

Prüfungsaufgaben

Betriebswirtschaftslehre*

Laufbahnprüfung für den gehobenen Verwaltungsdienst

Aufgabe 1

Der Regierungsvizepräsident des Regierungsbezirks Entenhausen (Sachsen-Anhalt) hat einen Kongreß über »New Public Management« besucht, auf dem er viel über das »Neue Steuerungsmodell« und die betriebswirtschaftliche Modernisierung der öffentlichen Verwaltung gehört hat. Er überlegt, ob eine Modernisierung auch des Regierungspräsidiums vorstellbar ist, und beauftragt Sie daher nach seiner Rückkehr, ein (kurzes!) Gutachten über Modernisierungspotentiale und dabei auftretende Konflikte zu erstatten. Sie sind Mitarbeiter(in) im Organisationsdezernat.

Bitte orientieren Sie sich bei Ihrem Gutachten an der nachfolgenden Gliederung:

- Leitbild
- Aufgabenkritik (einschließlich Privatisierung)
- Organisation (einschließlich Verfahren)
- Personal (einschließlich Führung)
- Haushalt (einschließlich Rechnungswesen)
- Sonstiges

Versuchen Sie dabei, die in der Öffentlichkeit derzeit geführte Diskussion und die dort aufgezeigten Instrumente am Beispiel eines Regierungspräsidiums zu konkretisieren! Die im Zusammenhang mit möglichen Reformen auftretenden Konflikte und Durchführungsprobleme sind unter den jeweiligen Gliederungspunkten zu diskutieren!

Aufgabe 2

In der kreisfreien Stadt Entenhausen (Sachsen-Anhalt) wird derzeit eine intensive öffentliche Diskussion über eine Anhebung der Beförderungstarife im öffentlichen Personennahverkehr vor dem Hintergrund eines hohen Zuschußbedarfs der bislang als Eigenbetrieb geführten Verkehrsbetriebe geführt. In einem Redaktionsgespräch mit Journalisten der Entenhausener Rundschau sollen Sie als Vertreter(in) des Rechts- und Hauptamtes die Vor- und Nachteile möglicher anderer Rechtsformen gegenüber dem Eigenbetrieb darlegen – auch im Hinblick auf eine Anhebung der Beförderungstarife.

Beachten Sie dabei bitte, daß das Spektrum der privaten und öffentlichen Rechtsformen zwar benannt werden soll, die für den Betrieb des öffentlichen Nahverkehrs nicht in Frage kommenden Rechtsformen jedoch nicht näher erläutert zu werden brauchen.

Aufgabe 3

Sachverhalt

Die kreisfreie Stadt Entenhausen (Sachsen-Anhalt) beschließt im Zuge der angekündigten Verwaltungsreform und stetig steigender Kosten den Aufgabenbereich der Stadtwerke als Eigenbetrieb zu führen. Daraus resultiert u.a. die Notwendigkeit, die Materialwirtschaft selbständig und nach kostenoptimalen Gesichtspunkten zu organisieren. Folgende Materialien sind für die Erstellung des betrieblichen Leistungsprozesses notwendig:

Material Nr.	Jahresbedarf in Einheiten	Einstandspreis je Einheit
1	4.000	12,50
2	2.500	24,—
3	18.000	4,25
4	50.000	2,50
5	9.200	10,50
6	45.000	6,75
7	6.000	32,15
8	24.600	9,35
9	15.000	17,95
10	8.500	45,—

Für das Material Nr. 9 liegen folgende Angebote vor:

	Lieferant A	Lieferant B	Lieferant C
Listenpreis (netto)	2.050,—	1.900,—	1.850,—
Skonto	3 %	3 %	2 %
Fracht	135,—	111,50	-
Transportversicherung	20,50	19,—	-
Rollgeld	44,50	44,50	-
Rabatt	15 %	10 %	5 %

Der kalkulatorische Zinssatz (p) wird mit 5 % angesetzt.

Aufgabenstellung

- Nennen und erläutern Sie (kurz) die Aufgaben der Materialwirtschaft.
- Erstellen Sie anhand der vorliegenden Daten eine ABC-Analyse. Nach der Verteilung ihrer Werthäufigkeit sollen sein:
 - A-Güter – deren wertmäßiger Anteil größer als 15 % ist,
 - B-Güter – deren wertmäßiger Anteil größer als 10 %, aber kleiner als 15 % ist,
 - C-Güter – deren wertmäßiger Anteil kleiner als 10 % ist.
- Zu welchem Zweck, allgemein und im Rahmen der Materialwirtschaft, kann die ABC-Analyse eingesetzt werden?
- Führen Sie für das Material Nr. 9 aufgrund der vorliegenden Informationen einen Angebotsvergleich durch.

Aufgabe 4

Die Firma »fashion 2000 GmbH« in Halberstein plant die Anschaffung eines neuartigen Textilaufbereitungsautomaten. Mit dessen Hilfe könnten Großaufträge für ein namhaftes Versandhaus ausgeführt werden. Der Geschäftsleitung stehen folgende Daten als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung:

Anschaffungskosten der Maschine: 300.000,— DM
Nutzungsdauer: 8 Jahre

* Die Klausur wurde von Regierungsdirektor Dr. Manfred Miller (hauptamtlicher Dozent) am 23.5.1997 als Vorklausur im Rahmen der Laufbahnprüfung des Einstellungsjahrgangs 1994 am Fachbereich Allgemeine Verwaltung der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege des Landes Sachsen-Anhalt gestellt. Die Bearbeitungszeit betrug fünf Zeitstunden.

Während der Nutzungsdauer entstehen folgende Ein- und Auszahlungen:

Jahr	Auszahlungen	Einzahlungen
1	70.000	100.000
2	60.000	150.000
3	50.000	180.000
4	50.000	180.000
5	60.000	130.000
6	70.000	100.000
7	70.000	90.000
8	80.000	80.000

Die Geschäftsleitung verlangt, daß sich das in der Anlage gebundene Kapital mindestens mit einem Zinsfuß von 12 % verzinst. Es muß davon ausgegangen werden, daß die Maschine am Ende der Nutzungsdauer von acht Jahren völlig wertlos ist (Schrottwert = 0).

Mit Hilfe Ihrer Tabellensammlung haben Sie die folgenden Abzinsungsfaktoren ermittelt:

Jahr	Abzinsungsfaktor	Jahr	Abzinsungsfaktor
1	0,8929	5	0,5674
2	0,7972	6	0,5066
3	0,7118	7	0,4523
4	0,6355	8	0,4039

Aufgabe: Prüfen Sie, ob der Geschäftsleitung zur Vornahme der Investition zu raten ist!

Lösungshinweise

Zu Aufgabe 1:

- a) Leitbild, z.B.
 - Bürgernähe (geringere Relevanz bei den Regierungspräsidien)
 - Kundenorientierung (Kunden können auch Verwaltungen sein)
 - demokratisch (Legitimation über die Regierung)
 - Effizienz.
- b) Aufgabenkritik (einschließlich Privatisierung), z.B.
 - Funktionalreform
 - Auslagerung
 - Rechtsformenwandel
 - Privatisierung
 - Produktbeschreibung.
- c) Organisation (einschließlich Verfahren)
 - flache Hierarchien bzw. dezentrale Strukturen als Ziel?
 - Prozeßorientierung bzw. Reengineering
 - Vergrößerung der Basiseinheiten
 - Notwendigkeit der Regierungspräsidien insgesamt (in Abhängigkeit von der übrigen Verwaltungsstruktur sowie vom Zuschnitt der Landkreise).
- d) Personal (einschließlich Führung), z.B.
 - Personal als wichtigste Ressource im Reformprozeß
 - Personalwirtschaft statt Personalverwaltung
 - Leistungsorientierung
 - Motivation.
- e) Haushalt (einschließlich Rechnungswesen), z.B.
 - Doppik versus Kameralistik in Verbindung mit Kostenrechnung
 - vom Input zum Output
 - dezentrale Budgetverantwortung
 - Experimentierklauseln.

- f) Sonstiges, z.B.
 - Begleitende Reformen des Öffentlichen Dienstrechts, des Haushaltsrechts, des Kommunal- bzw. Verfahrensrechts notwendig
 - Beschleunigung und Vereinfachung von Verwaltungsverfahren
 - Sonderprobleme in den neuen Bundesländern
 - Marketing in der öffentlichen Verwaltung.

Zu Aufgabe 2:

Überblick über die Rechtsformen:

I. Private Betriebe

1. Einzelunternehmen (Einzelkaufmann, Einzelfirma)
2. Personengesellschaften
 - a) Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)
 - b) Offene Handelsgesellschaft (OHG)
 - c) Kommanditgesellschaft (KG)
 - d) Stille Gesellschaft
3. Kapitalgesellschaften
 - a) Aktiengesellschaft (AG)
 - b) Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
 - c) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
4. Mischformen (Kombination von Personen- und Kapitalgesellschaften)
 - a) AG & Co. KG
 - b) GmbH & Co. KG
 - c) Doppelgesellschaft
5. Genossenschaften
6. Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG)

II. Öffentliche Betriebe

1. Öffentliche Betriebe in nicht-privatrechtlicher Form
 - a) ohne eigene Rechtspersönlichkeit: Regiebetriebe, Eigenbetriebe, Sondervermögen, autonome Wirtschaftskörperschaften
 - b) mit eigener Rechtspersönlichkeit: öffentlich-rechtliche Körperschaften, Anstalten und Stiftungen
2. Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Form
 - a) rein öffentlich (AG, GmbH, Genossenschaft)
 - b) gemischtwirtschaftlich (Genossenschaft, AG oder GmbH mit oder ohne Mehrheit der öffentlichen Hand).

Als Alternativen zum Eigenbetrieb kommen lediglich die Aktiengesellschaft sowie die GmbH in Betracht. Diese beiden Rechtsformen gilt es in ihren Grundzügen zu skizzieren – einschließlich der rechtlichen Zulässigkeit in Sachsen-Anhalt, falls dazu Ausführungen gemacht werden – um dann zu Aussagen zu gelangen, welche Konsequenzen eine Entscheidung für eine AG oder eine GmbH in bezug auf die Erhebung der Beförderungstarife hat.

Unter einem Eigenbetrieb ist ein organisatorisch verselbständigter Betrieb zu verstehen, der nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt wird und dessen Rechnungslegung nach den Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung erfolgt. Statt eines Haushaltsplans wird ein Wirtschaftsplan erstellt. In den Haushaltsplan der Gemeinde wird lediglich der Reinertrag eingestellt (deshalb: Nettobetrieb).

In bezug auf die Festlegung von Beförderungstarifen kommt es vor allem auf die Unabhängigkeit der Organe bzw. auf die Möglichkeiten der Einflußnahme auf die Organe des Betriebs an. Eine Gewinnerzielung ist im Fall aller drei Rechtsformen eines der Hauptziele der wirtschaftlichen Betätigung.

Organe des Eigenbetriebs sind der Gemeinderat, der Betriebsausschuß (= Werksausschuß) und die Betriebsleitung (= Werksleitung), je nach Landesrecht der (Ober-) Bürgermei-

ster. Je nach Landesrecht sind dem Gemeinderat bzw. dem (Ober-) Bürgermeister bestimmte Entscheidungen vorbehalten. So vertritt er in Sachsen-Anhalt nach § 119 Abs. 1 der Gemeindeordnung die Gemeinde in den entsprechenden Organen des Unternehmens. Nach § 3 der Eigenbetriebsverordnung ist die Betriebsleitung für die wirtschaftliche Führung des Unternehmens verantwortlich. Im Betriebsausschuß als weiteres Organ des Unternehmens findet jedoch eine Vorbereitung aller im Gemeinderat zu behandelnden Angelegenheiten des Unternehmens statt. Über diese Mechanismen ist eine eigenständige Festsetzung von Beförderungstarifen durch den Eigenbetrieb in aller Regel nicht möglich.

Bei der GmbH liegt die Leitungsbefugnis bei der Geschäftsführung, im Fall der Aktiengesellschaft beim Vorstand. Ein Aufsichtsrat ist vorgeschrieben bei Aktiengesellschaften sowie bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung, sofern diese mehr als 500 Beschäftigte hat. Hinzu kommt bei der GmbH als Aufsichtsgremium die Gesellschaftsversammlung, im Fall der Aktiengesellschaft die Hauptversammlung. Eine eigenständige Entscheidung über die Beförderungstarife ist in der Rechtsform der GmbH bzw. der AG rein theoretisch möglich. Praktisch sind die Organe dieser Unternehmen über die personellen Verflechtungen vor allem im Fall des Aufsichtsrats sowie über die Einbindung in das kommunalpolitische Geschehen nicht frei in ihren Entscheidungen. In Sachsen-Anhalt ist ein »angemessener Einfluß« in § 117 Abs. 1 Ziff. 3 der Gemeindeordnung vorgeschrieben. Der Grad der Unabhängigkeit ist jedoch in jedem Fall sowohl in rechtlicher als auch in faktischer Hinsicht erheblich größer als im Fall des Eigenbetriebs.

Zu Aufgabe 3¹:

Ziff. 1:

Als Materialwirtschaft werden sämtliche Entscheidungen definiert, die die Bereitstellung beweglicher Realgüter sowie die Qualitätsprüfung, die Lagerung, den Transport und die Abfall-

wirtschaft betreffen. Ziel ist die bedarfsgerechte Versorgung der Produktion mengen- und qualitätsmäßiger sowie in zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Die Materialwirtschaft leistet damit einen Beitrag zur Erfüllung der erwerbswirtschaftlichen Zielvorstellungen eines Unternehmens. Sie ist als betriebliche Funktion in der Regel institutionell verankert. Aktuelle Diskussionspunkte sind der Abbau der Vorratshaltung, die Verkürzung der innerbetrieblichen Transportzeiten sowie Aspekte der Abfallvermeidung bzw. -verwertung.

Als ein Teil der Materialwirtschaft, der die Lagerung und den Transport hinsichtlich der Disposition und der Qualitätsprüfung umfaßt, wird die Logistik definiert. Sie hat die Aufgabe, die Verfügbarkeit von Objekten des betrieblichen Material- und Warenflusses sicherzustellen. Man unterscheidet die Materiallogistik (Beschaffungs- und Fertigungslogistik) sowie die Distributionslogistik.

Ziff. 2:

ABC-Analyse – Vorbereitung

Material Nr.	Jahresbedarf	Einstandspreis je Einheit	Verbrauchswert	Rang
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	4000	12,50	50000	10
2	2500	24,00	60000	9
3	18000	4,25	76500	8
4	50000	2,50	125000	6
5	9200	10,50	96600	7
6	45000	6,75	303750	2
7	6000	32,15	192900	5
8	24600	9,35	230010	4
9	15000	17,95	269250	3
10	8500	45,00	382500	1
	182800		1786510	

ABC-Analyse – Durchführung

Rang	Mat.-Nr.	Verbrauchswert (in DM)	(3) in %	(3) in kum. %	Jahresbedarf	(6) in %	(6) in kum. %	ABC-Gruppe
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	10	382500	21,41	21,41	8500	4,65	4,65	A
2	6	303750	17,00	38,41	45000	24,62	29,27	A
3	9	269250	15,07	53,48	15000	8,21	37,48	A
4	8	230010	12,87	66,35	24600	13,46	50,94	B
5	7	192900	10,80	77,15	6000	3,28	54,22	B
6	4	125000	7,00	84,15	50000	27,35	81,57	C
7	5	96600	5,41	89,56	9200	5,03	86,60	C
8	3	76500	4,28	93,84	18000	9,85	96,45	C
9	2	60000	3,36	97,20	2500	1,37	97,82	C
10	1	50000	2,80	100,00	4000	2,18	100,00	C
		1786510			182800			

Ziff. 3:

Die ABC-Analyse ist ein Verfahren zur Analyse von Lagerbeständen. Ihre Grundidee besteht darin, daß nur ein kleiner Teil der beschafften Güterarten den Hauptbestand eines Materiallagers repräsentiert. Daher wird eine Klassifizierung der Materialarten nach ihrem relativen Anteil am Wert des Gesamtbestandes in A-, B- und C-Güter vorgenommen. Nicht alle diese Materialklassen sind gleich zu behandeln, da sie mit unterschiedlicher Intensität zur Kostenentwicklung beitragen. Die A-Gruppe muß stets mit größter Sorgfalt und Intensität behandelt werden, während bei der C-Gruppe der Arbeitsaufwand minimiert werden kann. Für die B-Gruppe kommt ein Mittelweg in Frage, sofern ein Anhängen an die A- oder C-Gruppe nicht möglich ist.

Eine Weiterentwicklung der ABC-Analyse hat in den Bereichen Projektmanagement sowie Marketing stattgefunden, indem eine Gewichtung der Projekte bzw. eine Segmentierung der Kundengruppen vorgenommen wird. Hinzuweisen ist auch auf die XYZ-Analyse, die eine Ordnung der einzukaufenden Produkte und Dienstleistungen nach der mengenmäßigen und terminmäßigen Vorhersagegenauigkeit beinhaltet. Sie kann mit der ABC-Analyse verbunden werden.

¹ Zu Ziff. 4: Nettopreise sind Preise ohne Mehrwertsteuer. In der Praxis wird der Rabatt in der Regel vom Listenpreis berechnet. Dann ergeben sich selbstverständlich andere (richtige) Ergebnisse. In der Öffentlichen Finanzwirtschaft ist es außerdem üblich, die kalkulatorischen Zinsen zu berücksichtigen. Dies war hier nicht erforderlich, jedoch auch nicht falsch. Als richtig anzusehen ist es auch, wenn der Angebotsvergleich auf Stückkostenbasis durchgeführt wurde.

Ziff. 4:

Der günstigste Anbieter ist C

	A	B	C
Listenpreis	2050,00	1900,00	1850,00
- Skonto	1988,50	1843,00	1813,00
+ Fracht	2123,50	1954,50	
+ Versicherung	2144,00	1973,50	
+ Rollgeld	2188,50	2018,00	
- Rabatt	1860,26	1816,20	1722,35

Zu Aufgabe 4:

1. Lösungsschritt: Überschüsse berechnen

Eine erste Rechnung führt zu folgenden Ergebnissen:

Jahr	Überschüsse
1	30.000
2	90.000
3	130.000
4	130.000
5	70.000
6	30.000
7	20.000
8	0
Summe	500.000

Bereits jetzt kann festgestellt werden, daß die Überschüsse in Höhe von 500.000,— DM die einmaligen Anschaffungsauszahlungen in Höhe von 300.000,— DM überdecken. Ob die gewünschte Mindestverzinsung von 12 % erreicht wird, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesagt werden.

2. Lösungsschritt (Abzinsen der Überschüsse)

Die einzelnen Überschüsse sind in der vorliegenden Form jedoch noch nicht miteinander vergleichbar. So bedeutet der im ersten Jahr erzielbare Überschuß in Höhe von 30.000,— DM dem Unternehmen mehr als der im 6. Jahr in gleicher Höhe zu erwartende Überschuß. Der Überschuß des ersten Jahres kann fünf Jahre länger zinsbringend angelegt werden als etwa der Überschuß des 6. Jahres. Damit nun die Überschüsse miteinander vergleichbar sind, müssen ihre Werte zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt – zum Beispiel zum Zeitpunkt t_0 – ermittelt werden. Die einzelnen Überschüsse sind auf den Zeitpunkt t_0 abzuzinsen, zu *diskontieren*.

Da der Investor eine Verzinsung von 12 % wünscht, sind die Überschüsse mit 12 % abzuzinsen. Aus dem Tabellenwerk erhält man den nachfolgenden, in Spalte 3 der Tabelle dargestellten Abzinsungsfaktoren und kann daraus den entsprechenden Barwert errechnen (Spalte 4):

Jahr	Überschuß	Abzinsungsfaktor	Barwert
1	30.000	0.8929	26.787
2	90.000	0.7972	71.748
3	130.000	0.7118	92.534
4	130.000	0.6355	82.615
5	70.000	0.5674	39.718
6	30.000	0.5066	15.198
7	20.000	0.4523	9.046
8	0	0.4039	0
Summe			337.646

Zum Zeitpunkt t_0 stehen sich nun folgende Zahlen einander gegenüber:

Summe aller abgezinsten Überschüsse:	+ 337.646,—
Anschaffungsauszahlung zum Zeitpunkt t_0 :	- 300.000,—
Differenz (Überschuß / Fehlbetrag):	+ 37.646,—

Den ermittelten Unterschiedsbetrag in Höhe von 37.646,— DM bezeichnet man als den »Kapitalwert«. Die Methode zur Ermittlung dieses Wertes wird entsprechend »Kapitalwertmethode« genannt.

Der errechnete Kapitalwert hat folgende Bedeutung:

1. Durch die Abzinsung der einzelnen Überschüsse auf den Zeitpunkt t_0 hat man erreicht, daß die Summe der einzelnen Barwerte der Anschaffungsauszahlung gegenübergestellt werden kann.
2. Da die Summe der Barwerte die Anschaffungsauszahlung übersteigt – der Kapitalwert also größer 0 ist –, wird die gewünschte Mindestverzinsung von 12 % auf jeden Fall erreicht.
3. Hätte sich ein Kapitalwert von 0 ergeben, so würde die gewünschte Mindestverzinsung gerade noch erreicht.
4. Demnach ist nach der Kapitalwertmethode ein Investitionsprojekt dann vorteilhaft, wenn der Kapitalwert $C_0 \geq 0$ ist.

Allgemein errechnet sich damit der Kapitalwert C_0 eines Investitionsobjektes:

$$C_0 = -A_0 + \frac{E_1 - A_1}{q^1} + \frac{E_2 - A_2}{q^2} + \dots + \frac{E_n - A_n}{q^n}$$

Dabei ist:

- C_0 = Kapitalwert
- A_0 = Anschaffungsauszahlung
- $A_1 \dots A_n$ = laufende Auszahlungen
- $E_1 \dots E_n$ = laufende Einzahlungen
- n = Anzahl der Jahre
- q = $(1+i)$
- i = Kalkulationszinsfuß