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

**Lösungen für die Wiederholungsaufgaben des 4. Kapitels**

1. Warum kann eine Verhaltenswirkung von Controllinginstrumenten vermutet werden?

Antwort: Verhaltenswirkungen von Controllinginstrumenten können aufgrund von Manipu­lations­potenzialen bei der Datenbereitstellung durch die Mitarbeiter und Konfliktpotenzialen durch die Planungs- und Kontrolltätigkeit des Controllers sowie aufgrund von kognitiven und motivationalen Beschränkungen aller Akteure in einem Unternehmen vermutet werden.

1. Was versteht man unter dysfunktionalem Verhalten?

Antwort: Dysfunktionales Verhalten umfasst alle unbewussten und bewussten Handlungen von Mitarbeitern, die den ursprünglich intendierten Funktionen eines Instrumentes abträglich oder sogar entgegengesetzt sind und dadurch die Erreichung der Unternehmensziele beeinträchtigen.

1. Wie kann dysfunktionales Verhalten systematisiert werden?

Antwort: Dysfunktionales Verhalten lässt sich nach den Kriterien Akteure, Ursachen und Wirkungen systematisieren. Aufgrund ihrer Zusammenarbeit im Controllingprozess können sich sowohl Mitarbeiter, Manager wie auch Controller dysfunktional verhalten. Nach den Ursachen lassen sich dysfunktionale Verhaltensweisen aufgrund von Könnens- und von Wollensdefiziten unterscheiden. Könnensdefizite ergeben sich aus den begrenzten kognitiven Fähigkeiten der Unternehmensakteure, Wollensprobleme aus dem Bestreben der Akteure zur Reduzierung des eigenen Arbeitsleids, opportunistischem Verhalten oder ihrer persönlichen Einstellung. Darüber hinaus können Emotionen auf Auftreten von dysfunktionalem Verhalten begünstigen. Nach der Wirkung lassen sich dysfunktionale Verhaltensweisen in bürokratisches Verhalten, Verfälschung von Informationen sowie mittelbare Dysfunktionalitäten unterscheiden. Bei bürokratischem Verhalten richtet der Aufgabenträger seinen Arbeitseinsatz ausschließlich auf die Einhaltung der Zielvorgaben aus. Eine Verfälschung von Informationen kann in Form von „slack“ sowie einer Manipulation von Kontrollinformationen auftreten. Mittelbare Verhaltensdysfunktionalitäten umfassen sowohl psycho-soziale Effekte wie Konflikte oder Widerstände gegen Controlling­instrumente sowie den Aufbau informeller Informationssysteme durch die Mitarbeiter. Zudem können Manager Risiken in übermäßigem Umfang übernehmen oder Fehlentscheidungen aufgrund von kognitiven Verzerrungen treffen.

1. Welches funktionale und dysfunktionale Verhalten kann eine Budgetierung auslösen?

Antwort: Die Auswahl angemessener Zielgrößen kann die Unsicherheit der Budgetver­ant­wortlichen abbauen, ihre Motivation steigern und daher zu einer effizienteren Ressourcen­verwendung im Unternehmen beitragen. Bei einer Fokussierung auf kurzfristige monetäre Zielgrößen kann es jedoch zu bürokratischem Verhalten der Budgetverantwortlichen kommen.

Die Verwendung von problemorientierten Budgetierungsverfahren kann aufgrund ihres analyti­schen Charakters ebenfalls zu einer Effizienzsteigerung führen. Eine Fortschreibungsbudgetierung wirkt sich jedoch negativ auf die Motivation der Budgetverantwortlichen und damit auf die Erfüllung der Effizienzverbesserungsfunktion aus. Zudem wird auch die Erreichung der Koordinationsfunktion nicht unterstützt, da eine Abstimmung der Budgetbereiche nicht erfolgt.

Eine partizipative Budgetierung wirkt sich günstig auf die Akzeptanz und Motivation der Budgetverantwortlichen aus und unterstützt daher die Erreichung der Vorgabe- und Motivationsfunktion. Darüber hinaus trägt eine Beteiligung zur Erreichung der Koordinations­funktion der Budgetierung bei. Jedoch kann eine partizipative Budgetierung zur Bildung von „budgetary slacks“ und damit zur Nichterfüllung der Effizienzverbesserungsfunktion führen.

Eine Selbstkontrolle im Rahmen der Budgetierung kann zwar positiv zur Akzeptanz und Motivation der Budgetverantwortlichen beitragen und die Lernwirkung insbesondere der Abweichungs­analyse unterstützen. Allerdings eröffnet eine Selbstkontrolle Manipulationsspielräume und gefährdet daher die Kontroll- und die Effizienzverbesserungsfunktion der Budgetierung.

1. Welche Maßnahmen zur Vermeidung von dysfunktionalem Verhalten durch Budgetierung gibt es?

Antwort: Bei der Festlegung der Zielgrößen der Budgetierung ist auf eine Verknüpfung zwischen operativen Budget- und langfristigen Gesamtunternehmenszielen sowie auf eine Ergänzung durch qualitative Größen, wie z.B. die Kundenzufriedenheit, zu achten, um bürokratisches Verhalten zu vermeiden. Zudem sollte auf problemorientierte Budgetierungsverfahren zugegriffen werden. Muss eine Fortschreibungsbudgetierung eingesetzt werden, so ist eine Budgetreduktion bei Unterschreitung der Budgetvorgaben des Vorjahres zu vermeiden. Bei der Budgetkontrolle ist auf Manipulationsresistenz, z.B. durch eine automatisierte Gewinnung der Kontrolldaten, zu achten. Durch Schulungen sollen Könnensdefizite der Budgetverantwortlichen abgebaut und diese zur Selbstkontrolle befähigt werden. Ein Mindestmaß an Fremdkontrolle ist zur Vermeidung von budgetary slack notwendig. Der Controller sollte sich auf das Coaching bei der Budgetierung beschränken. Insgesamt sollte die Budgetkontrolle eher als Lernprozess verstanden und die Budgeteinhaltung vom betrieblichen Anreizsystem entkoppelt werden, um das übermäßige Eingehen von Risiken zu vermeiden.

1. Definieren Sie den Begriff des Anreizsystems und nennen Sie wesentliche Anforderungen an dessen Gestaltung!

Antwort: Ein Anreizsystem ist die Summe aller geplanten Anreize, durch deren Gewährung Ziel­konflikte und Informationsasymmetrien abgebaut und die Motivation der Anreizempfänger gesteigert werden sollen. Zudem unterstützen Anreizsysteme die Personalselektion. Anreiz­systeme sollen die Kriterien der Controllability, Vollständigkeit, Anreizkompatibilität, Risiko­teilung, Aktualität, intersubjektiven Verifizierbarkeit und Transparenz erfüllen.

1. Welche Implikationen lassen sich aus der Prinzipal-Agenten-Theorie und den Motivations­theorien für die Gestaltung von Anreizsystemen ableiten?

Antwort: Die Prinzipal-Agenten-Theorie betont die Gewährung von finanziellen leistungs­-orientierten Anreizen an den Agenten, um dessen Arbeitseinsatz und damit den Gewinn des Prinzipals zu steigern. Motivationstheorien gehen dagegen von einer vielfältigen individuellen Motivstruktur aus. Eine Steuerung der Leistungsbereitschaft der Anreizempfänger wird nur dann erreicht, wenn deren Motive durch entsprechende Anreize bestmöglich angesprochen werden.

1. Welche Dimensionen zur Gestaltung von Anreizsystemen werden unterschieden?

Antwort: Zunächst müssen die Adressaten, d.h. die Anreizempfänger, und die gewährten Anreize festgelegt werden. Anschließend wird bestimmt, durch welche Kennzahlen die Zielerreichung der Adressaten gemessen (Bemessungsgrundlagen) und wie die Zielerreichung mit der Höhe der gewährten Anreize verknüpft werden sollen ((Anreizfunktion). Außerdem ist der zeitliche Auszahlungs­modus der Anreize festzulegen.

1. Charakterisieren Sie den jährlichen Deckungsbeitrag seiner Abteilung als Bemessungsgrundlage (BMG) für den Leiter der Fertigungsabteilung eines mittelständischen Unternehmens.

Antwort: Der Deckungsbeitrag erfüllt das Kriterium der Anreizkompatibilität, da ein höherer Deckungsbeitrag sowohl den Gewinn des Unternehmens wie auch die Höhe der individuellen gewährten Anreize steigert. Zudem ist der Deckungsbeitrag eine transparente BMG. Jedoch ist sie nur eingeschränkt durch den Abteilungsleiter beeinflussbar, da er Einfluss auf die Fertigungskosten jedoch nicht auf den Umsatz hat. Zudem bildet der Deckungsbeitrag nicht sein gesamtes Aufgabenspektrum ab und erfüllt damit nicht das Kriterium der Vollständigkeit.

1. Welche Aspekte sind bei der Gestaltung der Anreizfunktion vom Controlling zu beachten?

Antwort: Je komplexer das Aufgabengebiet des Anreizempfängers ist, desto mehr BMGn sind zur Ermittlung der Zielerreichung heranzuziehen. Allerdings muss auch hier die Anforderung der Transparenz bei der Gestaltung des Anreizsystems beachtet werden. Die Anreizintensität und die Verwendung von Kappungsgrenzen sind mit der Risikokultur des Unternehmens und der Risikoneigung der Anreiz­empfänger abzustimmen. Je risikofreudiger das Management ist, desto stärker sollte die Steigung der Anreizfunktion und desto größer sollte der Abstand zwischen Cap und Floor sein. Zudem ist auf einen möglichst hohen Bestimmtheitsgrad der Anreizfunktion zu achten.

1. Erläutern Sie wesentliche Probleme der Gestaltung von Anreizsystemen!

Antwort: Anreizsysteme gehen von problematischen Annahmen, wie z.B. primär extrinsisch moti­vier­ten, risikoaversen und opportunistischen Anreizempfängern aus. Sie können Gewöh­nungseffekte bei den Anreizempfängern auslösen, deren intrinsische Motivation zerstören (Crowding-out-Effekt) und dysfunktionale Verhaltensweisen auslösen. Die Verwendung ungeeigneter BMGs kann zu einer Ver­nachlässigung nicht-incentivierter Aufgabengebiete oder zu sehr kurzfristigen, riskanten Entschei­dungen führen.

1. Worin bestehen die wesentlichen Schwächen traditioneller Kennzahlen?

* Teilweise erhebliche Verzerrungen der Kennzahlen durch die Gewährung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten im Jahresabschluss,
* Keine Einbeziehung von Eigenkapitalkosten,
* Keine Berücksichtigung von Risiken bei der Gewinnerzielung,
* Vernachlässigung des Zeitwerts des Geldes sowie zukünftiger Erfolge,
* Aus Sicht der Eigenkapitalgeber für die Ausschüttung und den Wert des Unternehmens relevante Zahlungsströme bleiben weitgehend unberücksichtigt.

1. Erläutern Sie kurz die Bestimmungsfaktoren des CAPM-Modells. Welche Aussage lässt sich mit einem Betafaktor von 1,8 treffen?

Im Rahmen des CAPM Modells werden die Eigenkapitalkosten rEK wie folgt ermittelt:

rEK = μi = erwartete Eigenkapitalkosten = erwartete Eigenkapitalrendite

ir = risikoloser Zinsfuß (z.B. aktueller Zinssatz für Öffentliche Anleihen )

βi = Maß für die Risikoklasse des Wertpapiere der zu bewertenden Gesellschaft

μM = Erwartungswert der Rendite des Marktportfolios (in Anlehnung an die Entwicklung eines Marktindex, z.B. DAX)

(μM-ir) = „Risikoprämie“ bei Investition in das riskante Marktportfolio statt in risikolose

Wertpapiere

Ein Beta-Faktor von 1,8 sagt aus, dass bei einer Änderung des Marktportfolios um 10%, der Kurs der entsprechenden Aktie im Durchschnitt um 18% gestiegen bzw. gefallen ist. Die betreffende Aktie reagiert somit - im Vergleich zum Marktportfolio - überproportional auf Veränderungen des Gesamtmarkts (Zinsänderungen, konjunkturelle Schwankungen, politische und wirtschaftliche Veränderungen).

1. Ermitteln Sie die Eigenkapitalkosten gemäß CAPM für folgende Unternehmen:

|  |  |
| --- | --- |
| **Unternehmen** | **Betafaktor (1 Jahr) am 31.05.19** |
| BMW | 1,0144 |
| Wirecard | 1,9533 |
| Merck | 0,5287 |

Legen Sie dabei einen risikolosen Zins von 3% und eine Marktrendite von 9% zugrunde!

μBMW = 3% + 1,0144 \* (9% - 3%) = 9,0864%

μWirecard = 3% + 1,9533 \* (9% - 3%) = 14,7198%

μMerck = 3% + 0,5287 \* (9% - 3%) = 6,1722%

Die Beispiele zeigen, dass ein höherer Beta-Faktor ein höheres systematisches Risiko und damit auch höhere erwartete Eigenkapitalkosten impliziert.

1. Erläutern Sie kurz die Conversions (Anpassungen) im Rahmen des EVA-Modells!

|  |  |
| --- | --- |
| **Art der Anpassung** | **Kurzbeschreibung** |
| Operating Conversions | Anpassungen auf rein betriebsbedingte Größen |
| Funding Conversions | Eliminierung von bilanz- und erfolgswirksamen Größen, die auf unterschiedlichen Finanzierungsformen beruhen |
| Tax Conversions | Eliminierung von Steuern, die auf nicht betriebsbedingte Aufwendungen und Erträge entfallen |
| Shareholder Conversions | Anpassungen von Berücksichtigung Eigenkapitalähnlicher Positionen (Equity Equivalents) |

1. Worin sehen Sie die wesentlichen Probleme bei der Umsetzung wertorientierter Konzepte in der Praxis?

* Zu hohe Anforderungen an die operative Umsetzung im Unternehmensalltag
* Mangelnde Zielkongruenz wertorientierter Kennzahlen
* Mangelnde Verständlichkeit wertorientierter Kennzahlen und daraus resultierende Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern
* Mangelnde Vergleichbarkeit wertorientierter Kennzahlen