

# Controlling

Horváth / Gleich / Seiter

14., komplett überarbeitete Auflage 2020

ISBN 978-3-8006-5869-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# Sachverzeichnis



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**A**

*ABB Kraftwerke AG* 392  
 ABC-Analyse 150  
 Abschreibungen 328  
 Abweichungen 100  
   – Fehler 1. Art 100  
   – Fehler 2. Art 100  
 Abweichungsanalyse 74, 100, 249, 291 f., 294  
 Abweichungsberichte 330  
 Accounting 484  
 Action Planning 133  
 Activity Based Costing (ABC) 253  
 Advanced Budgeting 146  
 Agilität 7, 40, 158, 488  
 Aktionsplanung 96  
 Aktivierungsverbot 305  
 Allokationsdatenbank 326  
 Allowable Cost 247 f.  
 Alternativensuche 100  
 Alternativplanung 99  
 Analysekenzahlensystem 310  
 Analytics 114, 483  
 Anpassungsrhythmik 111  
 Anreizsystem 12  
*Ansoff, Igor* 3  
   – Modell der strategischen Planung 89  
 Arbeitsteilung 43  
 Arbitrage pricing theory 231  
 Asset-Management 283  
 AT&T 223  
*AUDI AG* 250  
 Auditing 506  
 Aufgabenanalyse 199  
 Aufwandsrechnung 279  
 Ausgabekosten 298  
 Ausgabenbudget 17, 135  
 Ausreißeranalysen 215  
 Außenprüfung 166  
 Automatic Decision Support 398  
 Automatisierung 180, 464, 469, 475  
*Axel Springer AG* 149

**B**

Balanced Scorecard 22, 85, 120 f., 124, 128, 175, 320, 347,  
   401, 416, 517  
   – im Konzern 401  
   – Perspektiven 130  
   – Umwelt- 410  
*BASF AG* 403  
*Bayer AG* 75, 237, 454  
 Bedarfsbericht 330

Behavioral Accounting 46, 58  
 Bemessungsgrundlage 165, 327  
   – steuerliche 326  
 Benchmarking 222, 307, 346, 420  
   – Universitäts- 12  
 Bericht 18  
   – Gestaltungsgrundsätze 336  
   – Visualisierung 343  
   – visuelle Gestaltung 335  
 Berichterstattung 17, 510  
 Berichtsarten 330  
 Berichtsmethode  
   – deduktive 200  
   – induktive 199  
 Berichtssystem 108, 330 f.  
   – Entwicklungsstufen 473  
   – Struktur 331  
 Berichtswesen 329, 464, 485  
   – Digitalisierung 473  
   – IFRS 304  
   – Problematik 329  
 Berichtszwecke 329  
 Beständedifferenzenbilanz 273  
 Bestandsrechnung 295  
 Besteuerung  
   – Gestaltungsabhängigkeit 161  
   – Gewichtigkeit 161  
 Beteiligungscontrolling 399  
 Betriebliche Informationssysteme 193  
 Betriebserfolg 299  
 Betriebsergebnisrechnung 287, 299  
 Betriebsgrößeneffekt 246  
 Bewegungsbilanz 273  
 Bewertung 17, 100  
 Big Data 29, 189, 221, 348, 469, 479  
   – Merkmale 191  
 Bilanz  
   – Politik 279  
   – strategische 308  
 Blockchain-Technologie 469, 478  
*Boehringer Ingelheim Konzern* 459  
*Bosch-Gruppe* 35, 64, 297, 301, 357, 454, 511  
*Boston Consulting Group (BCG)* 230, 236  
 Bottom-up approach 50, 88  
 Break-even-Point-Analyse 297  
 Break-even-Punkt 358  
 Break-even-Umsatz 298  
 „Brownfield“-Ansatz 483  
 Brückenrechnung 283  
 Buchführung 189  
 Budget 134, 144

- Finanzmittel 136
  - flexibles 135
  - IT-Budget 425
  - starres 135
  - Budgetanpassungen 144
  - Budgetbegriff 133
  - Budgetberichterstattung 143
  - Budgetdifferenzierung 135
  - Budgetgestaltung 143 f.
  - Budgetierung 96, 120, 133, 167, 286, 517
    - im Rahmen der Planung 134
    - Moderne 133, 147
    - Organisation 142
    - produktfunktionale 249
    - Weiterentwicklungen 145
  - Budgetierungsaufgaben 142
  - Budgetierungsbegriff 135
  - Budgetierungsprozess 135, 142
  - Budgeting
    - Better 145
    - Beyond 145
  - Budgetschnitt 155
  - Budgetsystem 135 f., 141, 508
  - Budgetverantwortlicher 144
  - Budgetvorgaben 144
  - Budget Wasting 145
  - Bundesagentur für Arbeit* 64
  - Bundesfinanzagentur* 502
  - Business Analytics 117, 310, 469, 475
  - Business Intelligence 118, 389, 469, 473, 475
  - Business Model 415
  - Business Model Innovation 470
  - Business Partner 11, 14, 27 f., 62, 352, 387, 403, 437, 455, 486, 488, 506
  - Business Unit-Controlling 10
- C**
- Capital Asset Pricing Model (CAPM) 230, 350
  - Cashflow 57, 315
    - Finanz-Cashflow 275
    - Investitions-Cashflow 275
    - operativer Cashflow 274
  - Cashflow-Analyse 487
  - Cashflow Return on Investment (CFROI) 57, 236
  - Cash Management 487
  - Cash Value Added 237
  - Change Agent 437
  - Chatbots 193, 469, 478
  - Closed-system strategy 48
  - Cloud Computing 469, 479, 482
  - Cloud-Systeme
    - Infrastructure as a Service 482
    - Platform as a Service 482
    - Software as a Service 482
  - Collaboration-Systeme 476
  - Confirmation Bias 58
  - Conjoint-Analyse 249
  - Continental AG* 9, 236
  - Contingency-Planung 149
  - Controller 13, 18
    - als Analyst 437
    - als Business Partner 437, 455
    - als Change Agent 437
    - als Kontrolleur 437
    - Aufgaben 13, 16 f., 20, 26, 435
    - Begriff 17
    - Bericht 331
    - Beziehungen zentraler und dezentraler 377
    - Einsatzgebiete 434
    - Erwartungen der Manager an die 27
    - fachliche Aufgaben und Tätigkeiten 380
    - Funktion 22
    - Instrumente 307
    - Kompetenzen 388, 435, 471
    - Kompetenzmodell der IGC 439
    - Leitbild 26
    - Leitbild der IGC 448
    - Position 23
    - Stellung 18
    - Typen 23
  - Controllerbereich 15
  - Controller-Leitbild 440
  - Controllerpanels 30
  - Controllership 13, 18 ff., 22, 43, 388
  - Controller's Institute of America* 16
  - Controller's Manual 387
  - Controlling
    - als Stabsstelle? 379
    - Aufgaben in Bezug auf das PK-System 95
    - „Dotted line“-Struktur 377
    - Entscheidungsbeteiligung 26
    - Ergebniszielorientierung 133
    - Grundaufgabe 192
    - hierarchisch orientiertes 393
    - in den USA 24
    - in Deutschland 24
    - in Frankreich 24
    - Koordinationsaufgabe 22
    - Koordinationsfunktion 62
    - operatives 127
    - organisatorische Herausforderungen 368
    - Philosophie 26

- Prozessorientierung 389
  - spezialisiertes 404
  - strategisches 120, 126
  - strategisches und operatives 123
  - Theoriequellen 38
  - und Interne Revision 506
  - und Risikomanagement 512
  - Controllingabteilung 107
    - als Querschnittsbereich 380
    - Binnenstruktur 380
  - Controllingaufgaben 26, 60, 62
    - Reintegration 388
  - Controlling-Berufsverbände 22
  - Controllingfabriken 387
  - Controllingfunktion 18, 23, 37, 49
    - Charakteristika der 37
    - Gestaltung der 40
    - nach *Becker, Mackenthun, Müller* 445
    - nach *Horváth, Gaydoul, Hagen* 23
    - nach *Weber* 26
  - Controllingkalender 390
  - Controllingkonzept 59
    - systemorientiertes 49
  - Controllingorganisation 363
    - Ausprägungen 398
    - Effizienz 447
    - Gestaltung 383
  - Controllingprozesse verbessern 453
  - Controlling-Prozessmodell 42, 100, 119, 121, 368, 393, 410, 449
  - Controllingsystem 61
    - Einführung und Weiterentwicklung 445
    - Teilfunktionen 24, 31, 108
  - Coordinating Agent 16
  - Corporate Audit 522
  - Corporate Governance 462, 497
    - Three Lines of Defense-Modell 501
  - Corporate Planning AG* 488
  - Corporate Treasury 485
  - COSO-Konzept 505
  - Cost Center 306, 430
  - Cost Driver 256
  - Cost Stickiness 261
  - Cost Tables 249
  - Current Moderate Approach 510
  - Customer Relationship Management 473
  - Cyber-Sicherheit 501
- D**
- Daimler AG* 495, 521
  - Data Warehouse 473 f.
  - Datenmanagement 29
  - Datenquellen 474
  - Datenvermögenswert 203
  - DATEV eG* 149
  - DCF-Methode 230
  - Dealing-at-arms-length-Prinzip 324
  - Deckungsbeitragsbudget 135
  - Deckungsbeitragsrechnung 298, 486
    - einstufige 287, 289
    - mehrstufige 259, 287
  - Denkmodelle
    - *Hahn* 94
    - von *Vancil* und *Lorange* 90
  - Descriptive Analytics 475
  - Desinvestitionen 243
  - Deutsche Post DHL* 329
  - Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) 499
  - Deutsche Shell Holding GmbH* 381, 404
  - Deutsches Institut für Interne Revision e. V.* 506
  - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR)* 461
  - Dezentralisation 18
  - Dienstleistungsunternehmen 28
  - Differenzierung 6
  - Digitale Transformation 211
    - der Geschäftsmodelle 470
  - Digital Forecast 221
  - Digitalisierung 5, 158, 189, 221, 330, 351, 483, 488
    - Automatisierung 469, 475
    - Beschleunigung 469, 478
  - Discounted Cashflow 172
  - Discounted Cashflow (DCF)-Methode 57, 230
  - Diskontinuität 4
  - Divisionalcontroller 376
  - Divisionalisierung 306
  - Divisions-Controlling 10
  - Dokumentenanalyse 199
  - Doppik 279, 281
  - Dotted line-Prinzip 51, 377 f., 402 f., 421, 434
  - Downsizing 424
  - Drees & Sommer SE* 353
  - Drifting costs 247
  - Drucker, Peter F.* 4
  - DuPont-System of Financial Control 114, 312
  - Durchführungskontrolle 125
  - Durchsetzung 100
- E**
- EBIT 180, 358, 486, 523, 525
  - E-Business 164, 425
  - Economic Value Added (EVA)<sup>®</sup> 57, 229, 234, 349
  - Economies of scale 246



Effektivität 510  
 Eigenkapitalbeschaffung 358  
 Eigenkapitalrentabilität 57, 314, 316  
 Einzahlungs-Auszahlungsrechnung 269  
 Einzahlungsplan 273  
 Einzelkosten 290  
 Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung 287f.  
 Empirische Studien 16  
 – Bower 5  
 – Günther 57  
 – Horváth, Gaydoul, Hagen 23  
 – Lawrence, Lorsch 5  
 – Simon 18  
 – Weber, Kosmieder 434  
 Enterprise Resource Planning 473  
 Enterprise Risk Management 513  
 Entscheidung 100  
 Entscheidungsbeteiligung 21, 26  
 Entscheidungspaket, Rangordnung 155  
 Entscheidungstheorie 43  
 Entwicklungsphasen des strategischen Denkens 106  
 Environmental Scanning 344  
 Erfahrungskurve 209, 245  
 Erfassungsrechnung 290  
 Erfolgskontrolle 292  
 Erfolgsplanungs-, -steuerungs- und -kontrollprozess 284  
 Erfolgsrechnung 281  
 – kurzfristige 296  
 Erfolgs- und Finanzplanung, integrierte 136  
 Erfolgsziel 121  
 Ergänzungsrechnungen  
 – zu Buchhaltung und Bilanz 280  
 Ergebniskontrolle 80  
 – Formen 79  
 Ergebnisplanung 137  
 Ergebnisrechnung, kalkulatorische 485  
 Ergebnisziel  
 – Ausprägungen 55  
 – Ermittlung 55  
 – Messgrößen 55  
 Ergebniszielorientierung 54  
 Erlöse 269, 295  
 Erlösrechnungen 295  
 ERP-System 473  
 Ertragsrechnung 279  
 Ertragsteuern 164  
 Erweiterungsinvestition 241  
 EVA®-Konzept 234  
 Evaluation 14  
 Exponentielle Glättung 220  
 EY 348

## F

Fall zu Fall-Planung 100  
 FESTO AG & Co. KG 130  
 Financial auditing 508  
 Financial Executives Institute 16, 18  
 Financial Forecasts 475  
 Financial Management 19  
 Finanzagentur der Bundesrepublik Deutschland GmbH 502  
 Finanzbuchhaltung 279, 345  
 Finanzcontrolling 268, 404  
 – Aufgaben 404  
 – Instrumente 406  
 – Organisation 407  
 Finanzdispositionsrechnung 268  
 Finanzierungsrechnung 268, 346  
 – mehrjährige 227  
 – strategieorientierte 226  
 – unterjährige 227  
 Finanzkonsolidierung 399  
 Finanzmanagement 166  
 Finanzplanung 17, 133, 145, 165, 268  
 Finanzrechnung 269  
 Fiskus 326  
 Fixkostendeckungsrechnung 287  
 Fixkostendegression 246  
 Flughafen Stuttgart GmbH 171  
 Forecast 80, 111, 143  
 – rolling 99  
 Forecasting 147, 489  
 Forecasts 215, 221  
 Formalziele 56, 133  
 Free Cash Flow 358  
 Frontloading 95, 114  
 Früherkennung 214  
 Früherkennungssystem 213, 515, 517, 522  
 Frühwarnsystem 12  
 Führungsaufgaben 7, 46, 192, 263  
 Führungsfunktion 37  
 Führungsinformationen 31, 192  
 Führungsprozess, Phasen 190  
 Führungsstile 383  
 Führungssystem, Differenzierung des 60  
 Führungstheorie 42  
 Funktionalcontroller 376  
 Funktionskosten 249  
 Funktionskostenmatrix 251

## G

Gap-Analyse 217f.  
 Gegenprüfung 166  
 Gegenstromverfahren 88, 108, 137

Geldkapitalerhaltung 56  
 Gemeinkosten 150, 243, 290, 429  
 Gemeinkostenbereiche 151  
 Gemeinkosten-Controlling 485  
 Gemeinkostenplanung und -kontrolle 120, 150  
 – Instrumente 151 f., 155, 158  
 – Verfahren 158  
 Gemeinkostenplanung und -steuerung 258  
 Gemeinkostenproblem 150  
 Gemeinkostenenkung 258  
 Gemeinkostenwertanalyse 151, 155, 258  
 Gesamtkapitalrentabilität 57  
 Gesamtkostenverfahren 296  
 Geschäftsmodelle, digitale 29  
 Geschäftsprozess 390  
 Geschäftswert 234  
 Geschäftswertbeitrag 235  
 Gewinnbegriff 56  
 Gewinnvergleichsrechnung 238  
 Gleitende Durchschnitte 221  
 Governance 353  
 Green Controlling 398  
 – Aufgaben 409  
 „Greenfield“-Ansatz 483  
 Grenzkostenpreise 324  
 Grenzplankostenrechnung 286  
 – Anwendungsfelder 254  
 – flexible 261  
 Groupware-Systeme 476  
 Grunderwerbsteuer 163  
 Grundrechnung 287  
 GuV-Rechnung 268

## H

Handelsunternehmen 28  
*Hansgrohe SE* 11, 27, 149, 180, 214, 411, 417, 421, 448, 524  
 Hauptbuchhaltung 487  
 Hauptprozesse 255  
 Hauptprozessverdichtung 255  
 Heatmap 342  
*Henkel AG & Co. KGaA* 181  
 Herstellkosten 305  
 Heuristiken 44  
*Hewlett Packard GmbH* 452  
 Hidden action 45  
 Hidden characteristics 44  
 Hidden information 45  
 Hidden intention 45  
*HOCHTIEF AG* 331  
 Holding 399  
 Hold-up-Problem 323

Homo oeconomicus 58  
*Horváth & Partners* 348, 406

## I

IAS 304  
 Identitätsprinzip 287  
 IFRS 301, 487  
 – Organisation des Controllingbereichs 305  
 IGC-Controlling-Prozessmodell 124  
 IGC-Prozessmodell 203, 481  
 Immaterielle Werte 319  
 Industrie 4.0 5, 29, 212, 474  
 Inflation Accounting 282  
 Inflationsrechnung 282  
 Information 190  
 – Kategorien 192  
 – Merkmale 192  
 – operative 191, 263  
 – strategieorientierte 224  
 Informationsabgabe 194  
 Informationsangebot 197  
 Informationsasymmetrie 44, 498, 504  
 Informationsaufbereitung 127, 194, 200, 204  
 Informationsbedarf 190, 192, 194  
 – -ermittlung 197  
 Informationsbeschaffung 164, 189, 194, 203  
 Informationsbewertung 203  
 Informationskataloge 200, 202  
 Informationskategorien 203, 267  
 Informationsnachfrage 197  
 Informationsökonomie 44  
 Informationsplanung 203  
 Informationssysteme  
 – betriebliche 193  
 – Beurteilung der Wirtschaftlichkeit 428  
 – Nutzen 428  
 Informationstechnologie 469  
 Informationsübermittlung 329  
 Informationsverarbeitung  
 – Koordinationsbedarf 425  
 – selbstlernende 213  
 Informationsversorgung 27, 40, 189, 195  
 – durch das Rechnungswesen 263  
 Informationsversorgungsaufgaben 196  
 Informationsversorgungssystem 45, 60, 103, 283  
 – Schnittstellen mit dem PK-System 190  
 – Subsysteme 195 f., 263  
 In-Memory 489  
 – Systeme 118  
 – Technologie 469, 479, 481  
 Innovation Performance Measurement 414

- Innovationscontrolling
    - -Audit 416
    - Aufgaben 413
  - Input-Output-Analyse 221
  - Input-Output-Modell 40
  - Inside-out Approach 50
  - Institutionenökonomik 44, 499
  - Intangibles 319
  - Internal Control 503 f., 506
  - Internationaler Controller Verein e. V. (ICV)* 14, 25, 147, 410
  - International Group of Controlling (IGC)* 26, 100
  - Interne Kontrollen 508
  - Interne Revision 108, 503, 506
    - Arbeitsfelder 511
    - Aufgaben der 50
    - Einzelfallprüfung 508
    - Organisation und Arbeitsweise 510
    - Standards 519
    - Systemprüfungen 509
  - Internes Kontrollsystem 503
  - Investitionscontrolling 486
  - Investitionskontrolle, -planung und -koordination 242
  - Investitionsrechnungen 93, 165, 197, 260, 346
    - dynamische 237
    - statische 237
    - Verfahren 238
  - Investment Center 306
  - Ist-Kostenrechnung 285
  - IT-Controller 423
  - IT-Controlling
    - Aufgaben 424, 427
    - Organisation 433
    - Ziel 424
  - IT-Kosten, Erfassung 429
  - IT-Leistungen
    - Bezugsgrößen 429
    - Outsourcing 429
    - Verrechnung 431
  - IT-Sicherheit 501
  - IT-Unterstützung 27
- J**
- Jahresbudget 135
  - Jahresfinanzplan 269
  - Jahresüberschuss, handelsrechtlicher 299
- K**
- Kaizen 53, 246
  - Kalkulation 257, 290
    - mitlaufende 249
  - Kapitalerhaltung
    - nominelle 281
    - reale 281
  - Kapitalflussrechnung 269, 274
    - Gliederungsform 274
  - Kapitalkosten 349
  - Kapitalkostensatz 235, 350
  - Kapitalwertrechnung 238
  - Kathrein Automotive Gruppe* 477
  - Kennzahlen 12, 305, 415
    - Arten 306, 317
    - Beziehungen zwischen 309
    - liquiditätsorientierte 406
    - Vergleich 307
  - Kennzahlenpyramide 309
  - Kennzahlensysteme 12, 308, 310, 349
    - Analysekenzahlensysteme 310
    - im IT-Bereich 433
    - ZVEI-Kennzahlensystem 312
  - Key Performance Indicator (KPI) 173
  - Knapp AG* 455
  - Knappheitspreise 325
  - Kommunikationskanäle 18
  - Kompetenzabgrenzung 382
  - Komplexität 3, 64
  - Komponentenkosten 249
  - Kontextfaktoren 21
  - Kontrolle 13, 74, 77, 100
    - Arten 79
    - ergebnisorientierte 79
    - Gestaltung 80, 108
    - strategischer Pläne 125
    - verfahrensorientierte 80
  - Kontrollrechnung 346
  - Kontrollsystem(e) 49, 60
    - internes 503
    - Subsystem 125
  - Konzept der agilen Organisation 7
  - Konzept der schwachen Signale 214
  - Konzerncontrolling 10, 368, 399
    - Aufgaben 399
    - Balanced Scorecard 401
  - Konzernkontenrahmen 487
  - Koordination 37, 189, 194
    - Begriff 49
    - des Planungs- und Kontrollsystems 63
    - dezentrale und zentrale 47
    - Dezentralisierung und Spezialisierung 27
    - Formen 46
    - horizontale 308
    - primäre 50
    - sekundäre 50



- simultane 96
- sukzessive 98
- systembildende 49, 74, 87, 190, 194, 384, 507
- systemkoppelnde 49, 74, 114, 190, 194, 386, 508
- vertikale 308
- von Leistungsbeziehungen 431
- zielgerichtete 9
- zielorientierte 48, 59
- Koordination der Informationsversorgung 187
- Koordinationsentscheidungen 48
- Koordinationsfunktion 63
- Koordinationsinstrumente 46
- Koordinationsorgane 49
- Koordinationsprinzip(ien) 47
- Koordinationsproblem(e) 3, 8, 47
  - organisatorische 105
- Korrekturverfahren 239
- Kosten
  - kalkulatorische 299
  - relevante 284
- Kostenabbau 150
- Kostenartenrechnung 289
- Kostenbudget 135
- Kosteneinflussfaktor 255
- Kostenerfassung 289
- Kosteninformationen 284
  - Entscheidungsrelevanz 287
- Kostenkontrolle 292
- Kostenmanagement 157
  - strategisches 224
- Kostenmanagementinstrumente 258
- Kostenplanung 286
  - Instrumente 150
- Kostenrechnung 189, 345
- Kostenremanenz 261
- Kostensätze, prozessbezogene 256
- Kostenstellenrechnung 289
- Kostentableau 249
- Kostenträgerrechnung 287, 289
- Kostentransparenz 254
- Kostenumlageverfahren 431
- Kosten- und Erlösrechnung 121
- Kosten- und Leistungskontrolle 292
- Kosten- und Leistungsrechnung(en) 283
  - Aufgaben 283
  - Struktur 289
  - Systeme 284
  - Ziele 299
- Kostenvergleichsrechnung 238
- Kostenverrechnung 290
- KPMG 235, 348

- Kritische Erfolgsfaktoren 126
- KSB AG 222
- Kundendaten 474
- Kundendeckungsbeitragsrechnung
  - prozessorientierte 260
- Kundenorientierung 247, 308
- Künstliche Intelligenz 180, 464, 471

## L

- Langfristplanung 105
- Lean Management 7
- Lebenszyklusanalyse 221
- Lebenszykluskosten 412
  - Probleme 245
  - Rechnung 243
- Lebenszykluskostenrechnung 346
- Lebenszyklusurve 209 f.
- Ledgertechnologie 484
- Leistungsbereiche, indirekte 254
- Leistungserstellungsprozess 283
- Leistungsziele 55
- Lenkpreise 323
- Lenkung, pretiale 322
- Life Cycle Costing 244
- Liquiditätsmanagement 357 f., 487
- Liquiditätsplanung, -steuerung und -kontrolle 268, 273
- Liquiditätspunkt 298
- Liquiditätssicherung 268

## M

- Machine Learning 193, 221
- Management Accounting 15, 24, 30
- Management Approach 302
- Management Auditing 508
- Management by Objectives 180, 308, 383
- Management Control 14 f., 22
- Management Partnering 448
- Managementprozess 8
- Management Reporting 399, 453
  - Prozess 396
  - und Konzernsteuerung 400
- Management Service 189
- Management, strategisches 105
- Marketingcontrolling 418
- Market into Company 249
- Market Value Added 234
- Marktorientierung 247 f., 308
- Marktpreise 324
- Marktzyklus 245
- Maßnahmenplanung 85
- Maturity Model 211

*McKinsey* 151  
 Mehrjahresbudget 135  
 Mengenabweichung 292  
*Mercedes-Benz Cars* 434  
 Meta-PK-System 82  
 Metaplanung 76, 80, 87, 95, 104  
 Methode des internen Zinsfußes 236  
 Methodenversorgung 27  
*MicroTEC Südwest* 131  
 Mittelplanung 80  
 Mittelvergabe, leistungsorientierte 12  
 Monatsbudget 135  
 Moral Hazard 45  
*Munich Re* 175

## N

Nachhaltigkeit 8, 54, 172  
 Nachhaltigkeitscontrolling 409  
 Nachschauprüfung 510  
 Netzwerke 425  
 Nicht-Ausgabe-Kosten 298  
 Normalkostenrechnung 285  
*Novartis AG* 146  
 Nutzwertanalyse 239 f.

## O

Office of Strategy Management 7  
 Online Analytical Processing 479  
 Online Transaction Processing 479  
 Open-system strategy 48  
 Operative Finanzierungsrechnung 268  
 Ordnungssysteme 309  
 Organisation
 

- Ablauforganisation 389
- Arbeit in Ausschüssen 380
- Arbeitsteilung 387
- Aufbauorganisation 374
- Binnenstruktur der Controllingabteilung 380
- Delegation 381
- des Controllings 363
- Design 368
- des Rechnungswesens 345
- Dezentralisation 374
- Funktionalisierung 379
- Gestaltungsvariablen 374
- Konzerncontrolling 402
- Partizipation 383
- prozessorientierte 390
- Standardisierung 386
- strategiefokussierte 133
- Strukturvariablen 105

– Zentralisation 374  
 Organisationsentwicklung, Konzeption der 53  
 Organisationsgestaltung 368
 

- Kriterien 371

 Organisationsstruktur 19  
 Organisationstheorie 43  
 Out of Competitor 249  
 Outside-in Approach 50  
 Outsourcing 429  
 Overhead-Value-Analysis 151

## P

Participative Teamwork Approach 510  
 Performance Control 133  
 Performance Measurement 15, 22, 46, 85, 133, 308, 401
 

- prozessorientiertes 449

 Personensteuer 163  
*Peter Drösser GmbH* 492  
 PK-System(e) 60, 74
 

- Aufbauprinzipien 83
- Denkmodelle 88
- Differenzierungsprinzipien der Gestaltung 83
- Dokumentation 116
- Ebenen 82
- Elemente 81
- Implementierung 96
- operationales 82
- Subsysteme 95
- Transformation 83

 Planänderungen, -anpassungen 99, 112  
 Planbilanz(en), Aufstellung 281  
 Planer 81
 

- Aufgaben 100

 Planfortschrittskontrollen 79  
 Plan-Ist-Vergleich 111  
 Plankostenrechnung
 

- flexible 286
- Formen 286

 Planmenge 293  
 Planning 14  
 Planpreis 293  
 Planreserven 99  
 Planrevision 100  
 Planung 75, 80
 

- Alternativplanung 99
- analytische 150
- Anpassungsrhythmik 111
- Begriff 75
- bottom-up 107
- Funktionen 75
- Gegenstände 101

- Hauptaktivitäten 100
- inhaltliche 100, 106
- Integration 89
- kurzfristige 85
- langfristige 84
- mengenorientierte 150
- mittelfristige 85
- nicht-analytische 150
- operationale 76
- operative 83, 85
- progressive 108
- retrograde 108
- rollende 99
- sachzielorientierte 96, 107, 120
- strategische 85, 122
- top-down 107
- wertorientierte 96, 150
- Zeithorizont 84
- zielorientierte 74
- Planung & Kontrolle 60, 74
  - Ablauforganisation 105
  - Aufbauorganisation 105
  - Controlling 120
  - Funktionen 81
  - Input 83
  - Koordination 103, 105 f., 111
  - Output 83
  - Rechnungen 345
- Planungsablauf 81, 83, 112
- Planungsaktivitäten 96, 100, 102
- Planungsaufgaben 96
- Planungsbericht 116
- Planungsebenen 82
- Planungshandbuch 116
  - Checklisten 116
  - Funktionen 117
  - Hinweise 117
- Planungshierarchien 133
- Planungsinhalte 85
- Planungsinstrumente 88, 96, 103
- Planungskalender 111, 117, 144
- Planungsmanagement 106
- Planungsmodell, von *Gilmore* und *Brandenburg* 89
- Planungsorgane 96, 107
- Planungsorganisation 199
- Planungsparameter 75
- Planungsphasen 76, 100, 266
- Planungsprozess 100
  - als Systemgestaltung 87
  - Dokumentation 117
- Planungsrechnung 165
  - Planungssachverhalte 75
  - Planungssimulation 472
  - Planungssystem 39, 41, 76, 81, 87
  - Planungsträger 81, 83
  - Planungs- und Kontrollsystem 45
  - Planungsverfahren 116
  - Plan-Wird-Vergleich 111
  - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG* 421, 482
  - Porter's five forces* 207
  - Portfolio-Analyse 209, 217
  - Potenzialanalyse 208
  - Prämissenkontrolle 79 f., 125
  - Predictive Analytics 217, 475
  - Predictive Planning 490
  - Preisabweichung 292
  - Prescriptive Analytics 475
  - Principal-Agent-Ansatz 44
    - Agency Costs 45
  - Prinzipal-Agenten-Ansatz 504
  - Prinzipal-Agenten-Problem 497
  - Prinzipal-Agenten-Theorie 499
  - Problemanalyse 100
  - Process Owner 8, 258
  - Process Planning 100
  - Produktergebnisrechnung 353
  - Produktionsplan 264, 269
  - Produktivität 424
  - Produktkostenrechnung 351
  - Produktlebenszyklus 244, 247
  - Profit Center 306, 430, 486
  - Prognose 100, 215
  - Prognosegenauigkeit 216
  - Prognosekosten 216
  - Prognoseverfahren, Auswahlkriterien 221
  - Projektcontrolling 464
    - strategisches 426
  - Projektmanagement 447
  - Projektreporting 357
  - Property-Rights-Ansatz 44
  - Prozess 39, 51, 155, 255
  - Prozessablaufgestaltung 156
  - Prozesskosten 156, 256, 258, 431
  - Prozesskostenmanagement 157
  - Prozesskostenrechnung 253, 346
    - Anwendungsfelder 254
    - Anwendungsgebiete 258
    - Begriff 253
    - Beurteilung 259
    - empirische Erkenntnisse 261
    - Entstehungsursachen 253
    - Vorgehensweise 254

- Weiterentwicklung 259
- Prozessmanagement 155, 258
- Prozessmodell 41
- Prozessorientiertes Controlling 390
- Prozessqualitätsmanagement 156
- Prozessverantwortung 258
- Prozesswertschöpfungsoptimierung 156
- Prozesszeitmanagement 156
- Prüfung 509
  - Systemprüfung 508
- Prüfungsdurchführung 510
- PwC 347

## Q

- Qualitätsregelkreis 13
- Quartalsbudget 135

## R

- Rahmenplanung, unternehmenspolitische 85
- Rasenmähermethode 151
- Rationalitätssicherung 62
- Rationalitätsverzerrungen 58
- Realisation 100
- Realisationskontrolle 79
- Realoptionsmodelle 240
- Rechnungswesen 16, 18, 46, 263
  - als IV-Subsystem 263
  - Datenerfassung 267
  - Differenzierung 263
  - Gestaltungsaufgaben 344
  - Grenzen 264
  - Integration 280
  - internes 327
  - Orientierung 224, 268
  - Systematisierung 263
- Reengineering 7, 53, 388, 447
- Regionalcontroller 376
- Regressionsanalysen 217
- Reifegradmodelle 211
- Rentabilitätskennzahlen 57
  - operativer Wertbeitrag bei *Bosch* 64
- Rentabilitätsrechnung 238
- Reporting 11, 59, 214, 301, 329, 353, 397, 417, 422, 488
- Reporting Factory 387
- Resilienz 7
- Responsibility Center 306
- Ressourcenplanung 78, 85
- Return on Average Capital Employed 173
- Return on Capital Employed (ROCE) 11
- Return on Investment (ROI) 57, 312, 350
  - Konzept 310

- Revenue Center 306
- Revision
  - externe Revision 503, 507
  - Handbuch 510
- Revisionsrichtlinien 510
- Richtlinienkompetenz 382
- Rightsizing 424
- Risiko 44, 214
  - Systematisierung 512
- Risikoanalyse 239, 515
- Risikocontrolling 406, 513, 517
- Risikoidentifikation 523
- Risikomanagement 320, 369, 455, 512, 514
  - Handbuch 523
- Risikomanagementsystem 521
- Risikoplanung und -steuerung 517
- Risikoreporting 515, 525
- Risikosteuerung 524
- Risikostrategie 517
- Risikoüberwachung 518
- Risk Map 515, 524
- RL-Kennzahlensystem 317
- Roadmap 455
- Robotic Process Automation 193, 347, 469, 476
- Roland Berger Strategy Consultants* 347

## S

- Sachzielplanung 137
- Sankey-Diagramm 341
- SAP R/3 483
- SAP S/4HANA 119, 482
- Sarbanes Oxley Act 499, 525
- Scheingewinne 281
- SCRUM 158
- Selbstcontrolling 106, 346, 380, 388
- Selbststeuerung 388
- Self Service Reporting 29, 193, 329, 389, 485
- Sennheiser-Gruppe* 149
- Sensitivitätsanalysen 232, 239
- Service Level Agreement (SLA) 431
- Shared Service Centers 348
- Shareholder 497
- Shareholder Value 230, 399
- Shareholder Value-Netzwerk 232
- Sick AG* 149
- Siemens AG* 213, 234, 280, 379
- Simulation 114, 168, 472, 517
- Single Point of Truth 489
- Skandia-Navigator* 321
- Skandia SE* 321
- Smart Targeting 471

- Social Media 474  
 – Controlling 398  
 Social Network-Analyse 215  
 Soll-Ist-Vergleich 291  
 Sollkonzept des strategischen Controllings 122  
*Southwest Airlines* 223  
 Spartenrechnung 352  
 Spitzenkennzahl 310  
 Stakeholder 54, 497  
 Standardberichte 330  
 Standardisierung 238, 387  
 Standortwahl 47, 164, 320  
 Statistik 346  
*Stern/Stewart*, EVA®-Konzeption 230  
 Steuerangelegenheiten 17  
 Steuerarten 163, 165  
 Steuerbemessungsgrundlagen 165, 327  
 Steuercontrolling 161  
 Steuererklärung 162  
 Steuerlast 162  
 Steuermanagement 167  
 Steuern, direkte und indirekte 162  
 Steuerobjekt 163  
 Steuerpflichtiger 162  
 Steuerplanung und -kontrolle 120, 160 f., 163, 166  
 Steuerschuldner 162  
 Steuerungsproblem 9  
 Steuerungsprozess 14  
 Strategieableitung 126  
 Strategiebewertung 126  
 Strategieentwicklung 11, 133, 178, 180, 446  
 Strategieflexibilität 145  
 Strategieformulierung 86  
 Strategieimplementierung 22, 126, 175, 226  
 Strategiekonzeption 126  
 Strategieplanungs- und Kontrollprozess 127  
 Strategische Planung  
 – Modell von *Ansoff* 90  
 Strategisches Controlling 121, 126  
 Strategisches Management 105, 128  
 Strategy Maps 131  
 Strategy roadmap 181  
 Strukturanalyse 313 f.  
 Substance Planning 100  
 Substanzerhaltung 56, 282  
 Subsysteme 39  
 – funktionale 49  
 – institutionale 49  
 Subtraktionsmethode 247  
 Supply Chain Management 473  
 SWOT-Analyse 207 f.  
 Systemabgrenzung 40  
 Systemanalyse 87  
 – progressive 51  
 – prozessorientierte 50  
 – retrograde 51  
 – strukturorientierte 50  
 Systemansatz 40  
 – für die Planung 80  
 – Hierarchie 39  
 Systeme, dynamische 40  
 Systemelemente 39  
 Systementwurf 80  
 Systemgestaltung 41, 49  
 Systemgrenzen 39  
 Systemhierarchie 40  
 Systemplanung 50  
 Systemprüfung 50  
 Systems engineering 50  
 Systemstruktur 39  
 Systemtheorie 38, 40  
 Szenariobildung 220  
 Szenariotechnik 220
- T**
- Target Costing 247, 346, 410, 429, 452  
 – Anwendungsstufen 253  
 Target Profit 248  
 Teilpläne, Koordination 96  
 Teilprozesse 255  
 – leistungsmengeninduzierte 257  
 – leistungsmengenneutrale 257  
*Telekom Austria Gruppe* 445  
 Time to market 156  
 Top-down approach 50, 88  
 Total Cost of Ownership 412  
 Traditional Audit Approach 510  
 Transaktionskostenansatz 44  
 Transferpreise 323  
 Treasurer 16, 19  
 Treemap 340  
 Treibermodelle 95, 114  
 – Aufbau 115  
 Trendextrapolation 105, 220  
 Triple Bottom Line 54  
*TRUMPF GmbH + Co. KG* 351
- U**
- Überwachung, strategische 125  
 Umfeldanalyse 126  
 Umsatzbudget 135  
 Umsatzkostenverfahren 297



Umsatzrentabilität 57, 192  
 Umweltanalyse 93, 207  
 Umwelt- und Unternehmensanalyse 205  
*Universität Ulm* 12  
 Unsicherheit 239  
 Unternehmensanalyse 126, 207  
 Unternehmensbesteuerung 161  
 Unternehmenserhaltungskonzeption 55  
 Unternehmensführung 42, 130  
 Unternehmensreporting 357  
 Unternehmenssteuerung 504
 

- agile 29
- wertorientierte 65, 229
- zielorientierte 13, 31

 Unternehmensumwelt
 

- Dynamik und Komplexität 3

 Unternehmenswertorientiertes Controlling 230  
 US-GAAP 301

**V**

Veränderungsbilanz 273  
 Verantwortlichkeitszentren 306  
 Verbrauchsteuern 162  
 Verdichtung 332  
 Verhaltensorientierung 58  
 Vermögensgegenstände, immaterielle 305  
 Verrechnungspreise 305, 321
 

- Dokumentation 323
- duale 325
- für die IT 431
- marktorientierte 324

 Verteilungsrechnung 290  
 Visualisierung 335  
 Volatilität 4, 29, 123, 213, 358, 488  
*Volkswagen Konzern* 51, 57, 160, 242, 250, 310, 320, 334, 349 f., 403, 411, 484  
 Vollkostenpreise 325  
 Vorhersagetechniken 217  
 VUCA 3 f., 29, 158

**W**

Wachstumsanalyse 314  
 Weighted Average Cost of Capital (WACC) 235  
*Welge und Al-Laham*

- Referenzmodell von 92

 Weltwirtschaftskrise 16  
 Wertbeitrag 57, 233  
 Wertekategorien 264  
 Wertgeneratoren 232  
 Wertorientiertes Management 229, 349  
 Wertpapierlinie 231  
 Wertschöpfungskette 156, 208  
 Wertschöpfungsstufen 156  
 Wertsteigerungsanalyse 232  
 Werttreiber 230, 320, 350  
 Werttreiberbäume 64, 475  
*Wieland Gruppe* 4  
 Wirtschaftlichkeitsanalyse 428  
 Wirtschaftlichkeitsprinzip 54  
 Wirtschaftsprüfung 504  
 Workflow-Management 469, 476

**X**

*Xerox* 223

**Z**

Zentralcontroller 21  
 Zentralisation 18  
 Zero-Base-Budgeting 152, 258  
 Zielbildung 100  
 Zielerreichung 13  
 Zielkonflikt 54  
 Zielkonzeption 56  
 Zielkosten 247  
 Zielkostenmanagement 247  
 Zielkostenrechnung 247  
 Zielkostenspaltung 249  
 Zielorientierung 92, 96, 123, 135  
 Zielplanung 75, 78, 80, 85, 133  
 ZVEI-Kennzahlensystem 312 f.