

	Aufgabe	Lösung
6	Praxisfall der Henkel AG & Co. KGaA zum Thema Verrechnungspreise . . . . .	421 424
7	Praxisfall der Nestlé S. A. zum Thema Planung und Budgetierung . . . . .	429 433
8	Praxisfall der Deutschen Lufthansa AG zum Investitionscontrolling . . . . .	439 443
9	Praxisfall der Volkswagen AG zum Target Costing . . . . .	449 459
10	Die Balanced Scorecard bei der Südostbayernbahn, einer Tochter der Deutschen Bahn AG . . . . .	467 471
11	Praxisfall der Boston Consulting Group zur Portfolioanalyse . . . . .	474 478
12	Praxisfall der Alfred Kärcher SE & Co. KG zum Thema Steuerung einer Geschäftseinheit . . . . .	485 491
13	Praxisfall der CHT Gruppe zum Thema »Nachhaltige Wertschöpfung – profitabel und zukunftsfähig« . . . . .	508 516
	Zu den Autoren . . . . .	524



In diesem ersten Teil des Übungsbuches finden sich voneinander unabhängige, in sich geschlossene Einzelaufgaben. Vorrangiges Ziel der Aufgaben in diesem Buchteil ist es, anhand verhältnismäßig einfacher Zahlenbeispiele die verschiedenen Controlling-Instrumente in ihrer praktischen Anwendung zu üben und ein erstes Verständnis für deren Einsatzgebiete sowie deren Stärken und Schwächen zu entwickeln. Auf den folgenden Seiten finden sich zunächst alle 19 Aufgaben dieses Buchteils, ab Seite 45 dann ein Lösungsvorschlag zu sämtlichen Aufgabenstellungen.

## Aufgabe 1

### Jahresabschluss bei der SchokoLaden GmbH

Die Inhaberin der SchokoLaden GmbH möchte für das zweite Jahr ihrer Geschäftstätigkeit den Jahresabschluss erstellen. Folgende Daten aus der Buchhaltung liegen ihr vor:

- a) Es wurden Sachanlagen in bar i. H. v. EUR 15 Tsd. gekauft.
- b) Es sind Sachanlagen zu einem Verkaufspreis i. H. v. EUR 2 Tsd. verkauft worden. Der Verkaufserlös steht jedoch noch aus. Der Restbuchwert der verkauften Sachanlagen betrug EUR 3 Tsd.
- c) Es wurden planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen i. H. v. EUR 12 Tsd. vorgenommen.
- d) Es wurden Finanzanlagen i. H. v. EUR 5 Tsd. verkauft. Der Verkaufserlös wurde durch sofortige Bankgutschrift eingenommen.
- e) Es wurden gleichmäßig über das Jahr verteilt Vorräte i. H. v. EUR 60 Tsd. mit einem Zahlungsziel von 30 Tagen eingekauft und im gleichen Geschäftsjahr verbraucht.
- f) Der Anfangsbestand der Vorräte betrug zu Beginn des Geschäftsjahres EUR 15 Tsd. Für den Endbestand wurde am Ende des Geschäftsjahres ein Wert von EUR 14 Tsd. ermittelt, so dass sich eine Bestandsverringerung im Laufe des Geschäftsjahres i. H. v. EUR 1 Tsd. ergibt.
- g) Es sind Umsatzerlöse i. H. v. EUR 120 Tsd. erzielt worden. EUR 3 Tsd. davon sind noch ausstehend, für den Rest konnte bereits ein Zahlungseingang verzeichnet werden.
- h) Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen aus dem ersten Geschäftsjahr i. H. v. EUR 3 Tsd. sind vollständig beglichen worden.
- i) Die Eigentümerin des SchokoLadens hat beschlossen, den gesamten Vorjahresgewinn i. H. v. EUR 10 Tsd. nicht auszuschütten, sondern in die Gewinnrücklagen einzustellen.
- j) Es wurden Pensionsrückstellungen i. H. v. EUR 2 Tsd. gebildet.
- k) Es wurden kurzfristige Bankkredite i. H. v. EUR 10 Tsd. getilgt.
- l) Stattdessen wurde ein langfristiger Bankkredit i. H. v. EUR 10 Tsd. aufgenommen.
- m) Von den noch aus dem ersten Geschäftsjahr ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen konnten EUR 1 Tsd. eingenommen werden. Forderungen in Höhe von EUR 1 Tsd. mussten leider abgeschrieben werden.
- n) Laut Steuerbescheid beträgt die Ertragssteuerbelastung für das zweite Geschäftsjahr EUR 3 Tsd. Sie sind jedoch erst im Laufe des dritten Geschäftsjahres zur Zahlung fällig.

- o) Die Steuerverbindlichkeiten aus dem ersten Geschäftsjahr i. H. v. EUR 2 Tsd. sind zwischenzeitlich beglichen worden.
- p) Der Personalaufwand im zweiten Geschäftsjahr betrug EUR 20 Tsd. Er ist vollständig ausbezahlt worden.
- q) Der Zinsaufwand betrug EUR 5 Tsd. und ist vollständig bezahlt worden.

Die nachfolgende Bilanz stellt die Schlussbilanz des ersten Geschäftsjahres und damit die Eröffnungsbilanz des zweiten Geschäftsjahres dar:

Abb. A-1

## Bilanz der SchokoLaden GmbH zum Ende von GJ 1 (Angaben in Tsd. EUR)

AKTIVA		PASSIVA	
<i>Anlagevermögen</i>		<i>Eigenkapital</i>	
Sachanlagen	65	Gezeichnetes Kapital	25
Finanzanlagen	5	Jahresüberschuss	10
<i>Umlaufvermögen</i>		<i>Verbindlichkeiten</i>	
Vorräte	15	Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	50
Forderungen aus L&L	2	Verbindlichkeiten aus L&L	3
Zahlungsmittel	3	Steuerverbindlichkeiten	2
<b>Bilanzsumme</b>	<b>90</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>90</b>

**Aufgabenstellungen**

Verbuchen Sie die Geschäftsvorfälle aus der Buchhaltung zunächst auf Bestands- und Erfolgskonten. Erstellen Sie anschließend aus den Saldi der T-Konten eine Kapitalflussrechnung und eine Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren für das zweite Geschäftsjahr sowie die Bilanz zum Ende des zweiten Geschäftsjahres.

*Die Lösung zur Aufgabe finden Sie ab S. 45.*

**Aufgabe 2**

**Cashflow bei der Blindflug AG: Den Kapitalfluss derivativ ermitteln**

Die Blindflug AG wurde im Jahr 2013 von vier Studienfreunden gegründet und hat sich in einem sehr wohlwollenden Marktumfeld seither zu einem mittelständischen Unternehmen mit zweistelligem Millionenumsatz entwickelt.

Da das Unternehmen in den ersten Jahren einen durchschlagenden Markterfolg mit teilweise dreistelligen Wachstumsraten verzeichnen konnte, war eine proaktive Steuerung des Geschäfts bislang nicht nötig.

Doch in den vergangenen Jahren hat sich das Umsatzwachstum verlangsamt und die allgemeinen Geschäftsaussichten haben sich verschlechtert. Die vier Inhaber beschließen daher, den gerade eingestellten Ferienpraktikanten der Betriebswirtschaftslehre mit der Erstellung einer Kapitalflussrechnung für das gerade abgeschlossene Geschäftsjahr 2021 (GJ 21) zu betrauen.

Zur Sicherheit beschließt der Praktikant, die Kapitalflussrechnung sowohl (1) direkt als auch (2) indirekt aus Bilanz (siehe Abb. A-2) und GuV (siehe Abb. A-3) des vergangenen Geschäftsjahres abzuleiten.

**Abb. A-2**

**Bilanz der Blindflug AG nach HGB (Angaben in in Mio. EUR)**

<b>AKTIVA</b>	31.12.20	31.12.21	<b>PASSIVA</b>	31.12.20	31.12.21
<i>Anlagevermögen</i>			<i>Eigenkapital</i>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	5	5	Gezeichnetes Kapital	10	10
Sachanlagen	42	40	Gewinnrücklage	17	18
Finanzanlagen	6	2	Bilanzgewinn	9	2
<i>Umlaufvermögen</i>			<i>Rückstellungen</i>	5	6
Vorräte	6	7			
Forderungen aus L&L	2	3	<i>Verbindlichkeiten</i>		
Wertpapiere	1	0	Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	20	20
Zahlungsmittel	4	3	Verbindlichkeiten aus L&L	2	1
			Steuerverbindlichkeiten	3	3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>66</b>	<b>60</b>		<b>66</b>	<b>60</b>

Das Anlagevermögen hat sich wie folgt verändert:  
 Es wurden Sachanlagen i. H. v. EUR 2 Mio. in bar verkauft.  
 Es wurden Sachanlagen i. H. v. EUR 4 Mio. in bar gekauft.  
 Es wurden Finanzanlagen i. H. v. EUR 5 Mio. in bar verkauft.  
 Es wurden Finanzanlagen i. H. v. EUR 1 Mio. in bar gekauft.

Die Verbindlichkeiten haben sich wie folgt verändert:  
 Es wurden Kredite i. H. v. EUR 10 Mio. in bar aufgenommen.  
 Es wurden auslaufende Kredite i. H. v. EUR 10 Mio. in bar getilgt.  
 Es wurden Lieferantenverbindlichkeiten i. H. v. EUR 2 Mio. ausbezahlt.  
 Es wurden Steuerverbindlichkeiten i. H. v. EUR 3 Mio. in bar beglichen.