



MANAGEMENT

LÖSUNG MUSTERPRÜFUNG

CONTROLLING, BUDGETIERUNG, REPORTING

***„Der Gewinn des Solarenergie-Erzeugers Mars AG ist deutlich zurückgegangen.
Ist das Unternehmen gefährdet?“***

So lautet die Schlagzeile in den Wirtschaftsseiten zahlreicher Medien.

Anhand der betriebswirtschaftlichen Analyse- und Planungsinstrumente soll eine Analyse Bewertung der Lage erfolgen und mögliche Maßnahmen berechnet werden. Dazu bekommen Sie folgende „Hintergrund“-Informationen.

Hinweis: Die (Prozent-)Zahlen sind bei den Angaben gerundet (auf max. 2 Kommastellen). Bitte beachten Sie dies in Ihren Antworten.

Gesamtpunkteanzahl: 60

Davon erforderlich: 45 (= 75 %)

3

1 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE (BWA)

1.1 Berechnen Sie die fehlenden Prozentwerte:

BWA	Jahr xxx1	Jahr xxx2	Veränderung in %
Umsatz	66.000.000	62.500.000	-5%
Materialverbrauch	7.000.000	6.800.000	-3%
Betriebskosten	8.000.000	7.700.000	-4%
Personal	40.000.000	41.000.000	3%
Werbeaufwand	1.000.000	1.000.000	0%
Miete und Leasing	3.000.000	3.000.000	0%
sonstiger Aufwand	500.000	500.000	0%
Abschreibung	2.000.000	2.000.000	0%
Betriebsergebnis	4.500.000	500.000	-89%

6

1.2 Ziehen Sie aus der BWA 3 Schlussfolgerungen bzw. Ansätze für eine weitergehende Analyse (sich aufdrängende Fragen).

- *Der Rückgang des Betriebsergebnisses um -89% ist alarmierend. Es muss so schnell wie möglich reagiert werden.*
- *Der Umsatz ist um 5 % gesunken. Ist das auf gesunkene Preise oder gesunkene Menge zurück zu führen?*
- *Dass es die Preise waren, könnte durch den geringer reduzierten Materialverbrauch eher wahrscheinlich sein.*

2 KENNZAHLEN GESAMTUNTERNEHMEN

Passiva	Jahr xxx1	Jahr xxx2	Veränderung in %
Eigenkapital	70.000.000	68.000.000	-3%
Fremdkapital	180.000.000	200.000.000	11%

2.1 Berechnen Sie für beide Jahre die

6

2.1.1 Eigenkapital-Quote und die

6

2.1.2 Eigenkapital-Rentabilität

und ziehen Ihre Schlussfolgerungen daraus.

Eigenkapital-Quote xxx1: 28,00 % Eigenkapitalquote xxx2: 25,37 %

Die Eigenkapital-Quote ist zwar gesunken, aber nach wie vor relativ hoch. Dies ist für die Kreditwürdigkeit als positiv zu werten.

Eigenkapital-Rentabilität xxx1: 6,62 % Eigenkapitalquote xxx2: 0,74 %

- 6,62 % Eigenkapital-Rentabilität liegt zwar weit über dem, was man aktuell an Verzinsung zu erwarten hat. Allerdings ist das Risiko für die Solarzellen wohl als sehr hoch einzuschätzen. Dementsprechend war die EK-Rentabilität auch im Vorjahr wohl schon als wenig zufriedenstellend einzuschätzen.
- 0,74 % sind natürlich zu niedrig. Lässt sich das mittelfristig nicht verbessern, dann muss an eine Alternative gedacht werden.

3 PROFIT CENTER: REPORTING / BUDGETIERUNG

Beim jährlichen Reporting- und Budgetgespräch sieht die Profitcenter-Rechnung für den Bereich Solar A folgendermaßen aus:

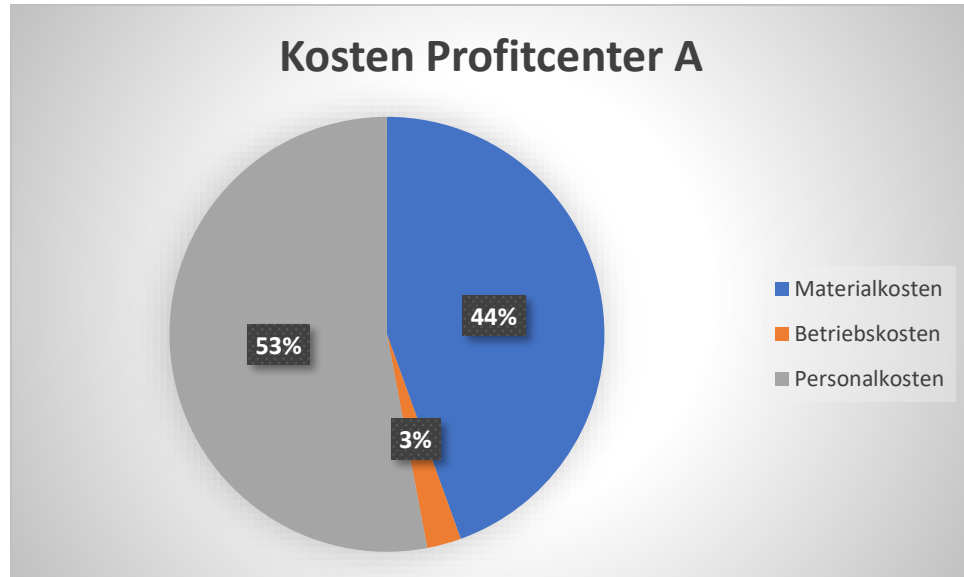
		SOLL / BUDGET	IST	Veränderung in %
	Umsatz	5.500.000	4.900.000	-11%
-	Materialkosten	2.100.000	2.400.000	14%
-	Betriebskosten	120.000	110.000	-8%
=	Deckungsbeitrag 1 (Produkt)	3.280.000	2.390.000	-27%
-	Personalkosten	2.500.000	2.200.000	-12%
=	Deckungsbeitrag 2 (Profit Center)	780.000	190.000	-76%

3.1 Welche Fragen ergeben sich für einen Controller aus der Analyse der Zahlen? (mindestens 3)

- Das Deckungsbeitrags-Ziel des Profitcenters (DB 2) wurde weit verfehlt. Welche Erklärung gibt es dafür?
- Der Umsatz ist stark gesunken: Liegt das an den gefallen Preisen oder dem geringeren Absatz.
- Die Materialkosten sind - trotz sinkendem Umsatz - sogar gestiegen. Liegt das an den gestiegenen Einkaufspreisen oder der höheren produzierten Menge.

6

- 3.2** Der Leiter des Profitcenters verteidigt sein Ergebnis, indem er die **Betriebskosten** senken konnte. Damit hätte er seine Ziele sogar übertroffen. Daraufhin präsentiert ihm der Controller folgende Grafik. Was will er ihm damit sagen?



Die Betriebskosten machen lediglich 3 % der Gesamtkosten aus. Der Profitcenter-Leiter hätte sich besser mehr um die Kostenbereiche Material und Personal kümmern sollen. Da wäre der Effekt viel größer gewesen.

4 QUALITÄTSMANAGEMENT

Bislang überzeugte Mars Solar seine Kunden durch eine sehr niedrige Fehlerquote in Höhe von nur 2 % der ausgelieferten Solarmodule. Diese ist im letzten Jahr auf 8 % gestiegen.

6

- 4.1.1** Erläutern Sie **2 Ursachen**, wie es zu dieser Verschlechterung kommen konnte.

Die gesunkenen Personalkosten könnten auf den Personalbereich als Verursacher schließen lassen:

- *Entweder weniger Personal → geringere Qualität*
- *Oder geringere Entlohnung → geringere Motivation → geringere Qualität*

6

- 4.1.2** Erläutern Sie mindestens **2 Auswirkungen**, welche diese Qualitätsverschlechterung haben kann.

- *Verlust von Kunden*
- *Schlechtes Image*

5 DER MANAGEMENT-PROZESS

- 5.1** Erläutern Sie am Beispiel des Qualitäts-Problems den **Management-Prozess** (dem Regelkreis-Prinzip folgend). Erläutern und beachten Sie dabei auch das **SMART-Prinzip**.

6

1. Ziel definieren

SMART-Prinzip: Ziele sollen folgende Kriterien erfüllen:

Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, zeitlich definiert

Beispiel Qualitätsmanagement: Innerhalb der nächsten 6 Monate muss die Fehlerquote wieder auf 2 % gesenkt werden.

2. Ist-Analyse

Ursachen für die Qualitätsverschlechterung feststellen.

Feststellen ob das Ziel erreichbar ist.

3. Maßnahmen planen und umsetzen

- *Personal schulen*
- *Personal motivieren*
- *Prozesse und Abläufe prüfen*
- *Maschinen und Anlagen prüfen*

4. Kontrolle

Laufend kontrollieren, ob man am richtigen Weg ist.

Endkontrolle, ob man Ziel erreicht hat.

- *Wenn ja: sich freuen und/oder neue Ziele setzen*
- *Wenn nein: Ursachenanalyse und von Neuem den Management-Prozess in Gang setzen*

6 STRATEGISCHES – OPERATIVES MANAGEMENT

- 6.1** Erläutern Sie den Unterschied zwischen dem strategischen und dem operativen Management; und nennen Sie für beides eine für das Beispiel Mars passende (weitergehende) Frage.

6

Strategisches Management: Machen wir das Richtige?

Beispiel: Wie hoch ist die Eigenkapital-Rentabilität des Unternehmens?

Operatives Management: Machen wir es richtig?

Beispiel: Wie können wir den Umsatz erhöhen?