



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

---

IWW – Studienprogramm

Aufbaustudium

**“XVIII Beteiligungscontrolling“**

**Lösungshinweise zur 1. Musterklausur**

## Aufgabe 1:

### 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.

- Die Konzernorganisationsform hängt davon ab, in welchem Umfang die Konzernleitung in das Geschehen der nachgelagerten Gesellschaften eingreift.
- Daraus ergeben sich die unterschiedlichen Zielsetzungen und Aufgabenschwerpunkte des Konzerncontrollings.
- Es lassen sich drei arttypische Konzernorganisationsformen abgrenzen.
- Eine Management Holding ist durch die so genannte strategische Führung der Tochterunternehmen gekennzeichnet.
- Neben der Vorgabe finanzieller Ziele
- dringt diese in die Markt- und Wettbewerbsdimension ein.
- Davon unterscheidet sich einerseits die finanzielle Führung z. B. in Form einer Finanz-Holding,
- die sich im Wesentlichen auf die Vorgabe finanzieller Ergebnisse beschränkt.
- Andererseits ist die operative Führung (z. B. in Form eines Stammhauskonzerns) von der Management Holding abzugrenzen.
- Sie umfasst auch das Geschehen in den einzelnen lokalen Aufgabengebieten und Prozessen sowie deren Entwicklung.

### 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.

	Differenzierte Controlling-Konzeption	Standardisierte Controlling-Konzeption
<b>Controllingfunktion</b>	Bereichsbezogene Orientierung  Hohe Aufgabendiversität	Gesamtunternehmensbezogene Orientierung  Bereichübergreifende Aufgaben dominieren  Unternehmensweit einheitliche Aufgabenstellung
<b>Controllinginstrumente</b>	Niedriger Standardisierungsgrad  Dezentrale Controllingeinheiten  Unterstellung unter Linienmanagement	Hoher Standardisierungsgrad  Weitgehende Zentralisation der Aufgabenerfüllung  Unterstellung der lokalen Controllingeinheiten unter das Zentralcontrolling
<b>Controllinginstitution</b>	Besetzung von Controller-Positionen im Ausland mit Gastlandangehörigen  Unbedeutender Anteil am Reiseverkehr	Besetzung von Controller-Positionen im Ausland mit Stammlandangehörigen  Intensiver Reiseverkehr der Controller

### **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?*

Die Morgengenuß AG verfolgt im Konzerncontrolling eine Mischform der beiden Controllingphilosophien.

Controllingfunktion und Controllinginstrumente sind standardisiert:

Hier liegt eindeutig eine gesamtunternehmensbezogene Orientierung vor, bei der bereichsübergreifende zentrale Aufgaben überwiegen. Diese sind unternehmensweit einheitlich und werden über standardisierte Instrumente erfüllt.

Controllinginstitution ist eher differenziert aufgebaut:

Besetzt werden Controllerstellen i. d. R. mit Gastlandangehörigen, die auch nur alle zwei Jahre besucht werden.

### **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.*

#### (1) Rechtsform

- Einfluss bedeutender Gesetze hängt von der Rechtsform ab.
- Rechtsformspezifische Kriterien eröffnen bzw. begrenzen die Handlungsspielräume des Controllings.

#### (2) Branche

- Unterschiedliche Branchen erfordern den Einsatz jeweils spezifischer Controllinginstrumente.
- Notwendigkeit der Implementierung differenzierter Controllingsysteme, z. B. für F&E- und Innovationscontrolling.

#### (3) Unternehmensgröße

- Managementqualifikation unterscheidet sich zwischen kleinen und großen Unternehmen.
- Controllingsysteme sind in kleinen und mittleren Unternehmen zumeist nur schwach oder gar nicht vorhanden.

#### (4) Firmensitz

- Analyse divergierender ökonomischer, juristischer und sozialer Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern.
- Ggf. erschweren Wechselkursschwankungen und andere Risiken die Planungs- und Kontrollprozesse.

#### (5) Bedeutung der Beteiligung

- Höhe der Beteiligungsquote bedingt das Einflusspotenzial.
- Das Einflusspotenzial determiniert den Handlungsrahmen für die tatsächliche Einflussnahme.

**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.*

*Rechtsform*

- Die Aromamühle AG ist eine Kapitalgesellschaft, es gelten somit die gleichen rechtlichen Rahmenbedingungen wie bei der Morgengenuss AG.
- Es ist lediglich ein weiteres Unternehmen in den Konzernabschluss aufzunehmen.
- Weitere rechtsformspezifische Anpassungen ergeben sich nicht.

*Branche*

- Bei der Aromamühle handelt es sich ebenfalls um ein Industrieunternehmen.
- Allerdings werden andere Produkte hergestellt, insbesondere auch Vorprodukte für einige der Morgengenuss Kaffeemaschinen.
- Dadurch ergeben sich Anpassungen im Verrechnungspreissystem sowie im Beschaffungscontrolling, da diese Vorprodukte nun intern bezogen werden können.
- Es ergeben sich zudem Anpassungen bei der Strategie, da nun mehr unterschiedliche Produkte und ggf. auch zwei neue Märkte zu betrachten sind.
- Diese Anpassungen wirken eventuell wieder auf das Controlling zurück.

*Unternehmensgröße*

- Die Aromamühle ist eine mittelständische AG mit zwei ausländischen Zweigstellen.
- Trotz dieser Zweigstellen dürften die Controllingsysteme insbes. aufgrund der starken Position des Gründers als Vorstandsvorsitzender weniger stark ausgeprägt sein als diejenigen der Morgengenuss AG.
- Es dürften daher zahlreiche Anpassungen in den Systemen der Aromamühle AG notwendig sein.
- Außerdem sind die für das Konzerncontrolling der Morgengenuss AG benötigten Instrumente zu implementieren.

*Firmensitz*

- Die Aromamühle ist zwar ein deutsches Unternehmen, bedient aber auch über zwei Auslandsgeellschaften den osteuropäischen und den asiatischen Markt.
- Auch wenn die rechtlichen und wirtschaftlichen Risiken in diesen beiden Ländern (Rumänien und Japan) überschaubar sein dürften, bestehen gegebenenfalls Absatzrisiken bezüglich der bearbeiteten Märkte (z. B. wird auch der russische Markt bearbeitet).
- Es wird die erste außereuropäische Niederlassung mit eingekauft.
- Insbesondere ist daher das Risikocontrolling auszubauen.
- Zudem erschweren in Bezug auf beide Länder Wechselkursschwankungen die Planungs- und Kontrollprozesse.

*Bedeutung der Beteiligung*

- Die Morgengenuss AG kann nur 50 % an der Aromamühle KG erwerben, der Rest der Anteile verbleibt im Familienbesitz.
- Eine Einflussnahme auf die Steuerung der Gesellschaft ist daher allein auf Basis der Anteile stark begrenzt.
- Allerdings kann die Morgengenuss AG über den Aufsichtsrat Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen.

## Aufgabe 2:

### Aufgabenteil 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.

#### Jahresabschlussorientierte Kapitalrenditen:

Zum Beispiel Eigenkapitalrendite (Return on Equity):

$$ROE = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$$

Es können auch ROI, ROA oder ROCE genannt werden.

Zähler: Erfolgsgröße aus dem Rechnungswesen, bilanzpolitischer Spielraum

Nenner: Kapitalgröße zu Buchwerten

#### Cash flow-orientierte Kapitalrendite:

$$CFROI = \frac{\text{BruttoCash Flow} - \text{ökonomische Abschreibung}}{\text{Bruttoinvestitionsbasis}}$$

Zähler: Cash flow-Größe, weniger Manipulationsmöglichkeiten

Nenner: investiertes Kapital, das verzinst werden muss; bei Anlagevermögen Anschaffungskosten berücksichtigt, keine Buchwerte

### Aufgabenteil b) (15 Punkte)

Berechnen Sie auf Grundlage der Daten aus der Aufgabenstellung den Cash Flow Return on Investment (CFROI). Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an.

<b>Brutto-Cash Flow Berechnung</b>	
Jahresüberschuss nach Zinsen und Steuern	180
+ Zinsaufwand	44
+ Abschreibungen	110
<b>Brutto-Cash Flow</b>	<b>334</b>

<b>Berechnung abzuschreibender Betrag</b>	
Buchwert immaterielles Vermögen	200
+ Buchwert Sachanlagen	930
+ kumulierte Abschreibungen	1.000
- Anschaffungskosten Grund und Boden	200
- Restwert	80
abzuschreibender Betrag	1.850

<b>Berechnung Rückwärtsverteilungsfaktor</b>	
Zinssatz	7%
Nutzungsdauer	10
Rückwärtsverteilungsfaktor	0,07238

ökonomische Abschreibung	133,90
--------------------------	--------

<b>Bruttoinvestitionsbasis Berechnung</b>	
Buchwert immaterielles Anlagevermögen	200
+ Buchwert Sachanlagevermögen	930
+ kumulierte Abschreibungen	1.000
- Anschaffungskosten Grund + Boden	200
= Wert des abnutzbaren Vermögens	1.930
Wert Grund und Boden	200
+ Buchwert der Finanzanlagen	150
+ Buchwert des Umlaufvermögens	700
+ Buchwert der ARAP	20
= Wert des nicht abnutzbaren Vermögens	1.070
Wert des gesamten Vermögens	3.000
unverzinsliche Rückstellungen	140
+ Verbindlichkeiten aus LuL	370
+ PRAP	80
Abzugskapital	590
= Bruttoinvestitionsbasis	2.410

<b>CFROI Berechnung</b>	
Brutto-Cash Flow	334
- ökonomische Abschreibung	134
/ Bruttoinvestitionsbasis	2.410
CFROI	8,30%

**Aufgabenteil c)** (20 Punkte)

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

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

<b>Berechnung Umsatzrendite</b>	
Jahresüberschuss	180
Umsatz	5.350
Umsatzrendite	3,36%

<b>Berechnung Eigenkapitalrendite vor Steuern</b>	
Jahresüberschuss + Steuern	300
Eigenkapital	650
EK-Rendite vor Steuern	46,15%

<b>Berechnung Gesamtkapitalrendite vor Steuern u. Zinsen</b>	
Jahresüberschuss + Steuern + Zinsen	344
Gesamtkapital	2.000
GK-Rendite vor Steuern und Zinsen	17,20%

<b>Berechnung Return on Capital Employed</b>	
EBIT	344
Capital Employed	1.410
ROCE	24,40%

**Aufgabenteil d)** (15 Punkte)

Skizzieren Sie den Grundgedanken der Pay off Period-Methode.

- Die Pay off Period-Methode ist ein Instrument der Investitionsrechnung, das die Amortisationsdauer als Entscheidungsgrundlage betrachtet.
- Die Amortisationsdauer gibt Auskunft über die Länge des Zeitraums, die eine Anschaffungsauszahlung benötigt, Einzahlungen in gleicher Höhe „zu verdienen“.
- Entschiede man ausschließlich nach der Pay off Period-Methode, hieße die Entscheidungsregel: Wahl der kürzesten Amortisationsdauer.

*Stellen Sie anschließend kurz, statische und dynamische Ansätze der Pay off Period-Methode dar ...*

#### Statische Ansätze

- In der Grundform geht die Pay off Period-Methode davon aus, dass eine einmalige Anschaffungsauszahlung stattfindet und in den folgenden Perioden ein konstanter Einzahlungsüberschuss entsteht.
- In einer komplexeren Form werden keine konstanten Einzahlungsüberschüsse unterstellt, sondern die (nicht abgezinsten) Cash Flows jeder einzelnen Periode verwendet.
- Der Zeitpunkt, in dem der kumulierte Cash Flow gleich Null ist, ist die Pay off Period.
- Zusätzlich können für die einzelnen Perioden erwartete Liquidationserlöse in die Berechnung einbezogen werden.

#### Dynamische Ansätze

- In den dynamischen Ansätzen werden auch Kapitalkosten berücksichtigt, indem die Cash Flows der einzelnen Perioden mit verschiedenen hoch unterstellten Kapitalkostenzinssätzen diskontiert werden.
- Für eine endgültige Entscheidung, ob die Investition durchzuführen ist, ist die berechnete Ist-Pay off Period allerdings mit der Soll-Pay off Period zu vergleichen. Diese besagt, wie hoch die Pay off Period maximal sein darf.
- Liegt die berechnete Ist-Pay off Period unter der Soll-Pay off Period des Konzerns oder ist sie gleich der Soll-Pay off Period, wird sich die Konzernspitze, die nach dieser Methode arbeitet, für die Investition entscheiden.
- Bestehen für einen Konzern alternative Investitionsmöglichkeiten in unterschiedliche Tochtergesellschaften bzw. Geschäftsbereiche, wählt es die Alternative mit der kürzesten Amortisationsdauer, da eine kurze Amortisationsdauer in der Regel mit einem geringeren Risiko assoziiert wird.

*... und erläutern Sie Probleme der praktischen Anwendung.*

- Das zentrale Problem der Pay off Period-Methode ist, dass sowohl die vereinfachte Grundvariante als auch die komplexeren Berechnungsformen keine Auskunft über die tatsächliche Rendite eines Investitionsprojektes geben.
- Die Pay off Period selbst ist abhängig von der Höhe sowie dem Zeitpunkt der Zahlungsüberschüsse und wird damit auch von der Qualität der Planung beeinflusst.
- Ein weiteres Beurteilungskriterium ist notwendig, falls die finanziellen Mittel nicht für beide Projekte ausreichen.
- Außerdem stellt sich die Frage, ob die berechnete Pay off Period akzeptabel ist und auf Basis welcher Kriterien dies beurteilt werden kann. Die dynamische Methode würde durch Diskontierung der Zahlungsreihen das Wahlproblem lösen, da es die Wertigkeit der Zahlungsüberschüsse im Zeitablauf berücksichtigt. Allerdings erfordert dies die Festlegung eines Kapitalkostenzinssatzes und ließe die Frage nach der Soll-Pay off Period offen. Ein alternatives Beurteilungskriterium wäre die Pay out Time-Methode, nach der unter den vorliegenden Bedingungen das Projekt zu wählen ist, das in der ersten Periode einen höheren Einzahlungsüberschuss aufweist.
- Der Nachteil einer konsequenten Anwendung der Pay off Period-Methode als alleiniges Entscheidungskriterium ist die Vernachlässigung der Zahlungsströme der nachfolgenden Perioden.