



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

IWW – Studienprogramm

Aufbaustudium

“XVIII Beteiligungscontrolling“

Lösungshinweise zur 3. Musterklausur

Aufgabe 1: (50 Punkte)

Aufgabenteil a) (25 Punkte)

Merkmale	Indikatoren	Besonderheiten des Teilnehmungscontrolling
Unternehmensgröße	Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz, Gesamtkapital, Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> - Managementqualifikation in Großunternehmen höher - größere Teilnehmungen tendieren zur Selbststeuerung - Controllingssysteme in kleineren und mittleren Unternehmen zumeist nur schwach oder gar nicht vorhanden
Bedeutung der Teilnehmung	Teilnehmungsquote, Konzentration auf das Kerngeschäft, „strategische“ Rolle, überdurchschnittliche Performance, hohe Konzerninterne Leistungsverflechtung	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe der Teilnehmungsquote geknüpft an rechtliche Restriktionen des Einflusspotenzials - das Einflusspotenzial determiniert den Handlungsrahmen für die tatsächliche Einflussnahme - fortwährende Prüfung des Synergiepotenzials und Abgleich mit der Synergierrealisation - Abstimmung mit dem Akquisitions- und dem Desinvestitionscontrolling
Teilnehmungslebensphase	Dauer der Konzernzugehörigkeit, Teilnehmungslebenszyklusphase	<ul style="list-style-type: none"> - prozess- bzw. projektorientierte Sichtweise - permanente Sicherstellung des strategischen "fits" zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft - in der Nutzungsphase Dominanz operativer Controllingaufgaben
- wird fortgesetzt -		

Merkmale	Indikatoren	Besonderheiten des Teilnehmungscontrolling
Unternehmenslebensphase	Dauer des Bestehens der Gesellschaft, Unternehmenslebenszyklusphase	<ul style="list-style-type: none"> - in der Wachstumsphase Steuerung durch Rentabilitäten und sonstige finanzielle Größen - in der Markteintritts- bzw. -austrittsphase Hinzuziehung qualitativer bzw. semiquantitativer Controllinginstrumente - bei jungen Unternehmen hohe Widerstände und Akzeptanzbarrieren gegen die Einführung/Weiterentwicklung eines Controllingystems
Branche	Industrie vs. Dienstleistung/ Handel, „old“ vs. „new“ economy	<ul style="list-style-type: none"> - unterschiedliche Branchen erfordern jeweils den Einsatz spezifischer prozess- und kundenorientierter Kennzahlen - Implementierung eines differenzierten F&E- und Innovationscontrolling - auch die Unternehmen der "new" economy müssen sich nach einer bestimmten Anlaufphase an traditionellen Renditezielen messen lassen
Umweltdynamik	Wettbewerb, Technologien	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Wettbewerbsstrategien der Konkurrenten - Prüfung und ggf. Nutzung von Markteintritts- und -austrittsbarrieren sowohl auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite - fortlaufende Prognosen der Branchen- und Technologieentwicklung
- wird fortgesetzt -		

Merkmale	Indikatoren	Besonderheiten des Teilnehmungscontrolling
Firmensitz	In- vs. Ausland, Landeskulturen und -risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse divergenter ökonomischer, juristischer und sozialer Rahmenbedingungen in den einzelnen "Teilnehmungsländern" - ggf. erschweren Wechselkursschwankungen und (Hoch-) Inflationsbedingungen die Planungs- und Kontrollaktivitäten - Währungsdifferenzen führen teilweise zu komplizierten Umrechnungsmethoden - "deutsche" Controllingphilosophie erzeugt bei vielen ausländischen Teilnehmungen starke Reaktanz
Rechtsform	Personen- vs. Kapitalgesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> - Einfluss bedeutender Gesetze (z. B. Handels- und Steuerrecht) hängt von der Rechtsformwahl ab - zahlreiche rechtsformspezifische Kriterien eröffnen bzw. begrenzen die Handlungsspielräume des Controlling - bei vielen unterschiedlichen Teilnehmungsrechtsformen Notwendigkeit der Abstimmung mit der Rechts- und Steuerabteilung
Wirtschaftliche Lage	Zielverflechtung, Krisensignalisierende Kennzahlenausprägungen	<ul style="list-style-type: none"> - bei andauernder Erfolgslosigkeit individuelle Berichterstattung erforderlich - evtl. "Besuch" vor Ort, um sich ein persönliches Bild vom Ausmaß der Krisensituation zu machen - Controller wird zum Krisenmanager
Quelle: Eigene Erstellung.		

Aufgabenteil b) (9 Punkte)

Finanzielle Führung, „Wieviel“, z. B. Finanzholding.

Strategische Führung, „Was und Wieviel“, z. B. Managementholding.

Operative Führung, „Was und Wieviel“ sowie „Wie und Wer bis Wann“, z. B. Stammhauskonzern.

Aufgabenteil c) (16 Punkte)

Internationale Strategie:

- Unternehmen strebt allgemein nach der Spezialisierung von grenzüberschreitenden Produktionsbeziehungen und vor allem Handelsbeziehungen.
- Die Auslandsaktivitäten werden in erster Linie über den Export vorgenommen.
- Sie dienen primär der Sicherung des Unternehmensfortbestands im Inland.

Globale Strategien:

- Weltweite Standardisierung von Systemen und Prozessen.
- Zentralisierung von Aufgaben- und Organisationsstrukturen.
- Unternehmen erhoffen sich Einsparungen auf der Kostenseite.

Transnationale Strategien:

- Diese gehen einher mit netzwerkartigen Organisationsformen.
- Diese ersetzen die oft einseitige Abhängigkeit des Tochterunternehmens von der Muttergesellschaft durch eine eher „kooperative Zusammenarbeit“.
- Dabei nimmt die Muttergesellschaft aber immer noch eine dominierende Rolle ein.

Multinationale Strategie:

- Sie stellt in Bezug auf die Bearbeitung ausländischer Märkte die höchste Entwicklungsstufe dar.
- Die Differenzierung und Anpassung des Leistungsangebots an lokale Bedürfnisse ist hier typisch.
- Durch länderspezifische Einzelmarktstrategien werden Lokalisierungsvorteile zu erzielen versucht.

Aufgabe 2: (40 Punkte)

Der lokale Controller untersteht fachlich und disziplinarisch dem Zentralcontroller:

- Das Konzerncontrolling wird weitgehend zentralisiert durchgeführt.
- Der lokale Controller ist vom Management des Tochterunternehmens unabhängig, woraus ggf. Durchsetzungs- und Akzeptanzprobleme entstehen können, die die Effizienz der lokalen Controllingtätigkeit erheblich mindern.
- Dieses Risiko kann durch intensive Kommunikation und Kooperation zwischen dem lokalen Controlling und der lokalen Leitung begrenzt werden.

Unterstellung unter Zentralcontroller	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Einheitliche Durchführung des Controllingkonzeptes • Gegengewicht zu Entscheidungen des Teilbereichs • Starke Betonung des integrativen Koordinationsaspekts • Schnelle Durchsetzung neuer Konzepte • Unabhängigkeit gegenüber dem Teilbereichsleiter • Schnelle Information der Zentrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung des lokalen Controllers als Spion der Zentrale • Informationsblockade des Teilbereichs • Lokaler Controller wird isoliert • Geringe Akzeptanz • Lokaler Controller wird nicht • Teilbereichsspezifische Besonderheiten werden nicht beachtet

Der lokale Controller untersteht fachlich und disziplinarisch dem Leiter der lokalen Einheit:

- Der lokale Controller besitzt ein Höchstmaß an Unabhängigkeit vom Zentralcontrolling.
- Daraus resultiert ein hoher Kommunikations- und Koordinationsaufwand in der Controllingstruktur.
- Die starke Abhängigkeit des lokalen Controllers vom Leiter der lokalen Einheit kann dazu führen, dass die Konzernziele und -strategien von den Tochtergesellschaften nicht konsequent berücksichtigt werden.

Unterstellung unter Teilbereichsleiter	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gute und vertrauliche Zusammenarbeit mit dem Teilbereich • Hohe Akzeptanz im Teilbereich • Guter Zugang zu formellen und informellen Informationsquellen • Möglichkeit den Teilbereich bei Entscheidungen zu unterstützen • Starkes Eingehen auf Teilbereichsbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Controller-Konzept wird vernachlässigt • Verstärkung des Partikularismus • Berichterstattung an den Zentralcontroller wird vernachlässigt • Mangelnde Distanz • Mangelnde Objektivität

Der lokale Controller untersteht fachlich dem Zentralcontroller und disziplinarisch dem Leiter der lokalen Einheit („Dotted-Line-Prinzip“):

- In diesem Fall legt der zentrale Controller insbes. die Rahmenbedingungen für die Planungs- und Kontrollprozesse sowie die Ausgestaltung der Controllingssysteme fest.
- Der lokale Controller ist stark in die Entscheidungsprozesse des Tochterunternehmens eingebunden.
- Die Doppelunterstellung erfordert Regelungen zur Reduzierung effizienzmindernder Macht- und Kompetenzkonflikte.

„Dotted-Line-Prinzip“	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kompromiss zwischen zwei Extremen • Möglichkeit die Teilbereichserfordernisse mit Controllingnotwendigkeiten zu verbinden • Flexible Einflussnahme auf lokale Controller 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelunterstellung erzeugt Dauerkonflikte • Wird weder vom Teilbereichsleiter noch vom Zentralcontroller akzeptiert • Objektivität und Neutralität sind nicht gewährleistet

Der lokale Controller untersteht fachlich dem Leiter der lokalen Einheit und disziplinarisch dem Zentralcontroller:

- Der zentrale Controller entscheidet primär über die personelle Besetzung der lokalen Controller.
- Der lokale Controller ist funktionale an den Leiter der lokalen Einheit gebunden.
- Dies kann bei einer starken Orientierung an den Tochterzielen und -plänen zu einer Reduzierung des Koordinationspotenzials bezüglich der Konzernstrategien führen.

Fachlich lokal, disziplinarisch dem Zentralcontroller	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
---keine in der KE genannt---	<ul style="list-style-type: none"> • Durchbricht den Dezentralisationsgedanken • Durchbricht fachliche Zugehörigkeit

Aufgabe 3: (30 Punkte)

Aufgabenteil a) (9 Punkte)

EBIT Berechnung		Chin GmbH	Fu GmbH	Wang GmbH
Jahresüberschuss nach Zinsen und Steuern		102	20	200
+ Zinsaufwand		35	40	50
+ Steuern		68	10	90
EBIT		205	70	340

CapitalEmployed Berechnung		Chin GmbH	Fu GmbH	Wang GmbH
Bilanzsumme		1.500	1.800	1.300
- Verbindlichkeiten aus LuL		200	420	250
- sonstige Rückstellungen		140	280	150
- RAP passiv		80	40	0
CapitalEmployed		1.080	1.060	900

ROCE Berechnung		Chin GmbH	Fu GmbH	Wang GmbH
EBIT		205	70	340
./. CapitalEmployed		1.080	1.060	900
ROCE		18,98%	6,60%	37,78%

Aufgabenteil b) (5 Punkte)

Nach dem Grundgedanken des ROCE-Konzepts soll die Betriebsrendite zeigen, ob im Vergleich mit den Verzinsungsansprüchen der Kapitalgeber Wert geschaffen oder vernichtet wurde. Es gilt daher: „je höher der ROCE, desto besser“.

Rangfolge: 1. Wang GmbH
 2. Chin GmbH
 3. Fu GmbH

Anhand des Entscheidungskriteriums „ROCE“ sollte die Wang GmbH gekauft werden.

Aufgabenteil c) (4 Punkte)

	Zahlungsüberschuss im Jahr ...						Pay off-Periode
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Chin GmbH	-2.000	500	500	500	500	500	2014
Fu GmbH	-1.600	300	500	1.100	0	0	2013
Wang GmbH	-2.300	200	400	600	800	1.000	2015

Aufgabenteil d) (5 Punkte)

Nach dem Grundgedanken der Pay off Period-Methode soll die Amortisationsdauer als Entscheidungsgrundlage betrachtet werden. Es gilt daher: „je früher die Pay off-Periode, desto besser“.

Rangfolge: 1. Fu GmbH
2. Chin GmbH
3. Wang GmbH

Anhand des Entscheidungskriteriums „Pay off-Periode“ sollte die Fu GmbH gekauft werden.

Aufgabenteil e) (7 Punkte)

Die Ergebnisse von b) und d) widersprechen sich.

Ein Kritikpunkt an der Pay off Period-Methode ist, dass der Überschuss über die Totalperiode bzw. der Barwert der Totalüberschüsse nicht berücksichtigt wird. Alle Ein- und Auszahlungen nach der Pay off-Period sind unerheblich.

Ein weiteres Entscheidungskriterium wäre z.B. die Summe der Zahlungsüberschüsse:

	Zahlungsüberschuss im Jahr ...						Überschuss gesamt
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Chin GmbH	-2.000	500	500	500	500	500	500
Fu GmbH	-1.600	300	500	1.100	0	0	300
Wang GmbH	-2.300	200	400	600	800	1.000	700

Rangfolge: 1. Wang GmbH
2. Chin GmbH
3. Fu GmbH

Die sich nun ergebene Reihenfolge stimmt mit der Lösung aus Teilaufgabe b) überein.