



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH
Institut an der FernUniversität in Hagen

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XVIII: „Beteiligungscontrolling“

1. Musterklausur

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdruckes, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für jede Form der Kommunikation zwischen den Studierenden des IWW.

Aufgabe 1:

Organisation des Konzerncontrollings

Die Morgengenuss AG, deren Hauptgeschäftstätigkeit in der Produktion und dem Absatz traditioneller Kaffeemaschinen und -vollautomaten liegt, hat mehrere rechtlich selbständige Tochterunternehmen (TU): die beiden ursprünglichen Divisionen – heute: MoGe Consumer AG und MoGe Gastro AG – sowie einige in der Vergangenheit akquirierte Zulieferbetriebe (Beteiligungsquote jeweils 100 %). Diese liegen alle in Deutschland oder im nahen europäischen Ausland. Der Konzern wird als Management Holding geführt. Das Konzerncontrolling ist dabei nach dem Dotted-Line-Prinzip organisiert, die lokalen Controller der einzelnen TU unterstehen disziplinarisch der Leitung der TU, fachlich aber dem Zentralcontrolling. Dabei ist das Konzerncontrolling im Wesentlichen auf die Befriedigung zentraler Informationsbedürfnisse zur Steuerung des Konzerns ausgerichtet. Daher werden die in diesem Zusammenhang verwendeten Controllinginstrumente in allen Beteiligungen in gleicher Weise implementiert, sodass alle lokalen Controllingeinheiten in „einer Sprache“ berichten. Es hat sich dabei in der Vergangenheit für die Morgengenuss AG als überwiegend positiv herausgestellt, wenn sie in neu erworbenen TU nicht zu stark in die Controllingbereiche eingreift. Vor allem werden die Leitungspositionen in diesen Abteilungen nicht ausgetauscht, da dies eine gewisse lokale Kenntnis der Strukturen und Gegebenheiten gewährleistet. Allerdings werden alle TU von Konrad Troller (Finanzvorstand und damit auch leitender Konzerncontroller) mindestens einmal alle zwei Jahre besucht und es finden regelmäßig Controllermeetings zum gegenseitigen Austausch, zur Abstimmung und nicht zuletzt auch zum Kennenlernen statt.

Zur Abrundung des Beteiligungsportfolios wird derzeit die Akquisition eines weiteren Unternehmens betrieben: Das Zielobjekt ist die Aromamühle AG, ein Hersteller von Kaffeemühlen sowie Mahlwerken, unter anderem für Kaffeefullautomaten. Diese haben sich als Bauteile der Morgengenuss-Maschinen seit Jahren bewährt. Von seiner Produktpalette und seiner wirtschaftlichen Lage her würde das Unternehmen die Morgengenuss AG perfekt ergänzen. Daher überlegt das Topmanagement der Morgengenuss AG (Vorstandsvorsitzende ist Jenny Fair) derzeit, ob der Akquisitionsprozess mit dem Kauf abgeschlossen werden soll.

Die Aromamühle AG ist ein mittelständisches Unternehmen mit 150 Mitarbeitern in Deutschland, die in der Verwaltung, der Forschungs- und Entwicklung, der Fertigung und im Vertrieb tätig sind. Zwei Zweigstellen im Ausland dienen der Herstellung von Vorprodukten und dem Vertrieb der Produkte auf den lukrativsten Auslandsmärkten der Aromamühle AG. Eine der Zweigstellen liegt in Rumänien (100 Mitarbeiter), ist der Hauptproduktionsstandort für Vorprodukte und vertreibt die Aromamühle-Produkte auf dem osteuropäischen Markt, inklusive Russland. Eine weitere Vertriebszweigstelle liegt in Japan (20 Mitarbeiter), um den asiatischen Markt zu bearbeiten.

Die Aromamühle AG ist Eigentum von drei wesentlichen Eigentümergruppen: Der 60jährige Firmengründer Max Meier besitzt 40 % der Anteile und leitet das Unternehmen als Vorstandsvorsitzender. Die beiden Unternehmer Karl Heinz und Thomas Mann besitzen jeweils 25 % der Anteile, haben aber keinen bedeutenden Anteil an der Führung der Unternehmung. Sie sind jedoch im Aufsichtsrat vertreten. Die beiden letztgenannten sind mit Max Meier befreundet und haben ihm vor Jahren als Geldgeber zunächst die Gründung erleichtert und dann den weiteren Ausbau der Unternehmung ermöglicht. Beide betreiben auch eigene Unternehmen, aber in anderen Branchen. Als dritte Gruppe halten einzelne Mitglieder der Familie Meier 10 % der Aktien. Die Aktien der Gesellschaft werden somit nicht an einer Börse gehandelt.

Karl Heinz und Thomas Mann verhandeln derzeit mit der Morgengenuss AG über den vollständigen Verkauf ihrer Anteile, da sie aus Altersgründen aus der Aromamühle AG aussteigen wollen. Diese Verkaufsoption ist mit Max Meier abgestimmt und liegt in seinem Interesse – verbindet ihn doch auch eine langjährige (Geschäfts-)Freundschaft mit Franz Fair, dem Gründer der Morgengenuss AG.

Aufgabenteil a) (10 Punkte)

Beschreiben Sie kurz theoretisch die Organisationsform der Morgengenuss AG und grenzen Sie diese von anderen Konzernorganisationsformen ab. Gehen Sie dabei auch kurz auf die Bedeutung der Konzernorganisationsform für das Konzerncontrolling ein.

Aufgabenteil b) (15 Punkte)

Zwei Controlling-Konzeptionen bzw. -Philosophien bieten sich grundsätzlich für das Konzerncontrolling an, die differenzierte und die standardisierte. Erläutern Sie beide stichpunktartig.

Aufgabenteil c) (5 Punkte)

Im oben geschilderten Fall wird unter anderem die Konzerncontrollingphilosophie der Morgengenuss AG beschrieben. Welcher der beiden Philosophien folgt die Morgengenuss AG und woran lässt sich dies festmachen?

Aufgabenteil d) (15 Punkte)

Im oben geschilderten Fall wird bezogen auf die Aromamühle AG eine Reihe von beteiligungsspezifischen Kontextfaktoren angesprochen. Nennen und charakterisieren Sie diese kurz allgemein hinsichtlich ihres Einflusses auf das Konzerncontrolling.

Aufgabenteil e) (15 Punkte)

Diskutieren Sie stichpunktartig, wie sich die in Aufgabenteil d) genannten Kontextfaktoren in diesem speziellen Fall auf das Konzerncontrolling der Morgengenuss AG auswirken, wenn der Kauf vollzogen würde.

Aufgabe 2:

Rentabilitätsanalyse

Aufgabe 2 a) (10 Punkte)

Grenzen Sie jahresabschlussorientierte und cash flow-orientierte Kapitalrenditen voneinander ab, indem Sie jeweils eine Kennzahl definieren und ihre Bestandteile erläutern und vergleichen.

Aufgabe 2 b) (15 Punkte)

Ihnen sind als Controller für die Morgengenuss AG folgende Daten gegeben:

| Aktiva | | Passiva | |
|------------------------|-----|---------------------------|-----|
| Anlagevermögen | | Eigenkapital | |
| Immaterielles Vermögen | 200 | Gezeichnetes Kapital | 250 |
| Sachanlagen | 930 | Rücklagen | 400 |
| Finanzanlagen | 150 | Rückstellungen | |
| Umlaufvermögen | | Pensionsrückstellungen | 320 |
| Vorräte | 310 | Sonst. Rückstellungen | 140 |
| Forderungen | 250 | Verbindlichkeiten | |
| Liquide Mittel | 140 | Bankkredite | 440 |
| | | Verbindlichkeiten aus LuL | 370 |
| RAP Aktiv | 20 | RAP passiv | 80 |

| GuV | |
|--|--------|
| Umsatzerlöse | 5.350 |
| Bestandsänderungen | 99 |
| sonstige betriebliche Erträge | 345 |
| Materialaufwand | -3.565 |
| Personalaufwand | -1.415 |
| Abschreibungen | -110 |
| sonstiger betrieblicher Aufwand | -380 |
| Betriebsergebnis | 324 |
| Zinsertrag | 20 |
| Zinsaufwand | -44 |
| Finanzergebnis | -24 |
| Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit | 300 |
| Steuern vom Einkommen und Ertrag | -120 |
| Jahresüberschuss | 180 |

-
- Die kumulierten Abschreibungen des Anlagevermögens betragen 1.000
 - Auf Grund und Boden entfallen Anschaffungskosten von 200
 - Der Restwert des abnutzbaren Anlagevermögens beträgt 80
 - Die durchschnittliche Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre
 - Der Zinssatz beträgt 7 %
-

Berechnen Sie den Cash Flow Return on Investment (CFROI). Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an.

Aufgabe 2 c) (20 Punkte)

Definieren und berechnen Sie auf Grundlage der oben angegebenen Daten folgende Kennzahlen:

- Umsatzrendite,
- Eigenkapitalrendite vor Steuern,
- Gesamtkapitalrendite vor Steuern und Zinsen sowie
- Return on Capital Employed.

Aufgabe 2 d) (15 Punkte)

Skizzieren Sie den Grundgedanken der Pay off Period-Methode. Stellen Sie anschließend kurz statische und dynamische Ansätze der Pay off Period-Methode dar und erläutern Sie Probleme der praktischen Anwendung.