



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH  
Institut an der FernUniversität in Hagen

---

IWW-Studienprogramm

**Vertiefungsstudium**

**Modul XXXIII: „Betriebliche Kennzahlen“**

**1. Musterklausur**

Zu Übungszwecken können Sie die Klausur auf Ihrem Rechner abspeichern, mit einem PDF-Reader öffnen und Ihre Lösungen in die vorgesehenen Antwortfelder eintragen.



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH  
Institut an der FernUniversität in Hagen

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdruckes, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für jede Form der Kommunikation zwischen den Studierenden des IWW.

## **Aufgabe 1: Kennzahlen des Beschaffungscontrollings**

**(30 Punkte)**

### **Aufgabe a)**

**(15 Punkte)**

Die Morgengenuss GmbH arbeitet eng mit den Lieferanten „Mütze“ und „Lässig“ zusammen. Informationen bezüglich der beiden Lieferanten und der entsprechenden Bestellungen stehen Ihnen in der folgenden Abbildung zur Verfügung:

<b>Lieferant</b>	<b>Mütze</b>	<b>Lässig</b>
Anzahl befriedigter Bestellpositionen des Lieferanten	50	48
Lieferzuverlässigkeitsquote (in Prozent)	83,33	96,00
Anzahl termingerecht gelieferter Bestellungen eines Lieferanten	48	46
Gesamtbestellwert einer Periode (in Euro)	82.500	48.950

**Berechnen Sie für die Morgengenuss GmbH die nachfolgenden Kennzahlen und Werte für den Lieferanten „Mütze“. Runden Sie Ihre Ergebnisse auf 2 Nachkommastellen (z. B. 1.234,56).**

- *Anzahl aller Bestellungen bei dem Lieferanten:*
- *Liefertermintreue (in Prozent)*
- *Durchschnittlicher Wert einer Bestellung (in Euro)*

**Aufgabe b)**

(8 Punkte)

Weitere Lieferanten sind „Dreher“ und „Schrauber“, die vornehmlich die Warengattung Schrauben liefern. Informationen bezüglich der beiden Lieferanten und der entsprechenden Bestellungen stehen Ihnen in der folgenden Abbildung zur Verfügung:

Lieferant	Dreher	Schrauber
Menge der beanstandeten Waren der Warengattung Schrauben	162	114
Gesamtmenge der vom Lieferanten gelieferten Ware der Warengattung Schrauben	5.400	3.800
Menge der durch den Lieferanten gelieferte Ware	6.200	4.005
Menge der beim Lieferanten bestellten Ware	6.350	4.450

Berechnen Sie für die Morgengenuss GmbH die nachfolgenden Kennzahlen für beide Lieferanten. Runden Sie Ihre Ergebnisse auf 2 Nachkommastellen (z. B. 12,34).

- Beanstandungsquote (in Prozent) „Dreher“ \_\_\_\_\_
- Beanstandungsquote (in Prozent) „Schrauber“ \_\_\_\_\_
- Liefermengenabweichungsquote (in Prozent) „Dreher“ \_\_\_\_\_
- Liefermengenabweichungsquote (in Prozent) „Schrauber“ \_\_\_\_\_

**Aufgabe c)**

(1 Punkte)

Beantworten Sie außerdem, welcher Lieferant aufgrund der ermittelten Kennzahlen zu bevorzugen ist.

- Dreher  oder
- Schrauber

**Aufgabe d)**

(2 Punkte)

Welche der folgenden Aussagen ist der Kennzahl „Anfragerate“ zuzuordnen?

- Die Kennzahl gibt Auskunft darüber, inwieweit ein Lieferant Willens und in der Lage ist, außergewöhnliche Aufträge zu bedienen.
- Die Kennzahl gibt Auskunft darüber, wie viele Lieferanten aufgefordert werden, ein Angebot für eine zu bestellende Position abzugeben.
- Die Kennzahl gibt an, welche Kosten im Durchschnitt für eine Bestellung anfallen.

**Aufgabe e)**

(2 Punkte)

Welche der folgenden Aussagen ist der Kennzahl „Beanstandungsquote“ zuzuordnen?

- Die Kennzahl trifft eine Aussage darüber, inwieweit die vom Lieferanten gelieferte Qualität zu beurteilen ist.
- Die Kennzahl erfasst alle Aufträge, bei denen der Lieferant vom Kaufvertrag zurückgetreten ist.
- Die Kennzahl gibt an, welche Kosten im Durchschnitt für eine Beanstandung angefallen sind.

**Aufgabe f)**

(2 Punkte)

Welche Kennzahl verbirgt sich hinter folgender Definition: Kosten der Beschaffungsabteilung pro Periode / Anzahl der Bestellungen der Periode?

- Rabattquote  oder
- Durchschnittliche Kosten einer Bestellung  oder
- Materialeinsatzquote  oder
- Bestellkostensatz je Güterkategorie

## Aufgabe 2: Kennzahlen des Produktionscontrollings

(30 Punkte)

### Aufgabe a)

(18 Punkte)

Die Morgengenuss GmbH stellt unter anderem die zwei Produkte „Sommer“ und „Winter“ her. Informationen bezüglich der Produkte stehen Ihnen in der folgenden Abbildung zur Verfügung:

Produkt	Sommer	Winter
Farbe	gelb	blau
Tatsächlicher Liefertermin	19.03.2020	16.09.2020
Gefertigte Produkte zum geplanten Termin (in Stück)	12.550	23.000
Durchlaufzeit (in Tagen)	14	16
Vereinbarter Termin	12.03.2020	12.09.2020
Produktionsmenge fehlerfrei (in Stück)	12.500	19.500
Reklamationen (in Stück)	150	240
Verkaufspreis (in Euro pro Stück)	49,00	52,00
Variable Kosten (in Euro pro Stück)	35,00	39,00
Ausschuss in der Produktion (in Stück)	750	4260
Wachstum der Nachfrage pro Jahr (in Prozent)	5,00	7,50
Kundenbewertung der Produktqualität	gut	noch gut

Berechnen Sie für die Morgengenuss GmbH die nachfolgenden Kennzahlen und Werte für das Produkt „Winter“. Nicht alle Informationen der Abbildung müssen verarbeitet werden. Runden Sie Ihre Ergebnisse auf 2 Nachkommastellen (z. B. 12.345,67). Treffen Sie geeignete Annahmen für die Produktionsmenge.

- Produktionsmenge (in Stück) \_\_\_\_\_
- Termintreue (in Prozent) \_\_\_\_\_
- Terminabweichung (in Tagen) \_\_\_\_\_
- Terminabweichung (in Prozent) \_\_\_\_\_
- Ausschussquote (in Prozent) \_\_\_\_\_
- Produktreklamationsquote (in Prozent) \_\_\_\_\_

**Aufgabe b)**

*(8 Punkte)*

Das Produkt „Winter“ wird auf der Maschine „Schleifen“ und der Maschine „Lackieren“ hergestellt. Informationen bezüglich der Maschinen stehen Ihnen in der folgenden Abbildung zur Verfügung:

Maschine	Schleifen	Lackieren
Alter (in Jahren)	8,00	4,50
Quadratmeter Stellfläche in der Produktionshalle (in m <sup>2</sup> )	17	21
Wiederbeschaffungswert (in Euro)	520.000	410.000
Anzahl der Unfälle während der Bedienung (pro Jahr)	23	9
Geplante Kapazität (in ZE)	3.500	3.100
Fertigungszeit (in ZE)	3.200	2.950
Stillstandszeit (in ZE)	300	70
Kosten für die Reparaturen und Instandhaltung (in Euro)	26.000	36.000

Berechnen Sie für die Morgengenuss GmbH die nachfolgenden Kennzahlen und Werte für die Maschine „Lackieren“. Nicht alle Informationen der Abbildung müssen verarbeitet werden. Runden Sie Ihre Ergebnisse auf 2 Nachkommastellen (z. B. 1.234,56).

- *Beschäftigungsgrad (in Prozent)* \_\_\_\_\_
- *Kapazitätsauslastungsgrad (in Prozent)* \_\_\_\_\_
- *Tatsächlich verfügbare Kapazität (in ZE)* \_\_\_\_\_
- *Unterhaltsintensität (in Prozent)* \_\_\_\_\_

**Aufgabe c)**

(2 Punkte)

Welche der folgenden Aussagen ist der Kennzahl „Ausschussquote“ zuzuordnen?

- Die Kennzahl gilt als Indikator für die Substanzerhaltung der in einem Unternehmen in Betrieb gesetzten Produktionsanlagen.
- Die Kennzahl lässt eine Aussage darüber zu, inwieweit die in der Produktion hergestellte Erzeugnismenge den maßgebenden Qualitätsanforderungen entspricht.
- Die Kennzahl gibt Auskunft über die Qualität der Maschine oder Produktionsanlage sowie deren Kosten für Reparatur und Instandhaltung.

**Aufgabe d)**

(2 Punkte)

Welche Kennzahl verbirgt sich hinter folgender Definition:  $(\text{Fertigungszeit} / \text{Geplante Kapazität}) * 100$ ?

- Beschäftigungsgrad  oder
- Kapazitätsauslastungsgrad



### **Aufgabe 3: Kennzahlen des Marketingcontrollings**

**(30 Punkte)**

#### **Aufgabe a)**

**(5 Punkte)**

Kennzahlen im Marketingcontrolling können verschiedenen Objekten und Maßnahmen des Marketings zugeordnet werden.

**Ordnen Sie den ausgewählten Kennzahlen die richtigen Objekte bzw. Maßnahmen des Marketings zu. Verwenden Sie dazu ausschließlich die nachstehenden, alphabetisch geordneten Begriffe. Es müssen nicht alle Begriffe verwendet werden.**

Distributionspolitik, Kommunikationspolitik, Kunden, Marken, Preispolitik, Produktpolitik.

- Kennzahlen 1: Neuproduktrate, Kulanzkostenanteil \_\_\_\_\_
- Kennzahlen 2: Neukundenanteil, Kundenrendite, Deckungsbeitrag \_\_\_\_\_
- Kennzahlen 3: Verkaufsförderungsintensität \_\_\_\_\_
- Kennzahlen 4: Deckungsbeitrag \_\_\_\_\_
- Kennzahlen 5: Relativer Preis, Rabatt- und Stornoquote \_\_\_\_\_

#### **Aufgabe b)**

**(9 Punkte)**

Kennzahlen im Marketingcontrolling können verschiedenen Objekten und Maßnahmen des Marketings zugeordnet werden.

Folgende Informationen des Großhändlers A liegen Ihnen vor (Umsatzsteuersatz = 19 %):

Kunde	Brutto-Umsatz (in EUR)	gewährte Rabatte (in EUR)	Werbemaßnahmen (in EUR)	Herstellungskosten (in EUR)
Großhändler A	150.000,00	7.500,00	1.500,00	56.000,00

**Berechnen Sie anhand dieser Daten die drei Kennzahlen *Rabattquote*, *Kundendeckungsbeitrag* und *Kundenrendite* für den Großhändler A. Runden Sie Ihre Ergebnisse auf die erste Nachkommastelle (z. B. 12.345,6).**

- *Rabattquote (in Prozent)* \_\_\_\_\_
- *Kundendeckungsbeitrag (in EUR)* \_\_\_\_\_
- *Kundenrendite (in Prozent)* \_\_\_\_\_

**Aufgabe c)**

(10 Punkte)

Der Customer Lifetime Value (CLV) ist eine Investitionsrechnung zur quantitativen Bestimmung des Kapitalwerts eines Kunden oder Kundensegments. Folgende und mit Lücken behaftete Informationen bzw. Berechnungen liegen Ihnen für den Großhändler C vor:

Großhändler C					
Zeitpunkt	t = 0	t = 1	t = 2	t = 3	
Einzahlungen	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	
<b>Auszahlungen:</b>					
Herstellungskosten	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00	
Werbekosten	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	
Ertrag	151.000,00	151.000,00	151.000,00	151.000,00	
Diskontierungsfaktor	1,0000	1,0500	1,1025	??_4	
Customer Lifetime Value (I)	151.000,00	??_1	136.961,45	130.439,48	??_2
Kundenbindungswahrscheinlichkeit und Diskontfaktor	1,0000	0,7619	??_5	0,4423	
Customer Lifetime Value (II)	151.000,00	115.047,62	87.655,33	66.785,01	??_3

Den Berechnungen liegt ein Diskontierungszinssatz (i) in Höhe von 5 % zugrunde und die Retention Rate (r) beträgt 0,8.

Bestimmen Sie die fünf fehlenden Werte ??\_1 bis ??\_5. Runden Sie Ihre Ergebnisse bei ??\_4 und ??\_5 auf die vierte Nachkommastelle (z. B. 1,2345) und bei den übrigen drei Werten auf die zweite Nachkommastelle (z. B. 123.456,78).

- ??\_1 \_\_\_\_\_
- ??\_2 \_\_\_\_\_
- ??\_3 \_\_\_\_\_
- ??\_4 \_\_\_\_\_
- ??\_5 \_\_\_\_\_

**Aufgabe d)**

(6 Punkte)

Nachfolgend finden Sie verschiedene Aussagen zu ausgewählten Kennzahlen des Marketingcontrollings, allerdings ohne die genaue Zuordnung zu einer Kennzahl.

**Ordnen Sie den drei Aussagen die zugrunde liegende Kennzahl zu. Verwenden Sie dazu ausschließlich die nachstehenden, alphabetisch geordneten Kennzahlen. Je Aussage muss eine der sechs nachstehenden Kennzahlen zugeordnet werden.**

Kulanzkostenanteil, Neuproduktrate, Rabattquote, Relativer Preis, Stornoquote, Verkaufsförderungsintensität.

➤ **Aussage 1:** \_\_\_\_\_

Die Kennzahl wird auch als Innovationsgrad bezeichnet. Sie wird über eine Höchstaltersgrenze des Produkts festgelegt und ist ein Frühindikator, der mögliche Marktänderungen darstellt. Ein hoher Umsatzanteil innovativer Produkte deutet auf eine zielgerichtete Forschung hin und verringert die Abhängigkeit von „alten“ Produkten.

➤ **Aussage 2:** \_\_\_\_\_

Die Kennzahl erfasst alle Aufträge, bei denen der Kunde vom Kaufvertrag zurückgetreten ist. Eine hohe Ausprägung der Kennzahl ist negativ zu bewerten, da der Vertrieb vermutlich versucht, die Kunden schnell zur Vertragsunterzeichnung zu drängen, und damit nicht auf eine langfristige Kundenbeziehung hinarbeitet.

➤ **Aussage 3:** \_\_\_\_\_

Ist das Produkt schon lange etabliert, deutet eine hohe Ausprägung der Kennzahl darauf hin, dass es Schwierigkeiten beim Absatz des Produktes gibt und der Verkauf nur aufgrund der starken Werbeanstrengungen hoch ist. Dies könnte ein Zeichen dafür sein, dass der Lebenszyklus in die Degenerationsphase übergeht. Die Kennzahl gibt erste Eindrücke über die Absatzmöglichkeiten, jedoch werden Marketingmaßnahmen auch produktübergreifend platziert.

## **Aufgabe 4: Balanced Scorecard**

**(30 Punkte)**

### **Aufgabe a)**

**(10 Punkte)**

Folgende und mit Lücken behaftete Ausführungen liegen Ihnen zur Balanced Scorecard (BSC) vor:

„Von seinem Anspruch und seinem Aufbau her ist die BSC ein ... **(1)** ..., welches der Umsetzung von ... **(2)** ... in ... **(3)** ... Maßnahmen dient. Dabei grenzt sich die Balanced Scorecard gegenüber anderen Konzepten besonders durch ... **(4)** ... und ... **(5)** ... ab. Erreicht wird dies hauptsächlich mit Hilfe der sogenannten Perspektiven, die in der ursprünglichen und heute in der Praxis vorwiegend verwendeten Variante der BSC als ... **(6)** ...-, Kunden-, interne ... **(7)** ...- sowie Lern- und ... **(8)** ... (= Potenzialperspektive) bezeichnet werden. Diese vier Perspektiven sind allerdings nicht als ... **(9)** ... Bestandteil des Balanced Scorecard-Konzeptes anzusehen, sondern können und sollen bei Bedarf an die ... **(10)** ... Gegebenheiten angepasst werden.“

**Ergänzen Sie die fehlenden zehn Passagen zur Balanced Scorecard. Verwenden Sie dazu ausschließlich die nachstehenden, alphabetisch geordneten Begriffe/Begriffspaare. Es müssen nicht alle Begriffe verwendet werden, auf der anderen Seite können sie mehrmals eingesetzt werden:**

Anwendungen, erheblichen Aufwand, Entwicklungsperspektive, Finanz, fixer, Geschäftsprozess, gleichen Felder, klassisches Instrument, Komplexität, konkrete, leichte Verständlichkeit, Managementkonzept, Mitarbeiter, Mitarbeiterperspektive, Strategien, Übersichtlichkeit, umweltpolitischen, unternehmensindividuellen, variabler, Zielen.

- 1: \_\_\_\_\_
- 2: \_\_\_\_\_
- 3: \_\_\_\_\_
- 4: \_\_\_\_\_
- 5: \_\_\_\_\_
- 6: \_\_\_\_\_
- 7: \_\_\_\_\_
- 8: \_\_\_\_\_
- 9: \_\_\_\_\_
- 10: \_\_\_\_\_

**Aufgabe b)**

*(10 Punkte)*

Nachfolgend finden Sie fünf Aussagen zu den Perspektiven der BSC, allerdings ohne die genaue Bezeichnung der Perspektive.

**Ordnen Sie jeder Aussage die richtige Perspektive bzw. Antwort zu. Verwenden Sie dafür ausschließlich die nachfolgenden Zahlen 1, 2 oder 3 und die damit entsprechende Bedeutung.**

**1 für: Kundenperspektive**

**2 für: Potenzialperspektive**

**3 für: Weder Kunden- noch Potenzialperspektive**

➤ **Aussage 1:** \_\_\_\_\_

Die Kennzahlen der Perspektive bilden den Ausgangspunkt der Ursache-Wirkungs-Kette, was bedeutet, dass alle anderen Perspektiven, direkt oder indirekt, mit einer Kennzahl der Perspektive verknüpft sein müssen.

➤ **Aussage 2:** \_\_\_\_\_

Die Kernfrage der Perspektive lautet deshalb: „Welche Ziele hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden müssen verfolgt werden, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“.

➤ **Aussage 3:** \_\_\_\_\_

Die Besonderheit der Perspektive ist, dass sie im Vergleich zu traditionellen Systemen der Leistungsmessung eine Optimierung bestehender oder neu zu gestaltender Prozesse nicht nur auf der Herstellungsprozessebene anstrebt.

➤ **Aussage 4:** \_\_\_\_\_

Die Kerngrößen der Perspektive, die in erster Linie Spätindikatoren sind und zu denen die Mitarbeiterzufriedenheit, die Mitarbeitertreue und die Mitarbeiterproduktivität zählen, haben eine hohe Bedeutung für die Perspektive.

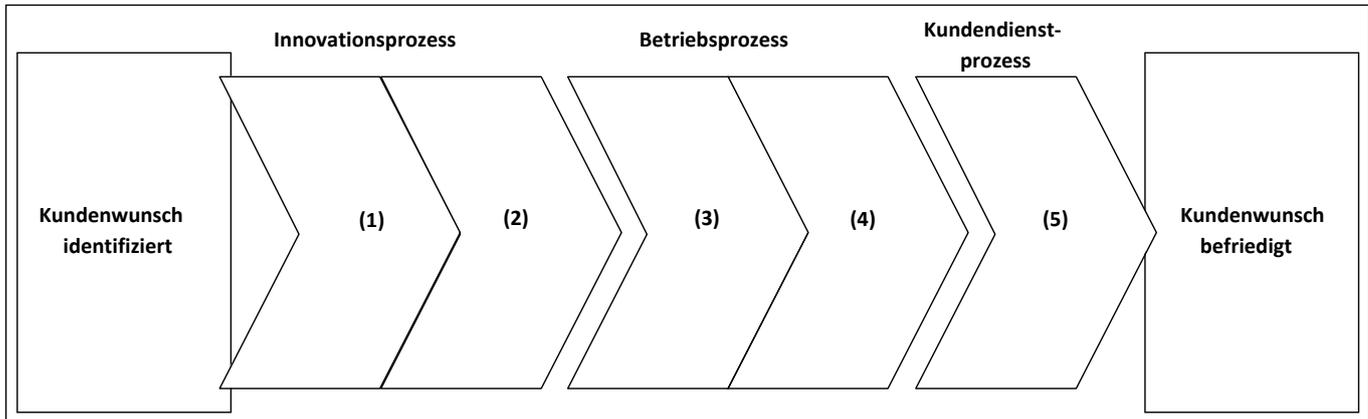
➤ **Aussage 5:** \_\_\_\_\_

In der Perspektive wird fixiert, wie der Marktauftritt des Unternehmens zu gestalten ist, um die Zielkunden adäquat anzusprechen.

**Aufgabe c)**

**(5 Punkte)**

Eine bestimmte Perspektive betrachtet zu Optimierungszwecken ganze Wertketten. Solch eine Wertkette kann in nachfolgender Abbildung verdeutlicht werden, wobei die Bestandteile der Abbildung allerdings nicht vollständig vorhanden, sondern durch Zahlen ersetzt sind:



Ordnen Sie jeder abgebildeten Zahl den richtigen Buchstaben bzw. die richtige Beschreibung zu. Verwenden Sie dafür ausschließlich die nachfolgenden Buchstaben und die damit einhergehende Bedeutung.

**A für: Auslieferung des Produktes/der Dienstleistung**

**B für: Dem Kunden dienen**

**C für: Herstellung des Produktes/der Dienstleistung**

**D für: Marktidentifizierung**

**E für: Schaffung des Produktes/Dienstleistungsangebot**

➔ 1: \_\_\_\_\_

➔ 2: \_\_\_\_\_

➔ 3: \_\_\_\_\_

➔ 4: \_\_\_\_\_

➔ 5: \_\_\_\_\_

**Aufgabe d)**

*(5 Punkte)*

**Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Balanced Scorecard (BSC) zu?**

- (1) Es empfiehlt sich, die gesamtunternehmensbezogene BSC „nur“ für die Unternehmensführung zu erstellen und die Gestaltung der für die einzelnen Funktionsbereiche geltenden Scorecards den in diesen tätigen Mitarbeitenden zu überlassen.

**Diese Aussage trifft zu  oder trifft nicht zu**

- (2) Ein wesentlicher Vorteil der Balanced Scorecard ist die Erarbeitung des Weges von der Strategie bis hin zur Festlegung der damit verknüpften operativen Maßnahmen.

**Diese Aussage trifft zu  oder trifft nicht zu**

- (3) Durch die Verwendung von Leistungstreibern und Ergebniskennzahlen wird ein erweiterter Kontrollhorizont geschaffen.

**Diese Aussage trifft zu  oder trifft nicht zu**

- (4) In der BSC werden aus den Unternehmensstrategien die operativen Ziele abgeleitet und diese mit Vergangenheitswerten verknüpft.

**Diese Aussage trifft zu  oder trifft nicht zu**

- (5) Die von der Unternehmensführung ausgehende Übermittlung der Informationen über die festgelegten strategischen Ziele, Zielvorgaben und auszuführenden Maßnahmen führt im Rahmen der Top Down-Kommunikation zu steigender Motivation bei den Mitarbeitenden.

**Diese Aussage trifft zu  oder trifft nicht zu**