

# Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

## ÜBUNGSBUCH

Von

**Dr. Henner Schierenbeck**

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der

Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

unter Mitarbeit von

Dr. F. Allerkamp, Dr. Th. Altenhain

Dr. R. Banken, Dipl.-Kfm. M. Borosch

Dipl.-Kfm. Th. Brakensiek, Dipl.-Kfm. H. Echterbeck

Dr. R. Hölscher, Dr. U. Kilhey

Dipl.-Kfm H.-J. Kliem, Dr. M. Prill, Dr. B. Rolfes

Dr. St. Schüller, Dipl.-Kfm. M. Thalmann

5., völlig überarbeitete Auflage

**R. Oldenbourg Verlag München Wien**

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	V
Vorwort .....	XIII
Einleitung: Wirtschaften und Wirtschaftswissenschaften .....	1
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	1
<b>Aufgaben</b>	
1. Ökonomisches Prinzip .....	1
2. Produktivität und Wirtschaftlichkeit .....	2
3. Eine kombinatorische Denksportaufgabe .....	3
Lösungen zu den Aufgaben 1-3 .....	3
<b>Erster Teil: Betrieb und Unternehmung</b> .....	9
<b>Erstes Kapitel: Betriebe und Haushalte als Träger des</b> <b>arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses</b> .....	11
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	11
<b>Aufgaben</b>	
4. Die produktivitätsfördernde Wirkung der Arbeitsteilung .....	11
5. Eine Wirtschaft ohne Geld .....	12
6. Preisbildung auf freien Märkten .....	13
7. Unternehmung und Betrieb .....	13
Lösungen zu den Aufgaben 4-7 .....	13
<b>Zweites Kapitel: Typologie der Unternehmungen</b> .....	20
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	20
<b>Aufgaben</b>	
8. Wahl der Rechtsform .....	20
9. Rechtsform und Gewinnverteilung .....	21
10. Rechnungslegung nach dem Publizitätsgesetz .....	23
11. Programmtyp, Produktionstiefe und Repertoire .....	24
12. Verbundene Unternehmen .....	24
Lösungen zu den Aufgaben 8-12 .....	25
<b>Zweiter Teil: Der Wirtschaftsprozess der Unternehmung</b> .....	33

<b>Drittes Kapitel: Unternehmungsziele</b> .....	35
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	35
<b>Aufgaben</b>	
13. Die Ermittlung von Erfolgs-(ziel-)größen .....	35
14. Rentabilitätsziele und Leverage-Effekt .....	36
15. ROI-Analyse und Zielplanung .....	37
16. Formulierung von Zielsystemen .....	38
17. Mitbestimmung im Unternehmen .....	39
18. Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele .....	40
Lösungen zu den Aufgaben 13-18 .....	40
 <b>Viertes Kapitel: Unternehmungsführung</b> .....	53
A. Hauptfunktionen des Managements .....	53
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	53
<b>Aufgaben</b>	
19. Phasen des Managementprozesses .....	53
20. Grundbegriffe der Organisation .....	55
21. Führungsstil .....	58
Lösungen zu den Aufgaben 19-21 .....	59
B. Elemente und Strukturen von Managementsystemen .....	66
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	66
<b>Aufgaben</b>	
22. Änderung der Organisationsstruktur .....	68
23. Leitungsspannen in einem Maschinenbauunternehmen .....	68
24. Ausgleichsgesetz der Planung .....	71
25. Starre und flexible Planung .....	72
26. Revolvierende Planung .....	73
27. Lohnformen .....	74
28. Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage .....	74
29. Management by Objectives .....	76
Lösungen zu den Aufgaben 22-29 .....	77
C. Management-Techniken .....	97
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	97

**Aufgaben**

30. Brainstorming .....	97
31. Punktbewertungsverfahren .....	98
32. Netzplantechnik .....	99
33. Prüfung von Mietanträgen mit Hilfe der Entscheidungstabellen- technik .....	100
34. Extrapolierende Prognoseverfahren .....	101
35. Entscheidungen unter Ungewißheit .....	102
36. Lineare Programmierung .....	102
Lösungen zu den Aufgaben 30-36 .....	103

**Fünftes Kapitel: Betriebliche Leistungsprozesse .....** 118**A. Güterwirtschaftliches Gleichgewicht im Leistungsprozeß .....** 118**Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....** 118**B. Bereitstellungsplanung .....** 118**Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....** 118**Aufgaben**

37. ABC-Analyse .....	119
38. Materialbedarfsplanung .....	120
39. Bestellpolitik .....	120

**Lösungen zu den Aufgaben 37-39 .....** 121**C. Produktionsplanung .....** 127**Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....** 127**Aufgaben**

40. Kosten- und Erlösentwicklung in Abhängigkeit von der Beschäftigung .....	129
41. Kostenkategorien und Kostenverläufe .....	130
42. Produktionsfunktionen .....	130
43. Analyse von Produktionsfunktionen .....	130
44. Arten von Produktionsfunktionen .....	131
45. Ermittlung von Verbrauchsfunktionen .....	131
46. Partielle Anpassung bei substitutionalen Produktionsfunktionen .....	132
47. Produktionsaufteilung auf Basis limitationaler Produktionsfunktionen .....	133
48. Zeitliche Ablaufplanung .....	134
49. Kriterien der Produktionsprogrammplanung .....	134
50. Programmplanung bei Kapazitätsengpässen .....	135
51. Programmplanung mit Einbezug einer Umsatzrestriktion .....	136
52. Programmplanung bei alternativen Produktionsprozessen .....	136
53. Produktionsprogrammplanung mit Hilfe eines LP-Ansatzes .....	137

	Lösungen zu den Aufgaben 40-53. ....	139
v	D. Absatzplanung. ....	164
	Betriebswirtschaftliches Repetitorium. ....	164
	<b>Aufgaben</b>	
v	54. System der Marketinginstrumente. ....	167
V	55. Präferenzpolitik. ....	167
	56. Preiselastizität der Nachfrage. ....	168
	57. Intensität der Konkurrenzbeziehungen. ....	168
	58. Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur. ....	168
	59. Gewinnentwicklung bei atomistischer Konkurrenz. ....	168
	60. Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz. ....	168
	61. Preispolitik im Polypol auf unvollkommenem Markt. ....	169
	62. Kostenorientierte Preisfestlegung. ....	169
*	63. Break-Even-Analyse. ....	169
	64. Preisdifferenzierung. ....	169
	65. Rabattpolitik. ....	171
	66. Produktbewertungsanalyse. ....	171
	67. System der Absatzkanäle. ....	173
	68. Höhe des Werbeetats. ....	173
	Lösungen zu den Aufgaben 54-68. ....	174
	<b>Sechstes Kapitel: Betriebliche Finanzprozesse. ....</b>	<b>192</b>
	A. Komponenten und Grundmaximen betrieblicher Finanzprozesse. ....	192
	Betriebswirtschaftliches Repetitorium. ....	192
	<b>Aufgaben</b>	
	69. Betriebliche Zahlungsströme. ....	193
	70. Der Einfluß von Prozeßanordnung und Prozeßgeschwindigkeit auf den Kapitalbedarf. ....	194
	71. Die Begriffe Investition und Finanzierung. ....	194
	72. Finanzielles Gleichgewichtsergebnis. ....	195
	73. Ermittlung der Steuerbelastung eines Erzeugnisses. ....	196
	Lösungen zu den Aufgaben 69-73. ....	197
	B. Investitionskalküle. ....	208
	Betriebswirtschaftliches Repetitorium. ....	208

**Aufgaben**

74. Statische Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	212
75. Statischer Kostenvergleich und kritische Auslastung .....	212
76. Rentabilität eines Immobilienfonds .....	213
77. Kapitalwert-, Annuitäten- und Interne Zinsfußmethode .....	215
78. Kauf eines Mietshauses als Kapitalanlageentscheidung .....	215
79. Statische Rentabilität und dynamischer Interner Zinsfuß .....	216
80. Vorteilhaftigkeitsberechnung mehrerer Investitionsprojekte .....	217
81. Einfluß des Kalkulationszinsfußes auf den Vorteilhaftigkeitsvergleich ..	218
82. Der Vorteilsvergleich bei sich schneidenden Kapitalwertkurven .....	218
83. Wirtschaftlichkeitsberechnung von Vermietungsobjekten mit und ohne Mietanpassungsklauseln .....	219
84. Verrentung von Immobilienkaufpreisen .....	220
85. Investitions- und Finanzierungsprogrammplanung .....	220
86. Optimale Nutzungsdauer bei einmaliger und wiederholter Investition ..	222
87. Kostenvergleichsrechnung und MAPI-Methode bei Ersatzproblemen ..	223
88. Wirtschaftlichkeitsrechnung und Gewinnsteuern .....	223
89. Mietwohnung versus Eigentumswohnung .....	224
90. Ermittlung kritischer Grundstückspreissteigerungen .....	226
91. Wirtschaftlichkeitsrechnung unter Unsicherheit .....	227
92. Traditionelle („Objektive“) Unternehmensbewertung .....	229
93. Subjektive Unternehmensbewertung .....	231

Lösungen zu den Aufgaben 74 93 .....	233
--------------------------------------	-----

C. Finanzierung und Finanzierungsrechnungen .....	300
---	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	300
---	-----

**Aufgaben**

94. Beteiligungsfinanzierung .....	304
95. Kostenvergleich kurzfristiger Kreditformen .....	306
<b>96.</b> Finanzierung aus dem Cash Flow .....	306
<b>97.</b> Financial Leasing .....	307
<b>98.</b> Kapitalfreisetzungs- und Kapazitätserweiterungseffekt .....	308
<b>99.</b> Finanzierungskostenvergleich .....	309
100. Ermittlung von Effektivzinssätzen bei Kreditfinanzierungen .....	310
<b>101.</b> Vorteilsanalysen bei Finanzierungen mit Bausparverträgen .....	311
102. Der Effektivzins bei langfristigen Diskontpapieren .....	312
103. Effektivzinsrechnung bei Ratenkrediten .....	312
104. Optimale Selbstfinanzierung und das „Schütt-aus-hol-zurück“ Verfahren .....	312
105. Optimaler Verschuldungsgrad .....	314
106. Optimale Kassenhaltung .....	315
107. Strategische Bilanzplanung .....	315
108. Operative Finanzplanung .....	321
109. Planung der finanziellen Mobilität .....	323

Lösungen zu den Aufgaben 94-109 .....	326
---------------------------------------	-----

<b>Dritter Teil:</b> Das Rechnungswesen der Unternehmung .....	385
--	-----

<b>Siebentes Kapitel:</b> Grundbegriffe und Systematik des Rechnungswesens .....	387
--	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	387
---	-----

### **Aufgaben**

110. Buchhalterische Systeme .....	387
------------------------------------	-----

111. Abgrenzung rechnungstheoretischer Stromgrößen .....	389
--	-----

112. Integrierte Finanz-, Bilanz- und Erfolgsrechnung .....	389
---	-----

Lösungen zu den Aufgaben 110-112 .....	396
--	-----

<b>Achtes Kapitel:</b> Bilanzen .....	407
---------------------------------------	-----

A. Bilanzarten und Bilanzauffassungen .....	407
---	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	407
---	-----

### **Aufgaben**

113. Merkmale unterschiedlicher Bilanzarten .....	407
---	-----

114. Organische Bilanztheorie .....	408
-------------------------------------	-----

Lösungen zu den Aufgaben 113-114 .....	409
--	-----

B. Der handelsrechtliche Jahresabschluß .....	412
---	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	412
---	-----

### **Aufgaben**

115. Ausweis von Forderungen .....	414
------------------------------------	-----

116. Saldierung von Forderungen und Verbindlichkeiten .....	414
---	-----

117. Bildung und Verwendung der gesetzlichen Rücklage und Kapitalrücklage .....	415
--	-----

118. Rechnungsabgrenzungsposten; Sonstige Vermögensgegenstände; Sonstige Verbindlichkeiten; Rückstellungen .....	415
---	-----

119. Bewertung und Ausweis von Eventualverbindlichkeiten .....	416
--	-----

120. Gewinn- und Verlustrechnung .....	416
--	-----

121. Elemente der handelsrechtlichen Rechnungsbelegung .....	418
--	-----

122. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB) ..	419
---	-----

123. Bilanzierungspflicht, -Wahlrecht, -verbot .....	419
--	-----

124. Ermittlung der Anschaffungskosten nach Handelsrecht .....	420
--	-----

125. Herstellungskosten nach neuem Handelsrecht und bisherigem Aktienrecht .....	421
---	-----

126. Bewertung des Umlaufvermögens .....	422
--	-----

127. Der beizulegende Wert nach §253 Abs. 2 und 3 HGB. ....	422
---	-----

128. Bewertung von Verbindlichkeiten .....	422
--	-----

129. Abschreibungen beim abnutzbaren, beweglichen Anlagevermögen	423
130. Bilanzierung latenter Steuern	424
131. Konzernrechnungslegung	424

Lösungen zu den Aufgaben 115-131	426
----------------------------------	-----

C. Bilanzanalyse und Bilanzpolitik	461
------------------------------------	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium	461
---------------------------------------	-----

### Aufgaben

132. Kapitalflußrechnung	464
133. Berechnung von Bilanzkennzahlen	466
134. Bildung von Cash-Flow-Kennziffern nach altem und neuem Recht	467
135. (Handels-)Bilanzpolitik	469
136. Bilanzpolitik und Rentabilitätskennzahlen	470
137. Bestimmung des durchschnittlichen Kapitaleinsatzes bei Rentabilitätskennzahlenberechnungen	472
138. Pyramideneffekt	473
139. Durchführung von Kennzahlenvergleichen	474

Lösungen zu den Aufgaben 132-139	479
----------------------------------	-----

<b>Neuntes Kapitel:</b> Kalkulatorische Erfolgsrechnungen	504
---	-----

A. Aufgaben und Systeme der kalkulatorischen Erfolgsrechnung	504
--	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium	504
---------------------------------------	-----

### Aufgaben

140. Einzel- und Gemeinkosten	504
<b>141.</b> Kostenkategorien	505
142. Kostenrechnungssysteme	506

Lösungen zu den Aufgaben 140-142	507
----------------------------------	-----

B. Betriebsabrechnung und Kalkulation	510
---------------------------------------	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium	510
---------------------------------------	-----

### Aufgaben

143. Ermittlung kalkulatorischer Zinskosten	512
<b>144.</b> Wechselseitig abrechnende Hilfskostenstellen	513
<b>145.</b> Traditionelle Betriebsabrechnung auf Vollkostenbasis	513
<b>146.</b> Betriebsabrechnungsbogen und Zuschlagskalkulation	515
<b>147.</b> Gemeinkostenzuschlagssätze bei Beschäftigungsschwankungen	516
148. Zuschlagskalkulation und Gemeinkostenverrechnung	518



149. Retrograde Zuschlagskalkulation .....	519
150. Ein- und mehrstufige Divisionskalkulation (mit und ohne Kostengewichte) .....	520
151. Kalkulation von Kostenmieten .....	521
152. Teilkostenrechnung versus Vollkostenrechnung .....	522
153. Divisionskalkulation und Gewinnschwellenanalyse .....	523
154. Gewinnschwellenanalyse im Maklerbetrieb .....	524
155. Direct Costing als Entscheidungshilfe im Produktions- und Absatzbereich .....	525
156. Systeme der Teilkostenrechnung .....	527
Lösungen zu den Aufgaben 143-156 .....	529
C. Plankostenrechnung .....	570
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	570
<b>Aufgaben</b>	
157. Flexible Vollplankostenrechnung mit Stundensätzen .....	570
158. Kalkulation und Kontrolle von Plangewinnen .....	571
159. Kostenkontrolle im System der flexiblen Plankostenrechnung .....	572
Lösungen zu den Aufgaben 157 159 .....	573