

Controlling Praxis

## Fallstudien im Controlling

Lösungsstrategien für die Praxis

von

Ernst Troßmann, Alexander Baumeister, Clemens Werkmeister

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

[Fallstudien im Controlling – Troßmann / Baumeister / Werkmeister](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kostenrechnung und Controlling](#) – [Kostenrechnung und Controlling](#) – [Rechnungswesen und Controlling](#)

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4570 1

Troßmann/Baumeister/Werkmeister  
Fallstudien im Controlling



# **Fallstudien im Controlling**

Lösungsstrategien für die Praxis

von

Ernst Troßmann

und

Alexander Baumeister

und

Clemens Werkmeister

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

**Professor Dr. Ernst Troßmann** ist Inhaber des Lehrstuhls Controlling an der Universität Hohenheim. **Professor Dr. Alexander Baumeister** leitet den Lehrstuhl für Controlling an der Universität des Saarlandes. **Professor Dr. Clemens Werkmeister** lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Wilhelm-Löhe-Hochschule in Fürth.

Die erste und zweite Auflage dieses Buches erschien unter dem Titel „Management-Fallstudien im Controlling“.

ISBN 978 3 8006 4570 1

© 2013 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Satz: DTP-Vorlagen der Autoren  
Druck und Bindung: Druckhaus Nomos  
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © .shock – fotolia.com, © barisonal – istockphoto.com  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort

Controllerinnen und Controller haben in ihrer täglichen Arbeit sehr viel mit Fachleuten zu tun – allerdings mit Fachleuten anderer Gebiete. Ihre typischen Gesprächspartner sind Nicht-Controller. Die Controlling-Arbeit, das kommt hinzu, wird in ihren Anliegen und Vorgehensweisen nicht überall in gleicher Weise erkannt und geschätzt; mehr noch, sie trifft bisweilen auch auf eine gleichgültige bis ablehnende Grundhaltung. Sehr oft ist das Umfeld auch aufgeschlossen und erwartungsfroh, trotz besten Willens aber in der inhaltlichen Argumentation keineswegs zielführend.

Da müssen Controllerinnen und Controller nicht nur sattelfest in ihrem Instrumentarium sein, sie müssen es auch verstehen, problementsprechend die passende Methode zu wählen, sie situations- und adressatengerecht anzupassen und umzusetzen. Dazu gehört es, zutreffende von nur scheinbar richtigen Argumenten auseinanderzuhalten, mit ihnen geschickt umzugehen und den Widrigkeiten beim Einsatz der Methoden pfiffig zu begegnen.

Diese zentrale Controlling-Kompetenz lässt sich vor allem durch eigenes praktisches Üben erwerben und vervollkommen. Hierfür bietet das vorliegende Buch ein breites Anwendungsfeld. Wir haben Ihnen in 19 Fallstudien typische Praxis-Szenarien aus unterschiedlichen Managementbereichen aufbereitet, mit denen die Controlling-Praxis inhaltlich und methodisch differenziert abgedeckt wird. Die Fälle stammen aus betrieblichen Anwendungen und sind im Controlling-Studium der Universitäten Hohenheim und Saarbrücken, unterdessen aber auch an vielen anderen Hochschulen erprobt. Mehrere Generationen unserer Studierenden haben mit ihren Lösungsvorschlägen, Diskussionen und Anmerkungen zur jetzigen Form von Problemauffächerung und Lösungspräsentation beigetragen. Dankbar aufgegriffen haben wir auch Anregungen von Kolleginnen und Kollegen, die unsere Fallstudien in ihrer Lehre einsetzen. Die jetzige, dritte Auflage enthält daher beliebte und bewährte Fallstudien der früheren Auflagen in überarbeiteter und ergänzter Form, aber auch neue Fälle zu aktuellen Themen, so zum Werttreibermanagement, zum Finanzcontrolling oder zum Customer Lifetime Value.

Für die Vorbereitung der dritten Auflage haben uns die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unseren Lehrstühlen tatkräftig unterstützt, sei es bei der Feinausgestaltung der Fallstudien, der Strukturierung der Lösungen, vielfacher Kontrollrechnungen oder der Gestaltung von Abbildungen und Tabellen. Besonders danken wir Herrn Dipl.-Math. oec. Thomas Alt, Herrn Dipl. oec. Manuel Kallabis, Frau Dipl.-Kffr. Caroline Schäfer, Herrn Jan-Philipp Simen, M. Sc., sowie dem Team von Frau Mariya Antoniou, M. Sc., und Herrn Christian Hieber, M. Sc., das neben konzeptionellen Beiträgen auch die gesamte Erstel-

# beck-shop.de

lung der Druckvorlage übernommen, zum Lesen, einzusetzen und in jeder Hinsicht verlässlich. Herrn Dennis Bräutigam danken wir für die persönliche Betreuung und eine wiederum vorbildliche Zusammenarbeit.

Liebe Leserinnen und Leser, Ihnen wünschen wir Freude daran, sich in die Fälle des Buches einzuarbeiten, sowie Erfolg und guten Erkenntnisgewinn bei ihrer Lösung.

Hohenheim, Saarbrücken und Fürth, im September 2013

*Ernst Troßmann, Alexander Baumeister, Clemens Werkmeister*

## Inhaltsverzeichnis

I. Strukturentscheidungen im Controlling .....	1
1. Überblick .....	1
2. Grundlagen zur Gestaltung des Controlling .....	2
a) Führungsfunktionen des Controlling .....	2
b) Organisation des Controlling .....	5
c) Koordination von Managementprozessen .....	9
Fallstudie 1: Paper Press AG Gestaltung des Controlling .....	14
Fallstudie 2: RadelRoll GmbH Koordination in der rollenden Planung .....	27
II. Entscheidungsorientierte Erfolgswinformationen .....	41
1. Überblick .....	41
2. Grundlagen zur betrieblichen Erfolgsrechnung .....	42
a) Leistungen und Kosten als zentrale Erfolgswinformationen .....	42
b) Die Rechnung mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen .....	43
c) Die Grenzplankostenrechnung nach Kilger .....	45
d) Die Prozesskostenrechnung .....	47
Fallstudie 3: Klettermax S. A. Erfolgsanalysen mit der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	50
Fallstudie 4: Spindel GmbH Kostenplanung und -kontrolle mit der Grenzplankostenrechnung .....	63
Fallstudie 5: HiTecSe AG Variantenmanagement mit der Prozesskostenrechnung .....	77

# beck-shop.de

III. Erfolgssteuerung im Controlling .....	89
1. Überblick .....	89
2. Grundlagen zur Erfolgssteuerung im Controlling .....	90
a) Elemente der Erfolgssteuerung im Controlling .....	90
b) Lenkpreise zur Erfolgskoordination .....	91
c) Erfolgsplanung mit Budgets .....	93
d) Erfolgssteuerung mit Kennzahlen .....	96
e) Berichtssysteme als informatorische Erfolgsgrundlage .....	98
Fallstudie 6: Fensterbau GmbH	
Profit-Center-Steuerung mit Lenkpreisen .....	100
Fallstudie 7: Schmitz-Sitz GmbH	
Erfolgssteuerung durch Budgetierung .....	114
Fallstudie 8: Lack & Meier KG	
Koordination mit Kennzahlen und Kostenbudgets .....	127
IV. Risikocontrolling .....	143
1. Überblick .....	143
2. Grundlagen zum Risikocontrolling .....	144
a) Bedeutung des Risikocontrolling für das Risikomanagement ..	144
b) Ansatzpunkte für die Risikomessung .....	146
c) Grundlagen des Währungsrisikomanagements .....	146
Fallstudie 9: Felix International AG	
Währungsabsicherung im Exportgeschäft .....	150
Fallstudie 10: Locust AG	
Risikocontrolling mit Risikokennzahlen .....	163
V. Preismanagement .....	173
1. Überblick .....	173
2. Grundlagen zum betrieblichen Preismanagement .....	174
a) Ansätze des Preismanagements .....	174
b) Ermittlung von Preisuntergrenzen .....	175
c) Prinzipien der Kalkulation .....	176
d) Marktorientierte Bestimmung von Preisgrenzen .....	179
e) Einfluss von Verbundwirkungen auf die Preisfindung .....	180
f) Typische Preissetzungsstrategien .....	182
Fallstudie 11: Plastro oHG	
Preisentscheidungen bei Kuppelproduktion .....	183
Fallstudie 12: Yachta GmbH	
Target Costing und Preisstrategien im Lebenszyklus .....	194

# beck-shop.de

Fallstudie 13: Depotbank A Customer Lifetime Value .....	209
VI. Gemeinkostenmanagement .....	221
1. Überblick .....	221
2. Grundlagen zum betrieblichen Gemeinkostenmanagement .....	222
a) Controlling-Aufgaben im Gemeinkostenmanagement .....	222
b) Problematik der Potenzialentscheidungen .....	223
c) Break-even-Analysen als zentrales Instrument des betrieblichen Fixkostenmanagements .....	223
d) Gemeinkostenzurechnungen zur Steuerung in der betrieblichen Hierarchie .....	226
Fallstudie 14: Computainment AG Dynamisches Fixkostenmanagement .....	228
Fallstudie 15: Projekto GmbH Kalkulationswirkung einer Fixkostenflexibilisierung .....	247
VII. Investitionsmanagement .....	259
1. Überblick .....	259
2. Aufgabenstellungen im Investitionsmanagement .....	260
a) Arten von Investitionsproblemen .....	260
b) Methoden der Investitionsbeurteilung .....	260
c) Bestimmen der Standardfinanzierung zur Projektbeurteilung .....	263
d) Kennzahlen des wertorientierten Managements zur Performancemessung .....	266
Fallstudie 16: Ebemann AG Beteiligungs- und Projektbeurteilung bei differenzierten Zinskonditionen .....	271
Fallstudie 17: Edelfunken GmbH Optimierung der Projektfinanzierung durch Umschuldungsmaßnahmen .....	280
Fallstudie 18: Koimann AG Beteiligungs- und Risikocontrolling .....	293
Fallstudie 19: EuroTours AG Erfolgsorientiertes Werttreibermanagement .....	306
Literaturverzeichnis .....	317
Sachwortregister .....	323