

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XVIII Beteiligungscontrolling

von

Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann

Lehrziele

Zu KE 1: Organisation des Beteiligungscontrollings

Im Zentrum der Ausführungen stehen deutsche Großunternehmen, die zumeist multinational tätig sind und ihre lokalen Aktivitäten zielgerichtet „controllen“ müssen. Ziel ist, den erfolgreichen Einsatz von Controllinginstrumenten vor dem Hintergrund der innerhalb des Beteiligungs- bzw. Konzerncontrollings verfolgten Ziele und der Berücksichtigung zahlreicher konzern- und beteiligungsspezifischer Faktoren zu diskutieren. Dabei werden folgende Einschränkungen getroffen: Dargelegt werden die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften in einem Konzernunternehmen, wobei die Beziehungen zu den Tochtergesellschaften nach Möglichkeit langfristiger Natur sein und auf kapitalmäßigen oder stimmrechtsbezogenen Mehrheitsverhältnissen beruhen sollten. Alle anderen sonstigen Formen von Unternehmensverbindungen, wie z. B. Joint Ventures oder

strategische Allianzen, sind nicht Gegenstand der Betrachtung. Zudem wird sich auf das Controlling von Tochtergesellschaften in der Nutzungsphase konzentriert, Besonder-



heiten des Akquisitions- und des Desinvestitionscontrollings werden in dieser KE nicht behandelt. Schlussendlich findet eine Eingrenzung der Ausführungen auf die erfolgreiche Gestaltung der konzerninternen Beziehungen zwischen dem zentralen und dem lokalen Controlling statt. Probleme der Beziehungen zwischen Management und Controlling werden nur am Rande erörtert.

Nach gründlichem Durcharbeiten dieser KE sollten Sie dazu befähigt sein, ausführlich Auskunft darüber zu geben,

- ✱ wie eine erfolgreiche Gestaltung des Beteiligungscontrollings unter besonderer Berücksichtigung von konzern- und beteiligungsspezifischen Faktoren zu geschehen hat und
- ✱ welche Schwierigkeiten bei der Bestimmung des Gestaltungserfolgs des Beteiligungscontrollings in der Unternehmenspraxis existieren.

Ferner sollten Sie in Grundzügen erläutern können, was man aus der Perspektive des Beteiligungscontrollings unter folgenden Begriffen versteht:

- ✱ Beteiligung und Tochtergesellschaft,
- ✱ Konzernstrategie und -organisation,
- ✱ technokratische, strukturelle und personelle Steuerungsinstrumente sowie
- ✱ effektive und effiziente Gestaltung des Beteiligungscontrollings.

Zu KE 2: Instrumente des Beteiligungscontrollings

Vorrangiges Ziel des Beteiligungs- bzw. Konzerncontrollings ist, die lokalen Einheiten im Sinne des Gesamtunternehmens zielgerichtet zu führen und zu koordinieren. Dabei sollten jedoch lokale Interessen beim Aufbau und der Weiterentwicklung des Controlling-systems Berücksichtigung finden, damit es nicht zu lokalen Akzeptanzproblemen kommt, die erhebliche Fehlsteuerungen im Konzern nach sich ziehen können. Denn es ist anzunehmen, dass es aufgrund der innerhalb eines Konzerns zu vollziehenden z. T. sehr heterogenen Betriebs- und Geschäftsprozesse zu einer divergierenden Interessenlage zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften kommt. Dies dürfte auch zu unterschiedlichen Ansprüchen in Bezug auf die Gestaltung des konzerninternen Control-

lingsystems führen. Insbesondere in Konzernen mit einem stark heterogen zusammengesetzten Beteiligungsportfolio ist diesbezüglich von einem hohen Konfliktpotenzial



zwischen dem zentralen und dem lokalen Controlling (Standardisierung vs. Differenzierung) auszugehen.

Nach gründlichem Durcharbeiten dieser KE sollten Sie dazu befähigt sein, ausführlich Auskunft darüber zu geben,

- * was unter einer Organisationsstrukturanalyse zu verstehen ist und wodurch sich divisionale von funktionalen Organisationsformen unterscheiden sowie
- * welche Kennzahlen zur lokalen Unternehmenssteuerung im Beteiligungscontrolling unter besonderer Berücksichtigung von praktischen Erwägungen besonders geeignet sind.

Ferner sollten Sie in Grundzügen erläutern können, was man aus der Perspektive des Beteiligungscontrollings unter folgenden Instrumenten versteht:

- * Rentabilitätsanalysen,
- * umsatz- und ergebnisorientierte Kennzahlen,
- * traditionelle, moderne und Cash Flow-orientierte Kapitalrenditen,
- * Pay off Period-Methode,
- * aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen,
- * Erfolgsspaltung sowie
- * grafische und tabellarische Kennzahlenanalyse.

Außerdem sollten Sie in der Lage sein zu erörtern, welche Möglichkeiten und Grenzen mit dem Einsatz der genannten Instrumente des Beteiligungscontrollings in der Unternehmenspraxis verbunden sind.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Literaturhinweise	4
Lehrziele	5
Der Autor des Moduls	8
Inhaltsverzeichnis.....	9
Eigene Notizen.....	12
Abbildungsverzeichnis.....	13
Kurseinheit 1: Organisation des Beteiligungscontrollings	15
1 Vorbemerkung	17
1.1 Das Beteiligungscontrolling aus organisatorischer Perspektive.....	17
1.2 Stand der Forschung	19
2 Begriffsabgrenzung	22
2.1 Abgrenzung des Begriffes des Beteiligungscontrollings.....	22
2.2 Abgrenzung des Begriffes der Tochtergesellschaft	25
2.3 Phasenbezogene Abgrenzung des Beteiligungscontrollings	26
2.4 Institutionelle Abgrenzung des Beteiligungscontrollings	27
3 Die Innengliederung des Beteiligungscontrollings	28
3.1 Ziele des Beteiligungscontrollings	28
3.1.1 Koordinationsfunktion.....	28
3.1.2 Informationsfunktion.....	30
3.1.3 Wirtschaftlichkeit	30
3.2 Spezialisierung des Beteiligungscontrollings.....	31
3.2.1 Funktionsorientierte Spezialisierung.....	31
3.2.2 Objektorientierte Spezialisierung.....	32
3.3 Koordination des Beteiligungscontrollings.....	34
3.3.1 Vielfältigkeit des Koordinationsproblems	34
3.3.2 Technokratische Steuerungsinstrumente	36
3.3.2.1 Inhaltliche Aspekte des operativen Controllings.....	37
3.3.2.2 Inhaltliche Aspekte des strategischen Controllings.....	40
3.3.2.3 Formale Aspekte des Berichtswesens	42
3.3.2.4 Anforderungen an das Berichtswesen.....	44
3.3.3 Strukturelle Steuerungsinstrumente.....	46
3.3.3.1 Gestaltung der Informationsbeziehungen.....	46
3.3.3.2 Entgeltzahlung für die Nutzung des Informationssystems.....	47
3.3.3.3 Meetings mit zentralen und lokalen Controllern	48
3.3.4 Personelle Steuerungsinstrumente	50
3.3.4.1 Beteiligungscontrolling als Stabs- oder Linienfunktion	50
3.3.4.2 Unterstellung der lokalen Controller	51
3.3.4.3 Entlohnung der lokalen Controller	53
3.4 Kontext des Beteiligungscontrollings	55
3.4.1 Konzernspezifischer Kontext	55
3.4.1.1 Konzernstrategie	55

3.4.1.2	Konzernorganisationsform	57
3.4.2	Beteiligungsspezifischer Kontext.....	59
3.4.2.1	Unternehmensgröße	60
3.4.2.2	Bedeutung der Beteiligung	64
3.4.2.3	Beteiligungslebensphase	65
3.4.2.4	Unternehmenslebensphase	66
3.4.2.5	Branche.....	67
3.4.2.6	Umweltdynamik.....	68
3.4.2.7	Firmensitz	68
3.4.2.8	Rechtsform	69
3.4.2.9	Wirtschaftliche Lage	70
3.5	Erfolg der Innengliederung des Beteiligungscontrollings	71
3.5.1	Zusammenhang zwischen der Innengliederung des Beteiligungscontrollings und dem Organisationserfolg.....	71
3.5.2	Der Erfolgsbegriff aus organisatorischer Perspektive	73
3.5.3	Erfolgskriterien der Innengliederung des Beteiligungscontrollings	77
3.5.3.1	Abgrenzung des Organisationserfolgs vom Unternehmenserfolg.....	77
3.5.3.2	Auffinden und Operationalisierung von Sekundärkriterien	77
3.5.3.3	Erzielung von Wirtschaftlichkeitsgewinnen	78
3.5.3.4	Vermeidung von Motivationsverlusten.....	79
3.5.3.5	Die Erfolgskriterien im Einzelnen	80
3.6	Empirische Befunde zur Innengliederung des Beteiligungscontrollings.....	81
3.6.1	Vorbemerkung.....	81
3.6.2	Spezialisierung und Koordination des Beteiligungscontrollings	81
3.6.3	Konzern- und beteiligungsspezifischer Kontext	83
4	Fazit.....	85
5	Kontrollfragen zu KE 1	89
Kurseinheit 2: Instrumente des Beteiligungscontrollings.....		91
6	Vorbemerkung.....	93
6.1	Kennzahlen als maßgebende Steuerungsgrößen des Beteiligungscontrollings.....	93
6.2	Begriffsabgrenzung.....	94
7	Organisationsstrukturanalyse.....	95
7.1	Vorbemerkung.....	95
7.2	Funktionale Organisation	95
7.2.1	Konzeption.....	95
7.2.2	Stärken und Schwächen	97
7.2.3	Kritische Würdigung	98
7.3	Divisionale Organisation.....	99
7.3.1	Konzeption.....	99
7.3.2	Stärken und Schwächen	102
7.3.3	Kritische Würdigung	104
7.4	Zusammenfassung und Bedeutung für das Beteiligungscontrolling.....	106
8	Rentabilitätsanalysen	109
8.1	Vorbemerkung.....	109

8.2	Umsatz- und ergebnisorientierte Kennzahlen.....	110
8.2.1	Umsatzrendite (ROS)	110
8.2.1.1	Konzeption	110
8.2.1.2	Stärken und Schwächen.....	111
8.2.1.3	Kritische Würdigung.....	113
8.2.2	Traditionelle jahresabschlussorientierte Kapitalrenditen (ROE, ROA, ROI)	113
8.2.2.1	Konzeptionen	113
8.2.2.2	Stärken und Schwächen.....	116
8.2.2.3	Kritische Würdigung.....	117
8.2.3	Moderne jahresabschlussorientierte Kapitalrendite (ROCE)	118
8.2.3.1	Konzeption	118
8.2.3.2	Stärken und Schwächen.....	121
8.2.3.3	Kritische Würdigung.....	122
8.2.4	Cash Flow-orientierte Kapitalrendite (CFROI)	123
8.2.4.1	Konzeption	123
8.2.4.2	Stärken und Schwächen.....	127
8.2.4.3	Kritische Würdigung.....	128
8.2.5	Pay off Period-Methode	129
8.2.5.1	Konzeption	129
8.2.5.2	Stärken und Schwächen.....	131
8.2.5.3	Kritische Würdigung.....	132
8.3	Aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen	133
8.3.1	Konzeption der Erfolgsspaltung.....	133
8.3.2	Ausgewählte Kennzahlen der Erfolgsspaltung	138
8.3.3	Kritische Würdigung	142
8.4	Analysekonzepte für die praktische Gestaltung.....	143
8.4.1	Tabellarische Kennzahlenanalyse	143
8.4.2	Grafische Kennzahlenanalyse	145
8.5	Zusammenfassung und Bedeutung für das Beteiligungscontrolling.....	146
9	Kontrollfragen zu KE 2	150
Anhang	152
Eigene Notizen.....		156
Stichwortverzeichnis		157

1.2 Stand der Forschung

Historische
Entwicklung

Die bislang innerhalb der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung vorliegenden Erkenntnisse zur wirkungsvollen Gestaltung des Beteiligungscontrollings lassen vor dem Hintergrund einer chronologischen Betrachtung folgendes Entwicklungsmuster erkennen: In den 70er Jahren bestand ein starker Trend zur Etablierung unternehmensweit einheitlicher, hoch programmierter und hoch formalisierter Steuerherstellung stark standardisierter Controllingaktivitäten innerhalb der Konzerne und der lokal tätigen Betriebseinheiten war gesellschaften eher gering. Im Mittelpunkt der Controllingaktivitäten standen hoch komplex gestaltete Budgetierungssysteme (*Budgetorientierte Steuerung*) überwiegend von der budgetorientierten Steuerung umgestellt (vgl. Abb. 2). Hintergrund war, dass den Tochtergesellschaften mehr Entscheidungsbefugnisse zugewiesen wurden.



Bild: OpenClipart-Vectors

Seit den 80er Jahren wurde orientiert auf die *ergebnisorientierte* zum Aufbau der beiden Steuerungsgrund war, dass den Tochtergesellschaften Spielraum auf operativer Ebene zugewiesen wurde. Aufgrund der gewachsenen Wettbewerbsdynamik erwies sich die hoch formalisierte budgetorientierte Steuerung als nicht mehr effizient genug. Hinzu kamen die Gedanken des Shareholder Value, die eine stärkere Berücksichtigung der Interessen der Eigenkapitalgeber vorsahen. Die Zielsetzung der Steigerung des Unternehmenswertes erlangte oberste Priorität.

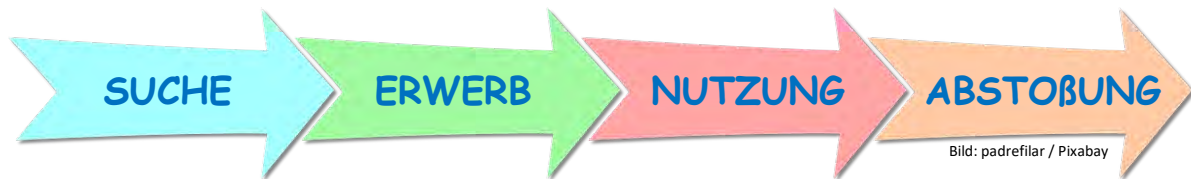
	Budgetorientiert	Ergebnisorientiert
Organisationsmerkmale		
Koordinationsform	Steuerung durch die Vorgabe von Budgets	Steuerung durch die Vorgabe von Kennzahlen, z. B. Return on Investment
Übernahme der Controllingaufgaben	hauptsächlich Mutterunternehmen	hauptsächlich Tochterunternehmen
Konzernspezifische Kontextfaktoren		
Konzernstrategie	international	multinational
Konzernstruktur	geringe Delegation der Entscheidungsgewalt	hohe Delegation der Entscheidungsgewalt

Abb. 2: Budget- und ergebnisorientierte Steuerung in Großunternehmen

2.3 Phasenbezogene Abgrenzung des Beteiligungscontrollings

Beteiligungscontrolling in der Nutzungsphase der Beteiligung

Unter dynamischen Aspekten, d. h. im Verständnis einer zeitraumbezogenen Betrachtung, umfasst das Beteiligungscontrolling die Steuerung einer Tochtergesellschaft über sämtliche Phasen des Beteiligungslebenszyklus. Genau genommen setzt das Beteiligungscontrolling bereits vor dem Zeitpunkt ein, zu dem eine Beteiligung zum Konzern gehört. Die Beantwortung der Frage, ob eine unternehmensfremde Tochtergesellschaft zum Konzern „passt“, erfordert ein spezielles Beteiligungscontrolling, welches als *Akquisitionscontrolling* bezeichnet wird. Zu den Aufgaben des Akquisitionscontrollings zählen insbes. das Aufspüren geeigneter Beteiligungen, die Analyse



von Synergiepotenzialen, ein besonderes Verhandlungsgeschick, die Ermittlung des Unternehmenswertes und des Kaufpreises sowie nicht zuletzt die schnelle Integration des erworbenen Unternehmens in den Gesamtkonzern. Als Alternative zum Erwerb einer Beteiligung bietet sich die Gründung einer Tochtergesellschaft, entweder durch Neugründung oder durch Ausgliederung bzw. Spaltung an. Auch in diesem Fall ist ein spezielles Beteiligungscontrolling notwendig, welches sich insbes. um gesellschaftsrechtliche Probleme, wie z. B. die Rechtsformwahl, die Anteilshöhe und den Gesellschaftsvertrag, zu kümmern hat. Im Gegensatz dazu wird die Desinvestition als Umkehrung des Investitionsvorgangs gesehen. Dabei wird die Rückgewinnung der in der betreffenden Tochtergesellschaft gebundenen finanziellen Mittel durch Verkauf, Liquidation oder Stilllegung verfolgt. Zur zentralen Aufgabe des *Desinvestitionscontrollings* zählt neben der formellen Abwicklung der Desinvestition das Aufspüren von auslösenden Faktoren (wie z. B. dauerhafte Verfehlung der angestrebten Rendite oder nicht mehr zum Gesamtkonzern passende strategische Ausrichtung), die zur Desinvestition einer Beteiligung führen können. Die mitunter sehr lange Phase zwischen Beteiligungserwerb und -abstoß wird als Nutzungsphase einer Beteiligung bezeichnet. Das *Controlling in der Nutzungsphase* ist schwerpunktmäßig auf die Planung und Kontrolle des Tagesgeschäfts ausgerichtet und nimmt in der Regel die Hauptarbeitszeit der im Beteiligungscontrolling beschäftigten Mitarbeiter in Anspruch. In dieser Kurseinheit wird sich vornehmlich mit organisatorischen Problemen in der Nutzungsphase einer Beteiligung befasst, die konkrete Ausgestaltung von diesbezüglichen Instrumenten ist Inhalt der folgenden KE „Instrumente des Beteiligungscontrollings“.

3 Die Innengliederung des Beteiligungscontrollings

3.1 Ziele des Beteiligungscontrollings

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass sich die Zielsetzungen des Beteiligungscontrollings nur unwesentlich von denen des allgemeinen Controllings unterscheiden. Als oberste Zielsetzung des Controllings gilt die *Unterstützung der zentralen sowie lokalen Unternehmensleitung* bei der nachhaltigen Sicherung der Unternehmensexistenz (aus langfristiger Sicht) sowie des Unternehmenserfolgs (aus kurzfristiger Sicht). Daraus lassen sich die beiden maßgebenden Unterziele Koordinations- und Informationsfunktion des Controllings ableiten.

3.1.1 Koordinationsfunktion

Aufgaben des zentralen Controllings

In der konkreten Ausgestaltung der koordinationsorientierten Zielsetzungen des Beteiligungscontrollings weist die Führungsbeziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft allerdings einige Besonderheiten auf, die zu beachten sind. Der zentrale Beteiligungscontroller ist eine Unterstützungseinheit, die in zwei Richtungen arbeitet. Zum einen ist er *Berater der Unternehmensleitung der Führungsgesellschaft*. In dieser Funktion bereitet er Informationen auf und liefert Anregungen und Vorschläge für die Beteiligungsstrategie des Gesamtunternehmens. Zum anderen *begleitet und überwacht er das Geschehen in den Tochtergesellschaften* und übernimmt ggf. auch die Rolle des Beraters oder Coaches.



Bild: PublicDomainPictures / Pixabay

Aufgaben des lokalen Controllings

Der lokale Controller unterhält seinerseits Beziehungen zum zentralen Controlling und zur Unternehmensleitung der Tochtergesellschaft. Zum einen ist er *Berichterstatte an das zentrale Controlling*, indem er laufend die Muttergesellschaft über die Entwicklung der vollzogenen und geplanten Betriebs- und Geschäftsprozesse in der jeweiligen Tochtergesellschaft unterrichtet. Zum anderen *informiert und berät er die Unternehmensleitung der Tochtergesellschaft* in typischen Controllingfragen, wie z. B. Gewinnentwicklung und Investitionsplanung. Darüber hinaus unterhält der lokale Controller ggf. auch *Informationsbeziehungen horizontaler Art zu anderen Tochtergesellschaften*, um sich bei der Führung gemeinsamer Projekte in der strategischen Ausrichtung abzustimmen. Für den lokalen Controller kann es bei der Verfolgung seiner Zielsetzungen u. U. zu Wissenskonflikten kommen, da nicht immer davon auszugehen ist, dass die Interessen der Mutter- mit denen der Tochtergesellschaft deckungsgleich sind. Bspw. kann es zu Konflikten kommen, wenn eine Tochtergesellschaft für sie verlustbringende Geschäfte übernehmen muss, die allerdings aus Sicht des Gesamtkonzerns einen wirtschaftlichen Erfolg bringen.

3.6 Empirische Befunde zur Innengliederung des Beteiligungscontrollings

3.6.1 Vorbemerkung



Bild: geralt / Pixabay

In Bezug auf das Vorliegen empirischer Erkenntnisse

Controlling und Empirie

handelt es sich beim Controlling noch um eine vergleichsweise junge Fachdisziplin. Nur ca. ein Zehntel aller in bedeutenden deutschen Fachzeitschriften der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre publizierten empirischen Untersuchungen entstammen dem Controllingbereich. Dies ist ein auf den ersten Blick überraschendes Ergebnis, da

aufgrund der vielfältigen Berührungspunkte des Controllings zu anderen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen ein weitaus höherer Anteil an empirischen Studien zu erwarten gewesen wäre. Da allerdings erst gegen Ende des letzten Jahrhunderts der Siegeszug des Controllings mit der Besetzung entsprechender Lehrstühle in deutschen Universitäten und Fachhochschulen Einzug hielt, mag es bei näherem Hinsehen nicht verwundern, dass vergleichsweise *wenige Studien zur Analyse von controllingspezifischen Fragestellungen* vorliegen. Im Folgenden erfolgt eine Zusammenstellung und kurze Erörterung diesbezüglicher Studien zur Organisation der Innengliederung des Beteiligungscontrollings.

3.6.2 Spezialisierung und Koordination des Beteiligungscontrollings

Das Beteiligungscontrolling gehört in den meisten deutschen Konzernen wie erwartet zu den obersten Managementaufgaben. So verfügen Zentralcontroller üblicherweise über einen hohen hierarchischen Rang. In der Praxis ist damit eine Eingliederung des Beteiligungscontrollings auf der *zweiten oder dritten Hierarchieebene* verbunden. In nur jedem zehnten Großunternehmen ist das Beteiligungscontrolling in der Regel nicht als eigenständige Instanz verankert.

Hoher hierarchischer Rang von Beteiligungscontrollern

Des Weiteren bestätigt sich die theoretisch vermutete Art der Aufgabenverteilung zwischen dem zentralen und dem lokalen Controlling. *Strategische Planung und Kontrolle* fallen vornehmlich in das Aufgabengebiet des *zentralen, operative Planung und Kontrolle* vornehmlich in das des *lokalen Controllings*. Daraus lässt sich allerdings nicht zwangsläufig ableiten, dass das lokale Controlling einen ausreichend großen Handlungsspielraum bei der Erfüllung seiner operativen Aufgaben besitzt. So zeigt sich bspw., dass bei der Gestaltung von konzernweit gültigen Controllingssystemen eine *starke Konzentrationstendenz* vorherrscht. Diese Tatsache spiegelt sich in eine Reihe von Stellenanzeigen zur Rekrutierung von Beteiligungscontrollern wider. Demnach gehen die *Aufgaben des Beteiligungscontrollers* mitunter beträchtlich *über die Entscheidungsunterstützungsfunktion der Konzernleitung hinaus*. Neben der Sicherstellung des Controllingystems im Konsens von zentralem und lokalem Controlling gehö-

Aufgabenverteilung zwischen dem zentralen und dem lokalen Controlling

●●● Textprobe ●●●

8 Rentabilitätsanalysen

8.1 Vorbemerkung

Im Rahmen des alltäglichen Beteiligungscontrollings kommt der Rentabilitätsanalyse eine wichtige Bedeutung zu. *Ziel der Rentabilitätsanalyse* ist aus Sicht des zentralen Controllings zum einen, durch die Bildung entsprechender Kennzahlen ex post über die Erfolge bzw. Misserfolge der unternehmerischen Betätigungen der Beteiligungen Aufschluss zu erhalten. Zum anderen dienen Rentabilitätskennzahlen dazu, als Zielvorgaben ex ante für die anzustrebenden Erfolge der Tochtergesellschaften eingesetzt zu werden. Zu den im *engeren Sinne* verwendbaren Rentabilitätskennzahlen zählen diejenigen Verhältniszahlen, bei denen eine Ergebnisgröße ins Verhältnis zu einer vermuteten Einflussgröße gesetzt wird. Als Einflussgröße können sowohl das eingesetzte Kapital als auch der erzielte Umsatz verwendet werden. Der Einsatz relativer Größen weist den Vorteil auf, dass Größenunterschiede zwischen den verschiedenen Tochtergesellschaften eines Konzerns nivelliert werden. In der Regel werden Rentabilitätskennzahlen an einem Vergleichsobjekt (etwa an einer Mindestrendite oder an der Rendite einer vergleichbaren Tochtergesellschaft bzw. Konkurrenzunternehmung) gemessen, um die relative Aufwands- und Ertragskraft der zu analysierenden Tochtergesellschaft beurteilen zu können. In einem *weiteren Sinne* erstreckt sich die Rentabilitätsanalyse zudem auf bestimmte Aufwands- und Ertragskennzahlen, die ebenfalls als Verhältniszahlen gebildet werden. Bei diesen Kennzahlen wird eine spezifische Aufwands- bzw. Ertragsgröße ins Verhältnis zu einer vermuteten Einflussgröße gesetzt. Als Einflussgrößen kommen ebenfalls – zumeist stark modifizierte – Kapital- und Umsatzgrößen in Betracht. Die Bildung dieser Kennzahlen dient dazu, sowohl die Quellen als auch die Verwendung des Erfolgs einer Tochtergesellschaft tiefergehender analysieren zu können. Insbesondere in diesem Bereich werden von der Literatur eine Reihe von Kennzahlen vorgeschlagen, die zur Erfolgsanalyse potenziell einsetzbar sein. Im Folgenden wird sich auf die Vorstellung und Erörterung von Kennzahlen konzentriert, die für die Aufgaben des operativen Beteiligungscontrollings von besonderer Bedeutung sind. Dabei werden überwiegend *Kennzahlen des externen Rechnungswesens* diskutiert, da die Daten des lokalen Jahresabschlusses zumeist die Ausgangsbasis für die Analysen des Zentralcontrollings bilden.¹⁷ Hinzu kommt, dass dem Zentralcontroller im Rahmen der laufenden Berichterstattung nicht selten eine ähnliche Rolle wie die eines *externen Analysten* zukommt. Zwar ist es ihm theoretisch möglich, durch Nachfragen interne Daten zu

Funktion und Bildung von Rentabilitätskennzahlen



Bild: nattan23 / Pixabay

••• Textprobe •••

8.2.4 Cash Flow-orientierte Kapitalrendite (CFROI)

8.2.4.1 Konzeption



Ursprünglich handelte es sich bei dem Cash Flow²¹ um einen

Begriff des
Cash Flow

reinen finanzwirtschaftlichen Tatbestand, nämlich um den *Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen einer Periode*. Da sich aber die zahlungsorientierten Daten nicht aus dem Jahresabschluss unmittelbar ergeben, muss der Cash Flow in aufwendigen Berechnungen bestimmt werden. Komplizierte Rechnungen setzen

an den finanzwirtschaftlichen Urgrößen an und versuchen, die Ein- und Auszahlungen aus der Gewinn- und Verlustrechnung unter Berücksichtigung von Debitoren- und Kreditorenänderungen zu bestimmen. Der einfachere Weg ist die *retrograde Rechnung*, bei der zum Jahresüberschuss die nicht zahlungsorientierten Aufwendungen bzw. Erträge hinzugerechnet bzw. abgezogen werden. In der *Grundvariante des Cash Flow* werden zum Jahresüberschuss die Abschreibungen und die Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen addiert.²² Weitere häufig verwendete Cash Flow-Varianten sind der Operating Cash Flow (sämtliche betriebliche Einzahlungen abzüglich sämtlicher betrieblicher Auszahlungen und Steuerzahlungen), der Netto Cash Flow (Operating Cash Flow abzüglich der Investitionen) und der Free Cash Flow (Netto Cash Flow abzüglich Zinszahlungen an Fremdkapitalgeber). Die große Bedeutung des Cash Flow für das Beteiligungscontrolling liegt darin, dass der Cash Flow nicht nur als *finanzwirtschaftliche Größe* (Indikator etwa der Innenfinanzierungskraft einer Tochtergesellschaft), sondern auch als *erfolgswirtschaftliche Größe* (Indikator der gegenwärtigen und künftigen Erfolgslage einer Tochtergesellschaft) verwendet werden kann. Hinzu kommt, dass der Cash Flow im Gegensatz zu aus dem externen Rechnungswesen abgeleiteten Erfolgsgrößen (Jahresüberschuss oder auf dem Jahresüberschuss basierendes modifiziertes operatives Ergebnis, wie z. B. EBIT) weniger bilanzpolitisch bedingten Manipulationen unterliegt.

Von seinem theoretischen Ansatz her handelt es sich beim **Cash Flow Return on Investment (CFROI)** um die Beziehung zwischen

CFROI-Ansatz als Methode des
internen Zinsfußes

²¹ Der Begriff des Cash Flow stammt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum, wo er zu Beginn der fünfziger Jahre des vorigen Jahrhunderts für Zwecke der Finanzanalyse und der Wertpapieranalyse eingeführt wurde. Obwohl es inzwischen viele Versuche gegeben hat, den Begriff „Cash Flow“ mit Geldstrom, Kassenstrom, Einzahlungsüberschuss, Umsatzüberschuss etc. zu übersetzen, hat sich auch im deutschsprachigen Raum die Bezeichnung „Cash Flow“ durchgesetzt. Vor allem in der Wirtschaftspresse und in den Geschäftsberichten deutscher Unternehmen ist der Cash Flow-Begriff mittlerweile weit verbreitet. Einen großen Stellenwert besitzt der Cash Flow zudem in der Bilanzanalyse.

8.3 Aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen

8.3.1 Konzeption der Erfolgsspaltung

Ziel der Erfolgsspaltung ist die *systematische Zerlegung des auf Basis des Jahresabschlusses ermittelten Periodenerfolgs in ordentliche und nicht ordentliche Bestandteile (Erfolgsquellenanalyse)*,²⁵

um insbesondere die das Tochtergesellschaft be- und Geschäftsprozesse ziehen und daraufhin vorgaben ableiten zu deutung, die dem interbeizumessen ist, deckt der externen Bilanzanachen Betriebserfolg als zur Früherkennung einer



Ferner wünscht man sich aus Sicht des zentralen Controllings, die unüberschaubare Vielfalt der Einzelpositionen auf wenige, besser erfassbare Positionen zu verringern. Erfolgsspaltung steht damit erstens *im Dienst der Informationsverdichtung*. Darüber hinaus gilt es anzustreben, solche Gruppen von Positionen zu bilden, die in sich ähnlich, untereinander aber unterschiedlich sind. Dadurch sollen Probleme offengelegt werden, die auf unterschiedliche Einflüsse zurückgehen. Erfolgsspaltung steht damit zweitens *im Dienst einer segmentierten Schwachstellenanalyse*, durch die die spezifischen Problemsegmente identifiziert und ihre Ursachen lokalisiert werden können.

Zunächst gilt es sicherzustellen, dass das Ergebnis um alle *nicht ordentlichen Elemente* bereinigt wird. Bei den nicht ordentlichen Ergebnisbestandteilen mag man zunächst nur an die Buchgewinne aus *Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens* denken. Diese stellen aber für die Analysearbeit des zentralen Controllings kein sonderliches Problem dar. Derartige Sachverhalte sind offensichtlich und den Berichtsempfängern in der Regel vorab bekannt, bei größeren Transaktionen waren diese zumeist in die Disposition eingebunden. Analytisch anspruchsvoller ist das Erkennen von *Gestaltungsmaßnahmen mit engem Bezug zum operativen Geschäft*. Zu nennen sind bspw.:

- * Die Auflösung oder Bildung von Rückstellungen: Hier ist vor allem die Beurteilung der Angemessenheit neugebildeter Rückstellungen aus Sicht des Berichtsempfängers nur sehr begrenzt möglich;

²⁵ Die Begriffe „ordentlich“ und „gewöhnlich“ sowie „außerordentlich“ und „außergewöhnlich“ werden im Folgenden synonym verwendet. Der Begriff „nicht ordentlich“ erfasst sowohl „außerordentliche“ als auch weitere, nicht vom Gesetzgeber als solche benannten Posten (vgl. Abb. 28).

Ziel der Erfolgsspaltung

Kerngeschäft einer treffenden Betriebsdetaillierter nachvollentsprechende Ziel können. Die hohe Benen Betriebsergebnis sich mit den Befunden lyse, die den ordentlich wichtigen Indikator Krise identifiziert.

Vorgehensweise bei der Erfolgsspaltung