

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50943

# Controlling

Das Basiswissen für die Praxis

von  
Dr. Volker Schultz

2. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)  
ISBN 978 3 406 67022 0

Zu [Leseprobe](#) und [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Sachverzeichnis

### A

- ABC-Analyse 214
- Absolute Jahresabschlusskennzahlen 65
- Abweichungsanalyse 163
- Abweichungsberichte 96
- Abzinsungsfaktor 144
- Activity-Based-Budgeting 155
- Activity-Based-Costing 116
- Adaptionsverfahren 109
- Aktiva 37
- Amortisationsrechnung 143
- Analyse
  - marktorientierte 178
  - Rahmenbedingungen 217
  - Umfeld- 217
  - unternehmensinterne 171
  - wertorientierte 203
- Anlagendeckungsgrad 74
- Anlagenintensität 67
- Annuitätenmethode 147
- Ansoff-Matrix 182
- Arbeitsproduktivität 80
- Aufgabenfelder des Controlling 3
- Aufwand, neutraler 49
- Ausschussquote 85
- Bedarfsbericht 96
- Benchmark 235
- Benchmarking 232
- Berechnung Sollgrößen 110
- Bereiche der Kontrolle 11
- Bericht
  - Gestaltungsempfehlungen 96
  - tabellarischer 98
- Berichtdesign 97
- Berichtsarten 95
- Berichtsformen 98
- Berichtssysteme 101
- Berichtswesen 94
- Berichtszwecke 95
- Beschäftigungsabweichung 164
- Beschäftigungsgrad 81
- Betriebsergebnis 40, 58
- Better Budgeting 152
- Beurteilungsverfahren 109
- Beyond Budgeting 158
- Bilanz 37
- Bilanzierung 39
- Bilanzpolitik 46
- Bilanzregel, Goldene 73
- Bilanzstrukturkennzahlen, horizontale 73
- Blockplanung 8
- Bottom-up-Budgetierung 151
- Bottom-up-Planung 9
- Branchenstrukturanalyse 219
- Break-Even-Analyse 129

### B

- Balanced Scorecard 89
- Barwert 144

Breitband-Delphi-Methode 243  
 Buchführung 35  
     Aufgaben 35  
 Budgetierung 148  
     Bottom up 151  
     Fortschreibung 150  
     Gegenstromverfahren 152  
     hierarchische 150  
     klassische 149  
     outputorientiert 153  
     prozessorientiert 155  
     Top down 150  
     Zero-Base 154  
 Businessplan 104

### C

Cash Value Added 76  
 Cashflow 66  
 COCOMO 111  
 Contrarotularius 15  
 Controllerverein 20  
 Controlling 1-2  
     Aufgabenfelder 3  
     Begriff 1  
     Ebenen 21  
     Einsatzbereiche 24  
     historische Entwicklung 15  
     Instrumentarium 26  
     Kurzdefinition 2  
     operativ 22  
     strategisch 22  
     taktisch 22  
     Überblick 26  
 Controlling in den USA 15  
 Controlling in Deutschland 17

Controlling-Konzeptionsansätze 18  
 Controlling-Regelkreis 13  
 Controllingberichte 94  
 Controllingsystem 26  
 Cost Accounting 47

### D

Data Warehouse 103  
 Deckungsbeitrag 132  
     spezifischer 137  
 Deckungsbeitragsrechnung 131  
     einstufige 132  
     mehrstufige 133  
 Defensivstrategie 232  
 Delphi-Methode 240  
     Breitband 243  
     Standard 241  
 Differenzierungsstrategie 185  
 Direct Costing 132  
 Diskontinuität 244  
 Diskontinuitätenbefragung 244  
 Diversifikation 183  
 Divisionskalkulation 115  
 Duale Organisationsstruktur 179  
 DuPont-Kennzahlensystem 86  
 Dynamische Investitionsrechnung 144

### E

EAP-Modell 223  
 Ebenen des Controllings 21  
 EBIT 66

EBITDA 66  
Economic Profit 76  
Economic Value Added 76  
Eigenkapital 38  
Eigenkapitalquote 69  
Eigenkapitalrentabilität 72  
Einflussfaktorenanalyse 251  
Einkaufskennzahlen 79  
Einsatzbereiche des Controlling 24  
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 132  
Entwicklungspfad 249  
Environmental Scanning 217  
Environmental-Assessment-Process-Modell 223  
Erfahrungskurve 177  
Erfahrungskurvenkonzept 176  
Erfolgsfaktoren, strategische 226  
Erfolgsfaktorenanalyse 226  
Erfolgsrechnung, Kurzfristige 58  
Ergebniskontrolle 161  
Erlös 60  
Erlösrechnung 60  
Erlösschmälerungen 60  
EVA 76  
Ex-Post-Kontrolle 161  
Externes Rechnungswesen 35

## F

FEI-Abgrenzung 16  
Financial Accounting 35  
Finanzplan 105

Five Forces 220  
Fixe Kosten 52  
Fixkostendeckungsrechnung 133  
Fluktuationsquote 77  
Fortschreibungsbudgetierung 150  
Fortschrittskontrolle 162  
Fremdkapital 38  
Fremdkapitalquote 71  
Frühaufklärung 254  
Früherkennungssysteme 254 f.  
Frühwarnindikatoren 255  
Frühwarnsysteme 254  
Fünf-Kräfte-Modell 220

## G

Gap-Analyse 245  
Gemeinkosten 51  
Gemeinkostenwertanalyse 205  
Gesamtkapitalrentabilität 72  
Gesamtkostenverfahren 41, 58  
Geschäftsplan 104  
Gewinn- und Verlustrechnung 40  
Gewinnschwellenanalyse 129  
Gewinnspanne 208  
Gewinnvergleichsrechnung 142  
Goldene Bilanzregel 73  
Grenzplankostenrechnung 127  
Gutschrift-Lastschrift-Verfahren 57  
GuV 40

### H

Herstellkosten 112  
 Hierarchische Budgetierung  
 150  
 Historische Entwicklung des  
 Controllings 15  
 Horizontale Bilanzstruktur-  
 kennzahlen 73

### I

IASC 45  
 IFRS 45  
 IGC 20  
 Impact Matrix 223 f.  
 Indikatoren, vorlaufende 256  
 Indikatorsysteme 255  
 Informationsbedarf 31  
 Informationsbedarfsanalyse 34  
 Informationsstand 32  
 Informationsversorgung 3  
 Instrumente 31  
 Instrumentarium des Control-  
 lings 26  
 International Group of Con-  
 trolling 20  
 Interne Zinssatz-Methode 147  
 Investitionsrechnung 138  
 dynamische 144  
 statische 139  
 Investitionsverhältnis 68

### J

Jahresabschluss 36  
 unter Controllingaspekten 46

von Konzernen 44  
 Jahresabschlussanalyse 46  
 Jahresabschlusskennzahlen 68  
 absolute 65

### K

Kalkulation 111  
 Kalkulatorische Kosten 50  
 Kapazitätsauslastung 82  
 Kapital 37  
 Kapitalstrukturkennzahlen 68  
 Kapitalumschlagshäufigkeit  
 71  
 Kapitalwertmethode 145  
 Kennzahlen 62 ff., 254  
 personalwirtschaftliche 77  
 wertorientierte 75  
 Kennzahlensysteme 85  
 Kennzahlenverfahren 109  
 Klassische Budgetierung 149  
 Konkurrenzanalyse 222  
 Konsistenzanalyse 251  
 Kontroll-Instrumente 107  
 operative 107  
 Kontrolle 11  
 Bereiche 11  
 ex post 161  
 operative 159  
 Konzern, Jahresabschluss 44  
 Koordination 13  
 Kosten  
 fixe 52  
 kalkulatorische 50  
 variable 52  
 Kostenartenrechnung 53  
 Kostenbegriff 49

Kostenentstehung 119  
Kostenfestlegung 119  
Kostenführerschaft 184  
Kostenpreis 121  
Kostenrechnung 47  
    Stufen der 48  
Kostenstelle 55  
Kostenstellenrechnung 55  
Kostenträger 112  
Kostenträgerrechnung 58  
Kostenträgerstückrechnung 58,  
    111  
Kostenträgerzeitrechnung 58  
Kostentreiber 117  
Kostenvergleichsrechnung  
    140  
Krankenquote 78  
Kreativitätstechniken 204  
Kurzfristige Erfolgsrechnung  
    58

## L

Lagebericht 42  
Lagerumschlagshäufigkeit 80  
Lebenszykluskonzept 171  
Lebenszykluskurve 173  
Leistung 60  
Lernkurveneffekt 176  
Life-Cycle-Costing 175  
Liquiditätskennzahlen 74  
Logistikkette 211  
Lücke  
    operative 246  
    strategische 246  
Lückenanalyse 245

## M

Management Accounting  
    47  
Managerial Accounting 18  
Marketingkennzahlen 82  
Markt-Produktlebenszyklus-  
    Portfolio 196  
Marktanteil 84, 188  
Marktattraktivität 193  
Marktattraktivitäts-Wettbe-  
    werbspositions-Portfolio  
    193  
Marktdurchdringung 183  
Marktentwicklung 183  
Marktorientierte Analyse  
    178  
Marktpreis 121  
Marktvolumen 82  
Marktwachstum 82, 188  
Marktwachstums-Marktanteils-  
    Portfolio 187  
Maschinenstundensatzkalkula-  
    tion 114  
Materialwirtschaftskennzahlen  
    79  
Mehrstufige Deckungsbeitrags-  
    rechnung 133

## N

Neutraler Aufwand 49  
NOPAT 76  
Normstrategie 187  
Nutzwert 212  
Nutzwertanalyse 211

## O

Operatives Controlling 22  
 Operative Kontrollinstrumente 159  
 Operative Lücke 246  
 Operative oder kurzfristige Planung 7  
 Operative Planung 107  
 Opportunitätskosten 137  
 Organisationsstruktur, duale 179  
 Outputorientierte Budgetierung 153  
 Overhead Value Analysis 205

## P

Passiva 38  
 Personalaufwandsquote 78  
 Personalwirtschaftliche Kennzahlen 77  
 PEST-Analyse 218  
 PIMS 226  
 PIMS-Studie 226  
 Plankosten 125  
 Plankostenrechnung 124  
   auf Teilkostenbasis 127  
   auf Vollkostenbasis 125  
 Plankostenverrechnungssatz 126  
 Planung 5  
   operative 7  
   Schritte der 6  
   strategische 7  
   taktische 7

Planungsinstrumente, operative 107  
 Portfolio-Analyse 186  
 Portfolio-Matrix 186  
 Potential 230  
 Potentialanalyse 230  
 Potentiallinie 246  
 Prämissenkontrolle 11, 160  
 Preisabweichungen 163  
 Preisbestimmung 120  
 Preise  
   Kosten- 121  
   Markt- 121  
   Verrechnungs- 122  
 Preisuntergrenzenbestimmung 136  
 PRICE 111  
 Primärkostenumlage 55  
 Produkt-Markt-Analyse 182  
 Produkt-Markt-Matrix 182  
 Produktentwicklung 183  
 Produktionskennzahlen 80  
 Produktionsplanung 136  
 Produktlebenszyklusanalyse 174  
 Produktlebenszykluskonzept 171  
 Produktlebenszykluskostenrechnung 175  
 Profitcenter-Konzept 167  
 Prognose-Instrumente 239  
 Prozesskostenrechnung 116  
 Prozesskostensatz 117  
 Prozessorientierte Budgetierung 155

## Q

Qualitätskennzahlen 85

## R

Radar, strategisches 258

Rechnungswesen 47

externes 35

internes 47

Regressionsanalyse 240

Regressionsverfahren 110

Rendite 73

Rentabilitätskennzahlen 72

Rentabilitätsrechnung 143

Return on Investment 72

Revision 12

Risiko-Controlling 260

Risiko-Management-System  
260

Risikoberichte 263

Risikobewertung 262

Risikofelder 260

Risikoidentifikation 260

Risikolinie 195

Risikomanagement 258

Risikomatrix 262

Risikosteuerung 263

Risikoüberwachung 263

Risk Map 262

RL-Kennzahlensystem 88

ROCE-Kennzahlensystem 88

ROI 72

Rollierende Vorschau 157

Rolling Forecasts 157

## S

Schätzung 108

Schritte der Planung 6

Schrumpfungsstruktur-Wettbe-  
werbspositions-Portfolio 202

Schulden 38

Schwache Signale 245, 256

Scorecard 89

Scoring-Modell 211

Sekundärkostenumlage 56

Selbstkosten 112

SGE 179

SGF 181

Shareholder Value Added 76

Signale, schwache 245, 256

SOFT-Analyse 228

Sollgrößenbestimmung 108

Sollkostenfunktion 111, 125

Spezialisierungsstrategie 185

Spezifische Deckungsbeiträge  
137

Standard-Delphi-Methode 241

Standardberichte 95

Stärken-Schwächen-Analyse  
228

Stärken-Schwächen-Profil 228

Statische Investitionsrechnung  
139

Statistische Verfahren 239

STEP-Analyse 218

Stichprobenanalyse 166

Störereignisanalyse 252

Strategic Business Unit 179

Strategisches Controlling 22

Strategische Geschäftseinhei-  
ten 179

Strategische Lücke 246  
Strategische oder langfristige  
Planung 7  
Strategische Erfolgsfaktoren  
226  
Strategisches Radar 258  
Strategisches Geschäftsfeld  
181  
Stufen der Kostenrechnung 48  
Supply Chain 211  
SWOT-Analyse 231  
SWOT-Matrix 232  
Systembildende Funktion 14  
Systembildung 14  
Szenario-Trichter 249  
Szenariotechnik 248

### T

Tabellarischer Bericht 98  
Taktisches Controlling 22  
Taktische oder mittelfristige  
Planung 7  
Target Costing 118  
Technologie-Portfolio 198  
Teilkosten 127  
Teilkostenrechnung 127, 131  
Top-down 150  
Top-down-Planung 9  
Trendschtzung 239  
Trendszenario 249  
Treppenverfahren 57

### U

Umfeldanalyse 217  
Umsatzkostenverfahren 41, 59

Umsatzrentabilität 73  
Unternehmensinterne Analyse  
171

### V

Value Analysis 203  
Value Chain 206  
Value Reporting  
Variable Kosten 52  
Verbrauchsabweichung 163  
Verhältnisverfahren 109  
Vermögen 37  
Vermögensstrukturkennzah-  
len 67  
Verrechnungspreise 122  
Verschuldungsgrad 69  
Verursachungsprinzip 52  
Vollkosten 125  
Vollkostenrechnung 125  
Vorlaufende Indikatoren 256  
Vorratsintensität 68

### W

WACC 77  
Wachstumsstrategie 231  
Wertanalyse 203  
Wertkette 206  
Wertorientierte Analysen 203  
Wertorientierte Kennzahlen  
75  
Wertschöpfungs-Risiko-Port-  
folio 202  
Wertschöpfungsketten-Analyse  
206  
Wettbewerbskräfte 220

Wettbewerbsposition 193  
Wettbewerbsstrategien 184

## Z

ZBB 154  
Zeitmanagement 214

Zero-Base-Budgeting 154  
Zielkostenrechnung  
118  
Zuschlagskalkulation  
113  
Zuschlagssatz 113  
ZVEI-Kennzahlensystem 87