

PROF. DR. STEFAN GEORG: AUFGABEN ZUM CONTROLLING

Informationen zum Autor: drstefangeorg.wordpress.com

Teil A: GRUNDLAGEN DES CONTROLLINGS

Aufgabe 1

Recherchieren Sie, was man unter Revision versteht und worin die Unterschiede zum Controlling bestehen.

Aufgabe 2

Ordnen Sie die folgenden Maßnahmen jeweils entweder dem Bereich der strategischen oder der operativen Planung zu:

- a) Planung der Positionierung des Unternehmens am Markt
- b) Aufbau der Fertigungsorganisation
- c) Planung einer Verkaufsförderungsmaßnahme
- d) Planung des Arbeits- und Entlohnungssystems
- e) Losgrößenplanung
- f) Personalbestandsplanung
- g) Festlegung des Einsatzes neuer Technologien
- h) Entwicklung eines Prototypen
- i) Durchführung eines Kreditsicherungsgeschäftes
- j) Optimierung der langfristigen Kapitalstruktur

Aufgabe 3

Ordnen Sie die folgenden Merkmale dem strategischen bzw. dem operativen Controlling zu:

- a) Führungssystem
- b) Beteiligung am Zielbildungskonzept
- c) Erstellung einer Kennzahlenübersicht
- d) Steuerung der Unternehmensabläufe
- e) Durchführung einer Break-even-Analyse
- f) Erstellung eines Produktlebenszyklus
- g) Bestimmung von Grenzpreisen
- h) Einsatz einer Balanced Scorecard

Aufgabe 4

Recherchieren Sie, welche Instrumente des Controllings für ein Marketing- und Vertriebscontrolling eingesetzt werden können.

TEIL B: DAS BERICHTSWESEN BZW. REPORTING

Aufgabe 5

Ordnen Sie die folgenden Kennzahlen den zuvor genannten Kennzahlenkategorien zu.

- a) Umsatzsteigerung in % zum Vorjahr
- b) Mitarbeiterbestand in vollen Stellen
- c) Return on Investment
- d) Mitarbeiterproduktivität, gemessen in Umsatz pro Mitarbeiter
- e) Arbeitslosenquote

Aufgabe 6

a) Vervollständigen Sie die Tabelle durch richtiges Ankreuzen:

	Standard-bericht	Abweichungs-bericht	Bedarfs-bericht
Melde- und Warnsysteme			
Starre Berichtssysteme			
Abruf- und Auskunftssysteme			
Berichtsergebnisse			

Tabelle 1: Berichtssysteme

- b) Geben Sie mindestens ein Beispiel für die verschiedenen Berichtsarten an.
- c) Stellen Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels den Aufbau und den Inhalt eines Standardberichts dar und diskutieren Sie kurz die Vor- und Nachteile.

Aufgabe 7

Welcher Berichtsart (Standardbericht, Abweichungsbericht, Bedarfsbericht) entsprechen die folgenden Mitteilungen:

- a) Das Controlling berichtet dem Personalvorstand im Rahmen von Tarifverhandlungen über die Auswirkungen von Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen.
- b) Die Leitung der Verkaufsregion Nord gibt eine schriftliche Stellungnahme darüber ab, warum der Umsatz im 3. Quartal unter dem budgetierten Wert blieb.
- c) Ein Vertriebsmitarbeiter berichtet am Abend an die Verkaufsleitung über die aktuellen Tagesumsätze.
- d) Die Kostenstellenleitung berichtet, weshalb im letzten Monat die Energiekosten 50% höher waren als geplant.
- e) Die Folgen der Kurzarbeit auf das Betriebsergebnis werden aufgezeigt.
- f) Die Kosten für Hilfs- und Betriebsstoffe wurden im letzten Quartal überschritten.

Aufgabe 8

Das Berichtswesen unterstützt durch gezielte Informationsversorgung die Unternehmensplanung und -kontrolle.³⁰ Dazu müssen bei der Berichterstellung eine Reihe von Kriterien beachtet werden. Um welche Kriterien handelt es sich dabei?

Aufgabe 9

Um welche Art von Daten handelt es sich bei Schulnoten? Wird die Art der Daten im Schulzeugnis entsprechend berücksichtigt?

Aufgabe 10

Recherchieren Sie, wie die genannten Mittelwerte berechnet werden und wann eine Anwendung der verschiedenen Typen jeweils Sinn macht.

TEIL C: LIQUIDITÄTS-, BUDGET- UND FINANZPLANUNG

Aufgabe 11

Erläutern Sie die folgenden Begriffe:

- a) Budget
- b) Investitionsbudget
- c) Materialbudget
- d) Personalbudget
- e) Nicht monetäres Budget
- f) Schattenbudget

Aufgabe 12

Diskutieren Sie das Ausgabenbudget des Staates Bundesrepublik Deutschland anhand folgender Informationen:

- Ausgaben 2013 insgesamt: 1.223 Mrd. Euro, davon für:
 - Allgemeine öffentliche Verwaltung: 167 Mrd. Euro
 - Bildungswesen: 120 Mrd. Euro
 - Freizeitgestaltung, Sport, Kultur, Religion: 22 Mrd. Euro
 - Gesundheitswesen: 196 Mrd. Euro
 - Öffentliche Ordnung und Sicherheit: 43 Mrd. Euro
 - Soziale Sicherung: 530 Mrd. Euro
 - Umweltschutz: 16 Mrd. Euro
 - Verteidigung: 27 Mrd. Euro

- Wirtschaftliche Angelegenheiten: 88 Mrd. Euro
 - Wohnungswesen, kommunale Dienste: 12 Mrd. Euro
 - Steuereinnahmen 2013: 620 Mrd. Euro
 - Einnahmen aus Sozialbeiträgen 2013: 538 Mrd. Euro
- Welche Rückschlüsse können Sie ziehen?

Aufgabe 13

Erläutern Sie, in wie fern freie Kreditlinien die Liquidität eines Unternehmens stärken.

Aufgabe 14

Welche Positionen gehören laut Bilanzrichtlinien zum Umlaufvermögen? Wie groß sollte das Umlaufvermögen im Verhältnis zum Gesamtvermögen im Idealfall sein?

Aufgabe 15

Welche Liquiditätsreserven kennen Sie aus Ihrem privaten Umfeld? Welche davon erachten Sie als sinnvoll, welche als weniger sinnvoll? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Aufgabe 16

Ordnen Sie die folgenden Positionen nach Ihrer Geld-Nähe, beginnend mit dem Vermögensgut mit der geringsten Geld-Nähe:

- Lizenzen
- Forderungen aus Lieferung und Leistung
- Personenkraftwagen
- Vorratsbestände
- Devisen

Aufgabe 17

Recherchieren Sie (z.B. im Internet), wofür es in Deutschland jeweils Börsen gibt.

Aufgabe 18

- Welche Kapitalpositionen gehören zum kurzfristigen Fremdkapital?
- Was versteht man unter einer Rückstellung? Welche Arten von Rückstellungen kennen Sie?

Aufgabe 19

Erläutern Sie, warum die Liquidität 1. Grades deutlich kleiner als 100% sein darf.

Aufgabe 20

Recherchieren Sie, wie viele Unternehmen in Deutschland pro Jahr von der Insolvenz betroffen sind? Was ist eine Privatinsolvenz?

Aufgabe 21

Wo sind Auszahlungen, Ausgaben, Aufwand oder Kosten gegeben?

- a) Zugang und Bezahlung von Waren, die noch in der gleichen Periode verbraucht werden
- b) Zugang und Bezahlung von Waren, die erst in einer späteren Periode verbraucht werden
- c) Verbrauch von bisher unbezahlten Hilfsstoffen, die in einer vorangegangenen Periode zugehen
- d) Verbrauch von bisher unbezahlten Hilfsstoffen in der Periode der Anschaffung
- e) Rückzahlung eines Darlehens aus einer früheren Periode
- f) Rückzahlung eines Darlehens aus der gleichen Periode
- g) Einkauf von Betriebsstoffen auf Kredit
- h) Einkauf von Betriebsstoffen gegen Barzahlung
- i) Sofortabschreibung eines geringwertigen Wirtschaftsgutes
- j) Sofortabschreibung und Barzahlung eines geringwertigen Wirtschaftsgutes
- k) Verkauf einer Maschine zu ihrem bilanziellen Wertansatz (Buchwert)
- l) Verkauf einer Maschine unter Buchwert
- m) Verkauf einer Maschine über Buchwert
- n) Geldspende an eine gemeinnützige Einrichtung
- o) Sachspende an eine gemeinnützige Einrichtung
- p) Investition in ein neue Fabrikhalle
- q) Investition in ein neues IT-System

Aufgabe 22

Bringen Sie sich in Erinnerung, wie eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Investitionen erfolgen kann.

Aufgabe 23

- a) Berechnen Sie den Liquiditätsstatus am Ende eines Tages, wenn Ihnen folgende Daten vorliegen:
 - Liquiditätsanfangsbestand: 100.000 Euro
 - Barzahlung von beschafften Waren: 40.000 Euro
 - Abbuchung eines Lastschrift: 30.000 Euro
 - Verbrauch von Rohstoffen: 20.000 Euro
 - Scheckeinreichung zur Gutschrift: 50.000 Euro
 - Belastung mit einem Dauerauftrag: 60.000 Euro
 - Eingang einer Überweisung: 10.000 Euro
- b) Beschreiben Sie, was man unter einer Kontokorrentlinie versteht.

Aufgabe 24

Aus welchen (inhaltlichen) Positionen können Einzahlungen und Auszahlungen resultieren?

Aufgabe 25

Erstellen Sie einen Haushaltsplan für Ihre privaten Bedürfnisse auf Basis von Monatswerten. Verzichten Sie dabei auf den Eintrag realer Zahlen, sondern zeigen Sie lediglich die Struktur des Haushaltsplans auf. Gehen Sie der Einfachheit halber davon aus, dass sämtliche Zahlungen über ein Konto laufen. Versuchen Sie, den Plan so realitätsnah wie möglich zu gestalten.

Aufgabe 26

Überlegen Sie, wieso eine rollierende Planung sinnvoll erscheint.

Aufgabe 27

Welche Maßnahmen kennen Sie zur Behebung von Liquiditätsdefiziten?

Aufgabe 28

Nehmen Sie kritisch Stellung zur Umsetzbarkeit von 5 oben genannten Maßnahmen Ihrer Wahl.

Aufgabe 29 Handelswaren Kiez & Partner GbR

Die Handelswaren Kiez & Partner GbR ist ein Familienunternehmen, das Anfang April einen Finanzmittelbestand von 20.000 Euro hatte.

Das Management geht davon aus, dass sich die Zahlungseingänge von Käufern auf Ziel im April auf 180.000 Euro und im Mai auf 244.000 Euro belaufen werden. Die Handelswaren GbR rechnet darüber hinaus mit dem Eingang von 80.000 Euro in bar aus einer Scheckeinreichung im Mai.

Geplante Auszahlungen umfassen Handelswareneinkäufe (204.000 Euro am 30. April und 242.000 Euro am 31. Mai) und auszahlungswirksame betriebliche Aufwendungen von monatlich 60.000 Euro.

Mit der Hausbank haben Kiez & Partner vereinbart, dass auf dem Kontokorrentkonto ein Mindestbestand von 15.000 Euro vorhanden sein muss; andernfalls stellt die Hausbank automatisch zum Monatsende einen Betriebsmittelkredit in Raten von 1.000 Euro (allerdings nur bis zu einer Gesamthöhe von maximal 100.000 Euro) zur Verfügung, der sich mit 1,5 % pro Monat verzinst. Aufgrund des hohen Zinssatzes leihen sich Kiez & Partner immer möglichst wenig Geld und zahlen Verbindlichkeiten möglichst schnell

(ebenfalls in 1.000 Euro-Schritten) zurück. Die erste Zahlung erfolgt am Ende des Monats nach dem Monat, in dem die Kreditaufnahme erfolgt ist.

Bereiten Sie die Liquiditätsplanung der Handelswaren Kiez & Partner GbR für April und Mai vor. Nehmen Sie dazu aus Vereinfachungsgründen an, dass alle Transaktionen erst am Monatsende erfolgen.

Aufgabe 30 Swissabel AG^{Z4}

Die Swissabel AG produziert Handtaschen. Für die folgenden Monate wurden folgende Mengen von Kunden bei der Swissabel AG bestellt (und sollen auch geliefert werden):

April: 6.000 Stück Mai: 5.000 Stück

Juni: 7.000 Stück Juli: 8.000 Stück

In den Vormonaten wurden bereits folgende Mengen an Kunden verkauft:

Januar: 4.000 Stück Februar: 5.000 Stück März: 3.000 Stück

Der Stückverkaufspreis liegt bei 200 Euro. 60% aller Kunden bezahlen im Liefermonat unter Abzug von 2% Skonto, 30% zahlen rein netto im Folgemonat, 10% zahlen erst nach 2 Monaten.

Ende Mai wird ein nicht mehr benötigtes Fahrzeug mit einem Buchwert von 20.000 Euro für 40.000 Euro verkauft.

Jeden Monat entstehen auszahlungswirksame Fixkosten von 200.000 Euro.

Die liquiditätswirksamen Stückkosten betragen 110 Euro je Handtasche; sie fallen jedoch stets im Vormonat der betreffenden Umsätze bereits an.

Für Juni ist eine auszahlungswirksame Investition von 300.000 Euro zur Optimierung des Lagers geplant.

Erstellen Sie für die Monate April, Mai und Juni einen Finanzplan, wenn Ende März liquide Mittel in Höhe von 100.000 Euro vorhanden sind.

Aufgabe 31 Brefelder Bücherladen GbR

Die Brefelder Bücherladen GbR bereitet ihr Budget für das dritte Quartal des Jahres vor. Zu Beginn des dritten Quartals besitzt die GbR ein Anlagevermögen in Höhe von 300.000 Euro. Das Umlaufvermögen gliedert sich zu diesem Zeitpunkt in einen Warenbestand in Höhe von 190.800 Euro, Forderungen aus Lieferung und Leistung in Höhe von 30.000 Euro und einen Kassenbestand in Höhe von 36.000 Euro. Zu Beginn des dritten Quartals ist das Unternehmen komplett aus Eigenkapital finanziert.

Im Juni dieses Jahres hat die GbR einen Umsatz von 120.000 Euro realisiert. Für den Monat Juli plant sie einen Umsatz von 144.000 Euro, für August 180.000 Euro, für September 240.000 Euro und für Oktober 108.000 Euro.

75 % des Umsatzes werden bar bezahlt, der Rest führt erst einen Monat später zum Zahlungseingang (Verkäufe auf Ziel). Somit betreffen die in der Bilanz vom 1. Juli ausgewiesenen Forderungen die Verkäufe auf Ziel des Monats Juni. Vereinfachend wird angenommen, dass es zu keinen Forderungsausfällen kommt.

Die durchschnittliche Handelsspanne der Brefelder Bücherladen GbR beträgt 30 % des Umsatzes. Gezogene Skonti aus Warenbezügen werden als Sonstige Erträge in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Mit Mitarbeitern und Vermieter hat die GbR variable Entgeltzahlungen vereinbart: Die auszahlungswirksamen betrieblichen Aufwendungen betreffen die Löhne und Gehälter mit kalkulierten 15 % des Monatsumsatzes, die Miete mit kalkulierten 5 % des Monatsumsatzes und sonstige betriebliche Aufwendungen (ohne Abschreibungen) mit 4 % des Monatsumsatzes.

Verbindlichkeiten begleicht das Unternehmen stets sofort bei Fälligkeit. Darüber hinaus schreibt es nach vollen Monaten linear ab, wobei sich die Abschreibungen zu Beginn des Quartals auf 3.000 Euro pro Monat belaufen.

Die Brefelder Bücherladen GbR hält einen Mindestbestand an Handelswaren als Geschäftsauslage im Wert von 90.000 Euro, die bereits vorhanden sind. Darüber hinaus kauft das Unternehmen jeden Monat zusätzliche Handelswaren, um auch den geplanten Umsatz des Folgemonats abzudecken. Die Zahlungsbedingungen des Lieferanten sehen vor, dass bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen 2 % Skonto abgezogen werden können; ansonsten beträgt das Zahlungsziel 30 Tage. Die GbR zahlt stets innerhalb der Skontofrist.

Für den 31. Juli sind Investitionen in Höhe von 1.800 Euro und für den 31. August in Höhe von 1.260 Euro in eine neue Ladenbeleuchtung eingeplant. Beide Investitionen sind aktivierungspflichtig und werden über einen Zeitraum von 3 Jahren linear abgeschrieben, wobei die erste Abschreibung im Monat nach der Anschaffung anfällt.

Mit der Hausbank ist vereinbart, dass die Brefelder Bücherladen GbR stets einen Mindestbestand als Reserve in Höhe von 24.000 Euro auf dem Kontokorrentkonto hält. Wird der Mindestbestand unterschritten, füllt die Hausbank das Konto in 1.000 Euro – Schritten automatisch (allerdings nur bis zu einer maximalen Höhe von 120.000 Euro) mit einem Jahreszinssatz von 12 % auf. Alle Kreditaufnahmen erfolgen zum Monatsanfang, alle Rückzahlungen zum Monatsende. Die Rückzahlungen finden erst statt, sobald ausreichende Finanzmittel vorhanden sind. Auch die Zinsen werden erst bei Tilgung des Kredits bezahlt. Das Unternehmen leiht sich möglichst wenig Geld und zahlt Kredite möglichst schnell zurück.

- a) Erstellen Sie die (verkürzte) Eröffnungsbilanz zum 1. Juli.
- b) Erstellen Sie eine Tabelle der monatlichen Einzahlungen.
- c) Erstellen Sie eine Tabelle der monatlichen budgetierten Auszahlungen, getrennt für die Beschaffung und die betrieblichen Aufwendungen.
- d) Fassen Sie die monatlichen budgetierten Gesamtauszahlungen (inkl. der Auszahlungen für Investitionen) zusammen.
- e) Stellen Sie die geplanten Ein- und Auszahlungen gegenüber und ermitteln Sie die Finanzmittelzu- bzw. -abnahme.
- f) Erstellen Sie eine Liste der Positionen, bei denen sich die Einzahlungen von den Erträgen bzw. die Auszahlungen von den Aufwendungen unterscheiden.
- g) Erstellen Sie eine budgetierte Gewinn- und Verlustrechnung für das 3. Quartal und eine budgetierte Bilanz zum 30. September.
- h) Diesem Beispiel liegen viele Vereinfachungen zugrunde. Beschreiben Sie einige davon kurz.

Aufgabe 32

Welche gemeinkostenverursachenden Aktivitäten kennen Sie?

Aufgabe 33

Ein typischer Gemeinkostenbereich ist die Betriebskantine. Gehen Sie davon aus, Sie seien bei einem Unternehmen beschäftigt, welches eine Betriebskantine besitzt. Wenn Sie die Betriebskantine hinsichtlich Notwendigkeit, Art und Umfang des Leistungsangebotes und Wirtschaftlichkeit zu untersuchen haben, welche Probleme ergeben sich bei Ihrer Arbeit?

Aufgabe 34

Gegeben sei ein Gesamtprojekt, das in vier Teilprojekte/Teilaufgaben A, B, C und D gegliedert sei. Zu jedem Teilprojekt gibt es drei sich ausschließende Realisationsmöglichkeiten I, II und III, denen folgende Kosten- und Nutzenwerte zugeordnet werden:

AI: Kosten 3, Nutzen 4
AII: Kosten 4, Nutzen 6
AIII: Kosten 7, Nutzen 9
BI: Kosten 2, Nutzen 2
BII: Kosten 4, Nutzen 5
BIII: Kosten 7, Nutzen 7
CI: Kosten 2, Nutzen 3
CII: Kosten 3, Nutzen 6
CIII: Kosten 7, Nutzen 8
DI: Kosten 1, Nutzen 3
DII: Kosten 4, Nutzen 5
DIII: Kosten 5, Nutzen 8

Erstellen Sie eine Prioritätsliste anhand folgender Entscheidungsregeln, wenn stets davon auszugehen ist, dass ein höheres Niveau (II oder III) einer Teilaufgabe nur dann erreichbar wird, wenn das vorangehende Niveau (I oder II) der jeweiligen Teilaufgabe bereits in die Prioritätsliste aufgenommen ist:

- a) Es ist das Paket zu bevorzugen, welches das **größte Nutzen-Kosten-Verhältnis** aufweist (z.B. 3 zu 2 ist besser als 4 zu 3). Bei Gleichheit des Nutzen-Kosten-Verhältnisses ist von den Paketen mit dem größten Nutzen-Kosten-Verhältnis dasjenige auszuwählen, das den größten Nutzen aufweist.
- b) Es ist das Paket zu bevorzugen, welches das größte **Grenznutzen-Grenzkosten-Verhältnis** aufweist (Es sind also die jeweiligen Nutzen- und Kostensteigerungen gegenüber der Vorstufe zu berücksichtigen.). Bei Gleichheit des Grenznutzen-Grenzkosten-Verhältnisses ist aus denjenigen Paketen das auszuwählen, das die geringsten Kosten aufweist.

Aufgabe 35

Fortsetzung der vorangehenden Aufgabe:

- a) Welches Budget ist notwendig, um die nutzenmaximale Kombination aus den Realisationsmöglichkeiten der vier Teilaufgaben umsetzen zu können?
- b) Welche Realisationsmöglichkeiten sind nach den obigen Entscheidungsregeln realisierbar, wenn das Gesamtbudget aus lediglich 20 Kosteneinheiten besteht?

Aufgabe 36

Erstellen Sie gemäß den Regeln des Zero Base Budgeting einen Budgetplan für Ihren nächsten Urlaub. Gliedern Sie dazu das Projekt Urlaub in mehrere Teilprojekte (z.B. Planung der Anreise, Planung der Unterkunft etc.), überlegen Sie sich Handlungsalternativen und bewerten Sie diese hinsichtlich Ihrer Kosten und Ihres Nutzen. Definieren Sie dann eine Entscheidungsregel und priorisieren Sie die Handlungsalternativen gemäß der von Ihnen gewählten Regel. Wofür entscheiden Sie sich, wenn Ihnen lediglich 70% des für das Nutzenmaximum erforderlichen Gesamtbudgets zur Verfügung stehen?

Fallstudie zur Liquiditäts-, Budget- und Finanzplanung

An dieser Stelle soll die Fallstudie aus dem vorangehenden Kapitel zum Berichtswesen und zur Informationsverarbeitung fortgesetzt werden. Es gelten somit nach wie vor die dort dargestellten Daten.

Erstellen Sie einen Liquiditätsplan für die beschriebene Photovoltaik-Anlage auf Basis von Einnahmen und Ausgaben. Wie würde der Plan aussehen, wenn Sie stattdessen mit Einzahlungen und Auszahlungen arbeiten. Ergänzend unterstellen Unternehmen auch Budgetpläne auf Basis von Erträgen und Aufwendungen, um auch die Rentabilität des Geschäfts abbilden zu können. Wie würde ein solcher Budgetplan aussehen?

TEIL D: DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

Aufgabe 37

Erstellen Sie aus folgenden Positionen eine Betriebsergebnisrechnung nach dem **Gesamtkosten-** und nach dem **Umsatzkostenverfahren**:

- Umsatzerlöse: 100.000 Euro
- Personalaufwand: 40.000 Euro
- Verwaltungskosten: 12.000 Euro
- Sonstige betriebliche Aufwendungen: 8.000 Euro
- Vertriebskosten: 16.000 Euro
- Materialaufwand: 30.000 Euro
- Abschreibungen: 43.000 Euro
- Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen: 60.000 Euro
- Bestandserhöhungen: 10.000 Euro
- Aktivierte Eigenleistungen: 15.000 Euro

Aufgabe 38

In einem Unternehmen sind folgende Planwerte bekannt:⁹⁸

- Herstellungskosten: 700.000 Euro (davon 300.000 Euro fix)
- Vertriebsgemeinkosten: 300.000 Euro (davon 150.000 Euro fix)
- Verwaltungsgemeinkosten: 180.000 Euro (davon 180.000 Euro fix)
- Herstellungsmenge: 10.000 Stück
- Stückerlöse: 150 Euro

Berechnen Sie den Periodenerfolg nach dem Umsatzkostenverfahren unter der Prämisse, dass alle Produkte abgesetzt werden.

Aufgabe 39

Welche alternativen Bezugsgrößen zur Bildung eines spezifischen Deckungsbeitrages erscheinen Ihnen sinnvoll?

Aufgabe 40

Worin unterscheidet sich die Zuordnung von Kosten im Rahmen einer Deckungsbeitragsrechnung von der Zuordnung von Kosten im Rahmen der Kostenträgerrechnung?

Aufgabe 41

Begründen Sie, in wie fern die starke Mechanisierung und Automatisierung die Fixkosten ansteigen lässt.

Aufgabe 42

Welche Kostenarten können Sie sich vorstellen im Bereich der

- a) Erlösschmälerungen,
- b) variablen Kosten,
- c) Gruppen-Fixkosten,
- d) Unternehmensfixkosten?

Aufgabe 43

Vervollständigen Sie die Tabelle zur stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung (alle Angaben in 1.000 Euro):

Produktgruppe	Fahrräder			Motorisierte Räder	
	Tourenrad	Rennrad	Citybike	Mofa	Moped
Erlöse	100		200		120
Variable Kosten	30	20		60	
Deckungsbeitrag I		60	150	90	70
Produktfixe Kosten	20			10	20
Deckungsbeitrag II		30	120		
Gruppenfixe Kosten				90	
Deckungsbeitrag III	80				
Betriebsfixe Kosten	70				
Betriebsergebnis					

Tabelle 2: Fixkostendeckungsrechnung

Aufgabe 44 (zum Produktcontrolling)

Ein Betrieb stellt 7 Erzeugnisse her: (Daten in Stück, in Euro bzw. in Euro pro Stück)

Erzeugnis	A	B	C	D	E	F	G
Produzierte und verkaufte Menge	300	600	400	700	2000	1000	500
Umsatzerlös pro Stück	25	20	20	20	10	15	40
Variable Stückkosten	16	15	17	12	5	10	20
Fixe Kosten (gesamt)	34500						

Tabelle 3: Tabelle zu Aufgabe 44 zum Produktcontrolling

Eine Analyse der gesamten fixen Kosten hat folgende Bestandteile ergeben:

Produktfixe Kosten:

A: 200 Euro B: 600 Euro C: 800 Euro

D: 400 Euro E: 500 Euro F: 1.500 Euro G: 0 Euro

Produktgruppenfixe Kosten:

A und B (Produktgruppe I): 8.500 Euro

C und D (Produktgruppe II): 6.000 Euro

E (Produktgruppe III): 0 Euro

F und G (Produktgruppe IV): 1.500 Euro

Bereichsfixkosten:

Alpha (Produktgruppe I und II): 1.000 Euro

Beta (Produktgruppe III und IV): 3.500 Euro

Unternehmensfixe Kosten: Rest der fixen Kosten

- a) Bestimmen Sie das Betriebsergebnis auf Basis einer einstufigen DB-Rechnung und interpretieren Sie die Deckungsbeiträge.
- b) Bestimmen Sie das Betriebsergebnis auf Basis einer mehrstufigen Fixkostendeckungsrechnung.

Aufgabe 45 (zur Profit-Center-Rechnung)

Der Möbelhersteller Bioholz stellte u.a. zwei verschiedene Schranktypen (Bioatom und Bioneutron) sowie zwei verschiedene Regaltypen (Ganzholz und Fastholz) her. Die Erstellung und der Vertrieb der Möbel sind zu zwei Profit-Centern (PC I und PC II) zusammengefasst:

- PC I: Schranktypen (Bioatom, Bioneutron)
- PC II: Regaltypen (Ganzholz, Fastholz)

Die produktspezifischen Fixkosten der Produktion betragen:

- Bioatom: 20.000 Euro,
- Bioneutron: 80.000 Euro,
- Ganzholz: 100.000 Euro,
- Fastholz: 50.000 Euro

Die produktspezifischen Kosten des Vertriebs betragen:

- Bioatom: 15.000 Euro,
- Bioneutron: 25.000 Euro,
- Ganzholz: 45.000 Euro,
- Fastholz: 20.000 Euro

Die Profit-Center-spezifischen Fixkosten betragen:

- PC I: 30.000 Euro,
- PC II: 45.000 Euro

Die unternehmensspezifischen Fixkosten betragen 30.000 Euro.

Die Verkaufserlöse der vier Produkte bestimmen sich mit:

- Bioatom: 150.000 Euro bei 500 Stück
- Bioneutron: 550.000 Euro bei 1.000 Stück
- Ganzholz: 350.000 Euro bei 3.500 Stück
- Fastholz: 550.000 Euro bei 11.000 Stück

Damit verbunden sind variable Kosten von:

- Bioatom: 105.000 Euro
- Bioneutron: 410.000 Euro
- Ganzholz: 210.000 Euro
- Fastholz: 400.000 Euro

- a) Wie lauten die Ergebnisse der Profit-Center-Erfolgsrechnung?
- b) Wie lauten die Ergebnisse der Profit-Center-Erfolgsrechnung, wenn die Leitung des PC I beschließt, die Preise um 10% zu erhöhen, und sie davon ausgeht, dass dadurch die Verkaufsmengen um 5% sinken (wovon die Umsätze und die variablen Kosten betroffen sind).

Aufgabe 46

In einem Unternehmen werden 10.000 hochwertige Fernsehgeräte pro Jahr produziert und abgesetzt. Die zu berücksichtigende Kapazitätsgrenze liegt bei einer Produktion von 16.000 Stück. Die Fernsehgeräte werden zu einem Preis von 850 Euro pro Stück verkauft. Dabei entstehen insgesamt variable Kosten von 3,5 Mio. Euro und Fixkosten von 4 Mio. Euro. Wie viele Fernsehgeräte muss das Unternehmen mindestens verkaufen, um keinen Verlust zu erzielen?

Aufgabe 47

Die Nicke GmbH produziert Sportschuhe. Je Paar Schuhe entstehen 11 Euro Fertigungsmaterialkosten und 4 Euro Fertigungslöhne. Im letzten Monat wurden bei Fixkosten von 150.000 Euro (davon 30.000 Euro kalkulatorische Abschreibungen) 6.000 Paar Schuhe produziert und für 55 Euro pro Paar verkauft.

- a) Bestimmen Sie den Break-even-Punkt.
- b) Bestimmen Sie den absoluten und relativen Sicherheitsabstand (im Sinne eines Mehrerlöses gegenüber der Break-even-Situation) für den letzten Monat.
- c) Bestimmen Sie die Auszahlungsdeckung des Unternehmens (Break-even-Punkt auf Basis von Einzahlungen und Auszahlungen, nicht auf Basis von Kosten und Erlösen).

Aufgabe 48

Ein Unternehmen, das jährlich 9.000 Stück eines Produktes herstellen kann, nutzt seine Kapazität derzeit nur zu 70%, wobei die Produkte bei variablen Stückkosten von 16 Euro für 42 Euro pro Stück verkauft werden.¹²³ Die Fixkosten betragen 60.000 Euro. Wenn der Marktpreis um 3 Euro pro Stück gesenkt würde, könnten voraussichtlich 1.500 Stück mehr abgesetzt werden.

- a) Wie hoch ist der Beschäftigungsgrad bei einer Erhöhung der Produktionsmenge?
- b) Wie hoch ist der Deckungsbeitrag pro Stück, wenn die Produktionsmenge erhöht wird?

- c) Wie verändert sich bei einer Erhöhung der Produktionsmenge die Gewinnschwelle?
d) Wie wirkt sich eine Erhöhung der Produktionsmenge auf den Umsatz, den Deckungsbeitrag und den Gewinn aus?

Aufgabe 49

Ein Unternehmen produziert drei Produkte A, B und C, deren geplante Absatzmengen 10.000 Stück (von A), 12.000 Stück (von B) und 15.000 Stück (von C) betragen. Die Stückpreise liegen bei 3 Euro (A), 5 Euro (B) bzw. 2 Euro (C). Bei A fallen variable Kosten von 20.000 Euro und produktfixe Kosten von 6.000 Euro an. Die variablen Kosten von B betragen 36.000 Euro bei produktfixen Kosten von 14.000 Euro. Das Produkt C weist variable Kosten von 18.000 Euro und produktfixe Kosten von 4.000 Euro aus. Zusätzlich fallen noch unternehmensfixe Kosten von 6.000 Euro an. Nachdem die Planzahlen erreicht wurden, bietet ein Großabnehmer die Bestellung von 3.000 Stück der Produktart B an, wobei er jedoch nur bereit ist, 3,80 Euro pro Stück zu bezahlen. Unter der Annahme ausreichender Kapazitäten ist zu prüfen, ob die Annahme der Bestellung zu befürworten ist.

Aufgabe 50

Ein Unternehmen stellt die Produkte A und B her. Die Grenzkosten pro Stück betragen bei A 24 Euro und bei B 108 Euro. Beide Produkte müssen eine Lackieranlage durchlaufen, die nur 180 Stunden im Monat zur Verfügung steht. Jedes Stück von Produkt A benötigt 5 Minuten dieser Anlage, jedes Stück von Produkt B sogar 12 Minuten. Der Nettoverkaufspreis von A beträgt 60 Euro pro Stück, der von B sogar 150 Euro pro Stück. Von Produkt A könnten maximal 2.000 Stück verkauft werden, von Produkt B jedoch nur 500 Stück.

- a) Welche Mengen der beiden Produkte sollten produziert werden, wenn ein maximaler Deckungsbeitrag erwünscht wird?
b) Wie hoch ist der maximale Deckungsbeitrag bei optimalen Produktionsmengen?
c) Erscheint Ihnen eine Kapazitätserweiterung wirtschaftlich sinnvoll, wenn obige Nachfrage langfristig gesichert erscheint und eine Kapazitätserweiterung um 30% zu zusätzlichen Fixkosten von 11.200 Euro pro Monat führen würde?¹²⁸

Aufgabe 51

Die Fruchtliebe GmbH produziert Bio-Marmelade in 4 Sorten, wobei jede Sorte Himbeermark (Preis: 60 Euro pro Kilogramm) in folgenden Einsatzmengen pro Glas benötigt:

- Sorte 1: 15 Gramm/Glas
- Sorte 2: 20 Gramm/Glas
- Sorte 3: 30 Gramm/Glas
- Sorte 4: 15 Gramm/Glas

Darüber hinaus entstehen je Glas Marmelade folgende weitere zu berücksichtigende variable Kosten:

- Sorte 1: 1,80 Euro/Glas
- Sorte 2: 1,30 Euro/Glas
- Sorte 3: 1,50 Euro/Glas
- Sorte 4: 1,65 Euro/Glas

Die vier Sorten Marmelade können wie folgt verkauft werden:

- Sorte 1: 10.000 Gläser zu 3,10 Euro/Glas bei 5.200 Euro produktfixen Kosten
- Sorte 2: 9.500 Gläser zu 3,10 Euro/Glas bei 3.400 Euro produktfixen Kosten
- Sorte 3: 9.800 Gläser zu 4,05 Euro/Glas bei 4.700 Euro produktfixen Kosten
- Sorte 4: 10.000 Gläser zu 3,15 Euro/Glas bei 3.500 Euro produktfixen Kosten

Darüber hinaus fallen 3.250 Euro nicht zuordenbare Fixkosten an.

- a) Ermitteln Sie das Betriebsergebnis nach der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.
- b) Aufgrund einer Schädlingsplage können nur 415 kg Himbeermark beschafft werden. Ermitteln Sie unter diesen Voraussetzungen das optimale Produktionsprogramm.

Aufgabe 52

Stellen Sie mindestens zwei weitere sinnvolle Kostenstrukturen dar.

Aufgabe 53 (zur Sortimentserfolgsrechnung)

Bob Rosch führt ein Unternehmen, welches eine Produktlinie, bestehend aus Eisenwerkzeugen und Stahlbohrmaschinen, und eine zweite Produktlinie, bestehend aus Elektrokleingeräten und Haushaltswaren, herstellt. Als Chefcontroller führt er selbst eine Sortimentserfolgsanalyse durch, die er handschriftlich auf Papier erstellt. Da Bob reichlich Kaffee trinkt, zittert er inzwischen so sehr, dass er manchmal auch eine Tasse verschüttet. Dieses Missgeschick ist ihm auch passiert, nachdem er die Analyse fertiggestellt hat. Dadurch ist ein ganzer Teil seiner Daten unleserlich geworden.

a) Helfen Sie, indem Sie die Tabelle vervollständigen (alle Größen in 1.000 Euro).

	Eisenwerkzeuge	Stahlbohrmaschinen	Elektrokleingeräte	Haushaltswaren
Bruttoerlöse	300	500	400	100
Erlösschmälerungen		15	10	5
Nettoerlöse	290			
		300		60
Produkt – DB I	120		100	
Fixe Einzelkosten	40		30	30
Produkt – DB II		100		
Produktlinienfixkosten	80		90	
Produktlinien – DB				
Gewinn vor Steuern	50			

Tabelle 4: Sortimentserfolgsrechnung

b) Nehmen Sie zu den Ergebnissen der Sortimentserfolgsanalyse kritisch Stellung!

Aufgabe 54 (zum Vertriebscontrolling)

Für ein Unternehmen gelten bzgl. seiner Vertriebsregionen folgende Daten (in Euro):

	Saarland	Pfalz	Lothringen	Elsass
Bruttoerlöse	10.000	5.000	16.000	20.000
Var. Kosten der Produktion	2.000	2.000	8.000	15.000
Var. Kosten des Vertriebs	1.000	500	2.000	4.000
Fixe Einzelkosten der Regionen	3.000	1.000	4.000	3.000
Gewährte Erlösschmälerungen	200	800	300	5% vom Bruttoumsatz

Tabelle 5: Sortimentserfolgscontrolling

- Unternehmensfixkosten: 2.000 Euro
- Vertriebslinienfixkosten Deutschland: 2.500 Euro
- Vertriebslinienfixkosten Frankreich: 4.000 Euro

Führen Sie eine Regionen-Erfolgsanalyse durch und nehmen Sie kritisch zu den Ergebnissen Stellung.

TEIL E: KENNZAHLEN UND KENNZAHLENSYSTEME

Aufgabe 55

Was spricht dafür, die Fremdkapitalzinsen im Zähler der oben genannten Kennzahl zum Gewinn hinzu zu rechnen, um den Return On Investment zu erhalten?

Aufgabe 56

Für ein Unternehmen sind folgende Daten gegeben:

- Anlagevermögen: 250.000 Euro
 - Umlaufvermögen: 150.000 Euro
 - Eigenkapital (ohne JÜ): 100.000 Euro
 - Fremdkapital: 300.000 Euro
 - Fremdkapitalzinsen: 24.000 Euro
 - Umsatz: 600.000 Euro
- a) Berechnen Sie den Jahresüberschuss!
b) Wie hoch ist die Gesamtkapitalrentabilität?
c) Wie hoch ist die Eigenkapitalrentabilität?
d) Wie hoch ist die Fremdkapitalrentabilität?
e) Wie hoch ist Umsatzrentabilität?
f) Bestimmen Sie Kapitalumschlagshäufigkeit!

Aufgabe 57

Zu einem Unternehmen sind folgende Daten bekannt:

- ROI: 10%
- Umsatzrendite: 5%
- Gewinn: 5 Euro
- Umsatz: 100 Euro
- Herstellkosten: 80 Euro
- Lagerkosten: 2 Euro
- Vertriebskosten: 10 Euro
- Verwaltungskosten: 3 Euro
- Kapitalumschlag: 2
- Anlagevermögen: 25 Euro
- Umlaufvermögen: 25 Euro
- Vorräte: 10 Euro bei 45 Tagen durchschnittlicher Lagerdauer
- Forderungen: 12,5 Euro

- Liquide Mittel: 2,5 Euro
- Verkaufsmenge: 100 Stück (zu je 1 Euro)
- Herstellkosten: mengenproportional, 80% der Verkaufspreise
- Rohstoffkostenanteil: 50% der Herstellkosten
- Vorräte zu Herstellkosten bewertet
- Lagerkosten zu 50% fix und zu 50% abhängig von Lagerdauer
- Vertriebskosten: zu 50% abhängig vom Umsatz
- Verwaltungskosten: fix

- a) Welche Auswirkungen auf dem ROI hat eine Erhöhung der Verkaufsmenge um 1%?
- b) Welche Auswirkungen auf den ROI hat eine Erhöhung der Verkaufspreise um 1%?

Aufgabe 58

Beurteilen Sie, für welche Aufgaben im Unternehmen das R-L-Kennzahlensystem genutzt wird:

- a) Es wird für externe Steuerungsaufgaben unter Verwendung von Planungs- und Kontrolldaten sowie für Analyse Zwecke genutzt.
- b) Es wird für interne Steuerungsaufgaben unter Verwendung von Planungs- und Kontrolldaten sowie für Analyse Zwecke genutzt.
- c) Es wird für externe Beratungsaufgaben unter Verwendung von Planungs- und Kontrolldaten sowie für Analyse Zwecke genutzt.
- d) Es konzentriert sich auf die interne Beratungs- und Steuerungsfunktion.

Aufgabe 59

Welche der folgenden Aussagen zum ZVEI-System treffen zu?¹⁵⁵

- a) Bei der Wachstumsanalyse werden absolute Größen wie der Cash-Flow oder der Jahresüberschuss sowie deren prozentuale Änderung mit Werten der zukünftigen Periode verglichen.
- b) Mit der Strukturanalyse, deren Spitzenkennzahl die Eigenkapitalrentabilität ist, wird die Effizienz des Unternehmens beurteilt.
- c) Bei der Wachstumsanalyse werden absolute Größen wie der Cash-Flow, der Jahresüberschuss und der Personalaufwand sowie deren prozentuale Änderung mit Werten der Vorperiode verglichen.
- d) Mit der Strukturanalyse, deren Spitzenkennzahl die Fremdkapitalrentabilität ist, wird die Effizienz des Unternehmens beurteilt.

Aufgabe 60

- a) Recherchieren Sie (weitere) Erfolgskennzahlen im Internet oder in der Literatur.
- b) Erläutern Sie die unter a) genannten Kennzahlen.

Aufgabe 61

Errechnen Sie aus den folgenden Daten den Cash-Flow eines Unternehmens:

- Bilanzieller Gewinnausweis: 8 Millionen Euro
- Verlustvortrag aus Vorperiode: 0,8 Millionen Euro
- Rücklagenauflösung: 4,5 Millionen Euro
- Summe der Abschreibungen: 2,8 Millionen Euro
- Bildung von Rückstellungen: 2,1 Millionen Euro.

Aufgabe 62

Erläutern Sie die oben genannten Kennzahlen. Welche weiteren Zahlen zur Messung der Liquidität können Sie im Internet oder in der Fachliteratur finden?

Aufgabe 63

Beurteilen Sie die beobachteten Liquiditätsgrade hinsichtlich der Gefährdung der Zahlungsfähigkeit in den einzelnen Branchen. Die Deutsche Bundesbank hat für das Jahr 2003 folgende branchenbezogene Liquiditätsgrade 1. und 2. Ordnung beobachtet:

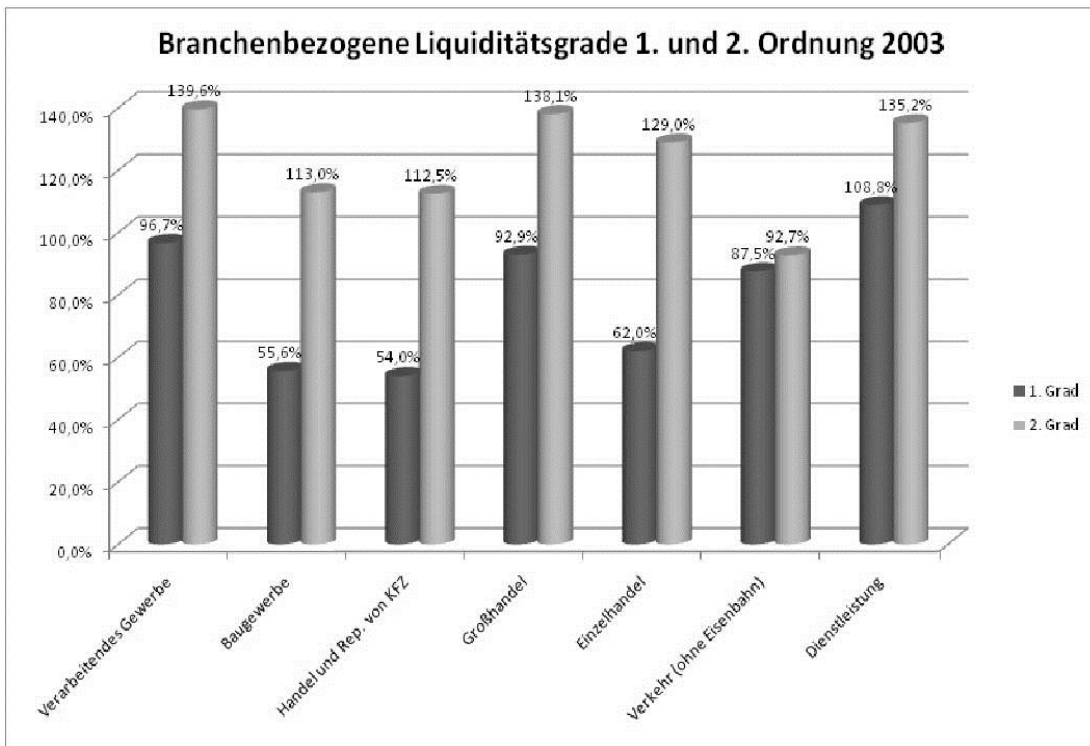


Abbildung 1: Liquiditätsgrade

- Verarbeitendes Gewerbe: 1. Grad: 96,7 % 2. Grad: 139,6%
- Baugewerbe: 1. Grad: 55,6 % 2. Grad: 113,0 %
- Handel und Rep. von KFZ: 1. Grad: 54,0 % 2. Grad: 112,5 %
- Großhandel: 1. Grad: 92,9 % 2. Grad: 138,1 %
- Einzelhandel: 1. Grad: 62,0% 2. Grad: 129,0 %
- Verkehr (ohne Eisenbahn): 1. Grad: 87,5 % 2. Grad: 92,7 %
- Dienstleistung: 1. Grad: 108,8 % 2. Grad: 135,2 %

Aufgabe 64

Definieren Sie Rentabilitätskennzahlen.

Aufgabe 65

Der ROI steht für Return on Investment und bedeutet Rückfluss des im Unternehmen eingesetzten Kapitals. Welche der folgenden Aussagen sind richtig?

- a) Der ROI dient der Bestimmung der Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Kapitals.
- b) Der ROI dient der Bestimmung der Rentabilität des im Unternehmen eingesetzten Kapitals.
- c) Der ROI dient der Bestimmung der Rendite des im Unternehmen eingesetzten Kapitals.
- d) Der ROI orientiert sich am obersten Ziel, dem „Ertrag aus investiertem Kapital“.

Aufgabe 66

Definieren und erläutern Sie Finanzierungskennzahlen.

Aufgabe 67

Beurteilen Sie oben stehende Eigenkapitalquoten und Anlagendeckungsgrade bzgl. der Einhaltung der üblicherweise in der Betriebswirtschaftslehre formulierten Finanzierungsregeln. Nach einer Untersuchung der Deutschen Bundesbank differieren die beobachtbaren Kennzahlenwerte in Abhängigkeit der Branche sehr stark. Für das Jahr 2003 lassen sich folgende Eigenkapitalquoten beobachten:

- Verarbeitendes Gewerbe: 26,8 %
- Baugewerbe: 6,0 %
- Handel und Rep. von KFZ: 9,7 %
- Großhandel: 21,4 %
- Einzelhandel: 14,7 %
- Verkehr (ohne Eisenbahn): 14,0 %
- Dienstleistung: 16,4 %

Aufgabe 68

Gegeben seien die folgenden Unternehmensinformationen aus der Gewinn- und Verlustrechnung:

- Umsatzerlöse: 5.600.000 Euro
- Herstellkosten des Umsatzes: 3.560.000 Euro
- Bruttoergebnis vom Umsatz: 2.040.000 Euro
- Vertriebskosten: 660.000 Euro
- Verwaltungskosten: 520.000 Euro
- Sonstige betriebliche Aufwendungen: 260.000 Euro
- Zinsaufwand: 200.000 Euro
- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit: 400.000 Euro
- Steuern vom Einkommen und Ertrag: 150.000 Euro
- Jahresüberschuss: 250.000 Euro

Ergänzend liegen folgende Zusatzinformationen vor:

- Abschreibungen auf Sachanlagen und Firmenwert: 360.000 Euro
- Zuführungen zu langfristigen Rückstellungen: 240.000 Euro
- Neutrale Aufwendungen als Bestandteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen: 40.000 Euro
- Differenz der kalkulatorischen Kosten zu den Wertansätzen der Finanzbuchhaltung: 220.000 Euro
- Durchschnittliches Eigenkapital: 2.000.000 Euro
- Durchschnittliches Fremdkapital (davon 20% zinslos): 3.000.000
- Durchschnittlicher Mitarbeiterbestand: 50

Berechnen Sie folgende Kennzahlen:

- a) EBIT,
- b) EBITDA,
- c) Betriebsergebnis der Kostenrechnung,
- d) Cash-Flow,
- e) Eigenkapitalrentabilität,
- f) Gesamtkapitalrentabilität (vor Zinsen und Steuern),
- g) Umsatzrentabilität,
- h) Umschlagshäufigkeit des Kapitals,
- i) Return on Capital Employed,
- j) Umsatz pro Mitarbeiter (Mitarbeiterproduktivität)

Aufgabe 69

Entwerfen Sie ein aus maximal 10 Kennzahlen bestehendes Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung einer Tankstelle.

Fallstudie zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen

Auch in diesem Kapitel wird die Fallstudie zur Photovoltaik aus dem Kapitel Berichtswesen fortgesetzt. Die drei Anlagenbetreiber der Photovoltaik-Anlage finanzieren ihren Anteil an der Anlage mal mit Eigenkapital und mal mit Fremdkapital. Berechnen Sie für beide Finanzierungsarten die Höhe der Eigenkapitalrentabilität im ersten und im zweiten Nutzungsjahr. Welche Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität in Abhängigkeit von der Art der Finanzierung stellen Sie fest? Welche weiteren sinnvollen Kennzahlen können Sie für die Anlage berechnen?

TEIL F: BALANCED SCORECARD

Aufgabe 70

Recherchieren Sie, was unter einer Vision zu verstehen ist und nennen Sie Beispiele.

Aufgabe 71

Erklären Sie den Unterschied zwischen einer Vision und einer Mission. Recherchieren Sie ggf. dazu im Internet.

Aufgabe 72

Recherchieren und beschreiben Sie Beschaffungs-, Produktions-, Investitions-, Personal- und Marketingstrategien.

Aufgabe 73

Die Balanced Scorecard kann auch in Non-Profit-Organisationen eingesetzt werden. Entwerfen Sie eine Finanzperspektive für eine Non-Profit-Organisation Ihrer Wahl. Definieren Sie dazu zunächst auch eine Vision und die notwendigen Strategien, auf denen Ihre Perspektive aufbauen kann.

Aufgabe 74

Die Balanced Scorecard kann auch in Non-Profit-Organisationen eingesetzt werden. Entwerfen Sie eine Kundenperspektive für eine Non-Profit-Organisation Ihrer Wahl.

Definieren Sie dazu zunächst auch eine Vision und die notwendigen Strategien, auf denen Ihre Perspektive aufbauen kann.

Aufgabe 75

Die Balanced Scorecard kann auch in Non-Profit-Organisationen eingesetzt werden. Entwerfen Sie eine Prozessperspektive für eine Non-Profit-Organisation Ihrer Wahl. Definieren Sie dazu zunächst auch eine Vision und die notwendigen Strategien, auf denen Ihre Perspektive aufbauen kann.

Aufgabe 76

Die Balanced Scorecard kann auch in Non-Profit-Organisationen eingesetzt werden. Entwerfen Sie eine Lern- und Entwicklungsperspektive für eine Non-Profit-Organisation Ihrer Wahl. Definieren Sie dazu zunächst auch eine Vision und die notwendigen Strategien, auf denen Ihre Perspektive aufbauen kann.

Alle Aufgaben aus dem Buch „Die wichtigsten Controlling-Werkzeuge“.