

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 6.2

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### **Einbindung des Controlling bei der QualityRent AG und Gestaltungselemente**

Das Controlling bei der QualityRent AG ist zentral organisiert. Es ist hierarchisch relativ hoch angesiedelt, direkt unterhalb der Geschäftsführung. Ein zentrales Controlling ist meist besser in der Lage, Synergieeffekte, zum Beispiel durch Vereinheitlichung und Abstimmung von Planungs- und Kontrollprozessen, zu realisieren. Dezentrale Controllingeinheiten besitzen demgegenüber den Vorteil, näher am Geschäft und an den betreuten operativen Einheiten zu sein.

In der QualityRent AG ist das Controlling als Stabsstelle organisiert. So übernimmt das Controlling beispielsweise beim Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems oder bei der strategischen Planung oft nur eine Vorschlags- und Beratungsfunktion, da endgültige Entscheidungen zu derartigen Fragen allein der Unternehmensführung vorbehalten sind.

In der QualityRent AG ist das Controlling eng mit der strategischen Planung verknüpft, um hierdurch die Koordination von strategischer und operativer Planung und Kontrolle zu verbessern. Als Argument gegen eine Integration der strategischen Planung in das Controlling wird vor allem angeführt, dass durch die quantitative Grundausrichtung des Controlling unter Umständen wichtige qualitative Aspekte der strategischen Situation und der verschiedenen Strategiealternativen nicht angemessen gewürdigt werden. Außerdem wird auf die Gefahr einer Machtbündelung beim Controlling hingewiesen.

Lösung 2:

#### **Management-Informationssystem der QualityRent AG**

Das Management-Informationssystem (MIS) bei der QualityRent AG sollte folgenden Komponenten beinhalten: das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Dokumentationssystem. Diese beiden Teilkomponenten legen die inhaltliche Ausrichtung des Management-Informationssystems fest, das heißt in ihnen ist definiert, welche Planungs- und Kontrollinformationen und welche Dokumentationsinformationen in das System einfließen bzw. ausgegeben werden.

Bei der QualityRent AG sollten folgende Planungs- und Dokumentationsinformationen bereitgestellt werden, damit auf veränderte Marktsituationen schnellstmöglich reagiert werden kann: Umsatz-, Kosten-, und Ergebnisdaten sowohl der gesamten Geschäftstätigkeit aber auch nach einzelnen Regionen aufgegliedert. Insbesondere für die Vertriebs- und Servicebüros sollten die Gewinnmargen der vergangenen Aufträge gespeichert werden und jederzeit abrufbar sein.

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 6.3

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### Rentabilitätszahlen der QualityRent AG

(1) Berechnung der Eigenkapitalrentabilität

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss (v. St.)}}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital}}$$

Für die QualityRent AG im Jahr 2009 gilt:

$$EKR = \frac{23,5}{\frac{(43,7 + 42,5)}{2}} = 0,545$$

Die Eigenkapitalrentabilität zeigt, dass das eingebrachte Eigenkapital in 2009 mit 54,5% verzinst wurde. Vergleicht man dies nun mit dem Kapitalkostensatz auf dem Kapitalmarkt, so können die Aktionäre feststellen, ob ihre Geldanlage bei der QualityRent AG rentabler ist als etwa auf dem langfristigen Kapitalmarkt. Interessant ist hierbei, wie auch bei jeder anderen Kennzahl die Entwicklung im Zeitablauf.

Aber diese Kennzahl ist nicht ganz unproblematisch. Sie unterliegt einigen Kritikpunkten. Beispielsweise kann durch die Aufnahme von Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden, so lange die Fremdkapitalzinsen unterhalb der Gesamtkapitalrentabilität liegen. Dieser Hebeleffekt, welcher auch als Leverage-Effekt bezeichnet wird, zeigt die fehlende Finanzneutralität dieser Kennziffer auf.

(2) Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss (v. St.)} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital}}$$

Ergibt bei der QualityRent AG für das Jahr 2009:

$$GKR = \frac{(10,4 + 6,0 + 7,1 + 3,5)}{\frac{(118,2 + 130,5)}{2}} = 0,217$$

Die Gesamtkapitalrentabilität der QualityRent AG beträgt 21,7% und spiegelt die Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals wieder. Wie man sieht, liegt sie unter Eigenkapitalrentabilität, das das (risikobehaftete) Eigenkapital höher verzinst werden sollte als das (weniger risikobehaftete) Fremdkapital.

Lösung 2:

## Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen für die QualityRentAG

(1) Berechnung der Eigenkapitalquote

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Für die QualityRent AG im Jahr 2009 gilt:

$$EKQ = \frac{43,7}{130,5} = 0,335$$

Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Eigenkapitals am gesamten Kapital des Unternehmens an. Bei der QualityRent AG beträgt sie 33,5%.

Grundsätzlich wird eine zu geringe Eigenkapitalquote als risikoreich eingestuft, da damit die Gefahr von Überschuldung und Konkurs steigt. Eine zu hohe Eigenkapitalquote wird allerdings ebenfalls kritisch gesehen, da Fremdkapital in der Regel günstiger zu beschaffen ist als Eigenkapital. Als Norm gilt in Deutschland eine Eigenkapitalquote von etwa 20 bis 30 Prozent. Wie man hier sehen kann, hat die QualityRent AG mit 33,5% eine relativ hohe Eigenkapitalquote.

(2) Berechnung des Deckungsgrad B:

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Für die QualityRent AG gilt (unter der Annahme, dass das langfristige Fremdkapital den gesamten Verbindlichkeiten entspricht):

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{(43,7 + 81,6)}{103,4} = 1,212$$

Der Deckungsgrad B besitzt eine ganz zentrale Bedeutung im Rahmen der strukturellen Liquiditätssicherung. Er gibt an, inwieweit das langfristig genutzte Vermögen (Anlagevermögen) auch durch langfristig verfügbares Kapital finanziert ist. Nur wenn tatsächlich das gesamte Anlagevermögen auch langfristig finanziert ist, kann ein Unternehmen sicher sein, dass es nicht wegen kurzfristiger Liquiditätsengpässe Vermögensteile veräußern muss, die eigentlich zur langfristigen Nutzung gedacht waren. Dem entsprechend sollte der Deckungsbeitrag B mindestens bei 100 Prozent liegen. Bei der QualityRent AG ist das mit 121,2% somit gewährleistet.

(3) Berechnung des Working Capital:

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfr. Verbindlichkeiten}$$

Berechnung für QualityRent AG nicht möglich, da keine Angaben zu kurzfristigem Fremdkapital.

Das Working Capital bildet in Form einer statischen Bestandsgröße das gesamte kurzfristige liquidierbare Vermögen ab, das einem Unternehmen für seine betriebliche Tätigkeit zur Verfügung steht. Dem entsprechend gilt das Working Capital als Indikator für die Finanzkraft eines Unternehmens. Allerdings wird in der Regel der Cashflow als bessere Messgröße zur Abbildung der finanziellen Möglichkeiten eines Unternehmens betrachtet, weil er eine dynamische Perspektive einnimmt. Der Cashflow ist der Zahlungsüberschuss, den ein Unternehmen in einer Periode erzielt. Im Gegensatz zum Working Capital, das eine reine Bestandsgröße ist, stellt er eine Stromgröße dar und bildet die tatsächlich in einer Periode erwirtschafteten und damit zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ab. Bei der QualityRent AG beträgt der Brutto Cash Flow im Jahr 2009 43 Mio.€.

Dynamische Liquiditätskennzahl:

(4) Berechnung des Innenfinanzierungsspielraums:

$$\text{Innenfinanzierungsspielraum} = \frac{\text{Brutto – Cashflow}}{\text{Nettoinvestitionen Sachanlagevermögen}}$$

Für die QualityRent AG in 2009 gilt:

$$\text{Innenfinanzierungsspielraum} = \frac{43}{101,2} = 0,425$$

Der Innenfinanzierungsspielraum verdeutlicht, zu welchem Grad ein Unternehmen in der Lage ist, Investitionen in das Anlagevermögen aus seinem Cashflow – also aus dem laufenden Geschäft – zu finanzieren. Ein Innenfinanzierungsspielraum von mehr als 100 Prozent zeigt, dass das Unternehmen für Investitionen nicht auf externes Kapital zurückgreifen musste. Ein hoher Innenfinanzierungsspielraum ist daher in der Regel positiv zu sehen. Bei der QualityRent AG sieht man, dass der Innenfinanzierungsspielraum, der bei 42,5% liegt, nicht ausreichen wird, Investitionen ausschließlich aus eigener Kraft zu finanzieren.