

Controlling

Grundlagen einer erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung

Bearbeitet von
Prof. Dr. Rolf Brühl

4. Auflage 2016. Buch. X, 568 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5194 8
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

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

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

A

Abbildung 28, 49, 60, 111, 203, 457
Abrechnungsperiode 261, 298, 309, 426
Absatzbudget 279–280, 293
Absatzerfolg 234–235, 238–239
Absatzhöchstmengen 173, 194
Absatzmengenelastizität 250, 505
Abschreibung 75, 77–79, 100–103, 170, 259, 394, 436, 479–480
– **kalkulatorische** 97, 100, 505
– lineare 101–103, 107
– nutzungsabhängige 101
– zeitabhängige 102, 311
Abweichung 299–301, 329–332
– Ursache der 23, 299, 342
Abweichung höherer Ordnung 314–315, 319, 505
Abweichungsanalyse 30, 296–297, 302, 307, 309, 313, 316, 322–325, 433, 505
– alternative 322–325, 327–328
– differenziert-kumulative 316–319, 323–327
– Fixkostenanalyse 306, 311
– Ist-Soll-Ansatz 322, 330
– kumulative 316, 319–323, 327, 328
– Leerkostenanalyse. *siehe* Auslastungsanalyse
– **Methoden der** 315, 321, 327–328, 505
– Nutzkostenanalyse 310
– Soll-Ist-Ansatz 322
Activity-based Costing 134, 151, 506
Akkordlohn 170, 269, 273
Aktioption 465–467, 488–494, 496–500, 506
Allowable Cost 202, 204, 221, 506
Anderserlös 58

Anderskosten 55, 97, 506
Anlagevermögen 47, 64, 105, 393–394, 425, 506
Anreizsystem 37, 290, 460, 469, 506
Anschaffungswert 64, 101–103, 483
Äquivalenzziffer 123
Äquivalenzziffernkalkulation 123–124
Aufwand 51–56, 62, 506
– **neutraler** 55, 506
Ausbringung 312
Auslastungsanalyse 306, 506
Ausschüttung 46–47, 506
Auszahlung 49–52, 74–78, 506

B

Balanced Scorecard 450–460, 507
Barwert 76–78, 220–224, 391–393, 444, 448, 507
Bereitschaftskosten 150
Beschäftigung 97–98, 114–115, 137, 159–162, 244, 256, 259–261, 265, 274, 298–302, 307, 310, 507
Beschäftigungsabweichung 274, 300, 308, 312, 361, 507
Beschäftigungsgrad 300, 507
Beschäftigungsplanung 274, 507
– **Engpassplanung** 274, 276, 511
– **Kapazitätsplanung** 274, 276, 281, 515
Beständewagnis 110
Bestandsbewertung 236, 269, 507
Bestandsdifferenzrechnung 48
Bestandsgröße 48
Beta 411–413, 507
Betriebsabrechnungsbogen 112–113
Betriebserfolg 53, 65–66, 73, 93, 166, 170, 233–239, 430, 440, 507
Betriebsrentabilität 440, 507
Betriebsvergleich 24–25, 508

Bezugsgröße 111, 113–115, 120–122, 125, 132–135, 140, 159–161, 260, 273–275, 307, 311, **508**
 – **Bezugsgrößeneinheit** 122, 273–274, 317–318

Bilanz 28, 47–49, 52, 71, 102, 104, 278, 287–288, 385, 404–405, 446

Bonus 475, 478–480, 484–486, **508**

Bonusbank 484–486, **508**

Break-Even-Analyse 249, **508**

Bruttogewinn 170, 173

Budget 12–13, 38, 218, 255–257, 278–279, 281, 474, **508**

Budgetierung 12, 142, 255–257, 259, 278, 283, 290, 347
 – **Koordination der** **508**

Budgetsystem 37, 255, 278–279

C

Capital Asset Pricing Model (CAPM) 409, **508**

Cashflow 51, 70–72, 220, 392–400, 404, **509**
 – **freier** 396, 400, 404, 418, **509**

CFRoI 476

Conjoint-Analyse 202, 208

Controlling 11–14, 30–38, **509**
 – **Controlling-Instrumente** 36–38, **509**

Cost-Center 258, 266, 473, **509**

Cost Driver 140–141, 143–145, 150, 309, **509**

D

Dealing at arm's length. *siehe* Fremdvergleich

Deckungsbeitrag 170, 172–174, 177–182, 188–189, 191, 238–239, 242, 244, 265, 362–363, 425, 431–432, 451, 474, **509**
 – **relativer** 173–174, 188, 362, **509**

Deckungsbeitragsrechnung 81, 157–158, 165, 238–249, **510**

Dezentralisation 344, 363, 368, **510**

Discounted-Cashflow-Methode 72, 389–392, 397, 401, 405, 418, 416, 476, **510**

Dividenden-Diskontierungsmodell 389, **510**

E

Economic Value Added 440, 445–447, 476, 481–487, **510**

Eigenkapital 47–49, 52–53, 56, 64, 73, 104, 289, 383, 385, 391, 396, 401, 409, 414–418, 419, 425, 435–437, 440, 445, 447, **510**
 – **Eigenkapitalkosten** 401, 405, 409, 495
 – **Marktwert** 17, 68–70, 383, 391–393, 401, 414–418, **510**

Eigenkapitalrentabilität 437–441, **510**

Einkommen 17, 46, 62, 389, 418, 475–478, 501, **511**

Einlagen 47, 52, 73, 389, **511**

Einsparung
 – **absolute** 184, **511**
 – **relative** 184–185, **511**

Einzahlung 49, 51, 53, 74–76, 225, 392, 396, 444, 452, 482, **511**

Einzelbewertung 62, 446

Einzelkosten 92, 97, 110, 113, 121, 124, 127, 134, 162, 170, 260, 267, 271–273, 283, 306, **511**

Einzelkostenbudget 260, 271

Einzelkostenplanung 260, 271–273

Endkostenstelle 112–113, 117–119, 122, **511**

Engpass 173–175, 181–184, 307, 312, 361–363, **511**

Engpasseinheit 173–174, 184, **511**

Engpassplanung. *siehe* Beschäftigungsplanung

Entity-Methode 391, 415–417, **511**

Entnahme 47, 52, 73, 389, 393, 512

Entscheidung 16, 165–167, **512**
 – **entscheidungsrelevante Größen** 150, 152, 167–169, 241, 358, 376

Equity-Methode 391, 416, **512**

Erfolg 46–47, **512**

– **Erfolgsgrößen** 436–437, **512**
 Erfolgspotenzial 23, 38, 150, 220, 429,
 430, 442, 452, 486

Erfolgspotenzialrechnung 220

Erfolgsquellenanalyse 430–433

Erfolgsrechnung

– **kurzfristige** 91, 158, 233, 236, 288,
 428, **512**

Ergebniskontrolle 23–24, 431, **512**

Ergiebigkeit 435, 440

Erlös 53–54, 57, 261–264, 329–330,
513

– Erlösinterdependenzen 187

Erlösplanung 259, 261–263, **513**

Erlösrechnung 231–233, 259, **513**

– Erlösartenrechnung 231–233

– Erlösstellenrechnung 231–233

– Erlösträgerrechnung 231–233

Erlösverbundenheit 232, 263

– Angebotsverbundenheit 232

– Nachfrageverbundenheit 233

Ertrag 53, 58–59, 233, **513**

Ertragsteuern 396–397, 446

F

Fertigungseinzelkosten 125–127,
 280–281

Fertigungskostenbudget 280

Fertigungskostenstelle 280, 316

Finanzmittelbudget 278

Fixkostenproportionalisierung
 157,165

Fixkostenstufe 242–244, **513**

Forderung 47, **513**

Forschungskosten 288, 428

Fortschrittskontrolle 24–25, **513**

Fremdkapital 47, 57, 71, 391–394,
 396, 401, 403–405, 436–438, 445,
 447–449, **513**

Fremdkapitalkosten 401, 405, 414

Fremdkapitalquote 415–417, **513**

Fremdkapitalzinsen 56, 97, 104,
 404–405, 415, 438, 441

Fremdvergleich 370–372, 374, **513**

Führungssystem 15, 33, 36–37

G

Gemeinkosten 93, 97–98, 110,
 117–120, 124–127, 132–134, 143,
 273–275, **513**

Gemeinkostenbudget 260, 281,
 285–287

Gemeinkostenkontrolle 316–325

Gesamtabweichung 299–306, **514**

Gesamtkapitalrentabilität 436–441,
514

Gesamtkosten 132, 235–237, **514**

– **Gesamtkostenverfahren** 235–
 236, 244, **514**

Gesamtnutzungspotenzial 101

Gewinnvergleichsmethode 374

Goodwill-Abschreibung 480

Grenzkosten 159, 221, 352–356,
 358–361, 366, 376, **514**

Grenzkostenfunktion 159

Grundkosten 55, 96, **514**

Güterentstehung 57, 60, 234

Güterverzehr 51, 54–56, 59–60

H

Hauptprozess 139–144, 151–152,
 309–312, **514**

Herstellkosten 126–127, 133, 148,
 232, 235, 237, 240, 283, **514**

Herstellungskosten 58, 127, **514**

Hochinflation 248–249

Hochpunkt-Tiefpunkt-Methode 164

I

IFRS 28–29, 37, 498

Informationsasymmetrie 42, 297,
 388, **515**

Informationsbedarf 13, 31, **515**

Informationseffizienz des Kapital-
markts 387–390, **515**

Interdependenz 35, 187–189, 348

Investitionsrechnung 29–30, 72–73,
 79, 190, 217, 219–222, 241, 442–444,
 446, **515**

Investment-Center 257, 348, **515**

Ist-Ist-Vergleich 25

Istkosten 91, 296–304, 309, 313, **515**

K**Kalkulation** 110–112, 123–126, 515

- Plankalkulation 276–277
- Prozesskostenkalkulation 148

Kalkulationssatz 122, 515**Kapazität** 114, 157, 167, 173–175, 187–189, 264, 274, 276, 310–312, 356–357, 359, 515Kapazitätsplanung. *siehe* Beschäftigungsplanung**Kapital** 47–49, 56, 61, 104–106, 203, 207, 349, 401, 426, 435, 437–439, 443–445, 448, 489, 515**Kapitalbindung** 75–77, 104–106, 203, 217, 482, 516

Kapitaldienst 107–109

Kapitalerhaltung 62–64, 516**Kapitalerhöhung**

- **bedingte** 489, 495, 516

Kapitalkosten 57, 221, 401–413, 418–419, 438, 441, 443–445, 449, 481, 516

- **gewichtete** 403–407, 418, 439, 516

Kapitalwert 72–77, 79, 221, 398, 418, 442, 482, 516

Kapitalwertmethode 72, 171, 220–224, 446

Kennzahl 210, 424, 476, 516

- **absolute** 425–426, 516
- **relative** 425–426, 516

Kennzahlensystem 424, 439, 450–451

Kontrolle 23–29, 516**Kontrollperiode** 264, 517

Koordination 22, 35–37, 255, 256, 350–355, 357–360

Koordinationsinstrumente 35–38, 517**Kosten** 53–55, 517

- **fixe** 96, 121, 159, 161, 166, 169, 205, 238, 242, 264, 281, 286, 355–356, 517
- **kalkulatorische** 64, 97, 517
- **primäre** 96–97, 112, 117–120, 517
- **relevante** 150, 152, 167, 170, 241, 517
- **sekundäre** 97, 98, 113, 274, 517

- **variable** 137, 151, 157, 159–161, 163, 165, 170, 183, 185, 188–189, 221, 242, 251, 264, 276, 279, 300, 302, 304, 308, 354–356, 359, 360, 432, 475, 517

- **versunkene** 168, 517

- **wertmäßige** 54, 182

Kostenart 96–97, 517**Kostenartenrechnung** 92–95, 517**Kostenauflösung** 162–165, 275, 299, 304, 518**Kostenaufschlagsmethode** 189–192, 371, 373–375, 518**Kosteneinflussgröße** 114–115, 159, 276, 306, 316, 518

Kostenerfassung 93, 97

Kostenkontrolle 296–300, 518

Kostenkontrollrechnung 297

Kostenmanagement 198–204, 518**Kostenobjekt** 113, 121, 135, 518**Kostenplanung** 259–271, 518**Kostenrechnungssystem** 80–82, 518

Kostensenkungspotenzial 325–326

Kostenstelle 111–113, 257, 518**Kostenstellenrechnung** 110–123, 518**Kostenträger** 97, 111, 123, 519**Kostenträgerrechnung** 92, 123–127, 519**Kosten- und Erfolgsrechnung** 29, 80–82, 519

- **traditionelle** 81, 90–115, 141, 519

Kostenverantwortung 258, 266, 312

Kostenzurechnung 93–95, 113–114, 312, 519**L**

Lebenszyklus 21–22, 198–200, 202, 205–207, 217–222

- **Lebenszykluskosten** 205, 519

- **Lebenszyklusphasen** 200

Leerkosten 281, 288, 307, 309–312, 519**Leistungsverrechnung**

- **innerbetriebliche** 98, 117–120, 519

Leverage– **operativer** 250, 520

Linearitätsannahme 160, 163

Liquidität 18, 29, 38, 49, 53, 186, 255,
287–288, 520

Lohneinzelkosten 280

Losgröße 136, 148

Lücke-Theorem 79–80, 84–85, 444,
483–485**M****Market Value Added** 445, 448, 482,
520**Markt**– **vollkommener** 363–364, 520**Marktkapitalisierung** 385, 448, 492,
520**Marktportefeuille** 413–417, 520**Marktpreis-Buchwert-Verhältnis**
386, 520

Marktwertmaximierung 166, 385

Matching-Prinzip 428, 520Materialeinzelkosten 122, 127–128,
279, 281

Materialkostenabweichung 297

Mengenschlüssel 122, 133, 520Minimalkostenkombination 324,
327Motivation 256, 344, 368, 455,
470–471**N****Nachhaltigkeit** 19, 62, 462–464, 521

Nachsorgezyklus 205

Neoinstitutionalistische Theorie 388

Neoklassische Theorie 388

Netto-Substanzerhaltung 64–65

Netto-Umlaufvermögen 394, 396

Netto-Vermögen 482

NOPAT 445–446, 450

Nutzkosten 307, 310, 521

Nutzungsdauer 106–111

O**Opportunitätskosten** 56, 104,
171–172, 182, 187, 361, 364, 521

Optimalintensität 316

P

Partialmodell 171–173

Periodendeckungsbeitrag 239, 432

Phantom-Aktie 477, 494, 496, 521

Planbezugsgröße 260, 275–276

Planerfolgsrechnung 260

Plankalkulationssatz 274, 277, 298,
521**Plankosten** 261–263, 277–283, 521– **verrechnete** 299, 300, 302–305,
309, 521

Plankostenrechnung

– flexible 277–278, 305–309

– Grenzplankostenrechnung
277–278, 303–305

– starre 277–278, 298, 303

Plankosten- und Erfolgsrechnung
260–261, 521

Planprozesskostenrechnung 81, 309

Planprozessmengen 276, 307

Planung 21–23, 522– **operative** 23–25, 30, 34, 278, 522– **strategische** 23–25, 522– **taktische** 23–24, 30, 37, 71, 190,
522**Planungsebene** 23–25, 37, 278, 450,
522**Planungshorizont** 21, 71, 217, 392,
522**Planungsperiode** 26, 161, 264, 265,
270–271, 522

Planungszeitraum 143, 225, 399

Portfolio 67, 406–408

Portfolio-Theorie 406–409

Potenzialerfolg 66, 428, 442

Potenzialfaktor 21, 100, 137–138, 161,
199**Prämissenkontrolle** 24, 522

Preisabsatzfunktion 186, 190, 262

Preisabweichung 300–305, 313–315,
522

Preis-Mengen-Kombinationen 190

Preisuntergrenze 186–190, 221–224,
522

- kurzfristige 186, 522
- langfristige 221–224, 523
- liquiditätsorientierte 187, 523
- Preisvergleichsmethode** 371–372, 523
- Produktgruppe 242–248, 263, 429
- Produktlebenszyklusrechnung** 27–28, 80, 218–222, 523
- Profi-Center** 233, 257–258, 348, 369, 376, 437, 441–443, 523
- Prognose 220, 262, 267, 290
- Prozess** 523
 - leistungsmengeninduzierter 144–147, 523
 - leistungsmengenneutraler 144–147, 523
- Prozesskostenkalkulation** 148–152, 523
- Prozesskostensatz** 145, 147, 523
- Prozesskosten- und Erfolgsrechnung** 141, 523

- R**
- Realisationskontrolle** 24–26, 523
- Realisationszeitpunkt 50
- Rechnungslegung 37, 384, 462, 467, 488
- Rechnungswesen** 27–29
 - betriebliches 524
 - internes 28–31, 524
- Rechnungszweck** 13, 29–30, 524
- Regressionsanalyse** 163, 524
- Reinvermögen** 47, 524
- Rentabilität** 17, 203, 426–427, 435, 524
- Rente**
 - ewige 390, 398, 448–449, 524
- Repricing 500
- Residualerfolg** 79–80, 420, 443–447, 481–484, 524
- Responsibility-Center 257
- Ressourcenaufbau 21
- Ressourcennutzung 22, 115
- Restabweichung** 306, 319–321, 524
- Restwert** 71, 392, 397–400, 418, 524
- Restwertverfahren 106
- Return on Capital Employed** 439–441, 453, 455, 524
- Return on Investment** 38, 438–440, 442–443, 453, 481, 525
- Revenue-Center** 257–258, 280, 474, 525
- Risiko** 108–109, 166, 356, 401, 406–413, 525
 - systematisches 410–412, 525
 - unsystematisches 410, 525
- Risikoeinstellung
 - risikofreudige 409
 - risikoscheue 166, 409, 486, 502

- S**
- Sachziel** 17, 36–37, 54–58, 525
- Scheingewinn** 59–64, 525
- Schlupfvariable 178
- Selbstkosten** 124, 126–127, 158, 237–240, 276, 369, 374, 525
- Shareholder-Value 17, 68–74, 383–384, 391, 401, 418–419, 445, 453, 466–467
- Simplex-Verfahren 175
- Skimming-Strategie 203
- Sofortabschreibung 76
- Solldeckungsbeitrag** 190–192, 525
- Solldeckungsbudget 191–192
- Soll-Ist-Vergleich 23–24, 159, 296, 299–301, 308, 326
- Sollkosten** 299–306, 525
- Soll-Wird-Vergleich 25
- Sondereinzelkosten** 127–128, 272, 526
- Sparte 348
- Spezialabweichung** 300, 306, 323–325, 526
- Spread 447
- Standardkostenrechnung 259–260
- Steuerung** 13, 15, 20, 23, 33, 256, 526
- Strategie 22, 202–203, 219, 261–263, 403, 450, 458–461
- Stromgröße 48, 53
- Stückdeckungsbeitrag 170
- Stufenleiterverfahren 118–120

Substanzerhaltung 62–64, 103,
107–109, 233, **526**
– leistungsmäßige 63
– reproduktive 63
Sukzessivplanung 265, 278
Synergien 365

T

Target Costing. *siehe* Zielkostenmanagement

Teilabweichung 299, **526**

Teilkosten 81, 240–241, 374

Teilkostenrechnung 81, 159

Teilprozess 143–148, 307–312, 309,
526

U

Überrendite 387, 418, 443, 447

Umlaufvermögen 47, 104, 393–394,
396, 439, **526**

Umsatzerlös. *siehe* Erlös

Umsatzkostenverfahren 234,
237–240, 288, **526**

Umsatzrentabilität 203–204, 207,
426, 439, **527**

Umschlagshäufigkeit 204, 207

Unterbeschäftigung 150, 173, 183,
307, 366

Unternehmensbewertung 29–30,
68–70, 73, 80, 389, 390, 397, 417, **527**

Unternehmenseigner 397

Unternehmensführung 60

Unternehmensrechnung 27, **527**

Unwirtschaftlichkeit 300, 320, 356,
361, 374

Ursache-Wirkungsbeziehung 121,
460–465

US-GAAP 384, 467, 498

V

Verantwortungsbereich 259–260,
527

Verbindlichkeiten 49–51, 63,
405–407, **527**

Verbrauchsabweichung 306–311,
314–316, **527**

Verbundvorteile 348, 366–367, **527**

Vergütung 475–479, **527**

Vergütungsinstrument 478–480,
527

Vermögen 49–50, 64–66, 438, **527**

– **betriebsnotwendiges** 104, 441,
528

Vermögenserhaltung 272–277, **528**

Vermögensgut 63, 75, 78–79, 105

Verrechnungspreis 351–353, **528**

– grenzkostenorientierter 355–358

– marktpreisorientierter 366–369,
376

– verhandlungsbasierter 368–370

– vollkostenorientierter 361–365

Verrechnungspreismethode
352–353, **528**

Verschuldungsgrad 415, **528**

Verursachungsprinzip 121, 151, 158

Vollkostenrechnung 81, 95–98, 137,

139, 144, 150, 159–161, 238–241,

274, 279–281, 308, 358–359, **528**

Vorkostenstelle 112, 120–123, **528**

W

Wagnisse

– **kalkulatorische** 56, 97, 110–111,
528

Währungsabweichung 434–435

Währungsrisiken 245, **528**

Währungsumrechnungsverfahren
246–248, **528**

Wertpapiermarktlinie 410–411

Wertschlüssel 122, 134–136, 266, **529**

Wertschöpfungskette 140, 454

Wertsteigerungsrecht 477, 490,
495–496, **529**

Wiederbeschaffungskosten 171–172

Wiederbeschaffungspreis 54, 56, 61,
63–64, 171, 268

Wiederverkaufspreismethode 371,
373–375, **529**

Wird-Ist-Vergleich 25

Wirtschaftlichkeit 296–298, 319, **529**

Working Capital 396, **529**

Z**Zahlungsmittel** 49–50, 529**Zahlungssaldo** 50–53, 74–78, 392, 529**Zeitvergleich** 25, 529**Zero-Base-Budgeting** 132**Ziel** 15, 529**Zielgewinn** 191, 202–204, 529**Zielkosten** 200–202, 529**Zielkostenabweichung**– **relative** 213–215, 530**Zielkostenbestimmung** 202**Zielkostenindex** 210–213, 530**Zielkostenkontrolldiagramm** 211**Zielkostenkontrolle** 210–217**Zielkostenmanagement** 198–201**Zielkostenplanung und -kontrolle** 198–215, 530**Zielkostenspaltung** 207–208, 530**Zielpreis** 202–203, 530**Zinsen**– **kalkulatorische** 57, 104–108, 530**Zirkularität** 414**Zurechnung** 98–99, 110–115, 120–121, 124, 137, 141, 150, 157, 231–232, 306, 315, 530**Zurechnungsprinzip** 121**Zusatzauftrag** 169–171, 187–189**Zusatzkosten** 56–57, 97, 127, 530**Zuschlagskalkulation** 123–127, 530**Zweckaufwand** 55–56, 96