

---

# Sachverzeichnis

99 Lives, 228

## A

ABC-Analyse, 219

Kunde, 11

Abschreibungsquote, 21

Abweichungskontrolle, 62

Aktivitätskennzahl, 155

Anchoring, 227

Angebotserfolgsquote, 81

Anlagendeckung, 130

Anlagevermögen, 121

Änderung, 77

Anreizsystem, 111

Armaturenbrett, 112

AtmosFear, 230

Ausfall, Vorsorge, 252

Außendienstaufwandsquote, 81

Ausstieg, 229

Auswertung

Aussagekraft, 86

Darstellung, 86

Umfang, 86

## B

BAB (Betriebsabrechnungsbogen), 38

Balanced Scorecard (BSC), 97, 99, 112, 197

Berichtsformular, 211

Entwicklung, 202

Führungsinstrument, 202

Befragung, 167

mündliche, 168

Nachteile, 169

Vorteile, 169

schriftliche

Nachteile, 168

Vorteile, 167

telefonische, 170

Befragungsstrategie, 169

Belohnung, 231

Benchmarking, 42, 103, 182, 185

Beschäftigungsabweichung, 44

Beschäftigungslage, 135

Beständedifferenz, 136

Best case, 234, 247

Betriebsabrechnungsbogen (BAB), 38

Betriebsergebnis, 24, 40, 107

ordentliches, 107, 108

betriebsfremdes, 108

Betriebsvergleich, 119, 174, 184

Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), 38

Gliederung, 39

Bewertungsalternative, Bilanzpolitik, 193

Bilanz, Vergangenheitsorientierung, 59

Bilanzbestand, zeitpunktbezogener, 119

Bilanzgewinn, 137

Bilanzkennzahl, 76

Quelle, 23, 72

Bilanzkurs, 127

Bilanzpolitik, 192

Ansatzalternative, 193

Bewertungsalternative, 193

formelle, 194

Instrumente, 193

konservative, 196

materielle, 193

progressive, 194

Bilanzregel, goldene, 129  
 Bilanzstruktur, horizontale, 127  
 Bonussystem, 111  
 Brancheninformation, 174  
 Break-even-Analyse, 6, 53, 219  
 Break-even-Point, 20  
 Brutto-Cashflow, 144  
 BSC s. Balanced Scorecard  
 Budgetierung, 56  
 Business Intelligence, 87, 95, 99  
 BWA s. Betriebswirtschaftliche Auswertung

## C

Cash Cow, 19  
 Cashflow, 110, 142  
   betriebsbedingter, 144  
   Rentabilität, 20  
   Umsatzrate, 20  
 Cash Management, 131  
 Chance, 163  
 Chancen-Risiko-Analyse, 215  
 Change-Management, 253  
 Chefakte, 252  
 Clanning, 226  
 Cockpit, 112  
 Cocooning, 226  
 Compliance-Regelung, 238  
 Controller-Spinne, 165, 218  
 Controlling, 59  
   Grundlage, 62  
   Instrument, 62  
     strategisches, 60  
   Kostenrechnung, 26  
   operatives, 60, 61, 218  
   Planungsrechnung, 31  
   strategisches, 60  
   Verkaufsnebenkosten, 223  
   Vertriebskosten, 223

## D

Dashboard, 112  
 Datenauswertung, 173  
 Datenerhebung, BSC, 199  
 Datenquelle, 70, 173  
 DCF (Discounted Cash-Flow), 110  
 Debitoren, Laufzeit, 9  
 Deckungsbeitrag, 17

Umsatzverhältnis, 18  
 Deckungsbeitragsanteil  
   Kunde, 18  
   Produktalter, 19  
 Deckungsbeitragsrechnung, 54, 110, 219  
   Schema, 54  
 Deckungsgrad  
   kurzfristiger, 131  
   langfristiger, 127  
 Denken  
   neues, 228  
   traditionelles, 228  
   weibliches, 228  
 Desk Research, 167  
 Dienstleister, 178  
 Digitalisierung, 83  
 Discounted Cash-Flow (DCF), 110  
 Distributionsforschung, 166  
 Down Aging, 229  
 DuPont-Kennzahlensystem, 104

## E

EBIT (operatives Ergebnis), 111  
 Economic Value Added, 110, 111  
 Egonomics, 227  
 Eigenherhebung, 170  
 Eigenkapital  
   Änderung, 78  
   Ausstattung, 123  
   Entwicklung, 23  
   Rentabilität, 107, 150  
 Einflussfaktor, Krisenbewertung, 183  
 Einsatzgebiet, Controlling, 219  
 Einzelkosten, 29  
 Endkostenstelle, 36  
 Entscheidungsfindung, 69  
 Entwicklung, 216  
   Krisen, Analyse, 183  
   Möglichkeiten, 164  
 Erfolgskennzahl  
   absolute, 137  
   relative, 149  
 Erfolgsrechnung, kurzfristige, 52  
 Erfolgsteil, RL-Kennzahlensystem, 108  
 Ergebnis  
   außerordentliches, 140  
   betriebsbedingtes, 138  
   operatives, 111

Ersatzinvestition, 157  
Ertragskennzahl, 76  
Ertragskraft, durchschnittliche, 142  
EVA (Economic Value Added), 110, 111  
Ex ante Betrachtung, 146  
Experiment, 170  
Ex post Betrachtung, 146  
Extremszenario, 234

## F

Face-to-Face-Interview, 168  
Fantasy-Abenteuer, 229  
Feldforschung, 167, 170  
Field-Research, 167  
Financial Leverage, 245  
Finanzanalyse  
    externe, 115  
    interne, 115  
Finanzbuchhaltung, 173  
Finanzierungsdaten, 77  
Finanzierungskosten, 159  
Finanzierungsregel, 127  
    goldene, 128  
Finanzkennzahl, Gefahren, 197  
Finanzperspektive, BSC, 198  
Finanzstrukturrisiko, 245  
Fixkosten, 29  
Fragebogen, 167  
    Konzeption, 172  
Free Cash-Flow, 110  
Fremderhebung, 170  
Fremdkapital, 126  
    Änderung, 78  
    Aufnahme, 159  
Fristenkongruenz, 128  
Fristigkeit  
    faktische, 135  
    formelle, 135  
    Kennzahlen, 72  
Frühindikator, 198, 209  
Frühwarnsignal, Widerstand, 257  
Frühwarnsystem, 182, 184  
Fuhrpark-Controlling, 65, 223

## G

Gegensteuerungsmaßnahme,  
    Kennzahlenveränderung, 77

Gemeinkosten, 29, 31  
Gesamtabweichung, 47  
Gesamtkapitalrentabilität, 150  
Gesamtkostenverfahren, 2, 3  
Gesamtrentabilität, 104  
Gesamtumsatz, 5  
Geschäftsverlauf, Lagebericht, 239  
Gewinn, außerplanmäßige Änderung, 79  
Gewinnschwankung, 245  
Gewinnschwelle, 20  
    Analyse, 53  
Gewinnthesaurierung, 137  
Gewinn- und Verlustrechnung, 2, 23, 110  
    Kennzahlenquelle, 72  
Gleichgewicht, finanzielles, 115  
Going-Concern-Prinzip, 134  
Grenzistkosten, 48  
Grenzkostenrechnung, 48  
Grenzplankostenrechnung, 49

## H

Hauptkostenstelle, 36  
Hedonismus, 231  
Hilfskostenstelle, 36  
Home-Befragung, 168

## I

Icon Toppling, 231  
IKS (Internes Kontrollsystem), 241  
    Vorbereitung, 241  
Informationspolitik, 248  
Informationsquelle, Sekundärforschung, 176  
Informationstechnik, Innenrevision, 188  
In-Hall-Befragung, 168  
Innenfinanzierungsmittel, 145  
Innenrevision, 187  
Innenrevisor, Aufgabe, 187  
Innovation, 217  
Interview  
    freies, 169  
    standardisiertes, 169  
Investitionskosten, 189  
Istkostenrechnung, 41, 42

## J

Jahresüberschuss, 77, 137, 138

**K**

- Kalkulation, 31, 51
- Kalkulationsschema, 34
- Kapazitätsauslastung, 82
- Kapitalentwicklung, 76
- Kapitalflussrechnung, 143
- Kapitalgesellschaft, Größenklasse, 239
- Kapitalkosten, 110
- Kapitalstruktur
  - richtige, 135
  - vertikale, 122
- Kapitalstrukturkennzahl, 125
- Kapitalumschlag, 104, 152
- Kenngröße, dynamische, 120
- Kennzahl
  - absolute, 67
  - Anforderung, 71
  - Arten, 68
  - Erklärungskraft, 72
  - Ermittlung, BSC, 208
  - Fristigkeit, 72
  - gängigste, 73
  - Identifikation, BSC, 208
  - Inhalt, 69
  - Kostenarten, 30
  - Kostenbereich, 40
  - Kostenrechnung, 40
  - Leistungsrechnung, 40
  - Mischung, 113
  - personalwirtschaftliche, 156
  - Prüfstand, 93, 95
  - Quellen, 67
  - statische, 120
  - Veränderungen, 77
  - Vielfalt, 70
  - weiche, 191
    - Ermittlung, 192
  - Wildwuchs, 92, 93
  - Wirksamkeit, 96
  - Wirtschaftlichkeit, 88, 90, 96
  - zahlenbasierte, 191
  - Zweck, 67
- Kennzahlenauswahl, 112
  - BSC, 207
  - Überprüfung, 202
- Kennzahlensystem, 93, 95, 97, 102, 154, 219
  - Anforderungen, 72
  - wertorientiertes, 103, 109
- Knowledge-Management, 206
- Kommunikationskonzept, 247
- Konkurrenzbeobachtung, 175
- Konkurrenzforschung, 166
- Konsumforschung, 166
- Kontenrahmen, 27
- Kontrolle, 70
- Kooperationspartner, 189
- Kosten
  - indirekte, 31
  - Schlüsselung, 31
  - Umlage, 37
  - variable, 29
  - Zuordnung, 38
- Kostenarten
  - Gliederungssystem, 28
  - Quellen, 31
- Kostenartenrechnung, 27
  - Umlegungsschlüssel, 27
- Kostenexplosion, 24
- Kostenkontrolle, 56
- Kostenplanung, 41, 56
- Kostenrechnung, 23, 24, 104
  - Aufteilung, 25
  - Controlling, 26
  - Entscheidungsgrundlage, 25
  - Zweck, 25
- Kostenrechnungssystem, 41
- Kostenstelle
  - Basisdaten, 34
  - Hauptgruppen, 35
- Kostenstellenplan, 32
  - Aufbau, 34
- Kostenstellenrechnung, 27, 31
- Kostenstellenschema, 35
- Kostenstrukturrisiko, 245
- Kostenträgerrechnung, 51
- Kostenüberdeckung, 44
- Kostenunterdeckung, 44
- Kostenverantwortung, 35
- Kostenverrechnung, 37
- Kreditdauer, Kundenziel, 9
- Kreditvergabeverhalten, 160
- Kreditwürdigkeit, 136
- Krise
  - Bewältigungsstrategien, 249
  - Diagnose, 182
  - Sofortmaßnahmen, 249
  - Ursache, 180, 245
- Krisenkommunikation, 246

Krisenmanagement, 180, 188, 248  
Krisensituation, 102  
Krisenvorsorge, 180  
Kundenbefragung, 171  
    Fehler, 171  
    Vorgehen, 172  
Kundenbeobachtung, 170  
Kundenbonität, 189  
Kundengespräch, 178  
Kundenorientierung, BSC, 202  
Kundenzufriedenheit, 171

## L

Lagebericht, 238  
    Formulierungsmuster, 240  
Lager-Controlling, 63, 220  
Lagerdauer, 8  
Lagergröße, 189  
Leben, langes, 232  
Leistungsrechnung, 104, 173  
Leistungsrisiko, 245  
Lese folie, BWA, 39  
Leverage  
    Chance, 124  
    Effekt, 124, 245  
    Faktor, 151  
    Risiko, 124  
Liquidationsdauer, 129  
Liquidität, 79, 109, 117, 128  
Liquiditätsgrad, 131  
Liquiditätsverlust, 129

## M

Makroumwelt, 244  
Mannzipation, 232  
Marktanalyse, 179  
Marktanteil  
    absoluter, 16  
    Konkurrenz, 17  
    relativer, 17  
Marktbeobachtung, 163  
Markteintrittsbarriere, 216  
Marktforschung, 175  
    Aufgaben, 166  
Marktforschungsinstitut, 170  
Marktinformation, 167  
Marktperspektive, BSC, 199

Marktposition, 166  
Marktvolumen, 16, 178  
Maßgröße, statistische, 118  
Maßnahme, bilanzpolitische, 143, 158  
Material-Controlling, 63, 220  
Materialeinsatz, 82  
Mega-Trend, 225  
Mengenabweichung, 44  
Mikroumwelt, 244  
Mindestgewinn, 56  
Mitarbeiterorientierung, BSC, 203  
Mitarbeiterperspektive, BSC, 199  
Mittelstand, 177

## N

Nachhaltigkeit, 138  
Nachkalkulation, 43, 51, 52  
Nebenbuchhaltung, 31  
Nebenkostenstelle, 36  
Nettoeinnahmen, betriebliche, 148  
Normalkostenrechnung, 41, 43  
    flexible, 44  
    starre, 44  
Normalkostenzuschlag, 38  
Normbilanzierung, 194  
Notfallmaßnahme, 249

## O

Office-Interview, 168  
Office-Programm, 89  
Operating Leverage, 245  
Opportunity, 215  
Ordnungssystem, 101, 103  
Organisationsstruktur, Mindestmaß, 63, 220  
Overhead-Kosten, 31

## P

Partialansatz, 103  
Patentinformation, 175  
Patentliteratur, 166  
Patentschrift, 177  
Pensionsrückstellung, 125  
Performance Measurement, 112  
Personalaufwandsquote, 21  
Personaleffizienz, 16  
Personalkosten-Controlling, 64, 221

Pilotage, 112  
 Planabweichung, 26  
 Planbeschäftigung, 46  
 Plankostenrechnung, 41, 45  
   flexible, 46  
   Voraussetzung, 47  
 Plankostenverrechnung, 46  
 Planung, 214  
 Potenzialanalyse, SWOT, 61  
 Preisabweichung, 44  
 Primärforschung, 167  
 Produktforschung, 166  
 Produktidee, 177  
 Profit-Center-Rechnung, 50  
 Prozesskostenrechnung, 49  
 Prozessperspektive, interne, BSC, 199

## Q

Quote  
   Abschreibung, 21  
   Personalaufwand, 21

## R

Rating  
   externes, 159  
   internes, 160  
 Raumkosten-Controlling, 64, 221  
 Rechensystem, 103  
 Reflexionskompetenz, 87  
 Rentabilität, 117  
 Rentabilitätskennzahl, 149  
 Reparaturen-Controlling, 66, 224  
 Reserve, stille, 127  
 Return on Investment (ROI), 82, 151  
   ROI-Baum, 104  
 Richtsatzsammlung, 174  
 Risiko, 163  
   des Kapitalentzugs, 126  
   Kategorien, 244  
   Reduzierung, 249  
   Übernahme, 249  
   Überwälzung, 249  
   Vermeidung, 248  
   Vorsorge, 238  
 Riskmanagement, 187, 215  
 RL-Kennzahlensystem, 107  
 Rohergebnis, 5

Rohertrag, 40, 77  
 ROI s. Return on Investment  
 Rücklaufquote, 168

## S

Sanierung, 254  
 Save Our Society, 230  
 Schätzfehler, 106  
 Schlüsselfaktor  
   qualitativer, 186  
   quantitativer, 186  
 Schlüsselkennzahl, 71  
 Schlüsselung, Kosten, 31  
 Schreibtischforschung, 167, 173  
 Schuldnerberatung, 190  
 Schwäche, 163  
 Schwachstellenanalyse, 187  
 Scorecard, 200  
 Sekundärforschung, 167, 173  
 Selbstanalyse, 217  
 Shareholder Value, 110, 111  
 Sicherheit, 117  
 SMART, 219  
   Konzept, 63  
 Sofortmaßnahme, Krise, 249  
 Soll-Ist-Vergleich, 119, 184, 219  
 Sonderkosten, 29, 30  
 Sortiment  
   Altersstruktur, 14  
   Gestaltung, 10  
 Spätindikator, 197, 209  
 Spezialisierung, 179  
 Stammkunde, 14  
 Standardsoftware, 88  
 Stärke, 163  
 Stärken-Schwächen-Analyse, 215  
   SWOT, 61  
 Stellvertreterregelung, 250  
 Steuer, latente, 141  
 Steuerbilanzgewinn, geschätzter, 141  
 Steuerfähigkeit, 96  
 Stichprobenausfall, 168  
 Store-Test, 168  
 Strategie, Zielerreichung, 164  
 Street-Interview, 168  
 Strength, 163, 215  
 Stromgröße, 119, 136  
 SWOT-Analyse, 163, 215, 216

- Nachteile, 164
- Vorteile, 164
- System
  - eindimensionales, 103
  - mehrdimensionales, 103
- Szenario-Technik, 234
  
- T**
- Tableau de Bord, 112
- Target Costing, 55, 103
- Teilkostenrechnung, 54
- Threat, 163, 215
- Trendanalyse, 224
- Trendforschung, 178, 224
- Turnaround, 254
  
- U**
- Überschuss, finanzwirtschaftlicher, 146
- Umlaufvermögen
  - Änderung, 7, 78
  - Struktur, 6
- Umsatz, 1
  - Produktalter, 13
- Umsatzanalyse, 5
- Umsatzanteil
  - Beschäftigte, 16
  - Export, 13
  - Kundengruppe, 11
  - Produkt, 5
  - Stammkunden, 14
  - Verkaufsfläche, 15
  - Verkaufsregion, 13
- Umsatzgewinnrate, 152
- Umsatzkostenverfahren, 2, 4
- Umsatzrentabilität, 21, 104
- Umschlagdauer, 8
- Umweltinformation, 167
- Umweltrisiko, 244
- Unabhängigkeit, finanzielle, 117
- Unique Selling Proposition, 217
- Unternehmensführung, BSC, 205
- Unternehmensgröße, BSC, 206
- Unternehmenssteuerung, 69, 213
  - Kennzahlen, 59
  - kennzahlenbasierte, 66
- Unternehmensstrategie, Entwicklung, BSC, 208
- Unternehmensvergleich, 164
- Unternehmenswert, 111
- Unternehmensziel, 214
  - Umsetzung, 60
- Ursachen-Analyse, 180
- Ursache-Wirkungskette, BSC, 209
  
- V**
- Veränderungsprozess, scheiternde Gründe, 255
- Verantwortungsdelegation, BSC, 204
- Verbraucher, kritischer, 231
- Verbraucherrend, 232
- Verbraucherverhalten, 233
- Verbrauchsabweichung, 44, 47
- Vergangenheitsorientierung, Bilanz, 59
- Vergleich
  - überbetrieblicher, 184
  - zwischenbetrieblicher, 184
- Vergleichskennzahl, 68
- Verhältniskennzahl, 68
  - Umsatz, 1
- Verhältniszahl, 118
- Verkauf auf Ziel, 9
- Verkaufsnebenkosten-Controlling, 66, 223
- Vermögensbetreuungspflicht, 237
- Vermögenserhaltungspflicht, 237
- Vermögensstruktur, 120
- Verrechnungspreis, 43
- Verschuldungsfähigkeit, 147
- Verschuldungsgrad, 80, 122
- Versicherungen-Controlling, 65, 222
- Verträge-Controlling, 222
- Vertriebskosten-Controlling, 66
- Vertriebskostenquote, 80
- Vier-Felder-Matrix, 165, 218
- Vollkostenrechnung, Schwäche, 50
- Vorkalkulation, 51, 52
- Vorkostenstelle, 36
  
- W**
- Weakness, 163, 215
- Widerstand
  - Anzeichen, 257
  - Umgang, 258
  - Veränderungsprozess, 256
- Wissensmanagement
  - BSC, 205
  - Planung, 205

Working Capital, [132](#)  
Worst case, [234](#), [247](#)

## **Z**

Zahl, absolute, [118](#)  
Zeitvergleich, [119](#), [184](#)  
Zielgruppe, [166](#)  
Zielkosten, [55](#)

Zielkostenrechnung, [103](#)  
Zielmarkt, [216](#)  
Zielvorgabe, [113](#)  
Zukunftscontrolling, [224](#)  
Zukunftskosten, [45](#)  
Zukunftsszenario, [247](#)  
Zuschlagskalkulation, [51](#)  
ZVEI-Kennzahlensystem, [106](#)  
Zwischenkalkulation, [51](#)