

1.1. Lean Management

In den vergangenen Jahren wurde das Konzept des Lean Management in der Praxis und in der Theorie viel diskutiert. Kennzeichnen Sie in kurzer Form das Konzept des Lean Management: (5 Punkte)

Lösungsvorschlag:

Das Konzept fordert einen schlanken, d.h. in allen Bereichen strikt nach dem ökonomischen Prinzip arbeitenden Betrieb. Unproduktive Reserven von Produktionsfaktoren und betriebliche Prozesse, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, sollen abgebaut werden.

Das ganzheitlich ausgerichtete Konzept strebt eine umfassende und in sich abgestimmte Vermeidung überschüssiger Faktorreserven (slacks) an und läuft auf einem planmäßigen Abbau von Personalreserven, Lagerbeständen, Hierarchieebenen sowie Prozessen, die nicht zu den wertschöpfenden Kernaktivitäten gehören, hinaus. So gesehen ist der Gedanke des Lean Managements nichts Neues, sondern stellt lediglich die Konkretisierung des ökonomischen Prinzip in verschiedenen Unternehmensbereichen dar.

1.2. Management by objectives

Management by objectives setzt voraus, daß die gemeinsam zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter vereinbarten Ziele ein hohes Maß an Operationalität besitzen.

Nennen und begründen Sie drei wichtige Kriterien (= Begriffsmerkmale, Dimensionen), die bei der Vereinbarung gemeinsamer Ziele zu beachten sind.

Nennen und begründen Sie zwei mögliche Konsequenzen, die im Falle von Soll-Ist-Abweichungen bei der Zielrealisierung zu ziehen wären. (10 Punkte)

a)

➤ **Eindeutige Zielinhalte:**
Alle Beteiligten müssen wissen, was gemeint ist.

➤ **Meßbare Ziele**

➤ **Bestimmter Zeitraum**

b)

❖ **Planung anpassen**

❖ **Prognosen verbessern**

❖ **Arbeitsablaufpläne verändern**

❖ **Umweltbedingung anpassen**

❖ **Unangemessene Ziele aussondern**

2.1. Prognose / Planung

Erläutern Sie die Begriffe Planung und Prognose und grenzen Sie beide voneinander ab! (6 Punkte)

Lösungshinweise:

Prognose enthält Annahmen über künftige Ereignisse (bestensfalls Wahrscheinlichkeitsurteile)

Die Planung ist gestaltendes (vorausschauendes) Handeln = antizipatives Entscheidungsverhalten

Prognosen sind damit ein wesentlicher Bestandteil der Planung..

2.1. Simultane Planung

Die „totalsimultane“ Planung wird vielfach als ein ideales Verfahren der Planintegration dargestellt. Was verstehen Sie unter einer „totalsimultanen“ Planung? (4 Punkte)

Nennen Sie zwei wesentliche Voraussetzungen der „totalsimultanen“ Planung und zeigen Sie, ob und inwieweit eine „totalsimultane“ Planung in der Praxis realisierbar ist! (6 Punkte)

Lösungshinweise:

a) Totalsimulierte Planung:

Im Grenzfall für den

❖ gesamten Lebenszeitraum des Unternehmens

❖ auf ein langfristiges Oberziel bezogen

❖ in einem einzigen Schritt

müßte geplant werden.

b) Voraussetzungen:

eine vollkommene Information über alle relevanten Daten und deren Interdependenzen.

Vorhandensein von Planungsverfahren, die die komplexe Realität umfangreicher Datenmengen zieloptimal verarbeitet.

Diese Voraussetzungen fehlen in der Realität.

„totalsimultane“ Planung ist daher ein theoretisches Konstrukt

2.1.Strategische / operative / taktische Planung

Kennzeichnen Sie die Planungsstufen: „Strategische, operative und taktische Planung“ innerhalb des hierarchischen Planungskonzeptes hinsichtlich Planungsgegenstand (Detaillierungsgrad), Zeitraum (Fristigkeit) und Planungsträger (Instanz).

Lösungshinweise:

| Planungsstufe | Planungsgegenstand | Planungsträger | Planungszeitraum |
|----------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Strategische Planung | Konkretisierung der Funktionsbereiche: Absatzplanung Programmplanung Investitionsplanung usw. | Geschäftsführung | langfristig (5 Jahre) |
| Operative Planung | Maßnahmenplanung in den einzelnen Funktionsbereichen | Geschäftsbereichsleitung | mittelfristig (bis 5 zu Jahre) |
| Taktische Planung | Detaillierte Teilaktionen | Funktionsleiter Sachbearbeiter | kurzfristig bis zu 1 Jahr |

2.1. Stufenweise Planung

Skizzieren Sie Grundgedanke und Hauptprobleme der stufenweisen Planung. (10 Punkte)

Lösungshinweise:

Die einzelnen Planungsstufen (strategische / operative / taktische Planung) haben eine hierarchische Struktur und ihr zeitlicher Horizont ist unterschiedlich.

Ausgehend von der Idee der simultanen Planung muß eine innere Konsistenz der Planungsstufen erzielt werden. Jeder Teilplan muß daher auf der höheren Stufe aufbauen.

Konsequenz: Bei Planungsfehlern (unvorhergesehene Ereignisse) müssen alle Pläne revidiert werden.

2.1. Benchmarking

Das Benchmarking ist ein vieldiskutiertes, neues Hilfsmittel bei der Unternehmensplanung.

- a) Erläutern Sie in kurzer Form , was man unter Benchmarking versteht. (4 Pkte.)
- b) Geben Sie eine kritische Würdigung dieses Ansatzes (2 Aspekte). (6 Pkte.)

Lösungsvorschlag:

- a) Benchmarking bezeichnet ein Verfahren, bei dem Merkmale, Kennzahlen oder Prozesse des eigenen Betriebes an einer Meßlatte mit den Werten eines „Best-Practice-Unternehmens“ verglichen werden, um die eigene Position im Wettbewerb erkennen und verbessern zu können. Als Vergleichsunternehmen könnte z.B. der Branchenprimus oder das auf dem betreffenden Sektor beste aller Unternehmen herangezogen werden.
- b) Bei der kritischen Beurteilung des Benchmarking sind insbesondere zwei Aspekte hervorzuheben:
 - Große praktische Probleme bereitet das Auffinden eines geeigneten Benchmarking-Partners, der nicht nur bei dem jeweiligen Benchmarking-Objekt eine Vorreiterstellung einnimmt, sondern mit dem eigenen Unternehmen einen möglichst hohen Grad an Vergleichbarkeit aufweist. Ein häufiger Grund für das Scheitern von Benchmarking besteht in der mangelnden Bereitschaft vor allem konkurrierender Unternehmen), relevante Kennzahlen bereitzustellen.
 - Daneben bereitet eine direkte Übertragung der Erfolgsrezepte des Benchmarking-Partners auf das eigene Unternehmen große Schwierigkeiten, da es im Regelfall keine direkte Vergleichbarkeit bei Produkten, Prozessen und Funktionen zwischen den Benchmarking-Partnern gibt.

2.1. Rollende Planung

Was versteht man unter einer rollenden (revolvierenden) Planung? Begründen Sie außerdem warum die rollende Planung die Flexibilität des Unternehmens fördert. (10 Pkte.)

Lösungsvorschlag:

Die rollende Planung umfasst einen Planungszeitraum, der aus mehreren Teilperioden (z.B. Jahren) besteht. Dabei wird der Einfluss der Daten aus den Anfangsperioden auf die zu Beginn des Planungszeitraums zu

treffenden Entscheidungen genau erfasst, während die Daten aus den späteren Teilperioden die Entscheidungen nur mittelbar beeinflussen.

Im Ablauf der Zeit von Teilperiode zu Teilperiode wird der Planungshorizont jeweils um eine weitere Periode hinausgeschoben. Für die dann jeweils neu zu treffenden Entscheidungen kann einerseits die nun weiter in die Zukunft reichende Datenentwicklung erfasst werden, andererseits der verbesserte Informationsstand bezüglich der ursprünglich weiter entfernten Anfangsperioden.

Z.B. wird das ursprünglich dritte Jahr des Planungszeitraums zunächst zum zweiten Jahr des verschobenen Planungszeitraum und im nächsten Schritt zum unmittelbar bevorstehenden Jahr.

Durch diese Form der Planung verbessert sich die Flexibilität des Betriebes als Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Datenentwicklungen, weil ständig die sukzessiv besser absehbaren und weiter in die Zukunft reichenden Datenentwicklungen in ihrem Einfluss auf die unmittelbar bevorstehenden Entscheidungen erfasst werden.

2.2. Phasen der Unternehmensplanung

Nennen und kennzeichnen Sie die einzelnen Phasen der Unternehmensplanung : (14 Punkte)

Lösungshinweise zu 2.2.

Phasen des Unternehmensplanungsprozesses:

- Zielbildung
- Problemfeststellung
- Problemanalyse
- Alternativsuche
- Prognose
- Alternativbewertung
- Entscheidung

3.1. Stelle

Eine Stelle kann als Aufgabenkomplex für eine abstrakte Person mit bestimmten Eigenschaften beschrieben sein (Sachstelle), oder als Aufgabenkomplex für die individuellen Eigenschaften einer **bestimmten Person** (Personenstelle).

Erläutern Sie jeweils drei Gründe, die für oder gegen die Einrichtung einer Personenstelle sprechen. (12 Punkte)

Lösungshinweise:

Pro:

- Fähigkeiten der Person nutzen und die Möglichkeit zur Erfüllen neuer Aufgaben wahrnehmen.
- Motivation
- Möglichkeiten der Organisationsentwicklung

Contra:

- Konflikte zwischen Stellen der gleichen Ebene
- Probleme bei der Wiederbesetzung der Stelle
- Führungs- und Kontrollprobleme

3.1. Stelle / Arbeitsplatz

Grenzen Sie die Begriffe „Stelle“ und „Arbeitsplatz“ gegeneinander ab. (4 Punkte)

Lösungsvorschlag:

Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit, sie ist der Funktionsbereich für eine Person.

Der Arbeitsplatz ist die räumliche Konkretisierung der Stelle.

Ein Stelleninhaber kann an mehreren Arbeitsplätzen tätig sein (Kontrollfähigkeit, Vertriebstätigkeit).

Ein Arbeitsplatz kann von mehreren Stelleninhabern genutzt werden (Schichtarbeit).

3.1. Stabsstelle

a) Erläutern Sie die wesentlichen Merkmale einer Stabsstelle. (6 Punkte)

b) Geben Sie eine kritische Beurteilung der Stablinien-Beziehung im Hinblick auf Entscheidungsfindung und Entscheidungsverantwortung. (8 Punkte)

Lösungshinweise:

- a)
- Leitungshilfsstelle

- übernimmt Aufgaben, die vor den Entscheidungen der Instanz liegen
- Keine Anordnungsbefugnis
- kann allen Leitungsinstanzen zugeordnet werden

b)

Vorzüge:

- Spezialisten
- fachkundige Vor- und Nachbereitung von fundierten Alternativen

Nachteile:

- oft unglückliche Trennung von Sachwissen und Entscheidungskompetenz
- „graue Eminenzen“

3.1. Stabliniensystem

In Stabliniensystemen kann die Stabstätigkeit grundsätzlich zentral oder dezentral organisiert sein.

Erläutern Sie zwei Gründe, die für ein Stabliniensystem mit zentraler Stabstelle sprechen.

Geben Sie zwei Beispiele für Aufgabengebiete, die vorrangig in zentralen Stabsabteilungen zusammengefaßt werden (mit Begründung). (8 Punkte)

Lösungshinweise:

a. Gründe für Zentralstab

- Möglichkeiten einer besseren (gesamtunternehmensbezogenen) Koordination der Stabstätigkeit
- Bessere Möglichkeiten einer Funktionsspezialisierung bei der Abwicklung von Planungsaufgaben
- Möglichkeiten einer effizienteren Nutzung technischer Hilfsmittel wie Datenverarbeitung usw.

b.

- Unternehmensplanung
- Forschung und Entwicklung
- Interne Revision
- Recht und Steuern

3.1. Mehrliniensystem

Die Matrix-Organisation läßt sich als besondere Variante des sogenannten – im allgemeinen als nicht praktikabel angesehenen – Mehrliniensystems bezeichnen. Nennen Sie zwei Gründe für die mangelnde Anwendbarkeit des Mehrliniensystems in der Praxis! (6 Punkte)

Lösungshinweise:

- (1) Schwierige Kompetenzabgrenzung
- (2) Keine Konfliktlösung bei entgegengesetzten Anweisungen von Leitungsstellen,
- (3) daher Unklarheit und innere Konflikte bei den ausführenden Stellen.

3.1. Matrixorganisation 1

a) Kennzeichnen Sie die mehrdimensionale Organisationsform „Matrixorganisation“ einschl. ihrer beiden bedeutsamsten Varianten.

b) Beschreiben Sie die typische Konfliktsituation, die im Rahmen der Matrixorganisation im Gegensatz zur verrichtungs(funktions)-orientierten Organisation auftritt. (17 Punkte)

Lösungshinweise:

a)

zweidimensionales Organisationssystem

Entsteht durch Überschneidung von zwei Strukturierungsdimensionen

Die wichtigsten Matrixvarianten:

Produkt-Management-Organisation:

Produktmanager hat Weisungskompetenz und Verantwortung zu seinem Funktionsbereich

Produktmanager koordiniert horizontal über Linienfunktion

Projekt-Management-Organisation:

Projekt ist zeitlich befristet.

Analog zur Produkt-Management-Organisation

b)

Ursachen für Konflikte:

- Überlagerung von zwei Kompetenzebenen
 - zwischen Produkt- und Funktionsmanagement
 - aber auch zwischen den Produktmanagern

- Fehlende Kompetenzabgrenzung
- Einheitlichkeit der Auftragserteilung

3.1. Matrixorganisation 2

Erläutern Sie kurz, welche Lösungen das Konzept der Matrix-Organisation bietet für die Problemfelder :

Kompetenzabgrenzung / Konfliktbewältigung / Koordination (6 Punkte)

Lösungshinweise:

- (1) Konflikte sind an den Schnittstellen von Funktions- und Projektstellen auf der Leitungsebene, nicht bei den Ausführungsstellen, institutionalisierbar.
- (2) Die Anweisung an die Ausführenden werden von den Funktionsleiterstellen gegeben.
- (3) Objekt- und Funktionsleiter koordinieren (Projektkoordination)

3.1. Product Management

Das Product Management innerhalb der Matrixorganisation sieht sich in der Regel verschiedenartigen Konfliktlagen ausgesetzt.

- a) Beschreiben Sie eine für den Product Manager typische Konfliktsituation
- b) Zeigen Sie eine (begründete) Möglichkeit auf, auf organisatorischem Wege (also durch generelle Regelungen) Konflikte des Product Managers mit anderen Entscheidungseinheiten des Unternehmens zu lösen.

(10 Punkte)

3.1. Spartenorganisation

Kennzeichnen Sie im Rahmen der Spartenorganisation das Investment-Center-Konzept und nennen Sie drei wesentliche Voraussetzungen für die Implementierung in einem großen Unternehmen! (12 Punkte)

Lösungshinweise:

Unternehmen wird in Produktbereiche (Sparten bzw. Divisions) unterteilt.

Die delegierten Befugnisse (Kompetenz für Investitionsentscheidungen, Umsätze, Kosten, Gewinn) sind für den Bereichsleiter sind im Investment-Center-Konzept am weitesten (enger im Profit Center und Sales Center)

Voraussetzungen

für Profit Center:

Größenordnung und Diversifikationsgrad des Unternehmens

operative Unabhängigkeit

freier Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten

separates Rechnungswesen

Vorgaben für zu erwirtschaftende Rendite

zusätzlich beim Invest Center:

Zuweisung eigenständige disponibler Finanzbudgets

Kompetenz zur eigenständigen Aufnahme von Finanzmitteln am Kapitalmarkt

3.1. Funktionsorientierte / spartenbezogene Organisation

Die traditionell vorherrschende funktionsorientierte Organisation ist in vielen Unternehmen durch eine spartenbezogene (divisionale) Organisation abgelöst worden.

- a) Stellen Sie drei Beweggründe für die Änderung des Organisationssystems dar. (6 Punkte)
- b) Nennen Sie drei wesentliche Voraussetzungen, die für die Einführung einer spartenbezogenen Organisation gegeben sein müssen. (6 Punkte)

Lösungsvorschlag:

- a)
 - Bessere Koordination der Teilfunktionen bei der Erzeugung eines Produktes oder einer Produktgruppe von der Beschaffung bis zum Vertrieb (Abbau des Ressortegoismus)
 - Verbesserung der Erfolgsabgrenzung (Schaffung von Profit Centern)
 - Steigerung der Motivation und der Leistung
- b) Voraussetzungen sind:
 - das Vorhandensein mehrerer Produktgruppen
 - die eindeutige Möglichkeit der Spartenabgrenzung
 - eine ausreichende Unternehmensgröße
 - eine eindeutige Zurechenbarkeit der Erträge und Aufwendungen u.a.

3.1. Profit-Center-Konzept

Ein Unternehmensleiter klagt, daß wesentliche Bedingungen für eine konsequente Umsetzung des Profit-Center-Konzeptes in seinem Unternehmen fehlen. Erläutern Sie drei solcher Bedingungen! (6 Punkte)

3.1. Leitungsspanne I

- Definieren Sie den Begriff der **Leitungsspanne** (span of control). 4 Pkte.
- Stellen Sie anhand von 3 Kriterien dar, wie der Umfang der **Leitungsspanne** durch betriebliche Veränderungen beeinflusst werden kann. 6 Pkte.

Lösungsvorschlag:

- Durch die Leitungsspanne wird die Anzahl der Mitarbeiter festgelegt, die von einem Vorgesetzten qualifiziert geführt werden kann.
- Der Umfang der Leistungsspanne kann sich verändern durch:
 - eine Zunahme der qualitativen Anforderungen an die Mitarbeiter (z.B. hervorgerufen durch eine Produktänderung)
 - eine generelle Änderung der Arbeitsmethoden (z.B. Erhöhung des Autonomiegrades)
 - eine Veränderung der technischen Hilfsmittel (verbesserte Informations- und Kommunikationseinrichtungen)

3.1. Leitungsspanne II

„Lean Management“ wird auch in kommunalen Verwaltungen diskutiert. Vorrangig wird dabei eine Reduktion der Leitungsebenen angestrebt. Erklären Sie in diesem Zusammenhang den Begriff Leitungsspanne (=Kontrollspanne), und zeigen Sie die Wirkung der Leitungsebenenreduktion auf die Leitungsspanne auf. (8 Punkte)

Lösungshinweise:

Leitungsspanne einer Instanz:

Anzahl von Mitarbeitern, die ein Vorgesetzter führt.

Eine Reduktion der Leitungsebenen (Hierarchieabflachung) kann bei gleichbleibendem Arbeitsanfall bei den verschiedenen Instanzen eine Ausweitung der Leitungsspanne hervorrufen und entweder zu einer Überforderung des Vorgesetzten oder seiner besseren Auslastung führen.

3.1. Autonomiegrad

Im Rahmen der Divisions-Organisation (Sparten-Organisation) ist der Autonomiegrad der Divisions-Manager (Spartenleiter) zu bestimmen.

Welche Aspekte sind dabei vorrangig abzuwägen?

(10 Punkte)

Lösungshinweise:

Chancen:

Je mehr Selbstständigkeit in Form von Profit oder Investment Centers ---- desto mehr Eigeninitiative und Motivation der Spartenleiter.

Annahme: Entscheidungen vor Ort seien besser. Schnelle Anpassung an Marktveränderungen.

Risiken:

Gefahr der Eigenkonkurrenz

Vorteil größerer Unternehmenseinheiten geht verloren.

Gegenmaßnahmen:

Gemeinsame Aufgaben über Zentralabteilungen

3.1. Projektteam

Ein Unternehmen beabsichtigt, ein **Projektteam** zu bilden. (Insgesamt 11 Punkte)

- Grenzen Sie Projektteams (= Produktgruppen) von anderen Einheiten der betrieblichen Organisation (Instanzen, Ausführungsstellen usw.) ab.
- Nennen Sie drei **Vorteile**, die aus der Arbeit von Projektgruppen resultieren können.
- Mit welchen **Nachteilen** ist zu rechnen? (Nennen Sie zwei Aspekte)

Lösungsvorschlag:

a) Abgrenzung:

- Nicht-ständige Organisationseinheiten des Betriebes
- Während eines begrenzten Zeitraumes finden Zusammenkünfte von Personen verschiedener Fachbereiche und Hierarchiestufen statt, die gemeinsam und überwiegend hauptamtlich eine Projektlösung erarbeiten
- Für die Erfüllung der Projektaufgabe wird die Teammitglieder von ihren eigentlichen Aufgaben im Unternehmen freigestellt

- Auflösung nach Beendigung des Projektes
- b) Vorteile:**
 - Gemeinsame Verantwortung für das Projekt
 - Die Koordination eines Projektteams ist einfacher (Verkürzung der Kommunikationswege; über die vorhandenen Kompetenzstrukturen hinweg kann kooperiert werden)
 - Gefahr der Bürokratisierung der Projektgruppenarbeit
 - Willensbildung in der Gruppe durch Übereinstimmung ist oft nur schwer oder nicht erreichbar
- c) Nachteile**
 - o In größeren Projektgruppen kann die Kommunikation in der Gruppe sehr zeitaufwendig werden
 - o Gefahr der Bürokratisierung der Projektgruppenarbeit
 - o Willensbildung in der Gruppe durch Übereinstimmung ist oft nur schwer oder nicht erreichbar.

4.1. Funktion der Kontrolle

Bitte erläutern Sie drei Funktionen der betrieblichen Kontrolle! (10 Punkte)

Lösungshinweise:

Stabilisierungsfunktion:

Über Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse werden dem Entscheider (Selbstkontrolle) oder übergeordneten Instanzen (Fremdkontrolle) Informationen gegeben, um Zielabweichungen durch korrigierende Maßnahmen oder Zielkorrekturen zu kompensieren.

Lernfunktion:

Gewinnung zusätzlicher Einsichten über Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Unzulänglichkeiten von Realisierungsprozessen. Dadurch Chance zu verbesserten Leistungsprozessen durch aufgedeckte Fehlleistungen. = Lernen durch Rückkopplung.

Disziplinarfunktion:

(Disziplin = erwartungsgerechtes, konformitätsgeprägtes Verhalten)

Erwartungsdruck durch Ziel/Ressourcenvorgaben.

Damit verbunden sind bei Soll-Ist-Abweichungen: Rechenschaftslegung, Verantwortungszuweisung verbunden mit positiven/negativen Sanktionen.

Motivationsfunktion:

Befriedigung individueller Bedürfnisse (Anerkennung / Zuwendung) durch Zielerreichung.

4.1. Kontrollzwecke

Mit der Durchführung von Kontrollen sollen bestimmte Zwecke erreicht werden. Welche drei Zwecke lassen sich als typische Kontrollzwecke herausstellen? (9 Punkte)

Lösungshinweise:

(1) Dokumentation:

Unterschiede zwischen Vergleichswerten werden festgestellt und festgehalten
= Grundlage der Kontrolle / Oft gesetzlich vorgeschrieben!

(2) Informations- und Erkenntnisgewinnung

Durch Vergleich von Daten mit Normwerten, Abweichungsanalysen usw. werden Kenntnisse zur weiteren Steuerung gewonnen.

(3) Verhaltensbeeinflussung

Durch Orientierung an Normwerten (benchmarks).

4.1. Controller

In den Stellenanzeigen der großen Tageszeitungen werden des öfteren Dipl.-Kaufleute für Controlling-Positionen gesucht.

- a) Welche Aufgaben (Funktionen) hat ein Controller zu erfüllen? Nennen Sie vier Gesichtspunkte!
- b) Wie grenzt sich Controlling von Kontrolle ab? (11 Punkte)

Lösungshinweise:

a)

- Abweichungs-, Schwachstellen- und Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Informationsfunktionen für Unternehmensleitung
- Planungsfunktion
- Koordinationsfunktion, Steuerungsfunktion
- Trouble-Shooting (kfm. Feuerwehr)

b)

Controlling ist umfassender als Kontrolle.

Controlling = Kontrolle + Planungs- und Steuerungsaufgaben

4.1. Kontrollsysteme

Sie sollen für ein Unternehmen, das in mehreren Produktbereichen und auf verschiedenen Märkten tätig ist, ein Kontrollsystem entwerfen.

- a) Welche Gesichtspunkte sprechen für eine zentrale Revisionsabteilung? (4 Punkte)
- b) Welche Probleme sind bei zentralen Kontrollinstanzen zu berücksichtigen? (6 Punkte)

Lösungshinweise:

- a) Zentrale Revision ist an Entscheidungen unbeteiligt (Unabhängigkeit, Neutralität)
Zentrale Revision ist an Unternehmensführung angebunden.
Abweichungsanalysen können von unten nach oben verfolgt werden.
- b) Mangelnde Detailkenntnis der Prüfer
zu niedrige Kontrollfrequenz
Schwerfälligkeit bei Korrektur erkannter Fehlentwicklungen

4.2. Abweichungsanalysen

Im Rahmen der Kontrolltätigkeit werden Abweichungsanalysen erstellt. Nach welchen Merkmalen würden Sie eine Abweichungsanalyse gliedern? (9 Punkte)

Lösungshinweise:

Getrennt werden kann nach:

- (1) Ausführungsfehlern
Ursachen z.B. Realisation i .e. S.
Informations- und Koordinationsmängel
- (2) Planungsfehler
Ursachen z.B.: Prognosefehler, Diagnosefehler, Meßfehler, Modellfehler
- (3) Zufallsabweichungen
Ursachen: unvorhersehbare Ereignisse

4.2. Soll-Ist-Differenz

In der Literatur zur Unternehmenskontrolle wird vielfach die Auffassung vertreten, Abweichungsanalysen sollten nicht bei jeder kleinen Soll-Ist-Differenz, sondern erst bei Überschreiten bestimmter Soll-Ist-Toleranzmargen durchgeführt werden.

Nennen und begründen Sie einen für und einen gegen diese Auffassung sprechenden Aspekt.

Erläutern Sie zwei mögliche Gründe für eine Verringerung von Soll-Ist-Toleranzmargen. (10 Punkte)

Lösungshinweise:

- a)
 - (1) **Pro:** Hoher Kontrollaufwand, bei zum Teil nur geringem Controllerfolg.
 - (2) **Contra:** Die Möglichkeit von prozeßinternen Kompensationen führt zu der Gefahr, daß u. U. nicht alle Schwachstellen aufgedeckt werden
- b)
 - (1) Rationalisierung des Informationsverarbeitungsprozesses
 - (2) Höher eingeschätztes Risiko in dem betreffenden Kontrollbereich.

4.2. Folgen der Kontrolle

Nennen Sie mindestens 3 Folgen einer zu weitgehenden Kontrolle durch den Vorgesetzten! (6 Punkte)

Lösungshinweise:

- Zeitliche Verzögerungen
- Überlastung des Vorgesetzten
- Verminderte Initiative des Mitarbeiters bei der Beseitigung von Störungen
- Gefahr der ungenauen Ist-Meldung
- Vermeidung, Störungen zu melden
- Unangemessene Korrekturentscheidungen durch den Vorgesetzten