

LEHRBUCH

Jürgen Weber | Utz Schäffer | Christoph Binder

Einführung in das Controlling

Übungen und Fallstudien mit Lösungen

4. Auflage

MIT
EXCEL-
ÜBUNGSAUFGABEN
IM
ONLINE-
PORTAL

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Jürgen Weber / Utz Schäffer / Christoph Binder

Einführung in das Controlling

Übungen und Fallstudien mit Lösungen

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2020

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter
<http://www.sp-dozenten.de> (Registrierung erforderlich)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-4336-4	Bestell-Nr. 20617-0003
ePDF:	ISBN 978-3-7910-4337-1	Bestell-Nr. 20617-0152
ePub:	ISBN 978-3-7910-4338-8	Bestell-Nr. 20617-0100

Jürgen Weber/Utz Schäffer/Christoph Binder
Einführung in das Controlling
Übungen und Fallstudien mit Lösungen
4. Auflage, Mai 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): Viktor Zadorozhnyi, shutterstock.com

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort zur 4. Auflage

Zeitgleich mit der 16. Auflage des zugrunde liegenden Lehrbuchs können wir Ihnen heute die vierte Auflage unseres Übungs- und Fallstudienbuchs vorlegen. Sie enthält unter anderem eine spannende neue Fallstudie zur Steuerung einer Geschäftseinheit der Alfred Kärcher SE & Co. KG. Daneben haben wir die meisten Übungen und Fallstudien aktualisiert und den einen oder anderen Hinweis unserer Leser eingearbeitet.

Auch für die vierte Auflage gilt, dass das vorliegende Übungs- und Fallstudienbuch mit dem gleichnamigen Lehrbuch eng verzahnt ist. So weist im Lehrbuch eine Kaffeetasse in bewährter Weise darauf hin, dass es zu den Ausführungen an der entsprechenden Stelle passende Übungen und Fallstudien im Begleitbuch gibt. Gleichzeitig leiten wir Sie im Übungs- und Fallstudienbuch zu den entsprechenden Passagen im Lehrbuch. Doch damit nicht genug: Die Arbeit mit dem Übungs- und Fallstudienbuch wird auch durch eine ganze Reihe ergänzender Materialien unterstützt. So finden Sie auf der Plattform SP myBook des Schäffer-Poeschel Verlags zahlreiche Spreadsheets, die den Tabellen im Buch zugrunde liegen. Auch weiterführende Video-Clips und Texte stehen dort zu Ihrer Verfügung. Reicht Ihnen dieses Zusatzmaterial nicht aus, laden wir Sie zudem herzlich dazu ein, auf unserer Homepage an der WHU vorbeizuschauen. Hier haben Sie Zugang zu ausgewählten WHU-Fallstudien und weiteren Materialien. Probieren Sie es einfach mal aus und gehen Sie auf www.whu.edu/controlling!

Zu guter Letzt geht ein großes Dankeschön an Claudia Dreiseitel und Dr. Frank Baumgärtner vom Schäffer-Poeschel Verlag, die den Erstellungsprozess der vierten Auflage verlagsseitig begleitet haben. Daneben möchten wir Evelyn Busch, Eric Dölle und Christian Paul unseren herzlichen Dank aussprechen. Sie haben die Überarbeitung des Manuskripts sehr kompetent und engagiert unterstützt.

Jürgen Weber, Utz Schäffer und Christoph Binder
Vallendar und Reutlingen, im November 2019

Vorwort zur 1. Auflage

Die »Einführung in das Controlling« ist den meisten von Ihnen als einführendes Lehrbuch bekannt. Neben vielen positiven und ermunternden Rückmeldungen haben wir in den letzten Jahren immer wieder den Hinweis erhalten, dass auf die »Einführung« abgestimmte Übungen und Fallstudien eine wertvolle Ergänzung für den Einsatz in Studium und Lehre wären. Nun ist es (endlich) soweit!

Um die Aufgabe schultern zu können, wurde das bewährte Autorenteam des Lehrbuchs mit Christoph Binder von der ESB Business School der Hochschule Reutlingen um eine Person ergänzt, die nicht zuletzt durch die Promotion bei Utz Schäffer fester Bestandteil unserer akademischen Familie ist.

Das gemeinsam erarbeitete Werk umfasst drei Teile: Im ersten Teil stellen wir Übungen und Rechenaufgaben (mit Lösung!) zur Verfügung. Im zweiten Teil präsentieren wir eine durchgängige Fallstudie, d. h. alle wesentlichen Controlling-Instrumente können am Beispiel der Xpresso AG anhand praktischer Fragestellungen geübt werden. Unsere Firma wurde im Januar 2008 im Zuge des Zusammenschlusses der beiden Familienunternehmen Webersche Kaffeerösterei GmbH (WKR) und Kaffeemaschinen Schäffer GmbH (KMS) gegründet. Der Zusammenschluss der beiden Unternehmen unter dem neuen Dach der in Vallendar ansässigen Holdinggesellschaft Xpresso AG war die Konsequenz aus der mehrjährigen Kooperation der beiden Unternehmen. Neben der Verarbeitung und Produktion von Bohnenkaffee, Mahlkaffee und Kaffeekapseln umfasst die Produktpalette der Xpresso AG insbesondere Filterkaffee- Siebträger- und Kapselmaschinen sowie Kaffeefolautomaten. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Zahlenbasis der Xpresso Fallstudie nicht fiktiv »gegriffen« ist, sondern sich eng an den tatsächlichen Werten der relevanten Märkte orientiert! Im abschließenden dritten Teil stellt schließlich eine Reihe namhafter Unternehmen Praxisfälle aus ihrem Erfahrungsschatz vor. Natürlich enthält das Begleitbuch auch für den zweiten und dritten Teil Lösungen bzw. Lösungsskizzen.

Um eine optimale Verzahnung der beiden Bücher sicherzustellen, haben wir auch die illustrativen Zahlenbeispiele in der zeitgleich erscheinenden Neuauflage des Lehrbuchs auf das Fallbeispiel der Xpresso AG umgestellt. Wir glauben, dass die durchgängige Orientierung an einem Beispielunternehmen in Lehr- und Übungsbuch didaktisch hilfreich ist und Ihnen das Eindringen in immer neue Kontexte und Beispielunternehmen erspart. Zudem weist nun eine Kaffeetasse in der Marginalie des Lehrbuchs darauf hin, dass es zu den Ausführungen der Seite bzw. zu dem an dieser Stelle vorgestellten Instrument entsprechende Übungen und Fallstudien im Begleitbuch gibt. Wenn Sie wollen, können Sie dann Ihre Lektüre der »Einführung« durch das Lösen praktischer Aufgaben und Fallstudien ergänzen.

Zu guter Letzt wollen wir mehreren Personen danken, die uns bei der Entstehung und Fertigstellung der 1. Auflage dieses Übungs- und Fallstudienbuches unterstützt haben. An erster Stelle ist Kai Böhme zu nennen, der aktiv an der Erstellung von Aufgaben und Fallstudien mitgewirkt und das Projekt mit außerordentlichem Engagement begleitet hat. Daneben hat Florian Herschung (den der aufmerksame Leser von Vorworten schon aus der 13. Auflage des Lehrbuchs kennt) an der einen oder anderen Stelle wertvolle Unterstützungsarbeit geleistet und insbesondere die Verzahnung mit dem Lehrbuch sichergestellt. Als Autorenteam müssen wir festhalten: Es hat unglaublich Spaß gemacht, mit den beiden in diesem Projekt zusammenzuarbeiten! Daneben haben Michael Grimm, Christina Küppers, Fred Przymusinski und Fabian Stolz die Qualität der Fallstudien intensiv aus einer studentischen Perspektive überprüft. Gerhard Bessenbrügge, Hubert Stücke und Dieter Schmid von der Nestlé Deutschland AG sowie Ulrich Müller von der WMF AG haben uns wertvolle

Nachhilfe im Kaffee- und Kaffeemaschinengeschäft gegeben, ohne die dieses Buch wohl kaum in der vorliegenden Form hätte entstehen können. Dafür auch an dieser Stelle herzlichen Dank! Natürlich gehen alle verbliebenen Fehler und Irrtümer dennoch zu unseren Lasten.

Jürgen Weber, Utz Schäffer und Christoph Binder
Vallendar und Reutlingen, im Januar 2011

Inhaltsverzeichnis

Aufgabe Lösung

Vorwort zur 4. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII

A	Einzelaufgaben	1	
1	Jahresabschluss bei der SchokoLaden GmbH	1	45
2	Cashflow bei der Blindflug AG: Den Kapitalfluss derivativ ermitteln.	3	49
3	Erstellen einer Kapitalflussrechnung auf Basis von Bilanz und GuV	5	51
4	Liquiditätsanalyse bei der Hinterwäldler AG	7	53
5	Die Vollkostenrechnung zur Produktkalkulation in der Weihnachtsbäckerei ..	9	56
6	Ergebnisanalyse in der Schrauben- und Dübelfabrik anhand der Deckungsbeitragsrechnung	11	60
7	Prozesskostenrechnung bei der Amazing Ltd.	15	66
8	Zeig mir Deinen Jahresabschluss, und ich sag Dir, wer Du bist	18	70
9	CFROI und CVA im Konzern	21	74
10	Das DuPont System of Financial Control zum Vergleich der Regionalgesellschaften der Energie AG	23	77
11	Verrechnungspreise bei der Solaranlagen AG	24	80
12	Budgetierung bei der KoRoVa Studentenbar	26	84
13	Break-Even-Analyse zweier neuer Produkte bei der Möbel & Lifestyle GmbH ..	28	87
14	Abweichungsanalyse bei der Racing GmbH mittels flexibler Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	29	89
15	Investitionsentscheidung der Cannelloni Pizza GmbH – die Pay-off-Methode ..	31	92
16	Kapitalwertmethode und IRR zur Bewertung zweier Investitionsalternativen bei der Corretti Eis GmbH	33	95
17	Target Costing – das neue Netbook der Nerd iT.	35	99
18	Effizienzvergleich durch internes Benchmarking von Prozessabläufen	39	103
19	Die BCG-Portfolio Matrix: Portfolioanalyse bei der Blindflug AG	43	115

B	Fallstudie X-presso AG	117	
	Arbeitshinweise zur X-presso Fallstudie	117	
	Der Konzern: Die X-presso AG und ihre Töchter	118	
	Fallstudienaufgaben	130	
1	Die Kapitalflussrechnung zur Analyse von Finanzmittelherkunft und -verwendung 📊 📊	130	156
2	Das Zusammenspiel von Menge, Kosten und Preis – die Break-Even-Analyse auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung 📊 📊 📊	131	161
3	Eigen- oder Fremdfertigung – Kostenrechnung zur Fundierung von Programmmentscheidungen 📊 📊 📊	133	167
4	Die Prozesskostenrechnung 📊 📊 📊	136	178
5	Der ROCE zur Analyse der wirtschaftlichen Situation 📊	140	183

		Aufgabe	Lösung
6	CFROI und CVA zur Bewertung des Markteintritts in China 📊📊📊	140	186
7	Ermittlung von Verrechnungspreisen für das Chinageschäft 📊📊📊	142	193
8	Planung und Budgetierung der Fertigungskosten 📊📊📊	144	200
9	Lohnt sich die Investition in eine zusätzliche Kaffeemühle? 📊📊	146	208
10	Target Costing zur Entwicklung der neuen Yuppie-Line-Kapselmaschinen 📊📊	147	213
11	Senkung des Materialeinsatzes durch Benchmarking der Produktionsprozesse 📊	149	218
12	Strategieimplementierung mittels Balanced Scorecard 📊📊📊	152	224
13	Die BCG-Portfolio-Matrix zur Entwicklung der langfristigen Produktstrategie 📊📊	153	230
<hr/>			
C	Xpresso Case Study	237	
	The Group: Xpresso AG and subsidiaries	238	
	Assignments	250	
1	Using a cash flow statement to analyze the sources and application of funds 📊📊	250	276
2	Cost-volume-profit analysis for the new yuppie line coffee capsule machines 📊📊📊	251	281
3	In-house vs. external manufacturing – using cost accounting for program decisions 📊📊📊	253	287
4	Quantifying order processing costs through activity based costing 📊📊📊	256	298
5	Using ROCE to analyze financial state 📊	260	302
6	Using CFROI and CVA to evaluate market entry in China 📊📊📊	260	305
7	Calculating transfer prices for the Chinese business 📊📊📊	262	312
8	Forecasting and budgeting for the 2019 financial year 📊📊📊	264	319
9	Does the investment in a new coffee grinder pay off? 📊📊	266	326
10	Using target costing to develop the new yuppie line capsule machine 📊📊	267	331
11	Reducing total material spending by benchmarking waste against the competition 📊	269	336
12	Fostering strategy implementation in the commercial customer segment using the Balanced Scorecard 📊📊📊	272	342
13	The BCG portfolio matrix: Revising the long-term product strategy	273	348
<hr/>			
D	Praxisfälle	355	
1	Praxisfall der Ernst & Young GmbH zur Thematik HGB vs. IFRS	355	361
2	Praxisfall der HUGO BOSS AG zur Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung für die Geschäftssteuerung	375	380
3	Praxisfall der GARDENA GmbH zur Prozesskostenrechnung	390	393
4	Praxisfall des Bayer-Konzerns zur Beurteilung und Steuerung der Geschäftsentwicklung mithilfe finanzieller Kennzahlen	397	400
5	Praxisfall der Stern Stewart & Co. GmbH zum Thema Wertorientiertes Management	406	410

	Aufgabe	Lösung
6	Praxisfall der Henkel AG zum Thema Verrechnungspreise	419 421
7	Praxisfall der Nestlé S. A. zum Thema Planung und Budgetierung.....	426 430
8	Praxisfall der Deutschen Lufthansa AG zum Investitionscontrolling.....	436 440
9	Praxisfall der Volkswagen AG zum Target Costing	449 459
10	Die Balanced Scorecard bei der Südostbayernbahn, einer Tochter der Deutschen Bahn AG	464 468
11	Praxisfall der Boston Consulting Group zur Portfolioanalyse.....	471 475
12	Praxisfall der Alfred Kärcher SE & Co. KG zum Thema Steuerung einer Geschäftseinheit	482 488
Zu den Autoren		505