

# Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre Übungsbuch

Von

Dr. Dr. h. c. Henner Schierenbeck

o. Universitätsprofessor der Betriebswirtschaftslehre

unter Mitarbeit von

Dr. Claudia B. Wohle

Ass.-Professor für Finanzielle Unternehmensführung

mit Beiträgen von

Prof. Dr. R. Hölscher, Prof. Dr. M. Lister,  
Prof. Dr. B. Rolfes, Prof. Dr. St. Schüller,  
Prof. Dr. A. Wiedemann, Dr. F. Allerkamp,  
Dr. Th. Altenhain, Dr. R. Banken,  
Dipl.-Kfm. M. Borosch, Dr. Th. Brakensiek,  
Dr. U. Caspers, Dr. H. Echterbeck,  
Dr. U. Erdmann, Dipl.-Vw. M. Kunz,  
lic. rer. pol. M. Pohl, Dr. M. Prill

9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

|  |      |
|--|------|
| Inhaltsverzeichnis.....  | V    |
| Vorworte.....  | XIII |
| <b>Einleitung:</b> Wirtschaften und Wirtschaftswissenschaften..... | 1    |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....                         | 1    |

## Aufgaben

|  |   |
|--|---|
| 1. Begriff des Wirtschaftens und Wirtschaftsgüter.....   | 1 |
| 2. Ökonomisches Prinzip.....                             | 2 |
| 3. Produktivität und Wirtschaftlichkeit.....             | 3 |
| 4. Eine kombinatorische Denksportaufgabe.....            | 3 |
| 5. Eine Aufgabe zum logischen und abstrakten Denken..... | 4 |
| <b>Erster Teil:</b> Betrieb und Unternehmung.....        | 5 |

|   |   |
|---|---|
| <b>Erstes Kapitel:</b> Betriebe und Haushalte als die Träger des<br>arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses..... | 7 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....  | 7 |

## Aufgaben

|  |    |
|--|----|
| 6. Die produktivitätsfördernde Wirkung der Arbeitsteilung..... | 7  |
| 7. Eine Wirtschaft ohne Geld.....                              | 8  |
| 8. Preisbildung auf freien Märkten.....                        | 9  |
| 9. Unternehmung und Betrieb.....                               | 10 |
| <b>Zweites Kapitel:</b> Typologie der Unternehmungen.....      | 11 |

|  |    |
|--|----|
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 11 |
|--|----|

## Aufgaben

|   |    |
|---|----|
| 10. Wahl der Rechtsform.....                          | 12 |
| 11. Rechtsform und Gewinnverteilung.....              | 13 |
| 12. Rechnungslegung nach dem Publizitätsgesetz.....   | 14 |
| 13. Programmtyp, Produktionstiefe und Repertoire..... | 15 |
| 14. Verbundene Unternehmen.....                       | 16 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Zweiter Teil:</b> Der Wirtschaftsprozess der Unternehmung..... | 17 |
| <b>Drittes Kapitel:</b> Unternehmungsziele.....                   | 19 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....                        | 19 |
| <b>Aufgaben</b>   |    |
| 15. Die Ermittlung von Erfolgsgrößen.....                         | 20 |
| 16. Alternative Erfolgsbegriffe.....                              | 21 |
| 17. Investitionsentscheidung und Operating Leverage.....          | 21 |
| 18. Rentabilitätsziele und Financial Leverage-Effekt.....         | 23 |
| 19. ROI-Analyse und Zielplanung.....                              | 24 |
| 20. ROI-Analyse und Shareholder Value-Management.....             | 26 |
| 21. Formulierung von Zielsystemen.....                            | 27 |
| 22. Mitbestimmung im Unternehmen.....                             | 28 |
| 23. Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele.....            | 29 |
| <b>Viertes Kapitel:</b> Unternehmensführung.....                  | 31 |
| A. Hauptfunktionen des Management.....                            | 31 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....                        | 31 |
| <b>Aufgaben</b>   |    |
| 24. Phasen des Managementprozesses.....                           | 32 |
| 25. Grundbegriffe der Organisation.....                           | 33 |
| 26. Führungsstil.....   | 36 |
| B. Elemente und Strukturen von Managementsystemen.....            | 38 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....                        | 38 |
| <b>Aufgaben</b>   |    |
| 27. Änderung der Organisationsstruktur.....                       | 40 |
| 28. Leitungsspannen in einem Maschinenbauunternehmen.....         | 41 |
| 29. Ausgleichsgesetz der Planung.....                             | 44 |
| 30. Strategisch Geschäftsfeldkurve.....                           | 44 |
| 31. Starre und flexible Planung.....                              | 45 |
| 32. Revolvierende Planung.....                                    | 47 |
| 33. Lohnformen.....   | 48 |
| 34. Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage.....              | 48 |
| 35. Management by Objectives.....                                 | 50 |

|  |    |
|--|----|
| C. Management-Techniken.....               | 53 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 53 |

### **Aufgaben**

|  |    |
|--|----|
| 36. Brainstorming.....   | 54 |
| 37. Punktbewertungsverfahren.....  | 54 |
| 38. Netzplantechnik.....   | 56 |
| 39. Prüfung von Mietanträgen mit Hilfe der Entscheidungstabellentechnik..... | 57 |
| 40. Extrapolierende Prognoseverfahren.....                                   | 58 |
| 41. Entscheidung unter Ungewissheit.....                                     | 59 |
| 42. Lineare Programmierung.....  | 60 |
| 43. Zwei-Personen-Spiel.....   | 61 |

### **Fünftes Kapitel: Betriebliche Leistungsprozesse.....**

|   |    |
|---|----|
| A. Güterwirtschaftliches Gleichgewicht im Leistungsprozess..... | 63 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 63 |
|--|----|

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| B. Bereitstellungsplanung..... | 63 |
|--------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 63 |
|--|----|

### **Aufgaben**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 44. ABC-Analyse.....            | 64 |
| 45. Materialbedarfsplanung..... | 65 |
| 46. Bestellpolitik.....         | 66 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| C. Produktionsplanung..... | 67 |
|----------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 67 |
|--|----|

### **Aufgaben**

|   |    |
|---|----|
| 47. Kosten- und Erlösentwicklung in Abhängigkeit von der Beschäftigung.....   | 69 |
| 48. Kostenkategorien und Kostenverläufe.....                                  | 70 |
| 49. Produktionsfunktionen.....  | 71 |
| 50. Analyse von Produktionsfunktionen.....                                    | 71 |
| 51. Arten von Produktionsfunktionen.....                                      | 71 |
| 52. Ermittlung von Verbrauchsfunktionen.....                                  | 72 |
| 53. Partielle Anpassung bei substitutionalen Produktionsfunktionen.....       | 73 |
| 54. Produktionsaufteilung auf Basis limitationaler Produktionsfunktionen..... | 73 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 55. | Zeitliche Ablaufplanung.....                                | 75 |
| 56. | Kriterien der Produktionsprogrammplanung.....               | 75 |
| 57. | Programmplanung bei Kapazitätsengpässen.....                | 76 |
| 58. | Programmplanung mit Einbezug einer Umsatzrestriktion.....   | 77 |
| 59. | Programmplanung bei alternativen Produktionsprozessen.....  | 77 |
| 60. | Produktionsprogrammplanung mit Hilfe eines LP-Ansatzes..... | 78 |

|    |                       |    |
|----|-----------------------|----|
| D. | Marketingplanung..... | 81 |
|----|-----------------------|----|

|  |  |    |
|--|--|----|
|  | Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 81 |
|--|--|----|

### **Aufgaben**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 61. | System der Marktinstrumente.....                       | 84 |
| 62. | Präferenzpolitik.....                                  | 84 |
| 63. | Preiselastizität der Nachfrage.....                    | 85 |
| 64. | Intensität der Konkurrenzbeziehungen.....              | 85 |
| 65. | Preispolitik bei monopolistischer Angebotstruktur..... | 85 |
| 66. | Gewinnentwicklung bei atomistischer Konkurrenz.....    | 86 |
| 67. | Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz.....         | 86 |
| 68. | Preispolitik im Polypol auf unvollkommenem Markt.....  | 86 |
| 69. | Kostenorientierte Preisfestlegung.....                 | 87 |
| 70. | Break-Even-Analyse.....                                | 87 |
| 71. | Preisdifferenzierung.....                              | 87 |
| 72. | Rabattpolitik.....                                     | 89 |
| 73. | Produktbewertungsanalyse.....                          | 90 |
| 74. | System der Absatzkanäle.....                           | 91 |
| 75. | Höhe des Werbeetats.....                               | 92 |

|                          |                                  |    |
|--------------------------|----------------------------------|----|
| <b>Sechstes Kapitel:</b> | Betriebliche Finanzprozesse..... | 93 |
|--------------------------|----------------------------------|----|

|    |  |    |
|----|--|----|
| A. | Komponenten und Grundmaximen betrieblicher Finanzprozesse..... | 93 |
|----|--|----|

|  |  |    |
|--|--|----|
|  | Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 93 |
|--|--|----|

### **Aufgaben**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 76. | Betriebliche Zahlungsströme.....  | 93 |
| 77. | Der Einfluss von Prozessanordnung und Prozessgeschwindigkeit auf den Kapitalbedarf..... | 94 |
| 78. | Die Begriffe Investition und Finanzierung.....  | 95 |
| 79. | Ermittlung finanzieller Gleichgewichtsparameter.....                                    | 96 |
| 80. | Ermittlung der Steuerbelastung eines Erzeugnisses.....                                  | 97 |

|  |    |
|--|----|
| B. Investitionskalküle.....                | 99 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 99 |

## Aufgaben

|  |     |
|--|-----|
| 81. Statische Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung.....   | 103 |
| 82. Statischer Kostenvergleich und kritische Auslastung.....   | 105 |
| 83. Rentabilität eines Immobilienfonds.....  | 105 |
| 84. Kapitalwert-, Annuitäten- und Interne Zinsfußmethode.....  | 107 |
| 85. Der Kauf eines Mietshauses als Kapitalanlageentscheidung.....  | 108 |
| 86. Statische Rentabilität und Interner Zinsfuß.....   | 109 |
| 87. Vorteilhaftigkeitsberechnung mehrerer Investitionsprojekte.....  | 110 |
| 88. Einfluss des Kalkulationszinsfußes auf den Vorteilhaftigkeitsvergleich.....  | 111 |
| 89. Der Vorteilsvergleich bei sich schneidenden Kapitalwertkurven.....   | 112 |
| 90. Wirtschaftlichkeitsberechnung von Vermietungsobjekten mit und<br>ohne Mietanpassungsklauseln.....                                  | 112 |
| 91. Verrentung von Immobilienkaufpreisen.....  | 113 |
| 92. Ermittlung von Immobilienpreisen in der Praxis.....  | 113 |
| 93. Investitions- und Finanzierungsprogrammplanung.....  | 114 |
| 94. Optimale Nutzungsdauer bei einmaliger und wiederholter Investition.....  | 116 |
| 95. Kostenvergleichsrechnung bei Ersatzproblemen.....  | 117 |
| 96. Ermittlung kritischer Grundstückpreissteigerung.....   | 118 |
| 97. Marktzinsmodell der Investitionsrechnung.....  | 119 |
| 98. Wirtschaftlichkeitsrechnung unter Unsicherheit.....  | 120 |
| 99. Berücksichtigung von Steuern bei der Kapitalanlageentscheidung und<br>vollständiger Finanzplan.....                                | 122 |
| 100. Wirtschaftlichkeitsrechnung und Gewinnsteuern.....  | 123 |
| 101. Mietwohnung versus Eigentumswohnung.....  | 124 |
| 102. Vollständiger Finanzplan und VOFI-Rentabilität.....   | 126 |
| 103. VOFI, Netto-Methode und Zinsmodell im Vergleich.....  | 127 |
| 104. Risikomessung mit dem Value at Risk-Konzept.....  | 129 |
| 105. Portfolio-Theorie.....  | 130 |
| 106. Investitionsrechnung mit Hilfe des CAPM.....  | 130 |
| 107. Traditionelle („Objektive“) Unternehmensbewertung I:<br>Substanzwert-, Ertragswert- und Mittelwertmethode.....                    | 131 |
| 108. Traditionelle („Objektive“) Unternehmensbewertung II:<br>Methoden der Geschäfts Wertabschreibung und der Übergewinnabgeltung..... | 133 |
| 109. Subjektive Unternehmensbewertung mit Hilfe der Zukunftserfolgswertmethode.....  | 134 |
| 110. Unternehmensbewertung nach den DCF-Methoden.....  | 136 |

|  |     |
|--|-----|
| C. Finanzierung und Finanzierungsrechnung..... | 139 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....     | 139 |

### **Aufgaben**

|  |     |
|--|-----|
| 111. Beteiligungsfinanzierung.....                                 | 143 |
| 112. Kostenvergleich kurzfristiger Kreditformen.....               | 145 |
| 113. Finanzierung aus dem Cash Flow.....                           | 146 |
| 114. Financial Leasing.....  | 147 |
| 115. Kapitalfreisetzung- und Kapazitätserweiterungseffekt.....     | 148 |
| 116. Finanzierungskostenvergleich.....                             | 149 |
| 117. Ermittlung von Effektivzinssätzen bei Kreditfinanzierung..... | 150 |
| 118. Vorteilsanalyse bei Finanzierungen mit Bausparverträgen.....  | 151 |
| 119. Der Effektivzins bei langfristigen Diskontpapieren.....       | 152 |
| 120. Effektivzinsrechnung bei Ratenkrediten.....                   | 152 |
| 121. Optimaler Verschuldungsgrad.....                              | 153 |
| 122. Optimale Kassenhaltung.....                                   | 153 |
| 123. Strategische Bilanzplanung.....                               | 154 |
| 124. Operative Finanzplanung.....                                  | 156 |
| 125. Planung der finanziellen Mobilität.....                       | 158 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Dritter Teil:</b> Das Rechnungswesen der Unternehmung..... | 163 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>Siebentes Kapitel:</b> Grundbegriffe und Systematik des Rechnungswesen..... | 165 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 165 |
|--|-----|

### **Aufgaben**

|  |     |
|--|-----|
| 126. Buchhalterische Systeme.....                          | 165 |
| 127. Integrierte Finanz-, Bilanz- und Erfolgsrechnung..... | 167 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>Achtes Kapitel:</b> Bilanzen..... | 173 |
|--------------------------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| A. Bilanzarten und Bilanzauffassungen..... | 173 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 173 |
|--|-----|

### **Aufgaben**

|  |     |
|--|-----|
| 128. Merkmale unterschiedlicher Bilanzarten..... | 173 |
| 129. Organische Bilanztheorie.....               | 174 |

|   |     |
|---|-----|
| B. Der handelsrechtliche Jahresabschluss..... | 176 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....    | 176 |

### **Aufgaben**

|  |     |
|--|-----|
| 130. Ausweis von Forderungen.....  | 178 |
| 131. Saldierung von Forderungen und Verbindlichkeiten.....   | 179 |
| 132. Bildung und Verwendung der gesetzlichen Rücklage und der Kapitalrücklage.....                                 | 179 |
| 133. Rechnungsabgrenzungsposten; Sonstige Vermögensgegenstände;<br>Sonstige Verbindlichkeiten; Rückstellungen..... | 180 |
| 134. Bewertung und Ausweis von Eventualverbindlichkeiten.....  | 181 |
| 135. Gewinn- und Verlustrechnung.....  | 181 |
| 136. Elemente der handelsrechtlichen Rechnungslegung.....  | 183 |
| 137. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB).....  | 184 |
| 138. Bilanzierungspflicht, -Wahlrecht, -verbot.....  | 185 |
| 139. Ermittlung der Anschaffungskosten nach Handelsrecht.....  | 185 |
| 140. Herstellungskosten nach Handelsrecht.....   | 186 |
| 141. Bewertung des Umlaufvermögens.....  | 187 |
| 142. Bilanzierung nach HGB und IAS/IFRS.....   | 188 |
| 143. Bewertung von Verbindlichkeiten.....  | 188 |
| 144. Abschreibungen beim abnutzbaren, beweglichen Anlagevermögen.....  | 189 |
| 145. Bilanzierung latenter Steuern.....  | 190 |
| 146. Konzernrechnungslegung.....   | 191 |

|   |     |
|---|-----|
| C. Bilanzanalyse und Bilanzpolitik..... | 193 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium..... | 193 |
|--|-----|

### **Aufgaben**

|   |     |
|---|-----|
| 147. Kapitalflussrechnung.....  | 196 |
| 148. Berechnung von Bilanzkennzahlen.....   | 199 |
| 149. Bildung von Cash Flow-Kennziffern.....   | 200 |
| 150. (Handels-) Bilanzpolitik.....  | 201 |
| 151. Bilanzpolitik und Rentabilitätskennzahlen.....   | 203 |
| 152. Bestimmung des durchschnittlichen Kapitaleinsatzes bei<br>Rentabilitätskennzahlenberechnungen..... | 205 |
| 153. Pyramideneffekt.....   | 206 |
| 154. Durchführung von Kennzahlenvergleichen.....  | 207 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Neuntes Kapitel:</b> Kalkulatorische Erfolgsrechnungen.....                    | 215 |
| A. Aufgaben und Systeme der kalkulatorischen Erfolgsrechnung.....                 | 215 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....  | 215 |
| <b>Aufgaben</b>   |     |
| 155. Einzel- und Gemeinkosten.....  | 215 |
| 156. Kostenkategorien.....  | 216 |
| 157. Kostenrechnungssysteme.....  | 217 |
| B. Betriebsabrechnung und Kalkulation.....  | 219 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....  | 219 |
| <b>Aufgaben</b>   |     |
| 158. Ermittlung kalkulatorischer Zinskosten.....                                  | 221 |
| 159. Wechselseitige abrechnende Hilfskostenstellen.....                           | 222 |
| 160. Traditionelle Betriebsabrechnung auf Vollkostenbasis.....                    | 223 |
| 161. Betriebsabrechnungsbogen und Zuschlagskalkulation.....                       | 224 |
| 162. Gemeinkostenzuschlagssätze bei Beschäftigungsschwankungen.....               | 227 |
| 163. Zuschlagskalkulation und Gemeinkostenverrechnung.....                        | 228 |
| 164. Retrograde Zuschlagskalkulation.....   | 229 |
| 165. Ein- und mehrstufige Divisionskalkulation (mit und ohne Kostengewichte)..... | 230 |
| 166. Kalkulation von Kostenmieten.....  | 231 |
| 167. Teilkostenrechnung versus Vollkostenrechnung.....                            | 232 |
| 168. Divisionskalkulation und Gewinnschwellenanalyse.....                         | 233 |
| 169. Gewinnschwellenanalyse im Maklerbetrieb.....                                 | 234 |
| 170. Direct Costing als Entscheidungshilfe im Produktions- und Absatzbereich..... | 236 |
| 171. Systeme der Teilkostenrechnung.....  | 237 |
| C. Plankostenrechnung.....  | 241 |
| Betriebswirtschaftliches Repetitorium.....  | 241 |
| <b>Aufgaben</b>   |     |
| 172. Flexible Vollplankostenrechnung mit Stundensätzen.....                       | 241 |
| 173. Kalkulation und Kontrolle von Plangewinnen.....                              | 242 |
| 174. Kostenkontrolle im System der flexiblen Plankostenrechnung.....              | 243 |
| 175. Prozesskostenrechnung.....   | 244 |
| <b>Lösungen</b> .....   | 247 |