



Konzerncontrolling C-Modul 32591

Aufgabe 1c & 2
(Lösungen)

Aufgabenstellung: 1c

- Skizzieren Sie die **budgetorientierte- und die ergebnisorientierte Steuerung**. Gehen Sie dabei insbesondere auf den Hintergrund der **Entwicklung beider Systeme** und auf relevante **Organisationsmerkmale** und **Kontextfaktoren** ein.

Hintergrund budgetorientierte Steuerung

- In den 70er Jahren bestand ein starker Trend zur Etablierung unternehmensweit einheitlicher, hoch programmierter und hoch formalisierter Steuerungssysteme.
- Eher geringer Autonomiegrad der einzelnen Tochtergesellschaften aufgrund der Herstellung stark standardisierter Produkte, einer hohen Leistungsverflechtung innerhalb der Konzerne und der Bedienung überregionaler Märkte.
- Im Mittelpunkt der Controllingaktivitäten standen die Planung und Kontrolle durch hoch komplex gestaltete Budgetierungssysteme.

Hintergrund der ergebnisorientierten Steuerung:

- Seit den 80er Jahren wurde den Tochtergesellschaften mehr Entscheidungsspielraum auf operativer Ebene zugewilligt.
- Aufgrund der gewachsenen Wettbewerbsdynamik erwies sich die hoch formalisierte budgetorientierte Steuerung als nicht mehr effizient genug.
- Hinzu kamen die Gedanken des Shareholder Value, die eine stärkere Berücksichtigung der Interessen der Eigenkapitalgeber vorsahen. Die Zielsetzung der Steigerung des Unternehmenswertes erlangte oberste Priorität.

Organisationsmerkmale und Kontextfaktoren

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

Aufgabenstellung: 1c

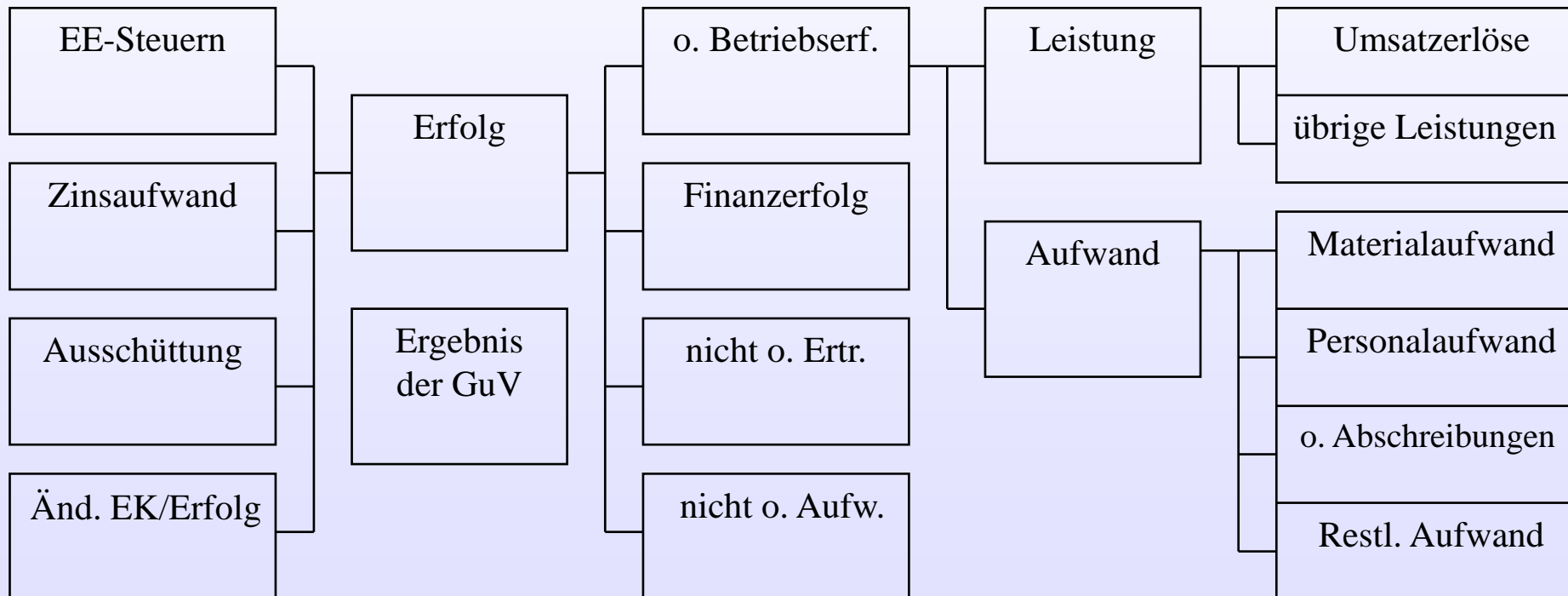
- ✓ Skizzieren Sie die **budgetorientierte- und die ergebnisorientierte Steuerung**. Gehen Sie dabei insbesondere auf den Hintergrund der **Entwicklung beider Systeme** und auf relevante **Organisationsmerkmale** und **Kontextfaktoren** ein.

Aufgabenstellung: 2a

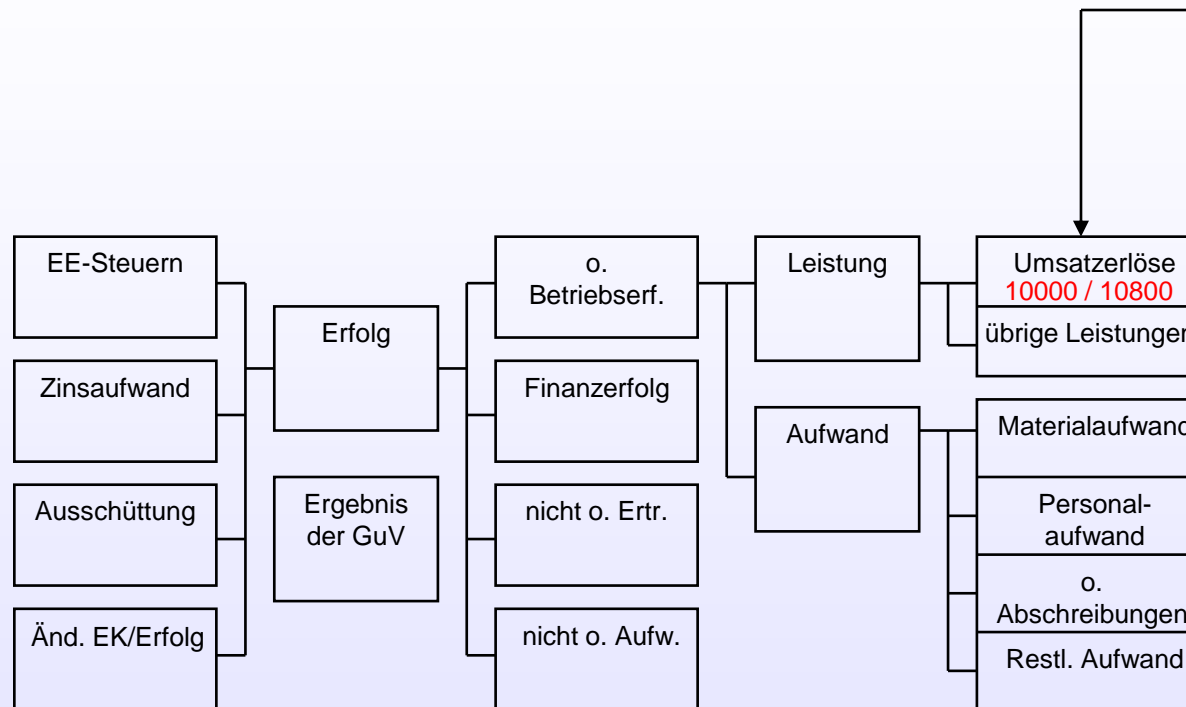
- Erstellen Sie eine **Erfolgsanalyse** für die A-GmbH im Zeitvergleich, wobei t_0 als **Analyse-** und t_{-1} als **Vergleichsjahr** anzusehen ist.
- Ermitteln Sie nach dem **Konzept der Erfolgsspaltung** die maßgebenden Erfolgsquellen und Erfolgsverwendungsarten.
- Berechnen Sie für die einzelnen Erfolgfelder sowohl die **absoluten Werte** für t_0 als auch die **Veränderungsraten** von t_0 gegenüber t_{-1} .
- **Diskutieren Sie** anschließend Ihre Ergebnisse im Hinblick auf die wirtschaftliche Lage der A-GmbH. Welche **Controllingmaßnahmen** lassen sich daraus ggf. für die Zukunft ableiten?

Das Erfolgsschema

- Identifizierung des richtigen Erfolgsschemas
=> Gesamtkostenverfahren
- Erfolgsschema skizzieren

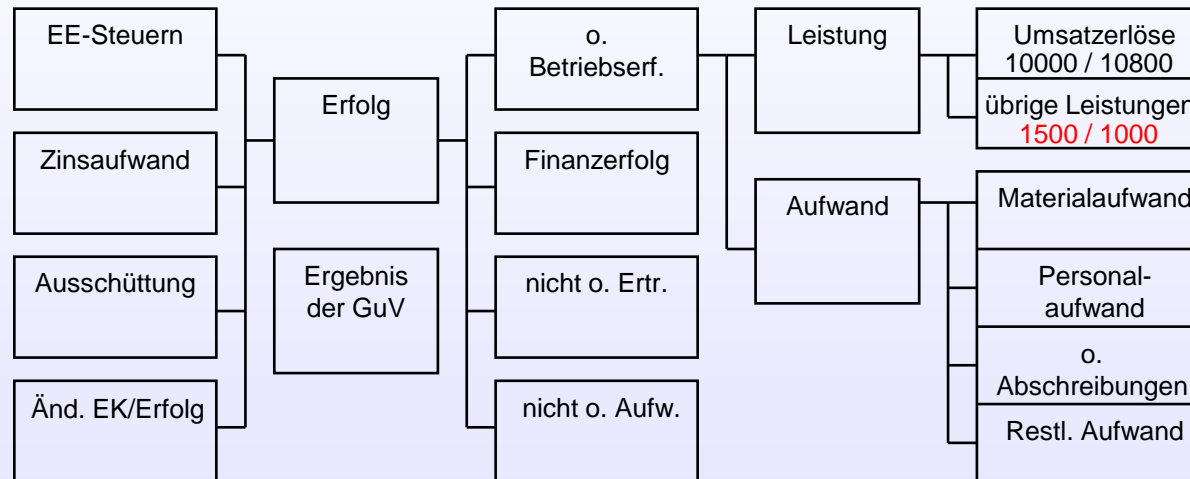


Ausfüllen des Erfolgsschemas



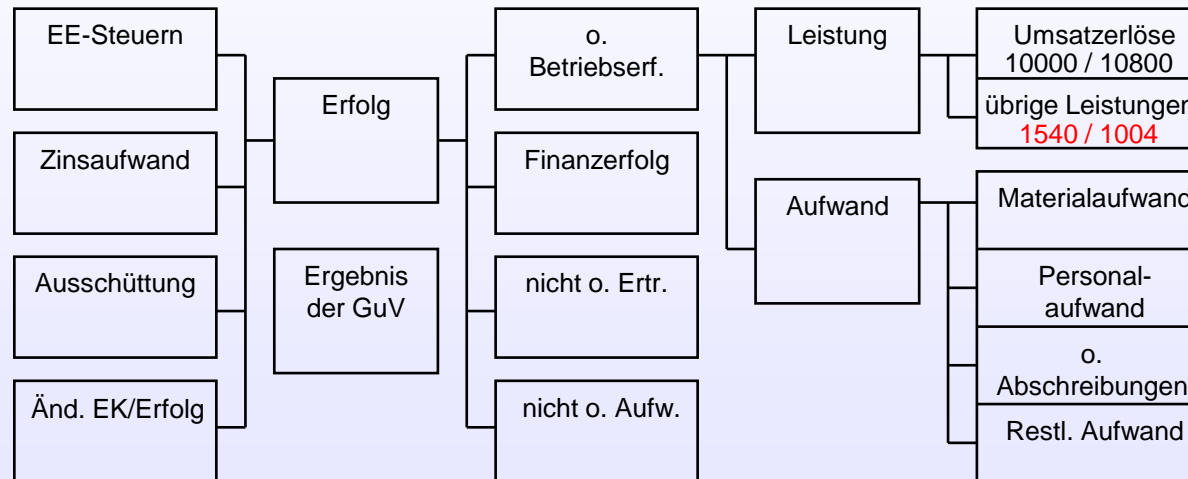
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



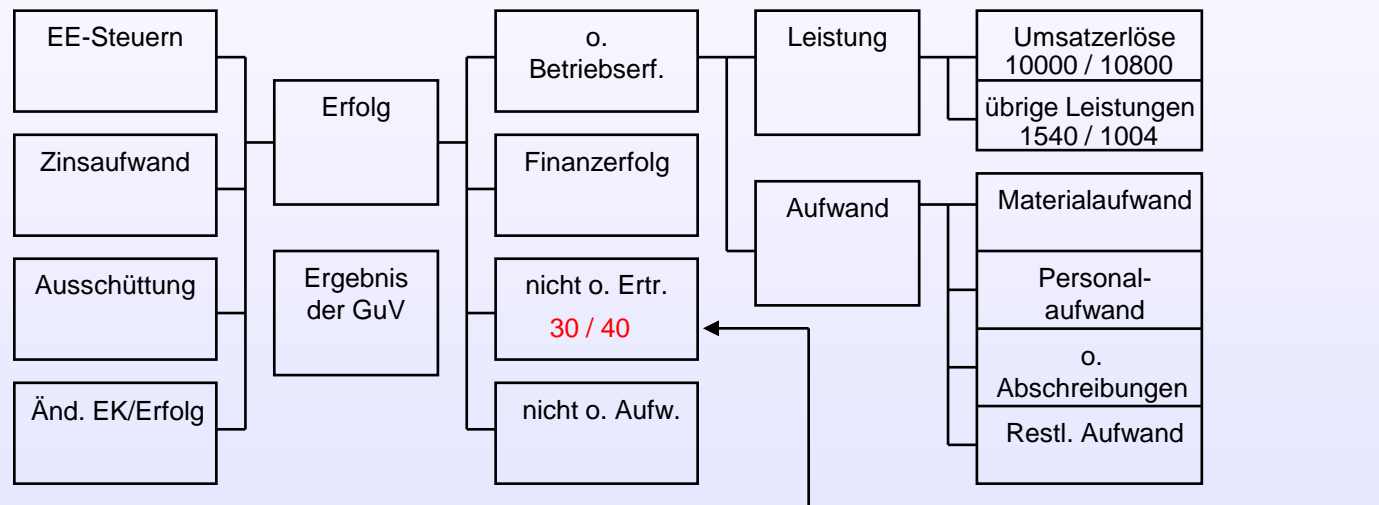
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche		
Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und		
Aufwendungen für		
Altersvorsorge und		
Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher		
Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und		
ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche		
Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der		
gewöhnlichen		
Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom		
Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem		
letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der		
Rücklage für eigene		
Anteile	0	0
Einstellung in die		
Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



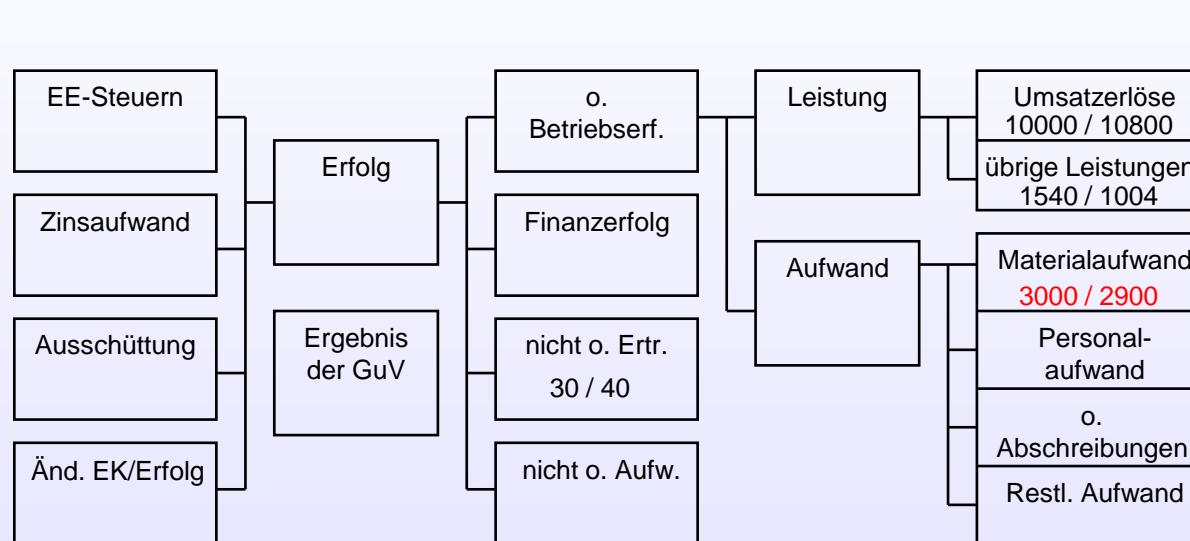
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



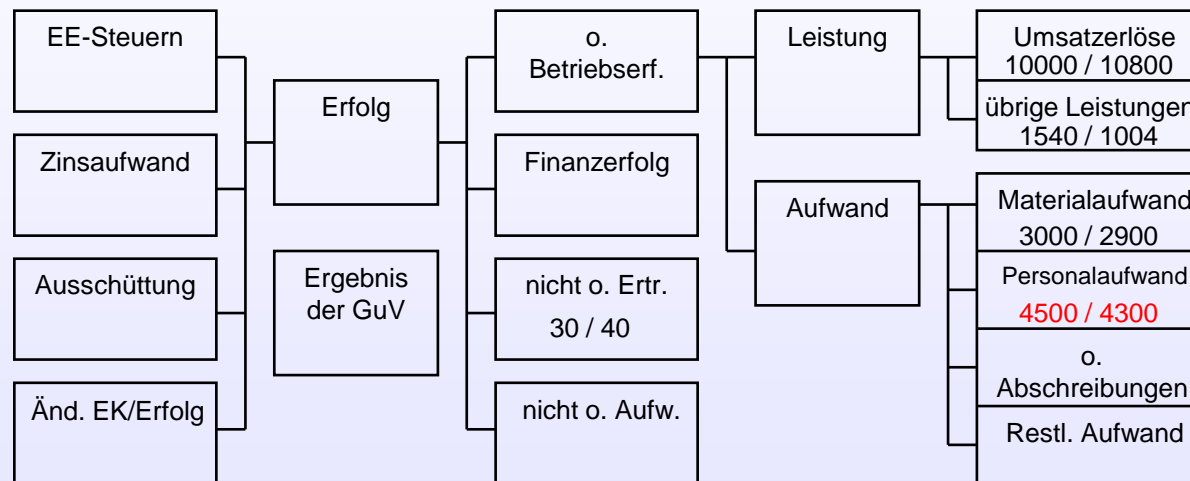
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche		
Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und		
Aufwendungen für		
Altersvorsorge und		
Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher		
Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und		
ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche		
Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der		
gewöhnlichen		
Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom		
Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem		
letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der		
Rücklage für eigene		
Anteile	0	0
Einstellung in die		
Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



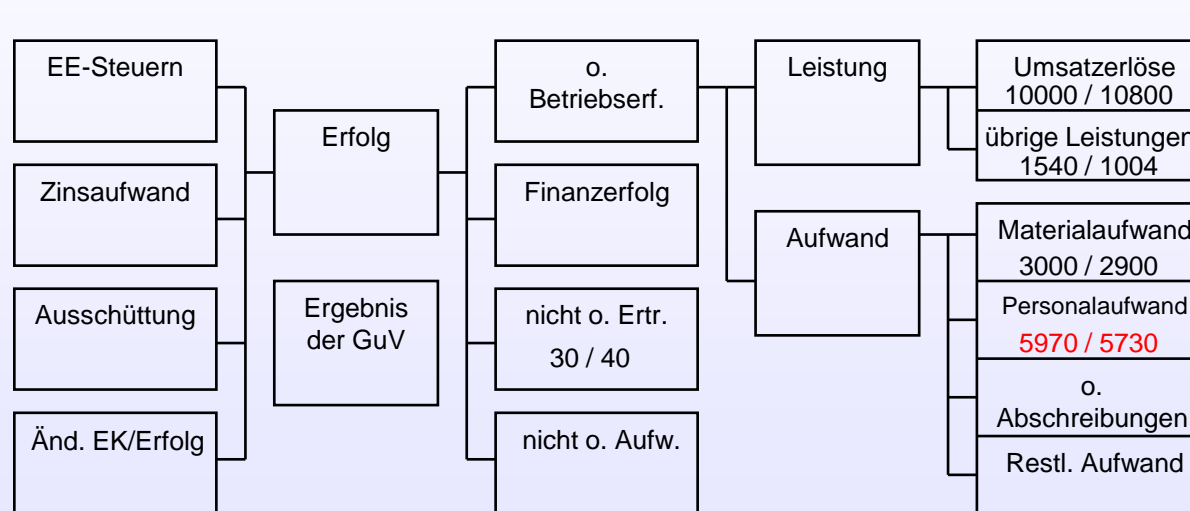
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



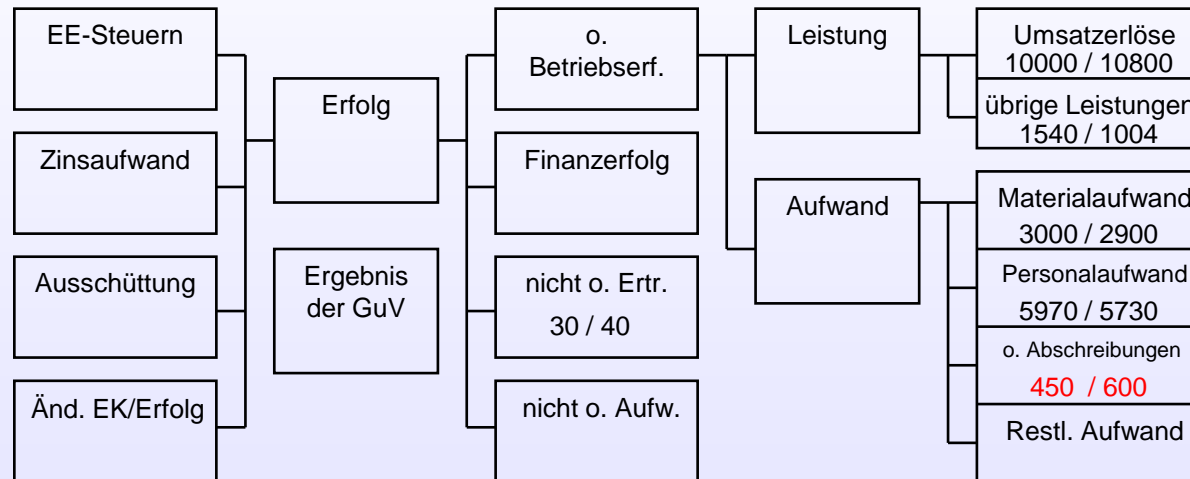
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



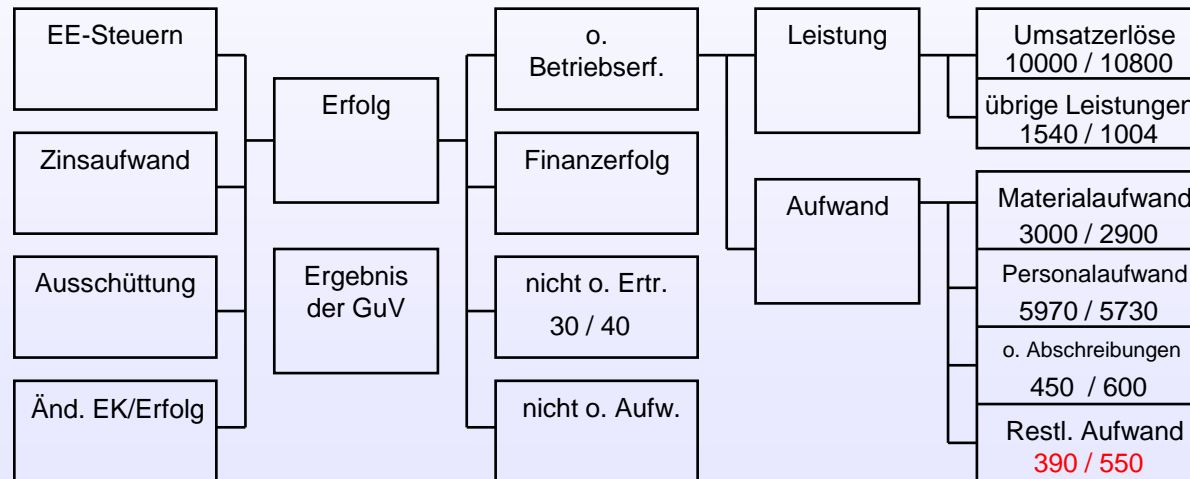
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



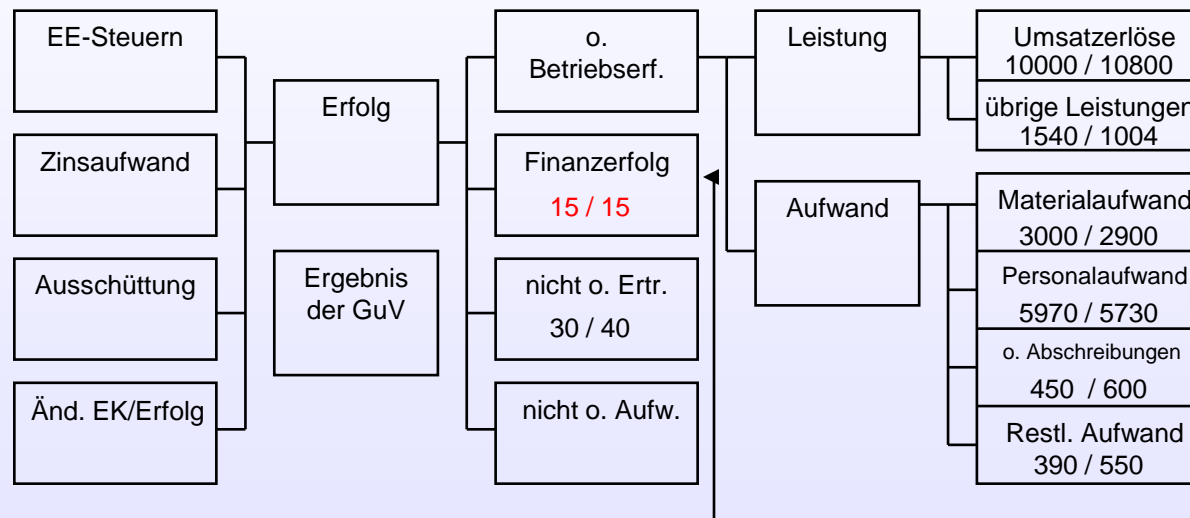
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



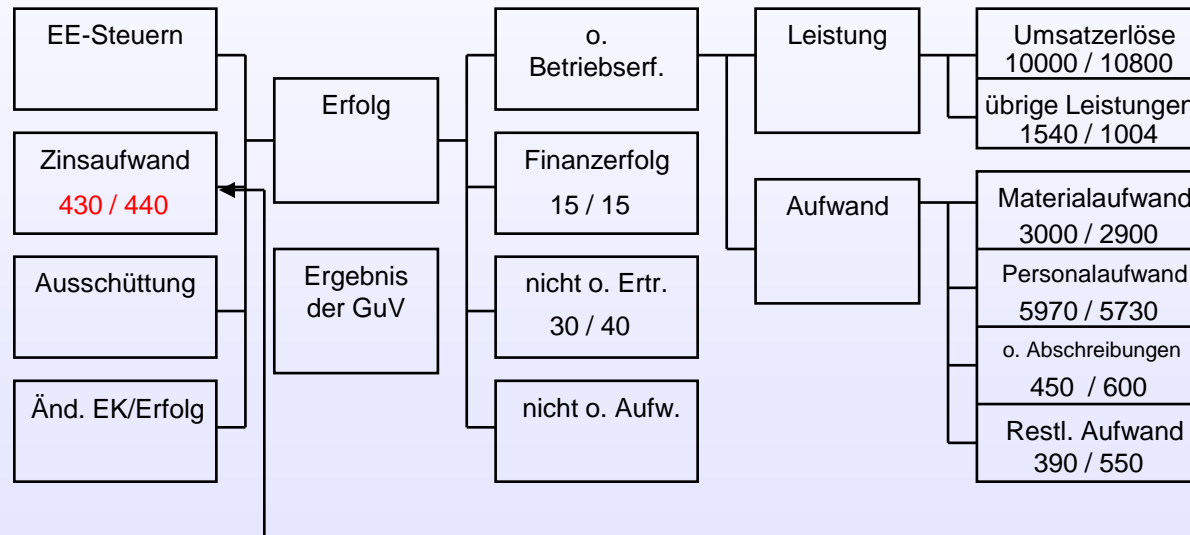
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



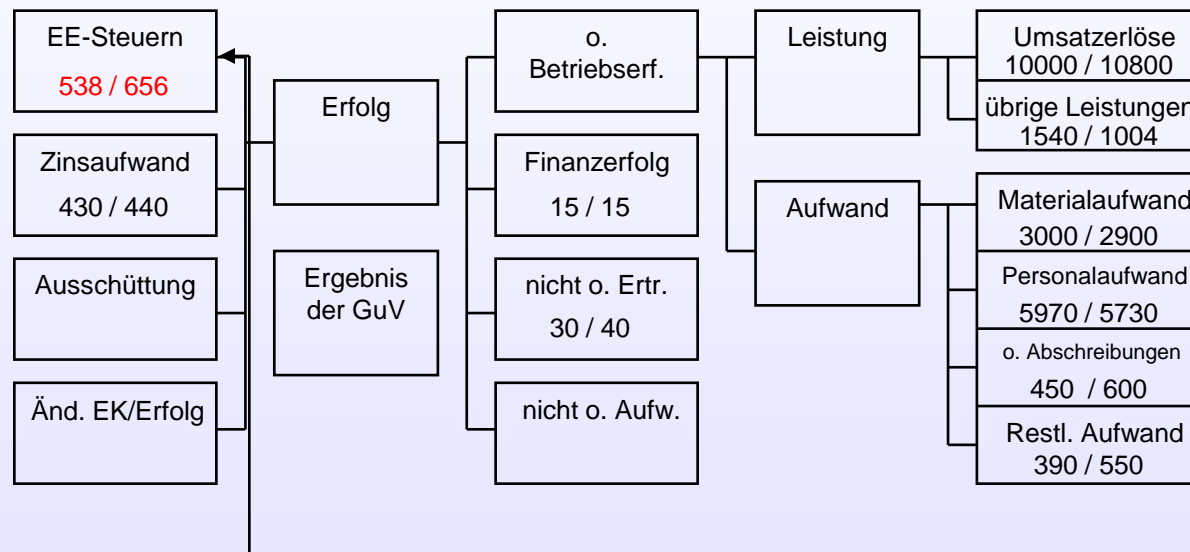
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



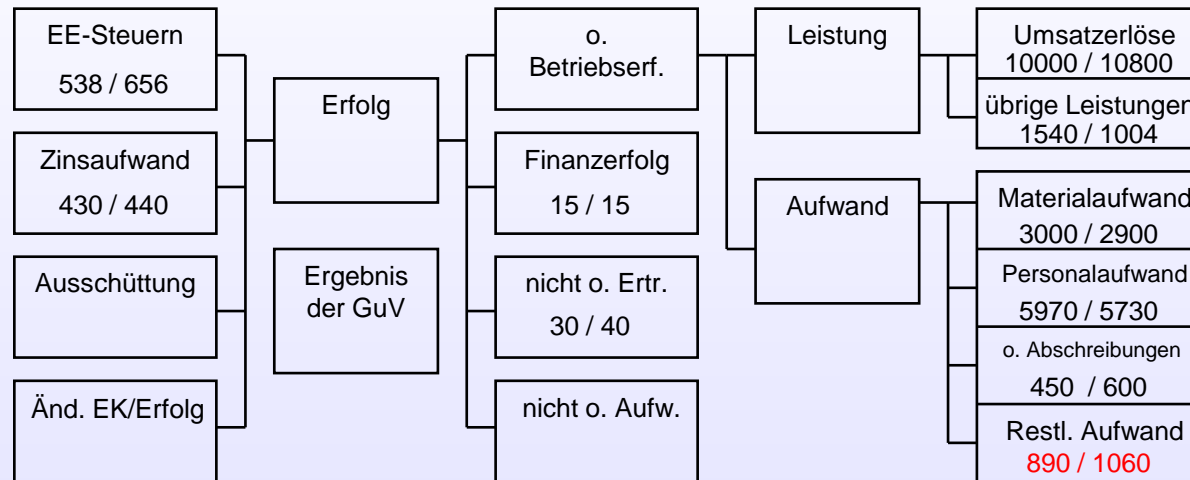
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



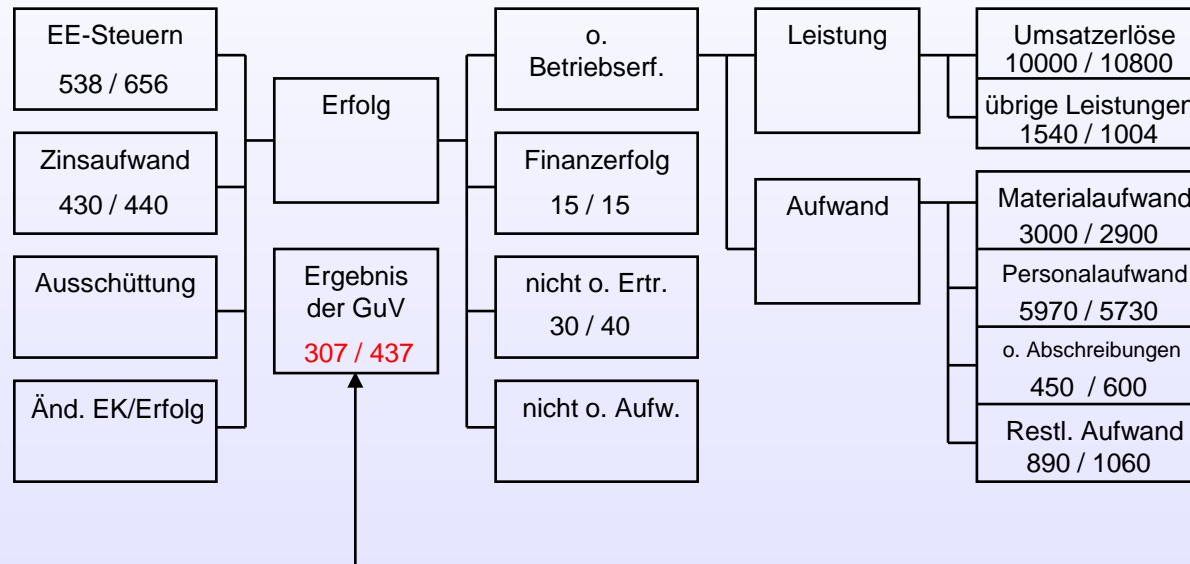
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



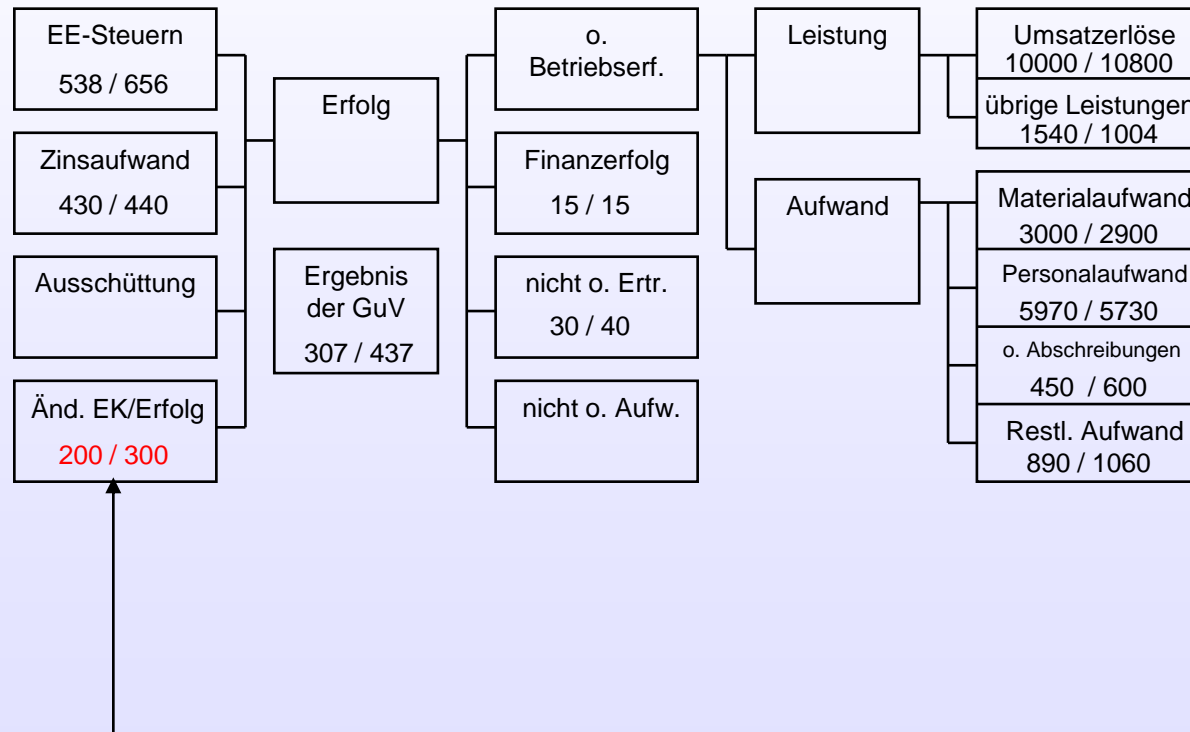
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



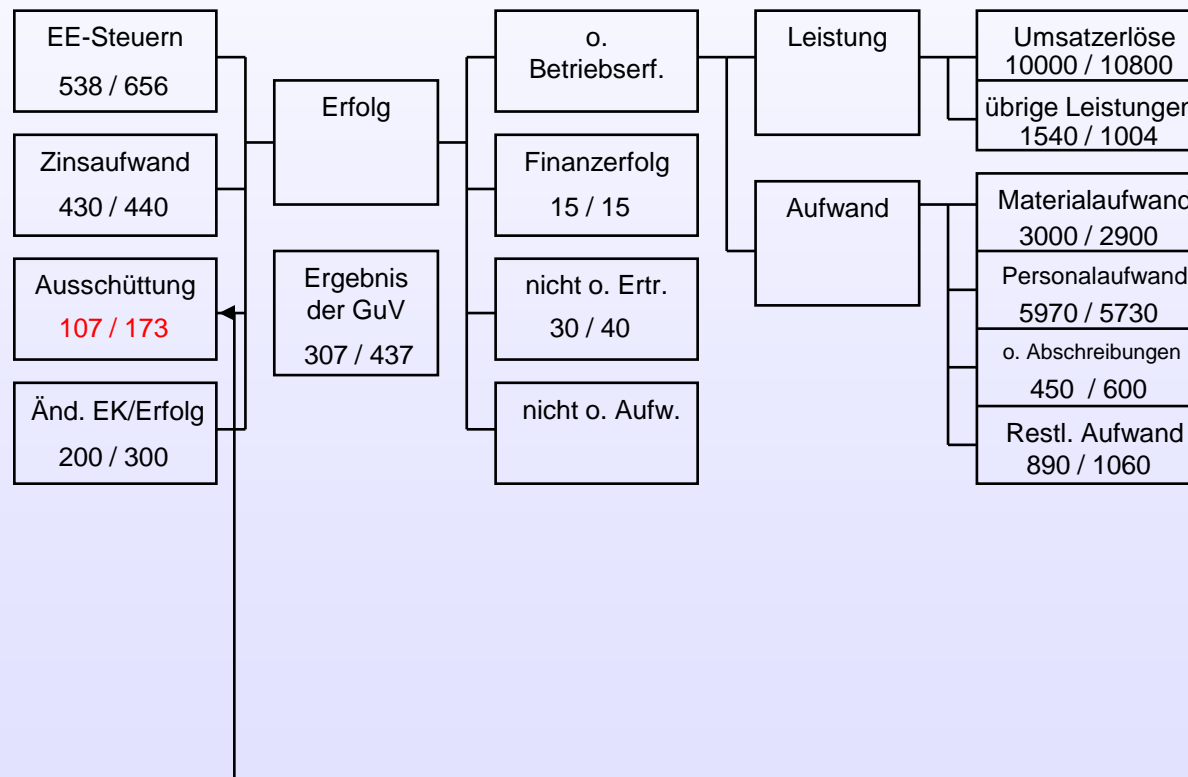
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



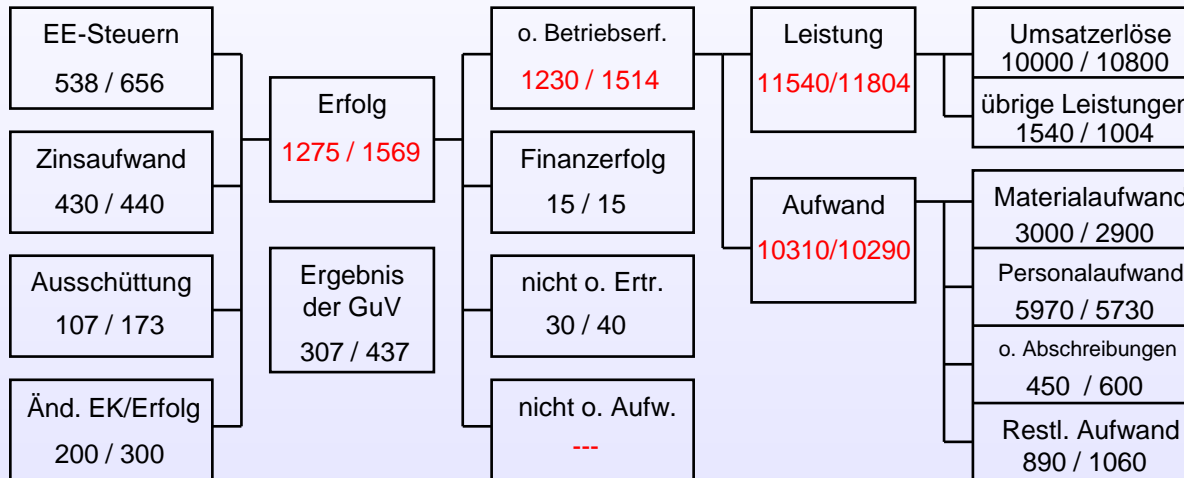
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche		
Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und		
Aufwendungen für		
Altersvorsorge und		
Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher		
Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und		
ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche		
Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der		
gewöhnlichen		
Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom		
Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem		
letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der		
Rücklage für eigene		
Anteile	0	0
Einstellung in die		
Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



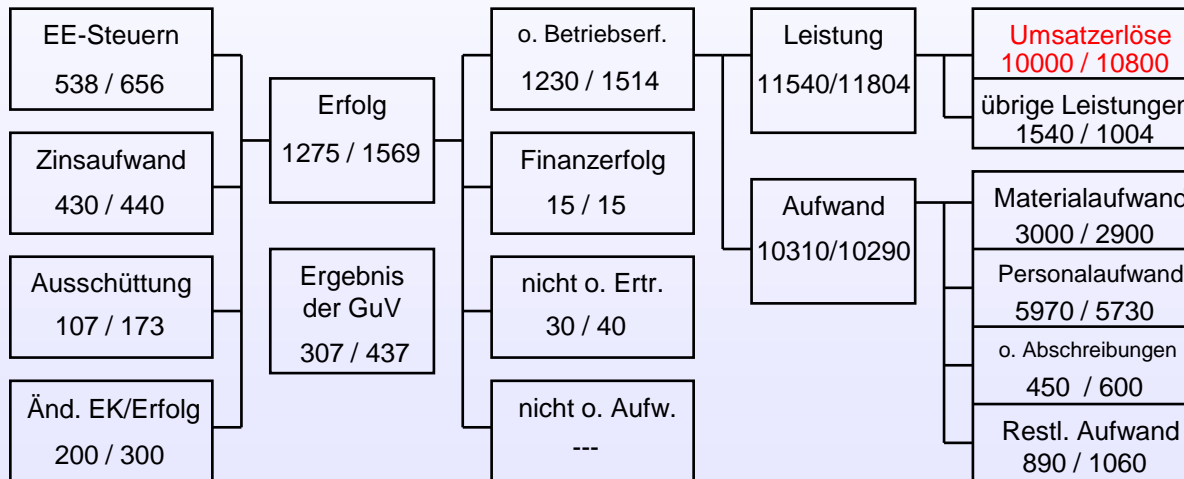
GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

Ausfüllen des Erfolgsschemas



$$\% - \text{Abweichung} = \frac{10000}{10800} * 100 - 100 = -7,41\%$$

GuV	t ₀	t ₁
Umsatzerlöse	10.000	10.800
Bestandsänderungen	1.500	1.000
andere aktivierte		
Eigenleistungen	40	4
sonstige betriebliche Erträge	30	40
Materialaufwand	-3.000	-2.900
Löhne und Gehälter	-4.500	-4.300
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung	-1.470	-1.430
Abschreibungen	-450	-600
sonstiger betrieblicher Aufwand	-390	-550
Betriebsergebnis	1.760	2.064
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15	15
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-430	-440
Finanzergebnis	-415	-425
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.345	1.639
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-538	-656
sonstige Steuern	-500	-510
Jahresüberschuss	307	473
Gewinnvortrag aus dem letzten Jahr	0	0
Entnahme aus der Rücklage für eigene Anteile	0	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-200	-300
Bilanzgewinn	107	173

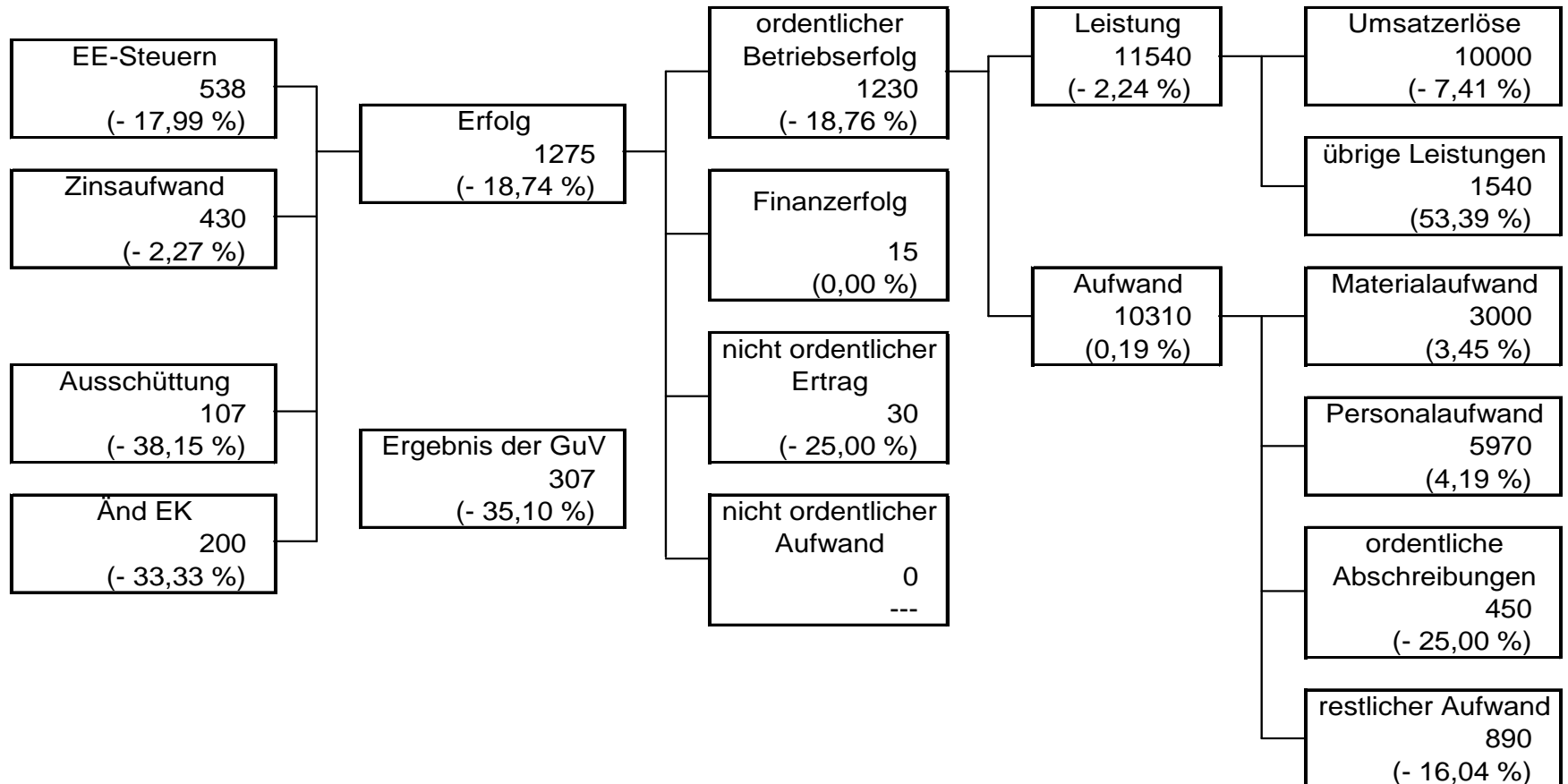
Ergebnis

Erfolgsanalyse in T€

Analysejahr: t_0 mit absoluten Werten

(Zeitvergleich)

() = %-Änderung gegenüber t_{-1}



Aufgabenstellung: Teil a

- Erstellen Sie eine **Erfolgsanalyse** für die A-GmbH im Zeitvergleich, wobei t_0 als **Analyse-** und t_{-1} als **Vergleichsjahr** anzusehen ist.
- Ermitteln Sie nach dem **Konzept der Erfolgsspaltung** die maßgebenden Erfolgsquellen und Erfolgsverwendungsarten.
- Berechnen Sie für die einzelnen Erfolgfelder sowohl die **absoluten Werte** für t_0 als auch die **Veränderungsraten** von t_0 gegenüber t_{-1} .
- **Diskutieren Sie** anschließend Ihre Ergebnisse im Hinblick auf die wirtschaftliche Lage der A-GmbH. Welche **Controllingmaßnahmen** lassen sich daraus ggf. für die Zukunft ableiten?

Diskussion der Ergebnisse (Analyse)

- Der **Erfolg** ist positiv, hat jedoch stark abgenommen.
- Der Rückgang der **Steuern aus Einkommen und Ertrag** entspricht in etwa dem Gewinneinbruch. Der **Zinsaufwand** hingegen sinkt nicht im gleichem Maße wie der Erfolgsrückgang. Bei andauerndem Abwärtstrend führt dies zur Aufzehrung des Erfolges.
- Die Kompensation des Erfolgsrückgangs erfolgt mit geringeren **Einstellungen in die Rücklagen**. Dennoch geht auch der **ausgeschüttete Betrag** zurück. Dies kann als ein erstes Alarmsignal gewertet werden.

Diskussion der Ergebnisse (Analyse)

- Der **Finanzerfolg** und der **nicht ordentliche Ertrag** sind im Vergleich zum **ordentlichen Betriebserfolg** vernachlässigbar, wenngleich ein deutlicher Rückgang des **nicht ordentlichen Ertrages** zu beobachten ist. Dies spricht gegen eine Krise, weil hier in der Regel ein Anstieg des nicht ordentlichen Ertrages zu beobachten ist um einen Erfolgsrückgang auszugleichen.
- Die negative Entwicklung lässt sich fast vollständig durch den Rückgang des **ordentlichen Betriebserfolges** erklären.
- Die **Umsatzerlöse** gingen um 7,41 % zurück. Im gleichen Zeitraum stiegen die **übrigen Leistungen** deutlich an. Ursächlich hierfür sind Absatzschwierigkeiten (starke Bestanderhöhung), die ein Hauptproblem der negativen Leistungsentwicklungen zu sein scheinen.

Diskussion der Ergebnisse (Analyse)

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

Diskussion der Ergebnisse (Maßnahmen)

- Da der Erfolgsrückgang eindeutig auf den Leistungsrückgang zurückzuführen ist, ist hier als erstes anzusetzen. Notwendig ist eine **Ursachenanalyse** und darauf basierend eine **Planerstellung zur Überwindung der Absatzkrise** und langfristigen positiven Entwicklung.
- Weiterhin sind die **Personalkosten** zu überprüfen. Zu schauen ist insbesondere, inwiefern zukünftig die Personalremanenz vermeidbar ist. Darüber hinaus ist zu ergründen, ob der ohnehin hohe Personalkostenanteil nicht reduziert werden kann.
- Drittens sind die **Gründe für den Rückgang der ordentlichen Abschreibungen und des restlichen Aufwandes** zu erfragen. Hierdurch soll bspw. sichergestellt werden, dass notwendige Investitionen nicht zurückgehalten werden.
- Viertens ist der **zu hohe Zinsanteil** (21,5 %) zu untersuchen. Angestrebt werden sollte eine Umschichtung der Verbindlichkeiten in Kredite mit niedrigerem Zinssatz.

Aufgabenstellung: Teil a

- ✓ Erstellen Sie eine **Erfolgsanalyse** für die A-GmbH im Zeitvergleich, wobei t_0 als **Analyse-** und t_{-1} als **Vergleichsjahr** anzusehen ist.
- ✓ Ermitteln Sie nach dem **Konzept der Erfolgsspaltung** die maßgebenden Erfolgsquellen und Erfolgsverwendungsarten.
- ✓ Berechnen Sie für die einzelnen Erfolgfelder sowohl die **absoluten Werte** für t_0 als auch die **Veränderungsraten** von t_0 gegenüber t_{-1} .
- ✓ **Diskutieren Sie** anschließend Ihre Ergebnisse im Hinblick auf die wirtschaftliche Lage der A-GmbH. Welche **Controllingmaßnahmen** lassen sich daraus ggf. für die Zukunft ableiten?

Aufgabenstellung 2b

Berechnen Sie auf Grundlage der obigen Daten die folgende Kennzahlen und **skizzieren** Sie kurz deren Aussagegehalt:

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

ROS Berechnung	
Jahresüberschuss	42
Umsatz	4.135
ROS	1,02%

ROE Berechnung	
Jahresüberschuss	42
Eigenkapital	430
ROE	9,77%

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

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

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielles Vermögen	160	Gezeichnetes Kapital	250
Sachanlagen	430	Rücklagen	180
Finanzanlagen	30		
Umlaufvermögen		Rückstellungen & Verbindlichkeiten	
Vorräte	280	Pensionsrückstellungen	200
Forderungen	320	Sonst. Rückstellungen	140
Liquide Mittel	60	Bankkredite	350
		Verbindlichkeiten aus LuL	150
RAP Aktiv	20	RAP passiv	30

GuV	
Umsatzerlöse	4.135
Bestandsänderungen	289
sonstige betriebliche Erträge	226
Materialaufwand	-3.443
Personalaufwand	-768
Abschreibungen	-138
sonstiger betrieblicher Aufwand	-206
Betriebsergebnis	95
Zinsertrag	10
Zinsaufwand	-35
Finanzergebnis	-25
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	70
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-28
Jahresüberschuss	42

Aussagegehalt der Kennzahlen

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

Aufgabenstellung 2b

- ✓ **Berechnen** Sie auf Grundlage der obigen Daten
- ✓ die folgende Kennzahlen und **skizzieren** Sie kurz deren Aussagegehalt:
 - Return on Sales (ROS),
 - Return on Equity (ROE),
 - Return on Investment (ROI) und
 - Return on Assets (ROA).

Aufgabenstellung 2c

- Erläutern Sie die **Stärken und Schwächen** des Einsatzes von **Rentabilitätskennzahlen** im Konzerncontrolling. Stellen Sie heraus, was **speziell bei der Umsatzrendite** zu beachten ist.

Stärken von Rentabilitätskennzahlen

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

Schwächen von Rentabilitätskennzahlen I

- Die Kennzahlen unterliegen der Periodizität.
- Die Kennzahlen haben einen eher kurzfristigen Horizont.
- Mit den Kennzahlen lässt sich in der Regel „nur“ retrospektiv feststellen, ob früher getroffene Entscheidungen richtig oder falsch gewesen sind.
- Das finanzielle Risiko der Kapitalgeber wird bei diesen Kennzahlen nicht in die Berechnung einbezogen.
- Die Kennzahlen berücksichtigen keine Inflationseffekte.
- Aktuelle Erfolgsgrößen werden häufig in Beziehung zu historischen Buchwerten gesetzt.

Schwächen von Rentabilitätskennzahlen II

- Die Kennzahlen helfen nicht bei der Festlegung des Zielwertes.
- Sofern Nettobuchwerte verwendet werden und die Abschreibungsbeträge nicht wieder voll investiert werden, sinkt der Wert des investierten Kapitals, während die Rendite jedes Jahr steigt, ohne dass sich die tatsächliche Erfolgslage verbessert. Investitionen führen dann in der Regel zu einem Absinken des ROI und somit zu einer Bevorzugung von Tochtergesellschaften oder nicht rechtlich selbstständigen Geschäftsbereichen mit älteren Anlagen.
- Auch bei der alternativen Verwendung von Bruttobuchwerten treten Probleme auf. So führt z. B. die Liquidation einer bereits abgeschriebenen Anlage zu einem starken Anstieg des ROI, da die Kapitalbasis um den vollen historischen Anschaffungsbetrag sinkt.

Besonderheiten der Umsatzrendite

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

Aufgabenstellung 2c

- Erläutern Sie die **Stärken und Schwächen** des Einsatzes von **Rentabilitätskennzahlen** im Konzerncontrolling. Stellen Sie heraus, was **speziell bei der Umsatzrendite** zu beachten ist.

Aufgabenstellung 2d

- Berechnen Sie auf Grundlage der Daten aus Aufgabe 2b den **Return on Capital Employed (ROCE)**.

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

EBIT Berechnung	
Umsatzerlöse	4.135
Bestandsänderungen	289
sonstige betriebliche Erträge	226
Materialaufwand	-3.443
Personalaufwand	-768
Abschreibungen	-138
sonstiger betrieblicher Aufwand	-206
Betriebsergebnis	95
Zinsertrag	10
EBIT	105

CapitalEmployed Berechnung

Bilanzsumme	1300
- Verbindlichkeiten aus LuL	150
- sonstige Rückstellungen	140
- RAP passiv	30
CapitalEmployed	980

ROCE Berechnung

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

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielles Vermögen	160	Gezeichnetes Kapital	250
Sachanlagen	430	Rücklagen	180
Finanzanlagen	30		
Umlaufvermögen		Rückstellungen & Verbindlichkeiten	
Vorräte	280	Pensionsrückstellungen	200
Forderungen	320	Sonst. Rückstellungen	140
Liquide Mittel	60	Bankkredite	350
		Verbindlichkeiten aus LuL	150
RAP Aktiv	20	RAP passiv	30

GuV

Umsatzerlöse	4.135
Bestandsänderungen	289
sonstige betriebliche Erträge	226
Materialaufwand	-3.443
Personalaufwand	-768
Abschreibungen	-138
sonstiger betrieblicher Aufwand	-206
Betriebsergebnis	95
Zinsertrag	10
Zinsaufwand	-35
Finanzergebnis	-25
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	70
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-28
Jahresüberschuss	42

Aufgabenstellung 2d

- Berechnen Sie auf Grundlage der Daten aus Aufgabe 2b den **Return on Capital Employed (ROCE)**.

Aufgabenstellung 2e

- Berechnen Sie auf Grundlage der Daten aus Aufgabe 2b den **Economic Value Added (EVA)** und **Stewart's r**.

Lösung Aufgabenteil 2e

- $EVA = NOPAT - Capital * WACC$
- Stewart's $r = NOPAT / Capital$
- Berechnung des Steuersatzes: $28 / 70 = 40 \%$

NOPAT Berechnung	
Umsatzerlöse	4.135
Bestandsänderungen	289
sonstige betriebliche Erträge	226
Materialaufwand	-3.443
Personalaufwand	-768
Abschreibungen	-138
sonstiger betrieblicher Aufwand	-206
Betriebsergebnis	95
Zinsertrag	10
EBIT	105
Steuern	42,00
NOPAT	63,00

Capital Berechnung	
Bilanzsumme	1300
- Verbindlichkeiten aus LuL	150
- sonstige Rückstellungen	140
- RAP passiv	30
Capital	980

EVA Berechnung	
NOPAT	63,00
Capital	980
Kapitalkostensatz	7,00%
EVA	-5,60

Stewart's r Berechnung	
NOPAT	63,00
Capital	980
Stewart's r	6,43%

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielles Vermögen	160	Gezeichnetes Kapital	250
Sachanlagen	430	Rücklagen	180
Finanzanlagen	30		
Umlaufvermögen		Rückstellungen & Verbindlichkeiten	
Vorräte	280	Pensionsrückstellungen	200
Forderungen	320	Sonst. Rückstellungen	140
Liquide Mittel	60	Bankkredite	350
		Verbindlichkeiten aus LuL	150
RAP Aktiv	20	RAP passiv	30

GuV	
Umsatzerlöse	4.135
Bestandsänderungen	289
sonstige betriebliche Erträge	226
Materialaufwand	-3.443
Personalaufwand	-768
Abschreibungen	-138
sonstiger betrieblicher Aufwand	-206
Betriebsergebnis	95
Zinsertrag	10
Zinsaufwand	-35
Finanzergebnis	-25
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	70
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-28
Jahresüberschuss	42

Aufgabenstellung 2e

- Berechnen Sie auf Grundlage der Daten aus Aufgabe 2b den **Economic Value Added (EVA)** und **Stewart's r**.

Klausurrelevanter Stoff

Klausurrelevant

- Organisation des Konzerncontrolling
- Instrumente des Konzerncontrolling (Kapitel 1, 2, 3, 4)
- Risikocontrolling

Nicht klausurrelevant (ausgeschlossen)

- Aus dem Kurs Instrumente des Konzerncontrolling: Konkurrenzanalyse (Kapitel 5) und Verrechnungspreise (Kapitel 6)

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

Das Erfolgsschema

