

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 6.2

Diskussionsfragen

Lösung 1:

Einbindung des Controlling bei der QualityRent AG und Gestaltungselemente

Das Controlling bei der QualityRent AG ist zentral organisiert. Es ist hierarchisch relativ hoch angesiedelt, direkt unterhalb der Geschäftsführung. Ein zentrales Controlling ist meist besser in der Lage, Synergieeffekte, zum Beispiel durch Vereinheitlichung und Abstimmung von Planungs- und Kontrollprozessen, zu realisieren. Dezentrale Controllingeinheiten besitzen demgegenüber den Vorteil, näher am Geschäft und an den betreuten operativen Einheiten zu sein.

In der QualityRent AG ist das Controlling als Stabsstelle organisiert. So übernimmt das Controlling beispielsweise beim Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems oder bei der strategischen Planung oft nur eine Vorschlags- und Beratungsfunktion, da endgültige Entscheidungen zu derartigen Fragen allein der Unternehmensführung vorbehalten sind.

In der QualityRent AG ist das Controlling eng mit der strategischen Planung verknüpft, um hierdurch die Koordination von strategischer und operativer Planung und Kontrolle zu verbessern. Als Argument gegen eine Integration der strategischen Planung in das Controlling wird vor allem angeführt, dass durch die quantitative Grundausrichtung des Controlling unter Umständen wichtige qualitative Aspekte der strategischen Situation und der verschiedenen Strategiealternativen nicht angemessen gewürdigt werden. Außerdem wird auf die Gefahr einer Machtbündelung beim Controlling hingewiesen.

Lösung 2:

Management-Informationssystem der QualityRent AG

Das Management-Informationssystem (MIS) bei der QualityRent AG sollte folgenden Komponenten beinhalten: das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Dokumentationssystem. Diese beiden Teilkomponenten legen die inhaltliche Ausrichtung des Management-Informationssystems fest, das heißt in ihnen ist definiert, welche Planungs- und Kontrollinformationen und welche Dokumentationsinformationen in das System einfließen bzw. ausgegeben werden.

Bei der QualityRent AG sollten folgende Planungs- und Dokumentationsinformationen bereitgestellt werden, damit auf veränderte Marktsituationen schnellstmöglich reagiert werden kann: Umsatz-, Kosten-, und Ergebnisdaten sowohl der gesamten Geschäftstätigkeit aber auch nach einzelnen Regionen aufgegliedert. Insbesondere für die Vertriebs- und Servicebüros sollten die Gewinnmargen der vergangenen Aufträge gespeichert werden und jederzeit abrufbar sein.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 6.3

Diskussionsfragen

Lösung 1: Rentabilitätszahlen der QualityRent AG

(1) Berechnung der Eigenkapitalrentabilität

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss (v.St.)}}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital}}$$

Für die QualityRent AG im Jahr 2009 gilt:

$$EKR = \frac{23,5}{\frac{(43,7 + 42,5)}{2}} = 0,545$$

Die Eigenkapitalrentabilität zeigt, dass das eingebrachte Eigenkapital in 2009 mit 54,5% verzinst wurde. Vergleicht man dies nun mit dem Kapitalkostensatz auf dem Kapitalmarkt, so können die Aktionäre feststellen, ob ihre Geldanlage bei der QualityRent AG rentabler ist als etwa auf dem langfristigen Kapitalmarkt. Interessant ist hierbei, wie auch bei jeder anderen Kennzahl die Entwicklung im Zeitablauf.

Aber diese Kennzahl ist nicht ganz unproblematisch. Sie unterliegt einigen Kritikpunkten. Beispielsweise kann durch die Aufnahme von Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden, so lange die Fremdkapitalzinsen unterhalb der Gesamtkapitalrentabilität liegen. Dieser Hebeleffekt, welcher auch als Leverage-Effekt bezeichnet wird, zeigt die fehlende Finanzneutralität dieser Kennziffer auf.

(2) Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss (v.St.)} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital}}$$

Ergibt bei der QualityRent AG für das Jahr 2009:

$$GKR = \frac{(10,4 + 6,0 + 7,1 + 3,5)}{\frac{(118,2 + 130,5)}{2}} = 0,217$$

Die Gesamtkapitalrentabilität der QualityRent AG beträgt 21,7% und spiegelt die Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals wieder. Wie man sieht, liegt sie unter Eigenkapitalrentabilität, das das (risikobehaftete) Eigenkapital höher verzinst werden sollte als das (weniger risikobehaftete) Fremdkapital.

Lösung 2:

Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen für die QualityRentAG

(1) Berechnung der Eigenkapitalquote

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Für die QualityRent AG im Jahr 2009 gilt:

$$EKQ = \frac{43,7}{130,5} = 0,335$$

Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Eigenkapitals am gesamten Kapital des Unternehmens an. Bei der QualityRent AG beträgt sie 33,5%.

Grundsätzlich wird eine zu geringe Eigenkapitalquote als risikoreich eingestuft, da damit die Gefahr von Überschuldung und Konkurs steigt. Eine zu hohe Eigenkapitalquote wird allerdings ebenfalls kritisch gesehen, da Fremdkapital in der Regel günstiger zu beschaffen ist als Eigenkapital. Als Norm gilt in Deutschland eine Eigenkapitalquote von etwa 20 bis 30 Prozent. Wie man hier sehen kann, hat die QualityRent AG mit 33,5% eine relativ hohe Eigenkapitalquote.

(2) Berechnung des Deckungsgrad B:

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Für die QualityRent AG gilt (unter der Annahme, dass das langfristige Fremdkapital den gesamten Verbindlichkeiten entspricht):

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{(43,7 + 81,6)}{103,4} = 1,212$$

Der Deckungsgrad B besitzt eine ganz zentrale Bedeutung im Rahmen der strukturellen Liquiditätssicherung. Er gibt an, inwieweit das langfristig genutzte Vermögen (Anlagevermögen) auch durch langfristig verfügbares Kapital finanziert ist. Nur wenn tatsächlich das gesamte Anlagevermögen auch langfristig finanziert ist, kann ein Unternehmen sicher sein, dass es nicht wegen kurzfristiger Liquiditätsengpässe Vermögensteile veräußern muss, die eigentlich zur langfristigen Nutzung gedacht waren. Dem entsprechend sollte der Deckungsbeitrag B mindestens bei 100 Prozent liegen. Bei der QualityRent AG ist das mit 121,2% somit gewährleistet.

(3) Berechnung des Working Capital:

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfr. Verbindlichkeiten}$$

Berechnung für QualityRent AG nicht möglich, da keine Angaben zu kurzfristigem Fremdkapital.

Das Working Capital bildet in Form einer statischen Bestandsgröße das gesamte kurzfristige liquidierbare Vermögen ab, das einem Unternehmen für seine betriebliche Tätigkeit zur Verfügung steht. Dem entsprechend gilt das Working Capital als Indikator für die Finanzkraft eines Unternehmens. Allerdings wird in der Regel der Cashflow als bessere Messgröße zur Abbildung der finanziellen Möglichkeiten eines Unternehmens betrachtet, weil er eine dynamische Perspektive einnimmt. Der Cashflow ist der Zahlungsüberschuss, den ein Unternehmen in einer Periode erzielt. Im Gegensatz zum Working Capital, das eine reine Bestandsgröße ist, stellt er eine Stromgröße dar und bildet die tatsächlich in einer Periode erwirtschafteten und damit zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ab. Bei der QualityRent AG beträgt der Brutto Cash Flow im Jahr 2009 43 Mio.€.

Dynamische Liquiditätskennzahl:

(4) Berechnung des Innenfinanzierungsspielraums:

$$\text{Innenfinanzierungsspielraum} = \frac{\text{Brutto – Cashflow}}{\text{Nettoinvestitionen Sachanlagevermögen}}$$

Für die QualityRent AG in 2009 gilt:

$$\text{Innenfinanzierungsspielraum} = \frac{43}{101,2} = 0,425$$

Der Innenfinanzierungsspielraum verdeutlicht, zu welchem Grad ein Unternehmen in der Lage ist, Investitionen in das Anlagevermögen aus seinem Cashflow – also aus dem laufenden Geschäft – zu finanzieren. Ein Innenfinanzierungsspielraum von mehr als 100 Prozent zeigt, dass das Unternehmen für Investitionen nicht auf externes Kapital zurückgreifen musste. Ein hoher Innenfinanzierungsspielraum ist daher in der Regel positiv zu sehen. Bei der QualityRent AG sieht man, dass der Innenfinanzierungsspielraum, der bei 42,5% liegt, nicht ausreichen wird, Investitionen ausschließlich aus eigener Kraft zu finanzieren.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 6.1

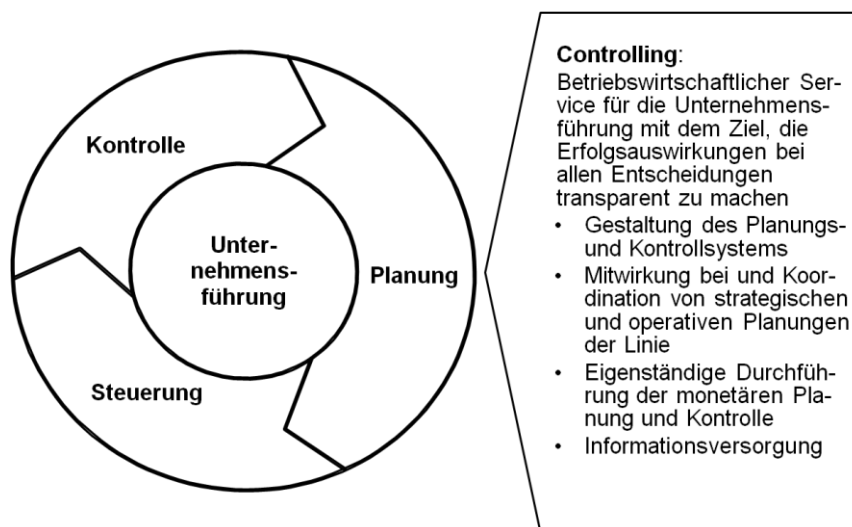
Verständnisfragen

Lösung 1:

Kernaufgaben des Controllings

Die Kernaufgabe des Controllings darin besteht, die Unternehmensführung in betriebswirtschaftlichen Fragen zu unterstützen, das heißt, einen betriebswirtschaftlichen Service zu liefern mit dem Ziel, die Erfolgswirkungen von Entscheidungen transparent zu machen und so die Entscheidungsqualität insgesamt zu erhöhen. In der Regel bezieht sich der betriebswirtschaftliche Service, den das Controlling leistet, auf vier Aufgabenbereiche:

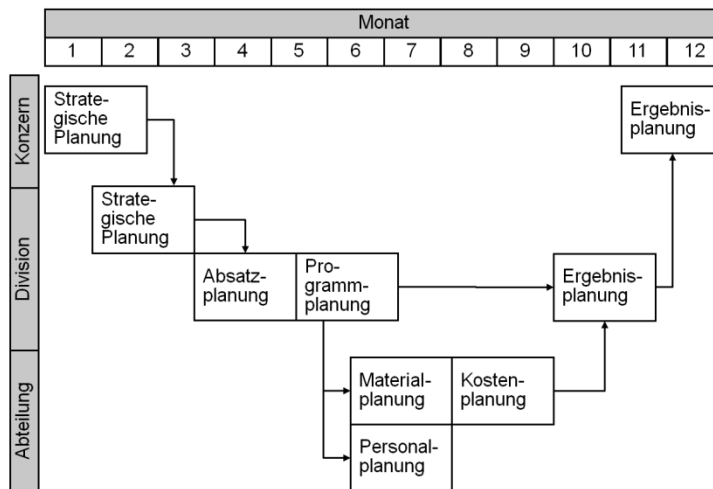
- (1) Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems,
- (2) Unterstützung und die Koordination von strategischen und operativen Planungen in den Linieneinheiten,
- (3) Eigenständige Durchführung der monetären Planungen und Kontrollen für das Gesamtunternehmen
- (4) Allgemeine Informationsversorgung der Unternehmensführung



Lösung 2: Komponenten der Planungshandbücher

- (1) Planrahmen: Durch den Planrahmen wird festgelegt, welche Teilplanungen und -kontrollen in einem Unternehmen durchgeführt werden und auf welche Inhalte sich diese Planungen und Kontrollen beziehen. Darüber hinaus werden Detailgrad und zeitlicher Bezug von Planung und Kontrolle bestimmt.
- (2) Planungsrichtlinien: In den Planungsrichtlinien wird unter anderem festgelegt, wie Planung und Kontrolle durchgeführt werden, welche Methoden und Modelle dabei zur Anwendung kommen, welche Informationen einbezogen werden und welche Annahmen (beispielsweise über Wechselkurse) den Planungen zugrunde liegen.
- (3) Planungskalender: Der Planungskalender schließlich gibt Aufschluss über den zeitlichen Ablauf von Planungen und Kontrollen

6-2 Beispiel eines Planungskalenders



Lösung 3:

Aufgaben und Ziele der strategischen und operativen Planung

Strategische Planung

Die strategische Planung legt die grundsätzliche Entwicklungsrichtung eines Unternehmens fest mit dem Ziel, den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Im Mittelpunkt der strategischen Planung steht die Entwicklung von Strategien – Wettbewerbsstrategien bzw. Unternehmensstrategien. Diese Strategien bestimmen, welche langfristigen Ziele das Unternehmen verfolgen soll, wie es sich in seinen Märkten positionieren soll und wie seine Ressourcenbasis ausgestaltet und weiterentwickelt werden soll. Dementsprechend wird die strategische Planung in der Regel direkt auf der Ebene der obersten Unternehmensführung wahrgenommen. Das Controlling unterstützt diese bei der Strategieformulierung – etwa indem es quantitative Informationen zur Analyse der Unternehmenssituation bereitstellt oder die Ergebnisauswirkungen alternativer Strategien transparent macht.

Operative Planung

Die operative Planung bezieht sich auf einzelne, operativ tätige Organisationseinheiten innerhalb des Unternehmens. Die strategische Planung stellt dieser einen übergreifenden Handlungsrahmen vor. Dies sind in der Regel Funktionsbereiche wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Produktion oder Absatz, in denen gleichartige Tätigkeiten (Funktionen) gebündelt sind. Die zentrale Aufgabe der operativen Planung besteht darin, Ziele und Maßnahmen für die Funktionsbereiche zu formulieren und umzusetzen. Diese Ziele und Maßnahmen beziehen sich auf einzelne, abgegrenzte Perioden. Es geht also darum festzulegen, welches die operativen Ziele sind, die ein Funktionsbereich erfüllen muss, und durch welche art- und mengenmäßig bestimmten Aktivitäten diese Ziele erreicht werden können. So werden zum Beispiel im Absatzbereich

Umsatz- und Deckungsbeitragsziele für die einzelnen Märkte bestimmt, und hierauf aufbauend wird festgelegt, durch welche Ausgestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums (des Marketing-Mixes) diese Ziele erreicht werden können. Auf der Basis dieser operativen Funktionsbereichsplanungen können dann die wechselseitigen Abhängigkeiten der Funktionsbereiche abgestimmt werden, indem wichtige Produktionsfaktoren, wie Personal oder Anlagen, über alle Funktionsbereiche hinweg geplant und die monetären Konsequenzen der operativen Funktionsbereichsplanungen abgeleitet werden. Bei all diesen Teilplanungen unterstützt das Controlling die planenden Funktionsbereiche; die monetären Planungen werden durch das Controlling selbst durchgeführt

Problemfelder an der Schnittstelle

Neben der Unterstützung der planenden Bereiche besteht eine weitere wichtige Aufgabe des Controlling darin, eine inhaltliche Abstimmung der verschiedenen Teilplanungen zu sichern. Hier ist vor allem die Abstimmung zwischen strategischer und operativer Planung von Bedeutung. Dabei geht es zum einen darum sicherzustellen, dass die im Rahmen der strategischen Planung formulierten langfristig orientierten Ziele und Maßnahmen des Unternehmens bzw. Geschäftsfelds auch in die operative Planung einfließen. Zum anderen hat das Controlling die Aufgabe, eine Revision der strategischen Planung zu initiieren, wenn sich strategische Vorgaben in der konkreten operativen Planung nicht (oder zurzeit nicht) umsetzen lassen.

Lösung 4: Planungen und Kontrollen des Controlling

Das Controlling führt bestimmte Planungen und Kontrollen eigenständig durch, vor allem im monetären Bereich.

Planungen

Monetäre Planungen eines Unternehmens leiten sich aus den Teilplanungen der einzelnen Funktionsbereiche ab. Zur gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung zählen:

- 1) Kosten und Erlösplanung
- 2) Bilanzielle Ergebnisplanung
- 3) Finanzplanung

1) Kosten- und Erlösplanung (auch Betriebsergebnisplanung)

- zeigt das Ergebnis, das ein Unternehmen durch seine betrieblichen Leistungen in zukünftigen Perioden erwirtschaften soll
- Basis der Kosten- und Erlösplanung sind:
 - o Teilplanungen der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens, aus denen Angaben über die zu erwartenden Kosten abgeleitet werden können
 - o Absatzplanung, aus der sich Informationen über die geplanten Erlöse ergeben

Die Betriebsergebnisplanung erstreckt sich grundsätzlich auf alle Planperioden, die in der operativen Planung eines Unternehmens abgedeckt werden. Während die Werte für spätere Planjahre meist nur aggregiert angegeben werden, wird das erste Planjahr stärker differenziert. Das Budget ergibt sich durch die Kostenpläne der Funktionsbereiche.

2) Bilanzielle Ergebnisplanung

- basiert auf dem Zahlenwerk des externen Rechnungswesens
- zeigt, wie sich das Unternehmen gegenüber externen Interessenten in den einzelnen Planperioden präsentieren wird, wenn die strategischen und operativen Planungen des Unternehmens wie erwünscht realisiert werden
- besteht aus zwei Teilen:
 - a) Gewinn- und Verlustplanung
 - b) Bilanzplanung.

a) Gewinn- und Verlustplanung (GuV-Planung)

- wird zumeist in Anlehnung an das handelsrechtliche Gliederungsschema der Gewinn- und Verlustrechnung
- ergibt sich rechnerisch als Differenz der geplanten Erträge und Aufwendungen
- kann entweder nach dem Gesamtkosten- oder dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt werden

b) Bilanzplanung

- Erstellung auf Basis der Gewinn- und Verlustplanung sowie des gegenwärtigen Vermögens und Kapitals
- Vermögen und Kapital für in der Zukunft liegende Zeitpunkte werden einander gegenüber gestellt
- Planungshilfe für die Bilanzpolitik
- Gegenüberstellung des Vermögens (Aktiva) und des Kapitals (Passiva) zu einem bestimmten Stichtag
- Aufstellung der Mittelherkunft (Kapital) und der Mittelverwendung (Vermögen)
- Aufbau der einzubeziehenden Positionen sowie deren Bewertung durch rechtliche Vorgaben geregelt

3) Finanzplanung

- Erfassung von zahlungswirksamen Vorgängen, also Einzahlungen und Auszahlungen, für die Perioden des operativen Planungszeitraums
- Ziel ist die (ergebnis-)optimale Beschaffung und Anlage liquider Mittel
- Weiteres Ziel ist die Sicherung der Liquidität des Unternehmens
- Vier Teilkomplexe:
 - o Cashflow- Planung: Ermittlung des Cashflows der einzelnen Planperioden als Differenz der jeweiligen Einzahlungen und Auszahlungen
 - o Investitions- und Desinvestitionsplanung: Erfassung von Zahlungsströmen, die durch Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen entstehen;
 - o Außenfinanzierungs- und –definanzierungsplanung: Orientierung an ausschließlich finanzwirtschaftlich begründeten Zahlungsströmen; Planung der Ein- und Auszahlungen aus der (unternehmensexternen) Aufnahme oder Rückzahlung von Kapital

- Liquiditätsreserveplanung: Sicherstellung eines gewissen Mindestbestands an Zahlungsmitteln; Verhinderung der Zahlungsunfähigkeit; zusammengefasste Teilkomplexe der Zahlungsströme zeigen die tatsächliche Liquiditätssituation des Unternehmens.

Kontrolle

- Gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzkontrolle als klassischer *Soll-Ist-Vergleich*
- Vergleich der Planwerte mit den tatsächlich erreichten Istwerten am Ende der Periode
- Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen für zukünftiges Handeln
- Möglichkeiten zur Zielerreichung angestrebten Endziele und Prognose der voraussichtlichen Zielerreichung, so genannte „Wirdgrößen“

Lösung 5: Arten von Informationen

- (1) Planungsinformationen: Die Planung befasst sich mit der Gestaltung der Zukunft. Dementsprechend sind Planungsinformationen in erster Linie so genannte Sollgrößen – Informationen, die festlegen, was in der Zukunft sein „soll“. Solche Informationen werden von den jeweils Planungsverantwortlichen erarbeitet, in der Regel mit dem Controlling abgestimmt und durch das Controlling für die Unternehmensführung aufbereitet.
- (2) Dokumentationsinformationen: Dokumentationsinformationen sind Ist bzw. Wirdgrößen, die Aussagen über den gegenwärtigen bzw. den wahrscheinlichen zukünftigen Zustand eines Unternehmens erlauben – also darstellen, was „ist“ bzw. was sein „wird“. Dokumentationsinformationen sind das Resultat so genannter Dokumentationsrechnungen, die teilweise (internes Rechnungswesen) direkt vom Controlling durchgeführt, teilweise nur von diesem für die Unternehmensführung aufbereitet werden (externes Rechnungswesen, Finanzwesen).
- (3) Kontrollinformationen: Die Kontrolle schließlich ist die notwendige Ergänzung der Planung. Sie untersucht, ob die durchgeführten Handlungen dazu führen, dass die im Rahmen der Planung vorgegebenen Sollzustände auch erreicht werden. Dies setzt voraus, dass zunächst Dokumentationsinformationen erfasst werden (Ist- bzw. Wirdgrößen) und dann den angestrebten zukünftigen Zuständen (Sollgrößen) gegenübergestellt werden. Durch diese so genannte Kontrollrechnung, das heißt durch die Gegenüberstellung und den Vergleich von Soll- und Ist- bzw. Wirdgrößen, entstehen Kontrollinformationen. Sie werden in der Regel wiederum vom Controlling generiert.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 6.2

Verständnisfragen

Lösung 1: Controllingfelder

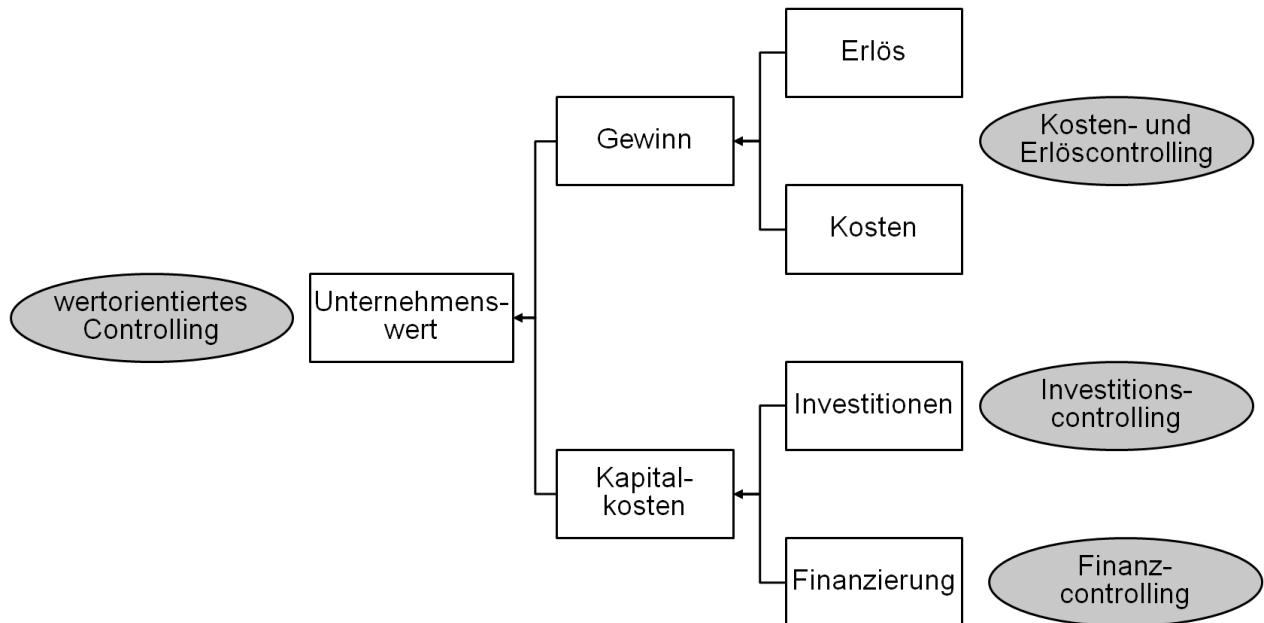
- (1) Kosten- und Erlöscontrolling (auch Ergebniscontrolling)
 - Planung, Steuerung und Kontrolle des wirtschaftlichen Erfolgs auf Gesamtunternehmensebene bzw. für einzelne Unternehmensbereiche, Märkte oder Produkte stehen im Mittelpunkt
 - Unterstützung der entsprechenden Unternehmensbereiche bei der Planung und Kontrolle des wirtschaftlichen Erfolgs und sowie der Erfolgskomponenten (Kosten und Erlöse)
 - Bereitstellung der entsprechenden Planungs-, Dokumentations- und Kontrollinformationen aus dem internen und externen Rechnungswesen
 - Unterstützung und Koordination der Absatz-, Umsatz- oder Produktionsplanung

- (2) Investitionscontrolling
 - Planung, Steuerung und Kontrolle des wirtschaftlichen Erfolgs einzelner Investitionsprojekte
 - Bereitstellung von Informationen und Methoden für die Investitionsplanung der Unternehmensbereiche
 - Festlegung von Investitionsbudgets
 - Kontrolle von Investitionsanträgen
 - Durchführung von Investitionsrechnungen
 - Während der Umsetzung von Investitionsprojekten laufende Projektkontrolle und das Initiieren eventueller Anpassungsmaßnahmen
 - Nach Projektabschluss Wirtschaftlichkeitskontrolle

- (3) Finanzcontrolling
 - Optimierung der Kapitalkosten des Unternehmens zu optimieren
 - Gewährleistung der ergebnisoptimalen Beschaffung und Anlage liquider Mittel
 - Sicherstellung der permanenten Liquidität des Unternehmens
 - Planung, Steuerung und Kontrolle sowie Informationsversorgung

- (4) Wertorientiertes Controlling setzt unmittelbar am Unternehmenswert an. Da sich das Management eines Unternehmens bei der Formulierung seiner strategischen Ziele primär an den Interessen seiner Eigentümer orientieren sollte, wird der Unternehmenswert bzw. der Shareholder Value als oberstes strategisches Ziel betrachtet. Dadurch wird der Forderung der Eigentümer nach einer angemessenen Verzinsung der Mittel, die sie dem Unternehmen zur Verfügung gestellt haben, entsprochen. Fokussiert das Controlling also auf den Unternehmenswert, wird folglich das oberste Unternehmensziel direkt adressiert. Um den Wert eines Unternehmens zu ermitteln, gibt es verschiedene Methoden. Zum einen existieren Verfahren, die auf Zahlungsgrößen (Ein- und Auszahlungen) basieren und bei der Bewertung auf die Grundgedanken der Kapitalwertmethode zurückgreifen. Das bekannteste und am

weitesten verbreitete derartige Verfahren ist die so genannte Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Methode). Zum anderen gibt es Verfahren, die stärker auf Informationen aus dem Jahresabschluss zurückgreifen und besser zur Ermittlung der Wertsteigerung pro Periode geeignet sind. Bei diesen Verfahren wird die Wertentwicklung grundsätzlich als Differenz zwischen einer Gewinngröße und den Kapitalkosten eines Geschäftsfelds ausgedrückt. Das wichtigste Beispiel für ein solches Verfahren ist der so genannte Economic Value Added (EVA), der auf die New Yorker Unternehmensberatungsgesellschaft Stern Stewart & Co. zurückgeht.



Lösung 2: Organisatorische Einbindung des Controlling

Die organisatorische Einbindung des Controllings hängt unter anderem von der Größe des Unternehmens, seiner internationalen Ausdehnung sowie der Komplexität und Dynamik seiner Umwelt ab.

Controllingaufgaben können in Unternehmen zentral von einer Einheit für das gesamte Unternehmen oder aber dezentral von unterschiedlichen Einheiten jeweils für abgegrenzte Aufgabenbereiche wahrgenommen werden. Zentrale Controllingeinheiten sind in der Regel hierarchisch relativ hoch angesiedelt, meist auf der zweiten Führungsebene direkt unterhalb der Geschäftsführung. Sie sind meist besser in der Lage, Synergieeffekte, zum Beispiel durch die Vereinheitlichung und Abstimmung von Planungs- und Kontrollprozessen, zu realisieren. Dezentrale Controllingeinheiten in der Regel eher auf niedrigeren Hierarchieebenen zu finden sind. Sie haben den Vorteil, näher am Geschäft und an den betreuten operativen Einheiten zu sein.

Die Einbindung des Controllings kann in einer Stabs- oder Linieneinheit erfolgen, je nachdem, ob das Controlling mit Weisungsbefugnissen oder nur mit Beratungs- und Initiativfunktionen ausgestattet werden sollte. Beim Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems oder bei der strategischen Planung übernimmt das Controlling oft nur eine Vorschlags- und Beratungsfunktion, da endgültige Entscheidungen allein der Unternehmensführung vorbehalten sind. Sinnvoll erscheint eine Weisungsbefugnis der

Controllingeinheiten jedoch beispielsweise im Rahmen der Koordination der Teilplanungen im Unternehmen.

Schließlich kann das Controlling strukturell gegenüber verwandten Bereichen, insbesondere dem Rechnungswesen und der strategischen Planung, abgegrenzt werden oder aber mit diesen verknüpft werden. Länderspezifische Unterschiede in den Rechnungslegungsvorschriften spielen bei dieser Entscheidung eine wichtige Rolle. Ähnlich wie das Rechnungswesen weist auch die strategische Planung eine inhaltliche Nähe zum Controlling auf. Teilweise wird deshalb eine Zusammenlegung von Controlling und strategischer Planung vorgeschlagen, um insbesondere die Koordination strategischer und operativer Planung und Kontrolle zu verbessern. Als Argument gegen eine Integration der strategischen Planung in das Controlling wird vor allem angeführt, dass durch die quantitative Grundausrichtung des Controlling unter Umständen wichtige qualitative Aspekte der strategischen Situation und der verschiedenen Strategiealternativen nicht angemessen gewürdigt werden. Außerdem wird auf die Gefahr einer Machtbündelung beim Controlling hingewiesen.

Lösung 3:

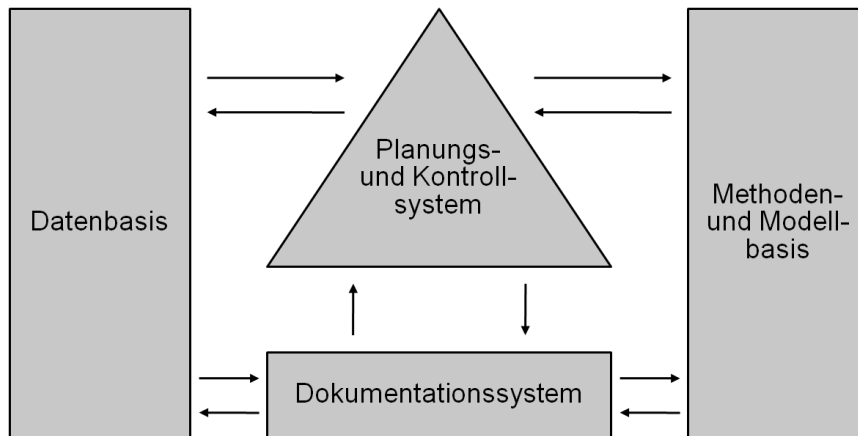
Die Rolle des Management-Informationssystems im Rahmen des Controlling

Das Management-Informationssystem (MIS) steht im Mittelpunkt der informationstechnischen Unterstützung, die ein Gestaltungselement des Controllings ist. Es ist das wichtigste Instrument zur Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe im Unternehmen. Es soll Planungs-, Dokumentations- und Kontrollinformationen, die für die Unternehmensführung von Bedeutung sind, zeitgerecht und im richtigen Verdichtungs- und Genauigkeitsgrad zur Verfügung stellen.

Lösung 4:

Die Komponenten des Management-Informationssystems

Die vier Komponenten des Management-Informationssystems sind: (1) Planungs- und Kontrollsystem, (2) Dokumentationssystem, (3) Datenbasis und (4) Methoden- und Modellbasis.



In (1) und (2) wird definiert, welche Planungs- und Kontrollinformationen und welche Dokumentationsinformationen in das System einfließen bzw. ausgegeben werden. Die Gestaltung dieser Komponenten sollte besonders sorgfältig und unternehmensspezifisch erfolgen.

Die Komponenten (3) und (4) dienen vor allem der Informationsspeicherung und –verarbeitung. In der Datenbasis erfolgt die Sammlung und Speicherung aller Daten, die relevant sein könnten, nach einheitlichen Organisationsprinzipien. Der Zugriff für Nutzer der Datenbank wird nach definierten Regeln gewährt. Die Methoden- und Modellbasis verfolgt den Zweck der Verarbeitung und Auswertung der vorhandenen Daten. Mithilfe von bestimmten Verfahren der Datenbearbeitung, werden weitergehende Informationen aus den gesammelten Daten gewonnen.

Die Schaffung informationstechnischer Lösungen macht mit einer Hardware-Software-Konfiguration eine weitere Teilkomponente eines Management-Informationssystems erforderlich. Die Gestaltung des Systems sollte jedoch stets von den Inhalten und den Führungsanforderungen ausgehen und nicht von den Möglichkeiten und Restriktionen der Informationstechnologie.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 6.3

Verständnisfragen

Lösung 1:

Eigenkapitalrentabilität:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss (v. St.)}}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital}}$$

Die Eigenkapitalrentabilität ist ein Maß für die Verzinsung des (bilanziellen) Eigenkapitals des Unternehmens.

Gesamtkapitalrentabilität:

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss (v. St.)} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital}}$$

Die Gesamtkapitalrentabilität spiegelt die Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals wieder

Umsatzrentabilität:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}}$$

Die Umsatzrentabilität gibt die durchschnittliche Gewinnmarge bezogen auf den Umsatz an.

Lösung 2:

Die **Prozesskostenrechnung** wurde entwickelt, um eine bessere Verrechnung der Kosten indirekter Leistungsbereiche wie Instandhaltung und Qualitätssicherung, aber auch Forschung und Entwicklung oder Beschaffung zu ermöglichen. Die Kosten dieser Bereiche haben zunehmend an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig werden sie in der traditionellen

Zuschlagskalkulation, auf der die Kostenrechnung meist basiert, nur sehr pauschal auf die einzelnen Kostenträger verrechnet. Damit verringert sich natürlich die Qualität der Kostenverrechnung und Fehlkalkulationen sind möglich. In der Prozesskostenrechnung wird deshalb das Verrechnungsprinzip der traditionellen Zuschlagskalkulation aufgegeben. Die Kostenverrechnung orientiert sich an den Prozessen, die für die Erstellung und Vermarktung eines Produkts notwendig sind. Für diese Prozesse werden Kostensätze ermittelt, die bei einmaliger Inanspruchnahme eines Prozesses anfallen. Mit diesen Prozesskostensätzen werden dann die Kosten der indirekten Bereiche je nach Inanspruchnahme durch die Produkte erfasst und verrechnet.

Lösung 3:

Bei der **Deckungsbeitragsrechnung** handelt es sich um ein Kostenrechnungssystem, das sich durch die Trennung von (beschäftigungs-)fixen und (beschäftigungs-)variablen Kosten auszeichnet. In der Grundform der Deckungsbeitragsrechnung, der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung, werden lediglich die variablen Kosten auf einzelne Kostenträger (Produkte) verrechnet. Der daraus resultierende Deckungsbeitrag gibt dann den Beitrag an, den das betreffende Produkt zur Deckung der Fixkosten des Unternehmens leistet. Die Deckungsbeitragsrechnung ist in der Lage, kurzfristige Produktprogramm- bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen zu unterstützen. Für kurzfristige Entscheidungen sind nur solche Kosten relevant, die tatsächlich wegfallen, wenn ein bestimmtes Produkt nicht produziert bzw. fremdbezogen wird – und das sind die variablen Kosten. Bei der *mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung* wird der Fixkostenblock in einzelne Fixkostenschichten aufgespalten. Zu diesen Fixkostenschichten zählen in der Regel Erzeugnisfixkosten, Erzeugnisgruppenfixkosten, Bereichsfixkosten sowie Unternehmensfixkosten. Im Rahmen der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung werden nun nach den variablen Kosten sukzessive die einzelnen Fixkostenschichten von den Erlösen einzelner Produkte subtrahiert. Daraus ergeben sich Deckungsbeiträge in mehreren Stufen.

Lösung 4:

Bei **Target Costing** handelt es sich um ein marktorientiertes Konzept zur Kostenplanung und -beeinflussung, das bereits bei der Produktentwicklung ansetzt. Sein Ziel ist es, die Stückkosten eines Produkts aus der Sicht des Markts zu planen (Was darf ein Produkt kosten?) und nicht aus der Sicht des eigenen Unternehmens (Was wird ein Produkt kosten?). Zu diesem Zweck wird zunächst die vermutliche Zahlungsbereitschaft der Kunden für ein bestimmtes Produkt ermittelt. Sie definiert den Zielpreis und damit auch die Zielkosten des Unternehmens. Hierauf aufbauend werden dann die verschiedenen Produktfunktionen bestimmt, und ihre relative Bedeutung für die Erfüllung der Kundenanforderungen wird ermittelt. So wird festgelegt, in welchem Umfang jede einzelne Produktfunktion zum Gesamtnutzen des Kunden beiträgt. Diese Funktionen des Produktes werden dann mit den verschiedenen Produktkomponenten in Beziehung gebracht. Es geht dabei um die Frage, in welchem Umfang jede einzelne Produktkomponente zur Erfüllung der einzelnen Produktfunktionen und damit letztlich zur Erfüllung der Kundenanforderungen beiträgt. Die Zielkosten sollen dann so auf die einzelnen Produktkomponenten verteilt werden, dass der Kostenanfall je Produktkomponente möglichst genau der Bedeutung einer Komponente aus Kundensicht entspricht. Damit wird festgelegt, welche Kosten die einzelnen

Produktkomponenten maximal verursachen dürfen, um insgesamt die Zielkosten nicht zu überschreiten, und zugleich wird der Kostenanfall auf jene Komponenten konzentriert, die für die Erfüllung der Kundenanforderungen wirklich bedeutsam sind.

Lösung 5:

Das **Zero-Base-Budgeting** ist eine Methode zur Planung der Gemeinkosten, das heißt zur Erstellung von Budgets für einzelne Unternehmensbereiche. Im Unterschied zu traditionellen Budgetierungsmethoden, bei denen der Budgetansatz für kommende Jahre auf den Ansätzen der Vergangenheit basiert, sieht das Zero-Base- Budgeting vor, dass in jeder Planungsperiode alle Tätigkeiten eines Bereichs und die entsprechenden Budgetansätze mit Hilfe einer Kosten- Nutzen-Analyse neu zu begründen sind. Es wird also quasi von der „Basis Null“ ausgegangen. Damit wird versucht, eine Perpetuierung von einmal bewilligten Aktivitäten (und Kosten) zu verhindern und insgesamt die Gemeinkosten des Unternehmens zu senken.

Lösung 6:

Die **Gemeinkosten-Wertanalyse** (GWA) findet vor allem in den so genannten indirekten Bereichen – also in Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen – Anwendung. In diesen Bereichen werden typischerweise Leistungen für andere Bereiche erbracht, ohne dass die Kosten für diese Leistungen bekannt sind oder gar verursachungsgerecht verrechnet werden.

Die GWA zielt darauf ab, die Gemeinkosten eines Unternehmens zu senken, indem auf Leistungen verzichtet wird, die nicht zwingend notwendig sind, oder indem notwendige Leistungen mit einer höheren Produktivität erbracht werden. Im Rahmen der GWA haben die Leistungserbringer die Aufgabe, selbst Ideen zum Wegfall von Leistungen bzw. zur Effizienzsteigerung zu entwickeln.

Lösung 7:

Das **Benchmarking** zielt darauf ab, die Unterschiede zwischen dem eigenen Unternehmen und anderen Unternehmen zu analysieren.

Unterschiedliche Arten des Benchmarking sind dabei möglich. So kann es beispielsweise durchgeführt werden, um Kosten- oder Produktivitätsunterschiede zu ermitteln, aber auch um die Wertschöpfungsstrukturen in verschiedenen Unternehmen zu vergleichen.

Ziel des Benchmarking ist es, Rückschlüsse auf die eigene Situation aus dem Vergleich mit anderen Unternehmen zu ziehen. Dies können Wettbewerber sein; aber auch Unternehmen aus anderen Branchen, die zum Beispiel in Entwicklung oder Vermarktung ähnliche Aktivitäten durchführen, können als „Benchmark“ (Vergleichsmaßstab) geeignet sein. Darüber hinaus kann ein Benchmarking auch innerhalb eines Unternehmens – etwa für mehrere Produktionswerke oder Vertriebsniederlassungen – sinnvoll sein. Mit Hilfe des Benchmarking sollen Unterschiede zwischen Unternehmen erfasst und die Ursachen für

diese Unterschiede erkannt werden, um letztlich Anpassungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen treffen zu können

Lösung 8:

Zu den Verfahren der **statischen** Investitionsrechnung zählen unter anderem die Kosten-, Gewinn- und Rentabilitätsvergleichsrechnung. Gemeinsames Merkmal dieser Methoden ist, dass sie Investitionsprojekte auf Basis durchschnittlicher Kosten, Gewinne oder Rentabilitäten bewerten.

So werden beispielsweise bei der Kostenvergleichsrechnung die Kosten alternativer Investitionsprojekte für alle Perioden ermittelt, woraus ein Durchschnitt der Periodenkosten je Alternative errechnet wird. Auf dieser Basis wird dann dasjenige Investitionsprojekt ausgewählt, das die geringsten durchschnittlichen Periodenkosten verursacht. Voraussetzung für die Anwendung dieses Verfahrens ist jedoch, dass die Erlöse der betrachteten Projekte gleich sind. Diese Voraussetzung entfällt bei der Gewinn- und der Rentabilitätsvergleichsrechnung. Hier werden nämlich zur Investitionsbewertung die durchschnittlichen Periodengewinne bzw. Rentabilitäten einzelner Investitionsprojekte einander gegenübergestellt.

Die Verfahren der statischen Investitionsrechnung zeichnen sich durch einfache Anwendbarkeit aus, sind jedoch nicht in der Lage, unterschiedliche Laufzeiten von Investitionsprojekten oder unterschiedliche Zahlungsanfänge im Zeitablauf zu berücksichtigen.

Lösung 9:

Zu den Verfahren der **dynamischen** Investitionsrechnung zählen unter anderem die Interne-Zinsfuß-Methode sowie die Amortisationsrechnung.

Eine herausragende Bedeutung besitzt in diesem Zusammenhang die Kapitalwertmethode. Die Kapitalwertmethode ermittelt den erwarteten Erfolg eines Investitionsprojekts in drei Schritten.

Zunächst werden die Höhe der Investitionsauszahlung sowie die Einzahlungsüberschüsse (Differenz von Einzahlungen und Auszahlungen) in den folgenden Perioden bis zum Ende der Laufzeit des Investitionsprojekts geschätzt. Im zweiten Schritt wird dann ein Kalkulationszinssatz ermittelt, mit dem die Einzahlungsüberschüsse abgezinst werden. Dieser Kalkulationszinssatz soll das Risiko eines Investitionsprojekts widerspiegeln. Im letzten Schritt werden zunächst die Einzahlungsüberschüsse der einzelnen Perioden diskontiert. Der Kapitalwert einer Investition ergibt sich dann aus der Differenz zwischen der Summe der diskontierten Einzahlungsüberschüsse und der Investitionsauszahlung. Formal lässt sich dieser Kapitalwert folgendermaßen ausdrücken:

$$KW = -I_0 + \sum_{t=1}^N EZÜ_t * (1 + i_t)^{-t}$$

Ein positiver Kapitalwert sagt aus, dass ein Investitionsprojekt wirtschaftlich vorteilhaft ist.

Lösung 10:

Finanzierungskennzahlen:

→ geben einen Überblick über die Quellen und die Zusammensetzung des Kapitals eines Unternehmens nach Art, Sicherheit und Fristigkeit

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Eigenkapitals am gesamten Kapital des Unternehmens an. Eine zu geringe Eigenkapitalquote wird meist als risikoreich eingestuft, da damit die Gefahr von Überschuldung und Konkurs steigt. Eine zu hohe Eigenkapitalquote wird allerdings ebenfalls kritisch gesehen, da Fremdkapital in der Regel günstiger zu beschaffen ist als Eigenkapital.

$$Eigenkapitalquote = \frac{Eigenkapital}{Gesamtkapital}$$

Selbstfinanzierungsgrad

Der Selbstfinanzierungsgrad macht eine Aussage darüber, zu welchem Teil das Unternehmen sein Vermögen durch thesaurierte Gewinne finanzieren konnte. Ein hoher Selbstfinanzierungsgrad erhöht die Eigenkapitalquote und verschafft dem Unternehmen ein Sicherheitspolster für den Fall von zukünftigen Verlusten. Analysten sehen einen hohen Selbstfinanzierungsgrad allerdings häufig negativ, da durch Thesaurierung den Anteilseignern die Verfügungsmöglichkeit über Gewinne entzogen wird.

$$Selbstfinanzierungsgrad = \frac{Gewinnrücklagen}{Gesamtkapital}$$

Liquiditätskennzahlen:

Sie bilden die Fähigkeit eines Unternehmens ab, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Im Allgemeinen werden statische und dynamische Liquiditätskennzahlen unterschieden.

Statische Liquiditätskennzahlen knüpfen an Daten der Bilanz an und prüfen, ob Kapitalüberlassungs- und -bindungsfristen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

Deckungsgrad B

Er besitzt zentrale Bedeutung im Rahmen der strukturellen Liquiditätssicherung und gibt an, inwieweit das langfristig genutzte Vermögen (Anlagevermögen) auch durch langfristig verfügbares Kapital finanziert ist. Nur wenn tatsächlich das gesamte Anlagevermögen auch langfristig finanziert ist, kann ein Unternehmen sicher sein, dass es nicht wegen kurzfristiger Liquiditätsengpässe Vermögensteile veräußern muss, die eigentlich zur langfristigen Nutzung gedacht waren. Dementsprechend sollte der Deckungsgrad B mindestens bei 100 Prozent liegen. Diese Forderung nennt man auch „Goldene Bilanzregel“.

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Liquidität 2. Grades

Sie verdeutlicht, inwieweit kurzfristig, das heißt innerhalb eines Jahres, zurückzahlbares Fremdkapital durch kurzfristig liquidierbares Vermögen gedeckt ist. Das kurzfristig liquidierbare Vermögen wird dabei durch das sog. monetäre Umlaufvermögen (Gesamte Umlaufvermögen abzüglich der Vorräte zzgl. Aktive Rechnungsabgrenzungsposten) abgebildet. Das Unternehmen sollte jederzeit in der Lage sein, die zur Rückzahlung kurzfristiger Verbindlichkeiten notwendigen Mittel aufzubringen. Daher sollte auch die Liquidität 2. Grades mindestens 100 Prozent betragen.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Monetäres Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$$

Working Capital

Das Working Capital bildet in Form einer statischen Bestandsgröße das gesamte kurzfristig liquidierbare Vermögen ab, das einem Unternehmen für seine betriebliche Tätigkeit zur Verfügung steht und gilt als Indikator für die Finanzkraft eines Unternehmens.

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kfr. Verbindlichkeiten}$$

Dynamische Liquiditätskennzahlen beziehen den Cashflow mit ein und untersuchen diesen auf ein angemessenes Verhältnis zur Investition und Finanzierung.

Schuldentilgungsdauer

Sie gibt an, innerhalb von wie vielen Jahren ein Unternehmen in der Lage ist, durch den Cashflow, den es generiert, seine Schulden (→Fremdkapital), vollständig zurückzuzahlen. Eine niedrige Schuldentilgungsdauer (< 1 Jahr) deutet auf eine sehr gute Liquiditätslage des Unternehmens hin.

Idealerweise bezieht man sich bei der Definition von Schulden auf die Effektivverschuldung. Darunter versteht man üblicherweise das Fremdkapital abzüglich vorhandener liquider Mittel und bestehender (kurzfristiger) Forderungen aus Lieferung und Leistung.

$$\text{Schuldentilgungsdauer} = \frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Brutto} - \text{Cashflow}}$$

Innenfinanzierungsspielraum

Dieser verdeutlicht, zu welchem Grad ein Unternehmen in der Lage ist, Investitionen in das Anlagevermögen aus seinem Cashflow (→ aus dem laufendem Geschäft) zu finanzieren. Ein Innenfinanzierungsspielraum von mehr als 100 Prozent zeigt, dass das Unternehmen für Investitionen nicht auf externes Kapital zurückgreifen musste.

$$\text{Innenfinanzierungsspielraum} = \frac{\text{Brutto} - \text{Cashflow}}{\text{Nettoinvestitionen Sachanlagevermögen}}$$

Innenfinanzierungskraft

Sie drückt aus, welcher Anteil des Umsatzes dem Unternehmen als Cashflow verbleibt, um ihn für Investitionen, zur Kredittilgung oder zur Ausschüttung nutzen zu können. Häufig wird diese Kennzahl auch als Cashflow-Umsatzrate bezeichnet.

Innenfin