

# Controlling als Führungsfunktion

Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination

von  
Ernst Troßmann

1. Auflage

Controlling als Führungsfunktion – Troßmann

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 4288 5

## Sachwortregister

**A**BC-Analyse 37, 64, 84 ff., 130

Abweichung 75, 112, 172

Abweichungsanalyse 112

Abzugskapital 259

ad-hoc-Präferenzen 80

Advanced Budgeting 220

allgemeine Programmbudgetierung  
200

Alternativenbewertung 77 ff.

Alternativensuche 77

Amortisationsdauer 144

Ampeltechnik 174

Annuitätenabschreibung 272

Anreizgestaltung 122, 223

Anreizkompatibilität 236

Anreizsystem 223 ff.

Arbeitsbewertung 224

asymmetrische Informationslage 22,  
107, 246, 279

Aufbauorganisation 100

Ausgleichsgesetz der Planung 94

Ausnahme 112, 164, 168

**B**alanced Scorecard 138 ff.

– Konstruktion 145

– Perspektiven 139 ff.

Belohnungsfunktion 233, 242

Belohnungssystem 232 ff.

– Bemessungsgrundlage 232

– Controllability 234, 245

– Effizienz 241

– Kollusion 241

– Pareto-Effizienz 245

Bericht 114, 149 ff., 159

– Ausnahme- 164

– Expertise- 166

– periodischer Standard- 160

Berichtsauslösung 163

Berichtssystem 149 ff.

– benutzeraktiv 164

– Benutzersteuerung 165

– generatoraktiv 163

– Herrensysteem 165

– Sklavensystem 165

Berichtswesen 149 ff.

Beschaffungsplanung 84

Better Budgeting 219

Bewertungsverbund 20

Beyond Budgeting 218

Bilanz 39, 47

Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz  
(BilMoG) 48

Bonussystem 228

Break-even-Analyse 130

Brückenabweichungen 173

Budget 25, 189 ff.

– -abweichung 216

– Ausgaben- 26, 31

– flexibles 215

– Funktionen 190 ff.

– -höhe 29, 191

– Inputkomponente 195

– Outputkomponente 195

– -rest 201

– -schnitt 213

– -steuerung 31, 192, 214

– -übertragung 217

– variables 199

Budgetierung 189 ff., 209

Budgetierungstechniken 197 ff.

**C**apital Asset Pricing Model (CAPM)  
263

Cash flow 46

Cash Flow Return on Investment (CFRoI) 258

Cash Value Added (CVA) 261, 269, 273

Clean Surplus Relations 276

Cockpit-Darstellung 168

Compliance 51, 282

- -Test 298

Controllership 6

Controlling

- Begriff 4 ff.
- empirische Erscheinungsformen 9
- Führungsfunktionen 4
- Konzeptionen 303 ff.
- strategisches 11, 51

**D**ata Dictionary 183

Data Mart 186

Data Mining 187

Data Warehouse 182 ff.

Datenanalyse 152

Datenbank 56 ff.

Datenfeld 63

Dateninkonsistenz 55

Datenredundanz 55

Datensatz 63

Datenschutz 63

Datensicherheit 63

Delegation 6, 19

- Entscheidungsumfang 31
- Grenzen 31
- vollständige 28

Delegationsgrenze 233

Delegationsprinzip 14, 31, 246

Desinvestition 46

Differenzierung 18 ff.

- horizontale 18, 23
- vertikale 18, 23

Dokumentationsrechnung 45, 47

dolose Handlung 286

Drill-down 179

DuPont-Kennzahlenschema 257

Durchschnittszinssatz 263

Durchsetzung von Planvorgaben 109

dynamische Investitionsrechnung 271

**E**arnings Before Interest and Taxes (EBIT) 262

Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) 262

Earnings less Riskfree Interest Charge (ERIC) 262

Economic Value Added (EVA) 261, 269

Einzelvorgabe von Maßnahmen 24

Entity-Relationship-Modell 58, 61

Entscheidung 80

- Gremien- 80
- Ja/Nein- 131

Entscheidungsbereich 17

Entscheidungssituation 45

Entscheidungsunterstützungssystem 70, 175

Ergebnisverbund 20

ewige Rente 267

Executive-Information-System (EIS) 175

Expertensystem 171

externe Revision 282

externes Rechnungswesen 41, 48, 158

**F**ähigkeitsdefizit 226

Fehlerrisiko 300

Feldkomponente 18

Financial Audit 280

Financial Management 9, 304

Financial Reporting 158

Finanzplanung 96

Finanzrechnung 39

Fixum 225

Folgeproblem 77

Formular 289, 291, 295 ff.

Fraud 286, 288

Free-Rider-Effekt 247

Früherkennungssystem 15

Führung 4

Führungsebene 6

Führungsinformationssystem (FIS) 176

Führungskoordination 17

- personenorientierte 28

- sachorientierte 24
- Functional Audit 280
- G**emeinkostenwertanalyse 201 ff.
- Generalanweisung 25, 132
- Gewinnziel 10
- Grenzzinssatz 263
- Groves-Schema 250
- Güterebene 6
- H**andelsbilanz 47
- hierarchische Lenkung 132, 215
- horizontale Differenzierung 17
- How-to-achieve-Analyse 182
- I**ndex-Zahlen 50
- Informationsangebot 152
- Informationsbedarf 150
- Informationsbedarfsanalyse 149 ff.
  - angebotsorientierte 152, 157
  - aufgabenlogische 151, 157
  - deduktive 151
  - induktive 153
  - Katalogtechnik 154
  - nachfrageorientierte 154, 157
- Informationsbereitstellung 133, 149
  - Controllingaufgabe 49
  - dateienorientierte 55
- Informationsfunktion 149, 307
- Informationsnachfrage 152
- Informationsnutzer 150
- Informationsstand 152
- Informationssystem 39, 149
- inputorientierte Fortschreibung 200
- Interdependenzen 18 ff.
- International Financial Reporting Standards (IFRS) 46
- interne Revision 279
- interne Überwachung 279
- internes Kontrollsystem (IKS) 289 ff.
  - Führungsbereich 292
  - Güterbereich 291
  - Struktur 293
- internes Rechnungswesen 41, 49, 82

- Investitionsrechnung 37
- K**alkulationszinssatz 13, 260
- Kapitaleinsatz 257, 259, 261
- Kennzahl 36, 123 ff.
- Kennzahlendefinition 124
- Kennzahlensystem 128, 138
- Key Performance Indicators 156
- Kontrollarten 108 ff.
- Kontrolle 6, 107, 229 ff., 279 ff., 289
  - Co- 116
  - Dokumentation 114
  - Eigen- 115
  - Fremd- 115
  - Markt- 117
  - Planfortschritts- 119
  - Prämissen- 119
  - strategische 119
  - Verhaltens- 120
  - Zweck 108 ff.
- Kontrollproblem 111
- Kontrollrisiko 300
- Kontrollstruktur 119
- Kontrollsystem 230
  - Gestaltungsmerkmale 117
- Konvergenz 44, 49
- Konzernberichterstattung 158
- Konzernbilanz 48
- Koordination 4, 22
  - Controllingfunktion 12
  - delegative 24, 190
  - systemausfüllende 13, 31, 101
  - systemdefinierende 13
- Koordinationsinstrumente 13, 33 ff.
- Koordinationsnotwendigkeit 17 ff.
- Koordinationsparameter 37
- Koordinationsprinzipien 24 ff.
- Korrektheitsprüfung 280
- Kosten- und Leistungsrechnung 39, 49, 130, 200, 203
- Kostenanalyse 203
- Kosten-Nutzen-Analyse 203
- kritische Erfolgsfaktoren 156 f.

Kuchendiagramm 168

Kurvendiagramm 168

**L**istungsgerechtigkeit 224

Lenkpreise 28, 38

Lieferbereitschaftsgrad 27, 134 ff., 144, 242

Liquiditätsziel 10

Lohnerechtigkeit 223

Lücke-Theorem 276

**M**anagement Approach 49

Management Audit 280 f.

Management Override 282

Management Reporting 158

Management-by-Exception 31, 233

Management-Informationssystem 176

Maßnahmenplanung 189

Maßnahmenprogramm 25

Materialentnahmeschein 291, 295

Messskala 52

Metadatenbank 183

Methodenauswahl 67

Methodenbank 64 ff.

– Inhalt 66

– Zugriffsberechtigung 69

Methodenwahlgrenzen 37

Modellbank 65 ff.

Motivation 227 ff.

Motivationssystem 223 ff.

**N**et Operating Profit After Taxes (NOPAT) 262

Neuaufwurfsplanung 102

Normalfall 112, 164

Nutzwertanalyse 51, 78

**Ö**konomische Abschreibung 272

Online Analytical Processing (OLAP) 186

Operational Audit 280

Operational Data Store (ODS) 186

Ordnungsmäßigkeitsprüfung 280

**P**lan 73 ff.

– -änderung 81

– -hierarchie 18, 97 ff.

– -verknüpfung 99

Plankostenrechnung 200

Planung 73 ff., 117, 189

– Fein- 113

– Neuaufwurfs- 102

– Phasen 74 ff.

– Prozess 45, 73 f., 127

– rollende 102

– simultan 17, 92

– sukzessiv 92

Planungsinstrumente 82 f.

Planungssystem 73, 91, 97 ff., 117

Polardiagramm 53

Portfolio-Analyse 37, 87 ff.

Präferenzdefizit 227

Prämie 225

Primärbereich 6

Primärkosten 84

Principal-Agent-Problematik 22 ff., 107, 120, 246

Problemindikator 127

Problemsystematisierung 76

Profilardarstellung 51, 52

Profit-Sharing 249

Prognosemethoden 82, 197

Provision

– Abschluss- 238

– Umsatz- 238

– Verkaufs- 243

Prozessdurchführung 109

Prozesskostenrechnung 200

Prozessverbund 20 ff.

**R**ationalitätssicherung 313

Rechenzweck 39 ff.

Rechnung 39

– Auswertungs- 42

– Dokumentations- 47

– Entscheidungs- 44

– Grund- 42

– Sonder- 42

Rechnungslegung 47 ff.

Rechnungswesen 11, 39 ff., 303

– Controllingrelevanz 50

– Einteilung 43

– entscheidungsorientiertes 42, 44

- Informationsempfänger 44
- Konvergenz 44, 49 ff.
- Kosten 48
- Reflexionsfunktion 315
- Reliance-Test 299
- Rendite 257 ff.
- Rentabilität 144, 257 ff.
- Reporting 149 ff.
- Ressourcenverbund 20, 246
- Return on Capital Employed (ROCE) 258
- Return on Equity (RoE) 258
- Return on Investment (RoI) 257
- Risiko 246
- Risikozuschlag 263
- Roll-up 182

**S**achinterdependenzen 19

Säulendiagramm 168

Schlüsselindikatoren 156

Schnittstellen 18, 33

- -bewertungen 38

Schwierigkeitsgerechtigkeit 224

Sekundärbereich 6

Sekundärkoordination 6, 12

Sekundärkosten 84

Sekundärleistung 200

Selektionsfunktion 315

Shareholder Value 264

Shareholder Value Added 268 ff.

Sicherheitsprüfung 280

Signalsystem 164

Slicing and Dicing 176

Sozialgerechtigkeit 225

Steuerbilanz 47

Stichprobenauswahl 117

strategische Planung 51

strategische Überwachung 119

strategischer Engpassfaktor 51

strategisches Controlling 51

strategisches Potenzial 51

strategisches Produktpotenzial 53

Strukturierungsgrenzen 37, 130

Substanzerhaltung 265

Sukzessivitätsreihenfolge 92

**T**agesschau-Prinzip 172

Theorie der kritischen Erfolgsfaktoren 156 f.

Toleranzschwellen-Prinzip 172

Transformationskomponente 18, 20, 21

Treasurer 9

Trigger 164

**Ü**berrendite 261

unechte Teilplanung 95

**V**alue Driver 266

Value Reporting 158

Verarbeitungssoftware 54, 64

Verhaltensgerechtigkeit 225

Vierfeldermatrix 87

Vollkostenrechnung 13

Vorgabe eines Planungsverfahrens 25

Vorgabe von Restriktionen 25

**W**eighted Average Cost of Capital (WACC) 263

Weitzman-Schema 251

wertorientierte Berichterstattung 158

wertorientierte Kennzahlen 256 ff.

- Arten 257
- Gesamtwertgrößen 264
- periodenbezogene Überschussgrößen 261
- Rendite 257

wertorientierte Unternehmungssteuerung 255 ff.

Werttreiber 266

What-if-Analyse 182

Wiederbeschaffungswert 274

Wissensmarkt 166

**Z**ero-Base-Budgeting 206 ff.

Ziel 75

- -bildung 75, 128
- -kongruenz 134
- -konkurrenz 75
- -operationalisierung 75
- Partial- 93
- -präferenzfolge 79

Zielkomponente 18

Zielsystem 75 ff.

**beck-shop.de**

**beck-shop.de**



**beck-shop.de**