

Klausurentraining Weiterbildung	5
Vorwort	7
Benutzungshinweise	8

1. Gestaltung des Controlling als Instrument der Unternehmensführung	17
1.1 Grundverständnis des Controlling als Instrument der Unternehmenssteuerung	
– der Controller als Steuermann	17
Aufgabe 1: Controllingbegriff	17
Aufgabe 2: Controllingarten	17
Aufgabe 3: Strategisches und operatives Controlling	17
Aufgabe 4: Controller als Steuermann	17
Aufgabe 5: Notwendigkeit des Controlling für die Unternehmensführung	17
Aufgabe 6: Kybernetik 1. und 2. Ordnung	18
1.2 Aufgabenbereiche des Controlling	18
Aufgabe 1: Grundaufgaben des Controlling	18
Aufgabe 2: Ziele	18
Aufgabe 3: Planungsinstrumente	18
Aufgabe 4: Zusammenhang Planung, Organisation und Controlling	19
Aufgabe 5: Kontrolle im Controlling (1)	19
Aufgabe 6: Kontrolle im Controlling (2)	20
Aufgabe 7: Information	20
Aufgabe 8: Kontrolle und Steuerung	20
Aufgabe 9: Steuerung	20
1.3 Institutionelle Gestaltung des Controlling im Unternehmen	21
1.3.1 Einordnung des Controlling in der Unternehmensorganisation	21
Aufgabe 1: Unternehmensgröße und Controlling	21
Aufgabe 2: Controlling in Projekten	21
Aufgabe 3: Zusammenwirken von Unternehmens- und Marketingcontrolling	21
Aufgabe 4: Metacontrolling	22
1.3.2 Controlling-Organisation	22
Aufgabe 1: Zentrales und dezentrales Controlling	22
Aufgabe 2: Linien- und Stabscontrolling	22
Aufgabe 3: Controlling im Cost- und Profitcenter	22
Aufgabe 4: Controllingorganisation und Systemtheorie	22
Aufgabe 5: Controllingorganisation in Projekten	23
Aufgabe 6: Controllingorganisation in Prozessen	23

1.3.3 Anforderungsprofil des Controllers	24
Aufgabe 1: Aufgaben und Eigenschaften eines Controllers	24
Aufgabe 2: Umgang mit Konflikten	24
Aufgabe 3: Soziale Kompetenz	24
Aufgabe 4: Resilienz und Big-Five-Faktoren	25
1.4 Ergebnisse des operativen Controlling im Unternehmen	25
1.4.1 Budgetierung	25
Aufgabe 1: Grundfunktionen der Budgetierung	26
Aufgabe 2: Unterschied traditionelle Budgetierung und Zero-Base-Budgeting	26
Aufgabe 3: Rollierende Prognosen	26
Aufgabe 4: Alternative Ansätze zur traditionellen Budgetierung	26
Aufgabe 5: Fallstudie	26
Aufgabe 6: Kapitalflussrechnung	27
Aufgabe 7: Prognose (1)	27
Aufgabe 8: Prognose (2)	28
Aufgabe 9: Kritik an der traditionellen Budgetierung	28
Aufgabe 10: Zero-Base-Budgeting	28
Aufgabe 11: Budgetkontrolle	28
Aufgabe 12: Budgetierung und Unternehmensführung	29
Aufgabe 13: Ausprägungen des Budgets	29
1.4.2 Plankostenrechnung	29
Aufgabe 1: Plankostenrechnung (1)	29
Aufgabe 2: Plankostenrechnung (2)	29
Aufgabe 3: Plankostenrechnung (3)	29
Aufgabe 4: Plankostenrechnung (4)	30
Aufgabe 5: Plankostenrechnung (5)	30
Aufgabe 6: Plankostenrechnung (6)	30
Aufgabe 7: Plankostenrechnung (7)	31
Aufgabe 8: Plankostenrechnung (8)	32
Aufgabe 9: Plankostenrechnung und Unternehmensführung	32
1.4.3 Ein- und mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	32
Aufgabe 1: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (1)	32
Aufgabe 2: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (2)	33
Aufgabe 3: Vorteile Deckungsbeitragsrechnung	33
Aufgabe 4: Preissenkung und Betriebserfolg	34
Aufgabe 5: Variable Stückkosten und Beschäftigung	34
Aufgabe 6: Deckungsgrad	35
Aufgabe 7: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	35
Aufgabe 8: Zweck der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	36

Aufgabe 9: Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	36
Aufgabe 10: Optimales Produktionsprogramm	36
Aufgabe 11: Make or Buy	37
Aufgabe 12: Gewinnschwelle Mehrproduktunternehmen	38
Aufgabe 13: Deckungsbeitragsrechnung und Unternehmensführung	38
1.4.4 Prozesskostenrechnung	38
Aufgabe 1: Vorzüge der Prozesskostenrechnung	38
Aufgabe 2: Reengineering von Prozessen	39
Aufgabe 3: Prozesse und Wertschöpfung	39
Aufgabe 4: Teilprozesskostensatz	40
Aufgabe 5: Prozesskostenrechnung und Zuschlagskalkulation	40
Aufgabe 6: Nachteile der Prozesskostenrechnung	41
Aufgabe 7: Prozesskostenrechnung und Unternehmensführung	41
1.4.5 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	41
Aufgabe 1: Begriff „Wirtschaftlichkeit“	41
Aufgabe 2: Kritik am Wirtschaftlichkeitsbegriff	42
Aufgabe 3: Ergebnistabelle und Wirtschaftlichkeit	42
Aufgabe 4: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (1)	43
Aufgabe 5: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (2)	43
Aufgabe 6: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (3)	43
1.5 Strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung	44
Aufgabe 1: Strategische Instrumente des Controlling (1)	44
Aufgabe 2: Strategische Instrumente des Controlling (2)	45
Aufgabe 3: Strategische Instrumente des Controlling (3)	45
Aufgabe 4: Strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung	46
2. Aufbau eines kennzahlengesteuerten Managementinformationssystems	47
2.1 Bedeutung eines Managementinformationssystems als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen	47
Aufgabe 1: Grundlagen	47
Aufgabe 2: Managementinformationssystem und Steuerbelastung	47
Aufgabe 3: Managementinformationssystem und Budgetierung	47
Aufgabe 4: Managementinformationssystem, Strategie und Organisationsgestaltung	48
Aufgabe 5: Managementinformationssystem und Personalinformationssystem	48

Aufgabe 6: Managementinformationssystem und hierarchische Anwendungsebenen	48
Aufgabe 7: Vorteile und Nachteile eines Managementinformationssystems	48
2.2 Managementinformationssysteme als Frühwarnsysteme	49
Aufgabe 1: Grundlagen	49
Aufgabe 2: Informationen, Wahrnehmung und Frühwarnung	49
Aufgabe 3: Aufgaben einer Balanced Scorecard	49
Aufgabe 4: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	50
Aufgabe 5: Perspektiven der Balanced Scorecard	50
Aufgabe 6: Kennzahlentafel für die Perspektive Finanzen	50
Aufgabe 7: Balanced Scorecard und Frühwarnung	51
Aufgabe 8: Balanced Scorecard und Unternehmensführung	51
Aufgabe 9: Balanced Scorecard und Systemtheorie	51
Aufgabe 10: Fallstudie – Balanced Scorecard	51
Aufgabe 11: Zusammenhang MIS, Frühwarnung und Balanced Scorecard	52
2.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	52
2.3.1 Kennzahlen aus ausgewählten Unternehmensbereichen	52
Aufgabe 1: Kennziffern	52
Aufgabe 2: Betriebs- und Branchenvergleich	52
Aufgabe 3: Messzahl und Index	53
Aufgabe 4: Anwendung betrieblicher Kennzahlen (1)	53
Aufgabe 5: Anwendung betrieblicher Kennzahlen (2)	55
Aufgabe 6: Anwendung betrieblicher Kennzahlen (3)	56
Aufgabe 7: EBT und EBIT	56
Aufgabe 8: Leverage-Effekt	56
Aufgabe 9: Internes und externes Reporting	57
Aufgabe 10: Berichtswesen	57
Aufgabe 11: Berichtsarten und Berichtsregeln	57
Aufgabe 12: Berichtsdarstellungen	57
2.3.2 Kennzahlensysteme zur Analyse der Unternehmenssituation	57
Aufgabe 1: Kennzahlensystem	57
Aufgabe 2: Vor- und Nachteile eines Du-Pont-Kennzahlensystems	58
Aufgabe 3: Kennzahlensystem Balanced Scorecard	58
Aufgabe 4: Kennzahlensystem in der Logistik	58
Aufgabe 5: Werttreiber in Kennzahlensystemen	58

3. Steuerung der Beschaffung von Mitteln im Finanzprozess	59
3.1 Bedeutung der betrieblichen Finanzwirtschaft als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung	59
3.1.1 Grundsätze, Zielkonflikte und Rechte	59
Aufgabe 1: Grundsätze	59
Aufgabe 2: Zielkonflikte	59
Aufgabe 3: Rechte	59
3.1.2 Risikoaspekte und Insolvenzstatbestände	60
Aufgabe 1: Risikoaspekte	60
Aufgabe 2: Insolvenzstatbestände	60
3.2 Ansätze der Kapitalbedarfsermittlung	60
3.2.1 Statischer und dynamischer Ansatz	60
Aufgabe 1: Einflussfaktoren und Grundsätze der Kapitalbedarfsermittlung	60
Aufgabe 2: Ermittlung des Kapitalbedarfs	61
Aufgabe 3: Finanzplan (1)	61
Aufgabe 4: Finanzplan (2)	61
Aufgabe 5: Finanzplan (3)	62
3.2.2 Relevanz von Deckungsgraden	62
Aufgabe 1: Prozess der Finanzkontrolle	62
Aufgabe 2: Über- und Unterdeckung	62
Aufgabe 3: Abweichungsgründe	63
Aufgabe 4: Relevanz von Deckungsgraden	63
3.3 Die Lösung des Problems der Kapitalbedarfsdeckung	63
3.3.1 Kriterien zur Auswahl der Kapitalgeber und von Finanzierungsquellen	63
Aufgabe 1: Auswahl der Kapitalgeber	63
Aufgabe 2: Auswahl von Finanzierungsquellen	63
Aufgabe 3: Innenfinanzierung	64
Aufgabe 4: Außenfinanzierung	64
3.3.2 Kreditwürdigkeitsprüfung	64
Aufgabe 1: Basel II und Rating	64
Aufgabe 2: Vor- und Nachteile Rating	64
3.4 Kapitalbeschaffung als ein Entscheidungskriterium der Auswahl der Rechtsform	65
3.4.1 Eigenkapital	65
Aufgabe 1: Einzelunternehmen	65
Aufgabe 2: Offene Handelsgesellschaft	65
Aufgabe 3: Kommanditgesellschaft	65
Aufgabe 4: Stille Gesellschaft	65

Aufgabe 5: Gesellschaft mit beschränkter Haftung	65
Aufgabe 6: Aktiengesellschaft	66
3.4.2 Fremdkapitalbeschaffung börsennotierter Unternehmen	66
Aufgabe 1: Schuldscheindarlehen und Industrieobligationen	66
Aufgabe 2: Wandelschuldverschreibung, Aktienanleihe und Optionsanleihe	66
Aufgabe 3: Zero Bonds und zinsvariable Anleihen	66
3.5 Alternative Finanzierungsformen – Kreditsubstitute	67
Aufgabe 1: Factoring	67
Aufgabe 2: Exportfactoring und Forfaitierung	67
Aufgabe 3: Asset Backed Securities	67
Aufgabe 4: Förderprogramme	67
Aufgabe 5: Leasing	67
3.6 Allgemeine Risiken und Instrumente zur Risikobegrenzung	68
Aufgabe 1: Bonitätsrisiko	68
Aufgabe 2: Liquiditätsrisiko	68
Aufgabe 3: Zinsrisiko	68
3.7 Internationale Finanzierung als weitere Alternativen der Mittelbeschaffung	69
3.7.1 Chancen und Risiken	69
Aufgabe 1: Chancen	69
Aufgabe 2: Risiken	69
3.7.2 Instrumente der Risikobegrenzung	69
Aufgabe 1: Wechselkurs	69
Aufgabe 2: Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten	69
Aufgabe 3: Devisenkassa- und Devisentermingeschäft	70
Aufgabe 4: Devisenoptionsgeschäft	70
Aufgabe 5: Financial Future	70
3.8 Bedeutung von Kreditrisiken und Instrumente zur Begrenzung	70
Aufgabe 1: Kreditrisiken	70
Aufgabe 2: Instrumente der Begrenzung von Kreditrisiken (1)	71
Aufgabe 3: Instrumente der Begrenzung von Kreditrisiken (2)	71
Aufgabe 4: Instrumente der Begrenzung von Kreditrisiken (3)	71
Aufgabe 5: Kreditswap	71
3.9 Ausgewählte Kennzahlen und ihre Bedeutung – Analyse und Bewertung sowie Aussagekraft von Kennzahlen anhand von Bewertungen	72
Aufgabe 1: Anwendung betrieblicher Kennzahlen (1)	72
Aufgabe 2: Anwendung betrieblicher Kennzahlen (2)	73
Aufgabe 3: Anwendung betrieblicher Kennzahlen (3)	74
Aufgabe 4: Aussagekraft von Kennzahlen	74

4. Lenkung der Mittelverwendung im Unternehmen	75
4.1 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Instrument der Lenkung der Mittelverwendung	75
4.1.1 Einsatzzwecke	75
Aufgabe 1: Investition und Aufwand	75
Aufgabe 2: Investition und Finanzierung	75
Aufgabe 3: Investitionsarten	75
Aufgabe 4: Investition und Wirtschaftlichkeit	75
Aufgabe 5: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Einsatzzwecke	75
4.1.2 Risiken	75
Aufgabe 1: Unsicherheit und Risiko	75
Aufgabe 2: Risiken der Mittelverwendung	76
Aufgabe 3: Risiken und Wirtschaftlichkeitsberechnungen	76
Aufgabe 4: Risiko und monetäre Abbildung	76
4.2 Situationsgerechte monetäre und nicht-monetäre Verfahren	76
Aufgabe 1: Kostenvergleichsrechnung (1)	76
Aufgabe 2: Kostenvergleichsrechnung (2)	77
Aufgabe 3: Kostenvergleichsrechnung (3)	78
Aufgabe 4: Gewinnvergleichsrechnung	78
Aufgabe 5: Rentabilitätsrechnung	79
Aufgabe 6: Statische Amortisationsrechnung (1)	80
Aufgabe 7: Statische Amortisationsrechnung (2)	80
Aufgabe 8: Statische Amortisationsrechnung (3)	80
Aufgabe 9: Statische Amortisationsrechnung (4)	81
Aufgabe 10: Statische Amortisationsrechnung (5)	81
Aufgabe 11: Statische Amortisationsrechnung (6)	81
Aufgabe 12: Kostenvergleichs-, Gewinnvergleichs- und Rentabilitätsrechnung	82
Aufgabe 13: Aufzinsung (1)	83
Aufgabe 14: Aufzinsung (2)	83
Aufgabe 15: Aufzinsung (3)	83
Aufgabe 16: Abzinsung (1)	83
Aufgabe 17: Abzinsung (2)	84
Aufgabe 18: Abzinsung (3)	84
Aufgabe 19: Kapitalwertmethode (1)	84
Aufgabe 20: Kapitalwertmethode (2)	84
Aufgabe 21: Dynamische Amortisationsrechnung	85
Aufgabe 22: Interner Zinsfuß (regula falsi)	85
Aufgabe 23: Annuitätenmethode (1)	85
Aufgabe 24: Annuitätenmethode (2)	85

Aufgabe 25: Kapitalwert- und Annuitätenmethode	86
Aufgabe 26: Kritik an statischen Investitionsverfahren	86
Aufgabe 27: Kritik an dynamischen Investitionsverfahren	86
Aufgabe 28: Nicht-monetäre Verfahren	86
Aufgabe 29: Entscheidungsmatrix	87
Aufgabe 30: Fallstudie – Entscheidungstheorie	87
Aufgabe 31: Entscheidungsregeln	88
Aufgabe 32: Probleme bei Entscheidungen	88
4.3 Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt	88
Aufgabe 1: Wirtschaftliche Nutzungsdauer (1)	88
Aufgabe 2: Wirtschaftliche Nutzungsdauer (2)	88
Aufgabe 3: Wirtschaftliche Nutzungsdauer (3)	89
Lösungen	91
Formeln und Begriffe	271
Literaturverzeichnis	285
Stichwortverzeichnis	287