



# Controlling

Das Übungsbuch

2., aktualisierte Auflage

Bernd Britzelmaier



Pearson





## 26. Fallstudie: SWOT-Analyse, Portfolioanalysen, Produktlebenszyklus, Normstrategien

Die „La fête GmbH“ ist seit Jahren im Gastronomiesektor tätig und gilt in Nordbaden als einer der Marktführer. Ihr Portfolio umfasst vier strategische Geschäftsfelder (SGF):

SGF	Bezeichnung
A	Firmenevents
B	Hochzeiten
C	Veranstaltungen für Privatpersonen (z.B. Geburtstagsfeiern)
D	Equipmentverleih (Geschirr, Besteck etc.)

Der Wettbewerb hat zugenommen, insbesondere ein Konkurrent macht der „La fête GmbH“ zu schaffen. Auf der wöchentlichen Geschäftsleitungssitzung wurde diese Situation diskutiert und der Absatzverantwortliche erhielt den Auftrag, die Marktstellung respektive die Position im Lebenszyklus dieser vier SGF festzustellen. Wenn nötig, sind bis zur nächsten Sitzung Strategien für 2018 zu formulieren.

Eine Marktanalyse ergab folgende Daten als Basis für Ihre Entscheidungen:

### Kennzahlen

SGF	Umsatz (Mio.)	DB (%)	Wachstum (%)		Anteile La fête AG %	
			Branche	La fête GmbH	MA	RMA
A	2	60	5	2	30	
B	1	20	5	4	20	
C	1,5	40	5	7	45	
D	0,5	15	5	9	20	

### Konkurrenz

Mitbewerber	Marktanteile %			
	SGF A	SGF B	SGF C	SGF D
La fiesta GmbH	15	25	30	40
Party GmbH	10	7	5	10
Catering GmbH	8	9	5	8

**Wettbewerbsvorteile**

wesentliche Vorteile Konkurrenz = 1

wesentliche Vorteile La fête GmbH = 9

	<b>SGF A</b>	<b>SGF B</b>	<b>SGF C</b>	<b>SGF D</b>
<b>Relativer Marktanteil</b>	10	5	7	4
<b>Investitionsintensität</b>	3	1	5	9
<b>Kostenstruktur</b>	6	2	4	9
<b>Produktqualität</b>	4	1	5	9
<b>Know-how</b>	2	1	4	9
<b>Summe</b>				
<b>Mittelwert</b>				

**Marktattraktivität**

Situation sehr positiv (hohe Chancen) = 9

Situation sehr negativ (hohe Risiken) = 1

	<b>SGF A</b>	<b>SGF B</b>	<b>SGF C</b>	<b>SGF D</b>
<b>Marktgröße</b>	7	4	6	2
<b>Marktwachstum</b>	2	2	7	9
<b>Wettbewerbsintensität</b>	3	1	8	8
<b>Substitutionsgefahr</b>	7	2	8	8
<b>Kundentreue</b>	6	1	6	8
<b>Summe</b>				
<b>Mittelwert</b>				

Erarbeiten Sie folgende Präsentationen:

- Produktportfolio (4-Felder-Portfolio)
- Marktpportfolio (9-Felder-Portfolio)
- Positionen der vier SGF im Lebenszyklus
- darauf aufbauend Strategieansätze für alle vier SGF

**27. Geschäftsbereichsstrategien**

Erläutern Sie die verschiedenen Geschäftsbereichsstrategien anhand eines Beispiels.

**28. Ansoffs Produkt-Markt-Matrix**

Erläutern Sie Ansoffs Produkt-Markt-Matrix.

**29. Fallbeispiel: GAP-Analyse und Ansoffs Produkt-Markt-Matrix**

Die Pizzeria „Al forno“ hat im Rahmen ihrer strategischen Planung Sollumsätze für die nächsten Jahre geplant. Durch den Bau einer Umgehungsstraße wird die Pizzeria weniger von „Laufkundschaft“ frequentiert. Es ergibt sich folgende Situation:

Jahr	2018	2019	2020	2021	2022
Geplanter Umsatz	200.000 €	210.000 €	222.000 €	235.000 €	245.000 €
Umsatzprognose	190.000 €	195.000 €	197.000 €	199.000 €	200.000 €

- Bestimmen Sie die strategische Lücke.
- Welche Handlungsalternativen ergeben sich aus der Anwendung von Ansoffs Produkt-Markt-Matrix für die Pizzeria?

**30. Komponenten der strategischen Kontrolle**

Welche drei Komponenten soll die strategische Kontrolle umfassen?

### 3.3 Investitionscontrolling

**31. Fallbeispiel: Investitionsrechnung – Kostenvergleich Fahrzeuge**

Für die Anschaffung eines neuen PKW befinden sich zwei Fahrzeuge in der engen Wahl. Diese weisen folgende Daten auf:

	PKW A	PKW B
Anschaffungskosten	40.000 €	44.000 €
Nutzungsdauer	10 Jahre	10 Jahre
Zinssatz	5%	5%
Fahrleistung pro Jahr	20.000 km	20.000 km
Motorisierung	Benzin	Diesel
Verbrauch in Liter/100km	7	5
Kosten je Liter Treibstoff	1,60 €	1,40 €
Wartung pro Jahr	800 €	1.000 €
Versicherung pro Jahr	500 €	500 €
Steuern pro Jahr	200 €	400 €

Führen Sie den Kostenvergleich durch.





### 32. Investitionsrechnung – Kostenvergleich Maschinen

Die Baufix GmbH muss eine Ersatzmaschine beschaffen. Folgende Alternativen stehen zur Wahl:

	<b>Maschine A</b>	<b>Maschine B</b>
Anschaffungskosten	500.000 €	600.000 €
Nutzungsdauer in Jahren	8	8
Restwert am Ende der Nutzungsdauer	20.000 €	40.000 €
Produktionskapazität (Stück/Jahr)	3.000	2.800
Sonstige fixe Kosten p.a.	10.000 €	8.000 €
Fertigungsmaterial pro Stück	15 €	14 €
Fertigungslöhne pro Stück	30 €	24 €
Sonstige variable Kosten pro Stück	1 €	3 €
Erlöse pro Stück	100,00 €	100,00 €

Die Kosten verlaufen linear. Die Auftragslage des Unternehmens verspricht einen jährlichen Absatz von 2.000 Stück. Das Unternehmen arbeitet mit einem Kalkulationszinssatz von 10%.

- Welche der beiden Maschinen schneidet im Kostenvergleich besser ab?
- Bei welcher Menge führen beide Maschinen zu gleich hohen Kosten?
- Wo liegt die mengenmäßige Gewinnschwelle bei beiden Maschinen?



### 33. Fallbeispiel: Rentabilität, Amortisationsdauer

In einer Investitionsrechnung wurden folgende Daten ermittelt:

Umsatzerlöse p.a.	100.000 €
Personalaufwand p.a.	30.000 €
Materialaufwand p.a.	20.000 €
Zinsaufwand p.a.	5.000 €
Abschreibungen p.a.	25.000 €
Gewinn p.a.	20.000 €
Investitionssumme	200.000 €
Nutzungsdauer	8 Jahre
Zinssatz (auf das durchschnittlich gebundene Kapital)	5%

Berechnen Sie die Rentabilität und die Amortisationsdauer der Investition. Mit welchen Größen vergleichen Sie die voraussichtliche Rentabilität und die voraussichtliche Amortisationsdauer?

**34. Fallbeispiel: Kapitalwert I**

Berechnen Sie den Kapitalwert der Investition. Der Zinssatz beträgt 10%.



<b>Zeitpunkt</b>	<b>Nettorückfluss</b>	<b>Abzinsungsfaktor</b>	<b>Barwert</b>
$t_0$	-1.000.000 €		
$t_1$	250.000 €		
$t_2$	300.000 €		
$t_3$	350.000 €		
$t_4$	240.000 €		
$t_5$	200.000 €		
<b>Kapitalwert</b>			

**35. Fallbeispiel: Kapitalwert II**

Für eine Investition liegen folgende Daten vor:



<b>Jahr</b>	<b>Einzahlungen</b>	<b>Auszahlungen</b>	<b>Netto-rückflüsse</b>	<b>Abzinsungs-faktor</b>	<b>Barwert</b>
$t_0$		400.000 €			
$t_1$	200.000 €	120.000 €			
$t_2$	210.000 €	125.000 €			
$t_3$	220.000 €	130.000 €			
$t_4$	230.000 €	135.000 €			
$t_5$	210.000 €	120.000 €			
$t_6$	200.000 €	115.000 €			

Lohnt sich die Investition bei einem Zinssatz von 9%?



### 36. Fallbeispiel: Interner Zinsfuß

Berechnen Sie den internen Zinsfuß der Investition.

Zeitpunkt	Nettorückfluss	Abzinsungsfaktor $x\%$	Barwert
$t_0$	-1.000.000 €		
$t_1$	250.000 €		
$t_2$	300.000 €		
$t_3$	350.000 €		
$t_4$	240.000 €		
$t_5$	200.000 €		
<b>Kapitalwert bei <math>x\%</math></b>			

Zeitpunkt	Nettorückfluss	Abzinsungsfaktor $y\%$	Barwert
$t_0$	-1.000.000 €		
$t_1$	250.000 €		
$t_2$	300.000 €		
$t_3$	350.000 €		
$t_4$	240.000 €		
$t_5$	200.000 €		
<b>Kapitalwert bei <math>y\%</math></b>			



### 37. Fallbeispiel: Annuitätenmethode

Josef Angler ist Eigentümer eines Eigenheims, er erwägt eine Dämmung seiner Außenwände. Die Dämmung kann voraussichtlich 20 Jahre genutzt werden, sie hat Anschaffungskosten von 20.000 €. Herr Angler geht davon aus, dass nach Ende der Nutzungsdauer keine Entsorgungskosten anfallen.

Wie hoch muss der in Geld bewertete Minderverbrauch an Heizöl jährlich sein, damit die Anlage sich lohnt (dynamische Betrachtung, Zinssatz  $i = 5\%$ )?

**38. Fallbeispiel: Kritische Werte – Rechnung I**

Die No Doubt AG plant, eine neue Fertigungsanlage zur Produktion von Kartoffelchips zu kaufen. Der Inhaber Joe Pepper lässt nur die Kapitalwertmethode als Entscheidungsgrundlage zu.

Folgende Parameter werden angenommen:

Anschaffungsausgabe $A_0$ =	19.000 €
Variable Auszahlungen je Packung =	0,15 €
Fixkosten (ohne Kapitalkosten) pro Jahr =	2.000 €
Nutzungsdauer =	8 Jahre
Liquidationserlös nach 8 Jahren:	1.000 €
Absatzmenge p.a. =	12.000
Zinssatz $i$ =	10%

Berechnen Sie den kritischen Preis pro Einheit.

**39. Fallbeispiel: Kritische Werte – Rechnung II**

Die Anton Huber GmbH plant, eine neue Fertigungsanlage zur Produktion von Gummibärchen zu kaufen. Der Inhaber Anton Huber lässt nur statische Verfahren als Entscheidungsgrundlage zu.

Folgende Parameter werden angenommen:

Anschaffungsausgabe $A_0$ =	2.000.000 €
Variable Kosten je Kilogramm =	0,36 €
Mieten p.a. =	200.000 €
Nutzungsdauer =	5 Jahre
Liquidationserlös nach 5 Jahren:	400.000 €
Absatzmenge p.a. =	1.000.000
Zinssatz $i$ =	10%

Wie hoch ist der kritische Verkaufspreis je Kilogramm Gummibärchen?





#### 40. Fallbeispiel: Statische und dynamische Rechnung

Vergleichen Sie auf Basis der nachfolgenden Daten die beiden Investitionsalternativen nach der Kostenvergleichsmethode und der Annuitätenmethode, jeweils vor Steuern.

	Alternative A	Alternative B
Anschaffungsausgabe	1.000.000 €	1.000.000 €
Nutzungsdauer	5 Jahre	5 Jahre
Restwert (= Liquidationserlös) am Ende der Nutzungsdauer	200.000 €	100.000 €
Eigenkapitalquote	40%	40%
Fremdkapitalquote	60%	60%
Durchschnittlicher Zinssatz für das Fremdkapital – vollständig auszahlungswirksam	10%	10%
Angestrebte Eigenkapitalrentabilität	20%	20%
Lohnkosten p.a.	110.000 €	120.000 €
Mieten p.a.	60.000 €	60.000 €
Materialkosten p.a.	45.000 €	35.000 €
Energiekosten p.a.	10.000 €	10.000 €



#### 41. Fallbeispiel: Kritische Nutzungsdauer

Ein Investor möchte die kritische Nutzungsdauer für ein Investitionsobjekt mathematisch ermitteln. Gegeben seien Anschaffungsauszahlung, Zinssatz, jährliche (konstante) Nettorückflüsse sowie Liquidationserlös (vereinfachend konstant angenommen). Lösen Sie das Problem

- allgemein und
- für eine Investition mit einer Anschaffungsauszahlung von 500.000 €, Nettoeinzahlungen von 100.000 € p.a. und einem Kalkulationszinsfuß von 12%. Ein Liquidationserlös fällt nicht an.

### 3.4 Wertorientiertes Controlling

#### 42. Wertorientierte Unternehmensführung

Welche Gründe haben zur wertorientierten Unternehmensführung geführt?



#### 43. Fallbeispiel: Weighted Average Cost of Capital

Bitte berechnen Sie auf Basis folgender Daten den durchschnittlich gewichteten Kapitalkostensatz (WACC).

Die Rendite im Marktdurchschnitt beträgt 12%. Unterstellt wird ein pauschaler Steuersatz von 30%.

Risikofreier Zinssatz	4,0%
Fremdkapitalkostensatz	6%
Beta-Faktor	1,2
Zieleigenkapitalanteil	30%

#### 44. Fallbeispiel: Kapitalkosten

Die Baden AG setzt auf wertorientierte Unternehmensführung. Für das Jahr 2018 sollen die Kapitalkosten des Unternehmens geplant werden. Die als Planungsgrundlage verwendete voraussichtliche Bilanz zum 31.12.2017 ist im Folgenden wiedergegeben (alle Angaben in Mio. Euro):

<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
Anlagevermögen	5,0	Eigenkapital	6,0
Umlaufvermögen	7,0	Fremdkapital	
		- Bankdarlehen	4,5
		- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1,0
		- Kundenanzahlungen	0,5
<b>Summe Aktiva</b>	<b>12,0</b>	<b>Summe Passiva</b>	<b>12,0</b>

Im Anlagevermögen des Unternehmens sind unbebaute Grundstücke im Wert von 2,5 Mio. € enthalten, die als Reservegrundstücke für spätere Erweiterungsbauten vorgehalten werden; konkrete Pläne dafür bestehen zurzeit nicht.

Der Kapitalkostensatz soll als gewichteter Kapitalkostensatz (*WACC*) ermittelt werden. Dafür liegen die folgenden Angaben vor:

- Rendite risikoloser Anlage: 5,0%
- Rendite des Marktpportfolios: 10,0%
- Beta-Faktor: 1,2
- Zinssatz für Fremdkapital: 8,0%
- Zieleigenkapitalanteil: 30%
- Ertragssteuersatz: 40%

Bitte berechnen Sie die Höhe der vom Unternehmer zu verrechnenden Kapitalkosten für das Jahr 2018.

#### 45. Fallbeispiel: EVA™

Die Wealth GmbH setzt im Controlling den EVA™- Ansatz ein. Dieser soll für das Jahr 2018 geplant werden. Dazu liegen folgende Planbilanz und Plan-GuV-Rechnung vor (alle Angaben in Mio. €):



<b>Planbilanz zum 31.12.2018</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
Anlagevermögen	6,0	Eigenkapital	5,0
Umlaufvermögen	5,0	Fremdkapital	
		– Bankdarlehen	4,0
		– Verbindlichkeiten aus LuL	2,0
<b>Summe Aktiva</b>	<b>11,0</b>	<b>Summe Passiva</b>	<b>11,0</b>

Im Anlagevermögen ist ein Grundstück in Höhe von 0,5 Mio. € enthalten, das nicht betrieblich genutzt wird. Ferner bestehen im Anlagevermögen stille Reserven von 1,5 Mio. €.

<b>Plan-GuV-Rechnung für 2018</b>	<b>Mio. €</b>
Umsatzerlöse	20,0
Herstellungskosten des Umsatzes	14,0
Verwaltungs- und Vertriebskosten	3,0
Zinsaufwendungen	0,3

Der Ertragssteuersatz beträgt 30%.

Die Kapitalkosten sollen auf Grundlage folgender Angaben ermittelt werden:

Rendite risikoloser Anlagen	2,0%
Rendite des Marktportfolios	10,0%
b-Faktor	0,8
Zinssatz für Fremdkapital	4,0%
Zieleigenkapitalquote	30%

#### 46. Fallbeispiel: CFROI und CVA

Die Hugo Holder GmbH vertreibt moderne Lifestyle-Produkte. Das Unternehmen setzt zur Performance-Messung auf wertorientierte Konzepte und möchte für das Geschäftsjahr 2017 seinen ökonomischen Erfolg ermitteln. Für das Jahr 2017 ergibt sich folgende Bilanz:

(alle Angaben in T€)



<b>Bilanz zum 31.12.2017</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
<b>Anlagevermögen</b>	<b>1.000</b>	<b>Eigenkapital</b>	<b>600</b>
Immaterielle VG	100	Stammkapital	350
Sachanlagen	800	Rücklagen	250
Finanzanlagen	100		
		<b>Fremdkapital</b>	<b>1.200</b>
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>800</b>	Langfristiges FK	650
		Kurzfristiges FK	550
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.800</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.800</b>

Zur Bilanz liegen zusätzlich folgende Hinweise vor:

- Die kumulierten Abschreibungen des abnutzbaren Anlagevermögens betragen 300.
- Die Sachanlagen beinhalten Maschinen (Buchwert 500 T€) und Grundstücke (Buchwert 300 T€).
- Die immateriellen Vermögenswerte sind als abnutzbar zu charakterisieren.
- Die durchschnittliche Nutzungsdauer des abnutzbaren Anlagevermögens beläuft sich auf elf Jahre.

Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach dem Gesamtkostenverfahren gestaltet sich zum 31.12.2017 wie folgt:

Umsatzerlöse	950
Materialaufwand	350
Personalaufwand	270
Abschreibungen	100
Zinsaufwand	30
Außerordentlicher Ertrag	25
Steuern (30%)	67,5
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>157,5</b>

Der gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz (*WACC*) der Hugo Holder GmbH beträgt 12%. Der Steuersatz liegt bei 30%.

- Bitte berechnen Sie den klassischen CFROI (Hinweis: gehen Sie zunächst von einem Zinssatz von 14% aus).
- Bitte berechnen Sie den modifizierten CFROI sowie die absolute Wertsteigerung der Periode mittels modifiziertem CVA.

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<http://ebooks.pearson.de>**