

Übungen zum Thema Controlling

Steuerungsgrößen

a) Produktivität	$\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}}$		
	$\frac{9.000 \text{ Stück}}{4.000 \text{ Stück}}$	2,25	
b) Wirtschaftlichkeit	$\frac{\text{Ausbringungswert}}{\text{Einsatzwert}}$		
	$\frac{54.000 \text{ €}}{12.000 \text{ €}}$	4,5	450,00 %
c) Eigenkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{EK}}$		
	$\frac{4.800 \times 100}{30.000 \text{ €}}$	16,00 %	

Gutes Ergebnis, weil neben einer angemessenen Verzinsung offenbar auch eine entsprechende Risikoquote verdient wurde.

d) Gesamtkapitalrendite	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Zinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$		
	$\frac{(4.800 + 6.000) \times 100}{90.000 \text{ €}}$	12,00 %	

GKR liegt über dem Fremdkapitalzinssatz, in jedem Fall aber über dem Zinssatz für langfristiges Fremdkapital. Die Aufnahme neuen Fremdkapitals für Investitionen würde sich also unter folgenden Voraussetzungen lohnen:

1. Investition verzinst sich mit mindestens 12 % → Kapitalwertrechnung
2. Die Aufnahme von Fremdkapital muss möglich sein
3. Die Kapitalstruktur darf nicht unverhältnismäßig beeinträchtigt werden (EK-Quote/Verschuldungsgrad) 30 % als Richtwert

e) ROI = Return On Investment

Spitzenkennzahl des DuPont-Kennzahlensystem

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\frac{\text{Gewinn} \times \text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital} \times \text{Umsatz}} \times 100$$

$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$	×	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$
UR	×	KU
Umsatzrendite	×	Kapitalumschlag

▼	leistungswirtschaftliche Komponente	▼	finanzwirtschaftliche Komponente
---	--	---	-------------------------------------

$\frac{4.800 \times 100}{54.000 \text{ €}}$	$\frac{54.000 \text{ €}}{90.000 \text{ €}}$
---	---

8,89 %	0,6 mal
--------	---------

5,33 %

Annahme Vorjahr:	5,00 %	0,7 mal
------------------	--------	---------

3,50 %

Die Zunahme beruht ausschließlich auf der leistungswirtschaftlichen Komponente, der Kapitalumschlag ist sogar gesunken – Analyse im Bereich der Kapitalbindung (Vorräte, Forderungen) sind erforderlich.

Finanzwirtschaftlicher Leverage-Effekt

Kapitalertrag 120.000 € Zinssatz 10,00 %

Eigenkapital	Fremdkapital	Zinsen	Gewinn	EKR	GKR
600.000 €	0 €	0 €	120.000 €	20,00 %	20,00 %
400.000 €	200.000 €	20.000 €	100.000 €	25,00 %	20,00 %
200.000 €	400.000 €	40.000 €	80.000 €	40,00 %	20,00 %
100.000 €	500.000 €	50.000 €	70.000 €	70,00 %	20,00 %

Unter der Voraussetzung $GKR > \text{Fremdkapitalzinssatz}$ steigt die EKR mit zunehmender Verschuldung. Gleichzeitig sinkt die EK-Quote und damit der Grad der finanziellen Unabhängigkeit. Das kann in Verlustsituationen zu einer um so schnelleren Aufzehrung des EK führen, je höher die Verschuldung ist.

Ziel: gesunder Kompromiss zwischen Rentabilität und Sicherheit → s. Finanzierungsregeln vertikal (EK-Quote $\geq 30 \%$)

Kurzfristige Erfolgsrechnung

1. Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis

Umsatzerlöse	79.960 €
+ Bestandserhöhung FE	9.000 €
Gesamtleistung	88.960 €
- Gesamtkosten	60.000 €
Betriebsergebnis	28.960 €

2. Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis

Umsatzerlöse	79.960 €
- umsatzbedingte HK	36.000 € (45.000 – 9.000)
Bruttoergebnis vom Umsatz	43.960 €
- Vertriebskosten	6.000 €
- Verwaltungskosten	9.000 €
Betriebsergebnis	28.960 €

3. Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis

Umsatzerlöse	79.960 €
- variable HK des Umsatzes	14.400 €
- variable VwVt-Kosten	6.000 € (3000 Vw + 3000 Vt)
Deckungsbeitrag	59.560 €
- Fixkosten	36.000 €
Betriebsergebnis	23.560 €

Differenz zur Vollkostenrechnung 5.400 €

Anteil der Fixkosten in der Bestandserhöhung 5.400 € (27.000 × 10/2)

Das Betriebsergebnis der Teilkostenrechnung fällt niedriger aus, da in den Bestandsveränderungen keine Fixkosten enthalten sind, diese also als Gesamtkostenblock richtigerweise ergebnismindernd berücksichtigt werden.

Break-even-Analyse

Grenzkosten: Umfang der Kostenzunahme durch die letzte produzierte Einheit = entsprechen im Regelfall der variablen Stückkosten bei proportionalem Kostenverlauf. Das gilt bis zur Kapazitätsgrenze. Darüber hinaus steigen sie einmalig um die zusätzlichen fixen Kosten, bleiben dann aber in Höhe der variablen Stückkosten wieder gleich.

Fixkosten	100.000,00 €		
DB für die ersten 15.000 St.	75.000,00 €	db = 5,00 €	(17 € - 12 €)
für weitere 3.000 St.	12.000,00 €	db = 4,00 €	(16 € - 12 €)
DB bisher	87.000,00 €		
noch zu decken	13.000,00 €		
verfügbarer db (16 € - 14 €)	2,00 €		

$$X_{\text{BEP}} = \frac{K_f}{\text{db}} = \frac{13.000,00 \text{ €}}{2,00 \text{ €}} = \mathbf{6.500 \text{ Stück}}$$

Break-even-Menge:	15.000 Stück
	3.000 Stück
	6.500 Stück
	24.500 Stück

Gewinnschwellenmenge liegt 24.500 Stück, ab dem 24.501. Stück wird ein Stückgewinn in Höhe des Stückdeckungsbeitrages (2,00 €) erzielt.

Gewinnziel 10.000 €: Hierfür müssen 2,00 € Deckungsbeitrag noch 5.000 mal realisiert werden (10.000 € : 2 €/Stück). Insgesamt sind hierfür also 29.500 Stück erforderlich.

Budgetierung – Erstellung einer Ergebnisrechnung und budgetierten Schlussbilanz

1. Betriebsergebnisrechnung – auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung
 (Leistungen und Kosten) enthält keine
 - betriebsfremden
 - periodenfremden
 - außerordentlichen
 Aufwendungen und Erträge!

	in Mio. €
Umsatzerlöse	60
- Fertigungsmaterial	-18
- Fertigungslöhne	-9
- Zuführung zu Pensionsrückstellungen	-1
- kalkulatorische Abschreibungen	-7
- kalkulatorische Zinsen	-3
- kalkulatorische Wagnisse	-2
- sonstige Gemeinkosten	-14
Betriebsergebnis	6

Unternehmensergebnis = Betriebsergebnis + neutrales Ergebnis

	in Mio. €	
Umsatzerlöse	60	
- Fertigungsmaterial	-18	} Grundkosten
- Fertigungslöhne	-9	
- Zuführung zu Pensionsrückstellungen	-1	
- bilanzielle Abschreibungen	-4	
- Fremdkapitalzinsen	-2	
- realisierte Wagnisse	-2	
- sonstige Gemeinkosten	-14	
Unternehmensergebnis	10	

neutrales Ergebnis = 10 – 6 = 4

Das Unternehmen ist offensichtlich gesund, weil der größte Teil des Ergebnisses aus dem Betriebsergebnis resultiert – dieses ist nachhaltig und schafft die basis für eine positive Unternehmensentwicklung!

Erstellung des Finanzbudgets – Mittelverwendung / Mittelherkunft

Mittelverwendung	Bewegungsbilanz (Finanzbudget)	Mittelherkunft
Erhöhung der Aktiva (z. B. Investitionen)	Erhöhung der Passiva (Darlehen)	
Verminderung der Passiva (z. B. Tilgung)	Verminderung Aktiva (Abschreibungen)	
Investitionen	5 Gewinn	10
Erhöhung der Forderungen	2 Erhöhung Pensionsrückstell.	1
Tilgung langfr. Darlehen	3 Abschreibungen	4
Tilgung kurzfr. Darlehen	7 Abbau Vorräte (18 – 16)	2
	17	17
	Grün = cash flow	

Cash flow = Gewinn + Abschreibungen + ./. Veränderung lfr. Rückstellungen → Maßstab für die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens

Es ergibt sich ein positives Geamtbild. Sämtliche verwendeten Finanzmittel wurden auf dem Wege der Innenfinanzierung (laufender Umsatzprozess und Vorratsabbau) realisiert - es bedurfte keiner Kapitalzuführung von außen. Es konnten im Gegenteil ergebnis- und liquiditätsbelastende Fremdkapitalbeträge zurückgeführt werden.

Erstellung der budgetierten Schlussbilanz 2021

Aktiva	Budgetierte Schlussbilanz 2021		Passiva
Sachanlagen	21	Gezeichnetes Kapital	10
Vorräte	10	Rücklagen	5
Forderungen	17	Gewinn	7
flüssige Mittel	8	Pensionsrückstellungen	9
		Steuerrückstellungen	3
		langfristige Darlehen	9
		kurzfristige Darlehen	1
		sonstige Verbindlichkeiten	12
	<u>56</u>		<u>56</u>

Produktportfolio

Marktwachstum:
relativer Marktanteil:

Ausdruck für die Attraktivität eines Marktes
Lässt im Unterschied zum absoluten Marktanteil Schlussfolgerungen auf die Marktmacht zu, indem der eigene Marktanteil (absolut) mit dem des stärksten Wettbewerbers vergleicht.

Aussagen:

derzeitige Umsatzsituation durchaus in Ordnung → zwei Produkte mit hohem Umsatzanteil als „cash cows“, aber: unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus stehen diese Produkte in absehbarer Zeit nicht mehr zur Verfügung (jedenfalls bei klassischem Verlauf der Zyklen). Nachfolgeprodukte (Stars bzw. question marks) sind nur unzureichend zu erkennen. Es kann daher vermutet werden, dass das Unternehmen bestimmte Entwicklungen verschlafen hat.

Plankostenrechnung