

Prüfungsaufgaben

Betriebswirtschaftslehre*

Dr. Manfred Miller, hauptamtlicher Fachhochschullehrer, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege des Landes Sachsen-Anhalt

(Hilfsmittel: VSV LSA; Zeit: 5 Zeitstunden)

Aufgabe 1

1. Die Plasteform GmbH, Langenstadt bei Halberstein, ist ein in den neuen Bundesländern bekannter Hersteller von Einweggeschirr für Großküchen. In der letzten Abrechnungsperiode ergaben sich folgende Zahlen für die Einwegmesserproduktion:

- Gesamtkosten 23.809,- DM, davon 63 % proportionalvariable Einzelkosten, die restlichen Kosten sind fix. (Die Rechengenauigkeit soll bei den Kosten stets nur volle DM betragen.)
- Produktionsmenge 500.000 Stück
- Preis 0,050 DM/Stück (Rechengenauigkeit bei Preisen und Stückkosten drei Dezimalen)
- Kapazitätsgrenze 600.000 Stück/Periode.

Bei der Analyse der Kostensituation der Einwegmesserproduktion sind unter anderem folgende *Fragen* zu klären:

1.1 Welcher Betriebsgewinn/-verlust wurde in der letzten Abrechnungsperiode bei der Einwegmesserproduktion erwirtschaftet?

1.2 Wie viele Messer müssen produziert werden, damit unter sonst gleichen Voraussetzungen die Kosten gerade gedeckt werden?

Welchem Beschäftigungspotential entspricht diese Produktionsmenge?

Wie hoch sind die Nutzkosten bei dieser Produktionsmenge?

1.3 Im Hinblick auf die zunehmende europäische Integration wird ein zunehmender Preisdruck erwartet, so daß vermutlich nur ein um 10 % niedrigerer Preis für Einwegmesser verwirklicht werden kann.

1.3.1 Zeigen Sie rechnerisch, ob und gegebenenfalls unter welcher Voraussetzung zu diesem Preis bei gleicher Kosten- und Produktionsstruktur noch kostendeckend produziert werden kann!

1.3.2 Wie hoch ist unter Zugrundelegung der genannten Erwartung der zu erwirtschaftende höchstmögliche Betriebsgewinn/der niedrigstmögliche Betriebsverlust?

2. In der Kantine des Wirtschaftsministeriums sollen künftig statt konventioneller Bestecke leicht verrottende Einwegbestecke der Plasteform GmbH verwendet werden.

Für ein entsprechendes Angebot der Plasteform GmbH ist zu prüfen, wie hoch die jeweiligen gesamten Stückkosten für die vier Besteckteile (Messer, Gabel, Löffel, Dessertlöffel) sind!

Dabei beachten Sie bitte: Bei früheren Kostenanalysen bezüglich der Einwegbesteckproduktion wurde festgestellt, daß sich aufgrund der weitgehenden Identität des Produktionsprozesses bei der Herstellung von Messern, Gabeln, Löffeln und Dessertlöffeln eine feste Relation der Gesamtkosten von 1,2 : 1 : 1,1 : 0,6 ergibt. Für die laufende Periode wird mit Kosten der gesamten Einwegbesteckproduktion in Höhe von 63.000 DM und folgenden Produktionsmengen gerechnet: 500.000 Messer, 450.000 Gabeln, 300.000 Löffel und 700.000 Dessertlöffel.

3. Nehmen Sie kurz Stellung zu folgenden Fragen:

3.1 Aufgrund der nicht befriedigenden Preiserwartungen für den europäischen Binnenmarkt stellt sich die Frage, bei welchem Preis die kurz- und langfristige Preisuntergrenze erreicht wird. (Beziehen Sie sich auf den Sachverhalt der Teilaufgabe 1, Messerproduktion 500.000 Stück.)

3.2 Zur Verbesserung der Situation wird eine Kapazitätsausweitung erwogen. Erscheint Ihnen diese Maßnahme sinnvoll? Welche Bedeutung kommt dabei den stufenfixen Kosten zu?

3.3 Wie wäre die erwogene Kapazitätsausweitung zu beurteilen, wenn sich die Gesamtkosten entsprechend einer ertragsgesetzlichen Kostenfunktion (S-förmig) verhalten würden?

Aufgabe 2

Definieren Sie die nachfolgend genannten Begriffe und erläutern Sie kurz die angesprochenen Unterschiede anhand von Beispielen aus der Kommunalverwaltung.

* Die Klausur wurde im Juli 1997 im Rahmen der Laufbahnprüfung gestellt.

Worin besteht der Unterschied zwischen

- Aufwand und Kosten
- Gemeinkosten und Fixkosten
- Grundleistung und Zusatzleistung
- Rücklagen in einer Bilanz und Rücklagen im kameralistischen Rechnungswesen

Aufgabe 3

Erläutern Sie kurz das System der »Erweiterten Kameralistik« und prüfen Sie, ob dieses Rechenwerk einen Beitrag

- zur Gewinnermittlung
- zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- zur Gebührenermittlung zu leisten vermag.

Aufgabe 4

Sie sind Leiter(in) der Beschaffungsabteilung in einem privaten Unternehmen (ca. 1.000 MitarbeiterInnen).

- Im Zuge einer systematischen Arbeitsplatzuntersuchung durch die Organisationsstelle werden Sie gebeten, eine Liste aller in ihrer Organisationseinheit anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten zu erstellen (formlos und ohne Schätzung der für einzelne Tätigkeiten aufzuwendenden Zeit).
- In einem Organisationsgutachten der Beratungsfirma »Mumpitz und Partner« wird vorgeschlagen, die Beschaffungsabteilung auf die einzelnen Standorte des Unternehmens zu dezentralisieren. In einer (formlosen) Vorlage sollen Sie dazu Stellung nehmen und die Vor- und Nachteile einer zentralen bzw. dezentralen Beschaffung darlegen.
- Das Zentrallager des Unternehmens hat einen Jahresbedarf von 2.000 Stück eines Gutes, das mit einem Einstandspreis von 10,- DM gekauft werden kann und feste Bezugskosten von 0,50 DM verursacht. Der Zinssatz betrage 10 %, der Lagerkostensatz 0,20. Berechnen Sie die optimale Bestellmenge sowie die optimale Bestellhäufigkeit!
- Aufgrund der zu befürchtenden Reorganisation des Unternehmens bewerben Sie sich vorsichtshalber als Leiter(in) des für die Beschaffung zuständigen Dezernats beim Regierungspräsidium Mildessa. Mit welchen Besonderheiten bei der Beschaffung hätten Sie dort zu rechnen und welche »Spielregeln« gelten unter öffentlich-rechtlichen Bindungen? Skizzieren Sie kurz das Beschaffungsverfahren der öffentlichen Hand!

Aufgabe 5

Eine Eigengesellschaft (GmbH) beabsichtigt im Mai des laufenden Jahres eine einzelne Registriertasse mit einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von fünf Jahren zu kaufen.

Sie erhält drei technisch gleichwertige Angebote:

Gerät A

Der Listenpreis beträgt 1.114,31 DM (ohne MwSt.). Vom Listenpreis wird ein Rabatt von 30 % gewährt. Zusätzlich wird ein Transportkostenzuschlag in Höhe von 20,00 DM (ohne MwSt.) berechnet.

Zahlungsbedingung: »Zahlbar ohne jeden Abzug innerhalb von 14 Tagen«.

Gerät B

Listenpreis: 821,62 DM (ohne MwSt.)

Rabatt vom Listenpreis: 7,5 %

Transportkostenzuschlag: 40,00 DM (ohne MwSt.)

Zahlungsbedingungen: »Zahlbar ohne jeden Abzug innerhalb von 3 Monaten«.

Gerät C

Listenpreis: 826,04 DM (ohne MwSt.)

Rabatt von Listenpreis: 5,0 %

Transportkostenzuschlag: 40,00 DM (ohne MwSt.)

Zahlungsbedingungen: »Zahlbar mit 3 % Skonto auf den Rechnungsbetrag innerhalb von 10 Tagen«.

Außer den in den jeweiligen Rechnungsbeträgen enthaltenen Transportkostenzuschlägen fallen keine weiteren »Beschaffungskosten« an. Der Mehrwertsteuersatz beträgt 15 Prozent.

- Wie hoch wäre beim Kauf der Geräte A, B oder C jeweils die Ausgabe (wobei bei Gerät C der Skontoabzug sofort in Anspruch genommen würde)? Tragen Sie Ihre Ergebnisse bitte pfenniggenau ein. (Hierbei ist auch innerhalb der Rechnungen, und zwar, falls erforderlich, bei jedem einzelnen Teilschritt auf- oder abzurunden. Aufrundung ab 0,5 Pf!).

Gerät A _____ DM

Gerät B _____ DM

Gerät C _____ DM

- Welches Gerät (A, B oder C) würden Sie kaufen? Begründen Sie Ihre Wahl unter allen entscheidungsrelevanten und eventuell rechtlichen Gesichtspunkten (Steuern und Zinsen) so genau wie möglich!

Aufgabe 6

Kreuzen Sie die richtigen Antworten an:

- Kapitalgesellschaften weisen in der Bilanz Rücklagen aus, um ...
 - Liquiditätsreserven für unvorhergesehene Verluste zu bilden,
 - Pensionszahlungen für Mitarbeiter finanzieren zu können,
 - gesetzliche Vorschriften zu erfüllen,
 - ungewisse Verbindlichkeiten abzudecken,
 - zukünftig auftretende Verluste ausgleichen zu können,
 - die Eigenkapitalbasis für Erweiterungsinvestitionen zu erhöhen.
- Ausschließlich auf Bild- oder Datenträgern dürfen im Rahmen der Buchführung aufbewahrt werden
 - generell alle Unterlagen ohne Einschränkungen,
 - mit Ausnahme der Eröffnungsbilanz und der Jahresabschlüsse (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung) alle Unterlagen ohne zeitliche Befristung,
 - nur Unterlagen, für die eine Aufbewahrungsfrist von sechs Jahren gilt,
 - alle Unterlagen für die Dauer von max. zwölf Monaten nach Abschluß des Wirtschaftsjahres,
 - Konten und Journale.
- Welche der folgenden Vorgänge haben per Saldo *keine* Auswirkungen auf das Geldvermögen eines Unternehmens mit kaufmännischem Rechnungswesen?
 - Der Eingang einer Lieferantenrechnung für Verbrauchsmaterial.
 - Die Tilgung eines kurzfristigen Betriebsmittelkredits.
 - Die Barzahlung einer Kfz-Reparaturrechnung.
 - Die Vorauszahlung der Umsatzsteuer für den Monat Februar.

- Die Abschreibung auf eine Kundenforderung wegen eines eingetretenen Konkurses.
- Die Fakturierung von Dienstleistungen gegenüber einem Kunden.
4. Die permanente Inventur
- ermöglicht die Übernahme der Buchbestände als effektive Bestände in das Inventar,
- hat keine Auswirkungen auf die Vermögenswerte in der Bilanz,
- wird nur aus formalen Gründen wegen der Vorschrift im HGB gemacht,
- kann für eine bestimmte Materialart in völlig beliebigen Zeitabständen erfolgen,
- ist die Normalform der Inventur nach dem HGB,
- muß vor der Aufstellung des Inventars zum Abschlußstichtag durchgeführt werden.

Aufgabe 7

1. Die Bedeutung von »Organisation« wird dadurch deutlich, daß zur Charakterisierung der modernen Gesellschaft häufig der Begriff »Organisationsgesellschaft« verwendet wird. Welches der folgenden Merkmale zählt *nicht* dazu?

- Organisationen gelten als hervorstechendes Merkmal moderner Zivilisation.
- Die Erwerbsarbeit vollzieht sich in Organisationen.
- Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit sinkt in den Organisationen.
- Organisationen handeln nicht nur mit Individuen, sondern auch mit anderen Organisationen.

2. Organisation stellt einen spezifischen Typus eines sozialen Systems dar. Gemäß Luhmann werden noch weitere unterschieden. Kreuzen Sie an!

- Ökologie
- Individuen
- Interaktion
- Maschinen
- Freizeit
- Gesellschaft

3. Obwohl Organisationen verschiedenartig sind, müssen sie eine Reihe gleichgelagerter Probleme lösen. Kreuzen Sie diese Probleme an!

Alle Organisationen *müssen*:

- Maschinen einsetzen
- Macht ausüben
- Ziele definieren
- auf die Politik einwirken
- die Mitglieder koordinieren und kontrollieren
- im Konflikt mit der Gesellschaft leben.

4. Organisationen lassen sich aufgrund ihrer *primären* Funktionen und Leistungen zu bestimmten gesellschaftlichen Teilbereichen zurechnen. Ordnen Sie durch Ankreuzen die folgenden Organisationen einem gesellschaftlichen Teilbereich zu!

	Politik	Wissenschaft	Erziehung	Ökonomie	Religion
Unternehmen					
Interessenverbände					
Schulen					
Behörden					
Universitäten					
Kirchen					

Lösungshinweise

Zu Aufgabe 1:

1.1 Betriebsgewinn aus Einwegmesserproduktion

$G = U - K$, wobei $U = 0,05 \cdot 500.000$ und $K = 23.809$

$G = 0,05 \cdot 500.000 - 23.809 = 1.191$

1.2 Nutzenschwelle

Bedingung $U = K$, wobei $U = 0,05 \cdot x$ und $K = K_v + K_f$ bzw.

$k_v \cdot x + K_f$

oder $U = k_v \cdot x + K_f$, wobei

$K_v = 15.000$ (63 % von 23.809), bezogen auf 500.000 Stück;

$K_v = k_v/x = 15.000/500.000 = 0,03$

$K_f = 8.809$ (fix)

somit $0,05 \cdot x = 0,03 \cdot x + 8.809 \rightarrow x = 440.450$ Stück (Nutzenschwelle)

Beschäftigungsgrad = Ist-Beschäftigung * 100/Kapaz. = $440.450/660.000 = 73,4 \%$

Nutzkosten = dem Beschäftigungsgrad entsprechender Anteil an den Fixkosten, also 73,4 % von 8.809 = 6.466 (DM, Nutzkosten).

1.3.1 Neue Nutzenschwelle

Preis neu = 0,045 DM (0,05 DM - 10 %)

Stückkosten alt = 0,045 DM (aus $K = K/x = 23.809/500.000$), also keine Kostendeckung mehr (0,0476).

Das Unternehmen befindet sich in der Verlustzone. Bei einer linearen Kostenfunktion (siehe oben) bedeutet dies, daß sich das Unternehmen links von der Nutzenschwelle (kleinere Produktionsmenge) befindet. Durch eine Produktionssteigerung könnte(n) die (neue) Nutzenschwelle erreicht, die Stückkosten gesenkt werden.

Neue Nutzenschwelle:

Bedingung: $U = K$, d. h. $0,045 \cdot x = 0,03 \cdot x + 8.809 = 587.267$ (neue Nutzenschwelle)

1.3.2. Höchstmöglicher Betriebsgewinn

Bei linearen Kosten- und Umsatzfunktionen liegt das Gewinnmaximum an der Kapazitätsgrenze, hier: 600.000 Stück.

$G_{600.000} = U_{600.000} - K_{600.000} = 0,045 \cdot 600.000 - (0,03 \cdot 600.000 + 8.809)$

= 191 (DM)

2. Äquivalenzziffernkalkulation

Sorte	Äquival.-ziffern	Leistungsgesamtmengen	Gesamtkosten/Periode	Rechnungskosten je Rechenzeiteinheit	Gesamtkosten je Rechenzeiteinheit	Gesamtkosten je Leistungseinheit
Messer	1,2	500.000	(21.000)	600.000		0,042
Gabeln	1,0	450.000	(15.750)	450.000		0,035
Löffel	1,1	300.000	(11.550)	330.000		0,0385
Dessertlöffel	0,6	700.000	(14.700)	420.000		0,021
Summen		1.950.000	63.000	1.800.000	0,035	

Rechenweg:

- Durch Multiplikation der Leistungsmengen mit den Äquivalenzziffern werden die Rechnungseinheiten ermittelt.
- Die Kosten je Rechnungseinheit ergeben sich aus der Division der Gesamtkosten der Periode durch die Summe der Rechnungseinheiten.
- Kosten je Rechnungseinheit mal Äquivalenzziffer ergibt die Kosten je Leistungseinheit.
- Durch die Multiplikation der Kosten je Leistungseinheit mit den Leistungsmengen ergeben sich die jeweiligen Gesamtkosten einer Periode.

3.1 Preisuntergrenzen

Die kurzfristige Preisuntergrenze liegt bei den variablen Stückkosten, hier: 0,03 DM.

Die langfristige Preisuntergrenze liegt bei den Stückkosten, hier: 0,048 DM.

3.2 Beurteilung einer Kapazitätsausweitung

- Bei nur mäßigen Absatzerwartungen kann eine Kapazitätsausweitung unterbleiben, denn ohne Kapazitätsausweitung ist noch eine Produktionssteigerung um 20 % auf 600.000 Stück möglich. Wie die Aufgaben 1.3.1 und 1.3.2 zeigen, könnte dann aufgrund der Stückkostendegression auch mit Gewinn gearbeitet werden.
- Eine Kapazitätsausweitung auf über 600.000 Stück ist erst sinnvoll, wenn mit einem Absatz von deutlich über 600.000 Stück gerechnet werden kann. Begründung: Die Kapazitätsausweitung führt sicherlich zu einer Erhöhung der Fixkosten (stufenfixe Kosten, z. B. zusätzliche Abschreibungen aus weiteren Maschinen), die die Stückkosten vorübergehend ansteigen läßt. Erst bei deutlich höheren Stückzahlen wird das ursprüngliche Stückkostenniveau erreicht, gegebenenfalls unterschritten. Bei einem Rückschlag auf das ursprüngliche Produktionsniveau würde Kostenremanenz (Beharrungseffekt) auftreten.

3.3 Beurteilung einer Kapazitätsausweitung (ertragsgesetzlicher Kostenverlauf)

Bei ertragsgesetzlichen Kostenfunktionen sind die variablen Stückkosten nicht mehr konstant, sondern steigen mit der Annäherung an die Kapazitätsgrenze wieder an. Dies hebt in der Nähe der Kapazitätsgrenze die Fixkostendegression wieder auf, so daß die Stückkosten zunächst sinken, in der Nähe der Kapazitätsgrenze jedoch wieder ansteigen.

Zwei Situationen sind denkbar:

- Bei stagnierenden Absatzmöglichkeiten und sinkenden Preisen kann eine Produktionsdrosselung bei unveränderter Kapazität sinnvoll sein: Bewegung zum Betriebsoptimum (langfristige Preisuntergrenze).
- Bei erwarteten nachhaltigen Absatzsteigerungen kann eine Kapazitätsausweitung sinnvoller sein als eine reine Produktionsausweitung im Rahmen der gegebenen Kapazität bis an deren Grenze (auch wenn diese Produktionsausweitung zur nachhaltigen Nachfragedeckung genügen würde), da so die Stückkostenprogression in der Nähe der Kapazitätsgrenze vermieden werden kann. Dieser Stückkostenvorteil fällt allerdings um so geringer aus, je höher die bei der Kapazitätsausweitung anfallenden stufenfixen Kosten sind.

Zu Aufgabe 2:

a) Aufwand ist eine periodisierte Erfolgsausgabe. Kosten kann man definieren als einen betriebszweckbezogenen bewerteten Güterverzehr. Es gibt Aufwand, dem keine Kosten gegenüberstehen. Er wird neutraler Aufwand genannt (z. B. Aufwand

aufgrund eines Sturmchadens). Es gibt Kosten, denen kein Aufwand gegenübersteht. Sie werden Zusatzkosten genannt (z. B. kalkulatorische Zinsen für das eingesetzte Eigenkapital).

b) Gemeinkosten sind Kosten, die nicht direkt einer Bezugsgröße (z. B. einem Kostenträger) zugeordnet werden können und die man daher mit Hilfe eines Verrechnungsschlüssels auf die einzelnen Bezugsgrößen verteilt. Fixkosten sind Kosten, die nicht in Abhängigkeit von der Produktmenge variieren. Es gibt nun Gemeinkosten, die keine Fixkosten sind (beispielsweise die Kraftstoffkosten für ein Dienstfahrzeug, das für verschiedene Zwecke und damit verschiedene Kostenträger eingesetzt wird). Daneben gibt es Fixkosten, die keine Gemeinkosten sind (so die Abschreibungen für ein spezielles Müllfahrzeug, das ausschließlich für die Entleerung von Großcontainern geeignet ist) und die demzufolge einem bestimmten Kostenträger eindeutig zugeordnet werden können.

c) Die *Leistung* läßt sich definieren als eine betriebszweckbezogene bewertete Güterentstehung. Steht einer Leistung ein Ertrag in gleicher Höhe gegenüber, so handelt es sich um eine Grundleistung. Sie läßt sich auf Erlöse und damit auf Einnahmen zurückführen (Beispiel: Gebühreneinnahmen aufgrund der Müllentsorgung). Eine Zusatzleistung läßt sich demzufolge nicht auf Einnahmen zurückführen, sondern muß zusätzlich in Ansatz gebracht und somit zusätzlich kalkuliert werden. So stellen beispielsweise die Dienstleistungen des Sozialamtes solche Zusatzleistungen dar. Es handelt sich hierbei um eine Güterentstehung (Nutzenstiftung), die man in einer Wertgröße ausdrücken könnte, obwohl die genaue Bewertung sicherlich Probleme aufwirft und die mit dem Betriebszweck eines kommunalen Verwaltungsbetriebes sehr wohl etwas zu tun hat (Pflichtaufgabe). Einnahmen werden mit Hilfe dieser Dienstleistung nicht erzielt.

d) *Rücklagen* sind Positionen auf der Passivseite einer Bilanz. Rücklagen zählen zum Eigenkapital. Rückstellungen zählen zum Fremdkapital. Rücklagen im kameralistischen Rechnungswesen sind dagegen angelegte Mittel (zurückgelegte Geldbeträge), d. h. Vermögen. Rücklagen in der Kameralistik werden auf Sonderkonten außerhalb der Haushaltsführung geführt und fließen nicht in das Jahresergebnis ein.

Zu Aufgabe 3:

Bei dem System der »Erweiterten Kameralistik« handelt es sich um ein Rechenwerk, das dadurch gekennzeichnet ist, daß an das System der Verwaltungskameralistik eine Kosten- und Leistungsrechnung »angebaut« wird. Nahtstelle für die Erweiterung des verwaltungskameralistischen Rechenwerks ist das Konto der Haushaltsüberwachungsliste. Es wird um drei Spalten ergänzt und macht es möglich, jede Soll-Ausgabe daraufhin zu prüfen, ob ihr Kosten in gleicher Höhe, überhaupt keine Kosten oder Kosten in einer anderen Höhe gegenüberstehen.

Im ersten Fall können die Ausgaben direkt in die Kostenrechnung, d. h. in der Regel in den Betriebsabrechnungsbogen, übernommen werden. Im letzten Fall werden, ausgehend von den Soll-Ausgaben, die Kosten mit Hilfe von Nebenrechnungen ermittelt. Insgesamt ist es auf diesem Wege möglich, den überwiegenden Teil der Kosten von den in der Haushaltsüberwachungsliste erfaßten Soll-Ausgaben abzuleiten. Die Zusatzkosten müssen allerdings ergänzend kalkuliert werden. Für die Leistungsseite ist eine vergleichbare Vorgehensweise möglich. Dies setzt allerdings voraus, daß auch für die Einnahmen die Haushaltsüberwachungsliste geführt wird.

Erschwerend kommt allerdings hinzu, daß die Zusatzleistung im Bereich des kommunalen Verwaltungsbetriebes eine größere Bedeutung hat, als sie die Zusatzkosten haben.

a) Wenn überhaupt, dann gelingt mit der Erweiterten Kame-ralistik also eine Kosten- und Leistungsrechnung und keine Aufwands- und Ertragsrechnung. Eine pagatorische Erfolgsbestimmung und damit auch eine pagatorische (buchhalterische) Gewinnermittlung ist daher auf diesem Wege nicht möglich. Falls die Erfassung der Kosten und der Leistung gelingt, kann allerdings der kalkulatorische Gewinn ermittelt werden.

b) Mit der Ermittlung des kalkulatorischen Erfolges würde gleichzeitig ein Beitrag zur Wirtschaftlichkeitskontrolle geleistet. Auch könnte man Leistung und Kosten in Form eines Quotienten gegenüberstellen und damit eine Wirtschaftlichkeitskennziffer, die Kostenwirtschaftlichkeit, betrachten. Aber auch dann, wenn die Leistungsrechnung (noch) nicht hinreichend gelingt, liefert die Erweiterte Kameralistik mit den Kosten eine wichtige Informationsgrundlage. Es sind dann Zeit- und Betriebsvergleiche auf Kostenbasis möglich. Damit erhält man zwar keine Beweise für wirtschaftliches bzw. unwirtschaftliches Verhalten, aber doch erste Anhaltspunkte für weitere Nachforschungen.

c) Die Berechnung der Benutzungsgebühren hat auf der Basis der nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ansatzfähigen Kosten zu erfolgen. Insofern sind zumindest für diesen Teil der Gebühren die Kosten zu ermitteln. Die Erweiterte Kameralistik kann einen wichtigen Beitrag bei der Ermittlung der Kosten und damit auch zur Gebührenermittlung leisten.

1. Analyse des Beschaffungsmarktes
2. Einholung der Angebote
3. Prüfung und Klarstellung der Angebote
4. Preisermittlung und Wahl der Lieferanten
5. Abstimmung der richtigen Liefertermine
6. Einkaufsbudgetkontrolle
7. Bestellung
8. Terminüberwachung, Mahnwesen und Lieferkontrolle
9. Warenannahme, Prüfung und Beanstandung
10. Rechnungskontrolle und Vorbereitung der Verbuchung
11. Frachtenkontrolle
12. Einkaufsstatistik und Einkaufsregistratur
13. Lagerverwaltung
14. Lagerabrechnung und Lagerstatistik
15. Altmaterial- und Restbestände Erfassung und -verwertung
16. Behandlung von Leergut- und Verpackungsmaterial

b) Zusammenstellung von Vor- und Nachteilen zentraler bzw. dezentraler Beschaffung².

Die Frage nach der zweckmäßigsten Art der Einkaufsorganisation für Bedarfsgüter ist nicht generell zu beantworten, wenn auch eine Tendenz zu zentralen Beschaffungsstellen unverkennbar ist. Neben dem Beschaffungsproblem an sich steht bei diesem Aufgabenteil auch im Vordergrund, die Bedeutung von Zentralität bzw. Dezentralität in organisatorischer Hinsicht verstehen bzw. analysieren zu können.

Zu Aufgabe 4:

a) Liste der in der Beschaffungsstelle typischerweise anfallenden Tätigkeiten¹.

Zentrale Beschaffung	Dezentrale Beschaffung
<p>Vorteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. niedrige Beschaffungspreise bei großen Aufträgen 2. bessere Kapazitätssteuerung beim Produzenten durch größere Aufträge und gleichmäßigere Auftragsverteilung 3. wachsende Auftragsgröße vermehrt das Interesse der Anbieter und verstärkt den Wettbewerb 4. bessere Marktübersicht durch »Spezialbeschaffer« in Beschaffungszentralen 5. bei Beschaffung technisch komplizierten Geräts 6. geringere Verwaltungskosten für den Einkaufsvorgang 7. Förderung der Standardisierung (je geringer die Zahl der Güter, desto weniger Einkaufsakte sind erforderlich) <p>Nachteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lagerhaltung bei größeren Mengen kann zu hohen Lager- und Kapitalbindungskosten führen 2. langer Instandsetzungsweg von der Bedarfsermittlung bis zur Ausgabe der Güter kann zu Verwaltungsmehrarbeit führen 	<p>Vorteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. geringere Lager- und Kapitalbindungskosten bei kleineren Bestellmengen möglich 2. bessere Marktübersicht des Beschaffers bei Märkten mit örtlichen Besonderheiten 3. bei Beschaffung handelsüblicher, genormter, typisierter Gegenstände <p>Nachteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. stoßartige Auftragserteilungen für meist kleinere Bestellmengen erhöhen die Stückkosten pro Beschaffungsgut 2. Gefahr des protektionistischen Verhaltens öffentlicher Auftraggeber (kaufen im »eigenen« Bezirk) 3. »Universaleinkäufer« in einzelnen Beschaffungsstellen haben geringere Markttransparenz 4. höhere Verwaltungskosten beim Einkaufsvorgang

c) Die optimale Bestellmenge errechnet sich nach der Formel³:

$$X_{opt} = \sqrt{\frac{200 \cdot \text{Jahresbedarf} \cdot \text{feste Bezugskosten}}{\text{Stückpreis} \cdot (\text{Zinssatz} + \text{Lagerkostensatz})}} = \sqrt{\frac{200 \cdot 2000 \cdot 0,50}{10 \cdot (0,10 + 0,20)}} \approx 258$$

Die optimale Bestellhäufigkeit kann dann am einfachsten durch Division des Jahresbedarfs durch die optimale Bestellhäufigkeit, also 2000 : 258 (= ca. 8) berechnet werden.

d) Besonderheiten des Beschaffungswesens unter öffentlich-rechtlichen Bindungen sind z. B.:

- Geltung von Verdingungsordnungen für Leistungen (VOL) bzw. für die Bauleistungen (VOB),
- teilweise Geltung besonderer beschaffungspolitischer Zielsetzungen, z. B. Auswahl von Anbietern aus dem eigenen

Bundesland, Bevorzugung von Anbietern im Rahmen der Strukturpolitik usw.,

- Geltung von besonderen Bestimmungen des Vergabe- bzw. Haushaltsrechts,
- teilweise antizyklisches Investitionsverhalten und damit antizyklische Beschaffungspolitik.

¹ Quelle: *Löffelholz*, Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 393; *Steinebach*, Verwaltungsbetriebslehre, 4. Aufl., Regensburg 1991, S. 208.

² Quelle: *Steinebach*, aaO (Anm. 1), S. 210.

³ Vgl. *Steinebach*, aaO (Anm. 1), S. 217. Üblicherweise wird jedoch mit den Kosten pro Bestellvorgang (bestellfixe Kosten) gerechnet (vgl. *Beschorner/Peemöller*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Herne 1997, S. 248).

Man entscheidet zwischen dem offenen und dem beschränkten bzw. »freihändigen« Verfahren. Besondere »Spielregeln« bei öffentlichen Ausschreibungen sind:

- Die Offerten werden bis zum Ende der Anbierungsfrist geheimgehalten,
- Nachverhandlungen sind ausgeschlossen,
- den Zuschlag erhält das jeweils wirtschaftlichste Angebot.

Zu Aufgabe 5:

1 a)

	Gerät A DM	Gerät B DM	Gerät C DM
Listenpreis	1.114,31	821,62	826,04
- Rabatt	334,29	61,62	41,30
= Nettopreis	780,02	760,00	784,74
+ Transportkosten	20,00	40,00	40,00
= Rechnungsbetrag ohne MwSt.	800,02	800,00	824,74
+ MwSt. (15 %)	120,00	120,00	123,71
= Rechnungsbetrag (mit MwSt.)	920,02	920,00	948,45
- Skontoabzug	-,	-,	28,45
= Ausgabe	920,02	920,00	920,00

Die Geräte sind offenbar technisch gleichwertig, so daß die Kaufentscheidung ausschließlich durch finanzielle Aspekte beeinflußt wird.

Die an den Lieferanten zu zahlende Mehrwertsteuer bleibt außer Ansatz, da die Eigengesellschaft als GmbH zum Vorsteuerabzug berechtigt ist. (Die Voraussetzungen des § 15 UStG sind gegeben.) Entscheidungserheblich sind lediglich die Beträge, die bei der Eigengesellschaft irgendwann erfolgswirksam werden.

Zur Ermittlung vergleichbarer Beträge ist der »Rechnungsbetrag ohne MwSt.« des Gerätes C zunächst um den Skontobetrag (3 % von 824,74 DM = 24,74 DM) zu kürzen: 824,74 DM - 24,74 DM = 800,00 DM.

Somit lauten die bereinigten »Rechnungsbeträge ohne MwSt.«:

- Gerät A: 800,02 DM
- Gerät B: 800,00 DM
- Gerät C: 800,00 DM.

1 b)

Auf den ersten Blick ist Gerät A knapp ausgeschieden, Gerät B und C erscheinen absolut gleichwertig. Es sind jedoch noch Steuer- und Zinsaspekte zu berücksichtigen:

Für abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die einer selbständigen Nutzung fähig sind, können die Anschaffungskosten bereits im Wirtschaftsjahr der Anschaffung voll abgeschrieben werden, wenn sie die Wertgrenze von 800 DM nicht übersteigen (geringwertige Wirtschaftsgüter nach § 6 Abs. 2 EStG). Die genannten Voraussetzungen treffen für Gerät A nicht (über DM 800), für die Geräte B und C jedoch voll zu (jeweils genau 800 DM).

Die Berechnung der Anschaffungskosten ist jeweils nach § 255 Abs. 1 HGB vorzunehmen. Hiernach sind die Transportkostenzuschläge als Nebenkosten Bestandteile der Anschaffungskosten; der Skontoabzug bei Gerät C ist als Anschaffungsminderung von den Anschaffungskosten abzusetzen.

Somit ist Gerät A endgültig ausgeschieden. Für die Geräte B und C ergäben sich jeweils gleich hohe beachtliche Steuereinsparungen im ersten Wirtschaftsjahr (100 % AfA anstatt maxi-

mal 30 % geometrisch-degressive AfA nach § 7 Abs. 2 EStG). Obwohl diese »Einsparungen« letztlich nur sog. Steuerstundungseffekte darstellen (in den Folgejahren gleicht sich bei einer anstelle der Vollabschreibung vorgenommenen planmäßigen AfA über die gesamte Nutzungsdauer die Steuerersparnis wieder aus), bleibt letztlich für die Eigengesellschaft ein Zinsvorteil beim Kauf der Geräte B und C, da die anfänglich »gestundeten« Steuerbeträge verzinslich angelegt werden können.

Bei diesem Stand der Prüfung wären die Geräte B und C immer noch gleichwertig. Trotzdem weist Gerät B gegenüber Gerät C einen geringen Vorteil auf. Für Gerät B muß der Rechnungsbetrag 2 2/3 Monate später beglichen werden als für Gerät C. Somit ergibt sich bei einem angenommenen Zinssatz von 7 % für Gerät B noch ein Zinsvorteil von rund 14 DM gegenüber Gerät C⁴.

Somit sollte Gerät B angeschafft werden!

Zu Aufgabe 6:

1. Kapitalgesellschaften weisen in der Bilanz Rücklagen aus, um ...

- Liquiditätsreserven für unvorgesehene Verluste zu bilden⁵,
- Pensionszahlungen für Mitarbeiter finanzieren zu können⁶,
- gesetzliche Vorschriften zu erfüllen⁷,
- ungewisse Verbindlichkeiten abzudecken⁸,
- zukünftig auftretende Verluste ausgleichen zu können⁹,
- die Eigenkapitalbasis für Erweiterungsinvestitionen zu erhöhen¹⁰,

2. Ausschließlich auf Bild- oder Datenträger dürfen im Rahmen der Buchführung aufbewahrt werden¹¹

- generell alle Unterlagen ohne Einschränkungen,
- mit Ausnahme der Eröffnungsbilanz und den Jahresabschlüssen (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung) alle Unterlagen ohne zeitliche Befristung,
- nur Unterlagen, für die eine Aufbewahrungsfrist von sechs Jahren gilt,
- alle Unterlagen für die Dauer von max. zwölf Monaten nach Abschluß des Wirtschaftsjahres,
- Konten und Journale.

3. Welche der folgenden Vorgänge haben per Saldo *keine* Auswirkungen auf das Geldvermögen eines Unternehmens mit kaufmännischem Rechnungswesen?

- Der Eingang einer Lieferantenrechnung für Verbrauchsmaterial.
- Die Tilgung eines kurzfristigen Betriebsmittelkredits¹².

4 $920 * 0,07 * (90 - 10) / 360$.

5 Zwischen den Rücklagen (= Passivposten in der Bilanz) und den Zahlungsmitteln (= Aktivposten in der Bilanz) besteht kein unmittelbarer Zusammenhang.

6 Pensionen sind Rückstellungen (Fremdkapital) und keine Rücklagen.

7 Vgl. § 272 Abs. 2 HGB, § 150 AktG, § 29 Abs. 4 GmbHG, § 41 Abs. 2 GmbHG.

8 Vgl. § 249 Abs. 1 HGB.

9 Vgl. § 272 Abs. 3 HGB, § 150 Abs. 4 AktG.

10 Rücklagen werden aus nicht entnommenen Gewinnen gebildet und ermöglichen deshalb eine Eigenfinanzierung von Investitionen.

11 Nach § 257 Abs. 3 HGB (§ 147 Abs. 2 AO) können mit Ausnahme der Eröffnungsbilanz, Jahresabschlüsse und Konzernabschlüsse alle aufbewahrungspflichtigen Unterlagen auch auf einem Bildträger oder auf andere Datenträger unbefristet aufbewahrt werden. Anstelle der Datenträger können auch ausgedruckte Unterlagen aufbewahrt werden.

12 Der Tilgungszahlung als Ausgabe steht als Einnahme der Abbau der Verbindlichkeit gegenüber.

- Die Barzahlung einer Kfz-Reparaturrechnung.
- Die Vorauszahlung der Umsatzsteuer für den Monat Februar¹³.
- Die Abschreibung auf eine Kundenforderung wegen eines eingetretenen Konkurses.
- Die Fakturierung von Dienstleistungen gegenüber einem Kunden.
4. Die permanente Inventur
- ermöglicht die Übernahme der Buchbestände als effektive Bestände in das Inventar,
- hat keine Auswirkungen auf die Vermögenswerte in der Bilanz¹⁴,
- wird nur aus formalen Gründen wegen der Vorschriften im HGB gemacht¹⁵,
- kann für eine bestimmte Materialart in völlig beliebigen Zeitabständen erfolgen¹⁶,
- ist die Normalform der Inventur nach dem HGB¹⁷,
- muß vor der Aufstellung des Inventars zum Abschlußstichtag durchgeführt werden¹⁸.

Zu Aufgabe 7:

1. Die Bedeutung von »Organisation« wird dadurch deutlich, daß zur Charakterisierung der modernen Gesellschaft häufig der Begriff »Organisationsgesellschaft« verwendet wird. Welches der folgenden Merkmale zählt *nicht* dazu?

- Organisationen gelten als hervorstechendes Merkmal moderner Zivilisation.
- Die Erwerbsarbeit vollzieht sich in Organisationen.
- Die durchschnittliche, wöchentliche Arbeitszeit sinkt in den Organisationen.
- Organisationen handeln nicht nur mit Individuen, sondern auch mit anderen Organisationen.

2. Organisation stellt einen spezifischen Typus eines sozialen Systems dar. Gemäß Luhmann werden noch weitere unterschieden. Kreuzen Sie sie an?

- Ökologie
- Individuen
- Interaktion
- Maschinen
- Freizeit
- Gesellschaft

3. Obwohl Organisationen verschiedenartig sind, müssen sie eine Reihe gleichgelagerter Probleme lösen. Kreuzen Sie diese Probleme an!

Alle Organisationen *müssen*:

- Maschinen einsetzen
- Macht ausüben
- Ziele definieren
- auf die Politik einwirken
- die Mitglieder koordinieren und kontrollieren
- im Konflikt mit der Gesellschaft leben

4. Organisationen lassen sich aufgrund ihrer *primären* Funktionen und Leistungen zu bestimmten gesellschaftlichen Teilbereichen zurechnen. Ordnen Sie durch Ankreuzen die folgenden Organisationen einem gesellschaftlichen Teilbereich zu!

	Politik	Wissenschaft	Erziehung	Ökonomie	Religion
Unternehmen				X	
Interessenverbände	X				
Schulen			X		
Behörden	X				
Universitäten		X			
Kirchen					X

13 Der Forderungszugang gegenüber dem Finanzamt ist eine Einnahme, die Zahlung eine Ausgabe.

14 Inventurdifferenzen wirken sich unabhängig vom Zeitpunkt der Bestandsaufnahme auf den Vermögensausweis in der Bilanz aus.

15 Die permanente Inventur wird im HGB nicht zwingend verlangt und ist in Verbindung mit der laufenden Bestandsführung zu sehen, die für eine aktuelle Materialdisposition unverzichtbar ist.

16 Eine körperliche Bestandsaufnahme muß für jede einzelne Materialposition mindestens einmal im Wirtschaftsjahr durchgeführt werden, die Zeitabstände sind deshalb nicht völlig beliebig.

17 »Normalfall« ist die aus § 240 Abs. 2 HGB abgeleitete Stichtagsinventur.

18 Kennzeichen der permanenten Inventur ist die Verteilung der Bestandsaufnahme über das gesamte Wirtschaftsjahr.

Vorschau

Für das nächste Heft der apf Sachsen-Anhalt sind folgende Beiträge zur Veröffentlichung vorgesehen:

- Wiegand, Die Beteiligung der Kommunalen Spitzenverbände
- Grimberg/Heinisch, Klausur öffentliche Finanzwirtschaft