

Klausurentrennung Weiterbildung	5
Vorwort	7
Benutzungshinweise	8
1. Grundlagen des Controllings	17
Aufgabe 1: Controllingbegriff	17
Aufgabe 2: Notwendigkeit eines Controllings	17
Aufgabe 3: Aufgaben des Controllings (1)	17
Aufgabe 4: Aufgaben des Controllings (2)	18
Aufgabe 5: Controlling und Steuermannskunst***	18
Aufgabe 6: Funktionen des Controllings	18
2. Organisation des Controllings	19
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	20
Aufgabe 1: Aufgaben und Eigenschaften eines Controllers	20
Aufgabe 2: Umgang mit Konflikten***	20
Aufgabe 3: Soziale Kompetenz***	20
4. Aufgaben des Controllings	21
4.1 Planung im Controlling	21
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	28
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	47
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: Deckungsbeitragssatz	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 Ist-Kosten	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 Costings	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
7. Verschiedene ausgewählte Controllingbereiche gemäß dem/der „Geprüften Betriebswirt/Geprüften Betriebswirtin nach dem Berufsbildungsgesetz“***	80
7.1 Investitionscontrolling	80
Aufgabe 1: Optimaler Ersatzzeitpunkt	80
Aufgabe 2: Abweichungsanalyse und Strategie	80
Aufgabe 3: Amortisationsdauer und strategische Ausrichtung	81
7.2 Controlling der Integration	81
Aufgabe 1: Controlling und integriertes Managementsystem	81
Aufgabe 2: PDCA-Zyklus und integriertes Managementsystem	82
7.3 Marketingcontrolling	83
Aufgabe 1: Exportquote, Nachfrageelastizität, Werbeerfolg und internationale Marketingstrategie	83

Aufgabe 2: Ist-Datenerfassung und Maßnahmen	84
Aufgabe 3: Analyse der Kundenstruktur mit der ABC-Analyse	84
7.4 Personalcontrolling	85
Aufgabe 1: Personalentwicklungscontrolling und Strategie	85
Aufgabe 2: Entlohnungssystem, Sozialleistungen und Controlling	86
Aufgabe 3: Balanced Scorecard, Kennzahlen und Prozesse	86
7.5 Risikocontrolling	87
Aufgabe 1: Normative Strategie und Risikocontrolling	87
Aufgabe 2: Begrenzung von Währungsrisiken	87
Aufgabe 3: Bonitätsrisiken	88
7.6 Strategisches Controlling	88
Aufgabe 1: Zielsystem	89
Aufgabe 2: Chancen, Risiken und Kennzahlen	89
Aufgabe 3: Relativer Marktanteil und Strategie	89
7.7 Wertecontrolling	90
Aufgabe 1: Compliance Management System	90
Aufgabe 2: Verhaltenskodex	90
Aufgabe 3: Nachhaltigkeitsbericht	90
Lösungen	91
Formeln und Begriffe	249
Literaturverzeichnis	277
Stichwortverzeichnis	279