

Fallstudiensammlung

zur Veranstaltung

„Controlling“

Stand: 2024

1. Fallstudie: ROI-Kennzahlenanalyse

Die ABC- GmbH, die in Sachsen-Anhalt als junges Unternehmen tätig ist, hat für die Planungen des nächsten Jahres folgende vereinfachte Bilanz und Erfolgsrechnung aufgestellt:

Aktiva	Plan - Bilanz (in Tsd. Euro)		Passiva
A. Anlagevermögen			A. Eigenkapital
II. <i>Sachanlagen</i>			I. <i>Gezeichnetes Kapital</i> 525
637,5			V. <i>Jahresüberschuss</i> 75
B. Umlaufvermögen			B. Verbindlichkeiten
I. <i>Vorräte</i>			2. <i>Verb. ggü. KI</i> 540
1. Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe 300			4. <i>Verb. aus LuL</i> 290
3. Fertige Erzeugnisse 225			8. <i>Sonstige Verb.</i> 70
II. <i>Forderungen</i>			
262,5			
IV. <i>Kassenbestand</i> 75			
	1.500		1.500

Vereinfachte Gewinn- und Verlustrechnung (in Tsd. Euro)	
Umsatzerlöse	1.125
Materialaufwand	562,5
Personalaufwand	465
Zinsaufwand	22,5
= Jahresergebnis	75

- a) Ermitteln Sie durch eine Aufschlüsselung nach dem Schema der ROI - Analyse die von der ABC- GmbH für das nächste Jahr geplante Eigenkapitalrentabilität.
- b) Welche Gesamtkapitalrentabilität - Brutto müsste die ABC- GmbH erzielen, wenn sie bei einer gleichbleibenden Eigenkapitalquote und konstantem Fremdkapitalzins im nächsten Jahr eine Eigenkapitalrendite in Höhe von 25 % erreichen will.

- c) Aufgrund des hohen Baubestands und in Erwartung steigender Zinssätze entschließt sich die ABC- GmbH mit dem vorhandenen Kassenbestand Verbindlichkeiten in Höhe von 60 Tsd. Euro zurückzuzahlen.

Gehen Sie vereinfachend davon aus, dass die Verbindlichkeiten der ABC- GmbH anteilmäßig gleich getilgt werden. Der durchschnittliche Fremdkapitalzins von 2,5 % bleibt konstant.

Wie würde sich dann die Eigenkapitalrentabilität gegenüber der Situation in Teilaufgabe a) verändern? Stellen sie die veränderten Kennzahlen wiederum im ROI – Analyse – Schema dar.

- d) Da sich künftig die Möglichkeiten zur Aufnahme günstiger Darlehen ändern könnten, interessiert sich die Geschäftsführung der ABC- GmbH für die Frage, auf welche Höhe der Fremdkapitalzins ansteigen dürfte, bis die mindestens zu erzielende Eigenkapitalrentabilität 8% betragen würde? Berücksichtigen Sie bei Ihren Berechnungen die in Aufgabenteil c) angenommenen Veränderungen.

2. Fallstudie: Budgetierung bei der KoRoVa Studentenbar¹

Der November ist traditionell ein guter Monat für die KoRoVa Studentenbar in Valendar: Das Semester ist voll im Gange, aber es stehen keine Klausuren an. Insofern ist das bereits pensionierte Inhaberehepaar Weisbrod guter Dinge, dass sie in den Novemberwochen ein leichtes Plus erzielen und die ruhigen Sommermonate durch den Gewinn aus dem November teilweise gegenfinanzieren können.

Die Weisbrods waren ursprünglich nicht selbst Betreiber der KoRoVa, sondern haben das Lokal nach gutem Zureden durch die Studentenschaft fortgeführt², nachdem die studentischen Vorbetreiber den Betrieb Mitte 2007 nicht weiter aufrechterhalten konnten. Da die Weisbrods direkt über der KoRoVa wohnen, müssen sie als Hauseigentümer keine Miete für das Ladenlokal zahlen. Würden sie das Ladenlokal nicht selbst betreiben, könnten sie Mieteinnahmen i. H. v. EUR 600 pro Monat durch die Vermietung der Räumlichkeiten erzielen.

Geöffnet ist die KoRoVa von Montag bis Samstag – sonntags ist Ruhetag. Unter der Woche beschäftigen die Weisbrods tagsüber eine Aushilfskraft. Am Samstag und während der Abendstunden steht Frau Weisbrod in der Regel selbst hinter der Theke. Einzige Ausnahme ist der sog. „Tauschie Tuesday“, ein von Austauschstudenten gestalteter Abend, an dem ob der höheren Besucherzahlen die Abendschichten doppelt besetzt ist (siehe untenstehende Abbildung).

Öffnungs- und Arbeitszeiten (Angaben in Std. Pro Tag)

	"Tauschie Tuesday"	Normaler Wochentag	Samstag
Tage	1	4	1
Öffnungsdauer	16	16	6
Arbeitszeit Fr. Weisbrod	6	6	6
Arbeitszeit Aushilfskraft*	16	10	0

* Die Lohnkosten der Aushilfe betragen inkl. Zuschlägen EUR 8 pro Std.

Zum Produktangebot der KoRoVa gehören neben diversen Getränken auch leckere Brownies sowie belegte Bagel, die jeden Tag frisch zubereitet werden (siehe nachfolgende Abbildung). Sämtliche Produkte werden zu einem Bruttopreis von EUR 2,00 inkl. 19 Prozent MwSt. angeboten.

¹ Aus: Weber/Schäffer/Binder: Einführung in das Controlling, 2. Auflage

² Inkl. Der 2004 für EUR 50.000 angeschafften und über 10 Jahre nutzbaren Ladeneinrichtung.

Zutaten für belegtes Bagel*

Zutaten	Einheit	Menge pro belegtem Bagel	Verpackungseinheit	Kosten pro Verpackungseinheit
Bagel	Stück	1	4	1,99
Frischkäse	g	25	200	1,19
Salat	Kopf	0,02	1	1,00
Aufschnitt	g	40	200	1,99

* Äquivalent zur Stückliste in einem produzierenden Betrieb

Jeden Samstag kauft Herr Weisbrod für die kommende Woche im Einzelhandel Milch und Brownies sowie die Zutaten für Bagel und Heißgetränke und den Wochenbedarf an Flaschengetränken (siehe untenstehende Abbildung). Dabei finden natürlich die aktuellen und die angestrebten (Sicherheits-)Bestände von Zutaten und Produkten Berücksichtigung (siehe Abbildung zu Bestandsangaben):

Die Getränke kaufen die Wiesbrods in Kisten à 24 Flaschen zu einem Kistenpreis von durchschnittlich EUR 16 sowie die Brownies in Packungen à 6 Brownies zu einem Preis von EUR 2,99 pro Packung. Zur Zubereitung der Heißgetränke brauchen die Weisbrods im Durchschnitt 0,25 Liter Milch, die Herr Weisbrod zu einem Preis von EUR 0,80 pro Literflasche einkauft.

Absatzmengen (Angaben in Stück pro Tag)

Produkt	"Tauschie Tuesday"	Normaler Wochentag	Samstag
Belegtes Bagel	20	25	5
Brownies	7	7	3
Getränkeflasche	100	20	10
Heißgetränke	50	60	15

Bestandsangaben (Angaben in VE)

Produkt	Verpackungseinheit	Bestand	
		aktuell	angestrebt
Bagel	Packung à 4 Stück	2	3
Frischkäse	Packung à 200g	1	2
Salat	Kopf	0	0
Aufschnitt	Packung à 200g	0	0
Brownies	Packung à 6 Stück	1	2
Getränke	Kiste à 24 Flaschen	4	3
Milch	Flasche à 1 Liter	6	5

Aufgabenstellungen

- a) Es ist Samstagmorgen. Helfen Sie den Weibrods und ermitteln Sie das Absatz- und Erlösbudget sowie das Materialbedarfs- und -kostenbudget für die kommende Woche zur Planung des Wocheneinkaufs!
- b) Berechnen Sie das Lohnbudget und ermitteln Sie anschließend das Erfolgsbudget für die kommende Woche. Berücksichtigen Sie dabei Materialgemeinkosten i. H. v. EUR 30 pro Woche (z.B. für Kaffee) sowie die laufenden monatlichen Kosten (siehe untenstehende Abbildung).

Laufende Kosten (Angaben in EUR pro Monat)

Kostenart	Betrag
Strom	300
Wasser	30
Heizung	30
Sonstige	120
Gesamt	480

- c) Wie sähe das Erfolgsbudget aus, wenn die Weisbrods nicht nur tatsächliche Kosten, sondern auch kalkulatorische Kosten in ihrem Budget berücksichtigen würden? Ist es für die Weisbrods aus rein wirtschaftlicher Sicht sinnvoll, die KoRoVa selbst zu betreiben?

3. Fallstudie: Verrechnungspreise³

Die Solaranlagen AG produziert „nachführende“ Solarkraftwerke, d.h. die Solarmodule werden auf ein Trägersystem montiert, welches die Module im Tagesverlauf dem aktuellen Stand der Sonne anpasst und damit einen optimalen Einfallswinkel ermöglicht. Auf ein Trägersystem passen 100 Solarmodule. Verkauft wird immer ein Solarpark, der sich wiederum aus 100 Trägersystemen zusammensetzt.

Die Absatzerwartung des Vertriebs richtet sich nach dem Preis eines Parks. Die Produktionskapazität erlauben derzeit die Produktion von max. 4 Parks pro Jahr.

Nettoverkaufspreis (in € je Park)	Anzahl Parks
16.000.000	1
15.000.000	2
13.500.000	3
12.000.000	4

Die Solaranlagen AG ist in drei Bereiche (Profit Center) unterteilt:

- Abteilung A: Baut Trägersystem
- Abteilung B: Baut Standardsolarmodule
- Abteilung C: Zuständig für Vertrieb und Installation des Solaranlagenparks vor Ort

³ In Anlehnung an: Einführung in das Controlling, 2. Auflage.

Die jährlichen Fixkosten in Höhe von 5 Mio. € lassen sich gemäß nachfolgendem Schlüssel auf die einzelnen Bereiche verteilen: Abteilung A: 36 %, Abteilung B: 36 %, Abteilung C: 28%. In Abhängigkeit der Produktionsmengen ergeben sich die folgenden variablen Kosten für die drei Bereiche:

Abteilung A (Produktion Trägersysteme)		Abteilung B (Produktion Solarmodule)		Abteilung C (Vertrieb der Parks)	
Anzahl	Stückkosten (€)	Anzahl	Stückkosten (€)	Anzahl	Stückkosten (€)
100	40.000	10.000	460	1	2.000.000
200	39.000	20.000	440	2	1.800.000
300	38.000	30.000	430	3	1.700.000
400	38.000	40.000	425	4	1.600.000

Als Chefcontroller der Solaranlagen AG sind Sie mit der Festlegung von Verrechnungspreisen beauftragt. Nachfolgende Fragestellungen fallen in Ihren Aufgabenbereich:

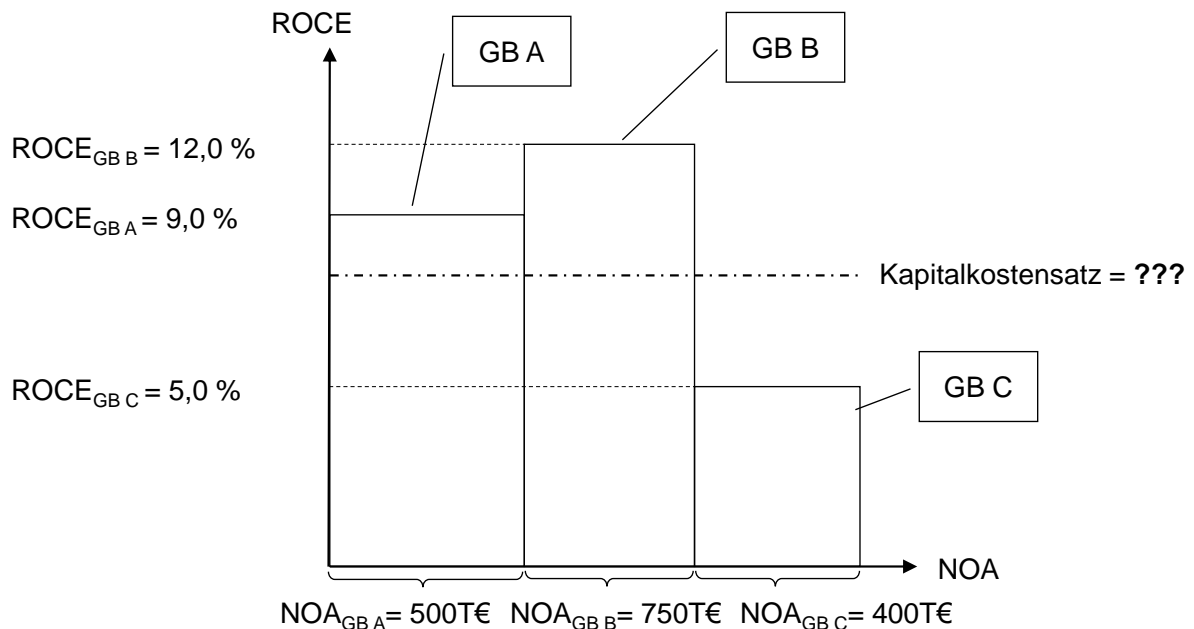
- Ermitteln Sie diejenige Absatzmenge, bei der die Solaranlagen AG den maximalen Gewinn erwirtschaften würde!
- Ermitteln Sie die Verrechnungspreise auf Basis von Teilkosten, Vollkosten sowie Vollkosten zuzüglich eines Zuschlags von 20%.
- Welchen Gewinn machen die einzelnen Abteilungen bei den jeweiligen kostenorientierten Verrechnungspreisen? Welche Absatzmenge würde der Vertrieb vermutlich anstreben, wenn er auf Basis des Abteilungsergebnisses incentiviert würde?
- Wie ändern sich die Gewinne der Abteilungen, wenn sich die Solaranlagen AG für einen marktorientierten Verrechnungspreis zwischen B und C von 600 € pro Solarmodul entscheidet, wobei zwischen A und C weiterhin zu Vollkosten plus 20 % verrechnet würde. Welche Vor- und Nachteile hätte ein marktorientierter Verrechnungspreis?

4. Fallstudie: Risikocontrolling

- a) Aus der Vorlesung Controlling ist Ihnen der (operative) Risikomanagementprozess bekannt. Erläutern Sie die einzelnen Prozessschritte kurz!
- b) Nennen Sie die wesentlichen aktiven Risikobewältigungsstrategien und erläutern Sie diese kurz!
- c) Erläutern Sie, ob und gegebenenfalls wie sich die aktiven Risikobewältigungsstrategien zur Reduktion des Forderungsausfallrisikos eines mittelständischen Maschinenbau-Unternehmens anwenden lassen.

5. Fallstudie: Wertorientierte Unternehmenssteuerung

Ein Unternehmen besitzt drei Geschäftsbereiche (GB A, GB B und GB C). In nachfolgender Abbildung sind der ROCE sowie die NOA des EVA-Konzeptes für die drei Geschäftsbereiche des Unternehmens aufgeführt:



- Veranschaulichen Sie in obiger Abbildung den Economic Value Added (EVA) für die drei Geschäftsbereiche graphisch.
- Glücklicherweise erhalten Sie noch die Information, dass der EVA des Geschäftsbereichs B bei 30 T€ liegt. Ermitteln Sie mithilfe dieser Information den (einheitlichen) Kapitalkostensatz des Unternehmens sowie den EVA von Geschäftsbereich A und Geschäftsbereich C. Wie hoch ist der NOPAT der drei Geschäftsbereiche?
- Nennen Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem EVA-Konzept und dem CVA-Konzept.

6. Fallstudie: Wertorientierte Kennzahlen

H.Eins der Besitzer eines pfälzischen Unternehmens der Sportbekleidungsindustrie ist zu Ohren gekommen, dass Unternehmen mit Hilfe wertorientierter Kennzahlen bewertet werden können. Das Unternehmen soll nach 5 Jahren aufgelöst werden, wobei hierbei kein Liquidationserlös erzielt wird.

- a) H.Eins bittet Sie, sein Unternehmen nach dem Economic Value Added Konzept zu bewerten. Zur Anwendung des Economic Value Added Konzeptes ermitteln Sie

folgende Unternehmensdaten:

Das investierte Kapital (Net Operating Assets) hat gegenwärtig eine Höhe von 1.600 T€ und besteht aus 8 Maschinen, die zu je 200 T€ zeitgleich im Zeitpunkt $t = 0$ angeschafft wurden. Die Maschinen haben eine Nutzungsdauer von 5 Jahren. Es sollen keine Reinvestitionen vorgenommen werden. Die prognostizierte Entwicklung des Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) der nächsten fünf Jahre enthält nachstehende Tabelle:

Jahr	1	2	3	4	5
NOPAT	100 T€	180 T€	200 T€	210 T€	220 T€

Die Fremdkapitalquote der Unternehmung liegt bei 70 %. Das Fremdkapital wurde zu einem Zinssatz von 5 % aufgenommen. Zur Berechnung der Kapitalkosten liegen zusätzlich folgende Daten vor:

Zinssatz langfristiger Staatsanleihen	3%
Unternehmensspezifischer β -Faktor	1,4
Marktrendite	9%

- 1) Ermitteln Sie die Bruttorendite, die Nettorendite und den EVA für das erste Jahr. Interpretieren Sie die berechneten Größen vor dem Hintergrund der Wertgenerierung!
- 2) Ermitteln Sie die zukünftigen, prognostizierten EVAs!
- 3) Berechnen Sie den Unternehmenswert mit Hilfe des EVA-Konzeptes!

- b) Nach dem Sie kürzlich im Rahmen einer finanzwirtschaftlichen Vorlesung das CVA/CFROI-Konzept als ein weiteres wertorientiertes Verfahren kennengelernt haben, wollen Sie den in Aufgabenstellung a) bestimmten Unternehmenswert über dieses Verfahren nachvollziehen bzw. prüfen.

Ermitteln Sie dazu zunächst die notwendigen Basisgrößen und bestimmen Sie anschließend den Unternehmenswert! Gehen Sie bei Ihren Berechnungen davon aus, dass der Free Cashflow Brutto sowie der Brutto Cashflow identisch sind!