

# Controlling

von

Prof. Dr. Klaus Deimel, Prof. Dr. Kai Wiltinger, Prof. Dr. Thomas Heupel

1. Auflage

Controlling – Deimel / Wiltinger / Heupel

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

Thematische Gliederung:

Kostenrechnung und Controlling – Kostenrechnung und Controlling

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3716 4

## Stichwortverzeichnis

5-Kräfte-Modell 140

### A

ablauforganisatorische Implementierung 107  
absoluter Marktanteil 202  
Abweichungsanalyse 95  
– Preisabweichung 99  
– Sollkosten 96  
– Verbrauchsabweichung 98  
Accounting Profit 358  
Adjusted Present Value-Verfahren 338  
Aktivitäten 262  
Allokationseffekt 278  
Allowable Costs 285  
Altersstrukturanalysen 198  
Angebotserfolg 204  
Anlagenintensität 190  
Ansatzpunkte der Kostenveränderung 225  
Ansoff-Matrix 158  
– Diversifikation 160  
– Marktdurchdringung 159  
– Marktentwicklung 159  
– Produktentwicklung 159  
APV-Ansatz 338  
aufbauorganisatorische Implementierung 104  
Auftragsreichweite 202  
Ausführungs- und Leitungssystem 24

### B

Balanced Scorecard 8  
– Aufbau 404  
– Definition 404  
– Implementierung 414  
BASEL I-III 453  
Benchmarking 206  
Besuchseffizienz 204  
Beta-Faktor 341  
Better Budgeting 109, 111  
Beyond Budgeting 109, 114  
Break Even Punkt 228  
Brutto-Cashflow 371  
Bruttoinvestitionsbasis 371  
Bruttorekonstruktionswert 319  
Budget  
– Definition 66  
budgetary slacks 110  
Budgetierung 50

budget wasting 110  
Business Intelligence 214  
Business Strategy 130

### C

Capital Asset Pricing Model (CAPM) 340, 355  
Capitalized Earnings-Verfahren 327  
CFROI 370  
CFROII 373  
CFROIII 373  
Chancen-Risiken-Analyse 155  
Closing 312  
Controller  
– fachliche Kompetenz 34  
– persönliche Kompetenz 35  
Controlling  
– Abgrenzung zum betrieblichen Rechnungswesen 20  
– Abgrenzung zum Treasury 22  
– Abgrenzung zur internen Revision 21  
– Aufgabenbereiche 23  
– Controlling und Management 16  
– Definition 15, 17  
– Differenzierung nach eingesetzten Produktionsfaktoren 19  
– Funktionsbereiche des Controlling 19  
– Gestaltungsaufgabe des 16  
– Informationsaufgabe 28  
– kybernetischer Regelkreis 25  
– Moderationsaufgabe 30  
– Nutzungsaufgabe des 16  
– organisatorische Einbindung 37  
– Regelkreismodell 26  
– Rollenbild des Controllers 32  
– Steuerungsaufgabe 23  
– Teilgebiete des 18  
– Ursprung 7  
Controllingdefinition  
– Anforderungen 9  
Controllingkonzeptionen 9  
– gewinnzielorientierter Ansatz 10  
– informationsversorgungsorientierter Ansatz 11  
– koordinationsorientierter Ansatz 11  
– rationalitätssicherungsorientierter Ansatz 14  
Controllingorganisation 37

- dezentrale Organisation 41
- Linienfunktion 38
- Stabsfunktion 38
- zentral-dezentrale Organisation 41
- zentrale Organisation 40
- Corporate Governance 431
- Ansätze 434
- Definition 432
- Deutscher Corporate Governance Kodex 436
- Mechanismen 435
- Risikomanagement 435
- Corporate Planning 67
- Corporate Raiders 360
- Cost Driver 265
- Cost of Capital 356
- Customer Lifetime Value 203
- Customer Relationship Management 201

**D**

- DCF-Verfahren 329, 365
- Degressionseffekt 279
- degressive variable Kosten 235
- Dicing 217
- Discounted Cash Flow-Verfahren 329
- Drill-Down 218
- Due Diligence
  - Definition 311
- DuPont-Kennzahlensystem 210
- Durchführungskontrolle 176

**E**

- EBIT 191
- EBITDA 191
- EBT 191
- Economic Profit 355, 358
- Eigenkapitalquote 189
- Eigenkapitalrendite 195
- Eigentumspotenzialdatenbanken 242
- Entity-Ansatz 330
- Equity-Verfahren 335
- ERP-Lösungen 216
- Ertragswertverfahren 327
- ewige Rente 332
- externe Restrukturierungslücke 381
- externes Outsourcing 246

**F**

- Fehlzeitenquote 200
- feindliche Übernahme 304
- Finanzcontrolling 188
- finanzielle Restrukturierungslücke 381
- Five Forces-Analyse 140
- Fixkosten
  - Definition 241

- Reduzierung 237
- Fixkostenflexibilitäts-/Marktstabilitäts-Portfolio 242
- Fixkostenmanagement 241
- Fixkostenremanenz 231, 241
- Flow to Entity 331
- Fluktuation 200
- Free Cash Flow (Brutto) 330
- Free Cash Flow (Netto) 335, 336
- Fremdkapitalquote 189
- freundliche Übernahme 303
- Frühaufklärungssysteme 443
- Früherkennungssysteme 443
- Frühwarnsysteme 442
- Führungssystem 50, 52
- Führungsunterstützungsfunktion 15
- functional strategy 131
- funktionale Werttheorie 314

**G**

- GAP-Analyse
  - Definition 157
  - Operative Lücke 157
  - Strategische Lücke 158
- Gearing 189
- Gemeinkostenwertanalyse
  - Bewertung der 259
  - Definition 258
  - Vorgehensweise der 258
- Generische Wettbewerbsstrategien 168
  - Differenzierung 172
  - Kostenführerschaft 170
  - Nischenstrategie 173
- Gesamtkapitalrendite 197
- Gesamtunternehmenswert 354
- Geschäftsprozesse 263
- Goodwill 322
- Grenzplankostenrechnung 103
  - Definition 103
- Grundlagenkontrolle 178

**H**

- Hauptprozesse 262

**I**

- Informationsasymmetrien 363
- Instrumente
  - Branchenstrukturanalyse 140
  - Checkliste 137
  - Erfahrungskurven 146
  - PEST-Analyse 139
- Internationaler Controller Verein 8
- interne Restrukturierungslücke 380
- interne Revision 21
- internes Outsourcing 246

## J

Jahresüberschuss 191  
Joint Venture 246

## K

Kalkulation  
– prozessorientiert 270  
Kapitalkosten 356  
Kennzahlen 183  
– Aufgabe 186  
– Betriebsvergleich 187  
– Definition 183  
– Einzelkennzahlen und Verhältnis-  
kennzahlen 185  
– Plan-Ist-Vergleich 187  
– Zeitreihenvergleich 187  
Kennzahlenarchitektur 209  
Kennzahlensysteme 209  
Komplexitätseffekt 280  
KonTraG 447  
– Risikoidentifikation 448  
Kontrolle 88  
– Definition 89  
– Formen 90  
Konvergenz der Rechnungswesenssys-  
teme 8  
Konzepte der Wertmessung  
– einperiodig 370  
Koordination  
– systembildend 12  
– systemkoppelnd 12  
Kosten  
– Definition 225  
Kostenflexibilisierung 239  
Kostenhöhe  
– Beeinflussung der 225  
Kostenmanagement  
– Ansatzpunkte und Aufgaben 222  
– Definition 224  
Kostenmanagement-Instrumente  
– Definition 240  
Kostenstruktur  
– Beeinflussung der 228  
Kostenstrukturmanagement 237  
Kostenstrukturveränderung 222  
Kostenverlauf  
– Beeinflussung des 235  
KPI 395  
– Anforderungen 396  
– Bestandteile 399  
– Definition 395  
– Erstellung 398  
– Werttreiberbäume 398

## L

Leaning Brick Pile 382

Leistungsstärke des Außendiens-  
tes 204

Letter of Intent (LOI) 310  
Leveraged Buy Out 303  
Liquidität 1. Grades 193  
Liquidität 2. Grades 193  
Liquidität 3. Grades 193  
Imi-Prozesskostensätze 268  
Imn-Umlagesatz 268  
Long-List 309

## M

Management Buy In 303  
Management Buy Out 303  
Managementinformationssysteme 214  
Marktwachstum 202  
Marktwert des Gesamtkapitals 332  
McKinsey-Portfolio 166  
Memorandum of Understanding 312  
Mergers & Acquisitions  
– Asset Deal 304  
– Cash Based-Transaktion 303  
– Definition 301  
– Share Based-Transaktion 303  
– Share Deal 305  
– strategische Analyse- und Konzepti-  
onsphase 308  
– Transaktionsphase 308  
– Transaktionsprozess 307  
– Transaktionsvolumen 301  
Mikro- und Makroumfeld 154  
Multiple 343  
Multiples-Verfahren 342

## N

Nachlaufkosten 295  
Nettorekonstruktionswert 319  
Non-Disclosure Agreement 310  
NOPAT 375, 376

## O

OLAP 217  
Olap Cube 217  
opportunistisches Managerverhal-  
ten 363  
Outsourcing  
– Chancen- und Risikopotenziale  
des 250  
– Definition 245  
– Entscheidungskalkül des 250  
– Formen des 245  
Overengineering 226

## P

Performance Measurement-Systeme 8  
Performance Pyramid 418  
Personalkostenquote 200

PEST-Analyse 139  
 Plankostenrechnung 92  
   – flexible 95  
   – starre 92  
 Planung 53  
   – Ablauf 71  
   – Bottom Up 74  
   – Business Unit Plans 71  
   – Definition 52  
   – Ebenen 61  
   – Functional Plans 71  
   – Funktionen 59  
   – Gegenstromverfahren 74  
   – Inhalte 58  
   – operative 65  
   – organisatorische Ebenen 67  
   – Pläne 57  
   – Prozess 75  
   – strategische 65  
   – Top Down 73  
 Planungsebenen 128  
 Planungs-, Kontroll- und Steuerungs-  
   prozess 24  
 Planungsprozess 53  
   – Phasen 53  
 Portfolio-Analyse 161  
 Principal Agent-Problematik 363  
 Principal Agent-Theorie 432  
 Product Lifecycle Costing  
   – Bewertung des 295  
   – Definition 293  
   – Vorgehensweise des 293  
 Produktlebenszyklus  
   – Definition 149  
   – Einführungsphase 150  
   – Reifephase 150  
   – Sättigungsphase 150  
   – Wachstumsphase 150  
 progressive variable Kosten 235  
 Prozesskostenkalkulation 267  
 Prozesskostenrechnung  
   – Aufbau der 261  
   – Bewertung der 281  
   – Definition 260  
   – Plan- 276  
   – Ziele der 261  
 Prozessmodellierung 262

## R

Realoptionen  
   – Definition 346  
 Realoptions-Verfahren 346  
   – Optionsarten 346  
 Rechnungswesen 20  
 regional strategy 131  
 relativer Marktanteil 202  
 Rentabilitätskennzahlen 365

Risikocontrolling 440  
   – Risikobegriff 428  
 Risikomanagement 440  
   – Definition 440  
   – operatives Riskomanagement 440  
   – Risikocontrolling 440  
   – strategisches Riskomanagement 440  
 ROCE 370  
 RONA 370

## S

Service Level Agreements 246  
 Shareholder Value 8  
 Shareholder Value-Konzept 354  
 Short-List 309  
 Signing 312  
 Slicing 218  
 SMART-Regel 83  
 Stärken-Schwächen-Analyse 154  
 Stärken-Schwächenprofil 152  
 Strategieimplementierung 394  
 Strategische Allianz 246  
 Strategische Erfolgspositionen 133  
 Strategische Geschäftseinheit 129  
 Strategische Kontrollprozesse 175  
 Strategische Planung  
   – Prozess 131  
 Strategischer Planungsprozess 133  
 Strategisches Controlling 118  
   – Abgrenzung 124  
   – Definition 120  
   – Instrumente 135  
   – Koordinationsfunktion 124  
   – Regelkreis 127  
   – Zuordnung 124  
 Strategisches Management 121  
   – Definition 122  
   – Design School 123  
   – Emergent School 123  
 Strategy Maps 420 ff.  
 Substanzwertverfahren  
   – Definition 318  
 SWOT-Analyse 154  
   – Definition 154  
 Systemtheoretischer Ansatz 23

## T

Tableau de Bord 402  
 Target Costing  
   – Aufbau des 284  
   – Definition 282  
   – Merkmale des 283  
 Target Margin 285  
 Target Price 284  
 Teilprozesse 262  
 Total Productive Maintenance 211  
 Transaktionskosten 251

Treasury 22

## U

Übergewinnkennzahlen 365

U-Kurve 169

Umlaufquote 190

Umsatzrendite 197

Unternehmensbewertung

– Definition 314

– Funktionen 315

– Vorgehensweise 327

## V

variable Kosten

– Reduzierung der 237

Vermögensaufbau 190

Verschuldungsgrad 189

Vertragspotenzialdatenbanken 242

Vertraulichkeitsvereinbarung 310

Vollausschüttungshypothese 327

Vorlaufkosten 295

## W

Wahrnehmungslücke 380

Weighted Average Cost of Capital  
(WACC) 331, 339

Weiterbildungskosten 200

Wertanalyse 226

Wertbeitragsportfolio 384

Wertkettenmodell 150

wertorientiertes Portfolio Manage-  
ment 382

Wertpapierübernahmegesetz 304

Werttreiber 379

Werttreiber-Netzwerk 378

Wettbewerbsvorteil

– Definition 133

Wiederkauftrate 203

Working Capital 194

Working Capital Management 195

## Z

Zero-Base-Budgeting

– Bewertung des 257

– Definition 253

– Vorgehensweise des 253

– Zielsetzungen des 253

Ziele

– Definition 82

– Funktionen 82

– Prozess der Zielbildung 86

Zielkostenermittlung 287

Zielkostenindex 287

Zielkostenkontrolldiagramm 288

Zielkostenspaltung 286

– Funktionenmethode 287

– Komponentenmethode 286

Zukunftserfolgswertverfahren 325

– Nachteile der 342

– Vorteile der 342

ZVEI-Kennzahlensystem 213