



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

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XVII: „Controlling“

2. Musterklausur

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.

Konzeption des Controllings**Aufgabe 1: Behavioral Accounting/Organigramme¹****Kontingenzansatz des Behavioral Accounting:****Aufgabenteil a) (10 Punkte)**

Skizzieren Sie zunächst das Grundmodell des Kontingenzansatzes des Behavioral Accounting.

Aufgabenteil b) (20 Punkte)

Beschreiben Sie, wie Kontextfaktoren auf die Gestaltung von Controllingssystemen 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.

Organigramme:

Zur Abrundung ihres Beteiligungsportfolios hält die Morgengenuss GmbH eine fünfprozentige Beteiligung an der Wella AG, die zu den führenden internationalen Kosmetikanbietern gehört. Das Kosmetikunternehmen erzielt rund drei Viertel seines Umsatzes außerhalb Deutschlands. Mit einem Netzwerk von eigenen Vertriebsgesellschaften in fast 50 Ländern und eigenen Fortbildungseinrichtungen für Friseure zeigt Wella eine für die Branche außergewöhnliche Präsenz vor Ort. Wella vertreibt, produziert und forscht länderübergreifend, rund um den Globus. Globale Marken, Mitarbeitermobilität und internationaler Auftritt sind die Basis einer globalen Firmenphilosophie, die sich direkt dem Kompetenzfeld Kosmetik verschreibt.

Aufgabenteil c) (19,5 Punkte)

Vor dem Hintergrund der erfreulichen Entwicklung der Wella AG prüft die Geschäftsleitung der Morgengenuss GmbH derzeit, ob sie ihre Beteiligungsquote erhöhen sollte. Konrad Troller hat bereits die wichtigsten Unternehmens- und Marktdaten zusammengestellt, die für die Investitionsentscheidung notwendig sind. Allerdings hat die Wella AG in den Jahren t_0 und t_1 ihre Organisationsstruktur erheblich umgebaut. Ohne eine Beurteilung der neuen Organisationsstruktur möchte die Geschäftsleitung der Morgengenuss GmbH allerdings keine Entscheidung fällen. Sie bittet daher Troller, die neue Organisationsstruktur zu erstellen und ihr in kürzester Zeit vorzulegen.

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).

¹ Vgl. Littkemann, J.: Konzeption des Controlling, in: Littkemann, J. (Hrsg.), Unternehmenscontrolling, Verlag NWB, Herne/Berlin 2006, S. 100 ff. und S. 63.

Nachname
Stellenbezeichnung
Verantwortungsbereich

Pressemitteilungen (leicht gekürzt und abgeändert):

17. Juli t₀

Neuorganisation der Vorstandsbereiche der Wella AG

Darmstadt, den 17.7.t₀: Um die Wella Gruppe erfolgreich weiter zu entwickeln, das interne und externe Wachstum in Umsatz und Ergebnis zu beschleunigen sowie die Globalisierung noch stärker voranzutreiben, wird der Wella Konzern mit Wirkung zum 1. September t₀ seine Unternehmensstruktur verändern.

Die Vorstandsbereiche der Wella AG werden wie folgt reorganisiert: Für die weltweite Sparte Friseur (Professional) zeichnet Fritz Kuhn (60), bisher Vorstand Europa, verantwortlich. Axel Dietz (40), bisher Marketing Vorstand Wella, leitet die Sparte Retail (Endverbraucher). Der besonderen Bedeutung, die der Konzern dem Ausbau des E-Commerce und zukünftigen Akquisitionen, Kooperationen und Joint Ventures beimisst, wird mit dem Vorstandsbereich New Business unter Alfred Krämer (54) Rechnung getragen. Alfred Krämer leitete bisher den Bereich Amerika, Asien und Pazifik. Weitgehend unverändert bleibt der Vorstandsbereich von Hans Schmidt (63), Finanzen, Personal und Supply Chain. Lediglich werden die bisher dort betreuten Aktivitäten im Friseur- und Retailbereich den jeweiligen Sparten bzw. dem Vorstandsbereich New Business zugeordnet. Die Sparte Duft und Kosmetik wird weiterhin von Dr. Heinz Hösler (59) verantwortet. Dr. Heiner Gürtler (58) verantwortet weiterhin den Vorsitz des Vorstandes der Wella AG.

Die Wella Unternehmensgruppe umfasst drei Hauptgeschäftsfelder: Friseur, Retail (Endverbrauchergeschäft) sowie Duft und Kosmetik. Das Duft und Kosmetik Geschäft ist bereits heute als weltweite Sparte organisiert, das Wella Haarkosmetik Geschäft wird bisher weltweit für Friseur und Retail gemeinsam nach Regionen geführt. Friseur und Retail befassen sich beide mit Haarkosmetikprodukten, im Schwerpunkt unter der Marke Wella.

„Wir brauchen eine Organisation, die es uns erlaubt, weltweit ausgerichtet mit strategischer und operativer Verantwortung in einer Hand auf die Entwicklung unserer völlig unterschiedlichen Geschäftsbereiche Friseur und Retail zu konzentrieren“, so Dr. Heiner Gürtler, Vorstandsvorsitzender der Wella AG. „Durch diese Divisionalisierung auch bei Friseur und Retail erreichen wir eine eindeutige Zuordnung der Führungsverantwortung und haben es wesentlich leichter, die beiden Geschäfte ihren strategischen Erfordernissen entsprechend weiter zu entwickeln und Strategien marktnah umzusetzen.“ Dabei wird innerhalb der Organisation sichergestellt bleiben, dass die Marke Wella nicht unterschiedliche Entwicklungen bei Friseur und Retail nimmt.

Mit der Schaffung des Vorstandressorts New Business verfolgt der Konzern die klare Strategie, nicht nur durch die Konzernausrichtung nach Sparten, sondern auch durch Zukäufe und verstärkten Einsatz von E-Commerce-Aktivitäten sein Wachstum zu beschleunigen.

17. August t_0 **Neuer Leiter Geschäftsbereich Friseur der Wella AG**

Norbert Sand (49), bisher Vertriebsleiter des Geschäftsbereiches Friseur der Wella AG, Darmstadt, ist ab 1. September t_0 verantwortlich für das gesamte deutsche Friseurgeschäft. Der bisherige Leiter des Geschäftsbereiches Friseur Deutschland der Wella AG, Darmstadt, Michael Uebbing (44), übernimmt zum gleichen Zeitpunkt das europäische Regionalmanagement Friseur und verantwortet so, neben Deutschland, das Friseurgeschäft von mehr als 25 Wella Gesellschaften. Uebbing berichtet direkt an Fritz Kuhn (60), der im Zuge der Neuordnung des Vorstandes der Wella AG – siehe Pressemitteilung von 17. Juli t_0 – zum 1. September t_0 weltweit der Wella Friseursparte vorsteht. Ebenfalls in direkter Berichtslinie zu Fritz Kuhn sind Karl-Heinz Hüther (56), Regionalmanagement Friseur Asien/Amerika und somit verantwortlich für das Friseurgeschäft in rund 25 Ländern und Karl-Heinz Pitsch (45), der weltweit für das Friseur-Marketing verantwortlich zeichnet.

04. April t_1 **Wella Neuzugänge in der Sparte Retail**

Darmstadt, 4. April t_1 : Im Zuge der Neuorganisation der Wella AG zum 1. September t_0 nach Sparten wurden neben den Sparten Friseur sowie Kosmetik und Duft ebenso die Sparte Retail neu eingerichtet. Unter der Verantwortung von Axel Dietz, Vorstand Retail weltweit, wurden darin verschiedene Positionen im Management neu geschaffen: Javier Gonzalez (36) ist seit dem 1. April bei der Wella AG in einer neu geschaffenen Position als Regionalmanager Lateinamerika/Asien/Pazifik für die Umsetzung der Retail Strategien in diesen Regionen zuständig. In dieser Funktion berichtet Gonzalez direkt an den Vorstand Retail, Axel Dietz. Der gebürtige Spanier Gonzalez wechselte nach erfolgreichen Topmanagementaufgaben im In- und Ausland von Coty, Tochtergesellschaft des Unternehmens Benckiser, zum Darmstädter Wella Konzern. Er zeichnete dort zuletzt als General Manager für die Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz verantwortlich. Thomas Radke (40) verstärkt seit dem 1. April die Sparte Retail der Wella AG. Radke ist in seiner Position als Marketingleiter für Retail International zuständig und berichtet in dieser Funktion ebenso direkt an Axel Dietz. Der Diplom-Kaufmann Radke wechselte von der Masterfoods GmbH, Verden (ehemals Effem GmbH), zum Darmstädter Wella Konzern. Andreas Welsch (38) ist bereits seit dem 15. Februar in seiner neuen Funktion als Leiter Marketing Lateinamerika/Asien tätig und berichtet in dieser Position an den Regionalmanager Lateinamerika/Asien/Pazifik. Der studierte Betriebswirtschaftler Welsch war mehrere Jahre bei der Benckiser Gruppe als Marketing Direktor für das deutsche Geschäft mit den Marken Calgon und Calgonit zuständig.

Aufgabenteil d) (10,5 Punkte)

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

Investitionscontrolling

Aufgabe 2: Vollständiger Finanzplan (VoFi)²

Aufgabenteil a) (40 Punkte)

Für ein Investitionsprojekt liegen Ihnen als Controller folgende Daten vor:

Zahlungsfolge der Investition	
Anschaffungsauszahlung	15.250 €
Einzahlungsüberschüsse	
Einzahlungsüberschuss in t = 1	-3.500 €
Einzahlungsüberschuss in t = 2	2.995 €
Einzahlungsüberschuss in t = 3	11.030 €
Einzahlungsüberschuss in t = 4	5.948 €
Einzahlungsüberschuss in t = 5	4.860 €
Eigene Mittel	9.000 €
Kredit mit Endtilgung	
Nominalwert	5.000 €
Sollzinsfuß	6%
Disagio	5%
Laufzeit	2 Jahre
Sollzinsfuß (unbegrenzte Aufnahme)	10%
Habenzinsfuß (risikolos)	8%

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

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?

Berechnungsbeispiel „Logarithmus“:

$$2^x = 8$$

$$\Leftrightarrow x \cdot \lg 2 = \lg 8$$

$$\Leftrightarrow x = \frac{\lg 8}{\lg 2}$$

$$\Leftrightarrow x = 3$$

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?

² Vgl. Schulte, K./Littkemann, J.: Investitionscontrolling, in: Littkemann, J. (Hrsg.), Unternehmenscontrolling, Verlag NWB, Herne/Berlin 2006, S. 628 ff.