Vanini/Krolak/Langguth – Controlling, 2. Aufl.

**Lösungen für die Wiederholungsaufgaben des 3. Kapitels**

1. Was sind Führungsinformationen?

Antwort: Führungsinformationen sind Informationen, die zur Steuerung von Planung, Entsche­i­dung, Aufgabendelegation und Kontrolle benötigt werden. Sie sind häufig verdichtet und fassen Einzelinformationen zusammen.

1. Welche Phasen umfasst der Informationsversorgungsprozess?

Antwort: Die Informationsversorgung (IV) besteht aus der Ermittlung des Informationsbedarfs, der Informationsbeschaffung, der Informationsaufbereitung durch geeignete Controlling-Instru­men­te und der Informationsübermittlung durch Berichte.

1. Welche Aufgaben hat der Controller im Rahmen der Informationsversorgung?

Antwort: Der Controller gestaltet und implementiert das IV-System, verbindet das IV- und das PuK-System und versorgt das Management mit Führungsinformationen zur Entscheidungs­unter­stützung.

1. Wie können Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf abgegrenzt werden?

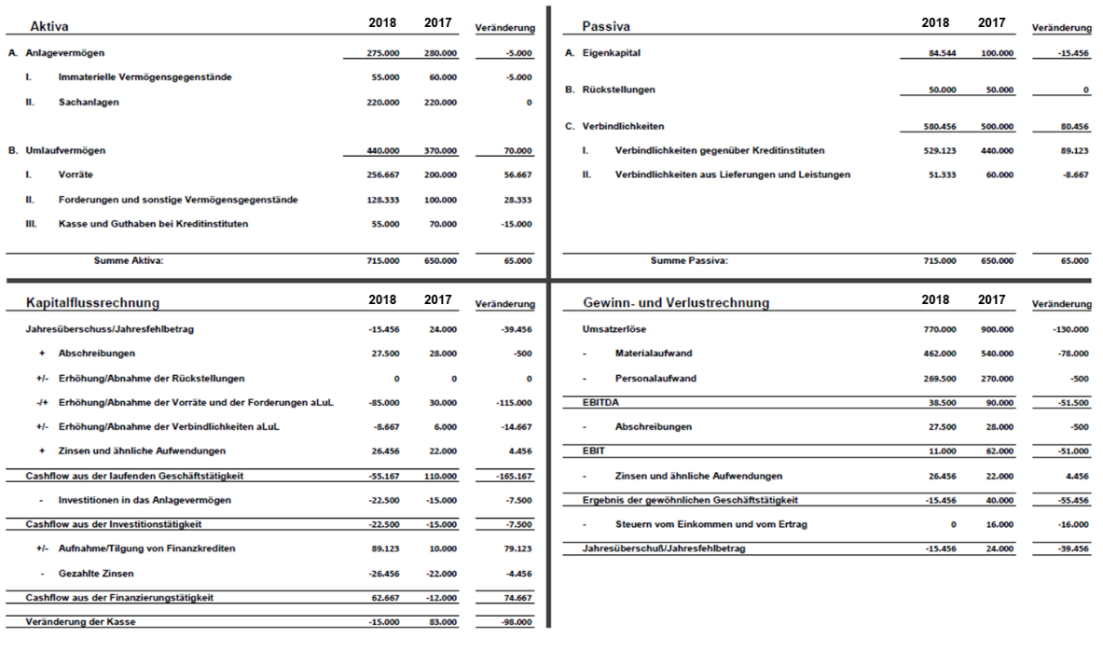
Antwort: Der Informationsbedarf umfasst die Art, Menge und Qualität von notwendigen Füh­rungs­­informationen. Er wird durch die Aufgaben des Informationsverwenders, seine persönlichen Eigen­schaften, die Struktur des Führungssystems und externe Bedingungen bestimmt. Dem­gegen­über bildet das Informationsbedürfnis den subjektiven Informationsbedarf ab, er kann vom objektiven Informationsbedarf abweichen. Formuliert ein Informationsverwender sein Informa­tions­­bedürfnis, kommt es zu einer Informationsnachfrage, die nicht immer dem Informations­bedarf entspricht. Das Informationsangebot umfasst die Menge, Art und Qualität der verfügbaren Führungsinformationen in einer Organisation.

1. Wie kann der Controller den Informationsbedarf des Managements feststellen?

Antwort: Bei induktiven Methoden der Informationsbedarfsermittlung schließt man vom Informa­tions­angebot und dem Informationsbedürfnis auf den Informationsbedarf. Problematisch ist, dass der Controller keine Informationen über die tatsächliche Notwendigkeit und die Nutzung der Infor­ma­tionen bei Managemententscheidungen erhält.

Deduktive Methoden versuchen, den objektiven Informationsbedarf durch die Analyse der Auf­gaben und Ziele des Unternehmens oder auf Basis von Planungsmodellen zu ermitteln. Deduktive Analysemethoden sind sehr komplex und setzen voraus, dass der Controller die einzelnen Aufgaben und Abläufe im Unternehmen gut kennt. Zudem besteht die Gefahr, dass das Informa­tions­bedürfnis der Verwender nicht berücksichtigt wird. Wegen ihrer Vor- und Nachteile sollten beide Verfahren kombiniert werden.

1. Sie erhalten folgenden Jahresabschluss:



In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen tätig?

Wie hat sich die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr verändert?

Antwort: Die Ertragslage des Unternehmens hat sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich ver­schlechtert. Statt eines Jahresüberschusses weist das Unternehmen nunmehr einen Jahresfehl­betrag aus, der das Eigenkapitel in der Bilanz entsprechend mindert. Die Gründe für die schlechte Ertragslage liegen vor allem in dem deutlichen Umsatzrückgang bei einem zu hohen Personal­aufwand begründet. Die Analyse der Vermögenslage zeigt, dass sich das Working Capital negativ verändert hat. So ist trotz Umsatzrückgangs die Position „Forderungen aus Lieferungen und Leis­tungen“ gestiegen, was durch eine Ausweitung der Zahlungsziele oder der überfälligen Forderun­gen begründet sein kann. Des Weiteren ist die Kapitalbindung im Vorratsvermögen deutlich gestiegen. Der Jahresfehlbetrag, der Anstieg des Working Capitals und die Investitionen erfordern eine Erhöhung der Verbindlichkeiten ggü. KI, um einen positiven Kassenbestand zu wahren.

Welche Handlungsempfehlungen geben Sie der Unternehmensleitung?

Antwort: Die Unternehmensleitung sollte im ersten Schritt versuchen, den Vertrieb zu aktivieren und damit das alte Umsatzniveau wieder zu erreichen. Des Weiteren sind alle Aufwandspositionen, insbesondere der Personalaufwand kritisch zu hinterfragen. Aufgrund der angespannten Liquidi­täts­lage sollte das Working Capital Management verbessert und die nächsten Investitionen kritisch analysiert werden.

1. Erläutern Sie jeweils die Vor- und Nachteile des externen Rechnungswesens als Informationsbasis des Controllings?

Antwort: Aufgrund des Dokumentationszwecks enthält das externe Rechnungswesens zahlreiche Informationen, die für das Controlling genutzt werden können. Des Weiteren liegen die Informationen liegen in standardisierter Form und geprüfter Form vor. Die Nachteile des externen Rechnungswesens liegen darin begründet, dass dieses weitestgehend nur eine ex-post Betrach­tung des vergangenen Geschäftsjahres beinhaltet, während das Controlling vor allem eine Ex-ante Betrachtung des kommenden Geschäftsjahres leisten soll. Zudem werden im externen Rechnungswesen nur finanzielle Größen betrachtet. Des Weiteren werden die kalkula­torischen Kosten im externen Rechnungswesen nicht (Zusatzkosten) bzw. mit anderen Werten (Anderskosten, z.B. die kalkulatorischen Abschreibungen) berücksichtigt. Auch kann das externe Rechnungswesen durch bilanzpolitische Maßnahmen beeinflusst sein.

1. Welche Controlling-Instrumente der Informationsversorgung gibt es?

Antwort: Es werden grundlegende und fortgeschrittene System der Kosten- und Leistungs­rechnung, z.B. das Target Costing und die Prozesskostenrechnung, Kennzahlen und Kennzahlen­systeme und das Benchmarking sowie Früherkennungssysteme unterschieden.

1. Was ist Target Costing und welche Funktionen hat es?

Antwort: Target Costing ist ein Kostenrechnungsverfahren, bei dem die Kosten einzelner Kompo­nenten eines Produkts oder einer Dienstleistung auf der Grundlage von Kundenpräferenzen bestimmt werden. Durch das Target Costing sollen die Kostenstrukturen eines Produkts oder einer Dienstleistung kundenorientiert ermittelt werden, die Produktentwicklung gesteuert, das Kostenbewusstsein insbesondere der Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung gestärkt und somit die Effizienz bei der Produktentwicklung gesteigert werden.

1. Für welche Produkte ist Target Costing geeignet?

Antwort: Target Costing wird v.a. in der Automobil- und Elektroindustrie sowie bei deren Zulieferern angewandt. Grundsätzlich ist das Target Costing besonders geeignet in Märkten mit hohem Preisdruck und bei Produkten, welche modular aufgebaut sind und für die entsprechende Präferenzen und Kostenvorgaben ermittelt werden können.

1. Wie wird ein Target Costing durchgeführt?

Antwort: Target Costing läuft in vier Schritten ab: Während der Phase des Marktvorbaus werden die Kundenpräferenzen für das neue Produkt oder die neue Dienstleistung, die voraussichtlichen Herstellungskosten sowie die Preis-Absatz-Funktion ermittelt. Auf dieser Grundlage werden die Zielkosten bestimmt und mittels Funktions- oder Komponentenmethode auf die einzelnen Produktkomponenten aufgeteilt. Während der Phase des Kostenvergleichs werden die Istkosten mit den Zielkosten verglichen, und es werden Kostensenkungspotenziale identifiziert. Dafür werden der Zielkostenindex berechnet und der Zielkostenkorridor für die einzelnen Komponenten bestimmt. Beim abschließenden „Kostenkneten" wird versucht, durch geeignete Maßnahmen die Kostensenkungspotenziale zu realisieren.

1. Wie können die Zielkosten ermittelt werden? Diskutieren Sie die Eignung der Verfahren!

Antwort: Die Zielkosten eines Produktes können nach der klassischen Cost-plus-Methode oder nach der Subtraktionsmethode ermittelt werden. Bei der Subtraktionmethode wird zunächst der Verkaufspreis (z.B. mit Hilfe der Preis-Absatz-Funktion) ermittelt und durch die Subtraktion des Zielgewinns werden die Zielkosten bestimmt.

1. Was unterscheidet die Komponenten- und die Funktionsmethode der Zielkosten­spaltung?

Antwort: Bei der Komponentenmethode werden die Zielkosten analog der Kosten des Referenz­modells (z.B. Vorgängermodell) verteilt. Bei der Funktionsmethode erfolgt das Verhältnis der Komponentenkosten zu den Produktosten, wie der Nutzenbeitrag der Komponente zum gesamten Produktnutzen. Zur Ermittlung der Nutzenbeiträge werden die Produktfunktionen nach Funktionen untergliedert und gewichtet. Dann werden die Beträge der einzelnen Komponenten zur Wahrnehmung der Funktionen in der Funktionskostenmatrix festgelegt.

1. Wie kann der Zielkostenindex interpretiert werden?

Antwort: Der Zielkostenindex (ZKI) kann ermittelt werden, indem der Nutzenanteil durch den Kostenanteil dividiert wird. Bei einem ZKI > 1 ist die Komponente zu einfach gestaltet. Bei einem ZKI < 1 ist die Komponente in Relation zu ihrem Nutzen zu teuer und muss einfacher und damit kostengünstiger werden.

1. Welche Ansätze zur Zielkostenerreichung gibt es?

Antwort: Grundsätzlich sollte eine ZKI von 1 angestrebt werden. Die Zielkosten können erreicht werden, indem die physischen Eigenschaften eines Projektes verändern werden, um z.B. Logistik- und Lagerkosten zu sparen. Außerdem können der Produktionsprozess oder Produktions­poten­ziale verändert werden, z.B. kann durch die Zahlung von Prämien die Arbeitsproduktivität erhöht werden.

1. Wie ist der Umsetzungsstand des Target Costings in der Unternehmenspraxis?

Antwort: Target Costing wird vor allem in der Auto- und Elektroindustrie mit den Zielen der größeren Kostentransparenz, der Identifikation von Kostentreibern sowie der Kostensenkung eingesetzt. Zur Ermittlung eines marktge­rechten Preises wird insbesondere das Market-into-Company-Verfahren eingesetzt. Zudem findet i.d.R. eine Spaltung der Zielkosten auf Funktions- oder Baugruppenebene statt. Insgesamt bewerten die Unternehmen den Einsatz des Target Costing sehr positiv.

1. Welche Probleme gibt es bei der Umsetzung eines Target Costings?

Antwort: Während der Phase des Marktvorbaus lassen sich insbesondere bei völlig neuen Produkten und Dienstleistungen die Kundenpräferenzen nur schwer bestimmen. Zudem sind sie häufig nicht zeitlich stabil. Insgesamt ist eine Conjoint Analyse sehr aufwändig. Eine unzureichende Bestimmung der Kundenpräferenzen führt zu falschen Zielkosten. Auch die Einbeziehung der Gemeinkosten über pauschale Zuschlagssätze entspricht nicht einer kundenorientierten Kostenallokation. Die Schätzung der Drifting Costs ist vor allem zu Beginn der Produktentwicklung und beim Einsatz neuer Prozesstechnologien problematisch. Außerdem sind die Festlegung des q-Faktors, und damit die Bestimmung der Zielkostenzone, subjektiv und eröffnen Manipulationsmöglichkeiten.

1. Was ist die Prozesskostenrechnung und welche Funktionen hat sie?

Antwort: Die Prozesskostenrechnung (PKR) ist eine Vollkostenrechnung und kann als Ist- und Plankostenrechnung eingerichtet werden. Sie verrechnet die Kosten der indirekten Leistungsbereiche prozessorientiert auf die erstellten Leistungen. Folgende Funktionen werden der PKR zugeordnet:

* Erhöhung der Kostentransparenz, d.h., die PKR erfasst und strukturiert die Prozesse und ihre Ressourceninanspruchnahme
* Optimierung der Prozesse, denn die Erfassung von Qualitäts- und Zeitaspekten ist die Grundlage der Prozess­optimierung
* Permanentes Gemeinkostenmanagement, d.h., die erhöhte Kostentransparenz und die identifizierten Einsparpotenziale werden genutzt, um die Kosten gezielt zu beeinflussen
* Prozessorientierte Gemeinkostenverrechnung zur verursachungsge­rechten Aufteilung der Gemeinkosten auf Produkte, Aufträge, Kunden oder Regionen
* Verbesserung der Kalkulation bei der Produktentwicklung sowie Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
* Unterstützung strategischer Entscheidungen durch die Bereitstellung relevanter Kosteninformationen

1. Für welche Prozesse ist die Prozesskostenrechnung geeignet?

Antwort: Die PKR eignet sich für repetitive Tätigkeiten bzw. Prozesse. Dabei handelt es sich um weitgehend homogene, standardisierbare Leistungen mit routineartigem Wiederholungs­charak­ter, die in einem annähernd proportionalen Zusammenhang zum Output einer Kostenstelle stehen, z.B. in der Fertigungsvorbereitung. Bei nicht-repetitiven Tätigkeiten fehlt i.d.R. ein solches Mengengerüst. Es handelt sich dabei um inhomogene Leistungen, z.B. Aufgaben der Unternehmens­­leitung.

1. Wie wird eine Prozesskostenrechnung durchgeführt?

Antwort: Im Rahmen einer PKR werden für eine oder mehrere ausgewählte Gemeinkosten­bereiche zunächst die Prozesse und Prozessgrößen bestimmt und anschließend die Prozesskosten kalkuliert. Hier die einzelnen Schritte einer PKR: Ausgangspunkt ist eine Prozessanalyse der Kostenstellen. Nachdem sämtliche Aktivitäten einer Kostenstelle identifiziert sind, werden diese zu Teil- und Hauptprozessen zusammengefasst. Als nächste Schritte werden die Kostentreiber und Prozessmengen für die Teilprozesse bestimmt. Die zweite Phase umfasst die Prozesskostenkalku­lation. Dafür müssen zunächst die leistungsmengeninduszierten (lmi) -Prozesskosten ermittelt und die lmi-Prozesskostensätze berechnet werden. Nachfolgend werden die leistungsmengen­neutralen (lmn)-Kosten verrechnet, bevor abschließend die so ermittelten gesamten Prozesskosten einzelnen Kostenträgern zugerechnet werden können.

1. Was sind Aktivitäten, Teil- und Hauptprozesse sowie Kostentreiber?

Antwort: Eine Aktivität umfasst alle Tätigkeiten einer Kostenstelle, die zu einem Ressourcen­verzehr führen und aus kostenrechnerischer Sicht nicht mehr sinnvoll unterteilbar sind. Aktivitäten bilden die unterste Ebene einer Prozesshierarchie. Darauf folgen Teil-, Haupt- und teil­weise Geschäftsprozesse. Teilprozesse (TP) sind Bündel von sachlich aufeinander bezogenen Aktivitäten einer Kostenstelle. Sie beschreiben den Leistungsinhalt einer Kostenstelle auf Basis der durchgeführten Aktivitäten. Hauptprozesse (HP) werden durch die kostenstellenüber­greifende Zusammenfassung von logisch zusammenhängenden Teilprozessen gebildet. Teilweise werden die Hauptprozesse zu übergeordneten Geschäftsprozessen (GP) zusammengefasst, Beispiele hierfür sind der Beschaffungs- oder der Fertigungsprozess. Im Gegensatz zu Haupt- und Teilprozessen werden für Geschäftsprozesse keine Prozesskosten ermittelt.

1. Was unterscheidet leistungsmengen-induzierte und leistungsmengen-neutrale Teil­prozesse?

Antwort: Leistungsmengeninduzierte (lmi) Prozesse sind vom Leistungsvolumen einer Kostenstelle abhängig, leistungsmengenneutrale (lmn) Kosten fallen unabhängig vom Leistungsvolumen einer Kostenstelle an.

1. Wie erfolgen die Kosten- und die Kapazitätszuordnung auf die Prozesse?

Antwort: Die Kosten- und Kapazitätszuordnung auf die Prozesse erfolgt im Rahmen der Prozess­kostenkalkulation. Dafür müssen zunächst die lmi-Prozesskosten ermittelt und die lmi-Prozess­kostensätze berechnet werden. Anschließend werden die lmn-Kosten verrechnet, bevor die so ermittelten gesamten Prozesskosten einzelnen Kostenträgern zugerechnet werden können. Die Zurechnung der Kosten auf die Teil- und Hauptprozesse erfolgt vielfach indirekt auf der Grundlage der in diesen Prozessen gebundenen Personalkapazitäten, da der weitaus größte Kostenanteil im Gemeinkostenbereich vom Arbeits- bzw. Zeitaufwand der Mitarbeiter abhängt.

1. Wie erfolgt die Bestimmung der Prozesskostensätze?

Antwort: Die Prozesskostensätze für die TP werden durch Division der Prozesskosten durch die Prozessmenge bestimmt, wobei die Prozesskostensätze die durchschnittlichen Kosten für die einmalige Durchführung eines Prozesses ausweisen. Aufgrund der Unterscheidung der Teilprozesskosten in einen leistungsmengeninduzier­ten und einen leistungsmengenneutralen Teil erfolgt auch eine getrennte Berechnung von lmi- und lmn-Kostensätzen. Die lmi-Prozesskosten­sätze stellen dabei die Prozessteilkosten dar. Die Summe der beiden Teilprozesskostensätze ergibt die Prozessvollkosten. Die kostenstellenbezogenen Teilprozesskostensätze werden zu kostenstellen­über­grei­­fenden Hauptprozesskostensätzen zusammengefasst. Abschließend erfolgt die Zurechnung der Prozess­kosten auf die Kostenträger, indem für jeden Kostenträger die Inanspruchnahme der einzelnen TP und HP ermittelt wird.

1. Skizzieren Sie unterschiedliche Kostentreiber für die Bereiche Logistik, Einkauf, Produktion, Qualitätssicherung, Vertrieb!)

Antwort:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Logistik | Produktion | Vertrieb | Qualitätsprüfung | Einkauf |
| * Ein- und Aus-lage-rungs­positionen * m³-Lagerraum * Lieferschein-positionen * Materialbe-stellungen * Anzahl der Bestellposi­tionen * Eingangsprü-fungen | * Bauplanpositio­nen * Vorfertigungs­positionen * Qualitätsprü­fungen * Montageposi­tionen * Rüstvorgänge * Anzahl der Fügestellen * Kundenaufträge * Innenaufträge | * Kundenaufträge * Zollsendungen * Rechnungen * Anzahl der Bestellpositionen * Retouren-ausgänge * Frachtbriefe | * Lieferanten * Kunden­aufträge * Varianten | * Lieferan­ten * Kunden­aufträge * Innenauf­träge |

1. Wie ist der Umsetzungsstand der Prozesskostenrechnung in der Unternehmens­praxis zu beurteilen?

Antwort: Die Ergebnisse zum Umsetzungsstand der PKR zeigen einen vergleichsweisen geringen Ver­breitungsgrad. Dieser schwankt – je nach Studie – zwischen 12% und 31%. Häufig wird die PKR nicht als Stand-Alone-System implementiert, sondern mit anderen Kostenrechnungssystemen (z.B. der Grenzplankostenrechnung) kombiniert.

1. Wie ist der Erfolg der Prozesskostenrechnung in der Unternehmenspraxis? (Heike)

Antwort: Der Nutzen und damit der Erfolg der PKR wird in den folgenden drei Bereichen gesehen: Allokation der Gemeinkosten der indirekten Bereiche auf die Kostenträger nach ihrer tat­sächlichen Inanspruchnahme der betrieblichen Ressourcen; Berücksichtigung der Komplexität eines Produkts als Kostenbeeinflussungsfaktor in der Kalkulation sowie Berücksichtigung von Degressionseffekten bei der Verteilung der Gemeinkosten, da Produkte mit kleinen Losgrößen im Verhältnis zu Großserien relativ teurer werden.

1. Welche Probleme gibt es bei der Umsetzung der Prozesskostenrechnung?

Antwort: In der praktischen Umsetzung wird vor allem der hohe Aufwand bei der PKR angeführt, wobei sich insbeson­dere die Prozessanalyse und die Kostenplanung als sehr zeitaufwändig erweisen.

1. Welches sind die wesentlichen Kritikpunkte an der Prozesskostenrechnung?

Antwort: Die Kritik konzentriert sich u.a. auf die prozessorientierte Verrechnung der Gemeinkosten. Kritikern zufolge ist die PKR eine undifferenzierte Vollkostenrechnung. Damit richtet sich die Kritik nicht gegen die PKR als Instrument, sondern gegen ihre methodische Ausge­staltung, die im Interesse der Praktikabilität Abstriche an der Genauigkeit in Kauf nimmt. So unterstellt die PKR einen proportionalen Zusammenhang zwischen Kostentreibern und lmi-Kos­ten, allerdings führt eine Verdoppelung des Leistungsvolumens nur selten zu einer Verdoppelung der Prozesskosten. Außerdem ist es bei einer Verringerung des Leistungsvolumens i.d.R. nicht möglich, die Prozesskosten in proportionalem Ausmaß zu senken. Die Nichtbeachtung dieser Annahme beeinträchtigt eine verursachungsgerechte Erfassung und Verrechnung der Kosten. In diesem Zusammenhang wird auch die Umlage der lmn-Prozesskosten auf die lmi-Prozesse kritisiert, die zu einer weiteren Proportionalisierung der Kosten führt. Die Kritik richtet sich auch gegen den hohen Aufwand bei der PKR, insbeson­dere bei der Prozessanalyse und der Kosten­planung. Der Aufwand erhöht sich noch durch die Pflege der Prozessstrukturen und die Erhebung der für die Kostenkontrolle not­wendigen Ist-Daten. Dies führt bei den Mitarbeitern zu Wider­ständen gegen die PKR. Der Auf­wand steigt zudem mit der Detaillierung der Prozessgliederung.

1. Was sind Kennzahlen und wie können sie von Indikatoren abgegrenzt werden?

Antwort: Kennzahlen verdichten komplexe betriebswirtschaftliche Sachverhalte in numerischer Form und sind wesentliche Instrumente der Informationsversorgung. Indikatoren sind ein spezifischer Kennzahlentyp, die numerische Ersatzgrößen für nicht direkt messbare Sachverhalte, wie z.B. die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, darstellen.

1. Welche Funktionen haben Kennzahlen?

Antwort: Kennzahlen reduzieren die Komplexität realer betriebswirtschaftlicher Sachverhalte und versorgen das Management mit Informationen. Zudem machen sie Ziele messbar, geben Anregungen durch Zeit- und Betriebsvergleiche und unterstützen das Management bei der Steuerung der Mitarbeiter, der Zielkontrolle und der Analyse.

1. Welche Arten von Kennzahlen können unterschieden werden?

Antwort: Nach ihrer statistisch-mathematischen Form werden absolute Zahlen und Verhältnis­zahlen, nach ihrem Erhebungszeitraum zeitpunkt- oder zeitraumbezogene Kennzahlen, nach ihrer inhaltlichen Struktur monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen, nach ihrer Messbar­keit quantita­tive und qualitative Kennzahlen und nach ihrem Kausalzusammenhang Frühwarn- und Spätindi­katoren unterschieden. In den Unternehmen werden vor allem traditionelle und wertorientierte Kennzahlen sowie nicht-finanzielle Markt- und Kundenkennzahlen, Prozess-, Mitarbeiter- und Innovationskennzahlen verwendet.

1. Nennen Sie je ein Beispiel für eine traditionelle und eine wertorientierte Finanzkennzahl sowie für eine Markt- bzw. Kunden-, eine Prozess-, eine Mitarbeiter- und eine Innovationskennzahl.

Antwort: Die Eigenkapitalrendite ist eine traditionelle Finanzkennzahl, während der Economic Value Added (EVA) eine wertorientierte Finanzkennzahl darstellt. Der Marktanteil ist eine Marktkenn­zahl, die Wiederkaufsquote eine Kundenkennzahl, die Ausschussquote eine Prozess­kennzahl, die Krankheitsquote eine Mitarbeiterkennzahl und die FuE-Intensität eine Innovationskennzahl.

1. Was sind Kennzahlensysteme?

Antwort: Ein Kennzahlensystem ordnet Kennzahlen, die in einem inhaltlichen Zusammenhang stehen, einander ergänzen oder erklären.

1. Welche Funktionen haben Kennzahlensysteme?

Antwort: Kennzahlen haben eine Informations- bzw. Analysefunktion, da sie die Diagnose eines Istzustands sowie einen Zeit- und Betriebsvergleich ermöglichen, und eine Steuerungsfunktion, da auf ihrer Grundlage Zielvorgaben für die einzelnen Kennzahlen abgeleitet, kommuniziert und überprüft werden können.

1. Welche Arten von Kennzahlensystemen werden unterschieden?

Antwort: Nach der Verwendungsorientierung lassen sich Analyse- und Steuerungs-Kennzahlen­systeme unterscheiden. Analyse-Kennzahlensysteme dienen primär der Analyse und Information über betriebliche Sachverhalte, während Steuerungs-Kennzahlensysteme aufgrund ihrer Zielvor­gabe­funktion die Koordination von Entscheidungen übernehmen.

Nach der Verknüpfung der Elemente können Rechen- und Ordnungssysteme differenziert wer­den. Rechensysteme sind logisch verknüpfte Kennzahlensysteme, die anhand definitorischer und mathematischer Umformungen einer Spitzenkennzahl gewonnen werden. Ordnungssysteme sind sachlogisch strukturiert und können auch empirische Beziehungen aufweisen.

Nach der Modellbasis können normative Kennzahlensysteme, welche auf Zielhierarchien ba­sieren, und informative Kennzahlensysteme, die auf die deskriptiv-explanatorische Erfassung von Sachverhalten abzielen, unterschieden werden. Diagnostisch genutzte Kennzahlensysteme werden zur Zielsetzung und Kontrolle von festgelegten Tatbeständen eingesetzt, während interaktive Systeme die Diskussion über die Kennzahlenausprägungen unterstützen sollen.

1. Erläutern Sie den Aufbau eines selektiven Kennzahlensystems, des ROI-Kenn­zahlensystems, von Werttreiberhierarchien und des EFQM-Kennzahlensystems.

Antwort: Selektive Kennzahlensysteme bestehen aus drei bis fünf strategischen Kennzahlen zur Operationalisierung der Unternehmensstrategie und drei bis fünf operativen Kennzahlen zur Steuerung der kritischen Engpässe eines Funktionsbereichs. Das selektive Kennzahlensystem ist ein flexibles, multidimensionales Ordnungssystem.

Das ROI-Kennzahlensystem ist ein standardisiertes finanzielles Kennzahlensystem, indem die Spitzenkennzahl ROI schrittweise in Kennzahlen des betrieblichen Rechnungswesens aufge­spalten wird. Es ist ein Rechensystem, das vorrangig zu Analysezwecken verwendet wird. Durch die mathematische Verknüpfung besteht ein hoher Zusammenhang zwischen den Kennzahlen. Allerdings ist es aufgrund seiner Konzentration auf finanzielle Kennzahlen nicht ausgewogen.

Werttreiberhierarchien verknüpfen verschiedene Werttreiber des wirtschaftlichen Ergebnisses z.B. der Economic Value Added (EVA). Operative Werttreiber sind finanziellen Werttreibern (z.B. Umsatzrentabilität) vorgelagert und gründen auf Managemententscheidungen. Zur Ableitung von Werttreiberhierarchien wird das wirtschaftliche Oberziel sukzessiv in seine finanziellen und operativen Werttreiber zerlegt. Mit fortschreitender Aufspaltung wird dann von mathematisch zu eher empirischen Werttreibern übergegangen. Werttreiberhierarchien sind primär Rechen­systeme und dienen sowohl Analyse- als auch Steuerungszwecken.

Das EFQM-Kennzahlensystem wurde von der European Foundation of Quality Management (EFQM) zur Qualitätsmessung in allen Unternehmensbereichen entwickelt. Das EFQM-Modell besteht aus fünf sogenannten „Befähiger-Kriterien“ als Indikatoren für die Qualität des Managements und vier Kriterien für die Qualität des Unternehmensergebnisses. Die Kriterien werden durch geeignete Kennzahlen operationalisiert. Dabei werden die neun Kriterien und weitere 32 Unterkriterien durch jeweils drei bis sieben Indikatoren gemessen, die frei wählbar sind. Die einzelnen Kriterien sind durch feste Gewichtungen miteinander verbunden. Das EFQM-Kennzahlensystem stellt ein Ordnungssystem mit einem starken Zusammenhang zwischen den einzelnen Kennzahlen dar, das vor allem für Analysezwecke eingesetzt wird.

1. Welche Beziehungen bestehen zwischen Kennzahlen?

Antwort: Kennzahlen können in einer logischen, empirischen oder hierarchischen Beziehung zu einander stehen. Eine logische Beziehung liegt vor, wenn Kennzahlen definitorisch oder mathe­matisch verknüpft werden. Zu den mathematischen Verknüpfungen zählen die Aufgliederung einer Kennzahl in mehrere Teilgrößen, die Substitution einer Kennzahl durch andere Größen und die Erweiterung des Zählers und Nenners einer Kennzahl. Von einer definitorischen Beziehung spricht man, wenn Kennzahlen aufgrund ihrer begrifflichen Abgrenzung zusammenhängen. Empirische Beziehungen werden durch deterministische oder stochastische Zusammenhänge zwischen realen Sachverhalten begründet. Hierarchische Beziehungen basieren auf einer sachlich-hierarchischen oder subjektiv-bewertenden Rangordnung zwischen Kennzahlen.

1. Erläutern Sie die Ableitung von Kennzahlensystemen.

Antwort: Kennzahlensysteme basieren auf einem Modell. Die Anordnung der einzelnen Systemelemente eines Modells bestimmt dann die Architektur des Kennzahlensystems. Unter der Architektur eines Kennzahlensystems wird dessen inhaltliche und hierarchische Struk­turierung verstanden. Der Aufbau eines Analysekennzahlensystems ist an keinen besonderen Rahmen gebunden. Die Strukturierung von Ordnungssystemen kann nach aufbauorganisa­torischen, entscheidungsproblemspezifischen, prozessualen und kausalen Kriterien erfolgen. Außerdem muss entschieden werden, ob alle Kennzahlen gleichberechtigt nebeneinander stehen (Kennzahlennetz) oder ein Über-Unterordnungsverhältnis vorliegt (Kennzahlenhierarchie bzw. –pyramide). Anschließend werden Kennzahlen zur Operationalisierung der Modellelemente ausge­wählt und deren Zusammenhang überprüft.

1. Wie können die Beziehungen zwischen Kennzahlen ermittelt werden?

Antwort: Bei der logischen Herleitung bestehen definitorische oder mathematische Beziehungen zwischen Kennzahlen. Durch mathematische Umformungen können Kennzahlen multiplikativ und additiv verknüpft oder mit Verhältniszahlen und Gleichungen erweitert werden. Für eine defini­tions­logische Verknüpfung nutzt man den begrifflichen Zusammenhang zwischen verschiedenen Größen.

Die empirisch-theoretische Herleitung basiert auf theoretischen Aussagesystemen, auf deren Grundlage Hypothesen über Kennzahlenzusammenhänge abgeleitet, getestet und verifiziert wurden. Eine empirisch-induktive Herleitung impliziert ebenfalls, dass zwischen Kennzahlen empirische Beziehungen bestehen, setzt allerdings keine theoretische Fundierung dieser Zusam­menhänge voraus. Zur Ermittlung von empirischen Beziehungen können Expertenbefragungen, Plausibilitätsüberlegungen oder statistische Verfahren herangezogen werden. Der Ein­satz eines Herleitungsverfahrens hängt von der Art der Beziehungen zwischen den Kennzahlen und von der Struktur des Kennzahlensystems ab.

Eine modellgestützte Rechtfertigung beinhaltet die Aufstellung eines Entscheidungsmodells für den Bereich, der durch das Kennzahlensystem abgebildet werden soll. Zudem werden durch Simulationen und Sensitivitätsanalysen Wirkungszusammenhänge und Zielvorgaben für die einzelnen Kennzahlen ermittelt.

1. Wie ist der Umsetzungsstand von Kennzahlen(-systemen) in der Unternehmenspraxis zu beurteilen?

Antwort: In der Unternehmenspraxis werden vor allem Finanz- und Prozesskennzahlen berichtet. Kunden- und innovationsorientierte Kennzahlen werden weit weniger häufig kommuniziert.

1. Welche Probleme entstehen bei der Ableitung und Nutzung von Kennzahlen­systemen?

Antwort: Ein Kennzahlensystem schließt definitionsgemäß nicht-quantifizierbare Sachverhalte aus und kann daher zu einer Vernachlässigung der Zielpluralität und somit zu Fehlentscheidungen und opportunistischem Verhalten führen. Aufgrund der Vielzahl potenzieller Kennzahlen kann es zu einem „Information Overload“ des Managements kommen. Darüber hinaus ist bei Verwendung qualitativer Kennzahlen die Messung der Ergebniswirksamkeit häufig ungeklärt. Da die Art der Beziehungen zwischen Kennzahlen selten vollständig bekannt ist, müssen alle potenziell möglichen Zusammenhänge überprüft werden. Bei steigender Anzahl von Kennzahlen wächst der dafür erforderliche Arbeitsaufwand überproportional. Zudem muss auch bei festgestelltem Zusammenhang zwischen zwei Kennzahlen nicht immer Kausalität im Sinne einer Ursache-Wirkungsbeziehung vorliegen.

1. Was versteht man unter einem Benchmarking, einem Benchmarking-Objekt und einem Benchmarking-Partner?

Antwort: Benchmarking ist der Vergleich wesentlicher Kennzahlen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, die Analyse potenzieller Ursachen für Unterschiede in den Kennzahlen und die Ableitung von Steuerungsmaßnahmen. Benchmarking-Objekte sind die Vergleichsgegenstände, Benchmarking-Partner die Vergleichsorganisationen.

1. Welche Funktionen hat ein Benchmarking?

Antwort: Durch Benchmarking sollen Leistungslücken identifiziert, deren Ursachen ermittelt und Gegenmaßnahmen abgeleitet werden. Zudem dient es der Identifikation realistischer Ziele.

1. Welche Arten des Benchmarkings werden unterschieden?

Antwort: Es gibt sehr viele verschiedene Arten des Benchmarkings. Nach dem Benchmarking-Objekt wird zwischen Bereichs-, Produkt-, Prozess- und Methoden-Benchmarking, nach dem Benchmarking-Partner zwischen internem, wettbewerbsorientiertem, funktionalem und generischem Benchmarking und nach der Ziel- bzw. Messgröße zwischen Kosten-, Qualitäts-, Zeit- und Kundenzufriedenheits-Benchmarking unterschieden.

1. Wie wird ein Benchmarking durchgeführt?

Antwort: Benchmarking läuft in drei Phasen ab. In der Vorbereitungsphase werden der Untersu­chungsgegenstand (Benchmarking-Objekt) ausgewählt und anschließend das Team, die Ver­gleichs­kennzahlen und die Vergleichsunternehmen bzw. –abteilungen ausgewählt. In der Analysephase erfolgt der eigentliche Vergleich. Hierbei werden die ausgewählten Kennzahlen erhoben, verglichen und mögliche Ursachen für Unterschiede analysiert. In der Umsetzungsphase werden Maßnahmen und Ziele abgeleitet, um die Unterschiede in den Kennzahlen (Leistungslücken) zu beseitigen.

1. Erläutern Sie die Auswahl des Benchmarking-Objekts, der Leistungsbeurteilungs­größen und des Benchmarking-Partners.

Antwort: Benchmarking-Objekte können Unternehmensbereiche, Produkte, Prozesse und Metho­den sein. Als Messgrößen eignen sich die Kosten, Qualität, Zeit und Kundenzufriedenheit. Mögliche Benchmarking-Partner sind andere Bereiche im Unternehmen (internes Benchmarking), Konkurr­enten (wettbewerbsorientiertes Benchmarking), branchengleiche Nicht-Konkurrenten (funk­tio­nales Benchmarking) und branchenfremde Nicht-Konkurrenten (generisches Bench­marking). Sie sollten auf jeden Fall in Bezug auf das Benchmarking-Objekt Best Practice sein.

1. Wie erfolgt die Informationssammlung beim Benchmarking?

Antwort: Nach dem die Leistungsbeurteilungsgrößen definiert sind, können die entsprechenden Informationen erhoben werden. Beim internen Benchmarking ist die Informationssammlung am einfachsten zu leisten. Bei den anderen Arten des Benchmarkings müssen die öffentlich zugänglichen Informationen beschafft und für das Benchmarking systematisch aufbereitet werden. Weitere Informationen müssen ggf. durch Vorortbesuche erhoben werden.

1. Wie ist der Umsetzungsstand des Benchmarkings in der Unternehmenspraxis?

Antwort: Das Benchmarking hat sowohl bei mittelständischen als auch bei großen Unternehmen eine hohe Bedeutung. Der Umsetzungsstand beträgt bei den Teilnehmern einer Studie mit Bezug auf norddeutsche Familienunternehmen rd. 40%.

1. Welche Probleme gibt es bei der Umsetzung eines Benchmarkings?

Antwort: Es besteht die Gefahr, dass beim Benchmarking ungeprüft fremde Lösungen übernommen werden, obwohl sie keine Best-Practice-Ansätze darstellen. Zudem können durch Benchmarking keine echten Innovationen entwickelt werden, da lediglich bereits vorhandene Lösungen anderer Unternehmen übernommen werden. Dieses Kopieren kann auf Dauer die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit schwächen. Ein Benchmarking kann erhebliche Kosten verursachen.

1. Wie gestaltet sich typischerweise der Ablauf eines Investitionsprozesses? Skizzieren Sie kurz die einzelnen Prozessphasen!

Antwort: Der Investitionsprozess beginnt mit einerPlanungsphase**.** Hierzu zählen folgende Funktionen:Anregung einer Investition, die Ermittlung und Auflistung von Investitions­alter­nativen und der Investitionsdaten, Treffen einer ersten Vorauswahl, u.a. durch Bewertung aufgrund von Umwelt- und Unternehmensanalysen, rechtlichen Auswirkungen etc. Es folgt die Entschei­dungsphase, in der die nach der Vorauswahl verbleibenden Investitionsalternativen mithilfe von Investitionsrechenverfahren bewertet werden. Häufig erfolgt eine Beurteilung auch hinsichtlich der qualitativen Ziele sowie eine Chancen-/Risikobewertung. Die sich anschließende Realisationsphaseumfasst die Durchführung,d.h. Bestellung, Kauf und Inbetriebnahme der Investition. Der Investitionsprozess endet mit der Kontrollphase. Hier stehen dieMessung der Zielerreichung sowie die Durchführung von Soll/Ist-Vergleichen im Fokus.

1. Nach welchen Kriterien lassen sich Investitionsrechenverfahren differenzieren? Erläutern Sie diese kurz!

Antwort: In einer ersten Ebene lassen sich Verfahren unter Sicherheit bzw. Unsicherheit, in einer zweiten Ebene Einzel- und Programmentscheidungen differenzieren. Bei Investitions­rechenver­fahren unter Sicherheit geht der Investor von sicheren Erwartungen aus. Das bedeutet, dass die prognostizierten Ein- und Auszahlungen während der Nutzungsdauer des Projektes mit einer Wahr­scheinlichkeit von 100 Prozent zutreffen werden. Hinsichtlich des Kriteriums Einzel- oder Pro­gramm­entscheidung ist die Fragestellung relevant, ob eine Auswahl aus sich gegenseitig aus­schließenden Investitionsalternativen getroffen wird oder ob Gegenstand der Untersuchung ein ganzes Investitionsproramm verschiedener Investitionsprojekte ist.

1. Mit welchen drei Aussagen kann ein positiver Kapitalwert interpretiert werden?

Antwort: Bei einem positiven Kapitalwert wird die Anschaffungsauszahlung erwirtschaftet. Es erfolgt eine Verzinsung zum vorgegebenen Kalkulationszins, zudem wird ein positiver Überschuss in Höhe des Kapitalwertes erzielt.

1. Wie verändert sich der Kapitalwert einer Investition c.p. bei steigendem Kalkulationszinssatz?

Antwort: Je höher (niedriger) der Kalkulationszinssatz, desto niedriger (höher) ist c.p. der Kapitalwert. Der Kalkulationszins repräsentiert die Verzinsung einer alternativen Anlage und stellt eine Art „Hürde“ (im Englischen „Hurdle Rate“) dar, die die Investition überwinden muss.

1. Zu welcher Kategorie zählt die Risikoanalyse? Erläutern Sie deren Konzeption!

Antwort: Verfahren der Risikoanalyse werden der Kategorie „Einzelentscheidungen unter Unsicherheit“ zugeordnet. Grundsätzlich zählen zur Risikoanalyse alle Verfahren, die dem Zweck dienen, eine nicht bekannte Wahrscheinlichkeitsverteilung (Risikoprofil) bezeichnet, der Output­größe zu entwickeln. Dieses kann aus der Risikofunktion der Zielgröße direkt oder aus den Wahrscheinlichkeitsverteilungen der unsicheren Inputgrößen abgeleitet werden. Bei beiden Vorgehensweisen handelt es sich um eine Schätzung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen. Daher ist die Variante vorzuziehen, für die eine bessere Schätzung erwartet wird.

1. Worin unterscheidet sich die Nutzwertanalyse von den vorher erörterten Investitions­rechenverfahren? Erläutern Sie das Verfahren kurz!

Antwort: Falls sich der Nutzen einer Investition nicht bzw. nicht vollständig in monetären Einhei­ten ausdrücken lässt, müssen der Investitionsentscheidung alternativ qualitative Kriterien zugrun­de gelegt werden. Eine zu diesem Zweck entwickelte Methode stellt die Nutzwertanalyseals ein Instrument zur mehrdimensionalen Bewertung von Handlungsalternativen dar, das mehrfache Zielsetzungen, die monetär nicht erfassbar sind, berücksichtigt. Die Nutzwertanalyse bietet den Rahmen für eine systematische und nachvollziehbare Strukturierung von Entscheidungen, denen stellenweise subjektive Urteile zugrunde liegen. Darüber hinaus kann die Nutzwertanalyse nach der monetären Beurteilung in der Entscheidungsphase als qualitative Analyse der Investitions­alternativen stattfinden.

1. Was versteht man unter dem Berichtswesen und wie wird es in den IV-Prozess eingeordnet?

Antwort: Der Begriff des Berichtswesens ist nicht einheitlich definiert und reicht von der reinen Informationsübermittlung über die Informationserzeugung und Informationsübermittlung. Die weiteste Definition umfasst sogar den gesamten IV-Prozess.

1. Welche Gestaltungsparameter des Berichtswesens gibt es?

Antwort: Die Gestaltungsparameter sind der Berichtszweck, Berichtsinhalt, Berichtssender und -empfänger sowie die Berichtstermine

1. Welche Funktionen hat das Berichtswesen?

Antwort: Das Berichtswesen hat eine Dokumentations-, ein Kontroll- und eine Entscheidungsvorbereitungsfunktion.

1. Erläutern Sie wesentliche inhaltliche, formale, zeitliche und personale Berichtsmerk­male.

Antwort: Die inhaltlichen Berichtsmerkmals beziehen sich vor allem auf die berichteten Informa­tionen. Hierzu zählen der Informationsgegenstand, der Aussagegehalt, die Anzahl und der Genauigkeits- und Verdichtungsgrad der Informationen. Die formalen Berichtsmerkmale legen die Darstellungs- und Übermittlungsform der Berichte fest. Die zeitliche und personale Berichts­gestaltung definiert die Berichtszeitpunkte, Berichtstermine, Berichtssender und -empfänger.

1. Bitte vervollständigen Sie die nachfolgende Synopse zu den drei Berichtsarten.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kriterien | Berichtsarten | | |
| Standardbericht | Abweichungs- bericht | Bedarfs- bericht |
| 1. Auslöser | Definiertes Zeitintervall | Überschreiten von Toleranzintervallen | Bedarfsweise (z.B.Neuprodukt-einführungen) |
| 1. Zyklus | regelmäßig | unregelmäßig | unregelmäßig |
| 1. Empfänger | Top und mittleres Management | Top und mittleres Management | Zumeist Top Management |
| 1. Vorteile | Regelmäßige aus-führliche Information | Fokussierung auf wichtige Informationen | Fokussierung auf wichtige Informationen |