

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	7
Vorwort zur 1. Auflage	9
Teil A Einzelaufgaben	19
Aufgabe 1 – Jahresabschluss bei der SchokoLaden GmbH	20
Aufgabe 2 – Cashflow bei der Blindflug AG: Den Kapitalfluss derivativ ermitteln	22
Aufgabe 3 – Erstellen einer Kapitalflussrechnung auf Basis von Bilanz und GuV	24
Aufgabe 4 – Liquiditätsanalyse bei der Hinterwäldler AG	26
Aufgabe 5 – Die Vollkostenrechnung zur Produktkalkulation in der Weihnachtsbäckerei	28
Aufgabe 6 – Ergebnisanalyse in der Schrauben- und Dübelfabrik anhand der Deckungsbeitragsrechnung	31
Aufgabe 7 – Prozesskostenrechnung bei der Amazing Ltd.	36
Aufgabe 8 – Zeig mir Deinen Jahresabschluss, und ich sag Dir, wer Du bist	39
Aufgabe 9 – CFROI und CVA im Konzern	42
Aufgabe 10 – Das DuPont System of Financial Control zum Vergleich der Regionalgesellschaften der Energie AG	45
Aufgabe 11 – Verrechnungspreise bei der Solaranlagen AG	47
Aufgabe 12 – Budgetierung bei »Otto's« Campus-Bar	49
Aufgabe 13 – Break-Even-Analyse zweier neuer Produkte bei der Möbel & Lifestyle GmbH	52
Aufgabe 14 – Abweichungsanalyse bei der Racing GmbH mittels flexibler Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	53
Aufgabe 15 – Investitionsentscheidung der Cannelloni Pizza GmbH – die Pay-off-Methode	55
Aufgabe 16 – Kapitalwertmethode und IRR zur Bewertung zweier Investitionsalternativen bei der Corretti Eis GmbH	57
Aufgabe 17 – Target Costing – das neue Netbook der Nerd iT	59
Aufgabe 18 – Effizienzvergleich durch internes Benchmarking von Prozessabläufen	63
Aufgabe 19 – Die BCG-Portfolio Matrix: Portfolioanalyse bei der Blindflug AG	67
Lösungsvorschläge zu den Einzelaufgaben	69
Lösung zu Aufgabe 1 – Jahresabschluss bei der SchokoLaden GmbH	70
Lösung zu Aufgabe 2 – Cashflow bei der Blindflug AG: Den Kapitalfluss derivativ ermitteln	75
Lösung zu Aufgabe 3 – Erstellen einer Kapitalflussrechnung auf Basis von Bilanz und GuV	77
Lösung zu Aufgabe 4 – Liquiditätsanalyse bei der Hinterwäldler AG	80
Lösung zu Aufgabe 5 – Die Vollkostenrechnung zur Produktkalkulation in der Weihnachtsbäckerei .	84
Lösung zu Aufgabe 6 – Ergebnisanalyse in der Schrauben- und Dübelfabrik anhand der Deckungsbeitragsrechnung	88
Lösung zu Aufgabe 7 – Prozesskostenrechnung bei der Amazing Ltd.	95
Lösung zu Aufgabe 8 – Zeig mir Deinen Jahresabschluss, und ich sag Dir, wer Du bist	99
Lösung zu Aufgabe 9 – CFROI und CVA im Konzern	103
Lösung zu Aufgabe 10 – Das DuPont System of Financial Control zum Vergleich der Regionalgesellschaften der Energie AG	107
Lösung zu Aufgabe 11 – Verrechnungspreise bei der Solaranlagen AG	110

Lösung zu Aufgabe 12 – Budgetierung bei »Otto's« Campus-Bar	114
Lösung zu Aufgabe 13 – Break-Even-Analyse zweier neuer Produkte bei der Möbel & Lifestyle GmbH	117
Lösung zu Aufgabe 14 – Abweichungsanalyse bei der Racing GmbH mittels flexibler Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	120
Lösung zu Aufgabe 15 – Investitionsentscheidung der Cannelloni Pizza GmbH – Pay-off-Methode ..	124
Lösung zu Aufgabe 16 – Kapitalwertmethode und IRR zur Bewertung zweier Investitionsalternativen bei der Corretti Eis GmbH	127
Lösung zu Aufgabe 17 – Target Costing – das neue Netbook der Nerd iT	132
Lösung zu Aufgabe 18 – Effizienzvergleich durch internes Benchmarking von Prozessabläufen	136
Lösung zu Aufgabe 19 – Die BCG-Portfolio-Matrix: Portfolioanalyse bei der Blindflug AG	148

Teil B Fallstudie X-presso AG 151

Arbeitshinweise zur X-presso Fallstudie	152
Der Konzern: Die X-presso AG und ihre Töchter	153

Fallstudienaufgaben	165
Aufgabe 1 – Die Kapitalflussrechnung zur Analyse von Finanzmittelherkunft und -verwendung ☹ ☹	165
Aufgabe 2 – Das Zusammenspiel von Menge, Kosten und Preis – die Break-Even-Analyse auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung ☹ ☹ ☹	166
Aufgabe 3 – Eigen- oder Fremdfertigung – Kostenrechnung zur Fundierung von Programmentscheidungen ☹ ☹ ☹	168
Aufgabe 4 – Die Prozesskostenrechnung ☹ ☹ ☹	171
Aufgabe 5 – Der ROCE zur Analyse der wirtschaftlichen Situation ☹	175
Aufgabe 6 – CFROI und CVA zur Bewertung des Markteintritts in China ☹ ☹ ☹	176
Aufgabe 7 – Ermittlung von Verrechnungspreisen für das Chinageschäft ☹ ☹ ☹	177
Aufgabe 8 – Planung und Budgetierung der Fertigungskosten ☹ ☹ ☹	179
Aufgabe 9 – Lohnt sich die Investition in eine zusätzliche Kaffeemühle? ☹ ☹	182
Aufgabe 10 – Target Costing zur Entwicklung der neuen Junior-Line-Kapselmaschinen ☹ ☹	183
Aufgabe 11 – Senkung des Materialeinsatzes durch Benchmarking der Produktionsprozesse ☹	185
Aufgabe 12 – Strategieimplementierung mittels Balanced Scorecard ☹ ☹ ☹	188
Aufgabe 13 – Die BCG-Portfolio-Matrix zur Entwicklung der langfristigen Produktstrategie ☹ ☹	189

Lösungsvorschläge	192
Lösung zu Aufgabe 1 – Die Kapitalflussrechnung zur Analyse von Finanzmittelherkunft und -verwendung	192
Lösung zu Aufgabe 2 – Das Zusammenspiel von Menge, Kosten und Preis – die Break-Even-Analyse auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung	197
Lösung zu Aufgabe 3 – Eigen- oder Fremdfertigung – Kostenrechnung zur Fundierung von Programmentscheidungen	203
Lösung zu Aufgabe 4 – Die Prozesskostenrechnung	214
Lösung zu Aufgabe 5 – Der ROCE zur Analyse der wirtschaftlichen Situation	218
Lösung zu Aufgabe 6 – CFROI und CVA zur Bewertung des Markteintritts in China	222
Lösung zu Aufgabe 7 – Ermittlung von Verrechnungspreisen für das Chinageschäft	229
Lösung zu Aufgabe 8 – Planung und Budgetierung der Fertigungskosten	237

Lösung zu Aufgabe 9 – Lohnt sich die Investition in eine zusätzliche Kaffeemühle?	245
Lösung zu Aufgabe 10 – Target Costing zur Entwicklung der neuen Junior-Line-Kapselmaschinen ..	251
Lösung zu Aufgabe 11 – Senkung des Materialeinsatzes durch Benchmarking der Produktionsprozesse	255
Lösung zu Aufgabe 12 – Strategieimplementierung mittels Balanced Scorecard	261
Lösung zu Aufgabe 13 – Die BCG-Portfolio-Matrix zur Entwicklung der langfristigen Produktstrategie	267
 Teil C Xpresso AG Case Study	 273
 Preliminary notes on the Xpresso Case Study	 274
The Group: Xpresso AG and subsidiaries	275
 Assignments	 287
Task 1 – Using a cash flow statement to analyze the sources and application of funds ☹ ☹	287
Task 2 – Cost-volume-profit analysis for the new junior line coffee capsule machines ☹ ☹ ☹	288
Task 3 – In-house vs. external manufacturing – using cost accounting for program decisions ☹ ☹ ☹	290
Task 4 – Quantifying order processing costs through activity based costing ☹ ☹ ☹	293
Task 5 – Using ROCE to analyze the financial state ☹	296
Task 6 – Using CFROI and CVA to evaluate market entry in China ☹ ☹ ☹	297
Task 7 – Calculating transfer prices for the Chinese business ☹ ☹ ☹	299
Task 8 – Forecasting and budgeting for the 2026 financial year ☹ ☹ ☹	300
Task 9 – Does the investment in a new coffee grinder pay off? ☹ ☹	303
Task 10 – Using target costing to develop the new junior line capsule machine ☹ ☹	304
Task 11 – Reducing total material spending by benchmarking waste against the competition ☹	306
Task 12 – Fostering strategy implementation in the commercial customer segment using the Balanced Scorecard ☹ ☹ ☹	309
Task 13 – The BCG portfolio matrix: Revising the long-term product strategy	310
 Recommended Solutions	 313
Solution Task 1 – Using a cash flow statement to analyze the sources and application of funds	313
Solution Task 2 – Cost-volume-profit analysis for the new junior line coffee capsule machines	318
Solution Task 3 – In-house vs. outsourced manufacturing – using cost accounting for program decisions	324
Solution Task 4 – Quantifying order processing costs through activity based costing	336
Solution Task 5 – Using ROCE to analyze the financial state	340
Solution Task 6 – Using CFROI and CVA to evaluate market entry in China	343
Solution Task 7 – Calculating transfer prices for the Chinese business	350
Solution Task 8 – Forecasting and budgeting for the 2026 financial year	357
Solution Task 9 – Does the investment in a new coffee grinder pay off?	364
Solution Task 10 – Using target costing to develop the new junior line capsule machine	370
Solution Task 11 – Reducing total material spending by benchmarking waste against the competition	373
Solution Task 12 – Fostering strategy implementation in the commercial customer segment using the Balanced Scorecard	380
Solution Task 13 – The BCG portfolio matrix: Revising the long-term product strategy	386

Teil D Praxisfälle	393
1. Praxisfall von EY zur Thematik HGB vs. IFRS	394
Teilaufgabe 1 – Aktivierung immaterieller Vermögenswerte	394
Teilaufgabe 2 – Unternehmenszusammenschlüsse (Business Combinations) / Kapitalkonsolidierung	395
Teilaufgabe 3 – Erlöse aus Verträgen mit Kunden (Umsatzrealisierung bei Verträgen im Anlagengeschäft)	397
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1 – Aktivierung immaterieller Vermögenswerte	400
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2 – Unternehmenszusammenschlüsse (Business Combinations) / Kapitalkonsolidierung	402
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3 – Erlöse aus Verträgen mit Kunden (Umsatzrealisierung bei Verträgen im Anlagengeschäft)	405
2. Praxisfall von HUGO BOSS zur Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung für die Geschäftssteuerung	413
Aufgaben	415
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1	419
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2	423
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3	425
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 4	426
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 5	427
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 6	429
3. Praxisfall von Ritter Sport zum Zusammenhang von Deckungsbeitragsrechnung und Preispolitik im Kontext von Rohstoffkosteninflation	431
Teilaufgabe 1: Herstellkostenkalkulation und Deckungsbeitragsrechnung	434
Teilaufgabe 2: Auswirkungen der Rohstoffkosteninflation	434
Teilaufgabe 3: Erhöhung der Absatzpreise	435
Teilaufgabe 4: Analyse der Ergebnisabweichung	436
Teilaufgabe 5: Absicherung von Preisänderungsrisiken	437
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1	437
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2	442
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3	447
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 4	452
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 5	455
4. Praxisfall der GARDENA GmbH zur Prozesskostenrechnung	457
Aufgaben	459
Lösungsvorschläge	460

5. Praxisfall des Bayer-Konzerns zur Beurteilung und Steuerung der Geschäftsentwicklung mithilfe finanzieller Kennzahlen 463

Teilaufgabe 1 – Beschreibung, Gruppierung und Interpretation der Kennzahlen 465

Teilaufgabe 2 – Analyse und Vergleichbarkeit ausgewählter Kennzahlen 465

Teilaufgabe 3 – Auswirkung der Diversifikation auf die Kennzahlen des Bayer-Konzerns 466

Teilaufgabe 4 – Umgang mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen 466

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1 466

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2 469

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3 471

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 4 472

6. Praxisfall der Stern Stewart & Co. GmbH zum Thema Wertorientiertes Management 473

Teilaufgabe 1 476

Teilaufgabe 2 477

Teilaufgabe 3 477

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1 478

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2 480

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3 483

7. Praxisfall der Henkel AG & Co. KGaA zum Thema Verrechnungspreise 486

Aufgaben 486

Lösungsvorschläge 488

8. Praxisfall der Nestlé S. A. zum Thema Planung und Budgetierung 494

Aufgaben 496

Lösungsvorschläge 499

9. Praxisfall der Deutschen Lufthansa AG zum Investitionscontrolling 504

Wirtschaftlichkeitsrechnungen für Erweiterungs- sowie Ersatzinvestitionen in Flugzeuge
zum Einsatz im Regionalverkehr 504

Aufgaben 508

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1 509

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2 512

10. Praxisfall der Volkswagen AG zum Target Costing	518
Teilaufgabe 1 – Feststellung der Drifting Costs	522
Teilaufgabe 2 – Ermittlung Zielkosten Top-down für alle Kostenarten	523
Teilaufgabe 3	524
Teilaufgabe 4 – Bottom-up-Detaillierung Zielkosten der Fachgruppen nach SETs	526
Teilaufgabe 5	527
Teilaufgabe 6 – Maßnahmen zur Zielerreichung im SET F4	527
Teilaufgabe 7 – Virtuelles kalkulatorisches Produktergebnis (virtuelles KPE)	528
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1	529
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2	530
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3	531
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 4	532
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 5	532
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 6	532
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 7	534
 11. Praxisfall der Boston Consulting Group zur Portfolioanalyse	 534
Aufgaben	537
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1	538
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2	541
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3	542
 12. Praxisfall der Alfred Kärcher SE & Co. KG zum Thema Steuerung einer Geschäftseinheit	 545
Teilaufgabe 1	547
Teilaufgabe 2	548
Teilaufgabe 3	549
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1	552
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2	554
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3	565
 13. Praxisfall der CHT Gruppe zum Thema »Nachhaltige Wertschöpfung – profitabel und zukunftsfähig«	 568
Teilaufgabe 1	572
Teilaufgabe 2	574
Teilaufgabe 3	575
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1	577
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2	580
Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3	583

14. Praxisfall der Deloitte Consulting GmbH zum Thema Nachhaltigkeitsberichtserstattung und -controlling 586

Teilaufgabe 1: Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) 588

Teilaufgabe 2: Ziele und Kennzahlen in der Automobilbranche 588

Teilaufgabe 3: Carbon Pricing in der Investitionsrechnung 589

Teilaufgabe 4: Entwicklung eines CO₂-Absenkpfeils 590

Teilaufgabe 5: EU-Taxonomie und Steuerung 590

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 1 591

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 2 594

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 3 597

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 4 598

Lösungsvorschlag zu Teilaufgabe 5 600

Zu den Autoren 602