



Kostenrechnung & Kennzahlen

Prozesskostenrechnung

Plankostenrechnung

Zielkostenrechnung

Grundlagen des Controlling

Übungsaufgaben und Lösungen

Grundlagen des Controlling

Übungsaufgaben und Lösungen

Maximilian Lukesch, Michael Mayrock

Grundlagen des Controlling
Übungsaufgaben und Lösungen

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.

1. Auflage 2023

© Universitätsverlag Regensburg, Leibnizstraße 13, 93055 Regensburg

Foto (Cover): www.pixabay.com

Satz, Layout, Gestaltung: Maximilian Lukesch

Druck: Hubert & Co. GmbH und Co. KG, Göttingen

ISBN 978-3-86845-172-6 (Taschenbuch)

ISBN 978-3-86845-173-3 (E-Book)

Alle Rechte vorbehalten.

Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlags ist es nicht gestattet, dieses Buch oder Teile daraus auf fototechnischem oder elektronischem Weg zu vervielfältigen.

Weitere Informationen zum Verlagsprogramm erhalten Sie unter:

<http://www.universitaetsverlag-regensburg.de/>

Inhaltsverzeichnis

	Seite		
Bearbeitungshinweise	9		
Abkürzungsverzeichnis	11		
		<u>Aufgabe</u>	<u>Lösung</u>
1. Scorecard Keeping	12		
1.1 Kostenrechnung	14		
1.1.1 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	14		
1.1.1-A1: Absetzung für Abnutzung I	14	48	
1.1.1-A2: Absetzung für Abnutzung II	14	49	
1.1.1-A3: Bewertungsverfahren	14	50	
1.1.1-A4: Kalkulatorische Zinsen	15	50	
1.1.2 Voll- und Teilkostenrechnung	16		
1.1.2-A1: Selbstkosten I	16	52	
1.1.2-A2: Selbstkosten II	16	52	
1.1.2-A3 Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	17	53	
1.1.2-A4: Entscheidungsunterstützung	18	56	
1.1.2-A5: Maschinenstundenkostensatz	18	57	
1.1.2-A6: Break-Even-Analyse I	18	58	
1.1.2-A7: Zuschlagssätze auf Teilkosten- und Vollkostenbasis	19	58	
1.1.2-A8: Betriebsergebnisrechnung I	20	60	
1.1.2-A9: Kapazitätserhöhung I	20	61	
1.1.2-A10: Kapazitätserhöhung II	21	61	
1.1.2-A11: Break-Even-Analyse II	21	62	
1.1.2-A12: Umsatz- und Gesamtkostenverfahren	22	63	
1.1.2-A13: Betriebsergebnisrechnung II	23	64	
1.1.2-A14: Entscheidungsunterstützung durch die Teilkostenrechnung	24	66	
1.1.2-A15: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	25	68	

1.2 Kennzahlen

1.2-A1: Cashflow-Berechnung I	26	69
1.2-A2: Return on Investment	26	69
1.2-A3: Cashflow-Berechnung II	27	70
1.2-A4: Erfolgsbeurteilung	28	71
1.2-A5: Economic Value Added	30	72
1.2-A6: CFROI und CVA	31	74
1.2-A7: Customer Lifetime Value	32	76
1.2-A8: Working Capital Management	34	77
1.2-A9: Adjusted Economic Value Added	34	78

1.3 Prozesskostenrechnung

1.3-A1: Prozesskostenrechnung—Allokationseffekt	36	81
1.3-A2: Prozesskostenrechnung—Allokations- und Komplexitätseffekt	36	82
1.3-A3: Prozesskostenrechnung—Degressionseffekt	36	82
1.3-A4: Prozesskostenrechnung	37	83
1.3-A5: Zuschlagskalkulation/ Prozesskostenrechnung I	37	84
1.3-A6: Zuschlagskalkulation/ Prozesskostenrechnung II	38	85
1.3-A7: Prozesskostenrechnung bei Produktvarianten	39	86

2. Attention Directing

2.1 Plankostenrechnung

2.1-A1: Hoch-/Tiefpunktverfahren	42	88
2.1-A2: Starre und flexible Plankostenrechnung	42	88
2.1-A3: Flexible Plankostenrechnung	43	90
2.1-A4: Abweichungsanalyse I	43	91
2.1-A5: Beschäftigungsabweichung	43	91
2.1-A6: Abweichungsanalyse II	44	91

2.2 Zielkostenrechnung

2.2-A1: Target Costing I	45	92
2.2-A2: Target Costing II	46	93
2.2-A3: Target Costing III	46	94
Literaturverzeichnis	96	

Vorwort

Das vorliegende Übungsbuch ist das Ergebnis eines Projekts zur Sammlung und Aufbereitung von Übungsaufgaben für das Fach „Controlling“ an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Regensburg. Mit dem Schritt zur Veröffentlichung wurde die ehemalige Loseblattsammlung zusammengefasst, umfangreich erweitert und neu formatiert.

Bei der Erstellung dieses Buches bestand die Motivation, dem Wunsch der Regensburger Studierenden nach zusätzlichen Übungsaufgaben für die Klausurvorbereitung nachzukommen. Während die Lehre in Vorlesung und Übung dazu beitragen soll, die Studierenden in Themen und Vorgehensweisen des Controlling einzuführen und ein erstes Training zu bieten, so sollen diese Selbststudiumsaufgaben eine Möglichkeit bieten, die erworbenen Fähigkeiten auch ohne den Betreuer an der Seite zu vertiefen.

Als inhaltliche Richtschnur dienen zwei der von Simon et al. (1954) genannten Tätigkeiten des Controllers: Studierende finden Essay- und Rechenaufgaben zu den Bereichen des...

- „Scorecard Keeping“ (Grundlagen der Kostenrechnung, Voll-/Teilkostenrechnung, Kennzahlen, Prozesskostenrechnung) und des
- „Attention Directing“ (Plankostenrechnung, Zielkostenrechnung).

Dieses Übungsbuch möchte den Bearbeiter mit Arbeitsmaterial zur Prüfungsvorbereitung in diesen Bereichen versorgen und—soweit sinnvoll—Lösungsvorschläge anbieten, so dass der eigene Lernfortschritt beobachtet werden kann. Folgende Hinweise ergänzen das Selbstverständnis dieses Buchs

- Zunächst ist klar, dass die oben genannten Teilbereiche bei Weitem nicht die thematische Breite des Controlling abdecken, sondern nur einen Ausschnitt dessen darstellen. „Scorecard Keeping“ und „Attention Directing“ sind „rechenbar“ und somit für die Aufnahme in ein Übungsbuch geeignet. Themen des von Simon et al. (1954) ebenfalls genannten „Problem Solving“ sind spezifischerer Natur. Der Controller muss hier typischerweise spezialisierte Kenntnisse vorweisen, um die in den Funktionalbereichen auftretenden Probleme lösen zu können (z. B. technisches Verständnis für Fragen des Entwicklungscontrolling). Diese Fokussierung ist nicht Thema dieses Buches.
- Des Weiteren wird in diesem Buch auf die Herleitung der aufgabenspezifischen Bearbeitungsweisen verzichtet. Denn: Anleitungen zu wiederholen, die in jeder Universitätsbibliothek gefunden werden können, ist redundant. Es werden in den jeweiligen Kapiteln jedoch geeignete Literaturhinweise zum Nachlesen gegeben.

Sie werden den größten Nutzen aus diesem Buch ziehen, wenn Sie bereits semesterbegleitend die jeweiligen Kapitel bearbeiten. Auf diese Weise nehmen Sie den Stoff schon während des Semesters auf. Dies wird Ihnen in der ohnehin anstrengenden Vorbereitungsphase zugutekommen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Lernen und Üben!

Regensburg, im Januar 2023

Maximilian Lukesch
Michael Mayrock

Bearbeitungshinweise

Allgemein

Dieses Buch ist zur freiwilligen, selbstständigen Bearbeitung ohne direkte Betreuerbeteiligung gedacht. Es erfordert vom Bearbeiter, dass er sich ohne Hilfe, auf sein eigenes Verständnis und seine erlernten Fähigkeiten gestützt mit Quellen auseinandersetzt, ihren Inhalt verarbeitet und auf neue Aufgabenstellungen anwendet. Dies soll neben dem Training des erlernten Wissens auch die Eigenständigkeit der Arbeitsweise des Bearbeiters fördern. In einer Klausur sind Sie letztlich auch auf sich alleine gestellt und müssen „neue“ Aufgaben bearbeiten. Dieses Buch ist dazu gedacht, Sie auf genau diese Situation vorzubereiten. Sollten Sie also auf etwas stoßen, was Sie nicht sofort verstehen, werfen Sie nicht gleich die Flinte ins Korn, sondern versuchen Sie intensiv, mithilfe von Quellen eine eigenständige Lösung zu erarbeiten.

Dieses Buch versteht sich als kleine Ergänzung zu Vorlesungen und Übungen im Fachbereich Controlling. Es ersetzt nicht die regelmäßige Teilnahme an Vorlesung und Übung, da sie nur die Anwendung der besprochenen Methoden, jedoch nicht deren Vorgehensweise, Logik, Systematik, ... umfasst.

Alle im Buch verwendeten **Abkürzungen** können Sie auf Seite 11 nachlesen. Auf Seite 96 finden Sie das **Literaturverzeichnis**.

Übungsaufgaben

Der Großteil dieses Buches besteht aus Rechenaufgaben, für die Sie eine Lösung im hinteren Teil finden können. Bitte beachten Sie, dass es bei längeren Rechenaufgaben zu Rundungsabweichungen kommen kann, denn: In diesem Buch wurde immer mit der größtmöglichen Anzahl an Nachkommastellen gerechnet. In den Lösungen werden die wichtigsten Rechenschritte sowie das Ergebnis abgebildet. Bei Fragen zur Logik und Funktionsweise von Lösungsmethoden können Sie die Literaturhinweise zu Beginn jedes Kapitels zur Hilfe heranziehen. Diese leiten die Lösungswege in extenso her.

Mini-Essays

Neben den Rechen- und Modellierungsaufgaben werden Ihnen zu Beginn jedes Kapitels themenrelevante Textfragen gestellt, die Sie in Mini-Essays beantworten sollen. Die Beantwortung dieser Essayfragen können Sie durch das Heranziehen der gegebenen Quellen sowie weiterer Quellen wie bspw. Ihren Vorlesungs- und Übungsunterlagen bewerkstelligen.

Mini-Essay-Fragen werden grundsätzlich ohne Angabe einer Musterlösung gestellt. Dies ist verschiedenen Tatsachen geschuldet. Die Mini-Essay-Fragen sollen Sie zum Lesen, Denken und Schreiben animieren. Sie sind also bewusst in offener Form gestellt. Der Bearbeiter soll zur Beantwortung auf verschiedene Quellen zurückgreifen. Diese Offenheit der Fragestellung und der mehrfache Quellenbezug machen es schwierig, „perfekte Musterlösungen“ zu erstellen. Hinzu kommt, dass sich ein Studierender für seine Prüfungsvorbereitung zwangsläufig auch auf den „Stil“ seines Prüfers vorbereiten muss. Eine Lösung, die dem „Stil“, d. h. dem Verständnis, der Argumentationsstruktur und dem Veranstaltungsaufbau „aller“ Controllingdozenten folgt, ist realistisch nicht zu erstellen. Fragen Sie sich also zunächst, wie die jeweilige Frage in Bezug zu Ihrer Controllingveranstaltung steht. Sobald Ihnen dies bewusst ist, können Sie eine Antwort formulieren, die sowohl Ihre Quellen reflektiert als auch dem Lehr- und Prüfungsstil Ihres Dozenten folgt.

Ein zweites Argument für das Fehlen einer Musterlösung der Mini-Essay-Fragen ist, dass vermieden werden soll, dass Sie den einfachen Weg gehen und für Ihre Klausurvorbereitung lediglich die Musterlösung auswendig lernen. Neben dem Inhalt sollen Sie das eigenständige Lesen,