

# Controlling

Brühl

5. Auflage 2026  
ISBN 978-3-8006-7563-0  
Vahlen

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

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## Stichwortverzeichnis

### A

Abbildung 28, 52, 64, 117, 215, 482  
 Abrechnungsperiode 277, 316, 329, 450  
 Absatzbudget 297, 312  
 Absatzerfolg 248, 252–253  
 Absatzhöchstmengen 184, 206  
 Absatzmengenelastizität 265, 531  
 Abschreibung 80, 105, 181, 275, 417, 460, 505  
 – Abschreibung 82  
 – kalkulatorische 102, 106, 531  
 – lineare 106, 112  
 – nutzungsabhängige 106  
 – zeitabhängige 107, 331  
 Abweichung 318, 350  
 – Ursache der 24, 318, 364  
 Abweichung höherer Ordnung 334–336, 340, 531  
 Abweichungsanalyse 31, 315–316, 321, 327, 329, 333, 337, 343, 456, 531  
 – alternative 343, 348  
 – differenziert-kumulative 336, 344  
 – Fixkostenanalyse 326, 331  
 – Ist-Soll-Ansatz 343, 351  
 – kumulative 336, 340, 348, 349  
 – Leerkostenanalyse *siehe* Auslastungsanalyse  
 – Methoden der 336, 341, 348, 531  
 – Nutzkostenanalyse 330  
 – Soll-Ist-Ansatz 343  
 Activity-based Costing 143, 161, 532  
 Akkordlohn 181, 287, 290  
 Aktienoption 491, 515, 523, 532  
 Allowable Cost 214, 217, 234, 532  
 Anderserlös 62  
 Anderskosten 59–60, 102, 532  
 Anlagevermögen 50, 68, 110, 416, 449, 532  
 Anreizsystem 38, 309, 486, 495, 532  
 Anschaffungswert 69, 106, 510

Äquivalenzziffer 130  
 Äquivalenzziffernkalkulation 130  
 Aufwand 54, 56–58, 66, 532  
 – neutraler 59, 532  
 Ausbringung 333  
 Auslastungsanalyse 326–329, 532  
 Ausschüttung 49–50  
 Auszahlung 52–55, 79, 532, 533

### B

Balanced Scorecard 475–481, 533  
 Barwert 81, 234, 413–415, 468, 473, 533  
 Bereitschaftskosten 161  
 Beschäftigung 102, 103, 120, 148, 169, 258, 272, 276, 282, 291, 317, 318, 327, 330, 533  
 Beschäftigungsabweichung 292, 319, 328, 332, 383, 533  
 Beschäftigungsgrad 319, 533  
 Beschäftigungsplanung 291, 533  
 – Engpassplanung 291, 292, 294, 537  
 – Kapazitätsplanung 292, 294, 299, 542  
 Beständewagnis 116  
 Bestandsbewertung 250, 287, 533  
 Bestandsdifferenzrechnung 51  
 Bestandsgröße 51  
 Beta 434–436, 533  
 Betriebsabrechnungsbogen 118  
 Betriebserfolg 56, 69, 78, 97, 176, 181, 247, 454, 464, 533  
 Betriebsrentabilität 465, 534  
 Betriebsvergleich 25, 26, 534  
 Bezugsgröße 117, 119, 127, 127–128, 133, 140, 149, 169–172, 277, 291, 327, 331, 534  
 – Bezugsgrößeneinheit 129, 291, 337

Bilanz 28, 50, 56, 75, 107, 110, 296,  
306, 427, 471  
Bonus 502, 504, 511–512, 534  
Bonusbank 511–512, 534  
Break-Even-Analyse 263, 534  
Bruttogewinn 181, 184  
Budget 12–13, 39, 232, 271, 296, 300,  
500, 534  
Budgetierung 12, 152, 271, 275, 296,  
301, 309, 369  
– Koordination der 534  
Budgetsystem 38, 271, 296

## C

Capital Asset Pricing Model  
(CAPM) 432, 535  
Cashflow 55, 75–76, 233, 415–417,  
427, 535  
– freier 419, 423, 427, 441, 535  
CFRoI 503  
Conjoint-Analyse 214, 220  
Controlling 11–12, 31–33, 535  
– Controlling-Instrumente 37, 535  
Cost-Center 274, 283, 499, 535  
Cost Driver 149–150, 153, 160, 329,  
535

## D

Dealing at arm's length *sie-*  
*he* Fremdvergleich  
Deckungsbeitrag 181, 183, 188, 200,  
203, 253–257, 256, 258, 282, 384,  
449, 455, 476, 501, 535  
– relativer 184, 200, 384, 536  
Deckungsbeitragsrechnung 88, 167,  
175, 252, 536  
Dezentralisation 366, 385, 390, 536  
Discounted-Cashflow-Methode 76,  
411, 419, 424, 426, 441, 471, 503, 536  
Dividenden-Diskontierungsmodel  
411, 536

## E

Economic Value Added 464,  
469–470, 503, 508, 536

Eigenkapital 50–51, 55–57, 60, 68,  
78, 109, 307, 405, 408, 414, 424, 432,  
437–440, 442, 449, 460, 464, 470,  
536  
– Eigenkapitalkosten 424, 428, 432  
– Marktwert 17, 73–74, 405,  
413–415, 424, 441, 536  
Eigenkapitalrentabilität 461–462,  
537  
Einkommen 17, 49, 66, 411, 442, 502,  
504, 527, 537  
Einlagen 50, 56, 78, 411, 537  
Einsparung  
– absolute 195, 537  
– relative 196–197, 537  
Einzahlung 52, 54, 56, 79, 238, 415,  
419, 469, 477, 508, 537  
Einzelbewertung 66, 471  
Einzelkosten 96, 102, 116, 118, 127,  
132, 134, 143, 172, 181, 276, 283,  
289, 301, 326  
Einzelkostenbudget 277, 289  
Einzelkostenplanung 276, 289  
Endkostenstelle 117, 123, 124, 129,  
537  
Engpass 184, 193–195, 195–198, 327,  
332, 383–387, 537  
Engpasseinheit 184, 195–197, 537  
Engpassplanung *siehe* Beschäfti-  
gungsplanung  
Entity-Methode 414, 438–439, 538  
Entnahme 50, 55, 78, 411, 416, 538  
Entscheidung 16, 176–177, 538  
– entscheidungsrelevante Grö-  
ßen 160, 162, 178, 256, 380, 399  
Equity-Methode 414, 439, 538  
Erfolg 49–50, 538  
– Erfolgsgrößen 460–461, 538  
Erfolgspotenzial 23, 39, 161, 233,  
453, 454, 466, 477, 513  
Erfolgspotenzialrechnung 233  
Erfolgsquellenanalyse 454  
Erfolgsrechnung  
– kurzfristige 95, 168, 247, 250, 306,  
452, 538  
Ergebniskontrolle 24–25, 455, 539

Ergiebigkeit 460, 465  
Erlös 56, 61, 277, 350, 539  
– Erlösinterdependenzen 199  
Erlösplanung 275, 277, 539  
Erlösrechnung 245, 276, 539  
– Erlösartenrechnung 245  
– Erlösstellenrechnung 245  
– Erlösträgerrechnung 245  
Erlösverbundenheit 246, 280  
– Angebotsverbundenheit 246  
– Nachfrageverbundenheit 246  
Ertrag 56, 61–62, 247, 539  
Ertragsteuern 419, 471

**F**

Fertigungseinzelkosten 132–133, 299  
Fertigungskostenbudget 298–299  
Fertigungskostenstelle 299, 337  
Finanzmittelbudget 296  
Fixkostenproportionalisierung 167, 175  
Fixkostenstufe 257–258, 539  
Forderung 539  
Forschungskosten 307, 452  
Fortschrittskontrolle 25, 539  
Fremdkapital 51, 60, 75, 413–414, 424, 426–428, 460, 470, 539  
Fremdkapitalkosten 424, 428, 437  
Fremdkapitalquote 438, 440, 441, 539  
Fremdkapitalzinsen 60, 102, 109, 427, 428, 439, 462, 465  
Fremdvergleich 392, 396, 539  
Führungssystem 15–16, 34, 37–39

**G**

Gemeinkosten 97, 102, 116, 123–126, 132, 140, 153, 291, 540  
Gemeinkostenbudget 277, 299, 303  
Gemeinkostenkontrolle 337  
Gesamtabweichung 318, 540  
Gesamtkapitalrentabilität 460, 540  
Gesamtkosten 140, 249, 540  
– Gesamtkostenverfahren 249, 259, 540

Gesamtnutzungspotenzial 106  
Gewinnaufteilungsmethode 394, 397  
Goodwill-Abschreibung 506  
Grenzkosten 170, 235, 375–376, 380–382, 388, 399, 540  
Grenzkostenfunktion 170  
Grundkosten 59, 100, 540  
Güterentstehung 61, 64, 248  
Güterverzehr 54, 57–58, 60, 63–65

**H**

Hauptprozess 148, 162, 329, 540  
Herstellkosten 133, 141, 158, 246, 249, 251, 254, 301, 540  
Herstellungskosten 62, 134, 541  
Hochinflation 263–264  
Hochpunkt-Tiefpunkt-Methode 174

**I**

IFRS 29–30, 38  
Informationsasymmetrie 44, 411, 541  
Informationsbedarf 13–14, 32–34, 541  
Informationseffizienz des Kapitalmarkts 409, 541  
Interdependenz 36–37, 198, 371  
Investitionsrechnung 30–31, 76, 78, 84, 202, 230, 233–235, 256, 467, 471, 541  
Investment-Center 274, 370, 541  
Ist-Ist-Vergleich 26  
Istkosten 95, 315, 329, 333, 541

**K**

Kalkulation 116, 130, 541  
– Plankalkulation 294  
– Prozesskostenkalkulation 158  
Kalkulationssatz 129, 541  
Kapazität 120, 167, 178, 184–185, 198, 281, 291, 294, 330–334, 378, 381, 541  
Kapazitätsplanung *siehe* Beschäftigungsplanung

- Kapital 50–51, 60, 65, 109, 216, 220, 371, 424, 450, 459, 461–463, 467, 473, 516, **542**
  - Kapitalbindung 80, 110, 216, 230, 509, **542**
  - Kapitaldienst 112
  - Kapitalerhaltung 66–67, **542**
  - Kapitalerhöhung
    - bedingte 516, 521, **542**
  - Kapitalkosten 60, 234, 424, 441, 462, 466, 468–471, 474, 508, **542**
    - gewichtete 426–427, 441, 463, **542**
  - Kapitalwert 76, 84, 234, 421, 442, 467, 508, **542**
  - Kapitalwertmethode 76, 182, 234–235, 470
  - Kennzahl 223, 448–449, 502–504, **542**
    - absolute 449, **542**
    - relative 449, **543**
  - Kennzahlensystem 448, 463–465, 475–476
  - Kontrolle 24–25, **543**
  - Kontrollperiode **543**
  - Koordination 23, 36–37, 271, 272, 372, 376, 379–383
  - Koordinationsinstrumente 36–37, **543**
  - Kosten 57–58, **543**
    - fixe 101, 128, 169, 171, 177, 180, 218, 252, 256, 281, 299, 304, 377, **543**
    - kalkulatorische 102, **543**
    - primäre 101–102, 118, 124, **543**
    - relevante 160, 162, 178, 181, 256, **543**
    - sekundäre 102, 103, 119, 292, **543**
    - variable 147, 162, 167, 169, 174, 175, 181, 195–199, 196, 200, 235, 257, 265, 281, 294, 297, 319, 322, 324, 328, 377, 381, 382, 456, 501, **544**
    - versunkene 178, **544**
    - wertmäßige 57–58, 193
  - Kostenart 101, **544**
  - Kostenartenrechnung 96, **544**
  - Kostenauflösung 172, 292, 318, 324, **544**
  - Kostenaufschlagsmethode 201–202, 394, 396, **544**
  - Kosteneinflussgröße 120, 169, 294, 326, 336, **544**
  - Kostenerfassung 98, 102
  - Kostenkontrolle 315, **544**
  - Kostenkontrollrechnung 316
  - Kostenmanagement 210–211, **544**
  - Kostenobjekt 119, 127, 143, **544**
  - Kostenplanung 275, **544**
  - Kostenrechnungssystem 85, **544**
  - Kostenreduktionspotenzial 346
  - Kostenstelle 116, 273, **545**
  - Kostenstellenrechnung 116, **545**
  - Kostenträger 102, 117, 130, **545**
  - Kostenträgerrechnung 96, 130, **545**
  - Kosten- und Erfolgsrechnung 30, 85, **545**
    - traditionelle 88, 94–95, 150, **545**
  - Kostenverantwortung 274, 282, 333
  - Kostenzurechnung 97, 119, 333, **545**
- L**
- Lebenszyklus 21–22, 210, 214, 217–220, 230–234
    - Lebenszykluskosten 217, **545**
    - Lebenszyklusphasen 212
  - Leerkosten 299, 306–307, 327, 330–332, **546**
  - Leistungsverrechnung
    - innerbetriebliche 103, 123–124, **546**
  - Leverage
    - operativer 265, **546**
  - Linearitätsannahme 170, 174
  - Liquidität 18, 30, 39, 53, 56, 198, 271, 306, **546**
  - Lohneinzelnkosten 299
  - Losgröße 145, 158
  - Lücke-Theorem 84–85, 90, 468, 509
- M**
- Market Value Added 469, 473, 508, **546**
  - Markt
    - vollkommener 386–387, **546**

Marktkapitalisierung 407, 473, 519, 546

Marktportefeuille 436–437, 546

Marktpreis-Buchwert-Verhältnis 408, 546

Marktwertmaximierung 177, 407

Matching-Prinzip 452, 547

Materialeinzelkosten 129, 135, 300

Materialkostenabweichung 315

Mengenschlüssel 128, 141, 547

Minimalkostenkombination 345, 348

Motivation 272, 366, 390, 480, 496

## N

Nachhaltigkeit 19–21, 66, 547

Nachsorgezyklus 217

Neoinstitutionalistische Theorie 411

Neoklassische Theorie 410

Nettomargenmethode 394, 397

Netto-Substanzerhaltung 68–69

Netto-Umlaufvermögen 419

Netto-Vermögen 509

NOPAT 470–471, 475

Nutzkosten 327, 330–331, 547

## O

Opportunitätskosten 60, 109, 182, 193, 199, 383, 387, 547

Optimalintensität 337

## P

Partialmodell 182–183

Periodendeckungsbeitrag 253, 456

Phantom-Aktie 503, 521, 522, 547

Planbezugsgröße 277, 293–294

Planerfolgsrechnung 277

Plankalkulationssatz 292, 295, 317, 547

Plankosten 277, 295, 547

– verrechnete 318, 319, 322–323, 329, 547

Plankostenrechnung

– flexible 295, 325

– Grenzplankostenrechnung 295, 322–325, 323

– starre 295, 317, 323

Plankosten- und Erfolgsrechnung 276, 548

Planprozesskostenrechnung 88, 329

Planprozessmengen 294, 327

Planung 21–22, 548

– operative 23–24, 31, 296, 548

– strategische 23–24, 548

– taktische 23–24, 31, 38, 76, 202, 548

Planungsebene 23–24, 38, 296, 476, 548

Planungshorizont 21, 75, 230, 415, 548

Planungsperiode 26, 171, 280, 281, 288, 548

Planungszeitraum 151, 238, 421

Portfolio 71, 429–430

Portfolio-Theorie 429–430

Potenzialerfolg 71, 452, 466

Potenzialfaktor 21, 105, 147–148, 171, 211

Prämissenkontrolle 25, 548

Preisabsatzfunktion 198, 202, 279

Preisabweichung 320, 334, 549

Preis-Mengen-Kombinationen 202

Preisuntergrenze 198, 235–237, 549

– kurzfristige 198, 549

– langfristige 235–237, 549

– liquiditätsorientierte 198, 549

Preisvergleichsmethode 394, 549

Produktgruppe 256, 279, 452

Produktlebenszyklusrechnung 85, 231–233, 549

Profit-Center 247, 273, 370, 392, 399, 461, 466, 549

Prognose 234, 278, 284, 309

Prozess 549

– leistungsmengeninduzierter 154–155, 549

– leistungsmengenneutraler 154–155, 549

Prozesskostenkalkulation 158, 549

Prozesskostensatz 155, 157, 549

Prozesskosten- und Erfolgsrechnung 150, 550

## R

Realisationskontrolle 25–26, 550  
 Realisationszeitpunkt 54  
 Rechnungslegung 38, 406, 493, 514  
 Rechnungswesen  
 – betriebliches 28–29, 550  
 – internes 28–29, 550  
 Rechnungszweck 13, 30–31, 550  
 Regressionsanalyse 174–175, 550  
 Reinvermögen 50, 550  
 Rentabilität 17, 215, 450, 459, 550  
 Rente  
 – ewige 412, 420, 473–474, 550  
 Repricing 526  
 Residuarerfolg 84–85, 443, 467–469, 508, 511, 550  
 Responsibility-Center 273  
 Ressourcenaufbau 21  
 Ressourcennutzung 120  
 Restabweichung 326, 339, 341, 550  
 Restwert 75, 415, 420–421, 551  
 Restwertverfahren 111  
 Return on Capital Employed 463–464, 478, 481, 551  
 Return on Investment 39, 463, 466, 478, 508, 551  
 Revenue-Center 274, 298, 500, 551  
 Risiko 114, 177, 378, 424, 429, 551  
 – systematisches 433–434, 551  
 – unsystematisches 433, 551  
 Risikoeinstellung  
 – risikofreudige 432  
 – risikoscheue 177, 432, 513, 528

## S

Sachziel 17, 37–38, 57–59, 551  
 Scheingewinn 63–64, 67–69, 551  
 Schlupfvariable 189  
 Selbstkosten 131, 134, 168, 251–253, 294, 391, 396, 552  
 Shareholder-Value 17, 73–74, 405, 413, 424, 441, 469–473, 478, 492–497

Simplex-Verfahren 186–187  
 Skimming-Strategie 215  
 Sofortabschreibung 80  
 Solldeckungsbeitrag 202–203, 552  
 Solldeckungsbudget 203–204  
 Soll-Ist-Vergleich 24–25, 169, 315, 329, 347  
 Soll-Ist-Vergleiche 318  
 Sollkosten 318, 552  
 Soll-Wird-Vergleich 25  
 Sondereinzelkosten 134, 289, 552  
 Sparte 371–372  
 Spezialabweichung 320, 326, 344, 552  
 Spread 472  
 Standardkostenrechnung 275  
 Steuerung 13, 15, 20, 24, 34, 272, 552  
 Strategie 22, 214–215, 232, 277–279, 426, 475–478, 484  
 Stromgröße 52, 56  
 Stückdeckungsbeitrag 181  
 Stufenleiterverfahren 124  
 Substanzerhaltung 66, 109, 112, 247, 552  
 – leistungsmäßige 67  
 – reproduktive 67  
 Sukzessivplanung 282, 296  
 Synergien 387

## T

Target Costing *siehe* Zielkostenmanagement  
 Teilabweichung 318, 552  
 Teilkosten 88, 254, 396  
 Teilkostenrechnung 87, 169  
 Teilprozess 153–155, 327, 329, 553

## U

Überrendite 410, 442, 468, 472  
 Umlaufvermögen 50, 110, 416, 463, 553  
 Umsatzerlös *siehe* Erlös  
 Umsatzkostenverfahren 248, 251–252, 306, 553  
 Umsatzrentabilität 215–216, 220, 450, 463, 553

Umschlagshäufigkeit 216, 220  
Unterbeschäftigung 160, 184, 195, 327, 388  
Unternehmensbewertung 30, 73–75, 77, 87, 411, 413, 419, 440, 553  
Unternehmenseigner 420  
Unternehmensführung 64  
Unternehmensrechnung 29–30, 553  
Unwirtschaftlichkeit 319, 341, 378, 383, 396  
Ursache-Wirkungsbeziehung 486  
US-GAAP 493

**V**

Verantwortungsbereich 275, 553  
Verbindlichkeiten 52–53, 67, 428, 553  
Verbrauchsabweichung 326, 335, 553  
Verbundvorteile 371, 389–390, 553  
Vergütung 502, 554  
Vergütungsinstrument 504, 554  
Vermögen 52–53, 68–70, 463, 554  
– betriebsnotwendiges 110, 466–467, 554  
Vermögenserhaltung 290–291, 554  
Vermögensgut 67, 80, 83–84, 110  
Verrechnungspreis 373, 554  
– grenzkostenorientierter 377  
– marktpreisorientierter 389, 398  
– verhandlungsbasierter 391  
– vollkostenorientierter 383–384  
Verrechnungspreismethode 374, 554  
Verschuldungsgrad 439, 554  
Verursachungsprinzip 127, 161, 168  
Vollkostenrechnung 87, 99, 147, 148, 154, 160, 169, 252–255, 291, 297–301, 328, 381–387, 554  
Vorkostenstelle 118–119, 126, 554

**W**

Wagnisse  
– kalkulatorische 60, 102, 116, 555  
Währungsabweichung 459–460  
Währungsrisiken 260, 555

Währungsumrechnungsverfahren 261, 555  
Wertpapiermarktklinie 433–434  
Wertschlüssel 128, 143–144, 283, 555  
Wertschöpfungskette 149, 479  
Wertsteigerungsrecht 503, 516, 521, 555  
Wiederbeschaffungskosten 182–183  
Wiederbeschaffungspreis 58, 60, 65, 67–68, 182, 286  
Wiederverkaufspreismethode 394, 395, 555  
Wird-Ist-Vergleich 26  
Wirtschaftlichkeit 315, 339, 555  
Working Capital 419, 555

**Z**

Zahlungsmittel 52–53, 555  
Zahlungssaldo 53–54, 56, 79, 415, 555  
Zeitvergleich 26, 555  
Zero-Base-Budgeting 140  
Ziel 556  
Zielgewinn 202, 214–215, 556  
Zielkosten 212–213, 556  
Zielkostenabweichung  
– relative 226–227, 556  
Zielkostenbestimmung 215  
Zielkostenindex 223–224, 556  
Zielkostenkontrolldiagramm 224  
Zielkostenkontrolle 222  
Zielkostenmanagement 210  
Zielkostenplanung und -kontrolle 210–211, 556  
Zielkostenspaltung 219, 556  
Zielpreis 214–215, 556  
Zinsen  
– kalkulatorische 60, 109, 556  
Zirkularität 438  
Zurechnung 103, 116, 127, 132, 147, 150, 160, 167, 245–249, 326, 336, 557  
Zurechnungsprinzip 127  
Zusatzauftrag 180, 198  
Zusatzkosten 59–60, 102, 134, 557  
Zuschlagskalkulation 130, 557  
Zweckaufwand 59, 60, 100