

## 1. Lehrziele der Kurseinheit

Vorrangiges Ziel des Beteiligungs- bzw. Konzerncontrollings ist, die lokalen Einheiten im Sinne des Gesamtunternehmens zielgerichtet zu führen und zu koordinieren. Dabei sollten jedoch lokale Interessen beim Aufbau und der Weiterentwicklung der Controllinginstrumente Berücksichtigung finden, damit es nicht zu lokalen Akzeptanzproblemen kommt, die erhebliche Fehlsteuerungen im Konzern nach sich ziehen können. Denn es ist anzunehmen, dass es aufgrund der innerhalb eines Konzerns zu vollziehenden z. T. sehr heterogenen Betriebs- und Geschäftsprozesse zu einer divergierenden Interessenlage zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften kommt. Ziel des Studienbriefes ist, die in der Unternehmenspraxis am meisten verwendeten Controllinginstrumente aufzuzeigen und vor dem Hintergrund des jeweiligen Konzernkontextes kritisch zu.

### Allgemeine Lehrziele

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

### Spezielle Lehre

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

Ferner sollten Sie in Grundzügen erläutern können, was man unter folgenden Begriffen versteht:

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

Am Ende der KE finden Sie zu den jeweiligen Kapiteln zahlreiche Kontrollfragen, die Sie bitte zur Überprüfung Ihres Lernfortschrittes in Eigenregie bearbeiten. Die Lösungen zu den Kontrollfragen finden Sie in den entsprechenden Abschnitten des Studienbriefes. Zudem stellt die Bearbeitung der Kontrollfragen eine Wiederholung des Stoffes dar und dient somit als vorbereitende Übung auf die Abschlussklausur

### Kontrollfragen



## 4.3 Aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen

### 4.3.1 Konzeption der Erfolgsspaltung

Ziel der Erfolgsspaltung ist die systematische *Zerlegung des auf Basis des Jahresabschlusses ermittelten Periodenerfolgs in ordentliche und nicht ordentliche Bestandteile (Erfolgsquellenanalyse)*, um insbes. die das Kerngeschäft einer Tochtergesellschaft betreffenden Betriebs- und Geschäftsprozesse detaillierter nachvollziehen und daraufhin entsprechende Zielvorgaben ableiten zu können.<sup>1</sup> Die hohe Bedeutung, die dem internen Betriebsergebnis beizumessen ist, deckt sich mit den Befunden der externen Bilanzanalyse, die den ordentlichen Betriebserfolg als wichtigen Indikator zur Früherkennung einer Krise identifiziert. Ferner wünscht man sich aus Sicht des zentralen Controllings, die unüberschaubare Vielfalt der Einzelpositionen auf wenige, besser erfassbare Positionen zu verringern. Erfolgsspaltung steht damit erstens *im Dienste der Informationsverdichtung*. Darüber hinaus gilt es anzustreben, solche Gruppen von Positionen zu bilden, die in sich ähnlich, untereinander aber unterschiedlich sind. Dadurch sollen Probleme offen gelegt werden, die auf unterschiedliche Einflüsse zurückgehen. Erfolgsspaltung steht damit zweitens *im Dienste einer segmentierten Schwachstellenanalyse*, durch die die spezifischen Problemsegmente identifiziert und ihre Ursachen lokalisiert werden können.

**Ziel der Erfolgsspaltung**

Zunächst gilt es sicherzustellen, dass das Ergebnis um alle *nicht ordentlichen Elemente* bereinigt wird.<sup>2</sup> Bei den nicht ordentlichen Ergebnisbestandteilen mag man zunächst nur an die Buchgewinne aus *Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens* denken. Diese stellen aber für die Analysearbeit des/r zentralen Controllers/in kein sonderliches Problem dar. Derartige Sachverhalte sind offensichtlich und den Berichtsempfängern/innen in der Regel vorab bekannt, bei größeren Transaktionen waren diese zumeist in die Disposition eingebunden. Analytisch anspruchsvoller ist das Erkennen von *Gestaltungsmaßnahmen mit engem Bezug zum operativen Geschäft*. Zu nennen sind bspw.:

**Vorgehensweise bei der Erfolgsspaltung**

- Die Auflösung oder Bildung von Rückstellungen: Hier ist vor allem die Beurteilung der Angemessenheit neugebildeter Rückstellungen aus Sicht des/r Berichtsempfängers/in nur sehr begrenzt möglich;
- die Vereinnahmung von Jahresrabatten oder Provisionen, ggf. auch für mehrere Jahre, in einem Ergebnis, sowie
- die Periodenzuordnung von Umsatzerlösen und entsprechenden Ergebnisanteilen.

Darüber hinaus ist der Effekt aus saisonalen Schwankungen bei unterjährigen Analysen zu berücksichtigen. Nach der Separierung nicht ordentlicher Ergebnisbestandteile ist der Einfluss des *Finanzergebnisses* zu identifizieren, um so zum ordentlichen Betriebsergebnis zu gelangen, welches im Gegensatz zu den nicht ordentlichen Elementen zumeist voll liquiditätswirksam – im Sinne von zahlungsorientiert – ist.

<sup>1</sup> Vgl. Hauschildt (2000), S. 35 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Grenz (2000), S. 312 f.

### Krisen als Ausgangspunkte der Erfolgsspaltung

Im Folgenden wird ein bilanzanalytisches Konzept der Erfolgsspaltung vorgestellt, anhand dessen sich die Zielsetzungen des zentralen Controllings im Hinblick auf eine operative Erfolgsplanung und -kontrolle der lokalen Tätigkeiten effizient umsetzen lassen. Dabei wird auf die *Kenntnisse der bilanzanalytischen Krisenforschung* zurückgegriffen, da im Zweifel davon auszugehen ist, dass eine Tochtergesellschaft, wie jedes andere Einzelunternehmen auch, bestrebt ist, *Misserfolge zu kaschieren* und sich gegenüber der Muttergesellschaft möglichst in ein positives Licht zu rücken. Dadurch erhält sich die Tochtergesellschaft zum einen eine gewisse Autonomie in der Durchführung ihrer Geschäfte, da sie nicht ständig auf Rückfragen der Konzernzentrale – wie bei anhaltender Erfolglosigkeit üblich – zu antworten hat. Zum anderen erhofft sie sich, durch eine positive Darstellung der Erfolgslage einen höheren Mittelzufluss aus der Zentrale, mit denen eine höhere Anzahl eigener zukunftssträchtiger Projekte durchgeführt werden kann. Grundsätzlich gilt daher, dass das Zentralcontrolling den von der Tochtergesellschaft überlieferten Informationen *im Zweifel misstrauisch* gegenüber stehen sollte. Auch wenn es „die“ Krise nicht gibt, soll im Folgenden am Beispiel einer häufig vorkommenden *Absatzkrise* gezeigt werden, in welchen *Positionen des Jahresabschlusses* sich die Absatzkrise vorrangig niederschlägt und welche *bilanzpolitischen Maßnahmen* ein in eine Absatzkrise geratendes Industrieunternehmen ergreifen kann, um den durch den wegbrechenden Absatz hervorgerufenen Misserfolg im Jahresabschluss zu kaschieren.<sup>3</sup>

### Krisenverlauf am Beispiel der Absatzkrise

Typischerweise verläuft eine Absatzkrise nach dem folgenden *Muster*:

- Eine von einer Absatzkrise betroffene Tochtergesellschaft erlebt einen mehr oder weniger abrupten *Umsatzrückgang*.
- Der Verkauf an spät und schlecht zahlende Abnehmer/innen wird erforderlich; *Debitoren und Zahlungsausfälle steigen*.
- Die innerbetriebliche Anpassung an die Absatzkrise erfolgt verzögert; die Bestände *anfertigen und unfertigen Erzeugnissen wachsen an*.
- Steigende Lagerbestände und Debitoren müssen (kurzfristig) finanziert werden und bewirken einen *Anstieg der ausgewiesenen Verschuldung*.
- Der *Personalaufwand*, ein traditionell remanenter Aufwandsposten, *steigt* bei sinkender Leistung relativ weiter an.
- Der *sonstige betriebliche Aufwand wächst* überproportional, wenn Miet- und Leasingaufwendungen steigen, wenn Sozialpläne einzulösen sind und wenn es nicht gelingt, die sonstigen operativen Aufwendungen zurückzuführen.

Alle diese Einflüsse wirken in die gleiche Richtung: Der *ordentliche Betriebserfolg* (als Saldo von Gesamtleistung, Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen, sonstigem betrieblichen Aufwand und sonstigen Steuern) *sinkt*. Die Zinsaufwendungen steigen.

### Misserfolgskaschierung am Beispiel der Absatzkrise

In der Regel reagiert eine von einer Absatzkrise betroffene Tochtergesellschaft – sofern nicht das offene Gespräch mit der

<sup>3</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Hauschildt (2000), S. 37 ff.

Muttergesellschaft gesucht wird – durch folgende *bilanzpolitische Maßnahmen*, um die aufgetretenen Misserfolge zu kaschieren:

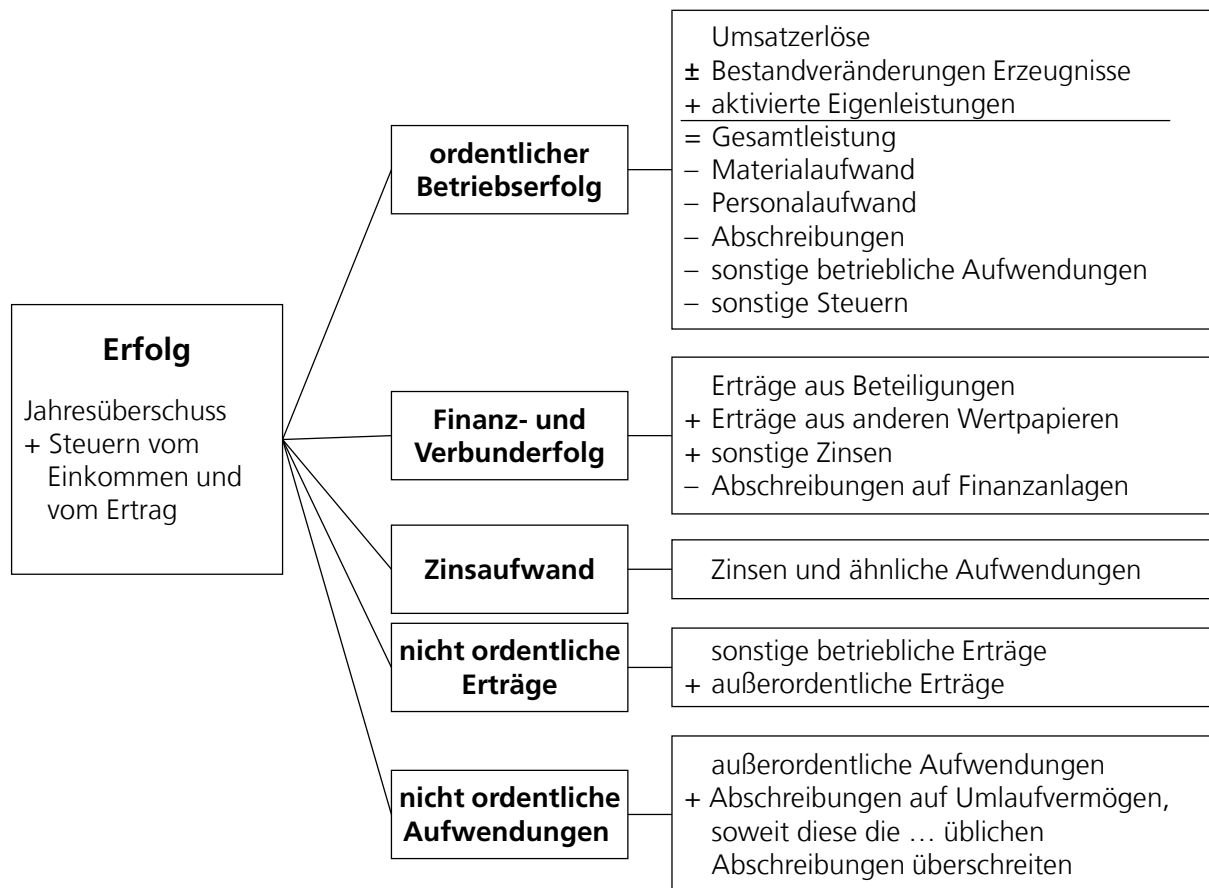
- Bewertungsaktivitäten: Zuschreibungen, Auflösung von Rückstellungen und Wertberichtigungen, Unterlassen von Bildung neuer Rückstellungen,
- Erfolgsausgleich im (Teil-)Konzernverbund: Druck auf eigene, abhängige (Enkel-) Tochtergesellschaften zu höherer Gewinnabführung, Weiterbelastung von Aufwendungen als „Konzernumlagen“ oder Vergütungen von Dienstleistungen bis hin zur fragwürdigen Maßnahme eines „Verkaufs“ der sonst unverkäuflichen Produkte an eigene Tochtergesellschaften,
- Liquidation von Vermögensgütern, insbes. im Rahmen von sale-and-lease-back-Aktionen, aber auch: Abstoß von eigenen Beteiligungen und Immobilien, Outsourcing von einzelnen Betriebsabteilungen,
- Mobilisierung von weiteren außergewöhnlichen und außerordentlichen, nicht in Verbindung mit der normalen Geschäftstätigkeit stehenden Ertragselementen, soweit dieses in der Macht der bilanzierenden Tochtergesellschaft liegt.

Ausgehend von den genannten Maßnahmen der Misserfolgskaschierung sollte sich das zentrale Konzerncontrolling zur Aufdeckung der genannten Schwachstellen an folgendes *Konzept der Erfolgsspaltung* anlehnen:

**Erfolgsspaltung  
zum Aufdecken der  
Misserfolgskaschierung**

- (1) Ordentlicher Betriebserfolg,
- (2) Finanz- und (nicht konsolidierter) Verbunderfolg,
- (3) ggf. Zinsaufwendungen,
- (4) nicht ordentliche Erträge und
- (5) nicht ordentliche Aufwendungen.

Dabei ist es *Zielsetzung*, zum einen die zahlungs- von den nicht zahlungsorientierten und zum anderen die nachhaltigen von den einmaligen Erfolgsquellen zu trennen. Im Normalfall einer rentabel laufenden Tochtergesellschaft ist – zumindest mittelfristig – der Nachhaltigkeit gegenüber der Liquiditätswirksamkeit der Vorzug zu geben. In Abbildung 10 ist das Konzept (für die Aufstellung der GuV nach dem Gesamtkostenverfahren) grafisch wiedergegeben.

Abbildung 1: Konzept der Erfolgsspaltung<sup>4</sup>

### Erfolgsspaltung nach dem Gesamt- und dem Umsatz- kostenverfahren

Die Zuordnung relevanter Positionen der GuV<sup>5</sup> zu den einzelnen Quellen der Erfolgsanalyse erfolgt für die Aufstellung der GuV nach dem Gesamt- bzw. nach dem Umsatzkostenverfahren nach folgendem Muster:<sup>6</sup>

<sup>4</sup> In Anlehnung an Hauschildt (2000), S. 42.

<sup>5</sup> Nach § 275 (2) bzw. (3) HGB sind außerordentliche Erträge und Aufwendungen nicht in der GuV anzugeben; gemäß § 285 Nr. 31 HGB müssen sie jedoch im Anhang angegeben werden, „soweit die Beträge nicht von untergeordneter Bedeutung sind“. Nach § 277 (3) HGB müssen außerplanmäßige Abschreibungen auf das Anlage- und auf das Umlaufvermögen entweder in der GuV gesondert ausgewiesen oder im Anhang angegeben werden. Alle anderen, im Analyseschema genannten Posten können direkt der GuV entnommen werden.

<sup>6</sup> Die in den Klammern dargestellten Ziffern beziehen sich auf die Posten gemäß HGB, die den jeweiligen Definitionen (D) des Analyseschemas zugrunde liegen; vgl. zu den Definitionen im Einzelnen Anhang 1.

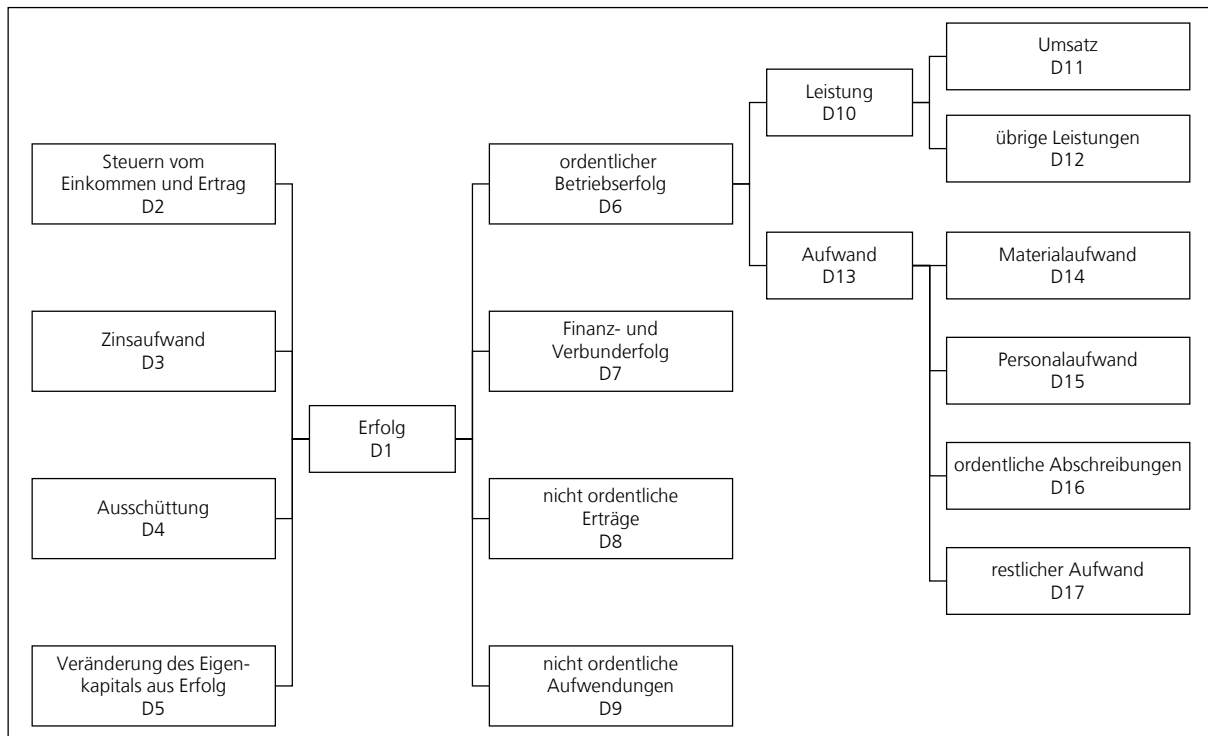


Abbildung 2: Erfolgsspaltung nach dem Gesamtkostenverfahren<sup>7</sup>

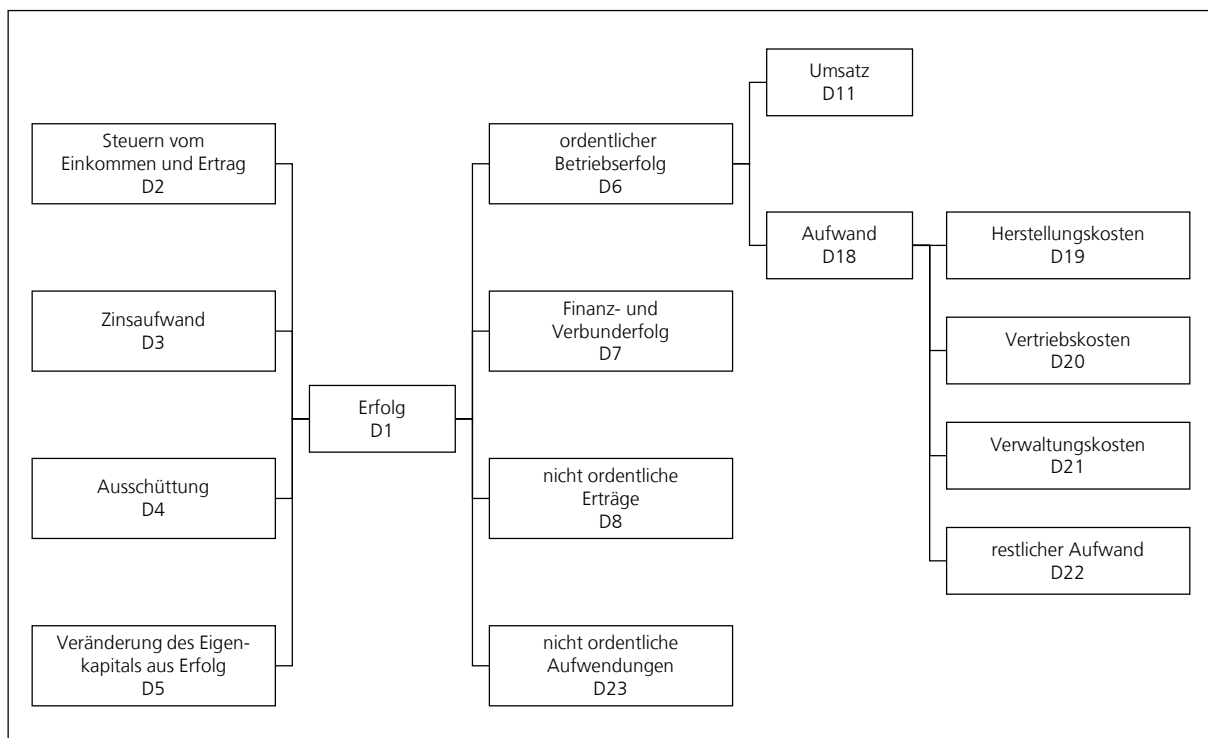


Abbildung 3: Erfolgsspaltung nach dem Umsatzkostenverfahren<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Entnommen aus Hauschildt (2000), S. 42.

<sup>8</sup> Entnommen aus Hauschildt (2000), S. 42.

**Ordentlicher  
Betriebserfolg**

Der ordentliche Betriebserfolg – der *Erfolg des lokalen Kerngeschäfts* – ist im Zweifel *liquiditätsorientiert* und wird wahrscheinlich auch in Zukunft stetig und nachhaltig fließen. Er entspringt den originären Betriebs- und Geschäftsprozessen einer Tochtergesellschaft. Kernkompetenzen, Marktkenntnisse, Beherrschung der Absatzinstrumente, technologisches Know-how, personelle Potenziale und Pflege der Einkaufsbeziehungen gelten als eigentliche Domäne des Managements und begründen auf Dauer den ordentlichen Betriebserfolg. Eigentlich sollte diese Position auch den ordentlichen Teil der *sonstigen betrieblichen Erträge* enthalten. Wenn aber dieser Anteil von der lokalen Einheit nicht bekannt gemacht bzw. nicht überzeugend erläutert wird, wird er gemäß der praktizierten Misstrauensregel der Klasse der schlechteren Erfolge, d. h. konkret den nicht ordentlichen Erträgen, zugeordnet (entgegen dem EBIT). Ferner werden die gewinnabhängigen Steuern vom Einkommen und Ertrag nicht dem ordentlichen Betriebserfolg zugerechnet (wie beim EBIT).

**Finanz- und  
Verbunderfolg**

Der Finanz- und nicht konsolidierte Verbunderfolg ist möglicherweise schon *nicht mehr voll liquiditätswirksam* realisiert. Im Zweifel fließt er auch nicht stetig und nachhaltig. Auf jeden Fall aber entspricht er nicht der eigentlichen betrieblichen Domäne einer industriellen Tochtergesellschaft.

**Zinsaufwendungen**

In den Fällen, in denen die *Tochtergesellschaften über die Aufnahme von Fremdkapital weitgehend frei verfügen* können, sind die Zinsaufwendungen gesondert auszuweisen. Sie werden dann bewusst nicht mit dem ordentlichen Betriebserfolg saldiert (wie beim EBIT). Ihr schlagartiger Anstieg ist ein zu wertvolles Misserfolgssignal, als dass es durch Vermischung mit anderen Positionen der Erfolgsquellenanalyse entzogen werden darf.

**Nicht ordentliche  
Erträge**

Die *nicht ordentlichen Erträge* (Summe aus sonstigen betrieblichen Erträgen und außerordentlichen Erträgen) umfassen Liquidations- und Bewertungserträge. *Liquidationserträge* fließen nicht regelmäßig, sondern *einmalig*. Aber sie können immerhin noch zu einem *Zufluss liquider Mittel* führen. Die Liquidation von Vermögensgegenständen ist in betrieblichen Krisensituationen ein wesentliches Instrument der Liquiditätspolitik. Unter dem Druck fehlender Liquidität treten dann Rentabilitätsabwägungen zumeist zurück. Die reinen *Bewertungserträge*, wie z. B. Zuschreibungen, Auflösung von Rückstellungen und Sonderposten mit Rücklageanteil, treten *weder stetig noch nachhaltig* auf. In einer massiven Krisensituation werden diese Bewertungserträge massiv mobilisiert.

**Nicht ordentliche  
Aufwendungen**

Im Konzept der an die Krisenforschung angelehnten Erfolgsspaltung werden die *nicht ordentlichen Aufwendungen* nicht mit den nicht ordentlichen Erträgen saldiert. Dahinter steht die Überlegung, dass die nicht ordentlichen Aufwendungen im Krisenfall nicht abweisbar sind. Die nicht ordentlichen Erträge sind hingegen in erheblichem Umfang manipulierbar. Würde man diese beiden Größen saldieren, so würde das nicht abweisbare Ansteigen der nicht ordentlichen Aufwendungen bei einer entsprechenden Anhebung der nicht ordentlichen Erträge im Saldo nicht erkennbar werden.



### 4.3.2 Ausgewählte Kennzahlen der Erfolgsspaltung

Aus der Fülle von Kennzahlen, die von der Literatur zur Analyse von Erfolgsquellen angeboten werden,<sup>9</sup> werden im Folgenden ausgewählte Kennzahlen dargestellt, die die zuvor beschriebene Konzeption der Erfolgsspaltung analytisch unterstützen und ergänzen. Diese können sowohl im Rahmen von Soll-/Ist- und Zeit- als auch von internen sowie externen Betriebsvergleichen Verwendung finden. In der Regel bietet sich eine mehrjährige, mindestens dreiperiodige Betrachtung an.

Zunächst einmal ist der *Anteil des ordentlichen Betriebserfolgs am Gesamterfolg* der Tochtergesellschaft von Interesse. Die folgende Kennzahl macht dieses Verhältnis transparent und signalisiert den Teil des Erfolgs, der auf das Kerngeschäft der lokalen Einheit zurückgeführt werden kann:

**Kennzahlen zur  
Struktur des Ge-  
samterfolgs**

Anteil ordentlicher Betriebserfolg =  $\text{Ordentlicher Betriebserfolg} / \text{Jahresüberschuss vor Steuern vom Einkommen und Ertrag} * 100$

Des Weiteren kann der relative Anteil der *nicht ordentlichen Erfolgsquellen* durch folgende Kennzahlen berechnet werden:

Anteil Finanz- und (nicht konsolidierter) Verbunderfolg =  $\text{Finanz- und Verbund-erfolg} / \text{Jahresüberschuss vor Steuern vom Einkommen und Ertrag} * 100$ ,

Anteil Zinsaufwand =  $\text{Zinsaufwand} / \text{Jahresüberschuss vor Steuern vom Einkommen und Ertrag} * 100$ ,

Anteil nicht ordentlicher Erträge =  $\text{Nicht ordentliche Erträge} / \text{Jahresüberschuss vor Steuern vom Einkommen und Ertrag} * 100$  und

Anteil nicht ordentlicher Aufwendungen =  $\text{Nicht ordentliche Aufwendungen} / \text{Jahresüberschuss vor Steuern vom Einkommen und Ertrag} * 100$ .

Vor dem Hintergrund der betrachteten Erfolgsquellen sind *typische Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung*:

- sinkender oder negativ werdender Betriebserfolg,
- steigender Finanz- und (nicht konsolidierter) Verbunderfolg,
- starkes Ansteigen der nicht ordentlichen Erträge und
- zugleich auch eine unvermeidbare Zunahme der nicht ordentlichen Aufwendungen.

Die weiteren Kennzahlen dienen der tiefergehenden *Analyse des ordentlichen Betriebserfolgs* und damit dem eigentlichen Kerngeschäft der jeweiligen lokalen Einheit.

<sup>9</sup> Vgl. dazu umfassend Littkemann/Krehl (2000), S. 24 ff., sowie im Einzelnen Coenenberg (1991), S. 681 ff., und Hauschildt (1996), S. 61 ff. und S. 135 ff.

### Kennzahlen zur Struktur des Material-, Personal- und sonstigen betrieblichen Aufwands

Die beiden Kennzahlen Material- und Personalintensität verdeutlichen den relativen Anteil für die beiden großen *Produktionsfaktorgruppen Arbeitsleistung und Material*.

Materialintensität = Materialaufwand / Gesamtleistung \* 100 und

Personalintensität = Personalaufwand / Gesamtleistung \* 100.

Sie geben Auskunft über die in der jeweiligen Tochtergesellschaft herrschenden *Faktoreinsatzverhältnisse* und indizieren damit gleichzeitig die Anfälligkeit gegenüber Änderungen der Mengen- und Wertgerüste des einzelnen Produktionsfaktors (Schwankungen der Materialmengen und -preise bzw. der Mitarbeiter/innenzahl und der Lohn- und Gehaltssätze sowie der dazugehörigen gesetzlichen Nebenkosten). Insbes. erscheint wichtig zu beobachten, inwieweit eventuell Steigerungen der einen Kennzahl durch Verringerung bei der anderen Kennzahl ergebnismäßig neutralisiert werden. Ein deutliches Ansteigen beider Kennzahlen ist stets als Signal für eine strukturell verschlechterte Erfolgskraft zu werten.

Die Kennzahl *Materialintensität* ist darüber hinaus auch für die Analyse der Fertigungstiefe bzw. der vertikalen Integration von Bedeutung. Eine hohe Fertigungstiefe bietet dabei tendenziell den Vorteil realisierbarer Synergiepotenziale, eine niedrige Fertigungstiefe den Vorteil höherer Flexibilität in der Gestaltung des Absatzprogramms und des zugehörigen Produktionsapparates. Je höher die Materialintensität ausfällt, desto höher ist der Anteil des zugekauften Materials und somit niedriger die Fertigungstiefe zu beurteilen.

Um die Kennzahl *Personalintensität* näher analysieren zu können, kann man sie zweckmäßigerweise auch in der folgenden erweiterten Form ausdrücken:

Personalintensität II = Lohnniveau / Produktivität der Belegschaft \* 100,

mit Lohnniveau = Personalaufwand / durchschnittliche Belegschaftsstärke und

Produktivität der Belegschaft = Gesamtleistung / durchschnittliche Belegschaftsstärke.

Die Kennzahl *Produktivität der Belegschaft* gibt dabei den Teil der Gesamtleistung an, der auf ein Belegschaftsmitglied entfällt. Steigt sie infolge von Rationalisierungsmaßnahmen an, tritt ceteris paribus eine tendenzielle Verbesserung der Erfolgslage nur insoweit ein, als parallel verlaufende Lohnniveauentwicklungen die Produktivitätssteigerungen nicht kompensieren. So sind Tochtergesellschaften mit hoher Personalintensität gegenüber Lohnerhöhungen anfälliger als kapitalintensive Tochtergesellschaften, die sich durch hohe Abschreibungsquoten auszeichnen.

Insbes. bei der Analyse von deutschen Tochtergesellschaften gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass *Personalaufwendungen nicht mehr als proportionale Aufwendungen* zu sehen sind. Die Personalaufwendungen zeigen gegenüber der Leistung zwei typische Eigenschaften: Im Boom eilen sie der Leistung voran und in der Krise bleiben sie hinter dem Leistungsrückgang zurück (Remanenz).

Die Kennzahl *sonstige betriebliche Aufwandsquote* verdeutlicht den Anteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen und sonstigen Steuern an der Gesamtleistung:

Sonstige betriebliche Aufwandsquote = (sonstige betriebliche Aufwendungen und sonstige Steuern) / Gesamtleistung \* 100.

In der Regel wird ein starkes Ansteigen der sonstigen betrieblichen Aufwendungen als Krisensignal gewertet. Haben sich bspw. die Leasingverpflichtungen deutlich erhöht und gehen mit einem entsprechend hohen Anlagenabgang einher, ist zu vermuten, dass es zu einer groß angelegten *sale-and-lease-back-Aktion* gekommen ist. Da eine derartige Aktion unter Würdigung der Gesamtlage auf Liquiditätsschwierigkeiten hindeuten kann, ist sie als Alarmsignal zu werten. Darüber hinaus wird der sonstige betriebliche Aufwand steigen, wenn es zu *Sozialplänen* und außerordentlichen Zahlungen an ausscheidende Belegschaftsmitglieder kommt. Auf der anderen Seite wäre es falsch, ein Sinken bzw. ein unterproportionales Steigen des sonstigen betrieblichen Aufwands schon für positiv zu halten. Tatsächlich kann dahinter die sehr problematische Verhaltensweise stehen, den *Aufwand für das Risikomanagement* (Versicherungen, Rückstellungen) zu kürzen oder *für die immateriellen Investitionen* (Forschung & Entwicklung, Werbung, Ausbildung, Organisation, Beratung) zu verringern.

Die drei folgenden Kennzahlen beziehen sich auf das Investitions- und Abschreibungsverhalten der betrachteten Tochtergesellschaft mit Blick auf die ursprünglichen, kumulierten Anschaffungswerte. Wegen der Unterschiedlichkeit der einzelnen *Positionen des Anlagevermögens*, sollten diese drei Kennzahlen zumindest für die technischen Anlagen und Maschinen sowie für andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung separat ermittelt werden.

**Kennzahlen zur  
Investitions- und  
Abschreibungs-  
politik**

Investitionsquote = Zugänge zum Anlagevermögen / kumulierte Anschaffungswerte am Beginn des Geschäftsjahres \* 100,

Abschreibungsquote = Abschreibungen des Geschäftsjahres / kumulierte Anschaffungswerte am Beginn des Geschäftsjahres \* 100 und

Restwertquote = Buchwerte am Ende des Geschäftsjahres / kumulierte Anschaffungswerte am Beginn des Geschäftsjahres \* 100.

Die *Investitionsquote* ist als Maß für die Investitionsaktivität zu werten. Die *Abschreibungsquote* gibt Hinweise auf die Nutzungsdauer. Leider ist es ohne interne Hinweise nicht möglich, den Anteil der ordentlichen Abschreibungen aus dem lokalen Jahresabschluss zu isolieren. Die unter Rückgriff auf den Anlagenspiegel berücksichtigten Abschreibungen umfassen auch außerordentliche Elemente. Bezogen auf das *Investitionsverhalten* lassen sich im *Krisenfall* üblicherweise folgende Tendenzen erkennen:<sup>10</sup> Nicht erfolgreiche Tochterunternehmen

- investieren weniger in das Sachanlagevermögen als die erfolgreichen Unternehmen,

<sup>10</sup> Vgl. zu typischen Mustern des Investitionsverhaltens Littkemann (1995), S. 86 ff.

- führen in akuten Krisen ihre Investitionstätigkeit scharf zurück, ihre Netto-Investition wird dabei mehrjährig negativ,
- reagieren in der Krise zuweilen mit besonderer Investitionshektik, derartige Crash-Programme sind aber im Regelfall gerade nicht erfolgreich, sondern verschärfen die Krise, vor allem, wenn das Kerngeschäft verlassen wird,
- investieren im Durchschnitt mehr, aber unstabiler in eigene Beteiligungen und haben bei dieser Diversifikation offenbar zumeist keinen guten Griff sowie
- binden insbes. in der akuten Krisenphase mehr Kapital in den Verbundaktiva. Offenbar stehen dahinter Hilfsaktionen für nachgelagerte Tochtergesellschaften.

Die *Restwertquote* legt offen, in welchem Umfang das Anlagevermögen abgeschrieben ist und vermittelt dadurch einen Eindruck vom ökonomischen Alter des Anlagenparks. Sie sollte vorwiegend im *zwischenbetrieblichen Vergleich* beurteilt werden:

- Ist die Restwertquote relativ hoch und war die Investitionsquote ebenfalls hoch, dann handelt es sich um eine Tochtergesellschaft mit einem noch relativ jungen Anlagenpark. Investiert ein solches Unternehmen weiterhin, so ist das Ausdruck von Optimismus und wohl auch eines begründeten Erfolgs. Ein erfolgreicher Investitionszyklus wird fortgeführt.
- Anders ist die Investitionspolitik zu beurteilen, wenn eine Tochtergesellschaft mit einer hohen Investitionsquote aus einem relativ alten Anlagenpark heraus starten will. Eine solche Beteiligung steht am Anfang eines Investitionszyklus mit allen Risiken.
- Schließlich ist der Fall zu beurteilen, dass eine Tochtergesellschaft mit einem relativ jungen Anlagenpark seine Investitionsquote drastisch senkt. Hinter dieser Verhaltensweise können höchst divergente Motive stehen: Will und kann diese Tochtergesellschaft die Früchte der Aussaat ernten? Oder hat sich die Investition als Fehlinvestition entpuppt?

### 4.3.3 Kritische Würdigung

#### Widersprüchliche Analyseergebnisse

Die Erfolgsspaltung dient dazu, dem in der Muttergesellschaft beheimateten Zentralcontrolling auf einer tiefergehenden Analyseebene zu signalisieren, ob die Erfolgslage der betrachteten Tochtergesellschaften als „gut“ oder „schlecht“ einzustufen ist. Sie geht damit über die Beurteilung der lokalen Globalergebnisse mittels der zuvor vorgestellten Rentabilitätsanalyse im engeren Sinne hinaus und kann diese insofern sinnvoll ergänzen. Unproblematisch ist, wenn die Analyseergebnisse alle in die gleiche Richtung gehen. Dann wird man sehr schnell und eindeutig sein Urteil fällen können. Der Regelfall wird allerdings sein, dass sich die Befunde widersprechen, bspw. wie folgt:<sup>11</sup>

- Wie ist eine Tochtergesellschaft zu beurteilen, deren *Absatzlage gut* ist, deren *betriebliche Kernbereiche* aber als *ineffizient* eingeschätzt werden? Der/Die Zentralcontroller/in wird sich in diesem Falle wohl zu einem „im Zweifel gut“ durchringen.
- Wie wird aber der/die Zentralcontroller/in urteilen, wenn er den *Absatzbereich* als *ineffizient*, den *Betrieb* hingegen als *effizient* einschätzt? Auch hier kann er/sie noch zu einem Urteil

<sup>11</sup> Vgl. Hauschildt (1996), S. 168 f.

kommen, wenn auch vielleicht unter Konflikten: Eine solche Tochtergesellschaft ist „im Zweifel negativ“ zu beurteilen?

Aber die Konflikte enden nicht mit Dichotomien. Ist der Betriebsbereich als „gut“ zu beurteilen, wenn der Materialsektor positiv, der Personalsektor hingegen negativ eingeschätzt wird? Diese Konflikte lassen sich nach Belieben vertiefen.

Letztlich hat der/die zentrale Controller/in zu urteilen. In dieses Urteil muss er/sie auch widersprüchliche Einzelaussagen integrieren. Dieses Urteil ist naturgemäß *subjektgebunden*. Einzelne Positionen werden unterschiedlich wahrgenommen, unterschiedlich gewichtet, unterschiedlich prognostiziert und unterschiedlich bewertet, je nachdem, welches Individuum dieses Urteil fällt. Der Prozess lässt sich *versachlichen*, etwa dadurch, dass in besonderen Konfliktfällen nicht nur eine Person, sondern mehrere – im Zweifel das gesamte Controllingteam – die Beurteilung vornehmen. Unstrittig ist: *Am Ende muss ein Urteil stehen*. Dieses Urteil ist bestmöglich vorzubereiten. Das Konzept der Erfolgsspaltung zwingt den/die zentrale/n Controller/in, die subjektiven Elemente jeder Teilkennzahl transparent zu machen. Er/Sie muss seine/ihre subjektive Einschätzung, seine/ihre subjektive Prognose, seine/ihre subjektive Beurteilung abgeben. *Er/Sie bleibt subjektiv, aber er/sie urteilt nicht willkürlich; er/sie wird kontrollierbar*. Er/Sie kann zugleich seine/ihre Verantwortung nach bestem Wissen und Gewissen dokumentieren. Im Zweifel kann er/sie beim lokalen Controlling nachfragen, um zusätzliche Informationen einzuholen. Auch diese Nachfrage will dokumentiert werden. Sie ist überdies kritisch zu sehen, wenn die Antworten der lokalen Einheit nicht überzeugend sind und nicht durch entsprechende Zahlen belegt werden können.

**Zwang zum abschließenden Urteil**

**Kontrollfragen zu Kapitel 4:**

1. Was versteht man unter einer Umsatzrendite? Diskutieren Sie anschließend die Einsatzmöglichkeiten von Umsatzrenditen aus Sicht des zentralen Konzerncontrollings.
2. Was versteht man unter traditionellen Kapitalrenditen? Stellen Sie die wichtigsten Kennzahlen kurz dar, grenzen Sie diese von modernen Kapitalrenditen ab und diskutieren Sie anschließend die Einsatzmöglichkeiten von jahresabschlussorientierten Kapitalrenditen aus Sicht des zentralen Konzerncontrollings.
3. Definieren Sie den Cash Flow Return on Investment (CFROI) und diskutieren Sie die Vor- und Nachteile des Einsatzes dieser Kennzahl aus Sicht des zentralen Konzerncontrollings anhand eines Beispiels.
4. Skizzieren Sie den Grundgedanken der Pay off Period-Methode, stellen Sie kurz statische und dynamische Ansätze anhand von Beispielen dar und diskutieren Sie die Einsatzmöglichkeiten dieser Methode aus Sicht des zentralen Konzerncontrollings.
5. Was versteht man unter dem Konzept der Erfolgsspaltung und welche Ziele werden damit verbunden? Geben Sie je ein Beispiel für eine Erfolgsspaltung nach dem Gesamtkosten- sowie nach dem Umsatzkostenverfahren und begründen Sie Ihre Auswahlentscheidung unter Berücksichtigung des zweckmäßigen Einsatzes der Konzeptionen im Konzerncontrolling.
6. Stellen Sie kurz zentrale jahresabschlussorientierte Kennzahlen zur Analyse des Material-, Personal- und sonstigen betrieblichen Aufwands dar. Erörtern Sie anschließend aus der Perspektive des zentralen Konzerncontrollings deren Aussagekraft hinsichtlich der Beurteilung der Erfolgslage von lokalen Einheiten.
7. Stellen Sie kurz zentrale jahresabschlussorientierte Kennzahlen zur Analyse des Abschreibungs- und Investitionsverhaltens dar. Erörtern Sie anschließend aus der Perspektive des zentralen Konzerncontrollings deren Aussagekraft hinsichtlich der Beurteilung der Erfolgslage von lokalen Einheiten.