FC0040 · STAND OKTOBER 2026

Multiple-Choice-Training

mit mehreren richtigen Antworten und Erklärung zu jeder Antwort

Finanzwirtschaft im Industrieunternehmen · Kapitel 4: Controlling als Steuerungsinstrument

Handlungsspezifische Qualifikationen · Geprüfte Industriefachwirte (IHK) · Rahmenplan 5.4

So arbeiten Sie mit dem Training

- Hinter jeder Frage steht in Klammern, wie viele Antworten richtig sind: eine, zwei oder drei.
- Eine Aufgabe gilt nur als gelöst, wenn Sie genau die richtigen Antworten angekreuzt haben.
- Rechenaufgaben lösen Sie mit Taschenrechner und Zinstabelle wie in der Prüfung.
- Markieren Sie geratene Antworten mit „?“ und kreuzen Sie einen ganzen Abschnitt an, bevor Sie in die Lösungen schauen.

Wiederholen mit System

- Die Lösung erklärt jede Antwort: warum sie richtig (✔) oder falsch (✘) ist.
- Der Merksatz fasst den Kern zusammen, „Nachlesen“ nennt die Seiten im Arbeits- und Übungsbuch Fach 5.
- Falsch gelöste und geratene Themen wiederholen Sie nach zwei, sieben und vierzehn Tagen.
- Die Aufgaben sind eigenständig entwickelt und keine Original-Prüfungsaufgaben.

Übersicht Kapitel 4

Abschnitt	Thema	Prüfungsrelevanz	Aufgaben	Arbeitsbuch
4.1	Begriff und Aufgaben des Controllings	★★★	10	S. 118–119
4.2	Organisation des Controllings	★★☆	6	S. 120
4.3	Operatives und strategisches Controlling	★★★	11	S. 120–121
4.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	★★★	10	S. 122–123
4.5	Balanced Scorecard	☆☆☆	10	S. 123–124
4.6	Budgetierung und Abweichungsanalyse	★★☆	11	S. 124–125
4.7	Berichtswesen	★★☆	6	S. 125
4.8	Benchmarking, Portfolio- und Lebenszyklus-Analyse	★★☆	13	S. 125–128
	Summe		**77**	

Prüfungsrelevanz: eigene Auswertung von 23 IHK-Prüfungen der Geprüften Industriefachwirte (Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2026). ★★★ in mindestens 5 Prüfungen, ★★☆ in 3 bis 4, ★☆☆ in 1 bis 2, ☆☆☆ bisher nicht als eigene Aufgabe. Keine Prognose. © 2026 Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · www.fachwirt24.de · Alle Angaben ohne Gewähr.

Aufgaben

4.1 Begriff und Aufgaben des Controllings ★★★

AUFGABE 1 — 4.1

Was bedeutet „to control“ im Sinne des Controllings vor allem? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Personal überwachen
- ☐ **B** Nur kontrollieren und Fehler suchen
- ☐ **C** Steuern und regeln
- ☐ **D** Revision und Prüfung der Buchführung

AUFGABE 2 — 4.1

Welche Aussagen beschreiben die Rolle des Controllers zutreffend? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Er ist Dienstleister für die Unternehmensführung
- ☐ **B** Er trifft die strategischen Entscheidungen
- ☐ **C** Er sucht vor allem Schuldige für Abweichungen
- ☐ **D** Er ist Lotse, nicht Kapitän

AUFGABE 3 — 4.1

Welche Aufgaben nennen die IHK-Lösungen bei „vier Aufgaben des Controllings“? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Steuerung
- ☐ **B** Planung
- ☐ **C** Buchung der Geschäftsvorfälle
- ☐ **D** Kontrolle

AUFGABE 4 — 4.1

Welche Tätigkeit gehört zur Aufgabe „Information“? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Ist-Werte mit Soll-Werten vergleichen
- ☐ **B** Budgetrunde mit allen Bereichen moderieren
- ☐ **C** Entscheidungsrelevante Daten empfängergerecht aufbereiten und berichten
- ☐ **D** Ziele in Soll-Werte übersetzen

AUFGABE 5 — 4.1

Bei Loisachtal steigen die Stahlpreise. Das Controlling schlägt eine Preisanpassung oder einen anderen Lieferanten vor. Welche Aufgabe ist das? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Information
- ☐ **B** Steuerung
- ☐ **C** Planung
- ☐ **D** Kontrolle

AUFGABE 6 4.1

Was verlangt die Aufgabe „Erläutern Sie situationsbezogen vier Aufgaben des Controllings“ (8 Punkte)? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Mehr als vier Aufgaben nennen, um sicherzugehen
- ☐ **B** Nur Stichworte ohne Fallbezug
- ☐ **C** Zu jeder Aufgabe ein konkretes Beispiel aus dem Fall
- ☐ **D** Eine Erklärung jeder Aufgabe

AUFGABE 7 4.1

Wie läuft der Controlling-Regelkreis ab? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Das Controlling misst das Ergebnis und analysiert Abweichungen
- ☐ **B** Abweichungen werden grundsätzlich ignoriert, wenn das Jahr läuft
- ☐ **C** Liegt die Ursache in falschen Annahmen, wird der Plan angepasst
- ☐ **D** Aus Zielen entsteht ein Plan, die Bereiche setzen ihn um

AUFGABE 8 4.1

Welchen Zielen dient das Controlling? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Steuervermeidung
- ☐ **B** Existenzsicherung
- ☐ **C** Koordination
- ☐ **D** Anpassungsfähigkeit

AUFGABE 9 4.1

Wie unterscheidet sich Controlling von der Kostenrechnung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Controlling ist meist Stabsstelle bei der Leitung
- ☐ **B** Die Kostenrechnung ist meist vergangenheitsbezogen
- ☐ **C** Controlling nutzt alle Daten und ist zukunftsorientiert
- ☐ **D** Controlling ist ein Teil der Kostenrechnung

AUFGABE 10 4.1

Warum ist Controlling heute notwendiger als früher? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Unternehmen arbeiten arbeitsteiliger
- ☐ **B** Weil das HGB ein Controlling vorschreibt
- ☐ **C** Fehlentscheidungen sind teurer
- ☐ **D** Märkte ändern sich schneller

4.2 Organisation des Controllings ★★☆

AUFGABE 11 4.2

Was kennzeichnet das Controlling als Stabsstelle? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Steht gleichrangig neben anderen Bereichen mit Weisungsrecht
- ☐ **B** Direkt der Unternehmensleitung zugeordnet
- ☐ **C** Nur Informations- und Beratungskompetenz
- ☐ **D** Kann Gegenmaßnahmen selbst durchsetzen

AUFGABE 12 4.2

Welche Vorteile hat die Stabsstelle? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Kann Daten und Termine anordnen
- ☐ **B** Nah an der Leitung
- ☐ **C** Überblick über alle Bereiche
- ☐ **D** Unabhängig und neutral

AUFGABE 13 4.2

Welche Nachteile hat das Controlling als Linienstelle? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Es hat keinen Zugang zu Daten
- ☐ **B** Es kann Maßnahmen nur empfehlen
- ☐ **C** Es trägt selbst Entscheidungsverantwortung und verliert die Distanz
- ☐ **D** Konflikte mit anderen Bereichen

AUFGABE 14 4.2

Ein mittelständisches Unternehmen führt Controlling mit einer Person ein. Was empfiehlt das Arbeitsbuch meist? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Jede gut begründete Wahl wird in der Prüfung anerkannt
- ☐ **B** Eingliederung in die Lohnbuchhaltung
- ☐ **C** Stabsstelle bei der Geschäftsführung
- ☐ **D** Dezentrale Bereichscontroller in allen Abteilungen

AUFGABE 15 4.2

Welche Vorteile hat dezentrales Controlling? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Schnell ansprechbar
- ☐ **B** Garantiert einheitliche Methoden ohne zentrale Abstimmung
- ☐ **C** Spezialisierung, etwa Produktions- oder Vertriebscontrolling
- ☐ **D** Bereichscontroller kennen die Abläufe

AUFGABE 16 4.2

Was bedeutet die „dotted line“ im Controlling? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Bereichscontroller sind disziplinarisch dem Bereich unterstellt
- ☐ **B** Fachlich berichten sie an das Zentralcontrolling
- ☐ **C** Controller haben keinen Vorgesetzten
- ☐ **D** Das Zentralcontrolling ist dem Bereich unterstellt

4.3 Operatives und strategisches Controlling ★★★

AUFGABE 17 4.3

Welche Frage stellt das strategische Controlling? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** „Machen wir die richtigen Dinge?“
- ☐ **B** „Wer hat den Fehler gemacht?“
- ☐ **C** „Machen wir die Dinge richtig?“
- ☐ **D** „Wie hoch war der Gewinn im Vormonat?“

AUFGABE 18 4.3

Was kennzeichnet das operative Controlling? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Instrumente: SWOT, Portfolio, Szenarien
- ☐ **B** Kurzfristig, meist bis ein Jahr
- ☐ **C** Ziel: Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Liquidität
- ☐ **D** Instrumente: Budget, Soll-Ist-Vergleich, DBR, Kennzahlen

AUFGABE 19 4.3

Welche Instrumente gehören zum strategischen Controlling? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Monatlicher Soll-Ist-Vergleich der Kostenstellen
- ☐ **B** SWOT-Analyse
- ☐ **C** Frühwarnsysteme
- ☐ **D** Gap-Analyse

AUFGABE 20 4.3

Welche Aufgaben hat das Controlling in der strategischen Planung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Tagesaktuelle Kassenbestände buchen
- ☐ **B** Die strategische Lücke ermitteln
- ☐ **C** Prämissenkontrolle
- ☐ **D** Strategische Geschäftseinheiten abgrenzen

AUFGABE 21 4.3

Was untersucht die SWOT-Analyse? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Interne Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb
- ☐ **B** Nur die Kostenstruktur der Fertigung
- ☐ **C** Externe Chancen und Risiken des Marktes
- ☐ **D** Nur vergangene Gewinne

AUFGABE 22 4.3

Steigende Strompreise belasten Loisachtal. Wie ordnen Sie das in der SWOT-Analyse ein? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Als Schwäche
- ☐ **B** Als Risiko (Threat)
- ☐ **C** Gar nicht, weil Kosten nicht in die SWOT gehören
- ☐ **D** Als Stärke

AUFGABE 23 4.3

Welche Normstrategie gehört zur Kombination Stärken – Chancen (S-O)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Vermeiden: verteidigen, notfalls Rückzug
- ☐ **B** Aufholen: Schwächen abbauen
- ☐ **C** Absichern: Stärken gegen Bedrohungen nutzen
- ☐ **D** Ausbauen: Chancen verfolgen, die zu den eigenen Stärken passen

AUFGABE 24 4.3

Welche Normstrategie gehört zu Schwächen – Risiken (W-T)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Aufholen
- ☐ **B** Vermeiden: verteidigen, damit Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden, notfalls Rückzug
- ☐ **C** Absichern
- ☐ **D** Ausbauen

AUFGABE 25 4.3

Gap-Analyse: Ziellinie 350, Potenziallinie 295, Basislinie 265 Mio. €. Welche Aussagen stimmen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Die strategische Lücke verlangt neue Strategien wie neue Märkte
- ☐ **B** Operative Lücke 30 Mio. €
- ☐ **C** Strategische Lücke 55 Mio. €
- ☐ **D** Die operative Lücke beträgt 85 Mio. €

AUFGABE 26 4.3

Womit lässt sich die operative Lücke schließen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Markteintritt in ein neues Land
- ☐ **B** Kostensenkung
- ☐ **C** Intensiverer Vertrieb
- ☐ **D** Preisaktionen

AUFGABE 27 4.3

Was beobachten Frühwarnsysteme? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Auftragseingang
- ☐ **B** Rohstoffpreise
- ☐ **C** Nur den Jahresüberschuss des Vorjahres
- ☐ **D** Wechselkurse

4.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme ★★★

AUFGABE 28 4.4

Welche Kennzahl ist eine Gliederungszahl? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Eigenkapitalquote
- ☐ **B** Umsatz je Mitarbeitenden
- ☐ **C** Umsatz 280 Mio. €
- ☐ **D** Preisindex mit Basis 100

AUFGABE 29 4.4

Welche Kennzahlen sind Beziehungszahlen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Eigenkapitalquote
- ☐ **B** Eigenkapitalrentabilität
- ☐ **C** Anzahl Beschäftigte
- ☐ **D** Umsatz je Mitarbeitenden

AUFGABE 30 4.4

Wann wird eine Kennzahl aussagekräftig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Im Betriebsvergleich (Benchmarking)
- ☐ **B** Im Zeitvergleich
- ☐ **C** Im Soll-Ist-Vergleich
- ☐ **D** Isoliert ohne Vergleich

AUFGABE 31 4.4

Gewinn 15,4 Mio. €, Umsatz 280 Mio. €, Gesamtkapital 200 Mio. €. Wie hoch ist der ROI? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** 140 %
- ☐ **B** 5,5 %
- ☐ **C** 1,4 %
- ☐ **D** 7,7 %

AUFGABE 32 4.4

Gewinn 6 Mio. €, Umsatz 120 Mio. €, Gesamtkapital 80 Mio. €. Welche Werte stimmen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Umsatzrentabilität 5 %
- ☐ **B** ROI 7,5 %
- ☐ **C** Kapitalumschlag 1,5
- ☐ **D** ROI 5 %

AUFGABE 33 4.4

Was gilt für den Kapitalumschlag? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Gewinn ÷ Umsatz
- ☐ **B** Er ist eine Zahl ohne Einheit
- ☐ **C** Umsatz ÷ Gesamtkapital
- ☐ **D** Er zeigt, wie oft sich das Kapital im Jahr über den Umsatz umschlägt

AUFGABE 34 4.4

Mit welchen Maßnahmen steigt der Kapitalumschlag? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Forderungen senken durch Mahnwesen oder Factoring
- ☐ **B** Zusätzliche Lagerbestände aufbauen
- ☐ **C** Vorräte abbauen, etwa durch Just-in-time
- ☐ **D** Nicht benötigte Anlagen verkaufen

AUFGABE 35 4.4

Loisachtal senkt das Gesamtkapital bei gleichem Gewinn (15,4 Mio. €) und Umsatz (280 Mio. €) von 200 auf 184 Mio. €. Wie hoch ist der neue ROI? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** 7,70 %
- ☐ **B** 5,50 %
- ☐ **C** 8,37 %
- ☐ **D** 9,20 %

AUFGABE 36 4.4

Warum heißt das Du-Pont-System „eindimensional“? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Es enthält nur eine Ebene
- ☐ **B** Es arbeitet ohne Zahlen
- ☐ **C** An der Spitze steht eine einzige, rein monetäre Kennzahl (ROI)
- ☐ **D** Es betrachtet nur Kunden

AUFGABE 37 4.4

Welche Grenzen hat das Du-Pont-System? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Nur monetäre Größen der Vergangenheit
- ☐ **B** Verleitet zu kurzfristigem Handeln
- ☐ **C** Nicht-monetäre Faktoren wie Kundenzufriedenheit fehlen
- ☐ **D** Es lässt sich nicht berechnen

4.5 Balanced Scorecard ☆☆☆

AUFGABE 38 4.5

Welche Perspektiven hat die Balanced Scorecard in der Grundform? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Interne Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive
- ☐ **B** Kundenperspektive
- ☐ **C** Steuerperspektive
- ☐ **D** Finanzperspektive

AUFGABE 39 4.5

Welche vier Fragen werden je Perspektive beantwortet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Welches strategische Ziel?
- ☐ **B** An welcher Kennzahl messen wir es, mit welcher Vorgabe?
- ☐ **C** Welche Maßnahme führt dorthin?
- ☐ **D** Wer ist schuld an Abweichungen?

AUFGABE 40 4.5

Welche Kennzahlen gehören zur Kundenperspektive? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Kundenzufriedenheit
- ☐ **B** Wiederkaufrate
- ☐ **C** Durchlaufzeit
- ☐ **D** Marktanteil

AUFGABE 41 4.5

Welche Kennzahlen gehören zur internen Prozessperspektive? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Durchlaufzeit
- ☐ **B** Termintreue
- ☐ **C** Fehlerquote
- ☐ **D** Fluktuation

AUFGABE 42 4.5

Welche Kennzahlen gehören zur Lern- und Entwicklungsperspektive? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Cashflow
- ☐ **B** Mitarbeiterzufriedenheit
- ☐ **C** Schulungstage je Mitarbeitenden
- ☐ **D** Verbesserungsvorschläge je Mitarbeitenden

AUFGABE 43 4.5

Welche Kennzahlen gehören zur Finanzperspektive? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Angebotserfolgsquote
- ☐ **B** Kundendeckungsbeitrag
- ☐ **C** Eigenkapitalrentabilität
- ☐ **D** ROI

AUFGABE 44 4.5

Was bedeutet „balanced“ (ausgewogen) bei der BSC? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Alle Kennzahlen haben denselben Zahlenwert
- ☐ **B** Die Bilanz muss ausgeglichen sein
- ☐ **C** Neben finanziellen stehen nicht-monetäre Kennzahlen
- ☐ **D** Kennzahlen der Ursachen künftigen Erfolgs werden einbezogen

AUFGABE 45 4.5

Wie erläutern Sie eine Wechselwirkung zwischen „Schulungstage in der Montage“ und „ROI“ richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Mehr Schulung senkt die Fehlerquote, weniger Reklamationen erhöhen die Kundenzufriedenheit, Folgeaufträge steigern DB und ROI
- ☐ **B** „Schulungen kosten Geld, also sinkt der ROI immer.“
- ☐ **C** Kein Zusammenhang möglich
- ☐ **D** „Schulungen erhöhen den ROI.“

AUFGABE 46 4.5

In welcher Richtung verlaufen die Ursache-Wirkungs-Ketten der BSC typischerweise? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Kunden → Lernen → Finanzen → Prozesse
- ☐ **B** Finanzen → Kunden → Prozesse → Lernen
- ☐ **C** Es gibt keine Ketten
- ☐ **D** Lernen → Prozesse → Kunden → Finanzen

AUFGABE 47 4.5

Welche Probleme hat die Balanced Scorecard? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Hoher Einführungsaufwand
- ☐ **B** Gefahr zu vieler Kennzahlen
- ☐ **C** Sie enthält keine Finanzkennzahlen
- ☐ **D** Ursache-Wirkung eher vermutet als bewiesen

4.6 Budgetierung und Abweichungsanalyse ★★☆

AUFGABE 48 — 4.6

Was ist ein Budget? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Ein Bericht über vergangene Kosten
- ☐ **B** Ein in Geld ausgedrückter Plan
- ☐ **C** Eine unverbindliche Schätzung ohne Verantwortlichen
- ☐ **D** Einem Verantwortungsbereich für eine Periode verbindlich vorgegeben

AUFGABE 49 — 4.6

Was kennzeichnet das Gegenstromverfahren? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Die Leitung gibt Eckwerte vor
- ☐ **B** Die Bereiche planen im Detail, danach wird abgestimmt
- ☐ **C** Es ist in der Praxis am häufigsten
- ☐ **D** Die Bereiche planen völlig ohne Vorgaben

AUFGABE 50 — 4.6

Welche Nachteile hat das Bottom-up-Verfahren? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Gefahr von Budgetpolstern
- ☐ **B** Geringe Akzeptanz bei den Bereichen
- ☐ **C** Unabgestimmte Einzelpläne
- ☐ **D** Kein Praxiswissen

AUFGABE 51 — 4.6

Was ist Zero-Base-Budgeting? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Ein Budget von null Euro für alle Bereiche
- ☐ **B** Vorjahr plus 3 %
- ☐ **C** Es deckt verkrustete Kosten auf, ist aber sehr aufwendig
- ☐ **D** Jedes Budget wird geplant, als gäbe es den Bereich noch nicht

AUFGABE 52 — 4.6

Welche Nachteile hat die Budget-Fortschreibung („Vorjahr plus 3 %“)? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Sie verleitet zum „Dezemberfieber“
- ☐ **B** Sie ist sehr aufwendig
- ☐ **C** Sie ist rechtlich unzulässig
- ☐ **D** Unwirtschaftlichkeiten werden fortgeschrieben

AUFGABE 53 — 4.6

Fahrzeugkosten: Soll 720.000 €, Ist 806.400 €. Welche Aussagen stimmen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Bei ±5 % Toleranz muss die Abweichung analysiert werden
- ☐ **B** Abweichung +86.400 €
- ☐ **C** Die Abweichung ist günstig
- ☐ **D** Abweichung +12 %

AUFGABE 54 4.6

Kosten: Soll 50.000 €, Ist 47.000 €, Toleranz ±5 %. Wie ist die Abweichung zu bewerten? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** +6 %, ungünstig
- ☐ **B** In Toleranz, keine Analyse
- ☐ **C** Über der Toleranzgrenze, also zu analysieren
- ☐ **D** −6 %, günstig

AUFGABE 55 4.6

Was bedeutet Management by Exception im Soll-Ist-Vergleich? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Alle Abweichungen werden gleich ausführlich untersucht
- ☐ **B** Ausnahmen von Budgets werden immer genehmigt
- ☐ **C** Die Leitung entscheidet nur in Ausnahmefällen über Budgets
- ☐ **D** Nur Abweichungen über der Toleranzgrenze werden analysiert und berichtet

AUFGABE 56 4.6

Die Fahrzeugkosten liegen 12 % über Plan. Welche Ursachen kommen infrage? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Geringere Umsatzerlöse
- ☐ **B** Gesunkene Ersatzteilkosten
- ☐ **C** Längere Anfahrtswege (Mengenabweichung)
- ☐ **D** Gestiegene Kraftstoffpreise (Preisabweichung)

AUFGABE 57 4.6

Was ist ein Forecast? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Eine rein lineare Hochrechnung ist immer am genauesten
- ☐ **B** Am besten: Ist bisher plus angepasster Plan der Restmonate
- ☐ **C** Der Vorjahreswert
- ☐ **D** Hochrechnung auf das Jahresende

AUFGABE 58 4.6

Was ist ein flexibles Budget? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Es passt die variablen Kosten an die Ist-Beschäftigung an
- ☐ **B** Es enthält nur Fixkosten
- ☐ **C** Es kann jederzeit beliebig erhöht werden
- ☐ **D** Es entspricht den Sollkosten der Plankostenrechnung

4.7 Berichtswesen ★★☆

AUFGABE 59 4.7

Welche Berichtsarten unterscheidet man? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Standardberichte
- ☐ **B** Abweichungsberichte
- ☐ **C** Steuerberichte an das Finanzamt
- ☐ **D** Bedarfsberichte

AUFGABE 60 4.7

Was kennzeichnet einen Abweichungsbericht? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Er lenkt den Blick auf das Wesentliche und löst Gegenmaßnahmen aus
- ☐ **B** Er erscheint monatlich in festem Aufbau unabhängig von Abweichungen
- ☐ **C** Er wird nur erstellt, wenn Ist-Werte Toleranzgrenzen überschreiten
- ☐ **D** Er wird für eine einmalige Entscheidung erstellt

AUFGABE 61 4.7

Welche Anforderungen muss das Berichtswesen erfüllen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Empfängerorientierung
- ☐ **B** Verlässlichkeit
- ☐ **C** Aktualität
- ☐ **D** Möglichst viele Zahlen auf einer Seite

AUFGABE 62 4.7

Was bedeutet Wirtschaftlichkeit im Berichtswesen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Nur Gewinnzahlen berichten
- ☐ **B** Möglichst großer Informationsnutzen bei möglichst geringen Erstellungskosten
- ☐ **C** Berichte dürfen nichts kosten
- ☐ **D** Berichte nur einmal im Jahr

AUFGABE 63 4.7

Was ist ein Kennzahlen-Cockpit (Dashboard)? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Eine vollständige Liste aller Buchungen
- ☐ **B** Ein Instrument der Finanzbuchhaltung für das Finanzamt
- ☐ **C** Verdichtung der wichtigsten Kennzahlen für die Leitung
- ☐ **D** Oft mit Ampelfarben

AUFGABE 64 4.7

Welche Instrumente gehören typischerweise zu einem Berichtssystem? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Handelsregisterauszug
- ☐ **B** Umsatzreporting nach Produkten, Kunden, Regionen
- ☐ **C** Deckungsbeitragsrechnung je Produkt oder Kunde
- ☐ **D** Soll-Ist-Vergleiche

4.8 Benchmarking, Portfolio- und Lebenszyklus-Analyse ★★☆

AUFGABE 65 4.8

Was ist Benchmarking? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Vergleich mit dem eigenen Vorjahr allein
- ☐ **B** Daraus lernen und Prozesse verbessern
- ☐ **C** Ein Verfahren der Investitionsrechnung
- ☐ **D** Vergleich mit dem besten Wettbewerber oder vorbildlichen Unternehmen anderer Branchen

AUFGABE 66 4.8

Loisachtal vergleicht die Auftragsabwicklung mit einem Versandhändler für Ersatzteile, der Bestellungen am selben Tag verschickt. Welche Form des Benchmarkings liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Internes Benchmarking
- ☐ **B** Wettbewerbsorientiertes Benchmarking
- ☐ **C** Funktionales Benchmarking
- ☐ **D** Zeitvergleich

AUFGABE 67 4.8

Welche Schritte gehören zum Ablauf eines Benchmarkings? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Vergleichsobjekt festlegen
- ☐ **B** Leistungslücke und ihre Ursachen analysieren
- ☐ **C** Den Partner ohne eigene Datenerhebung sofort kopieren
- ☐ **D** Maßnahmen umsetzen und den Erfolg messen

AUFGABE 68 4.8

Welche Größen bilden die Achsen des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Relativer Marktanteil
- ☐ **B** Marktwachstum
- ☐ **C** Umsatzrentabilität
- ☐ **D** Eigenkapitalquote

AUFGABE 69 4.8

Die Industriepumpen der Loisachtal haben einen relativen Marktanteil von 1,5 bei 8 % Marktwachstum. Wie ordnen Sie die Geschäftseinheit ein? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Star
- ☐ **B** Cash-Cow
- ☐ **C** Fragezeichen
- ☐ **D** Armer Hund

AUFGABE 70 4.8

Was bedeutet ein relativer Marktanteil von 0,6 bei den Umwälzpumpen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Loisachtal hat 60 % des gesamten Marktes
- ☐ **B** Der eigene Marktanteil ist 60 % so groß wie der des stärksten Wettbewerbers
- ☐ **C** Loisachtal ist Marktführer
- ☐ **D** Der Markt wächst um 0,6 %

AUFGABE 71 4.8

Welche Normstrategien gehören zu den Feldern der Portfolio-Matrix? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Cash-Cows: abschöpfen, nur zur Erhaltung investieren
- ☐ **B** Arme Hunde: kräftig investieren
- ☐ **C** Stars: investieren, Position halten und ausbauen
- ☐ **D** Fragezeichen: immer sofort aufgeben

AUFGABE 72 4.8

Warum ist das Portfolio für das Controlling auch ein Finanzierungsbild? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Cash-Cows erwirtschaften mehr Liquidität, als sie brauchen
- ☐ **B** Stars und Fragezeichen brauchen mehr Mittel, als sie erwirtschaften
- ☐ **C** Arme Hunde finanzieren das Wachstum der Stars
- ☐ **D** Das Portfolio ersetzt den Liquiditätsplan

AUFGABE 73 4.8

Welche Grenzen der Portfolio-Analyse sollten Sie nennen können? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A** Sie betrachtet nur zwei Größen
- ☐ **B** Die Abgrenzung der Märkte ist oft willkürlich
- ☐ **C** Ein hoher Marktanteil bedeutet nicht automatisch einen hohen Gewinn
- ☐ **D** Sie darf nur von Banken eingesetzt werden

AUFGABE 74 4.8

In welcher Reihenfolge durchläuft ein Produkt den Lebenszyklus? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A** Einführung → Reife → Wachstum → Rückgang → Sättigung
- ☐ **B** Einführung → Wachstum → Reife → Sättigung → Rückgang
- ☐ **C** Wachstum → Einführung → Sättigung → Reife → Rückgang
- ☐ **D** Einführung → Sättigung → Wachstum → Reife → Rückgang

AUFGABE 75 4.8

Was gilt für Umsatz und Gewinn im Produktlebenszyklus? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** In der Einführung ist der Gewinn meist negativ
- ☐ **B** Der Gewinn erreicht sein Maximum meist schon in der späten Wachstumsphase
- ☐ **C** Umsatz und Gewinn erreichen ihr Maximum immer gleichzeitig
- ☐ **D** Im Rückgang steigt der Gewinn wieder stark an

AUFGABE 76 4.8

Wofür nutzt das Controlling die Produktlebenszyklus-Analyse? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Nachfolgeprodukte rechtzeitig einplanen
- ☐ **B** Den Finanzbedarf der Phasen abschätzen
- ☐ **C** Die Abschreibungen der Anlagen berechnen
- ☐ **D** Den Kalkulationszinssatz der Investitionsrechnung festlegen

AUFGABE 77 4.8

Der Rahmenplan verlangt, Methoden des strategischen Controllings „auszuwählen“. Was heißt das für Ihre Antwort? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A** Begründen, warum das Instrument zur Fragestellung passt
- ☐ **B** Nur die Definition aufschreiben
- ☐ **C** Das Instrument auf den Fall anwenden
- ☐ **D** Möglichst viele Instrumente aufzählen

Lösungen mit Erklärungen

Lösungen 4.1 Begriff und Aufgaben des Controllings ★★★

AUFGABE 1

Richtig: C

Was bedeutet „to control“ im Sinne des Controllings vor allem?

- ✘ **A** Personal überwachen – Nein.
- ✘ **B** Nur kontrollieren und Fehler suchen – Controlling ist kein Kontrollorgan.
- ✔ **C** **Steuern und regeln** – Kern des Begriffs.
- ✘ **D** Revision und Prüfung der Buchführung – Das ist die interne Revision.

Merke: Controller = Lotse, nicht Kapitän.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 2

Richtig: A, D

Welche Aussagen beschreiben die Rolle des Controllers zutreffend?

- ✔ **A** **Er ist Dienstleister für die Unternehmensführung** – Führungsunterstützung.
- ✘ **B** Er trifft die strategischen Entscheidungen – Das tut die Geschäftsleitung.
- ✘ **C** Er sucht vor allem Schuldige für Abweichungen – Er analysiert Ursachen.
- ✔ **D** **Er ist Lotse, nicht Kapitän** – Er zeigt den Kurs, entscheidet aber nicht.

Merke: Entscheiden muss die Geschäftsleitung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 3

Richtig: A, B, D

Welche Aufgaben nennen die IHK-Lösungen bei „vier Aufgaben des Controllings“?

- ✔ **A** **Steuerung** – Gegensteuerung vorschlagen.
- ✔ **B** **Planung** – Ziele in Soll-Werte übersetzen.
- ✘ **C** Buchung der Geschäftsvorfälle – Aufgabe der Finanzbuchhaltung.
- ✔ **D** **Kontrolle** – Soll-Ist-Vergleich.

Merke: Planung, Steuerung, Kontrolle, Information – Koordination als fünfte.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 4

Richtig: C

Welche Tätigkeit gehört zur Aufgabe „Information“?

- ✘ **A** Ist-Werte mit Soll-Werten vergleichen – Kontrolle.
- ✘ **B** Budgetrunde mit allen Bereichen moderieren – Koordination.
- ✔ **C** **Entscheidungsrelevante Daten empfängergerecht aufbereiten und berichten** – Z. B. Monatsbericht an den kaufmännischen Geschäftsführer.
- ✘ **D** Ziele in Soll-Werte übersetzen – Planung.

Merke: Information: empfängergerecht und rechtzeitig.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 5

Richtig: B

Bei Loisachtal steigen die Stahlpreise. Das Controlling schlägt eine Preisanpassung oder einen anderen Lieferanten vor. Welche Aufgabe ist das?

✘ **A** Information – Information berichtet.
✔ **B** **Steuerung** – Gegensteuerung bei Störgrößen.
✘ **C** Planung – Planung legt Soll-Werte fest.
✘ **D** Kontrolle – Kontrolle vergleicht.

Merke: Steuerung: Ziele trotz Störungen erreichen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 6

Richtig: C, D

Was verlangt die Aufgabe „Erläutern Sie situationsbezogen vier Aufgaben des Controllings“ (8 Punkte)?

✘ **A** Mehr als vier Aufgaben nennen, um sicherzugehen – Nur die ersten vier werden gewertet.
✘ **B** Nur Stichworte ohne Fallbezug – Reicht nicht.
✔ **C** **Zu jeder Aufgabe ein konkretes Beispiel aus dem Fall** – Situationsbezug.
✔ **D** **Eine Erklärung jeder Aufgabe** – Plus Beispiel.

Merke: Beschreiben: Satz. Erläutern situationsbezogen: Satz + Beispiel.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 7

Richtig: A, C, D

Wie läuft der Controlling-Regelkreis ab?

✔ **A** **Das Controlling misst das Ergebnis und analysiert Abweichungen** – Kontrolle.
✘ **B** Abweichungen werden grundsätzlich ignoriert, wenn das Jahr läuft – Gerade nicht.
✔ **C** **Liegt die Ursache in falschen Annahmen, wird der Plan angepasst** – Rückkopplung.
✔ **D** **Aus Zielen entsteht ein Plan, die Bereiche setzen ihn um** – Planung und Durchführung.

Merke: Durchführungsfehler: gegensteuern. Planungsfehler: Plan anpassen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 8

Richtig: B, C, D

Welchen Zielen dient das Controlling?

✘ **A** Steuervermeidung – Kein Controllingziel.
✔ **B** **Existenzsicherung** – Liquidität und Erfolg sichern.
✔ **C** **Koordination** – Alle Bereiche auf gemeinsame Ziele ausrichten.
✔ **D** **Anpassungsfähigkeit** – Schnell auf Veränderungen reagieren.

Merke: Notwendigkeit „anhand von Zielen“ mit dem Fall verknüpfen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 9

Richtig: A, B, C

Wie unterscheidet sich Controlling von der Kostenrechnung?

- ✔ **A** **Controlling ist meist Stabsstelle bei der Leitung** – Bereichsübergreifend.
- ✔ **B** **Die Kostenrechnung ist meist vergangenheitsbezogen** – Kalkulation, Betriebsergebnis.
- ✔ **C** **Controlling nutzt alle Daten und ist zukunftsorientiert** – Kosten, Finanzen, Markt, Personal.
- ✘ **D** Controlling ist ein Teil der Kostenrechnung – Umgekehrt nutzt das Controlling die KLR.

Merke: KLR liefert Zahlen, Controlling macht daraus Entscheidungen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

AUFGABE 10

Richtig: A, C, D

Warum ist Controlling heute notwendiger als früher?

- ✔ **A** **Unternehmen arbeiten arbeitsteiliger** – Koordinationsbedarf.
- ✘ **B** Weil das HGB ein Controlling vorschreibt – Keine solche Pflicht.
- ✔ **C** **Fehlentscheidungen sind teurer** – Höhere Investitionen, Risiken.
- ✔ **D** **Märkte ändern sich schneller** – Dynamik.

Merke: Notwendigkeit am Fall begründen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.1, S. 118–119

Lösungen 4.2 Organisation des Controllings ★★☆

AUFGABE 11

Richtig: B, C

Was kennzeichnet das Controlling als Stabsstelle?

- ✘ **A** Steht gleichrangig neben anderen Bereichen mit Weisungsrecht – Linienstelle.
- ✔ **B** **Direkt der Unternehmensleitung zugeordnet** – Nähe zur Leitung.
- ✔ **C** **Nur Informations- und Beratungskompetenz** – Keine Weisungsbefugnis.
- ✘ **D** Kann Gegenmaßnahmen selbst durchsetzen – Das kann die Linienstelle.

Merke: Stab berät, Linie ordnet an.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.2, S. 120

AUFGABE 12

Richtig: B, C, D

Welche Vorteile hat die Stabsstelle?

- ✘ **A** Kann Daten und Termine anordnen – Vorteil der Linienstelle.
- ✔ **B** **Nah an der Leitung** – Kurze Wege.
- ✔ **C** **Überblick über alle Bereiche** – Bereichsübergreifend.
- ✔ **D** **Unabhängig und neutral** – Keine eigene Entscheidungsverantwortung.

Merke: Nachteil: nur Empfehlungen, abhängig von der Rückendeckung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.2, S. 120

AUFGABE 13

Richtig: C, D

Welche Nachteile hat das Controlling als Linienstelle?

✘ **A** Es hat keinen Zugang zu Daten – Unsinn.
✘ **B** Es kann Maßnahmen nur empfehlen – Nachteil der Stabsstelle.
✔ **C** **Es trägt selbst Entscheidungsverantwortung und verliert die Distanz** – Kritische Prüfung leidet.
✔ **D** **Konflikte mit anderen Bereichen** – Machtfragen.

Merke: Linie: Durchsetzung gegen Distanz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.2, S. 120

AUFGABE 14

Richtig: A, C

Ein mittelständisches Unternehmen führt Controlling mit einer Person ein. Was empfiehlt das Arbeitsbuch meist?

✔ **A** **Jede gut begründete Wahl wird in der Prüfung anerkannt** – Die Begründung zählt.
✘ **B** Eingliederung in die Lohnbuchhaltung – Unpassend.
✔ **C** **Stabsstelle bei der Geschäftsführung** – Die Leitung setzt Entscheidungen in Gang.
✘ **D** Dezentrale Bereichscontroller in allen Abteilungen – Mit einer Person nicht möglich.

Merke: Begründung mit Fallbezug bringt die Punkte.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.2, S. 120

AUFGABE 15

Richtig: A, C, D

Welche Vorteile hat dezentrales Controlling?

✔ **A** **Schnell ansprechbar** – Kurze Wege.
✘ **B** Garantiert einheitliche Methoden ohne zentrale Abstimmung – Dafür braucht es die dotted line.
✔ **C** **Spezialisierung, etwa Produktions- oder Vertriebscontrolling** – Fachwissen.
✔ **D** **Bereichscontroller kennen die Abläufe** – Nähe zum Geschehen.

Merke: Zentral: einheitlich. Dezentral: nah dran.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.2, S. 120

AUFGABE 16

Richtig: A, B

Was bedeutet die „dotted line“ im Controlling?

✔ **A** **Bereichscontroller sind disziplinarisch dem Bereich unterstellt** – Personalführung im Bereich.
✔ **B** **Fachlich berichten sie an das Zentralcontrolling** – Methoden bleiben einheitlich.
✘ **C** Controller haben keinen Vorgesetzten – Unsinn.
✘ **D** Das Zentralcontrolling ist dem Bereich unterstellt – Umgekehrt.

Merke: Mischform aus zentral und dezentral.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.2, S. 120

Lösungen 4.3 Operatives und strategisches Controlling ★★★

AUFGABE 17

Richtig: A

Welche Frage stellt das strategische Controlling?

✔ **A** **„Machen wir die richtigen Dinge?“** – Effektivität.
✘ **B** „Wer hat den Fehler gemacht?“ – Kein Controllingansatz.
✘ **C** „Machen wir die Dinge richtig?“ – Operatives Controlling.
✘ **D** „Wie hoch war der Gewinn im Vormonat?“ – Operativ.

Merke: Strategisch = Existenzsicherung, Erfolgspotenziale.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 18

Richtig: B, C, D

Was kennzeichnet das operative Controlling?

✘ **A** Instrumente: SWOT, Portfolio, Szenarien – Strategisch.
✔ **B** **Kurzfristig, meist bis ein Jahr** – Laufendes Geschäftsjahr.
✔ **C** **Ziel: Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Liquidität** – Kernziele.
✔ **D** **Instrumente: Budget, Soll-Ist-Vergleich, DBR, Kennzahlen** – Typisch.

Merke: Operativ: vorwiegend intern.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 19

Richtig: B, C, D

Welche Instrumente gehören zum strategischen Controlling?

✘ **A** Monatlicher Soll-Ist-Vergleich der Kostenstellen – Operativ.
✔ **B** **SWOT-Analyse** – Lageanalyse.
✔ **C** **Frühwarnsysteme** – Indikatoren beobachten.
✔ **D** **Gap-Analyse** – Lückenanalyse.

Merke: Strategisch: intern und extern.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 20

Richtig: B, C, D

Welche Aufgaben hat das Controlling in der strategischen Planung?

✘ **A** Tagesaktuelle Kassenbestände buchen – Operativ, Buchhaltung.
✔ **B** **Die strategische Lücke ermitteln** – Gap-Analyse.
✔ **C** **Prämissenkontrolle** – Stimmen die Annahmen noch?
✔ **D** **Strategische Geschäftseinheiten abgrenzen** – Produkt-Markt-Kombinationen.

Merke: Situationsbezogen mit Beispielen erläutern.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 21

Richtig: A, C

Was untersucht die SWOT-Analyse?

- ✔ **A** **Interne Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb** – Strengths, Weaknesses.
- ✘ **B** Nur die Kostenstruktur der Fertigung – Zu eng.
- ✔ **C** **Externe Chancen und Risiken des Marktes** – Opportunities, Threats.
- ✘ **D** Nur vergangene Gewinne – Nein.

Merke: Intern: S, W. Extern: O, T.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 22

Richtig: B

Steigende Strompreise belasten Loisachtal. Wie ordnen Sie das in der SWOT-Analyse ein?

- ✘ **A** Als Schwäche – Typischer Fehler – Schwächen sind intern.
- ✔ **B** **Als Risiko (Threat)** – Externer, nicht beeinflussbarer Faktor.
- ✘ **C** Gar nicht, weil Kosten nicht in die SWOT gehören – Doch, als externer Faktor.
- ✘ **D** Als Stärke – Nein.

Merke: Extern und nicht beeinflussbar = Chance oder Risiko.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 23

Richtig: D

Welche Normstrategie gehört zur Kombination Stärken – Chancen (S-O)?

- ✘ **A** Vermeiden: verteidigen, notfalls Rückzug – W-T.
- ✘ **B** Aufholen: Schwächen abbauen – W-O.
- ✘ **C** Absichern: Stärken gegen Bedrohungen nutzen – S-T.
- ✔ **D** **Ausbauen: Chancen verfolgen, die zu den eigenen Stärken passen** – Offensiv.

Merke: Vier Normstrategien aus der SWOT-Matrix.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 24

Richtig: B

Welche Normstrategie gehört zu Schwächen – Risiken (W-T)?

- ✘ **A** Aufholen – W-O.
- ✔ **B** **Vermeiden: verteidigen, damit Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden, notfalls Rückzug** – Defensiv.
- ✘ **C** Absichern – S-T.
- ✘ **D** Ausbauen – S-O.

Merke: W-T ist die ungünstigste Kombination.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 25

Richtig: A, B, C

Gap-Analyse: Ziellinie 350, Potenziallinie 295, Basislinie 265 Mio. €. Welche Aussagen stimmen?

✔ **A** **Die strategische Lücke verlangt neue Strategien wie neue Märkte** – Z. B. Schweden.
✔ **B** **Operative Lücke 30 Mio. €** – 295 − 265.
✔ **C** **Strategische Lücke 55 Mio. €** – 350 − 295.
✘ **D** Die operative Lücke beträgt 85 Mio. € – Das ist die Gesamtlücke.

Merke: Operativ: Basis bis Potenzial. Strategisch: Potenzial bis Ziel.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 26

Richtig: B, C, D

Womit lässt sich die operative Lücke schließen?

✘ **A** Markteintritt in ein neues Land – Strategische Maßnahme.
✔ **B** **Kostensenkung** – Operativ.
✔ **C** **Intensiverer Vertrieb** – Operativ.
✔ **D** **Preisaktionen** – Operative Maßnahme.

Merke: Strategische Lücke: neue Produkte, Märkte, Kooperationen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

AUFGABE 27

Richtig: A, B, D

Was beobachten Frühwarnsysteme?

✔ **A** **Auftragseingang** – Vorlaufender Indikator.
✔ **B** **Rohstoffpreise** – Kostenrisiko.
✘ **C** Nur den Jahresüberschuss des Vorjahres – Nicht vorlaufend.
✔ **D** **Wechselkurse** – Währungsrisiko.

Merke: Ziel: Zeit zum Gegensteuern gewinnen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.3, S. 120–121

Lösungen 4.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme ★★★

AUFGABE 28

Richtig: A

Welche Kennzahl ist eine Gliederungszahl?

✔ **A** **Eigenkapitalquote** – Teil (EK) zum Ganzen (GK) derselben Art.
✘ **B** Umsatz je Mitarbeitenden – Beziehungszahl.
✘ **C** Umsatz 280 Mio. € – Absolute Zahl.
✘ **D** Preisindex mit Basis 100 – Indexzahl.

Merke: Gliederung: Teil/Ganzes gleicher Art.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 29

Richtig: B, D

Welche Kennzahlen sind Beziehungszahlen?

✘ **A** Eigenkapitalquote – Gliederungszahl.
✔ **B** **Eigenkapitalrentabilität** – Gewinn zu EK.
✘ **C** Anzahl Beschäftigte – Absolute Zahl.
✔ **D** **Umsatz je Mitarbeitenden** – Zwei verschiedene Größen.

Merke: Beziehungszahl: sachlich verbundene, verschiedene Größen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 30

Richtig: A, B, C

Wann wird eine Kennzahl aussagekräftig?

✔ **A** **Im Betriebsvergleich (Benchmarking)** – Wettbewerb.
✔ **B** **Im Zeitvergleich** – Entwicklung.
✔ **C** **Im Soll-Ist-Vergleich** – Zielerreichung.
✘ **D** Isoliert ohne Vergleich – Allein sagt sie wenig.

Merke: Kennzahlen immer vergleichen und bewerten.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 31

Richtig: D

Gewinn 15,4 Mio. €, Umsatz 280 Mio. €, Gesamtkapital 200 Mio. €. Wie hoch ist der ROI?

✘ **A** 140 % – Umsatz ÷ Kapital in Prozent.
✘ **B** 5,5 % – Nur die Umsatzrentabilität.
✘ **C** 1,4 % – Kapitalumschlag ist keine Prozentzahl.
✔ **D** **7,7 %** – 5,5 % × 1,4.

Merke: ROI = Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 32

Richtig: A, B, C

Gewinn 6 Mio. €, Umsatz 120 Mio. €, Gesamtkapital 80 Mio. €. Welche Werte stimmen?

✔ **A** **Umsatzrentabilität 5 %** – 6 ÷ 120.
✔ **B** **ROI 7,5 %** – 5 % × 1,5 = 6 ÷ 80.
✔ **C** **Kapitalumschlag 1,5** – 120 ÷ 80.
✘ **D** ROI 5 % – Kapitalumschlag vergessen.

Merke: Probe: Gewinn ÷ Gesamtkapital × 100.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 33

Richtig: B, C, D

Was gilt für den Kapitalumschlag?

✘ **A** Gewinn ÷ Umsatz – Umsatzrentabilität.
✔ **B** **Er ist eine Zahl ohne Einheit** – Kein Prozentsatz.
✔ **C** **Umsatz ÷ Gesamtkapital** – Formel.
✔ **D** **Er zeigt, wie oft sich das Kapital im Jahr über den Umsatz umschlägt** – Interpretation.

Merke: Gesamtkapital = Summe der Aktiva.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 34

Richtig: A, C, D

Mit welchen Maßnahmen steigt der Kapitalumschlag?

✔ **A** **Forderungen senken durch Mahnwesen oder Factoring** – Weniger Kapital.
✘ **B** Zusätzliche Lagerbestände aufbauen – Mehr Kapital, Umschlag sinkt.
✔ **C** **Vorräte abbauen, etwa durch Just-in-time** – Weniger Kapital.
✔ **D** **Nicht benötigte Anlagen verkaufen** – Weniger Kapital.

Merke: Mehr Umsatz bei gleichem Kapital oder weniger Kapital bei gleichem Umsatz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 35

Richtig: C

Loisachtal senkt das Gesamtkapital bei gleichem Gewinn (15,4 Mio. €) und Umsatz (280 Mio. €) von 200 auf 184 Mio. €. Wie hoch ist der neue ROI?

✘ **A** 7,70 % – Alter ROI.
✘ **B** 5,50 % – Umsatzrentabilität.
✔ **C** **8,37 %** – 15,4 ÷ 184 × 100.
✘ **D** 9,20 % – Falsch gerechnet.

Merke: Kapitalumschlag 1,52 × 5,5 % ≈ 8,37 %.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 36

Richtig: C

Warum heißt das Du-Pont-System „eindimensional“?

✘ **A** Es enthält nur eine Ebene – Es ist eine Pyramide mit mehreren Ebenen.
✘ **B** Es arbeitet ohne Zahlen – Nein.
✔ **C** **An der Spitze steht eine einzige, rein monetäre Kennzahl (ROI)** – Definition.
✘ **D** Es betrachtet nur Kunden – Nein.

Merke: Mehrdimensional: Balanced Scorecard.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

AUFGABE 37

Richtig: A, B, C

Welche Grenzen hat das Du-Pont-System?

- ✔ **A** **Nur monetäre Größen der Vergangenheit** – Keine Ursachen künftigen Erfolgs.
- ✔ **B** **Verleitet zu kurzfristigem Handeln** – Z. B. Weiterbildung streichen.
- ✔ **C** **Nicht-monetäre Faktoren wie Kundenzufriedenheit fehlen** – Qualität, Know-how.
- ✘ **D** Es lässt sich nicht berechnen – Unsinn.

Merke: Diese Schwächen will die BSC beheben.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.4, S. 122–123

Lösungen 4.5 Balanced Scorecard ☆☆☆

AUFGABE 38

Richtig: A, B, D

Welche Perspektiven hat die Balanced Scorecard in der Grundform?

- ✔ **A** **Interne Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive** – Zusammen vier.
- ✔ **B** **Kundenperspektive** – Wie sehen uns die Kunden?
- ✘ **C** Steuerperspektive – Gehört nicht zur Grundform.
- ✔ **D** **Finanzperspektive** – Wie sehen uns die Kapitalgeber?

Merke: Weitere Perspektiven wie Lieferanten sind möglich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 39

Richtig: A, B, C

Welche vier Fragen werden je Perspektive beantwortet?

- ✔ **A** **Welches strategische Ziel?** – Ziel.
- ✔ **B** **An welcher Kennzahl messen wir es, mit welcher Vorgabe?** – Kennzahl und Zielwert.
- ✔ **C** **Welche Maßnahme führt dorthin?** – Maßnahme.
- ✘ **D** Wer ist schuld an Abweichungen? – Keine BSC-Frage.

Merke: Ziel, Kennzahl, Vorgabe, Maßnahme.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 40

Richtig: A, B, D

Welche Kennzahlen gehören zur Kundenperspektive?

- ✔ **A** **Kundenzufriedenheit** – Kunden.
- ✔ **B** **Wiederkaufrate** – Kunden.
- ✘ **C** Durchlaufzeit – Prozessperspektive.
- ✔ **D** **Marktanteil** – Kunden.

Merke: Kennzahlen sicher den vier Perspektiven zuordnen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 41

Richtig: A, B, C

Welche Kennzahlen gehören zur internen Prozessperspektive?

✔ **A** **Durchlaufzeit** – Prozesse.
✔ **B** **Termintreue** – Prozesse.
✔ **C** **Fehlerquote** – Prozesse.
✘ **D** Fluktuation – Lern- und Entwicklungsperspektive.

Merke: Prozesse: Zeit, Qualität, Termine.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 42

Richtig: B, C, D

Welche Kennzahlen gehören zur Lern- und Entwicklungsperspektive?

✘ **A** Cashflow – Finanzperspektive.
✔ **B** **Mitarbeiterzufriedenheit** – Lernen.
✔ **C** **Schulungstage je Mitarbeitenden** – Lernen.
✔ **D** **Verbesserungsvorschläge je Mitarbeitenden** – Lernen.

Merke: Lernen: Menschen, Wissen, Kultur.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 43

Richtig: B, C, D

Welche Kennzahlen gehören zur Finanzperspektive?

✘ **A** Angebotserfolgsquote – Kundenperspektive.
✔ **B** **Kundendeckungsbeitrag** – Finanzen.
✔ **C** **Eigenkapitalrentabilität** – Finanzen.
✔ **D** **ROI** – Finanzen.

Merke: Finanzen: Wie sehen uns die Kapitalgeber?

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 44

Richtig: C, D

Was bedeutet „balanced“ (ausgewogen) bei der BSC?

✘ **A** Alle Kennzahlen haben denselben Zahlenwert – Unsinn.
✘ **B** Die Bilanz muss ausgeglichen sein – Kein Bezug.
✔ **C** **Neben finanziellen stehen nicht-monetäre Kennzahlen** – Ausgewogenheit.
✔ **D** **Kennzahlen der Ursachen künftigen Erfolgs werden einbezogen** – Frühindikatoren.

Merke: BSC = mehrdimensionales Kennzahlen- und Managementsystem.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 45

Richtig: A

Wie erläutern Sie eine Wechselwirkung zwischen „Schulungstage in der Montage“ und „ROI“ richtig?

✔ **A** **Mehr Schulung senkt die Fehlerquote, weniger Reklamationen erhöhen die Kundenzufriedenheit, Folgeaufträge steigern DB und ROI** – Kette ausformuliert.

✘ **B** „Schulungen kosten Geld, also sinkt der ROI immer.“ – Einseitig und ohne Kette.

✘ **C** Kein Zusammenhang möglich – Doch, über die Ursache-Wirkungs-Kette.

✘ **D** „Schulungen erhöhen den ROI.“ – Bloß behauptet – keine volle Punktzahl.

Merke: Volle Punkte nur mit ausformuliertem Wirkungszusammenhang.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 46

Richtig: D

In welcher Richtung verlaufen die Ursache-Wirkungs-Ketten der BSC typischerweise?

✘ **A** Kunden → Lernen → Finanzen → Prozesse – Keine logische Kette.

✘ **B** Finanzen → Kunden → Prozesse → Lernen – Umgekehrt.

✘ **C** Es gibt keine Ketten – Sie sind das Herzstück.

✔ **D** **Lernen → Prozesse → Kunden → Finanzen** – Von unten nach oben.

Merke: Herzstück der BSC.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

AUFGABE 47

Richtig: A, B, D

Welche Probleme hat die Balanced Scorecard?

✔ **A** **Hoher Einführungsaufwand** – Ableitung, Abstimmung.

✔ **B** **Gefahr zu vieler Kennzahlen** – 15 bis 25 genügen.

✘ **C** Sie enthält keine Finanzkennzahlen – Doch, die Finanzperspektive.

✔ **D** **Ursache-Wirkung eher vermutet als bewiesen** – Schwierigkeit.

Merke: Weiche Faktoren sind schwer messbar.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.5, S. 123–124

Lösungen 4.6 Budgetierung und Abweichungsanalyse ★★☆

AUFGABE 48

Richtig: B, D

Was ist ein Budget?

✘ **A** Ein Bericht über vergangene Kosten – Das ist ein Ist-Bericht.

✔ **B** **Ein in Geld ausgedrückter Plan** – Monetär.

✘ **C** Eine unverbindliche Schätzung ohne Verantwortlichen – Gerade verbindlich.

✔ **D** **Einem Verantwortungsbereich für eine Periode verbindlich vorgegeben** – Verbindlich.

Merke: Budgets koordinieren, motivieren, sind Kontrollmaßstab.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 49

Richtig: A, B, C

Was kennzeichnet das Gegenstromverfahren?

✔ **A** **Die Leitung gibt Eckwerte vor** – Top-down-Element.
✔ **B** **Die Bereiche planen im Detail, danach wird abgestimmt** – Bottom-up-Element.
✔ **C** **Es ist in der Praxis am häufigsten** – Verbindet Strategie und Akzeptanz.
✘ **D** Die Bereiche planen völlig ohne Vorgaben – Bottom-up.

Merke: Top-down, Bottom-up, Gegenstrom.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 50

Richtig: A, C

Welche Nachteile hat das Bottom-up-Verfahren?

✔ **A** **Gefahr von Budgetpolstern** – Bereiche sichern sich ab.
✘ **B** Geringe Akzeptanz bei den Bereichen – Akzeptanz ist hoch.
✔ **C** **Unabgestimmte Einzelpläne** – Fehlender Gesamtblick.
✘ **D** Kein Praxiswissen – Hohe Praxisnähe.

Merke: Top-down: schnell, aber wenig Akzeptanz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 51

Richtig: C, D

Was ist Zero-Base-Budgeting?

✘ **A** Ein Budget von null Euro für alle Bereiche – Missverständnis.
✘ **B** Vorjahr plus 3 % – Fortschreibung.
✔ **C** **Es deckt verkrustete Kosten auf, ist aber sehr aufwendig** – Vor- und Nachteil.
✔ **D** **Jedes Budget wird geplant, als gäbe es den Bereich noch nicht** – Jede Leistung neu begründen.

Merke: Meist in Gemeinkostenbereichen wie Verwaltung oder IT.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 52

Richtig: A, D

Welche Nachteile hat die Budget-Fortschreibung („Vorjahr plus 3 %“)?

✔ **A** **Sie verleitet zum „Dezemberfieber“** – Budget wird ausgeschöpft.
✘ **B** Sie ist sehr aufwendig – Sie ist einfach.
✘ **C** Sie ist rechtlich unzulässig – Nein.
✔ **D** **Unwirtschaftlichkeiten werden fortgeschrieben** – Keine Prüfung.

Merke: Einfach, aber unkritisch.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 53

Richtig: A, B, D

Fahrzeugkosten: Soll 720.000 €, Ist 806.400 €. Welche Aussagen stimmen?

✔ **A** **Bei ±5 % Toleranz muss die Abweichung analysiert werden** – Über Toleranz.
✔ **B** **Abweichung +86.400 €** – Ist − Soll.
✘ **C** Die Abweichung ist günstig – Kosten über Plan sind ungünstig.
✔ **D** **Abweichung +12 %** – 86.400 ÷ 720.000.

Merke: Abweichung in % = (Ist − Soll) ÷ Soll × 100.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 54

Richtig: C, D

Kosten: Soll 50.000 €, Ist 47.000 €, Toleranz ±5 %. Wie ist die Abweichung zu bewerten?

✘ **A** +6 %, ungünstig – Vorzeichen falsch.
✘ **B** In Toleranz, keine Analyse – 6 % > 5 %.
✔ **C** **Über der Toleranzgrenze, also zu analysieren** – Auch günstige Abweichungen können Ursachen haben.
✔ **D** **−6 %, günstig** – Kosten unter Plan.

Merke: Günstig/ungünstig hängt von der Position ab.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 55

Richtig: D

Was bedeutet Management by Exception im Soll-Ist-Vergleich?

✘ **A** Alle Abweichungen werden gleich ausführlich untersucht – Gerade nicht.
✘ **B** Ausnahmen von Budgets werden immer genehmigt – Missverständnis.
✘ **C** Die Leitung entscheidet nur in Ausnahmefällen über Budgets – Nicht gemeint.
✔ **D** **Nur Abweichungen über der Toleranzgrenze werden analysiert und berichtet** – Fokus aufs Wesentliche.

Merke: Toleranzgrenzen z. B. ±5 %.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 56

Richtig: C, D

Die Fahrzeugkosten liegen 12 % über Plan. Welche Ursachen kommen infrage?

✘ **A** Geringere Umsatzerlöse – Erklärt keine höheren Fahrzeugkosten.
✘ **B** Gesunkene Ersatzteilkosten – Kein Zusammenhang.
✔ **C** **Längere Anfahrtswege (Mengenabweichung)** – Beeinflussbar über Tourenplanung.
✔ **D** **Gestiegene Kraftstoffpreise (Preisabweichung)** – Vom Bereich nicht beeinflussbar.

Merke: Preis- und Mengenabweichung trennen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 57

Richtig: B, D

Was ist ein Forecast?

✘ **A** Eine rein lineare Hochrechnung ist immer am genauesten – Sie übersieht Saisonschwankungen.
✔ **B** **Am besten: Ist bisher plus angepasster Plan der Restmonate** – Berücksichtigt Saison.
✘ **C** Der Vorjahreswert – Nein.
✔ **D** **Hochrechnung auf das Jahresende** – Ergänzt das Budget.

Merke: Forecast macht den veralteten Jahresplan aktuell.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

AUFGABE 58

Richtig: A, D

Was ist ein flexibles Budget?

✔ **A** **Es passt die variablen Kosten an die Ist-Beschäftigung an** – Wie Sollkosten.
✘ **B** Es enthält nur Fixkosten – Nein.
✘ **C** Es kann jederzeit beliebig erhöht werden – Missverständnis.
✔ **D** **Es entspricht den Sollkosten der Plankostenrechnung** – Abschnitt 3.9.

Merke: Starr gegen flexibel – wie in der Plankostenrechnung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.6, S. 124–125

Lösungen 4.7 Berichtswesen ★★☆

AUFGABE 59

Richtig: A, B, D

Welche Berichtsarten unterscheidet man?

✔ **A** **Standardberichte** – Regelmäßig, fester Aufbau.
✔ **B** **Abweichungsberichte** – Bei Überschreiten der Toleranz.
✘ **C** Steuerberichte an das Finanzamt – Externes Rechnungswesen.
✔ **D** **Bedarfsberichte** – Auf Anfrage.

Merke: Drei Berichtsarten.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.7, S. 125

AUFGABE 60

Richtig: A, C

Was kennzeichnet einen Abweichungsbericht?

✔ **A** **Er lenkt den Blick auf das Wesentliche und löst Gegenmaßnahmen aus** – Steuerung.
✘ **B** Er erscheint monatlich in festem Aufbau unabhängig von Abweichungen – Standardbericht.
✔ **C** **Er wird nur erstellt, wenn Ist-Werte Toleranzgrenzen überschreiten** – Ausnahmeprinzip.
✘ **D** Er wird für eine einmalige Entscheidung erstellt – Bedarfsbericht.

Merke: Abweichungsbericht = Management by Exception.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.7, S. 125

AUFGABE 61

Richtig: A, B, C

Welche Anforderungen muss das Berichtswesen erfüllen?

✔ **A** **Empfängerorientierung** – Geschäftsführung verdichtet, Kostenstelle detailliert.
✔ **B** **Verlässlichkeit** – Richtig und nachvollziehbar.
✔ **C** **Aktualität** – Rechtzeitig zum Gegensteuern.
✘ **D** Möglichst viele Zahlen auf einer Seite – Verständlichkeit: Grafiken statt Zahlenfriedhöfe.

Merke: Wirtschaftlich, empfängerorientiert, verständlich, verlässlich, aktuell.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.7, S. 125

AUFGABE 62

Richtig: B

Was bedeutet Wirtschaftlichkeit im Berichtswesen?

✘ **A** Nur Gewinnzahlen berichten – Nein.
✔ **B** **Möglichst großer Informationsnutzen bei möglichst geringen Erstellungskosten** – Kosten-Nutzen.
✘ **C** Berichte dürfen nichts kosten – Unrealistisch.
✘ **D** Berichte nur einmal im Jahr – Widerspricht der Aktualität.

Merke: Nutzen und Kosten abwägen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.7, S. 125

AUFGABE 63

Richtig: C, D

Was ist ein Kennzahlen-Cockpit (Dashboard)?

✘ **A** Eine vollständige Liste aller Buchungen – Gegenteil von Verdichtung.
✘ **B** Ein Instrument der Finanzbuchhaltung für das Finanzamt – Internes Instrument.
✔ **C** **Verdichtung der wichtigsten Kennzahlen für die Leitung** – Überblick.
✔ **D** **Oft mit Ampelfarben** – Schnelle Einordnung.

Merke: Für die Leitung stark verdichtet.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.7, S. 125

AUFGABE 64

Richtig: B, C, D

Welche Instrumente gehören typischerweise zu einem Berichtssystem?

✘ **A** Handelsregisterauszug – Kein Berichtsinstrument.
✔ **B** **Umsatzreporting nach Produkten, Kunden, Regionen** – Typisch.
✔ **C** **Deckungsbeitragsrechnung je Produkt oder Kunde** – Typisch.
✔ **D** **Soll-Ist-Vergleiche** – Typisch.

Merke: Instrumente des Berichtssystems mit Bezug zum Fall nennen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.7, S. 125

Lösungen 4.8 Benchmarking, Portfolio- und Lebenszyklus-Analyse ★★☆

AUFGABE 65

Richtig: B, D

Was ist Benchmarking?

✘ **A** Vergleich mit dem eigenen Vorjahr allein – Zeitvergleich.
✔ **B** **Daraus lernen und Prozesse verbessern** – Ziel.
✘ **C** Ein Verfahren der Investitionsrechnung – Nein.
✔ **D** **Vergleich mit dem besten Wettbewerber oder vorbildlichen Unternehmen anderer Branchen** – Lernen von den Besten.

Merke: Betriebsvergleich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 66

Richtig: C

Loisachtal vergleicht die Auftragsabwicklung mit einem Versandhändler für Ersatzteile, der Bestellungen am selben Tag verschickt. Welche Form des Benchmarkings liegt vor?

✘ **A** Internes Benchmarking – Das wäre ein Vergleich innerhalb des Unternehmens, etwa Wolfratshausen gegen Penzberg.
✘ **B** Wettbewerbsorientiertes Benchmarking – Partner wäre dann der stärkste Konkurrent.
✔ **C** **Funktionales Benchmarking** – Ein Unternehmen einer anderen Branche, das den Prozess vorbildlich beherrscht.
✘ **D** Zeitvergleich – Ein Vergleich mit dem eigenen Vorjahr ist kein Benchmarking.

Merke: Intern, wettbewerbsorientiert, funktional: Der Vergleichspartner bestimmt die Form.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 67

Richtig: A, B, D

Welche Schritte gehören zum Ablauf eines Benchmarkings?

✔ **A** **Vergleichsobjekt festlegen** – Erster Schritt: Produkt, Prozess oder Kennzahl bestimmen.
✔ **B** **Leistungslücke und ihre Ursachen analysieren** – Erst die Ursachen zeigen, was übertragbar ist.
✘ **C** Den Partner ohne eigene Datenerhebung sofort kopieren – Ohne Daten und Ursachenanalyse fehlt die Grundlage.
✔ **D** **Maßnahmen umsetzen und den Erfolg messen** – Letzter Schritt, bei Loisachtal: Lieferzeit von 9 auf 6 Tage.

Merke: Objekt, Partner, Daten, Lücke und Ursachen, Maßnahmen und Erfolgskontrolle.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 68

Richtig: A, B

Welche Größen bilden die Achsen des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios?

✔ **A** **Relativer Marktanteil** – Waagerechte Achse.
✔ **B** **Marktwachstum** – Senkrechte Achse.
✘ **C** Umsatzrentabilität – Sie ist keine Achse des Portfolios.
✘ **D** Eigenkapitalquote – Eine Bilanzkennzahl, kein Portfoliomerkmal.

Merke: Waagerecht relativer Marktanteil, senkrecht Marktwachstum, Kreisgröße meist Umsatz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 69

Richtig: A

Die Industriepumpen der Loisachtal haben einen relativen Marktanteil von 1,5 bei 8 % Marktwachstum. Wie ordnen Sie die Geschäftseinheit ein?

✔ **A Star** – Hoher relativer Marktanteil (über 1) und hohes Marktwachstum.
✘ **B** Cash-Cow – Cash-Cows liegen bei niedrigem Marktwachstum.
✘ **C** Fragezeichen – Fragezeichen haben einen relativen Marktanteil unter 1.
✘ **D** Armer Hund – Arme Hunde haben niedrigen Marktanteil und niedriges Wachstum.

Merke: Star = Marktführer in einem wachsenden Markt: weiter investieren.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 70

Richtig: B

Was bedeutet ein relativer Marktanteil von 0,6 bei den Umwälzpumpen?

✘ **A** Loisachtal hat 60 % des gesamten Marktes – Der relative Marktanteil ist ein Verhältnis zum stärksten Wettbewerber.
✔ **B Der eigene Marktanteil ist 60 % so groß wie der des stärksten Wettbewerbers** – Eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des Stärksten.
✘ **C** Loisachtal ist Marktführer – Marktführerschaft beginnt erst bei Werten über 1.
✘ **D** Der Markt wächst um 0,6 % – Das Wachstum steht auf der anderen Achse.

Merke: Relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Wettbewerbers.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 71

Richtig: A, C

Welche Normstrategien gehören zu den Feldern der Portfolio-Matrix?

✔ **A Cash-Cows: abschöpfen, nur zur Erhaltung investieren** – Überschüsse fließen in Stars und Fragezeichen.
✘ **B** Arme Hunde: kräftig investieren – Normstrategie ist desinvestieren oder eine Nische besetzen.
✔ **C Stars: investieren, Position halten und ausbauen** – Etwa die neue Fertigungslinie für die HydroPro 150.
✘ **D** Fragezeichen: immer sofort aufgeben – Investieren oder aufgeben, je nach Erfolgsaussicht.

Merke: Stars ausbauen, Cash-Cows abschöpfen, Fragezeichen gezielt entscheiden, Arme Hunde abbauen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 72

Richtig: A, B

Warum ist das Portfolio für das Controlling auch ein Finanzierungsbild?

✔ **A Cash-Cows erwirtschaften mehr Liquidität, als sie brauchen** – Sie finanzieren die übrigen Felder.
✔ **B Stars und Fragezeichen brauchen mehr Mittel, als sie erwirtschaften** – Wachstum kostet Investitionen.
✘ **C** Arme Hunde finanzieren das Wachstum der Stars – Sie bringen meist nur wenig Überschuss.
✘ **D** Das Portfolio ersetzt den Liquiditätsplan – Es ist ein grobes strategisches Bild, keine Monatsplanung.

Merke: Ein ausgewogenes Portfolio finanziert seine Zukunft weitgehend aus eigener Kraft (Innenfinanzierung).

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 73

Richtig: A, B, C

Welche Grenzen der Portfolio-Analyse sollten Sie nennen können?

✔ **A** **Sie betrachtet nur zwei Größen** – Marktwachstum und relativer Marktanteil.

✔ **B** **Die Abgrenzung der Märkte ist oft willkürlich** – Davon hängt der Marktanteil ab.

✔ **C** **Ein hoher Marktanteil bedeutet nicht automatisch einen hohen Gewinn** – Preise und Kosten bleiben außen vor.

✘ **D** Sie darf nur von Banken eingesetzt werden – Sie ist ein Instrument der Unternehmensplanung.

Merke: Zwei Größen, willkürliche Marktabgrenzung, Marktanteil ist nicht gleich Gewinn.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 74

Richtig: B

In welcher Reihenfolge durchläuft ein Produkt den Lebenszyklus?

✘ **A** Einführung → Reife → Wachstum → Rückgang → Sättigung – Wachstum kommt vor der Reife, der Rückgang am Ende.

✔ **B** **Einführung → Wachstum → Reife → Sättigung → Rückgang** – Die fünf Phasen in richtiger Reihenfolge.

✘ **C** Wachstum → Einführung → Sättigung → Reife → Rückgang – Am Anfang steht die Einführung.

✘ **D** Einführung → Sättigung → Wachstum → Reife → Rückgang – Die Sättigung folgt auf die Reife.

Merke: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Rückgang.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 75

Richtig: A, B

Was gilt für Umsatz und Gewinn im Produktlebenszyklus?

✔ **A** **In der Einführung ist der Gewinn meist negativ** – Hohe Entwicklungs- und Werbekosten bei geringem Umsatz.

✔ **B** **Der Gewinn erreicht sein Maximum meist schon in der späten Wachstumsphase** – Der Umsatz ist erst in der Reife am höchsten.

✘ **C** Umsatz und Gewinn erreichen ihr Maximum immer gleichzeitig – Der Gewinn erreicht sein Maximum vor dem Umsatz.

✘ **D** Im Rückgang steigt der Gewinn wieder stark an – Umsatz und Gewinn sinken.

Merke: Gewinnmaximum vor dem Umsatzmaximum: Nachfolger rechtzeitig einplanen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 76

Richtig: A, B

Wofür nutzt das Controlling die Produktlebenszyklus-Analyse?

✔ **A** **Nachfolgeprodukte rechtzeitig einplanen** – Das neue Produkt soll wachsen, bevor das alte in den Rückgang rutscht.

✔ **B** **Den Finanzbedarf der Phasen abschätzen** – In der Einführung ist der Finanzbedarf hoch.

✘ **C** Die Abschreibungen der Anlagen berechnen – Dafür ist die Anlagenbuchhaltung da.

✘ **D** Den Kalkulationszinssatz der Investitionsrechnung festlegen – Kein Bezug zum Lebenszyklus.

Merke: Lebenszyklus = Planungshilfe für Produktprogramm und Finanzbedarf.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

AUFGABE 77

Richtig: A, C

Der Rahmenplan verlangt, Methoden des strategischen Controllings „auszuwählen“. Was heißt das für Ihre Antwort?

✔ **A** **Begründen, warum das Instrument zur Fragestellung passt** – Das ist der Kern von „auswählen“.

✘ **B** Nur die Definition aufschreiben – Ohne Begründung und Fallbezug fehlen Punkte.

✔ **C** **Das Instrument auf den Fall anwenden** – Etwa die Geschäftseinheiten der Loisachtal ins Portfolio einordnen.

✘ **D** Möglichst viele Instrumente aufzählen – Gewertet wird die begründete Auswahl, nicht die Menge.

Merke: Auswählen = passendes Instrument begründen und am Fall anwenden.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 4.8, S. 125–128

Auswertungsbogen

Zählen Sie je Abschnitt die vollständig richtig gelösten Aufgaben. Geratene Treffer zählen als unsicher. Liegt ein Abschnitt unter der vollen Punktzahl, arbeiten Sie die angegebenen Seiten nach und lösen die Aufgaben nach zwei, sieben und vierzehn Tagen erneut.

Nr.	Thema	Aufgaben	richtig	unsicher	Nacharbeiten
4.1	Begriff und Aufgaben des Controllings ★★★	1–10	___ / 10	___	ÜB S. 118–119
4.2	Organisation des Controllings ★★☆	11–16	___ / 6	___	ÜB S. 120
4.3	Operatives und strategisches Controlling ★★★	17–27	___ / 11	___	ÜB S. 120–121
4.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme ★★★	28–37	___ / 10	___	ÜB S. 122–123
4.5	Balanced Scorecard ☆☆☆	38–47	___ / 10	___	ÜB S. 123–124
4.6	Budgetierung und Abweichungsanalyse ★★☆	48–58	___ / 11	___	ÜB S. 124–125
4.7	Berichtswesen ★★☆	59–64	___ / 6	___	ÜB S. 125
4.8	Benchmarking, Portfolio- und Lebenszyklus-Analyse ★★☆	65–77	___ / 13	___	ÜB S. 125–128
	Gesamt		**___ / 77**	___	

ÜB = Finanzwirtschaft im Industrieunternehmen, Arbeits- und Übungsbuch Fach 5 für Geprüfte Industriefachwirte (IHK), Fachwirt24 Verlag.

Und dann?

Wiederholen Sie die Zusammenhänge mit den Vorlesungsfolien und der A3-Mindmap. Im Arbeits- und Übungsbuch üben Sie danach mit Lernkarten, Rechenaufgaben im IHK-Stil und Fallaufgaben in drei Ebenen (ab S. 129). Alle Unterlagen gibt es kostenlos auf www.fachwirt24.de.