

Vorwort	5
Akürzungsverzeichnis	15
Aufgaben	17
1. Einführung in das Controlling	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
2. Operatives Controlling	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
2.3	Deckungsbeitragsrechnung	24
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
2.4	Prozesskostenrechnung	29
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
2.5	Target-Costing	33
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
2.6	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	39
2.6.1	Kennzahlen	39
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	43
Aufgabe 66:	Kennzahlenrechnung	44
Aufgabe 67:	Kennzahlen mit Free Cashflow und EVA	46
Aufgabe 68:	Geschäftsergebnis	47
Aufgabe 69:	Kennzahlen (V)	47
Aufgabe 70:	Kennzahlen (VI)	48
Aufgabe 71:	Ergebnisse GuV – Beispiel: Rollkufen AG	48
Aufgabe 72:	Ergebnisse GuV – Beispiel: Prahlerei AG	50
Aufgabe 73:	Ergebnisse GuV – Beispiel: Moss AG	50
Aufgabe 74:	Vor- und Nachteile von Kennzahlen	52
2.6.2	Kennzahlensysteme	52
Aufgabe 75:	ROI-Baum (I)	52
Aufgabe 76:	ROI-Baum (II)	54
Aufgabe 77:	ROI-Baum (III)	55
Aufgabe 78:	ROI-Baum (IV)	57
Aufgabe 79:	ROI-Baum (V)	59
Aufgabe 80:	EVA (I)	61
Aufgabe 81:	EVA (II)	61
Aufgabe 82:	EVA (III)	61
Aufgabe 83:	EVA (IV)	62
2.7	Planung/Budgeting	62
2.7.1	Operative Planung	62
Aufgabe 84:	Operative Planung und Budgetierung	62
Aufgabe 85:	Ablauf der operativen Planung	62
Aufgabe 86:	Der Controller im operativen Planungsprozess	62

2.7.2	Budgetierung	62
	Aufgabe 87: Budgetierung – Beispiel: Putzlappen	62
	Aufgabe 88: Budgetierung – Beispiel: Bohrer	63
	Aufgabe 89: Budgetierung – Beispiel: Apfelschorle	64
	Aufgabe 90: Budgetierung – Beispiel: Fahrräder	65
	Aufgabe 91: Budgetplanung (I)	65
	Aufgabe 92: Budgetplanung (II)	66
2.7.3	Schwachstellen der Planung/Budgetierung	67
	Aufgabe 93: Schwachstellen der traditionellen Planung/ Budgetierung und Verbesserungsmaßnahmen	67
2.7.4	Neuere Ansätze der Budgetierung	67
	Aufgabe 94: Neue Ansätze inkl. Zero Based Budgeting	67
2.8	Reporting/Berichtswesen inkl. Frühwarnsysteme	67
	Aufgabe 95: Kriterien für ein gutes Reporting	67
	Aufgabe 96: ERP-System (Enterprise Ressource Planning)	67
	Aufgabe 97: Kenngrößen und Kategorien im monatlichen Reporting	67
	Aufgabe 98: Reporting: Anforderungen und Besonderheiten	67
	Aufgabe 99: Frühwarnsysteme	68
2.9	Währung/Inflation	68
2.9.1	Inflation	68
	Aufgabe 100: Inflation	68
	Aufgabe 101: Arten der Inflation	68
	Aufgabe 102: Scheingewinne	68
2.9.2	Währungskursdifferenzen	68
	Aufgabe 103: Währungskursverluste (I)	68
	Aufgabe 104: Währungskursverluste (II)	69
	Aufgabe 105: Währungskursverluste aus der Umrechnung von Fremdwährungen (I)	69
	Aufgabe 106: Währungskursverluste aus der Umrechnung von Fremdwährungen (II)	69
	Aufgabe 107: Währungskursverluste aus der Umrechnung von Fremdwährungen (III)	70
3.	Strategisches Controlling	71
3.1	Strategische Planung	71
	Aufgabe 108: Werte und Wertewandel	71
	Aufgabe 109: Beispiele für Werte	71
	Aufgabe 110: Werte im Unternehmen	71
	Aufgabe 111: Zusammenhang Vision, Leitbild, Unternehmenskultur und strategische Planung	71

Aufgabe 112: Unternehmenskultur, Unternehmensidentität und Wertemanagement	71
Aufgabe 113: Strategische Planung	71
3.1.1 SWOT-Analyse	71
Aufgabe 114: SWOT-Analyse (I)	71
Aufgabe 115: SWOT-Analyse (II)	72
Aufgabe 116: Potenzialanalyse	72
3.1.2 Portfolio-Analyse	72
Aufgabe 117: BCG-Matrix (I)	72
Aufgabe 118: BCG-Matrix (II)	73
3.1.3 GAP-Analyse	74
Aufgabe 119: Ziele der GAP-Analyse	74
Aufgabe 120: GAP-Analyse	74
3.2 Investitionsrechnungen	74
Aufgabe 212: Investitionsarten	74
Aufgabe 122: Definition und Zweck von Investitionen	74
Aufgabe 123: Bilanzielle Behandlung von Investitionen	74
Aufgabe 124: Abschreibungsursachen	75
Aufgabe 125: Sinn und Zweck von Abschreibungen	75
Aufgabe 126: Abschreibungsarten	75
Aufgabe 127: Bilanzielle und kostenrechnerische Abschreibungen	75
Aufgabe 128: Ablaufschritte einer Investition im Unternehmen	75
Aufgabe 129: Verfahren zur Investitionsrechnung	75
3.2.1 Statische Verfahren	76
Aufgabe 130: Statische Investitionsrechnung (I)	76
Aufgabe 131: Statische Investitionsrechnung (II)	77
Aufgabe 132: Statische Investitionsrechnung (III)	77
3.2.2 Dynamische Verfahren	78
Aufgabe 133: Kapitalwertmethode	78
Aufgabe 134: Discounted-Cashflow als besonderer Kapitalwert	78
Aufgabe 135: Interner Zinsfuß (I)	79
Aufgabe 136: Interner Zinsfuß (II)	79
Aufgabe 137: Dynamische Amortisationsrechnung (I)	80
Aufgabe 138: Dynamische Amortisationsrechnung (II)	80
3.3 Balanced Scorecard	81
Aufgabe 139: Beschreibung der Balanced Scorecard	81
3.4 Erfahrungskurvenkonzept	81
Aufgabe 140: Fragestellungen im Rahmen der Erfahrungskurvenanalyse	81
Aufgabe 141: Erfahrungskurve	81
Aufgabe 142: Fixkostendegression und Lernkurve	81

3.5	ABC-Analyse	81
	Aufgabe 143: ABC-Analyse	81
	Aufgabe 144: ABC/XYZ-Analyse	82
3.6	Benchmarking	83
	Aufgabe 145: Arten des Benchmarking	83
	Aufgabe 146: Phasen des Benchmarking	83
3.7	Gemeinkostenwertanalyse	83
	Aufgabe 147: Gemeinkostenwertanalyse	83
3.8	Verrechnungspreise (inkl. Shared Services)	83
	Aufgabe 148: Under- und Overpricing	83
	Aufgabe 149: Steuerliche Ermittlungsmethoden	83
	Aufgabe 150: Verrechnungspreise – Beispiel: Kufen AG	84
	Aufgabe 151: Verrechnungspreise – Beispiel: Bleche	84
	Aufgabe 152: Verrechnungspreise – Beispiel: Vorprodukte Österreich	85
	Aufgabe 153: Verrechnungspreise – Beispiel: Motoren	85
	Aufgabe 154: Shared Service Center und Verrechnung	86
3.9	Risk Management	86
	Aufgabe 155: Risikomanagementprozess	86
	Aufgabe 156: Risikoarten	86
	Aufgabe 157: Risikostrategien	86
	Aufgabe 158: Konkrete Maßnahmen für Strategien	86
	Aufgabe 159: Sarbanes Oxley Act	86
	Aufgabe 160: Compliance und Sanktionen	86
3.10	Gründung versus Akquisition	87
3.10.1	Internationalisierung	87
	Aufgabe 161: Internationalisierungsstrategien	87
	Aufgabe 162: Besonderheiten internationaler Unternehmungen	87
	Aufgabe 163: Rahmenbedingungen für internationale Unternehmungen	87
	Aufgabe 164: Möglichkeiten der Internationalisierung	87
	Aufgabe 165: Aufgaben bei Neugründung	87
	Aufgabe 166: Neugründung versus Akquisition	87
3.10.2	Ablauf Akquisition	87
	Aufgabe 167: Prozessablauf einer Akquisition	87
	Aufgabe 168: Share Deal versus Asset Deal	88
	Aufgabe 169: Probleme der Integrationsphase	88

3.10.3 Derivativer Firmenwert	88
Aufgabe 170: Entstehung und bilanzielle Behandlung des Firmenwerts	88
Aufgabe 171: Derivativer Firmenwert	88
– Beispiel: Softeis AG	
Aufgabe 172: Derivativer Firmenwert	89
– Beispiel: Nixneahnung KG	
Aufgabe 173: Derivativer Firmenwert	90
– Beispiel: Plastik KG	
Aufgabe 174: Derivativer Firmenwert	91
– Beispiel: Pleite GmbH	
3.10.4 Unternehmensbewertungsverfahren	92
Aufgabe 175: Substanzwert, Ertragswert, Discounted-Cashflow	92
Aufgabe 176: Substanzwert	92
– Beispiel: Nixneahnung KG	
Aufgabe 177: Cash Zahlungsreihe	93
Aufgabe 178: Unternehmensbewertung	93
– Beispiel: Maultaschen OHG	
Aufgabe 179: Unternehmensbewertung	94
– Beispiel: Pleite OHG	
Aufgabe 180: Unternehmensbewertung	96
– Beispiel: Putzfimmel KG	
Aufgabe 181: Weitere Methoden der Unternehmensbewertung	97
4. Probeklausuren	99
4.1 Probeklausur 1	99
4.2 Probeklausur 2	103
4.3 Probeklausur 3	107
Lösungen	119
Literaturverzeichnis	297
Stichwortverzeichnis	299