

## Lernzielkatalog für das Modul **Controlling**

Die im Folgenden angegebenen Kapitel und Seitenzahlen beziehen sich auf diese Lernquelle:  
*Weber, Jürgen/Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 15. Auflage, 2016.*

In den Lernzielen sind ausschließlich solche Worte oder Wortsequenzen kursiv hervorgehoben, die auch in der den Lernzielen zu Grunde liegenden Lernquelle durch diverse Auszeichnungsarten besonders kenntlich gemacht sind.

### Teil I Einführung

<p><b>1</b>  <b>Controller, Controllership und Controlling:                  Grundlagen und Abgrenzung</b></p>
<p>Die Studierenden sollen ...</p>
<p>1. ... die Begrifflichkeiten <i>Controller</i>, <i>Controllership</i> und <i>Controlling</i> zueinander in Beziehung und voneinander abgrenzen können.                  S. 1</p>
<p>2. ... mit Blick auf das Betätigungsfeld von <i>Controllern</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Kernaufgaben erläutern (S. 5 f., zudem Kapitel 2: S. 38 f.),</li> <li>- die empirische Situation darlegen (S. 12 f.) sowie</li> <li>- Unterschiede im internationalen Vergleich hervorheben (S. 14 f.)</li> </ul> <p>können.</p>
<p>3. ... die <i>Entwicklung des Controllings - als akademische Disziplin</i> - nachzeichnen und erklären können.                  S. 18 ff.</p>
<p>4. ... folgende <i>Controllingkonzeptionen</i> in ihren Grundzügen vorstellen und voneinander unterscheiden können:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Controlling als Informationsversorgungsfunktion</i> (S. 21 f.),</li> <li>- <i>Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung</i> (S. 22 ff.),</li> <li>- <i>Controlling als Koordinationsfunktion</i> (S. 24 ff.) und</li> <li>- <i>Controlling als Rationalitätssicherung der Führung</i> (S. 27, zudem Kapitel 2: S. 47 f.).</li> </ul>
<p>5. ... folgende <i>Accounting-Theorien - mit Bezug zum Controlling</i> - skizzieren können:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Institutionenökonomische Accounting-Theorie</i> (S. 28 f.),</li> <li>- <i>Verhaltenswissenschaftliche Ansätze</i> (S. 29 f.).</li> </ul>

## 2

## Controlling als Rationalitätssicherung der Führung

Die Studierenden sollen ...

6. ... die Beziehung zwischen *Manager* und *Controller* dahingehend analysieren können, dass:

- typische Eigenschaftsunterschiede herausgearbeitet (S. 41 f.),
- *Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager* dargestellt (S. 42 f.),
- *Controlleraufgaben in Abhängigkeit von Eigenschaften der Manager* bestimmt (S. 43 ff.) und
- *Controlleraufgaben* im Sinne von *Rationalitätssicherung* erläutert (S. 45 f.)

werden.

7. ... den Begriff der *Rationalität* - im Sinne der sich darauf gründenden Controlling-Konzeption - näher bestimmen können, indem:

- die damit zum Ausdruck gebrachte *Zweck-Mittel-Relation* erklärt (S. 48 ff.),
- ein Überblick bezüglich möglicher *Ursachen für Rationalitätsdefizite* vorgestellt (S. 50 ff.),
- zwischen verschiedenen *Rationalitätsebenen* differenziert (S. 53 f.) und
- der *Prozess der Rationalitätssicherung* beschrieben (S. 54 ff.)

wird.

8. ... das Verhältnis von *Controlling* und *Ethik* charakterisieren können.  
S. 58 ff.

**3**

**Plankoordination als Kontext des Controllings**

Die Studierenden sollen ...

9. ... mit Blick auf einen *idealtypischen Führungsprozess* folgende Szenarien beschreiben und voneinander unterscheiden können:
- *Führung durch eine einzelne Person (S. 62 ff.),*
  - *Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen (S. 64 f.).*
10. ... einen *Überblick* zu relevanten *Koordinationsmechanismen* (nach *Kieser/Walgenbach*) geben können.  
S. 66 ff.
11. ... die *Koordination durch Pläne* - im Sinne eines *Führens durch Ziele* - als den Kontext verstehen können, an den Controlling in der Praxis gebunden ist.  
S. 68 f.
12. ... die Problematik *richtiger Zielfestlegung* hinsichtlich:
- der *Auswahl der Zielgrößen* besprechen (S. 70 f.),
  - der Zielhöhe diskutieren (S. 71 ff.) und
  - der *Motivationswirkung von Zielen* erörtern (S. 74 ff.)
- können.

## Teil II Informationsversorgung

<b>4</b> <b>Grundfragen der Informationsversorgung</b>	
Die Studierenden sollen ...	
13.	... den Terminus <i>führungsrelevante Informationen</i> erläutern können. S. 81 f.
14.	... die <i>Informationsversorgungsaufgabe</i> der Controller dadurch strukturiert darstellen können, dass: <ul style="list-style-type: none"><li>- zwischen <i>monetären</i> und <i>nicht-monetären Informationen</i> separiert (S. 83 f.),</li><li>- die <i>Grundform einer Informationspyramide</i> erklärt (S. 84 ff.),</li><li>- die <i>Art der Informationsverwendung</i> (nach Pelz) analysiert (S. 87 f.) sowie</li><li>- zwischen <i>Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage</i> differenziert (S. 93 ff.)</li></ul> wird.
15.	... die <i>Anforderungen an Controller</i> bezüglich der <i>Informationsbereitstellung</i> gruppieren und vorstellen können. S. 95 ff.
16.	... einen Überblick zu <i>informationstechnischen Hilfsmittel</i> zur Bewältigung der Informationsversorgungsaufgabe von Controllern geben können. S. 99 ff.

**5**

**Externe Rechnungslegung**

Die Studierenden sollen ...

17. ... *relevante Rechnungslegungsvorschriften* im Controlling-Kontext angeben können.  
S. 112 f.
18. ... *Ziele* und verschiedene *Adressaten* der externen Rechnungslegung beschreiben können.  
S. 113 f.
19. ... die *Grundprinzipien* der externen Rechnungslegung nennen und erläutern können.  
S. 114 f.
20. ... folgende zentrale *Bestandteile des Jahresabschlusses* erklären können:
  - *Bilanz* (S. 116 ff.),
  - *Gewinn- und Verlustrechnung* (S. 119 ff.),
  - *Kapitalflussrechnung* (S. 122),
  - *Eigenkapitalveränderungsrechnung, Segmentberichterstattung, Anhang und Lagebericht* (S. 122 ff.).
21. ... die wesentlichen Unterschiede zwischen deutscher und internationaler Rechnungslegung darlegen können:
  - in *konzeptioneller* Hinsicht (S. 124 ff.) und
  - in *inhaltlicher* Hinsicht (S. 126 f.).
22. ... ein Leistungsprofil - *Stärken* versus *Schwächen* - der *externen Rechnungslegung* entwerfen können.  
S. 128 ff.
23. ... die Verwendungsmöglichkeit externer Rechnungslegungsinformationen für unternehmensinterne Steuerungszwecke kritisch diskutieren können.  
S. 130 ff.
24. ... antizipierte *Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung* bestimmen können.  
S. 132 ff.

**6**

**Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung**

Die Studierenden sollen ...

25. ... die Begrifflichkeiten *Kostenrechnung*, *Erlösrechnung*, *Ergebnisrechnung* und *Leistungsrechnung* zueinander in Beziehung und voneinander abgrenzen können.  
S. 139 f.

26. ... die zentralen *Zwecke der Kostenrechnung (im weiteren Sinne)* erläutern können.  
S. 140 ff., insbesondere auch Abb. 6-1

27. ... mit Blick auf die *Vollkostenrechnung*:

- den *Grundaufbau* vorstellen (S. 146 f.),
- mögliche Einsatzfelder kritisch diskutieren (S. 149 f.) und
- den Verbreitungsgrad in der Praxis erklären (S. 150 und S. 164 ff.)

können.

28. ... mit Blick auf »entscheidungsorientierte« *Kostenrechnungssysteme*:

- Vorteile gegenüber der Vollkostenrechnung erörtern (S. 151 f.),
- den Systemansatz *Plankostenrechnung* in seinen Grundzügen vorstellen (S. 152 ff.) und kritisch reflektieren (S. 156 f.) sowie
- den Systemansatz *Deckungsbeitragsrechnungen* in seinen Grundzügen vorstellen (S. 154) und kritisch reflektieren (S. 157 f.)

können.

29. ... mit Blick auf die *Prozesskostenrechnung*:

- eine kritische *Charakterisierung* vornehmen (S. 158 f. und S. 161 ff.) sowie
- ihr schrittweises *Vorgehen* skizzieren (S. 159 ff.)

können.

30. ... mit Blick auf die *Erlösrechnung*:

- die *Kernaufgaben* angeben (S. 168) und
- grundlegende *Probleme* bestimmen (S. 168 f.)

können.

31. ... mit Blick auf die *Leistungsrechnung*:

- die *Aufgaben* beschreiben (S. 171 f.) und
- das Vorgehen zu einem diesbezüglichen *Aufbau* darstellen (S. 172 ff.)

können.

**7**

**Kennzahlen und Kennzahlensysteme**

Die Studierenden sollen ...

32. ... den Begriff *Kennzahl* erklären und diesbezügliche *Beispiele* angeben können.  
S. 177 und S. 179
33. ... verschiedene *Arten* von *Kennzahlen* bestimmen können.  
S. 178
34. ... zentrale *Funktionen* von *Kennzahlen* erläutern können.  
S. 178 ff.
35. ... folgende »*traditionelle*« *Kennzahlen* vorstellen können:
- *Umsatzrentabilität* (S. 180),
  - *Eigenkapitalrentabilität* (S. 180),
  - *Gesamtkapitalrentabilität* (S. 180 f.),
  - *Return on Capital Employed* (S. 181 f.),
  - *Return on Investment* (S. 182),
  - *Cash Recovery Rate* (S. 182).
36. ... mit Blick auf *wertorientierte Kennzahlen*:
- das zentrale Charakteristikum - im Unterschied zu *traditionellen Kennzahlen* - erläutern (S. 183 ff.),
  - den Kerngedanken der Steuerungsgröße *Economic Value Added (EVA)* beschreiben und diese berechnen (S. 188 f.) sowie
  - den Kerngedanken der Steuerungsgröße *Cash Value Added (CVA)* beschreiben und den *Cashflow Return on Investment (CFROI)* berechnen (S. 189 ff.)
- können.
37. ... *Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen* von *Kennzahlensystemen* erläutern können.  
S. 196 f.
38. ... die Unterschiede zwischen einem »*klassischen*« *Return on Investment-System (DuPont System)* und einer *Werttreiberhierarchie* erklären können.  
S. 197 ff.
39. ... bezüglich der *Balanced Scorecard*:
- die *vier Perspektiven* (nach *Kaplan/Norton*) erläutern (S. 200 f.) und
  - eine kritische Würdigung des Instruments insgesamt vornehmen (S. 202 ff.)
- können.
40. ... relevante Leitfragen zur *Auswahl von Kennzahlen* vorstellen und erörtern können.  
S. 210 ff.

## 8

### Verrechnungspreise

Die Studierenden sollen ...

41. ... mit Blick auf *Verrechnungspreise*:

- den Begriff (nach *Ewert/Wagenhofer*) definieren (S. 219 f.) und
- eine kritische Würdigung dieses Instruments vornehmen (S. 235)

können.

42. ... die *Funktionen von Verrechnungspreisen* erläutern können.

S. 220 ff.

43. ... potentielle *Zielkonflikte* im Gebrauch von *Verrechnungspreisen* beschreiben können.

S. 223

44. ... mit Blick auf die *Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen*:

- die verschiedenen *Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht* voneinander unterscheiden (S. 224 ff.),
- einen Überblick zu *steuerlich relevanten Ermittlungsmethoden* geben (S. 227 f.) sowie
- das *Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten* diskutieren (S. 228 ff.)

können.

45. ... die *Verwendung von Verrechnungspreisen in der Praxis* erörtern können.

S. 230 f.



## 9

**Berichtswesen**

Die Studierenden sollen ...

46. ... den Begriff *Berichtswesen* (nach *Weber/Schäffer*) erläutern können.  
S. 237

47. ... die diversen *Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens* beschreiben können:

- *Berichtszweck* (S. 238),
- *Berichtstyp* (S. 239 ff.),
- *Berichtsinhalt* (S. 240 f.),
- *Berichtsform* (S. 241 ff.),
- *Berichtstermin* (S. 248),
- *Berichtsempfänger* (S. 249),
- *Berichtsträger* (S. 249).

48. ... zentrale *Praxisanforderungen* an das Berichtswesen erörtern können.  
S. 243 ff. und S. 249 ff.

49. ... Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen formulieren können.  
S. 252 ff.

50. ... mit Blick auf den Berichtsinhalt folgende Varianten charakterisieren und voneinander abgrenzen können:

- *wertorientierte Berichterstattung* (S. 256 f.),
- *risikoorientierte Berichterstattung* (S. 257 ff.).

### Teil III Planung und Kontrolle

<b>10</b> <b>Grundfragen der Planung und Kontrolle</b>	
Die Studierenden sollen ...	
51.	... die Begrifflichkeit <i>Planung</i> (nach <i>Weber/Schäffer</i> ) erläutern können. S. 269 f.
52.	... die zentralen Zwecke von <i>Kontrolle</i> angeben können. S. 270 f.
53.	... das <i>Zusammenspiel von Planung und Kontrolle in Abhängigkeit vom verfügbaren Wissen</i> analysieren können. S. 271 ff.
54.	... zwischen verschiedenen <i>Planungsebenen</i> substantiell differenzieren können. S. 274 ff.
55.	... das <i>Controllability-Prinzip</i> in seine Grundzügen vorstellen können. S. 277 f.
56.	... folgende typische <i>Planungsaufgaben</i> eines <i>Controllers</i> kritisch reflektieren können: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Planungsunterstützung</i> (S. 280 f.),</li> <li>- <i>Planentstehungskontrolle</i> (S. 281 f.) und</li> <li>- <i>Planungsmanagement</i> (S. 283 f.)</li> </ul>
57.	... folgende <i>Kontrollaufgaben</i> eines <i>Controllers</i> erklären können: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Durchführung Soll-Ist-Vergleich</i> (S. 285),</li> <li>- <i>Abweichungsanalyse</i> (S. 285 f.),</li> <li>- <i>Vorschlagsfunktion</i> (S. 286 f.).</li> </ul>
58.	... <i>Debiasing als Controlleraufgabe</i> verstehen und dabei insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> <li>- verschieden <i>Arten von Debiasing-Techniken</i> skizzieren (S. 287) und</li> <li>- deren <i>Voraussetzungen</i> beschreiben (S. 289)</li> </ul> können.
59.	... die <i>Reflexion-Intuition-Commitment-Matrix</i> (nach <i>Weber/Schäffer</i> ) vorstellen und kritisch reflektieren können. S. 292 ff.
60.	... <i>informationstechnische</i> Unterstützungsmöglichkeiten des <i>Controllers</i> in folgenden Bereichen erläutern können: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Planung</i> (S. 296 f.),</li> <li>- <i>Kontrolle</i> (S. 297 f.).</li> </ul>

## 11

### Operative Planung und Kontrolle

Die Studierenden sollen ...

61. ... das *Grundschemata einer operativen Planung* vorstellen und dabei insbesondere:

- zwischen *Sachzielplanung* und *Formalzielplanung* differenzieren (S. 301 f.) sowie
- das Konzept der *Budgetierung* einordnen (S. 302 f.)

können.

62. ... die *Aufgaben der Controller in der Budgetierung* bestimmen können.  
S. 320 ff.

63. ... mit Blick auf mögliche *Instrumente der operativen Planung*:

- Gemeinsamkeiten und Unterschiede von *Kostenvergleichsrechnungen* und *Deckungsbeitragsrechnungen* herausarbeiten sowie eine kritische Würdigung dieser Ansätze vornehmen (S. 322 ff.) sowie
- das Konzept *Nutzwertanalyse* kritisch vorstellen (S. 328 ff.)

können.

64. ... mit Blick auf mögliche *Instrumente der operativen Kontrolle*:

- die Praxisrelevanz der *Abweichungsanalyse* beurteilen (S. 339 f.) sowie
- verschiedene Möglichkeiten einer *Stichprobenanalyse* bestimmen und kritisch würdigen (S. 341 f.)

können.

## 12

### Taktische Planung und Kontrolle

Die Studierenden sollen ...

- |   |
|---|
| 65. ... zentrale Formen <i>taktischer Planung</i> bestimmen können.<br>S. 345 f.  |
| 66. ... <i>taktische, strategische</i> und <i>operative Planung</i> zueinander in Beziehung und voneinander abgrenzen können.<br>S. 346 ff., zudem S. 274 f. (Kapitel 10) und S. 390 (Kapitel 13) |
| 67. ... den <i>Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung</i> erläutern können.<br>S. 348 ff.  |
| 68. ... einen <i>Überblick über Investitionsrechnungsverfahren für Einzelentscheidungen</i> geben können.<br>S. 351 f., insbesondere Abb. 12-3  |
| 69. ... einen kritischen <i>Überblick der Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit und bei vorgegebener Nutzungsdauer</i> geben können.<br>S. 351 ff., insbesondere Abb. 12-4              |

**13**

**Strategische Planung und Kontrolle**

Die Studierenden sollen ...

70. ... die *zentralen Elemente strategischer Planung* erklären können.  
S. 389
71. ... die *Normstruktur der strategischen Planung (nach Zahn)* erläutern und dabei auch auf typische *Herausforderungen in der strategischen Planung* näher eingehen können.  
S. 391 ff.
72. ... folgende *Alternativen* zum herkömmlichen Vorgehen der *strategischen Planung* besprechen können:
- *Beschränkung auf einen genetischen Code (S. 394),*
  - *Verwendung der Balanced Scorecard (S. 398 f., zudem bereits S. 200 ff. (Kapitel 7)).*
73. ... zentrale *Aufgaben* eines *Controllers* und damit einhergehende Herausforderungen in folgenden Bereichen skizzieren können:
- *Strategiefindung (S. 403 ff.),*
  - *Strategiedurchsetzung (S. 406 f.) und*
  - *Strategieumsetzung (S. 407 ff.).*
74. ... folgende *Instrumente der strategische Planung und Kontrolle* vorstellen und kritisch würdigen können:
- *Erfolgsfaktorenanalyse (S. 412 f.),*
  - *Stärken-Schwächen-Analyse (S. 413 f.),*
  - *Produkt-Markt-Portfolio-Analyse (S. 417 ff., insbesondere Abb. 13-11).*

## Teil IV Gestaltung der Controllershship

<b>14</b> <b>Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs</b>	
Die Studierenden sollen ...	
75.	... zentrale Elemente hinsichtlich der <i>Gestaltungsaufgabe des Controllerbereichs</i> benennen und erläutern können. S. 430 f.
76.	... <i>Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe</i> bestimmen können. S. 432 ff.
77.	... die Controlleraufgaben aus den Perspektiven <i>Role Taking</i> und <i>Role Making</i> bedenken und jeweils kritisch reflektieren können. S. 441 ff.
78.	... das <i>Konzept der Coopetition</i> in seinen Grundzügen erklären (S. 444 ff.) und dabei insbesondere auf folgende Verhältnisse näher eingehen können: <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Controller und Strategieabteilung</i> (S. 448 ff.) sowie</li><li>- <i>Controller und Interne Revision</i> (S. 450 ff.)</li></ul>
79.	... das <i>Spannungsfeld zwischen Involvement und Independence</i> erläutern können. S. 456 ff.

## 15

### Organisation des Controllerbereichs

Die Studierenden sollen ...

80. ... einen Überblick über die Einflussgrößen des Organisationsproblems geben können.  
S. 462 ff.

81. ... bezüglich des Aufbaus des Controllerbereichs:

- verschiedene Grundstrukturen der Controllierorganisation kennen (S. 467 f.) und
- Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings erörtern (S. 468 f.),
- Vor- und Nachteile unterschiedlicher Unterstellungsmöglichkeiten des dezentralen Controllings (nach Schüller) diskutieren (S. 470 ff., insbesondere Abb. 15-5) sowie
- die Praxisbedeutung alternativer Organisationsformen, Centers of Excellence und Shared Service Centers, beurteilen (S. 474 ff.)

können.

**16**

**Controllerbezogene Gestaltungsfragen**

Die Studierenden sollen ...

82. ... mit Blick auf die *Rollen der Controller*:

- typische *Rollenkonflikte der Controller* skizzieren (S. 493 f.) und
- die in der Praxis vorherrschenden *Rollenbilder von Controllern* bestimmen (S. 494 f.)  
können.

83. ... das Anforderungsprofil eines Controllers diskutieren können, indem:

- Unterschiede zwischen *methodisch-fachlichen Anforderungen* und *Verhaltensanforderungen* (nach Deyhle) vorgestellt (S. 498 ff.) und
- (*Kern-*)*Kompetenzen des Controllerbereichs* erläutert (S. 505 ff.)  
werden.

84. ... zentrale *Motivationsfaktoren* für *Controller* erörtern können.  
S. 509 f.

85. ... hinsichtlich der *Controller-Community*:

- das *Konzept* erklären (S. 516 f.) und
- auf die Rolle von *Controller-Leitbildern* eingehen (S. 519 ff.)  
können.

86. ... Möglichkeiten zur Begrenzung potentieller Rationalitätsdefizite auf Seiten der *Controller* anzeigen können.  
S. 525 ff.



**17**

**Der Controllererfolg**

Die Studierenden sollen ...

- |   |
|---|
| 87. ... Gründe für eine <i>Auseinandersetzung der Controller mit dem Erfolg des Controllings</i> anführen können.<br>S. 531 f.  |
| 88. ... mögliche <i>Ausprägungen des Erfolgs der Controller</i> bestimmen können.<br>S. 532 ff.   |
| 89. ... folgende Aspekte zur <i>Messung des Controllererfolgs</i> kritisch vorstellen können: <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Minimierung der Controllingkosten</i> (S. 535 ff.),</li><li>- <i>Effiziente und effektive Aufgabenerfüllung</i> (S. 538 ff.) sowie</li><li>- <i>Steigerung des Unternehmensergebnisses</i> (S. 541 ff.).</li></ul> |
| 90. ... den Zusammenhang zwischen <i>Output der Controllerarbeit, Güte der Entscheidungen der Manager und Unternehmenserfolg</i> aus empirischer Sicht darstellen können.<br>S. 543 ff.   |