



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH
Institut an der FernUniversität in Hagen

IWW – Studienprogramm

Aufbaustudium

Modul XVII: Controlling

Lösungshinweise zur 3. Musterklausur

Konzeption des Controllings**Aufgabe 1: Grundlagen des Controllings – Lösungshinweise****Aufgabenteil a) (8 Punkte)**

In einer weiten Auslegung dient Controlling der Versorgung der Unternehmensleitung mit entscheidungsrelevanten Informationen und der Koordination verschiedener Funktions- bzw. Teilbereiche des Unternehmens als Teil des Führungsprozesses. Folglich umfasst Controlling die Informationsgewinnung, -verarbeitung und -aufbereitung. Controlling geht über das reine monetär orientierte Rechnungswesen hinaus, da auch semi-quantitative, nicht monetäre und qualitative Informationen der Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung bedürfen und Entscheidungsrelevanz besitzen.

In einer engen Auslegung bezieht sich das Controlling auf die Planung und Kontrolle (zum Zwecke der Steuerung) der Betriebs- und Geschäftsprozesse im Unternehmen bzw. in Teilbereichen des Unternehmens.

Aufgabenteil b) (4 Punkte)

Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass „Control“ ein Steuern und Lenken des Unternehmens bzw. von Teilen des Unternehmens bedeutet und über die damit oft fälschlicherweise verbundene Kontrolle hinausgeht. Zumindest ist Kontrolle nicht die Hauptfunktion des Controllers; das schließt jedoch nicht aus, dass die Ergebnisse seiner Arbeit zu Kontrollzwecken herangezogen und zweckmäßigerweise auch einen Teil seiner Funktionen damit als Kontrolltätigkeit interpretiert werden können. Der Controller ist aber deshalb keine Kontrollinstanz, weil er nicht ausschließlich kontrolliert – wie etwa eine Innenrevision. „Contrerole“ versteht das Controlling als notwendigen Gegenpart zur Unternehmensführung, die es unterstützen soll. In einer weiteren Interpretation gilt der Controller als „ökonomischer Souffleur“ oder „betriebswirtschaftliches Gewissen“, der einem Techniker, Ingenieur oder aber einem marktorientierten Unternehmenslenker mit den notwendigen Informationen entscheidungsunterstützend zur Seite steht. Kennzeichnend für das Controlling und den Controller ist folglich das Nebeneinander von Planungs- und Kontrolltätigkeit, von geistiger Vorwegnahme künftigen Geschehens und kritischem Nachvollzug.

Aufgabenteil c) (8 Punkte)

Typen	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Merkmale		
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimensionen	Chancen/Risiken Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag Kosten/Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Aufgabe 2: Zielsystemorientierter Ansatz des Controllings – Lösungshinweise**Aufgabenteil a) (10 Punkte)**

- Das Zielobjekt nennt den Teilbereich der Realität, auf den sich das Streben richtet.
- Diejenigen Eigenschaften, auf die sich das Streben der Entscheidungsträger richtet, werden als Zieleigenschaften (Synonyme: Zielinhalte, Zielvariablen, Entscheidungskriterien) bezeichnet. Sie sind als Vorschrift zu begreifen, welche Kriterien zur Bewertung von Alternativen heranzuziehen sind.
- Die Entscheidungsträger wählen die zu realisierende Alternative nach ihrem Beitrag zur Zielerfüllung aus. Dieser Beitrag ist quantifizierungsbedürftig. Benötigt wird ein Zielmaßstab, also eine Vorschrift, die angibt, wie die Zieleigenschaft zu dimensionieren, zu quantifizieren ist.
- Die Vorschrift, durch den die Entscheidungsträger angeben, welcher Zielerfüllungsbeitrag angestrebt wird, wird Zielfunktion genannt.
- Der zeitliche Bezug eines Zieles enthält unterschiedliche Angaben. Er bestimmt zunächst, bis zu welchem End-Termin oder in welcher Frist das Ziel zu erreichen ist. Er nennt überdies, welche Teilziele für eine kurzfristige und welche für eine längerfristige Zukunft Geltung haben.

Aufgabenteil b) (5 Punkte)

Das Zielsystem ist die bewusste Ordnung von mehreren, darunter konfliktären Zielen.

Aufgabenteil c) (25 Punkte)

Keine Ziele:

- *Wir wollen führend im Bereich der Kaffee-Pad-Maschinen werden.*
Fehlende Zieleigenschaften (Führend in welcher Hinsicht?) und fehlender Zeitbezug
- *Dazu müssen wir unseren Internetauftritt unbedingt verbessern.*
Fehlende Zieleigenschaften („verbessern“) und fehlender Zeitbezug
- *Die Zielumsatzrendite beträgt 8 %.*
Fehlender Zeitbezug
- *Wir wollen auf den margenstarken amerikanischen Markt.*
Fehlende Zieleigenschaften (Was wollen wir da?) und fehlender Zeitbezug

Verbleibende Ziele:

1. *Wir wollen unseren deutschlandweiten Bekanntheitsgrad im nächsten Jahr auf 80 % steigern.*
2. *Das Werbekostenbudget wird im nächsten Jahr um 10 %, bis 2011 um 15 % und bis 2015 um 20 % im Vergleich zu 2009 aufgestockt.*
3. *Die Vertriebskosten sollen in den nächsten drei Jahren konstant bleiben.*
4. *Als Instrument zur Umsetzung unserer Marketingstrategie soll in 2010 eine Balanced Scorecard implementiert werden.*
5. *Unsere Eigenkapitalrendite soll über der Eigenkapitalrendite des Vorjahres liegen.*

Beziehungen zwischen diesen Zielen:

Ziele	1.	2.	3.	4.	5.
1.	X	komplementär	konfliktär	komplementär	komplementär
2.	X	X	konfliktär	komplementär	konfliktär
3.	X	X	X	komplementär	komplementär
4.	X	X	X	X	komplementär
5.	X	X	X	X	X

Investitionscontrolling**Aufgabe 3: Nutzwertanalyse – Lösungshinweise****Aufgabenteil a) (2,5 Punkte)**

Die fünf Teilschritte der Nutzwertanalyse lauten:

- 1) Zielkriterienbestimmung,
- 2) Zielkriteriengewichtung,
- 3) Teilnutzenbestimmung,
- 4) Nutzwertermittlung und
- 5) Beurteilung der Vorteilhaftigkeit.

Aufgabenteil b) (12,5 Punkte)

Beim Paarvergleich von Kriterien werden alle Zielkriterien, die nicht durch weitere Kriterien konkretisiert werden, verglichen. Ist ein Kriterium wichtiger als ein anderes, so wird dem wichtigeren Kriterium der Wert 1 und dem weniger wichtigen der Wert 0 zugeordnet. Wesentliche Anwendungsvoraussetzung für den Paarvergleich ist die Konsistenz der Bewertungen, d. h. wenn Kriterium A wichtiger als Kriterium B und Kriterium B wichtiger als Kriterium C ist, folgt daraus, dass Kriterium C nicht wichtiger als Kriterium A sein kann (Transitivität). Weiterhin sind gleichwertige Alternativen nicht zulässig, und es müssen Vergleiche der Kriterien mit sich selbst durchgeführt werden. Die Gewichte der einzelnen Kriterien ergeben sich sodann als Quotient aus der Anzahl der „Siege“ eines Kriteriums durch die Gesamtanzahl der Vergleiche.

Die Reihenfolge der Wichtigkeit der Kriterien lässt sich aus dem Aufgabentext ableiten. Dementsprechend ergeben sich aus dem paarweisen Kriterienvergleich folgende Gewichtungen.

	Karosserie	Innenraum	Motor Antrieb	Sicherheit	Umwelt	Summe	Gewichtung in %	Rang
Karosserie	1					1	6,67%	5.
Innenraum	1	1				2	13,33%	4.
Motor Antrieb	1	1	1		1	4	26,67%	2.
Sicherheit	1	1	1	1	1	5	33,33%	1.
Umwelt	1	1			1	3	20,00%	3.
						15	100,00%	

Aufgabenteil c) (15 Punkte)

Zunächst sind die Noten aus der Aufgabenstellung in Punktwerte zu transformieren.

Umrechnung der Noten in Punkte	Modell Stuttgart	Modell Wolfsburg	Modell München
Karosserie	5	2	6
Innenraum	9	7	5
Motor Antrieb	10	9	7
Sicherheit	7	6	9
Umwelt	6	7	8

In Verbindung mit den in Teilaufgabe zwei ermittelten Gewichten ergeben sich folgende Nutzwerte.

	Karosserie	Innenraum	Motor Antrieb	Sicherheit	Umwelt	Σ
Gewichtung	6,67 %	13,33 %	26,67 %	33,33 %	20,00 %	100 %
Stuttgart	5	9	10	7	6	37,00
Teilnutzen Stuttgart	0,33	1,20	2,67	2,33	1,20	7,73
Wolfsburg	2	7	9	6	7	31,00
Teilnutzen Wolfsburg	0,13	0,93	2,40	2,00	1,40	6,87
München	6	5	7	9	8	35,00
Teilnutzen München	0,40	0,67	1,87	3,00	1,60	7,53

Der Aufgabenteil c) sollte durch einen Satz wie beispielsweise „Mit einem Nutzwert von 7,73 hat das Modell Stuttgart den höchsten Nutzwert und stellt daher die vorzugswürdige Alternative dar.“ abgeschlossen werden.

Aufgabe 4: Kapitalwert – Lösungshinweise

Zur Beantwortung der Aufgabe sind die Informationen aus der Aufgabenstellung zusammenzutragen und in einer Zahlungsreihe zu verdichten. Anschließend kann der Kapitalwert berechnet werden.

	Besucherzahlen je Stunde und ND						Erlöse je Stunde und Besucher in GE
	20	20	25	25	30	30	
Schwimmbecken	20	20	25	25	30	30	0,19
Fitnessgeräte	50	40	40	40	30	30	0,10
Sauna und Solarium	40	40	40	40	45	45	0,07

Anschaffung	
Schwimmbecken	6.000
Fitnessgeräte	5.700
Sauna und Solarium	5.800

Erlöse						
Schwimmbecken	4.560	4.560	5.700	5.700	6.840	6.840
Fitnessgeräte	6.000	4.800	4.800	4.800	3.600	3.600
Sauna und Solarium	3.360	3.360	3.360	3.360	3.780	3.780

Variable Kosten						
Schwimmbecken	65%	65%	60%	60%	55%	55%
Fitnessgeräte	65%	65%	60%	60%	55%	55%
Sauna und Solarium	65%	65%	60%	60%	55%	55%

Fixe Kosten						
Schwimmbecken	800	800	800	800	800	800
Fitnessgeräte	540	540	540	540	540	540
Sauna und Solarium						

Zahlungsreihe							Kapitalwert
Periode	0	1	2	3	4	5	
Schwimmbecken	-6.000	796	796	1.480	1.480	2.278	2.278
Fitnessgeräte	-5.700	1.560	1.140	1.380	1.380	1.080	1.080
Sauna und Solarium	-5.800	1.176	1.176	1.344	1.344	1.701	1.701
							204,62
							-80,07
							185,09

Zinssatz	10%
----------	-----

In einem Satzesatz ist schließlich die vorzugswürdige Alternative – das Schwimmbecken – zu benennen.