

Controlling

Preißler

16. Auflage 2025
ISBN 978-3-8006-7577-7
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung 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 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 für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Stichwortverzeichnis

Symbole

7-W-Analyse 294

A

ABC-Analyse 244
ABC-Analyse im Vertrieb (Kundenanalyse) 248
Abgrenzung Controlling von Finanz- und Rechnungswesen 38
Ablauforganisation bei Wertanalysen 252
Ablauforganisation des Benchmarking 301
Ablauforganisation Einführung von Kennzahlen 117
Abweichungsanalyse 89
Abweichungsanalysebericht 95, 99
Abweichungsprozess 89
Activity Accounting 197
Activity Based Budgeting 65
Activity-Based Costing 197
Activity-Based System 197
adaptiven Prozesse 66
Advanced Ratios 154
Advanced Ratios 154
Aktualisierende Transaktionen 199
Aktualität 121, 169
Allowable Costs 212
Alternativplanung 65
Amerikanisches Controlling-Konzept 30
Amortisationsrechnung 223
Analogiemethode 276, 297
Analysen 97
– Erkenntniswert 97
– Planabweichung 100
– Reaktionszeitraum bei Abweichungsanalysen 100
Angemessene Kosten 239
Anlagenbuchhaltung 170
Annuitätenmethode 223, 224
Anregungsphase 241
Antriebskräfte für Produktneuentwicklungen 283
Argumentationskatalog 48
Artikelerfolgskontrolle 290
Aufgaben der Kostenrechnung 168
Aus dem Cash flow abgeleitbare Relationen 134
Ausgleichende Transaktionen 199
Ausgleichsgesetz der Planung 62

Aussagekraft der Pro-Kopf-Wertschöpfung 145

B

Balanced Scorecard 157, 158
Basiskennziffern 128
Benchmarking 300
Benutzerfreundlichkeit 125
Berichtssystem im Controlling 104
– Berichtshierarchie 105
– grafische Darstellungsmöglichkeiten 106
– Informationsnutzen 105
Beschäftigungsabweichungen 92
Beschäftigungsgrad 93
Best Practice 220
Betriebliche Wirtschaftlichkeit 141
Betriebsablaufinterne Perspektive 157
Betriebsgröße 16
Betriebsinterne Prozess Perspektive 160
Betriebsunterbrechungsrisiko 268
Betriebsvergleiche 126
Betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben 44
Beyond Budgeting 65
Bezugsgrößenkalkulation 182
Bilanzierungsstandards 40
Blockplanung 65
Brainstorming 79
Break-Even-Point 139
Bringschuld 118
Brutto-Produktionsleistung 142
Budgetabweichung 85, 106
Budgetierung 53, 56

C

Cash flow 132
– Cash flow definiert aus die Finanzbuchhaltung 133
Cash flow aus der Kosten- und Leistungsrechnung 134
Cash flow definiert aus die Finanzbuchhaltung 133
Cash flow-Ermittlung 133
Cash flow im Verhältnis der Gesamtverschuldung 134
Cash flow in % 134
Cash flow in % zur Betriebsleistung 134
Cashflow Methode 224
CfRoi-Methode 224

- Checklisten-Technik 298
- Controller
 - Anforderungen 21, 22
 - Aufgaben 8, 16
 - Einordnung 27
 - Instrumentarium 51
- Controllerberichtssystem 108
 - Anforderungen 108
- Controlling
 - betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben 44
 - Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion 43
 - funktionales 11
 - in institutioneller Hinsicht 27
 - Kontrollfunktion 44
 - operatives 5, 6, 8, 9
 - Planungs- und Prognosefunktion 43
 - Steuerungsfunktion 43
 - strategisches 5, 6, 8, 9
 - Verantwortung und Kompetenzen 44
 - zielorientiertes 11
- D**
- Deckungsbeitrag 141, 173
- Deckungsbeitragsrechnung 173
- Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten 177
- Delphi-Methode 79
- „deutscher“ Controller 16
- Dialog-Planung 61
- Direct Costing 178, 179
- Diskontinuitäten 77, 261
- Diskriminanzanalyse 268
- divisionaler Controller 32
- Drifting Costs 213
- Du Pont System of Financial Control 146
- Dynamische Verfahren 220, 223
- E**
- Ebit 129
- Echte Erfolgsbereiche 214
- Effektivitäts- und Effizienzmessung 118
- Effektivverschuldung 135
- Effizienzmessung 117
- Eigenkapitalrendite 129
- Einfache Regression 78
- Einführung des Kennzahlensystems 117
- Einführungsphase 47
- Einführungsstrategie 47, 48
 - Ablauforganisation 47
- Einkreissystem 170
- einstufiges Direct Costing 178
- Einzelkennzahlen 119
- Einzelkostenrechnung 173, 177
- Elementary Ratios 154
- empfängerorientierte Informationssysteme 52
- Empowerment 67
- Entscheidung mit Risiken 263
- Entscheidung mit Unsicherheit 263
- Entscheidungsphase 47, 242
- Entschuldungsgrad 135
- Entsprechungszahlen 119
- Erfahrungspotentiale 5
- Erfahrungskurve 240
- Erfolgspotentiale 5
- Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion 43
- Erstellung einer Scorecard 160
- Erwartungsrechnung 89, 90
- Experimente 79
- F**
- fachliche Anforderungen 21
 - an den Controller 24
- Fallweise Planung 65
- Finanzbuchhaltung 170
- Finanz- und Rechnungswesen 38
- Finanzwirtschaftliche Perspektive 157
- Flexibilität 125
- Formen der Teilkostenrechnung 176
- Formen der Unternehmungsplanung 65
- Fortlaufende Planung 65
- Fremdbezug 188
- Früherkennen von Risiken 264
- Frühwarnfunktion 126
- Frühwarnindikatoren 127
- Frühwarnindikatorensystem 266
- Frühwarnsysteme 259
- Frühwarnung für den Tod von Produkten 288
- Führung 67
- Führungs-Profit-Center 214
- G**
- GAP-Analyse 271
- Genauigkeit 169
- Gesamtabweichung 92
- Gesamtkapitalrendite 131
- Gesamtprozesskostensatz 205
- Geschlossene Planung 65
- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 264
- Gewinnrate 147
- Gewinnschwellenpunkt 139
- Gewinnvergleichsrechnung 222
- Gliederung des Controllerbereichs 17
- Globalpläne 62
- Grenzkostenrechnung 178
- Grenzkostenrechnung (Direct Costing) 177

- stufenweise Fixkostendeckung 178
- summarische Fixkostendeckung 178
- Grenzkostenrechnung mit stufenweiser Fixkostendeckung 178
- Grenzkostenrechnung mit summarischer Fixkostendeckung 178
- Grenzrentabilität 131
- Großauftrag 181
- Grundidee von Benchmarking 301
- Grundlagenanalyse 244
- Grundsätze beim Soll-Ist-Vergleich 102
- Grundsätze ordnungsgemäßer Planung 54
- Grundsätze zur Abweichungsanalyse 103

H

- Hauptabweichungen
 - Anamnese 92
 - Arten 92
 - Diagnose 92
 - Therapie 92
 - Ursachen 91, 92
- Hauptprozesse 199, 202
- Historische Analogie 79

I

- IFRS 40
- Indirekte Kontrolle 295
- Informationsgehalt der Teilkostenrechnung 187
- Informationsphase 47
- Informations-Profit-Center 215
- Informationsquellen der Kosten- und Leistungsrechnung 170
- Informationssystem 52, 53
 - Aufbau 52
 - empfängerorientiertes 52
- Innovations- und Wissensperspektive 157
- Input-Output-Analyse 78
- Input-Output-Bilanz 274
- Installation von Controller-Systemen 49
 - Fehler 49
- International Financial Reporting Standards, IFRS 40
- interne Beobachtungsbereiche 72
- interner Zinsfuß 223
- interne Zinsfußmethode 223
- Interpretation 122
- Investitionsantrag 225, 226
- Investitionscontrolling 226
- Investitionsplan 226
- Investitionsplanung 226
- Investitionsrechnung 219
- Investitionsrechnungsverfahren 222

- Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung 219
- ISO 9002 94
- Ist-Kosten 174

J

- Just-in-time 210

K

- Kaizen 210
- Kapitalumschlag 132
- Kapitalwert 223
- Kapitalwertmethode 223
- Kennzahlen 113, 118, 120, 128
- Kennzahlenbeurteilungskatalog 116
- Kennzahlenkamm 124
- Kennzahlensonne 125
- Kennzahlensystem 112
- Kennzahlensysteme 118
- Kennzahlensysteme der Praxis 145
- Klare Definition 122
- Klassifikationsanalyse 79
- Kleinauftrag 181
- Klein- und Mittelbetriebe 37, 38
 - Betriebsgröße 38
- Konkurrenzanalyse 280
- Konkurstest von Tamari 269
- Konsolidierungsphase 48
- KonTraG 264
- Kontrollfunktion 42
- Kontrollphase 242
- Kontrolltechniken 295
- Konzeptmerkmale der Balanced Scorecard 160
- Koordination 67
- Koordination der Teilpläne 62
- Korrekturentscheidungen 125
- Kostenartenrechnung 171
- Kostenerfahrungskurve 240, 288, 289
- Kostenrechnung 168
 - Hauptforderungen an die K. 169
 - Informationsaufgaben 168
 - Kostenverursachungsprinzip 169
- Kostenrechnungssystem 168
- Kostenrechnungsverfahren 172
 - Deckungsbeitragsrechnung 173
 - Kostenartenrechnung 171
 - Kostenstellenrechnung 172
 - Kostenträgerrechnung 172
 - „neuere“ Kostenrechnungsverfahren 173
 - Teilkostenrechnung 173
 - Wahlmöglichkeiten (beim Kostenrechnungsverfahren) 172
- Kostensenkung 234
- Kostensenkungsmöglichkeiten 238
- Kostensenkungspotentiale 240, 289

Kostenenkungsprogramme 234
 – Leitlinien 238
 Kostenstellenrechnung 172
 Kostenträgerrechnung 172
 Kosten-Umsatztrend 90
 Kosten- und Leistungsrechnung 170
 – Daten 170
 – Informationsquellen 170
 – integrierte und isolierte 170
 – Quellen 170
 – Wirtschaftlichkeit 170
 Kostenvergleichsrechnung 222
 Kostenverursachungsprinzip 169, 173,
 180
 KoTaG zwei 63
 Kriterien der „Marktattraktivität“ 279
 Kritischer Punkt 139
 Kundenperspektive 157

L

Langfristprognose 78
 Lebenskurve 284
 Lebenszykluskostenrechnung 284, 286
 Leistungsverantwortung 67
 Leistungswert
 – Ermittlung 253
 Lern- und Entwicklungsperspektive 160
 Liniendiagramm 123
 Liquiditätsplan 64
 Lohn- und Gehaltsbuchhaltung 170

M

Managerial Control Concept 153, 155
 Manipulationsfähigkeit 127
 Marginal Costing 178
 Market into Company 212
 Marktattraktivität 264, 279
 Marktorientierte Zielkosten 211
 Markt- und Kundenperspektive 159
 Maßnahmen zur Kostensenkung 234
 Materialbuchhaltung 170
 Materialplanung 75
 Matrix-Organisation 29
 mehrstufiges Direct Costing 178
 Milestone Planung 65
 Mindestumsatz ausgabenwirksamer
 Kosten 140
 Mindestumsatz der Plangewinnerzie-
 lung 140
 Mindestumsatz der Substanzerhal-
 tung 140
 Minimumsektor 62
 Mittelwert 119
 Morphologie 79
 Multifaktorentechnik 231
 Multiple Diskriminanzanalyse 268

multivariante (multiple) Diskriminanz-
 analyse 269
 Musterstellenbeschreibung 42

N

Nachvollziehbarkeit 128
 Nettoverschuldung 136
 Netzplan 74
 Normalkosten 174
 Nutzwertanalyse 222, 231
 – Vorgehensweise 233

O

Objektivität 168
 Offene Planung 65
 operative Planung 70
 Operatives Controlling 5, 6
 Organisationsstruktur 27
 – Alternativen der Einordnung 28
 Out of Company 212
 Out of Competition 212
 Out-of-Pocket-Point 140

P

Personalbedarfsplan 72
 Personalplanung 76
 Persönliche Anforderungsmerkmale des
 Controller 22
 persönlichen Anforderungen 21
 Persönlichkeitsbild des Controllers 24
 Perspektiven
 – Finanzen 159
 – Kunden 159
 – Potentiale 160
 – Prozesse 160
 Phasen der Kostensenkung 241, 242
 PIMS-Kennzahlensystem 161
 Planbeschäftigung 93
 Plankosten 174
 Planung 53, 55, 57
 – Ausgleichssetzung 62
 – „bottom up“ 60
 – Handbuch 62
 – Informationen 61
 – Koordination 60
 – Richtlinien 62
 – „top down“ 60
 Planungsgrundsätze 101
 – allgemeine Grundsätze 101
 – Grundsätze beim Soll-Ist-Vergleich 102
 – Grundsätze zur Abweichungsanaly-
 se 103
 Planungsprozess 73
 Planungs- und Budget-Prüfliste 101
 Portfolio 276
 Portfolioanalyse 276
 Postulat gegenseitiger Planung 62

- präventives Krisenmanagement 268
 Preisabweichungen 92
 Preisuntergrenzen 185
 Preisveränderungsrisiko 193
 Problemspeicher 299
 Produktanalyse 282
 Produktpolitik 282
 Profilanalyse der eigenen Produkte 284
 Profit Center-Erfolgsrechnung 215
 Profit Center-Organisation 217
 – Nachteile 217
 – Vorteile 217
 Profit-Impact of Market Strategy 161
 Prognosen 77
 Prognose/Vorgabefunktion (Planungsrechnung) 196
 Pro-Kopf-Leistung 143
 Pro-Kopf-Materialverbrauchs 144
 Promotoren-Modell 35, 36
 – Fachpromoter 35
 – Machtpromoter 35
 – Sanktions- und Legitimationsmacht 35
 prospektive Risikobeurteilung 264
 Prozesse 198
 Prozessgröße 204
 Prozesskosten 203
 Prozesskostenrechnung 196
 – Prämissen 208
 Prozesskostensatz 204
 Prozessmenge 204
 Prüfmatrix 296
 Punktverfahren 231
 Pyramid Structure of Ratios 152
- Q**
- qualitativer Information 127
 Qualitätsbezogene Transaktionen 199
 quantifizierbarer Informationen 127
 Quellen der Kosten- und Leistungsrechnung 170
- R**
- Rabattänderungsrisiko 193
 Ratios au Tableau de Bord 155
 Reaktionszeitraum bei Abweichungsanalysen 100
 reaktives Krisenmanagement 268
 Realisationsphase, Durchführungsphase 242
 Relevanzbaum 79
 Rentabilitätsrechnung 223
 Rentabilitäts- und Liquiditäts-Kennzahlensystem 150
 repetitive Tätigkeiten 198
 Reporting 104
 Return on Investment (RoI) 146
 Return on Sales 128, 161
- Revision 38
 Risikoanalyse 222, 263
 RL-Kennzahlensystem 150
 ROCE 159
 RoI 161
 Rollende Planung (rolling forecast) 65
 Rollierende Planung 65
 RoS 161
 Rückkoppelungsphase 242
- S**
- Schultilungsdauer 135
 Schwachstellenanalyse 234, 241
 Scorecard 160
 Scoring- oder Punktwertmodelle 265
 Selbstcontrolling 17
 Self Governance 67
 Self-Service-Reporting 104
 Sensitivitätsanalyse 262
 Sicherheit der Daten 127
 Simultaneous Engineering 210
 Simultane Planung 65
 Skalierungsverfahren 279
 Soll/Ist-Kostenvergleich 96
 – Abweichungsbericht 89
 – Abweichungsgespräche 89
 – Form 90
 Soll-Ist-Vergleich 81, 82, 83
 – Ablaufschritte 82
 – Arbeitsschritte 82
 – Bericht 87
 Sollkosten 83, 168
 Sollwerte 127
 Soll-Werten 126
 spezifischer Deckungsbeitrag 187
 Stab-/Linien-System 29
 Stab- oder Linienfunktion 34
 Stabsabteilung 33
 Stabsfunktion 34
 – Stablinien-Konzept 35
 Stakeholder 39
 Standardkosten 174
 statische Methoden 222
 statische Verfahren 220
 Stellenbeschreibung Controller 42
 Steuerungsfunktion 54
 Strategie 158
 strategische
 – Bilanz 272
 – Kontrolle 296
 – Lücke 271
 – Planung 71
 strategischer
 – Engpass 273
 strategisches
 – Controlling 5, 259
 – Geschäftsfeld 279

Struktur 67
 strukturiert 120
 Such- und Auswahlphase (Informationsphase) 241
 SWOT-Analyse 292
 Systemanalyse 79
 Szenariotechnik 79

T

Tableau de bord 155
 Target Costing 196, 209
 – Ablauforganisation 211
 Target Costs 210
 Target Profit 212
 Teilkosten 168
 Teilkostenrechnung 173, 174
 – Deckungsbeitrag 173
 – Eigenfertigung 188
 – Engpasssituationen 187
 – Formen 176
 – Fremdbezug 188
 – Informationsgehalt 187, 195
 – Preisuntergrenzen 185
 – Verfahren 175
 – Verteilungsschlüssel 175
 – Verursachungsprinzip 175
 – Wesensunterschiede zur Vollkostenrechnung 175
 Teilkostenrechnungsverfahren 176
 Teilpläne 61
 – Koordination 61, 62
 Teilprozesse 199, 204
 Terminplanung 72
 Tertiary Ratios 154
 Tertiary Ratios 154
 Top-down-Planung 60
 total Integration Tertiary Ratios 154
 Total Integration Tertiary Ratios 154
 Totalifecyclecosting 286
 Totalplanung 65
 Transaktionen 199
 Treasury 39
 Trendbrüche 77
 Trendextrapolation 78

U

Umfragen 79
 Umsatzrentabilität 128
 Umschlagshäufigkeit 147
 Unechte Erfolgsbereiche 215
 univariante Diskriminanzanalyse 269
 Unternehmen
 – zielorientiertes 11
 Unternehmens
 – Planungsebene 59
 – Zielsetzung 59
 – Zielvereinbarung 59

Unternehmensgröße 37
 Unternehmensplanung 65
 – Alternativ- 65
 – fallweise 65
 – Formen 65
 – fortlaufende 65
 – geschlossene 65
 – integrierte 65
 – offene 65
 – rollende 65

V

Validität 122
 Verantwortlichkeit des Kostenstellenleiters 94
 Verantwortungsprinzip 128
 Verbrauchsabweichungen 92
 Verfälschung der Kostenstruktur 181
 Verkaufsargumente für das Controlling 49
 Verschuldungsfaktor 135
 Vierfelderportfolio 277
 Vision 158, 159
 Vollkostenrechnung 174, 175
 – Verfälschung der Kostenstruktur 181
 – Verteilungsschlüssel 175
 – Verursachungsprinzip 175
 – Wesensunterschiede zur Teilkostenrechnung 175
 Vorgangsweise 117

W

WAK 145
 Wartezeiten 85
 Wertanalyse 232
 Wertanalyse (Value analysis) 249
 Wert-Analyse (value analysis
 – Voraussetzung) 250
 Wertschöpfung des Produktwertes in % 142
 Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient 145
 Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient 142
 Wettbewerbsanalyse zwei 72
 Wirtschaftlichkeit 122, 141, 169
 Wirtschaftlichkeitsanalyse 222
 Working Capital 137
 WPK-Wert 142

X

XYZ-Analyse 249

Z

Zeitvergleiche 126
 Zentralcontroller 32
 Zero Base Budgeting (ZBB) 65, 67

Zielausmaß 14
Zielbereich 14
Zieldefinition 67
Zielformulierung 14
Zielgebundenheit 125
Zielgewinn 212
Zielinhalt 14
Zielkostenfindung 211
Zielkostenmanagement 210
Zielkostenrechnung 209

Ziellücke 271
Zielorientierung 121
Zielsetzungshandbuch 14
Zielzeitpunkt 14
Zoom-Organisationsklimaunter-
suchung 256
Zuschlagskalkulation 175, 180
ZVEI-Kennzahlensystem 149
Zweikreissystem 170



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG