

| | |
|---------------------------------|---|
| Klausurentraining Weiterbildung | 5 |
| Vorwort | 7 |
| Inhaltsverzeichnis | 9 |

1. Grundlagen des Controlling

| | |
|--|----|
| Aufgabe 1: Controllingbegriff | 17 |
| Aufgabe 2: Notwendigkeit eines Controlling | 17 |
| Aufgabe 3: Aufgaben des Controlling (1) | 17 |
| Aufgabe 4: Aufgaben des Controlling (2) | 17 |
| Aufgabe 5: Controlling und Steuermannskunst*** | 18 |
| Aufgabe 6: Funktionen des Controlling | 18 |

2. Organisation des Controlling

| | |
|--|----|
| Aufgabe 1: Unternehmensgröße und Controlling | 19 |
| Aufgabe 2: Zentrales Controlling, dezentrales Controlling, Linien- oder Stabscontrolling | 19 |
| Aufgabe 3: Controlling im Cost- und Profitcenter*** | 19 |
| Aufgabe 4: Controlling in Projekten | 19 |
| Aufgabe 5: Metacontrolling*** | 19 |
| Aufgabe 6: Zusammenwirken von Unternehmens- und Marketingcontrolling*** | 19 |

3. Aufgaben und Eigenschaften des Controllers

| | |
|---|----|
| Aufgabe 1: Aufgaben und Eigenschaften eines Controllers | 20 |
| Aufgabe 2: Umgang mit Konflikten*** | 20 |
| Aufgabe 3: Soziale Kompetenz*** | 20 |

4. Aufgaben des Controlling

4.1 Planung im Controlling

| | |
|---|----|
| Aufgabe 1: Grundbegriff „Planung“ (1) | 21 |
| Aufgabe 2: Grundbegriff „Planung“ (2) | 21 |
| Aufgabe 3: Grundbegriff „Planung“ (3) | 21 |
| Aufgabe 4: Planung im Controlling | 21 |
| Aufgabe 5: Planungsablauf (1) | 21 |
| Aufgabe 6: Planung und Ideen | 21 |
| Aufgabe 7: Planung und Einflussfaktoren | 21 |

| | |
|---|----|
| Aufgabe 8: Planungsinstrumente*** | 22 |
| Aufgabe 9: Planung und Funktionsbereiche | 22 |
| Aufgabe 10: Planungsablauf (2) | 22 |
| Aufgabe 11: Funktionen von Zielen*** | 22 |
| Aufgabe 12: Planung von Zielen*** | 22 |
| Aufgabe 13: Zusammenhang strategische und operative Ziele*** | 22 |
| 4.2 Die Rolle der Informationen im Controlling | 23 |
| Aufgabe 1: Interne Informationsquellen | 23 |
| Aufgabe 2: Externe Informationsquellen | 23 |
| Aufgabe 3: Strategische und operative Informationssysteme | 23 |
| Aufgabe 4: Begründung der Controllingaufgabe „Information“ | 24 |
| Aufgabe 5: Unterschied Daten, Information und Wissen*** | 24 |
| Aufgabe 6: Informationsangebot und Informationsnachfrage*** | 24 |
| Aufgabe 7: Bringschuld und Holpflicht*** | 24 |
| Aufgabe 8: Informationsfunktion und Lerneffekte*** | 24 |
| 4.3 Kontrolle im Controlling | 24 |
| Aufgabe 1: Grundlegende Aufgabe | 24 |
| Aufgabe 2: Prämissenkontrolle | 25 |
| Aufgabe 3: Probleme bei der Kontrolle (1) | 25 |
| Aufgabe 4: Probleme bei der Kontrolle (2)*** | 25 |
| Aufgabe 5: Strategische Kontrolle | 25 |
| Aufgabe 6: Umfang der Kontrolle*** | 25 |
| Aufgabe 7: Wirkung von Kontrollen*** | 25 |
| Aufgabe 8: Operatives Controlling und Toleranzgrenzen*** | 26 |
| Aufgabe 9: Vor- und Rückkoppeln*** | 26 |
| 4.4 Die Steuerung im Controlling | 26 |
| Aufgabe 1: Grundaufgabe der Steuerung | 26 |
| Aufgabe 2: Anforderungen an die Steuerung | 26 |
| Aufgabe 3: Kommunikation und Steuerung | 26 |
| Aufgabe 4: Probleme bei der Steuerung | 26 |
| Aufgabe 5: Grundlegendes zur Koordination | 27 |
| Aufgabe 6: Ablauf der Steuerungsmaßnahmen | 27 |
| Aufgabe 7: Anreizsysteme | 27 |
| Aufgabe 8: Rolle der Stakeholder*** | 27 |
| Aufgabe 9: Steuerung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess*** | 27 |

5. Strategische Controllinginstrumente

| | |
|--|----|
| 5.1 Portfolioanalyse | 28 |
| Aufgabe 1: Portfolioanalyse (1) | 28 |
| Aufgabe 2: Portfolioanalyse (2) | 28 |
| Aufgabe 3: Portfolioanalyse (3) | 28 |
| Aufgabe 4: Portfolioanalyse (4) | 29 |
| Aufgabe 5: Portfolioanalyse (5) | 29 |
| Aufgabe 6: Portfolioanalyse (6)*** | 30 |
| Aufgabe 7: Portfolioanalyse (7) | 31 |
| 5.2 Produktlebenszyklus | 31 |
| Aufgabe 1: Grundlagen | 31 |
| Aufgabe 2: Betriebliche Funktionsbereiche und Produktlebenszyklus | 31 |
| Aufgabe 3: Identifizierung der Phasen des Produktlebenszyklus*** | 31 |
| Aufgabe 4: Verschiedene Arten von Produktlebenszyklen*** | 32 |
| Aufgabe 5: Probleme mit dem Produktlebenszyklus | 33 |
| Aufgabe 6: Verknüpfung Vier-Felder-Matrix und idealtypischer Produktlebenszyklus | 33 |
| 5.3 Erfahrungskurve | 33 |
| Aufgabe 1: Grundbegriff | 33 |
| Aufgabe 2: Ursachen der Erfahrungskurven-Effekte | 33 |
| Aufgabe 3: Formen der Erfahrungskurven*** | 33 |
| Aufgabe 4: Probleme mit der Erfahrungskurve | 33 |
| Aufgabe 5: Zusammenhang zwischen der Erfahrungskurve und dem Produktlebenszyklus*** | 33 |
| 5.4 SWOT-Analyse | 34 |
| Aufgabe 1: Grundbegriff | 34 |
| Aufgabe 2: Stärken-Schwächen-Analyse | 34 |
| Aufgabe 3: Stärken-Schwächen-Analyse mit Konkurrenzvergleich | 35 |
| Aufgabe 4: Chancen-Risiken-Analyse | 36 |
| Aufgabe 5: Fallstudie SWOT-Analyse | 37 |
| 5.5 Lückenanalyse | 38 |
| Aufgabe 1: Grundbegriff | 38 |
| Aufgabe 2: Fallstudie | 38 |
| Aufgabe 3: Probleme bei der Lückenanalyse | 38 |
| Aufgabe 4: Lückenanalyse und andere Instrumente der strategischen Planung*** | 39 |

| | |
|--|----|
| 5.6 Umfeldanalyse | 39 |
| Aufgabe 1: Begriff | 39 |
| Aufgabe 2: Ausprägungen der Umfeldanalyse | 39 |
| Aufgabe 3: Probleme bei der Umfeldanalyse*** | 39 |
| Aufgabe 4: Strategische Frühwarnung*** | 39 |
| Aufgabe 5: Szenarioanalyse | 39 |
| Aufgabe 6: Prämissencontrolling*** | 40 |
| Aufgabe 7: Entscheidungstheoretische Ansätze*** | 40 |
| 5.7 Marktanalyse | 41 |
| Aufgabe 1: Begriff | 41 |
| Aufgabe 2: Ausprägungen einer Marktanalyse | 41 |
| Aufgabe 3: Marktforschung | 41 |
| Aufgabe 4: Information und Marktforschung | 41 |
| Aufgabe 5: Erhebungsmethoden | 42 |
| Aufgabe 6: Instrumente der Marktbeobachtung | 42 |
| Aufgabe 7: Strategisches Controlling und Marktprognose*** | 42 |
| 5.8 Konkurrenzanalyse | 42 |
| Aufgabe 1: Aufgaben der Konkurrenzanalyse | 42 |
| Aufgabe 2: Konkurrenzanalyse und Marktform | 42 |
| Aufgabe 3: Kriterien der Konkurrenzanalyse | 42 |
| Aufgabe 4: Probleme bei der Konkurrenzanalyse | 42 |
| Aufgabe 5: Fallstudie (1) | 43 |
| Aufgabe 6: Fallstudie (2) | 43 |
| 5.9 Balanced Scorecard | 44 |
| Aufgabe 1: Kerninhalt | 44 |
| Aufgabe 2: Aufgaben einer Balanced Scorecard | 44 |
| Aufgabe 3: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge*** | 44 |
| Aufgabe 4: Perspektiven der Balanced Scorecard | 45 |
| Aufgabe 5: Kennzahlentafel für die Perspektive Finanzen*** | 45 |
| Aufgabe 6: Balanced Scorecard und Frühwarnung*** | 45 |
| Aufgabe 7: Balanced Scorecard und Unternehmensführung*** | 45 |
| Aufgabe 8: Balanced Scorecard und Systemtheorie*** | 45 |
| Aufgabe 9: Fallstudie – Balanced Scorecard*** | 45 |
| 5.10 Benchmarking | 46 |
| Aufgabe 1: Grundlagen | 46 |
| Aufgabe 2: Benchmarking-Prozess*** | 46 |

6. Operative Controllinginstrumente

| | |
|--|----|
| 6.1 Controlling bei der Vollkostenrechnung | 47 |
| Aufgabe 1: Grundlagen | 47 |
| Aufgabe 2: Kostenüber- und unterdeckungen (1) | 47 |
| Aufgabe 3: Kostenüber- und unterdeckungen (2) | 48 |
| Aufgabe 4: Vor- und Nachkalkulation (1) | 48 |
| Aufgabe 5: Controlling beim Kostenträgerblatt | 50 |
| Aufgabe 6: Angebotskalkulation | 50 |
| Aufgabe 7: Kalkulation im Warenhandel | 51 |
| Aufgabe 8: Vor- und Nachkalkulation (2) | 52 |
| Aufgabe 9: Maschinenstundensatzrechnung | 52 |
| Aufgabe 10: Kritik an der Zuschlagskalkulation*** | 53 |
| 6.2 Deckungsbeitragsrechnung | 53 |
| Aufgabe 1: Begriff | 53 |
| Aufgabe 2: Gesamt- und Stückdeckungsbeitrag | 53 |
| Aufgabe 3: Vorteile Deckungsbeitragsrechnung*** | 53 |
| Aufgabe 4: Ableitung allgemeiner Formel für Break-Even-Menge*** | 53 |
| Aufgabe 5: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung | 53 |
| Aufgabe 6: Break-Even-Menge | 54 |
| Aufgabe 7: Preissenkung und Betriebserfolg | 55 |
| Aufgabe 8: Variable Stückkosten und Beschäftigung*** | 55 |
| Aufgabe 9: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung und Beschäftigungsänderungen | 56 |
| Aufgabe 10: Deckungsgrad | 56 |
| Aufgabe 11: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (1) | 57 |
| Aufgabe 12: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (2) | 58 |
| Aufgabe 13: Zweck der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung*** | 58 |
| Aufgabe 14: Break-Even-Umsatz | 58 |
| Aufgabe 15: Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze | 59 |
| Aufgabe 16: Optimales Produktionsprogramm | 59 |
| Aufgabe 17: Make or Buy (1) | 60 |
| Aufgabe 18: Make or Buy (2)*** | 60 |
| Aufgabe 19: Make or Buy (3)*** | 61 |
| Aufgabe 20: Gewinnschwelle Mehrproduktunternehmen*** | 61 |
| 6.3 Plankostenrechnung | 62 |
| Aufgabe 1: Starre und flexible Plankostenrechnung | 62 |
| Aufgabe 2: Vergleich Soll- und Istkosten | 62 |
| Aufgabe 3: Methoden der Kostenauflösung*** | 63 |
| Aufgabe 4: Variator*** | 64 |
| Aufgabe 5: Grenzplankosten*** | 64 |

| | |
|---|----|
| Aufgabe 6: Abweichungsanalysen*** | 64 |
| Aufgabe 7: Stückkalkulation auf Plankostenbasis | 65 |
| Aufgabe 8: Vor- und Nachteile der flexiblen Plankostenrechnung | 66 |
| 6.4 Prozesskostenrechnung | 66 |
| Aufgabe 1: Vorzüge der Prozesskostenrechnung | 66 |
| Aufgabe 2: Reengineering von Prozessen | 66 |
| Aufgabe 3: Denken in Prozessen und Wertschöpfung*** | 67 |
| Aufgabe 4: Teilprozesskostensatz | 67 |
| Aufgabe 5: Prozesskostenrechnung und Zuschlagskalkulation*** | 68 |
| Aufgabe 6: Nachteile der Prozesskostenrechnung | 68 |
| 6.5 Target Costing | 69 |
| Aufgabe 1: Grundlagen | 69 |
| Aufgabe 2: Fallstudie | 69 |
| Aufgabe 3: Vor- und Nachteile des Target Costing | 69 |
| 6.6 Budgetierung | 70 |
| Aufgabe 1: Grundfunktionen der Budgetierung | 70 |
| Aufgabe 2: Arten der Budgetierung | 70 |
| Aufgabe 3: Rollierende Prognosen*** | 70 |
| Aufgabe 4: Alternative Ansätze zur traditionellen Budgetierung*** | 70 |
| Aufgabe 5: Fallstudie*** | 70 |
| Aufgabe 6: Kapitalflussrechnung*** | 71 |
| Aufgabe 7: Sicherheitsspanne*** | 71 |
| 6.7 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen | 71 |
| Aufgabe 1: Begriff | 71 |
| Aufgabe 2: Wirtschaftlichkeit und Abgrenzungsrechnung | 71 |
| Aufgabe 3: Kostenvergleichsrechnung und Wirtschaftlichkeit | 72 |
| Aufgabe 4: Kostenvergleich Alt- und Neuanlage | 72 |
| Aufgabe 5: Kapitalwert und Investition*** | 73 |
| Aufgabe 6: Amortisationsrechnung (1) | 73 |
| Aufgabe 7: Amortisationsrechnung (2)*** | 73 |
| 6.8 Kennziffern und Kennzahlensysteme | 74 |
| Aufgabe 1: Arten von Kennziffern | 74 |
| Aufgabe 2: Funktionen von Kennziffern | 74 |
| Aufgabe 3: Betriebs- und Branchenvergleich | 74 |
| Aufgabe 4: Messzahl und Index | 74 |
| Aufgabe 5: Kennzahlensystem*** | 74 |
| Aufgabe 6: Fallstudie zu Kennzahlen | 75 |
| Aufgabe 7: EBT und EBIT*** | 76 |
| Aufgabe 8: Leverage Effekt | 76 |

| | |
|---|--------|
| 6.9 Managementinformationssystem | 76 |
| Aufgabe 1: Grundlagen*** | 76 |
| Aufgabe 2: Berichtswesen | 76 |
| Aufgabe 3: Berichtsarten und Berichtsregeln | 77 |
| Aufgabe 4: Berichtsdarstellungen | 77 |
| Aufgabe 5: Zusammenhang MIS, Frühwarnung und Balanced Scorecard*** | 77 |
| Aufgabe 6: Internes und externes Reporting | 77 |
| 6.10 Projektcontrolling | 77 |
| Aufgabe 1: Grundsätze der Projektsteuerung | 77 |
| Aufgabe 2: Regelkreisprinzip | 78 |
| Aufgabe 3: Ganzheitlichkeit und Projektsteuerung | 78 |
| Aufgabe 4: Ursachen für Abweichungen und Korrektur | 78 |
| Aufgabe 5: Information und Dokumentation | 78 |
| Aufgabe 6: Projektstatus | 78 |
| Aufgabe 7: Aufgaben der Projektbeteiligten im Rahmen der Projektsteuerung | 78 |
| Aufgabe 8: Integrierte Projektsteuerung | 78 |
| Aufgabe 9: Projektsteuerung und weiche Faktoren | 79 |
| Aufgabe 10: Fallstudie | 79 |
| 6.11 Prozesscontrolling*** | 79 |
| Aufgabe 1: Aufbauorganisation | 79 |
| Aufgabe 2: Ablauforganisation | 79 |
| Aufgabe 3: Interne und externe Unternehmenskommunikation | 79 |
| Lösungen zu den Aufgaben | 81 |
| Formeln und Begriffe | 217 |
| Literaturverzeichnis | 243 |
| Stichwortverzeichnis | 245 |