

Klausuren- und Übungsbuch zur Betriebswirtschaftslehre

Oehlrich

2020

ISBN 978-3-8006-6192-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Oehrich
Klausuren- und Übungsbuch zur Betriebswirtschaftslehre



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Klausuren- und Übungsbuch zur Betriebswirtschaftslehre

von

Dr. Marcus Oehrich

Professor für Finance and Accounting
an der accadis Hochschule Bad Homburg


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Marcus Oehrlich ist Fachbereichsleiter Finance and Accounting an der accadis Hochschule Bad Homburg.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978-3-8006-6192-3
ISBN E-Book: 978-3-8006-6193-0

© 2020 Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: PDF-Datei des Autors
Druck und Bindung: Druckhaus Nomos
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © KhaKimullin Aleksandr, © Gearstl, © Eviart
(alle shutterstock.com)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Das vorliegende Klausuren- und Übungsbuch ist entstanden aus einer Sammlung eigener Klausuren und Probeklausuren im Rahmen meiner Lehr- und Prüfungstätigkeit an der accadis Hochschule Bad Homburg (seit 2000) und der Universität Mannheim (2004–2011). An beiden Hochschulen hatte und habe ich das Privileg, die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in ihrer ganzen Breite abdecken zu dürfen und nicht nur mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten zu dürfen, die die einzelnen Funktionen der BWL vertreten, sondern auch mit herausragenden Vertretern der Rechtswissenschaften sowie Praxisvertretern aus Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung.

Bei der Auswahl der Aufgaben habe ich darauf geachtet, zu jedem Schwerpunkt nicht nur unterschiedliche Schwierigkeitsgrade abzudecken, sondern auch unterschiedliche Lösungsansätze. Als Beispiel mag eine Aufgabe zur (einstufigen) Äquivalenzziffernkalkulation dienen, bei der nicht einfach nach dem standardmäßigen Rechenverfahren die Selbstkosten zu ermitteln sind, sondern vielmehr eine lückenhafte Tabelle zu vervollständigen ist. Diese Art von Sudoku (Zahlenrätsel) erfordert ein tiefes Verständnis der zugrunde liegenden Zusammenhänge und führt dazu, dass man endlich *versteht*, was man bisher vielleicht nur stur als Rechenverfahren angewendet hat.

Die Übungsaufgaben sind zwar inhaltlich mit meinem im selben Verlag erschienenen Lehrbuch *Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess* abgestimmt, was das Nacharbeiten einzelner Themen erleichtern soll, weil sie in die gleiche Kapitel- und Abschnittsnummerierung eingebettet sind. Das Klausuren- und Übungsbuch kann aber auch völlig eigenständig zur Klausurvorbereitung genutzt werden. Die Übungsaufgaben prüfen dabei gezielt auch die im Lehrbuch beschriebenen häufigen Fehler ab.

Das Erstellen von Klausuraufgaben ist für den Dozenten sicherlich eine schwierigere Aufgabe als das Verfassen eines Lehrbuchs. Denn während man bei einem Lehrbuch „nur“ einen Sachverhalt erklären muss, sollen bei einer Klausuraufgabe die Kenntnisse und Fähigkeiten der Studierenden in einem bestimmten Bereich so geprüft werden, dass eine faire Punkteverteilung von „sehr gut“ bis „nicht bestanden“ möglich ist. Dies erfordert einerseits, dass der Aufgabentext nicht zu viel vom Lösungsweg verrät. Andererseits müssen natürlich dezente Hinweise enthalten sein, damit die Aufgabe überhaupt lösbar ist. Ein Graus für jeden Prüfer ist es, wenn sich hinterher herausstellt, dass eine Aufgabe nicht eindeutig ist und damit ein Prüfungsschwerpunkt gar nicht fair bewertet werden kann. Als Beispiel mag die Behandlung der Mehrwertsteuer bei der Ermittlung der Anschaffungskosten oder der handelsrechtlichen Abschreibung dienen. Hier wird typischerweise geprüft, ob der Studierende daran denkt, die Vorsteuer herauszurechnen und nur mit den Nettobeträgen zu rechnen. Dies erfordert aber einen Hinweis des Prüfers, dass das betreffende Unternehmen zum Vorsteuerabzug berechtigt ist. Fehlt dieser Hinweis, dann ist wegen § 19 UStG (Besteuerung der Kleinunternehmer) entgegen der Intention des Prüfers möglicherweise doch der Bruttobetrag anzusetzen, sodass die den Prüflingen gestellte Falle letztendlich zum Eigentor des Prüfers wird. Die vorliegenden Übungsaufgaben sind zunächst als Klausur und anschließend mehrere Jahre als Übungsaufgaben in meinen Vorlesungen getestet worden. Rechenfehler und sonstige grobe Ungereimtheiten sind damit ausgeschlossen. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass die eine oder andere Aufgabenstellung aus der Sicht eines Bearbeiters nicht eindeutig ist. In diesem Fall würde ich mich über einen Hinweis an den Verlag sehr freuen.

Abschließend möchte ich jeder Bearbeiterin und jedem Bearbeiter eine zügige Klausurvorbereitung und viel Erfolg bei der Prüfung wünschen.

Danksagung

Es ist kaum zu glauben, wie viele Klausuraufgaben ich in den vergangenen 19 Jahren gestellt habe und wie viele davon wiederum nach einmaliger Verwendung auf der Festplatte lagern ohne jede Aussicht auf eine Wiederverwendung als Übungsaufgabe. Sie waren eben nicht gut genug, um damit in Vorlesungen gemeinsam die Klausurvorbereitung zu betreiben, oder sie sind aufgrund von Gesetzesnovellen, insbesondere im Bilanzrecht, veraltet. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass es mehr meiner neueren Aufgaben in diese Sammlung geschafft haben. Ein Grund dafür ist sicherlich auch, dass ich selbst im Laufe der Zeit an Erfahrung gewonnen habe, wie eine gute Klausuraufgabe auszusehen hat.

Diese Erfahrung konnte ich in meiner Lehr- und Prüfungstätigkeit an mehreren Hochschulen gewinnen, wovon zwei hier gesondert erwähnt seien: die accadis Hochschule und die Universität Mannheim. Frau Gerda Meinl-Kexel, Geschäftsführende Gesellschafterin der accadis Hochschule Bad Homburg und Bildungsidealistin, danke ich herzlich für die langjährige Zusammenarbeit und das damit ausgedrückte Vertrauen. Ihr und dem Präsidenten der accadis Hochschule, Herrn Prof. Dr. Florian Pfeffel, habe ich es zu verdanken, dass ich in einer solchen Bandbreite Vorlesungserfahrung gewinnen konnte, dass damit der Stoff der Allgemeinen BWL abgedeckt wird: Business Planning (Einführung in die BWL), Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung/Bilanzierung), Finanzwirtschaft (Investition/Finanzierung), Wirtschaftsrecht, Controlling sowie vertretungsweise Personalmanagement. Die Prüfungstätigkeit an der Universität Mannheim im Staatsexamen Rechtswissenschaft war deshalb eine herausragende Erfahrung, da fachfremde Prüfungsteilnehmer oft andere Prüfungsschwerpunkte erkennen. Zudem gehen sie richtigerweise viel kritischer mit den betriebswirtschaftlichen Instrumenten um als Studierende der BWL, was auch mich als Prüfer zur Reflexion angeregt hat. Ich danke daher dem damaligen Studiendekan des Fachbereichs Rechtswissenschaft, Herrn Univ.-Prof. Dr. Marc-Philippe Weller, sowie dem Geschäftsführenden Direktor des IMGB, Herrn Univ.-Prof. Dr. Jochen Taupitz, für die Erfahrungen, die ich in Mannheim gewinnen konnte.

Dank schulde ich auch den Kollegen, mit denen ich mich in den vergangenen 19 Jahren über Prüfungsinhalte austauschen konnte und die mich an ihren eigenen Erfahrungen teilhaben ließen (in alphabetischer Reihenfolge): Herrn Dr. Andreas Dahmen, Herrn Jörg Fischer BA, Herrn Robert Hattemer MBA MA, Herrn Prof. Dr. Andreas Huber, Herrn Prof. Dr. Florian Pfeffel, Herrn Dipl.-Hdl. Norbert Preussner und Herrn Prof. Dr. Ulrich Schüle.

Herr Maximilian Riegel hat in größter Geschwindigkeit und höchster Genauigkeit aus meinen vorhandenen Aufgabensammlungen, meinem handschriftlichen Manuskript im Umfang von geschätzten zwei Aktenordnern und zahlreichen Hinweisen in mehreren Korrekturrunden ein lesbares Dokument erstellt. Da er mir damit ermöglicht hat, in einem Jahr drei Buchauflagen im Gesamtumfang von über 1000 Druckseiten zu veröffentlichen, bin ich ihm zu großem Dank verpflichtet. Herr Nicolas Schuler hat in einer ebenso großartigen Leistung die letzten inhaltlichen Korrekturen eingearbeitet und die

umfangreichen Formatierungsarbeiten vorgenommen. Unterstützt wurde er dabei von Herrn Malte-Claudius Bernhardt. Auch ihnen bin ich zu großem Dank verpflichtet.

Dank schulde ich auch dem Verlag Vahlen für das in mich gesetzte Vertrauen und die mittlerweile 19-jährige Zusammenarbeit. Was 2008 als noch nicht ganz ausgereiftes Lehrbuchprojekt zu Betriebswirtschaftslehre begann, ist mittlerweile zu einem zweibändigen Lehr- und Klausurenbuch angewachsen. Gleichzeitig konnte ich zusammen mit den Kollegen Univ.-Prof. Dr. Ulrich Döring (Lüneburg), Prof. Dr. Ernst Führich (Kempten), Univ.-Prof. Dr. Eugen Klunzinger (Tübingen) und Prof. Dr. Thorsten Richter (Dresden) bei der Textauswahl für die Gesetzessammlung *Aktuelle Wirtschaftsgesetze* mitwirken, so dass neben dem Lehrbuch und dem Klausuren- und Übungsbuch noch eine klausurtaugliche Gesetzessammlung vorliegt, durch die Lehr- und Klausurenbuch ideal ergänzt werden. Bei allen diesen Vorhaben konnte ich mich beim Verlag Vahlen auf die erfolgreiche und freundliche Zusammenarbeit mit Herrn Dipl.-Vw. Hermann Schenk verlassen. Auch das vorliegende Klausuren- und Übungsbuch wusste er von der Konzeption und der Gestaltung so zu beeinflussen, dass es den Erwartungen der Leser entspricht.

Ein großer Dank gilt schließlich auch meiner Familie für das Verständnis, dass ein solches Buch viel (Frei-)Zeit in Anspruch nimmt. Gerade meine Frau Katja hatte viel Geduld mit einem schreibenden Ehemann. Der größte Dank gilt meinen Eltern, Volker und Helga Oehlich, dafür, dass sie mir diesen Weg ermöglicht haben.

Bad Homburg, im August 2019

Marcus Oehlich



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Hinweise zur Benutzung des Klausuren- und Übungsbuches

Die ideale Klausurvorbereitung

Das vorliegende Klausuren- und Übungsbuch soll Studierende an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien bei der effektiven Klausurvorbereitung unterstützen. Es enthält Aufgaben aus Modulklausuren in verschiedenen Schwierigkeitsgraden. Alle Aufgaben werden im Lösungsteil des Übungsbuches so ausführlich bearbeitet, dass der Lösungsweg – entsprechende Kenntnisse vorausgesetzt – auch ohne ein begleitendes Lehrbuch nachvollzogen werden kann.

Eine effektive Klausurvorbereitung macht es erforderlich, dass Sie sich zunächst einmal einen individuellen Lernplan erstellen. Denn nichts ist im (Klausur-)Ergebnis frustrierender, als falsch oder das Falsche gelernt zu haben. Daher gilt es, die knappe Ressource Zeit so gut wie möglich zu planen, und das geht wie folgt:

1. **Bringen Sie den Prüfungsplan, die Prüfungsinhalte und die Rahmenbedingungen der Prüfung in Erfahrung!**

Während der exakte Prüfungsplan, d. h., an welchem Tag und zu welcher Uhrzeit eine Klausur stattfindet, typischerweise erst gegen Ende der Vorlesungszeit bekannt gegeben wird, stehen in der Regel schon zu Beginn einer Vorlesung die folgenden Punkte fest:

- Welche Vorlesungen werden in einer Klausur mit welcher Gewichtung geprüft? Wie ist die ECTS-Gewichtung in der Gesamtnote?
- Welche Prüfungszeit (z. B. 120 Minuten) steht zur Verfügung?
- Wer erstellt die jeweilige Klausur?
- Welche Themen werden bzw. wurden in der jeweiligen Vorlesung behandelt?
- Welche Hilfsmittel (Taschenrechnertyp, Formelsammlung, Gesetzessammlung etc.) sind in der Klausur zugelassen? Sind Hervorhebungen bzw. Klebezettel in einer Gesetzessammlung erlaubt?

Effektives Lernen bedeutet, das Wichtige bei der Vorbereitung auch stärker zu gewichten. Manche Klausuren müssen nur bestanden sein oder gehen nur mit einer geringen Gewichtung in die ECTS-Gesamtnote ein. Es ist völlig gerechtfertigt, für solche Klausuren auch weniger Lernzeit einzuplanen. Trotzdem sollten Sie nicht vergessen, dass auch nicht benotete oder geringer gewichtete Klausuren wegen der Inhalte oder wegen des Prüfers später für Sie wichtig sein können. Oft werden zwei Vorlesungen in einer gemeinsamen Klausur geprüft, weil sie zum selben Modul gehören. Die Gewichtung kann jeweils 50 % sein, sie muss es aber nicht. Die Prüfungszeit ist ein wichtiger Faktor bei der Vorbereitung, da Sie zumindest einmal zu Hause ausgewählte Aufgaben unter Klausurbedingungen schreiben sollten, um ein Gefühl für die zur Verfügung stehende Zeit zu gewinnen. Die vorgenannten Punkte können Sie meist anhand der Prüfungsordnung bzw. des vorläufigen Prüfungsplans der Prüfungsorganisation klären.

Die Prüfungsinhalte legt in der Regel Ihr Dozent fest. Verschaffen Sie sich daher bereits zu Beginn der Vorlesung einen Überblick über den Stoff (beispielsweise anhand des Modulblatts bzw. Syllabus, der Vorlesungsgliederung bzw. der Folien und Ihrer Mitschriften aus der Vorlesung) und aktualisieren Sie diese Liste laufend. Wer sich nur an den Folien orientiert, verpasst vielleicht Inhalte, die als Exkurs oder Übung in die Vorlesung

eingebraucht wurden. Ärgerlich ist auch, erst kurz vor oder in der Klausur zu erfahren, welche Hilfsmittel zugelassen sind.

2. Nutzen Sie zulässige Hilfsmittel möglichst schon ab der ersten Vorlesung!

Wer in der Klausur zum ersten Mal den Taschenrechner benutzt oder den ersten Blick in die Gesetzessammlung wirft, hat eine wichtige Möglichkeit der Vorbereitung verschenkt. Sie verschwenden wertvolle Zeit, wenn Sie in der Klausur bestimmte Funktionstasten auf dem Taschenrechner oder die einschlägige Anspruchsgrundlage oder Vorschrift im Gesetz suchen müssen. Aus acht Jahren Erfahrung als Steller der Klausur Wirtschaftsrecht kann ich mich an einige Fälle erinnern, in denen die Anspruchsgrundlage für einen Kaufvertrag ohne Auslandsbezug dem CISG (UN-Kaufrechts-Übereinkommen) entnommen wurde. Das war für mich ein eindeutiges Indiz dafür, dass jemand zumindest in Bezug auf das Gesetz relativ unvorbereitet in die Klausur gegangen ist und sich rein auf das Stichwortverzeichnis der Gesetzessammlung verlassen hat. Ein anderes Beispiel betrifft Rechenaufgaben in der Vorlesung Finanzwirtschaft, wo ich in den Klausuren oft feststelle, dass trotz richtigen Rechenwegs und richtiger Zahlen das falsche Ergebnis eingetragen wurde. Hier liegt die Vermutung nahe, dass jemand aus Bequemlichkeit bislang entweder nur mit dem Handy oder gar nicht gerechnet hat.

Dabei gibt es für beide Fehlerquellen eine einfache Lösung: Wer das Gesetz schon ab der ersten Vorlesung in zulässiger Weise mit Hervorhebungen und Klebezetteln präpariert, lernt auch, sich schnell in der Klausur orientieren zu können. Bei einer gut vorbereiteten Gesetzessammlung sieht man an den vorhandenen oder eben nicht vorhandenen Markierungen sofort, ob eine Vorschrift einschlägig ist oder nicht. Auch der in der Klausur zugelassene Taschenrechner sollte in keiner Vorlesung oder Übung fehlen.

3. Erstellen Sie sich ab der ersten Vorlesungswoche einen individuellen Lernplan und arbeiten Sie diesen (ebenfalls ab der ersten Woche) ab!

Für das Aufschieben ungeliebter Tätigkeiten gibt es zwar mittlerweile einen Fachbegriff (Prokrastination), doch macht das das Problem nicht einfacher. Es ist eine Tatsache, dass es nicht ausreicht, sich einmal kurz eben vor der Klausurenphase die Folien und die eigenen Mitschriften anzuschauen. Das führt nicht nur zu einem enormen Zeitdruck, sondern auch dazu, dass man zwangsläufig „auf Lücke“ lernt, weil man eben nicht alles nachholen kann, was man in den Wochen vorher verpasst hat. Es hilft dabei auch wenig, sich vorzunehmen, zwischen den einzelnen Klausuren weiterzulernen. Schließlich verliert man an einem Prüfungstag nicht nur die zwei Stunden für die Prüfung. Es sind auch die Anfahrt und eine ausreichend große Pufferzeit einzurechnen. Ob man übrigens nach einer Klausur, die nicht ganz so gelaufen ist, wie man sich das vorgestellt hat, die Motivation aufbringen kann, voll weiterzulernen, ist fraglich.

Ich kann Ihnen daher nur raten, gleich zu Beginn der Vorlesungszeit mit dem Lernen zu beginnen. Organisatorisch hilft Ihnen dabei, wenn Sie sich (am besten elektronisch) einen individuellen Lernplan aufstellen, in den Sie Woche für Woche alles eintragen, was in der Vorlesung und Übung an Stoff und Aufgaben besprochen wurde. Eine Hilfe zur Strukturierung des Stoffes erhalten Sie durch das Modulblatt bzw. den Syllabus, die Vorlesungsgliederung und die Gliederung der Folien. In diesen Lernplan sollten Sie auch eintragen, was Sie sich zur Wiederholung des jeweiligen Themengebiets vorgenommen haben, was davon schon erledigt ist und welche inhaltlichen Fragen vielleicht noch in der Vorlesung zu klären sind. Wenn Sie sehen, wie die Eintragungen in Ihrem Lernplan von Woche zu Woche anwachsen, werden Sie sich auch besser auffraffen können, so früh wie

möglich mit dem Lernen zu beginnen. Da hilft es psychologisch vielleicht auch, den Lernplan auf dem Desktop abzuspeichern und nicht in irgendeinem Unterordner zu verstecken.

4. Wählen Sie nur Übungsaufgaben aus, die zum relevanten Stoff gehören!

Kein Dozent kann in seiner Vorlesung alle Inhalte eines Themas ausreichend behandeln. Es werden immer Schwerpunkte gesetzt in der Form, dass bestimmte Inhalte ausführlicher besprochen werden als andere. Vieles wird dabei gar nicht angesprochen. Daher sollten Sie etwa in einer Vorlesung zum Rechnungswesen nicht stur die Aufgaben des Kapitels in diesem Übungsbuch durcharbeiten, sondern gezielt relevante Aufgaben auswählen. Da im vorliegenden Klausuren- und Übungsbuch die Aufgaben auch innerhalb der Kapitel in Abschnitte strukturiert sind und die Schwerpunkte einer Aufgabe zudem in der Überschrift angegeben sind, sollte die Zuordnung nicht schwerfallen. Bei grundlegenden Aufgaben, wie etwa zum CAPM in der Finanzwirtschaft oder den Abschreibungsmethoden in der Bilanzierung sind immer mehrere Aufgaben ähnlichen Typs angegeben. Wenn Sie also tatsächlich bei Ihrer Lösung völlig danebengelegt haben oder ohne einen Blick in die Lösung gar nicht loslegen konnten, bleibt Ihnen mindestens eine weitere Aufgabe zum Üben.

5. Arbeiten Sie Wissenslücken nach, bevor Sie in die Lösung schauen!

Es ist natürlich verlockend, immer einmal kurz in die Lösung zu schauen, wenn man mit einer Aufgabe nicht weiterkommt. Doch bleibt dann der Lerneffekt gering. Zwingen Sie sich, solange wie möglich eigenständig, d. h. ohne Lösung zu arbeiten. Wenn Sie bei einer Aufgabe nicht weiterwissen, sollten Sie das begleitende Lehrbuch „Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess“ zurate ziehen und den betreffenden Abschnitt dort nacharbeiten. Die entsprechende Stelle ist einfach zu finden, da das Lehrbuch die gleiche Kapitelnummerierung aufweist wie dieses Übungsbuch. Am besten ist es, wenn Sie Aufgaben gemeinsam mit anderen etwa in einer Lerngruppe bearbeiten. Dann können Sie sich gegenseitig auf die Sprünge helfen. Notfalls kann einer aus der Gruppe in die Lösung schauen und den anderen Tipps geben, ohne ihnen zu viel zu verraten.

6. Stellen Sie sich eine eigene Übungsklausur zusammen und schreiben Sie sie unter Klausurbedingungen!

Eine große Unsicherheit stellt die Zeiteinteilung in der Klausur dar. Denn wer zu hastig vorgeht, macht vermeidbare Flüchtigkeitsfehler. Umgekehrt ist vielleicht noch viel gravierender, einzelne Aufgaben gar nicht mehr bearbeiten zu können, weil die Zeit falsch eingeteilt wurde. Aber auch diese Unsicherheit können Sie durch entsprechende Übung vermeiden. Am besten stellen Sie sich dazu entsprechend der vorgesehenen Klausurzeit Aufgaben aus dem vorliegenden Übungsbuch zusammen – idealerweise solche, die Sie noch nicht bearbeitet haben. Diese Aufgaben sollten Sie dann innerhalb der in der Klausur zur Verfügung stehenden Zeit ohne jede Unterbrechung bearbeiten. Auch wenn es schwerfällt, sollten Sie nicht nach kurzen Hinweisen in der Lösung schauen, sondern die Aufgaben so lösen, wie Sie sie auch in einer echten Klausur lösen könnten. Bei diesem Schritt geht es vor allem darum, ein Gefühl für die Zeit zu gewinnen. Teilen Sie sich daher auch bei Ihrer Übungsklausur die Zeit ein. Hilfreich sind Daumenregeln wie die folgende: Angenommen, Ihre Klausur geht über 120 Minuten und es sind insgesamt 100 Punkte zu erreichen, dann gilt: $120 \text{ Minuten} / 100 \text{ Punkte} = 1,2 \text{ Minuten pro Punkt}$. Für eine Aufgabe mit 15 Punkten sollten Sie daher weniger als $15 \times 1,2 = 18 \text{ Minuten}$

verwenden. Zu Ihrer Orientierung sind in diesem Klausuren- und Übungsbuch die ungefähren Bearbeitungszeiten für die Aufgaben angegeben. Alle diese Hinweise sind natürlich auf Ihre Klausurbedingungen anzupassen.

7. Korrigieren Sie Ihre Übungsklausur anhand der Lösungen!

Der letzte Schritt ist vielleicht der schwierigste: Versetzen Sie sich in die Lage eines Prüfers und korrigieren Sie anhand der Lösungen im Übungsbuch Ihre eigene Lösung. Versuchen Sie auch, Punkte zu vergeben, etwa die volle Punktzahl, wenn das Endergebnis korrekt ist, bzw. Teilpunkte, wenn einzelne Zwischenergebnisse falsch sind. Diese Selbstkorrektur ist zwar mühsam, sie zeigt Ihnen aber deutlich, was Sie besser machen können. Haben Sie die Aufgabenstellung abgeschrieben? Dafür haben Sie bestimmt keine Punkte vergeben! Haben Sie ein falsches Endergebnis, dann sollte anhand der Zwischenergebnisse der Lösungsweg nachvollziehbar sein. Besonders effektiv ist die gegenseitige Korrektur in der Lerngruppe, wobei jedoch ein gewisses Vertrauen gegeben sein muss.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Literaturhinweise

Die folgenden beiden im Verlag Vahlen erschienenen Bücher sind eine ideale Ergänzung zum vorliegenden Klausuren- und Übungsbuch, auch wenn die Aufgaben natürlich völlig selbstständig nur mit dem Klausuren- und Übungsbuch bearbeitet werden können.



Marcus Oehrich:

Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess

Das Lehrbuch behandelt alle im vorliegenden Klausuren- und Übungsbuch enthaltenen Themen. Wichtige Definitionen, häufige Klausurfehler und zahlreiche (Rechen-) Beispiele unterstützen die inhaltliche Klausurvorbereitung.



Aktuelle Wirtschaftsgesetze:

Die Gesetzessammlung ist mit den Rechtsthemen in Lehrbuch sowie Klausuren- und Übungsbuch abgestimmt. Die jährlich aktualisierte Auflage erscheint immer zum Beginn der Vorlesungszeit im Herbst. Die Gesetzessammlung ist an vielen Hochschulen und Universitäten als Hilfsmittel zugelassen.

Schließlich seien der Leserin und dem Leser die anderen vorwiegend auch im Verlag Vahlen erschienenen Übungsbücher empfohlen. Wer tatsächlich alle im vorliegenden Buch relevanten Aufgaben erfolgreich gelöst hat oder zu hier nicht behandelten Themen Aufgaben sucht, wird dort sicher fündig.

Betriebswirtschaftslehre (Gesamt):

- Wöhe: Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Vahlen.
- Bitz/Ewert: Übungen in Betriebswirtschaftslehre. Verlag Vahlen.

Strategisches Management:

- Dillerup/Stoi: Fallstudien zur Unternehmensführung. Verlag Vahlen.

Marketing:

- Bruhn: Übungsbuch zur Kommunikationspolitik. Verlag Vahlen.

Wirtschaftsprivatrecht:

- Klunzinger: Übungen im Privatrecht. Verlag Vahlen.
- Führich/Werdan: Wirtschaftsprivatrecht in Fällen und Fragen. Verlag Vahlen.

Internes Rechnungswesen:

- Küpper/Friedl/Hofmann/Pedell: Übungsbuch zur Kosten- und Erlösrechnung. Verlag Vahlen.

Externes Rechnungswesen:

- Coenenberg/Haller/Schultze: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Aufgaben und Lösungen. Schäffer-Poeschel Verlag.

- Baetge/Kirsch/Thiele: Übungsbuch Bilanzen. IDW Verlag.

Controlling:

- Troßmann/Baumeister/Werkmeister: Fallstudien im Controlling. Verlag Vahlen.
- Horváth/Gleich/Seiter: Controlling: 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis. Verlag Vahlen.

Corporate Finance:

- Schulz/Rathgeber/Stöckl/Wagner: Übungen zur Finanzwirtschaft der Unternehmung. Verlag Vahlen.
- Bieg/Kußmaul/Waschbusch: Finanzierung in Übungen. Verlag Vahlen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Hinweise zur Benutzung des Klausuren- und Übungsbuches	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Symbolverzeichnis	XXIII
1. Businessplan und Business Planning	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Begriff und Aufbau des Businessplans	2
1.3 Ersteller des Businessplans	2
1.4 Adressaten des Businessplans	2
1.5 Lösungen	6
2. Geschäftsmodell, Zielsystem und Strategie	15
2.1 Bedeutung des Geschäftsmodells	15
2.2 Das Zielsystem des Unternehmens	16
2.3 Strategieentwicklung	16
2.4 Produkte und Dienstleistungen	21
2.5 Lösungen	21
3. Analyse von Markt, Kunden und Konkurrenten	31
3.1 Analyse des Marktes und der Rahmenbedingungen	31
3.2 Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse	32
3.3 Portfoliotechniken	33
3.4 SWOT- und PESTEL-Analyse	34
3.5 Marketing	34
3.6 Lösungen	34
4. Gestaltung der Wertschöpfung	43
4.1 Wertschöpfung und Wertkette	43
4.2 Synergieeffekte	43
4.3 Anwendung des Wertkettenkonzepts	43
4.4 Lösungen	44
5. Unternehmensstruktur	47
5.1 Rechtsform	47
5.2 Organisationsstruktur	53
5.3 Personalmanagement	56
5.4 Lösungen	59

6.	Rechnungswesen	79
6.1	Grundlagen und Zusammenhänge.....	79
6.2	Externe Rechnungslegung	83
6.3	Internes Rechnungswesen.....	99
6.4	Lösungen.....	119
7.	Corporate Finance und strategisches Controlling	181
7.1	Grundlagen finanzwirtschaftlicher Entscheidungen.....	181
7.2	Finanz- und Kapitalbedarfsplanung.....	186
7.3	Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital	188
7.4	Finanzierungs- und Ausschüttungspolitik	195
7.5	Shareholder-Value-Ansatz.....	198
7.6	Lösungen.....	201
8.	Fallstudie	235
8.1	Fallstudie T-Mobile vs. Vodafone	235
8.2	Lösung.....	240
	Sachverzeichnis	247


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADR	American Depositary Receipt
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Alt.	Alternative
AO	Abgabenordnung
APV	Adjusted Present Value
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AV	Anlagevermögen
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BA	Business Angel, Business Area
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BAG	Bundesarbeitsgericht
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCG	Boston Consulting Group
BE	Betriebserfolg
BEP	Break-even-Point
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BiRiLiG	Bilanzrichtlinien-Gesetz
BilRUG	Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
BU	Business Unit
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CalPERS	California Public Employees' Retirement System
Capex	Capital Expenditures
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CBA	Comparison of Budget and Actual Figures
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow

CFO	Chief Financial Officer
CFROI	Cash Flow Return on Investment
Co.	Compagnie
CoB	Chairman of the Board
COGS	Cost of Goods Sold
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CVA	Cash Value Added
CVC	Corporate Venture Capital
DAUs	Daily Active Users
DAX	Deutscher Aktienindex
DCF	Discounted Cash Flow
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DJIA	Dow Jones Industrial Average
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutscher Rechnungslegungs Standards Committee e. V.
DSO	Days Sales Outstanding
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
eG	eingetragene Genossenschaft
e. K.	eingetragener Kaufmann
e. V.	eingetragener Verein
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBRG	Gesetz über die Europäischen Betriebsräte
EBT	Earnings Before Taxes
EHUG	Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie Unternehmensregister
EK	Eigenkapital, Einzelkosten
EPS	Earnings per Share
ERIC	Earnings Less Risk-Free Interest Charge
ESOP	Employee Stock Ownership Plan
EstG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EURIBOR	European Interbank Offered Rate
ETF	Exchange Traded Fund
EVA	Economic Value Added
EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessensvereinigung
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)

FamFG	Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit
FASB	Financial Accounting Standards Board
FCF	Free Cash Flow
FDA	Food and Drug Administration
ff.	fortfolgende
fifo	First in – First out
FK	Fremdkapital
FTE	Flow to Equity
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GebrMG	Gebrauchsmustergesetz
GenG	Genossenschaftsgesetz
GeschmMG	Geschmacksmustergesetz
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GFW	Geschäfts- oder Firmenwert
GKV	Gesamtkostenverfahren
GK	Gesamtkapital, Gemeinkosten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz (Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung)
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
hifo	Highest in – First out
HK	Herstellkosten, Herstellungskosten
Hrsg.	Herausgeber
HRV	Handelsregisterverordnung
Hs.	Halbsatz
i. G.	in Gründung
i. L.	in Liquidation
i. V. m.	in Verbindung mit
IAS	International Accounting Standards
IDE	Innovation-Driven Enterprise
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHK	Industrie- und Handelskammer
InsO	Insolvenzordnung
IPO	Initial Public Offering
IRR	Internal Rate of Return
IRS	Internal Revenue Service
IZF	Interner Zinsfuß

Jg.	Jahrgang
JÜ	Jahresüberschuss
KapAEG	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KapCoRiLiG	Kapitalgesellschaften- und Co. Richtlinie-Gesetz
KapErhG	Gesetz über die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln und über die Verschmelzung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung
KER	Kurzfristige Erfolgsrechnung
KFR	Kapitalflussrechnung
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicator
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KWG	Kreditwesengesetz
LBO	Leveraged Buyout
LIBOR	London Interbank Offered Rate
M&A	Mergers & Acquisitions
MarkenG	Markengesetz
Marketcap	Market Capitalization
mbB	mit beschränkter Berufshaftung
MBO	Management-Buy-Out, Management by Objectives
MBV	Market-Based View
MD&A	Management Discussion and Analysis
MDAX	Mid-Cap Deutscher Aktienindex
MEK	Materialeinzelkosten
MGK	Materialgemeinkosten
MicroBilG	Kleinstkapitalgesellschaften Bilanzrechtsänderungsgesetz
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und der Bekämpfung von Missbräuchen
Mrd.	Milliarde(n)
MVA	Market Value Added
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit after Tax
NPV	Net Present Value
NYSE	New York Stock Exchange
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OLAP	Online Analytical Processing

p. a.	pro anno (pro Jahr)
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz
PatG	Patentgesetz
PE	Private Equity
PER	Price-Earnings Ratio
PHG	Personenhandelsgesellschaft
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
R&D	Research and Development
RBV	Resource-Based View
RE	Retained Earnings
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
Rn.	Randnummer
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
RONA	Return on Net Assets
RPfG	Rechtspflegergesetz
S&P	Standard and Poor's
S.	Seite, Satz
s.	siehe
SBA	Strategic Business Area
SBU	Strategic Business Unit
SCE	Societas Cooperativa Europaea
SDAX	Small-Cap Deutscher Aktienindex
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft)
SEC	Securities and Exchange Commission
SEO	Seasoned Equity Offering
SEEG	Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft
SEK	Sondereinzelkosten
SE-VO	Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft
SME	Small and Medium Enterprise
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SK	Selbstkosten, Stückkosten
Sp.	Spalte
StG	Stille Gesellschaft
SVA	Shareholder Value Added
SWOT	Strengths-Weaknesses Opportunities-Threats
TQM	Total Quality Management

TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität
TranspRLDV	Transparenzrichtlinie Durchführungsverordnung
TUG	Transparenzrichtlinie Umsetzungsgesetz
U.S.C.	United States Code
UE	Umsatzerlöse
UG	Unternehmergesellschaft
UKV	Umsatzkostenverfahren
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des An- fechtungsrechts
UmwG	Umwandlungsgesetz
UrhG	Urheberrechtsgesetz
US-GAAP	U.S.-Generally Accepted Accounting Principles
USP	Unique Selling Proposition
UStG	Umsatzsteuergesetz
UV	Umlaufvermögen
VC	Venture Capital
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume (Jahrgang bei Zeitschriften)
VorstOG	Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WC	Working Capital
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WTO	World Trade Organization
YTC	Yield-to-Call
YTM	Yield-to-Maturity

Symbolverzeichnis

A	Marktwert der Vermögensgegenstände (Assets)
$ACCR$	Rückstellungen (Accruals)
$\ddot{A}Z$	Äquivalenzziffer
B	Kurs des Bezugsrechts
B_0	Barwert
BV	Bezugsverhältnis
$CAGR$	Compound Annual Growth Rate
CF_t	Cash Flow der Periode t
Cov	Kovarianz
D	Marktwert des Fremdkapitals (Debt), Duration
DB	Deckungsbeitrag
db	Stückdeckungsbeitrag
db_{rel}	relativer Stückdeckungsbeitrag
$DEPR$	Abschreibungen (Depreciation)
E	Marktwert des Eigenkapitals (Equity)
$E(\cdot)$	Erwartungswert
EBE	Engpassbelastungseinheit
$EBIT$	Earnings Before Interest and Taxes
EV	Enterprise Value
EW	Endwert
$FCFE_t$	Free Cash Flow to Equity der Periode t
FCF_t	Free Cash Flow der Periode t
g	Wachstumsrate
GK	Gemeinkosten
HK	Herstellkosten
I	Inflationsrate
i	Kalkulationszinssatz (Interest)
i_{eff}	effektiver Jahreszins
i_{nom}	nominaler Jahreszins
K	Gesamtkosten
k	Stückkosten, Zahl der Zinszahlungsperioden pro Jahr
K'	Grenzkosten
K_0	Kapitalwert
K_a	Kurs der alten Aktien unmittelbar vor der Emission
K_e	Emissionskurs der jungen Aktien
k_f	fixe Stückkosten
K_f	Fixkosten
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
K^i	Istkosten
K_n	Mischkurs nach Emission junger Aktien
K^p	Plankosten
K^s	Sollkosten
K_v	variable Kosten
k_v	variable Stückkosten
K^{verr}	verrechnete Plankosten

LE	Leistungseinheit
\ln	natürlicher Logarithmus
n_a	Zahl der alten Aktien
n_j	Zahl der jungen Aktien
NOM	Nennwert der Anleihe
$NOPAT$	Net Operating Profit After Tax
NWC	Net Working Capital
P	Marktpreis, Verkaufserlös
q_i	Verrechnungspreis für den Faktor i
R	ewige Rente
r_D	Fremdkapitalkosten
r_E	Eigenkapitalkosten
RE	Recheneinheit
r_f	risikoloser Zinssatz
r_{nom}	nominaler Jahreszins
R_t	gleichbleibende endliche Rente der Periode t
r_U	Kapitalkosten des unverschuldeten Unternehmens (unlevered)
r_{WACC}	Weighted Average Cost of Capital
s	Skontofrist in Tagen
S	Skontosatz in Prozent
SK	Selbstkosten
t	betrachtete Periode bzw. Zeitpunkt
T	letzte Periode bzw. Zeitpunkt
TV	Terminal Value
U	Marktwert des unverschuldeten Eigenkapitals
V	Unternehmenswert
v	Verschuldungsgrad zu Marktwerten
V^L	Unternehmenswert des verschuldeten Unternehmens
VTK	Vertriebskosten
V^U	Unternehmenswert des unverschuldeten Unternehmens
VWK	Verwaltungskosten
x	Ausbringungsmenge
x_a	abgesetzte Menge
x_p	produzierte Menge
YTM	Yield to Maturity
z	Zahlungsziel in Tagen
Δ	Delta (Veränderung)
ΔB	Beschäftigungabweichung
ΔP	Preisabweichung
ΔV	Verbrauchsabweichung
β_D	Fremdkapitalbeta
β_E	Eigenkapitalbeta
β_i	Beta des Wertpapiers i
β_U	Eigenkapitalbeta des unverschuldeten Unternehmens
σ	Standardabweichung
σ^2	Varianz
μ_i	erwartete Rendite des Wertpapiers i