Vanini/Krolak/Langguth – Controlling, 2. Aufl.

**Lösungen für die Wiederholungsaufgaben des 1. Kapitels**

1. Nennen und erläutern Sie drei Argumente, weshalb Controlling zur Unterstützung und Qualitäts­sicherung von Managemententscheidungen notwendig ist.

Antwort: Insbesondere schlecht-strukturierte, innovative und unsichere Managementent­schei­dungen weisen eine hohe Komplexität auf. Hier besteht die Gefahr, dass es aufgrund der begrenz­ten kognitiven Fähigkeiten sowie der Eigennutzmaximierung von Managern zu Beeinträchtigungen der Prozessrationalität kommt. Zudem kann Zeitdruck die Prozessrationalität beeinträchtigen, indem z.B. keine Zeit für die Beschaffung und Auswertung relevanter Informationen bleibt. Eine geringere Prozessrationalität führt zu einer geringen Qualität der Entscheidungen und dadurch zu einer schlechteren Erreichung der Unternehmensziele.

1. Erläutern Sie den Begriff der Rationalität als Qualitätskriterium für Managemententscheidungen.

Antwort: Die Qualität von Managemententscheidungen wird durch ihre Rationalität bestimmt. Der Begriff der Rationalität ist nicht eindeutig definiert. Es wird zwischen Rationalität als individueller Eigenschaft von Personen und Rationalität von Prozessen unterschieden. In der Wissenschaft wird aufgrund von begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten sowie unklaren Präferenzen von einer begrenzten Rationalität von Entscheidern („bounded rationality“) ausgegangen. Die Prozessrationalität wird als Zweck-Mittel-Rationalität verstanden, d.h. für einen Entscheidungsziel (Zweck) werden geeignete Kriterien, Informationen und Modelle eingesetzt. Im Gegensatz zur Ergebnisrationalität, die stark durch externe Faktoren beeinflusst ist und nur ex-post bewertet werden kann, ist die Prozessrationalität ein geeignetes Qualitätskriterium für Management­entscheidungen, da sie auch ex-ante beurteilt werden kann.

1. Erläutern Sie am Beispiel einer Investitionsentscheidung, durch welche Faktoren die Rationalität von Managemententscheidungen eingeschränkt werden kann.

Bei Investitionsentscheidungen kann die Rationalität wie folgt eingeschränkt sein:

* Manager verfolgen eigene Ziele und handeln opportunistisch. Z.B. könnte ein Manager eine riskante aber prestigeträchtige Investition bevorzugen. Hier muss der Controller sicherstellen, dass der Manager adäquate Kriterien, z.B. den Kapitalwert, für die Investitionsentscheidung verwendet.
* Manager haben begrenztes Wissen. Beispielsweise könnte einem Manager die Kapitalwert­methode zur Investitionsbewertung unbekannt sein. Controller können dieses Rationalitäts­defizit durch die Schulung des Managements reduzieren.
* Manager verfügen über begrenzte kognitive Fähigkeiten zur Informations­verarbeitung. Hier unter­stützt der Controller die Interpretation der Ergebnisse der Investitionsbewertung als Sparringspartner.

1. Was ist eine Controlling-Konzeption? Nennen und erläutern Sie wesentliche Konzeptionselemente sowie Anforderungen an eine Controlling-Konzeption.

Antwort: Eine Controlling-Konzeption besteht aus den Zielen, Funktionen, der Organisation und den Instrumenten des Controllings und ist ein Bezugsrahmen für die praktische Umsetzung des Con­trol­lings sowie für die Forschung. Die Controlling-Ziele legen fest, welche Controlling-Leistungen erbracht werden (direkte Controlling-Ziele) und wie diese zu den Unternehmenszielen beitragen (indirekte Controlling-Ziele). Controlling-Funktionen bündeln Aufgabenbereiche des Control­lings. In der Controlling-Organisation wird die Aufbau- und die Ablauforganisation des Control­lings festgelegt. Controlling-Instrumente umfassen alle Methoden, Modelle und Tools zur Erfüllung der Controlling-Funktionen.

Eine gute Controlling-Konzeption hat eine eigenständige Problemstellung, die sich klar von anderen betrieblichen Funktionen abgrenzen lässt. Sie basiert auf bewährten Theorien und wissenschaftlichen Ansätzen. Außerdem muss sie praktisch umsetzbar sein.

1. Erläutern Sie das Ziel und wesentliche Funktionen eines entscheidungsorientierten Controlling-Ansatzes?

Antwort: Unter einer entscheidungsorientierten Controlling-Konzeption wird die Verbesserung der Prozessrationalität und damit der Qualität von Managemententscheidungen durch das Controlling verstanden. Die Entscheidungsunterstützung kann sowohl durch die Bereitstellung von Informa­tionen und Methoden als auch durch eine Vermeidung von Rationalitätsdefiziten bei der Informa­tions­verarbeitung sichergestellt werden. Die Verhaltenssteuerungsfunktion des Controllings dient der Vermeidung von opportunistischem Verhalten der Manager.

1. Wie kann das Controlling die Rationalität von Entscheidungsprozessen verbessern? Zeigen Sie konkrete Ansätze für Investitionsentscheidungen auf!

Antwort:

|  |  |
| --- | --- |
| **Phase** | **Entscheidungsunterstützung durch das Controlling** |
| Zielfestlegung | * Ableitung eines geeigneten Kriteriums für Investitionsent­scheidungen, z.B. Kapitalwert |
| Problemanalyse | * Identifikation der internen und externen Einflussfaktoren und Entscheidungsrestriktionen, z.B. Festlegung der Nachfrage nach Produkten, die mittels des Investitionsgutes hergestellt werden sollen |
| Informationsbeschaffung | * Ableitung der Planungsprämissen, z.B. max. Investitionsbudget |
| Alternativenbewertung | * Auswahl bzw. Modellierung eines geeigneten Bewertungsmodells, z.B. Kapitalwertmodell * Berechnung des Kapitalwertes der Investition für mehrere Szenarien * Zweckmäßige Aufbereitung der Entscheidungsvorlagen |
| Alternativenauswahl (Entscheidung i.e.S.) | * Empfehlung der Alternative mit dem höchsten Kapitalwert in Relation zum eingegangenen Risiko |
| Kontrolle | * Ex-post- und ex-ante-Kontrollen der Annahmen sowie der Zielerreichung der Alternativen |

1. Erläutern Sie die grundlegenden Controlling-Aufgaben und geben Sie je ein Beispiel!

Antwort: Es werden

- Zielbildungs- und Planungsaufgaben z.B. Stakeholderanalysen zur Entwicklung eines Ziel­systems,

- Steuerungs- und Kontrollaufgaben zur Ableitung und Kontrolle geeigneter Planwerte für die Zielgrößen,

- Management-Rechnungsaufgaben im Rahmen des internen Finanz- und Rechnungswesens, z.B. die Pflege und Weiterentwicklung der Systeme sowie

- Berichts- und Beratungsaufgaben zum Aufbau und der Administration der Controlling-Informationssysteme, der Sicherstellung der Informationsversorgung des Managements sowie der betriebswirtschaftlichen Beratung des Managements unterschieden.

1. Grenzen Sie die verschiedenen Controlling-Konzeptionen nach geeigneten Kriterien voneinander ab.

Antwort: Controlling-Konzeptionen werden nach der dominanten Funktion und dem direkten Ziel des Controllings unterschieden. Während Reichmann die Informationsversorgungsfunktion des Controllings insbesondere in Bezug auf Informationen über das Unternehmensergebnis und die Liquidität betont, stellt Horváth die Koordination der Teilbereiche der Führung durch Systembildung und –kopplung in den Vordergrund seiner Konzeption. Weber und Schäffer sehen dagegen die Rationalitäts­sicherung des Managements als konstituierendes Controlling-Merkmal. Allen Controlling-Konzeptionen gemein ist das indirekte Ziel des Controllings, zur Verbesserung der Unter­neh­mensziele – insbesondere des Unternehmensergebnisses - beizutragen. Als direktes Controlling-Ziel formuliert Reichmann die Unterstützung der Planung und Kontrolle durch Infor­mationen und die Verbesserung der Entscheidungsqualität der Führungskräfte. Bei Horváth sichert das Controlling die Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit der Unternehmensführung, während bei Weber und Schäffer die Controller zur Führungsqualität beitragen. Becker erweitert die Controlling-Ziele auf die Verbesserung der Wertschöpfung eines Unternehmens.

1. Nennen Sie jeweils eine Controller-Rolle, welche der informations-, der koordinations- und der rationalitätsorientierten Controlling-Konzeption in besonderem Maße gerecht wird.

Antwort: Der Erbsenzähler baut vor allem auf der informationsorientierten Controlling-Konzeption auf. Der Steuermann basiert weitgehend auf der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption, während der Interne Berater auf der rationalitätsorientierten Controlling-Konzeption aufbaut.

1. Warum gibt es verschiedene Controller-Rollen in der Unternehmenspraxis?

Antwort: Neben den Controlling-Konzeptionen, welche das Leitbild des Controllers beeinflussen, werden die Controller-Rollen auch von dem Unternehmensumfeld und der Unternehmenskultur bestimmt. So gewinnen in einer wirtschaftlichen Abschwungphase oftmals Kostenthemen an Bedeutung und damit eine entsprechende Kontrollfunktion des Controllings. Des Weiteren bestimmt neben der Persönlichkeit des Controllers vor allem die Offenheit der Unternehmens-kultur, inwieweit der Controller eine interner Beraterrolle wahrnehmen kann.

1. Grenzen Sie die wesentlichen Rollen des Reporters, Kontrolleurs, Navigators und Business Partners anhand von drei Kriterien voneinander ab.

Antwort:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Reporter | Kontrolleur | Navigator | Business Partner |
| Unterstützungsfunktion | ++ | ++ | + | 0 |
| Koordinationsfunktion | 0 | + | ++ | + |
| Korrekturfunktion | 0 | 0 | 0 | ++ |

12. Welche Rollenkonflikte bestehen im Controlling?

Antwort: Sowohl die Erwartungen der Vorgesetzten und der anderen Fachabteilungen als auch die eigenen Erwartungen des Controllers sind die Grundlage für mögliche Inter-Rollen- bzw. Intra-Rollenkonflikte im Controlling. Unter Inter-Rollenkonflikten resultieren aus verschiedenen expliziten und impliziten Erwartungen der „Kunden“ des Controllers und des Stelleninhabers selbst, während Intra-Rollenkonflikte aus widersprüchlichen Erwartungen resultieren, die der Controller selbst für seine Rolle wahrnimmt.

13. Diskutieren Sie Vor- und Nachteile einer eigenständigen Controller-Stelle.

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| * Stärkere Spezialisierung und Methoden­kompetenz des Controllers * Übernahme gesamtunternehmensbezogener Aufgaben * Controller ist eine neutrale Stelle, Vorteile beim Management von Bereichskonflikten * Arbeitsentlastung anderer Bereiche * Controller als fester Ansprechpartner | * Institutionalisierung verursacht Kosten * Gefahr des unerwünschten Eigenlebens (Controlling als Selbstzweck) * Nachlassende Motivation anderer Bereiche, sich mit Controlling-Aufgaben zu beschäftigen |

1. Wie kann das Controlling vom (externen) Rechnungswesen, dem Finanzmanagement und der Revision abgegrenzt werden?

Das Controlling übernimmt häufig Aufgaben des internen Rechnungswesens wie die Kosten- und Leistungsrechnung. Das externe Rechnungswesen bildet zwar eine Informationsbasis für das Controlling, ist i.d.R. jedoch organisatorisch abgetrennt, da dessen relevante Rechtsnormen des Handels- und Steuerrechts ein Spezialwissen erfordern, über das Controller nicht in der Tiefe verfügt. Zudem sind die bilanzpolitischen Ziele des externen Rechnungswesens nicht immer mit den internen Informationsanforderungen des Managements vereinbar. Die Finanzabteilung hat mit der Liquiditätssicherung und Finanzplanung ebenfalls separate Aufgabenbereiche, wobei es Schnittstellen zwischen beiden Bereichen beim Investitionscontrolling gibt. Sowohl die interne Revision wie auch das Controlling gehören zum internen Kontrollsystem (IKS) des Unternehmens. Allerdings führt die interne Revision überwiegend fallweise, nachträgliche und prozess­unab­hängige Überwachungstätigkeiten aus, während das Controlling eher laufend ex-ante-Kontrollen der Wirtschaftlichkeit übernimmt.

1. Wie lässt sich das Controlling in die Unternehmenshierarchie einordnen?

Das Controlling lässt sich je nach Aufgabenschwerpunkt in verschiedene Hierarchieebenen einordnen. Überwiegen Koordinationsaufgaben kann das Controlling der 1. oder 2. Hierarchie­ebene zugeordnet werden. Wird das Controlling der 2. Hierarchieebene zugeordnet, ist zu klären, ob der Controller fachlich und disziplinarisch der gesamten Unternehmensleitung, dem Vorsitzen­den oder einem Geschäftsführungsmitglied z.B. dem Finanzvorstand unterstellt wird. Übernimmt das Controlling überwiegend Informationsaufgaben, wird es einer niedrigeren Hierarchieebene zugeordnet. Auch in diesem Fall sind die Unterstellungsverhältnisse festzulegen. Je höher der Controller-Bereich hierarchisch eingeordnet wird, desto größer sind seine Bedeutung und sein Einfluss.

1. Erläutern Sie die Aufgabenverteilung zwischen zentralem und dezentralem Controlling.

Mit zunehmender Unternehmensgröße und dem Übergang zu einer Konzernstruktur wird der Controller-Bereich in ein zentrales und ein dezentrales Controlling unterteilt. Beim zentralen Controlling werden alle Controlling-Aufgaben in einem Bereich unter einheitlicher Leitung zusammengefasst. Sind die Controlling-Aufgaben auf mehrere Bereiche verteilt, liegt ein dezentrales Controlling vor. Die Zentralisierung der Controller-Aufgaben sollte wegen möglicher Akzeptanzprobleme in den dezentralen Unternehmensbereichen möglichst gering gehalten und geschäftsnahe Aufgaben, z.B. operative Plandurchsprachen, sollten an dezentrale Controller delegiert werden. Die Aufgabe des zentralen Controllings besteht in der Ausrichtung der dezentra-len Controller-Bereiche auf die Unternehmensziele. Die dezentralen Controller müssen in ihren Einheiten sicherstellen, dass Plan- und Ist-Daten korrekt erhoben und die Controlling-Instrumente einheitlich angewandt werden.

1. Was versteht man unter dem Dotted-Line-Prinzip? Was spricht für und was gegen das Dotted-Line-Prinzip?

Unter dem Dotted-line-Prinzip wird die Aufteilung der fachlichen und disziplinarischen Unterstellung des dezentralen Controllers zwischen Zentralcontrolling und der Bereichsführung verstanden.

1. Über welche Kompetenzen sollte ein Controller verfügen?

Hier werden die formalen Kompetenzen von Controllern zur Übernahme bestimmter Controlling-Aufgaben betrachtet. Die Kompetenzausstattung von Controller-Stellen umfasst Anordnungs-, Verfügungs- oder Entscheidungskompetenzen, z.B. bei der Gestaltung des Planungssystems, Auftrags-, Vorschlags- und Mitsprachekompetenzen, z.B. bei der inhaltlichen Gestaltung von Datenbanken, und Informations- und Beratungskompetenzen, z.B. bei der strategischen Planung. Das Controlling kann als Linienstelle mit entsprechenden Antrags-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Weisungs-, Mitsprache- und Kontrollkompetenzen, als Stabsstelle zur Entscheidungsvorbereitung mit Informations-, Beratungs-, Verfügungs- und Ausführungskompetenzen sowie als Querschnitts­bereich organisiert werden.

1. Erläutern Sie die Funktionsweise sowie die Vor- und Nachteile von Shared Service Centern (SSC) im Controlling. Welche Controlling-Aktivitäten können in einem SSC durchgeführt werden?

Center of Scale (CoS) werden für transaktionale, d.h. standardisierbare und operativ-repetitive, Controlling-Aktivitäten mit hohem Volumen und hohem Ressourcen-einsatz eingerichtet. Sie haben die Realisierung von Skaleneffekten und damit Kosteneinsparungen zum Ziel, z.B. für das standardisierte Kosten- und Leistungs-Reporting. Center of Expertise (CoE) übernehmen wissens­intensive Controlling-Aktivitäten, die von mehreren Leistungsempfängern in einer Organisation benötigt werden, z.B. Investitions-, FuE- oder Projektkalkulationen. Sie umfassen eine Zentralisierung von Spezialwissen des Controllings. Eine Spezialform sind sogenannte Centers of Excellence. CoEs haben vor allem eine Verbesserung der Daten- und Prozessqualität und –sicherheit sowie den Aufbau von Spezial-Know-how zum Ziel.

1. Beschreiben Sie, basierend auf den Ergebnissen der dritten WHU Zukunftsstudie aus dem Jahr 2017, acht Herausforderungen der „Agenda für ein digitales Controlling“.

Antwort: In der dritten WHU Zukunftsstudie werden vor allem folgende acht Herausforderungen der Digitalisierung genannt.

1. Daten-Management, insbesondere die Pflege und Qualitätssicherung der Stammdaten und der Systeme
2. Self-Controlling, d.h. die Manager sollen dazu befähigt werden, ihre Berichte im Sinne eines Self Reportings selbst problemorientiert zu erstellen
3. Agile Unternehmenssteuerung erfordert eine stärkere Integration und gleichzeitig eine „Verschlankung“ der Controlling-Prozesse
4. Effizienz im Controlling durch Standardisierung, Outsourcing und Auslagerung von Controlling-Aktivitäten in SSC
5. Business Partnering des Managements z.B. durch das kritische Hinterfragen von Geschäftsmodellen
6. Einsatz von Business Analytics-Ansätze aufgrund einer besseren Datenverfügbarkeit („Big Data“) sowie einer stärkeren IT-Unterstützung komplexer Verfahren, z.B. Simulationen
7. Neue Fähigkeiten des Controllers, z.B. verstärkte Kenntnisse der Statistik und der IT sowie soziale und kommunikative Fähigkeiten und Geschäftskenntnisse
8. Controlling-Mindset