

**Informationen  
über die Lehraktivitäten  
des Fachgebietes  
Unternehmensrechnung und Controlling**

**Prof. Dr. Eckart Zwicker**

Technische Universität Berlin  
Fachgebiet Unternehmensrechnung und Controlling

## Informationen zum Learning-Management-System (LMS) des Fachgebietes Unternehmensrechnung und Controlling

Am Fachgebiet Unternehmensrechnung und Controlling ist seit dem Wintersemester 2004/2005 ein Learning-Management-System (LMS-System: <http://lms.controlling.tu-berlin.de>) eingeführt worden. Dieses LMS-System gestattet einen intensiven Kontakt über das Internet mit den Studenten und den Mitarbeitern, die in der Lehre tätig sind. Insgesamt haben bisher 3.428 Studenten das System benutzt. In den letzten beiden Semestern wurde das System von 1.998 Studenten genutzt. 99 Studenten haben sich als Nutzer eingetragen aber das System nie genutzt.

Es ist heute allgemein üblich, dass Studenten über die Websites der Fachgebiete über alle wichtigen Termine informiert werden und sich Dateien über Lehrveranstaltungstexte, Klausurfragen usw. herunterladen können. Ein LMS-System ermöglicht darüber hinaus aber einen **zusätzlichen Informationsaustausch** zwischen Studierenden und Lehrenden.

Es handelt sich im Falle unseres LMS-Systems vor allem um folgende Aktivitäten:

1. Es können Fragen im Internet an Prof. Zwicker und seine Mitarbeiter gestellt werden. Diese werden in einem Diskussionsforum erörtert und beantwortet. Dieses Forum wurde von den Studenten in starkem Umfang genutzt. Im Anhang ist das Forum von Prof. Zwicker für die Veranstaltung Controlling I und II beigefügt. Prof. Zwicker beantwortete persönlich Anfragen von über hundert Studenten in einem Umfang von ca. 71 DIN A4 Seiten oder 19.438 Worten. Die Studenten konnten durch eine entsprechende Konfiguration bewirken, dass ihnen jede Frage und Antwort automatisch als Email zugeschickt wurde. Die meisten haben davon Gebrauch gemacht.
2. Den Studenten wurden Multiple-Choice-Fragen zum behandelten Vorlesungsstoff angeboten. Die Studenten konnten von ihren Terminals aus diese Tests in einer gewissen Zeit absolvieren und erhielten danach (automatisch vom System) eine Bewertung ihrer Leistung. Anhang II auf Seite 75 zeigt einen solchen Multiple Choice Fragebogen für das Grundstudium BWL III (Fach: operative Unternehmensplanung). Im Grundstudium wurden insgesamt 170 Fragen angeboten.
3. Es wurde eine Websprechstunde eingeführt. Hier konnten die Studenten während einer bestimmten Zeit Fragen an die Mitarbeiter stellen, die dann über das Netz in Form eines Chats beantwortet wurden.
4. Es können Hausarbeitsgruppen organisiert werden, die über das Netz miteinander in Kontakt treten. Die Studenten können persönliche Informationen über sich im Rahmen einer bestimmten Lehrveranstaltung mitteilen und nach Mitstudenten suchen, mit denen sie sich auf die Prüfung vorbereiten wollen oder aus anderen Gründen in ein Gespräch eintreten wollen. Auch ist ein Online-Chat zwischen allen Beteiligten möglich. Von den unter diesem Punkt beschriebenen Möglichkeiten wurde bisher kein großer Gebrauch gemacht.

An der Fakultät VII (Wirtschaft und Management) gibt es zurzeit kein weiteres System dieser Art.

## **Anhang I**

Beantwortung von Fragen der Studenten im LMS durch  
Prof. Zwickler

1. [Fragen zu Controlling I](#)

Seite 8 bis 42

2. [Fragen zu Controlling II](#)

Seite 43 bis 74

## **Anhang II**

[Beispiele von Multiple-Choice-Fragen](#)

Seite 75 bis 80

## **Anhang III**

[ThyssenKrupp-Preis an beste Absolventen der  
Controlling-Klausuren im WS 2006/2007](#)

Seite 81

## **Anhang IV**

[Klausurstatistik – Übersicht](#)

Seite 83

## **Anhang V**

[Videodarstellung der Lehrveranstaltungen  
Controlling I und II](#)


Seite 84 bis 86















## **Anhang VI**








[Ausbildungs- und Forschungsaktivitäten im Bereiche der  
SAP-Controlling-Systeme an deutschsprachigen Univer-  
sitäten](#)

Seite 87 bis 90

## Anhang I

Diskussion		Beginnt mit	Seite
<a href="#">Balanced Scorecard</a>		Robert Beddies	8
<a href="#">BSC</a>		Xiaoran Wang	10
<a href="#">BSC - Reduzieren des `gaps`</a>		julius adomeit	10
<a href="#">Balanced Scorecard</a>		guten Tag	10
<a href="#">Kennzahlen vs. Indikatoren</a>		Olga König	12
<a href="#">Kostenverteiltableaus im Rahmen eines unechten Bestellmenge-Preis-Systems</a>		Franziska Henning	13
<a href="#">Kostenverteiltableau bei unechten Bestellmenge Preis Systemen</a>		Frank Richter	14
<a href="#">Basiszielplanung vs Bereichszielplanung</a>		Markus Gogolin	15
<a href="#">Profitcenter- vs. Bereichszielplanung ; KTAE-Produktionskoeffizient</a>		Dominik Scholz	16
<a href="#">SKLOP-Modelle</a>		Iwona Lagodzinska	17
<a href="#">SKLOP - Modell</a>		Stefan Garbade	17
<a href="#">Grenzkostenmodell</a>		Alexander Lindenbach	18
<a href="#">Vollkostenmodelle vs. Einzel-, Gesamt- &amp; Grenzkostenmodelle</a>		Lorne Meyer	18
<a href="#">Profit-Center-Planung</a>		Simone Hejduk	20
<a href="#">Profitcenter</a>		Kaspar Stubendorff	19
<a href="#">Profitcenterplanung</a>		Anna Becker	20
<a href="#">Profit-Center-Planung als Bereichsziel- oder Basiszielplanung?</a>		Thorsten Stoyan	23
<a href="#">Variatoren</a>		torsten herold	25
<a href="#">Wie wird sich das Controlling mittelfristig entwickeln?</a>		Tobias Brett	24

<u>"Variator"</u>		ThiLien Huong Nguyen	26
<u>Belastungsbewertung</u>		Evelyn Wagner	26
<u>Stoffstromanalyse</u>		Michael Klaus	28
<u>Gemischte Optimierungs-Zielverpflichtungsplanung</u>		Daniel Fischer	29
<u>Produktionskoeffizient</u>		Veronika Marketsmüller	29
<u>Klassifikationssystem der Kostenstellen eines KoReSystems</u>		sandra verfürth	30
<u>gewinnsegmentanalyse</u>		Andi C.	31
<u>Belastungsbewertung der TD-Planung</u>		Sven Lindhoff	31
<u>Belastungsbewertung der TD-Planung</u>		Sven Lindhoff	32
<u>Kilgers Ansatz der DM-deckungsproportionalen Kosten</u>		Nancy Brunzel	33
<u>aktive Basisgrößen; Belastungsbewertung; Variatoren</u>		kristin Götz	33
<u>Eingangs-Ausgangs-Interpretationsschema</u>		Xia Li	34
<u>Beispiele für Verpflichtungsarten</u>		Gregor Herklotz	34
<u>Mehrstufige SKLOP-Modelle/Planungstriade</u>		özlem sever	35
<u>endogene &amp; exogene Variablen</u>		Andre Prigge	35
<u>ein- und mehrstufiges Kostentragersystem</u>		Tobias Rehbein	36
<u>Herstellkosten</u>		Moritz Hoheisel	36
<u>Verknuepfung Unternehmensgesamtplanung EPUA ?</u>		thomas jahn	37
<u>Frage zur Unternehmensgesamtplanung</u>		Niki Nikita	37
<u>2. Stufe der Bottom-Up-Planung</u>		Nils Levsen	38
<u>Basisziele</u>		Nelli Bärsch	39

<a href="#">sprungfixe Kosten</a>		Miron Jakubczyk	39
<a href="#">Planungslogische Interpretation eines Gleichungsmodells</a>		Christiane Schwenck	40
<a href="#">Jonson / Kaplan</a>		Nils Levsen	42
<a href="#">Lagerbewertung - Durchschnittskostenverfahren</a>		Robert Misterek	43
<a href="#">Verfahren der Lagerbewertung</a>		Nadin Seidel	43
<a href="#">Lagerbewertung auf Grenzkostenbasis</a>		Lisa Buchner	44
<a href="#">Grenzkostenbewertung des Lagers</a>		Stephan Proplesch	45
<a href="#">Schwundkostenträger</a>		Anna Becker	45
<a href="#">Beispiele fuer BNE-Basisgroessen</a>		Özgür Caglan	46
<a href="#">Ex-post-Planmodell</a>		Björn Romberg	46
<a href="#">das ex-post-Plan-SKLOP-Modell</a>		hongbo ni	47
<a href="#">IST SKLOP Modelle</a>		Rafael Noster	48
<a href="#">Die Plan und Ist-Modelle</a>		Taejun Park	49
<a href="#">Hypothesengleichungen durch Verlaufsspezifikation</a>		E B	50
<a href="#">Fixkosten als Basisziel bei einer Zielverpflichtungsfunktion</a>		Ahmet Matran	50
<a href="#">Hypothesenparameter/Hypothesengleichungen</a>		Kay Vietze	51
<a href="#">Proportionalhypothesen</a>		Anne Flauss	51
<a href="#">Hypothese</a>		Volker Küsel	52
<a href="#">Popper-Kriterium (Hypothesen)</a>		Karsten Spin	52
<a href="#">Hypothesenparameter</a>		kien cuong trinh	55
<a href="#">Hypothesenparameter</a>		Katharina Westphal	55

<a href="#">Nicht-Konvergenz des Gauß-Seidel-Iterationsverfahrens</a>		Kevin Fetting	57
<a href="#">Iterationsverfahren</a>		Corinna Niquet	57
<a href="#">Konvergenzproblematik bei simultanen Systemen</a>		Tino Lehmann	58
<a href="#">Simultane Gleichungen</a>		Jörg Göbel	59
<a href="#">simultane Gleichungen</a>		Christian Bohra	59
<a href="#">Simultane Gleichungen</a>		alberto garramiola	59
<a href="#">Strukturmatrix mit simultanen Nestern</a>		Frank Schönfeld	60
<a href="#">lagerdurchflussmodellierung</a>		Chang Yi	61
<a href="#">Reichweitenfaktor</a>		Henning Polster	62
<a href="#">NSKLOP-Modell / Lagerdurchflussmodellierung</a>		Daniel Russau	62
<a href="#">Klassifikation von Entscheidungsvariablen</a>		Xia Li	63
<a href="#">NSKLOP-Modelle</a>		sven simon	64
<a href="#">Make-or-Buy-Entscheidung</a>		Andre Prigge	64
<a href="#">Schaltervariablen</a>		Gregor Ostrowski	65
<a href="#">Top-Down-Optimierung bei NSKLOP mit Schaltervariablen</a>		Daniel Baumgartner	65
<a href="#">NSKLOP-Modelle des Absatzbereichs</a>		Vitali Maier	66
<a href="#">Albers 1 - Typen von AM-Funktionen</a>		nicki oswald	66
<a href="#">Absatzmengenfunktionen</a>		d s	67
<a href="#">Planungsablauf mit BRANDAID</a>		Stephanie Knauer	68
<a href="#">Absatzmengenfunktion</a>		Alexander Baasen	68
<a href="#">BRANDAID</a>		Katharina Heinzelmann	69

<a href="#">Brandaaid in INZPLA</a>		Florian Fehmer	69
<a href="#">Target Coasting und INZPLA</a>		Christian Westphal	69
<a href="#">Werbungskosten</a>		YIPING XIE	70
<a href="#">Prozesskostenrechnung</a>		Axel Wacker	70
<a href="#">Entscheidungsvorschriften</a>		Roy Reimer	71
<a href="#">Umsatz-Prozent-Methode</a>		Katja Lindner	71
<a href="#">Leerkosten</a>		Uwe Gerhardt	72
<a href="#">Kollektivbasisziele</a>		René Knoechel	73
<a href="#">Modellierung von Basiszielen</a>		Norbert Meincke	73
<a href="#">einstufige Abweichungsanalyse</a>		Elke Ackermann	73

# 1. Fragen zu Controlling I

<p>1.</p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> von <a href="#">Robert Beddies</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Zwicker,</p> <p>wir haben folgende Frage zur Balanced Scorecard:</p> <p>Ziel der Balanced ist es ja laut Kaplan, die strategische Planung mit der operativen zu verknüpfen. In Ihrem Skript zu diesem Thema wird auf die konkreten Probleme der Einbindung des Balanced Scorecard Zielsystems in die Planung und Kontrolle aufgrund der großen Anzahl von Sollwerten eingegangen. Auf der anderen Seite findet man in der Literatur einige Beispiele zur erfolgreichen Umsetzung der Balanced Scorecard. Ist es also unter gewissen Voraussetzungen möglich, einen Kompromiss zwischen strategischer und operativer Planung zu finden, der einen Erfolg versprechenden Einsatz der Balanced Scorecard ermöglicht? Können Sie positive oder negative Beispiele aus der Praxis nennen?</p> <p>Vielen Dank,</p> <p>Simon Jughard 202735</p> <p>Robert Beddies 215119</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Jughard, sehr geehrter Herr Beddies,</p> <p>in meinem Text habe ich das von Kaplan und Norton entwickelte Planungsverfahren der Balanced Scorecard unter dem Aspekt der Umsetzung in eine operative Planung untersucht, wie sie beispielsweise im R3-CO-Modul von SAP zur Verfügung steht. Das Ergebnis ist höchst unbefriedigend. Weder Norton und Kaplan noch seine Protagonisten berichten darüber wie die strategischen Zielvorgaben in eine operative Planung umgesetzt werden können oder sollen. Der Teufel steckt aber im Detail und das ist die operative Planung. Wird eine strategische Planung nicht in eine operative Planung umgesetzt, dann wird sie auch nicht realisiert. (Wie sollte sie denn?) Es bleibt bei einem unverbindlichen Bla-Bla und das erleben wir ja nicht nur in der Politik, sondern auch an den Universitäten. Versetzen Sie sich doch einmal in die Lage eines operativen Planers.</p> <p>Schauen Sie sich doch einfach einmal das Strategiediagramm des Unternehmens an, welches Kaplan und Norton (Abb.1 auf Seite 5 des Skriptes zur BSC) als Paradebeispiel präsentieren. Dann setzen Sie sich an Ihren Computer, rufen EXCEL auf und denken Sie bitte einmal darüber nach, wie ein (operatives) Rechenmodell zu formulieren ist, in welchem die Strategievorgaben operationalisiert sind und vor allem (das Hauptanliegen von Kaplan) die Beziehungen zwischen „financial und nonfinancial strategic goals“ durch Hypothesen (und das müssen Gleichungen sein) beschrieben werden. Sie werden dabei ein Problem haben. Im Grund handelt es sich hier um den zentralen Konflikt zwischen der strategischen und der operativen Planung (in USA ist die Formulierung „the gap between strategic and operational planning“ schon beinahe ein geflügeltes Wort). Dieser permanente Konflikt zwischen den strategischen Planern und den operativen Planern (die die strategischen Planer oft für Spinner halten) wird durch Kaplan sozusagen neu entfacht.</p>

Vor allem, weil er so apodiktische Behauptungen aufstellt, der „gap“ sei nunmehr durch seinen Ansatz überwunden.

Wir haben die Literatur zur Balanced Scorecard, in welcher über Anwendungen berichtet wird, einmal unter dem Aspekt ausgewertet, in welchem Umfang die Anwender denn tatsächlich eine Operationalisierung ihrer strategischen goals vornehmen und dazu eine (operatives) BSC-Modell entwickeln. Das Ergebnis sehen Sie in der nachfolgenden Tabelle.

Bei diesen Veröffentlichungen gilt offenbar das Motto: everthing goes. Unter der Fahne der Balanced Scorecard wird über alles und nichts berichtet aber kaum über die Operationalisierung der strategischen Vorgaben und schon gar nicht über ihre Einbindung in ein **operatives Planungsmodell**. Daß es aber solche operativen Planungsmodelle in Form des SAP R3-CO-Moduls gibt und sie in den meisten Firmen auch eingesetzt werden, wird offenbar nicht so ganz zur Kenntnis genommen.

Veröffentlichungen	Anzahl	%
Ohne Beschreibung eines Balanced-Scorecard-Modells	46	60,5
Mit Beschreibung von mindestens einem Balanced-Scorecard-Modell	30	39,5
Die 30 Veröffentlichungen mit mindestens einem Balanced-Scorecard-Modell weisen folgende Modellmerkmale auf:		
	Anzahl Artikel	%
Aufzählung der verwendeten BSC-Variablen	30	100,0
davon nicht evidente BSC-Variablen <sup>1)</sup>	29	96,7
Angabe von Meßvorschriften für die nicht evidenten BSC-Variablen	8	26,7
Angabe von operativen Definitionsgleichungen der nicht evidenten BSC-Variablen	2	20,0
Entwicklung eines einfach statischen Hypothesendiagramms	11	36,7
Entwicklung eines komparativen und statischen Hypothesendiagramms	3	10,0
Entwicklung eines dynamischen Hypothesendiagramms	0	0,0
Entwicklung eines Gleichungsmodells	0	0,0

(Zur Tabelle: Nicht evidente BSC-Variable sind z.B. Kundenzufriedenheit, Lieferfähigkeit oder Innovationsfähigkeit, deren operationale Definitionen nicht evident sind. Evidente Kennzahlen sind Kennzahlen, deren operationale Definition nicht angegeben zu werden braucht, weil sie einem etablierten operativen Mess- und Rechensystem entstammen. Das sind sämtliche Kennzahlen des Rechnungswesens wie der RoI, der Verschuldungsgrad etc.)

Es gibt extrem lobende Berichte, in denen aber über Dinge berichtet wird, die gar nichts mit der BSC zu tun haben. Am informativsten sind noch die Beschreibun-

	<p>gen in dem Buch von Weber und Schäffer. Da diese Hochschullehrer sind, halten Sie die Standards einer klaren Darstellung ein.(Weber, J., Schäffer, U., Balanced Scorecard und Controlling, Gabler 2000). Lesen Sie bitte dort die Fallbeschreibung einmal durch und versuchen Sie herauszufinden, ob in diesen Berichten etwas über die oben angeführten Kriterien zu erfahren ist.</p> <p>Es gilt einfach: Unter der Fahne der Balanced Scorecard kann jeder ein Planungssystem nach seinem Geschmack entwickeln.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
2.	<p><b>BSC</b> von <a href="#">Xiaoran Wang</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,</p> <p>in welcher Phase des Planungsprozesses ist die Balanced Scorecard schwerpunktmässig einsetzbar?</p> <p>Danke!</p> <p>216946 &amp; 216838</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Wang,</p> <p>die Balanced Scorecard führt dazu, daß aus der strategischen Planung für das anstehende Planjahr bis zu 25 Topziele abgeleitet werden. Weiterhin wird (als Ergebnis der strategischen Planung) für jedes Topziel eine Topzielforderung erhoben. Die operativen Planer müssen diese Topzielforderungen nunmehr umsetzen. Daher beginnt der operative Planungsprozeß mit einer Top-Down-Planung. Wenn die geforderten Topziele auf „Teufel-komm-raus“ umgesetzt werden sollen, weil die strategische Planung das so will, dann darf es auch keine Konfrontation geben. Denn dann könnte es ja sein, daß die Topzielforderungen nicht realisiert werden. Die Planungsprozedur einer operativen Planung würde daher, wenn man Kaplans Forderungen streng befolgen würde, zu einer Top-Down-Planung reduziert.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen E. Zwicker</p>
3.	<p><b>Balanced Scorecard</b> von <a href="#">guten Tag</a></p> <p>Welche Probleme können bei den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen bei der Balanced Scorecard entstehen? M.Nr.: 210486</p>
	<p>Sehr geehrter Herr,</p> <p>im Prinzip ist der Gedanke richtig zu versuchen, die kausalen Beziehungen aufzudecken, die zwischen bestimmten Variablen existieren, welche als BSC-Variable und daher strategische Topziele vom Topmanagement ausgewählt wurden.</p>

	<p>den. Denn man kann dann erkennen, wie sich die Veränderung eines Topzieles auf ein anderes auswirkt. Die Hypothesen, die diese Zusammenhänge beschreiben, müssen aber quantitative Hypothesen sein. Sonst ist keine Planung auf einer quantitativen Ebene möglich. Denn falls ein Topziel A eine zahlenmäßige Änderung erfährt, muß die Hypothese erlauben, die zahlenmäßige Änderung eines Topzieles B zu prognostizieren.</p> <p>Die Beispiele von Kaplan sind aber so rudimentär, dass die Forderung nach einer Beschreibung der Zusammenhänge durch Hypothesen einfach nicht eingehalten wird. Das zeigen auch unsere Untersuchungen, in welcher wir der Frage nachgingen, ob in der Literatur tatsächlich Hypothesen zwischen den BSC-Variablen formuliert werden. Doch wenn's der Meister schon nicht macht wieso sollen es dann seine Apologeten tun. Schauen Sie sich bitte die Ergebnisse unserer Untersuchung an, die in meiner Antwort an Herrn Jughard und Herrn Beddies zu sehen sind. Das Ergebnis ist praktisch Null. Wie soll man unter solchen Umständen eine konsistente Verknüpfung mit der operativen Planung herstellen können wie beispielsweise mit dem R/3-CO Modul. Dieses Modul, in welchem die strategischen Vorgaben zu integrieren sind, arbeitet mit einem reinen (quantitativen) Gleichungsmodell.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
4	<p><b>BSC - Reduzieren des 'gaps'</b> von <a href="#">julius adomeit</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Zwicker,</p> <p>bei aller Kritik an der BSC, erfüllt sie nicht trotz allem eine Brückenfunktion zw. strat. Planung (Zitat:'bla, bla') und der operativen Planung (quantit. Syst.) in dem versucht wird, auf den Kern des 'bla,bla' zurück zu kommen und u.A. Maßnahmen und Handlungen abzuleiten.</p> <p>Wenn man nicht den Anspruch erhebt damit ein rein quantitatives, operatives Planungsinstrument in der Hand zu haben, ist die BSC doch ein gutes, zusätzliches(!) Planungsinstrument, um die Strategie faßbarer zu machen, d.h. den 'gap' zu reduzieren?</p> <p>Haben Sie einen besseren Ansatz, wie man eine Brücke zwischen der strat. und operativen Planung schlagen kann, um dieses doch erhebliche Kommunikations-/Operationalisierungsproblem zu lösen?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>J. Adomeit</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Adomeit,</p> <p>in dem Aufsatz, der Ihnen ja vorliegt, schreibe ich am Ende.</p> <p><i>"So trivial und verwaschen das Konzept der Balanced Scorecard auch ist, es hat dennoch einen positiven Effekt. „Die Balanced Scorecard“ wird von Unternehmensberatern und beratenden Professoren als eine beispiellose Innovation propagiert, welche jedes Unternehmen, das etwas auf sich hält, anwenden muss. Das Argumentationsniveau, mit dem das Balanced-Scorecard-Konzept angepriesen wird, kommt dabei schon dem Niveau einer Propaganda nahe. Viele Unternehmen</i></p>

	<p><i>lassen sich davon beeindrucken. <b>Damit werden in diesen Unternehmen Projekte in Gang gesetzt, deren Ziel es ist, die strategische Planung stärker zu operationalisieren und auch nichtfinanzielle Kennzahlen zu verwenden.</b> "</i></p> <p><i>Hierzu kann man hinzufügen: Und das ist gut so.</i></p> <p>Der fette Text entspricht doch Ihrem Argument. Wir scheinen uns offenbar einig zu sein.</p> <p>Ich bin wirklich kein Methodenfanatiker. Meine etwas drastische Darstellung sollte nur einmal einen Kontrapunkt setzten gegenüber der emphatischen Lobpreisung dieses Konzepts. Die Probleme der Balanced Scorecard aus der Sicht der operativen Planung sollten einmal beleuchtet werden. Und da ich mich da ein bisschen auskenne, habe ich mir erlaubt, einmal etwas Kritisches dazu zu sagen. Wie heißt es bei Schiller: „Dicht beieinander wohnen die Gedanken und hart im Raum stoßen sich die Dinge.“ Wenn es zur operativen Planung kommt, dann stoßen sich die Dinge eben. Das ist nun mal so.</p> <p>Mit der Balanced Scorecard werden Millionen gemacht.</p> <p>Aber Hochschullehrer haben ja auch die Aufgabe, Konzeptionen kritisch zu prüfen. Das habe ich mit Argumenten versucht, mehr nicht. Übrigens bin ich neben Frau Wall und Frau Nørreklit der einzige Hochschullehrer, der sich kritisch geäußert hat. Die professorale Herrenwelt ist dagegen von dem Konzept begeistert.</p> <p>Dazu einige Kostproben:</p> <p>Weber und Schäffer sprechen von einem „<b>äußerst gelungenem Versuch, eine Vielzahl von Erkenntnissen zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zu verbinden.</b>“<sup>[1]</sup>) Weiter sind sie der Auffassung: „<b>Die Balanced-Scorecard ist derzeit das hoffnungsträchtigste Instrument in der Hand der Wirtschaft.</b>“<sup>[2]</sup>) Hoitsch sieht in der Balanced-Scorecard „<b>einen einigermaßen geschlossenen praktikablen Rahmen zur Umsetzung von Strategien in operative und meßbare Größen.</b>“<sup>[3]</sup>)</p> <p>Coenenberg erkennt in der Balanced-Scorecard ein „<b>wichtiges Werkzeug zielorientierter Unternehmenssteuerung</b>“<sup>[4]</sup>) und Horváths Auffassung nach wird das System der Balanced-Scorecard „<b>nicht nur der Theorie, sondern auch der Unternehmenspraxis weltweit richtungsweisende Impulse geben.</b>“<sup>[5]</sup>)</p> <p>Wenn Sie sich in der Klausur positiv zur Balanced Scorecard äußern, nehme ich es Ihnen überhaupt nicht übel. Nur eine Begründung geben. Denn wir sind ja an der Uni und nicht bei einer Unternehmensberatung</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
5	<p><b>Kennzahlen vs. Indikatoren</b> von <a href="#">Olga König</a></p>

	<p>Guten Tag. Ich habe eine Frage zur Balanced Scorecard.</p> <p>Worin besteht der Unterschied zwischen Kennzahlen und Indikatoren? 🙏</p> <p>Schön wäre auch jeweils ein Beispiel zu den beiden Begriffen. Kann man grundsätzlich sagen, dass Kennzahlen <u>nur</u> quantitative Größen darstellen und Indikatoren sowohl quantitativ als auch qualitativ sind?</p>
	<p>Sehr geehrte Frau König,</p> <p>Kaplan verwendet die Begriffe Kennzahlen und Indikatoren synonym. Diese Verwendung entspricht aber nicht der üblichen Verwendungsweise. Wie Frau Becker bereits ausführte, sind Indikatoren Größen, die einen theoretischen Begriff kennzeichnen aber nicht vollständig ausschöpfen. So kann der Marktanteil eines Unternehmens ein Indikator für seine Marktmacht sein. Aber auch die Umsatzrendite könnte als ein solcher Indikator verwendet werden. Kaplan sieht diese Unterschiede offenbar nicht, obgleich im Englischen auch zwischen Kennzahl (ratio) und Indikator (indicator) unterschieden wird.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
	<p><b>Re: Kennzahlen vs. Indikatoren</b> von <a href="#">Anna Becker</a></p> <p>Liebe Olga,</p> <p>Kennzahlen sind Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen. Eine weitere Eigenschaft einer Kennzahl: Sie ist eine direkte Abbildung der Realität, das heißt sie ist direkt beobachtbar (mess- oder zählbar). Zum Beispiel ist das Umlaufvermögen eine Kennzahl dafür, wie viel Kapital relativ kurzfristig in einem Unternehmen gebunden ist.</p> <p>Ein Indikator kann auch eine Kennzahl sein, ist aber eine indirekte Abbildung der Realität. Eigentlich soll ein Sachverhalt abgebildet werden, der nicht direkt messbar ist, z. B. Mitarbeiterzufriedenheit. Man überlegt dann, welche messbare Größe am ehesten das beschreibt, was man unter Mitarbeiterzufriedenheit versteht. Die Fluktuationsrate unter den Mitarbeitern könnte ein passender Indikator sein.</p> <p>Ich hoffe ich konnte Dir weiterhelfen.</p> <p>Viele Grüße</p> <p>Anna</p>
6	<p><b>Kostenverteiltableaus im Rahmen eines unechten Bestellmenge-Preis-Systems</b> von <a href="#">Franziska Henning</a></p> <p>Hallo!</p>

	<p>Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der Verwendung eines Kostenverteiltableaus im Rahmen eines unechten Bestellmenge-Preis Systems?</p> <p>Vielen Dank für die Mühe</p> <p>Sandra Meyer 206720 Franziska Henning 208313</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Meyer, sehr geehrter Frau Henning, bitte schauen Sie sich doch meine Antwort an, die ich an Herrn Richter geschickt habe. Er hat nämlich die gleiche Frage gestellt.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
7	<p><b>Kostenverteiltableau bei unechten Bestellmenge Preis Systemen</b> von <a href="#">Frank Richter</a></p> <p>Welche Vor- und Nachteile haben diese Tableaus?</p> <p>Gibt es eine Möglichkeit das Skript als .pdf file zu bekommen? Durch die Suchfunktion würde man die relevanten Stellen schneller finden...</p> <p>Vielen Dank</p>
	<p><b>Kostenverteiltableau bei unechten Bestellmenge Preis Systemen</b></p> <p>Welche Vor und Nachteile haben diese Tableaus?</p> <p>Wenn Sie zwanzig Gemeinkostenstellen haben z.B. aus dem Verwaltungsbereich (Pförtner, Public Relation, Vorstand) usw., dann müssen sie bei einer Vollkostenrechnung diese Kosten direkt oder indirekt auf die Endkostenträger verrechnen. Wählt man hierfür beispielsweise die Herstellkosten als Schlüssel, dann läßt sich eine solche Umlage auch als eine unechte Bestellmengen-Preis-Beziehung modellieren. (Diese Interpretation einer Verrechnung unechter Bestellmengen-Preis-Beziehung ist gewählt worden, weil sie zu bestimmten Darstellungsvorteilen führt.)</p> <p>Würde man nunmehr beispielsweise, die Kosten sämtlicher 20 Kostenstellen auf 100 Endprodukte verrechnen, so erhielte jedes End-Kostenträgertableau hierfür 20 Zeilen. Insgesamt würde man 2000 Zeilen erhalten. Es ist weniger aufwendig, sämtliche Kosten dieser Kostenstellen auf einem Verteiltableau „zu sammeln“ und dann entsprechend den Herstellkosten umzulegen. Die unechte Bestellmenge eines End-Kostenträgers entspricht dabei genau dem Wert seiner Herstellkosten. Der unechte Bestellpreis ist die Summe aller Kosten des Verteiltableaus geteilt durch die Summe der Herstellkosten der zwanzig Endprodukte.</p> <p>Der Nachteil dieses Vorgehens ist, das man ein Tableau (das Verteiltableau) mehr hat. Die Zusammenfassung mehrerer Zwangsumlagekosten im Kostenverteiltableau zu einem Kostensatz führt außerdem zu einem Informationsverlust auf der Empfängerseite. Da nicht alle Kostenstellen die Kostensätze der an sie verrechnenden Kostenstellen analysieren dürfen (ein Drill-Down auf das Kostenartentab-</p>

	<p>leau der verrechnenden Kostenstellen ist in vielen Unternehmen untersagt), kann der Empfänger nicht mehr erkennen, welche Kosten er z.B. vom Pförtner, der Public Relations Abteilung oder dem Vorstand verrechnet bekommt. Im Hinblick auf den Generierungsaufwand im Rahmen eines Konfigurationssystems her gesehen gibt es keinen Unterschied zwischen beiden Modellierungsvarianten. Man sollte es sogar dem Modellentwickler überlassen, welche Variante er wählen möchte.</p>
8	<p><b>Basiszielplanung vs Bereichszielplanung</b>  von <a href="#">Markus Gogolin</a>  Sehr geehrter Herr Professor Zwickler,  wie kann eine Bereichszielplanung von einer Basiszielplanung (z. B. bezüglich der Modellstruktur) unterschieden werden? CO I  Bei der Lagerdurchflußmodellierung können unterschiedliche Arten der Lagerbewertung vorgenommen werden. Dabei kann der Kostensatz des Lagereingangs zum Beispiel auf Grenzkostenbasis ermittelt werden, obwohl eine andere Version zum Beispiel die Vollkostenversion gewählt wurde. Welche Besonderheiten sind dann bezüglich der Explikationsversion zu beachten? CO II  Viele Grüße  Tim Korkhaus (206721)  Markus Gogolin (206727)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Korkhaus, sehr geehrter Herr Gogolin,</p> <p>Das Kosten-Leistungs-Modell, welches zur Durchführung der Basiszielplanung dient, kann auch als Zentralmodell einer Bereichszielplanung verwendet werden. Allerdings muß noch zusätzlich das Bereichsziel für jeden Bereich definiert werden. Denn dieses ist in einem Modell der Basiszielplanung nicht erforderlich.</p> <p>Daneben hat jeder Bereich sein Bereichsmodell. Dies ist das Teilmodell des Zentralmodells, welches diesen Bereich beschreibt.</p> <p>Zur zweiten Frage:</p> <p>Grundsätzlich gilt, dass die Modellversionen <b>nicht</b> voneinander abhängen. Sie führen sämtlich zum gleichen Betriebsergebnis, enthalten allerdings unterschiedliche „Zwischenvariablen“. Schon Kilger hat dafür plädiert, zur Berechnung des Betriebsergebnisrechnung zwei “Rechenversionen“ zu verwenden. Er nennt dies Doppelkalkulation (ein etwas missverständlicher Name). Auch im SAP R3-CO-Modul wird eine solche Doppelrechnung praktiziert. Da das Mengengerüst in allen Modellen identisch sein muß, beziehen sich diese Zwischenvariable nur auf unterschiedliche Werte des Verrechnungsflusses der Kosten.</p> <p>Wenn aber eine Zwischenvariable in einer Version als Variable in einer anderen Version benötigt wird, ist es mit der Unabhängigkeit zu Ende. Dies ist der Fall, wenn der Lagereingang, der in den Anfangsbestand der nächsten Periode eingeht, zu Grenzkosten bewertet werden soll. Wenn diese Lagerbestandsbewertung in der Vollkostenversion beschrieben werden soll, dann benötigt diese die in der Grenzkostenversion berechneten Werte der Grenzkosten. Damit müssen bei einer „Modelldurchrechnung“ zur Ermittlung einer Planungsalternative beide Modelle im Verbund aufgerufen werden. Die Bewertung des Lagers in der Grenzkostenversion benötigt allerdings nicht das Vollkostenmodell. Denn in dem Grenzkostenmodell steht der Grenzkostensatz ja schon zur Verfügung. In unserem Modellsystem</p>

	<p>werden immer beide Versionen generiert und liegen gleichzeitig im Arbeitsspeicher. Daher gibt's kein Problem mit solchen Verbundeffekten.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
9	<p><b>Profitcenter- vs. Bereichszielplanung ; KTAE-Produktionskoeffizient</b> von <a href="#">Dominik Scholz</a></p> <p>Hallo Herr Professor Zwicker!</p> <p>Gestatten Sie zwei Fragen:</p> <p>1.) Profitcenter- vs. Bereichszielplanung</p> <p>In der Bereichszielplanung lassen sich reine Kostenstellen, welche die (Bereichs-)Gesamtkosten als Bereichsziel haben von reinen Absatzstellen, deren Bereichsziel der Bereichsgewinn ist unterscheiden.</p> <p>Was unterscheidet nun - von der eigenen Rechtsfähigkeit des profitcenters einmal abgesehen - eine reine Absatzstelle von einem profitcenter? Die profitcenter-Gewinne fungieren schließlich als Basisziele des Zentralmodells, genauso wie die Bereichsgewinne aus den Absatzstellen als Basisziele für das Zentralmodell in der Bereichszielplanung herangezogen werden.</p> <p>2.) KTAE-Produktionskoeffizient</p> <p>Bezug nehmend auf S.77 des Skriptes: Warum ist der Produktionskoeffizient in Fällen einer Bestellung bei anderen Kostenstellen im KTAE immer 1? Angenommen es sei kein Rohprodukt, sondern ein in der Kostenstelle Fertigung vorab zu fertigendes Modul, von dem 2 Einheiten für eine abgesetzte Einheit eines Endproduktes benötigt werden: Müsste dann nicht auch ein Prod.Koeff. von 2 statthaft sein?</p> <p>Vielen Dank für Ihre Antworten und überhaupt diese Art von "Service", viele Grüße,</p> <p>Dominik Scholz (192390 - cui bono!)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Scholz,</p> <p>Ihre Feststellung, daß die Bereichsziele als Basisziele des Bereichsmodells fungieren ist nicht zutreffend. Die Basisziele eines Zentralmodells sind mit den Basiszielen aller Bereichsmodelle identisch. Daher sind alle Bereichsmodelle Teilmodelle des Zentralmodells. Dies ist bei der Profitcenterplanung <b>nicht</b> der Fall. Hier decken sich Zentralmodell und Profit-Centermodell nur teilweise. Im Minimalfall treten nur die Profits der Profitcentermodelle als Basisgrößen des Zentralmodells auf.</p> <p>Stellen Sie sich einmal vor, Daimler-Chrysler hätte ein Zentralmodell, welches die Basisziel aller seiner Profit-Center enthalten würde. Man hätte dann ein Modell mit wahrscheinlich ein paar Milliarden Gleichungen und einer ähnlich hohen Zahl von Basiszielen. Nur das Kostenstellenmodell der VW-Zentrale, welches wir</p>

	<p>rekonstruiert haben, umfaßt schon etwa 650.000 Gleichungen.</p> <p><b>Zur Zweiten Frage:</b>          Sie beziehen sich auf den Text: „Im Beispiel von Abb. 60 beträgt die Bestellmenge 1.000 Einheiten und der Kostensatz, der von dem Kostenträgertableau zu entrichten ist, 10,– DM/Stück. In den Fällen einer solchen Bestellung bei anderen Kostenstellen ist der Produktionskoeffizient (Spalte 2) immer 1.“</p> <p>Sie haben Recht. Ich bin hier bei der Beschreibung von dem Fall eines zweistufigen Kostenträgersystems ausgegangen. Dies ist aber falsch. Bei einem zweistufigen System könnte man so argumentieren: Die erste Stufe ist das Kostenträgertableau der Herstellkosten. Dort wird der Herstellkostensatz berechnet. Das Kostenträgertableau der abgesetzten Endprodukte kann dann nur immer die Produktmenge der erstellten Produkte ordern (Fall: keine Lagerhaltung des Endproduktes). Der Produktionskoeffizient wäre in diesem Falle 1.          Aber in diesem Text wird ein <b>einstufiges</b> SKLOP-Modell erörtert. Da gibt es gar kein Kostenträgertableau der Herstellkosten. Sämtliche Kosten werden vielmehr auf das Kostenträgertableau der abgesetzten Endprodukte verrechnet.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
10	<p><b>SKLOP-Modelle</b>          von <a href="#">Iwona Lagodzinska</a>          Sehr geehrter Prof. Zwicker,          welche Probleme gibt es bei der Wahl der Explikationsversion?          Vielen Dank          Iwona Lagodzinska (199242)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Lagodzinska,</p> <p>im Prinzip keine. Für die Durchrechnung von Planungsalternativen können sie eine beliebige Modellversion nehmen. Denn die reduzierten Betriebsergebnisgleichungen aller Modellversionen stimmen miteinander überein. Es gibt nur eine Ausnahme, wenn Verbundeffekte zwischen den Modellversionen vorliegen. Ergo: Alle Modellversionen berechnen bei gleicher Basisgrößenbelegung das gleiche Betriebsergebnis. Zum Fall, dass eine Verkoppelung von zwei Versionen notwendig wird, s. meine Bemerkungen zur Frage von Herrn Korkhaus und Herrn Gogolin.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
11	<p><b>SKLOP - Modell</b>          von <a href="#">Stefan Garbade</a>          Kann man das Plan- <b>SKLOP</b>- Modell auf Grenzkostenbasis aus dem Plan- <b>SKLOP</b>- Modell auf Vollkostenbasis "automatisch " generieren?          Habe diese Frage in alten Klausuren gefunden und finde keine Antwort im Skript!          208557</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Garbade,</p> <p>ja, kann man. Denn sämtliche Informationen über die strukturellen Gleichungen der Grenzkostenversion sind in der Vollkostenversion enthalten. Meine Gegenfrage: Kann man aus einer Grenzkostenversion eine Vollkostenversion generie-</p>

	<p>ren? Wenn nein: Warum nicht?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
12	<p><b>Grenzkostenmodell</b> von <a href="#">Alexander Lindembach</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Zwicker,</p> <p>1. Welche Modellveränderungen (Schritte) müssen vollzogen werden, um von einem Vollkostenmodell zum Grenzkostenmodell zu gelangen?</p> <p>2. Wie verändern sich die Zielverpflichtungsfunktionen bei den verschiedenen Arten der Zielverpflichtungsplanung ( reine, gemischt-optimierende, optimierende ZP ) in Ihrer Struktur?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Alexander Lindembach ( 213026 )</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Lindembach,</p> <p>wenn ein Vollkostenmodell vorliegt, dann sind die Bestellmengen-Preis-Beziehungen, die zur Berechnung der Vollkostensätze führen, klar bestimmt.</p> <p>Für die Grenzkostenversion gelten dieselben Bestellmengen-Preisbeziehungen. Der jeweils (bei einer in Frage stehenden Bestellmenge) zu verrechnende Preis ist aber nicht der Vollkostensatz sondern der Grenzkostensatz der bestellten Menge.</p> <p>Die Kosten in dem Kostenartentableau, die nicht mit der bestellten Menge (proportional) variieren, sind Fixkosten und werden im Fixkostensammeltabelleau „gesammelt. Ihre Summe wandert direkt in die Betriebsergebnisgleichung im Betriebsergebnistableau. Dieses Vorgehen ist das Grundprinzip, nach welchem Sie anhand der Kostentableaus einer Vollkostenversion Schritt für Schritt eine Grenzkostenversion generieren können.</p> <p>Zur zweiten Frage. Die Struktur der Zielverpflichtungsgleichungen ändert sich gar nicht. Die gesamte Modellstruktur bleibt während aller Planungsschritte unverändert.</p> <p>Haben Sie ein konkretes Beispiel, das Sie vermuten läßt, die Struktur würde sich ändern? Bitte teilen Sie es mir mit.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
13	<p><b>Vollkostenmodelle vs. Einzel-, Gesamt- &amp; Grenzkostenmodelle</b> von <a href="#">Lorne Meyer</a></p> <p>Hallo,</p>

	<p>im Skript wurde explizit darauf hingedeutet, dass aus einem Vollkostenmodell die oben aufgeführten Modelle automatisch generiert werden können. Soweit so gut.</p> <p>Aber anders herum müsste es doch auch möglich sein, aus einem Einzelkostenmodell alle anderen Modelle zu erzeugen. Zumal der Aggregationsgrad hier viel geringer ist. Dies wird im Skript nicht erwähnt.</p> <p>Gruß Lorne Meyer (171408) Anja Arakelyan (212607)</p>
AW	<p><b>Re: Vollkostenmodelle vs. Einzel-, Gesamt- &amp; Grenzkostenmodelle</b> von <a href="#">Anna Becker</a></p> <p>Hallo Lorne, hallo Anja!</p> <p>Würde man eine Einzelkostenversion konfigurieren, so enthält diese keine Informationen über die Umlageverteilungsgrößen für Gemeinkostenstellen (z.B. Strom oder Reparatur). In der Vollkostenversion werden Umlageverteilungsgrößen für die Bildung der Vollkostensätze benötigt (Die gesamten Kosten werden auf die Kostenträger verrechnet). Deshalb ist es nicht möglich, aus einer Einzel-, Grenz- oder Gesamtkostenversion eine Vollkostenversion zu generieren. Im Grenzkostenmodell werden die Umlageverteilungsgrößen für die Fixen Kosten nicht spezifiziert und im Gesamtkostenmodell wird auf jegliche Kostenverrechnung verzichtet. So hat die Verwendung des Vollkostenmodells als Ausgangsmodell einen rein praktischen Hintergrund. (steht alles im Skript von Controlling 2 auf S.279 😊)</p> <p>Ich hoffe ich konnte Euch weiterhelfen.</p> <p>Viele Grüße</p> <p>Anna Becker</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Meyer,</p> <p>die Ausführungen von Frau Becker treffen vollständig zu.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
14	<p><b>Profitcenter</b> von <a href="#">Kaspar Stubendorff</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Zwicker,</p> <p>welche Unterschiede/ Verbindungen gibt es vom SKLOP und NSKLOP Modell im Vergleich zu Modellen mit Profitcentern? Welche Annahmen kann man einfach übertragen? Wo treten Probleme auf?</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Stubendorff,</p> <p>Ihre Frage ist ein bißchen zu allgemein. SKLOP und NSKLOP-Modelle beschreiben die Planung des Betriebsergebnisses in einem Unternehmen.</p>

	<p>Schränken wir uns auf die SKLOP-Modelle ein, weil NSKLOP-Modelle praktisch nicht auftreten. Stellen sie sich bitte vor: ein selbständiges Unternehmen arbeitet mit einem SKLOP-Modell. Durch äußere Umstände verursacht, wird es zu dem Profit-Center eines Unternehmens, welches bereits Profit-Center besitzt und eine Profit-Centerplanung (wie beschrieben) betreibt. Es liegt die Frage nahe: Was müsste an dem SKLOP-Modell geändert werden? Weitere Frage: In welchen Modellverbund müsste das geänderte oder nicht geänderte Modell des neuen Profit-center eingeordnet werden? Bitte überlegen Sie sich das einmal selbst.</p> <p>(Wäre eine schöne Prüfungsfrage)</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
15	<p><b>Profit-Center-Planung</b> von <a href="#">Simone Hejduk</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,</p> <p>warum ist die Profit-Center-Planung in der Praxis so beliebt, obwohl sie komplizierter ist als die Planung des Betriebsergebnisses in einem Unternehmen ohne Profit-Center?</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Hejduk,</p> <p>die Frage sollte anders gestellt werden. Wenn es keine Profit-Centerplanung gäbe, dann müsste für die existierenden Profit-Center ein SKLOP-Modell erstellt werden, welches die strukturellen Relationen sämtlicher Profit-Centermodelle enthalten würde sowie zusätzlich noch die Bestellmengen-Preis-Beziehungen zwischen den Profit-Centern. In großen Unternehmen würde sich ein viel zu komplexes Modell ergeben (s. meine Antwort an Herr Scholz). Hinzu kommt, daß die Zentrale, die strukturellen Beziehungen in den Profit-Centern gar nicht kennen will. Der Zentrale kommt es nur darauf an, daß die Profit-Center ihre Profit-Zielverpflichtung einhalten u. auch noch ein paar andere Topziele wie den RoI oder einen bestimmten Marktanteil. Diese Topziele der Profit-Center müssen immer auch in dem Zentralmodell enthalten sein. Der Profit-Center-Leiter soll ja gerade wie ein Quasi-Unternehmer handeln können. „Profit gut- alles gut“ lautet die Forderung. Das kann man am besten mit dem so beschriebenen System einer Profit-Centerplanung beschrieben werden.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
16	<p><b>Profitcenterplanung</b> von <a href="#">Anna Becker</a></p> <p>Was sind konkret die Vor- und Nachteile der Profitcenterplanung? Das jedes Modell einzeln geplant werden muß ist ja klar, aber inwiefern ist das aufwändiger als bei der Bereichszielplanung?</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Becker</p> <p>Die Bereichszielplanung und die Planung von Profitcenter wurden in der Einlei-</p>

tung nur skizziert, um sie in das Gesamtschema einzuordnen. Daher kann die Frage nach dem genauen Unterschied zwischen einer Profitcenterplanung und einer Bereichszielplanung auch nicht erschöpfend beantwortet werden. Die folgenden Anmerkungen sind somit nicht erschöpfend.

Eine formalisierte Planung wie sie hier entwickelt wird, arbeitet mit einem Modell oder mehreren Modellen, die in eine bestimmte Prozedur (oder bestimmte Prozeduren) eingebunden werden. Man kann daher beide Planungsvarianten unterscheiden bezüglich der verwendeten Modelle und der mit ihnen verbundenen Prozeduren. Die Prozeduren sind Planungs- und Kontrollprozeduren sowie Modellexplorationen.

Im folgenden soll die Betrachtung nur auf die verwendeten Planungsmodelle und Prozeduren beschränkt werden.

Ein Modellssystem der Profitcenterplanung hat immer ein Zentralmodell und bestimmte Profitcentermodelle. Gehen wir von dem Fall einer einstufigen Profitcenterplanung mit  $n$  Profitcentern aus, dann gibt es ein Zentralmodell und  $n$  Profitcentermodelle.

Die Profitcentermodelle und das Zentralmodell haben bestimmte strukturelle Gleichungen oder auch nur bestimmte Basisgrößen miteinander gemeinsam. Wenn nur die Basisgrößen übereinstimmen, handelt es sich um die Profitcenter-Gewinne, die zugleich Basisgrößen des Zentralmodells sind. Bei einer stärkeren Überdeckung werden die Profitcenter-Gewinne durch Definitionsgleichungen weiter disaggregiert und diese Gleichungen sind in beiden Modellen (dem jeweiligen Profitcentermodell und dem Zentralmodell) enthalten.

Eine solche Gleichung lautet beispielsweise (bei zwei Verkaufsartikeln eines Profitcenters)

Profitcenter-Gewinn = Artikeldeckungsbeitrag1 + Artikeldeckungsbeitrag2 -  
Gemein-                   kosten - Fixkosten

Bei einer Bereichszielplanung dagegen sind die strukturellen Gleichungen der Bereiche vollständig in dem Zentralmodell enthalten.

Dieser strukturelle Unterschied hat Einfluß auf die Prozedur. Wenn im Rahmen einer Bereichszielplanung ein Bereich mit der Zentrale verhandelt und als Ergebnis der Verhandlung veränderte Beträge der Bestellmengen gegenüber anderen Bereichen  $x, y, \dots$  auftreten, dann können diese im Zentralmodell ermittelt werden und den Bereichen  $x, y, \dots$  mitgeteilt werden. Das ist bei einer Profitcenterplanung nicht möglich, weil die Veränderungen der Bestellmengen zwischen den Profitcentern im Zentralmodell nicht bekannt sind. Die Abstimmung der Bestellmengenbeziehungen zwischen den Profitcentern während der Planungsprozedur muß daher auf andere Art und Weise erfolgen.

Bei der Bereichszielplanung erfolgt die Top-Down-Planung im Rahmen des Zentralmodells bis hinunter auf die Basisziele. Vereinbart wird dann aber schließlich nur ein Bereichsziel.

	<p>Die Top-Down-Planung des Zentralmodells einer Profit-Centerplanung führt aber nie zu den Basiszielen der Profitcentermodelle. Im Minimalfall sind die Basisziele der Profitcenter-Gewinn. Liegt der Minimalfall nicht vor so sind die Basisziele hoch aggregierte Definitionskomponenten der Profitcentergewinne (im oberen Beispiel: der Artikeldeckungsbeitrag<sub>1</sub>, der Artikeldeckungsbeitrag<sub>2</sub> und die Gemeinkosten). Auch hier wird wie im Nichtminimalfall auch nur der Profitcentergewinn als verbindlich vereinbart.</p> <p>Die Profit-Center- und die Bereichszielplanung unterscheiden sich daher im wesentlichen durch das Aggregationsniveau der Top-Down-Planung und der Konfrontation.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
	<p><b>Re: Profitcenterplanung</b> von <a href="#">Christian Henke</a></p> <p>Hallo!</p> <p>Ich habe noch nicht richtig verstanden, warum bei der Bereichszielplanung die Bereichsmodelle sowohl dezentral als auch integriert im Zentralmodell geplant werden.</p> <p>Sofern ich es richtig verstanden habe, sind alle Gleichungen der Bereichsmodelle der einzelnen Verantwortungsbereiche ebenfalls im Zentralmodell enthalten, hinzu kommt dort nur der Zentralmodellteil (z.B. Fixkostensammeltabelleau).</p> <p>Warum benutzen wir die dezentralen und das Zentralmodell, reicht nicht eines?</p> <p>Beim Bottom-Up Schritt geben die Verantwortungsbereiche eigene Basisziele vor, mit denen dann im Zentralmodell die Verrechnungspreise und Verrechnungsmengen im Zentralmodell berechnet werden können. Diese werden dann auch in den dezentralen Bereichsmodellen eingesetzt um das Bereichsziel zu bestimmen (Gesamtkosten bei reinen Kostenstellen).</p> <p>So weit kann ich sehr gut folgen.</p> <p>Allerdings kann ich der Beschreibung der Top-Down Planung nicht mehr folgen: Das Top-Management ändert die Vorgabe für das Betriebsergebnis und ändert dafür die Basisziele der Verantwortungsbereiche. Nun ist im Skript aber von unterschiedlichen Ansätzen für Verrechnungssätze und -mengen die Rede. Einmal Top-Down oder Botton-Up. Wann benutze ich welche?</p> <p>Vielen Dank für die Hilfe Christian Henke</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Henke</p> <p>Das Topmanagement macht eine Top-Down-Planung bis auf die Basisziele der Bereiche. Damit kann ein neues Bereichsziel berechnet werden. Dieses Bereichsziel soll der Bereich dann realisieren. Es wird nicht die Realisierung der Top-Down-Basiszielwerte verlangt. Die Bereiche können dieses Top-Down-</p>

	<p>Bereichsziel auch mit anderen Basiszielkombinationen erreichen. Damit hat ihre Zielverpflichtungsplanung einen höheren Freiheitsgrad. Welche Werte sollen aber bei der Berechnung des Top-Down-Bereichszieles und auch des Planendwertbereichszieles für die Liefermengen und Verrechnungspreise gewählt werden, die vom Zentralmodell mitgeteilt werden?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. bei der Top-Down-Planung</li> <li>2. während der Konfrontationsschritte</li> <li>3. anlässlich des letzten Konfrontationsschrittes (dem Planendwertfall)</li> </ol> <p>Dies ist im Prinzip irrelevant, weil eine Veränderung dieser Größen zwar den Wert des Bereichszieles verändert, aber nicht die <b>Belastung</b> des Bereiches. Denn die Höhe der Belastung ist (bei einer Existenz von Zielverpflichtungsfunktionen) unabhängig von der nachgefragten Menge der anderen Bereiche und auch dem Lieferpreis, den ein anderer Bereich in Rechnung stellt. Es sei denn, dass ein Wert des Lieferpreises die Geschäftsgrundlage für die Vornahme der Basiszielverpflichtungen darstellt. Es wäre daher angemessen zu fordern, dass vom Zentralmodell immer die neusten Werte geliefert werden. Am Ende sind dies dann die Planendwerte.</p> <p>Die dezentralen Bereiche benutzen bei Ihrer Bottom-Up-Planung nur ihr Bereichsmodell, um ihr Bereichsziel zu ermitteln. Wenn sie aber die Basisziele und sonstige Basisgrößen ihres Bereichsmodells spezifiziert haben, können sie noch keine Bottom-Up-Planung durchführen. Warum nicht? Weil sie die Verrechnungspreise der anderen Verantwortungsbereiche nicht kennen, von denen sie Leistungen erhalten (z.B. Stromlieferung). Und: weil sie die Nachfragemengen der Verantwortungsbereiche nicht kennen, die etwas bei ihnen bestellen (z.B. die Menge X eines Zwischenproduktes). Diese Größen können aber durch das Zentralmodell ermittelt werden. Daher geben sämtliche Bereiche ihre Basisgrößen außer diesen Verrechnungspreisen und Nachfragemengen ein (die ja im Bereichsmodell auch Basisgrößen sind). Dann ermittelt das Gesamtmodell für alle Bereiche diesen Verrechnungspreis der nachfragenden Stellen und die Bestellmengen der anderen Verantwortungsbereiche. Denn im Zentralmodell sind diese Größen endogene Variable. Die Werte dieser Größen werden „vom Zentralmodell“ den Bereichen mitgeteilt. Diese setzen diese Werte in ihre Bereichsmodelle ein und nunmehr können erst ihre Bottom-Up-Bereichsziele berechnen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
	<p><b>Re: Profitcenterplanung</b> von <a href="#">Christian Henke</a></p> <p>Danke für die umfassenden Antworten.</p>
17	<p><b>Profit-Center-Planung als Bereichsziel- oder Basiszielplanung?</b> von <a href="#">Thorsten Stoyan</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker, liebe interessierte Kommilitonen</p>

	<p>Theoretisch kann eine Profit-Center-Planung doch sowohl als Bereichsziel- als auch als Basiszielplanung durchgeführt werden.</p> <p>Meine Idee zur Differenzierung in der Anwendung wäre nun: Ist allein der Profit-Center-Gewinn Basisziel des Zentralmodells, so bietet sich eine Bereichszielplanung an, oft werden aber auch bestimmte Definitionskomponenten des PC-Gewinns als Basisziele verwendet. Hier bietet sich eine Basiszielplanung an.</p> <p>Geht dieser Ansatz in die richtige Richtung oder befinde ich mich auf dem Holzweg? Oder kann man pauschal ein Urteil über die vorzuziehende Alternative fällen?</p> <p>Danke schon mal im Voraus</p> <p>Thorsten stoyan (191498)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Stoyan</p> <p>Sie sagen:</p> <p><i>Theoretisch kann eine Profit-Center-Planung doch sowohl als Bereichsziel-, als auch als Basiszielplanung durchgeführt werden.</i></p> <p>Es kommt darauf an, welche Modelle Sie meinen. Die Planung des Zentralmodells könnte als Basiszielplanung praktiziert werden. Die Basisziele wären aber hier die Basisziele der Profit-Center, also die Basisziele, welche die Profit Center besitzen, wenn sie eine Basiszielplanung durchführen.</p> <p>Ein solches Vorgehen wäre absurd und widerspricht dem gesamten Gedanken einer dezentralen Profit-Center-Planung. Alle Teilmodelle wären dann Bestandteile des Zentralmodells.</p> <p>Die Profit-Center können nun wiederum eine Bereichszielplanung oder eine Basiszielplanung durchführen. Dabei scheint es mir belanglos, ob die Disaggregation des Zentralmodells nur auf die Profits runter geht oder auf bestimmte Komponenten des Profits. Denn im Nachhinein ist es für die Zentrale nur von Interesse, ob der Planendwert des Profits (des Profitcenters) realisiert wird. Die Planendwerte der Komponenten, über welche ursprünglich verhandelt wurde (z. B. Deckungsbeiträge und Fixkosten) spielen im Ist-Soll-Vergleich (des Profits) dann keine Rolle mehr.</p> <p>So ganz klar ist mir aber nicht, ob ich Ihre Frage befriedigend beantwortet habe. Ich sitze heute noch etwas am Terminal. Sie können also durchaus noch einmal mit mir Kontakt aufnehmen. Viel Erfolg bei der morgigen Klausur. Ich werde dabei sein.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
18	<p><b>Wie wird sich das Controlling mittelfristig entwickeln?</b> von <a href="#">Tobias Brett</a></p> <p>Im Schering-Vortrag wurde Controlling als "maßgeschneiderte" Lösung für unterschiedliche Unternehmen aufgefasst. Dieser Trend wurde denke ich hauptsächlich durch den Fortschritt der Computertechnologie ausgelöst. Für die Zukunft</p>

	<p>stelle ich mir vor, dass eine Vielzahl von spezialisierten Softwarelösungen mit standardisierten Schnittstellen von der Lagerdurchflussmodellierung bis zum strategischen Controlling am Markt zur Verfügung steht. Unternehmen könnten sich dann ihr Gesamtsystem modular aus vielen Einzellösungen aufbauen. Wie würde dann die Arbeit des Controllers aussehen?</p> <p>Wie sehen Sie das Controlling in der digitalen Zukunft?</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Brett,</p> <p>Prognosen zeichnen sich dadurch aus, daß sie nicht eintreffen. Die Computertechnik, welche erforderlich ist, um Controlling-Probleme in den Griff zu bekommen, steht heute vollständig zur Verfügung. Da braucht man nicht auf höhere Rechenleistungen, Speicherkapazitäten oder auch Zugriffszeiten zu warten.</p> <p>Dem Modulkonzept stehe ich skeptisch gegenüber. Wenn sie akzeptieren, dass eine operative Betriebsergebnisplanung durch ein Modell, bestimmte Prozeduren und ein Berichtssystem zu kennzeichnen sind: Was soll dann als Modul von unterschiedlichen Lieferanten angeboten werden? Dabei verstehe ich nicht unter einem Modul ein Add-on-System sondern ein System, welches einen "wesentlichen Bestandteil" des Planungs- u. Kontrollsystem bildet. Die einzelnen Module wie Modell-Modul, Modul zur Durchführung der Planungs- und Kontrollprozedur oder bestimmter Explorationsverfahren und das Modul des Berichtssystems sind bei einer anspruchsvollen Planungs- und Kontrolllogik zu eng miteinander verknüpft, als dass sie vom Benutzer von verschiedenen Lieferanten bezogen zusammen im Baukastensystem zusammengesetzt werden. Wait and see.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
19	<p><b>Variatoren</b> von <a href="#">torsten herold</a></p> <p>Guten Tag Herr Professor Zwicker,</p> <p>bezüglich der Variatoren haben wir eine Frage. Wie kann man diese berechnen (im Skript nicht ausführlich behandelt) und wozu können diese noch verwendet werden?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Torsten Herold (212585) Alexander Lindenbach (213026)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Herold, sehr geehrter Herr Lindenbach,</p> <p>ich dachte, Variatoren seien von Herrn Kalz in der Übung besprochen worden. (Auf Nachfrage hat mir Herr Kalz bestätigt, daß dies der Fall ist, siehe <a href="#">2. Übung Co I</a>, Seite 15)</p> <p>Variatoren beschreiben die prozentuale Änderung eines in Frage stehenden Topzieles, wenn sich ein in Frage stehendes Basisziel um ein Prozent in seine Entlastungsrichtung verändert. Die Basisziele können nach der Betragshöhe ihrer Variatoren sortiert werden. Mann erkennt dann, welche Basisziele den stärksten</p>

	<p>Einfluß auf ein Topziel ausüben. Im Rahmen der Konfrontation kann diese Einflußanalyse speziell für die in Frage stehenden Basisziele eines Verantwortungsbereiches vorgenommen werden. Dies geschieht im Konfrontationstableau.</p> <p>Der Begriff des Variators ist daher mit einer bestimmten Semantik verbunden. Als Variationsgröße kommen nur Basisziele in Frage und deren einprozentige Änderung darf nur in eine Entlastungsrichtung erfolgen. Als endogene Variable fungiert nur ein Topziel.</p> <p>Anders ist es beim Begriff des Sensitivitätskoeffizienten. Dies ist ein Begriff, der auf jedes Modell anwendbar ist. Hier wird ein Parameter (Basisgröße) in Bezug auf eine ausgewählte endogene Variable um ein Prozent erhöht oder erniedrigt. Die prozentuale Änderung der endogenen Variablen ist der Sensitivitätskoeffizient</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
20	<p><b>"Variator"</b></p> <p>von <a href="#">ThiLien Huong Nguyen</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>ich möchte wissen, ob es beim "Variator" auch zu Zielkomplementarität kommen kann? Oder ist es immer ein Fehler, wenn die Entlastung eines Bereichs einen Anstieg des Topziels bewirkt?</p> <p>T.L.Huong Nguyen (M.-Nr.:204257)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Nguyen,</p> <p>im Prinzip kann man davon ausgehen, dass immer ein Zielkonflikt existiert. Es gibt nur zwei Ausnahmen, wenn man von den Metastrukturen eines SKLOP-Konfigurationssystems ausgeht.</p> <p>Erstens: Wenn man die Absatzmenge eines Produktes als Basisziel betrachtet, dann ist eine Erhöhung der Absatzmenge eine Belastungserhöhung. Wenn der Stückdeckungsbeitrag des betrachteten Produktes <b>negativ</b> ist, dann ist eine Verminderung der Absatzmenge eine Entlastung. Diese Entlastung der Absatzstelle führt aber auch zu einer Gewinnerhöhung, weil der durch den Artikel bewirkte negative Artikelgewinn vermindert wird. Die Verminderung der Belastung führt daher in diesem Fall zu einer Gewinnerhöhung, also einer Erhöhung des Topzielnutzens. Ergo: es besteht eine Zielkomplementarität zwischen Top- und dem Basisziel Absatzmenge.</p> <p>Der zweite Fall ergibt sich, wenn eine Vollkostenbewertung des Lagers vorgenommen wird. Unter bestimmten Konstellationen der Strukturparameter ergibt sich der absurde Fall, dass eine Verminderung der Absatzmenge zu einer Erhöhung des Gewinnes führt. Schon Kilger hat auf diesen absurden Fall hingewiesen, der zugleich als Kritikpunkt der Vollkostenbewertung eines Lagers verwendet werden kann. Wenn es Sie interessiert, kann ich Ihnen ein Paper darüber schicken, welches ich dazu geschrieben habe. Für die Prüfung ist das allerdings völlig belanglos.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
21	<p><b>Belastungsbewertung</b></p> <p>von <a href="#">Evelyn Wägner</a></p>

	<p>Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>mir ist leider nicht der Unterschied zwischen der Belastungsbewertung und Nachoptimierung im Rahmen der Top-Down-Optimierung ganz klar geworden. Können Sie mir bitte noch mal erklären, wann man die eine bzw. die andere Methode anwendet.</p> <p>Danke im voraus!</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Evelyn Wäagner</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Wäagner,</p> <p>die Belastungsbewertung ist ein Verfahren, um die Top-Down-Planung auf eine systematische Art und Weise anhand einer Top-Down-Rechenprozedur durchzuführen. Das Ergebnis ist eine Kombination von Basiszielen, welche dazu führt, dass die Topzielforderungen des Top-Managements eingehalten wird (z.B. Betriebsergebnis soll größer als 1 Millionen € sein). Weiterhin müssen die Verpflichtungsbereiche eingehalten werden. Eine weitere Bedingung ist, dass die Zusatzbelastung in allen Verantwortungsbereichen gleich sein soll. Damit sollen alle Bereich „gerechterweise“ die gleiche Zusatzbelastung erhalten, nach dem Motto: alle müssen gleich leiden.</p> <p>Eine Nachoptimierung ist in diesem Falle nur erforderlich, wenn in dem Modell Entscheidungsvariable auftreten. Stellen Sie sich vor, Sie haben die Top-Down-Planung abgeschlossen und sie hat zu einem Basiszielvektor der Top-Down-Werte geführt. Bei der Top-Down-Planung (oder genauer der Top-Down-Rechenprozedur) werden ebenfalls die Entscheidungsvariablen verändert, um (im Rahmen des Top-Down-Rechenverfahrens) den gewünschten Basiszielvektor zu ermitteln. Es ist aber möglich, daß nach dem Abschluß dieser Prozedur die Entscheidungsvariablen verändert werden können. Diese Änderung hat keinen Einfluß auf die Belastungsbewertung. Denn die Belastungsbewertung hängt ja nur von den Basiszielen und nicht den Entscheidungsvariablen ab. Eine Änderung der Entscheidungsvariablen muß nur darauf achten, daß die Verpflichtungsbereiche eingehalten werden. Das Änderungspotential der Entscheidungsvariablen steht damit unter Beachtung der erwähnten Restriktion zur Maximierung des Betriebsergebnisses zur Verfügung. Die <b>Nachoptimierung</b> versucht unter diesen Umständen, Werte der Entscheidungsvariablen zu finden, die das Betriebsergebnis erhöhen bei Einhaltung der Verpflichtungsbereiche. Das wäre ein erstrebenswertes Ergebnis. Ob eine solche Erhöhung möglich ist, ist nicht sicher, aber auch nicht auszuschließen. Es handelt sich hier um eine zweistufige Optimierung ähnlich dem so genannten Konzept des goal programming, welches den Gedanken einer mehrstufigen Optimierung systematisch beschreibt.</p> <p>Ich räume ein, dass das Verfahren etwas kompliziert ist. Es wird bestimmt nicht in der Prüfung gefragt. Es ist auch nicht relevant, weil Entscheidungsvariablen in Betriebsergebnismodellen praktisch nicht auftreten. Aber Sie wissen ja: ich bemühe mich, ein umfassendes System zu beschreiben und da verlangen die ausgefallensten Dinge oft die ausführlichste Beschreibung.</p> <p>Ich hoffe dennoch, dass Sie meine Ausführungen zufrieden stellen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p>

	E. Zwicker
22	<p><b>Stoffstromanalyse</b> von <a href="#">Michael Klaus</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor,</p> <p>diese Frage gehört nicht ganz zum VL-Stoff, aber interessiert mich trotzdem. In einer Controllingzeitschrift ging es um die Kreislauf- und Stoffflussorientierung als neue Entwicklungslinie im Bereich umweltwirtschaftlicher Forschung. Mir ist es einwenig nicht klar, wie neben den Stoff- und Energieströmen, als Grundlage der Materialeinzelkosten, weitere Basisgrößen der Kostenverursachung im Rahmen der periodenbezogenen Stoffstromanalyse praktisch modelliert werden können?</p> <p>Für eine Antwort bedanke ich mich im voraus.</p> <p>MfG Alexander Bärsch (197875) und Michael Klaus (201290)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Bärsch, sehr geehrter Herr Klaus,</p> <p>mir ist leider Ihre Frage nicht ganz klar. Daher kann ich sie wahrscheinlich auch nicht so beantworten wie Sie es erwarten. Kreislaufmodellierungen gibt es schon lange. Nachdem Harvey (1628) den Blutkreislauf entdeckt hatte, kamen auch Ökonomen auf die Idee (Analogieschluß), daß man wirtschaftliche Zusammenhänge als Kreisläufe beschreiben kann oder sollte. Das erste Kreislaufmodell war das 1758 entwickelte Tableau économique der französischen Wirtschaft von François Quesnay.</p> <p>Mit Kreislaufmodellen lassen sich „Stoffströme“ (ihre Formulierung) beschreiben. Diese Ströme bilden einen Kreislauf. Das aus heutiger Sicht adäquate Modellierungsinstrument zur Beschreibung solcher Stoffkreisläufe ist das System Dynamics Konzept, welches von Forrester am MIT entwickelt wurde. Ich habe selbst mit diesem System gearbeitet und u.a. mit Prof. Winje, der wie Sie vielleicht wissen, bei uns Honorarprofessor ist, ein Simulationsmodell der Trinkwasserversorgung der Bundesrepublik für das Bundesumweltamt entwickelt. Dort wurden „Wasserströme“ modelliert.</p> <p>In einer mehrstufigen Fertigung tritt ein Stoffkreislauf (also ein Kreislaufmodell) auf, wenn eine zyklische Mengenbeziehung modelliert wird. Ich hatte Ihnen berichtet, daß bei Schering solche Mengenzyklen in der Fertigung auftreten, d.h. eine Outputmenge fungiert mit einer Teilmenge als ihre eigene Inputmenge (Trivialbeispiel: Hefe). Die in den Kostenträgertableaus des Mengenzyklus erfaßten Kosten können Einzelkosten sein. Das ergibt eine Strukturanalyse, welche zeigt, daß bestimmte Kosten nur dem in Frage stehenden Produkt zuzuordnen sind. So weit so gut.</p> <p>Nun aber Ihre Frage: wie „<b>weitere Basisgrößen der Kostenverursachung im Rahmen der periodenbezogenen Stoffstromanalyse praktisch modelliert werden können?</b>“. Was meinen Sie mit „weiteren Basisgrößen der Kostenverursachungen“. Basisgrößen können als Hypothesenparameter einer Hypothese fungieren. Diese Hypothesen beschreiben Ursache-Wirkungszusammenhänge. Mehr kann ich dazu nicht sagen. Es tut mir leid, aber diese Frage ist mir nicht ganz ver-</p>

	<p>ständig.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
23	<p><b>Gemischte Optimierungs-Zielverpflichtungsplanung</b> von <a href="#">Daniel Fischer</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Zwicker,</p> <p>wieso ist in einem Bereichsmodell, in dem nur eine Schaltervariable auftaucht, keine Top-Down Optimierung möglich? Denn auch hier kann die zentrale Planung Basisziele bestimmen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Daniel Fischer 226243</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Fischer,</p> <p>ich plädiere dafür, immer wenn Schaltervariablen auftreten, diese nur im Rahmen der Bottom-Up-Planung zur Optimierung zur verwenden. Während der Top-Down-Planung und der Konfrontation soll an diesen Schaltern nicht mehr „gerührt“. Von dem Standpunkt einer generellen Optimierung ist dies ein <b>inferiores</b> Verfahren. Denn zeigt eine Schalteroptimierung z.B. im n-ten Schritt der Konfrontation, dass das Betriebsergebnis durch eine Änderung des Schaltervariablenvektors erhöht wird, dann sollte man schon begründen, warum diese Alternative nicht vorgesehen ist.</p> <p>Die Begründung ist rein pragmatisch. Änderungen der Schaltervariablen beschreiben immer Strukturänderungen. Denn es werden ja strukturelle Modellgleichungen ausgetauscht. Solche Strukturänderungen sollten meiner Meinung nach im Rahmen der Bottom-Up-Planung vorgenommen werden und dann nicht mehr verändert werden z.B. die Make-or-Buy-Entscheidung. Sonst würden sich während der Planungsschritte unter Umständen immer wieder neue Strukturentscheidungen ergeben. Ich halte es für sinnvoll, während der Planungsprozedur immer über die gleichen Basisziele mit einem Bereich zu verhandeln. Das wäre bei einer Änderbarkeit der Schaltervariablen nicht mehr gewährleistet.</p> <p>Aber man könnte es so machen wie Sie es beschrieben haben. Da haben Sie recht.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
24	<p><b>Produktionskoeffizient</b> von <a href="#">Veronika Marketsmüller</a></p> <p>Warum ist der Produktionskoeffizient immer 1 wenn ein KTAE bei einer Kostenstelle außerhalb seines Bereiches bestellt? (S. 77) Ist das dann immer eine unechte</p>

	<p>Bestellung? Wenn man dann ein mehrstufiges Modell hat: Gilt das dann auch bei den anderen KT-Tableaus, wenn sie bei Kostenstellen außerhalb ihres Bereiches bestellen? (für TBS und AUM). Laut Seite 120 ist der TBS nicht immer 1 wenn ein Kostenträger bei einer Kostenstelle bestellt.</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Marketsmüller,</p> <p>Sie haben, wie Herr Scholz, einen Fehler bei der Beschreibung des Kostenträger-tableaus der abgesetzten Endprodukte auf S.77 entdeckt. Bitte schauen Sie sich die Antwort an Herrn Scholz an.</p> <p>Zur Ihrer zweiten Frage:</p> <p><i>Wenn man dann ein mehrstufiges Modell hat: gilt das dann auch bei den anderen KT-Tableaus wenn sie bei Kostenstellen außerhalb ihres Bereiches bestellen? (für TBS und AUM). Laut Seite 120 ist der TBS nicht immer 1 wenn ein Kostenträger bei einer Kostenstelle bestellt.</i></p> <p>Wenn man ein mehrstufiges Modell hat, gilt dies nur für die Bestellbeziehung zwischen dem Kostenträgertableau des abgesetzten Endproduktes und dem Kostenträgertableaus des hergestellten Endproduktes (letzte Fertigungsstufe EN).</p> <p>Denn in diesem Fall bestellt die Absatzstelle gerade genau die Produktionsmenge von der Endfertigung (kein Lager unterstellt), die ihrer Absatzmenge entspricht. In allen anderen Fällen kann der Produktionskoeffizient oder der technische Bedarfssatz immer ungleich 1 sei. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Fertigungsstelle für die Fertigung eines Produktes zwei Zwischenprodukte der gleichen Art von einer vorgelagerten Fertigungsstelle „bestellt“ (Bsp. zwei Felgen für ein Fahrrad).</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
25	<p><b>Klassifikationssystem der Kostenstellen eines KoReSystems</b> von <a href="#">sandra verfürth</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>Fraglich ist für mich Abbildung 114 zur Bewertung von Kostenrechnungssystemen. Es leuchtet mir ein, die Kriterien echte oder unechte Bestellmenge und direkte oder indirekte Verrechnung auf Kostenträger als Kriterien der Planungsqualität zu verwenden, allerdings ist mir die Zuteilung dieser Quadrate unklar. Haben alle Kostenstellen die gleiche Anzahl an Bezugsgrößeneinheiten und Kostenträgern, oder werden die Quadrate nach Anteil vergeben, oder ist die Länge des Balkens für die Maximalanzahl konzipiert, oder handelt es sich hier nur um einen Ausschnitt?</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Verfürth,</p> <p>die Länge des Balkens ist für die Maximalzahl konzipiert. Da eine Kostenstelle (s. Abb. 73, Zahl der Bezugsgrößeneinheiten einer Kostenstelle bei Schering) nicht mehr als 10 Bezugsgrößeneinheiten haben dürfte, kann man davon ausgehen, daß eine Spalte nicht mehr als 10 Unterteilungen (Balkenbreite) haben dürfte. Ich</p>

	<p>wollte nicht nur die Zahl hinschreiben, sondern anhand der Schwärzung oder Nichtschwärzung sozusagen einen optischen Eindruck geben. Hinzu kommt, daß die Reihenfolge der Bezugsgrößeneinheiten und damit der Kästchensymbole in Spalte 1 und 2 miteinander korrespondieren. Man erhält damit zwei Verrechnungsinformationen über dieselbe Bezugsgrößeneinheit. Ob ein solches Tableau die Übersichtlichkeit erhöht, muß ein Benutzer selbst entscheiden. Da ein solches Tableau ja automatisch vom System angelegt wird, wird der Benutzer dadurch nicht belastet. Nur Sie werden belastet, weil Sie sich damit beschäftigen müssen.</p> <p>Ich ging bei der Entwicklung dieser Tableaus von der folgenden Situation aus: Kostenrechnungssysteme werden irgendwann einmal von verschiedenen Leuten konfiguriert und dann übersieht sie niemand mehr. Das bestätigen mir fast alle Gesprächsteilnehmer. Durch diese Klassifizierung hoffe ich, daß ein interessierter Benutzer einen besseren Überblick bekommt. Der Benutzer soll ja von dieser Übersicht durch Anklicken am Monitorbild die Möglichkeit haben, alle Modelltableaus der ihn interessierenden Einheiten in den Spalten aufrufen zu können. Wie würden Sie das Tableau ändern, damit es ihren Vorstellungen besser entspricht (einschließlich streichen)?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
26	<p><b>gewinnsegmentanalyse</b> von <a href="#">Andi C.</a></p> <p>Es gibt mehrere Möglichkeiten der Gewinnberechnung im Bereich der Gewinnsegmentanalyse. Wie unterscheiden sich die einzelnen Verfahren? Vielen Dank im voraus.</p>
	<p>Sehr geehrter Herr C.,</p> <p>die Gewinnsegmentanalyse wird in Controlling III ausführlich behandelt. Daher wäre es unangemessen, die Möglichkeiten der Gewinnberechnung hier zu erläutern.</p> <p>Daher nur kurz: Ein Gewinnsegment kann gekennzeichnet werden durch einen bestimmten Vektor von Absatzmengen. Diesem Absatzmengenvektor lassen sich zuordnen die Vollkostensätze und die Grenzkostensätze dieser Absatzmengen, die Einzelfixkosten sowie die Umsätze. Aus diesen Größen lassen sich drei Segmentgewinne definieren: der Nettogewinn, der Deckungsbeitrag<sub>1</sub> und der Deckungsbeitrag<sub>2</sub>. Diese Gewinngrößen dienen zur Drill-Down-Abweichungsanalyse, aber auch für Stilllegungsentscheidungen. Erinnern Sie sich bitte an meine Ausführungen zum Beitrag von Kaplan über Produktstilllegungsentscheidungen. Kaplans zentrale Argumentation zielte auf die Stilllegung bestimmter Gewinnsegmente. Für diese Stilllegungsentscheidung brauchen Sie die Gewinngrößen eines Gewinnsegmentes.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
27	<p><b>Belastungsbewertung der TD-Planung</b></p>

	<p>von <a href="#">Sven Lindhoff</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Zwicker,</p> <p>wie werden die Belastungsmultiplikatoren und die Belastungspunkte in der Belastungsbewertung der Top-Down-Planung konkret ermittelt.</p> <p>Beste Grüße,</p> <p>Sven Lindhoff (210898) und Pamela Lindner (212093)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Lindner, sehr geehrter Herr Lindhoff,</p> <p>diese ist eine schwierige Frage. Haben Sie sich einmal mit der analytischen Arbeitsbewertung beschäftigt? Dort werden für bestimmte Eigenschaften, die man bei einem Arbeitnehmer für erforderlich hält, damit er seine Arbeitsaufgaben bewältigt, Punkte vergeben. Für die Bewertung der „Konzentration“ hat man beispielsweise 10 Punkte zur Verfügung. Andere Anforderungen werden ebenfalls bewertet und die Punktzahl wird addiert. Die gesamte Punktzahl dient zur Bestimmung des Arbeitsentgeltes.</p> <p>Bei der Belastungsbewertung soll der Controller eine subjektive Bewertung der Belastung mit Hilfe von Belastungspunkten vornehmen. Eine objektive Messung ist wie auch im Falle der „Konzentration“ nicht möglich. Ein potentieller Opponent kann sagen, eine solche Bewertung sei abzulehnen, weil sie nicht objektivierbar ist. Aber der Controller nimmt <u>immer</u> eine subjektive Bewertung vor. Im Normalfall muß er entscheiden, in welche Zahlen (Basiszielen) „noch Luft“ ist und diese wird er im Rahmen der Top-Down-Planung versuchen, durch eine Veränderung der Bottom-Up-Basiszielwerte zu verändern. Dies „Luftbewertung“ wird hier durch ein systematisches Verfahren der Belastungsbewertung ersetzt. Es hat den Vorteil, dass bei seiner Anwendung die Topzielforderung (wenn es überhaupt möglich ist) auf den Punkt genau realisiert wird und die Abteilungen hierzu alle einen gleichen Zusatzbelastungsbeitrag erbringen.</p> <p>Es ist ohnehin ein heuristisches Verfahren. Wer es nicht anwenden will, der soll es lassen. Er kann dann im Rahmen des Konfrontationstableaus so lange an den Basiszielen „rumdrehen“, bis er die Topzielforderung realisiert hat.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
28	<p><b>Belastungsbewertung der TD-Planung</b></p> <p>von <a href="#">Sven Lindhoff</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Zwicker,</p> <p>wie werden die Belastungsmultiplikatoren und die Belastungspunkte in der Belastungsbewertung der Top-Down-Planung konkret ermittelt.</p> <p>Beste Grüße,</p> <p>Sven Lindhoff (210898) und Eva Michna (210908)</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Lindhoff, sehr geehrte Frau Michna, ich bitte Sie, sich die Antwort durchzulesen, die ich Ihnen, Herr Lindhoff, und Frau Lindner in einem weiteren Schreiben geschickt habe.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
29	<p><b>aktive Basisgrößen; Belastungsbewertung; Variatoren</b> von <a href="#">kristin Götz</a> Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>laut Skript und Vorlesung wird in der Planungstriade zwischen den oben genannten Größen unterschieden und diese werden in den einzelnen Planungsschritten unabhängig voneinander ermittelt.</p> <p>Unsere Frage: Werden in der Belastungsbewertung und in der Bestimmung der Variatoren nur die Basisziele verwendet, die schon in den aktiven Variablen verwendet werden, oder wird bei jedem Schritt eine komplett neue Analyse der Basisziele vorgenommen, was einen erheblichen Mehraufwand für die Controller bedeuten würde?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Christian Pokojski 201213 und Kristin Götz 201241</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Götz, sehr geehrter Herr Pokojski,</p> <p>es werden die aktiven Basisziele verwendet. Denn es soll ja gerade nur mit einer Teilmenge (Komplexitätsreduzierung) gearbeitet werden, die den stärksten Einfluß auf das Topziel hat. Diese bleiben während der Planungsschritte unverändert. Denn es ist nicht zu erwarten, daß sich der Variator während der Planungsschritte entscheidend verändert.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
30	<p><b>Kilgers Ansatz der DM-deckungsproportionalen Kosten</b> von <a href="#">Nancy Brunzel</a> Sehr geehrter Herr Prof. Zwicker, im CO1-Skript wird der Kilger Ansatz erwähnt. Wir würden gern wissen, wie sich das Verfahren von Kilger der DM-deckungsproportionalen Kosten im Rahmen der integrierten Zielplanung konstruieren läßt. Vielen Dank N.Brunzel und M.Schenke</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Brunzel, sehr geehrte Frau Schenke,</p> <p>das Verfahren der deckungsproportionalen Kosten wurde in der Einleitung kurz erwähnt. Es wurde darauf hingewiesen, daß es sich hier um ein Modellierungsverfahren handelt, welches Kilger im Rahmen seiner flexiblen Plankostenrechnung verwendet. Weiter wurde darauf hingewiesen, daß dieses Verfahren aus logischen Gründen inakzeptabel sei und daher im Rahmen der integrierten Zielverpflich-</p>

	<p>tungsplanung <b>nicht</b> angewendet werden soll.</p> <p>Eine genaue Beschreibung dieses Verfahrens und seine Kritik erfolgt in Controlling III. Sie brauchen also nicht damit zu rechnen, daß zu diesem Thema ein Prüfungsfrage gestellt wird. Der Hinweis in der Einleitung diene nur dazu, eine Gesamtübersicht zu ermöglichen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
31	<p><b>Eingangs-Ausgangs-Interpretationsschema</b> von <a href="#">Xia Li</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker, warum ist das Eingangs-Ausgangs-Interpretationsschema für die integrierte Zielplanung wichtig? Danke sehr. Xia Li (216534) Dana Gräber (212045)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Gräber, sehr geehrte Frau Li,</p> <p>Modelle der Betriebsergebnisplanung können Hunderttausende von Gleichungen umfassen. Sie erinnern sich, daß die von uns mit INZPLA rekonstruierte Kostenstellenrechnung der Volkswagen AG 437.627 endogene Variable und 130.175 Basisgrößen umfaßt.</p> <p>Ein solches Modell auf einer Gleichungsbasis zu überschauen ist unmöglich. Bereits die allgemeine Systemtheorie verlangt, daß man versuchen soll, ein komplexes System in Teilsysteme zu zerlegen. Die Beziehungen innerhalb eines Teilsystems sollen dabei (vorübergehend) als black box angesehen werden und es gilt dann nur, die Beziehungen zwischen den Eingangs- und Ausgangsgrößen der Teilsysteme zu studieren. Das Eingangs-Ausgangsgrößen-Interpretationsschema ist eine Anwendung dieser Forderung der Systemtheorie zur Bildung von Teilsystemen (Subsystem). Diese Teilsysteme sind hier Teil<b>modelle</b>. Durch die Gliederung eines Gesamtmodells in Teilmodelle erhält man eine bessere Übersicht. Die Übersicht wird erhöht, wenn die Beziehungen zwischen den Teilmodellen (die Eingangs- und Ausgangsgrößen) eine bestimmte Semantik erhalten. Diese ist die Bestellmengen-Preis-Interpretation der Eingangs-Ausgangsbeziehungen. Bei einer solchen Interpretation der Beziehungen zwischen den Teilmodellen kann man beispielsweise auf die Darstellung der Preis-Beziehung verzichten. Warum? Weil man weiß: jede Bestellmengenbeziehung ist immer mit einer gegenläufigen Preisbeziehung verbunden. Damit wird die Darstellung noch übersichtlicher. Die Eingangs-Ausgangsgrößen-Interpretation dient daher einem besseren Verständnis der Modellzusammenhänge.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
32	<p><b>Beispiele für Verpflichtungsarten</b> von <a href="#">Gregor Herklotz</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Zwicker, können Sie mir bitte für die folgenden Verpflichtungsarten eines Kostenartentab- leaus bei primären Kosten, jeweils ein kurzes, prägnantes Beispiel nennen:</p>

	<p>1. Kombination aus Kostenwert- und Proportionalkostensatzverpflichtung 2. Kombination aus fixe Verbrauchsmengen- und Verbrauchsmengensatzverpflichtung ?</p> <p>Mit freundlichem Gruß Gregor Herklotz 215240</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Herklotz,</p> <p>in der Abb. 92 auf Seite 112 des Skripts ist das Beispiel eines Verbrauchsmengensatzes für Strom angegeben. Gehen Sie nunmehr davon aus, daß sie in dieser Fertigungskostenstelle auch eine fixe Verbrauchsmenge für Strom haben, dann er gibt sich der von Ihnen angeführte zweite Fall. Der erste Fall läßt sich entsprechen für das Beispiel der Schmiermittel in der vierten Zeile von Abb.92 annehmen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
33	<p><b>endogene &amp; exogene Variablen</b> von <a href="#">Andre Prigge</a> Sehr geehrter Professor Dr. Zwicker, wie genau sind endogene und exogene Variablen definiert bzw. worin liegt der Unterschied? Mfg Andre Prigge(218004) und Steffen Brettschneider (211941)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Prigge, sehr geehrter Herr Brettschneider,</p> <p>die Begriffe endogene und exogene Variable dienen zur Kennzeichnung der Variable eines Gleichungsmodells. Sie sind allgemein üblich in der Modelltheorie und daher nicht von mir „erfunden“ (Im Englischen spricht man von endogenous and exogenous variabls).</p> <p>Die Erklärung ist ganz einfach. Die Variablen des Gleichungssystems, die durch die Gleichungen des Modells erklärt werden (also links vom Gleichheitszeichen stehen) sind endogene Variable. Man kann sie auch erklärte Variable nennen. Exogene Variable sind identisch mit den Basisgrößen im System der integrierten Zielverpflichtungsplanung. In der Mathematik werden sie auch Parameter genannt. Es sind die Größen, die numerisch spezifiziert werden müssen, um die Werte der endogenen Variablen berechnen zu können.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
34	<p><b>Mehrstufige SKLOP-Modelle/Planungstriade</b> von <a href="#">özlem sever</a> Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Zwicker, ändern sich in Kostenträgerstellen der mehrstufigen Kostenträgerrechnung die Beziehungen zwischen dem Kostenträger tableau und dem Kostenartentableau im Vergleich zur einstufigen Kostenträgerrechnung? Wie lange sollte besonders die Konfrontationsphase der Planungstriade maximal Zeit in Anspruch nehmen? 193112/194922</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Sever,</p> <p>die Kostenträgertableaus und Kostenartentableaus sind fiktive Bestelleinheiten (oder Bezugsobjekte). Zwischen ihnen existieren Preis-Mengenbeziehungen (s. meine Antwort an Frau Gräber). Diese Art der Verknüpfung liegt immer vor, unabhängig davon, ob eine ein- oder mehrstufige Kostenträgerrechnung modelliert wird.</p> <p>Zweite Frage: Die Länge der Konfrontationsphase ist sehr unterschiedlich. In manchen Firmen dauert sie einige Wochen. Das erkennen Sie an den sogenannten Planungskalendern, die in manchen Fallbeschreibungen (z.B. Artikel im Controller-Magazin oder der Zeitschrift Controlling) angeführt sind. Herr Scheller, der Chef des Controllings von Schering, berichtete wie Sie sich vielleicht erinnern in seinem Vortrag über das Controlling System von Schering, daß die Verhandlung mit den sieben „Spitzenprofit-Centern“ etwa eine Woche dauert. Allerdings handelt es hier nicht um eine Konfrontation mit Kostenstellen sondern mit Profit Centern also nicht der Konfrontationsebene, die hier in Frage steht.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
35	<p><b>ein- und mehrstufiges Kostenträgersystem</b> von <a href="#">Tobias Rehbein</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Zwicker,</p> <p>ich möchte Sie bitten, eine etwas detailliertere Schilderung der Probleme bei der Umwandlung eines mehrstufigen KoTräSys zu einem einstufigen zu geben. Es wäre nett, wenn Sie auch kurz auf Unterschiede eines auf diese Art gewonnenen einstufigen Systems zu einem von vornherein einstufig modellierten eingehen könnten.</p> <p>Vielen Dank</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Tobias Rehbein (Matr.nr.: 218678)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Rehbein,</p> <p>die Umwandlung eines mehr- in eine einstufiges Kostenträgersystems habe ich auf Seite 130 bis 132 des Skriptes behandelt, detaillierter kann ich es leider nicht erörtern. Wenn Sie zu diesen Ausführungen gezielte Frage haben, will ich sie gerne beantworten.</p> <p>Auch zu den Nachteilen des einstufigen Systems habe ich mich in dem Text bereits geäußert (S. 132 Mitte).</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
36	<p><b>Herstellkosten</b> von <a href="#">Moritz Hoheisel</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Zwicker,</p> <p>wir haben folgende Frage an Sie:</p>

	<p>Bzgl. der Verrechnung der Herstellkosten und der Nicht-Herstellkosten.</p> <p>Aus welchem Grund wird das Endprodukt des Typs E1 (aus Zwischenprodukt entstanden) auf den Kostenträgertableaus der Endprodukte verrechnet, obwohl sich doch dabei um Herstellkosten handelt?</p> <p>Frank Winkler 223752</p> <p>Moritz Hoheisel 199366</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Winkler, sehr geehrter Herr Hoheisel,</p> <p>das Kostenträgertableau der Endprodukte beschreibt die Selbstkosten. In ihnen sind <b>sämtliche</b> Kosten enthalten. Diese können in Herstellkosten, Allgemeine Verwaltungskosten und Vertriebskosten unterschieden werden. Daher <b>müssen</b> die Herstellkosten (von E1) auf das Kostenträgertableau der Endprodukte verrechnet werden.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
37	<p><b>Frage zur Unternehmensgesamtplanung</b> von <a href="#">Niki Nikita</a></p> <p>Was ist genau der Unterschied zwischen einer einstufigen und einer zweistufigen Unternehmensgesamtplanung? (Matr.Nr. 226277, Matr.Nr. 212042)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Nikita,</p> <p>der Unterschied zwischen einer einstufigen und einer zweistufigen Unternehmensgesamtplanung wurde anhand der Beispiele 5 und 6 in der Vorlesung relativ ausführlich erörtert und ist im Skript nachzulesen (S. 32 - 39). Herr Kalz hat die beiden Fälle einer Unternehmensgesamtplanung in der Übung ebenfalls erörtert. Ich bitte Sie daher, gezieltere Fragen zu stellen, die ich gerne beantworten werde.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
38	<p><b>Verknüpfung Unternehmensgesamtplanung EPUA ?</b> von <a href="#">thomas jahn</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Zwicker,</p> <p>nach Absprache mit mehreren Kommilitonen konnte nicht geklärt werden, ob das Unternehmensgesamt-Modell mit dem EPUA-Strukturmodell verknüpft werden kann...</p> <p>vielen Dank</p> <p>Thomas Jahn (214063)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Jahn,</p> <p>mir ist nicht ganz klar, was Sie unter „<b>verknüpft werden</b>“ verstehen. Daher muß ich etwas ausholen. Das EPUA-Strukturmodell ist ein System von strukturellen Gleichungen eines Unternehmensmodells. Dieses Unternehmensmodell kann ein Betriebsergebnismodell, aber auch ein Unternehmensgesamtmodell sein. Das Unternehmensgesamtmodell enthält die strukturellen Gleichungen des Betriebsergebnismodells als Teilmodell. EPUA-Strukturmodelle zeichnen sich dadurch aus, daß sie drei Arten von Prog-</p>

	<p>nosen durchführen können. Ex-post-Prognosen (was-war-Prognosen), Ex ante-Prognosen (was-wird-Prognosen) und Konditionalprognosen (was-wäre-gewesen-wenn Prognosen). Diese Eigenschaften sind unabhängig davon, ob eine Betriebsergebnismodell oder ein Gesamtplanungsmodell vorliegt. Die Modelle müssen nur die geschilderten Eigenschaften (Existenz von Hypothesengleichungen mit ex-post Prognosemöglichkeit etc.) besitzen. Dafür wurden Kriterien im Rahmen des Betriebsergebnismodells beschrieben. Sie gelten aber auch für die Hypothesen des UEFI-Modellteils des Gesamtplanungsmodells.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
39	<p><b>2. Stufe der Bottom-Up-Planung</b>  von <a href="#">Nils Levsen</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,  in den Unterlagen ist die Sprache von "Problemen bei der 2. Stufe der Bottom-Up-Planung". Ich nehme an, die "2. Stufe" meint die BU-Optimierung. Was aber sind die Probleme (und deren etwaige Lösung)?  Mit freundlichem Gruße,  Nils H. Levsen  M.-Nr. 205662</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Levsen,</p> <p>es ist gut, daß Sie auf dieses Verfahren hinweisen. Es wird im Text z.B. im Rahmen der Behandlung von Optimierungen auf Seite (S.264 Skript Teil 2) kurz erwähnt und gegenüber einer Optimierung abgegrenzt, in welcher voll kontrollierbare Basisgrößen als Aktionsvariable der Optimierung fungieren. Die Bottom-Up-Planung der zweiten Stufe wird in Controlling III ausführlich behandelt.</p> <p>Es wurde von mir immer betont, daß es in Modellen, in welchen das Betriebsergebnis als Topziel fungiert, praktisch keine Optimierungen gibt. Genauer müßte man allerdings sagen „Optimierungen, in denen voll kontrollierbare Basisgrößen, d.h. Entscheidungsvariable als Aktionsvariable fungieren.“ Es ist aber eine Maximierung des Betriebsergebnisses möglich, bei welcher die Absatzmengenbasisziele als Aktionsvariable fungieren. Es handelt sich hier um einen „Einbau“ der bekannten linearen Produktionsprogrammplanung in die Planungsprozeduren der integrierten Zielverpflichtungsplanung.</p> <p>In der Rekonstruktion dieses Verfahrens zeigt es sich nämlich, daß sich die lineare Produktionsprogrammplanung als die sogenannte zweite Stufe einer Bottom-Up-Planung interpretieren läßt. Diese zweite Planungsstufe kommt immer dann zum Tragen, wenn sich bei der ersten Stufe (bisher schlicht Bottom-up-Planung genannt) herausstellt, daß die Verpflichtungsbereiche einer Fertigungsstelle oder mehrerer Fertigungsstellen nicht eingehalten werden können. In diesem Fall kann die Controlling-Abteilung versuchen, durch Verhandlungen mit den Engpaßbereichen die Verpflichtungsbereichsintervalle zu verändern. Geht das nicht, ist eine Bottom-Up-Planung der zweiten Stufe durchzuführen. Hierbei werden die Absatzmengen der Endprodukte so gewählt, daß das Betriebsergebnis maximiert wird aber die Verpflichtungsbereiche eingehalten werden. Weiterhin dürfen die durch die Optimierung ausgewählten Absatzmengen natürlich nicht größer sein</p>

	<p>als die ursprünglich gewählten Bottom-Up-Werte der Absatzmengen. Ein vernünftiges Verfahren. Die Situation ist dann die folgende: Die Bottom-Up-Werte der Absatzmengen können nicht gefertigt werden. Man kann aber die Absatzmengenkombination ermitteln, die noch zu dem höchsten Betriebsergebnis führt. Mehr erfahren Sie darüber, wenn Sie Controlling III mitmachen.</p> <p>Dies ist daher nur ein allgemeiner Überblick.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
40	<p><b>Basisziele</b> von <a href="#">Nelli Bärsch</a></p> <p>Herr Professor, in vielen Produktionsverfahren lässt sich die Ausschussquote nicht vorhersagen. Wieso ist der Ausschussmultiplikator dennoch immer ein Basisziel?</p> <p>Nelli Bärsch (186410) und Biliانا Boeva (191331)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Bärsch, sehr geehrte Frau Boeva,</p> <p>da haben sie mich mißverstanden: Die Ausschussquote ist nicht immer ein Basisziel. Es kann aber sein, daß sie von beiden Parteien als Basisziel akzeptiert wird. Ich habe eigentlich immer versucht, von <b>potentiellen</b> Basiszielen zu sprechen. Ihr Argument gilt nämlich genauso auch für die anderen potentiellen Basisziele wie den Verbrauchsmengensätzen, Proportionalkostensätzen usw. Sie können immer auch den unkontrollierbaren Basisgrößen zugeordnet werden. Wenn es aber schließlich keine Basisziele in dem Modell mehr gibt, dann ist keine Planungstrade mehr notwendig, ja überhaupt keine Planung mehr möglich. Man macht dann nur eine Prognose und das war es. Denn Planung ist eine Prognose, bei welcher der Planer in der Lage ist, die Parameter seiner Prognose teilweise zu beeinflussen. Diese Parameter, die beeinflussbar sind, sind die Entscheidungsparameter und Entscheidungsvariablen (vollständig). Die Entscheidungsparameter dienen aber manchmal als Geschäftsgrundlagebasisgrößen. Dann sind sie auch nicht beliebig variierbar.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
41	<p><b>sprungfixe Kosten</b> von <a href="#">Miron Jakubczyk</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,</p> <p>wie lassen sich sprungfixe Kosten und variable Kosten von Leistungen, die nicht beliebig teilbar sind, in Planungsmodellen realisieren?</p> <p>Es könnte zum Beispiel eine Zielverpflichtungsfunktion geben, für eine Beschäftigung von 4.000 bis 5.000 Stück, bei der zusätzliche Fixkosten pro angefangene 100 Stück anfallen. Genauso wäre ein Kostenträger denkbar, für dessen Erstellung ein Vorprodukt benötigt wird, welches nur in festen Losgrößen produziert</p>

	<p>werden kann. Es würden dann gegebenenfalls Kosten für die nicht benötigten aber produzierten Vorprodukte anfallen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Miron Daniel Jakubczyk</p> <p>160872</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Jakubczyk,</p> <p>die flexible Plankostenrechnung à la Kilger arbeitet mit linearen Kosten- und Verbrauchsmengenfunktionen. Sprungfixe Kosten stehen hier sozusagen nicht zur Diskussion. Daß es sie gibt ist aber außer Zweifel. Ihre Vorschläge sind grundsätzlich realisierbar, auch im Rahmen von INZPLA. Erstaunlicherweise gibt es aber solche Modellierungsmöglichkeiten nicht im Rahmen der etablierten Konfigurationssysteme einer flexiblen Plankostenrechnung. Dies liegt vielleicht auch daran, daß man bei der Formulierung solcher Zusammenhänge nicht mehr allein mit algebraischen Gleichungen auskommt. Die „schönen“ Explorationsverfahren wie Abweichungsanalysen, Sensitivitätsanalysen usw. sind dann nicht mehr generell anwendbar. Formulieren könnten Sie das alles im Rahmen von Beziehungstableaus. Wenn die Beziehungen von genereller Bedeutung sind, kann man sie dann auch in das Konfigurationssystem mit einbeziehen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
42	<p><b>Planungslogische Interpretation eines Gleichungsmodells</b> von <a href="#">Christiane Schwenck</a></p> <p>Ist denn folgende Erklärung der planungslogischen Definition treffend?</p> <p>Ein Gleichungsmodell besitzt bestimmte Basisgrößen. Dies sind Modellgrößen, die nicht durch Gleichungen erklärt werden. Diese Basisgrößen erfahren deshalb eine planungslogische Interpretation.</p> <p>Welche Aspekte fehlen noch? Hab im Co I Skript nichts dazu gefunden.</p> <p>Danke für Eure Antworten.</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Schwenck,</p> <p>der Begriff „planungslogische Definition“ wurde nicht verwendet, aber die Bezeichnung „planungslogische Interpretation“. Es handelt sich um die planungslogische Interpretation eines Kosten-Leistungsmodells, eines Unternehmens-Gesamtplanungsmodells oder eines UEFI-Modells.</p> <p>Ein System von Gleichungen wird durch eine <b>empirische Interpretation</b> zu einem <b>Modell</b>, welches den Anspruch erhebt, einen Ausschnitt der Realität zu beschreiben. Ist die Beschreibung in die Zukunft gerichtet, ist es ein Prognosemodell. Dieser Ausschnitt ist bei einem Kosten-Leistungsmodell der Leistungsbereich eines Unternehmens. Die empirische Interpretation besteht darin, dass die Gleichungen in Hypothesen- und Definitionsgleichungen unterschieden werden. Es gilt die</p>

	<p>Vorschrift: Die Hypothesen müssen falsifizierbar sein, d.h. ihre erklärenden Variablen (z.B. die Beschäftigung) und ihre erklärten Variable (z.B. die Kosten) müssen Beobachtungsgrößen sein. Keine Beobachtungsgrößen brauchen die Hypothesenparameter (z. B. die fixen Kosten und die Stückkosten) sein. Diese Forderung gilt für jedes Gleichungsmodell gleichgültig, in welchem Erfahrungsbereich es verwendet wird.</p> <p>Die planungslogische Interpretation eines Modells verlangt, dass auf dieses Modell eine bestimmte Planungslogik anwendbar ist, d.h. die Bedeutung seiner Variablen und Basisgrößen ist so bestimmt, dass eine bestimmte Planungsprozedur eines Planungsverfahrens (oder einer Planungslogik) mit diesem Modell durchgeführt werden kann.</p> <p>Bei einer extremierenden Planung (der allseits bekannten deterministischen Entscheidungstheorie) muß das Modell daher die Zielgröße der Optimierung enthalten und die Basisgrößen müssen in unkontrollierbare Variablen und Aktionsvariablen unterschieden werden können. Weiterhin muß das Modell die Variablen enthalten, für welche im Rahmen der Optimierung Nebenbedingungen eingeführt werden sollen.</p> <p>Bei Anwendung der integrierten Zielverpflichtungsplanung erweist sich die erwähnte „bestimmte Planungsprozedur“ als die beschriebene Planungstriade von Bottom-Up-, Top-Down- und Konfrontationsplanung</p> <p>Eine planungslogische Interpretation einer der drei oben erwähnten Modellarten im Sinne der integrierten Zielverpflichtungsplanung erfordert entsprechend, daß man in diesen Modellen, die Variablen identifizieren kann und muß, die für die Durchführung der Planungs- und auch Kontrollprozedur einer integrierten Zielverpflichtungsplanung erforderlich sind.</p> <p>Bei einer integrierten Zielverpflichtungsplanung ohne Bereichsziele sind dies:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die erschöpfende Einteilung der Basisgrößen des Modells in unkontrollierbare Basisgrößen, Entscheidungsparameter, Entscheidungsvariablen und Basisziele.</li> <li>2. Die Deklaration einer Modellvariable als Topziel oder mehrerer Modellvariablen als Topziele.</li> </ol> <p>Ich hoffe, daß Ihnen diese Ausführungen geholfen haben.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
	<p><b>Re: Planungslogische Interpretation eines Gleichungsmodells</b> von <a href="#">Christiane Schwenck</a></p> <p>Vielen Dank für die Ausführungen. Diese Erklärung hat mir sehr geholfen. Das Online-Forum ist wirklich tolle Idee.</p>
	<p>Liebe Frau Schwenck,</p> <p>das freut mich, wenn Sie weiter Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne zur Verfü-</p>

	gung.
	Mit freundliche Grüßen E. Zwicker
43	<p><b>Johnson / Kaplan</b> von <a href="#">Nils Levsen</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>in einer Klausur wird nach den DREI Kritikpunkten von Johnson / Kaplan am Stand des Management Accountings in den USA um 1980 gefragt. Der Aufzählung in Ihrem J/K-Skript kann ich jedoch nur zwei entnehmen.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mangelhafte Transparenz bei Fix- und Grenzkosten sowie Undurchführbarkeit von "value-added"-Betrachtungen</li> <li>2. inakzeptable Gemeinkostenverrechnung</li> </ol> <p>Was ist der dritte Kritikpunkt?</p> <p>Mit freundlichem Gruß</p> <p>Nils H. Levsen</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Levsen,</p> <p>es gibt eine Reihe von weiteren Kritikpunkten. Beispiele:</p> <p>Ein Planungssystem könnte das Ziel haben, nämlich</p> <p>“the development of a planning and control procedure which helps top management to achieve its desired top goals by making areas responsible for numbers (base goals). This target is apparently <b>not mentioned and not recognized</b> by Johnson and Kaplan.” (S. 26)</p> <p>oder:</p> <p>Johnson und Kaplans Vorschlag, Stilllegungsentscheidungen von Produkten anhand des Deckungsbeitrags<sub>1</sub> vorzunehmen, greift zu kurz. Der Deckungsbeitrag<sub>2</sub> ist dafür besser geeignet. Auf der Grundlage des Deckungsbeitrags<sub>2</sub> können auch Produktgruppen stillgelegt werden, eine Alternative, die Kaplan gar nicht in Betracht zieht.</p> <p>oder:</p> <p>Behauptung von Kaplan (S.16): „Auf lange Sicht sind alle fixen Kosten variabel.“ Diese Behauptung habe ich in dem Text ausführlich kritisiert. Das ist doch ein Kritikpunkt. Ob man ihm zustimmt, ist allerdings eine andere Frage.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

## 2. Fragen zu Controlling II

1.	<p><b>Verfahren der Lagerbewertung</b> von <a href="#">Nadin Seidel</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Zwicker,</p> <p>Welche Gründe sprechen dafür, dass in der Praxis die Lagerbewertung auf Vollkostenbasis gegenüber der Lagerbewertung auf Einzelkostenbasis bevorzugt wird? Besteht unter bestimmten Umständen bspw. am Stichtag der Betriebsergebnismittlung mit der Anwendung des Vollkostenansatzes nicht die Möglichkeit, das Betriebsergebnis positiv zu manipulieren, wobei dies bei der Einzelkostenbasis ohne zusätzliche Umsatzrealisierung nicht möglich ist?</p> <p>MfG</p> <p>Nadin</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Seidel,</p> <p>die „richtige“ Lagerbewertung ist ein Dauerthema. Sozusagen eine Dauerbeschäftigung für betriebswirtschaftliche Professoren. Aber auch das Finanzamt will hier ein Wörtchen mitsprechen. Denn mit Lagerbewertungsverfahren kann man wunderbar den Gewinn wegdrücken und das findet das Finanzamt nicht gut.</p> <p>Wir haben es etwas leichter, weil Sie im Rahmen der Betriebsergebnisrechnung die Lagerbewertung wählen dürfen, die Sie für „betriebswirtschaftlich geboten“ halten. Aber auch dann gibt es keine zwingende Argumentation, d. h. es gibt keine zwingenden Gründe ein Verfahren zu wählen. Ich habe mich in meiner Veranstaltung aus der Diskussion herausgehalten und gesagt: Der Controller soll das Verfahren wählen, das er für <b>angemessen</b> hält. Im Rahmen der Diskussion sind sich aber die meisten Autoren einig, daß die Grenzkostenbewertung das angemessene Verfahren ist. Warum wohl? Aber es gibt auch wieder Gegenargumente. Es gilt: „Der Vorhang zu und alle Fragen offen (zumindest bei der Lagerbewertung).“</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
2	<p><b>Lagerbewertung - Durchschnittskostenverfahren</b> von <a href="#">Robert Misterek</a></p> <p>Was sagt der Reichweitenfaktor genau aus? Ist dieser immer ein Entscheidungsparameter und welche Größe nimmt er in der Praxis bei der Berechnung des Soll-Lagerbestandes an.</p> <p>Vielen Dank</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Misterek,</p> <p>wenn Sie eine Lagerbestandsplanung vornehmen, dann müssen Sie den Endbestand des Lagers planen. Diese Planung hängt von der Einkaufsmenge ab, dem Anfangsbestand und der Absatzmenge. Dafür gibt es eine Entscheidungsvorschrift, die Sie sicher kennen. Wenn nicht, sollten Sie sie kennen. Wie legt man aber nun den Solllagerendbestand fest? Hier ist es nicht unangemessen davon auszugehen, daß der Solllagerendbestand (in Stk) ein bestimmtes Vielfaches der Lagerdurchflußmenge (auch in Stk) sein soll. Dieses Vielfache ist der Reichweitenfaktor. Wird er mit 0,1 gewählt, so bedeutet dies, daß im nächsten Jahr bei gleichem Lagerdurchfluß der Lageranfangsbestand die Nachfrage für ein zehntel Jahr abdeckt bevor neu produziert werden muß. Der Reichweitenfaktor wird tatsächlich oft mit 0,1 gewählt. (Zehn Prozent ist eine Zahl, die sich in vielen Bereichen großer Beliebtheit erfreut).</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
3	<p><b>Lagerbewertung auf Grenzkostenbasis</b>  von <a href="#">Lisa Buchner</a></p> <p>Inwiefern ergibt sich ein Problem, wenn man bei einem Durchschnittskostenverfahren die Lagerbewertung auf Grenzkostenbasis vornimmt, der Rest des Modells jedoch auf einer Vollkostenversion basiert?</p> <p>Mtrnr.: 212973</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Buchner,</p> <p>ein Problem ergibt sich eigentlich nicht. Sie benötigen nur neben dem Vollkostenmodell ein Grenzkostenmodell, aus welchem Sie den Grenzkostensatz der Herstellkosten des Zwischen- oder Endproduktes ermitteln. Mit dem Grenzkostensatz wird nur die Teilmenge der in das Lager gehenden Produkte bewertet, die „tatsächlich“ im Lager bleiben, also die Menge Z in Abb.122 auf Seite 141.</p> <p>Tatsächlich stimmt es aber auch wieder nicht, weil es sich ja um die Fiktion handelt, daß das Durchschnittsverfahren vorliegt, was nicht der Fall sein muß.</p> <p>Ihre Frage könnte auch darauf hinauslaufen, ob es die Logik zuläßt, daß aufgrund eines Vollkostenmodells ein Grenzkostenmodell generiert wird und die dort enthaltenen Grenzkostensätze wieder in dem Vollkostenmodell verwendet werden (Gefahr eines Zirkels). Das geht aber, weil im Vollkostenmodell bei der Konfiguration die Grenzkostensätze nur als symbolische Variable vorhanden sind. Diese symbolischen Variablen werden erst dann numerisch konkretisiert, wenn das Grenzkostenmodell den Wert liefert. Es gibt daher keinen „strukturellen Zirkel“. Es ist aber sinnvoll darüber nachzudenken, ob das Verfahren tatsächlich „koscher“ ist.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

4	<p><b>Grenzkostenbewertung des Lagers</b>  von <a href="#">Stephan Proplesch</a></p> <p>Angenommen in der Vollkostenversion mit Lagerdurchflußmodellierung werden die Läger zu Grenzkostensätzen bewertet. Da die kalkulatorischen Lagerzinsen ja über den durchschnittlichen Lagerbestandswert errechnet werden sind diese doch geringer als wenn die Läger zu Vollkostensätzen bewertet würden. Führt dies nicht zu unterschiedlichen Betriebsergebnissen zwischen der Vollkostenversion mit Lagerbewertung auf Grenzkostenbasis und der auf Vollkostenbasis? Sollten nicht alle Versionen zum selben Betriebsergebnis führen?</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Proplesch,</p> <p>die Grenzkostenbewertung wird in der Vollkosten- und der Grenzkostenversion vorgenommen. Daher ist der Wert der Lagererhöhung = <math>Z * \text{Grenzkostensatz}</math> (s. Skript Co II, S.141) in beiden Modellen gleich hoch. Diese Lagerbestandserhöhung vermindert das Betriebsergebnis, weil diese Kosten ja aktiviert werden. In beiden Modellversionen ist daher der Wert des Lagerbestands <b>gleich</b> und damit sind auch die kalkulatorischen Lagerzinsen gleich.</p> <p>Die übrigen Kosten werden in beiden Modellen auf das Betriebsergebnis verrechnet allerdings in unterschiedlicher Form. Daher kommt das gleiche Betriebsergebnis zu Stande</p> <p>Das ganze irritiert Sie vielleicht etwas, da diesem Verfahren eine „Entkoppelung“ von Lagerbewertung und der Art der Kostenflußverrechnung zu Grunde liegt, über die man sich erst etwas Klarheit schaffen muß.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
5	<p><b>Schwundkostenträger</b>  von <a href="#">Anna Becker</a></p> <p>Lieber Prof. Zwicker,</p> <p>wie funktioniert der Zuschlag des Lagerschwundes auf die Artikel über den "Schwundkostenträger"? Ist mit "Schwundkostenträger" ein Kostenartentableau gemeint, in dem die Schwundkosten gesammelt werden?</p> <p>Viele Grüße  Anna Becker  MatrNr.: 207184</p>
	<p>Liebe Frau Becker,</p> <p>es wäre ein Kostenträgertableau, welches dann auf das Kostenträgertableau der aus dem Lager abgehenden Lagergüter verrechnet werden müßte. Übrigens: In der Vorlesung hatte ich darauf hingewiesen, daß die gesamte Behandlung der Lagerdurchflußmodellierung des Ist-Modells unter Beachtung der Lagerinventur nicht prüfungsrelevant ist (ab S. 229 letzter Absatz).</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

6	<p><b>Beispiele fuer BNE-Basisgroessen</b>  von <a href="#">Özgür Caglan</a>  Sehr geehrter Herr Prof Zwicker,  haben Sie weitere Beispiele für BNE Basisgroessen die man in der Praxis beobachten kann, als das in der Vorlesung genannte?  In der Vorlesung nannten Sie als Beispiel fehlende Umsatzzahlen aus Argentinien. Inwiefern ist das "Ist-Betriebsergebnis" mit den Planwerten für das Management noch von Nutzen?  Mit freundlichen Grüßen,  Caglan  Matr.nr: 193698</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Caglan,</p> <p>in einer Berliner Firma hat man mir berichtet (allerdings ist es ein paar Jahre her), daß 20 Prozent der Zahlen für eine Betriebsergebnisrechnung fehlen, wenn am Monatsende die monatliche Berechnung des Istwertes erfolgt. Man nimmt einfach die letzten Schätzwerte. Wenn es die auch nicht gibt, dann einfach die Planendwerte. Das Ist wird dann korrigiert, wenn die richtigen Werte eintreffen. Als Topmanager würde ich mir das nicht gefallen lassen und darauf dringen, sofort die richtigen Daten zu bekommen. Wir waren ja früher mit den Teilnehmern der Controlling-Veranstaltung einen ganzen Tag bei Karstadt, um deren Planungssystem zu studieren. Dort hat man drei Tage nach Ende des Monats alle Daten zur Verfügung. Wenn aus irgendwelchen Gründen, die ich als Topmanager (trotz dringender Mahnung) nicht beeinflussen kann, die Daten nicht alle vorliegen, würde ich eine Abweichungsanalyse vornehmen lassen, die mir zeigt, welche Komponenten des Ist-Betriebsergebnisses durch tatsächliche Istzahlen oder durch Schätzungen zu Stande gekommen sind.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
7	<p><b>Ex-post-Planmodell</b>  von <a href="#">Björn Romberg</a>  Mit Hilfe von ex-post-Planmodellen können "Was-wäre-gewesen-wenn-Analysen" generiert werden.  Welche Rückschlüsse können konkret daraus gezogen werden und wie können diese für die folgende Planung verwendet werden.  Harald Dieckmann (195912)  Björn Romberg (192327)</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Dieckmann, sehr geehrter Herr Romberg,</p> <p>Was-wäre-gewesen-Wenn-Analysen sind für die Planung und Kontrolle nicht erforderlich. Sie dienen der Exploration. Auf den Seiten 234 und 236 (Skript Co II) gehe ich schon auf die Verwendung von Was-wäre-gewesen-wenn-Analysen ein, z.B. im Rahmen einer ex-post Gewinnsegmentanalyse. Vielleicht erinnern Sie sich auch an die Forderung von Kaplan, unrentable Produkte aufgrund ihrer negativen Deckungsbeiträge<sub>1</sub> stillzulegen. Eine solche strategische Exploration können Sie nur mit Hilfe einer solchen Analyse vornehmen. Kaplans ganzer Beitrag, der als ein neuer Durchbruch auf dem Gebiet des Management Accounting gefeiert wird (allerdings nicht von mir), basiert auf einer solchen Analyse. Wie Sie sich erinnern habe ich gezeigt, daß solche Stilllegungsentscheidungen besser anhand eines Deckungsbeitrages<sub>2</sub> durchgeführt werden sollten (was Kaplan übersehen hat). Die entsprechende Analyse, die ich im Rahmen eines Optimierungsprogramms realisiert habe (optimale Artikelstilllegungsentscheidungen s. Controlling III) arbeitet auch mit einer Was-wäre-gewesen-wenn-Prognose. Also die Sache ist schon wichtig.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
8	<p><b>das ex-post-Plan-SKLOP-Modell</b> von <a href="#">hongbo ni</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Zwicker,</p> <p>zu welchem Zweck benutzt man das ex-post-Plan-<a href="#">SKLOP</a>-Modell? Kann man sagen, dass das ex-post-Plan-<a href="#">SKLOP</a>-Modell auch ein gemischte Ist-<a href="#">SKLOP</a>-Modell ist?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen, Ni Hongbo(304067)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Ni,</p> <p>bitte lesen Sie mein Schreiben an Herrn Romberg. Dieses versucht eine Antwort auf Ihre erste Frage zu geben. Zur zweiten Frage: Ein ex-post-Planmodell ist <b>kein</b> gemischtes Ist-Modell. Denn in einem gemischten Ist-Modell sind die BE-Hypothesen (COII-Skript S.231) gestrichen, die gerade in einem ex-post-Planmodell enthalten sind. Die Antwort von Frau Becker zu diesem Punkt stimmt genau.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

AW	<p><b>Re: das ex-post-Plan-SKLOP-Modell</b> von <a href="#">Anna Becker</a></p> <p>Hallo Ni Hongbo,</p> <p>ein <b>gemischtes Ist-Modell</b> enthält nur Hypothesengleichungen, deren erklärte Variable entweder nicht beobachtbar sind, oder deren Istwerte zum Zeitpunkt der Ist-Modellerstellung noch nicht vorliegen. An Stelle diese Variablen werden "ersatzweise" die Planendwerte verwendet. Ein gemischtes Ist-Modell ist also ein ex-ante-Plan-Modell, in dem alle BE-Hypothesen gestrichen wurden (BE-Hypothese: Hypothese, deren erklärte Variable eine beobachtbare Größe darstellt, deren Istwert zum Zeitpunkt der Modellerstellung als Istgröße vorliegt). Ein <b>ex-post-Plan-Modell</b> ist dagegen ein ex-ante-Plan-Modell, dessen ex-ante-Hypothesen in ex-post Hypothesen umgewandelt wurden. Mit einer ex-post-Hypothese lässt sich der Ist-Wert einer erklärten Variable prognostizieren. Ein ex-post-Plan-Modell besteht aus einem EPUA-Strukturmodell und einem Parameterbestimmungsmodell. In dem Parameterbestimmungsmodell werden die revidierten Schätzungen der Anstiege der linearen BE-Hypothesen entsprechend der angefallenen Istwerte ermittelt. Streicht man in einem ex-Post-Plan-Modell alle BE-Hypothesen erhält man ein gemischtes Ist-Modell.</p> <p>Ein ex-post-Plan-Modell verwendet man für die Berechnung des Ist-Betriebsergebnisses, falls ein Modelltableausystem mit Lagerdurchflussmodellierung vorliegt. Ein weiterer Anwendungsbereich ist die deduktive Abweichungsanalyse („Was-wäre-gewesen-wenn-Prognose“). Außerdem kann ausgehend vom EPUA-Strukturmodell ein Abweichungs-Modelltableausystem generiert werden, das absolute und prozentuale Abweichungen der Plan- und Ist-Modellvariablen ermittelt. Ein weiterer Anwendungsbereich ist die ex-post-Gewinnsegmentanalyse/-optimierung.</p> <p>Ich hoffe ich konnte Dir weiter helfen.</p> <p>Viele Grüße</p> <p>Anna</p>
9	<p><b>IST SKLOP Modelle</b> von <a href="#">Rafael Noster</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Zwicker,</p> <p>wenn sich innerhalb eines Jahres die Fixkosten geändert haben, z.B. bei einer Mieterhöhung, ist dann eine Anpassung der Fixkosten bei der Bestimmung des <math>PKS^I</math> möglich oder gilt die Annahme, dass <math>\text{Fixe Kosten}^P = \text{Fixe Kosten}^S</math> weiterhin?</p> <p>mfg</p> <p>Rafael Noster</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Noster,</p> <p>der Plan wird im allgemeinen Ende November für das nächste Jahr beschlossen. Danach kann natürlich viel passieren, was man nicht im Plan beachtet hat und auch nicht beachten konnte. Was nun? Bei Siemens gilt der Grundsatz: „Der Plan wird nicht geändert, es sei den, die Firma brennt ab.“ Bei einer solchen Philosophie kann man nur am Jahresende beim Plan-Ist-Vergleich feststellen, daß die Plan-Ist-Differenz der Miete durch eine Mieterhöhung verursacht wurde, für welche man (hoffentlich) niemanden verantwortlich machen kann.</p> <p>Die Information, daß eine Mieterhöhung zu einem Zeitpunkt während des Planjahres eingetreten ist, muß natürlich sogleich „berücksichtigt werden“. Diese laufenden Informationen über unvorhergesehene Ereignisse gehen in die sogenannte ‚Letzte Schätzung‘ ein, die die Istwerte bis zum Betrachtungszeitraum (z.B. bis zum 1. August) berücksichtigt und für den Rest des Jahres mit einer laufend zu aktualisierenden Schätzung arbeitet. Die Mieterhöhung wird daher nicht vergessen, sondern geht in die rollierende Schätzung des Jahres-Betriebsergebnisses ein und dient auch als Grundlage für die unterjährige Finanzplanung. Aber solche unvorhergesehenen Ereignisse ändern nicht die Planendwerte der Jahres- und Monatsplanung, obgleich klar ist, daß diese nicht mehr einzuhalten sind.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
10	<p><b>Die Plan und Ist-Modelle</b> von <a href="#">Taejun Park</a></p> <p>Sehr geehrter Prof.Zwicker,</p> <p>ich habe eine Frage nach den Hypothesenparametern beim Ist-Modell. Zur Erstellung werden die Hypothesenparameter gestrichen. Aber die fixen Fertigungskosten werden auch gestrichen. Ich verstehe nicht ganz, warum die fixe Fertigungskosten als Hypothesenparameter betrachtet und gestrichen. Ich hätte auch ein Beispiel zu verstehen. Vielen Dank !!</p> <p>Mit freundlicher Grüßen Taejun (Matr.Nr. 190931)</p>
	<p>Sehr geehrte Herr Park,</p> <p>ich verstehe leider Ihre Frage nicht. Ich vermute, daß Sie mit „Streichen“ das Streichen der BE-Hypothesen aus dem Planmodell meinen, um ein gemischtes Ist-Modell zu erzeugen. Habe ich irgendwo im Text geschrieben, daß die fixen Kosten gestrichen werden, wenn eine Kostenart nur aus Fixkosten besteht? Das wäre unzutreffend. Die fixen Kosten sind Beobachtungsgrößen und keine nicht beobachtbaren Hypothesenparameter. Sind sie daher nach dem Ende des Planungszeitraumes bekannt (d.h. BE-Basisgrößen), dann gehen sie als Basisgrößen in das gemischte Istmodell ein.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

11	<p><b>Fixkosten als Basisziel bei einer Zielverpflichtungsfunktion</b> von <a href="#">Ahmet Matran</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof.Zwicker,</p> <p>warum sind Fixkosten bei einer Zielverpflichtungsfunktion mit zwei Hypothesenparametern Basisziele, wenn ihr Planwert im Ist-Modell übernommen wird?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Ahmet Matran (184656) &amp; Erdal Kurtyener (198109)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Matran, sehr geehrter Herr Kurtyener,</p> <p>die Übernahme des Planwertes dient nur zur Realisierung eines Parameterschätzverfahrens, um eine geeignete ex-post-Hypothese zu finden. Man könnte für die Bestimmung der Ist-Fixkosten als Hypothesenparameter auch ein anderes Schätzverfahren verwenden. Kilger geht so vor und auch Seicht und ich habe diese Form der a-priori-Hypothese übernommen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
12	<p><b>Hypothesengleichungen durch Verlaufsspezifikation</b> von <a href="#">E B</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Dr. Zwicker,</p> <p>wird das Verfahren, Hypothesengleichungen durch Verlaufsspezifikation am Bildschirm zu spezifizieren, auch in der Praxis angewandt?</p> <p>Wird diese computergestützte Hypothesenspezifikation in anderen Controllingprogrammen verwendet?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>EB (218849)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Buge,</p> <p>mir ist ein solches Verfahren im Rahmen von Controlling-Systemen nicht bekannt. Es gibt aber andere Modellierungssprachen wie zum Beispiel die Simulationssprache Stella, mit welchem man dynamische Modelle im Rahmen des sogenannten System-Dynamics-Konzeptes generieren kann. Dort können sogenannte Tabellenfunktionen (in Form monovariabler Funktionen) auf diese Weise generiert werden. Es handelt sich allerdings um nichtlineare Funktionen und das Modellsystem generiert zu dessen Beschreibung einen Polygonzug.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

13	<p><b>Hypothesenparameter/Hypothesengleichungen</b> von <a href="#">Kay Vietze</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,</p> <p>wie definiert sich ein Hypothesenparameter?</p> <p>Bei der Überführung von ex-ante in ex-post Hypothesen wird davon ausgegangen, dass beide Hypothesengleichungen strukturell identisch sind und sich fixe Bestandteile nicht verändert haben. Welche Aussage kann getroffen werden, wenn sich offensichtlich fixe Bestandteile geändert haben und man dies auch betrachten möchte?</p> <p>Vielen Dank</p> <p>Kay Vietze 146541</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Vietze,</p> <p>zur ersten Frage: Sie haben eine Gleichung. Diese ist dann eine Hypothese, wenn die Gleichung einen Beobachtungswert erklärt (1. Forderung). Die erklärenden Größen auf der rechten Seite können in Beobachtungsgrößen und Nicht-Beobachtungsgrößen unterschieden werden. Von diesen Nichtbeobachtungsgrößen wird unterstellt, daß sie konstant sind (in den Naturwissenschaften wäre dies eine Konstante wie die Erdbeschleunigung <math>g</math> im Fallgesetz). Diese Nichtbeobachtungsgrößen sind die Hypothesenparameter. Für sie muß ein konstanter Wert angegeben werden, um eine Prognose durchzuführen. Ein solcher Zusammenhang ist eine empirische Hypothese, weil er falsifizierbar ist. Denn es lassen sich bestimmte Konstellationen zwischen den erklärenden Beobachtungsgrößen (z.B. der Beschäftigung) und den erklärten Beobachtungsgrößen (z.B. den Kosten) anführen, bei deren Auftreten man sagen kann, daß die Hypothese falsch ist.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
14	<p><b>Proportionalhypothesen</b> von <a href="#">Anne Flauss</a></p> <p>Sehr geehrter Professor Zwicker,</p> <p>warum sind die Kostenhypothesen der Form <math>KO = FK + PKS * BS</math> und die Verbrauchsmengen keine Proportionalhypothesen, obwohl sie Hypothesenparameter enthalten? Liegt es darin, weil die Hypothesen falsifizierbar sind?</p> <p>Vielen Dank.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Anne Flauss (Matrikelnr 303497).</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Flauss,</p> <p>ein Proportionalhypothese im Falle einer Kostenfunktion hat die Form <math>KO = PKS * BS</math></p> <p>Die Funktion <math>KO = PKS * BS + FK</math> ist keine Proportionalhypothese, weil angenommen wird, daß <math>FK</math> ungleich Null ist.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

15	<p><b>Hypothese</b>  von <a href="#">Volker Küsel</a>  Sehr geehrter Herr Professor Zwicker.</p> <p>Warum ist eine Zielverpflichtungsfkt. eine spezielle Art der Hypothese?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Volker Küsel M-Nr.: 20 50 44 und  Matthias Fleckenstein M-Nr.: 21 52 74</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Küsel, sehr geehrter Herr Fleckenstein,</p> <p>Hypothesen in Gleichungsmodellen haben bestimmte Bedingungen einzuhalten, damit man von Hypothesen sprechen kann. Diese Bedingungen sind in der Antwort an Herrn Vietze beschrieben. Zielverpflichtungsfunktionen sind Hypothesen, deren Hypothesenparameter Basisziele sind. Es handelt sich daher um eine besondere Form einer Hypothese, die nur im Kontext einer Zielverpflichtungsplanung auftritt. Aber auch die akzeptierte flexible Plankostenrechnung hat eine Hypothese, die im Sinne einer Zielverpflichtungsfunktion interpretiert werden kann. Es handelt sich um die Soll-Kostenfunktion. Diese stellt auch im System der integrierten Zielverpflichtungsplanung die bei weitem wichtigste Zielverpflichtungsfunktion dar. Daher kann man auch sagen, daß das Konzept der Zielverpflichtungsfunktion eine Verallgemeinerung des Konzeptes der Sollkostenfunktion der flexiblen Plankostenrechnung darstellt.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
16	<p><b>Popper-Kriterium (Hypothesen)</b>  von <a href="#">Karsten Spin</a>  Was genau ist das Popper-Kriterium und wie ist es in der Lage Hypothesen zu widerlegen bzw. empirische von pseudoempirischen Behauptungen zu unterscheiden?  Karsten Spin (156877)</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Spin,</p> <p>Popper hat ein Kriterium angeführt, mit welchem man Tatsachenbehauptungen von sogenannten Pseudotatsachenbehauptungen abgrenzen kann. Er sagt, eine Behauptung ist nur dann eine empirische Hypothese, wenn sich Beobachtungen angeben lassen, bei deren Auftreten man sagen kann, die Hypothese sei falsch. Die Hypothese muß also falsifizierbar sein. Definitionsgleichungen sind nicht falsifizierbar. Die Definition „Gewinn= Umsatz –Kosten“ ist nicht falsifizierbar.</p> <p>Denn der Gewinn ist keine Beobachtungsgröße. Die Kosten und der Umsatz sind dagegen Beobachtungsgrößen. Es gibt keine Istwertekombination von Umsatz und Kosten, bei welcher Sie sagen können: „Dieser Zusammenhang ist falsch.“ Daher ist dieser Zusammenhang nicht falsifizierbar und auch keine Hypothese.</p> <p>Anders ist es bei der Kostenfunktion und Verbrauchsmengenfunktion. Dies sind falsifizierbare Hypothesen im Sinne von Popper.</p> <p>In einer empirischen Wissenschaft sollte man nur falsifizierbare Hypothesen verwenden.</p> <p>(Kleine Zwischenfrage: Ist der Satz: „Wer gesund bleibt, wird nicht krank“ eine falsifizierbare Hypothese? Wobei ich Ihnen wünsche, daß Sie gesund bleiben. Ich schlage mich nämlich gerade während des Schreibens dieser Zeilen mit einer Erkältung rum.)</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
	<p><b>Re: Popper-Kriterium (Hypothesen)</b>  von <a href="#">Karsten Spin</a></p> <p>Aja, "Cash-Flow is a fact - profit is a opinion!" - über empirische Hypothesen (Cash-Flow) läßt sich also eine klare und fundierte Aussage machen, da sie sich durch objektives Zahlenmaterial beobachten und so beweisen oder falsifizieren lassen, also dem Popper-Kriterium für wissenschaftliche Aussagen entsprechen.</p> <p>Anders ist dies dann also bei heuristischen Aussagen bzw. Arbeitshypothesen (Hypothesen wie z.B. über Profit) - in einem solchen Fall ist es schwer, die erklärenden Hypothesenkomponenten zu operationalisieren bzw. zahlenmäßig zu erfassen. Hier muss man sich Indikatorgrößen suchen bzw. schaffen, die empirisch erfasst werden können und den erklärten Hypothesenparameter systemintern (endogen) beschreiben (indirekte Beobachtungsgrößen). Sich Indikatorgrößen schaffen ... - man läuft also Gefahr sich hier Zusammenhänge in subjektiver Weise hin zu biegen, die die heuristische Hypothesenaussage mit Zahlen (unbedingt) belegen soll.</p> <p>Ähnlich ihrer Zwischen-Bemerkung: "Wer gesund bleibt, wird nicht krank!" - Dies hängt ganz davon ab, wie man diese Aussage deutet bzw. wie sie vermittelt wird oder mit wem man über dieses Thema philosophiert. Eine handfeste Aussage wird sich wohl nicht ergründen lassen.</p> <p>Hier sehe ich aber auch bei empirischen Hypothesen eine Schwäche. Denn je nach zugrunde liegendem Definitionssystem, in welchem sich empirische Hypothesen bewegen, können trotz gleichen Zahlenmaterials unterschiedliche "objektive" Aussagen getroffen werden - eben je nachdem wie die Realität <i>geformt</i> worden ist. Wie wäre es, wenn die Wissenschaft fundamentale Fehler in den Definitionen der Physik entdeckt,</p>

	<p>und so festgestellt wird, dass unser bisheriges Realitätsabbild nicht mehr haltbar ist ...</p> <p>Wie dem auch sei - ich hoffe jedenfalls, dass ihre Erkältung sie nicht zu sehr geplagt hat und sie weiterhin gesund bleiben!</p> <p>Mit freundlichen Grüßen, Karsten Spin</p> <p>-----</p> <p>Anbei noch ein Link zum Thema Popper <a href="http://www.raffiniert.ch/spopper.html">http://www.raffiniert.ch/spopper.html</a></p>
	<p>Sehr geehrter Herr Spin,</p> <p>vielen Dank für Ihre Antwort und Ihre Wünsche, daß meine Erkältung schnell vorbei geht.</p> <p>Zwei Anmerkungen:</p> <p>Die Aussage:“ Wer gesund bleibt, wird nicht krank“ ist eine so genannte Tautologie. Sie ist immer wahr, unabhängig davon, was sich in der Realität ereignet. Daher ist sie im Sinne von Popper nicht falsifizierbar.</p> <p>Das wird deutlich wenn Sie den Begriff „nicht krank“ durch sein Synonym, „gesund“ ersetzen.</p> <p>Dann heißt es: „Wer gesund bleibt, bleibt gesund.“ Diese Aussage gilt immer, gleichgültig ob einer gesund war und dann krank wurde usw.. Die Aussage ist gegenüber der Realität „immunisiert“. Sie ist durch keine Beobachtung falsch zu machen. Eine Tautologie ist ebenfalls der berühmte Spruch: „Wenn der Hahn kräht auf dem Mist...“</p> <p>Mit meiner „Zwischenfrage“ wollte ich nur herausstellen, daß Tautologien oder so genannte logische wahre Sätze nicht falsifizierbar sind. Wenn Sie das interessiert: Das ist ein Thema der Aussagenlogik. Dort läßt sich nämlich z.B. anhand von Wahrheitswerttabellen ein komplexer Satz darauf hin analysieren, ob es sich um eine Tautologie handelt oder nicht. Ein gutes sehr Buch hierfür ist: Kutschera, F., Breitkopf, A., Einführung in die Moderne Logik, Alber 2000.</p> <p>Zum zweiten Thema: Der Cash-Flow ist eine indirekte Beobachtungsgröße. Warum? Weil er sich in einem Ist-Modell auf direkte Beobachtungsgrößen zurückführen lässt. Im Fachjargon: Der Cashflow lässt sich auf der Basis eines Ist-Modells durch eine reduzierte Gleichung darstellen, in welche alle Basisgrößen Beobachtungsgrößen sind. Das Gleiche gilt für die reduzierte Gleichung einer Tischfläche, die sich aus dem Produkt der Beobachtungsgrößen Breite mal Länge ergibt .Hier besteht das ganze Istmodell nur aus dieser (im vorliegenden Fall nicht reduzierten) Gleichung. Dadurch ist der Fall so übersichtlich.</p> <p>Die reduzierte Gleichung des Gewinnes enthält auch Beobachtungsgrößen wie den Ist-Umsatz. Aber sie enthält auch Basisgrößen, deren Status es in den Naturwissenschaften überhaupt nicht gibt. Das sind die Beschlußbasisgrößen wie die Abschreibungen, Rückstellungen usw. Sie haben den Status von (vollkontrollierbaren) Ent-</p>

	<p>scheidungsparametern und werden durch Beschluß derjenigen, die für die Ermittlung des Gewinnes zu ständig sind zu „Istgrößen“ des Istmodells und damit zu Komponenten des Istgewinns. Sie sind die Manipulationsgrößen eines „Gewinnbestimmers“. Denn sie sind nicht wie die echten Beobachtungsgrößen unabhängig von dem „Gewinnbestimmer“ durch Messen und Zählen ermittelbar sondern von seiner Entscheidung abhängig.</p> <p>Vielleicht haben Ihnen meine Ausführungen gedient, den Beobachtungs-Status von solchen Größen wie dem Gewinn etwas klarer zu sehen. Ich glaube, daß es für einen Betriebswirt wichtig ist, den Status einer so zentralen Begriffes wie den Gewinnbegriff und seine Spielarten klar zu erkennen.</p> <p>Ich vermute, daß Sie die Klausur mitgeschrieben habe und hoffe, daß es eine für Sie erfolgreiche Klausur werden wird. Wir sind schon beim Korrigieren. Aber 301 Klausuren zu korrigieren ist ein ganz schöner Aufwand. Und Sie wissen ja aus meinen „Jammerreden“ in der Vorlesung wie gut unser Fachgebiet mit 2,5 Mitarbeitern ausgestattet ist. Wir haben übrigens in diesem Jahr insgesamt 1.383 Klausuren mit 1,5 Stunden Schreibdauer korrigiert. Denn im Grundstudium bin ich (mit Planung und BRWII) im Vergleich zu meinen Kollegen für die meisten Lehrveranstaltungen und damit auch Klausuren zuständig.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
17	<p><b>Hypothesenparameter</b>  von <a href="#">Katharina Westphal</a>  Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>in der letzten Vorlesung wurde gesagt, dass "alle BZ Parameter von Hypothesengleichungen sind". Ist damit gemeint, dass alle BZ Hypothesenparameter sind? Wieso sind dann z. B.: Verbrauchsmenge und Absatzmenge Beobachtungsgrößen? Und wieso ist die fixe Verbrauchsmenge ein Hypothesenparameter?</p> <p>Gruß  K. Westphal  Matrikelnr.: 198422</p>

	<p>Sehr geehrte Frau Westphal,</p> <p>in der letzten Vorlesung habe ich darauf hingewiesen, daß dies nur für die Basisziele gilt, die die Kostenarten beeinflussen.</p> <p>Die Absatzmenge kann als der Wert einer „degenerierten“ Preis-Absatzmengen-Zielverpflichtungsfunktion betrachtet werden, in welcher man die erklärte Variable (die Absatzmenge) als Basisziel wählt. Die Preis-Absatzmengen-Zielverpflichtungsfunktion ist degeneriert, weil ihr Verpflichtungsbereich zu einem Punkt „zusammengeschrumpft“ ist.</p> <p>Wenn eine Kostenart nur von einer fixen Verbrauchsmenge abhängt, dann ist dies auch wieder der Grenzfall einer Hypothese. Es ist eine Hypothese, in welcher der Hypothesenparameter eine Beobachtungsgröße ist und mit der erklärten Variable übereinstimmt. Mit dieser Interpretation bekommen Sie eine Konsistenz in die Zusammenhänge. Ihre Frage ist daher berechtigt und vernünftig. Echte Hypothesen sind bei monovariablen linearen Funktionen nur Hypothesen mit zwei Parametern.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
18	<p><b>Hypothesenparameter</b> von <a href="#">kien cuong trinh</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Zwicker,</p> <p>Sie haben heute unter anderem das Thema der Hypothesengleichungen behandelt. Bei der Umsatzhypothese soll der Preis ein Hypothesenparameter sein, da Umsatz und Absatzmenge Beobachtungsgrößen sind, der Preis in der Regel ein Durchschnittspreis darstellt, vom Planpreis abweichen kann, und damit falsifiziert wäre. Was ist dann mit der Gleichung:</p> $\text{FIXE\_FERTIGUNGSKOSTEN} = \text{FERTIGUNGSANLAGEVERMÖGEN} * \text{KALKULATORISCHER\_ABSCHREIBUNGSSATZ}?$ <p>Denn im vorliegenden Fall sind die fixen Fertigungskosten nicht beobachtbar (Abb.161, 1.2). Inwiefern stellt der kalkulatorische Abschreibungssatz nun ein Hypothesenparameter da?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Trinh, Kien Cuong</p> <p>Matrikelnummer: 205665</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Trinh,</p> <p>die fixen Fertigungskosten, welche Sie definiert haben, sind nicht beobachtbar. Deswegen kann dieser Zusammenhang keine Hypothese sein, sondern nur eine Definitionsgleichung.</p> <p>Mit anderen Worten: Es gibt Kosten, die nicht beobachtbar sind. Dazu zählen alle kalkulatorischen Kosten. Ob eine solche Kostendefinition sinnvoll ist, darüber läßt sich streiten. Das ist aber hier nicht unser Thema (Stichwort: pagatorische Kostenrechnung, die solche nicht beobachtbaren Kosten ablehnt)</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

19	<p><b>Iterationsverfahren</b> von <a href="#">Corinna Niquet</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>tritt z.B. der Fall auf, dass Bestellmengensysteme nicht konvergieren, wird das Iterationsverfahren ja nach einer vergebenen Zahl von Schritten abgebrochen. Gibt es bestimmte Kriterien nach denen die Anzahl der Schritte vorher festgelegt wird oder wird immer eine "Standardanzahl" von Schritten genommen?</p> <p>Corinna Niquet (Matrikelnummer: 175778)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Niquet,</p> <p>man muß natürlich immer eine bestimmte Zahl n von Schritten vorgeben. Ist diese Zahl von Schritten erreicht, bricht das Verfahren ab. Unserer Erfahrung nach zeigt es sich schon nach 10 Schritten, ob das System konvergiert.</p> <p>Dann kann man nichts machen. In solchen Fällen müßte man mit Hilfe anderer Verfahren prüfen, ob das lineare Gleichungssystem lösbar ist.</p> <p>Praktisch ist das aber kein relevantes Problem. Simultane Bestellmengenschleifen treten selten auf. Preisschleifen konvergieren immer.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
20	<p><b>Nicht-Konvergenz des Gauß-Seidel-Iterationsverfahrens</b> von <a href="#">Kevin Fetting</a></p> <p>Uns würde interessieren, was in einem realistischen Unternehmensmodell, das von INZPLA generiert wurde und tausende von Gleichungen enthält, gemacht wird, wenn das Iterationsverfahren nicht konvergiert und das betreffende simultane Nest so groß ist, dass man es nicht manuell überblicken kann?</p> <p>Bedient der Computer sich Lösungsalgorithmen der linearen Algebra oder haben Sie einen eigenen Lösungsweg ermittelt?</p> <p>209914 &amp; 160872</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Fetting,</p> <p>es gibt eine ganze Reihe von sogenannten Gleichungsgeneratoren. Einige wie DYNAMO verbieten simultane Gleichungen. Entdeckt das System einen simultanen Zusammenhang, wird das dem Modellentwickler mitgeteilt und er muß sein Modell umbauen. Sonst geht es nicht mehr weiter. Alle anderen lassen sie zu. Das Problem wird so gelöst: Man macht überhaupt keine Strukturanalyse, um simultane Nester zu lösen. Es wird vielmehr um alle Gleichungen eine Schleife gelegt. Dabei ist die Reihenfolge der Gleichungsanordnung völlig egal. Schon nach dem ersten Schritt merkt man, ob sich eine Variable noch verändert. Wenn ja liegt ein simultanes Gleichungssystem vor. Dann wird die Schleife n-mal durchlaufen. Konvergiert das Gleichungssystem ist es gut. Konvergiert es nicht, hat man Pech gehabt (so in EXCEL). Weitergehende bessere Verfahren, die (zumindest bei linearen Systemen) sicherstellen, daß bei einer Lösbarkeit das System auch gelöst wird, gibt es nicht.</p> <p>Aber zu Ihrer Beruhigung: Preisschleifensystem, die fast nur auftreten, konvergieren immer, weil die Wurzeln der charakteristischen Gleichung der Koeffizientenmatrix immer zwischen 0 und 1 liegen. Das ist eine Garantie für Konvergenz (das nur für die numerischen Mathematiker in unserer Runde).</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
21	<p><b>Konvergenzproblematik bei simultanen Systemen</b> von <a href="#">Tino Lehmann</a></p> <p>Tino Lehmann (214076)</p> <p>Hallo Herr Prof. Zwicker,</p> <p>in der Übung wurde vor kurzem noch einmal betont, daß das Gauss-Seidel-Verfahren insbesondere <i>in Abhängigkeit von der Wahl der Startwerte</i> nicht zwangsläufig konvergieren muss. Wie aber kann man diejenigen Fälle, welche <i>grundsätzlich</i> - also unabhängig von der Spezifikation des Startwert-Vektors - nicht mit dem oben genannten Verfahren behandelt werden können (beispielsweise, weil die Systemmatrix Diagonalelemente enthält, die absolut kleiner sind als der Betrag der Summe der restlichen Elemente der entsprechenden Zeile) trotzdem einer Lösung zuführen? Sind solche Alternativverfahren in gängigen Software-Paketen implementiert?</p> <p>Mit freundlichem Gruß</p> <p>Tino Lehmann</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Lehmann,</p> <p>bei Bestellmengenschleifen konvergiert Gauss-Seidel <b>bei jedem</b> beliebigen Startwert. Es dauert nur etwas länger, wenn man einen ungünstigen Startwert wählt. Sie können daher für alle Startwerte Null wählen. Die Systeme, die wir beobachtet haben, konvergieren schon teilweise nach sechs bis sieben Schritten, bei einem Abbruchkriterium von 10 hoch minus 6. Also kein Problem. Konvergiert Gauss-Seidel nicht, hat man ein Problem (s. mein Schreiben an Herrn Fetting).</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
22	<p><b>simultane Gleichungen</b> von <a href="#">Christian Bohra</a></p> <p>Sehr geehrter Professor Zwicker,</p> <p>gibt es ein Verfahren, dass es ermöglicht, eine nicht-dekomponierbare Strukturmatrix möglichst schnell und problemlos rückführungsminimal zu gestalten?</p> <p>Christian Bohra Matrikelnr.: 199926</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Bora,</p> <p>s. mein Schreiben an Herrn Schönfeld.</p> <p>Sehr geehrter Herr Schönfeld,</p> <p>es gibt solche Programme, die sogar zu einem globalen Optimum führen. Es handelt sich um ein allgemeines Problem der Graphentheorie oder auch Systemtheorie. Wir haben in unserem System ein solches Programm eingebaut, welches wir vom DIW haben. Dort wurde das Programm verwendet, um eine rückführungsminimale Sortierung von Input-Outputmatrizen zu erreichen. Als Controller braucht Sie der Algorithmus aber nicht zu interessieren. Dafür sind die numerischen Mathematiker zuständig.</p> <p>Wichtig ist nur, daß man erkennt: eine solche Anordnung führt zu einer weitestgehenden Übersichtlichkeit der Zusammenhänge.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
23	<p><b>Simultane Gleichungen</b> von <a href="#">alberto garramiola</a></p> <p>Gibt es eine absolute rückführungsminimale Strukturmatrix oder kann es mehrere geben?</p> <p>Falls es mehr geben kann, welche ist dann trotzdem besser oder sind alle gleich gut?</p> <p>Alberto Garramiola (161774)</p> <p>Sezayi Bayram (183396)</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Garramiola, sehr geehrter Herr Bayram,</p> <p>die ideale rückführungsminimale Strukturmatrix besteht darin, daß die Elemente über der Hauptdiagonalen ein Minimum bilden. Aus der Optimierungstheorie ist bekannt, daß es auch Fälle gibt, in welchen ein (globales) Minimum durch mehr als eine Alternative realisiert wird. Das ist hier wohl durchaus möglich. Ich kenne jedenfalls kein Theorem, welches diesen Fall ausschließt.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
24	<p><b>Simultane Gleichungen</b>  von <a href="#">Jörg Göbel</a>  Wie kann man simultane Gleichungen im Rahmen eines Programmsystems umsetzen?  219520</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Göbel,</p> <p>zur Beantwortung Ihrer Frage möchte ich Sie auf die Antwort an Herrn Fetting verweisen. Dort wird eine „Umsetzung“ beschrieben, die in fast allen Planungssprachen (s. auch Excel) praktiziert wird. In INZPLA identifizieren wir tatsächlich die sogenannten simultanen Nester und legen darum eine Gauß-Seidel-Schleife. Vorteil: Die Rechenzeit ist kürzer.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
25	<p><b>Strukturmatrix mit simultanen Nestern</b>  von <a href="#">Frank Schönfeld</a></p> <p>Sehr geehrte Prof. Zwicker,</p> <p>gibt es geeignete mathematische Algorithmen bzw. sinnvolle logische Vorgehensweisen, um  eine (umfangreiche) Strukturmatrix mit simultanen Beziehungen in eine rückführungsminimale  Form zu bringen, ohne sich dabei "zu verlaufen" (d.h. unsinnige Umstellungen durchzuführen)?</p> <p>mfg</p> <p>Frank Schönfeld  (212493)</p>

	<p><b>Re: Strukturmatrix mit simultanen Nestern</b>  von <a href="#">Eckart Zwicker</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Schönfeld,</p> <p>es gibt solche Programme, die sogar zu einem globalen Optimum führen. Es handelt sich um ein allgemeines Problem der Graphentheorie (oder auch Systemtheorie). Wir haben in unserem System ein solches Programm eingebaut, welches wir vom DIW haben. Dort wurde das Programm verwendet, um eine rückführungsminimale Sortierung von Input-Outputmatrizen zu erreichen. Als Controller braucht Sie der Algorithmus aber nicht zu interessieren. Dafür sind die numerischen Mathematiker zuständig.</p> <p>Wichtig ist nur, daß man erkennt: eine solche Anordnung führt zu einer weitestgehenden Übersichtlichkeit der Zusammenhänge.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
26	<p><b>lagerdurchflussmodellierung</b>  von <a href="#">Chang Yi</a></p> <p>Hallo, sehr geehrter Herr Professor Zwicker,</p> <p>wieso treten Absatzmengennichtlinearitäten auf, wenn eine Lagerdurchflußmodellierung angewendet wird?</p> <p>MfG</p> <p>Mart. Nr 215042 ( Yi ,Chang)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Yi,</p> <p>der Grund, warum eine Absatzmengen-Nichtlinearität bei einer Lagerdurchflussmodellierung auftritt, ist im Skript Controlling II auf den Seiten 269 bis 276 beschrieben. Wenn Sie zu diesen Ausführungen gezielte Fragen haben, stehe ich Ihnen gern zur Verfügung.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

27	<p><b>Reichweitenfaktor</b> von <a href="#">Henning Polster</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,</p> <p>was ist der Reichweitenfaktor? Er wird in Zusammenhang mit dem Sollwert des Lagerbestandes erwähnt, wenn dieser von der Höhe des Lagerabgangs abhängig ist.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Sophie Raben ( 223763 ) &amp; Henning Polster ( 226302 )</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Raben, sehr geehrter Herr Polster,</p> <p>der Reichweitenfaktor ist im Text (Controlling II) auf S.148 und S.252 beschrieben und fungiert als Entscheidungsparameter. In der Antwort an Herrn Misterek habe ich zusätzlich darauf hingewiesen, welche Motive dazu führen, einen solchen Reichweitenfaktor zu verwenden. Bitte schauen Sie sich diese Antwort an.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
28	<p><b>NSKLOP-Modell / Lagerdurchflussmodellierung</b> von <a href="#">Daniel Russau</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Dr. Zwicker,</p> <p>(a) Wieso findet im Top-Down-Schritt der gemischten Optimierungs-Zielverpflichtungsplanung keine Nachoptimierung statt, wenn nur Schaltervariablen vorliegen (Fall 2, Abb. 201) ?</p> <p>(b) Aus welchem Grund erhöhen die im Lager aktivierten Fixkosten bei einer Lagerdurchflussmodellierung für die Grenzkostenversion das Betriebsergebnis?</p> <p>Vielen Dank,</p> <p>Janosch Grieger (199876) Daniel Russau (197116)</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Grieger, sehr geehrter Herr Russau,</p> <p><b>zur Frage a)</b> s. meine Schreiben an Herrn Fischer</p> <p><b>zur Frage b)</b></p> <p>Ich vermute, Sie beziehen sich auf folgenden Text:  <i>Mit dieser Lagerbestandserhöhung wird ein Betrag <b>an fixen Kosten aktiviert</b>, der in den Vollkostensätzen des Lagereingangs (VKSF) enthalten ist. Diese im Lager aktivierten fixen Herstellkosten (FAHK) betragen</i>  <math display="block">FAHK = LZM * (VKSF - GKSF) \text{ (58)}</math> <i>GKSF sind die Grenzkosten, die im Kostenträger tableau der an das Lager liefernden Fertigungsstelle ermittelt werden. Die Differenz zwischen VKSF und GKSF sind die auf das Produkt verrechneten Fixkosten.</i></p> <p>Hier liegt der Fall vor, daß in einer Grenzkostenversion der Lagerzugang zu Vollkosten bewertet wird. Da bei dieser Bewertung Fixkosten aktiviert werden, muß dieser aktivierte Betrag wieder aus dem Fixkostensammeltabelleau abgezogen werden. Denn das Fixkostensammeltabelleau würde ohne diesen Abzug sämtliche fixen Kosten enthalten, die anhand der Grenzkostenversion ermittelt wurden. Dabei bliebe unberücksichtigt, daß (wegen der Verwendung der Vollkostensätze zur Lagerbewertung) von diesen fixen Kosten der Betrag FAHK im Lager aktiviert wurde.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
29	<p><b>Klassifikation von Entscheidungsvariablen</b>  von <a href="#">Xia Li</a>  Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,  durch die Verwendung von Entscheidungsvariablen wird aus einem <a href="#">SKLOP</a>-Modell ein <a href="#">NSKLOP</a>-Modell. Welche Klassifikation von Entscheidungsvariablen gibt es?  Könnten Sie mir ihren jeweiligen Einsatzbereich nennen?</p> <p>Danke.  Xia Li (216534)  Minglei Yuan (216483)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Yuan, sehr geehrte Frau Xia,</p> <p>eine ausführliche Klassifikation der Entscheidungsvariablen ist im Skript Controlling II in Abb.198 auf Seite 290 angeführt. Auf der Grundlage dieser Abbildung werden im Text die „Einsatzbereiche“ dieser Entscheidungsvariablen beschrieben. Ihre Frage kann daher durch den vorliegenden Text beantwortet werden. Sollten Sie hierzu spezielle Fragen haben, stehe ich Ihnen für eine Beantwortung gerne zur Verfügung.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

30	<p><b>NSKLOP-Modelle</b>  von <a href="#">sven simon</a>  Frage zur Grafik Abb.201 und Ausführung auf S.293:  Ist es nicht sinnvoller die Bestimmung der Schaltervariablen nach dem 1.Schritt der Konfrontationsplanung festzulegen, weil, bezogen auf den make-or-buy-Fall, eine KSt durch entsprechenden Druck der Top-Down-Rtg Reserven auflösen und die Entscheidung zugunsten der KSt fallen könnte?  Sven Simon 190070</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Simon,</p> <p>bitte lesen Sie meine Antwort an Herrn Fischer.  Sie haben im Prinzip Recht. Man kann es so machen. Mein einziges Gegenargument ist, daß die grundsätzliche Strukturentscheidung endgültig im Rahmen der Bottom-Up-Planung gefällt werden sollte, damit es nicht immer hin und her geht. Mehrere Kommilitonen haben sich zu diesem Punkt kritisch (durch eine Frage) geäußert. Das finde ich gut, weil sie genau die Schwachstelle der Argumentation erkannt haben. Ich werde wahrscheinlich meine Meinung ändern.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
31	<p><b>Make-or-Buy-Entscheidung</b>  von <a href="#">Andre Prigge</a>  Sehr geehrter Professor Dr. Zwicker,  können bei Make-or-Buy-Entscheidungen verschiedene alternative Bereichsmodelle verschiedene Basisziele enthalten oder müssen diese zwingend alle übereinstimmen?</p> <p>Mfg Andre Prigge (218004) und Julia Ankudinova (215677)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Ankudinova, sehr geehrter Herr Prigge,</p> <p>die Antwort ist eindeutig ja. Die einzelnen Bereichsmodelle können durchaus andere Basiszielvektoren besitzen. Dies ist in Abb.198 auf S. 290 auch durch die Alternative 1.2.2.2 beschrieben. Ich habe nur den einfachsten Fall gewählt, um die Darstellung nicht zu kompliziert werden zu lassen. Das Make-or-Buy-Problem füllt Bücher und ich habe nur den einfachsten Fall gewählt, um zu zeigen, wie es in das System der integrierten Zielverpflichtungsplanung integriert werden kann.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
32	<p><b>Make-or-Buy-Entscheidung</b>  von <a href="#">Andre Prigge</a>  Sehr geehrter Professor Dr. Zwicker,</p> <p>können bei Make-or-Buy-Entscheidungen verschiedene alternative Bereichsmodelle verschiedene Basisziele enthalten oder müssen diese zwingend alle übereinstimmen?</p> <p>Mfg Andre Prigge (218004) und Julia Ankudinova (215677)</p>

	<p>Sehr geehrte Frau Ankudinova, sehr geehrter Herr Prigge,</p> <p>die Antwort ist eindeutig ja. Die einzelnen Bereichsmodelle können durchaus andere Basiszielvektoren besitzen. Dies ist in Abb.198 auf S. 290 auch durch die Alternative 1.2.2.2 beschrieben. Ich habe nur den einfachsten Fall gewählt, um die Darstellung nicht zu kompliziert werden zu lassen. Das Make-or-Buy-Problem füllt Bücher und ich habe nur den einfachsten Fall gewählt, um zu zeigen, wie es in das System der integrierten Zielverpflichtungsplanung integriert werden kann.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
33	<p><b>Schaltvariablen</b> von <a href="#">Gregor Ostrowski</a></p> <p>Warum werden die Schaltvariablen bei einer gemischten Optimierungs-Zielverpflichtungsplanung in einem <a href="#">NSKLOP</a>-Modell im Bottom-Up-Schritt optimiert und nicht im Rahmen der Konfrontationsplanung?</p> <p>200564 &amp; Lewkowski 206638</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Lewkowski, sehr geehrter Herr Ostrowski,</p> <p>Sie sprechen einen Punkt an, der auch von vielen anderen Kommilitonen erwähnt wurde. Ich bitte Sie, meine Antwort an Herrn Simon und Herrn Fischer zu lesen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
34	<p><b>Top-Down-Optimierung bei NSKLOP mit Schaltvariablen</b> von <a href="#">Daniel Baumgartner</a></p> <p>Lieber Herr Prof. Zwicker,</p> <p>Warum ist bei der Optimierung mit Schaltvariablen keine Top-Down-Optimierung vorgesehen, sondern nur eine Bottom-Up-Optimierung?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Anthony Forsans u. Daniel Baumgartner</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Forsans, sehr geehrter Herr Baumgartner,</p> <p>diese Frage hat eine große Zahl von Kommilitonen angesprochen. Mit Recht. Ich bitte Sie meine Antwort an Herrn Simon und Herrn Fischer zu lesen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

35	<p><b>NSKLOP-Modelle des Absatzbereichs</b> von <a href="#">Vitali Maier</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Zwicker,</p> <p>ich habe eine Frage zur Absatzplanung. In der Übung haben wir zwischen der Absatzplanung <u>mit</u> (1.Fall) und <u>ohne</u>(2.Fall) Absatzmengenfunktion unterschieden (UE-14, Folie8). Danach teilt sich der zweite Fall in zwei weitere Varianten <u>mit</u> und <u>ohne</u> Absatzmengenvorgabe.</p> <p>An dieser Stelle entsteht meine Frage: Wie unterscheidet sich der Fall mit <b>singulären AM-Verpflichtungen</b> (<a href="#">SKLOP</a>) vom Fall mit <b>singulärer AM-Vorgabe</b> (auch im <a href="#">SKLOP</a>)?</p> <p>Auch Unterschiede zw. <u>multiplen</u> AM-Verpflichtungen und AM-Vorgaben (in NSKLOP-Modell) interessieren mich.</p> <p>Vielen Dank im voraus für die Antwort.</p> <p>Vitali Maier (206564)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Maier,</p> <p>die Formulierung zum einen „Verpflichtung“ und zum anderen „Vorgabe“ in Abb. 208 ist etwas mißverständlich.</p> <p>Im Falle der AM-Verpflichtung wird der Preis <u>vorgegeben</u> und auf dieser Basis <u>verpflichtet</u> sich der Absatzleiter eine bestimmte Absatzmenge zu realisieren.</p> <p>Der Vorgabefall (2.2 in Abb.208) ist etwas exotisch und von mir auch nur erörtert worden, um sämtliche theoretisch möglichen Fälle zu behandeln. In diesem Falle wird dem Absatzleiter eine bestimmte Soll-Absatzmenge <b>vorgegeben</b> und er wird gefragt, bei welchem Preis und bei welchen Werbungs- und Verkaufsförderungskosten er bereit wäre, diesen Sollwert zu realisieren. Ist er bereit, bei einem bestimmten Preis (z.B. 5 €/Stck.) und bestimmten Werbungs- und Verkaufsförderungskosten (z. B. jeweils 100.000 €), diese Absatzmenge zu realisieren, dann <b>verpflichtet</b> er sich auch dazu, dies zu tun. Die „Vorgabe“ beschreibt nur die Prozedur. Am Ende steht immer eine Verpflichtung.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
36	<p><b>Albers 1 - Typen von AM-Funktionen</b> von <a href="#">nicki oswald</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor Zwicker,</p> <p>wo liegen die Kritikpunkte von Albers I? Ist die Nichtbeeinflussbarkeit einzelner Parameter ein Kritikpunkt - wenn, ja: warum?</p> <p>Grüße vom Prenzlauer Berg</p> <p>Nicki Oswald (148842)</p>

	<p>Sehr geehrte Frau Oswald,</p> <p>Ihre Frage ist etwas zu allgemein. Ich habe versucht, auf den Seiten 312 bis 322 im Controlling II-Manuskript den Ansatz von Albers zu beschreiben und zu kritisieren. Mein erster Kritikpunkt ist: Die Kriterien einer falsifizierbaren Hypothese sind nicht erfüllt. Das ist eigentlich schon ein K.O.-Argument.</p> <p>Der zweite Kritikpunkt ergibt sich speziell aus dem Konzept der integrierten Zielverpflichtungsplanung: Es ist kaum zu erwarten, daß ein Absatzleiter eine Absatzmengen-Hypothese der Form (225) auf Seite 317 als Zielverpflichtungsfunktion akzeptieren wird. Doch das ist eine Prognose und die ist falsifizierbar.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
37	<p><b>Absatzmengenfunktionen</b> von <a href="#">ds</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Zwicker,</p> <p>wir haben eine Frage zu der Abb. 210 "Typen von Absatzmengenfunktionen eines Unternehmens" auf Seite 304 im Skript.</p> <p>In der Spalte "Basisgrößenstatus" taucht in der vierten Zeile "K" auf. Aus der Legende sowie auch im Text können wir nicht erkennen, wofür "K" steht.</p> <p>Auf Seite 7 in Abb. 6 werden vier Basisgrößen eingeteilt, aber "K" ist nicht darunter.</p> <p>Steht "K" nun für eine Entscheidungsvariable der Konkurrenz?</p> <p>Mit freundlichem Gruß ds (178899) und df (147172)</p>
	<p>Sehr geehrte Herren (Frauen) ds und df,</p> <p>Sie haben etwas entdeckt, was nicht stimmt. Die Basisgrößen, die einen Einfluß der Konkurrenz beschreiben, können zwar mit „K“ wie <b>K</b>onkurren<del>z</del>einfluß bezeichnet werden. Ihr Status im Rahmen der Basisgrößenklassifizierung ist aber der einer unkontrollierbaren Basisgröße. Unter der Spalte „Basisgrößenstatus“ muß daher ein „U“ und kein „K“ stehen. Vielen Dank für den Hinweis. Wird geändert.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

38	<p><b>Absatzmengenfunktion</b> von <a href="#">Alexander Baasen</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker!</p> <p>Was passiert, wenn die Absatzmengenfunktion vom Absatzmanagement nicht als Zielverpflichtungsfunktion akzeptiert wird?</p> <p>MfG Alexander Baasen (192552)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Baasen,</p> <p>wenn das Verfahren einer integrierten Zielverpflichtungsplanung praktiziert werden soll, sind zwei Voraussetzungen notwendig:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controller und Abteilungsmanagement stimmen darin überein, daß eine bestimmte strukturelle Hypothese eine Zielverpflichtungsfunktion sein soll. Dabei ist noch nichts über die Ausprägung ihrer Hypothesenparameter gesagt. Beispiel: Akzeptanz einer linearen Kostenfunktion.</li> <li>2. Auf dieser Basis müssen einvernehmlich die Planendwerte der Hypothesenparameter dieser Zielverpflichtungsfunktion ausgehandelt werden.</li> </ol> <p>Ihre Frage zielt auf die Akzeptanz zu 1. Gibt es keine Einigung, dann kann man das Verfahren nicht anwenden, zumindest nicht einvernehmlich.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
39	<p><b>Planungsablauf mit BRANDAID</b> von <a href="#">Stephanie Knauer</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Professor,</p> <p>wir würden gerne wissen wollen, wie der Ablauf der Planungstriade funktioniert, wenn das BRANDAID-System zur Absatzmengenplanung verwendet wird?</p> <p>Vielen Dank</p> <p>Stephanie Knauer (223754), Jan Richter (227260)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Knauer, sehr geehrter Herr Richter,</p> <p>wenn BRANDAID so eingesetzt wird, wie es in der Antwort an Herrn Fehmer beschrieben wurde, dann kann die integrierte Zielverpflichtungsplanung so eingesetzt werden, wie es im Abschnitt „<i>β) Modellierung von Hypothesengleichungen durch Verlaufsspezifikation</i>“ mit Kosten- und Verbrauchsmengenfunktionen beschrieben wurde.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

40	<p><b>Brandaïd in INZPLA</b>  von <a href="#">Florian Fehmer</a>  <b>Sehr geehrter Herr Professor!</b>  <b>Wir würden gerne noch einmal erläutert bekommen, wie das Brandaïd-System im Sinne einer Absatzplanung in INZPLA klassifiziert werden kann? (212977, 215244)</b>  <b>Vielen Dank im Voraus für Ihre Antwort.</b></p>
	<p>Sehr geehrter Herr Fehmer,</p> <p>das BRANDAID-Modell ist erst einmal ein Prognosemodell zur Prognose der Absatzmenge eines Produktes in Abhängigkeit von Preis, Werbungskosten und Verkaufsförderungskosten. Das Modell kann durch drei monovariablen Teilhypothesen beschrieben werden, deren Verlauf am Bildschirm spezifiziert werden kann. Wenn diese Hypothesen von einem Absatzstellenleiter als Zielfunktionen akzeptiert werden, dann kann mit dieser Absatzmengenfunktion eine Zielverpflichtungsplanung realisiert werden. (s. auch die Antwort an Frau Knauer und Herrn Richter)</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
41	<p><b>BRANDAID</b>  von <a href="#">Katharina Heinzelmänn</a>  <b>Sehr geehrter Professor Dr. Zwicker,</b>  <b>ich würde gern noch einmal wissen, ob BRANDAID von Little als Mittel der integrierten Zielplanung anwendbar ist und warum?(206675, 206649)</b></p>
	<p>Sehr geehrte Frau Henzelmänn,</p> <p>ich bitte Sie, sich meine Antwort an Herrn Fehmer anzuschauen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
42	<p><b>Target Coasting und INZPLA</b>  von <a href="#">Christian Westphal</a></p> <p>Sehr geehrter Professor Zwicker,</p> <p>was ist im Lichte von INZPLA unter Target Coasting zu verstehen und welche Möglichkeiten bestehen, es in INZPLA umzusetzen? In wie weit ist dafür eine begleitende Prozesskostenrechnung notwendig?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Andreas Blaser (178866)  Christian Westphal (186875)</p>

	<p>Sehr geehrter Herr Blaser, sehr geehrter Herr Westphal,</p> <p>Target Costing ist ein Verfahren der strategischen Planung. Es zeichnet sich dadurch aus, daß ein Kostentopziel (Gesamtkosten für ein zu entwickelndes Produkt) vorgegeben wird, welches zu entwickeln ist. Die gesamte Planung des Produktes in Fertigung und Vertrieb ist dann darauf ausgerichtet, diesen Vorgabewert einzuhalten. Es handelt sich daher auch um eine Top-Down-Planung, allerdings mit einem größeren als dem Planungshorizont einer operativen Planung von einem Jahr. Auch wird für diese Top-Down-Planung kein Gleichungsmodell verwendet, sondern bestimmte formale Prozeduren, die teilweise aber etwa unbestimmt sind. Die Ergebnisse bilden die Rahmenbedingungen einer operativen Einjahresplanung. Weiteres darüber können Sie im Hauptseminar im nächsten Semester erfahren.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
43	<p><b>Prozesskostenrechnung</b> von <a href="#">Axel Wacker</a></p> <p>Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Zwicker,</p> <p>was genau sind die Ursachen, Gründe und Funktionen der PROZESSKOSTEN-RECHNUNG?</p> <p>Mit freundlichen Grüßen,</p> <p>Stephan Hemfler (212042) Axel Wacker (230015)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Hemfler, sehr geehrter Herr Wacker,</p> <p>die Prozeßkostenrechnung wird in Controlling III behandelt. Ich habe in den bisherigen Veranstaltungen immer nur kurze Bemerkungen zu diesem Thema vorgenommen, wenn es sich anbot. Das waren aber mehr Andeutungen. Beispielsweise der Hinweis, daß eine mehrstufige Fertigungsplanung in der Hypothesenstruktur einer Prozeßkostenrechnung ähnelt. Man muß nur die Namen Zwischenprodukt 1 bis n durch Prozesse 1 bis n austauschen. Ich bitte um Nachsicht, daß ich nichts Weiteres dazu sagen möchte. In Controlling III erfahren Sie mehr.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
44	<p><b>Werbungskosten</b> von <a href="#">YIPING XIE</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>wie sollte man die Formen von Entscheidungsvorschriften zur Bestimmung der Werbungskosten im Absatzbereich kritisch beschreiben?</p>

	<p>Sehr geehrte Frau Xie,</p> <p>ich glaube, daß ich die Entscheidungsvorschriften zur Absatzplanung in dem Controlling II - Manuskript auf den Seiten 332 bis 340 ausführlich behandelt und kritisiert habe. Falls Sie hierzu gezielte Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
45	<p><b>Umsatz-Prozent-Methode</b> von <a href="#">Katja Lindner</a> Sehr geehrter Professor Zwicker,</p> <p>was sind die Vorteile der Umsatz-Prozent-Methode, bzw. wieso wird diese Methode trotz zahlreicher Kritikpunkte von so vielen Unternehmen (laut Skript etwa 50 Prozent) angewendet?</p> <p>Vielen Dank.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>Lilli Denal (226163) Katja Lindner (199530)</p>
	<p>Sehr geehrte Frau Denal, sehr geehrte Frau Lindner,</p> <p>es ist eine Tatsache, daß die Umsatz-Prozentmethode in der Praxis sehr beliebt ist. Warum fragen Sie? Wahrscheinlich, weil sie einen guten Vergleichsmaßstab gegenüber den Werbungskosten der Konkurrenz bietet. Dies ist eine Vermutung. Ich kenne keine Befragung, in welche die Anwender ihr Vorgehen begründet haben.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
46	<p><b>Entscheidungsvorschriften</b> von <a href="#">Roy Reimer</a> Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>wie und wann werden Entscheidungsvorschriften in der integrierten Zielplanung angewandt und inwiefern unterscheiden sie sich von Entscheidungsvariablen in <a href="#">NSKLOP</a>-Modellen?</p> <p>Eine Frage von Roy Reimer (205675) und Mandy Berndt (198926).</p>

	<p>Sehr geehrte Frau Berndt, sehr geehrter Herr Reimer,</p> <p>grundsätzlich sollte man bei der Entwicklung eines Modells davon ausgehen, daß es keine Entscheidungsvorschriften besitzen soll. Es gibt daher in dem Modell nur voll kontrollierbare Basisgrößen, die entweder Entscheidungsparameter oder Entscheidungsvariable sind. Die Entscheidung, daß eine Basisgröße nicht als Entscheidungsvariable verwendet wird, sondern als Entscheidungsparameter von vornherein festgelegt wird, sollte auch begründet werden. Denn es ist einsichtig, daß grundsätzlich alle voll kontrollierbaren Basisgrößen „in den Dienst gestellt werden sollten“, durch eine entsprechende Wahl das Betriebsergebnis zu maximieren. Wenn nunmehr eine der Entscheidungsvariablen durch eine Entscheidungsvorschrift „gebunden“ wird, ist auch diese Endogenisierung zu begründen.</p> <p>Im Falle der Einkaufsmengen-Vorschrift (41) auf S.138 (Skript Co II) läuft die Begründung darauf hinaus, daß durch diese Entscheidungsvorschrift ein bestimmter Solllagerbestand „garantiert“ wird. Da dieser Solllagerbestand unabhängig von der Höhe des Betriebsergebnisses immer realisiert werden soll, ist der „Verbrauch“ dieser Bestellmenge für die Realisierung des Solllagerbestandes gerechtfertigt.</p> <p>Wie Sie gesehen haben, führt es zu einigen Schwierigkeiten die erörterten drei Entscheidungsvorschriften im Absatzbereich zu rechtfertigen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
47	<p><b>Leerkosten</b> von <a href="#">Uwe Gerhardt</a></p> <p>Sehr geehrter Prof. Zwicker,</p> <p>im Skript heißt es: "Wird die Anlage nur mit einem Teil ihrer Kapazität genutzt, dann entstehen für diese nicht genutzte Anlage (Kapazität ?) fixe Kosten. Diese Kosten seien "Leerkosten" genannt." (S. 203)</p> <p>Weiterhin heißt es, dass sich der Planer Anregungen über 'spätere Abbaumöglichkeiten' von Leerkapazitäten durch die Einteilung in Leer- und Nutzkosten erhofft.</p> <p>Ist diese Anregung auch umsetzbar, und gibt es Beispiele wo diese Anregungen über spätere Abbaumöglichkeiten in der Praxis genutzt werden? (wäre dies ein mögliches Beispiel?)</p> <p>Eine Maschine lastet ihre Kapazität über längeren Zeitraum nicht voll aus -&gt; sie wird durch eine Maschine mit geringerer Fertigungskapazität ersetzt)</p> <p>MfG (208240)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Gerhardt,</p> <p>Ihr Vorschlag ist richtig. Wenn es mehrere Anlagen gäbe, auf welchen das gleiche Produkt gefertigt werden würde, so könnte man auch erkennen, daß es u. U. zweckmäßig ist, eine Anlage still zu legen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>

48	<p><b>Kollektivbasisziele</b>  von <a href="#">René Knoechel</a>  Matr.#: 211150  Sehr geehrter Prof. Zwicker,  führt die Einführung einer unechten Kostenstelle im Rahmen der Kollektivbasiszielplanung immer wie im Skript impliziert zu einer simultanen Gleichung, welche aufgelöst werden muss? Ist dies dann nicht auch ein Argument gegen diese aggregierte Größe? Wenn nun beispielhaft mehrere Kostenstellen [A, B, C, D] existieren und jeweils (Kst. A + Kst. B) und (Kst. C und Kst. D) über einen Stromzähler verfügen, werden diese dann nur über <u>eine</u> unechte Kostenstelle abgerechnet?  P.S.: Die Bezeichnung inkrementale Zielplanung in Abbildung 225 ist eine Verwechslung, oder beschreibt welchen Sachverhalt?  Vielen dank.  R. Knöchel</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Knöchel,</p> <p>Sie schreiben „<i>wie im Skript impliziert</i>“ führt die Einführung unechter Kostenstellen zu simultanen Gleichungen. Diese Behauptung kann ich nicht nachvollziehen. Über welche Variablen soll denn eine solche Schleife laufen?  Zur zweiten Frage:  Es treten jeweils nur die Kostenstellen als unechter Besteller einer unechten Kostenstelle auf, die über einen gemeinsamen Stromzähler verfügen.  Zur dritten Frage: „Inkrementale“ ist ein Schreibfehler. Es muß „integrierte“ heißen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
49	<p><b>Modellierung von Basiszielen</b>  von <a href="#">Norbert Meincke</a>  Sehr geehrter Herr Zwicker,  wie modelliert und plant man Basisziele, die von mehreren Verantwortungsbereichen beeinflusst werden?  Norbert Meincke  (Matr-nr. 199829)</p>
	<p>Sehr geehrter Herr Meincke,</p> <p>diese Frage ist ausführlich in dem Abschnitt „Integrierte Zielplanung mit Kollektivbasiszielen“ auf den Seiten 341 bis 345 erörtert. Wenn Sie hierzu detaillierte Fragen haben, werde ich gerne versuchen, sie zu beantworten.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p>E. Zwicker</p>
50	<p><b>einstufige Abweichungsanalyse</b>  von <a href="#">Elke Ackermann</a>  Guten Tag Herr Zwicker,  wie funktioniert die ceteris-paribus Abweichungsanalyse bzw. wodurch unterscheidet sie sich von der Abweichungsanalyse mit Konvergenzkriterien?  Matr. Nr. 211192</p>

Sehr geehrte Frau Ackermann,

dieses Thema ist in der Einleitung nur kurz umrissen. Bei dieser Skizzierung möchte ich es auch belassen. Weiterhin wurde noch einmal bei der Was-wäre-gewesen-wenn-Modellierung auf dieses Thema eingegangen.

Genauere Ausführungen dazu gibt es auch nicht in Controlling III, weil es sich um ein mathematisch anspruchsvolles Thema handelt und man dies nicht jedem zumuten kann. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, kann ich Ihnen aber gerne etwas darüber zusenden.

Mit freundlichen Grüßen

E. Zwicker

## Anhang II

Beispiel von Multiple Choice Fragen, mit denen die Studenten ihre Prüfungskennntnisse über das Internet testen können. Sie werden von dem System informiert, welche Antworten falsch oder richtig sind.

## Betriebliche Planung

[LogOut](#)

[U&C](#) » [Betr.Pl.](#) » [Tests](#) » [MC Sommersemester 2007](#) » Versuch 1

### MC Sommersemester 2007

1 1 Punkte  _____	Die Gesamtkapitalrentabilität enthält im Zähler ihrer Definitionsgleichung den Kapitalgewinn. Grund: Es sollen sowohl die mit Eigenkapital als auch mit Fremdkapital erwirtschafteten Erträge berücksichtigt werden.  Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input checked="" type="checkbox"/> Falsch
2 1 Punkte	Voll operationalisierbare Ziele können nur Stromgrößen, Bestandsgrößen oder relationale Größen sein.  Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
3 1 Punkte	Der Lagerumschlag ist eine Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit eines Lagers. Eine Verbesserung kann über den durchschnittlichen Lagerbestand erreicht werden, wobei jedoch der Servicegrad als Indikator für das Unternehmensziel Sicherheit zu berücksichtigen ist.  Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
4 1 Punkte	Die strategische Planung umfaßt das Aufstellen von Aktionsplänen mit Potentialänderungen. Operative Planungen hingegen enthalten Aktionspläne mit gegebenen Potentials.  Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
5 1 Punkte  _____	Voll operationalisierbare Ziele sind entweder Stromgrößen oder Bestandsgrößen.  Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

6

Durch die Verwendung kalkulatorischer Kosten in der Plankostenrechnung wird der betriebliche Werteverzehr genauer erfasst.

1 Punkte

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

7

Bei der Cash Flow-Rechnung wird zwischen der direkten und der indirekten Methode unterschieden. Unabhängig von der Methode stellt der Cash Flow einen möglichen Indikator des nicht vollständig operationalisierbaren Unternehmensziels Liquidität dar.

1 Punkte

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

8

Kostenremanenz ist ein wesentliches Problem der strategischen Planung eines Unternehmens, weil die Ursache dieses Phänomens fixe Kosten sind, die operativ nicht beeinflusst werden können.

1 Punkte

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

9

Im Modell Gewinn vs. Verschuldungsgrad wird der maximale Gewinn realisiert, wenn der Grenzgewinn gleich Null ist. Dann ist der Fremdkapitalzinssatz genau so groß wie die Gesamtkapitalrentabilität.

1 Punkte

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

10

Die Finanzplanung des Waterbike-Modells ist eine Jahresplanung. Der durchschnittliche Kreditbestand des Planjahres wird über einen Rückkopplungseffekt berechnet.

1 Punkte

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

11

Nicht voll operationalisierbare Ziele werden als Indikatoren bezeichnet. Sie müssen durch voll operationalisierbare Größen beschrieben werden.

1 Punkte

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

12	Zweck eines quantitativen Definitionssystems ist die mathematische Verknüpfung der Topziele mit den Entscheidungsparametern des Planungsmodells eines Unternehmens. Die Entscheidungsparameter des Modells werden im Planungsprozess so variiert, dass das Betriebsergebnis maximiert wird.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

13	Der RoI steht an der Spitze des DuPont-Kennzahlenschemas und wird als Produkt des Vermögensumschlags mit der Umsatzrentabilität ermittelt.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

14	Nicht voll operationalisierbare Ziele werden als Indikatoren bezeichnet. Sie müssen durch voll operationalisierbare Größen beschrieben werden.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

15	Bei der Cash Flow-Rechnung wird unterschieden zwischen der direkten und der indirekten Methode. Nur bei Anwendung der direkten Methode stellt der Cash Flow einen möglichen Indikator des nicht vollständig operationalisierbaren Unternehmensziels Liquidität dar.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

16	Das Waterbike-Modell ist ein Unternehmensgesamtmodell. In der Finanzplanung wird mit der Entscheidungsvariable Kreditänderungsrate der Sollwert des Entscheidungsparameter Sollkassenendbestand erreicht.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

17	Der Deckungsbeitrag erlaubt eine getrennte Erfolgsplanung für einzelne Produkte. Er muss dazu im Rahmen der Vollkostenrechnung neben dem Produkterlös alle Kosten berücksichtigen, die entweder einzeln auf das Produkt verrechnet oder als Gemeinkosten umgelegt werden.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

18	Die Sicherheit eines Unternehmens kann mit Indikatoren grundsätzlich nur unvollständig geplant werden, obgleich alle Indikatoren voll operationalisierbare Größen sind.	1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
19	Fixe Kosten stellen einen zentralen Aspekt bei der Beurteilung der Liquidität eines Unternehmens dar.	1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
20	Planungssysteme können grundsätzlich unterschieden werden in Optimierungssysteme und Anspruchsniveausysteme. Beide Systeme benötigen ein Ziel-Mittel-Modell zur Durchführung der Planungsrechnung.	1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
21	Im Rahmen eines betrieblichen Planungsprozesses stellen die Mengen- bzw. Kostenverpflichtungen einzelner Verantwortungsbereiche Entscheidungsparameter dar, die während des Planungsprozesses verändert werden können.	1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
22	Wenn eine Kennzahl von mehreren Verantwortungsbereichen beeinflusst werden kann, eignet sie sich als Entscheidungsparameter.	1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch
23	Eine Kennzahl kann nur dann als Basisziel eines Verantwortungsbereichs verwendet werden, wenn dieser Bereich die Ausprägung der Kennzahl beeinflussen kann. Andere Verantwortungsbereiche dürfen hingegen keine Einflussmöglichkeit auf diese Größe haben.	1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

24	Der zentrale Aspekt bei der Beurteilung einer Zielbeziehung sind die Veränderungen der Präferenzniveaus der betrachteten Zielgrößen beim Wechsel zwischen verschiedenen Planungsalternativen.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

25	Das ZVEI-Kennzahlensystem besteht aus ca. 90 Kennzahlen, die in Definitionsblättern beschrieben werden. Im Gegensatz zum DuPont-Kennzahlensystem handelt es sich jedoch nicht um ein geschlossenes Modell, in dem alle Ziele miteinander verknüpft sind.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

26	Jeder Indikator für das Unternehmensziel Liquidität ist auch ein Indikator für das Unternehmensziel Sicherheit.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

27	Jeder Indikator für das Unternehmensziel Sicherheit ist auch ein Indikator für das Unternehmensziel Liquidität.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

28	Die Schmalenbach'sche Hypothesenkette behandelt das Problem der Anpassung von Kostenstrukturen an Beschäftigungsänderungen. Indikator für das Unternehmensziel Flexibilität ist dabei der Break-Even-Punkt.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

29	Wirtschaftlichkeits- und Produktivitätsrechnungen werden nach dem Maximal- und nach dem Minimalprinzip unterschieden.
1 Punkte	Antwort: <input type="checkbox"/> Wahr <input type="checkbox"/> Falsch

30	Fixe Kosten sind ein wesentliches Problem der strategischen Planung. Sie
----	--

1 Punkte

bilden einen zentralen Aspekt bei der Beurteilung der Flexibilität eines Unternehmens.

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

31

Wie wird im Waterbike-Modell die Finanzplanung durchgeführt?

1 Punkte

Antwort:

- ☐ a. Die Finanzplanung ist einstufig, um den Planungsaufwand gering zu halten. Nur so kann die Konsistenz der Planungsrechnung gewährleistet werden.
- ☐ b. Der Sollkassenendbestand wird als Entscheidungsparameter festgelegt. Unter Berücksichtigung des Rückkopplungseffekts wird die Kreditänderungsrate im Rahmen einer 1:1-Zielwertanalyse berechnet.
- ☐ c. Die Finanzplanung ist zweistufig. An die Kreditänderungsplanung schließt sich die Finanzgrundplanung an.

32

Ein Unternehmer möchte seinen Betrieb in Gewinnverantwortungsbereiche (Profit Center) einteilen. Welche Kennzahl würden sie zum Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Bereiche wählen?

1 Punkte

Antwort:

- ☐ a. Keine von beiden Kennzahlen. Beide sind deswegen ungeeignet, weil der Unternehmer letztlich nur anhand des Gesamtunternehmenserfolgs die Verzinsung des von ihm eingesetzten Kapitals ermitteln kann.
- ☐ b. Den Rol. Er ist geeignet, weil er sich als einzige Rentabilitätskennzahl auf das im Betrieb bzw. in einzelnen Betriebsteilen eingesetzte Vermögen bezieht.
- ☐ c. Der Rol ist ferner deswegen geeignet, weil durch Abschreibungen auf das Vermögen die Rentabilität erhöht wird.
- ☐ d. Die Eigenkapitalrentabilität. Sie ist geeignet, weil der Unternehmer primär an dieser Kennzahl interessiert ist.

33

Beim Minimalprinzip wird der Output konstant gehalten, beim Maximalprinzip ist er variabel. Der Input ist in beiden Fällen variabel, um eine möglichst große Wirtschaftlichkeit zu realisieren.

1 Punkte

Antwort: ☐ Wahr ☐ Falsch

## Anhang III

### ThyssenKrupp-Preis an beste Absolventen der Controlling-Klausuren im WS 2006/2007

Die besten drei Absolventen sämtlicher Klausuren des WS 2006/2007 erhielten einen Geldpreis für ihre Leistungen, welcher von der ThyssenKrupp AG gespendet wurde.

Der erste Preis betrug 300 €. Er wurde an Frau Irina Görtz vergeben, welche in ihrer Klausur 94 von 100 Punkten erzielte. Den zweiten Preis (mit jeweils 93,5 von 100 Punkten) erzielten Frau Alrun Ohrmann und Herr Frank Juhl.



Berlin, den 28.11.2007

Im Wintersemester (2006/2007) wurden insgesamt 406 Klausuren (in Controlling I, II und III) geschrieben.

Frau **Irina Görtz** hat mit ihrer Klausur (94 von 100 Punkten) die höchste Punktzahl erreicht. Ihre Klausur ist damit die beste von 406 Klausuren. Für diese Leistung erhielt Frau Görtz einen Geldpreis der ThyssenKrupp AG in Höhe von 300 €.

Dieser Preis wurde ermöglicht von Dr. Olaf Berlien, Mitglied des Vorstands der ThyssenKrupp AG, der an dieser Hochschule auf dem Gebiet des Controllings promoviert hat. Er wurde übergeben von Herrn Ulrich Schmitz, dem Leiter der Konzernrepräsentanz Berlin.

Ich wünsche Frau Görtz, daß sie ihre berufliche Karriere weiterhin so erfolgreich gestaltet und wünsche ihr für ihren weiteren Lebensweg alles Gute.

*Eckart Zwicker*



Teilnehmer des Hauptseminars im SS 2005

## Anhang V

### Videodarstellung der Lehrveranstaltungen Controlling I und II

Die Lehrveranstaltungen Controlling I und II mit dem Desktop-Recording-System Camtasia Studio 5 aufgezeichnet. Mit diesem System werden die Powerpointfolien wiedergegeben sowie die Bemerkungen und Texte, die während der Vorlesung (über einen Tablet-PC) mit einem Spezialstift von dem Dozenten eingegeben werden. Weiterhin wird der Ton aufgezeichnet, wobei auch Beiträge und Fragen der Teilnehmer mit aufgezeichnet werden, weil ein drahtloses Mikrofon zur Verfügung steht. Die folgenden drei Abbildungen zeigen, wie der Stoff anhand einer Powerpointfolie durch sukzessives Einzeichnen weiterer Texte behandelt wird. Die Studenten haben die Gelegenheit, die Lehrveranstaltungen noch einmal „nachzuholen“.

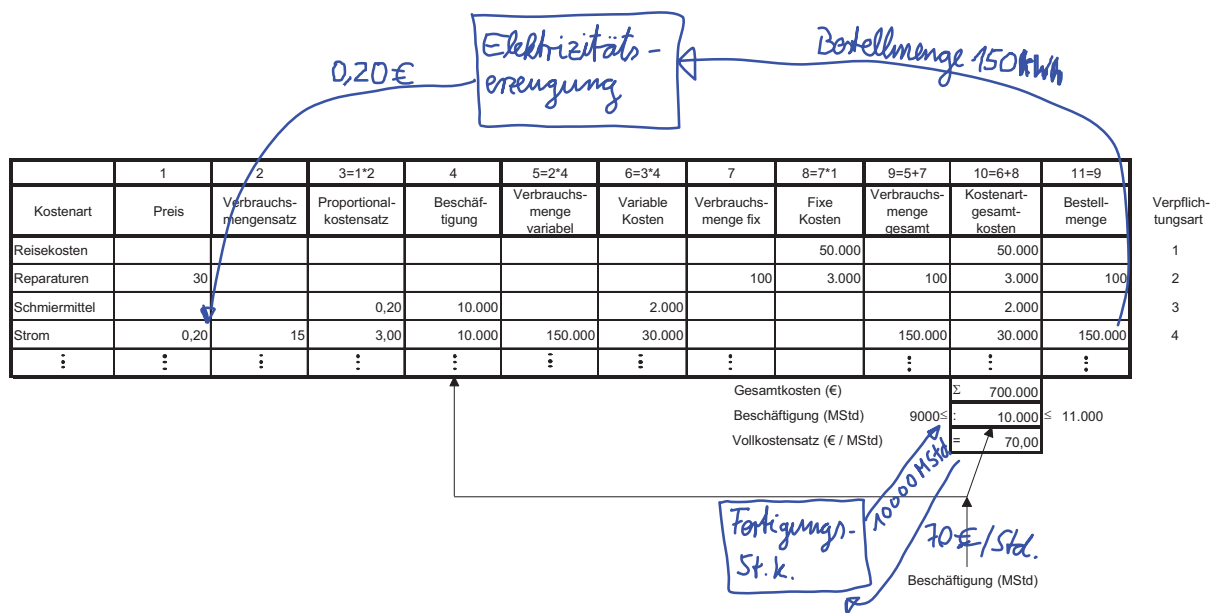


Abb. 16: Allgemeiner Spaltenaufbau des Kostenartentableaus einer Kostenstelle

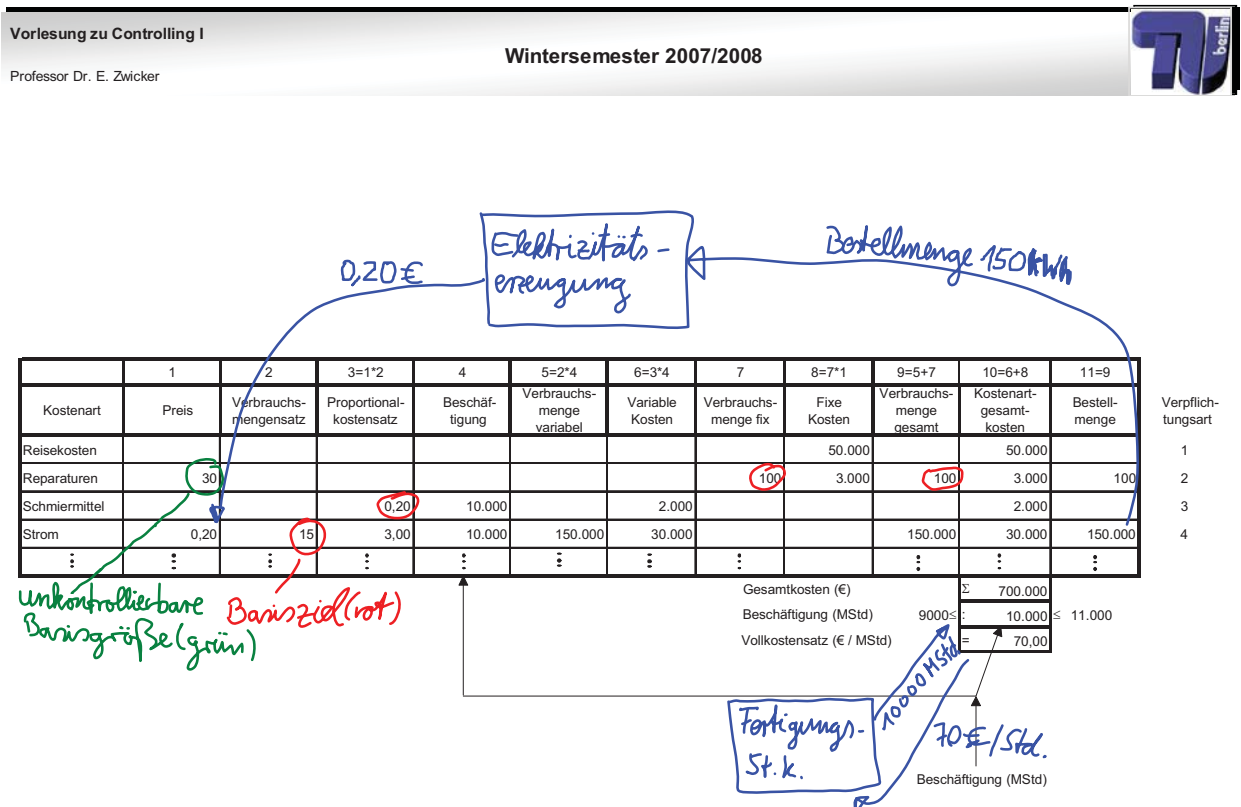


Abb. 16: Allgemeiner Spaltenaufbau des Kostenartentableaus einer Kostenstelle

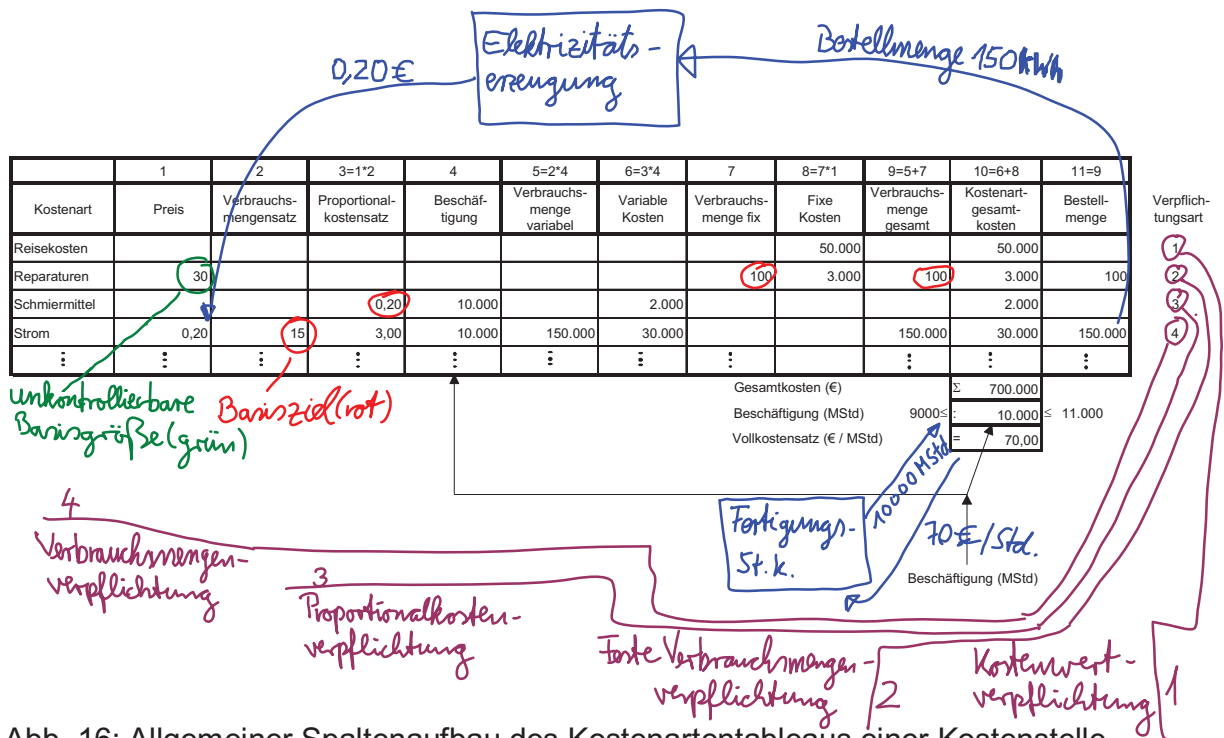


Abb. 16: Allgemeiner Spaltenaufbau des Kostenartentableaus einer Kostenstelle

## Videolehrveranstaltungen

Liebe Studentinnen und Studenten,

die erstellten Videos zur Lehrveranstaltung „Controlling I“ des Wintersemesters können im PC-Saal im 4. Stock des WIL-Gebäudes auf Wunsch angeschaut werden. Sämtliche 15 Veranstaltungstermine stehen als Videos zur Verfügung.

Die Veranstaltungen werden an drei Tagen angeboten.

Veranstaltung 1. bis 6. ab 9.00 bis 18.000 jeweils 1,5 Stunden mit 15 Minuten Pause

Veranstaltung 6 bis 12 ab 9.00 bis 18.000 jeweils 1,5 Stunden mit 15 Minuten Pause

Veranstaltung 13 bis 15 ab 9.00 bis 18.000 jeweils 1,5 Stunden mit 15 Minuten Pause

Die genauen Termine werden noch bekannt gegeben.

## Ang Lehrstühle mit SAP ECC Financials (SAP R/3) in der Lehre (Stand: August 2008)

en des Fachgebietes **Rechnungswesen und Controlling** wird das Controllingsystem **SAP ECC Financials** in Veranstaltungen mit praktischen Übungen am System verwendet. Diese sind im Folgenden angeführt.

Umfang	Anzahl Studenten pro Semester	Anteil Theorie	Anteil praktischer Übungen	Geschlossenes Kosten-Leistungsmodell als Übungsbeispiel	Weitere Forschung zum Thema SAP
2 SWS	50	50%	50%	ja	6 Dissertationen; Entw. von SAP-Zusatzsoftware
2 SWS	15	20%	80%	nein	Keine
3 SWS	16	40%	60%	nein	Keine
2 SWS	15	sehr gering	überwiegend	nein	Keine
2 SWS	40	sehr gering	überwiegend	nein	Keine
2 SWS	25	sehr gering	überwiegend	nein	Keine
4 SWS	6	sehr gering	überwiegend	nein	Keine
2 SWS	20	25%	75%	nein	Keine
2 SWS	20	20%	80%	nein	Keine
2 SWS	28	20%	80%	nein	Keine
2 SWS	25	20%	80%	nein	1 Diss.; Forschung zu Systemen des oper. Contr.
3 SWS	16	20%	80%	nein	Keine
2 SWS	30	30%	70%	nein	Keine
2 SWS	15	40%	60%	nein	Keine
2 SWS	40	30%	70%	nein	Keine

## Warum ist es notwendig, im Rahmen einer Controllingausbildung das SAP ECC Financials-System zu verwenden?

In Unternehmen beeinflusst die Verwendung elektronischer Datenverarbeitung nahezu sämtliche Arbeitsprozesse. Der weltweit größte Anbieter betriebswirtschaftlicher Softwaresysteme ist die SAP AG mit dem von ihr entwickelten SAP ECC-System (das frühere R/3).

Weltweit gibt es etwa 63.300 SAP ECC-Installationen mit insgesamt ca. zehn Millionen Benutzern. Um das Quasi-Monopol der SAP AG im Bereich der betriebswirtschaftlichen Software zu kennzeichnen, sei die Bemerkung seines langjährigen Vorstandsvorsitzenden Hasso Plattner zitiert:

**„Wir die SAP beherrschen den Weltmarkt für Unternehmenssoftware. Wir entscheiden, welche Partner mit uns arbeiten dürfen. Und wenn uns einer in die Quere kommt, stampfen wir ihn in den Boden.“<sup>2)</sup>**

Scheer hat die Behauptung aufgestellt, dass die SAP-Systeme, die in der deutschen Betriebswirtschaftslehre entwickelten Konzepte und Theorien zum Rechnungswesen weltweit stärker verbreitet haben als die gesamte deutsche akademische Literatur, welche sich bisher mit diesem Thema beschäftigt hat.<sup>3)</sup>

Das SAP ECC-System zeichnet sich gegenüber anderen Systemen dadurch aus, dass ein überwiegender Teil aller betrieblichen Daten in einer einheitlichen Datenbank abgespeichert wird. Daraus erwächst die Möglichkeit, sämtliche betrieblichen Prozesse und Anwendungsgebiete in einem bisher noch nicht erreichbaren Maße miteinander zu verknüpfen. Dies ist auch ein wesentlicher Grund für den großen Erfolg des SAP ECC-Systems.

Für den Bereich des **Controlling** enthält das SAP ECC-System bestimmte Anwendungssysteme, die in großem Umfang genutzt werden und unter der Bezeichnung SAP ECC Financials zusammengefasst werden.

Im Anwendungsbereich Controlling (bei SAP „Management Accounting“ genannt) gibt es u. a. folgende Teilmodule:

- Gemeinkostencontrolling
- Produktcontrolling
- Ergebnis- und Marktsegmentrechnung

Die universitäre Ausbildung im Bereich des Controlling muss sich mit diesem Controllingsystem beschäftigen. Denn:

Die Controlling-Module setzen bestimmte betriebswirtschaftliche Theorien wie Umlageverfahren, feste Tarife oder Templateverrechnungen um, die einem Studenten, der später in der Praxis mit einem solchen System arbeitet, bekannt sein sollten.

---

<sup>2)</sup> In Wirtschaftswoche Nr. 50 - 3.12.1998, S. 96.

<sup>3)</sup> Scheer, A. W, Power on the Desktop, in: Kagermann, H. (Hrsg.), Real Time - A Tribute to Hasso Plattner, Wiley, Indianapolis, 2004, S. 26.

1. Die Controlling-Module verwenden eine teilweise vom üblichen abweichende Terminologie, die bei dem faktischen Anwendungsmonopol des SAP-Systems bekannt sein sollte.
2. Im Lichte der vorhandenen theoretischen Ansätze müssen die Controllingsysteme der SAP auch kritisch analysiert werden. Denn es lassen sich zur Kosten-Leistungsrechnung, im Rahmen der Konfiguration von Kosten-Leistungsmodellen sowie der Planungs- und Kontrollprozeduren und der sonstigen explorativen Verfahren der Modellanalyse, im Detail kritische Argumente gegen dieses System mit einem Quasi-Weltmonopol vorbringen.

Eine umfassende universitäre Ausbildung im Bereich des Controlling-Moduls der SAP ist wegen der Komplexität des Systems nicht möglich und auch nicht angemessen. SAP bietet zum Erlernen des Controlling-Moduls zwölf Kurse an, welche zusammen ca. zehn Wochen dauern und ungefähr 25.000 € kosten.<sup>4)</sup> Trotzdem werden in den Kursen nur Grundkenntnisse vermittelt.

An den deutschsprachigen Universitäten und Hochschulen gibt es 74 Lehrstühle, die das Fach Controlling vertreten. Der Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling an der TU Berlin hat eine Untersuchung über die Anwendung des SAP-Controlling-Moduls in der universitären Lehre durchgeführt. Dabei wurden die Lehrstühle ermittelt, welche Lehrveranstaltungen anbieten, in denen die Studenten unter Anleitung Controllingaufgaben mit dem SAP ECC Financials-System am Rechner lösen.<sup>5)</sup>

---

<sup>4)</sup> Entnommen aus dem SAP Schulungsplan Mai 2006.

<sup>5)</sup> Die Webseiten der Lehrstühle wurden im August 2006 nach Veranstaltungen durchsucht, die Übungen zum SAP ECC Financials-System bzw. zum R/3-CO-Modul für Studenten beinhalten. Lehrstühle, bei denen sich ein solches Angebot finden ließ, wurden angerufen und detaillierter befragt. Weiterhin wurde nach den sonstigen Aktivitäten im SAP-Bereich gefragt.

## Liste aller untersuchten 74 deutschsprachigen Lehrstühle des Fachgebietes Rechnungswesen und Controlling

*Es wäre sinnvoller, nicht zu fragen, welche Universitäten als Gesamteinrichtung nun Spitze sind, sondern wo welche Fächer besonders hervorstechen.*

Georg Turner, Ex-Präsident der Rektorenkonferenz

Nr.	Universität	Lehrstuhlinhaber	Nr.	Universität	Lehrstuhlinhaber
1.	Aachen	Prof. Dyckhoff	38.	Jena	Prof. Schultze
2.	Augsburg	Prof. Coenenberg	39.	Kaiserslautern	Prof. Lingnau
3.	Bamberg	Prof. Becker	40.	Kassel	Prof. Link
4.	Basel	Prof. Schierenbeck	41.	Kiel	Prof. Friedl
<b>5.</b>	<b>Berlin TU</b>	<b>Prof. Zwicker</b>	42.	Klagenfurt	Prof. Kropfberger
6.	Berlin TU	Prof. Krystek	43.	Köln	Prof. Homburg
7.	Berlin HU	Prof. Gertich	44.	Lahr	Prof. Lister
8.	Berlin EAP	Prof. Brühl	45.	Leipzig U	Prof. Diedrich
9.	Bern	Prof. Schiller	46.	Leipzig HHL	Prof. Zülch
10.	Bielefeld	Prof. Jahnke	47.	Linz	Prof. Feldbauer-Durstmüller
11.	Bochum	Prof. Dirrigl	48.	Magdeburg	Prof. Luhmer
<b>12.</b>	<b>Braunschweig</b>	<b>Prof. Huch</b>	49.	Mainz	Prof. Friedl
13.	Bremen	Prof. Zimmermann	50.	Mannheim	Prof. Hoitsch
14.	Chemnitz	Prof. Götze	<b>51.</b>	<b>Marburg</b>	<b>Prof. Dierkes</b>
15.	Cottbus	Prof. Schwarz	<b>52.</b>	<b>München U</b>	<b>Prof. Küpper</b>
<b>16.</b>	<b>Darmstadt</b>	<b>Prof. Quick</b>	53.	München BW	Prof. Fischer-Winkelmann
<b>17.</b>	<b>Dortmund</b>	<b>Prof. Reichmann</b>	54.	München TU	PD Dr. Möller
<b>18.</b>	<b>Dresden</b>	<b>Prof. Günther</b>	<b>55.</b>	<b>Münster</b>	<b>Prof. Berens</b>
19.	Düsseldorf	Prof. Franz	56.	Münster	Prof. Grob
20.	Duisburg	Prof. Köhler	57.	Oestrich-Winkel	Prof. Schäffer
21.	Eichstätt	Prof. Fischer	58.	Oldenburg	Prof. Lachnit
22.	Erlangen-Nürnberg	Prof. Männel	59.	Osnabrück	Prof. Ossadnik
<b>23.</b>	<b>Essen</b>	<b>Prof. Lange</b>	60.	Potsdam	Prof. Pampel
24.	Essen	Prof. Mochty	61.	Regensburg	Prof. Otto
25.	Frankfurt/Main	Prof. Ewert	62.	Rostock	Prof. Graßhoff
<b>26.</b>	<b>Frankfurt/Oder</b>	<b>Prof. Kötze</b>	<b>63.</b>	<b>Saarbrücken</b>	<b>Prof. Glaser</b>
27.	Freiberg	Prof. Rogler	64.	Siegen	Prof. Hoch
28.	Fribourg	Prof. Göx	65.	St. Gallen	Prof. Fickert
29.	Gießen	Prof. Weißenberger	<b>66.</b>	<b>Stuttgart</b>	<b>Prof. Pedell</b>
30.	Graz	Prof. Wagenhofer	67.	Trier	Prof. Rückle
31.	Hagen	Prof. Littkemann	68.	Tübingen	Prof. Hofmann
32.	Halle	Prof. Weiser	69.	Vallendar	Prof. Weber
33.	Hamburg BW	Prof. Lausberg	<b>70.</b>	<b>Wien U</b>	<b>Prof. Pfeiffer</b>
34.	Hannover	Prof. Lengsfeld	<b>71.</b>	<b>Wien WU</b>	<b>Prof. Speckbacher</b>
35.	Hohenheim	Prof. Troßmann	72.	Witten/Herdecke	Prof. Wall
36.	Ilmenau	Prof. Dintner	<b>73.</b>	<b>Wuppertal</b>	<b>Prof. Matthes</b>
37.	Innsbruck	Prof. Kappler	74.	Zürich	Prof. Pfaff / Prof. Meyer / Prof. Ruud

Die mit einer fetten Schrift gekennzeichneten Fachgebiete verwenden das SAP-Controlling-System in ihrer Ausbildung.