



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

IWW – Studienprogramm

Aufbaustudium

Modul XVII: Controlling

Lösungshinweise zur 2. Musterklausur

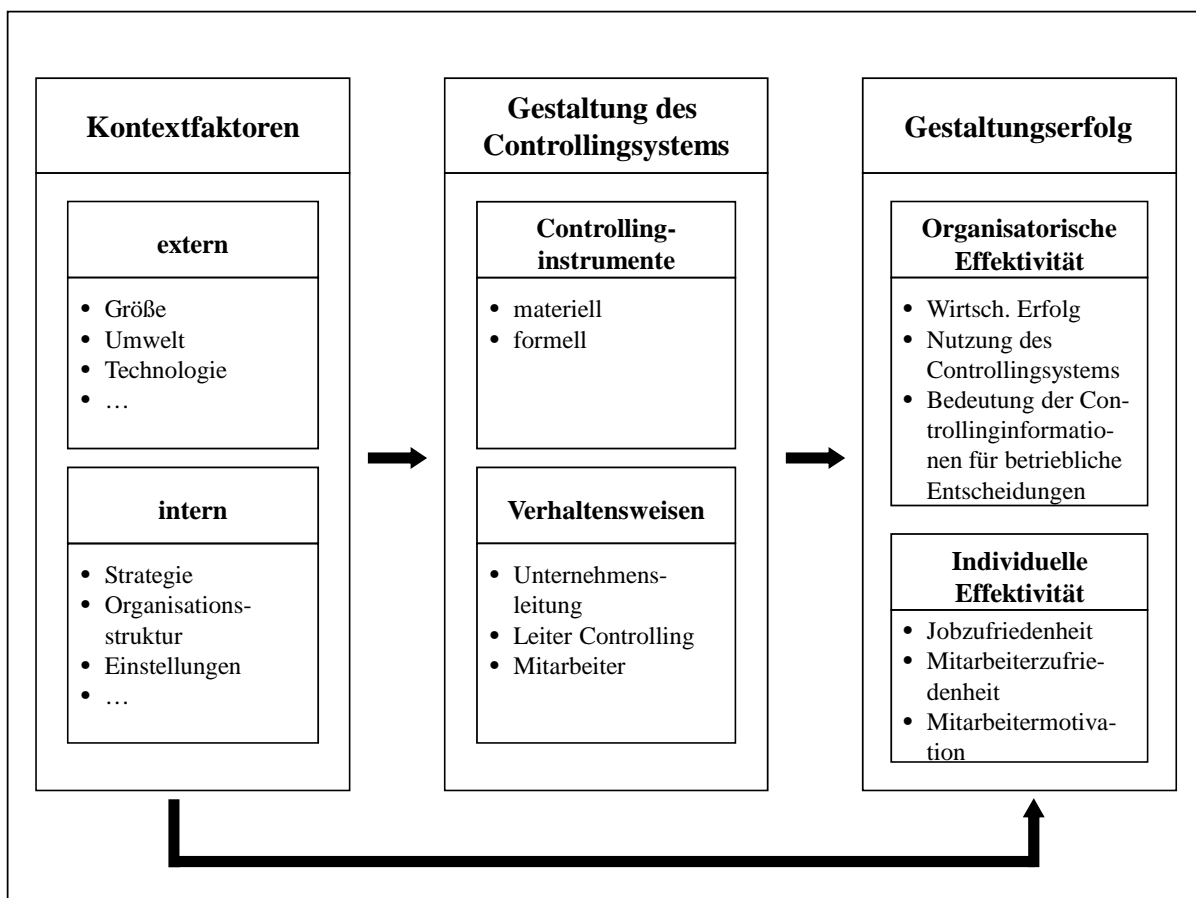
Konzeption des Controllings

Aufgabe 1: Behavioral Accounting/Organigramme – Lösungshinweise

Aufgabenteil a) (10 Punkte)

Skizzieren Sie zunächst das Grundmodell des Kontingenzansatzes des Behavioral Accounting.

Das Grundmodell des Kontingenzansatzes des Behavioral Accounting enthält die folgenden Elemente:



Aufgabenteil b) (20 Punkte)

Beschreiben Sie, wie Kontextfaktoren auf die Gestaltung von Controllingsystemen und auf den Gestaltungserfolg wirken können. Veranschaulichen Sie Ihre Ausführungen, indem Sie für unterschiedliche Kontextfaktoren (je zwei externe und zwei interne Kontextfaktoren) kurze Beispiele geben.

(externer) Kontextfaktor Unternehmensgröße:

- Einfluss auf die formale Ausrichtung des Controllingsystems.
- Unternehmensgröße wird zumeist durch die Mitarbeiterzahl gemessen.
- Mit zunehmender Größe steigt der Koordinationsaufwand.

- Dies schlägt sich in erster Linie in einem wachsenden Formalisierungsgrad nieder, der auch seinen Niederschlag im Controllingsystem findet.
- Beispiel: Standardisiertes Berichtswesen in Großunternehmen, „Fallweises“ Berichtswesen in Kleinunternehmen.

(externer) Kontextfaktor Umwelt:

- Controllingsysteme sind bei hoher Umweltunsicherheit stärker flexibel und personenorientiert sowie schwächer formalisiert und rechnungswesenorientiert aufgebaut.
- Andererseits ist es aber gerade jene Ungewissheitssituation, die dazu führt, dass man „genau“ durchrechnet und sogar mehrere Alternativplanungen erstellt, um auf verschiedenartige Entwicklungen in der Zukunft möglichst schnell reagieren zu können.
- Beispiel: Hoher Wettbewerbsdruck führt dazu, dass die Zeit fehlt, alle betriebsnotwendigen Tätigkeiten sorgfältig zu planen und durchzuführen. Zudem fehlt das Vertrauen in die quantitativ orientierten Planungsrechnungen in einer starken Ungewissheitssituation.

(interner) Kontextfaktor Organisationsstruktur:

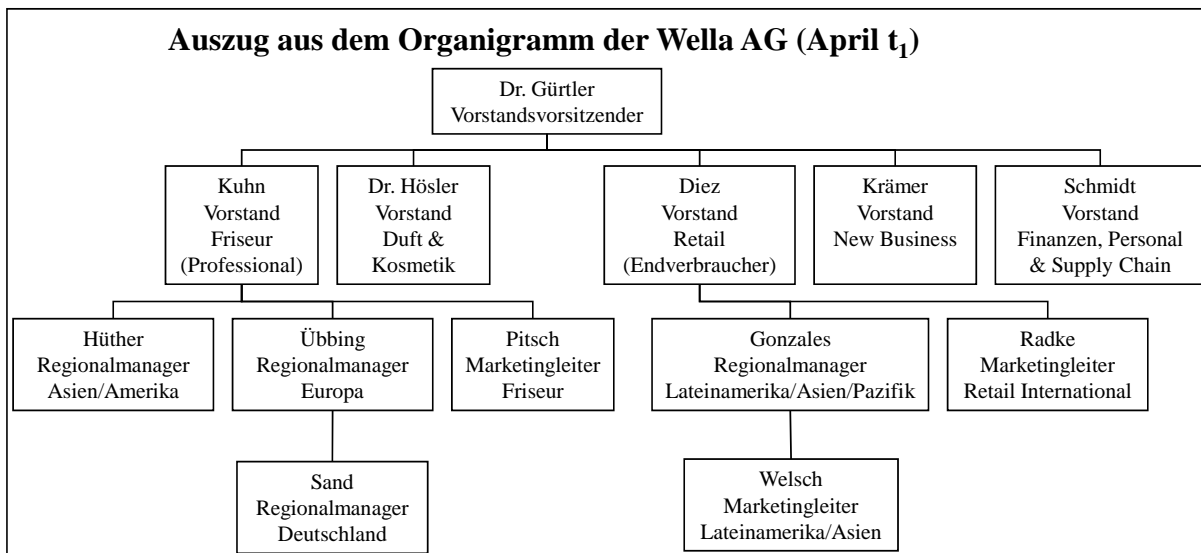
- Je stärker die Entscheidungsgewalt zentriert ist, desto weniger stark ist das Controllingsystem ausgebaut.
- Neben dem Leiter Controlling hat die Unternehmensleitung einen zentralen Einfluss auf die Gestaltung des Controllingsystems.
- Beispiel: Trifft die Unternehmensleitung die Mehrzahl der betrieblichen Entscheidungen selbst und ist demzufolge der Delegationsgrad niedrig, ist das Controllingsystem in der Regel lediglich rudimentär ausgestaltet. In Unternehmen hingegen, deren Entscheidungsprozesse dezentral organisiert sind, wird das Controllingsystem vermehrt als Steuerungsinstrument eingesetzt.

(interner) Kontextfaktor Unternehmensstrategie:

- Unternehmen, die eine aktive Wettbewerbspolitik betreiben, nutzen ihr Controllingsystem wesentlich intensiver als Unternehmen, die sich eher passiv im Wettbewerb verhalten.
- Hierbei steht ein zukunftsorientiertes, flexibel gestaltetes Controllingsystem im Vordergrund der Informationslieferung.
- Wettbewerbspassive Unternehmen zeichnen sich durch ein eher bürokratisch aufgebautes Controllingsystem aus, welches stark standardisiert und nur selten grundlegenden Änderungen unterworfen ist.
- Beispiel: Abhängigkeit von wirtschaftlichen Zielsetzungen: Schnell wachsende Unternehmen stimmen ihr Controllingsystem auf die Erreichung kurzfristiger, stark wirtschaftlich orientierter Zielsetzungen ab.

Aufgabenteil c) (19,5 Punkte)

Entwickeln Sie auf Basis sämtlicher in den Pressemitteilungen enthaltenen Informationen ein aktuelles, auszugsweises und übersichtliches Organigramm der Wella AG. Verwenden Sie hierzu für jede einzelne Stelle die Angaben zur Person, Stellenbezeichnung sowie Verantwortungsbereich (siehe Beispiel).

**Aufgabenteil d) (10,5 Punkte)**

Welche Angaben über ein Unternehmen kommen üblicherweise in Organigrammen zum Ausdruck?

Kennzeichen für eine Hierarchie ist, dass wenigstens ein Vorgesetzter und wenigstens ein Untergebener existieren, die durch eine „Linie“, den sog. Kommunikations- oder Dienstweg, miteinander verbunden sind. In einem Unternehmen existiert üblicherweise ein ganzes Bündel derartiger Linienverbindungen (Ein- vs. Mehr-Liniensysteme), wobei die nicht an der Unternehmensspitze sowie auf der untersten Stufe beheimateten Stelleninhaber sowohl als Vorgesetzte (nach unten) als auch als Untergebene (nach oben) wirken. Dabei können einem Vorgesetzten einerseits mehrere Untergebene zugeordnet werden, andererseits kann ein Untergebener auch mehrere Vorgesetzte haben. Die Hierarchie im gesamten Unternehmen zeigt die Zuständigkeit, die Kompetenz und das Gefüge von Zuständigkeiten zwischen den Mitarbeitern untereinander. Sie wird auch als Aufbauorganisation oder Gebildestruktur bezeichnet. Die Zahl der Hierarchiestufen wird als Gliederungstiefe und die Zahl der Unterebenen, die einem Vorgesetzten zugeordnet sind, wird als Leitungsspanne bezeichnet.

In Organigrammen kommen üblicherweise folgende Angaben zum Ausdruck:

- Die Art der Spezialisierung in der Unternehmensspitze als größte organisatorische Einheit,
- der Umfang der Abteilungsspezialisierung und der Stellenspezialisierung nach Verrichtungen (funktional) und/oder nach Objekten (divisional),

- die Struktur der generellen Weisungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche im Unternehmen,
- die Gliederungstiefe, die Leitungsspannen und die Relationen zwischen verschiedenen Arten von Stellen.

Investitionscontrolling**Aufgabe 2: Vollständiger Finanzplan (VoFi) – Lösungshinweise****Aufgabenteil a) (40 Punkte)**

Erstellen Sie auf Grundlage der obigen Daten einen VoFi. Steuerliche Aspekte sind aus Vereinfachungsgründen zu vernachlässigen.

Aus den Informationen der Aufgabe lässt sich der VoFi aufstellen.

Zeitpunkt	0	1	2	3	4	5
Zahlungsfolge der Investition	-15.250	-3.500	2.995	11.030	5.948	4.860
Eigene Mittel Anfangsbestand - Entnahme + Einlage	9.000					
Kredit mit Endtilgung + Aufnahme - Disagio - Tilgung - Sollzinsen	5.000 250	0 300	5.000 300			
Kontokorrentkredit + Aufnahme - Tilgung - Sollzinsen	1.500	3.950 0 150	2.850 0 545	8.300 830		
Standardanlage - Anlage + Auflösung + Habenzinsen				1.900	6.100 152	5.500 640
Finanzierungssaldo	0	0	0	0	0	0
Bestandsgrößen						
Kredit mit Endtilgung	5.000	5.000				
Kontokorrentkredit	1.500	5.450	8.300			
Guthabenstand				1.900	8.000	13.500
Bestandssaldo	-6.500	-10.450	-8.300	1.900	8.000	13.500

Die Aufgabe sollte durch einen Satz wie beispielsweise „Das Investitionsprojekt weist einen Endwert von 13.500 €auf“ abgeschlossen werden.

Aufgabenteil b) (10 Punkte)

Wie viele Jahre würde die Opportunität benötigen, um den gleichen Endwert wie das Investitionsprojekt am Ende des 5. Jahres zu erzielen?

Die benötigte Laufzeit berechnet sich folgendermaßen:

$$9000 \cdot (1 + 0,08)^x = 13.500$$

$$\Leftrightarrow 1,08^x = 1,5$$

$$\Leftrightarrow x \cdot \lg 1,08 = \lg 1,5$$

$$\Leftrightarrow x = \frac{\lg 1,5}{\lg 1,08}$$

$$\Leftrightarrow x = 5,27$$

Die Opportunität weist nach 5,27 Perioden den gleichen Endwert auf wie das Investitionsprojekt.

Aufgabenteil c) (10 Punkte)

Nehmen Sie eine Interpretation der Ergebnisse der Aufgabenteile a) und b) vor. Beziehen Sie auch Risikogesichtspunkte in Ihre Analyse ein. Was könnten Sie als Controller den zuständigen Entscheidungsträgern empfehlen?

Interpretation der Ergebnisse aus a) und b)

- Der Endwert der Investition nach 5 Perioden beträgt 13.500 €, der Endwert der Opportunität nach 5 Perioden 13.224 €
- Somit ist die Investition die vorzugswürdige Alternative.
- Die Opportunität weist allerdings bereits nach 5,27 Perioden den gleichen Endwert auf wie das Investitionsprojekt.
- Die Zahlungsüberschüsse der Investition sind risikobehaftet, während die Opportunität risikolos ist.
- Je nach Risikoneigung des Investors ist es möglicherweise sinnvoll, unterschiedliche Handlungsempfehlungen zu geben: Z. B.
 - risikoaverser Investor: Möglicherweise Vorzug der Opportunität
 - risikoneutraler/risikofreudiger Investor: Entscheidung für die Investition