

Inhaltsverzeichnis:

1	Fragen zum Thema „Aufbau der Integrierten Zielverpflichtungsplanung und -kontrolle – eine Einleitung“	1
2	Fragen zum Thema „Das operative Planungssystem von Johnsohn und Kaplan“.....	27
3	Fragen zum Thema „Balanced Scorecard“	28

1 Fragen zum Thema „Aufbau der Integrierten Zielverpflichtungsplanung und -kontrolle – eine Einleitung“

1. Wie lauten die beiden Credos einer operativen Unternehmensführung?
2. Zeigen Sie, wie diese Credos im Konzept einer Integrierten Zielverpflichtungsgplanung zum Tragen kommen.
3. Wie kann man eine quantitative Größe definieren?
4. Was ist der Unterschied zwischen einer direkt beobachteten und einer indirekt beobachteten quantitativen Größe?
5. Was ist eine operative Definition?
6. Schlagen Sie eine operative Definition für die Größe „Anzahl der an der Fertigung Beteiligten im Jahr 2005“ vor. Gibt es dabei Probleme? Wenn ja welche?
7. Wie wird eine direkt beobachtbare Größe definiert?
8. Wann ist eine Größe direkt beobachtbar (d. h. eine Beobachtungsgröße)?
9. Was ist der Unterschied zwischen einer Definitions- und Hypothesengleichung?
10. Ist die strukturelle Gleichung „Umsatz = Preis *Absatzmenge“ eine Definitions- oder Hypothesengleichung?
11. Zeigen Sie, warum das ROI-Definitionssystem keine Hypothesengleichungen enthält.
12. Was versteht man unter der Forderung, daß eine Hypothesengleichung falsifizierbar sein muß? Ist eine lineare Kostenfunktion eine falsifizierbare Hypothesengleichung?

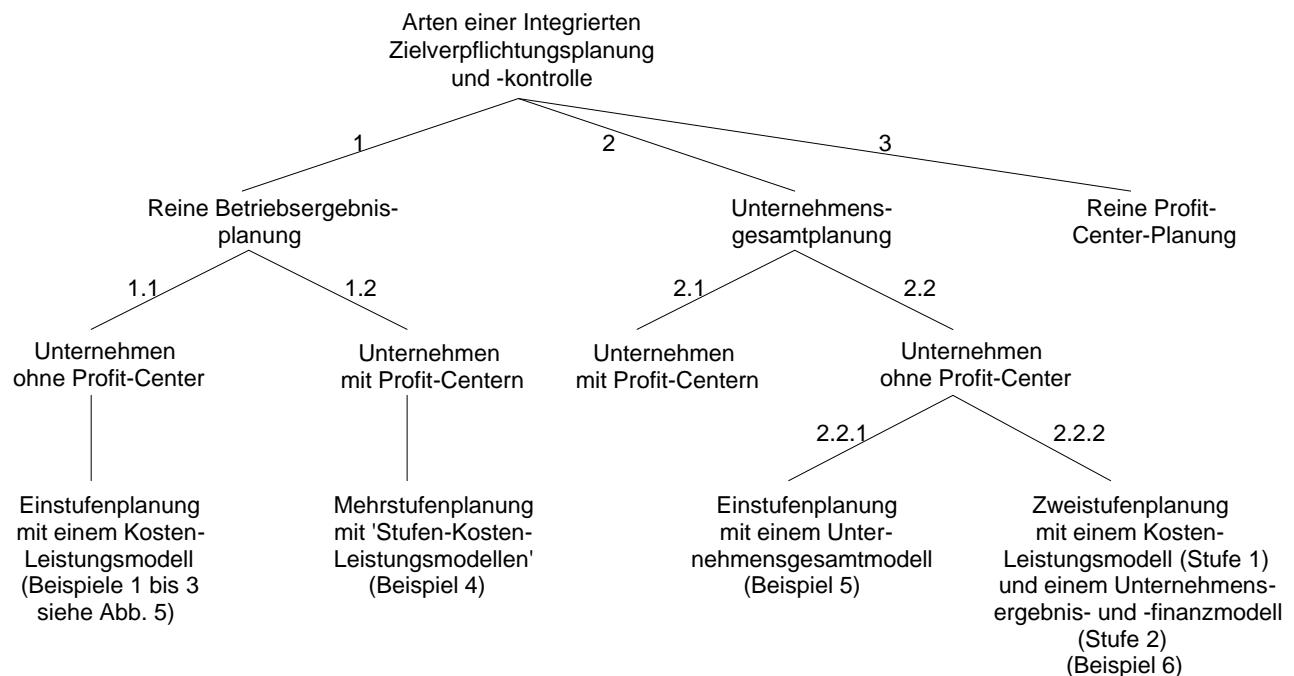
13. Das Definitionsgleichungssystem des RoI ist Ihnen bekannt. Reicht die Spezifikation dieser Definitionsgleichungen aus, um sagen zu können, daß der RoI „korrekt“ (im Sinne der Definitionslehre) definiert ist?
14. Warum ist der RoI eine indirekte Beobachtungsgröße?
15. Wann kann man von einem **Gleichungssystem** sagen, daß es ein **Gleichungsmodell** ist?
16. Beschreiben Sie die Begriffe, welche zur Kennzeichnung eines Gleichungsmodells verwendet werden.
17. Was versteht man unter einem Modellparameter, einer erklärten Variablen, einer erklärenden Variablen und einem Hypothesenparameter?
18. Welche Unterschiede bestehen zwischen einem Gleichungsmodell zur Beschreibung realer Systeme und einem Gleichungsmodell der Integrierten Zielverpflichtungsgplanung?
19. Wie ist eine strukturelle Gleichung in einem Modell definiert? Gibt es in einem Modell auch Gleichungen, die keine strukturellen Gleichungen sind?
20. Was ist ein Strukturmodell?
21. In welche zwei Arten lassen sich die strukturellen Gleichungen eines Modells unterscheiden?
22. Betrachten Sie die Gleichungen „Gewinn = Umsatz - Kosten“ und „Kosten = variable Stückkosten * Absatzmenge“. Beide Gleichungen sind jeweils einem der zwei möglichen Typen einer strukturellen Gleichung zuzuordnen. Um welche Typen (Name der beiden Gleichungsformen) handelt es sich? Welche Gleichungen sind welchen Typen zuzuordnen? Und. Aufgrund welcher Kriterien werden die Gleichungen diesen Typen zugeordnet?
23. Ist die Formel des Fallgesetzes $s = (g/2)*t^2$ eine Hypothesengleichung? Wenn ja, warum?
24. Das Fallgesetz „ $s = (g/2)*t^2$ “ ist eine Hypothesengleichung. Die Kostenhypothese der Firma Müller für die Sachkosten der Fertigungsstelle y im Planjahr 2006 „Kosten = 2000 + 5* Beschäftigung“ ist ebenfalls eine Hypothesengleichung. Worin besteht der Unterschied, wenn man von formalen Klassifikationskriterien einer Hypothese ausgeht?
25. Was ist bei einem Gleichungsmodell eine Modelldurchrechnung?
26. Kann man eine Modelldurchrechnung allein unter Verwendung der strukturellen Gleichungen eines Gleichungsmodells durchführen?

27. Was versteht man unter der prozeduralen Anordnung eines Gleichungssystems?
28. Betrachten Sie die Gleichungen des ROI-Definitionssystems. Zeigen Sie eine prozedurale Anordnung seiner Gleichungen. Führen Sie auch eine nichtprozedurale Anordnung der Gleichungen vor. Welche Schwierigkeiten ergeben sich, wenn bei einer Modelldurchrechnung diese nichtprozedurale Anordnung verwendet wird?
29. Worin besteht der Unterschied zwischen einem Modellparameter und der Basisgröße eines Modells der Integrierten Zielverpflichtungsplanung?
30. Basisgrößen können auch als Verantwortungsbasisgrößen bezeichnet werden. Beschreiben Sie die Arten einer Verantwortung, die den Basisgrößen zugeordnet werden können.
31. Was versteht man unter einer modellgestützten Planung und Kontrolle?
32. Entwerfen Sie einen zweistufigen Gliederungsbaum zur Klassifizierung von Basisgrößen und zeigen Sie, wodurch sich diese Basisgrößen voneinander unterscheiden.
33. Klassifizieren Sie die Basisgrößen nach zwei Kriterien und ordnen Sie diese in ein zweidimensionales Klassifizierungsdiagramm ein. (Ein sogenanntes Vierfelderschema wie die Portfolioanalyse ist beispielsweise ein zweidimensionales Klassifizierungsschema, bei welchem jedes Kriterium nach zwei Ausprägungen differenziert wird.)
34. Was versteht man unter der Konfiguration eines Gleichungsmodells?
35. Welche Rolle spielen Modelltableaus bei der Konfiguration eines Gleichungsmodells?
36. Die strategische Planung liefert Daten für die anstehende operative (Jahres-) Planung. Nennen Sie zwei Beispiele, in denen diese „Datenlieferung“ direkt in einem operativen Planungsmodell zum Tragen kommt.
37. Welche Bedeutung spielt die monatliche (oder vierteljährliche) rollierende Vorschaurechnung für die operative Feinplanung?
38. Wie kann man im Hinblick auf ihren Planungshorizont die operative Feinplanung auch noch nennen?
39. Welcher englische Name wird auch für die rollierende Vorschaurechnung im Rahmen eines Planjahres verwendet?
40. Warum reicht es den meisten Unternehmen nicht aus, Jahreswerte mit ihren Verantwortungsbereichen zu vereinbaren und diese am Ende des Planjahres im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches zu überprüfen?

41. Jedes Kosten-Leistungsmodell beschreibt einen Wertefluß und einen Mengenfluß. Zeigen Sie anhand des Beispiels der Abb. 30 des Skriptes Controlling I den dort vorliegenden Mengen- und Wertefluß und versuchen Sie, ein entsprechendes Werte- und Mengenflußdiagramm zu entwickeln.
42. Wenn die operative Planung und Kontrolle weitgehend durch ein formalisiertes Verfahren beschrieben wird, dann kann man das gesamte Verfahren als ein Verfahren beschreiben, in welchem bestimmte Modelle im Rahmen bestimmter Prozeduren eingebunden sind.
- Beschreiben Sie die verschiedenen Arten von Modellen, die in einer solche Prozedur auftreten können.
- Was haben diese Modelle im Hinblick auf die in Frage stehende Anwendung alle miteinander gemeinsam?
- Differenzieren Sie alle möglichen Prozeduren in drei Arten.
43. Welche „sprechendere“ Bezeichnung kann man auch für die Kontrolle verwenden?
44. Im Hinblick auf die Verwendung im Englischen ist es sinnvoller, den Begriff der Kontrolle nicht mit „control“ zu übersetzen. Welche beiden anderen englischen Bezeichnungen wären angebrachter?
45. Warum ist es mißverständlich, den deutschen Begriff der Kontrolle im Englischen mit „Control“ zu übersetzen?
46. Wie heißt Unternehmensgesamtplanung im Englischen?
47. Wie ist der Name des speziellen Deutsch-Englischen –Wörterbuch für das Controlling, welches jeder kennen sollte, der mit der „Globalisierung“ etwas im Sinne hat?
48. Warum wird in vielen Unternehmen in der Controlling-Abteilung nur das Betriebsergebnis geplant und die Finanz- und Bilanzplanung einer anderen Abteilung überlassen?
49. Wie lautet der Name für Betriebsergebnis in Englisch?
50. Das Betriebsergebnis kann für ein Unternehmen recht unterschiedlich definiert werden, z.B. durch die Art der kalkulatorischen Abschreibungen und die Art der verwendeten Lagerbestandsbewertung.
Gegenüber der Definition des „operational profit“ (d.h. dem amerikanischen Pendant des Betriebsergebnisses) gibt es jedoch einen bedeutenden Unterschied. Worin liegt er?
51. Warum stellt die Planung des Betriebsergebnisses keine Unternehmensgesamtplanung dar?
Oder: Welche „Planung“ muß zur Betriebsergebnisplanung „hinzugefügt“ werden, damit eine Unternehmensgesamtplanung vorliegt?

52. Welche Kennzeichen muß das Planungsmodell eines Unternehmens unbedingt besitzen, wenn es als Gesamtplanungsmodell bezeichnet werden soll?
53. Welcher Professor der Harvard Business School gilt als der bedeutendste Vertreter des „Controlling“ in den USA und welches Werk von ihm mit dem Namen „Advanced ...“ gilt als das führende Forschungswerk des amerikanischen „Controlling“?
54. Wie heiß der Verfasser, dessen Buch als Einführungswerk in das „amerikanische“ Controlling am stärksten verbreitet ist?
55. Grenzen Sie die Integrierte Zielverpflichtungsplanung und –kontrolle von anderen Verfahren einer operativen Planung und Kontrolle ab. Oder: Welche Verfahren einer operativen Planung und Kontrolle werden nicht von der Integrierte Zielverpflichtungsplanung und –kontrolle abgedeckt?
56. Ist eine operative Planung immer eine Planung mit quantitativen Größen?
57. Nach welchem Schema läuft heute zumeist in einem Unternehmen die formale Jahres- und Monatsplanung und –kontrolle ab?
58. Beschreiben Sie ein einfaches Modell aus drei Gleichungen. Es soll sich um ein Einproduktunternehmen ohne Lagerhaltung mit einem Verantwortungsbereich handeln. Der Verantwortungsbereich hat seine Kosten zu einer Kostenart zusammengefaßt. Die Kosten in diesem Bereich könne in lineare und fixe Kosten unterschieden werden. Die Beschäftigung der (einzigsten) Kostenstelle entspricht der Erzeugniseinheit des vertriebenen Produktes. Zeigen Sie anhand dieses Modells, welche Größe als Topziel gewählt werden kann. Welche Basisgrößen treten in diesem Model auf und welcher Status kann ihnen zugeordnet werden?

59. Betrachten Sie die folgende Einteilung:



Kann man sagen, daß auf der obersten Ebene nach der Art des anzuwendenden Modells unterschieden wird?

60. Warum wird bei allen Arten einer Planung immer zwischen Unternehmen mit und ohne Profit Centern unterschieden? Welches Unterscheidungskriterium im Hinblick auf die Durchführung einer Planung und Kontrolle läßt sich dafür verwenden?
61. Definieren Sie den Begriff einer Planung im Lichte eines Planungsmodells. Die Definition sollte lauten: Eine Planung ist eine Prognose einer oder mehrerer Variablen, die sich dadurch auszeichnet, daß ...
62. Besteht die Planung mit einem (Gleichungs-)Modell, welches ein Unternehmen oder den Teilbereich eines Unternehmens beschreibt, immer darin, daß eine Zielgröße in Abhängigkeit von bestimmten Entscheidungsvariablen extremiert wird?
63. Beschreiben Sie eine „reine“ Optimierungsplanung am Beispiel einer Produktionsprogrammplanung.
64. Basisziele können nach den Kriterien der Kontrollierbarkeit und Veränderlichkeit (im Planungsprozess) unterschieden werden. Entwickeln Sie anhand dieser beiden Kriterien ein zweidimensionales Klassifizierungsschema und zeigen Sie, in welche Felder sämtliche möglichen Basiszielarten einzuordnen sind.

65. Versuchen Sie, mit ihren eigenen Worten den Begriff „Verantwortung“ zu definieren.
66. Sind Ihrer Meinung nach die Planungsschritte Bottom-Up, Top-Down und Konfrontation immer für eine Planung erforderlich? Wenn nein: Wie könnte eine Planung mit einem Planungsmodell sonst ablaufen?
67. Entscheidungsparameter und Entscheidungsvariable haben einen gemeinsamen Oberbegriff, der wiederum ein Unterbegriff des Begriffes „Basisgröße“ ist. Wie heißt dieser Oberbegriff?
68. Nennen Sie eine Reihe von Größen in dem Planungsmodell eines Unternehmens, die von keinem der Verantwortungsbereiche im nächsten Planjahr beeinflußt werden können.
69. Wenn von einer Zielverpflichtungsplanung gesprochen wird: Wer verpflichtet sich im Rahmen einer solchen Planung für was?
70. Welches Topziel besitzt ein Kosten-Leistungsmodell?
71. Wie könnte man ein Kosten-Leistungsmodell auch noch bezeichnen, wenn davon ausgeht, daß es der Planung eines Topziels dient?
72. In einem Kosten-Leistungsmodell wird die gesamte Kostenrechnung durch dieses Modell beschrieben. Für die Modellierung welcher Modellbeziehungen steht der Begriff „Leistung“?
73. Was ist der Unterschied zwischen einem Parameter, einem Modellparameter und einer Basisgröße?
74. Beschreiben Sie die (drei) Kennzeichen eines Modelltableaus.
75. Kann man aus einem Modelltableau eines Kosten-Leistungsmodells direkt die strukturellen Gleichungen übernehmen und beispielsweise als Formelzellen in ein EXCEL-Tableau eingeben? Wenn ja: Was wäre an einem solchen Modell zu bemängeln?
76. Welche Basisgrößen eines Tableausystems der Integrierten Zielverpflichtungsplanung sind ohne eine weitere Angabe durch den Modellanwender direkt einer bestimmten Basisgrößenart zurechenbar?
77. Beschreiben Sie einen Fall eines Kosten-Leistungsmodells, der sich dadurch auszeichnet, daß das Modell eine (oder mehrere) Entscheidungsvariable besitzt?
Wie sind Entscheidungsvariablen definiert?
78. Bei welcher Basisgröße muß der Benutzer entscheiden, ob Sie den Status X oder Y hat?
(Name der Basisgröße und Name des Basisgrößentyps X und Y.)

79. Was ist das Ziel einer Top-Down-Planung?
80. Eine Break-Even-Analyse ist eine 1:1-Zielwertanalyse. Unter einfachen Annahmen bezüglich der Kosten und Umsatzfunktion erhält man als Zielwert immer den Break-Even-Punkt als Zielwert. Kann im Rahmen einer Top-Down-Rechnung mit dem Modell die Top-Zielforderung mit dem gleichen Verfahren einer 1:1-Zielwertanalyse realisiert werden?
81. Wenn man eine Top-Down Planung realisieren will, dann gibt das Verfahren der Integrierten Zielverpflichtungsplanung genau die Arten Basisgrößen an, die man während der Top-Down-Planung verändern (planen) kann. Wenn Sie sich an die zweidimensionale Klassifizierung der Basisgrößen erinnern: Welche Ausprägungen der beiden Kriterien einer Basisgröße müssen die Basisgrößen annehmen, die im Rahmen einer Top-Down-Planung „zur Planung“ verwendet werden?
82. Was bedeutet die Aussage, daß bestimmte Basisgrößen „zur Planung“ und nicht zur reinen Prognose verwendet werden?
83. Kommen im Rahmen eines Planungsmodells auch „Planungen“ zum Tragen, die außerhalb der drei Planungsschritte stattfinden?
84. Geben Sie ein Beispiel für eine solche Größe. In welcher Form tritt sie in dem Modell auf?
85. Jede Planung stellt eine Prognose dar. Lassen sich in einem Modell der Integrierten Zielverpflichtungsplanung auch Prognosen (von Größen) finden, die keine Planung darstellen? Wenn ja: Nennen Sie ein Beispiel.
86. Planung ist ein sehr diffuser Begriff. Das erkennen Sie, wenn Sie einmal in einzelnen Textbüchern nachlesen, was dort unter Planung verstanden wird: Wenn Sie sich das Verfahren der Integrierten Zielverpflichtungsplanung - und zwar alle Varianten - vor Augen führen, die in Abb.37 des Skriptes Controlling I systematisiert sind: Sehen Sie sich in der Lage, einen Begriff der Planung zu definieren, der genau diese Varianten umfaßt?
87. Wie ist im Rahmen der Integrierten Zielverpflichtungsplanung ein Variator definiert?
88. Worin besteht der Unterschied zwischen einem Variator und einem Sensitivitätskoeffizienten?
89. Zur Definition des Variators eines Basisziels (in Bezug auf das Topziel) ist ein Begriffs-paar erforderlich, durch welches ein Basisziel immer gekennzeichnet werden kann. Nenne Sie den Namen dieses Begriffspaares. Welche Bedeutung spielt es bei der Definition des Begriffes „Variator eines Basisziels“?

90. Wenn Sie sich das sogenannte Konfrontationstableau anschauen: Von welchem Merkmal der Basisziele wird bei der Berechnung der Variatoren ausgegangen?
91. Wie läßt sich ein Topziel definieren? Verwenden Sie bei dieser Definition den Begriff einer Nutzenfunktion von X.
92. Was versteht man im Rahmen der Integrierten Zielverpflichtungsplanung unter einem Standardmodelltableau?
93. Was ist ein singuläres und was ein generelles Standardmodelltableau?
94. Wodurch zeichnet sich im Hinblick auf die strukturellen Gleichungen ein Beziehungstableau aus?
95. Wann ist es unumgänglich, Beziehungstableaus zur Entwicklung eines Kosten-Leistungsmodells zu verwenden?
96. Was sind die Top-Down-Basiszielwerte?
97. Werden während des Schrittes einer Bottom-Up-Planung die Werte bestimmter Basisgrößen geändert? Wenn ja, welche?
98. Wie wird im Rahmen des R/3-SAP-Systems das Konfigurieren eines Systems genannt (englische Bezeichnung, die darauf hinweist daß das Modell auf den Kunden angepaßt werden muß)?
99. Wodurch zeichnet sich ein mehrstufiges Kostenträgermodell aus?
100. Im Rahmen eines Standard-Modelltableausystems sind sämtliche möglichen Basisziele vollständig beschrieben und inhaltlich charakterisiert. Um ihren Charakter als Verpflichtungsgrößen besonders herauszuheben, werden sie auf folgende Weise in einem Wort bezeichnet: "X-Verpflichtung" (X= Name über die Art des Basisziels). Im Rahmen des Kostenarten-tableaus können in den Kostenartenzeilen der Tableaus vier unterschiedliche Arten von Basiszielen der beschriebenen Art auftreten. Nennen Sie die Namen dieser Basisziele ("X-Verpflichtungen") und beschreiben Sie ihren Inhalt.
101. Eine quantitative Größe läßt sich auf zwei Arten definieren, je nachdem, ob sie direkt oder indirekt beobachtbar ist. Zu welcher der beiden Kategorien zählen die vier Basisziele in den Zeilen eines Kostenartentableaus und wie werden sie definiert? (Wenn sie nur operativ definiert werden, reicht es, darauf hinzuweisen. Im anderen Fall ist die Definitionsgleichung anzugeben.)

102. Welche Bedeutung haben die Basisziele im Rahmen einer Zielverpflichtungsfunktion?
103. Was versteht man unter einer Zielverpflichtungsfunktion?
104. Warum ist es sinnvoll, Definitions- von Hypothesengleichungen in einem Planungsmodell voneinander abzugrenzen?
105. Was versteht man unter einem Verpflichtungsintervall?
106. Wenn von einer reinen Zielverpflichtungsplanung gesprochen wird: Was soll durch das Adjektiv „rein“ ausgedrückt werden? Wodurch unterscheidet sie sich von einer gemischten Zielverpflichtungsplanung? Worin besteht die „Mischung“?
107. Entscheidungsvariable und Entscheidungsparameter sind beide voll kontrollierbare Basisgrößen. Die Entscheidungsparameter werden schon vor Beginn der Planungstriade festgelegt. Warum?
108. Ist es nicht sinnvoll, sämtliche voll kontrollierbaren Basisgrößen zumindest im Rahmen der Planendalternative (am Ende des Konfrontationsschrittes) so zu wählen, daß das Betriebsergebnis maximiert wird? Die Entscheidungsparameter werden aber einem solchen Maximierungsversuch von vornherein entzogen. Warum?
109. Beschreiben Sie den Aufbau einer Preis-Absatzmengen-Zielverpflichtungsfunktion.
110. Warum führt eine Preis-Absatzmengen-Zielverpflichtungsfunktion immer zu einer gemischten Optimierungs-Zielverpflichtungsplanung?
111. Was ist eine Topzielforderung und im Rahmen welcher Planungsschritte wird sie erhoben?
112. Beschreiben Sie die mit einer Topzielforderung verbundene Art der Forderung verbal und beschreiben Sie sie dann formal am Beispiel der Topzielforderung bezüglich des Gewinnes und Verschuldungsgrades.
113. Definieren Sie den Begriff eines Topzieles.
114. Alle Topziele lassen sich im Hinblick auf ihre Variationsrichtung in bestimmter Weise charakterisieren. Genauer: Die Variationsrichtungen eines Topzieles werden in ihren Wirkungen auf das Topmanagement durch ein Begriffspaar beschrieben. Wie ist der Name dieses Begriffspaars?
115. Wenn Sie dieses Begriffspaar kennen, wie können die Topzielen „Gewinn“ und „Verschuldungsgrad“ anhand dieses Begriffspaares gekennzeichnet werden?

116. Ist eine Verantwortungsgröße immer mit einem Basisziel identisch?
117. Welche Größen werden nach dem Ende der Planung kontrolliert: die Verantwortungsgrößen oder die Basisziele?
118. Es ist etwas verwirrend, daß zwischen Basiszielen als Verpflichtungsgrößen und Verantwortungsgrößen (des Soll-Ist-Vergleiches) unterschieden wird, die aber nicht immer Basisziele sind. Warum ist diese Unterscheidung notwendig?
119. Wie könnte man ein Kosten-Leistungsmodell noch benennen, wenn man darauf abstellt, daß mit ihm ein bestimmtes Topziel geplant (Planmodell) oder ermittelt (Istmodell) werden soll?
120. Bei einer Bereichszielplanung gibt es ein Bereichsmodell und ein Zentralmodell. Warum enthält das Zentralmodell über die einzelnen Bereichsmodelle hinaus noch einen Zentralmodellteil? Welche Beziehungen werden in diesem Modellteil beschrieben?
121. Enthält der Zentralmodellteil auch Basisgrößen? Wenn ja: Wie kann man sie kennzeichnen?
122. Bereichsmodelle haben ein Bereichsziel. Im Prinzip gibt es verschiedene Möglichkeiten, ein Bereichsziel (mit einer Definitionsgleichung) zu definieren. Welches Kennzeichen müssen aber alle alternativ möglichen Definitionen erfüllen?
123. In einem Bereichsmodell wird zwischen Basisgrößen und Eingangsgrößen unterschieden. Wenn man von einem Standard-Kosten-Leistungsmodell ausgeht: Durch welche Arten von Größen werden Eingangsgrößen beschrieben?
124. Ein Bereichsmodell setzt sich aus bestimmten Modelltableaus zusammen. Welche Modelltableaus im Möbelmodell A beschreiben das Bereichsmodell „Holzbearbeitung“?
125. Welches Bereichsziel besitzt die Holzbearbeitung? In welchem Tableau und in welcher Spalte dieses Tableaus ist es definiert?
126. In dem Möbelmodell A sind hinsichtlich der Beschäftigung bestimmter Ober- und Untergrenzen eingeben. Welche Ober- und Untergrenzen sind bei der Holzbearbeitung eingegeben?
Warum sind diese Grenzen von Bedeutung?
127. Wann spricht man von einer reinen Kostenstelle? Kann man eine reine Kostenstelle anhand ihrer Basisziele identifizieren?
128. Warum sind die Kosten immer die Bereichsziele reiner Kostenstellen?

129. Im Möbelmodell A werden die Grenzkostenverrechnungssätze als Ausgangsgrößen des Bereichsmodells in dem Kosten-Leistungs-Modell gekennzeichnet. Warum sind die Grenzkostenverrechnungssätze Ausgangsgrößen?
130. Welche Vorteile im Sinne einer Vereinfachung besitzt die Bereichszielplanung im Gegensatz zur Basiszielplanung für die Bereiche?
131. Ist es akzeptabel, daß die Bereiche (im Rahmen einer Bereichszielplanung) nach dem Ende der Planung nur danach beurteilt werden, ob sie ihr Sollbereichziel eingehalten haben und dies durch eine beliebige Realisierung ihrer Basisziele erreichen können?
132. Führt die Bereichszielplanung im Vergleich zur Basiszielplanung zu einem höheren oder niedrigeren „Freiheitsgrad der Planung“ für die Bereiche?
133. Wenn das Zentralmodell einer Bereichszielplanung vorliegt: Können Sie bei Kenntnis der Modelltableaus des Zentralmodells sämtliche Bereichsmodelle rekonstruieren?
134. Nach welchen Kriterien werden die Modelltableaus eines Betriebsergebnismodells bestimmten Bereichen als Modelltableaus ihres Bereichsmodells zugewiesen? Welche Voraussetzungen müssen gelten, damit eine solche Zuweisung möglich ist?
135. Wie ist der Name der Modelltableaus eines Betriebsergebnismodells „Möbelmodell A“, die keine Modelltableaus eines Bereichsmodells bilden?
136. Im Rahmen einer Bereichszielplanung müssen die Verantwortungsbereiche die Bottom-Up-Werte ihrer Bereichsziele ermitteln. Diese Ermittlung erfolgt in zwei Schritten. Beschreiben Sie diese Schritte. Welche Aufgaben übernimmt die Zentrale Planung im Rahmen dieser zwei Schritte?
137. Im Rahmen der Bereichszielplanung wird auch eine Top-Down-Planung praktiziert. Hier erfolgt eine Top-Down-Planung durch die zentrale Planung unter Verwendung des Zentralmodells. Sie führt (wie die Nicht-Bereichszielplanung) zu bestimmten Top-Down-Basiszielwerten der Verantwortungsbereiche. Ist mit diesem Planungsschritt die Top-Down-Planung im Rahmen der Bereichszielplanung abgeschlossen? Wenn nein: Welcher Schritt erfolgt danach?
138. Warum kann man bei einer Absatzstelle nicht die Gesamtkosten als Bereichsziel wählen?
139. Wie ist eine reine Kostenstelle definiert?

140. Wenn das Zentralmodell einer Profit-Centerplanung vorliegt: Sind die strukturellen Gleichungen sämtlicher Profit-Centermodelle auch strukturelle Gleichungen des Zentralmodells?
141. Beschreiben Sie die Beziehungen zwischen den Profit-Centermodellen einer einstufigen Profit-Center-Planung und dem Zentralmodell bei Vorliegen des sogenannten Minimalfallen.
142. Wenn nicht der „Minimalfall“ einer Profit-Center-Planung realisiert wird, dann gibt es verschiedene Konstellationen der „Modellübereinstimmung“ zwischen den Profit-Centermodellen und dem Zentralmodell.
Frage 1: Welche strukturellen Beziehungen würden vorliegen, wenn der „Maximalfall“ realisiert werden würde?
Frage 2: Welchem Planungsverfahren wäre in diesem Fall die Profit-Centerplanung zuzuordnen?
143. Eine Profit-Centerplanung kann auch in die drei Planungsstufen Bottom-Up-, Top-Down- und Konfrontationsplanung unterschieden werden. Jeder Planungsschritt kann bei der Profit-Centerplanung wieder in zwei Unterschritte zerlegt werden. Zeichnen Sie eine „2-Zeilen-3-Spalten-Matrix“, welche mit den drei Planungsstufen und zwei Unterschritten korrespondiert. Numerieren Sie jedes Matrixfeld und schreiben Sie darunter zu jeder Zahl, was in diesem Planungsschritt passiert. (Die Konfrontationsplanung soll wie die beiden anderen Planungsschritte nur aus einem Planungsschritt, d.h. einer Modelldurchrechnung bestehen.)
144. Was wird in einem Kostenträgertableau berechnet? (Ausgangsgröße des Kostenträger-tableaus)
145. Ist die Kostenhypothese „Kosten = 1000 + 5 * Absatzmenge“ eine strukturelle Gleichung?
146. In welchem Tableau wird die Ausgangsgröße des Kostenträgertableaus benötigt und welcher Variablen dient sie als erklärende Variable?
147. In welchem Zusammenhang stehen die Begriffe eines primären und sekundären Verantwortungsbereiches zu dem Begriff einer Leitungshierarchie?
148. Ist das Vorstandssekretariat ein primärer oder ein sekundärer Verantwortungsbereich?
149. Ist die Unternehmensleitung ein sekundärer Verantwortungsbereich? Wenn ja: Auf welcher Stufe ist er angeordnet?
150. Wie viele Ebenen hat eine n-stufige Hierarchie? Welche Stufenummer hat die unterste Ebene?

151. Welche Arten von Variablenhierarchien, deren Variablen in einem Kosten-Leistungsmodell auftreten können, kennen Sie?
152. Was versteht man im Lichte der Terminologie eines strukturellen Gleichungsmodells unter der Verknüpfung von Modelltableaus?
153. Im Rahmen eines Modelltableaus der Integrierten Zielverpflichtungsplanung folgt die Verknüpfung zwischen den Modelltableaus immer einer bestimmten Semantik, die X-Y-Interpretation genannt wird. Wie ist der Name von „X-Y“ und wie lässt sich diese Verknüpfung inhaltlich kennzeichnen?
154. Das Plan-Bereichsmodell besitzt immer bestimmte Eingangsgrößen.
- Um welche Arten von Größen handelt es sich dabei?
- Welche Werte sind diesen Größen während der drei Planungsschritte zuzuordnen?
155. Können Sie sich einen Fall vorstellen, bei welchem ein Bereichsmodell
- keine Eingangsgrößen besitzt?
- keine Ausgangsgrößen besitzt?
Beurteilen Sie die Montage des Möbelmodell A nach diesen beiden Kriterien.
156. Kennzeichen Sie in allgemeiner Form, was unter einer einstufigen Profit-Center-Planung zu verstehen ist. Welche Rolle spielen bestimmte Modelle im Rahmen dieser Stufen?
157. Im Rahmen einer einstufigen Profit-Center-Planung kann ein Bereichsmodell mit einem Profit-Centermodell in bestimmten strukturellen Gleichungen übereinstimmen. Welche Absicht wird damit verfolgt?
158. Warum wird die Kreditänderungsrate in dem Unternehmensgesamtplanungsmodell nicht schon bereits vor Beginn der Planungstriade in Form eines Entscheidungsparameters ein fester Wert zugeordnet?
159. In Textbüchern zur Planung werden oft bestimmte Begriffe zur Planung benutzt. Einige wichtige sind: Umsatzplanung, Kostenplanung, Finanzplanung, Bilanzplanung, Ergebnisplanung, Lagerbestandplanung Verbrauchsmengenplanung, Beschäftigungsplanung. Wenn eine Unternehmensgesamtplanung betrieben wird, müssen diese Planungen „irgendwie“ in der Gesamtplanung enthalten sein, denn die Unternehmensgesamtplanung umfaßt ja (definitionsgemäß) sämtliche Teilplanungen. Im Rahmen eines Gesamtplanungsmodells kann man den Begriff dieser Teilplanungen präzise fassen. Geben Sie in Bezug auf das vorliegende Gesamtplanungsmodell die Modellgrößen und ihre Werte an, deren Planung zu jeweils einer der aufgezählten Teilplanung zählen. (Mehrfachzuweisungen sind möglich.)

Beispiel:

GUV-Planung: wird realisiert durch die Bestimmung der Modellgrößen: Umsatz (500.000); Materialaufwand (240.000); Personalaufwand (200.000), Zinsaufwand (10.000) und Gewinn (50.000).

Einkaufsplanung wird realisiert durch die Bestimmung der Modellgrößen: Bestellmenge (300), Kostensatz Einkauf (300) und Gesamte Einkaufskosten (300).

160. Welche Vor- und Nachteile hat eine zweistufige gegenüber einer einstufigen Unternehmensgesamtplanung?
161. Wie läßt sich die Planung mit dem R/3-Controlling-Modul von SAP im Hinblick auf die beiden Varianten einer Unternehmensgesamtplanung einordnen?
162. Wenn ein Profit-Centermodell und ein Zentralmodell keine strukturellen Gleichungen gemeinsam haben, dann haben sie jedoch auf der Ebene der Modelldarstellung eine gemeinsame Größe. Welchen Status hat diese Größe jeweils in den beiden Modellen und wie ist sie zu bezeichnen?
163. Warum ist ein Zentralmodell im Rahmen einer Profitcenterplanung nicht so aufgebaut, daß es (wie im Fall der Bereichszielplanung) die strukturellen Gleichungen aller Profit-Centermodelle umfaßt?
164. In welche zwei Modellteile kann man ein UEFI-Modell gliedern? Wie läßt sich der zweite Modellteil bezeichnen, der keine Rückwirkungen (Ausgangsgrößen) auf den ersten Modellteil besitzt?
165. Warum ist im Fall des unterstellten Aufbaus eines Kosten-Leistungsmodells ausgeschlossen, daß die Variablen eines UEFI-Modells wiederum als erklärende Variable in die Gleichungen des Kosten-Leistungsmodells eingehen?
166. Die Ableitung des Soll-Betriebsergebnisses von 28.600 unter Vorgabe der Soll-Eigenkapitalrentabilität von 13,69 % in Abb. 36 des Skriptes Controlling I läßt sich als eine Kette von drei 1:1-Zielwertanalysen deuten. Erklären Sie dies etwas näher.
167. Bezieht sich die Verwendung „einstufig“, „zweistufig“ und „dreistufig“ in Abb. 37 des Skriptes Controlling I auf die Zahl der verschiedenen Prozeduren oder auf die Zahl der verwendeten Modelle?
168. Wenn eine bestimmte Stufenplanung betrieben wird, dann werden auf den Stufen bestimmte Modelle eingesetzt. Insgesamt gibt es 6 Stufenplanungen, die mit den Spalten in Abb. 37 des Skriptes Controlling I korrespondieren.
 - Woher stammt die Zahl 6?

- Geben Sie für jede der sechs Stufen an, ob die verwendeten (bis zu drei) Modelle gemeinsame strukturelle Gleichungen haben oder nicht.

169. In einer reinen optimierenden Planung werden die voll kontrollierbaren Größen, durch deren Variation die Zielgröße extremiert wird, als Entscheidungsvariable bezeichnet. Im Rahmen der allgemeinen Optimierungstheorie des Operations Research werden sie als Aktionsvariable bezeichnet. Daher liegt die Frage nahe: Welche Namen haben im Rahmen der allgemeinen Optimierungstheorie die Parameter, die im Rahmen der Integrierten Zielverpflichtungsplanung als Entscheidungsparameter, unkontrollierbare Basisgrößen oder Basisziele bezeichnet werden?
170. Sind bilanzpolitische Beschußparameter eine besondere Form von Entscheidungsparametern oder bilden sie (neben den bereits beschrieben Standardtypen) einen weiteren Typ von Basisgrößen?
171. Es wurde gefordert, daß Topziele nur korrekt definiert sind, wenn sie über Definitionsgleichungen auf direkt beobachtbare Basisgrößen reduziert werden können. Sind bilanzpolitische Beschußbasisgrößen direkt beobachtbare Basisgrößen?
172. In den USA gibt es das Statement. „Profit is an opinion, cash flow is a fact“. Kommentieren Sie diese Begriffskennzeichnung im Hinblick auf die Verwendung von bilanzpolitischen Beschußbasisgrößen in UEFI-Modellen.
173. Im Rahmen einer zweistufigen Unternehmensgesamtplanung wird die Bereichszielplanung oder auch die Basiszielplanung mit dem Kosten-Leistungsmodell in der ersten Stufe realisiert. Damit ist die Zielverpflichtungsplanung bereits abgeschlossen, wenn die „Planung“ der zweiten Stufe (mit dem UEFI-Modellteil) beginnt: Was wird in der zweiten Stufe noch „geplant“ oder erfolgt nur noch eine „reine Prognose“?
174. Die Planung eines Systems (S) durch den Planer (X) läßt sich kennzeichnen als eine Prognose von Zielgrößen mit Hilfe eines Prognosemodells von S, bei welcher X zumindest einige Parameter dieses Prognosemodells beeinflussen kann und seine gewünschte Beeinflussung durch eine Planungsalternative realisiert. Versuchen Sie diese Definition im Hinblick auf das System der Integrierten Zielverpflichtungsplanung zu konkretisieren.
175. Halten Sie es für zweckmäßig, den Begriff einer modellbasierten Planung so zu definieren: Eine modellbasierte Planung eines System (S) durch einen Planer (P) liegt immer dann vor, wenn
1. der Planer X das Modell des Systems S formuliert und

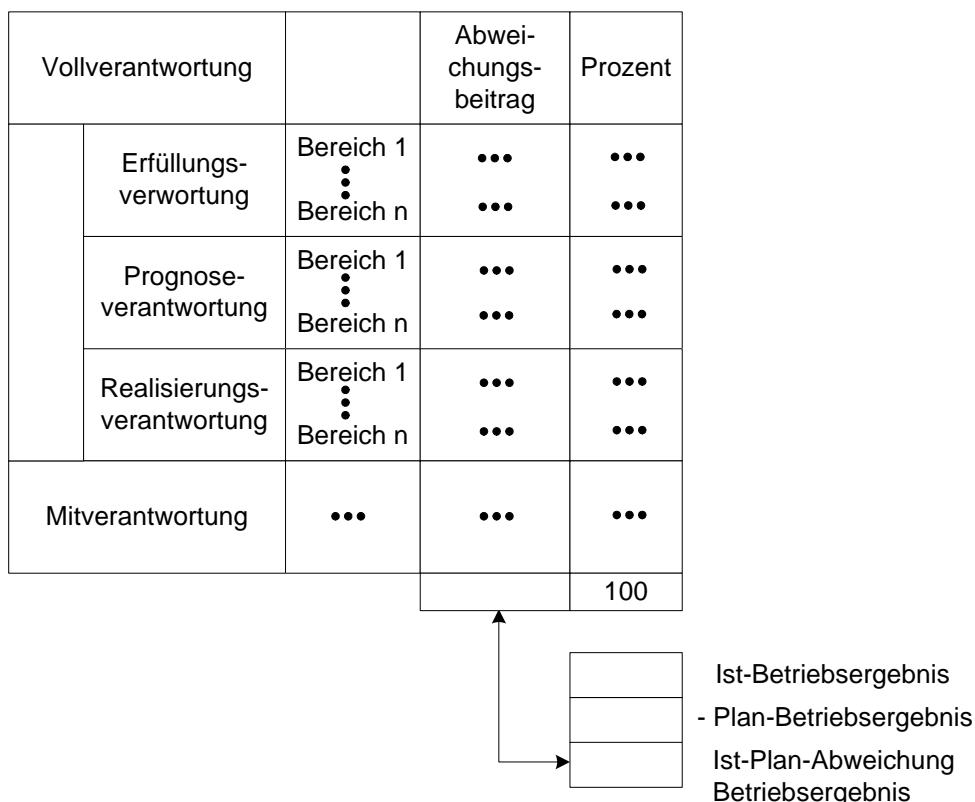
2. in diesem Modell alle durch ihn (P) voll kontrollierbaren Parameter (im Rahmen bestimmter Restriktionen) so wählt, daß eine vorgegebene und im Modell beschriebene Zielgröße extremiert wird?

Wenn Sie dieser generellen Definition einer modellgestützten Planung nicht zustimmen:
Warum?

176. Ist es akzeptabel von einem „**Ist**-Modell“ zur Berechnung des Unternehmensergebnisses zu sprechen, wenn es bilanzpolitische Beschlüßbasisgrößen enthält, so wie die Abschreibungen, die am Ende des Jahres durch Beschuß des „Bilanzplaners“ festgelegt werden?
177. Bei der Analyse von Modellen wird zwischen „normativer“ und „explorativer Analyse“ unterschieden: Wodurch unterscheiden sich diese beiden Begriffe?
178. Welches Ergebnis muß immer aus einer normativen Analyse folgen?
179. Wenn von einer Mehr- oder Einkontrollgrößenplanung gesprochen wird: Welche „organisatorischen Einheiten“ werden in einem Unternehmen für diese Kontrollgrößen verantwortlich gemacht?
180. Im Rahmen einer Basiszielplanung (Mehrkontrollgrößenplanung) soll als Verantwortungsgröße das Kostenartenniveau gewählt werden. Kann man die Bereichzielplanung einer Kostenstelle als eine Planung bezeichnen, bei welcher eine Aggregation der Verantwortungsgrößen über das Kostenartenniveau hinaus erfolgt? Um welches Niveau handelt es sich?
181. Welche Probleme treten im Rahmen eines Kontrollverfahrens auf, wenn man das Aggregationsniveau der gewählten Kontrollgrößen erhöht? Sind im Falle einer Kostenstelle der Höhe der Aggregation der zu wählenden Kontrollvariable irgendwelche Grenzen gesetzt?
182. Warum müssen beim Soll-Ist-Vergleich für die erklärenden Nicht-Basisziele einer Bereichszielgleichung dieselben Werte gewählt werden?
183. Wird die Zielsetzung einer normativen Abweichungsanalyse verändert, wenn man nicht die Soll-Ist-Differenz sondern die Ist-Soll-Differenz einer Verantwortungsgröße berechnet?
184. Geben Sie für eine Soll-Ist-Abweichungsanalyse ein Beispiel
- für eine (aus dem Zentralmodell stammende) Eingangsgröße,
- für eine sonstige Basisgröße (die nicht aus dem Zentralmodell stammt).
185. Im Rahmen der einstufigen Abweichungsanalyse versucht man, die Ist-Plan-Abweichung des Betriebsergebnisses durch mathematische Dekompositionsverfahren auf zwei Arten von „Verantwortungsausdrücken“ zurückzuführen. Beschreiben Sie den Aufbau dieser zwei Ar-

ten von Größen. Welche von den beiden Größen ist im Sinne einer Abweichungsanalyse erwünscht und welcher ist unerwünscht?

186. Betrachten Sie das folgende Schema:



Welche Struktur haben die Abweichungsbeiträge einer Vollverantwortung? Warum ist es sinnvoll zu sagen, daß ein Bereich für diese Abweichungsbeiträge „voll“ verantwortlich ist?

187. Bei einer stochastischen Analyse unter Verwendung der Integrierten Zielverpflichtungsplanung müssen bestimmte Basisgrößen des Modells als stochastische Größen gekennzeichnet werden und durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung beschrieben werden können. Dann erhält man ein stochastisches Modell, weil alle Größen, die von diesen stochastischen Basisgrößen abhängen, auch nur noch durch ihre Wahrscheinlichkeitsverteilung beschreibbar sind. Diskutieren Sie, welche Arten der möglichen Basisgrößen sich dazu eignen, als stochastische Größen beschrieben zu werden.
188. Definieren Sie, was Sie unter einer Produktivitätskennzahl verstehen. Verwenden Sie hierbei die Begriffe des Inputs und Outputs einer Leistungserstellung. Unterscheiden Sie anhand eines Vierfelderschemas die verschiedenen Arten des In- und Outputs. Zeigen Sie anhand dieses Schemas, wann die Begriffe der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit oder eine Mischgröße vorliegen. (aus dem Grundstudium)

189. Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen sowie ihre Mischformen sind sehr beliebt. Man spricht auch von Performance Measures. Ihre Beliebtheit kann eigentlich nur gerechtfertigt sein, wenn ihre Erhöhung auch erhöhend auf das Topziel einer Unternehmensgesamtplanung wirkt. (Komplementarität der performance measures), denn dieses interessiert letztlich nur das Topmanagement.

Zeigen Sie anhand des Möbelmodells A, ob in dem Modell bereits solche Produktivitäts-, Wirtschaftlichkeits- oder Mischkennzahlen auftreten oder einfach durch weitere Definitionsgleichungen mit in das Modell aufgenommen werden können. Erfüllen diese Kennzahlen die geforderte Komplementarität?

190. Was halten Sie von der Behauptung: Produktivitätskennzahlen, welche Jahreswerte darstellen, sind überflüssig, wenn sie nicht Basisziele oder Bereichsziele sind?
191. Wodurch zeichnen sich in einem Kosten-Leistungsmodell eine Voll- und eine Grenzkosten(modell)version aus.
192. Mit welcher dieser Versionen sollte man eine Integrierte Zielverpflichtungsplanung durchführen?
193. Aus bestimmten Gründen ist es von Interesse, die reduzierte Gleichung einer Modellvariablen zu ermitteln. Es ist die Gleichung, welche die in Frage stehende erklärte Variable nur als Funktion der Basisgrößen des Modells beschreibt. Ermitteln Sie für das vorliegende Dreigleichungs-Modell die reduzierte Gleichung des Gewinnes:
 Gewinn = Umsatz - Kosten
 Umsatz = Preis * Absatzmenge
 Kosten = Fixe Kosten + (Variable Stückkosten * Absatzmenge)
 Ist es von Bedeutung auf der Grundlage welcher Modellversion die reduzierte Gleichung des Gewinnes ermittelt wird?
194. Welche Kennzeichen enthält ein Modell der Einzelkosten- und Gesamtkostenversion?
195. Kilger gilt als der Entwickler der flexiblen Plankostenrechnung, die auch im SAP-Modellsystem umgesetzt ist. Wie lautet der Name seines Werkes, in welchem er die „Flexible Plankostenrechnung“ ausführlich beschreibt?
196. Wie wird in USA die flexible Plankostenrechnung bezeichnet?
197. Eine Kostenstelle besitzt die Kostenfunktion
 $K = FK * VSTK * BS$

Sind in diesem (Eingleichungs-)Kostenmodell die „variablen Kosten“ (in €) expliziert? Wenn nein: Schreiben Sie das Kostenmodell so um, daß diese Explikation der variablen Kosten realisiert wird.

198. In der Abb. 30 des Skriptes Controlling I ist eine „Lagerdurchflußmodellierung“ beschrieben: Der Fluß von welcher Größe oder welchen Größen wird in diesem Beispiel beschrieben?
Wie heißt das Tableau, mit welchem der Durchfluß durch das Lager beschrieben wird.
199. Welche zwei Arten von Durchflüsse durch das Lager werden mit dem Tableau in Abb. 30 des Skriptes Controlling I beschrieben?
200. In dem Tableau der Abb. 30 des Skriptes Controlling I wird die zu bestellende Einkaufsmenge bestimmt. Welche Art einer strukturellen Gleichung liegt hier vor?
201. Beschreiben Sie die Gleichung zur Bestimmung der Bestellmenge (Lagerzugangsmenge in Spalte 3) in dem Lagerfortschreibungstableau der Abb. 30. des Skriptes Controlling I (Aufbau der strukturellen Gleichung und Beschreibung ihrer Größen.)
202. In welche drei Typen von Gleichungen kann man eine Hypothesengleichung einteilen?
203. Nennen Sie die Definitionsmerkmale der drei Typen und geben Sie jeweils ein Beispiel.
204. Welche Merkmale zeichnen eine Entscheidungsvorschrift (in Form einer strukturellen Gleichung) aus?
205. Wenn man in dem Modell der Abb. 30 des Skriptes Controlling I die Entscheidungsvorschift zur Bestimmung der Einkaufsmenge streichen würde, dann wäre die Einkaufsmenge keine endogene Variable mehr sondern eine Basisgröße. Welcher möglichen Basisgrößenart könnte diese Basisgröße zugeordnet werden?
206. Jede Einteilung muß zu einem praktischen Vorteil führen. Warum ist es sinnvoll, die Hypothesengleichungen in einem Kosten-Leistungsmodell nach drei Typen zu unterscheiden? Führen Sie die drei Typen an und erörtern Sie, warum es (für das Ziel einer Planung und Kontrolle) sinnvoll ist, sie voneinander zu unterscheiden?
207. Das Modell in Abb. 30 des Skriptes Controlling I enthält eine mehrstufige Kostenträgerrechnung. Beschreiben Sie anhand eines von Ihnen selbst entworfenen „Stufendiagramms“ die Beziehungen zwischen den Kostenträgerstufen. Welche Variablen fungieren in einer Stufe (wenn Sie diese als black box ansehen) als Eingangs- und Ausgangsgröße?

208. Warum könnte ein Topmanager daran interessiert sein, das Betriebsergebnis, wie in Abb.46 des Skriptes Controlling I dargestellt, in bestimmte Gewinnuntereinheiten aufzuteilen und diese über zwei Hierarchien gezielt anzusteuern?
209. Ist die Top-Down-Planung ein exploratives Verfahren? Wenn nein, warum nicht?
210. Ist die Sensitivitätsanalyse ein normatives Verfahren? Wenn nein, warum nicht?
211. Der Begriff des kritischen Erfolgsfaktors (critical success factor) ist heute sehr beliebt und wird zumeist undefiniert verwendet oder in dem vagen Sinne „was sich besonders stark auf den Erfolg auswirkt“. Ähnliches gilt auch für den Begriff eines Werttreibers (eine Größe, die den Unternehmenswert stark beeinflußt). Im Rahmen einer modellbasierten Planung kann man versuchen, diese Begriffe so zu präzisieren, daß sie klar definiert werden können. Wie würden Sie den „kritischen Erfolgsfaktor“ und den „Werttreiber“ im Rahmen eines Kosten-Leistungsmodells definieren?
212. Was versteht man unter einer Interpretation der strukturellen Modellbeziehungen?
213. Das Grundprinzip einer modellbasierten Planung und Kontrolle ist, daß das ganze Verfahren darauf beruht, daß bestimmte Modelle im Rahmen bestimmter Verfahren durchgerechnet werden und bestimmte Ergebnisse den Beteiligten mitgeteilt werden.

Wenn solche Verfahren (was heute immer der Fall ist) computerbasiert durchgeführt werden, gilt der Grundsatz, daß sowohl bei der Modellerstellung als auch bei der Durchführung der Prozeduren so viele Aktivitäten wie möglich dem Computer übertragen werden sollen. Welche Aktivitäten bei der Modellerstellung und während der Planungs- und Kontrollprozeduren einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung kann man dem Computer übertragen und welche Aktivitäten müßten die am Planungs- und Kontrollprozeß und der Modellerstellung beteiligten Personen selbst durchführen. (Eine erschöpfende Darstellung wird nicht erwartet. Es sind nur stichwortartig einige Aktivitäten der einen und der anderen Kategorie anzuführen.)

214. Die Sollkostenfunktion der flexiblen Plankostenrechnung läßt sich im Lichte der integrierten Zielverpflichtungsplanung als Zielverpflichtungsfunktion interpretieren. Warum?
215. Was ist eine absatzmengengetriebene Zielverpflichtungsfunktion? Wie verhält sich dieser Begriff zum Begriff der „absatzmengengetriebenen Planung“ (sales driven planning)?
216. Es wird die Behauptung aufgestellt: Im Rahmen einer Konfrontationsplanung ist es nur möglich, bestimmte Alternativrechnungen durchzuführen, wenn das zu Grunde liegende Planungsmodell Zielverpflichtungsfunktionen besitzt. Ist diese Behauptung wahr oder falsch? In jedem Fall ist Ihr Urteil zu begründen.

217. Was ist ein Geschäftsgrundlageparameter? Geben Sie ein Beispiel eines Geschäftsgrundlageparameters.
218. Entwerfen Sie ein Schema der formalisierten Planung und Kontrolle eines Unternehmens. Unterscheiden Sie zwischen operativer Planung, strategischer Planung sowie zwischen den Planungszeiträumen, auf die sich die Planung bezieht.
219. Geben Sie einen Überblick, welche Arten von Gleichungsmodellen im Rahmen einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung verwendet werden.
220. Warum wird zur Bestimmung von Ist-Größen ein „Ist-Gleichungsmodell“ verwendet?
221. Was versteht man in einem Plan- oder Ist-Gleichungsmodell unter einer Basisgröße?
222. Geben Sie ein Beispiel für eine unkontrollierbare Basisgröße.
223. Was versteht man bei der Verwendung eines Planungsmodells unter einem Planungsschritt?
224. Welcher Gedanke liegt der Verwendung eines Modelltableausystems zugrunde?
225. Welches in großem Umfang in der Praxis (nicht R/3) verwendete Softwaresystem beruht auf dem Gedanken der Verwendung eines Modelltableausystems?
226. Wieso kann man sagen, daß eine Anwendung dieses Softwaresystems ein Gleichungsmodell umfaßt?
227. Bei welchem Schritt einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung tritt der Begriff einer Topzielforderung auf?
228. Wenn eine Integrierte Zielverpflichtungsplanung praktiziert wird, treten zwei Parteien auf, die miteinander verhandeln. Welche Parteien sind dies?
229. Unter welchen Umständen könnte man bei einer Verwendung des Excel-Softwaresystems von einem Modellkonfigurationssystem sprechen? (nicht im Skript enthalten)
230. Wie nennt man die Gleichungen eines Planungsmodells, welches nur symbolische Variablen enthält?
231. Welcher im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung verwendete funktionale Zusammenhang kann als Zielverpflichtungsfunktion interpretiert werden?
232. Was versteht man unter einem Verpflichtungsbereich im Rahmen einer Zielverpflichtungsfunktion? Welchem Zweck dient es?

233. Durch welche Kennzeichen unterscheidet sich eine Bereichzielplanung von einer Basiszielplanung?
234. Welche Synonyme kann man für eine Bereichszielplanung und Basiszielplanung verwenden? Welche Besonderheiten dieser Planungsverfahren lassen diese Namensgebungen erkennen?
235. Warum ist eine Profitcenterplanung komplizierter als die Planung des Betriebsergebnisses in einem Unternehmen ohne Profitcenter?
236. Beschreiben Sie die wesentlichen Kennzeichen eines Unternehmensergebnis- und Finanzmodells (UEFI-Modell).
237. In welcher Beziehung stehen ein Kosten-Leistungsmodell und Unternehmensergebnis- und Finanzmodell zueinander?
238. Wenn von den „Beziehungen zwischen zwei Modellen“ gesprochen wird. Was könnte man damit meinen?
239. Wird im Rahmen des SAP-Systems auch zwischen einem Kosten-Leistungsmodell und einem UEFI-Modell unterschieden?
240. Das Gesamtsystem einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung ist in Abb. 37 des Skriptes Controlling I beschrieben. Dort ist eine Matrix angeführt. Nach welchen Kriterien sind die Spalten differenziert? Nach welchen Kriterien sind die Zeilen differenziert?
241. Beschreiben Sie bei dem Klassifikationsbaum, der mit den Spalten korrespondiert, nach welchen Kriterien die einzelnen Ebenen des Klassifikationsbaumes differenziert werden.
242. Die unterste Ebene der Spaltendifferenzierung unterscheidet nach Modellen. Erhält man im Hinblick auf diese Modelle durch die Klassifikation noch eine weitere Information?
243. Die Zeilen des Schemas in Abb. 37 des Skriptes Controlling I korrespondieren mit den Verfahren der Planung. Die flexible Plankostenrechnung nach Kilger ist das am weitesten entwickelte Planungsverfahren in der Literatur. Wie lässt sich dieses Planungsverfahren in das vorliegende Schema einordnen? Geben Sie eine Begründung für Ihre Entscheidung.
244. Im Rahmen von Unternehmensergebnis- und Finanzplanungsmodellen kann man auch eine „bilanzpolitische Planung“ realisieren. Beschreiben Sie, wie diese „bilanzpolitische Planung“ sich mit dem Konzept der Optimierung eines UEFI-Modells vereinbart.

245. Ist es denkbar, daß eine bilanzpolitische Planung am Ende der Planperiode mit dem Ist-Modell vorgenommen werden kann? Worin besteht dann die Planung?
246. Beschreiben Sie, welche Kennzeichen Sie (rein intuitiv) mit dem Begriff der Kontrolle verbinden.
247. In welcher Beziehung steht der Begriff der Abweichungsanalyse, der im Skript verwendet wird, zu dem Begriff der „Kontrolle“?
248. Warum ist es sinnvoll zwischen einer normativen und einer explorativen Abweichungsanalyse zu unterscheiden?
249. Beschreiben Sie anhand des Schemas in Abb. 39 des Skriptes Controlling I die Unterschiede zwischen einer normativen und einer explorativen Abweichungsanalyse.
250. Wenn im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung die Soll-Kosten der eingetretenen Beschäftigung mit den Ist-Kosten verglichen werden: Wie läßt sich dieses Vorgehen als ein Verfahren der normativen Abweichungsanalyse gemäß Abb. 39 des Skriptes Controlling I interpretieren?
251. Im Rahmen der Bereichszielplanung kann sich die Kontrolle nur auf eine Soll-Ist-Abweichung des Bereichsziels konzentrieren, denn eine andere Kontrollgröße gibt es nicht. Welche Überlegungen spielen eine Rolle, um eine Soll-Ist-Abweichung zu ermitteln, für die man den Leiter des Verantwortungsbereiches mit Recht verantwortlich machen kann?
252. Im Rahmen der Planung und Kontrolle arbeitet man mit Gleichungsmodellen. Ein Kriterium zur Unterscheidung dieser Gleichungsmodelle ist, daß man zwischen einem Plan- und seinem korrespondierenden Ist-Modell unterscheidet. Welche weiteren Klassifikationskriterien kann man für Modelle verwenden, die im Rahmen der Basisziel-Planung und Kontrolle für die Planung des Betriebsergebnis eines in Frage stehenden Unternehmens zur Anwendung kommen könnten?
253. Im Rahmen der Integrierten Zielverpflichtungsplanung wird zwischen bestimmten Modellversionen unterschieden. Sie führen sämtliche zum gleichen Wert eines Topzieles. Wodurch unterscheiden sich diese Modellversionen und was ist der Sinn ihrer Anwendung?
254. Beschreiben Sie durch welche Kennzeichen sich die flexible Plankostenrechnung à la Kilger vom System der Integrierten Zielverpflichtungsplanung unterscheidet.
255. Mit einem Planungsmodell kann man eine Planung durchführen. Mit dem Planungsmodell und seinem korrespondierenden Ist-Modell kann man eine Kontrolle durchführen. Neben diesem Hauptgebiet, der Verwendung von Gleichungsmodellen, gibt es noch die sogenann-

ten explorativen Analyseverfahren. Zählen Sie verschiedene explorative Analyseverfahren, die nicht zur Planung und Kontrolle zählen und beschreiben Sie die Zielsetzung, die mit diesen Verfahren verbunden ist.

256. Die einstufige Abweichungsanalyse dient dazu, die Abweichung zwischen dem Ist- und Plan-Betriebsergebnis in Komponenten zu zerlegen, für welche ein Bereich in einer bestimmten Abweichungsart voll verantwortlich gemacht wird
Wie ist der Aufbau (Symbolische Darstellung) dieser Vollabweichungskomponenten?
Warum kann man im Hinblick auf diese Komponente jemandem erklären: Für diese Komponente sind Sie (in der Verantwortungsart x) vollverantwortlich.
257. Die einstufige Abweichungsanalyse führt nicht nur zu Vollverantwortungskomponenten, sondern auch zu bestimmten Mitverantwortungskomponenten. Wie sieht eine solche Mitverantwortungskomponente aus, in welche nur die Verbrauchsmenge (VM) und der Einkaufspreis (EP) als Mitverantwortungsbasisgrößen eingehen?
258. Wenn der Einkauf für den Einkaufspreis (EP) die Schätzverantwortung hat und eine Fertigungsstelle für die Verbrauchsmenge eine Erfüllungsverantwortung: Warum lässt sich im Hinblick auf diese „Mitverantwortungskomponente“ argumentieren, daß beide Abteilungen an dieser Abweichungskomponente des Betriebsergebnisses „mitverantwortlich“ sind und demgemäß auch nicht vollverantwortlich?
259. Worin besteht der Unterschied zwischen einer ein- und mehrstufigen (Drill-Down) Abweichungsanalyse? Welches Kriterium wird hierbei zur Kennzeichnung der „Stufen“ verwendet?
260. Über wieviel Stufen kann eine Drill-Down-Abweichungsanalyse unter Verwendung des RoI-Definitionssystems betrieben werden?
261. Beschreiben Sie das Verfahren einer Topziel-Drill-Down-Abweichungsanalyse. Welche Strukturinformationen müssen bekannt sein, wenn man eine Drill-Down-Abweichungsanalyse vornehmen will?
262. Zeigen sie schematisch wie man unter Verwendung des RoI-Definitionssystems eine Drill-Down-Abweichungsanalyse vornehmen kann.
263. Beschreiben sie anhand eines numerischen Beispiels einen Drill-Down-Pfad im Rahmen des RoI-Definitionssystems.
264. Wie ist der Nettogewinn eines Produktes definiert? (Definitionsgleichung in symbolischer Form mit Variablenerklärung)

265. In welchen Modelltableaus (Name des Modelltableautyps) welcher Modellversion (Grenz- oder Vollkostenversion) ist der Nettogewinn eines Produktes im Modelltableausystem einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung beschrieben?
266. Zeichnen Sie eine Nettogewinnmatrix. Sie soll vier Produkte $\{P_1, P_2, P_3, P_4\}$ und vier Regionen $\{A, B, C, D\}$ besitzen. Zeichnen Sie an die Kanten jeweils eine Regionen- und Produkthierarchie ein. Die Produkte 1 und 2 gehören zur Produktgruppe PG_{12} die Produkte 3 und 4 zur Produktgruppe PG_{34} . Die Regionen A und B zur Oberregion OR_{AB} . Entsprechend gibt es OR_{CD} . Tragen sie in jedes Matrixfeld einen Plan- und Ist-Nettogewinnwert ein. Zeigen sie zwei Pfade einer Drill-Down-Abweichungsanalyse auf, die vom Ist-Plan-Betriebsergebnis ausgehen. Dabei soll es sich um zwei Drill-Down-Pfade handeln, die nicht ausschließlich über die Produkt- oder Regionenhierarchie führen (oder anders formuliert: der Produkt- und Regionenhierarchie angehören).
267. Beschreiben Sie den Grundgedanken einer clusterisierten Topzielabweichungsanalyse.
268. Risikoanalyse ist heute ein oft verwendeter Begriff.
Wenn man ein Planungsmodell des Betriebsergebnisses für das nächste Planjahr entwickelt hat. Welche explorativen Untersuchungen könnte man mit diesem Modell durchführen, die man als „modellbasierte Analysen des Risikos“ (modellbasierte Risikoanalysen) bezeichnen könnte?
269. Welchen Zwecken dient eine Primärkostenanalyse?
Welche Kostengrößen sind in einem INZPLA-Modelltableausystem die Ausgangsgrößen einer Primärkostenanalyse?
270. Gilt es im Rahmen einer Primärkostenanalyse nur den Anteil bestimmter primärer Kostenarten an den Gesamtkosten eines Endproduktes zu ermitteln oder ist man auch noch an einer anderen Größe interessiert? Welche könnte das sein, wenn man die primären Energiekosten eines Endproduktes ermittelt hat?
271. Wenn Sie von einem Betriebsergebnismodell ausgehen, anhand dessen sie eine Primärkostenanalyse durchführen wollen. Warum ist eine Primärkostenanalyse nicht so einfach durchführbar?
272. Wenn Sie von einem Bestellmengen-Preis-Verrechnungssystem der Kostenobjekte ausgehen: Wie müssen sie in diesem System „prozedural“ vorgehen, um die Primärkosten eines Endproduktes zu ermitteln?

2 Fragen zum Thema „Das operative Planungssystem von Johnson und Kaplan“

273. Wie lautet der Titel des Werkes, welches nach Meinung vieler Fachvertreter ein neues Kapitel in der Geschichte des Management Accounting aufgeschlagen hat und wie ist der Nachname der beiden Autoren?
274. Wie kennzeichnen Johnson und Kaplan den Aufbau von Kostenrechnungssystemen in den Vereinigten Staaten um das Jahr 1980 und welche Kritikpunkte werden von ihnen angeführt?
275. Beschreiben Sie anhand einer schematischen Darstellung den Aufbau des Kostenrechnungssystems von Johnson und Kaplan, wie diese sie für viele amerikanische Unternehmen vorgefunden haben.
276. Wie lautet der Name der drei separaten Kostenrechnungssysteme, welche Johnson und Kaplan zur Entwicklung eines Management-Accounting-Systems für notwendig halten?
277. Beschreiben Sie den Aufbau des Financial Reporting Systems und seine Zielsetzung.
278. In welche Teilsysteme soll das Produktkostensystem zerfallen?
279. Welche Aufgaben sollen im Rahmen eines Long Term Product Cost System gelöst werden?
280. Welche Aufgaben fallen einem Short Term Produktkostensystem zu?
281. Wie ist ein Short Term Produktkostensystem im Lichte der integrierten Zielverpflichtungsplanung zu beurteilen?
282. Welche strukturellen Unterschiede bestehen zwischen einem Long Term und einem Short Term Product Cost Systems desselben Unternehmens?
283. Welchen Hypothesen liegen der Entscheidung zu Grunde, daß zwischen einem Short und Long Term Product Cost System zu unterscheiden ist?
284. Nach welchen Kriterien soll im Rahmen eines Long Term Product Cost Systems eine Stilllegungsplanung bei Johnson und Kaplan betrieben werden?
285. Sind die von Johnson und Kaplan auf der Basis eines Long Term Product Cost Systems geforderten propagierten Stilllegungskriterien akzeptabel?

286. Sind die im Rahmen einer Jahresplanung auftretenden fixen Kosten für das in Frage stehende Jahr abbaubar?
287. Ist es angemessen als Bezugsobjekt einer Stilllegung immer ein bestimmtes Endprodukt zu wählen?
288. Welche Beurteilungsgröße soll gewählt werden, aufgrund dessen Betrages man entscheidet, daß ein Produkt stillgelegt werden soll?

3 Fragen zum Thema „Balanced Scorecard“

289. Kaplan und Norton fordern im Rahmen der Balanced Scorecard die Entwicklung eine strategischen Planungsmodells. Die Größen dieses Modell sollen quantitative Größen sein. Für welchen Planungshorizont (in Jahren) sollen diese Größen geplant werden?
290. Die Zahl der verwendeten Variablen (BSC-Variablen) des Balanced Scorecard Modells soll sich in einem bestimmten Bereich bewegen. Nennen Sie diesen Bereich.
291. Kaplan und Norton empfehlen diese Variablen aus vier Bereichen zu wählen. Da die BSC-Variablen im Rahmen der von den Autoren propagierten Planung bestimmte Sollgrößen annehmen sollen, kann man sie auch als Zielgrößen eines bestimmten „Zielbereiches“ interpretieren. In diesem Sinn sprechen Kaplan und Norton von vier „Perspektivbereichen“. Um welche Bereiche handelt es sich?
292. Wenn Kaplan und Norton fordern, daß zwischen den BSC-Variablen „Ursache-Wirkungsbeziehungen“ herrschen sollen, dann müssen diese Beziehungen durch eine „Beschreibungsform“ ausgedrückt werden. Zeigen Sie, welche Beschreibungsformen möglich sind, um die Beziehungen zwischen zwei quantitativen Variablen X und X zu kennzeichnen.
293. Was ist der Unterschied zwischen einem Kausaldiagramm und einem komparativen Kausaldiagramm.
294. Durch welche Art eines Kausaldiagramms kann man eine Je-Desto-Hypothese darstellen?
Beschreiben Sie die Kostenfunktion

$$K = 2000 + 20 \cdot BS$$
durch ein einfaches Kausaldiagramm und durch ein komparatives Kausaldiagramm.
In allen drei Fällen wird dieselbe Hypothese beschrieben. Ordnen Sie die drei Hypothesendarstellungen im Hinblick auf ihren empirischen Gehalt.
295. Welche Beschreibungsform verwenden Johnson und Kaplan zur Beschreibung der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen ihren BSC-Variablen?

296. Wenn man ein Modell entwickelt, zwischen dessen Variablen (falsifizierbare) Ursache-Wirkungsbeziehungen existieren, durch welche Art einer Definition ist diese BSC-Variable zu definieren?

297. In dem von Kaplan angeführten Beispielfall eines graphischen Balanced Scorecardmodells sind insgesamt 19 BSC-Variable angeführt.

Die Autoren liefern keine operative Definition dieser Variablen (dies kann man wie bei Größen wie Absatzmenge oder Produktionsmenge unterlassen, wenn die operative Definition evident ist). Versuchen sie für die folgenden (quantitativen) BSC-Variablen des Beispiele von Kaplan eine solche operative Definition „nachzuliefern“:

- Vertragsqualitätsprüfung
- Katastrophe Verluste
- Verfügbarkeit strategischer Informationssystem

(Es muß sich um eine Meßvorschrift zur Messung der Ausprägung einer Größe handeln)

298. Gehen Sie von folgender Situation aus: Es ist eine BSC- Planung durchgeführt worden für 10 BSC-Variablen für vier Jahre. Für das anstehende Planjahr haben Sie damit 10 Sollwerte, die nunmehr im Rahmen der operativen Planung realisiert werden sollen. Sie haben bisher eine integrierte Zielverpflichtungsplanung mit dem Betriebsergebnis als (einzigem) Topziel praktiziert. Wie können Sie die bisherige operative Planung erweitern, umgestaltet oder völlig neu gestalten, um zu erreichen, daß diese 10 Sollwerte im nächstes Jahr im Rahmen einer Zielverpflichtungsplanung realisiert werden.

(allgemeine Beschreibung des Vorgehens)

299. Sie besitzen das folgende Jahres-Planungsmodell Ihres Unternehmens:
Einproduktunternehmen ohne Lagerhaltung mit einem Verantwortungsbereich und einer aggregierten Kostenart.

$$G = U - K \text{ und}$$

$$U = AM * P$$

sowie der Kostenhypothese

$$K = FK + VSK * AM$$

mit

G - Gewinn

U - Umsatz

P - Absatzpreis

AM - Absatzmenge

K - Kosten

VSK - variable Stückkosten

FK – fixe Kosten

Es wird von der Unternehmensleitung beschlossen, es solle nach den Vorschriften von Kaplan eine Balanced Scorecard eingeführt werden. Um es nicht zu kompliziert werden zu lassen sei der Planungshorizont ein Jahr.

Als BSC-Variablen sollen der Umsatz und der Gewinn verwendet werden.

- Zeichnen Sie ein Balanced Scorecard Diagramm.
- Welche „Ursache-Wirkungsbeziehungen“ (Pfeilrichtung im Diagramm) herrschen zwischen dem Gewinn und dem Umsatz?
- Durch welche Gleichung kann diese „Ursache-Wirkungsbeziehung“ wiedergegeben werden?
- Was ist eigentlich eine „Ursache Wirkungsbeziehung“ im Lichte eines Planungsmodells? Welches Beispiel einer Ursache-Wirkungsbeziehung lässt sich aus einem Kosten-Leistungsmodell anführen?

300. Wenn Sie das Kausaldiagramm oder auch die Verknüpfung auf Gleichungsebene hergestellt haben und für den Gewinn und den Umsatz einen Sollwert postuliert haben, dann müssen „Planungs-Aktivitäten“ ergriffen werden, um diese Sollwerte zu realisieren.

Welche Vorschriften entwickelt Kaplan hierzu?

Wie würde die Realisierung dieser Forderung im Rahmen einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung durchgeführt?

301. Wenn die Unternehmensleitung fordert, daß als weiter BSC-Kennzahl die Kundenzufriedenheit eingeführt werden soll, wie sollte die Kundenzufriedenheit ihrer Meinung nach definiert werden? (Wählen Sie eine Ihnen plausible Definition.)

Wie würde ein erweitertes Kausaldiagramm aussehen?

Wäre Ihrer Meinung nach die Kundenzufriedenheit mit den bereits vorhandenen beiden Kennzahlen in Form einer „Ursache-Wirkungsbeziehung“ zu verknüpfen?

302. Wie könnte in diesem erweiterten Fall von drei BSC-Variablen die Planung durchgeführt, d.h. ein abgeschlossener Jahresplan entwickelt werden?

303. Wenn das Topmanagement festlegt, daß der Planungshorizont auf drei Jahre festgelegt werden soll: Was sagt Kaplan zu Durchführung einer mehrperiodigen Planung?

304. Was sagt Kaplan in seine beiden Werken zur Umsetzung der Sollvorgabewerte seiner BSC-Variablen im Rahmen einer Planung mit einem Planungsmodell?

Antwort von Zwicker: **Nichts.**

Wer als erster in den beiden Büchern eine Stelle findet, welche eine konkrete umsetzbare Vorschrift

- zur Integration der BSC-Vorgabewerte in ein Planungsmodell und
- zur prozeduralen Verwendung (Planung und Kontrolle) eines solchen Modells findet, erhält von mir (E. Z.) einen Prämie von 20.- €. Prof. Hirth ist bereit, hierbei als unabhängiger Schiedsrichter zu fungieren, d.h. sein Votum gilt. Wenden Sie sich direkt an ihn.

4 Definition zentraler Begriffe

In dem Manuskript und der Vorlesung wird ein relativ geschlossenes System der Planung und Kontrolle in einem Unternehmen beschrieben, welches mit einem bestimmten Begriffssystem arbeitet. Dabei ist es unerlässlich, eine Reihe von Definitionen zu verwenden, welche die verwendeten Begriffe auf bekannte Terme zurückführen. Wenn diese Definitionen nicht sitzen, kann man mit dem Text nichts anfangen. Vor allen Dingen ist man nicht in der Lage, die Zusammenhänge auf einen Präzisionsniveau dazustellen, welches als ausreichend angesehen wird, um ein solches System im Rahmen einer computergestützten Planung einzusetzen. Daher sollten Sie die Definitionen der neu eingeführten Begriffe kennen.

Im Hinblick auf diese Definition seien einige Anmerkungen vorgenommen. Im Rahmen der Definitionslehre kann man zwischen zwei Arten von Definitionen unterscheiden: den Gattungsdefinitionen und den aufzählenden (oder enumerativen) Definitionen. Bei einer aufzählenden Definition werden die Objekte aufgezählt, die unter den zu definierenden Begriff fallen. Die Gattungsdefinition dagegen geht von einem Oberbegriff der Elemente aus, die zu definieren sind und versucht durch eine Art spezifische Kennzeichnung diesen Oberbegriff einzuschränken.

Beispiel für eine enumerative Entscheidung:

Basisgrößen = Entscheidungsparameter + Entscheidungsvariablen + Basisziele + unkontrollierbare Basisgrößen.

Beispiel für eine Gattungsdefinition:

Basisgrößen = Parameter eines Modells (*Gattungsbegriff*), welche (*artspezifische Kennzeichnung*) verschiedene Stati einer Beeinflussbarkeit beschreiben.

Für den Gebrauch der Gattungsdefinition gilt immer, daß der Oberbegriff gewählt werden soll, der in der Begriffsleiter direkt über der zu definierenden Größe steht. Also bei der Basisgrößendefinition nicht sagen „Parameter der“, sondern „Modellparameter“. Der Begriff des Parameters wird auch für Gleichungssysteme verwendet, die keinerlei empirische Interpretation erfahren. Der Ter-

minus Modellparameter wird dagegen speziell nur für Modelle verwendet, d. h. im vorliegenden Fall Gleichungen, die eine empirische Interpretation besitzen.

Die Fragen nach der Definition der einzelnen Terme sind so aufgebaut, daß der Gattungsbegriff formuliert wird, verbunden mit einem Relativsatz, von dem allerdings nur das Relativpronomen angegeben ist. Die Beantwortung der Frage besteht darin, diesen Relativsatz zu ergänzen. Definitionen sollten immer auf bekannte Begriffe zurückgeführt werden. Dies ist nur für wenige der hier angeführten Definitionen möglich. Die definierenden Terme in einer Definition erfordern daher in vielen Fällen ebenfalls eine Definition. So entstehen sogenannte Definitionsäume. Die angeführten Definitionen lassen sich oft zu solchen Definitionsäumen oder auch nur Definitionsketten zusammenfassen. Achten Sie darauf, bei welchen Definitionen dies der Fall ist.

Begriffe zur ersten Lehrveranstaltung

- **Direkt beobachtete Größe:** Größe, deren Wert ...
- **Indirekt beobachtbarer quantitativer Begriff:** Quantitativer Begriff, welcher ...
- **Definitionsgleichungen:** Gleichungen eines Modells, welche ...
- **Topziel:** Zielgröße, einer Unternehmensgesamtplanung, welche ...
- **Hypothesengleichung:** Strukturelle Gleichung eines Modells, welche ...
- **Erklärte Variable:** Variable eines Modells, welche ...
- **Hypothesenparameter:** Parameter eines Modells, welche ...
- **Erklärende Variable:** Variable eines Modelles, welche ...
- **Strukturelle Gleichungen:** Gleichungen, welche ...
- **Modellparameter:** Größen in einem Modell, welche ...
- **Modellrechnung:** Rechnung mit einem Modell, welche darin besteht ...
- **Prozedurale Anordnung eines Gleichungssystems:** Anordnung eines Gleichungssystems der Gestalt, das ...
- **Prognoseverantwortung:** Verantwortung für die Prognose ...
- **Entscheidungsparameter:** Basisgröße in einem Modell der Integrierten Zielverpflichtungsplanung, welche ...
- **Entscheidungsvariable:** Basisgröße in einem Modell der Integrierten Zielverpflichtungsplanung, welche ...
- **Modellgestützte Planung und Kontrolle:** Verfahren einer Planung und Kontrolle, welches ...
- **Rollerende Feinplanung und Kontrolle:** Planungs- und Kontrollverfahren, welches ...
- **Rollerende Vorschaurechnung:** Prognoseverfahren, welches ...

Begriffe zur zweiten Lehrveranstaltung

- **Reine Zielverpflichtungsplanung:** Planungsverfahren, welches ...
- **Gemischte Optimierungszielverpflichtungsplanung:** Planungsverfahren, welches ...
- **Reine Optimierungsplanung:** Planungsverfahren, welches ...
- **Bottom-Up-Schritt:** Planungsschritt, welcher darin besteht, daß ...
- **Top-Down-Schritt:** Planungsschritt, welcher darin besteht, daß ...
- **Konfrontationsschritt:** Planungsschritt, welcher darin besteht, daß ...

- **Modelltableau:** Tableau zur Beschreibung eines Modells, welches ...
- **Entlastungsrichtung eines Basisziels:** Änderungsrichtung eines Basisziels, welche ...
- **Variator:** Sensitivitätskoeffizient, welcher anzeigt
- **Topzielnutzenrichtung:** Änderungsrichtung eines Topzieles, welche ...
- **Standardmodelltableau:** Modelltableaus eines Integrierten Zielverpflichtungsmodells, welches ...
- **Beziehungstableau:** Tableau eines Zielverpflichtungsmodells, dessen strukturelle Gleichungen ...
- **Kosten-Leistungsmodell mit einstufiger Kostenträgerrechnung:** Kosten-Leistungsmodell, welches ...
- **Kosten-Leistungsmodell mit mehrstufiger Kostenträgerrechnung:** Kosten-Leistungsmodell, welches ...
- **Einbezugsgrößenstelle:** Kostenstelle, welche ...
- **Kostenartentableau:** Modelltableau, welches ...
- **Kostenwertverpflichtung:** Basisziel, welches ...
- **Feste Verbrauchsmengenverpflichtung:** Basisziel, welches ...
- **Proportionalkostenverpflichtung:** Basisziel, welches ...
- **Verbrauchsmengensatzverpflichtung:** Basisziel, welches ...
- **Bestellmengenpreisinterpretation:** Interpretation der Beziehungen zwischen Bezugsgrößenheiten eines Modells, welche darin besteht, daß ...
- **Verpflichtungsintervall:** Intervall auf der Abszisse einer Zielverpflichtungsfunktion, welches ...
- **Zielverpflichtungsfunktion:** Hypothesengleichung, welche ...
- **Jahresplanmodell:** Ein Planmodell, welches ...
- **Jahres-Istmodell:** Ein Istmodell, welches ...
- **Preisabsatzmengenzielverpflichtungsfunktion:** Zielverpflichtungsfunktion, welche ...
- **Bottom-Up-Optimierung:** Optimierungsverfahren im Rahmen einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung, welches ...
- **Einkontrollgrößenplanung:** Verfahren einer Zielverpflichtungsplanung, welches ...
- **Basiszielplanung:** Verfahren einer Zielverpflichtungsplanung, welches ...
- **Mehrkontrollgrößenplanung (Synonymdefinition)...**
- **Bereichsmodell:** Teilmodell eines Kosten-Leistungsmodells, welches ...
- **Zentralmodell einer Bereichszielplanung:** Modell, welches ...
- **Primäre Verantwortungsbereiche:** Verantwortungsbereiche in einem Unternehmen, welche ...
- **Sekundäre Verantwortungsbereiche:** Verantwortungsbereiche in einem Unternehmen, welche ...
- **Hierarchische Bereichszielplanung:** Bereichszielplanung, bei welcher ...
- **Profitcenterplanung:** Gesamtplanung eines Unternehmens, welches (Antwort trivial)
- **Unternehmensgesamtplanung:** Planung in einem Unternehmen, welche ...
- **Unternehmensgesamtplanungsmodell:** Modell eines Unternehmens, welches ...

Begriffe zur dritten Lehrveranstaltung

- **Unternehmensergebnis- und Finanzmodell:** Teilmodell eines Gesamtmodells, welches ...
- **Unternehmensergebnis- und Finanzmodell:** gefragt das Synonym als Abkürzung
- **Lagerfortschreibungstableau:** Modelltableau, welches ...
- **Zweistufige Unternehmensgesamtplanung:** Unternehmensplanung, welche ...
(es reicht nicht aus zu sagen, daß sie in zwei Stufen abläuft, das sagt schon der Term selbst)
- **Entscheidungsvorschriften:** Hypothesengleichungen, deren Hypothesenparameter ...
- **Unkontrollierbare Hypothesengleichungen:** Hypothesengleichungen, deren Parameter ...
- **Reine Prognose:** Eine Prognose, bei welcher ...
- **Planung:** Eine Prognose, bei welcher ...
- **Optimierende Planung:** Planungsverfahren, bei welchem ...
- **1:1-Zielwertplanung:** Planungsverfahren, bei welchem ...
- **Normative Abweichungsanalyse:** Synonymdefinition
- **Kontrolle:** Vergleich eines Soll mit einem Ist, für dessen Abweichung ...
- **Explorative Abweichungsanalyse:** Rückführung der Plan-Ist-Differenz einer interessierenden Variablen auf ...
- **Modellkonfiguration:** Ein Verfahren zur Ermittlung der strukturellen Gleichungen eines Modells, welches ...
- **Symbolisches Modell:** Modell, welches ...
- **Flexible Plankostenrechnung:** Verfahren der Planung von Kosten, welches ...

Für die weiteren neun Lehrveranstaltungen sollten Sie sich die Begriffe heraussuchen, die ihnen unbekannt sind und explizit definieren. Die Definitionen sind dem Skript zu entnehmen oder werden in der Veranstaltung mitgeteilt.