

# Betriebswirtschaftslehre

## Eine Einführung

### Musterklausur BWL-K2\_L (Lösungsteil)<sup>1</sup>

### Ausgangssituation zu allen Aufgaben

Das Unternehmen **LMI-Super GmbH** ist ein Betrieb der Lebens- und Genussmittel-industrie mit Sitz in A-Stadt, Bundesland BL-Nord.

#### Daten:

- Anzahl der Beschäftigten: 180 Mitarbeiter,
- Umsatz im Geschäftsjahr Gj. 201x: 110 Mio. EUR,
- Gewinn nach Steuern im Geschäftsjahr Gj. 201x: 1,980 Mio. EUR,
- Geschäftsführende Gesellschafter: Herr Ing. *Walter R.* (speziell verantwortlich für die Bereiche Technik und Produktion, 80 % Gesellschafter-Anteile) und Frau Dipl.-Kauffrau *Petra M.* (speziell verantwortlich den kaufmännischen Bereich und den Vertrieb, 20 % Gesellschafter-Anteile).

Das Unternehmen produziert auf insgesamt vier Produktionslinien ca. 120 verschiedene Lebensmittelprodukte, darunter verschiedene Backwaren, Teigwaren und einige spezielle Bio-Produkte.

Die Preise für diese Produkte bewegen sich im unteren bis mittleren Preissegment. Der Vertrieb der Produkte erfolgt bundesweit, vornehmlich über die Handelsfirmen ALDI und NETTO sowie über Tankstellen und eine eigene Außendienstorganisation.

Obgleich das Unternehmen bei seinen Produkten ein gutes Preis-Leistungsverhältnis realisiert, ist der Umsatz in den zurückliegenden drei Jahren nicht mehr gewachsen. Offenbar hat sich das Unternehmen veränderten Marktbedingungen noch nicht ausreichend angepasst.

Hinzu kommt, dass in den zurückliegenden Jahren die Preise für die im Unternehmen eingesetzten Rohstoffe gestiegen sind, so dass sich ungünstige Bedingungen für eine ausreichende Wertschöpfung ergeben.

Das Unternehmen wird nach dem Einlinien-System geführt, wobei Herr *Walter R.* fast alle Entscheidungen eigenverantwortlich trifft, was zur Folge hat, dass oft Spannungen zwischen den Geschäftsführern entstehen.

Ein schlüssiges Marketing-Konzept, das die veränderten Marktbedingungen reflektiert, existiert im Unternehmen nicht.

Aufgrund der nicht gerade guten Zukunftsaussichten zeigen sich im Unternehmen Erscheinungen der Demotivation.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an einzelne Aufgaben in folgenden Quellen:

BITZ, M./EWERT, J.: Übungen in der Betriebswirtschaftslehre. Verlag Vahlen, München 2014,  
KRAUSE, G./KRAUSE, B.: Die Prüfung der Technischen Fachwirte. Kiehl Verlag, Herne 2015,  
IHK-Die Weiterbildung: Aufgaben/Lösungsvorschläge zu IHK-Weiterbildungsprüfungen (Geprüfte Industriefachwirte, Geprüfte Technische Fachwirte, Geprüfte Wirtschaftsfachwirte, Geprüfte Controller),  
DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung, Bonn.

### Aufgabe 1.1:

Die skizzierte Ausgangssituation macht deutlich, dass für das Unternehmen *LMI-Super GmbH* ein Handlungsbedarf für nachhaltig wirkende Veränderungsprozesse besteht.

Unter diesem Aspekt wird in der Geschäftsleitung das weitere Vorgehen erörtert.

a) Zunächst soll ein Benchmarking in Bezug auf den Bereich Unternehmensorganisation durchgeführt werden.

**Aufgabe:** Beschreiben Sie Inhalt und Ziel eines Benchmarking und erläutern Sie eine sinnvolle Vorgehensweise!

#### Musterantwort:

Bei einem Benchmarking wird – hier mit dem Bezugspunkt „Unternehmensorganisation“ – ein Vergleich mit dem stärksten Mitbewerber (Konkurrent) vorgenommen. Anhand der bei diesem Vergleich erkannten Schwächen wird im Unternehmen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt, um die erkannten Schwächen zu überwinden.  
Sinnvolle Phasen:

##### Phase 1: Zielbestimmung

(Bestimmung des Benchmarking-Objekts, hier Unternehmensorganisation in Bezug auf die Aufbau- und die Ablauforganisation).

##### Phase 2: Planung

(Es wird eine Ist-Analyse mit Sammlung aller relevanten Informationen zum Benchmarking-Objekt durchgeführt und eine Definition der Vergleichsgrößen vorgenommen. Die Istanalyse bildet die Grundlage für eine Sollbestimmung (Best Practice).

##### Phase 3: Maßnahmen

Es werden die notwendigen Veränderungs- bzw. Verbesserungsmaßnahmen bestimmt und umgesetzt.

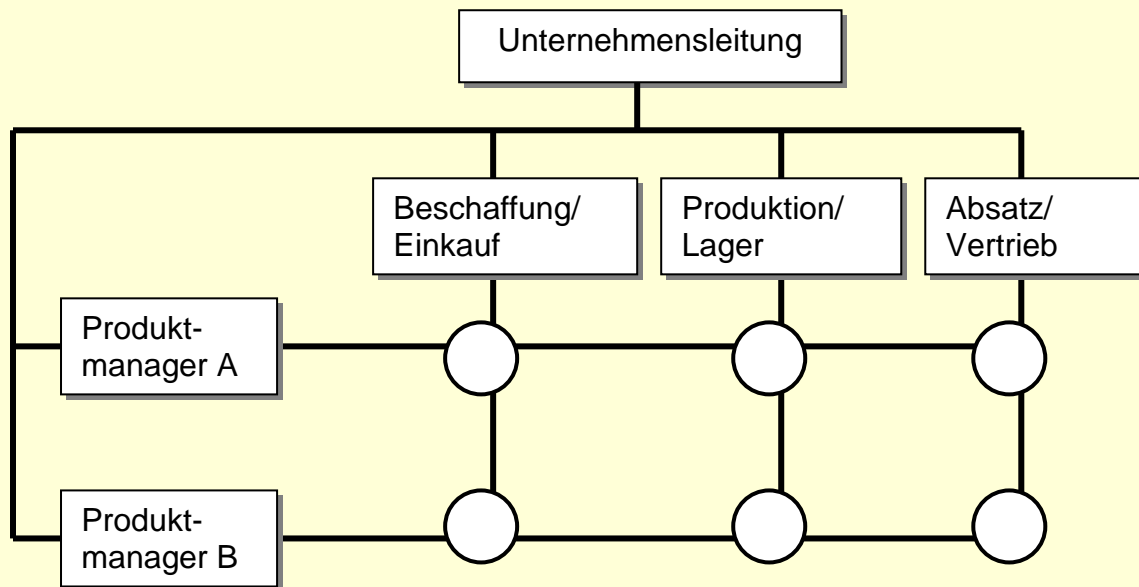
Im betrachteten Fall kann das Einlinien-System der Aufbauorganisation des Unternehmens in eine Linie-Stab-Organisation oder in eine Mehrlinien-Organisation verändert werden. Dies schließt Verbesserungen hinsichtlich Transparenz und Kommunikation in der Geschäftsführung mit ein.

##### Phase 4: Kontrolle

Nach Durchführung der Maßnahmen ist ein Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen und zu prüfen, inwieweit in der Tat Verbesserungen erreicht wurden.

b) Anhand der Ergebnisse des Benchmarkings soll auch die Einführung einer Matrixorganisation in Erwägung gezogen werden.

**Aufgabe:** Erstellen Sie – mit Bezug zur Ausgangssituation - eine Matrixorganisation für die *LMI-Super GmbH*! In dieser Organisation sollen neben der Geschäftsführung drei Funktionsbereiche und zwei Produktionsbereich dargestellt werden. Erläutern Sie Ihre Darstellung!

**Musterantwort**

Die Matrixorganisation ist durch eine Verknüpfung von Funktionsorganisation und Spartenorganisation gekennzeichnet.

Produktbereich wie Funktionsbereiche stehen gleichberechtigt gegenüber.

Aufgabe der Produktmanager ist es, die betreffenden Produkte vom Einkauf (z. B. der Rohstoffe) bis zum Verkauf (Absatz, Vertrieb) zu betreuen und zu unterstützen. Aufgabe der Funktionsbereiche ist es, als Spezialist die jeweiligen funktionsspezifischen Tätigkeiten auszuüben.

Grundlage der Matrixorganisation ist eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Bereiche!

c) Die Umgestaltung der Aufbauorganisation ist mit Chancen und Risiken verbunden.

**Aufgabe:** Beschreiben Sie je zwei Chancen und Risiken, die sich aus der Veränderung der Unternehmensorganisation in eine Matrixorganisation ergeben!

**Musterantwort:**Chancen:

Mögliche Fehler in den Prozessabläufen können eher erkannt werden, da mehrere Organisationsbereiche zusammenwirken müssen.

Das Fachwissen kann spezialisierter eingesetzt werden.

Entscheidungen werden ausgereifter.

Risiken:

Es kann zu einem Kompetenzgerangel kommen, wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert.

Schnelle Entscheidungen sind nicht immer möglich.

Der Zeitaufwand für Entscheidungen und die notwendige Kommunikation steigt.

d) Fakt ist, dass im Unternehmen *LMI-Super GmbH* keine „lernende Organisation“ gelebt wird.

**Aufgabe:** Erläutern Sie, welche Faktoren vorrangig berücksichtigt werden sollten, um die Entwicklung des Unternehmens zu einer „lernende Organisation“ zu initiieren!

**Musterantwort:**

Als lernende Organisation wird ein Unternehmen bezeichnet, das Ereignisse, sich abzeichnende Trends, erkannte Schwachstellen und dgl. als *Anregung* aufgefasst und nutzt, um die eigene *Wissensbasis* zu erweitern und um - möglichst antizipatorisch (*"vorwegnehmend"*) - die eigenen Handlungen an die *neuen Erfordernisse* und *Umweltbedingungen* anzupassen bzw. innovativ auszurichten.

Lernende Organisation zeichnen sich vor allem durch

- Erstellen und Überarbeiten zukunftsorientierter Visionen für die Unternehmensentwicklung mit Orientierung am Nutzen für Kunden,
- die Fähigkeit zur kritischen Selbsteinschätzung und zur Prognose künftiger Entwicklungen, verbunden mit gut funktionierenden Frühwarnsystemen und entsprechenden Informations- und Kommunikationssystemen,
- gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, verbunden mit wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist im System,
- Anwendung eines kooperativen und partizipativen Führungsstils, verbunden mit der Unterstützung neuer Ideen, Belohnung von Engagement, aber auch mit Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben,
- Integration von Personal- und Organisationsentwicklung u. a. aus.

**Aufgabe 1.2:**

Der Geschäftsleitung sind die Erscheinungsformen der Demotivation der Mitarbeiter nicht entgangen.

**Aufgabe:** Erläutern Sie drei Maßnahmen, die das Management des Unternehmens ergreifen sollte, um eine Verbesserung der Motivationslage der Mitarbeiter in der Produktion zu erreichen!

**Musterantwort:**

(1) Ausgehend vom Konzept des Managementregelkreises können folgende Schritte unternommen werden:

- Analyse der Demotivationssituation (Ist-Analyse mit Ursachenfindung über Moderation, Clusteranalyse sowie Soll-Bestimmung),
- Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen, z. B. über Einführung der Gruppenarbeit in der Produktion, Einführung erfolgsabhängiger Entlohnung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen u. a.),
- Kontrolle der Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen mittels Teamgespräche, Befragungen, Analyse der ökonomischen Kennzahlen.

(2) Beeinflussung der Variablen aus dem Bereich der Förderung der *extrinsischen* Motivation, zum Beispiel durch angemessene Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter, durch Zahlung von Erfolgsprämien, die an Umsatz und Gewinn gebunden sind, Erhöhung der Entlohnungssätze.

(3) Beeinflussung der Variablen aus dem Bereich der Förderung der *intrinsischen* Motivation, zum Beispiel über die Sicherung von Aufgabenzuteilungen, die der Qualifikation und dem Leistungsvermögen der jeweiligen Mitarbeiter entsprechen (keine Unter- oder Überforderung), durch Bestärkung des Gefühls, für den Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich zu sein u. a.

### Aufgabe 1.3:

Der Geschäftsleitung hat beschlossen, die Mitarbeiterführung neu zu gestalten und den bislang überbetonten autoritären Führungsstil zu überwinden. Auf diese Weise soll ein besseres Betriebsklima mit einem motivierten Personal erreicht werden.

a) Erklären Sie den grundlegenden Unterschied zwischen einem *autoritären* und einem *kooperativen* Führungsstil!

#### Musterantwort:

Der grundlegende Unterschied besteht im Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess:

Beim autoritären Führungsstil bestimmt der „Chef“, „wo es lang geht“. Ideen, wie es auch anders gehen kann, sind nicht gefragt.

Beim kooperativen Führungsstil werden nachgeordnete Führungskräfte und Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Der „Chef“ wirkt hier mehr als „Moderator“ (als „*primus inter pares*“).

In der Spanne zwischen „reinen autoritären“ und „reinem kooperativen“ Führungsstil gibt es unterschiedliche Ausprägungen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse.

b) Erläutern Sie, in welchen Situationen ein autoritäre und in welchen Situation ein kooperativer Führungsstil angemessen und richtig ist!

#### Musterantwort:

Ein autoritärer Führungsstil ist in Notfallsituationen sowie bei Sicherheitsfragen unabdingbar, so zum Beispiel bei Ausbruch eines Feuers, bei der Erledigung zeitkritischer Aufträge, bei Unfallgefahren und dergl.

Ein kooperativer Führungsstil ist hingegen dann angebracht, wenn die Einbeziehung der Fachkenntnisse der Mitarbeiter die Qualität einer Entscheidung verbessern kann, so zum Beispiel bei der Planung von Rationalisierungsmaßnahmen, bei der Gestaltung der Gruppenarbeit, der Umsetzung von Maßnahmen der Qualitätssicherung u. a.

c) Beschreiben Sie zwei Merkmale eines Generationenkonflikts in der Führung eines Unternehmens sowie Vor- und Nachteile eines solchen Konflikts!

#### Musterantwort:

Generationen-Konflikt: Die „Alten“ wollen bewahren, die „Jungen“ wollen verändern! Beispiel: Bewahren einer Familien-Tradition in der Ausrichtung des Unternehmensprofils versus Entwicklung und Produktion neuer, marktgerechter Produkte.

Vorteile: Vermeidung von „Schellschüssen“ in der Produktpolitik, Abwägen von Risiken aufgrund von Erfahrungen.

Nachteile: Einschränkung der Flexibilität, Behinderung einer schnellen Marktanpassung und neuer Produktideen.

**d)** Geben Sie an, welche Managementtechnik den Geschäftsführer *Walter R.* von der Wahrnehmung von Routineaufgaben entlasten kann, ohne seine Entscheidungskompetenz in wichtigen Grundsatzfragen einzuschränken! Begründen Sie Ihre Antwort an einem konkreten Beispiel!

**Musterantwort:**

Als geeignete Managementtechnik bietet sich das Konzept „*Management by Exception*“ an. Hier erhalten nachgeordnete Führungskräfte und Mitarbeiter Handlungsspielraum in Standardsituationen, lediglich bei größeren Problemen bzw. Abweichungen in Kontrollparametern ist der Vorgesetzte einzuschalten.

Beispiel:

Annahme von Aufträgen von Stammkunden (mit Entscheidungsbefugnis zu Liefer- und Zahlungsbedingungen in üblichen Grenzen), Einstellung von Mitarbeitern im Rahmen von befristeten Verträgen und dgl.

Strategische Entscheidungen wie der Abschluss von Aufträgen mit Großkunden oder die Besetzung von wichtigen Führungspositionen verbleiben beim Geschäftsführer.

Auch das Konzept „*Management by Delegation*“ kann hier angewendet werden.

**Aufgabe 1.4:**

In der Unternehmensführung, speziell im Aufgabengebiet der Unternehmensplanung, werden – je nach dem Planungszeitraum – zwei Planungsaufgabengebiete unterschieden.

Nennen Sie diese beiden Aufgabengebiete und geben Sie an, welche typischen Aufgaben für welche Planungszeiträume hier zu lösen sind und in welcher Hierarchie-Ebene diese Aufgaben angesiedelt sind!

**Musterantwort:**

Es geht einerseits um die *strategische* Planung, andererseits um die *operative* Planung.

Die *strategischen Planung* umfasst – je nach Branche - einen Planungszeitraum von drei bis 5 Jahren (und länger). Es handelt sich somit um eine *langfristige* Planung.

Typische *Aufgabenfelder* der strategischen Planung sind:

- Aufdecken, Beschreiben und Bewerten der Erfolgspotenziale des Unternehmens.
- Ausarbeitung von Strategien zur Nutzung der Erfolgspotenziale unter Beachtung der sich im Planungszeitraum bietenden Chancen und der voraussehbaren Risiken (FuE-Strategien, Absatzstrategien, Finanz- und Investitionsstrategien, Personalstrategien u. a.).
- Erarbeitung strategischer Budgets für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten und für alle sonstigen Ressourcen-Nutzungen u. a.

Die strategische Planung ist in der Ebene des *Top-Managements* angesiedelt.



Gegenstand und Inhalt der *operativen Planung* ist die Vorausbestimmung der Ziele der Tätigkeit der betreffenden Wirtschaftseinheit im Rahmen *kurzfristiger Planungsperioden* (Geschäftsjahr, Quartale, Monate) sowie die Festlegung der für die Erreichung dieser Ziele erforderlichen Maßnahmen und der hierfür einsetzbaren Mittel (Ressourcen).

Durch die operative Planung ist zu sichern, dass die in den jeweiligen Strategiefeldern fixierten Ziele und Vorhaben unter den realen Bedingungen des laufenden Geschäftsjahres in konkrete Führungsgrößen (Budgets u. a.) umgesetzt werden.

Typische *Aufgabenfelder* der operativen Planung sind die Absatz- und Umsatzplanung, die Beschaffungsplanung, die Produktions- und Kapazitätsplanung, die Personalplanung, die Kosten- und Finanzplanung, die kurzfristige Investitionsplanung u. a.

Die operative Planung ist im *mittleren* und *unteren Management* angesiedelt.

### Aufgabe 1.5:

Im Unternehmen *LMI-Super GmbH* soll im Hinblick auf eine straffere Führung der Leistungsbereiche die Budgetierung und Budgetkontrolle neu ausgestaltet werden.

**a)** Erläutern Sie, welche Vorteile eine Budgetierung von Ziel- und Leistungsgrößen bewirken kann und was unter dem „Gegenstromverfahren“ zu verstehen ist!

#### **Musterantwort:**

Die Budgetierung zielt darauf ab, die für die jeweilige Zeitperiode festgelegten Ziele des Unternehmens in differenzierte Sollgrößen umzusetzen, die strikt einzuhalten sind.

Damit sollen für die einzelnen Arbeitsbereiche (Organisationseinheiten) folgende Wirkungen ausgelöst werden:

- Orientierung der eigenen Arbeit an den Zielen des Ganzen,
- Entwicklung von Anreizen zur Über- bzw. Unterbietung der Vorgabegrößen,
- Sicherung eines koordinierten Handelns im arbeitsteiligen Prozess des Unternehmens, Konzentration auf jene Schwerpunkte, die für die Entwicklung des Ganzen entscheidend sind.

Beim sog. *Gegenstromverfahren* der Budgetierung werden zunächst "von oben nach unten" (*Top-down*) Budgetvorgaben gemacht, die in den Organisationseinheiten auf ihre Umsetzbarkeit geprüft und bewertet werden.

Entsprechende Korrekturvorschläge der Organisationseinheiten werden von "unten nach oben" (*Bottom-up*) geleitet, um sie hier auf ihre Passfähigkeit zu den Gesamtbudgets des Unternehmens zu überprüfen.

Dieses *Vorgehen* kann sich über mehrere "Planungsrunden" vollziehen, ehe die Budgets für verbindlich erklärt werden. Dieses Verfahren ist somit sehr aufwändig!

**b)** Im Unternehmen soll die Budgetgröße für den Jahres-Umsatz im neuen Geschäftsjahr Gj. 201x+1 ermittelt werden.

Folgende Daten seien hierzu bekannt:

Ist-Umsatz im Gj. 201x-1: 110,0 Mio. EUR.  
Ist-Steuerung des Umsatzes im Gj. 201x: 6,0 %.

Ziel: Steigerung des Umsatzes im Gj. 201x+1 auf 108,0 % gegenüber Gj. 201x.

Welche Umsatzgröße (in Mio. EUR) wurde im Gj. 201x erreicht und welchen Wert soll somit das Umsatz-Budget im Gj. 201x+1 erreichen?

**Musterlösung:**

Umsatz im Gj. 201x:  $110,0 \text{ Mio. EUR} * (1 + 6/100) = 116,6 \text{ Mio. EUR.}$

Umsatz-Budget für das Gj. 201x+1:  $116,6 \text{ Mio. EUR} * (1 + 8/100) =$   
**= 125,928 Mio. EUR.**

**c)** Erläutern Sie, wie eine effektive Budgetkontrolle zu gestalten ist und welches Kontrollprinzip dabei eine besondere Bedeutung hat!

**Musterantwort:**

Die Budgetkontrolle hat die Aufgabe, eine systematische Überwachung der Einhaltung vorgegebener Budgets als Führungsgrößen/Sollwerte zu sichern und – entsprechend dem Prinzip der "Ampelsteuerung" (rot, gelb, grün) - rechtzeitig Informationen an die jeweiligen Budgetverantwortlichen gegeben werden, wenn ein entsprechender Handlungsbedarf zur Sicherung der Einhaltung der Budgets erkennbar ist.

Eine solche Budgetkontrolle basiert auf dem Prinzip der *Steuerung mit Rückkopplung* unter Einbeziehung geeigneter *operativer Frühwarnsysteme*. Teilprozesse der Budgetkontrolle sind somit:

- a) Erfassen der Ist-Werte der zu kontrollierenden Größen (z. B. Kosten nach Kostenarten),
- b) Vergleich der Ist-Werte mit den Vorgabegrößen (Budgets, Soll-Werte) und Feststellen von Abweichungen,
- c) Entscheidungsprozess nach dem "Ampel-Prinzip" ("grün": Alles im "grünen Bereich"; "gelb": Warnung, Einleiten von Vorsorgemaßnahmen; "rot": Eingriff in den zu steuernden Prozess mit geeigneten Stabilisierungsmaßnahmen),
- d) Beeinflussung: Umsetzen von Steuermaßnahmen mit dem Ziel der Herstellung der Überwindung festgestellter Soll-Ist-Abweichungen. Übergang zum Teilprozess a).



### Aufgabe 1.6:

Die Planungsrechnung – als Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens – ist ein zukunftsbezogenes Steuerungs- und Kontrollinstrument.

Die Planungsrechnung kann sich auf alle Unternehmensbereiche bzw. betriebliche Funktionen beziehen, indem für diese Bereiche eine entsprechende Teilplanung vorgenommen wird.

Geben Sie anhand der nachstehend aufgeführten Sachverhalte und Informationen jenen Teilplan an, der derartige Sachverhalte / Informationen ausweisen würde!

Nr.	Sachverhalt, Information	Teilplan
1	Anzahl der benötigten Mitarbeiter mit der jeweils geforderten Qualifikation	Personalbedarfsplan
2	Angabe der verfügbaren Finanzmittel und der in einem Planungsabschnitt erwarteten Einzahlungs- und Auszahlungsbeträge	Liquiditätsplan
3	Angabe der in einem Planungsabschnitt möglichen absetzbaren Produkte nach Art, Menge, Erlöse	Absatzplan
4	Angabe der im Planzeitraum anzuschaffenden Maschinen nach Art, Zeitpunkt der Anschaffung, voraussichtliche Anschaffungskosten	Investitionsplan
5	Angabe der im Planzeitraum benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe nach Art, Menge, Qualität.	Materialbedarfsplan
6	Angabe der für einen Planzeitraum berechneten betrieblichen Aufwendungen nach Art und Höhe.	Kostenartenplan
7	Angabe der im Planzeitraum zu begleichenden Verbindlichkeiten gg. Kreditinstituten.	Tilgungsplan
8	Angabe der im Planzeitraum zu erstellenden fertigen Produkte und Leistungen nach Art, Menge, Qualität.	Produktionsplan

### Aufgabe 1.7:

Aus dem Unternehmen *LMI-Super GmbH* liegen zum Hauptprodukt *Bio-100X* folgende Daten vor:

Zeitraum	Umsatz [EUR] - IST	Menge [ME] IST	Umsatz [ME] PLAN	Menge [ME] PLAN
Quartal I	121.500,00	1.350	120.500,00	1.340
Quartal II	135.240,00	1.380	144.000,00	1.350

a) Erarbeiten Sie zu diesen Angaben einen IST-IST-Vergleich!

**Musterlösung:****(1) Aspekt "Menge"**

Zeitraum	Menge [ME] IST
Quartal I	1.350
Quartal II	1.380

Ansatz:  $\Delta x = (x_{II} - x_I) * 100 / x_I = (1.380 - 1.350) * 100 / 1.350 = \mathbf{2,22 \%}$ .

**(2) Aspekt "Umsatz"**

Zeitraum	Umsatz [EUR] IST
Quartal I	121.500,00
Quartal II	135.240,00

Ansatz:  $\Delta U = (U_{II} - U_I) * 100 / U_I = (135.240 - 121.500) * 100 / 121.500 = \mathbf{11,33 \%}$ .

**(3) Aspekt "Stückerlöse"**

Zeitraum	Erlöse [EUR/ME] IST
Quartal I	$121.500 / 1.350 = 90,00 \text{ EUR/ME}$
Quartal II	$135.240,00 / 1.380 = 98,00 \text{ EUR/ME}$

Ansatz:  $\Delta E = (E_{II} - E_I) * 100 / E_I = (98,00 - 90,00) * 100 / 90,00 = \mathbf{8,88 \%}$ .

**b)** Führen Sie einen SOLL-IST-Vergleich (wert- und mengenmäßig) durch! Weisen Sie die mengen- und wertmäßigen Veränderungen sowie die Veränderungen der Stück-Erlöse absolut und in Prozent aus!

**Musterlösung:****1) Aspekt "Menge"**

Zeitraum	Menge [ME] IST	Menge [ME] PLAN
Quartal I	1.350	1.340
Quartal II	1.380	1.350

Ansatz:  $\Delta x_I = (x_{IST} - x_{SOLL}) * 100 / x_{SOLL} = (1.350 - 1.340) * 100 / 1.340 = \mathbf{0,75 \%}$ .

Ansatz:  $\Delta x_{II} = (1.380 - 1.350) * 100 / 1.350 = \mathbf{2,22 \%}$ .

## 2) Aspekt "Umsatz"

Zeitraum	Umsatz [EUR] IST	Umsatz [EUR] PLAN
Quartal I	121.500,00	120.500,00
Quartal II	135.240,00	144.000,00

Ansatz:  $\Delta U_I = (U_{IST} - U_{SOLL}) * 100 / U_{SOLL} = (121.500 - 120.500) * 100 / 120.500 = 0,83 \%$ .

Ansatz:  $\Delta x_{II} = (135.240 - 144.000) * 100 / 144.000 = -6,08 \%$ .

## (3) Aspekt "Stückerlöse"

Zeitraum	Erlöse [EUR/ME] IST	Erlöse [EUR/ME] PLAN
Quartal I	121.500 / 1.350 = 90,00	120.500 / 1.340 = 89,92
Quartal II	135.240 / 1.380 = 98,00	144.000 / 1.350 = 106,67

Ansatz:  $\Delta E_I = (E_{IST} - E_{SOLL}) * 100 / E_{SOLL} = (90,00 - 89,92) * 100 / 89,92 = 0,09 \%$ .

Ansatz:  $\Delta E_{II} = (98,00 - 106,67) * 100 / 106,67 = -8,12 \%$ .

**Tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse:**

Aspekt	IST-IST- Entwicklung	IST-SOLL (Quartal I)	IST-SOLL (Quartal II)
Menge	2,22 %	0,75 %	2,22 %
Umsatz	11,33 %	0,83 %	-6,08 %
Stück-Erlöse	8,88 %	0,09 %	-8,12 %

**Aufgabe 1.8:**

Im Unternehmen *LMI-Super GmbH* wird der Erarbeitung und der Auswertung einer Jahresabschlussanalyse zum abgeschlossenen Geschäftsjahr eine große Bedeutung beigemessen.

**Aufgabe:** Geben Sie an, welche Funktionen eine Jahresabschlussanalyse zu erfüllen hat und welche Aufgabengebiete hierbei unterschieden werden!

**Musterantwort:**

Die Jahresabschlussanalyse hat eine

- *Informationsfunktion* (gegenüber externen und internen Adressaten),
- *Kontrollfunktion* (Überwachung und Kontrolle der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens) sowie eine
- *Steuerungsfunktion* (Nutzung der Informationen zur zielgerichteten Beeinflussung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens)

zu erfüllen.

Die Jahresabschlussanalyse hat - vom Informationszweck her gesehen - auf zwei wesentliche Erkenntnisziele (Aufgabengebiete):

- a) Erarbeitung von Informationen, die möglichst fundierte Aussagen über die Vermögens- und Finanzlage und damit über die finanzielle Stabilität des betreffenden Unternehmens liefern (= Aufgabengebiet der *Bilanzanalyse*) sowie
- b) Erarbeitung von Informationen, die möglichst fundierte Aussagen über die Ertragskraft des betreffenden Unternehmens und die Erfolgswirksamkeit seiner Geschäftstätigkeit enthalten (= Aufgabengebiet der *Erfolgsanalyse*).

**Aufgabe 1.9:**

Im Unternehmen *LMI-Super GmbH* Im Unternehmen das das *System der Früherkennung* und *Frühwarnung* im Rahmen des strategischen wie des operativen *Controllings* verbessert werden.

**Aufgabe:** Geben Sie an, worauf Frühwarnsysteme basieren und wie ein Unternehmen auf Frühwarnsignale vom Grundsatz her reagieren kann!

**Musterantwort:**

Frühwarnsysteme basieren auf der Erfassung, Auswertung und Nutzung von Angaben, Aussagen zu Global-Indikatoren und zu Einzel-Indikatoren als Signalgrößen.

Unternehmen können sich gegenüber Frühwarnungen a) *passiv* oder b) *aktiv* verhalten.

Beim *aktiven* Verhalten können die Reaktionsmöglichkeiten "*aktives Gegensteuern*", "*Anpassen*" oder "*Rückzug*" in Betracht kommen

**Passives Verhalten**

Ein passives (abwartendes) Verhalten ist immer dann angebracht, wenn die Frühwarninformationen nicht ausreichend gesichert bzw. in sich widersprüchlich sind. In diesem Falle sollten weitere Informationen eingeholt und ausgewertet werden.

Beispiel: Es gibt Anzeichen, dass ein wichtiger Kunde, bei dem die Fa. *LMI-Super GmbH* noch Forderungen offen hat, nicht mehr zahlungsfähig ist. Da dieser Sachverhalt jedoch nicht offiziell bestätigt wurde, heißt es "abwarten" und weitere Erkundigungen einholen.

**Musterantwort (Fortsetzung):**

Passiv bedeutet somit nicht "untätig sein", vielmehr geht es darum, die sich abzeichnende Änderung einer Situation genauer und eingehender zu verfolgen, um rechtzeitig einen ggf. notwendigen Handlungsbedarf zu signalisieren.<sup>1</sup>

**Aktives Verhalten**

Ein aktives Reagieren auf Frühwarninformationen kann in folgende Handlungsvarianten münden:

**Fall 1:** Das Unternehmen versucht, die gegebene Situation aktiv zu beeinflussen.

Beispiel:

Erweiterung der Geschäftsaktivitäten durch Einstieg in neue Märkte, um den sinkenden Umsatzgrößen in bisherigen Märkten zu begegnen.

**Fall 2:** Das Unternehmen reagiert mit einer Anpassung an die neue Situation.

Beispiel:

Der Marktführer ändert die Angebotspreise für seine Hauptprodukte. Da gegenüber dem Marktführer kein aktives Verhalten in Frage kommt, wird die Preisstrategie des eigenen Unternehmens der neuen Situation angepasst.

**Fall 3:** Das Unternehmen sieht sich zu einem Rückzug aus dem betreffenden Aktionsfeld veranlasst.

Beispiel:

Abtreten eines wenig ertragswirksamen Geschäftsbereiches an ein anderes Unternehmen, um sich künftig besser auf die eigene Kernkompetenz konzentrieren zu können.

Zu beachten ist, dass das aktive Verhalten eines Unternehmens, insbesondere im Fall 1 (Beeinflussung), Zugriffsmöglichkeiten auf sog. strategische Reserven voraussetzt.

Derartige strategische Reserven können sein:

- abgeschlossene, jedoch noch nicht in die Produktion eingeführte Produktinnovationen,
- Möglichkeit des Aktivierens alternativer Vertriebswege, z. B. Direktvertrieb,
- nicht ausgeschöpfter Kreditspielraum,
- Möglichkeit des Aktivierens neuer Kooperationsbeziehungen

und dgl. mehr.

***Ende der Klausur***