

# Controlling

## Lehrstoff (Übersicht)

### I. Grundlagen des Controlling

1. Der Planungs- und Controllingbegriff
2. Aufgaben des Controllings
3. Elemente des Controllings
4. Organisatorische Einbettung des Controllings im Unternehmen
5. Entwicklungsstufen des Controllings
6. Ebenen des Controllings (Strategisches und operatives Controlling)

### II. Strategische Planung und strategisches Controlling

1. Erkenntnisziele der strategischen Unternehmensplanung
2. Begriff, Prozess und Komponenten der strategischen Planung
3. Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen, Szenario-Analyse, Markt- und Wettbewerbsanalyse (PEST-Analyse, SWOT-Analyse, SWOT-Interaktionsmatrix)
4. Ableitung grundlegender Wettbewerbsstrategien (Gap-Analyse, ANSOFF-Matrix)
5. Strategische Planung auf Basis strategischer Geschäftsfelder (einschl. Segmente und Segmentberichterstattung nach DRS 3)
6. Produktlebenszyklus- und Erfahrungskurven-Theorie
7. Die Portfolio-Analyse
8. Die Ableitung von Normstrategien nach PORTER (einschl. U-Kurve)
9. Strategien in gesättigten Märkten

### III. Jahresabschlussgestütztes Controlling

1. Erkenntnisziele des jahresabschlussgestützten Controllings
2. Jahresabschlussgestütztes Controlling vor dem Hintergrund „Basel II“
3. Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrumente
4. Jahresabschlussanalyse und Jahresabschlusspolitik
5. Die Aufstellung der Strukturbilanz als Grundlage des jahresabschlussgestützten Controllings
6. Die kennzahlgestützte Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

#### **IV. Kosten- und Leistungs-Controlling**

1. Erkenntnisziele des Kosten- und Leistungs-Controllings
2. Controllingrelevante Defizite der traditionellen Kostenrechnungssysteme
3. Wertorientierte Unternehmenssteuerung mittels der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung
4. Gestaltungsoptionen des Fixkostenmanagements
5. Die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA)
6. Die Null-Basis-Budgetierung (NBB)
7. Die Prozesskostenrechnung (einschl. process reengineering, prozessorientierte Organisation)
8. Die Zielkostenrechnung

#### **V. Zahlungsstromorientiertes Controlling**

1. Erkenntnisziele des zahlungsstromorientierten Controllings
2. Cash Flow-Begriff und Cash Flow-Kennzahlen
3. Die kurzfristige Finanz- und Liquiditätsplanung
4. Die Bewegungsbilanz
5. Die Kapitalflussrechnung (nach DRS 2)

#### **VI. Schnittstellen des Controlling**

1. Controlling als Element ordnungsmäßiger Geschäftsführung
2. Corporate Governance-Konzepte
3. Frühwarnsystem
4. Risikomanagementsystem
5. Internes Überwachungssystem (einschl. Interne Revision)

#### **VII. Übung zum Controlling**

(vgl. Lehrmaterial und Klausuren auf dem Server)

## Literaturhinweise

Textbuch zur Lehrveranstaltung ist

**Graumann, M.:** Controlling –  
Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen,  
IDW-Verlag, Düsseldorf 2003.

### Controlling (Umschlag)

Aus der reichhaltigen Fachliteratur kann des Weiteren empfohlen werden:

**Baum, H.-G.; Coenenberg, A.G.; Günther, T.:** Strategisches Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2007;

**Bundesverband Deutscher Unternehmensberater - BDU (Hrsg.):** Controlling, 5. Aufl., Berlin 2007;

**Ehrmann, H.:** Unternehmensplanung, 5. Aufl., Ludwigshafen 2006;

**Ehrmann, H.:** Kompakt-Training Strategische Planung, Ludwigshafen 2006;

**Ehrmann, H.:** Kompakt-Training Risikomanagement, Ludwigshafen 2005;

**Horvath, P.:** Controlling, 10. Aufl., München 2006;

**Küting, K.-H. (Hrsg.):** Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung, 4. Aufl., Herne/Berlin 2007;

**Peemöller, V.H.:** Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete, 5. Aufl., Herne/Berlin 2005;

**Reichmann, T.:** Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 7. Aufl., München 2006;

**Schröder, E.F.:** Modernes Unternehmens-Controlling - Handbuch für die Unternehmenspraxis, 8. Aufl., Ludwigshafen 2003;

**Weber, J.:** Einführung in das Controlling, 9. Aufl., Stuttgart 2003;

**Ziegenbein, K.:** Controlling, 8. Aufl., Ludwigshafen 2004;

**Ziegenbein, K.:** Kompakt-Training Controlling, 3. Aufl., Ludwigshafen 2006.

Die Aufzählung stellt nur eine Auswahl dar. Es existiert daneben einer Vielzahl weiterer, zum Selbststudium geeigneter Lehrbücher, die im Einzelnen jedoch hier nicht aufgeführt werden kann.

Interessante und empfehlenswerte **Fallstudienbücher** sind insbesondere

**Horvath, P.; Gleich, R.; Voggenreiter, D.:** Controlling umsetzen, 4. Aufl., Stuttgart 2007;

**Littkemann, J. (Hrsg.):** Unternehmenscontrolling, Herne/Berlin 2006.

**Bitte beachten Sie nachstehende Bearbeitungshinweise für Ihr nachbereitendes Selbststudium.**

## **Bearbeitungshinweise zur Lektüre des Fachschrifttums**

Die Bearbeitung des Textbuchs des Dozenten sollte nicht die Lektüre allgemein anerkannten Fachschrifttums ersetzen!

Die vorstehende Aufstellung versteht sich als umfassende Bibliographie. Selbstverständlich können Sie nicht alle genannten Lehrbücher durcharbeiten.

Um den Lehrstoff zu verfestigen, empfiehlt es sich, neben dem Textbuch pro Kapitel je ein weiteres Lehrbuch nach freier Wahl durcharbeiten. Als Richtwert für den Umfang der Nacharbeit kann anerkanntermaßen der Umfang der Lehrveranstaltung herangezogen werden (d.h. noch einmal die gleiche Zeit).

Die Werke von **Peemöller, Schröder und Ziegenbein** entsprechen in etwa dem Fachhochschulniveau. Aufgrund der inhaltlichen Nähe zu den Inhalten der Lehrveranstaltung und der Praxisnähe der Ausführungen empfehle ich insbesondere das Werk von Schröder.

Zur Nacharbeit und praktischen Einübung von Controlling-Techniken ist das Lehrbuch von **Ziegenbein: Kompakt-Training Controlling** geeignet.

Empfehlenswert sind außerdem insbesondere die Werke von **BDU, Horvath und Reichmann**; sie liegen allerdings in Teilen über Fachhochschulniveau.

Alle aufgeführten Lehrbücher sind in der Bibliothek, die grundlegende Literatur zusätzlich im Semesterapparat erhältlich.

An praxisorientierten und gut lesbaren **Fachzeitschriften** wird empfohlen die „BBK - Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung“, „Bilanzbuchhalter und Controller (BC)“ und Management (ZfCM)“, ehemals „krp - kostenrechnungspraxis“ (im Zeitschriftenapparat der Bibliothek erhältlich).

## Controlling mit Übung zum Controlling (Detailgliederung)

Nr	Datum	Lehrstoff
1	26.3.2008	Einführung
		Controlling-Begriff
		Controlling-Organisation
		Strategisches und operatives Controlling
2	2.4.2008	Leitbildplanung
		Szenario-Analyse
		PEST-Analyse (BERI-Index)
		<i>Übung: Szenario-Analyse</i>
3	9.4.2008	PEST-Analyse, Five forces-Analyse
		Markt- und Wettbewerbsanalyse, Wertkettenmodell
		SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Analyse )
		<i>Übung: PEST-Analyse, SWOT-Analyse</i>
4	16.4.2008	SWOT-Interaktionsmatrix, Analyse der strategischen Lücke (Gap-Analyse)
		Diversifikationsplanung mittels Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)
		Bildung strategischer Geschäftsfelder und deren Planung und Kontrolle
		<i>Übung: SWOT-Interaktionsmatrix, Diversifikationsplanung</i>
5	23.4.2008	Analyse der Segmentberichterstattung
		Produktlebenszyklus-Analyse
		Produktlebenszyklus-Kostenrechnung
		<i>Übung: Segmentberichterstattung, Produktlebenszyklus-Kostenrechnung</i>
6	30.4.2008	Erfahrungskurven-Analyse
		Portfolio-Analyse
		Normstrategien nach Porter), Marktaustrittsplanung
		<i>Übung: Portfolio-Analyse, Marktaustrittsplanung</i>
7	7.5.2008	Bedeutung des jahresabschlussgestützten Ratings in Zusammenhang mit „Basel II“
		Kennzahlen als Controlling-Instrumente, Jahresabschlusspolitik
		Analyse der Vermögenslage
		<i>Übung: Analyse der Jahresabschlusspolitik</i>
8	14.5.2008	Analyse der Finanzlage
		Analyse der Liquiditätslage
		Analyse der Erfolgslage
		<i>Übung: Jahresabschlusscontrolling</i>

9	21.5.2008	Planbilanzen
		<i>Übung: Planbilanzierung</i>
		Kostencontrolling, controllingrelevante Defizite der traditionellen Kostenrechnung
		Controlling mittels Deckungsbeitragsrechnung
10	28.5.2008	<i>Übung: Operatives Controlling auf Basis von Deckungsbeiträgen</i>
		<i>Übung: Wertorientiertes Controlling mittels mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnung</i>
		Wertanalyse, Budgetierung, Null-Basis-Budgetierung
		Prozesskostenrechnung, Prozesscontrolling
11	4.6.2008	<i>Übung: Wertanalyse</i>
		<i>Übung: Prozesskostenrechnung</i>
		Zielkostenrechnung
		<i>Übung: Zielkostenrechnung</i>
12	11.6.2008	Cashflow-Begriff, kurzfristige Finanzplanung
		<i>Übung: Kurzfristige Finanzplanung</i>
		Bewegungsbilanz
		Kapitalflussrechnung
13	18.6.2008	<i>Übung: Erstellung einer Kapitalflussrechnung</i>
		<i>Übung: Interpretation einer Kapitalflussrechnung</i>
		Risikomanagementsystem - Grundlagen, Aufbau
		Risikomanagementsystem – Prozess
14	25.6.2008	<i>Übung: Praxis des Risikomanagements</i>
		<i>Übung: Praxis des Risikomanagements</i>
		<i>Übung: Implementierung eines Risikomanagementsystems</i>
		<i>Übung: Implementierung eines Risikomanagementsystems</i>