategien, um sich am Markt gegenüber Konkurrenten zu behaupten:

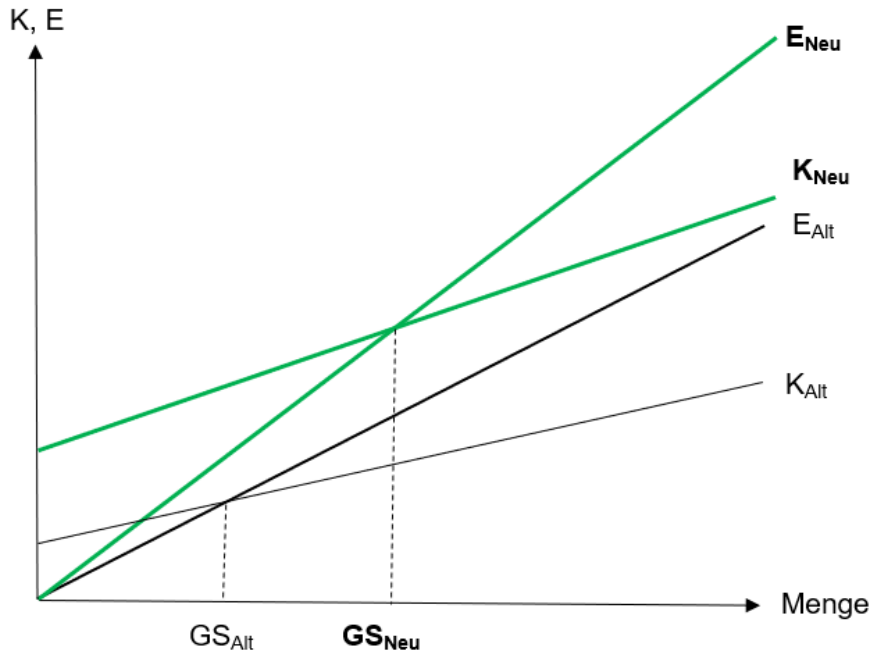
- Die Strategie der Kostenführerschaft
- Die Strategie der Differenzierung
- Die Strategie der Nischennutzung

Im vorliegenden Sachverhalt scheint es sich um eine kleinere Bäckerei zu handeln, die eng mit ihrer Region verwurzelt ist. Das schließt in der Regel eine Strategie der Kostenführerschaft aus, zumal Handarbeit und regionale Produkte meist mit höheren Kosten einhergehen.

Sowohl im Rahmen einer Strategie der Differenzierung als auch einer Nischenstrategie könnte das Unternehmen auf den Qualitätsaspekt setzen. Handarbeit, regionale Zutaten und Traditionsbewusstsein werden von Kunden geschätzt und können Großbäckereien nicht bieten. Auch das Image als sozialer Arbeitgeber könnte dazu beitragen, sich signifikant von der Konkurrenz abzusetzen und am Markt bestehen zu können.

Daher wäre vermutlich die Nischenstrategie mit einer Akzentuierung auf Tradition und Handwerk sowie die Verbundenheit mit der Region und Umwelt als Wettbewerbsstrategie zu empfehlen.

3.1 Erläutern auch mit einer Grafik und erklären, z. B.:



Die gestiegenen Gaspreise betreffen zum einen die Produktion (variable Kosten) und zum anderen die monatlichen Fixkosten (z. B. Heizen) (Z. 3 ff.). Zugleich verteuern sich die Preise der benötigten Zutaten (Z. 8 ff.). Somit wird die Kostenkurve nach oben verschoben und verläuft nun steiler. Das hat zur Folge, dass sich die Gewinnschwelle nach rechts verschiebt. Der Bäcker hat auf diese Kostensteigerung mit einer Anhebung der Preise auf Brot und Brötchen reagiert (Z. 14 f.). Dies führt zu einem steileren Anstieg der Erlöskurve. Der Schnittpunkt von Kosten- und Erlöskurve wird dadurch wieder etwas nach links verschoben (GS_{neu}).

Entscheidend bei diesen Überlegungen ist, ob die neue Gewinnschwelle jenseits der Kapazitätsgrenze liegt. Dann würde jede Produktion von Brot und Brötchen nur noch Verlust einbringen. Die Aussage „er wisse, dass er die Preise demnächst noch mal erhöhen müsse“ legt nahe, dass die neue Gewinnschwelle (GS_{neu}) nahe, vielleicht sogar rechts von der Kapazitätsgrenze liegt.

Vielleicht ist der Bäcker aber auch einfach nicht in der Lage, ausreichend Brote und Brötchen zu verkaufen, um bei der derzeitigen Kosten- und Erlössituation wieder in die Gewinnzone zu gelangen (verkaufte Menge < Menge an der Gewinnschwelle). Eine weitere Preiserhöhung würde in diesem Fall die Erlösfunktion noch steiler ansteigen lassen und damit die Gewinnschwelle weiter an das ursprüngliche Ausgangsniveau heranrücken.

3.2 Vergleichen, z. B.:

Jedem Unternehmen stehen unterschiedliche Finanzierungsarten zur Verfügung. Eine mögliche, grundlegende Unterteilung kann nach den Eigentumsverhältnissen vorgenommen werden. So können die benötigten finanziellen Mittel von den Eigentümern selbst aufgebracht werden (Eigenfinanzierung) oder von Fremdkapitalgebern, die meist von außerhalb Kapital zur Verfügung stellen (Fremdfinanzierung). Bei Eigenfinanzierung handelt es sich um die zusätzliche Bereitstellung von Eigenkapital, bei Fremdfinanzierung hingegen wird dem Unternehmen zusätzliches Fremdkapital zur Verfügung gestellt.

Eine Eigenfinanzierung könnte z. B. durch Einbehaltung von Gewinnen oder durch eine Kapitalerhöhung der Eigentümer realisiert werden. Alternativ könnte das Fremdkapital von außen, z. B. in Form eines Bankkredits zur Verfügung gestellt werden.

Vergleich der beiden Finanzierungsarten im Hinblick auf die finanzwirtschaftlichen Ziele:

Finanzwirt. Ziele	Eigenfinanzierung (z. B. aus einbehaltenem Gewinn)	Fremdfinanzierung (z. B. durch einen Bankkredit)
Rentabilität	Es fallen keine Kapitalkosten an. Die Erlöse der Investition fließen vollumfänglich an das Unternehmen.	Kreditgeber erwartet eine feste Verzinsung, unabhängig von der Erlössituation, daher Kapitalabfluss.
Liquidität	Die liquiden Mittel des Unternehmens werden durch die Anschaffung reduziert. Diese müssen also vorhanden sein oder erwirtschaftet werden.	Kein Einfluss auf die Liquidität, da das Kapital für die Investition von außerhalb kommt. Tilgung u. U. erst am Ende der Laufzeit des Kredits.
Sicherheit	Nach der Anschaffung gehört das Investitionsgut dem Unternehmen (materielle Sicherheit).	u. U. vorzeitiger Abzug des Kredits durch die Kapitalgeber möglich, dann auch u. U. Rückgabe des Investitionsgutes.
Unabhängigkeit	Unabhängigkeit des Unternehmens gewahrt, kein Einfluss von Fremdkapitalgebern.	Einflussnahme durch Kreditgeber, z. B. Banken, Vergabe des Kredits nur bei guter Bonität.

3.3 Diskutieren, z. B.:

Argumente für eine Neuanschaffung	Argumente gegen eine Neuanschaffung
<ul style="list-style-type: none"> - Die gestiegenen Gaspreise belasten das Unternehmen und die Gewinnsituation erheblich (Kostenanstieg bei Gas von 500 auf 3.900 EUR/Monat), daher sollte eine Anpassung erfolgen. Der neue Backofen weist einen deutlich geringeren Gasverbrauch auf (- 40 %), was die Kosten fast halbieren würde. - Ein Rückgang der hohen Gaspreise zeichnet sich bisher nicht ab. Das Gerät hat eine relativ hohe Lebensdauer. Bei einer Kostenersparnis von 40 % und einer monatlichen Belastung von 3.900 Euro, wären die Anschaffungskosten in 20 Monaten amortisiert. Der Nutzen der Investition geht somit über die 20 Monate hinaus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Der aktuell eingesetzte Backofen ist noch funktionsfähig. Ob dieser gebraucht in der aktuellen Lage noch zum Restwert verkauft werden kann, ist fraglich. - Die angespannte finanzielle Situation erschwert die Bereitstellung der nötigen Finanzmittel zur Beschaffung des Ofens. - Es wäre möglich, dass die hohen Energiekosten auch wieder sinken. Dann würde sich der neue Ofen deutlich langsamer amortisieren. - Sofern Preiserhöhungen bei den Kunden durchsetzbar sind, können die höheren Kosten durch die Mehreinnahmen kompensiert werden. - Ebenso wären auch andere Einsparpotenziale denkbar, die keine Investitionen in dieser Höhe erforderlich machen; z. B. Veränderung der Öffnungszeiten, um Personalkosten zu beeinflussen.

Ein begründetes Fazit wird erwartet.