



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

IWW – Studienprogramm

Aufbaustudium

“XVIII Beteiligungscontrolling“

Lösungshinweise zur 2. Musterklausur

Aufgabe 1:

Aufgabenteil a) (15 Punkte)

Nennen Sie fünf beteiligungsspezifische Kontextfaktoren und jeweils zwei Indikatoren zu deren Messung.

- Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz),
- Bedeutung der Beteiligung (Beteiligungsquote, hohe konzerninterne Leistungsverflechtungen),
- Umweltdynamik (Wettbewerbsstärke, Technologien),
- Firmensitz (In- vs. Ausland, Länderrisiken),
- wirtschaftliche Lage (Zielverflechtung, Kennzahlenausprägungen).

Aufgabenteil b) (15 Punkte)

Beschreiben Sie die von Ihnen in Aufgabenteil a) genannten fünf beteiligungsspezifischen Kontextfaktoren durch je zwei für das Konzerncontrolling charakteristische Faktoren.

Unternehmensgröße:

- Die Managementqualifikation ist in Großunternehmen in der Regel höher.
- Größere Beteiligungen tendieren zur Selbststeuerung.
- Controllingssysteme sind in kleineren und mittleren Unternehmen zumeist nur schwach oder gar nicht vorhanden.

Bedeutung der Beteiligung:

- Die Höhe der Beteiligungsquote bedingt rechtliche Restriktionen des Einflusspotenzials.
- Das Einflusspotenzial determiniert den Handlungsrahmen für die tatsächliche Einflussnahme.
- Synergiepotenziale und Synergierealisation sind fortwährend zu überprüfen.

Umweltdynamik:

- Analyse der Wettbewerbsstrategien der Konkurrenten.
- Prüfung und Nutzung von Marktein- und -austrittsbarrieren bezogen auf Beschaffungs- und Absatzmärkte.
- Prognose der Branchen- und Technologieentwicklung.

Firmensitz:

- Analyse der Rahmenbedingungen in den Heimatländern der Tochterunternehmen.
- Währungsdifferenzen erschweren den reibungslosen konzernweiten Einsatz von Controllinginstrumenten.
- Deutsche Controllingphilosophie erzeugt bei vielen ausländischen Beteiligungen starke ablehnende Reaktionen.

Wirtschaftliche Lage:

- Bei andauernder Erfolglosigkeit individuelle Berichterstattung erforderlich, gegebenenfalls auch Verkauf.
- Bei schlechter Lage Besuche der Beteiligung, um sich ein Bild des tatsächlichen Ausmaßes und der Gründe der Schwäche zu machen.
- Controlling betreibt bei schlechter Lage Krisenmanagement.

Aufgabenteil c) (10 Punkte)

Berechnen Sie auf Grundlage der in der Aufgabenstellung angegebenen Daten die folgenden Kennzahlen und skizzieren Sie kurz deren Aussagegehalt:

- *Return on Sales (ROS)*,
- *Return on Equity (ROE)*,
- *Return on Investment (ROI) und*
- *Return on Assets (ROA)*.

ROS Berechnung	
Jahresüberschuss	42
Umsatz	4.135
ROS	1,02%

ROE Berechnung	
Jahresüberschuss	42
Eigenkapital	430
ROE	9,77%

ROI Berechnung	
Jahresüberschuss + Steuern	70
Gesamtkapital	1.300
ROI	5,38%

ROA Berechnung	
Jahresüberschuss + Steuern + Zinsen	105
Gesamtkapital	1.300
ROA	8,08%

- Die Umsatzrendite (ROS) gibt an, wie viel Gewinn je Einheit Umsatz erzielt wird.
- Die Eigenkapitalrendite (ROE) gibt die Verzinsung des vom Eigenkapitalgeber investierten Kapitals an.
- Die Gesamtkapitalrendite (ROI) gibt die Rendite des Unternehmens vor Steuern an.
- Die Gesamtkapitalrendite vor Zinsen (ROA) gibt die Rendite an, die das Unternehmen erzielt hätte, wenn sämtliche Kapitalanteile aus Eigenkapital bestanden hätten.

Aufgabenteil d) (6 Punkte)

Berechnen Sie auf Grundlage der Daten aus der Aufgabenstellung zu Aufgabenteil c) den Return on Capital Employed (ROCE). Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an.

EBIT Berechnung	
Jahresüberschuss nach Zinsen und Steuern	42
+ Zinsaufwand	35
+ Steuern	28
EBIT	105

CapitalEmployed Berechnung	
Bilanzsumme	1.300
- Verbindlichkeiten aus LuL	150
- sonstige Rückstellungen	140
- RAP passiv	30
CapitalEmployed	980

ROCE Berechnung	
EBIT	105
./. CapitalEmployed	980
ROCE	10,71%

Aufgabenteil e) (14 Punkte)

Berechnen Sie auf Grundlage der Daten aus der Aufgabenstellung zu Aufgabenteil c) den Cash Flow Return on Investment (CFROI). Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an.

Brutto-Cash Flow Berechnung	
Jahresüberschuss nach Zinsen und Steuern	42
+ Zinsaufwand	35
+ Abschreibungen	138
Brutto-Cash Flow	215

Berechnung abzuschreibender Betrag	
Buchwert immaterielles Vermögen	160
+ Buchwert Sachanlagen	430
+ kumulierte Abschreibungen	1.650
- Anschaffungskosten Grund und Boden	250
- Restwert	60
abzuschreibender Betrag	1.930

Berechnung Rückwärtsverteilungsfaktor	
Zinssatz	8%
Nutzungsdauer	10
Rückwärtsverteilungsfaktor	0,06903

ökonomische Abschreibung	133,23
--------------------------	--------

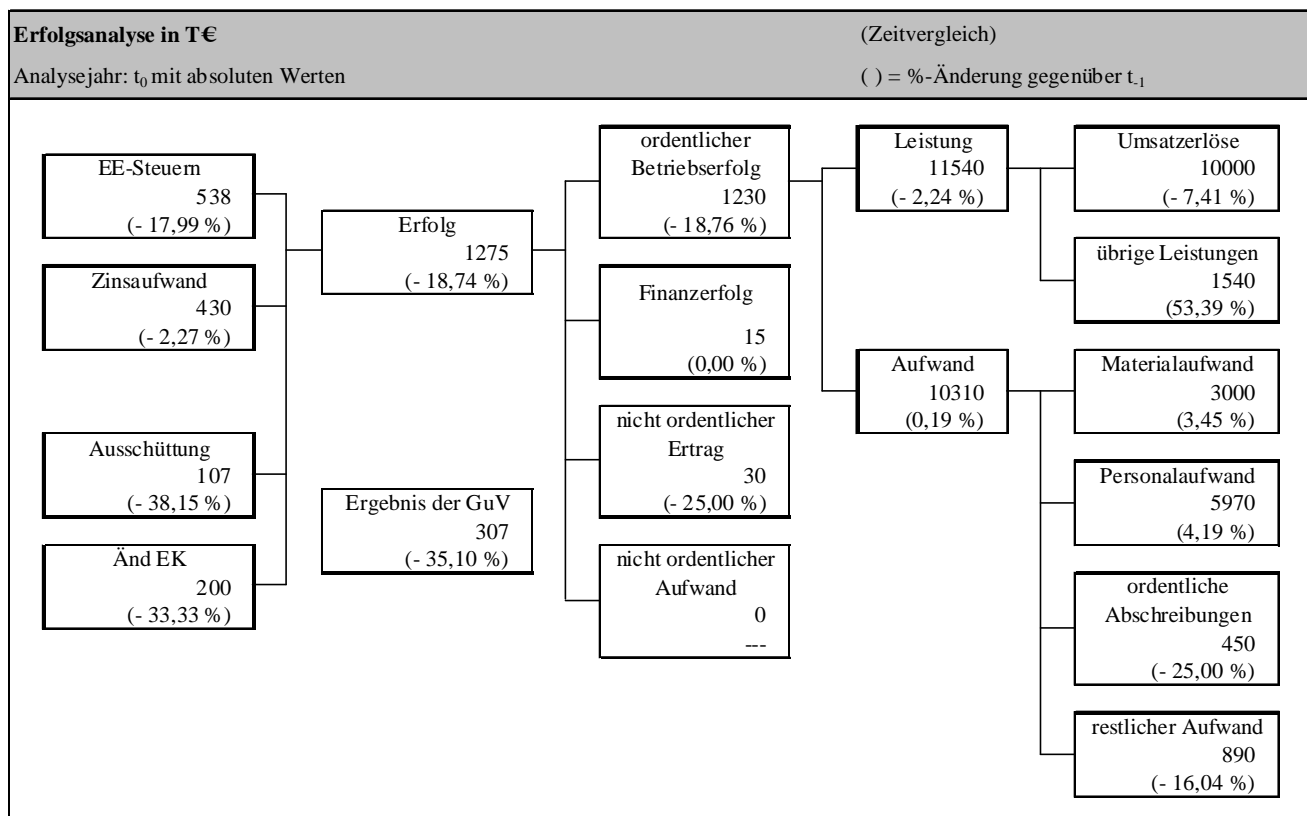
Bruttoinvestitionsbasis Berechnung	
Buchwert immaterielles Anlagevermögen	160
+ Buchwert Sachanlagevermögen	430
+ kumulierte Abschreibungen	1.650
- Anschaffungskosten Grund + Boden	250
= Wert des abnutzbaren Vermögens	1.990
Wert Grund und Boden	250
+ Buchwert der Finanzanlagen	30
+ Buchwert des Umlaufvermögens	660
+ Buchwert der ARAP	20
= Wert des nicht abnutzbaren Vermögens	960
Wert des gesamten Vermögens	2.950
unverzinsliche Rückstellungen	140
+ Verbindlichkeiten aus LuL	150
+ PRAP	30
Abzugskapital	320
= Bruttoinvestitionsbasis	2.630

CFROI Berechnung	
Brutto-Cash Flow	215
- ökonomische Abschreibung	133
/ Bruttoinvestitionsbasis	2.630
CFROI	3,11%

Aufgabe 2:

Aufgabenteil a) (40 Punkte)

Erstellen Sie eine Erfolgsanalyse für die A-GmbH im Zeitvergleich, wobei t_0 als Analyse- und t_{-1} als Vergleichsjahr anzusehen ist. Ermitteln Sie nach dem Konzept der Erfolgsspaltung die maßgebenden Erfolgsquellen und Erfolgsverwendungsarten. Berechnen Sie für die einzelnen Erfolgfelder sowohl die absoluten Werte für t_0 als auch die Veränderungsraten von t_0 gegenüber t_{-1} .



Diskutieren Sie anschließend Ihre Ergebnisse im Hinblick auf die wirtschaftliche Lage der A-GmbH.

- Der Erfolg ist positiv, hat jedoch stark abgenommen.
- Der Rückgang der Steuern aus Einkommen und Ertrag entspricht in etwa dem Gewinneinbruch. Der Zinsaufwand hingegen sinkt nicht in gleichem Maße wie der Erfolgsmrückgang. Bei andauerndem Abwärtstrend führt dies zur Aufzehrung des Erfolges.
- Die Kompensation des Erfolgsmrückgangs erfolgt mit geringeren Einstellungen in die Rücklagen. Dennoch geht auch der ausgeschüttete Betrag zurück. Dies kann als ein erstes Alarmsignal gewertet werden.
- Der Finanzerfolg und der nicht ordentliche Ertrag sind im Vergleich zum ordentlichen Betriebserfolg vernachlässigbar, wenngleich ein deutlicher Rückgang des nicht ordentlichen Ertrages zu beobachten ist. Dies spricht gegen eine Krise, weil hier in der Regel ein Anstieg des nicht ordentlichen Ertrages zu beobachten ist um einen Erfolgsmrückgang auszugleichen.
- Die negative Entwicklung lässt sich fast vollständig durch den Rückgang des ordentlichen Betriebserfolges erklären.
- Die Umsatzerlöse gingen um 7,41 % zurück. Im gleichen Zeitraum stiegen die übrigen Leistungen deutlich an. Ursächlich hierfür sind Absatzschwierigkeiten (starke

Bestanderhöhung), die ein Hauptproblem der negativen Leistungsentwicklungen zu sein scheinen.

- Der Materialaufwand stieg um 3,45 %. Die Personalkosten, als wichtigster Aufwandsposten, stiegen trotz Leistungsrückgang sogar noch deutlich mehr an. Dies ist als Krisensignal zu werten.
- Eine Kompensation des Personalkostenanstiegs durch die Verringerung der ordentlichen Abschreibungen und des restlichen Aufwandes gelang nicht.
- Der Rückgang des restlichen Aufwandes könnte auf Kürzungen des Aufwandes für das Risikomanagement (Versicherungen, Rückstellungen) oder für immaterielle Investitionen (Forschung & Entwicklung, Werbung, Ausbildung, Organisation, Beratung) zurückzuführen sein. Dies gilt es zu ergründen.
- Insgesamt ist ein gering steigender Aufwand zu konstatieren, wobei die Differenz zu den rückläufigen Leistungen nicht allzu groß erscheint. Dennoch liegt ein deutlicher Rückgang des ordentlichen Betriebserfolges vor, was sich vor allem auf die Absatzschwierigkeiten zurückführen lässt.

Welche Controllingmaßnahmen lassen sich daraus ggf. für die Zukunft ableiten?

- Da der Erfolgsmrückgang eindeutig auf den Leistungsrückgang zurückzuführen ist, ist hier als erstes anzusetzen. Notwendig ist eine Ursachenanalyse und darauf basierend eine Planerstellung zur Überwindung der Absatzkrise und langfristigen positiven Entwicklung.
- Weiterhin sind die Personalkosten zu überprüfen. Zu schauen ist insbesondere, inwiefern zukünftig die Personalremanenz vermeidbar ist. Darüber hinaus ist zu ergründen, ob der ohnehin hohe Personalkostenanteil nicht reduziert werden kann.
- Drittens sind die Gründe für den Rückgang der ordentlichen Abschreibungen und des restlichen Aufwandes zu erfragen. Hierdurch soll bspw. sichergestellt werden, dass notwendige Investitionen nicht zurückgehalten werden.
- Viertens ist der im Vergleich zu hohe Zinsanteil zu untersuchen. Angestrebt werden sollte eine Umschichtung der Verbindlichkeiten in Kredite mit niedrigerem Zinssatz.

Aufgabenteil b) (20 Punkte)

Troller möchte seine Erfolgsanalyse um ausgewählte Rentabilitätskennzahlen ergänzen. Erläutern Sie die Stärken und Schwächen des Einsatzes der in Aufgabe 1c), 1d) und 1e) genannten Rentabilitätskennzahlen im Konzerncontrolling.

Mit der Nutzung von Rentabilitätskennzahlen verbundene Vorteile:

- Die Kennzahlen sind leicht handhabbar.
- Die für die Berechnung erforderlichen Daten sind leicht beschaffbar.
- Die Kosten der Datenermittlung sind gering.
- Die Kennzahlen erfreuen sich großer Beliebtheit; sie sind weit verbreitet.
- Die Kennzahlen sind leicht kommunizierbar.
- Die Kennzahlen eignen sich, mit Einschränkungen, sowohl für den Vergleich einzelner Tochtergesellschaften als auch einzelner nicht rechtlich selbstständiger Geschäftsbereiche untereinander.
- Die Kennzahlen verdeutlichen auf einen Blick die wirtschaftlichen Stärken und Schwächen der betrachteten Analyseobjekte.

Mit der Nutzung von Rentabilitätskennzahlen verbundene Probleme:

- Die Kennzahlen unterliegen der Periodizität.
- Die Kennzahlen haben einen eher kurzfristigen Horizont.
- Mit den Kennzahlen lässt sich in der Regel „nur“ retrospektiv feststellen, ob früher getroffene Entscheidungen richtig oder falsch gewesen sind.
- Das finanzielle Risiko der Kapitalgeber wird bei diesen Kennzahlen nicht in die Berechnung einbezogen.
- Die Kennzahlen berücksichtigen keine Inflationseffekte.
- Aktuelle Erfolgsgrößen werden häufig in Beziehung zu historischen Buchwerten gesetzt.
- Die Kennzahlen helfen nicht bei der Festlegung des Zielwertes.
- Sofern Nettobuchwerte verwendet werden und die Abschreibungsbeträge nicht wieder voll investiert werden, sinkt der Wert des investierten Kapitals, während die Rendite jedes Jahr steigt, ohne dass sich die tatsächliche Erfolgslage verbessert. Investitionen führen dann in der Regel zu einem Absinken des ROI und somit zu einer Bevorzugung von Tochtergesellschaften oder nicht rechtlich selbstständigen Geschäftsbereichen mit älteren Anlagen.
- Auch bei der alternativen Verwendung von Bruttobuchwerten treten Probleme auf. So führt z. B. die Liquidation einer bereits abgeschriebenen Anlage zu einem starken Anstieg des ROI, da die Kapitalbasis um den vollen historischen Anschaffungsbetrag sinkt.

Stellen Sie heraus, was speziell bei der Umsatzrendite zu beachten ist.

Speziell bei der Umsatzrendite ist zu beachten:

- Die Umsatzrendite ist nur im Verbund mit verschiedenen anderen Informationen eine aussagefähige Kennzahl zur Gesamtunternehmenssteuerung.
- Die Umsatzrendite eignet sie sich als Zielvorgabe nur im Zusammenhang mit einer Analyse der Absatzmärkte der einzelnen Sparten, da sich der Beitrag der verschiedenen Sparten zum Unternehmensziel immer aus erreichter Umsatzrentabilität und realisierter absoluter Umsatzhöhe zusammensetzt.
- Voraussetzung für die Berechnung der Umsatzrendite sind die Zuordenbarkeit des Betriebsergebnisses und der Umsätze auf die jeweils betrachteten Sparten.
- Die Umsatzrendite ist vor allem einsetzbar bei der Bewertung und Steuerung von Sparten, für die keine selbstständigen Bilanzdaten ermittelbar sind.

Unter welchen Voraussetzungen helfen die errechneten Werte bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der A-GmbH?

Zusammenfassende Bewertung:

- Rentabilitätskennzahlen eignen sich (nur) zur groben Einschätzung des Erfolgs bzw. Misserfolgs der A-GmbH. Im Zeitvergleich zeigen sie eine dynamische Entwicklung an. Noch aussagekräftiger ist jedoch ein Vergleich mit den Renditen von Unternehmen aus der gleichen Branche oder ein Vergleich mit einer vorher festgelegten Zielrendite.
- Rentabilitätskennzahlen ersetzen somit nicht eine intensive, detaillierte Auseinandersetzung mit der Planung und Kontrolle der in der A-GmbH durchgeführten Betriebs- und Geschäftsprozesse.