

4.1 Begriff und Aufgaben des Controllings	★★★ · ÜB S. 108–109
Begriff Controlling: ergebnisorientiertes Führungsunterstützungssystem · Lotse, nicht Kapitän	
Aufgaben: Planung, Steuerung, Kontrolle, Information, Koordination	
Regelkreis: Plan → Durchführung → Soll-Ist → Gegensteuerung oder Planänderung	
Ziele, Abgrenzung: Existenzsicherung, Anpassung, Koordination · nicht Revision	
4.2 Organisation des Controllings	★★★ · ÜB S. 109–110
Stabsstelle: berät unabhängig · kann nur empfehlen	
Linienstelle: Weisungsbefugnis · verliert Distanz, Konflikte	
Zentral, dezentral: einheitliche Methoden gegen Nähe · Mischform „dotted line“	
4.3 Operatives und strategisches Controlling	★★★ · ÜB S. 110–111
Operatives Controlling: Gewinn und Liquidität im laufenden Jahr · Budget, Soll-Ist, KLR	
Strategisches Controlling: Existenz und Erfolgspotenziale · langfristig, extern	
SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen intern · Chancen/Risiken extern · Strategien ableiten	
Gap-Analyse: Ziel – Basis · operative und strategische Lücke	
4.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	★★★ · ÜB S. 111–112
Kennzahlenarten: absolute Zahlen, Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahlen	
Vergleichsformen: Zeit-, Betriebs- (Benchmarking), Soll-Ist-Vergleich	
Du-Pont, ROI: Umsatzrendite × Kapitalumschlag · Hebel erkennen	

KAPITEL 4

Controlling als Steuerungsinstrument

Rahmenplan 5.4 · Thema in 12 von 23 IHK-Prüfungen

★ Prüfungs-Hotspots in 23 IHK-Prüfungen

Aufgaben des Controllings (4.1)		8×
Kennzahlen (4.4)		6×
Strategisch, SWOT (4.3)		5×
Budget, Soll-Ist (4.6)		4×
Organisation (4.2)		3×
Berichtswesen (4.7)		3×
Portfolio (4.8)		3×
Lebenszyklus (4.8)		2×
Benchmarking (4.8)		1×

Anzahl der Prüfungen mit dem Thema (Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2026), eigene Auswertung, keine Prognose.

Prüfungstipps

1. Controlling kam in 12 von 23 Prüfungen, meist als kleinere Teilaufgabe mit 4 bis 12 Punkten.

2. „Situationsbezogen erläutern“ heißt: zu jeder genannten Aufgabe ein Beispiel aus dem Fall.

3. Strategische Instrumente „auswählen“: begründen, warum das Instrument zur Fragestellung passt.

Vernetzungen: so hängt der Stoff zusammen

4.4 → 2.16 ROI und Rentabilitäten kennen Sie aus dem Leverage-Effekt.

4.4 → 3.6 Break-even und Deckungsbeiträge sind operative Kennzahlen.

4.6 → 3.9 Die Abweichungsanalyse der Plankostenrechnung ist ein Soll-Ist-Vergleich.

4.3 → 1.1 Strategische Planung gibt den Rahmen der Investitionsplanung vor.

4.6 → 2.3 Budget und Liquiditätsplan sichern gemeinsam die Zahlungsfähigkeit.

4.5 Balanced Scorecard	★★★ · ÜB S. 112–113
Vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwicklung	
Kennzahlen zuordnen: je Perspektive Ziel, Kennzahl, Vorgabe, Maßnahme	
Ursache-Wirkung: Lernen → Prozesse → Kunden → Finanzen · auch nicht-finanziell	
4.6 Budgetierung und Abweichungsanalyse	★★★ · ÜB S. 113–114
Budgetierungsverfahren: Top-down, Bottom-up, Gegenstrom · Zero-Base, Fortschreibung	
Soll-Ist-Vergleich: Ist – Soll · Toleranzgrenze · Management by Exception	
Forecast: Ist bisher + angepasster Restplan statt linear	
4.7 Berichtswesen	★★★ · ÜB S. 114–115
Berichtsarten: Standard-, Abweichungs-, Bedarfsberichte · Dashboard	
Anforderungen: wirtschaftlich, empfängerorientiert, verständlich, aktuell	
4.8 Benchmarking, Portfolio- und Lebenszyklus-Analyse	★★★ · ÜB S. 115–117
Benchmarking: intern, wettbewerbsorientiert, funktional · fünf Schritte · Loisachtal: Lieferzeit 9 → 6 Tage	
Portfolio-Analyse: relativer Marktanteil × Marktwachstum · Stars, Cash-Cows, Fragezeichen, Arme Hunde	
Normstrategien: ausbauen, abschöpfen, gezielt entscheiden, abbauen · Cash-Cows finanzieren Stars	
Produktlebenszyklus: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Rückgang · Gewinnmaximum vor Umsatzmaximum	