

1. Einführung – 1.1 Ziele und Aufgaben des Controllings

Aufgabe 1

Sachverhalt

Die Plagiat GmbH wurde im Jahr 00 von zwei jungen Ingenieuren nach ihrem Studium gegründet. Sie stellt 3D-Drucker her, die einen guten Absatz finden.

Nach einem Umsatz von 0,5 Mio Euro im ersten und 2,0 Mio Euro im zweiten Jahr arbeiten im dritten Jahr 30 Mitarbeiter in dem Unternehmen. Hiervon sind 20 Mitarbeiter in der Produktion beschäftigt, 4 Mitarbeiter im Vertrieb, 2 Mitarbeiter im Einkauf, 2 Mitarbeiter im Rechnungswesen und 2 Mitarbeiter im Sekretariat. Es wird für das Jahr 03 ein Umsatz von 4,0 Mio Euro erwartet.

Da die beiden Geschäftsführer hervorragende Techniker sind, aber nur bescheidene kaufmännische Kenntnisse haben, beabsichtigen sie evtl. einen Controller einzustellen.

Aufgaben:

- a) Begründen Sie, welche Argumente für die Einstellung eines Controllers sprechen.
- b) Erläutern Sie den beiden Geschäftsführern, welche Aufgabe ein Controller zu erfüllen hat.

1. Einführung – 1.1 Ziele und Aufgaben des Controllings

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 1

zu a) Pro:

Starkes Wachstum des Unternehmens mit der Gefahr, dass die Geschäftsführer als reine Techniker den Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verlieren können.

Ein Controller kann die Geschäftsführer bei strategischen und operativen Fragen unterstützen und beraten. Der Controller analysiert die wirtschaftlichen Folgen der Entscheidungen der Geschäftsführer und gibt hiermit Anstöße zu Verbesserungspotenzial.

Contra:

Zusätzliche Personalkostenbelastung.

zu b)

- Planung (In Abstimmung mit der Unternehmensführung die Planung für die zukünftigen Perioden erstellen, Abstimmung zwischen der strategischen und operativen Planung)
- Kontrolle (Soll-Ist-Vergleiche, Analyse der Ursachen von Abweichungen)
- Steuerung (Vorschläge des Controllers zur Korrektur von Plan-Ist-abweichungen, Einleitung von Maßnahmen zur Zielerreichung)
- Information (Aufbau eines Berichts- und Kennzahlensystems,, Wettbewerbsanalysen, Aufbau eines Risikomanagements)

1. Einführung

Aufgabe 2

- a) Erläutern Sie Vor- und Nachteile eines Linien- oder Stabscontrolling.
- b) Welche Möglichkeiten sehen Sie, das Controlling in die Aufbauorganisation der Plagiat GmbH zu integrieren?

Aufgabe 3

Grenzen Sie Management und Controlling voneinander ab.
(Lösung siehe Skript)

Aufgabe 4

Zeichnen Sie Unterschiede zwischen der strategischen und der operativen Planung auf.
(Lösung siehe Skript)

1. Einführung

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 2

a) Erläutern Sie Vor- und Nachteile eines Linien- oder Stabscontrolling.

Die Organisationsform hängt in hohem Masse von der Größe des Unternehmens und der gewählten Aufbauorganisation ab (funktionale oder divisionale Aufbauorganisation).

Wird das Controlling als Stabsstelle organisiert, so hat es ausschließliche beratende Funktion. Es ist dann in der Regel der Geschäftsleitung und/oder bei größeren Unternehmen den einzelnen Spartenleitern zugeordnet. Für die Durchsetzung der Vorschläge des Controlling und sein „Standing“ im Unternehmen kann es nachteilig sein, wenn es lediglich Stabsstelle ist. Viel hängt dann davon ab, wie sich die Beziehung zur Geschäftsleitung darstellt.

Das Controlling kann auch in die Linienorganisation eingegliedert werden. Dann ist es bei größeren Unternehmen häufig in der zweiten Hierarchieebene angesiedelt (zumeist als Abteilung im Bereich Finanzen). Soll die Stellung des Controlling gestärkt werden, so kann man es auch als eigenen (Vorstands)-Bereich organisieren. Innerhalb der Linie hat das Controlling zum Teil auch Weisungsbefugnis.

b) Welche Möglichkeiten sehen Sie, das Controlling in die Aufbauorganisation der Plagiat GmbH zu integrieren?

Das Controlling könnte als Stabsstelle des kaufmännischen Geschäftsführers oder als weitere Abteilung neben dem Rechnungswesen organisiert werden. Denkbar ist auch, zunächst einen Mitarbeiter des Rechnungswesens mit Controllingaufgaben zu betrauen.

2. Strategisches Controlling – 2-1 Strategische Planung und Kontrolle

Aufgabe 5

Ordnen Sie die folgenden Aussagen der richtigen Stufe in der Zielhierarchie zu.

Aussage	Vision	Leitbild	Unternehmensziel	Geschäftsbereichsziel	Funktionsbereichsziel
Growing to the next level					
Der Gewinn soll bis 2020 auf 1,1 Mrd. Euro steigen					
Herausforderungen betrachten wir als Chance					
Die Zahl der Mitarbeiter soll bis 2020 um auf 5.000 Mitarbeiter gesteigert werden.					
2020 soll das Segment Digital & Adjacent einen Umsatzbeitrag von 1,2 Mrd. Euro leisten					
Wir investieren gezielt in attraktive Märkte					
Im TV Bereich werden wir unser Senderportfolio stärken					
Die Vertriebskosten sollen bis 2020 konstant gehalten werden.					

2. Strategisches Controlling – 2-1 Strategische Planung und Kontrolle

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 5

Ordnen Sie die folgenden Aussagen der richtigen Stufe in der Zielhierarchie zu.

Aussage	Vision	Leitbild	Unternehmensziel	Geschäftsbereichsziel	Funktionsbereichsziel
Growing to the next level	x				
Der Gewinn soll bis 2020 auf 1,1 Mrd. Euro steigen			x		
Herausforderungen betrachten wir als Chance		x			
Die Zahl der Mitarbeiter soll bis 2020 um auf 5.000 Mitarbeiter gesteigert werden.					x
2020 soll das Segment Digital & Adjacent einen Umsatzbeitrag von 1,2 Mrd. Euro leisten				x	
Wir investieren gezielt in attraktive Märkte		x			
Im TV Bereich werden wir unser Senderportfolio stärken				x	
Die Vertriebskosten sollen bis 2020 konstant gehalten werden.					x

2. Strategisches Controlling – 2.2 Umweltanalyse

Aufgabe 6

- a) Führen Sie eine Branchenstrukturanalyse nach Porters „Five Forces“ für das Verlagswesen durch.

Unterscheiden Sie hierbei zwischen Tageszeitungen und Zeitschriften

Unterscheiden Sie bei den Abnehmern zwischen den Rezipienten und den Werbekunden.

- b) Welche Folgerungen für die Strategie eines Verlags können Sie aus Ihrer Analyse ableiten?

2. Strategisches Controlling – 2.2 Umweltanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 6a)/1

Wettbewerb (Hoch)

Hoher Wettbewerb bei starker Konzentration der Anbieter im Zeitungsmarkt. Stark rückläufige Auflagen. (27,3 Mio in 1991 auf 15,3 Mio in 2016)

Unterschiedliche Marktstrukturen: Überregionale Zeitschriften > Oligopol; Regionalzeitungen > häufig Monopol. Zunehmende Konkurrenz durch Branchenfremde.

Im Zeitschriftenmarkt dominieren vier Großanbieter bei den Publikumszeitschriften. Die Zahl der Zeitschriften (insbesondere Fachzeitschriften) nimmt zu, obwohl die Gesamtauflage eher konstant bleibt. Das erhöht den Druck auf die Preise und damit die Gewinnmargen.

Starker Wettbewerb auch im Onlinebereich durch eigentlich branchenfremde Anbieter.

Potenzielle neue Konkurrenten (niedrig; hoch)

Der Zeitungsmarkt ist weitgehend gesättigt und die Eintrittshürden sind hoch.

Allerdings wächst die Zahl von Fachzeitschriften (vor allem digital). Dies führt zu einem Verdrängungswettbewerb, insbesondere auch bei den digitalen Medien.

Verhandlungsmacht der Abnehmer (hoch)

Die Käufer von Zeitungen haben eine starke Verhandlungsposition. Sinkende Auflagen und ungünstige demographische Entwicklung.

Zudem gibt es im Internet kostenlose oder preiswerte Alternativprodukte. Allerdings besteht bei Regionalzeitungen eine hohe Markentreue.

Bei den Werbekunden ist der Anteil der Zeitschriften am Werbebudget stark rückläufig. Tabakwerbung ist zum Beispiel grundsätzlich verboten. Rückgang bei den Werbeeinnahmen von Publikumszeitschriften von 1.839 Mio. € in 2004 auf 1.075 Mio. € in 2015.

2. Strategisches Controlling – 2.2 Umweltanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 6a)/2

Verhandlungsstärke der Lieferanten (niedrig)

Starker Wettbewerb unter Lieferanten von Inhalten (Journalisten) einerseits, so dass sie eine schwache Verhandlungsposition haben.

Das Geschäft der Druckereien hängt bei rückläufigen Umsätzen ebenfalls stark von den Verlagen ab, so dass auch hier keine starke Position gegeben ist.

Gefahr durch Ersatzprodukte (hoch)

Starke Zunahmen alternativer Medienprodukte, die häufig ein besseres Preis-Leistungsverhältnis bieten.

Im Bereich der Werbung Substitution durch Internet und Fernsehen. Online Produkte dominieren den Markt.

2. Strategisches Controlling – 2.2 Umweltanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 6b)

Um der Gefahr der Ausbreitung von Fehlinformationen zu begegnen, ist die Qualität des Online-Journalismus zu stärken.

Nur über entsprechende Qualität kann die geringe Bereitschaft der Nutzer, für Online-Inhalte zu zahlen, überwunden werden.

Die Vermarktung einzelner zahlungspflichtiger Artikel aus dem Angebot sollte gefördert werden. Zeitungen sollten tagsüber ständig aktualisiert werden und mit entsprechenden Videos verlinkt werden.

Erfolg verspricht insbesondere neue Zeitschriften für spezifische Interessengruppen aufzulegen. Hierdurch soll auch das Anzeigengeschäft belebt werden (zielgenauere Werbung und größere Zahl von Medien).

Vor allem werden verstärkt Online-Exemplare angeboten (ggfls. verknüpft mit gedruckten Exemplaren). Dies gilt umso mehr, als die Online-Angebote deutlich kostengünstiger sind. Sind die Fixkosten (first copy cost) geleistet, so haben zusätzliche Kunden kaum noch weitere Kosten zur Folge.

Das crossmediale Geschäft sollte ausgebaut werden. Mediennutzung muss auf verschiedene Plattformen erweitert und miteinander verlinkt werden.

Das Smartphone wird zum wichtigsten Instrument der Informationsvermittlung. Die Bedeutung von benutzerfreundlichen Apps nimmt zu.

Im Anzeigenmarkt kommt der Preisfindung große Bedeutung zu, in Abhängigkeit von den durch die einzelnen Publikationen erreichten Interessengruppen. Je höher die Auflage und damit die Reichweite, umso höher können die Preise für Anzeigen angesetzt werden.

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Aufgabe 7/1

Stärken-Schwäche-Analyse einer klassischen Werbeagentur

Die Promo GmbH ist eine Werbeagentur, die klassische Werbung in den Printmedien und im TV durchführt. Ihre Kunden kommen überwiegend aus der Energiebranche mit dem Schwerpunkt Solarindustrie.

Das Unternehmen wird seit seiner Gründung von zwei Geschäftsführern geleitet. Der „kreative“ Geschäftsführer ist Lehrbeauftragter für Medienmanagement an einer Hochschule, der kaufmännische Geschäftsführer hat gute Kontakte zur Politik und zu Führungskräften aus dem Energiesektor. Die Agentur beschäftigt 150 Mitarbeiter, die zu einem Großteil schon lange im Unternehmen tätig sind.

In der Vergangenheit hat die Agentur mehrere Preise für Ihre Werbespots gewonnen. Zuletzt sind Erfolge aber ausgeblieben. Vor einigen Jahre haben mehrere erfahrene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, die nicht adäquat ersetzt werden konnten. Dies hat zu einer erheblichen Arbeitsbelastung bei den verbliebenen Mitarbeitern geführt mit der Folge, dass die Angebote (Pitches) für interessante Ausschreibungen nicht immer mit der nötigen Sorgfalt erstellt werden konnten. Die Beziehungen der Marketingmitarbeiter zu ihren Kunden hat ebenfalls unter dieser Entwicklung gelitten.

Das Controlling musste bei der Nachprüfung von abgerechneten Aufträge häufiger feststellen, dass Aufträge mit einem im Vergleich zur Planung schlechteren Ergebnis abgeschlossen wurden. Hierdurch hat sich die finanzielle Lage des Unternehmens verschlechtert. Die Eigenkapitalquote ist mit 50% noch recht gut.

Ein Unternehmensberater mit eine guten Kenntnis der Branche hat das auf der folgenden Seite abgebildete Stärken-Schwäche-Profil für einen erfolgreichen Wettbewerber erstellt. (Bewertung in Schulnoten)

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Aufgabe 7/2

- a) Führen Sie als Controller der Agentur eine Stärken-Schwächen-Analyse für die Werbeagentur durch
- b) Welche Maßnahmen schlagen Sie der Geschäftsführung aufgrund Ihrer Analyse vor?

Kriterien	1	2	3	4	5
Management			X		
Personal		X			
Qualität		X			
Produktportfolio			X		
Kundenbeziehung		X			
Finanzielle Lage			X		
Innovation			X		

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 7/1

- a) Führen Sie als Controller der Agentur eine Stärken-Schwächen-Analyse für die Werbeagentur durch

Kriterien	1	2	3	4	5
Management	P		X		
Personal		X		P	
Qualität		X	P		
Produktportfolio			X P		
Kundenbeziehung		X	P		
Finanzielle Lage			X P		
Innovation			X	P	

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 7/2

b) Welche Maßnahmen schlagen Sie der Geschäftsführung aufgrund Ihrer Analyse vor?

- Das Personalproblem muss dringend gelöst werden. Hier bietet sich an, dass der kreative Geschäftsführer seine Kontakte zur Universität für die Gewinnung von Nachwuchskräften nutzt.
- Die Agentur sollte sich auf weniger Angebote konzentrieren, diese aber mit großem Engagement und Aufmerksamkeit bearbeiten.
- Dem Controlling sollte die Angebotskalkulationen seitens des Marketings rechtzeitig vorgelegt werden, damit es die zugrundegelegten Prämissen prüfen und somit „Verlustaufträge“ frühzeitig erkennen und verhindern kann.
- Der Vertrieb sollte angehalten werden zeitnah abzurechnen und alle Zusatzleistungen in die Abrechnungen einzubeziehen. Sollte sich bei einem Auftrag dennoch ein Verlust ergeben, so sind Nachverhandlungen mit dem Kunden aufzunehmen.
- Die Geschäftsführung sollte prüfen, welche Maßnahmen zu einer Verbesserung der finanziellen Lage führen können. Soweit möglich, sollten Bonuszahlungen vorübergehend eingeschränkt werden.
- Da die Energie- und Solarbranche in Deutschland mit erheblichen Risiken verbunden ist (evtl. drohen Zahlungsausfälle der Kunden) sollte man versuchen, in anderen Bereichen Fuß zu fassen. Hierzu ist es erforderlich, „Branchen-Know-How „ einzukaufen.
- Ebenso muss versucht werden, in andere Werbeformen zu investieren, um sich so an die technologischen Veränderungen anzupassen.

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Aufgabe 8

GAP-Analyse

Der Trinkfein-Verlag gibt seit drei Jahren eine besonders aufwendig gestaltete Zeitschrift für Whisky heraus. Die Zeitschrift wird ausschließlich in Deutschland vertrieben und in Zeitschriften für „gehobenen Lifestyle“ beworben. Die Redaktion ist mit ausgesprochen fachkundigen und gut bezahlten Journalisten besetzt.

Im strategischen Plan für die nächsten drei Jahre war ursprünglich die unten abgebildete Auflagenentwicklung geplant. Die Vorhersage für diesen Zeitraum auf Basis der bisherigen Entwicklung gelangt hingegen zu deutlich niedrigeren Werten.

Welche Möglichkeit sehen Sie als Controller der Gesellschaft, die strategische Lücke mit Hilfe der in der Produkt-Markt-Matrix vorgesehenen Normstrategien zu schließen?

	04	05	06
Sollvorgabe	80.000	90.000	100.000
Vorhersage	60.000	66.000	72.000

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 8

Die Produkt-Markt- Matrix von Ansoff sieht folgende Normstrategien zu Schließung einer strategischen Lücke vor:

- **Marktdurchdringung**
verstärkte Werbung, auch in anderen Medien; Preissenkungen; zusätzliche Prämien für Leser, die neue Kunden gewinnen
- **Marktentwicklung**
Expansion ins deutschsprachige Ausland; eine kostengünstigere, weniger aufwendige Ausgabe
- **Produktentwicklung;**
Angebot einer digitalen Ausgabe
- **Diversifikation**
Zusammenarbeit mit einer anderen Zeitschrift aus diesem Themengebiet (z.B. Wein, Bier); Aufnahme anderer Themen in die Zeitschrift

Aufgabe 9

Erfahrungskurvenkonzept

- a) Die Revista GmbH beabsichtigt, eine neue Zeitschrift für Veganer auf den Markt zu bringen. Für die erste Nummer ist eine Auflage von 10.000 Stück geplant. Die Herstellungskosten einer Zeitschrift betragen voraussichtlich zu Beginn 3,00 Euro. Der Verkaufspreis wird auf 2,00 Euro festgelegt. Die Zeitschrift erscheint vierteljährlich.

Der Verlag geht davon aus, dass im ersten Jahr mit jeder Nummer eine Verdoppelung der Auflage erreicht werden kann, und dass sich gleichzeitig die Herstellungskosten pro Stück um jeweils 20 % verringern. Der Geschäftsführer fragt Sie als Controller, ob bei dieser Entwicklung am Ende des ersten Jahres die vom Verlag angestrebte Umsatzrendite von 5 % (= Gewinn/Umsatz) realisiert werden kann.

- b) Welche Normstrategien ergeben sich aus dem Erfahrungskurvenkonzept für die Kosten- und Preispolitik eines Unternehmens?

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 9/1

Auflage	Menge	Kosten/Stück in €	Ergebnis/Stück in €	Ergebnis insgesamt in €	Ergebnis kumuliert in €	Umsatz in €	Umsatz kumuliert in €
1	10.000	3,00	-1,00	-10.000	-10.000	20.000	20.000
2	20.000	2,40	-0,40	-8.000	-18.000	40.000	60.000
3	40.000	1,92	0,08	3.200	-14.800	80.000	140.000
4	80.000	1,54	0,46	36.800	22.000	160.000	300.000
Umsatzrendite							22.000 zu 300.000 = 7,33%

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 9/2

- b) Welche Normstrategien ergeben sich aus dem Erfahrungskurvenkonzept für die Kosten- und Preispolitik eines Unternehmens?

Es empfiehlt sich, möglichst schnell eine starke Marktposition (Marktführerschaft) zu erreichen. Dies kann durch eine aggressive Preispolitik in der Einführungsphase geschehen. Als Marktführer können höhere Stückzahlen abgesetzt und die damit verbundenen Stückkostensenkungen realisiert werden.

Zudem sollte man Wachstumsmärkte anstreben, da sich dort ein starkes Wachstum der Absatzmenge und die damit verbundenen Kostensenkungen leichter realisieren lassen.

Aufgabe 10/1

Portfolioanalyse

Der weltweit agierende Diversity-Konzern ist in den Geschäftsfeldern „Video-Streaming“, „Smartphones“, „Notebooks“ und „Home-Video-Produkte“ tätig.

Im Geschäftsjahr 01 beträgt der weltweite Umsatz im noch jungen Geschäftsfeld Video-Streaming 660 Mio. Euro. Der Gesamtmarkt hat ein Volumen von 22 Mrd. Euro; hiervon entfallen 1.980 Mio. Euro auf den größten Konkurrenten. Für die Zukunft wird mit jährlichen Wachstumsraten von rd. 18% gerechnet.

Im Geschäftsfeld Smartphones beträgt der Umsatz 150 Mrd. Euro bei einem Gesamtvolumen des Marktes von 500 Mrd. Euro. Der größte Konkurrent setzt 100 Mrd. Euro um. Das künftige jährliche Wachstum wird mit rd. 8% beziffert.

Im Geschäftsfeld Notebooks beträgt der Umsatz 22 Mrd. Euro. Im Gesamtmarkt werden 110 Mrd. Euro umgesetzt, wovon 27,5 Mrd. Euro auf den größten Konkurrenten entfallen. Es wird erwartet, dass das Umsatzvolumen künftig konstant bleiben wird.

Im Geschäftsfeld Home-Video-Produkte beträgt der Umsatz 750 Mio. Euro. Im Gesamtmarkt werden 15 Mrd. Euro umgesetzt, wovon 1,5 Mrd. Euro auf den größten Konkurrenten entfallen. Für die Zukunft geht die Unternehmensführung von einem schrumpfenden Markt aus.

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Aufgabe 10/2

Aufgabe

- a) Ermitteln Sie die absoluten und die relativen Marktanteile.
- b) Erstellen sie eine Vier-Felder-Matrix und dokumentieren Sie die Positionen der vier Geschäftsfelder.
- c) Stellen Sie ein strategisches Konzept für den Diversity-Konzern auf.

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 10a)

Marktanteile absolut:

Video-Streaming = $(0,66 \text{ Mrd. Euro} / 22 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 3\%$

Smartphones = $(150 \text{ Mrd. Euro} / 500 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 30\%$

Notebooks = $(22 \text{ Mrd. Euro} / 110 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 20\%$

Home-Video = $(0,75 \text{ Mrd. Euro} / 15 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 5\%$

Marktanteile relativ:

Video-Streaming = $(0,66 \text{ Mrd. Euro} / 1,980 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 33,33\%$

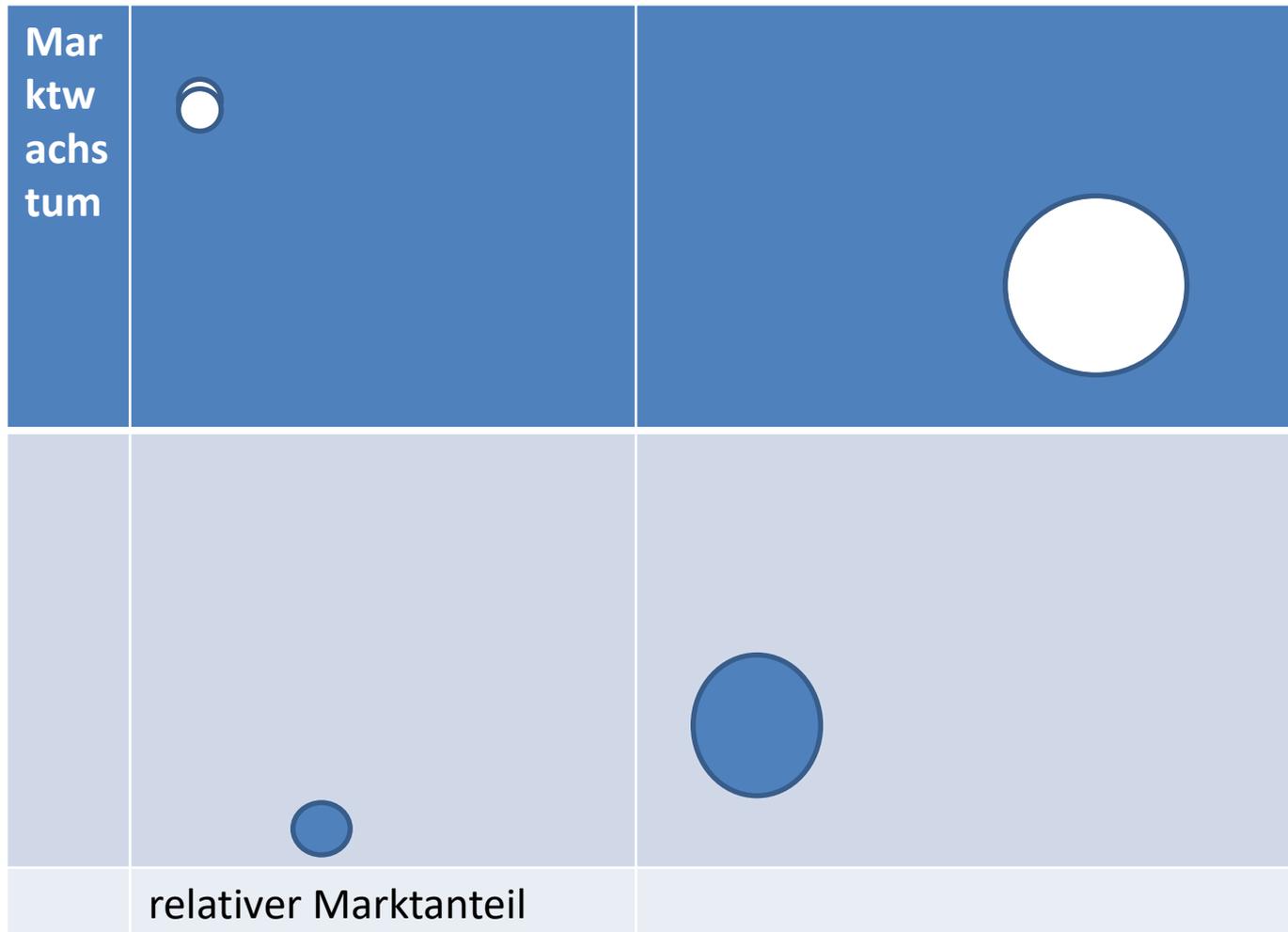
Smartphones = $(150 \text{ Mrd. Euro} / 100 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 150\%$

Notebooks = $(22 \text{ Mrd. Euro} / 27,5 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 80\%$

Home-Video = $(0,75 \text{ Mrd. Euro} / 1,5 \text{ Mrd. Euro}) \times 100 = 50\%$

2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 10b)



2. Strategisches Controlling – 2.3 Instrumente der Unternehmensanalyse

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 10c)

Das Geschäftsfeld **Video-Streaming** ist ein Question Mark mit guten Chancen, ein Star zu werden. Die Wachstumsraten in diesem Bereich sind hoch. Es gilt, ein attraktives Angebot mit einem wettbewerbsfähigen Preis zu gestalten, und verstärkt in Marketingmaßnahmen zu investieren. Für die Produktion eigener Inhalt und Verträge für den Erwerb der Verwendungsrechte von Drittanbietern sind hohe Investitionen erforderlich.

Das Geschäftsfeld **Smartphones** ist zur Zeit ein Star. Es gilt, diese Position durch Innovationen, Produktvariation und Produktdifferenzierung zu sichern. Der Diversity-Konzern ist in diesem Bereich Marktführer mit einer bekannten Marke, und kann diese Position auf der Kosten- und Preisseite nutzen.

Das Geschäftsfeld **Notebooks** ist eine Cash-Cow. Es lässt zwar kein weiteres Wachstum erwarten, aber es wird zur Finanzierung des Wachstums des Geschäftsbereichs Video-Streaming benötigt. Die gute Stellung im Markt muss durch hohe Produktqualität, Technik auf dem neuesten Stand und Nutzen für die Kunden gesichert werden.

Das Geschäftsfeld **Home-Video-Produkte** ist ein Auslaufmodell. Größere Investitionen in diesen Bereich sollte nicht vorgenommen werden. Soweit ein Konkurrent Interesse anzeigt, ist ein Verkauf zu erwägen.

2. Strategisches Controlling – 2.5 Wertorientiertes Controlling

Aufgabe 11

Berechnen Sie auf der Basis folgender Daten den WACC.

Risikofreier Zinssatz	1%
Fremdkapitalkostensatz	3 %
Beta-Faktor	1,2
Durchschnittliche Marktrendite	9 %
Steuersatz	30 %
Eigenkapitalanteil	50%

2. Strategisches Controlling – 2.5 Wertorientiertes Controlling

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 11

$$\text{Eigenkapitalzinssatz} = 0,01 + (0,09 - 0,01) \times 1,2 = 0,106 = 10,6\%$$

$$\text{Fremdkapitalzinssatz} = 0,03 \times 0,7 = 0,021 = 2,1\%$$

$$\text{WACC} = 0,106 \times 0,5 + 0,021 \times 0,5 = 0,0635 = 6,35\%$$

2. Strategisches Controlling – 2.5 Wertorientiertes Controlling

Aufgabe 12/1

Die Dima AG steuert ihr Unternehmen mit dem EVA-Konzept. Das Controlling soll für das Jahr 01 die Planbilanz und die Plan-GuV erstellen und auf der Basis der Planabschlüsse den EVA berechnen (alle Angaben in Mio. Euro).

Im Anlagevermögen ist ein Grundstück in Höhe von 1,0 Mio. Euro enthalten, das nicht betrieblich genutzt wird. Das Bürogebäude weist stille Reserven von 0,5 Mio. Euro auf.

Planbilanz zum 31.12.01			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	5,0	Eigenkapital	4,0
Umlaufvermögen	5,0	Bankdarlehen	4,0
		Verbindlichkeiten aus LuL	2,0
Summe Aktiva	10,0		10,0

2. Strategisches Controlling – 2.5 Wertorientiertes Controlling

Aufgabe 12/2

Die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV) für das Geschäftsjahr 01 enthält folgende Angaben:

Umsatzerlöse	28,0
Erlös aus der Veräußerung einer Beteiligung	2,0
Materialaufwand	10,0
Personalaufwand	7,0
Verwaltungs- und Vertriebskosten	2,0
Zinsaufwand	0,5
Periodenfremde Aufwendungen	0,5

Der Ertragssteuersatz beträgt 25 %.

Der Berechnung der Kapitalkosten soll ein Zinssatz von 6 % zugrunde gelegt werden.

Aufgabe

Berechnen Sie auf der Basis der Planbilanz und der Plan-GuV den EVA für das Geschäftsjahr 01 der Dima AG

2. Strategisches Controlling – 2.5 Wertorientiertes Controlling

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 12

Der **NOPAT** beträgt. $(28+2-10-7-2-0,5-0,5 = 10 \text{ (EBT)} + 0,5 \text{ (Zinsaufwand)}$
 $= 10,5 \text{ (EBIT)} - 2 \text{ (Veräußerungserlös)} + 0,5 \text{ (periodenfremde Aufwendungen)}$
 $= 9 \text{ (Korrigierter EBIT)} - 0,25 \times 9 \text{ (Steuern auf den korrigierten EBIT)}$
 $= \mathbf{6,75 \text{ (NOPAT)}}$

Die **Net-Assets** betragen: $10 - 1 \text{ (nicht betriebsnotwendiges Grundstück)} + 0,5 \text{ (stille Reserven)} - 2 \text{ (kurzfristige Verbindlichkeiten)} = \mathbf{7,5 \text{ (Net Assets)}}$

Die **Kapitalkosten** betragen demnach $7,5 \times 0,06 = \mathbf{0,45 \text{ (WACC x Net Assets)}}$.

EVA für das Geschäftsjahr 01 beträgt demnach $6,75 - 0,45 = \mathbf{6,3 \text{ Mio Euro EVA}}$.

Aufgabe 13

Die Promotion AG hat folgende strategische Ziele formuliert:

- 1) In fünf Jahren wollen wir die führende Agentur im Bereich „Consumer Electronic“ sein.
- 2) Wir wollen von Fremdkapitalgebern unabhängig sein.
- 3) Wir wollen die Qualifikation unserer Mitarbeitern steigern.
- 4) Wir wollen unseren Kunden den bestmöglichen Service liefern.
- 5) Wir wollen unsere Produktivität steigern.
- 6) Unsere Gesellschafter sollen eine angemessene Verzinsung für ihren Kapitaleinsatz erhalten

Aufgaben

- a) Ordnen Sie diese strategischen Ziele den vier klassischen Perspektiven der Balanced Scorecard zu.
- b) Definieren Sie Kennzahlen, mit denen Sie die Zielerreichung messen wollen.
- c) Geben Sie konkrete Vorgaben für die Zielerreichung an.
- d) Nennen Sie Maßnahmen, mit denen diese Ziele erreicht werden können.

Aufgabe 13 a)

Gehen Sie davon aus, dass am Ende der Planperiode 01

1. Die Eigenkapitalquote 45 % beträgt. (Vorgabe 50%)
2. Die Eigenkapitalrentabilität 13 % beträgt. (Vorgabe 12%)
3. Ein relativer Marktanteil von 140 % erreicht wurde. (Vorgabe 150%)
4. Die Weiterempfehlungen durch Kunden 10 % betragen. (Vorgabe 8%)
5. Die Produktivität um 9 % gesteigert wurde. (Vorgabe 8%)
6. Die Mitarbeiter sich durchschnittlich 36 Stunden fortgebildet haben. (Vorgabe 40 Stunden)

Die Gewichtungen der einzelnen Ziele wurden von der Unternehmensführung wie folgt festgelegt:

1) 15 % 2) 20 % 3) 20 % 4) 15 % 5) 15 % 6) 15 %

Berechnen Sie, inwieweit am Ende der Planperiode 01 die Gesamtstrategie verwirklicht wurde.

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 13

Perspektive	Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Finanz	Unabhängigkeit (2)	Eigenkapitalquote	50 %	Kredite zurückführen, Gewinnthesaurierung, Bilanzverkürzung
Finanz	angemessene Verzinsung (6)	Eigenkapitalrentabilität	12%	Kostensenkung, Preisanpassung, Leverage-Effekt
Kunde	Marktführer (1)	relativer Marktanteil	150%	Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung
Kunde	Kundenzufriedenheit (4)	Weiterempfehlungen	> 8 %	Qualitätssicherung, Kommunikation, Mehrwert bieten
Prozess	Produktivitätssteigerung (5)	Produktivität (Output/Input)	> 8 %	Gruppenarbeit Digitalisierung, Investitionen
Lernen u. Entwickeln	Qualifikation (3)	Stunden Fortbildung/Mitarbeiter	40 Stunden/Jahr	Förderung der Fach- und Sozialkompetenz, Online-Schulung verstärken Webinare

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 13 a)

Perspektive	Ziel	Zielerreichung	gewichtete Zielerreichung	
Finanz	Unabhängigkeit	45/50	$(45/50) \times 0,15 = 0,135$	
Finanz	angemessene Verzinsung	13/12	$(13/12) \times 0,2 = 0,217$	
Kunde	Marktführer	140/150	$(14/15) \times 0,2 = 0,187$	
Kunde	Kundenzufriedenheit	0,1/0,08	$(0,1/0,08) \times 0,15 = 0,1688$	
Prozess	Produktivitätssteigerung	0,09/0,08	$(0,09/0,08) \times 0,15 = 0,169$	
Lernen/Entwickeln	Qualifikation	36/40	$(36/40) \times 0,15 = 0,135$	1,031

Aufgabe 14

Stellen Sie das Planungsverfahren für den ProSiebenSat1- Konzern (Seite 111 und 112 des Geschäftsberichts) dar.

3. Operatives Controlling – 3.4 Kosten- und Erfolgscontrolling

Aufgabe 15/1

Die Pixel AG produziert verschiedene Fotoapparate. Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Daten. Die Auslastung der Kapazitäten beträgt 75 %.

Fixe Kosten fallen in Höhe von 85 Mio. Euro an.

	Typ1	Typ 2	Typ3	Typ4
Stückpreis	250 €	400 €	120 €	500 €
Variable Stückkosten	150 €	200 €	80 €	350 €
Produktions- und Absatzmenge	300.000	200.000	400.000	100.000

Aufgabe 15/2

Aufgaben:

- a) Ermitteln Sie die Stückdeckungsbeiträge sowie den Betriebserfolg.
- b) Die Nachfrage aus dem Ausland ist gestiegen. Der Controller schlägt deshalb vor, die Auslastung für alle Modelle auf 90% zu erhöhen. Wie verändert sich der Betriebserfolg (absolut und in Prozent)?
- c) Von der Marketingabteilung erfährt der Controller, dass bei dem Typ 3 mehrere Wettbewerber die Preise gesenkt haben. Der Controller schlägt vor, ebenfalls die Preise zu senken (bei einer Auslastung von 90%).

Ermitteln Sie die Preisuntergrenze. Wie wirkt sich die Preisänderung auf den Betriebserfolg aus?

3. Operatives Controlling – 3.4 Kosten- und Erfolgscontrolling

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 15/1

a) Ermittlung der Stückdeckungsbeiträge und des Betriebserfolgs

	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4
Stückpreis	250	400	120	500
variable Stückkosten	150	200	80	350
Absatzmenge	300.000	200.000	400.000	100.000
Deckungsbeitrag pro Stück db	100	200	40	150
Deckungsbeitrag DB	30.000.000	40.000.000	16.000.000	15.000.000
Gesamtdeckungsbeitrag				101.000.000
Fixkosten				<u>- 85.000.000</u>
Betriebserfolg				16.000.000

3. Operatives Controlling – 3.4 Kosten- und Erfolgscontrolling

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 15/2

b) Steigerung der Auslastung auf 90 %

	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4
Stückpreis	250	400	120	500
variable Stückkosten	150	200	80	350
Absatzmenge	360.000	240.000	480.000	120.000
Deckungsbeitrag pro Stück db	100	200	40	150
Deckungsbeitrag DB	36.000.000	48.000.000	19.200.000	18.000.000
Gesamtdeckungsbeitrag				121.200.000
Fixkosten				<u>- 85.000.000</u>
Betriebserfolg				36.200.000 = 126,25 %

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 15/3

- c) Die kurzfristige Preisuntergrenze entspricht den variablen Kosten. Diese betragen laut Aufgabe 80 €.

Der Gewinn wird aufgrund dieser Maßnahme um 19,2 Mio € auf 17 Mio. € zurückgehen.

3. Operatives Controlling – 3.4 Kosten- und Erfolgscontrolling

Aufgabe 15a/1

Das Controlling der Revista AG soll für den Vorstand eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung erstellen. Hierzu liegen folgende Daten vor:

	Roman	Sachbuch	Publikumszeit- schrift	Fachzeitschrift
Preis pro Stück in €	12,0	15,0	2,50	6,0
Variable Kosten pro Stück in €	5,0	8,0	1,25	3,50
Auflage	200.000	40.000	500.000	30.000

Die produktfixen Kosten für Roman und Sachbuch betragen 530.000 € sowie 90.000 € und die produktfixen Kosten für Publikumszeitschrift und Fachzeitschrift 250.000 € sowie 40.000 €.

Die bereichsfixen Kosten für die Sparte Buch betragen 470.000 € und für die Sparte Zeitschriften 230.000 €.

An Fixkosten auf Unternehmensebene fallen 510.000 € an.

Aufgabe 15a/2

- a) Erstellen Sie die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung für die Revista AG.
- b) Welche Vorteile weist eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung gegenüber einer einfachen Deckungsbeitragsrechnung auf?

3. Operatives Controlling – 3.4 Kosten- und Erfolgscontrolling

Lösung zu Aufgabe 15a

Zu a)

	Roman	Sachbuch	Publikumszeit- schrift	Fachzeitschrift
Umsatz in €	2.400.000	600.000	1.250.000	180.000
Variable Kosten in €	-1.000.000	-320.000	-625.000	-105.000
DB I	1.400.000	280.000	625.000	75.000
Produktfixe Kosten	-530.000	-90.000	-250.000	-40.000
DB II	870.000	190.000	375.000	35.000
Bereichsfixe Kosten	-470.000		-230.000	
DB III	590.000		180.000	
Unternehmensfixe Kosten	-510.000			
Betriebsergebnis	260.000			

zu b) Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zerlegt die fixen Kosten in ihre Bestandteile, und ermöglicht so eine bessere Analyse der Kostenstruktur.

3. Operatives Controlling – 3.3 Kosten- und Erfolgscontrolling

Aufgabe 16

Zählen Sie typische variable Kosten und Fixkosten im Medienbereich auf.

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 16

Zählen Sie typische variable Kosten und Fixkosten im Medienbereich auf.

Variable Kosten

Sie fallen im Verhältnis zur Produktionsmenge an.

Überwiegend begründet in Distribution und Vervielfältigung

Kosten für Rechte, Lizenzen, Honorare für freie Mitarbeiter, Materialverbrauch für die Herstellung der Produkte/Dienstleistungen,

Fixkosten

Sie fallen unabhängig von der Produktionsmenge an.

Überwiegend begründet in personeller und technischer Infrastruktur.

Gehälter, Mieten, Abschreibungen, langfristige Zinsen, Versicherungen, Leasingkosten, Druckerei

Aufgrund der hohen First-Copy-Costs hohe Fixkostendegression.

3. Operatives Controlling – 3.6 Erfolgskennzahlen

Aufgabe 17

Die A-OHG und die B-GmbH weisen in ihren Gewinn- und Verlustrechnungen für das Geschäftsjahr 01 die folgenden Posten aus:

Die A-OHG ist ausschließlich mit Eigenkapital finanziert, während die B-GmbH jeweils zur Hälfte mit Eigen- und Fremdkapital finanziert wird. Die OHG zahlt ausschließlich Gewerbesteuer, während die GmbH mit Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer belastet wird.

Berechnen Sie jeweils das EBT, EBIT und EBITDA für die beiden Gesellschaften und vergleichen Sie die Ergebnisse.

GuV-Posten	A-OHG	B-GmbH
Jahresüberschuss	200.000	100.000
Zinsertrag	15.000	5.000
Zinsaufwand	0	20.000
außerordentlicher Ertrag	40.000	10.000
außerordentlicher Aufwand	10.000	20.000
Steueraufwand	30.000	60.000
Steuererstattung	0	10.000
Abschreibung	50.000	70.000

3. Operatives Controlling – 3.6 Erfolgskennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 17

GuV-Posten	A-OHG	B-GmbH
Jahresüberschuss	200.000	100.000
+ außerordentlicher Aufwand	10.000	20.000
- außerordentlicher Ertrag	40.000	10.000
+ Steueraufwand	30.000	60.000
<u>- Steuererstattung</u>	<u>0</u>	<u>10.000</u>
EBT	200.000	160.000
+ Zinsaufwand	0	20.000
<u>- Zinsertrag</u>	<u>15.000</u>	<u>5.000</u>
EBIT	185.000	175.000
<u>+ Abschreibung</u>	<u>50.000</u>	<u>70.000</u>
EBITDA	235.000	245.000

3. Operatives Controlling – 3.5 Entscheidungsrechnungen

Aufgabe 18 (Break-even-Analyse, Preisuntergrenze)

1. Die Revista AG will den Preis für ein Exemplar ihrer neuen Hochglanz-Zeitschrift „Craftbeers“ auf 5,00 € festlegen. Für Redaktion, Herstellung und Vertrieb fallen Fixkosten pro Periode von 250.000 € an. Die variablen Stückkosten für ein Exemplar betragen 2,80 €. Die Unternehmensführung möchte von Ihnen als Controller wissen, wie viele Exemplare mindestens aufgelegt und verkauft werden müssen, damit ein ausgeglichenes Ergebnis von 0 € erzielt wird.
2. Die Unternehmensführung hat aufgrund einer Marktanalyse entschieden, die Auflage für die erste Periode auf 150.000 Exemplare festzulegen. Sie möchte von Ihnen wissen, wie hoch der Rücklauf an nicht verkauften Exemplaren sein darf, damit kein Verlust eintritt.
3. Die Unternehmensführung fragt Sie weiterhin, wie hoch jeweils **die kurzfristige Preisuntergrenze** (vorübergehender Preisrückgang für das Produkt auf dem Markt) und wie hoch **die langfristige Preisuntergrenze** (bei einer Auflage von 150.000 Exemplaren) anzusetzen sind.

3. Operatives Controlling – 3.5 Entscheidungsrechnungen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 18 (Break-even, Preisuntergrenze)

Zu 1. Es ist die Auflage x gesucht, für die gilt:

$$250.000 + 2,8 x = 5 x$$

$$250.000 = 2,2x$$

$$x = 250.000/2,2 = 113.637 \text{ Zeitschriften}$$

Bei einer Auflage von 113.637 Zeitschriften erzielt die Revista AG ein ausgeglichenes Ergebnis. Für jede zusätzlich abgesetzte Zeitschrift wird ein Gewinn von 2,20 € erzielt.

Zu 2. Es muss gelten: $250.000 + 150.000 x 2,8 = 5 x$

$$670.000/5 = x = 134.000 \text{ Exemplare}$$

=> falls 16.000 Exemplare zurückgegeben werden, wird ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt. Ist der Rücklauf höher, so tritt ein Verlust ein.

Zu 3. Die **kurzfristige Preisuntergrenze** entspricht den **variablen Kosten**. Sie beträgt demnach 2,80 €.

Die **langfristige Preisuntergrenze** entspricht den **Durchschnittskosten pro Stück (dk)** bei voller Auslastung (Kapazitätsgrenze). Dann entsprechen die Gesamtkosten den Erlösen, und es ergibt sich kein Verlust.

$$250.000 + 150.000 * 2,80 = 150.000 * dk$$

$$dk = 670.000/150.000 = 4,47 \text{ €/Exemplar}$$

3. Operatives Controlling – 3.5 Entscheidungsrechnungen

Aufgabe 19 (Outsourcing)

Die Fastfood AG plant aufgrund zuletzt rückläufiger Umsätze ein große langfristige Werbekampagne mit einem geplanten Stundenvolumen von zunächst 5.000 Stunden pro Jahr. Hierbei stehen zwei Alternativen zur Auswahl:

- Die Werbeagentur Publicity erhält den Auftrag zur Durchführung der Werbekampagne. Sie berechnet für den Einsatz ihrer Mitarbeiter bei 5.000 Stunden einen durchschnittlichen Stundensatz von 100 €.
 - Alternativ ist es auch möglich, eine eigene Werbeabteilung der Fastfood AG aufzubauen. Das Controlling hat hierfür folgende Kosten berechnet:
Fixkosten von 210.000 € sowie die Jahresgehälter für den Abteilungsleiter von 140.000 € und für zwei weitere Mitarbeiter von 100.000 € und 80.000 € (jeweils einschließlich Sozialabgaben). Die jährliche Arbeitszeit der Mitarbeiter soll 1.800 Stunden betragen.
- a) Für welche Alternative soll sich die Fastfood AG unter Kostengesichtspunkten entscheiden?
- b) Die Geschäftsführung spielt mit dem Gedanken, das Zeitbudget bis auf 7.000 Stunden zu erhöhen. Hierzu wäre es notwendig, einen weiteren Mitarbeiter für 80.000 € einzustellen. Ab welchem Stundenvolumen ist die Inhouse-Lösung dem Outsourcing überlegen? Die Publicity hat angeboten, ab einem Volumen von 6.000 Stunden den Stundensatz auf 95 € zu senken.

3. Operatives Controlling – 3.5 Entscheidungsrechnungen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 19 (Outsourcing)

zu a) Die Kosten für Publicity betragen 500.000 € (5.000 € x 100).

Die Kosten für den Aufbau einer eigenen Abteilung betragen:

$$210.000 + 140.000 + 180.000 = 530.000 \text{ €}.$$

Es ist also unter Kostengesichtspunkten günstiger, Publicity zu beauftragen.

zu b) aufgrund der notwendigen Einstellung eines weiteren Mitarbeiters erhöhen sich die Kosten für die eigene Abteilung auf 610.000 € (530.000 + 80.000)

Der Aufbau einer eigenen Abteilung ist günstiger, wenn gilt:

$$610.000/95 = X = 6.421,05 \text{ Stunden}$$

=> ab 6.422 Stunden ist die Inhouselösung günstiger.

Aufgabe 20

Folgende Größen sind gegeben:

Produktpreis 10 €; Absatzmenge 10.000 Stück; Variable Stückkosten 6 €;

Fixkosten 25.000 €

- a) Berechnen Sie die Umsatzrentabilität (Gewinn/Umsatz).

- b) Szenario: Die Nachfrage nach dem Produkt ist hoch.
 1. Berechnen Sie die Umsatzrentabilität, die sich bei unveränderter Nachfrage und einer 5 %-igen Preiserhöhung ergibt.
 2. Berechnen Sie die Umsatzrentabilität, die sich bei einer um 5% erhöhten Nachfrage und unveränderten Preis ergibt

- c) Szenario: Die Nachfrage ist gering.
 1. Berechnen sie die Umsatzrentabilität, die sich bei einem 5%-igen Preisnachlass und konstanter Nachfrage ergibt
 2. Berechnen Sie die Umsatzrentabilität, die sich bei einem Rückgang der Nachfrage um 5 % und gleichbleibenden Preis ergibt

Wie interpretieren Sie das Ergebnis im Hinblick auf das Verhältnis von Preis- und Kostenanpassungen?

3. Operatives Controlling – 3.5 Entscheidungsrechnungen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 20

a) Umsatzrentabilität

$$\text{Gewinn} = 100.000 - 60.000 - 25.000 = 15.000$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = 15.000/100.000 = 15\%$$

b1) $\text{Gewinn} = 105.000 - 85.000 = 20.000$

=> $\text{Umsatzrentabilität} = 20.000/105.000 = 19,05\%$

b2) $\text{Gewinn} = 105.000 - 63.000 - 25.000 = 17.000$

=> $\text{Umsatzrentabilität} = 17.000/105.000 = 16,19$

c1) $\text{Gewinn} = 95.000 - 85.000 = 10.000$

=> $\text{Umsatzrentabilität} = 10.000/95.000 = 10,53\%$

c2) $\text{Gewinn} = 95.000 - 82.000 = 13.000$

=> $\text{Umsatzrentabilität} = 13.000/95.000 = 13,68\%$

In einem Verkäufermarkt hat eine Preiserhöhung eine größere Hebelwirkung als eine Absatzsteigerung.

Es zeigt sich, dass es vorteilhaft sein kann, bei einem Käufermarkt den Preis möglichst stabil zu halten, auch wenn dies mit einem entsprechenden Absatzrückgang verbunden ist.

3. Operatives Controlling – 3.6 Kennzahlen

Aufgabe 21

Berechnen Sie die Liquidität ersten, zweiten und dritten Grades der Print AG zum 31.12.02 sowie das Working Capital.

Wie beurteilen Sie die Liquiditätslage der Print AG? Gehen Sie hierbei auch auf die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr ein (siehe nächste Folie).

Bilanz der Print AG zum 31. Dezember 02			
Aktiva	Euro	Passiva	Euro
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Gebäude	400.000	Gezeichnetes Kapital	100.000
Maschinen	300.000	Rücklagen	400.000
		Rückstellungen	
Umlaufvermögen		Pensionen (langfristig)	300.000
Vorräte	500.000	Steuern (kurzfristig)	50.000
Forderungen	200.000	Verbindlichkeiten	
Bankguthaben	<u>100.000</u>	Langfristiges Darlehen	400.000
		Verbindlichkeiten LuL	<u>250.000</u>
Bilanzsumme	1.500.000		1.500.000

3. Operatives Controlling – 3.6 Kennzahlen

Aufgabe 21

Bilanz der Print AG zum 31. Dezember 01			
Aktiva	Euro	Passiva	Euro
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Gebäude	420.000	Gezeichnetes Kapital	100.000
Maschinen	330.000	Rücklagen	450.000
		Rückstellungen	
Umlaufvermögen		Pensionen (langfristig)	250.000
Vorräte	250.000	Steuern (kurzfristig)	50.000
Forderungen	200.000	Verbindlichkeiten	
Bankguthaben	<u>200.000</u>	Langfristiges Darlehen	400.000
		Verbindlichkeiten LuL	<u>150.000</u>
Bilanzsumme	1.400.000		1.400.000

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 21

Liquidität ersten Grades 02: $(100.000/300.000) \times 100 = 33,33\%$

Liquidität ersten Grades 01: $(200.000/200.000) \times 100 = 100 \%$

Liquidität zweiten Grades 02: $(200.000+100.000/300.000) \times 100 = 100\%$

Liquidität zweiten Grades 01 : $(200.000+200.000/200.000) \times 100 = 200\%$

Liquidität dritten Grades 02: $(500.000 +200.000+100.000/300.000) \times 100 = 267\%$

Liquidität dritten Grades 01: $(250.000 +200.000+200.000/200.000) \times 100 = 325\%$

Das Working Capital beträgt in 02 500.000 € und in 01 450.000 € .

(800.000 € Umlaufvermögen – 300.000 € kurzfristige Verbindlichkeiten

bzw. 650.000 € Umlaufvermögen –200.000 € kurzfristige Verbindlichkeiten)

Die Liquiditätslage in 01 war ausgezeichnet. In 02 hat sich jedoch die Liquidität ersten und zweiten Grades deutlich verschlechtert. Die finanzielle Lage ist angespannt, da die Liquiditätsgrade ersten und zweiten Grades sehr gering sind. Im Working Capital ist sehr viel Kapital gebunden, das teilweise zur Sicherung der Liquidität in flüssige Mittel umgewandelt werden sollte.

Erstrebenswert: Liquidität zweiten Grades > mindestens 100 %; Liquidität 3. Grades > 200 %

(Bankers Rule); Working Capital ausreichend, aber aus Gründen einer geringen Kapitalbindung nicht allzu hoch

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 21a

Berechnen Sie weiterhin folgende Kennzahlen für die Print AG zum 31.12.02 und 01:

- a) Eigenkapitalquote
- b) Fremdkapitalquote
- c) Verschuldungsgrad
- d) Anlagendeckungsgrad 1 (goldene Bilanzregel)
- e) Anlagendeckungsgrad 2

Wie beurteilen sie die Kennzahlen und deren Entwicklung?

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 21a

a)	Eigenkapitalquote 02: $(500.000/1.500.000)$	= 33,3%
	Eigenkapitalquote 01: $(550.000/1.400.000)$	= 39,3%
b)	Fremdkapitalquote 02: $(1.000.000/1.500.000)$	= 66,7%
	Fremdkapitalquote 01: $(850.000/1.400.000)$	= 60,7%
c)	Verschuldungsgrad 02: $(1.000.000/500.000)$	= 200%
	Verschuldungsgrad 01: $(850.000/550.000)$	= 155%

Zu a, b, c) Die Eigenkapitalquote hat sich in 02 im Vergleich zum Vorjahr um 6 Prozentpunkte verschlechtert. Noch ist sie mit einem Wert von > 30 % ausreichend. Es ist aber darauf zu achten, dass sie nicht noch weiterhin stark rückläufig ist. Eine Eigenkapitalquote < 25 % kann kritisch werden. Die Fremdkapitalquote und der Verschuldungsgrad sind ebenfalls noch als ausreichend anzusehen. Wesentlich mehr als 200 % sollte der Verschuldungsgrad aber nicht betragen.

Ein hoher Verschuldungsgrad kann folgende Nachteile bedingen:

- Schlechtes Kreditrating und damit hohe Finanzierungskosten
- Verstärkte Abhängigkeit des Unternehmens von den Fremdkapitalgebern
- Erhöhte Risiken hinsichtlich einer drohenden Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit

Andererseits hat auch eine zu hohe Eigenkapitalquote Nachteile, insbesondere im Hinblick auf die Rentabilität des eingesetzten Kapitals (Leverage-Effekt).

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 21a

- | | | |
|----|--|----------|
| d) | Anlagendeckungsgrad 1 02: $(500.000/700.000) \times 100$ | = 71,4% |
| | Anlagendeckungsgrad 1 01: $(550.000/750.000) \times 100$ | = 73,3% |
| e) | Anlagendeckungsgrad 2 02: $(1.200.000/700.000) \times 100$ | = 171,4% |
| | Anlagendeckungsgrad 2 01: $(1.200.000/750.000) \times 100$ | = 160% |

zu d und e) Die Anlagendeckungsgrade sind gut. Die Forderung, das langfristig im Unternehmen gebundenes Anlagevermögen auch langfristig finanziert sein sollte, ist erfüllt.

Größere Veränderungen haben sich von 01 zu 02 nicht ergeben.

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 22

Die Gewinn- und Verlustrechnung der Print AG für das Geschäftsjahr 02 stellt sich wie folgt dar:

Umsatzerlöse	3.000.000
Materialaufwand	1.500.000
Personalaufwand	1.000.000
Abschreibungen	100.000
Sonstige betriebliche Aufwendungen	250.000
Zinserträge	50.000
Zinsaufwendungen	100.000
Außerordentlicher Ertrag	100.000
Ertragsteuern	<u>100.000</u>
Jahresergebnis	

Berechnen Sie folgende Kennziffern für die Print AG für das Geschäftsjahr 02:

- Eigenkapitalrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Kapitalumschlagshäufigkeit
- Return on Investment (es soll kein nicht betriebsnotwendiges Vermögen bestehen)

Wie beurteilen sie die Ertragslage der Gesellschaft?

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 22

Das Jahresergebnis beträgt 100.000 Euro.

$$(3.000.000 - 1.500.000 - 1.000.000 - 100.000 - 250.000 + 50.000 - 100.000 + 100.000 - 100.000 = 100.000)$$

- a) Eigenkapitalrentabilität: $(100.000/500.000) \times 100 = 20\%$
- b) Gesamtkapitalrentabilität: $(100.000 + 100.000/1.500.000) \times 100 = 13,3\%$
- c) Umsatzrentabilität: $(100.000/3.000.000) \times 100 = 3,3\%$
- d) Kapitalumschlagshäufigkeit: $(3.000.000/1.500.000) \times 100 = 200\%$
- e) Return on Investment:
 $((100.000 + 100.000 - 100.000 + 100.000 - 50.000)/1.500.000) \times 100 = 10\%$

Die Eigenkapitalrentabilität von 20 % ist ein guter Wert, ebenso die Gesamtkapitalrentabilität (Zielwert > 12%).

Die Umsatzrentabilität ist branchenabhängig. Insgesamt ist ein Wert von 3,3% aber nicht befriedigend (Zielwert > 5%).

Der Kapitalumschlag von 200% ist in Ordnung. Der ROI ist ebenfalls zufriedenstellend.

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 23

- a) Berechnen Sie den Cashflow der Print AG für das Geschäftsjahr 02. Gehen Sie hierbei davon aus, dass im Personalaufwand eine Zuführung zur Pensionsrückstellung von 50.000 Euro enthalten ist, und dass der außerordentliche Ertrag aus der Auflösung einer Rückstellung resultiert.
- b) Weiterhin sind für Investitionen 120.000 Euro ausgegeben worden. Aus der Veräußerung von Anlagegütern wurden 30.000 Euro eingenommen. Berechnen Sie den Free-Cashflow für das Geschäftsjahr 02.
- c) In 02 wurden Kredite von 150.000 Euro getilgt und Kredite im Betrag von 110.000 Euro neu aufgenommen. Berechnen sie den in 02 erwirtschafteten Betrag, der für Ausschüttungen an die Gesellschafter zur Verfügung steht.

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 23

	Euro
a) Cashflow =	
Jahresüberschuss	100.000
+ Abschreibungen	100.000
+ Zuführung zur Pensionsrückstellung	50.000
- Ertrag aus der Auflösung einer Rückstellung	<u>(100.000)</u>
Cashflow	150.000
b) Free-Cashflow=	
Cashflow	150.000
- Investition	(120.000)
+ Desinvestition	<u>30.000</u>
Free-Cashflow	60.000
c) Ausschüttungsvolumen	
Free-Cashflow	60.000
- Kredittilgung	(150.000)
+ Kreditaufnahme	<u>110.000</u>
Ausschüttungsvolumen	20.000

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 24

Erstellen sie für die Print AG das DuPont Kennzahlensystem für das Geschäftsjahr 02 bis zur dritten Ebene.

Die Umsatzrentabilität ist hierbei auf der Basis des Betriebserfolgs zu berechnen, also es soll gelten: $\text{Umsatzrentabilität} = \text{Betriebserfolg} / \text{Umsatz}$

Unverändert soll das Betriebsvermögen dem Gesamtkapital entsprechen.

Die variablen Kosten sollen den Material- und den Personalaufwand umfassen und demzufolge 2.500.000 Euro betragen. Die Fixkosten sind mit 350.000 Euro anzusetzen.

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 24

$$\text{ROI} = (150.000/1.500.000) \times 100 = 10\%$$

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag} = 5\% \times 2 = 10\%$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \text{Betriebserfolg}/\text{Umsatz} = 150.000/3.000.000 = 5\%$$

$$\text{Betriebserfolg} = \text{Deckungsbeitrag} - \text{Fixkosten} = 500.000 - 350.000 = 150.000$$

$$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Umsatz} - \text{variable Kosten} = 3.000.000 - 2.500.000 = 500.000$$

$$\text{Kapitalumschlag} = \text{Umsatz}/\text{Gesamtkapital} = 3.000.000/1.500.000 = 2$$

$$\begin{aligned} \text{Gesamtkapital} &= \text{Anlagevermögen} + \text{Umlaufvermögen} = 700.000 + 800.000 \\ &= 1.500.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Umlaufvermögen} &= \text{Vorräte} + \text{Forderungen} + \text{Bankguthaben} \\ &= 500.000 + 200.000 + 100.000 = 800.000 \end{aligned}$$

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 25

Der Vorstand möchte den ROI in 2018 auf 12% steigern. Er geht hierbei davon aus, dass die Fixkosten, die Umsatzerlöse und das Gesamtkapital sich gegenüber 02 nicht verändern.

Er möchte von Ihnen als Controller wissen,

- a) wie hoch der Betriebserfolg unter diesen Annahmen sein muss, um dieses Ziel zu erreichen, und wie hoch die variablen Kosten höchstens sein dürfen?
- b) Welche weitere Möglichkeiten zur Erreichung der angestrebten Rendite sehen Sie?
- c) Gehen Sie davon aus, dass der Umsatz und mit dem Umsatz die variablen Kosten um 3% steigen? In welcher Höhe müssten dann die fixen Kosten gesenkt werden, um den angestrebten ROI von 12% zu erreichen?

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 25

a) Es muss gelten: $x/1.500.000 = 0,12$ mit $x =$ Betriebserfolg

$x = 1.500.000 \times 0,12 = 180.000$ Euro Betriebserfolg müssen realisiert werden.

Die Umsatzrentabilität steigt damit von 5% auf 6% an ($180.000/3.000.000 = 0,06$)

Die variablen Kosten von bisher 2.500.000 Euro müssen um 30.000 Euro gesenkt werden, um das Gewinnziel zu erreichen.

$3.000.000 - 2.470.000 - 350.000 = 180.000$ Euro

b) Die Umsatzrentabilität beträgt 0,05 und der Kapitalumschlag 2.

Wenn es gelingt, den Kapitalumschlag zu steigern, so kann das Renditeziel ebenfalls erreicht werden. Es muss gelten: $y = 0,12/0,05 = 2,4$ mit $y =$ Kapitalumschlag

$\Rightarrow 3.000.000/2,4 = k = 1.250.000$ mit $k =$ Gesamtkapital

Wenn das Kapital um 250.000 Euro zurückgeführt wird, so ergibt sich bei konstanter Umsatzrentabilität von 5% ebenfalls ein ROI von 12 % ($150.000/1.250.000 = 0,12$).

c) Der Betriebserfolg steigt aufgrund der Umsatz- und Kostenerhöhung um 15.000 (90.000 – 75.000) Euro an.

Der ROI beträgt damit: $165.000/1.500.000 = 0,11$ oder 11%.

Der Betriebserfolg muss um weitere 15.000 Euro gesteigert werden, durch eine Verringerung der fixen Kosten von 350.000 Euro auf 335.000 Euro

Dann beträgt das Betriebsergebnis: $3.090.000 - 2.575.000 - 335.000 = 180.000$ Euro und die 12% Zielsetzung ist erreicht.

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 25a

Gehen Sie davon aus, dass die Vorräte um 200.000 Euro abgebaut werden können, und dass die hierdurch frei gesetzten finanziellen Mittel zur Tilgung von Verbindlichkeiten verwandt werden.

Der Betriebserfolg soll unverändert 150.000 Euro und der Umsatz 3.000.000 Euro betragen.

Welche Auswirkungen ergeben sich aus dem Abbau der Vorräte für den ROI?

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 25a

Das Gesamtkapital sinkt aufgrund der geringeren Vorräte und der Tilgung der Verbindlichkeiten um 200.000 € auf 1.300.000 € (Bilanzverkürzung)

Der Kapitalumschlag erhöht sich wie folgt:

$$3.000.000 / 1.300.000 = 2,31$$

$$\Rightarrow \text{Der ROI erhöht sich von 10\% auf : } 5\% \times 2,31 = 11,55\%$$

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 26

Eine überregionale Tageszeitung hat von Montag bis Donnerstag eine Auflage von 420.000 Stück pro Tag. Freitags steigt die Auflage auf 450.000 und samstags auf 560.000 Exemplare. Für eine Anzeige pro Tag zahlt ein Werbekunde 16.800 Euro.

- a) Berechnen Sie den TKP für diesen Kunden an den Wochentagen von Montag bis Donnerstag.
- b) Wie hoch wird der Preis einer Anzeige für die Freitags- und Samstagsausgabe festgesetzt, wenn unverändert der TKP konstant gehalten werden soll.
- b) Die TKK sollen 21 Euro betragen. Wie hoch ist der Deckungsbeitrag an den unterschiedlichen Terminen?

Der TKP berechnet sich nach folgender Formel: $(\text{Einschaltpreis}/\text{Reichweite}) \times 1.000$

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag für Aufgabe 26

- a) $TKP = (16.800/420.000) \times 1.000 = 40 \text{ €}$
- b) $TKP \text{ freitags} = (X/450.000) \times 1.000 = 40 \text{ €} \Rightarrow X = 40 \times 450.000/1.000$
 $= 18.000 \text{ €}$
 $TKP \text{ samstags} = (X/560.000) \times 1.000 = 40 \text{ €} \Rightarrow X = 40 \times 560.000/1.000$
 $= 22.400 \text{ €}$
- c) $DB \text{ wochentags} = 40 - 21 = 19 \text{ €/1.000 Stück} \Rightarrow \text{insgesamt } 420 \times 19$
 $= 7.980 \text{ €}$
 $DB \text{ freitags} = 450 \times 19 = 8.550 \text{ €}$
 $DB \text{ samstags} = 560 \times 19 = 10.640 \text{ €}$

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Aufgabe 27

Der TV-Sender Sporty ist bestrebt, die Senderechte für den Boston-Marathon zu erwerben. Der Sender rechnet bei der Übertragung mit einer Reichweite von 500.000 Zuschauern. Für die Werbeübertragungen während des Marathons rechnet Sporty mit einem Tausendkontaktepreis (TKP) von 12 € pro 30 Sekunden Sendezeit. Insgesamt sind sechs Werbeblocks a 4 Minuten vorgesehen.

An Kosten für die Übertragung erwartet das Controlling 40.000 €. Die Übertragung soll laut Vorgabe der Unternehmensführung einen Gewinn von zumindest 80.000 € erzielen.

Berechnen sie die Preisobergrenze, die Sporty für die Übertragungsrechte zahlen kann.

Der TKP berechnet sich nach folgender Formel: $(\text{Einschaltpreis}/\text{Reichweite}) \times 1.000$

3. Operatives Controlling – 3.5 Kennzahlen

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 27

Einschaltpreis = $(12 \times 500.000) / 1.000 = 6.000 \text{ €} / 30 \text{ sec}$

6 Werbeblocks a 4 Minuten Werbezeit = 24 Minuten = 48 Blocks a 30 Sekunden

$48 \times 6.000 = 288.000 \text{ €}$ mögliche Erlöse – 80.000 € Gewinnerwartung –
Übertragungskosten 40.000 €

=> 168.000 € Angebot für die Übertragungsrechte stellt die Obergrenze dar.