

Andreas
Preißner

Praxiswissen Controlling

Grundlagen
Werkzeuge
Anwendungen

5. erweiterte Auflage

HANSER

Inhalt

Vorwort zur 5. Auflage.....	IX
1 Einführung in das Controlling	1
1.1 Controlling in der Öffentlichkeit.....	1
1.2 Aufgabenspektrum von Controllern und Controlling.....	2
1.3 Organisation des Controlling.....	10
1.4 Die Entwicklung des Controlling.....	12
1.5 Notwendige Abgrenzungen zwischen Controlling und anderen Fachgebieten.....	16
1.6 Finanz- oder Controllingdaten?.....	17
1.7 Der Plan des Buches	21
2 Strategische Planung	23
2.1 Grundlagen der Planung	23
2.2 Elemente der strategischen Analyse	33
2.2.1 Erfahrungskurven/-effekte	33
2.2.2 Portfolio-Technik	35
2.2.3 Lebenszyklusanalyse.....	41
2.2.4 Wertschöpfungsanalyse.....	43
2.2.5 Technologieposition.....	48
2.3 Entwicklung von Strategien.....	50
2.3.1 Wachstums- bzw. Produkt/Markt-Strategien.....	51
2.3.2 Wettbewerbsstrategien	52
2.3.3 Supply Chain-Strategie.....	53
2.3.4 Zeitbasierte Strategien	56
2.3.5 Marktparzellierungsstrategien	59
3 Entscheidungstechniken	63
3.1 Kreativitätstechniken	61
3.2 Systematische Entscheidungstechniken	71
4 Kostenrechnung	81
4.1 Kostenbegriffe	81
4.2 Aufbau eines Kostenrechnungssystems	87
4.3 Betriebsabrechnung	87

4.4 Ist-, Normal- und Plankostenrechnung	102
4.4.1 Ist- und Normalkostenrechnung.....	102
4.4.2 Plankostenrechnung.....	103
4.4.3 Kostenplanung.....	108
4.5 Teilkostenbasierte Entscheidungsrechnungen	113
4.6 Prozesskostenrechnung	118
5 Kalkulation	127
5.1 Arten der Kalkulation	127
5.2 Kalkulationsverfahren	131
6 Budgetierung	151
6.1 Grundlagen der Budgetierung	151
6.2 Gestaltung des Budgetierungsprozesses	160
6.3 Prognoseverfahren	166
6.3.1 Verbal-qualitative Verfahren	166
6.3.2 Mathematisch-statistische Verfahren	170
6.4 Budgetierung von Investitionen	177
6.5 Beispiel zur Budgetierung	189
6.6 Beyond Budgeting.....	192
7 Kennzahlen	197
7.1 Arten und Aufgaben von Kennzahlen	197
7.2 Probleme des Kennzahleneinsatzes	199
7.3 Kennzahlensysteme	200
7.4 Kennzahlen in den Funktionsbereichen	207
7.5 Kennzahlen im Finanzbereich	212
7.6 Controlling mit der Balanced Scorecard	224
8 Erfolgsrechnung	235
8.1 Überblick über die Erfolgsrechnung	235
8.2 Kostenrechnerische Erfolgsrechnung.....	239
8.3 Segmenterfolgsrechnungen	242
8.3.1 Objekte der Segmenterfolgsrechnung	243
8.3.2 Sortimentserfolgsrechnung.....	248
8.3.3 Regionenerfolgsrechnung.....	252
8.3.4 Kundenerfolgsrechnung.....	254
8.4 Aktionserfolgsrechnung	254
8.5 Externe Erfolgsanalyse mit der Segmentberichterstattung	257

9 Abweichungs- und Kostenanalyse	261
9.1 Umsatz- und Kostenanalyse	261
9.2 Kostenstrukturanalyse	267
9.3 Kostenabweichungsanalyse	273
9.4 Statistische Abweichungsanalyse.....	277
10 Kostenmanagement	279
10.1 Grundlagen des Kostenmanagements	279
10.2 Target Costing	283
10.3 Wertanalyse	288
10.4 Gemeinkosten-Wertanalyse	295
10.5 Zero-Base-Budgeting	301
10.6 Life Cycle Costing	306
10.7 Komplexitätsmanagement	310
10.8 Benchmarking	315
10.9 Prosa des Kostensenkens	318
11 Wertorientiertes Controlling	323
11.1 Wertorientierung im Unternehmen	323
11.2 Shareholder Value	325
11.3 Economic Value Added	333
11.4 Cash Flow Return on Investment.....	336
11.5 Strategien der Wertsteigerung	338
12 Kundencontrolling	341
12.1 Verfahren des Kundencontrolling	341
12.2 Kundenwertermittlung	342
12.3 Kundenstrukturanalyse	349
12.4 Kundenerfolgsrechnung	351
12.5 Kundenportfolios	357
12.6 Kundenzufriedenheit	360
13 Profit Center-Controlling	363
13.1 Grundlagen der Profit Center-Bildung.....	363
13.2 Organisatorische Abgrenzung der Profit Center	367
13.3 Profit-Center-Rechnung.....	369
13.4 Verrechnungspreise	375
13.5 Profit Center als Motivationsinstrument.....	379

14 Projektmanagement	383
14.1 Projektmanagement als Controller-Aufgabe	383
14.2 Organisation von Projekten	384
14.3 Inhaltliche Strukturierung und Vorgehensweise	387
14.4 Zeitplanung	391
14.5 Kapazitätsplanung	395
14.6 Projektkostenrechnung	397
14.7 Projektkontrolle	400
15 Risikomanagement	403
15.1 Das Erfordernis des Risikomanagements	403
15.2 Risikoarten	405
15.3 Prozess des Risikomanagements.....	408
15.4 Organisation des Risikomanagements.....	418
16 Qualitätscontrolling	421
16.1 Qualität und Qualitätsmanagementsysteme	421
16.2 Verfahren des Qualitätsmanagements.....	425
16.2.1 Six Sigma	425
16.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	428
16.2.3 Quality Function Deployment.....	429
16.2.4 Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse.....	431
16.3 Qualitätskosten	434
17 Bereichscontrolling	439
17.1 Personalcontrolling.....	439
17.2 Marketing- und Vertriebscontrolling	441
17.3 Logistikcontrolling.....	443
17.4 Produktionscontrolling	445
17.5 Beschaffungscontrolling	448
17.6 Forschungs- und Entwicklungscontrolling.....	450
Literatur	453
Register	461

1 Einführung in das Controlling

1.1 Controlling in der Öffentlichkeit

Controlling ist eine der sich am stärksten wandelnden und wahrscheinlich auch die am schnellsten wachsende Funktion in den Unternehmen. Trotzdem oder gerade deswegen ist es bislang kaum gelungen, eine weit gehende Einigkeit über Inhalte des Controlling und Funktionen der Controller herzustellen. Klarheit besteht allerdings darüber, dass Controlling in Unternehmen immer stärker gebraucht wird. So konnte in den letzten Jahren und Jahrzehnten ein erheblicher Anstieg bei Stellenangeboten festgestellt werden und wächst das Angebot an Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Controlling. Regelmäßig wird über den hohen Bedarf an Controllern geschrieben, der auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten im Gegensatz zu anderen Fachgebieten noch wächst.

Neben Wirtschaftsunternehmen ist darüber hinaus ein großes Interesse an Controllingfachleuten in Verwaltungen und ganz besonders im Gesundheitswesen (z. B. im Zuge der Einführung von Fallpauschalen in den Krankenhäusern) entstanden. Auch Medienunternehmen steuern ihr Programm inzwischen anhand betriebswirtschaftlicher Kriterien und berechnen Deckungsbeiträge für einzelne Fernsehsendungen. Zudem werden meist überdurchschnittliche Gehälter erzielt, ein nicht ganz zu vernachlässigender Nebeneffekt.

Dabei ist ein deutlicher Trend zu bemerken: Controlling ist immer weniger eine freundliche Umschreibung für Buchhaltung, Kostenrechnung oder Kontrolle, sondern wird zum umfassenden Steuerungsinstrument für das gesamte Unternehmen. Es sieht seinen Zweck nicht allein darin, Abweichungen zu berechnen, sondern auf allen Ebenen des Managements zu beraten, auf Schwachstellen aufmerksam zu machen und zu koordinieren.

Die Funktion eines Controllers im Unternehmen wird oft mit der des Lotsen oder **Steuermanns** verglichen. Er ist zwar nicht der Kapitän des Schiffs (Unternehmens), aber derjenige, der dem Kapitän sagt, wo es langgeht. Dadurch soll seine Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens verdeutlicht und vor allem auch die häufige Gleichsetzung mit „Kontrollleur“ verhindert werden. Durch die häufig vorkommende

Verwechslung von Kontrolle und Controlling wird leider gelegentlich die passive und oft ungeliebte Seite der Controllertätigkeit hervorgehoben.

Die Wahrnehmung der Controller in der Öffentlichkeit, und zwar außerhalb der Fachwelt, ist nicht selten zwiespältig, wenn nicht gar nicht vorhanden. Wann haben Sie das letzte Mal einen Film gesehen, in dem ein Controller eine bedeutende Rolle spielt? Und wie sieht es aus bei Anwälten, Ärzten, Werbern und sogar Politikern? Kein „Dr. Klaus Köhler, der Controller, dem die Kollegen vertrauen“. Keine Controller Edel & Starck, sondern Anwälte, die die Zuschauer begeistern. Berühmte Liebeszenen mit Controllern auf der Leinwand? Undenkbar. Der Controller aus der ZDF-Serie Samt & Seide bekommt seine Angebotete auch nicht. Wenn in einer Zeitschrift Menschen zu ihren Alltagsproblemen befragt werden, dann sind es Karin, die Werbeassistentin, Martin, der Anlageberater, oder Friederike, die Goldschmiedin. Aber Michaela, die Controllerin, die Bewerbungsberatung braucht, ein Schuldenproblem hat oder einen Partner sucht? Nie gehört. Auffällig werden Controller nur bei den Stellenangeboten, die kaum eine Krisenzeit kennen. Hier zeigt sich mehr als eine Modewelle, vielmehr ein dauerhaftes Potenzial für beruflichen Erfolg.

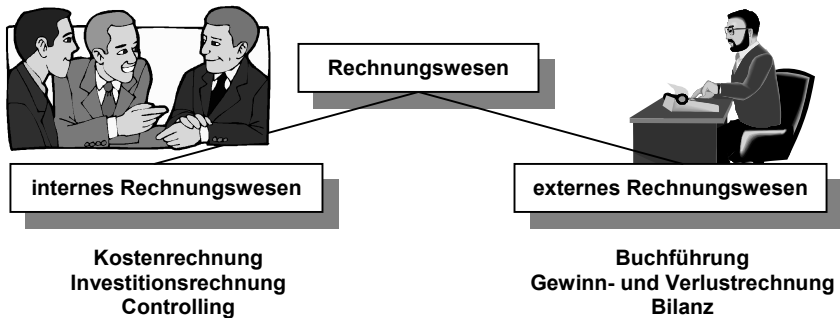
1.2 Aufgabenspektrum von Controllern und Controlling

In diesem Buch wird daher auch ein sehr breiter Ansatz vertreten. Es zeigt, dass Controlling weit über Kosten- und Erfolgsrechnung hinausgeht und in sehr vielen Bereichen eingesetzt werden kann. Hier können aber nur die Methoden und Instrumente vermittelt werden, die praktische Umsetzung ist ein weiterer Schritt. Sie erfordert eine gewisse Erfahrung und vor allem die Fähigkeit, qualifizierte Anstöße zu geben. Controller müssen sich immer auch persönlich dafür einsetzen, dass ihre Erkenntnisse auch zielgerecht umgesetzt werden. Hinter einer Kennzahl, einem Untersuchungsergebnis o. Ä. sollte immer eine mehr oder weniger deutlich ausgesprochene Handlungsempfehlung stehen. Dabei kann es sich um unliebsame Einschränkungen der persönlichen Freiheit wie die Einführung restriktiver Reisekostenrichtlinien, aber auch hoch geschätzte Vorschläge zur verstärkten Nutzung des Umsatzpotenzials handeln.

Werfen wir aber zunächst einen Blick auf den fachlichen Standort des Controlling. Es wird noch häufiger die Rede sein von Finanzwesen und Buchhaltungsdaten, so dass eine Abgrenzung von internem und externem Rechnungswesen sinnvoll ist. Abbildung 1.1 stellt die beiden Bereiche dar.

Controller müssen im Alltag zwischen unterschiedlichen Interessenlagen vermitteln, Projekte managen und ihre Verfahren weiterentwickeln. Sie müssen mit Zahlen umge-

hen und ihre Ergebnisse geschickt in Worte fassen können. Und oft genug müssen sie damit leben können, nicht selbst das Heft in die Hand zu nehmen und vielleicht das Ruder herumzureißen. Mit entsprechender Überzeugungskraft können sie aber erheblichen Einfluss nehmen.



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • keine Rechtsvorschriften • unternehmensindividuell gestaltet • dient der Entscheidungsvorbereitung/Kontrolle im Unternehmen • z. B. als kurzfristige Entscheidungsrechnungen bei Bedarf (z. B. Investitionsrechnung), regelmäßige Berichterstattung (z. B. Kostenstellenberichte, Gebietserfolgsrechnung) • verfolgt unterschiedliche betriebliche Zielsetzungen, chronische und akute Informationsinteressen • auf Unternehmen gesamt sowie einzelne Organisations- und Entscheidungseinheiten bezogen • keine Weitergabe nach außen | <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsvorschriften und Regelungen nach HGB, IFRS usw. sind bindend • landesweit/teilweise weltweit einheitlich gestaltet • dient der Information Dritter (Finanzbehörden, Gerichte, Kapitalgeber, Banken, Lieferanten usw.) bzw. auch der Geschäftsführung • z. B. als Jahresabschluss, Quartalsbericht, Sonderbilanz bei Insolvenz/Übernahme, Steuerbilanz • dient der Bemessung von Steuern, der Ausschüttung an Anteilseigner, der variablen Entlohnung sowie der Risikoeinschätzung von Kapitalgebern/Ratingagenturen • im Mittelpunkt steht Unternehmen als Ganzes • teilweise Publizität vorgeschrieben |
|---|---|

Abbildung 1.1: Internes und externes Rechnungswesen

Zu den **persönlichen Anforderungen** an Controller können die folgenden gezählt werden:

- Kontaktfreude
- Kommunikationsfähigkeit, vor allem die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte leicht verständlich auch für Nicht-Controller darzustellen

- Fähigkeit, Zusammenhänge über Fach- und Funktionsbereichsgrenzen hinweg zu erkennen
- Fähigkeit, die Ursachen hinter den Zahlen zu erkennen
- kritisches Bewusstsein für und Hinterfragen von Entwicklungen und Entscheidungen
- Integrationsfähigkeit beim Vermitteln zwischen konkurrierenden Auffassungen, damit verbunden auch diplomatisches Geschick
- Eigeninitiative, z. B. beim Erkennen von Abweichungen oder Fehlentwicklungen
- verbindliches Auftreten und Entschiedenheit in der Sache



So machen es Controller natürlich nicht ...

In **fachlicher Hinsicht** kann das Aufgabenspektrum des Controlling und der Controller anhand dreier Dimensionen beschrieben werden:

- **Prozessdimension:** Das Controlling begleitet den gesamten Planungs- und Kontrollprozess (besser: Steuerungsprozess) im Unternehmen von der Ebene der Zielfindung über strategische und operative Planung bis zur Ergebniskontrolle. Begleitung heißt dabei weniger „unbeteiligt zuschauen“ als vielmehr „organisieren“, „tatkraftig unterstützen“ und „kritisch hinterfragen“. Das Controlling ist verantwortlich für die Vollständigkeit und Angemessenheit des Steuerungsprozesses.
- **Managementdimension:** Das Controlling regelt für diesen Steuerungsprozess die Beschaffung der benötigten Informationen (z. B. über den Markt oder die Kostensituation), stimmt die einzelnen Instanzen (Entscheidungsträger, Fachabteilungen, Ebenen) und deren Beiträge aufeinander ab. Schließlich prüft es, ob die jeweils geeigneten Verfahren und Vorgehensweisen eingesetzt wurden. Damit ist es auch für die Weiterentwicklung des Steuerungsprozesses verantwortlich.
- **Hierarchiedimension:** Weiterhin ist das Controlling für die Abstimmung von Planung und Kontrolle über die Hierarchieebenen hinweg von der Unternehmensleitung zu den einzelnen Abteilungen verantwortlich. Dabei ist sicherzustellen, dass unternehmensweite Zielsetzungen an die untergeordneten Ebenen vermittelt werden und deren Beitrag für die Gesamtplanung aufgenommen wird.

Abbildung 1.2 stellt diese Aufgabenbereiche in Form eines Würfels dar. Er verdeutlicht, dass alle Dimensionen ineinander greifen, eine Koordination während aller Steuerungsprozessphasen auf allen Ebenen erforderlich ist usw. Dabei sind jeweils unterschiedliche Richtungen zu beachten:

- Der **Steuerungsprozess** läuft strikt chronologisch ab, Ziele müssen in Strategien, Strategien in operative Pläne und Maßnahmen umgesetzt und deren Ergebnis muss kontrolliert werden. Es handelt sich um eine logische Reihenfolge.

- Die **Managementdimension** stellt besondere Anforderungen. Hierfür ist vernetztes Denken und Arbeiten erforderlich, um Informations- und Koordinationsbedarf sowie Umsetzungsprobleme zu erkennen. Das Controlling kämpft gegen die Vielfalt der Informationen, Problemstellungen und die unterschiedlichen Interessenlagen in den Fachbereichen und Hierarchieebenen.
- Schließlich werden in **hierarchischer Hinsicht** sowohl Ziele und Strategien von oben nach unten vermittelt und konkretisiert als auch Anregungen und Informationen von unten nach oben geleitet. Dies spiegelt sich beispielsweise im Budgetierungsprozess, der meist beide Planungsrichtungen kennt, um auch marktdäquat zu sein. Hier handelt es sich um ein so genanntes Gegenstromverfahren.

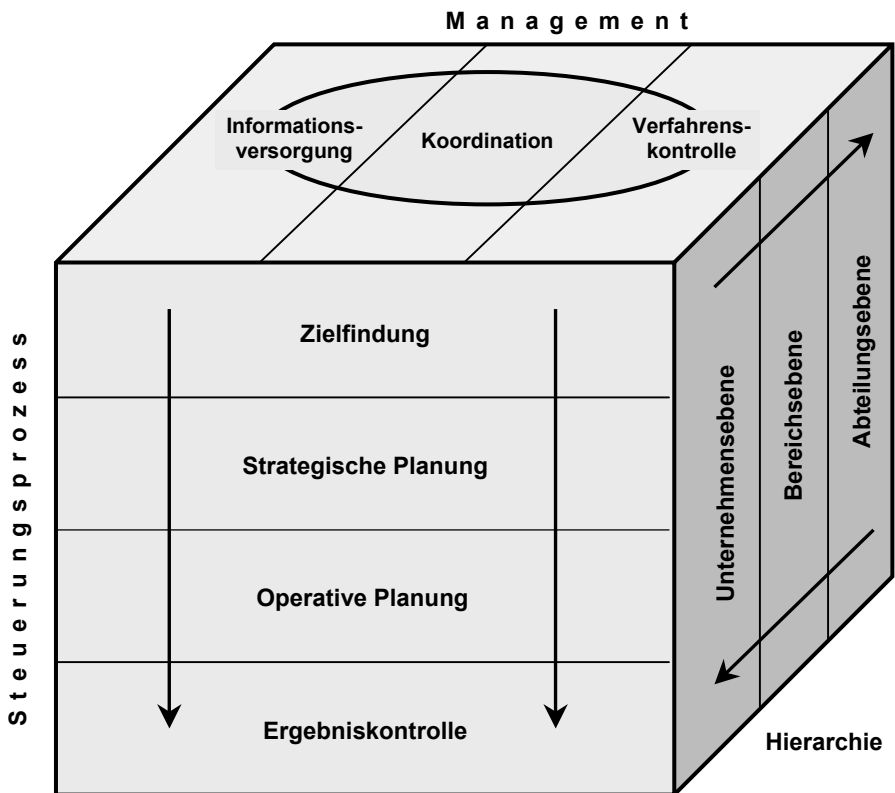


Abbildung 1.2: Der Controllingwürfel – Aufgabenbereiche des Controlling

Anhand des Würfelmodells können auch einzelne **Beispiele für Controllertätigkeiten** definiert werden. Einige Beispiele sind:

Register

- ABC-Analyse 351
- Abgrenzungsrechnung 238f.
- Absatzsegment 243
- Abstimmbrücke 238
- Abweichungsanalyse 33, 446
- Abweichungskosten 435
- Abweichungs- und Kostenanalyse 261ff.
- Abzinsungsfaktor
- Accounting 13
- Acid Test 312
- Äquivalenzziffernkalkulation 132ff.
- Aktionseffekt 254f.
- Aktionserfolgsrechnung 254ff.
- A-Kunden-Anteil 208
- Allokationseffekt 119
- Altersstruktur 349
- Amortisationsrechnung 180f.
- Analogiemethode 397
- Anbauverfahren 97f.
- Angebotsrangfolge 207
- Ankündigungseffekt 254f.
- Anlagenabnutzungsgrad 213
- Arbeitsklima 441
- Arbeitsproduktivität 210
- Artikelerfolgsanalyse 267
- Auftragsbewertung 344
- Aufwand 81
- Auktion 149
- Ausfallzeiten 438
- Auslastungsgrad 210
- Ausschuss 446f.
- Ausschussquote 210

- Balanced Scorecard 194, 224ff.
- Balkendiagramm 392
- Bausteinsystem 61, 314
- Belastungsdiagramm 395ff.
- Benchmarking 194, 315ff.
- Beschäftigungsabweichung 105, 276
- Beschaffungscontrolling 448ff.
- Bestimmtheitsmaß 171f.
- Beta 329, 334
- Betriebsabrechnung 87ff.
- Betriebsabrechnungsbogen 87ff.
- betriebsnotwendiges Kapital 335
- Betriebsunterbrechungen 447
- Beyond Budgeting 192ff.
- Bezugsgrößen der Budgetierung 164ff.
- Bezugsgrößen der Kostenplanung 109
- Bilanz 155f., 221
- Bildungscontrolling 441
- Bionik 68f.
- bottom-up-Budgetierung 162
- Brainstorming 66f.
- Break-Even-Analyse 78ff., 115ff.
- Brutto-Investitionsbasis 337
- Buchführung 17
- Budgetierung 151ff.
- Budgetkontrolle 163f.
- Budgetplanung 153f., 446
- Budgetschnitt 305f.
- Budgetzyklus 152f.

- Cash-flow 215ff., 259
- Cash-flow-Point 117
- Cash-flow Return on Investment
siehe CFROI
- Cash Value Added (CVA) 338
- Category Management 47
- CFROI 215, 336ff.
- Churn Rate 200
- Comptroller 12
- Controller 2ff., 20f.
- Controlling 1ff.
- Controlling, Aufgaben des 4ff.
- Controlling, Bereiche des 7
- Controlling, Datenquellen des 17ff.
- Controlling, Definition des 15f.

- Controlling, Geschichte des 12ff.
 Controlling, Organisation des 10ff.
 Controlling, Philosophie des 8f.
 Cost Center 264
 critical-to-quality-characteristics 427
 Current Ratio 212
- DCF 216
 Debitorenziel 215
 Deckungsbeitrag 79, 86, 113ff., 237ff.,
 253f., 356, 370, 380
 Deckungsbeitragsflussrechnung 261, 265
 Deckungsbeitragsstrukturanalyse 350f.
 Deckungsgrad 215
 Degressionseffekt 119, 345
 Delphi-Technik 169f.
 Differenzierungsstrategie 52f., 408
 Discounted Cash-flow (DCF) 216
 Distributionsgrad 207, 442
 Divisionskalkulation 132f.
 Dotted Line-Prinzip 11
 Du Pont System 201ff.
 Durchlaufdiagramm 297f.
 Durchschnittswertverzinsung 111f.
 dynamische Fixkostenrechnung 270
- EBIT 213, 219, 259
 EBITA 219
 EBITDA 213, 219
 EBT 219
 Economic Value Added siehe EVA
 Efficient Consumer Response 47
 Eigenfertigung oder Fremdbezug 117f.
 Eigenkapitalrentabilität 212
 Einfluss-Projektorganisation 385
 Einflussmatrix 74f.
 Einzelkosten 82
 Empfehlungsverhalten 345, 360
 Engpassplanung 113ff.
 Entlohnungssysteme 440
 Entscheidungsbaum 71ff.
 Entscheidungseinheit 302ff.
 Entscheidungspaket 305
 Entscheidungstechniken 63ff.
 Erfahrungskurve 33f.
 Erfolgsrechnung 235ff., 441
 EVA 214, 333ff.
- Expertenschätzung 167f.
 exponentielle Glättung 175f.
 externes Rechnungswesen 3, 13
- Fehlerkosten 435f.
 Fehlerkostenanteil 210
 Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse
 (FMEA) 431ff.
 Fehlerverhütungskosten 434f., 438
 Fehllieferungsanteil 209, 444
 Finanzierungs-Cash-flow 215, 218
 finanzwirtschaftliche Perspektive 225ff.
 fixe Kosten 82, 85
 Fixkostenstruktur 270f.
 flexible Plankostenrechnung 104ff.
 Forderungsumschlagshäufigkeit 214
 Formularlaufplan 298f.
 Forschungs- und Entwicklungscontrolling
 450ff.
 free Cash-flow 216, 218, 326, 328
 früher Folger 57
 Früherkennung 411f.
 Funktionsbereichsstrategien 29
 Funktionskosten 297
 Funktionskostenmatrix 286ff., 293
 Funktionsorganisation
 Funktionsstruktur 292
- Gantt-Diagramm 392f.
 Gegenstromverfahren 162f.
 Gemeinkosten 83
 Gemeinkosten-Wertanalyse 295ff.
 Gemeinkostenzuschlagssatz 91
 generische Strategien 35, 39
 Gesamtabweichung 106, 276
 Gesamtkapitalrentabilität 212, 259
 Gesamtkosteneffekt 265
 Gesamtkostenverfahren 237f.
 Geschwindigkeit 58
 Gewinn in der Kalkulation 145ff.
 Gewinnschwellenanalyse 78ff.
 Gewinn- und Verlustrechnung 138f., 157f.,
 220ff.
 Gewinnvergleichsrechnung 179f.
 Gleichungsverfahren 98f.
 gleitende Durchschnitte 177
 Grenzkosten 82, 85, 377

- Grenzplankostenrechnung 104, 107f.
Grundrechnung 245ff., 351ff.
- Hauptkostenstelle 89f.
Herstellkosten 137ff.
Herstellungskosten 137ff.
Hilfskostenstelle 89f., 96ff.
House of Quality 430
- IAS 14 257
Ideenauswahlschema 185f.
IFRS 18f.
Innovationsmanagement 447
Interaktionseffekt 264, 266
interne Prozessperspektive 226ff.
interne Revision 17
interner Zinsfuß 183f.
internes Rechnungswesen 3
Investitionsantrag 187f.
Investitions-Cash-flow 215, 218
Investitionsrechenverfahren 177ff.
Investment Center 364f.
ISO 9000ff. 421f.
Istkostenrechnung 102
- Kalkulation 127ff.
Kalkulationsverfahren 131ff.
Kampagnen-Erfolgskontrolle 255ff.
Kapazitätsauslastung 446
Kapazitätsplanung 395
Kapitalflussrechnung 222
Kapitalkosten 111f., 178, 328f.
Kapitalkostenplanung 111ff.
Kapitalrentabilität 212f.
Kapitalumschlagshäufigkeit 202, 212
Kapitalwertmethode 181ff.
Kennzahlen 197ff.
- im Finanzbereich 212ff.
- im Marketing und Vertrieb 207
- im Personalbereich 211
- in der Materialwirtschaft und Logistik 209
- in der Produktion und im Qualitätswesen 210
- zur Erfolgsanalyse 208
Kennzahlensystem 200ff.
Killerphrasen 67
- Komplexitätseffekt 119
Komplexitätsmanagement 310ff.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 428f.
KonTraG 403
Kontrolle 32
Konzentration auf Schwerpunkte 53, 408
Korrelationskoeffizient 171f.
Kosten 81ff.
Kostenabweichungsanalyse 273ff.
Kostenarten 84ff.
Kostenartenplan 84
Kostenartenrechnung 87ff.
Kostenauflösung 104f.
Kostenbegriffe 81ff.
Kosteneffizienz 272f.
Kostenführerstrategie 53
Kostenmanagement 279ff., 451f.
Kostenplanung 108ff.
Kostenrechnung 81ff.
Kostenrechnungssystem 88
Kostensenkungsprogramme 318ff.
Kostenstellen 89ff., 242, 446, 450
Kostenstellenbericht 94ff., 277
Kostenstellenplan 94
Kostenstellenrechnung 87ff.
Kostenstrukturanalyse 267ff.
Kostenstruktureffekt 266
Kostenträgerrechnung 87ff., 127
Kostentreiber 280f.
Kostenvergleichsrechnung 177ff.
Kostenverläufe 84f.
Kostenwirkungen 279ff.
Krankenstand 211
Kreativitätstechniken 63ff., 411
kritischer Pfad 394
Kundenattraktivität/Lieferantenposition-Portfolio 357ff.
Kundencontrolling 341ff.
Kundenerfolgsrechnung 351ff.
Kundenperspektive 226ff.
Kundenportfolio 357ff.
Kundenstrukturanalyse 349ff.
Kundenwert 342ff.
Kundenzufriedenheit 360ff., 445
Kundenzufriedenheit/
Kundenbedeutung-Portfolio 362

- Kundenzufriedenheitsindex 361
 Kuppelkalkulation 134f.
 KVP 428f.
- Lagerumschlag 209
 Langfristplanung 29f.
 Lebenszyklusanalyse 41ff.
 Lebenszykluskosten 307ff.
 leistungsmengeninduzierte Kosten 120f.
 leistungsmengenneutrale Kosten 120f.
 Leistungsgrad 110
 Leistungsniveau 302f.
 Leitreihenanalyse 168
 Lern- und Entwicklungsperspektive 227f.
 Lieferanteil 360
 Lieferantenbewertung 448
 Lieferzuverlässigkeit 209
 Life Cycle Costing 306ff.
 Liquiditätsgrad 212
 Logistikcontrolling 443ff.
 Lohnkostenermittlung 110f.
- Malcolm Baldrige National Quality
 Award 424
 Marketing- und Vertriebscontrolling 441ff.
 Marktanteil 207
 Marktattraktivität/Wettbewerbs-
 position-Portfolio 38ff.
 Marktforschung 442
 Marktparzellierung 59ff.
 Marktpreis 376
 Marktsegmentierung 60
 Marktwachstum/Marktanteil-
 Portfolio 36ff.
 Marktwertmethode 135
 Maschinenproduktivität 210
 Maschinenstundensatzkalkulation 142ff.
 Mass Customization 61f.
 Massenmarktstrategie 59
 Materialintensität 208
 Materialkostenplanung 111
 Matrix-Projektorganisation 385f.
 Meilenstein 395, 400
 Mengenabweichung 273
 Mengeneffekt 264
 Methode 635 68
 Mind Mapping 69f.
- Mitarbeiterzufriedenheit 211, 440
 Morphologischer Kasten 64f.
 Motivationsinstrument 379ff.
- Nachkalkulation 127
 Nebenkostenstelle 89, 96ff.
 Netzplantechnik 393ff.
 Netzwerkanalyse 73ff.
 Neuschätzung 397
 NOPAT 214, 335
 Normalkostenrechnung 102
 Normalverteilung 278
 Nutzwertanalyse 75ff.
- Opel Olympia 320ff.
 operative Planung 31f., 152
 Opportunitätskosten 111
- Percentage-of-Completion-Methode 397f.
 Personalbeschaffung 440
 Personalcontrolling 439ff.
 Personalentwicklung 440
 Personalkostenplanung 110f.
 Personalplanung 440
 Phasenkonzept 390
 Pionierstrategie 56f.
 Plan-Do-Check-Act-Zyklus 429
 Planerfolgsrechnung 239ff.
 Plankostenrechnung 103ff.
 Planung 23ff.
 Planungsarten 33
 Planungsprozess 23ff.
 Portfolio-Technik 35ff.
 Positionierung 441
 Preisabweichung 106, 273ff.
 Preiseffekt 264
 Produktionscontrolling 445ff.
 Produktlebenszyklus 41ff., 410
 Produkt/Markt-Strategien 51
 Profit Center 363ff., 444
 - Bildung von 367ff.
 Profit-Center-Rechnung 369ff.
 Prognoseverfahren 166ff.
 Projekt 363
 Projektkalkulation 147ff.
 Projektkontrolle 400ff.
 Projektkostenarten 398ff.

- Projektkostenrechnung 397ff.
Projektkostenstelle 398f.
Projektleitung 386
Projektmanagement 363ff.
Projektorganisation 384ff.
Projektphasen 387
Projektstrukturierung 387ff.
Projektstrukturplan 391
Prototyping 390
Prozesskostenrechnung 86, 118ff., 196,
313, 446, 452
Prozessqualität 438
Prüfkosten 435
Pufferzeiten 393
- Qualität 421ff., 445
Qualitätscontrolling 421ff.
Qualitätskennzahlen 438
Qualitätskosten 311, 434ff.
Qualitätskostenanteil 210
Qualitätskostenbericht 436f.
Qualitätskostenrechnung 434ff.
Qualitätsnormen 421ff.
Qualitätsstrategie 408
qualitative Investitionsbewertung 184ff.
Quality Function Deployment 429ff.
Quick Ratio 212
- Rapid Prototyping 390
Realisationszeit/Realisationsrisiko-
Diagramm 300
Recency-Frequency-Money-Methode 346f.
REFA-Methode 110
Referenzeffekt 345
Referenzkunde 344
Regionenerfolgsrechnung 252ff.
Regressionsanalyse 170ff.
Regressionsanalyse, multiple 173
Regressionsanalyse, nichtlineare 174
Regula falsi 184
reine Projektorganisation 384f.
Reklamationsquote 207, 360
relativer Deckungsbeitrag 113ff.
Relevanzbaum-Verfahren 65f.
Rentabilität 212f.
Residual Income 216, 373f.
Responsibility Accounting 253, 363
- Restwertmethode 135
Restwertverzinsung 111
Return on Capital Employed (ROCE) 213
Return on Investment 201ff., 373
Revenue Center 364f.
RFM-Methode 346f.
Risiko 403ff.
Risikoanalyse 77f., 412ff.
Risikoarten 405ff.
Risikoausschuss 420
Risikobewertung 413
Risikoidentifikation 408ff.
Risikokultur 418f.
Risikomanagement 403ff.
Organisation des 416ff.
Risikomatrix 414
Risikoprämie 329
Risikoprioritätszahl 433
Risikosteuerung 416f.
Risikoüberwachung 417f.
Risk Map 414
RL-Kennzahlensystem 203ff.
ROI-Kennzahlensystem 201f.
rollierende Planung 161
Rückwärtskalkulation 131
- Schuldentilgungsdauer 212
schwache Signale 411f.
Segmentberichterstattung 257ff.
Segmenterfolgsrechnung 242ff.
Service Center 364f.
Shareholder Value 325ff.
Sicherheitszone 79
Situationsanalyse 24ff.
Six Sigma 425ff.
Soll-DB 140ff.
Sondereinzelkosten 83
Sondereinzelkostenplanung 112f.
Sortimentserfolgsrechnung 248
später Folger 57f.
sprungfixe Kosten 82, 85
Stabsstelle 10f.
Standardkosten 102
statistische Abweichungsanalyse 277f.
Strategieentwicklung 50ff.
strategische Analyse 33ff.

- strategische Geschäftseinheiten 30f., 39, 441
 strategische Planung 23ff.
 strategisches Management 30
 Strukturanalyse 442
 Stückkosteneffekt 265
 Stufenleiterverfahren 97f.
 Supply Chain-Strategie 53ff., 445
 SWOT-Analyse 24ff., 411
 Synektik 68f.
 Szenario-Technik 168f.

 Target Costing 283ff., 451
 Technologie-Portfolio 50
 Technologieposition 48ff.
 Teilkostenkalkulation 128ff.
 Teilkostenrechnung 86
 Termintabelle 394
 top-down-Budgetierung 161f.
 Total Quality Management 423
 Transferpreise 375ff.
 Treasury 17

 Übereinstimmungskosten 435
 Umsatzkostenverfahren 237f.
 Umsatzrentabilität 202, 213
 Umsatzstrukturanalyse 312f., 350f.
 Umsatzstruktureffekt 264
 Umsatz- und Kostenanalyse 261ff.
 Umweltcontrolling 448

 variable Kosten 82, 84
 Verbrauchsabweichung 105, 210, 276
 Verrechnungspreise 375ff.
 Verschuldungsfaktor 216
 Verschuldungsgrad 214
 Versionenkonzept 390f.
 Verteilungsplan 92
 Vertriebskostenanteil 207
 Vertriebslogistik 444

 Vollkostenkalkulation 128ff.
 Vollkostenrechnung 85
 Vorgangsknoten 394f.
 Vorkalkulation 126
 Vorratseffekt 255
 Vorwärtskalkulation 131

 WACC 214
 Wachstumsstrategien 51, 408
 Wagnis in der Kalkulation 145ff.
 Warenannahme 444
 Wert 195, 282, 288f.
 Wertanalyse 288ff., 452
 Wertgeneratoren 327
 Wertkette 44ff.
 wertorientiertes Controlling 323ff.
 Wertschöpfungsanalyse 43ff.
 Wertschöpfungskosten 43ff.
 Wertsteigerung 271
 Wettbewerbsintensität 409f.
 Wettbewerbsstrategien 52f.
 Wiederholungskaufrate 208
 Working Capital 212

 Zahlungsverhalten 360
 zeitbasierte Strategien 56ff.
 Zeiteffizienz 272
 Zeit-/Kosten-Diagramm 400ff.
 Zeitplanung 391ff.
 Zero-Base-Budgeting 301ff.
 Zielbeziehungen 27f.
 Ziele 26ff.
 Zielkostenindex 285ff.
 Zielkostenkontrolldiagramm 286ff.
 Zielkostenmanagement 283ff.
 zielorientierte Kalkulation
 Zinskosten 178
 Zuschlagskalkulation 135ff.
 Zuschlagssatz 91
 ZVEI-Kennzahlensystem 205