

SCHÄFFER
POESCHEL

2. Fallstudien

2.0 Das Unternehmen: Die *Cyclo GmbH*, Stuttgart

Die *Cyclo GmbH*, ein Familienunternehmen mit Sitz in Stuttgart, wurde 1965 gegründet. Mittlerweile ist die *Cyclo GmbH* eine Holding mit fünf verschiedenen Sparten (Standard-Räder; Mountainbikes; Rasenmäher; Spielzeug; professionelle Rennräder (u. a. für Rennställe)) (vgl. Abb. 2.0–1).

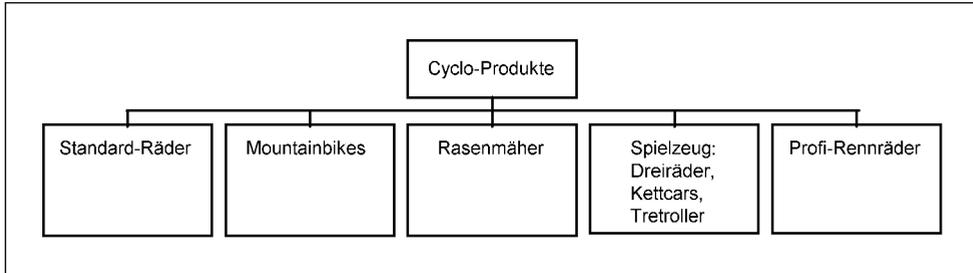


Abb. 2.0–1: Produktstruktur der *Cyclo GmbH*

Mit den Produkten aus den Sparten erwirtschaftet die *Cyclo GmbH* 2010 insgesamt einen Umsatz von Euro 55,- Mio. Der Umsatz setzt sich zusammen aus den Spartenumsätzen Standard-Räder (Euro 14,4 Mio.), Mountainbikes (Euro 22 Mio.), Rasenmäher (Euro 9,45 Mio.), Spielzeug (Euro 7,27 Mio.) und Profi-Rennräder (Euro 880.000).

Derzeit beschäftigt die *Cyclo GmbH* weltweit 505 Mitarbeiter, wovon 234 in Deutschland tätig sind. Der Geschäftsführungsvorsitzende der *Cyclo GmbH*, Dr. Broncker, hat die Umorganisation von der traditionellen Kostenstellengliederung zu einer Profitcenter-Organisation vorangetrieben. Die *Cyclo GmbH* in Stuttgart ist eine Managementholding, der die zum Teil rechtlich selbstständigen Profitcenter unterstellt sind. Die Sparten sind als rechtlich selbstständige Töchter organisiert und haben wiederum rechtlich selbstständige Tochterunternehmen (vgl. Abb. 2.0–2). Die *Cyclo Profi-Rennräder GmbH* wird in Personalunion von Dr. Broncker kaufmännisch geführt. Die Leitung des dezentralen Controllings der *Cyclo Profi-Rennräder GmbH* hat der Leiter der Stabsabteilung *Zentrale Konzernplanung und Konzerncontrolling*, Dr. Vollmer, inne. Aufgaben und Verantwortung eines Controllers in der *Cyclo GmbH* orientieren sich an dem vom Internationalen Controlling Verein geprägten Controller-Leitbild (vgl. Kap. 4.0).

Die jeweiligen Geschäftsführer der Tochterunternehmen werden an dem Gewinn ihrer Unternehmen gemessen. Diese messen wiederum die ihnen unterstellten Betriebseinheiten, die in der Regel auch als Profitcenter organisiert sind, an deren Ergebnissen. Die Leistungstransfers zwischen den Unternehmenseinheiten werden über Verrechnungspreise gesteuert. Die Töchter planen dezentral und selbstständig. In der Holding ist aber die Stabsstelle *Zentrale Konzernplanung und Konzerncontrolling* angesiedelt, die sich vornehmlich mit der strategischen Planung, der Ergebnisüberwachung und der Finanzplanung des Konzerns beschäftigt. Die dezentralen Controller der jeweiligen Tochterunternehmen sind dem Leiter der Stabsabteilung *Zentrale Pla-*

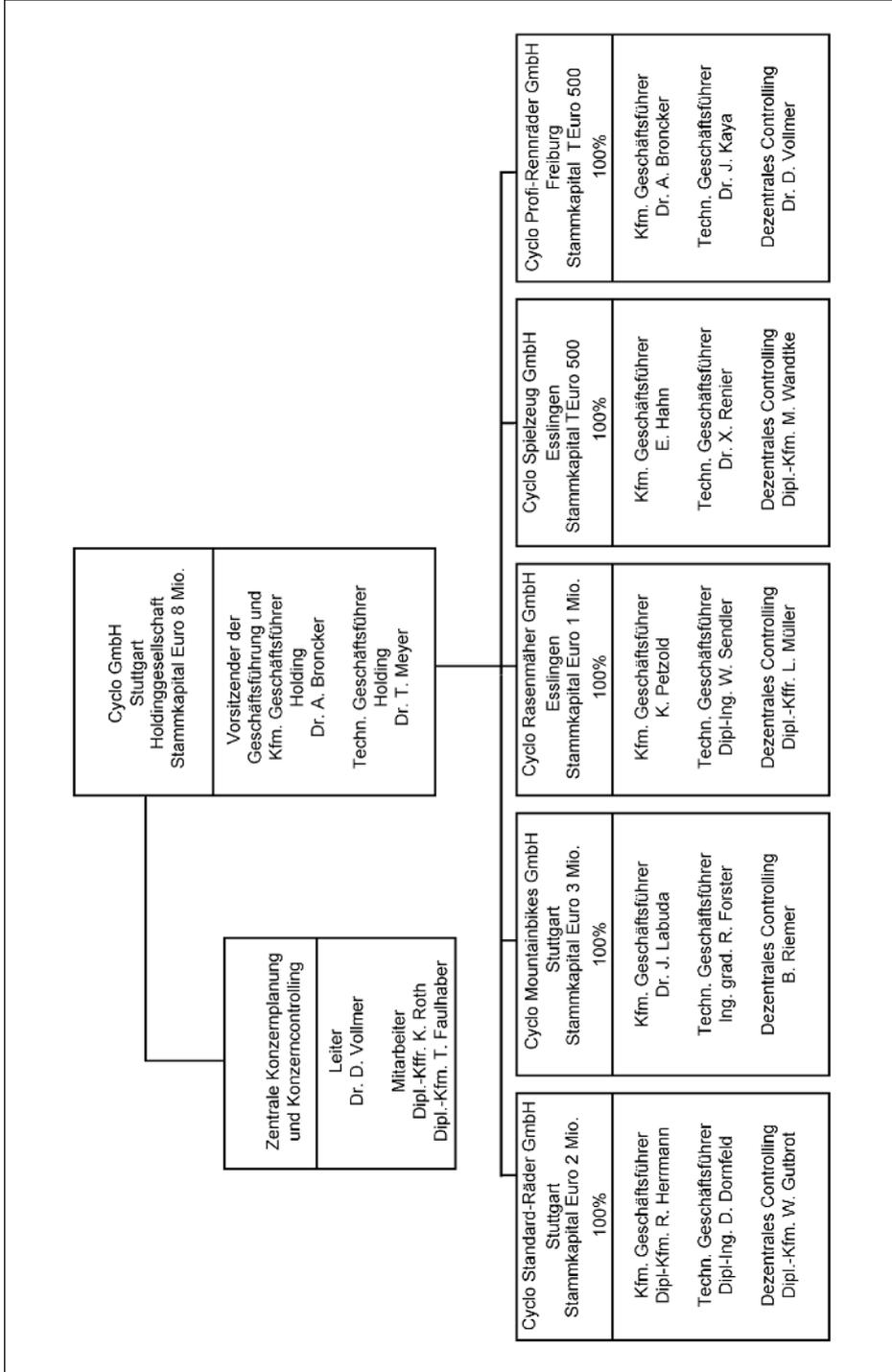


Abb. 2.0-2: Organigramm der Cyclo GmbH, Stuttgart

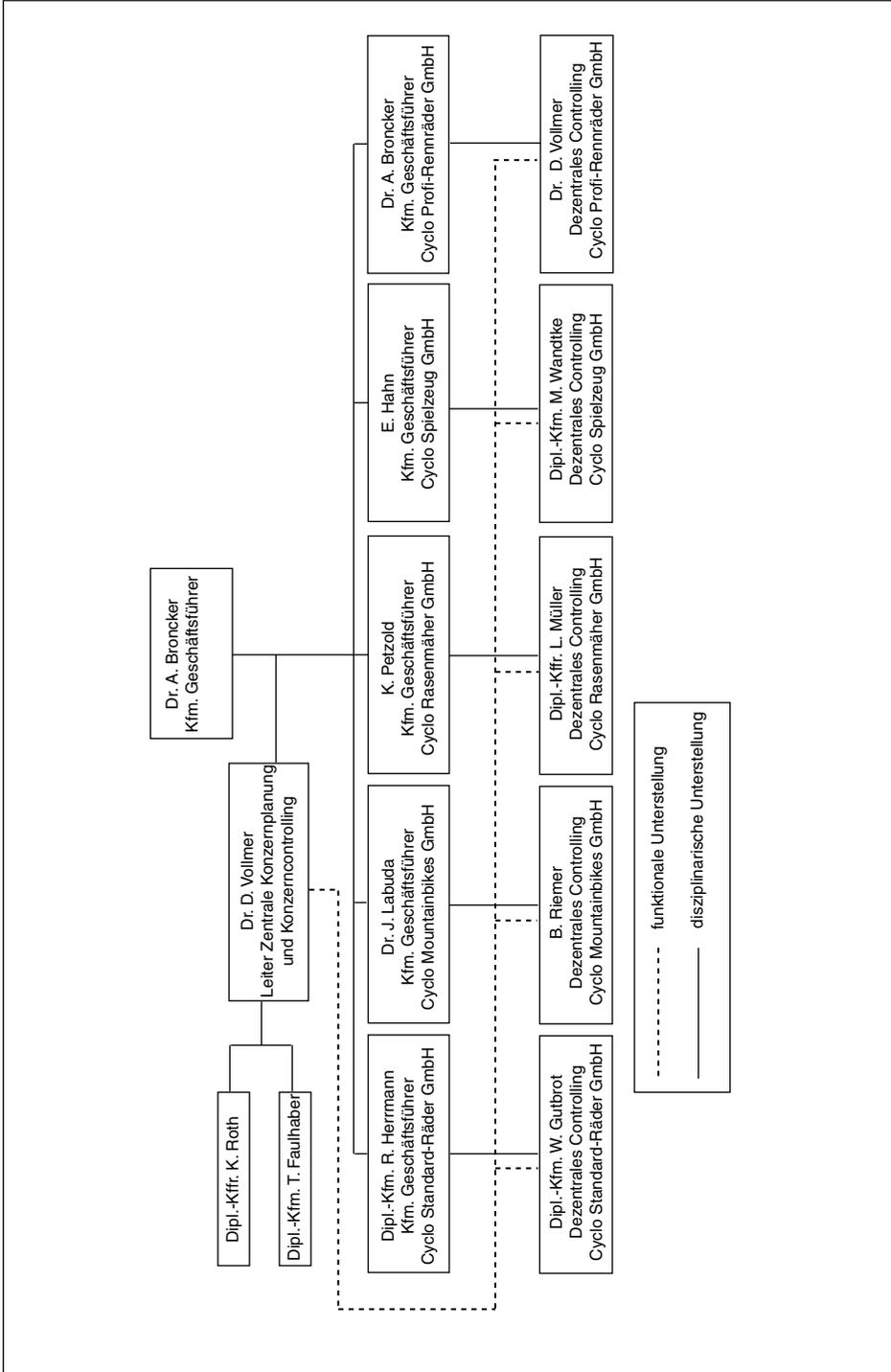


Abb. 2.0-3: Organisationsstruktur des Controllings der Cyclo GmbH, Stuttgart

nung und Konzerncontrolling, Dr. Vollmer, nach dem Dotted-line-Prinzip zugeordnet. Dies bedeutet, dass die dezentralen Controller dem Leiter der Stabsabteilung *Zentrale Konzernplanung und Konzerncontrolling* funktional unterstellt sind, während sie dem kaufmännischen Geschäftsführer der jeweiligen Tochter disziplinarisch unterstellt sind (vgl. Abb. 2.0–3). Die dezentralen Controller unterstützen die kaufmännischen Geschäftsführer der jeweiligen Töchter bei der dezentralen Planung und Budgetierung sowie der Steuerung und Überwachung der Beteiligungen der Tochterunternehmen. Weiterhin beraten sie das Management der Tochterunternehmen bei Kostenfragen und Investitionsentscheidungen und sind für das Berichtswesen verantwortlich.

Da die Tochterunternehmen weitere Töchter haben, ist der *Cyclo-Konzern* stark verzweigt. Es werden sowohl im Inland, als auch im Ausland (USA und Brasilien) Fertigungsstätten betrieben. Die zentrale Verwaltung liegt in Stuttgart. Der Vertrieb ist über Landesgesellschaften bzw. Niederlassungen organisiert, die den Regionen Europa, Nordamerika, Südamerika, Asien und dem Rest der Welt (RDW) zugeordnet sind.

2.1 Investitionen für den Karbon-Fahrradrahmenbau

● Ausgangssituation

Versetzen Sie sich in die Lage des Divisions-Controllers der *Cyclo Mountainbike GmbH, B. Riemer*. Sie sind zur Geschäftsleitungssitzung zum Tagesordnungspunkt »Investition in die Fertigungsanlagen für den Karbon-Fahrradrahmenbau« eingeladen, um die Vorteilhaftigkeit der geplanten Investition zu begründen. Anwesend werden sein: der technische Geschäftsführer, *R. Forster*, der kaufmännische Geschäftsführer, *Dr. Labuda*, der *Cyclo Mountainbikes GmbH* und der Vorsitzende der Geschäftsführung und kaufmännische Geschäftsführer der *Cyclo GmbH, Dr. Broncker*.

Die *Cyclo GmbH* hat den ehemaligen Staatsbetrieb *Fahrradwerke Zwickau* gekauft. In dem Betrieb soll ab 2011 ein Montagezentrum der *Cyclo GmbH* errichtet werden. Neben diesen Montagetätigkeiten sollen aber auch Fahrradrahmen aus Karbon produziert werden, die nicht aus dem brasilianischen Werk, das die Metallrahmen produziert, bezogen werden können. Zwei Target Costing-Teams (TC-Teams) haben sich jeweils dem Marktsegment der professionelleren Mountainbikes gewidmet. Ausgehend von den Marktanalysen beschäftigt sich das eine TC-Team (interne Projektbezeichnung »Karbonbike«) mit einem Mountainbike für das Hochpreissegment, das ca. Euro 5.000,- kosten darf, während sich das andere TC-Team (interne Projektbezeichnung »Superbike«) zum Ziel gesetzt hat, ein Mountainbike der Spitzenklasse zu entwickeln, dessen Marktpreis bei ca. Euro 8.000,- liegen darf. Ergebnis der Entwicklungen sind jeweils Karbon-Fahrradrahmen, die jedoch für das Rad der Spitzenklasse je Kunde maßgeschneidert werden. Die Teams haben Ihnen jeweils ihre Investitionsvorhaben eingereicht.

Das TC-Team Karbonbike hat folgendes Angebot eingeholt, mit dem sich die Zielkosten für den Rahmen erreichen lassen: Die *LINKO AG* hat ein Angebot für eine Schneidemaschine und eine Klebmaschine eingereicht. Nach dem Unterlagenstudium wurden folgende Informationen aus den Angeboten herausgearbeitet:

- Die *LINKO Schneidemaschine* und die *LINKO Klebemaschine* haben einen Anschaffungspreis inklusive Inbetriebnahme von Euro 300.000,-. An den Maschinen müssen je nach Auslastungsgrad vier bis sechs Mitarbeiter (Werker) arbeiten. Die Überwachungs-, Wartungs- und Einstellarbeiten können von den Werkern selbst erledigt werden. Die Verfügbarkeit der Anlagen wird im Angebot nicht garantiert. Auf Grund der guten Erfahrungen mit den Anlagen von *LINKO* in den anderen Werken und Bereichen kann eine Verfügbarkeit von ca. 90 % angenommen werden. Leider liegt die Ausschussmenge aus den Erfahrungen bei ca. 9 % der innerhalb der Qualitätstoleranzen produzierten Menge. Die maximale Kapazität der Anlagen reicht von bis zu 65 Fahrräder (4 Werker), bis zu 75 Fahrräder (5 Werker) bis zu 85 Fahrrädern (6 Werkern) pro Tag. Da aber im ganzen Werk immer Bedarfe in anderen Bereichen sein werden, ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter bei geringer Auslastung an andere Bereiche verliehen werden können.

Das TC-Team Superbike hat ebenfalls Investitionsalternativen geprüft und gibt Ihnen folgende Investitionsvorhaben bekannt. Für die Zielkostenerreichung für den maßgeschneiderten Karbonrahmen muss eine Fertigungsinsel installiert werden.

- Die Investitionssumme für die *Fertigungsinsel* beläuft sich inklusive der Montage bis zur Inbetriebnahme laut Angebot auf Euro 400.000,-. Zur Montage von täglich ca. 20 maßgeschneiderten Rahmen werden drei Werker und ein Facharbeiter benötigt. Der Facharbeiter übernimmt die Prüf- und Justierungsarbeiten. Die Kapazität dieser Anlage ist ohne Probleme anpassbar. Sie kann selbst nur mit dem Facharbeiter gefahren werden, so dass von einer Tagesleistung je Mitarbeiter von ca. 5 Rahmen ausgegangen werden kann. Bei der Fertigungsinsel kann mit einem Ausschuss von 10 % der gesamten produzierten Menge gerechnet werden. Die Verfügbarkeit kann wegen der Einzelplatzgestaltung mit 100 % angenommen werden.

Aus den Unterlagen des TC-Teams Superbike, entnehmen Sie noch folgendes Angebot der Firma *JOINTEC GmbH*. Der Ableger der amerikanischen *JOINTEC Inc.* für Deutschland ist es gewohnt, technisch sehr anspruchsvolle Anlagen mit hohem Investitionsrisiko zu verleasen. Deswegen haben sie folgendes 5-Jahres-Leasingangebot für eine computergestützte Schneide und Klebeanlage eingereicht:

- Die Leasingrate der *Schneide- und Klebeanlage* von *JOINTEC* beträgt laut Angebot inklusive Projektierung, Inbetriebnahme und Servicepaket Euro 625.000,- pro Jahr und ist jeweils im Voraus zum Jahresanfang zu bezahlen. Für den Betrieb der Anlage ist ein Mitarbeiter (Werker) nötig. Allerdings braucht die Anlage für die Überwachung, Steuerung, Wartung und Einstellung zusätzlich einen qualifizierten Facharbeiter. Im Angebot garantiert die Firma *JOINTEC* eine Verfügbarkeit der Anlage von 95 % und eine Ausschussrate von unter 3 % der innerhalb der Toleranzen aus dem Pflichtenheft gefertigten Rahmen. Allerdings muss die Anlage immer von dem von *JOINTEC* geschulten Facharbeiter überwacht werden, damit diese Garantien gelten. Die Schulungsgebühren sind im Servicepaket enthalten. Die Kapazität der Anlage (bei 100 % Verfügbarkeit) beträgt 12 Fahrradrahmen je Stunde.

Allen Alternativen gemeinsam ist, dass jeweils im Jahr 2011 schon die Planabsatzmenge produziert werden kann, und der Anschaffungspreis im Laufe des Jahres

2011 erst entrichtet werden muss. Da aber bei den maßgeschneiderten Karbonrädern sofort nach Auftragseingang gefertigt werden muss, damit der Kunde innerhalb von zwei Werktagen das maßgeschneiderte Rad erhält, muss die Fertigungsinsel bzw. die *JOINTEC*-Anlage mindestens immer mit der Minimalbesetzung gefahren werden.

Bei Ihren Kalkulationsüberlegungen können Sie von 220 Werktagen pro Jahr und acht Betriebsstunden pro Tag ausgehen. Bei allen Alternativen wird von einer Lebensdauer von fünf Jahren ausgegangen. Da aber der Fahrradmarkt durch das Eindringen japanischer Konkurrenz in den europäischen Markt sehr dynamisch geworden ist, kann durchaus ein Rückzug aus dem Fahrradgeschäft vor dem Ende der Nutzungsdauer in Erwägung gezogen werden.

Die von der *Cyclo GmbH* in Auftrag gegebene Marketingstudie an ein Marktanalyseunternehmen geht davon aus, dass auf den Kunden individuell zugeschnittene Rahmen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.

Die *JOINTEC*-Anlage kann ohne Umjustierung jedes Rahmenmaß produzieren, während die *LINKO*-Maschinen nur die 4 typisierten Standardrahmen produzieren können. Die Fertigungsinsel ist ebenso flexibel wie die *JOINTEC*-Anlage. Die TC-Teams hatten als Vorgabe Zielkosten für Material, Abschreibung Maschine und direkte Lohnkosten sowie die Verkaufsmengen für die nächsten drei Jahre prognostiziert (vgl. Tab. 2.1-1).

	2011	2012	2013
Karbonfahrradrahmen mit genormten Rahmengrößen	14.400 Stk.	15.200 Stk.	13.600 Stk.
Geschätzte max. Zielkosten	Euro 50,-	Euro 45,-	Euro 42,-
Karbonfahrradrahmen mit maßgeschneiderten Rahmengrößen	3.000 Stk.	4.000 Stk.	4.800 Stk.
Geschätzte max. Zielkosten	Euro 200,-	Euro 200,-	Euro 190,-

Tab. 2.1-1: Zielkosten und Planverkaufsmengen

Auf Grund des harten Wettbewerbs im Fahrradgeschäft muss damit gerechnet werden, dass die Preise eher sinken als steigen.

Aus der Personalabteilung haben Sie die Lohnkostenabrechnungen für die verschiedenen Gehaltsgruppen und Lohngruppen, welche die jeweiligen Lohnnebenkosten enthalten, bekommen. Der Facharbeiter kostet im Jahr ca. Euro 110.000,- während ein Werker ca. Euro 60.000,- kostet (inkl. Sekundärkostenumlage). Da in dem neuen Werk auch andere Abteilungen des Unternehmens angesiedelt werden, kann man davon ausgehen, dass im Urlaubs- und Krankheitsfalle auch immer ein Ersatzmann für den Anlagenbetrieb im Haus vorhanden ist.

Die Materialkosten für das Klebematerial, das Rohmaterial für die Rohre, und die Verbrauchsstoffe pro Rahmen liegen bei beiden Fertigungsverfahren bei ca. Euro 15,- je Rahmen.

In der Vergangenheit wurden alle Investitionsentscheidungen von der Geschäftsleitung getroffen. Da aber einige Fehlentscheidungen zu beklagen sind und einige wich-

tige Investitionen unterlassen wurden, möchte der Vorsitzende der Geschäftsleitung und kaufmännische Geschäftsführer der *Cyclo GmbH*, Dr. Broncker, das Controlling stärker in den Investitionsentscheidungsprozess einbinden. Deswegen ist es Ihre Aufgabe die Investitionsalternativen hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit zu prüfen und der Geschäftsführung Empfehlungen zu geben.

Problemstellung 1



Bei der Cyclo GmbH wurden bisher alle Investitionsvorhaben mit statischen Investitionsrechenverfahren beurteilt. Wählen Sie ein geeignetes statisches Investitionsrechenverfahren aus und überprüfen Sie die Vorteilhaftigkeit der Investitionsalternativen (gehen Sie von einem Finanzierungssatz von 12,3 % p. a. aus).

Problemstellung 2



Der Leiter der Stabsabteilung Zentrale Konzernplanung und Konzerncontrolling, Dr. Vollmer, lässt bei größeren Investitionen immer auch eine dynamische Investitionsrechnung durchführen. Um ihn für das Investitionsvorhaben zu gewinnen, muss der Zinsfuß über dem derzeit gültigen Finanzierungssatz für die Cyclo GmbH von 12,3 % p. a. liegen. Bei den Kapitalwertbetrachtungen berücksichtigt er nicht die kleinere Kapitalbindung, da die Finanzlage der Cyclo GmbH sehr gut ist, und Kapital keinen Engpassfaktor darstellt. Wählen Sie ein geeignetes dynamisches Investitionsrechenverfahren aus und führen Sie einen Investitionsalternativenvergleich durch.

Problemstellung 3



Insbesondere der Vorsitzende der Geschäftsleitung und kaufmännische Geschäftsführer der Cyclo GmbH, Dr. Broncker, ist sehr risikoavers. Bereiten Sie sich deswegen auch auf eine Diskussion über die Risiken des Investments vor und betrachten Sie die Investitionsalternativen hinsichtlich der Risiken.

2.2 Vertriebsplanung für England mit dem neuen Planungs- und Budgetierungssystem

Ausgangssituation

Sie übernehmen den Aufgabenbereich der Controllerin, Dipl.-Kffr. K. Roth, in der Stabsabteilung *Zentrale Konzernplanung und Konzerncontrolling* der *Cyclo GmbH*. Ihre Aufgabe innerhalb des Planungs- und Budgetierungsprozesses besteht darin,



die von den einzelnen Vertriebsniederlassungen bzw. Vertretungen eingereichten Budgetentwürfe zu einem Budgetplan für den Konzernvertrieb zu konsolidieren. Traditionell wurde die Planung bzw. Budgetierung von der Stabsstelle *Zentrale Konzernplanung und Konzerncontrolling* und von der Geschäftsführung gemacht. Das Ergebnis waren Kosten- bzw. Umsatzbudgets, die den einzelnen Bereichen, Abteilungen usw. vorgegeben wurden. Wie jedes Jahr wurden die Planwerte bzw. die Ist-Werte der Vorjahre verwendet und je nach konjunktureller Lage prozentual erhöht bzw. vermindert und zu Sollvorgaben für das Planjahr überführt. Nachdem nun der ehemalige Geschäftsführungsvorsitzende aus dem Unternehmen ausgeschieden ist und Dr. Broncker den Aufgabenbereich übernommen hat, werden Sie beauftragt für das Projekt »Aufbau eines Planungs- und Budgetierungssystems« eine Struktur für ein Planungs- und Budgetierungssystem für die nächste Sitzung vorzubereiten. Des Weiteren sollen Sie, als Beispiel für die konsolidierte Verknüpfung von Sach- und Formalzielplanung, die Planung und die Budgetierung für den Vertrieb in England, die in Ihren Verantwortungsbereich fällt, durchführen. Hierzu lassen Sie sich vom Marketing und vom Vertriebsleiter folgende prognostizierte Absatzzahlen für 2011 für England geben (vgl. Tab. 2.2-1). Wegen der Kostensenkungsmaßnahmen können die Verkaufspreise 2011 um ca. 10–15 % gesenkt werden. Dies führt nach den Prognosen und den Marktstudien zu neuen Absatzzahlen in England (vgl. Tab. 2.2-1).

	Stückzahl	Neue Verkaufspreise in Euro	Verrechnungspreise in Euro
Standardfahrräder			
Herren	660	260,-	180,-
Damen	720	270,-	190,-
Jugend	840	185,-	115,-
Mountainbikes			
LX	1.700	655,-	450,-
DX	1.150	1.300,-	970,-
XT	380	1.600,-	1.260,-
Rasenmäher			
LR 300	320	170,-	125,-
XR 400	260	230,-	160,-
Dreiräder, Kettcars, Tretroller	4.000	70,-	45,-

Tab. 2.2-1: Verkaufsprognose England für 2011

Des Weiteren sehen Sie aus Ihren traditionellen Abrechnungsunterlagen der Buchhaltung für das Vertriebsbüro in England folgende Ist-Personalkosten für das Jahr 2010. Die Daten wurden für die Monate Oktober bis Dezember geschätzt (vgl. Tab. 2.2-2). Aus Ihren Besuchen vor Ort in den Vertriebsbüros wissen Sie, dass es für den Aufwand für die Auftragsabwicklung unerheblich ist, welche Produkte an den Einzelhandel

Personalkosten (inkl. Sekundärkostenumlage):		
Vertriebsleiter England	Euro	183.150
2 Vertriebsreisende	Euro	238.560
1 Disponentin u. Buchhalterin	Euro	78.450

Tab. 2.2–2: Personalkosten 2010

verkauft werden. Es entstehen je Auftrag ähnliche Kosten in den Vertriebsbüros. In dem Vertriebsbüro in England arbeiten vier Mitarbeiter. Aufgabe des Vertriebsbüros ist es, die Einzelhändler zu besuchen, dort wenn möglich eine Bestellung zu erreichen und diese dann an die Zentrale in Deutschland weiterzuleiten. Von Deutschland aus werden dann die bestellten Produkte aus dem Zentrallager in Stuttgart direkt an die Einzelhändler in England geschickt. Die Rechnungsstellung erfolgt aber wiederum von der Vertriebsstochter in England. Aus den Interviews vor Ort wissen Sie, dass die Disponentin zu 50 % ihrer Zeit als Sekretärin für den Büroleiter arbeitet. Ebenso erfahren Sie, dass im Jahr 2010 nach den Daten des Büroleiters die zwei Vertriebsreisenden 1.779 Händler besuchen und 712 Bestellungen erreichen werden. Für die Prozessanalysen haben Sie Interviews geführt und sind zu folgendem Ergebnis gekommen (vgl. Tab. 2.2–3).

Als zweiten Kostenblock entnehmen Sie den Unterlagen die Sachkosten. Die Sachkosten werden nur in drei verschiedene Konten gebucht. Als Reisekosten für die 2 Vertriebsmitarbeiter wurden im Jahr 2010 Euro 66.756,- ermittelt. Die Bürokosten für Miete, Büromaterial und Kommunikation belaufen sich auf Euro 36.123,-. Als drittes Konto wird in der internen Kostenrechnung noch das Konto Geschäftskosten geführt. Darunter fallen alle Kosten, der Vertriebsleitung ohne Gehalt, wie Reisekosten, Bewirtung, usw. Dieses Konto weist für 2010 einen Betrag von Euro 26.577,- aus. Da der Vertriebsleiter seine Dienstreisen getrennt nach »Reisen zur Leitung des Vertriebsbüros« und Reisen zum »Händlervertrieb« abrechnet, erkennen Sie, dass er 2010 für ca. Euro 12.812,- Reisen zur Händlerberatung gemacht hat.

Von der Geschäftsleitung kennen Sie die Ergebnisse der strategischen Planung. Das Umsatzwachstum soll zum einen durch eine Strategie der Marktausweitung, insbesondere auf den Auslandsmärkten, durch kostengünstige Modelle und zum anderen durch neue innovative Produkte geschehen. Die strategische Planung ergab, dass über 80 % des Umsatzes mit Produkten gemacht werden, die sich auf der Lebenszykluskurve kurz vor der Marktsättigung befinden. Die Sachzielplanung zur Erreichung der strategischen Ziele, wie die Marktanteilsausweitung durch kostengünstige Modelle, die Optimierung der Produktionstiefe und -abläufe, die Reduzierung der Vorräte durch Direktbelieferung der Kunden, die Restrukturierung der Produktion zur Optimierung der Ressourcenbeanspruchung, die Erhöhung der Eigenkapitalquote durch den Verkauf nichtbetriebsnotwendiger Vermögensteile zur Senkung der Finanzierungskosten und die Verlagerung von Gewinnen in Länder mit niedrigeren Steuerraten, wurde im Hinblick auf den Shareholder Value (Formalziel) vom neuen Vorsitzenden der Geschäftsführung und kaufmännische Geschäftsführer der *Cyclo GmbH*, Dr. Broncker, angeregt.

Ausgehend von dieser Information wurden Analysen zu zukünftigen Marktchancen durchgeführt und getrennt nach Produktparten zu konkreten potenziellen Innova-

Teilprozess in Kostenstelle:	Kapazitätsinanspruchnahme (% MJ.):
Kostenstelle Händlervertrieb (Die Kostenstelle Händlervertrieb enthält die Personalkosten der Vertriebsmitarbeiter und deren Reisekosten):	
Händler beraten:	62%
Bestellung mit Händler ausfüllen:	26%
Bestellungen und Lieferungen betreuen:	12%
Kostenstelle Auftragsabwicklung und Verwaltung (Die Kostenstelle Auftragsabwicklung und Verwaltung enthält die Personalkosten der Disponentin):	
Sekretariat:	50%
Bestellungen bearbeiten:	24%
Rechnungslegung:	26%
Kostenstelle Vertriebsleitung England (Die Kostenstelle Vertriebsleitung enthält die Personalkosten des Vertriebsleiters und dessen Reisekosten):	
Händler beraten:	28%
Bestellung mit Händler ausfüllen:	12%
Vertriebsbüro leiten:	60%

Tab. 2.2–3: Ergebnis der Interviews zur Prozessanalyse

tionsstrategien formuliert. Ähnliches gilt für die Marktanalysen. Auch hier wurden unter strategischen Gesichtspunkten Analysen gemacht und eine Reihe von Markt-Produktstrategien getrennt für die einzelnen Märkte zusammengestellt.

? Problemstellung 1

Der Leiter der Stabsabteilung Zentrale Konzernplanung und Konzerncontrolling, Dr. Vollmer, hat das Projekt »Aufbau eines Planungs- und Budgetierungssystem« für die Cyclo GmbH in mehrere Teilprojekte gegliedert. Bis zur nächsten Geschäftsführungssitzung der Cyclo GmbH sollen die ersten Ergebnisse präsentiert werden. Er erwartet von Ihnen laut Agenda der Sitzung die Vorstellung der Struktur eines Planungs- und Budgetierungssystems und die Struktur eines zu erstellenden Planungshandbuchs. Ihr neuer Kollege Faulhaber gibt Ihnen den Tipp darauf zu achten, dass sowohl das strategische Formalziel des neuen Vorsitzenden der Geschäftsführung und kaufmännischen Geschäftsführers, Dr. Broncker, die Shareholder Value-Steigerung, als auch eine Verknüpfung zu den neuen strategischen Sachzielen enthalten sein muss.

? Problemstellung 2

Als weiterer Punkt auf der Tagesordnung der Geschäftsführungssitzung steht, die Demonstration des Ablaufs der Budgetierung am Beispiel des Vertriebsbüros England.

Von Dr. Vollmer erhalten Sie die Planprämissen für 2011. Die Personalkosten werden in England im Jahr 2011 um ca. 3,6 % steigen. Die Sachkosten werden im Durchschnitt mit der Inflationsrate von 2,4 % wachsen.

Da ausgehend von der Unternehmensstrategie das Unternehmenswachstum durch ein Wachstum der Auslandsmärkte erreicht werden soll, soll im Jahr 2011 die Anzahl der »Point of Sales« erhöht werden. Hierzu sollen 2011 im Vertriebsbereich England 3.000 Händler zweimal im Jahr angefahren werden. Des Weiteren soll die Kennzahl Bestellung pro Händlerbesuch auf 0,5 steigen.

Problemstellung 3



Der Leiter der EDV der Cyclo GmbH, Waschenheim, wird ebenso an der Sitzung teilnehmen, da er für die EDV-technische Realisierung des neuen Planungs- und Budgetierungssystems zuständig ist. Er erwartet von Ihnen zur Sitzung einen Vorschlag, wie beispielsweise das Berichtsformular für das Vertriebsbüro England aussehen könnte.

2.3 War das Outsourcing der Lackierung die richtige Entscheidung?*

Ausgangssituation

Bei der Cyclo GmbH gibt es Überlegungen, strukturelle Veränderungen im Hinblick auf die Wertschöpfungstiefe vorzunehmen. Diese Überlegungen fokussieren sich besonders auf die Geschäftsbereiche Standard-Räder und Rasenmäher. Materialien bzw. fertige Module für die Standard-Räder werden derzeit größtenteils zugekauft und bei der Cyclo Standard-Räder GmbH weiterverarbeitet. Im Rasenmäherbereich wird ähnlich vorgegangen.

Die fertiggestellten Roh-Produkte werden vor dem Versand Cyclo-typisch in einem speziellen Rot lackiert. Zur Realisierung dieses Produktionsschrittes existiert seit einigen Jahren ein Kooperationsvertrag mit der Lack OHG. Dieser Vertrag wurde geschlossen, als gesetzliche Umweltschutz- und Entsorgungsvorschriften bezüglich der Lackierrückstände in der alten Lackierhalle der Cyclo Standard-Räder GmbH nicht mehr erfüllt werden konnten.

Die Geschäftsleitung schloss damals mit der Lack OHG einen zehnjährigen Kooperationsvertrag. Die Lack OHG verpflichtete sich hierbei zur fehlerfreien Lackierung der Produkte von Cyclo, die Cyclo Standard-Räder GmbH garantierte das »Alleinlackierungsrecht« der Lack OHG für den Vertragszeitraum.

* Wir danken Dr. Andreas Brokemper für die kreative Mitarbeit an dieser Fallstudie.

Als Preis für die Lackierung wurde damals Folgendes vereinbart:

Ausgehend vom Basispreis Euro 40,- für einen Quadratmeter Lackieroberfläche, wurde eine jährliche Kostensteigerungsanpassung von 4 % festgeschrieben.

Die *Cyclo GmbH* verpflichtete sich zur Einbringung der gesamten logistischen Leistungen:

Dafür wurden vor zehn Jahren zwei LKW mit 7,5 t angeschafft, die nur für den Teiletransport von *Cyclo* zu *Lack* und umgekehrt zur Verfügung stehen. Die LKW stehen mit jeweils Euro 1,- Buchwert in der Bilanz. Die beiden LKW-Fahrer kosten die *Cyclo Standard-Räder GmbH* zurzeit jährlich jeweils Euro 60.000,- Netto (d. h. ohne Lohnnebenkosten). Die beiden Fahrzeuge legten an 225 Arbeitstagen jährlich die Strecke von *Cyclo* zur *Lack OHG* (32 km einfach) im Durchschnitt 3-mal zurück. Der dezentrale Controller, *Dipl.-Kfm. Gutbrot*, hat für das letzte Jahr auf Grund der angefallenen Kosten (Diesel, Reparaturen, Steuer, Versicherung, ...) einen km-Plankostensatz von 74 Cent je LKW errechnet.

Durch das baldige Vertragsende mit der *Lack OHG* (in 6 Monaten) gab es bei der *Cyclo GmbH* in den letzten Wochen wieder hitzige Diskussionen über die weitere Vorgehensweise bei der Lackierung der Produkte: Während der stets vorsichtig handelnde und risikoscheue kaufmännische Geschäftsführer der *Cyclo Standard-Räder GmbH*, *Dipl.-Kfm. Herrmann*, für eine Fortsetzung der Kooperation plädiert, ist der technische Geschäftsführer, *Dipl.-Ing. Dornfeld*, bestrebt, zukünftig möglichst den gesamten Herstellungsprozess in Eigenregie durchzuführen, um völlig unabhängig von den verschiedenen Fertigprodukt- bzw. Veredelungszulieferern zu sein.

Diesem Standpunkt steht *Herrmann* sehr skeptisch gegenüber, da er der Ansicht ist, dass die bisherige kapitalintensive Fertigungstiefe (Wertschöpfung z.Zt. 55 % des Umsatzes bei den Geschäftsbereichen Standard-Räder und Rasenmäher) für einen Serienfertiger im *Cyclo*-Wettbewerbsumfeld sowieso schon zu hoch wäre. Zudem hält er viele Produktionsschritte derzeit für zu teuer und bezweifelt die Rentabilität mehrerer Investitionen der letzten Jahre. Daher sollten möglichst noch mehr Produktionsschritte und andere Tätigkeiten schnellstmöglich nach außen vergeben werden, auch um mögliche Kostensenkungspotenziale ausschöpfen zu können.

Trotz dieser Einwände befürwortet *Dornfeld* nachhaltigen den Bau einer neuen *Cyclo*-eigenen Lackieranlage in der ehemaligen Lackierhalle, die seit mehreren Jahren nicht mehr genutzt wird. Durch dieses »Insourcing« sei »...wieder eine verzahnte und zeitoptimale Produktion« möglich. Die Gesamtdurchlaufzeit würde erheblich reduziert, die Qualität wäre sicher nicht schlechter und auch die Transportkosten würden entfallen.

Für eine den Anforderungen entsprechende Lackieranlage liegen zwei alternative Angebote vor:

- Im Angebot 1 wird eine vollautomatische Lackieranlage inklusive Lackierwanne und Entsorgungsanlage für Euro 2,5 Mio. angeboten. Zur Steuerung der Anlage wäre lediglich ein Lackiermeister mit einem Monatsgehalt von Euro 5.500,- Netto (inkl. Sekundärkostenumlage) erforderlich.
- Im Angebot 2 handelt es sich um eine halbautomatische Lackieranlage, die manuell bestückt und gesteuert wird. Die Anschaffungskosten hierfür betragen Euro 1,5 Mio. Als Anlagenbediener sind ein Lackiermeister sowie zwei angelernte Arbeitskräfte erforderlich (Kosten je Monat: jeweils ca. Euro 4.600,- Netto).

Nachfolgende Randbedingungen sind zu berücksichtigen:

- Nutzungsdauer der Anlagen: 10 Jahre
- Restwerte am Ende der 10 Jahre: keine
- Das Unternehmen rechnet mit einem Kalkulationszinsfuß von 8 %
- Variable Kosten je Quadratmeter Lackierung: Euro 28,-
- Lohnnebenkosten: 25 %
- Ein Jahresgehalt umfasst 13 Monatszahlungen

Der Konzerncontroller, Dr. *Vollmer*, möchte von beiden Geschäftsführern der *Cyclo Standard GmbH* wissen, welche der vorliegenden Alternativen für *Cyclo* die bestmögliche Lösung ist. Da sowohl der kaufmännische Geschäftsführer *Herrmann* als auch der technische Geschäftsführer *Dornfeld* von ihrem Weg überzeugt sind und so nicht in der Lage sind, eine adäquate Entscheidung zu treffen, konsultieren sie den Controller *Gutbrot*, der zur Klärung der weiteren Vorgehensweise herangezogen wird.

Versetzen Sie sich in die Lage des Controllers *Gutbrot* und versuchen Sie die nachfolgenden Problemstellungen für die Geschäftsführung zu beantworten.

Problemstellung 1

?

Sollte die Cyclo Standard-Räder GmbH die Lackierung aus Kostengründen besser wieder selbst vornehmen? Welche der drei denkbaren Möglichkeiten (Kauf der Anlage 1 oder der Anlage 2 oder weiterhin Lackierung bei der Lack OHG) ist beim gegenwärtigen Jahresbedarf (50.000 m²) am wirtschaftlichsten? Legen Sie für Ihre Entscheidung die durchschnittlich zu erwartenden jährlichen Auszahlungen zu Grunde.

Problemstellung 2

?

Der technische Geschäftsführer Dornfeld macht sich zusätzlich Gedanken über die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen intern denkbaren Lackierungsalternativen. Er möchte von Ihnen daher unbedingt verlässliche Informationen, ab welcher jährlichen Produktionsmenge sich die Eigenlackierung auf Anlage 1 im Vergleich zur Lackierung mit der Anlage 2 lohnt?

Problemstellung 3a

?

Der etwas misstrauische kaufmännische Geschäftsführer Herrmann betraut Sie noch mit einer kleinen Zusatzaufgabe: Ihn interessiert, wie hoch bzw. niedrig der Fremdlackierungspreis bei gegebenen Mengen allerhöchstens sein darf, um die vorteilhaftere Lackierungsalternative zu sein bzw. zu bleiben?