

Vorwort	5
Akürzungsverzeichnis	15

## Aufgaben

<b>1. Einführung in das Controlling</b>	17
1.1 Abgrenzung strategisches Controlling – operatives Controlling	17
Aufgabe 1: Strategisches Controlling – operatives Controlling	17
Aufgabe 2: Zentrales Controlling – dezentrales Controlling	17
1.2 Organisation des Controlling	17
Aufgabe 3: Organisation des Controlling	17
Aufgabe 4: Standardisierung und Differenzierung	17
1.3 Instrumente des Controlling	17
Aufgabe 5: Instrumente des Controlling	17
1.4 Anwendung der Instrumente in Funktionen	17
Aufgabe 6: Anwendung der Instrumente	17
Aufgabe 7: Funktionale Controllingaufgaben	18
Aufgabe 8: Personalcontrolling	18
Aufgabe 9: Logistikcontrolling	18
Aufgabe 10: Finanzcontrolling	18
Aufgabe 11: Vertriebscontrolling	18
Aufgabe 12: F&E-Controlling	18
Aufgabe 13: Investitionscontrolling	18
<b>2. Operatives Controlling</b>	19
2.1 Wiederholung Kosten- und Leistungsrechnung	19
Aufgabe 14: Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung	19
Aufgabe 15: Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	19
2.2 Kostenrechnungssysteme	19
Aufgabe 16: Kostenrechnungssysteme	19
Aufgabe 17: Erfüllung der Wirtschaftlichkeitskontrolle durch die Kostenrechnungssysteme	19
2.2.1 Normalkostenrechnung	19
Aufgabe 18: Normalkostenrechnung	19
Aufgabe 19: Erfüllung der Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung durch die Normalkostenrechnung	20
2.2.2 Plankostenrechnung und Abweichungsanalyse	20
Aufgabe 20: Erfüllung der Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung durch die Plankostenrechnung	20
Aufgabe 21: Aufbau der Plankostenrechnung	21

Aufgabe 22:	Aufbau des Betriebsergebnisses	21
Aufgabe 23:	Betriebsergebnis nach GKV und UKV	21
Aufgabe 24:	Betriebsergebnis in der Plankostenrechnung	21
Aufgabe 25:	Abweichungsarten	22
Aufgabe 26:	Abweichungsanalyse (I)	22
Aufgabe 27:	Abweichungsanalyse (II)	23
Aufgabe 28:	Abweichungsanalyse (III)	23
<b>2.3</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung</b>	<b>24</b>
2.3.1	Break-even-Analyse	24
Aufgabe 29:	Deckungsbeitrag und Gewinnschwelle	24
Aufgabe 30:	Break-even-Point	24
Aufgabe 31:	Break-even-Analyse – Beispiel: Fernseher-Produktion	24
2.3.2	Einstufige und mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	24
Aufgabe 32:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	24
2.3.3	Dispositive Entscheidungen	25
Aufgabe 33:	Versagen von Vollkostenrechnungen	25
Aufgabe 34:	Make-or-Buy (I)	25
Aufgabe 35:	Make-or-Buy (II)	26
Aufgabe 36:	Make-or-Buy (III)	27
Aufgabe 37:	Make-or-Buy (IV)	27
Aufgabe 38:	Programmplanung (I)	27
Aufgabe 39:	Programmplanung (II)	28
Aufgabe 40:	Zusatzaufträge (I)	29
Aufgabe 41:	Zusatzaufträge (II)	29
<b>2.4</b>	<b>Prozesskostenrechnung</b>	<b>29</b>
Aufgabe 42:	Prozesskostenrechnung	29
Aufgabe 43:	Prozesse	29
Aufgabe 44:	Effekte der Prozesskostenrechnung (I)	30
Aufgabe 45:	Effekte der Prozesskostenrechnung (II)	30
Aufgabe 46:	Prozesskostensätze (I)	30
Aufgabe 47:	Prozesskostensätze (II)	30
Aufgabe 48:	Traditionelle Zuschlagskalkulation und Prozesskostenkalkulation	31
Aufgabe 49:	Fertigungsplanung – Beispiel: Spielzeugauto	32
Aufgabe 50:	Fertigungsplanung – Beispiel: Fahrrad	32
<b>2.5</b>	<b>Target-Costing</b>	<b>33</b>
Aufgabe 51:	Target-Costing – Beispiel: Outdoor-Produkte	33
Aufgabe 52:	Target-Costing – Beispiel: Mobiltelefon	34
Aufgabe 53:	Target-Costing – Beispiel: Winzer	35

Aufgabe 54: Target-Costing – Beispiel: Saubermach AG	36
Aufgabe 55: Target-Costing – Beispiel: Ski	37
Aufgabe 56: Target-Costing – Beispiel: Füllfederhalter (I)	38
Aufgabe 57: Target-Costing – Beispiel: Füllfederhalter (II)	39
<b>2.6 Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>	<b>39</b>
<b>2.6.1 Kennzahlen</b>	<b>39</b>
Aufgabe 58: Kennzahlen (I)	39
Aufgabe 59: Kennzahlen (II)	40
Aufgabe 60: Kennzahlen (III)	40
Aufgabe 61: Kennzahlen (IV)	41
Aufgabe 62: Free Cashflow	41
Aufgabe 63: Finanzierungsbedarf	42
Aufgabe 64: Kennzahlen – Beispiel: Notgroschen GmbH	43
Aufgabe 65: Geschäftsergebnis – Beispiel: Pleite GmbH	44
Aufgabe 66: Kennzahlenrechnung	45
Aufgabe 67: Kennzahlen mit Free Cashflow und EVA	46
Aufgabe 68: Geschäftsergebnis	47
Aufgabe 69: Kennzahlen (V)	48
Aufgabe 70: Ergebnisse GuV – Beispiel: Rollkufen AG	48
Aufgabe 71: Ergebnisse GuV – Beispiel: Prahlgerei AG	49
Aufgabe 72: Ergebnisse GuV – Beispiel: Moss AG	50
Aufgabe 73: Vor- und Nachteile von Kennzahlen	51
<b>2.6.2 Kennzahlensysteme</b>	<b>51</b>
Aufgabe 74: ROI-Baum (I)	51
Aufgabe 75: ROI-Baum (II)	53
Aufgabe 76: ROI-Baum (III)	54
Aufgabe 77: ROI-Baum (IV)	56
Aufgabe 78: EVA (I)	58
Aufgabe 79: EVA (II)	58
Aufgabe 80: EVA (III)	58
Aufgabe 81: EVA (IV)	59
<b>2.7 Planung/Budgeting</b>	<b>59</b>
<b>2.7.1 Operative Planung</b>	<b>59</b>
Aufgabe 82: Operative Planung und Budgetierung	59
Aufgabe 83: Ablauf der operativen Planung	59
Aufgabe 84: Der Controller im operativen Planungsprozess	59
<b>2.7.2 Budgetierung</b>	<b>59</b>
Aufgabe 85: Budgetierung – Beispiel: Putzlappen	59
Aufgabe 86: Budgetierung – Beispiel: Bohrer	60
Aufgabe 87: Budgetierung – Beispiel: Apfelschorle	61

Aufgabe 88: Budgetierung – Beispiel: Fahrräder	62
Aufgabe 89: Budgetplanung (I)	62
Aufgabe 90: Budgetplanung (II)	63
2.7.3 Schwachstellen der Planung/Budgetierung	64
Aufgabe 91: Schwachstellen der traditionellen Planung/ Budgetierung und Verbesserungsmaßnahmen	64
2.7.4 Neuere Ansätze der Budgetierung	64
Aufgabe 92: Neue Ansätze inkl. Zero Based Budgeting	64
2.8 Reporting/Berichtswesen inkl. Frühwarnsysteme	64
Aufgabe 93: Kriterien für ein gutes Reporting	64
Aufgabe 94: ERP-System (Enterprise Ressource Planning)	64
Aufgabe 95: Kenngrößen und Kategorien im monatlichen Reporting	64
Aufgabe 96: Reporting: Anforderungen und Besonderheiten	64
Aufgabe 97: Frühwarnsysteme	65
2.9 Währung/Inflation	65
2.9.1 Inflation	65
Aufgabe 98: Inflation	65
Aufgabe 99: Arten der Inflation	65
Aufgabe 100: Scheingewinne	65
2.9.2 Währungskursdifferenzen	65
Aufgabe 101: Währungskursverluste (I)	65
Aufgabe 102: Währungskursverluste (II)	66
Aufgabe 103: Währungskursverluste aus der Umrechnung von Fremdwährungen (I)	66
Aufgabe 104: Währungskursverluste aus der Umrechnung von Fremdwährungen (II)	66
Aufgabe 105: Währungskursverluste aus der Umrechnung von Fremdwährungen (III)	67
<b>3. Strategisches Controlling</b>	69
3.1 Strategische Planung	69
Aufgabe 106: Werte und Wertewandel	69
Aufgabe 107: Beispiele für Werte	69
Aufgabe 108: Werte im Unternehmen	69
Aufgabe 109: Zusammenhang Vision, Leitbild, Unternehmenskultur und strategische Planung	69
Aufgabe 110: Unternehmenskultur, Unternehmensidentität und Wertemanagement	69
Aufgabe 111: Strategische Planung	69

3.1.1	SWOT-Analyse	69
	Aufgabe 112: SWOT-Analyse (I)	69
	Aufgabe 113: SWOT-Analyse (II)	70
	Aufgabe 114: Potenzialanalyse	70
3.1.2	Portfolio-Analyse	70
	Aufgabe 115: BCG-Matrix (I)	70
	Aufgabe 116: BCG-Matrix (II)	71
3.1.3	GAP-Analyse	72
	Aufgabe 117: Ziele der GAP-Analyse	72
	Aufgabe 118: GAP-Analyse	72
3.2	Investitionsrechnungen	72
	Aufgabe 119: Investitionsarten	72
	Aufgabe 120: Definition und Zweck von Investitionen	72
	Aufgabe 121: Bilanzielle Behandlung von Investitionen	72
	Aufgabe 122: Abschreibungsursachen	73
	Aufgabe 123: Sinn und Zweck von Abschreibungen	73
	Aufgabe 124: Abschreibungsarten	73
	Aufgabe 125: Bilanzielle und kostenrechnerische Abschreibungen	73
	Aufgabe 126: Ablaufschritte einer Investition im Unternehmen	73
	Aufgabe 127: Verfahren zur Investitionsrechnung	73
3.2.1	Statische Verfahren	74
	Aufgabe 128: Statische Investitionsrechnung (I)	74
	Aufgabe 129: Statische Investitionsrechnung (II)	75
	Aufgabe 130: Statische Investitionsrechnung (III)	75
3.2.2	Dynamische Verfahren	76
	Aufgabe 131: Kapitalwertmethode	76
	Aufgabe 132: Discounted-Cashflow als besonderer Kapitalwert	76
	Aufgabe 133: Interner Zinsfuß (I)	77
	Aufgabe 134: Interner Zinsfuß (II)	77
	Aufgabe 135: Dynamische Amortisationsrechnung (I)	78
	Aufgabe 136: Dynamische Amortisationsrechnung (II)	78
3.3	Balanced Scorecard	79
	Aufgabe 137: Beschreibung der Balanced Scorecard	79
3.4	Erfahrungskurvenkonzept	79
	Aufgabe 138: Fragestellungen im Rahmen der Erfahrungskurvenanalyse	79
	Aufgabe 139: Erfahrungskurve	79
	Aufgabe 140: Fixkostendegression und Lernkurve	79
3.5	ABC-Analyse	79
	Aufgabe 141: ABC-Analyse	79
	Aufgabe 142: ABC/XYZ-Analyse	80

3.6	Benchmarking	81
	Aufgabe 143: Arten des Benchmarking	81
	Aufgabe 144: Phasen des Benchmarking	81
3.7	Gemeinkostenwertanalyse	81
	Aufgabe 145: Gemeinkostenwertanalyse	81
3.8	Verrechnungspreise (inkl. Shared Services)	81
	Aufgabe 146: Under- und Overpricing	81
	Aufgabe 147: Steuerliche Ermittlungsmethoden	81
	Aufgabe 148: Verrechnungspreise – Beispiel: Kufen AG	82
	Aufgabe 149: Verrechnungspreise – Beispiel: Bleche	82
	Aufgabe 150: Verrechnungspreise – Beispiel: Vorprodukte Österreich	83
	Aufgabe 151: Verrechnungspreise – Beispiel: Motoren	83
	Aufgabe 152: Shared Service Center und Verrechnung	84
3.9	Risk Management	84
	Aufgabe 153: Risikomanagementprozess	84
	Aufgabe 154: Risikoarten	84
	Aufgabe 155: Risikostrategien	84
	Aufgabe 156: Konkrete Maßnahmen für Strategien	84
	Aufgabe 157: Sarbanes Oxley Act	84
	Aufgabe 158: Compliance und Sanktionen	84
3.10	Gründung vs. Akquisition	85
3.10.1	Internationalisierung	85
	Aufgabe 159: Internationalisierungsstrategien	85
	Aufgabe 160: Besonderheiten internationaler Unternehmungen	85
	Aufgabe 161: Rahmenbedingungen für internationale Unternehmungen	85
	Aufgabe 162: Möglichkeiten der Internationalisierung	85
	Aufgabe 163: Aufgaben bei Neugründung	85
	Aufgabe 164: Neugründung versus Akquisition	85
3.10.2	Ablauf Akquisition	85
	Aufgabe 165: Prozessablauf einer Akquisition	85
	Aufgabe 166: Share Deal versus Asset Deal	86
	Aufgabe 167: Probleme der Integrationsphase	86
3.10.3	Derativer Firmenwert	86
	Aufgabe 168: Entstehung und bilanzielle Behandlung des Firmenwerts	86
	Aufgabe 169: Derativer Firmenwert – Beispiel: Softeis AG	86

Aufgabe 170: Derivativer Firmenwert		
– Beispiel: Nixneahnung KG		87
Aufgabe 171: Derivativer Firmenwert		
– Beispiel: Plastik KG		88
Aufgabe 172: Derivativer Firmenwert		
– Beispiel: Pleite GmbH		89
3.10.4 Unternehmensbewertungsverfahren		90
Aufgabe 173: Substanzwert, Ertragswert, Discounted-Cashflow		90
Aufgabe 174: Substanzwert		
– Beispiel: Nixneahnung KG		90
Aufgabe 175: Cash Zahlungsreihe		91
Aufgabe 176: Unternehmensbewertung		
– Beispiel: Maultaschen OHG		91
Aufgabe 177: Unternehmensbewertung		
– Beispiel: Pleite OHG		92
Aufgabe 178: Unternehmensbewertung		
– Beispiel: Putzfimmel KG		94
Aufgabe 179: Weitere Methoden der Unternehmensbewertung		95
<b>4. Probeklausuren</b>		97
4.1 Probeklausur 1		97
4.2 Probeklausur 2		101
4.3 Probeklausur 3		105
<b>Lösungen</b>		111
<b>Literaturverzeichnis</b>		289
<b>Stichwortverzeichnis</b>		291