

Controller Band 7: Controllertraining

Prüfungsaufgaben, Hinweise und Empfehlungen zur Prüfungsvorbereitung

von

Rüdiger R. Eichholz, Prof. Dr. Hans-Peter Kicherer, Dr. Hans J. Nicolini, Dipl.-Psychologin Dr. phil. Sylvia Neuhäuser-Metternich, Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt, Prof. Dr. Robert Rieg

2., völlig neu bearbeitete Auflage

[Controller Band 7: Controllertraining – Eichholz / Kicherer / Nicolini / et al.](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Allgemeines](#)



Verlag C.H. Beck München 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 46433 1

Lösungshinweis zu Aufgabe 2

a) Z. B.:

- Kontrolle und Steuerung von Risiken über einen ganzheitlichen Prozess
- Informationsversorgung über Risiken an das Management
- Unterstützung der Risikoträger im Unternehmen zur Abwendung von Risiken

b) Z. B.:

- Risikoidentifikation – Risikoanalyse – Risikobeurteilung:
 - verschärfte Entsorgungsbedingungen identifizieren, analysieren und Risiko beurteilen; dabei den Entsorgungsaufwand ermitteln, der durch den Verkaufspreis ungedeckt bleiben könnte; außerdem Eintrittswahrscheinlichkeiten ermitteln
 - verstärkte Konkurrenz identifizieren, analysieren und beurteilen, welche Risiken im Vertrieb liegen; diese können im Mengen- und/oder Preisrückgang liegen; Veränderungen auf Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow beurteilen; außerdem Eintrittswahrscheinlichkeiten ermitteln

– Gestaltung und Pflege des Risikoinformationssystems:

- die zwei Umweltveränderungen in das Risikosystem integrieren, dabei die Eintrittswahrscheinlichkeiten und Eintritts- bzw. Schadenhöhen aufnehmen

Hinweis: „Eintrittshöhe“ ist hier nicht nachvollziehbar.

- verschärfte Entsorgungsbedingungen: Eintrittswahrscheinlichkeit z. B. mit „hoch“ annehmen, Schadenhöhe z. B. 1 Mio. € durch ungedeckte Entsorgungskosten
- verstärkte Konkurrenz: Eintrittswahrscheinlichkeit z. B. „mittel“ – Schadenhöhe z. B. 2,8 t; Mindermengenverkauf bei einem Preisverfall von z. B. 10 %

Kommentar: Die Erläuterungen zu den letzten beiden Spiegelpunkten sind willkürlich und können deshalb nicht erwartet werden.

– Entwicklung von Risikovermeidungsstrategien:

- für die zwei Umfeldveränderungen Risikovermeidungsstrategien entwickeln
- verschärfte Entsorgungsbedingungen, z. B. nachhaltige Reduzierung der Produktionsabfällen und Nutzung alternativer Aufbereitungs- oder Verwertungsmöglichkeiten
- verstärkte Konkurrenz, z. B. Preispolitik anpassen und Produktdiversifikation anstreben

Kommentar: Der erste Spiegelpunkt ist eine Tautologie. Wie verstärkte Konkurrenz Risiken vermeiden hilft, wäre zu erläutern.

c) Z. B.:

– Risiko-Portfolio-Analyse:

Abbildung der Risiken über die Achsen Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikohöhe: Im Quadrant „hohe Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „hohes Risiko“ befinden sich die besonders kritischen Risiken für das Unternehmen.

– Szenariotechnik:

alternative Szenarien zur Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und Risikohöhe grafisch über mehrere alternative Entwicklungen (Szenarien) abbilden; auf ein mögliches

Szenario im Steuerungsprozess festlegen und die betrieblichen Faktoren danach ausrichten

Kommentar: Es fehlt der Hinweis, dass andere sinnvolle Lösungen anerkannt werden müssen.

Lösungshinweis zu Aufgabe 3



Bd. 2
Rz 113

- a) Im Rahmen der SWOT-Analyse werden die Ergebnisse zur Umwelt- und Unternehmensanalyse miteinander verbunden und strategische Zielsetzungen abgeleitet. Stärken und Schwächen aus der Unternehmensanalyse werden den prognostizierten Umweltentwicklungen in Form von Chancen und Gefahren gegenübergestellt; als Synthese daraus wird die strategische Zielrichtung erarbeitet. Unternehmensexterne und unternehmensinterne Daten werden zusammengeführt und verzahnt.

SWOT beinhaltet: Strengths, Weakness, Opportunities und Threads

- Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sind interne Faktoren
 - Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threads) sind externe Faktoren
- Gefahren und Chancen sind vom Unternehmen nicht beeinflussbar. Die Unternehmensführung ist hier herausgefordert, die strategischen Möglichkeiten zügig einzuschätzen, um auf veränderte externe Bedingungen adäquat reagieren zu können.

Anders verhält es sich bei Stärken und Schwächen. Diese Faktoren sind allein von internen Entscheidungen des Unternehmens abhängig. Hier liegt es am Unternehmen, seine Stärken und Schwächen relativ zu seinen Konkurrenten zu definieren.

- b) Die vier möglichen strategischen Zielsetzungen ergeben sich aus den möglichen Kombinationen von Stärken und Schwächen mit Chancen und Gefahren.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e	Chancen (Opportunities)	<i>Strategische Zielsetzung für S-O:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen	<i>Strategische Zielsetzung für W-O:</i> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen
	Gefahren (Threats)	<i>Strategische Zielsetzung für S-T:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden	<i>Strategische Zielsetzung für W-T:</i> Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen

Lösungshinweis zu Aufgabe 4

- a) Der Begriff „Wertorientierte Unternehmensführung“ als Ausrichtung von Unternehmensentscheidungen auf die Beeinflussung bzw. Steigerung des monetären Wertes eines Unternehmens beruht auf der Erkenntnis, dass Unternehmen in Richtung monetärer Wertziele geführt werden müssen, um weiterhin existieren zu können. Die Vorgabe von Wertzielen ist im Rahmen der generellen Unternehmenswertzielsetzung (Profit- bzw. Nonprofit-Organisation) grundsätzlich frei wählbar und hängt im Wesentlichen von den Willensgebern und Anspruchsgruppen (Stakeholder) ab.
- b) – Gesetzlich zulässige Ansatz- und Bewertungswahlrechte (z. B. Abschreibungsmethoden, Aktivierung und Abschreibung bestimmter Aufwendungen) in Bilanz und GuV können den ROI als strategische Zielgröße verfälschen.



**Bd. 3
Rz 90ff.**

Hinweis: Die Antwort muss sich auf den angegebenen Rechtsstand beziehen.

- Mangelnde Berücksichtigung von Investitionserfordernissen: Der ROI gibt keine Hinweise auf strategisch notwendige Investitionen, d. h. Investitionen in Erfolgspotenziale. Im Gegenteil: Die durch Investitionen induzierten Abschreibungen mindern zukünftig den Gewinn und damit den ROI.
- Verzerrungen aufgrund der Altersstruktur des Anlagevermögens sowie durch Leasing: Geschäftseinheiten mit relativ jungem Anlagevermögen weisen höhere Restbuchwerte auf als vergleichbare mit älterem Anlagevermögen. Da die Kapitalbindung in den Nenner der Berechnungsformel für den ROI eingeht, ergibt sich bei jüngeren Geschäftseinheiten eine tendenziell schlechtere Rendite. Die gegenteilige Wirkung wird durch Leasing erzeugt.
- Fehlende Berücksichtigung von Zeitpräferenzen: Der ROI als einperiodische Kennzahl berücksichtigt nicht den für strategische Überlegungen eines Investors wichtigen Zinseffekt.
- Fehlende Berücksichtigung von Risiken: Risiken unterschiedlicher Geschäftsfelder bzw. Risiken unterschiedlicher Strategien werden durch den ROI nicht abgebildet.



**Bd. 3
Rz 511 ff.**

Lösungshinweis zu Aufgabe 5

- a) Ausgewogenheit des Steuerungssystems, indem externe Anforderungen (z. B. von Anteilseignern, Kunden) und interne Anforderungen (z. B. von Mitarbeitern) berücksichtigt werden. Die Ausgewogenheit umfasst zudem die gleichzeitige Berücksichtigung von kurzfristigen und langfristigen Zielen, die Aufnahme von monetären und nichtmonetären Kennzahlen sowie die Berücksichtigung von nachlaufenden Zielgrößen (Ergebnissen) als auch von vorlaufenden Zielgrößen (Leistungstreibern).
- b) Die jeweiligen Perspektiven repräsentieren in Wertschöpfungssicht die strategischen Erfolgspotenziale, d. h. geschäftsspezifische Voraussetzungen, die einen strategischen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.
Die typischen Fragestellungen lauten:
- Finanzperspektive:
Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?



**Bd. 2
Rz 155 ff.**

- Kundenperspektive:
Welche Ziele sind hinsichtlich der Struktur und der Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?
- Prozessperspektive:
Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?
- Potenzialperspektive (Lern- und Entwicklungsperspektive):
Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein?

c)

Finanzperspektive	
Strategisches Ziel	Messgröße
Kapitalrentabilität verbessern	ROI
Kostenstrukturen wettbewerbsorientiert ausrichten	Gesamtkosten in Prozent vom geplanten Umsatz
	F&E- und Fertigungskosten in Prozent vom Umsatz
Umsatzwachstum mit ertragsstarken innovativen Produkten steigern	Wachstumsrate Umsatz in Mio. € oder Prozent DB-Intensität in Prozent
	Umsatzanteil der Produkte, die nicht älter als zwei Jahre sind, in Prozent

Kundenperspektive	
Strategisches Ziel	Messgröße
Marktanteile in den Zielmärkten erhöhen	Absolute Marktanteile der Produktlinien in Prozent
Technologieführerschaft anstreben	Reputationsindex als Innovationsführer aus Befragung der Erstausstatter
Langfristige Kundenbindung anstreben	Anteile verlorener und neu gewonnener Kunden in %

Kommentar: „Anteile“ können nicht gleichzeitig „absolut“ sein. Gemeint wohl: „Marktanteile der Produktlinien in Prozent“.

Prozessperspektive	
Strategisches Ziel	Messgröße
Vertriebsstrukturen und Vertriebsprozesse kundenorientiert ausrichten	Einhaltung vereinbarter Dienstleistungsniveaus in Prozent; maximale Reaktionszeit bei Problemen
Entwicklungszeiten reduzieren	Entwicklungszeiten in Wochen für Neukonstruktionen, Weiterentwicklungen, Kundenvarianten

Prozessperspektive	
Prozessqualität sichern	Fehlerquote als ppm-Rate; Kunden-Reklamationsquote in Prozent
Standardisierung und Modularisierung vorantreiben	Anteil der Kosten für Gleichteile im Verhältnis zum Gesamtmaterialeinsatz
	Positionen in der Baukastenstückliste

Potenzialperspektive	
Strategisches Ziel	Messgröße
Kompetenzen in der Elektronik- und Softwareentwicklung verbessern	Punktzahl im Rahmen von Mitarbeiterbeurteilungen
Fachkompetenz der Mitarbeiter in der Kundenberatung und Problemlösungsfähigkeit erweitern	Punktzahl im Rahmen von Mitarbeiterbeurteilungen
Motivation und Eigenverantwortlichkeit stärken der Mitarbeiter <i>Hinweis: Gemeint wohl „Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter stärken“</i>	Motivationswerte (Schulnotenskala); Fluktuationsquote

Hinweise: ppm → parts per million

Die angegebenen Messgrößen können nur als Beispiele verstanden werden.

3. Prüfung Frühjahr 2009

Lösungshinweis zu Aufgabe 1

a) Um einschätzen zu können, wie gut oder schlecht der derzeitige Prozess ist, kann man z. B. erhobene Zahlen mit denen anderer, ähnlicher Prozesse vergleichen. Dies wird auch als (Prozess-)Benchmarking bezeichnet. Benchmarking kann sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im Vergleich mit Wettbewerbern erfolgen. Beim Benchmarking handelt es sich somit um einen systematischen Vergleich der eigenen Geschäftsprozesse mit den Prozessen anderer Bereiche/Abteilungen/Unternehmen, z. B. hinsichtlich ausgewählter Kennzahlen. Ziel ist es, Qualität, Kosten und Leistungsfähigkeit der betreffenden Prozesse zu identifizieren und gegebenenfalls zu beeinflussen.



**Bd. 6
Rz 213**

b) Z. B.:

1. Schwachstellenanalyse bestehender Prozesse
2. Auswahl der zu verbessernden Prozesse
3. Formulierung der neuen Prozessziele
4. Auswahl der Benchmark
5. Evaluieren der Erkenntnisse
6. Anwendung der Erkenntnisse auf eigene Prozesse

Kommentar: Die Frage bezieht sich nicht ausdrücklich auf das Benchmarking von Prozessen, andere Formulierungen müssen deshalb anerkannt werden.

Lösungshinweis zu Aufgabe 2

Z. B.:

- Das Leitbild stärkt das „Wir-Gefühl“ und die Identifikation des einzelnen Mitarbeiters gerade in dem neuen Unternehmen mit dem neuen Namenszug und neuer Stärke.
- interne Wirkung: für die Motivation, Orientierung und das Engagement des Mitarbeiter
- Mitarbeiter nehmen das Leitbild an, wenn für sie konkrete Veränderungen sichtbar werden, wie starke Präsenz am Markt.
- externe Wirkung: Anerkennung bei Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Mitbewerbern für die neue Firma
- Gerade nach einer Fusion ist die Überarbeitung notwendig, da zwei Firmen zusammengeführt werden und die Mitarbeiter oft aus verschiedenen Unternehmenskulturen kommen.

Lösungshinweis zu Aufgabe 3



Bd. 2
Rz 109

- a) Die Umweltanalyse (und -prognose) versucht die jeweils relevanten Umweltbedingungen und deren zukünftige Entwicklung richtig einzuschätzen. Dabei ist zu beachten, dass die Umweltdaten einem ständigen Wandel unterliegen.
- b) – Soziokulturelle Kriterien:
- Wertewandel → Veränderung der Nutzensvorstellungen
 - Die Single-Haushalte nehmen zu → Waschsalons usw.
- Ökonomische Kriterien:
- eventuell Rückgang des gesamtwirtschaftlichen Wachstums (BIP)

Hinweis: Als Wachstum wird die Veränderung des Bruttoinlandsproduktes gegenüber dem Vorjahr bezeichnet.

- Rückgang der Kaufkraft
- Technologische Kriterien:
 - Technologie hat sich geändert.
 - zunehmende Verwendung digitaler Steuerungsinstrumente
 - Zertifizierung nach DIN-EN-ISO 9000:2000 wird in der Branche erwartet.
- Politisch-rechtliche Kriterien
 - UWG aufgeweicht → vergleichende Werbung ist zum Teil erlaubt.
 - EU-Normen für Waschmaschinen sind im Gespräch

Hinweis: Auch andere sinnvolle Beispiele sind möglich.

- c) Mögliche Ziele:
- Erreichung eines Umsatzes von 40 Mio. € im Jahr 2009
 - Erwirtschaftung eines Deckungsbeitrages in Höhe von 4 Mio. € im Jahr 2009
 - Erreichung eines absoluten Marktanteils von 14 % im Jahr 2009

- Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Produktgruppe Waschmaschinen auf 40 % gegenüber dem Vorjahr

Hinweis: Wichtig ist bei Beantwortung dieser Frage, dass die Zieldimensionen, Zielinhalt, Zielausmaß und Zielzeit bei jedem Ziel erkennbar sind.

d) Besonders sinnvoll erscheinen in dieser Unternehmenssituation die Strategien Marktentwicklung und Produktdifferenzierung (Produktentwicklung).

		Märkte	
		vorhandene	neue
Produkte	vorhandene	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
	neue	Produktdifferenzierung	Diversifikation

Hinweis: Jede schlüssige Begründung, soweit sie betriebswirtschaftlich sinnvoll und fallbezogen ist, ist möglich.

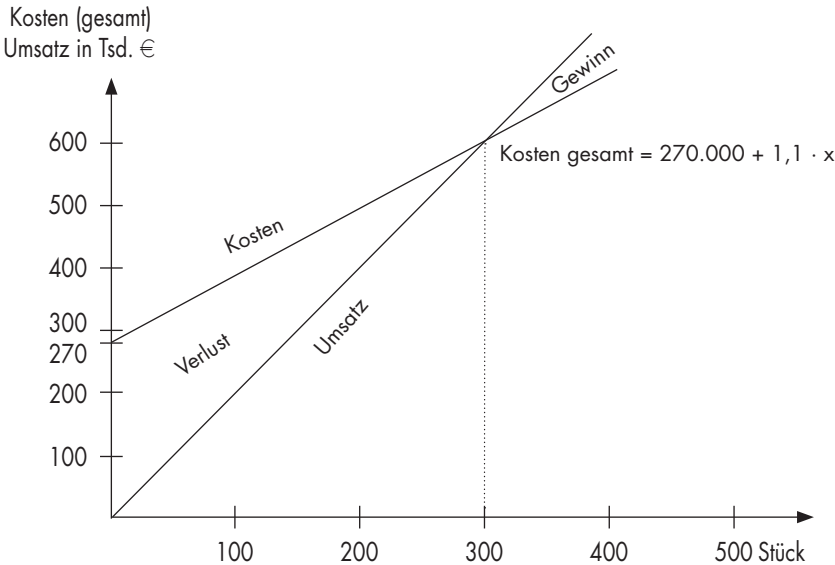
Hinweis: Gemeint wohl: „... ist anzuerkennen.“

Lösungshinweis zu Aufgabe 4

a) Rechnerisch:

$$\frac{\text{Fixkosten}}{\text{db}} = \frac{270.000}{0,90} = 300.000 \text{ Stück}$$

Grafisch:



- b) bei 250.000 Stück: $250.000 \times 0,9 - 270.000 = -45.000 \text{ €}$
 bei 350.000 Stück: $350.000 \times 0,9 - 270.000 = +45.000 \text{ €}$
 bei 500.000 Stück: $500.000 \times 0,9 - 270.000 = +180.000 \text{ €}$



c) $\frac{90.000 + 270.000}{0,9} = 400.000 \text{ Stück}$

- d) Zusätzliche Fixkosten für drei Monate: 100.000 €
 Zusätzlicher Deckungsbeitrag von $3 \times 50.000 \times 0,9 = 135.000 \text{ €}$
 → Betriebsergebnis würde sich um 35.000 € erhöhen → Event durchführen!

- e) Daraus resultierender db: 0,6 €
 Neuer Break-even-Point:
 $270.000 : 0,6 = 450.000 \text{ Stück}$
 → Betriebsergebnis (bei 540.000 Stück) = $90.000 \text{ Stück} \times 0,6 \text{ €} = 54.000 \text{ €}$
 Alter Break-even-Point:
 300.000 €
 → Betriebsergebnis (bei 450.000 Stück) = $150.000 \text{ Stück} \times 0,9 \text{ €} = 135.000 \text{ €}$
 Preissenkung nicht durchführen!

Lösungshinweis zu Aufgabe 5

- a) Mängel der klassischen Budgettierung, z. B.:
- zeitintensiver und kostenträchtiger Prozess
 - fehlende vertikale Verknüpfung zur strategischen Planung
 - oftmals Sicherheitspolster im Budget eingebaut
 - Budgetverschwendung durch Vergangenheitsbezug
 - zu starker Fokus auf die Budgethöhe, Ablenkung von der Sachebene
 - Ressortdenken
 - Starrheit der Budgetansätze



- b) Z. B.:
- Budgets müssen sich auf klar umrissene Verantwortlichkeiten beziehen.
 - Budgets müssen seitens der Budgetverantwortlichen beeinflussbar sein.
 - Budgets müssen herausfordernd und erreichbar sein.
 - Budgets müssen einen Handlungsspielraum enthalten.
 - Budgetverantwortliche sind am Budgetierungsprozess zu beteiligen.

- c) Z. B.:
- zeitlich begrenzte und systematische Kontrolle der Kosten-/Nutzenverhältnisse von Fachbereichen
 - Abschaffung unnötiger Leistungen
 - kostengünstige Erstellung erhaltenswerter Leistungen
 - nachhaltige Senkung der Gemeinkosten (Fixkosten) im Unternehmen