

# Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

## ÜBUNGSBUCH

Von

**Dr. Henner Schierenbeck**

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der

Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

unter Mitarbeit von

Dr. F. Allerkamp, Dipl.-Kfm. Th. Alténhain

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

Dipl.-Kfm. R. Hölscher, Dipl.-Kfm. U. Kilhey

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

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

3., völlig überarbeitete und erweiterte 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 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 Unternehmungsziele .....	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. Flexible Planung .....	72
26. Revolvierende Planung .....	72
27. Lohnformen .....	73
28. Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage .....	74
29. Management by Objectives .....	76
Lösungen zu den Aufgaben 22–29 .....	77
C. Management-Techniken .....	91
Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	91

**Aufgaben**

30. Brainstorming .....	91
31. Punktbewertungsverfahren .....	92
32. Netzplantechnik .....	93
33. Prüfung von Mietanträgen mit Hilfe der Entscheidungstabellen- technik .....	94
34. Extrapolierende Prognoseverfahren .....	95
35. Entscheidungen unter Ungewißheit .....	96
36. Lineare Programmierung .....	96
Lösungen zu den Aufgaben 30–36 .....	97

**Fünftes Kapitel: Betriebliche Leistungsprozesse** ..... 112

## A. Güterwirtschaftliches Gleichgewicht im Leistungsprozeß ..... 112

## Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... 112

## B. Bereitstellungsplanung..... 112

## Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... 112

**Aufgaben**

37. ABC-Analyse .....	113
38. Materialbedarfsplanung.....	114
39. Bestellpolitik.....	114

Lösungen zu den Aufgaben 37–39 .....

115

C. Produktionsplanung .....

121

Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....

121

**Aufgaben**

40. Kosten- und Erlösentwicklung in Abhängigkeit von der Beschäftigung.	123
41. Kostenkategorien und Kostenverläufe.....	124
42. Produktionsfunktionen .....	124
43. Analyse von Produktionsfunktionen .....	124
44. Arten von Produktionsfunktionen .....	125
45. Ermittlung von Verbrauchsfunktionen .....	125
46. Partielle Anpassung bei substitutionalen Produktionsfunktionen .....	126
47. Produktionsaufteilung auf Basis limitationaler Produktionsfunktionen .....	127
48. Zeitliche Ablaufplanung .....	128
49. Kriterien der Produktionsprogrammplanung .....	128
50. Programmplanung bei Kapazitätsengpässen .....	129
51. Programmplanung mit Einbezug einer Umsatzrestriktion .....	130
52. Programmplanung bei alternativen Produktionsprozessen.....	130
53. Produktionsprogrammplanung mit Hilfe eines LP-Ansatzes.....	131

Lösungen zu den Aufgaben 40–53 .....	133
D. Absatzplanung .....	158
Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....	158
<b>Aufgaben</b>	
54. System der Marketinginstrumente .....	160
55. Präferenzpolitik .....	160
56. Preiselastizität der Nachfrage .....	161
57. Intensität der Konkurrenzbeziehungen .....	161
58. Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur .....	161
59. Gewinnentwicklung bei atomistischer Konkurrenz .....	161
60. Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz .....	162
61. Preispolitik im Polypol auf unvollkommenem Markt .....	162
62. Kostenorientierte Preisfestlegung .....	162
63. Break-Even-Analyse .....	162
64. Preisdifferenzierung .....	163
65. Rabattpolitik .....	163
66. Produktbewertungsanalyse.....	164
67. System der Absatzkanäle .....	165
68. Höhe des Werbeetats .....	165
Lösungen zu den Aufgaben 54–68 .....	166
<b>Sechstes Kapitel: Betriebliche Finanzprozesse.....</b>	<b>182</b>
A. Komponenten und Grundmaximen betrieblicher Finanzprozesse.....	182
Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....	182
<b>Aufgaben</b>	
69. Betriebliche Zahlungsströme .....	183
70. Der Einfluß von Prozeßanordnung und Prozeßgeschwindigkeit auf den Kapitalbedarf .....	184
71. Die Begriffe Investition und Finanzierung .....	184
72. Finanzielles Gleichgewichtsergebnis.....	185
73. Ermittlung der Steuerbelastung eines Erzeugnisses .....	186
Lösungen zu den Aufgaben 69–73 .....	187
B. Investitionskalküle .....	198
Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....	198

**Aufgaben**

74. Statische Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	201
75. Statischer Kostenvergleich und kritische Auslastung.....	202
76. Rentabilität eines Immobilienfonds.....	203
77. Kapitalwert-, Annuitäten- und Interne Zinsfußmethode.....	204
78. Kauf eines Mietshauses als Kapitalanlageentscheidung.....	205
79. Statische Rentabilität und dynamischer Interner Zinsfuß.....	206
80. Vorteilhaftigkeitsberechnung mehrerer Investitionsprojekte.....	206
81. Einfluß des Kalkulationszinsfußes auf den Vorteilhaftigkeitsvergleich ..	208
82. Der Vorteilsvergleich bei sich schneidenden Kapitalwertkurven.....	208
83. Wirtschaftlichkeitsberechnung von Vermietungsobjekten mit und ohne Mietanpassungsklauseln.....	208
84. Verrentung von Immobilienkaufpreisen.....	209
85. Optimale Nutzungsdauer bei einmaliger und wiederholter Investition ..	210
86. Kostenvergleichsrechnung und MAPI-Methode bei Ersatzproblemen ..	210
87. Wirtschaftlichkeitsrechnung und Gewinnsteuern.....	211
88. Mietwohnung versus Eigentumswohnung.....	212
89. Ermittlung kritischer Grundstückspreissteigerungen.....	214
90. Wirtschaftlichkeitsrechnung unter Unsicherheit.....	215
91. Traditionelle („Objektive“) Unternehmensbewertung.....	217
92. Subjektive Unternehmensbewertung.....	219

Lösungen zu den Aufgaben 74–92.....	221
-------------------------------------	-----

C. Finanzierung und Finanzierungsrechnungen.....	278
--	-----

Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....	278
--	-----

**Aufgaben**

93. Beteiligungsfinanzierung.....	281
94. Kostenvergleich kurzfristiger Kreditformen.....	283
95. Finanzierung aus dem Cash Flow.....	284
96. Financial Leasing.....	285
97. Kapitalfreisetzung- und Kapazitätserweiterungseffekt.....	286
98. Finanzierungskostenvergleich.....	287
99. Ermittlung von Effektivzinssätzen bei Kreditfinanzierungen.....	288
100. Vorteilsanalysen bei Finanzierungen mit Bausparverträgen.....	289
101. Der Effektivzins bei langfristigen Diskontpapieren.....	289
102. Effektivzinsrechnung bei Ratenkrediten.....	290
103. Optimale Selbstfinanzierung und das „Schütt-aus-hol-zurück“ Verfahren.....	290
104. Optimaler Verschuldungsgrad.....	292
105. Optimale Kassenhaltung.....	293
106. Strategische Bilanzplanung.....	293
107. Operative Finanzplanung.....	298
108. Planung der finanziellen Mobilität.....	300

Lösungen zu den Aufgaben 93–108.....	303
--------------------------------------	-----

<b>Dritter Teil: Das Rechnungswesen der Unternehmung</b> .....	363
<b>Siebentes Kapitel: Grundbegriffe und Systematik des Rechnungswesens</b>	365
Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....	365
<b>Aufgaben</b>	
109. Buchhalterische Systeme .....	365
110. Abgrenzung rechnungstheoretischer Stromgrößen .....	367
111. Integrierte Finanz-, Bilanz- und Erfolgsrechnung .....	367
Lösungen zu den Aufgaben 109–111 .....	374
<b>Achtes Kapitel: Bilanzen</b> .....	385
A. Bilanzarten und Bilanzauffassungen .....	385
Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....	385
<b>Aufgaben</b>	
112. Merkmale unterschiedlicher Bilanzarten.....	385
113. Organische Bilanztheorie .....	386
Lösungen zu den Aufgaben 112–113 .....	387
B. Der handelsrechtliche Jahresabschluß.....	390
Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....	390
<b>Aufgaben</b>	
114. Ausweis von Forderungen .....	392
115. Saldierung von Forderungen und Verbindlichkeiten .....	392
116. Bildung und Verwendung der gesetzlichen Rücklage und Kapitalrücklage.....	393
117. Rechnungsabgrenzungsposten; Sonstige Vermögensgegenstände; Sonstige Verbindlichkeiten; Rückstellungen.....	393
118. Bewertung und Ausweis von Eventualverbindlichkeiten.....	394
119. Gewinn- und Verlustrechnung.....	394
120. Elemente der handelsrechtlichen Rechnungsbelegung.....	396
121. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB) .	397
122. Bilanzierungspflicht, -wahlrecht, -verbot.....	397
123. Ermittlung der Anschaffungskosten nach Handelsrecht .....	398
124. Herstellungskosten nach neuem Handelsrecht und bisherigem Aktienrecht.....	399
125. Bewertung des Umlaufvermögens.....	400
126. Der beizulegende Wert nach § 253 Abs. 2 und 3 HGB .....	400
127. Bewertung von Verbindlichkeiten.....	400

128. Abschreibungen beim abnutzbaren, beweglichen Anlagevermögen	401
129. Bilanzierung latenter Steuern	402
130. Konzernrechnungslegung	402
Lösungen zu den Aufgaben 114–130	404
<b>C. Bilanzanalyse und Bilanzpolitik</b>	439
Betriebswirtschaftliches Repetitorium	439
<b>Aufgaben</b>	
131. Kapitalflußrechnung	442
132. Berechnung von Bilanzkennzahlen	444
133. Bildung von Cash-Flow-Kennziffern nach altem und neuem Recht	445
134. (Handels-)Bilanzpolitik	447
135. Bilanzpolitik und Rentabilitätskennzahlen	448
136. Bestimmung des durchschnittlichen Kapitaleinsatzes bei Rentabilitätskennzahlenberechnungen	450
137. Pyramideneffekt	451
138. Durchführung von Kennzahlenvergleichen	452
Lösungen zu den Aufgaben 131–138	457
<b>Neuntes Kapitel: Kalkulatorische Erfolgsrechnungen</b>	482
<b>A. Aufgaben und Systeme der kalkulatorischen Erfolgsrechnung</b>	482
Betriebswirtschaftliches Repetitorium	482
<b>Aufgaben</b>	
139. Einzel- und Gemeinkosten	482
140. Kostenkategorien	483
141. Kostenrechnungssysteme	484
Lösungen zu den Aufgaben 139–141	485
<b>B. Betriebsabrechnung und Kalkulation</b>	488
Betriebswirtschaftliches Repetitorium	488
<b>Aufgaben</b>	
142. Ermittlung kalkulatorischer Zinskosten	490
143. Wechselseitig abrechnende Hilfskostenstellen	491
144. Traditionelle Betriebsabrechnung auf Vollkostenbasis	491
145. Betriebsabrechnungsbogen und Zuschlagskalkulation	493
146. Gemeinkostenzuschlagssätze bei Beschäftigungsschwankungen	494
147. Zuschlagskalkulation und Gemeinkostenverrechnung	496



148. Retrograde Zuschlagskalkulation .....	497
149. Ein- und mehrstufige Divisionskalkulation (mit und ohne Kostengewichte) .....	498
150. Kalkulation von Kostenmieten .....	499
151. Teilkostenrechnung versus Vollkostenrechnung .....	500
152. Divisionskalkulation und Gewinnschwellenanalyse .....	501
153. Gewinnschwellenanalyse im Maklerbetrieb .....	502
154. Direct Costing als Entscheidungshilfe im Produktions- und Absatzbereich .....	503
155. Systeme der Teilkostenrechnung .....	505
 Lösungen zu den Aufgaben 142–155 .....	 507
 C. Plankostenrechnung .....	 548
 Betriebswirtschaftliches Repetitorium .....	 548
 <b>Aufgaben</b>	
156. Flexible Vollplankostenrechnung mit Stundensätzen .....	548
157. Kalkulation und Kontrolle von Plangewinnen .....	549
158. Kostenkontrolle im System der flexiblen Plankostenrechnung .....	550
 Lösungen zu den Aufgaben 156–158 .....	 551