
Controlling

Ausgangslage

Die Firma Maus AG ist ein bekannter und international erfolgreicher Produzent von hochpreisigen Computermäusen. Die Produkte, die der Markenartikelhersteller anbietet, sind die vier Versionen 2Maus, 4Maus, 8Maus und 16Maus. Sie gelten in der Branche als die „Rolls-Royce“ der Mäuse. Diese Produkte unterscheiden sich in erster Linie durch die Ergonomie und die Funktionalität.

Maus AG vertreibt seine Computermäuse in etwa 20 Länder. Marktführer ist Maus AG in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich. Die zentrale Marketing- und Exportabteilung hat bis anhin das internationale Geschäft von der Schweiz aus erledigt. In den drei DACH-Ländern erfolgt die Distribution über den Einzelhandel, d.h. über den Fachhandel, grosse Warenhäuser mit EDV-Abteilungen und Discounter sowie über den Versandhandel. In den restlichen Ländern arbeitet man mit Generalimporteuren zusammen.

Auch die Produktion der vier Maustypen ist „lean“ bzw. effizient. Alle vier Versionen werden an den beiden Anlagen X und Y bearbeitet. Die Bearbeitungszeiten sind unterschiedlich und betragen in Min./Stück:

	2Maus	4Maus	8Maus	16Maus
X	8	4	2	4
Y	4	2	6	6

Jeder Maustyp wird sowohl an der Anlage X als auch an der Anlage Y bearbeitet. Beide Anlagen sind während 40 Stunden pro Woche aktiv.

Die Erlös- und Kostensituation sieht für die drei Maustypen folgendermassen aus:

	2Maus	4Maus	8Maus	16Maus
Verkaufspreis	80.-	100.-	200.-	240.-
Stückkosten	50.-	120.-	250.-	170.-

Von jeder der vier Typen werden 1 Mio. Exemplare pro Periode abgesetzt. Nach einem drastischen Preiszerfall sind die Verkaufspreise bei den Produkten 4Maus und 8Maus nicht mehr kostendeckend. Die Fixkosten betragen Fr. 120 Mio. pro Periode. Bei der Berechnung der Stückkosten wurden die Fixkosten gleichmässig auf die gesamte Absatzmenge von 4 Mio. Exemplaren verteilt.

	1995	1996		1995	1996
Liquide Mittel	4 Mio.	2 Mio.	Kreditoren	12 Mio.	25 Mio.
Debitoren	18 Mio.	30 Mio.	Kontokorrent	14 Mio.	31 Mio.
Warenlager	30 Mio.	50 Mio.	Kfr. Kredite	4 Mio.	5 Mio.
Mobilien	8 Mio.	13 Mio.	Lfr. Kredite	22 Mio.	25 Mio.
Immobilien	2 Mio.	2 Mio.	Aktienkapital	15 Mio.	15 Mio.
			Reserven	13 Mio.	14 Mio.
	<u>80 Mio.</u>	<u>115 Mio.</u>		<u>80 Mio.</u>	<u>115 Mio.</u>

Die Jahresplanung für die nächste Periode der Maus AG sieht eine Umsatzausweitung von 50% vor. Um dieses ambitionöse Ziel zu erreichen, zieht die Geschäftsleitung einen externen Unternehmensberater bei. Dieser warnt die Geschäftsleitung der Maus AG sogleich vor den Konsequenzen, die bei einer Umsatzausweitung resultieren können. Er zeigt dies anhand der Entwicklung eines Konkurrenzunternehmens:

Planerfolgsrechnung	1995	1996
Verkaufsumsatz	120 Mio.	180 Mio.
Warenaufwand	72 Mio.	117 Mio.
Bruttogewinn	48 Mio.	63 Mio.
Löhne, Gehälter	32 Mio.	38 Mio.
Verwaltung und Vertrieb	13 Mio.	23 Mio.
Reingewinn	3 Mio.	2 Mio.

Völlig unabhängig von dieser Umsatzausweitung spielt die Geschäftsleitung der Maus AG mit dem Gedanken einer vertikalen Integration bzw. Diversifikation. Dazu möchte man wissen, welche Betriebsform in der nachgelagerten Wertschöpfungskette kommerziell interessant ist. Anhand einer neuen Computermaus, die demnächst auf den Markt kommt, lässt man den externen Berater rechnen. Der Externe geht davon aus, dass diese neue Computermaus zwischen Fr. 88.- und 105.- bei Maus AG eingekauft und zwischen Fr. 105.- und Fr. 140.- dem Konsumenten abgegeben wird. Weitere Daten schätzt er folgendermassen:

Betriebsform	Ø gebundenes Kapital (Fr.)	Verkaufspreis pro Stück	Einkaufspreis pro Stück	Marketingkosten pro Stück	Absatz (in 1'000 Einheiten)
Fachhandel	50 Mio.	140.-	105.-	28.-	600
Versandhandel	36 Mio.	120.-	98.-	18.-	850
Warenhäuser	70 Mio.	110.-	90.-	14.-	1'080
Discounter	100 Mio.	105.-	88.-	10.-	1'600

Aufgabenstellung

1. Wie hoch sind der Deckungsbeitrag und der Gewinnbeitrag für 2Maus, 4Maus, 8Maus und 16Maus sowie der Periodenerfolg?
2. Kommentieren Sie die möglichen Folgen einer Umsatzexpansion anhand der vorliegenden Konkurrenz-Bilanz und -Erfolgsrechnung der beiden vergangenen Jahre. Zeigen Sie auf, wovor der Berater warnt.
3. Berechnen Sie die Umsatzrentabilität und die Kapitalrendite für die vier Vertriebskanäle Fachhandel, Versandhandel, Warenhäuser und Discounter.
4. Für welche der vier obgenannten Betriebsformen ist der Grundsatz „Steigerung der Kapitalrentabilität durch Senkung der Umsatzrentabilität bei gleichzeitiger Erhöhung des Kapitalumschlages“ empfehlenswert? Begründen Sie Ihre Aussage.
5. Als eine der wichtigsten Grössen, um den Unternehmenserfolg zu messen, gilt die Eigenkapitalrendite (ROE; Return on Equity). Die Eigenkapitalrendite ist definiert als Verhältnis zwischen dem Jahresgewinn einer Unternehmung und ihrem Eigenkapital. Die Eigenkapitalrendite kann durch die Verkaufsabteilung, durch die Produktionsabteilung und durch die Finanzabteilung beeinflusst werden. Geben Sie je ein Beispiel, wie die einzelnen Abteilungen einen positiven Beitrag zur Eigenkapitalrendite leisten können.
6. Erklären Sie folgendes Statement anhand eines Rechnungsbeispiels: „Obwohl der Gewinn vor Zinsen auf gleicher Höhe bleibt, kann eine Erhöhung der Fremdkapitalzinsen eine massive Senkung der Eigenkapitalrendite bewirken.“
7. Trotz seiner Popularität leidet die Eigenkapitalrendite an verschiedenen Schwächen. Eine der Schwächen besteht darin, dass der ROE lediglich Buchwerte von Gewinn und Eigenkapital vergleicht. Geben Sie drei Beispiele für Verzerrungen anhand von Gewinnminderungsmassnahmen und erklären Sie deren Zweck hinsichtlich Finanzimage und Steueroptimierung.

Lösungsvorschlag

1.

Bei jährlichen Fixkosten von Fr. 120 Mio. wurde jeder Verkaufseinheit ein Fixkostenanteil von Fr. 30.- zugerechnet. Zur Ermittlung der variablen Stückkosten sind also die Stückkosten um jeweils Fr. 30.- zu kürzen.

Produkt	Menge	Preis	Stückkosten	var. Stückkosten	DB	Gewinn
2Maus	1 Mio.	80.-	50.-	20.-	+ 60 Mio.	+ 30 Mio.
4Maus	1 Mio.	100.-	120.-	90.-	+ 10 Mio.	- 20 Mio.
8Maus	1 Mio.	200.-	250.-	220.-	-20 Mio.	- 50 Mio.
16Maus	1 Mio.	240.-	170.-	140.-	+ 100 Mio.	+ 70 Mio.

150 Mio.

- 120 Mio.

Periodenerfolg: + 30 Mio.

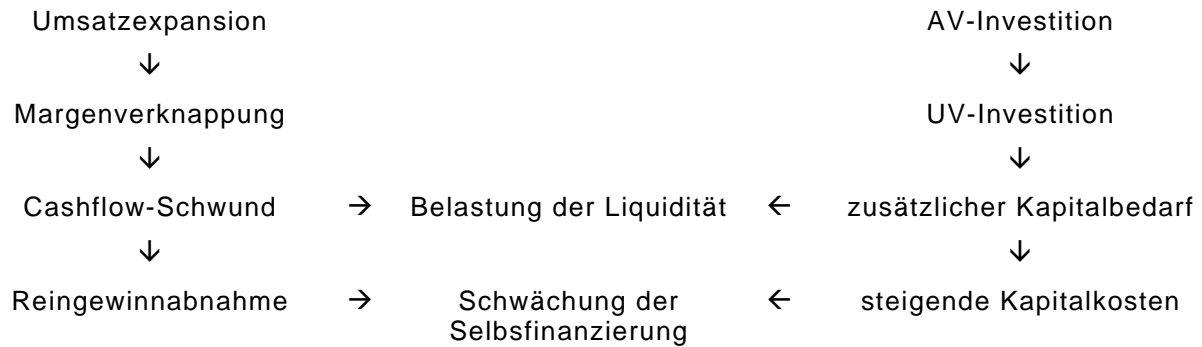
2.

Was ist passiert?

- Umsatzausweitung: 50%
- Absinken der Handelsmarge (Bruttogewinn/Umsatz) von 40% auf 35% infolge aggressiver Eroberung von Marktanteilen
- Erhöhung der Lohnsumme von Fr. 32 Mio. auf Fr. 38 Mio.
- Zunahme der Verwaltungs- und Vertriebskosten um Fr. 10 Mio.
- Kräftig ansteigende Debitoren- und Lagerbestände
- Neuzukäufe bei den Mobilien (z.B. Fahrzeuge)
- Massive Steigerung der Kreditoren, des Kontokorrents, der kurzfristigen und der langfristigen Kredite
- Erhöhung der Reserven (zur Ausschüttung von Dividenden)

Die Umsatzausweitung bringt in der Regel nicht nur Neuanschaffungen im Anlagevermögen, sondern insbesondere auch kräftig ansteigende Debitoren- und Lagerbestände mit sich. Die Finanzierungswirkung der sich parallel ausweitenden Lieferantenschulden - und je nach Branche auch allfälliger Anzahlungen von Kunden - reicht in der Regel (bei KMU) nicht aus zur Deckung des zusätzlichen Kapitalbedarfs. (In diesem Fall wurde wahrscheinlich keine Kapitalbedarfsrechnung aufgestellt und der Kapitalbedarf im Umlaufvermögen massiv unterschätzt!) Erkauft man sich - wie im vorliegenden Fall - die

Umsatzexpansion mit einer Margenverknappung, so kann trotz Umsatzplus eine Reduktion von Cashflow und Gewinn resultieren.



3.

Umsatzrentabilität = Gewinn/Umsatz

Kapitalrendite = Gewinn/Gesamtkapital

Vertriebskanal	Umsatzrentabilität	Kapitalrendite
Fachhandel	5%	8,4%
Versandhandel	3,3%	9,4%
Warenhäuser	5,5%	9,3%
Discounter	6,7%	1,12%

Rechnungsbeispiel anhand des Fachhandels:

Umsatz = 600'000 x 140 = 84'000'000

Gewinn = 600'000 x (140 - 105 - 28) = 4'200'000

Gesamtkapital = 50'000'000

Umsatzrentabilität = 4'200'000 / 84'000'000 = 0,05 bzw. 5%

Kapitalrendite = 4'200'000 / 50'000'000 = 0,084 bzw. 8,4%

4.

Der Grundsatz „Steigerung der Kapitalrentabilität durch Senkung der Umsatzrentabilität bei gleichzeitiger Erhöhung des Kapitalumschlages“ ist insbesondere für Discounter und Warenhäuser empfehlenswert. In diesen beiden Betriebsformen müssen, bedingt durch die Preis-aggressivität, hohe Umsätze bei gleichzeitig geringer Kapitalbindung erzielt werden.

Obgenannter Grundsatz macht für Fach- und Versandhandel weniger Sinn, da der Fachhandel, bedingt durch die Standortwahl, und der Versandhandel, bedingt durch die Höhe des Lager-bestandes, eine relativ kapitalintensive Betriebsform ist, die zur Sicherung der Kapitalrendite aufgrund höherer Handelsmargen geringere Umsätze zu erzielen braucht.

5.

Die Umsatzrentabilität (= Gewinn/Umsatz) wird in erster Linie durch die Marketing- bzw. Verkaufsabteilung beeinflusst; z.B.

- effektiver Einsatz der Marktbearbeitung (Werbung, PR, Verkaufsförderung und Verkauf)
- optimale Auswahl von Distributionskanälen (und somit bessere Margen)
- ideales Sortiment (Synergien bei der Marktbearbeitung)
- optimale Preisbildung (und somit bessere Margen)

Die Umschlagshäufigkeit (=Umsatz/Vermögen), also die mengenmässige Ausbringung pro Vermögen zu erhöhen, ist in erster Linie Aufgabe der Produktion, z.B.:

- Produktivität
- Kapazitätsauslastung
- Verkürzung der Durchlaufzeiten
- Lageroptimierung

Den Verschuldungsgrad (=Vermögen/Eigenkapital) zu optimieren, d.h. mit möglichst wenig Eigenkapital ein möglichst grosses, produktives Vermögen zu finanzieren, ist primär Aufgabe der Finanzabteilung, z.B.:

- Leverage-Effekt

Die Eigenkapitalrendite lässt sich aus der Umsatzrentabilität, der Umschlagshäufigkeit und dem Verschuldungsgrad berechnen:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Vermögen}} \times \frac{\text{Vermögen}}{\text{Eigenkapital}}$$

6.

Periode	GK	EK	FK	Gewinn vor FK-Zinsen	FK-Zinssatz	FK-Zinsen	Reingewinn (G – FK-Zinsen)	EK-Rendite
1	1'000	300	700	60	5%	35	25	8,3%
2	1'000	300	700	60	8%	56	4	1,3%

Es zeigt sich, dass die Zinserhöhung um 3% zu einem Renditeeinbruch von 7% führt. Die Zinskosten „fressen“ den Gewinn weg, so dass die Eigenkapitalrendite umso schlechter wird, je mehr Fremdkapital eingesetzt wird.

7.

Die Eigenkapitalrendite vergleicht die Buchwerte von Gewinn und Eigenkapital. Dadurch entstehen insbesondere Verzerrungen infolge Gewinnverminderungsmassnahmen:

- durch Verkürzen der Abschreibungsdauer
- durch Bildung von Rückstellungen
- durch Verschiebung der Rechnungsstellung für eigene Leistungen auf die Zeit nach dem Rechnungsabschluss
- durch übermässiges Aufstocken der Vorräte bei gleichzeitig massiver Unterbewertung derselben
- durch das Bewerten von Forderungen unter dem Nennwert (Begründung: z.B. schlechte Bonität der Schuldner)

Zweck:

Sämtliche Gewinnverminderungsmassnahmen bedeuten letztendlich nur ein Hinausschieben des Erfolges auf spätere Perioden. Die so gebildeten stillen Reserven können in der Zukunft gezielt zur buchungstechnischen Beseitigung von Verlusten (und somit zur Verbesserung des Finanzimages) eingesetzt werden. Auf diese Weise kann zusätzlich eine Minimierung der Steuerlast über die Zeit erfolgen.