



Controlling

Das Übungsbuch

3., aktualisierte Auflage

Bernd Britzelmaier

Controlling

Das Übungsbuch

Controlling

Das Übungsbuch

3., aktualisierte Auflage

Bernd Britzelmaier

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.

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht.

Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.

Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen.

Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Autor dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

25 24 23 22 21

ISBN 978-3-86326-327-0 (E-Book)

© 2021 by Pearson Deutschland GmbH
St.-Martin-Straße 82, D-81541 München
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de
A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de
Lektorat: Elisabeth Prümm, epruemmm@pearson.de
Korrekturat: Petra Kienle
Coverillustration: SPIX PRODUCTION, Adobe Stock
Herstellung: Philipp Burkart, pburkart@pearson.de
Satz: Gerhard Alfes, mediaService, Siegen (www.mediaservice.tv)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	9
Vorwort zur zweiten Auflage	9
Vorwort zur ersten Auflage	10
Kapitel 1 Controlling und Controller	11
Übungen	12
Controlling und Controller	12
Lösungen	13
Controlling und Controller	13
Kapitel 2 Instrumente des Rechnungswesens	17
Übungen	18
2.1 Grundlagen	18
2.2 Externes Rechnungswesen	20
2.3 Internes Rechnungswesen	27
2.4 Externes Rechnungswesen und Controlling	38
Lösungen	40
2.1 Grundlagen	40
2.2 Externes Rechnungswesen	43
2.3 Internes Rechnungswesen	65
2.4 Externes Rechnungswesen und Controlling	83
Kapitel 3 Instrumente des strategischen Controllings	87
Übungen	88
3.1 Strategische Planung und Kontrolle.	88
3.2 Instrumente der strategischen Planung	89
3.3 Investitionscontrolling	95
3.4 Wertorientiertes Controlling.	100
3.5 Kostenmanagement.	104
3.6 Performance-Measurement-Systeme	109
Lösungen	109
3.1 Strategische Planung und Kontrolle.	109
3.2 Instrumente der strategischen Planung	112
3.3 Investitionscontrolling	128
3.4 Wertorientiertes Controlling.	134
3.5 Kostenmanagement.	142
3.6 Performance-Measurement-Systeme	156

Kapitel 4	Instrumente des operativen Controllings	159
	Übungen	160
4.1	Budgetierung	160
4.2	Berichtswesen und Forecasting	172
4.3	Entscheidungsrechnungen auf kurze Sicht	172
4.4	Systeme der Plankostenrechnung	182
4.5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.	184
	Lösungen	187
4.1	Budgetierung	187
4.2	Berichtswesen und Forecasting	204
4.3	Entscheidungsrechnungen auf kurze Sicht	206
4.4	Systeme der Plankostenrechnung	227
4.5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.	234
Kapitel 5	Digitalisierung und Controlling	241
	Übungen	242
5.1	Administrations- und Dispositionssysteme	242
5.2	Datenbankbasierte Führungsinformationssysteme	242
5.3	Führungsinformationssysteme unter Einbezug unstrukturierter Daten	242
5.4	Künstliche Intelligenz	243
5.5	Cloud Computing und Mobile Computing	243
5.6	Chancen und Herausforderungen im Controlling	243
	Lösungen	244
5.1	Administrations- und Dispositionssysteme	244
5.2	Datenbankbasierte Führungsinformationssysteme	245
5.3	Führungsinformationssysteme unter Einbezug unstrukturierter Daten	247
5.4	Künstliche Intelligenz	248
5.5	Cloud Computing und Mobile Computing	249
5.6	Chancen und Herausforderungen im Controlling	250
Kapitel 6	Bereichscontrolling	251
	Übungen	252
6.1	Grundlagen.	252
6.2	Forschungs- und Entwicklungscontrolling	252
6.3	Controlling in Einkauf und Logistik	254
6.4	Produktionscontrolling	259
6.5	Marketingcontrolling.	259
6.6	Projektcontrolling	261
6.7	IT-Controlling.	263
6.8	Personalcontrolling	264
6.9	Nachhaltigkeitscontrolling	265
6.10	Konzerncontrolling	265

Lösungen	267
6.1 Grundlagen	267
6.2 Forschungs- und Entwicklungscontrolling	267
6.3 Controlling in Einkauf und Logistik	273
6.4 Produktionscontrolling	279
6.5 Marketingcontrolling	282
6.6 Projektcontrolling	287
6.7 IT-Controlling	294
6.8 Personalcontrolling	300
6.9 Nachhaltigkeitscontrolling	303
6.10 Konzerncontrolling	305
Literaturverzeichnis	311

Vorwort zur dritten Auflage

Es freut mich sehr, begleitend zur dritten Auflage des Lehrbuchs, auch das Übungsbuch in aktualisierter und ergänzter Form vorlegen zu können. Neben den vielfältigen Aufgaben des Übungsbuches sei zusätzlich auf die Inhalte der digitalen Lernplattform **MyLab | Controlling** verwiesen.

Auch in der dritten Auflage folgt das Übungsbuch der Struktur des Lehrbuchs, das insbesondere um das Kapitel „Digitalisierung und Controlling“ erweitert wurde. Es enthält nun auch ein Unterkapitel zum Thema „Projektcontrolling“.

Mein besonderer Dank gilt erneut Herrn Martin Milbradt für die exzellente Betreuung des Werks. Aus der Leserschaft kamen hilfreiche Verbesserungsvorschläge, die ich gerne eingearbeitet habe. Für weitere Anregungen der Leserinnen und Leser bin ich dankbar.

Pforzheim, im November 2020

Bernd Britzelmaier

Vorwort zur zweiten Auflage

Mit der zweiten Auflage des Lehrbuchs wurde begleitend die digitale Lernplattform **MyLab | Controlling** eingeführt. Zusätzlich zu den dort enthaltenen Begleitmaterialien erscheint hiermit auch das Übungsbuch in zweiter Auflage.

Das Übungsbuch folgt weiterhin der Struktur des Lehrbuchs, das insbesondere in ►*Kapitel 5* wesentlich erweitert wurde. Neben der inhaltlichen Erweiterung erfolgten eine redaktionelle Überarbeitung der Inhalte sowie die Anpassung auf den aktuellen Rechtsstand.

Mein besonderer Dank gilt wieder Herrn Martin Milbradt für die exzellente Betreuung des Werks. Aus der Leserschaft kamen hilfreiche Verbesserungsvorschläge, die ich gerne eingearbeitet habe. Für weitere Anregungen der Leserinnen und Leser bin ich dankbar.

Pforzheim, im November 2017

Bernd Britzelmaier

Vorwort zur ersten Auflage

Controlling ist heute fester Bestandteil betriebswirtschaftlicher Bachelor- und Masterstudiengänge. In der Praxis unverzichtbar, umfasst es in seiner klassischen Ausprägung Planung, Reporting und Abweichungsanalyse.

Das Lehrbuch „Controlling – Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder“ bietet eine umfangreiche Einführung in die Grundlagen und die Praxis des Controllings, wie sie in Vorlesungen des Bachelors an allen Hochschultypen dargestellt werden. Es vermittelt in kurzer und prägnanter Form Grundkenntnisse des Controllings.

Das Übungsbuch folgt der Struktur des Lehrbuchs, damit die Inhalte zielgerichtet nachgelernt und vertieft werden können. Behandelt werden Grundlagen zu Controlling und Controller (► *Kapitel 1*), Instrumente des Rechnungswesens (► *Kapitel 2*), Instrumente des strategischen Controllings (► *Kapitel 3*), Instrumente des operativen Controllings (► *Kapitel 4*) sowie das Bereichscontrolling (► *Kapitel 5*). Das Übungsbuch bietet einen reichen Fundus an Aufgaben, die eine ideale Ergänzung zum Lehrbuch darstellen. Es orientiert sich zwar am Lehrbuch, kann jedoch auch unabhängig von diesem verwendet werden. Zu allen Aufgaben sind ausführliche kommentierte und verständliche Lösungen enthalten. Anhand der Musterlösungen lässt sich der eigene Wissensstand überprüfen. Lücken können festgestellt und gezielt geschlossen werden.

Im Übungsbuch finden sich verschiedene Aufgabenformen, wie sie auch in Klausuren vorkommen. Neben Wissens-, Verständnis- und Transferfragen enthält das Buch viele Fallbeispiele und Fallstudien, die die direkte Umsetzung des Gelernten in die Praxis ermöglichen. Es eignet sich damit nicht nur für Studierende, sondern auch für Dozierende und Praktiker zur Unterrichtsvorbereitung, Wissensauffrischung und Wissensergänzung.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Martin Milbradt für die Aufnahme des Werks in die Reihe sowie die sehr angenehme und unkomplizierte Unterstützung bei der Entstehung des Buchs. Herzlich danke ich meiner Frau Jutta für die fortwährende Unterstützung meiner Publikationsvorhaben sowie für ihre Mitwirkung bei der Gestaltung und Formatierung der Texte. Mein Dank geht auch an Frau Caroline Flum für das Korrekturlesen sowie an meine Tochter Anne für ihre kreative Unterstützung bei der Entwicklung von Fallbeispielen.

Über Anregungen aus dem Leserkreis freue ich mich sehr. Den Studierenden wünsche ich viel Spaß beim Lernen und Üben und viel Erfolg im Studium.

Pforzheim, im März 2014

Bernd Britzelmaier

Controlling und Controller

Übungen	12
Controlling und Controller	12
Lösungen	13
Controlling und Controller	13

ÜBERBLICK

1

Hauptthemen

In ►*Kapitel 1* wird ein Grundverständnis für den Themenkomplex „Controlling“ entwickelt. Die historische Entwicklung des Controllings wird aufgezeigt, grundlegende Begriffe werden vorgestellt und erläutert. Ziele, Funktionen und Aufgaben des Controllings werden erklärt. Es wird dargelegt, wie die Rolle des Controllings auch im Vergleich mit anderen betrieblichen Funktionen zu sehen ist und welches Berufsbild sich daraus ableitet. Fachliche wie persönliche Voraussetzungen eines Controllers werden skizziert. Die verschiedenen Ebenen des Controllings werden diskutiert. Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Institutionalisierung des Controllings werden vorgestellt und bewertet. Das Kapitel endet mit aktuellen Trends und Perspektiven zur weiteren Entwicklung des Controllings.

Übungen

Controlling und Controller

1. Skizzieren Sie die Entwicklung des Controllings in Deutschland.
2. Skizzieren und erläutern Sie den Controlling-Regelkreis.
3. Was versteht man unter Formalzielen, was unter Sachzielen?
4. Nennen Sie zentrale Funktionen des Controllings.
5. Grenzen Sie Controlling und interne Revision voneinander ab.
6. Nennen Sie exemplarisch fünf Aufgaben, die ein Controller haben könnte.
7. Nennen Sie exemplarisch fünf Instrumente, die im Controlling zum Einsatz kommen könnten.
8. Nennen Sie exemplarisch fünf Persönlichkeitsmerkmale, die ein Controller aufweisen sollte.
9. Nennen Sie die Verhaltensanforderungen an Controller nach Deyhle.
10. Unterscheiden Sie operatives und strategisches Controlling.
11. Skizzieren und diskutieren Sie, wie das Controlling als Stelle in die Aufbauorganisation eines Unternehmens integriert werden könnte.
12. In einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen mit 250 Mitarbeitern an einem einzigen Standort soll ein Controller eingestellt werden, um ein Planungs- und Steuerungssystem aufzubauen. Die Geschäftsleitung überlegt, wie seine Stelle aufbauorganisatorisch verankert werden soll. Diskutieren Sie Alternativen und unterbreiten Sie einen Vorschlag.
13. Nennen Sie aktuelle Trends und Themen im Controlling.

Lösungen

Controlling und Controller

1. Skizzieren Sie die Entwicklung des Controllings in Deutschland.

Erste Controller-Stellen in deutschen Unternehmen wurden in den 1950er-Jahren etabliert. Bis Ende der 1960er-Jahre waren Controller in Deutschland vorwiegend in Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne vorzufinden. Ab den 1970er-Jahren erfolgte ein starker Zuwachs an Controlling-Stellen. Heute ist Controlling in den größeren Unternehmen fest verankert, bei kleinen und mittleren Unternehmen jedoch nicht flächendeckend vorhanden. Controlling-Pioniere in Deutschland waren Albrecht Deyhle, Péter Horváth und Elmar Mayer.

2. Skizzieren und erläutern Sie den Controlling-Regelkreis.

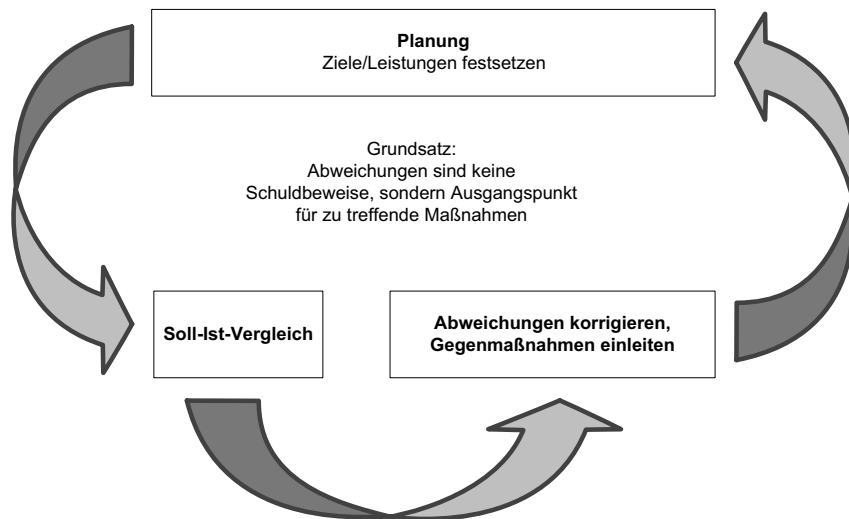


Abbildung 1.1: Der Controlling-Regelkreis (Horváth & Partner Stuttgart 2016, S. 15)

Der Controlling-Regelkreis beschreibt den grundsätzlichen Steuer- und Regelmechanismus, Ziele und Leistungen werden geplant („wir planen für Mai 2018 den Absatz von 1.000 Staubsaugern zum Stückpreis von 200 €), das Ist wird erhoben (verkauft wurden 900 Staubsauger zu je 200 €), es erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich (statt 200.000 € Umsatz wurden nur 180.000 € erzielt). Zur Erreichung der Jahresziele 2018 werden Maßnahmen ergriffen, den Umsatzrückstand aufzuholen, z.B. durch zusätzliche Werbung. Es erfolgt eine Anpassung der Planung.

3. Was versteht man unter Formalzielen, was unter Sachzielen?

Sachziele stellen nichtmonetäre Ziele dar, sie beschreiben einen erwünschten Zustand hinsichtlich zu erbringender Leistungen. Sie stellen auf Effektivität ab.

Sachziele dienen der Erreichung von Formalzielen, die oft monetären Charakter haben. Formalziele stellen auf Effizienz ab.

4. Nennen Sie zentrale Funktionen des Controllings.

Zentrale Funktionen des Controllings sind Ermittlung, Dokumentation, Planung, Prognose, Vorgabe, Steuerung, Beratung sowie Kontrolle.

5. Grenzen Sie Controlling und interne Revision voneinander ab.

Controlling	Interne Revision
Zukunftsorientiert	Vergangenheitsorientiert
Unterstützung des Managements bei Planung, Steuerung, Kontrolle; Informationsversorgung	Überprüfung und Kontrolle, z.B. Ordnungsmäßigkeit der Buchführung, Geschäftsprozesse
Dauerhafter Aufgabenkomplex	Sporadische und wechselnde Aufgabenkomplexe
An Unternehmenszielen ausgerichtet	An Einhaltung von Rechts- und Unternehmensnormen ausgerichtet
Lotse	Kontrolleur
Kaum externe Beziehungen	Interne und externe Beziehungen

6. Nennen Sie exemplarisch fünf Aufgaben, die ein Controller haben könnte.
Aufgaben eines Controllers sind u.a. operative Planung und Kontrolle, Wirtschaftlichkeitsanalysen, Berichtswesen, Beratung des Managements, strategische Planung und Kontrolle.
7. Nennen Sie exemplarisch fünf Instrumente, die im Controlling zum Einsatz kommen könnten.
Instrumente sind z.B. Investitionsrechnung, Balanced Scorecard, Abweichungsanalyse, Budgetierung und Deckungsbeitragsrechnung.
8. Nennen Sie exemplarisch fünf Persönlichkeitsmerkmale, die ein Controller aufweisen sollte.
Persönlichkeitsmerkmale sind u.a. Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denkvermögen, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität und Geduld.
9. Nennen Sie die Verhaltensanforderungen an Controller nach Deyhle.

Verhaltensanforderungen

- Geduld, stets aufs Neue die gleichen Sachverhalte zu interpretieren
- Liebenswürdige Penetranz
- Toleranzbereitschaft
- Bildhafte Ausdrucksweise (visualisieren)
- Spüren, ob einer zuckt (oder schluckt)
- Courage, nicht jeden Sachverhalt gleich an die große Glocke hängen
- Hofnarren-Allüren, um unangenehme Wahrheiten so zu bringen, dass man über sich selbst lacht
- Sich nicht so wichtig nehmen
- Unverdrossenheit

Abbildung 1.2: Verhaltensanforderungen an den Controller (Deyhle 1980, S. 40)

10. Unterscheiden Sie operatives und strategisches Controlling.

	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Zielsetzung	Sicherung der operativen Zielsetzung und Optimierung der Unternehmensprozesse	Sicherung der strategischen Zielsetzung und der Unternehmensexistenz
Fragestellung	„to do the things right“	„to do the right things“
Ausrichtung auf	Unternehmung (unter Berücksichtigung bestehender Umweltbedingungen)	Unternehmung und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)
Zeitbezug	Kurz- und mittelfristig	Langfristig
Integration der Unternehmensleitung	Fallweise	Laufend
Dimensionen	Kosten/Leistung- Aufwand/Ertrag	Chancen/Risiken -Stärken/Schwächen
Zielgrößen	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität, Liquidität	Existenzsicherung, Erfolgspotenziale
Steuerungsgrößen	Messen der Zielerreichung u.a. durch Deckungsbeiträge, Kennzahlen	Gegenüberstellung von Erfolgspotenzial und Potenzialausschöpfung

11. Skizzieren und diskutieren Sie, wie das Controlling als Stelle in die Aufbauorganisation eines Unternehmens integriert werden könnte.

Mögliche „Ansiedelungen“ der Controlling-Funktion sind:

- Controlling im Vorstandsbereich als Teil der Finanzfunktion,
- Controlling als eigenes Vorstandsressort,
- Controlling als Teil des Rechnungswesens (gemeinsame Stelle mit externem Rechnungswesen),
- Controlling als eigene Linienstelle (neben externem Rechnungswesen),
- Controlling als Stabsstelle der Geschäftsleitung,
- Controlling als Shared Service Center und
- Controlling als Funktion in der Matrixorganisation.

Zu beachten sind Unternehmensgröße, gewünschter Stellenwert des Controllings, gewünschte Durchsetzungsmacht und Einflussnahme sowie Nähe zur Geschäftsleitung.

12. In einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen mit 250 Mitarbeitern an einem einzigen Standort soll ein Controller eingestellt werden, um ein Planungs- und Steuerungssystem aufzubauen. Die Geschäftsleitung überlegt, wie seine Stelle aufbauorganisatorisch verankert werden soll. Diskutieren Sie Alternativen und unterbreiten Sie einen Vorschlag.

Denkbar sind:

- Controlling im Vorstandsbereich als Teil der Finanzfunktion
- Controlling im Vorstandsbereich als eigene Funktion

- Controlling als Teil des Rechnungswesens
- Controlling als Linienstelle unter dem Rechnungswesen
- Controlling als Stabsstelle der Geschäftsleitung
- Controlling als Funktion in der Matrixorganisation

Zu diskutieren sind (gewünschter) Einfluss des Controlling, Aufgabenspektrum und benötigte Ressourcen. Für ein mittelständisches Unternehmen mit 250 Mitarbeitern kommen vor allem Controlling als Teil des Rechnungswesens und Controlling im Vorstandsbereich (ggf. Assistenz des Vorstands, die Controlling mit abdeckt) in Frage.

13. Nennen Sie aktuelle Trends und Themen im Controlling.

Controlling ist keine statische Disziplin, sondern unterliegt einer stetigen Weiterentwicklung. Aktuelle Trends und Perspektiven sind z.B.:

- Durchdringung neuer „Branchen“ wie z.B. öffentliche Haushalte, Bildungseinrichtungen oder Krankenhäuser,
- schlankere Prozesse, die z.B. durch neuere Budgetierungsansätze („Beyond Budgeting“) erreicht werden können,
- neue Anforderungen durch International Financial Reporting Standards, z.B. im Bereich der Ermittlung der aufwandsgleichen Entwicklungskosten,
- Anforderungen aus dem Bereich „Corporate Governance“ inklusive „Compliance“, rechtliche Anforderungen hinsichtlich verantwortungsvoller Unternehmensleitung und -überwachung,
- neue Controlling-Objekte, z.B. immaterielle Vermögensgegenstände, die sogenannten „intangibles“, die von immer größerer Bedeutung für die Unternehmen sind,
- neue Berichterstattungs- und Controlling-Felder wie z.B. „Nachhaltigkeit“ und „Corporate Social Responsibility“,
- ökologiebezogene Themen wie Planung und Steuerung des „Carbon Accounting“,
- weiter zunehmende Verschiebung der Aufgaben in Richtung „Beratung“ und „Strategie“,
- stärkere Orientierung am Wertschöpfungsprozess, weniger an funktionalen Einheiten,
- Verbesserung und Intensivierung des IT-Einsatzes (z.B. durchgängige Datenmodelle, standardisierte Datengenerierung),
- verbesserte Anpassung an sich rascher verändernde Umweltbedingungen,
- Entwicklung von besseren Frühwarnsystemen,
- verstärkte Ausrichtung am Kapitalmarkt durch wertorientierte Unternehmensführungskonzepte,
- Ausbau der Risikomanagementsysteme, teilweise auch durch gesetzliche Normen vorgegeben,
- Ausbau von Selbststeuerung und Marktorientierung,
- Auf- und Ausbau der Kompetenzen im Bereich „Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung“,
- Big Data und
- Industrie 4.0.

Instrumente des Rechnungswesens

2

Übungen	18
2.1 Grundlagen	18
2.2 Externes Rechnungswesen	20
2.3 Internes Rechnungswesen	27
2.4 Externes Rechnungswesen und Controlling	38
Lösungen	40
2.1 Grundlagen	40
2.2 Externes Rechnungswesen	43
2.3 Internes Rechnungswesen	65
2.4 Externes Rechnungswesen und Controlling	83

ÜBERBLICK

Hauptthemen

Das ►*Kapitel 2* ist den Instrumenten des Rechnungswesens gewidmet. Insbesondere das interne Rechnungswesen bildet eine wesentliche Informationsbasis für das Controlling. Das ►*Kapitel 2* hat zum einen Brückenfunktion zu Inhalten aus Kosten- und Leistungsrechnung und Bilanzierung, zum anderen verbindet es Aspekte von externem Rechnungswesen und Controlling, die heute in den Unternehmen sehr wichtig sind. Dargestellt werden die (Basis-)Instrumente des Rechnungswesens sowie grundlegende Begriffe im Überblick. Zwecke und Aufgaben des externen Rechnungswesens werden erläutert und die wesentlichen Rechnungslegungsvorschriften nach HGB werden vermittelt. Die Unterschiede hinsichtlich Zweck und Aufgaben zwischen externem und internem Rechnungswesen werden deutlich gemacht. Die Managementunterstützung durch die Kosten- und Leistungsrechnung wird aufgezeigt. Im Rahmen der Vollkostenrechnung werden Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung vorgestellt. Aus den Mängeln der Vollkostenrechnung erfolgt die Herleitung der Notwendigkeit der Teilkostenrechnung. Es wird aufgezeigt, wie ein Betriebsabrechnungsbogen auf Teilkostenbasis erstellt werden kann. Die ein- und mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung werden erläutert. Wichtige Zusammenhänge zwischen externem Rechnungswesen und Controlling werden dargelegt.

Übungen

2.1 Grundlagen

1. Teilgebiete des internen und externen Rechnungswesens

Ordnen Sie die genannten Teilgebiete dem internen oder externen Rechnungswesen durch Ankreuzen zu:

Teilgebiet	Internes Rechnungswesen	Externes Rechnungswesen
Debitorenbuchhaltung		
Kalkulation		
Bilanzerstellung		
Kostenplanung		
Investitionsplanung		
Erstellung der Gewinn-und-Verlust-Rechnung		

2. Strom- und Bestandsgrößen

Ordnen Sie den Begriffen „Ein- und Auszahlung“, „Einnahme und Ausgabe“, „Ertrag und Aufwand“ sowie „Leistung und Kosten“ die diesen zugehörigen Bestandsgrößen zu. Erläutern Sie dann die genannten Stromgrößen.

3. Fallbeispiel: „Cashflow, ordentliches Ergebnis und Betriebsergebnis“

Berechnen Sie auf Grundlage der folgenden Angaben den Cashflow (gesamt), das ordentliche Ergebnis sowie das Betriebsergebnis.



Umsatzerlöse (zahlungswirksam)	1.000.000 €
Materialaufwand (zahlungswirksam, kostengleich)	200.000 €
Personalaufwand (darin enthalten 20.000 € Zuführung zu den Pensionsrückstellungen, der Rest ist zahlungswirksam, kostengleich)	250.000 €
Abschreibungen (Aufwand = Kosten)	150.000 €
Kauf einer Maschine (Überweisung)	200.000 €
Ausschüttung Dividende (Überweisung)	50.000 €
Kalkulatorische Wagnisse	30.000 €
Neutrale Aufwendungen (zahlungswirksam)	40.000 €

4. Begriffliche Grundlagen

Erläutern Sie die folgenden Begriffe und geben Sie jeweils ein Beispiel an:

- Neutraler Aufwand
- Neutraler Ertrag
- Zweckaufwand
- Zweckertrag
- Kalkulatorische Leistungen
- Kalkulatorische Kosten

5. Kostenverhalten

Geben Sie jeweils ein Beispiel an für:

- Fixe Kosten
- Variable Kosten
- Progressive Kosten
- Degressive Kosten
- Regressive Kosten

6. Unechte Gemeinkosten

Was versteht man unter unechten Gemeinkosten? Nennen Sie ein Beispiel.

2.2 Externes Rechnungswesen

7. Vorschriften für Jahresabschlüsse von Kapitalgesellschaften

Nach welchen Vorschriften (national, IFRS) müssen Kapitalgesellschaften in der EU ihre Jahresabschlüsse (Einzelabschluss, Konzernabschluss) erstellen?

8. Internationale Normen der Rechnungslegung

Welche Gründe sprechen für Rechnungslegung nach internationalen Normen?



9. Fallbeispiel: Herstellungskosten

Ermitteln Sie aus den folgenden Angaben die Wertunter- und -obergrenze für die Handelsbilanz. Welchen Wert nehmen Sie für einen möglichst hohen Gewinn?

Fertigungsmaterialkosten	150.000 €
Sondereinzelkosten des Vertriebs	20.000 €
Fertigungsgemeinkosten	100%
Vertriebsgemeinkosten	20.000 €
Verwaltungsgemeinkosten	30.000 €
Eigenkapitalzinsen zur Finanzierung der Fertigung	2.000 €
Aufwendung für die betriebliche Altersversorgung	3.000 €
Fertigungslohnkosten	50.000 €
Materialgemeinkosten	20%
Sondereinzelkosten der Fertigung	15.000 €



10. Fallbeispiel: Herstellungskosten, Herstellkosten, Selbstkosten

Ermitteln Sie aus den folgenden Angaben die Herstellungskosten (Wertuntergrenze, Wertobergrenze), die Herstellkosten und die Selbstkosten.

Fertigungsmaterialkosten	150.000 €
Materialgemeinkosten (davon kalkulatorische Kosten: 5.000 €)	30.000 €
Fertigungslöhne	200.000 €
Fertigungsgemeinkosten (davon kalkulatorische Kosten: 20.000 €)	100.000 €
Sondereinzelkosten der Fertigung	10.000 €
Vertriebsgemeinkosten	20.000 €
Verwaltungsgemeinkosten	30.000 €
Sondereinzelkosten des Vertriebs	15.000 €

11. Aktivierungswahlrechte

Welche Aktivierungswahlrechte bestehen im HGB?

12. Fallbeispiel: Derivativer Geschäfts- oder Firmenwert

Berechnen Sie aus den folgenden Angaben den derivativen Geschäfts- oder Firmenwert. Unterscheiden Sie asset deal und share deal.

Position	Buchwert	Marktwert/Zeitwert
Anlagevermögen	500.000 €	600.000 €
Bankverbindlichkeiten	200.000 €	200.000 €
Rückstellungen	70.000 €	50.000 €

Der Kaufpreis beträgt 500.000 €.

13. Fallbeispiel: Shareholder Value AG

Die Shareholder Value AG kauft im Juli 2017 Aktien der Wealth AG zum Börsenkurs von 50 € je Stück. Die Aktie der Wealth AG weist am 31.12.2017 einen Börsenkurs von 48 € auf. Klären Sie Ansatz, Ausweis und Bewertung zum 31.12.2017 für den Fall, dass die Aktien dem Finanzanlagevermögen zugeordnet wurden, sowie für den Fall einer Zuordnung im Umlaufvermögen.

14. Bewertungskonzeption des Anlagevermögens nach HGB

Erläutern Sie die Bewertungskonzeption des Anlagevermögens nach HGB.

15. Bewertungskonzeption des Umlaufvermögens nach HGB

Erläutern Sie die Bewertungskonzeption des Umlaufvermögens nach HGB.

16. Eigenkapital der AG

Erläutern Sie die Positionen im Eigenkapital einer Aktiengesellschaft.

17. Rückstellungen

Erläutern Sie Ansatz und Ausweis von Rückstellungen. Geben Sie jeweils ein Beispiel an.

18. Fallbeispiel: Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Erstellen Sie aus den folgenden Angaben die Gewinn-und-Verlust-Rechnung jeweils nach Gesamt- und Umsatzkostenverfahren. Sämtliche Kosten sind aufwandsgleich. Welcher Gewinn ergibt sich bei Verwendung der Wertuntergrenze, welcher bei der Wertobergrenze?

THEORE
PRAXIS!

THEORE
PRAXIS!

THEORE
PRAXIS!

Produktionsmenge	1.000 Stück
Absatzmenge	800 Stück
Fertigungslöhne	10.000 €
Fertigungsmaterial	15.000 €
Fertigungsgemeinkosten	22.500 €
Materialgemeinkosten	7.500 €
Vertriebskosten	8.000 €
Verwaltungsgemeinkosten	8.000 €
Sondereinzelkosten der Fertigung	7.000 €
Verkaufspreis je Stück ohne Umsatzsteuer	100 €



19. Fallbeispiel: Real Estate GmbH

Die Real Estate GmbH erwirbt ein Grundstück. Folgende Aufwendungen fallen an:

Kaufpreis	1.000.000 €
Beurkundungsgebühr für den Kaufvertrag	6.000 €
Beurkundungsgebühr für die Eintragung der Grundschuld zur Finanzierung des Kaufpreises	700 €
Grunderwerbssteuer	50.000 €
Eintragungsgebühr für die Eigentumsübertragung	2.000 €
Eintragungsgebühr für die Grundschuld	600 €
Maklerprovision inklusive 19% Umsatzsteuer	35.700 €
Grundsteuer jährlich	4.500 €

Das Grundstück soll mit einem Alters- und Pflegeheim bebaut werden. Bevor mit dem Bau begonnen werden kann, muss ein sich auf dem Grundstück befindender Pferdestall abgerissen werden. Die Kosten dafür betragen 15.000 € zuzüglich 19% Umsatzsteuer.

Berechnen Sie die Anschaffungskosten des Grundstücks nach den entsprechenden Vorschriften des HGB.

20. Fallbeispiele: Bilanzierung verschiedener Sachverhalte

Wie sind die folgenden Sachverhalte zum 31.12.2017 zu bilanzieren? Darzustellen sind **Bilanzansatz**, **Bilanzausweis** und **Bewertung**.

- a) Die Software AG hat ein Programm für die Handel AG entwickelt, das im Januar 2018 an die Handel AG ausgeliefert werden soll. Es sind bis Ende 2017 bei der Software AG Herstellungskosten in Höhe von 200.000 € entstanden. Klären Sie den Sachverhalt aus Sicht der Software AG.
- b) Ein Einzelhändler schließt im November 2017 mit einem Lieferanten einen Vertrag über den Bezug von Waren im Februar 2018 zu einem Festpreis von 100.000 € ab. Zum Bilanzstichtag zeigt sich, dass die betreffenden Artikel nur unter Einstandspreis für 85.000 € verkauft werden können.
- c) Ein Unternehmen erhält im Dezember 2017 Mietzahlungen für Januar 2018 in Höhe von 12.000 €.
- d) Bei einer Spezialmaschine wird die im Dezember 2017 fällige regelmäßige Wartung im Mai 2018 nachgeholt. Voraussichtliche Aufwendungen: 20.000 €
- e) Voraussichtlich sind für 2017 noch 3.498,60 € Körperschaftssteuer nachzuzahlen.
- f) Die Software AG hat ein Programm zur Eigennutzung entwickelt, das im Januar 2018 in Betrieb genommen werden soll. Es sind bis Ende 2017 bei der Software AG Herstellungskosten in Höhe von 200.000 € entstanden. Die voraussichtliche Nutzungsdauer beträgt 5 Jahre.

THESE
PRAXIS!

21. Fallbeispiel: Richard Rich AG

Die Richard Rich AG hat am 24.6.2017 Aktien der Spekulatus AG für 10.000 € erworben. Zum 31.12.2017 ist deren Wert auf 11.500 € gestiegen.

- a) Welcher Wert ist für die Aktien am 31.12.2017 anzusetzen, wenn sie als Wertpapiere des Umlaufvermögens gebucht wurden?
- b) Wie ist am 31.12.2017 zu bewerten, wenn die Aktien unter Finanzanlagen erfasst sind?
- c) Mit welchem Wert wäre bei a) bzw. b) zum nächsten Bilanzstichtag am 31.12.2018 zu bilanzieren, wenn der Wert der Aktien dann auf 9.000 € gesunken wäre? Sind Sachverhalte vorab zu prüfen?

THESE
PRAXIS!

22. Konzernabschluss

Wozu dient ein Konzernabschluss?

23. Anlagespiegel

Skizzieren Sie einen Anlagespiegel.

24. Kapitalflussrechnung

Wozu dient eine Kapitalflussrechnung?

25. Kapitalflussrechnung, Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Stellen Sie den Zusammenhang zwischen Kapitalflussrechnung, Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung dar.



26. Fallbeispiel: Erstellung Kapitalflussrechnung I

Erstellen Sie aus den folgenden Angaben die Kapitalflussrechnung für 2017. Ermitteln Sie den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit nach direkter und indirekter Methode.

Für das Geschäftsjahr 2017 wurden die Bilanz und die Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellt, ein Auszug aus dem Anlagespiegel liegt vor.

Bilanz					
Aktiva (in Mio. €)	2017	2016	Passiva (in Mio. €)	2017	2016
Sachanlagevermögen	2.100	2.000	Gezeichnetes Kapital	400	400
			Kapitalrücklagen	100	100
			Gewinnrücklagen	500	100
			Gewinnvortrag	0	0
			Jahresüberschuss	100	500
Anlagevermögen	2.100	2.000	Eigenkapital	1.100	1.100
Vorräte	1.600	1.800	Rückstellungen (Pensionen)	600	500
			Sonstige Rückstellungen	400	600
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	900	500	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.300	1.200
Flüssige Mittel	600	500	Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.800	1.400
Umlaufvermögen	3.100	2.800	Fremdkapital	4.100	3.700
Bilanzsumme	5.200	4.800	Bilanzsumme	5.200	4.800

Gewinn-und-Verlust-Rechnung (01.01.2017–31.12.2017)

Umsatzerlöse	3.000
Erträge aus der Auflösung sonstiger Rückstellungen	100
Minderung des Bestands an fertigen Erzeugnissen	-150
Materialaufwand	-800
Personalaufwand	-1.100
Abschreibungen Sachanlagevermögen	-350
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-400
Sonstige betriebliche Erträge aus Anlageverkäufen	50
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-220
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-30
Jahresüberschuss	100

Auszug aus dem Anlagespiegel

	AHK	Zugänge (AHK)	Abgänge (AHK)	Abschreibungen des Gj. 2017	Buchwert 01.01.17	Buchwert 31.12.17
Sachanlagen	2.500	500	100	350	2.000	2.100

Vom Gewinnvortrag des Vorjahres wurden 100 Mio. € als Dividende ausgeschüttet.

27. Fallbeispiel: Erstellung Kapitalflussrechnung II

Für das Geschäftsjahr 2017 wurden die Bilanz und die Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellt, ein Auszug aus dem Anlagespiegel liegt vor:



Bilanz					
Aktiva (in Mio. €)	2017	2016	Passiva (in Mio. €)	2017	2016
			Gezeichnetes Kapital	800	800
Sachanlagevermögen	2.500	1.700	Kapitalrücklagen	100	100
			Gewinnrücklagen	280	80
			Gewinnvortrag	0	400
			Jahresüberschuss	70	0
Anlagevermögen	2.500	1.700	Eigenkapital	1.250	1.380
Vorräte	1.800	1.900	Rückstellungen (Pensionen)	700	500
			Sonstige Rückstellungen	400	450
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.600	1.300	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	750	970
Flüssige Mittel	300	200	Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	3.100	1.800
Umlaufvermögen	3.700	3.400	Fremdkapital	4.950	3.720
Bilanzsumme	6.200	5.100	Bilanzsumme	6.200	5.100

Gewinn-und-Verlust-Rechnung (01.01.2017–31.12.2017)

Umsatzerlöse	2.600
Minderung des Bestands an fertigen Erzeugnissen	-200
Materialaufwand	-600
Personalaufwand	-800
Abschreibungen Sachanlagevermögen	-400
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-300
Sonstige betriebliche Aufwendungen aus Anlageverkäufen	-50
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-150
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-30
Jahresüberschuss	70

Auszug aus dem Anlagespiegel

	AHK	Zugänge (AHK)	Abgänge (AHK)	Abschreibungen des Gj. 2017	Buchwert 01.01.17	Buchwert 31.12.17
Sachanlagen	2.000	1.600	700	400	1.700	2.500

Vom Gewinnvortrag des Vorjahres wurden 200 Mio. € als Dividende ausgeschüttet. Erstellen Sie die Kapitalflussrechnung für 2017.



28. Fallbeispiel: Erstellung Konzernbilanz

Erstellen Sie die Konzernbilanz im Rahmen der Erstkonsolidierung (zum 31.12.2017).

Eine Holding (MU) mit Sitz in Karlsruhe erwirbt Ende 2017 80% der Anteile an einer Tochtergesellschaft (TU) für 500 T€. Die Handelsbilanzen II der beiden Gesellschaften stellen sich wie folgt dar:

HB II MU zum 31.12.2017 (in T€)			
Anlagevermögen	400	Gez. Kapital	500
Beteiligung TU GmbH	500	Rücklagen	300
Darlehen an TU GmbH	200	Fremdkapital	700
Umlaufvermögen	400		
	1.500		1.500
HB II TU zum 31.12.2017 (in T€)			
Anlagevermögen	300	Gez. Kapital	200
Umlaufvermögen	400	Rücklagen	50
		Darlehen von MU	200
		Sonstiges Fremdkapital	250
	700		700

In der TU sind folgende stille Reserven vorhanden:

– eigene Erfindungen (AV)	60 T€
– stille Reserven AV	20 T€
– stille Reserven UV	15 T€
– stille Reserven Fremdkapital	5 T€
	100 T€

Das ausgewiesene Anlagevermögen besteht aus Grundstücken und sonstigem nicht abnutzbarem Anlagevermögen. Die aufgedeckten stillen Reserven betreffen bereits voll abgeschriebene abnutzbare Vermögensgegenstände.



29. Fallbeispiel: Erstellung Konzernbilanz M-Konzern

Vom M-Konzern wird neben der Bilanz des Mutterunternehmens (M-AG) die Bilanz des Tochterunternehmens (T-AG) in den Konzernabschluss einbezogen. Die Bilanzen der beiden Unternehmen werden bereits in einer Tabelle dargestellt, die bezüglich des Aufbaus mit einer Hauptabschlussübersicht zu vergleichen ist. Die Beteiligung der M-AG an der T-AG beträgt 80%.

Aktiva	M-AG	T-AG	Passiva	M-AG	T-AG
	T€	T€		T€	T€
Sachanlagen	500	100	Gez. Kapital	500	100
Beteiligungen	250	0	Rücklagen	200	40
Umlaufvermögen	150	200	Jahresüberschuss	100	10
Kurzfristiges Darlehen an T-AG	100		Fremdkapital	200	50
			Kurzfristiges Darlehen von M-AG		100
Summe Aktiva	1.000	300	Summe Passiva	1.000	300

In der T-AG sind folgende stille Reserven vorhanden:

- eigene Erfindungen 20 T€
 - stille Reserven AV 50 T€
 - stille Reserven UV 30 T€
 - stille Reserven Fremdkapital 20 T€
- 120 T€

Erstellen Sie die Konzernbilanz.

30. Fallbeispiel: Aufwands- und Ertragskonsolidierung

Das Unternehmen A im Konzernverbund liefert an das Unternehmen B im Konzernverbund eine selbst hergestellte Maschine für 500.000 € (HK bei L: 400.000 €). B verarbeitet die Maschine weiter und wendet hierfür 100.000 € auf. Die Maschine befindet sich am Bilanzstichtag noch auf Lager. Führen Sie die Aufwands- und Ertragskonsolidierung mittels Gesamtkostenverfahren und Umsatzkostenverfahren durch.



2.3 Internes Rechnungswesen

31. Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung

Welchen Zwecken dient die Kosten- und Leistungsrechnung?

32. Istkosten, Normalkosten, Plankosten

Unterscheiden Sie Istkosten, Normalkosten und Plankosten.



33. Fallbeispiel: Überleitung Aufwand/Kosten

Für die Horst Hobel Möbelfabrik AG wurden die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Buchhaltungsdaten ermittelt. Ferner sind folgende Sachverhalte bekannt:

- Die Bestandsveränderung in der Kostenrechnung wird zu Herstellkosten in Höhe von 28.000 € ausgewiesen.
- Die kalkulatorischen Abschreibungen betragen 90.000 €.
- Kalkulatorische Zinsen sind in Höhe von 45.000 € angefallen.
- An das Rote Kreuz wurden 10.000 € gespendet.

Führen Sie die Überleitungsrechnung durch.

Finanzbuchhaltung			Abgrenzung				Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	
Konto	Aufwand	Ertrag	Neutraler Aufwand	Neutraler Ertrag	Kalk. Kosten	Kalk. Leistungen	Kosten	Leistungen
Umsatzerlöse		400.000 €						
Bestandsveränderung		30.000 €						
Erträge aus Wertpapiergeschäften		20.000 €						
Materialaufwand	120.000 €							
Personalaufwand	110.000 €							
Abschreibungen	80.000 €							
Zinsen	32.000 €							
Sonst. Aufwand	40.000 €							
Spenden	10.000 €							
Summe								

34. Bewertungsansätze

Diskutieren Sie mögliche Bewertungsansätze in der Kostenrechnung.

35. Kostenträger

Was versteht man unter einem Kostenträger? Welche Arten von Kostenträgern gibt es? Geben Sie Beispiele.

36. Primäre und sekundäre Kosten

Unterscheiden Sie primäre und sekundäre Kosten.

37. Ermittlung des Materialverbrauchs

Welche Methoden zur Ermittlung des Istmaterialverbrauchs kennen Sie? Beschreiben Sie kurz, wie mit der jeweiligen Methode der Verbrauch ermittelt wird.

38. Fallbeispiel: Betriebsabrechnungsbogen

Bitte erstellen Sie anhand der nachstehenden Angaben (inkl. Hilfstabelle) den BAB auf dem vorgesehenen Formular. Tragen Sie die fehlenden Bezeichnungen in den BAB ein.

- Das Einzelmaterial betrifft zu 1.000 T€ Produkt A, zu 2.000 T€ Produkt B.
- An produktiven Stunden wurden 300 für Produkt A und 700 für Produkt B geleistet.
- Die Gehälter werden im Verhältnis 1:1:4:12:10:2 auf die Kostenstellen Gebäude, Energie, Material, Fertigung 1 und Fertigung 2 sowie Verwaltung und Vertrieb (V+V) verteilt.
- Die Mieten betreffen zu 90% die Materialkostenstelle, der Rest ist V+V.
- Die Zinsen betragen 5% auf das betriebsnotwendige Vermögen.
- Die Versicherungen betragen 1% auf das betriebsnotwendige Vermögen.
- Der Materialgemeinkostenzuschlagssatz beträgt 34%, der Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz I 80%, der Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz II 90% und der V+V-Zuschlagssatz 5%.
- Von Produkt A wurden 296 Stück hergestellt, von Produkt B waren es 336 Stück.
- Von Produkt A wurden 300 Stück verkauft, 4 Stück wurden dem Lager entnommen (Herstellkosten aus dem Vorjahr: 10 T€/Stück). Von Produkt B wurden 320 Stück verkauft, 16 Stück wurden auf Lager genommen. Die Verkaufserlöse für Produkt A waren 11 T€ je Stück, für Produkt B betragen sie 21 T€ je Stück.

Hilfstabelle:

Kostenstellen	Betriebsnotwendiges Vermögen	Abschreibung in %	Quadratmeter	Energieverbrauch in %
Gebäude	2.000 T€	2%		
Energie	500 T€	5%	10	
Material	500 T€	10%	100	10
Fertigung 1	1.000 T€	15%	150	40
Fertigung 2	2.000 T€	20%	250	45
V+V	500 T€	20%	10	5

ÜBUNG
PRAXIS!

Betriebsabrechnungsbogen (alle Angaben in T€)

	Kosten	Ge- bäude	Ener- gie	Mate- rial	Ferti- gung I	Ferti- gung II	V+V	Pro- dukt A	Pro- dukt B
Einzelmaterial	3.000								
Sondereinzel- kosten der Fertigung									260
Einzellöhne	2.000								
Gehälter	3.000								
Mieten	500								
Zinsen									
Abschreibungen									
Versicherungen									
Sonstige Kosten	190			24	51	83	32		
Werbekosten	45								
Summe									
Umlagen									
Umlagen									
HK der Produktion									
HK des Absatzes									
Selbstkosten									
Verkaufserlöse									

39. Kalkulationsverfahren

Geben Sie für die in der Tabelle genannten Produkte den Fertigungstyp und das geeignete Kalkulationsverfahren an:

Produkt	Fertigungstyp	Zu wählendes Kalkulationsverfahren
Wasserkraftwerk		
Sägewerk mit den Produkten „Bretter“ und „Sägespäne“		
Zigarettenfabrik mit verschiedenen Zigarettenmarken		
Automobilhersteller		
Raffinerie (Benzin und Diesel)		
Zündhölzer (eine Sorte, eine Packungsgröße)		
Smartphone-Hersteller		
Saftproduzent (verschiedene Sorten)		

40. Fallbeispiel: Divisionskalkulation

Die Töpfer GmbH produziert Kaffeetassen. In der ersten Produktionsstufe werden 100.000 Rohlinge gefertigt, es entstehen Kosten von 100.000 €. 80.000 Rohlinge werden in der zweiten Produktionsstufe gebrannt, aufgrund von Ausschuss werden 72.000 Tassen fertiggestellt. Die Kosten für die zweite Produktionsstufe betragen 64.000 €. Verkauft werden 60.000 Tassen, die Verwaltungs- und Vertriebskosten betragen 6.000 €. Bitte berechnen Sie die Herstellkosten eines Rohlings sowie die Herstell- und Selbstkosten einer Kaffeetasse.



41. Fallbeispiel: Äquivalenzziffernkalkulation

Die Jus de fruits GmbH stellt Apfel-, Pfirsich- und Kirschsäfte her. Die Säfte werden in einer Saftpresse erzeugt und in Flaschen abgefüllt. Pfirsichsaft verursacht doppelt so hohe Kosten wie Apfelsaft, Kirschsäfte sind dreimal so teuer. Die Kosten des gesamten Produktionsprozesses betragen insgesamt 85.000 €. Es wurden 50.000 Liter Apfelsaft, 30.000 Liter Pfirsichsaft und 20.000 Liter Kirschsäfte produziert. Berechnen Sie die Kosten je Liter der jeweiligen Fruchtsaftsorten.



42. Fallbeispiel: Zuschlagskalkulation

Für einen Abrechnungsmonat liegen folgende Angaben vor:

Fertigungsmaterial	1.000.000 €
Fertigungslöhne	1.500.000 €
Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten	210.000 €
Fertigungsgemeinkosten	1.500.000 €
Materialgemeinkosten	200.000 €



Für die beiden Kostenträger des Unternehmens sind folgende Stückkosten bekannt:

	KT A	KT B
Fertigungsmaterial pro Stück	50 €	25 €
Fertigungslohn pro Stück	30 €	10 €
Sondereinzelkosten des Vertriebs pro Stück	18 €	

Bilden Sie differenzierte Gemeinkostensätze (mit einer Kommastelle) und kalkulieren Sie die Selbstkosten je Stück.



43. Fallbeispiel: Berechnung des Maschinenstundensatzes

Aus den folgenden Angaben soll der Maschinenstundensatz berechnet werden:

Maschinenlaufleistung (netto) pro Jahr	1.850 Stunden
Anschaffungskosten der Anlage	1.000.000 €
Wiederbeschaffungskosten der Anlage	1.200.000 €
Nutzungsdauer	10 Jahre
Abschreibungsbasis	Wiederbeschaffung
Kalkulatorischer Zinssatz	8%
Instandhaltungskosten pro Jahr	10.000 €
Flächenbedarf	200 m ²
Mietkosten je m ² pro Monat	5 €
Energiekosten pro Jahr	3.000 €



44. Fallbeispiel: Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen

Für ein Erzeugnis liegen die folgenden Daten vor:

Fertigungsmaterial pro Stück	1.000 €
Fertigungslöhne pro Stück	100 €
Maschinenstundensatz Stanzerei	300 €
Bearbeitungszeit Stanzerei pro Stück	1 Minute
Maschinenstundensatz Lackiererei	600 €
Bearbeitungszeit Lackiererei pro Stück	2 Minuten