

## Controlling

Das WISU-Lexikon vermittelt einen kompakten Überblick über zentrale Gebiete der Wirtschaftswissenschaften. Wichtige Begriffe werden knapp und präzise erläutert, Querverweise (Kursivdruck) verdeutlichen die Beziehungen zu anderen Grundbegriffen. Damit ist das WISU-Lexikon eine wertvolle Hilfe während des Studiums und bei Prüfungsvorbereitungen. Die Literaturempfehlungen, die sich auf ausgesuchte Standardliteratur beschränken, dienen der Ergänzung und Vertiefung.

### ABC-Analysen

Die ABC-Analyse dient dazu, Daten komplexer Sachverhalte zu selektieren bzw. zu verdichten. Grundgedanke ist, dass bei einer Vielzahl von Entwicklungen (z.B. Materialverbrauch) nur wenige Faktoren eine übergeordnete Bedeutung haben, weshalb ihnen entsprechende Priorität zugeordnet werden muss. Die Zuordnungen lauten: A (wichtig), B (weniger wichtig) und C (unwichtig). Die Matrix (Abb. 1) zeigt eine mengen- und wertmäßige Gruppierung verschiedener Güter, die Gruppierung orientiert sich an der Rangfolge des Wertanteils.

Güter	Mengenanteil in %	Wertanteil in %
A-Güter	15 %	80 %
B-Güter	35 %	15 %
C-Güter	50 %	5 %

Abb. 1: ABC-Analyse nach wertmäßigem Güteranteil

### Abweichungsanalyse

Die Frage nach dem „Warum“ von Abweichungen definierter Zielwerte und realisierter Ist-Werte (Soll-/Ist-Vergleich) ist Gegenstand der Abweichungsanalyse. Durch sie erfolgt eine merkmalsbildende Umsetzung der Auffassung, wonach Planung ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ohne Planung unmöglich ist. Die Abweichungsanalyse hat in erster Linie diese Funktionen zu erfüllen:

- Frühzeitige Erkennung von Planabweichungen, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können
- Einsatz als Führungsinstrument, wodurch eine bessere Koordination, Motivation und Beurteilung der Mitarbeiter erfolgt
- Aufdeckung von Schwächen im Planungsprozess

Eine Abweichungsanalyse ist dann durchzuführen, wenn für eine einzelne oder aggregierte Größe ein vorgegebener Toleranzwert über- bzw. unterschritten wird. Abhängig vom Ergebnis der Abweichungsanalyse können Maßnahmen zur Beseitigung unerwünschter (erfolgverschlechternder) Abweichungen bzw. zur Verstär-

kung erwünschter (erfolgverbessernder) Abweichungen nötig werden.

### Activity Based Costing

S. *Prozesskostenrechnung*

### Ampelgrafik

Das Berichtswesen hat traditionell einen tabellenförmigen Aufbau. Zur besseren Wahrnehmung der darzustellenden Entwicklungen werden zunehmend grafische Darstellungen wie etwa Ampelgrafiken eingesetzt. Planerfüllung führt zu einer grünen Kennzeichnung der Kenngröße. Bei einer Abweichung bis zu einem festgelegten Wert (s. *Abweichungsanalyse*) wird eine gelbe Signalfarbe verwendet, bei einem noch höheren Abweichungswert eine rote.

### Anlagen-Controlling

Die Planung, Überwachung und Koordination von Maßnahmen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz von Produktionsanlagen erfolgen, wer-

den unter der Bezeichnung Anlagen-Controlling zusammengefasst. Wird davon ausgegangen, dass für jede Produktionsanlage ein Lebenszyklus existiert, führt dies zu diesen Zielgrößen:

- Anlagenleistung, Anlagenkapazität
- technische Verfügbarkeit, technische Nutzungsdauer
- Anlagenauslastung
- Flexibilität
- Rentabilität

### Balanced Scorecard

„Balanced“ steht für den Anspruch, die Leistung bzw. Entwicklung eines Unternehmens bzw. eines Teilbereichs aus mehreren Perspektiven ausgewogen zu beurteilen, wobei sowohl externe Anforderungen (z.B. Kapitalgeber, Kunden) als auch interne Anforderungen (z.B. Mitarbeiter) in den definierten Perspektiven beachtet werden (Abb. 2). Die Ausgewogenheit bezieht sich zudem auf die parallele Berücksichtigung von kurz- und

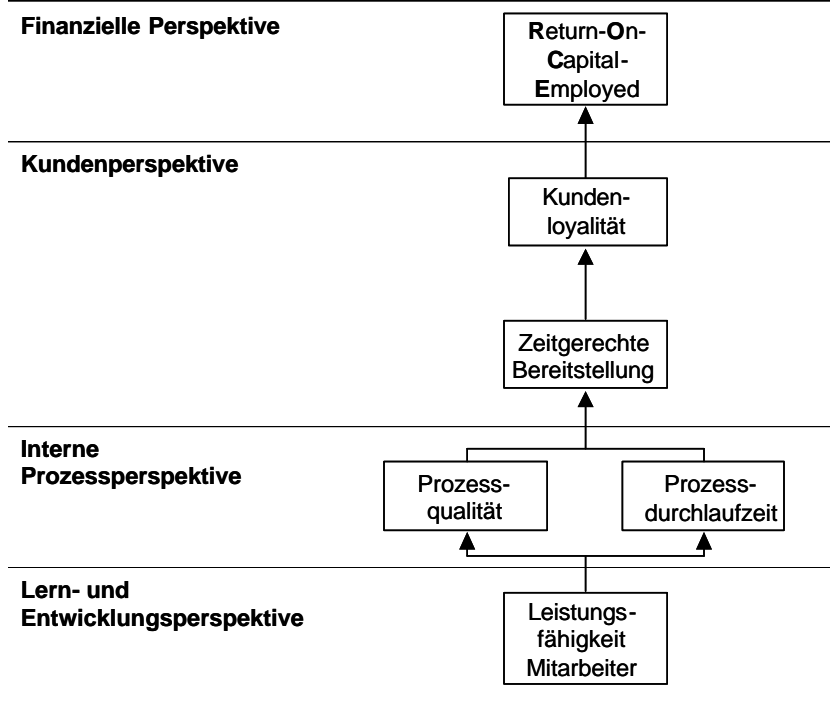


Abb. 2: Kausalkette der Grundstruktur einer industriellen Balanced Scorecard

langfristigen Zielen, auf die koordinierte Erfassung von Zielen und ihren Einflussgrößen und auf die Einbeziehung von objektiven und subjektiven Indikatoren sowie monetären und nicht-monetären *Kennzahlen*. Auf einer Scorecard (Punktetafel) wird die Leistungsentwicklung transparent aufgezeigt. Die Balanced Scorecard zeichnet sich durch eine strenge Strategieorientierung aus und wird strategie- bzw. unternehmensspezifisch ausgestaltet. Damit soll die Scorecard dazu beitragen, die formulierte Strategie in reale Aktionen überzuführen.

### **Benchmarking**

Das Benchmarking ist ein Vergleichsverfahren, das der kontinuierlichen Verbesserung der Wettbewerbsposition dient. Dabei geht es nicht nur darum, Leistungsunterschiede zu erkennen, sondern auch um die Ursachen der Leistungslücken und um die Möglichkeiten, sie zu schließen.

### **Berichtsarten**

Der Berichtsempfänger will sich einen schnellen Überblick über die wesentlichen Sachverhalte verschaffen, weshalb Überblicks- und Detailinformationen deutlich getrennt werden müssen. Die relevanten Informationen sollen hervorgehoben und – sofern gewünscht – in einem zusätzlichen Berichtsteil detailliert erläutert werden. Außergewöhnliche Sachverhalte sind zu kennzeichnen. Drei Berichtsvarianten zur Verfügung:

- **Standardbericht:**  
Enthält die notwendigen Informationen und wird zu einem bestimmten Termin bereitgestellt
- **Abweichungsbericht:**  
Wird bei Überschreitung bestimmter Toleranzgrößen erstellt
- **Sonderbericht/Bedarfsbericht:**  
Erfolgt, wenn die vorliegenden Informationen nicht ausreichen

### **Berichtswesen**

Das Berichtswesen ist eine Ergänzung des Rechnungswesens. Es umfasst alle Informationen, die den Entscheidungsträgern in bestimmten Intervallen unaufgefordert oder bei konkretem Bedarf zur Verfügung gestellt werden. Die Informationen werden in tabellarischer und/oder grafischer Form dargestellt. Damit die bereitgestellten Daten die Informationsfunktion des *Controllers* erfüllen, müssen sie zudem

- objektiv,
- nachvollziehbar,
- benutzeradäquat und
- problemadäquat sein.

### **Beschaffungs-Controlling**

Durch das Beschaffungs-Controlling erhalten die Einkäufer alle Informationen, die für ihre Einkaufsentscheidung relevant sind. Der *Controller* hat

zu gewährleisten, dass den Einkäufern die entsprechenden Kosten- und Umsatzgrößen aus dem betrieblichen Rechnungswesen zur Verfügung stehen. Anhand dieser Informationen kann unter anderem die Preisobergrenze der zu beschaffenden Güter bestimmt werden, außerdem können Entscheidungen über Eigen- oder Fremdfertigung getroffen werden.

### **Beteiligungs-Controlling**

Das Beteiligungs-Controlling hat die Aufgabe, Entscheidungen der Holding und in gewisser Weise auch des Managements der Beteiligungen vorzubereiten. Ein leistungsfähiges Beteiligungs-Controlling setzt voraus, dass innerhalb des Konzerns verbindliche Regeln für Rechnungswesen und *Controlling* existieren und angewandt werden. Das erfordert eine Konzentration auf wenige hochaggregierte Größen, an die grundlegende Anforderungen gestellt werden müssen:

- Wertorientierung und analytische Abbildbarkeit hochaggregierter Konzernziele bis zur operativen Ebene der Beteiligungen
- Vergleichbarkeit zwischen strukturell möglicherweise sehr unterschiedlichen Tochtergesellschaften
- Anknüpfbarkeit eines Anreizsystems für die Manager der Tochtergesellschaften

### **Betriebsergebnisrechnung**

Mit der Betriebsergebnisrechnung (*operatives Ergebnis*) wird nicht nur die Höhe des Ergebnisses ermittelt, sie ermöglicht auch die Analyse der Erfolgsquellen. Das Betriebsergebnis wird entweder nach dem Gesamtkostenverfahren oder nach dem Umsatzkostenverfahren ermittelt:

- Gesamtkostenverfahren
  1. Umsatzerlöse
  2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
  3. andere aktivierte Eigenleistungen
  4. sonstige betriebliche Erträge
  5. Materialaufwand
    - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
    - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen
  6. Personalaufwand
    - a) Löhne und Gehälter
    - b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung
  7. Abschreibungen
    - a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Inangangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs

b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten

8. sonstige betriebliche Aufwendungen

- Umsatzkostenverfahren
  1. Umsatzerlöse
  2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
  3. Bruttoergebnis vom Umsatz
  4. Vertriebskosten
  5. allgemeine Verwaltungskosten
  6. sonstige betriebliche Erträge
  7. sonstige betriebliche Aufwendungen

### **Betriebsnotwendiges Vermögen**

Als *betriebsnotwendiges Vermögen* wird die Aktivseite der Bilanz (Vermögen) bezeichnet, nachdem alle nicht betriebsnotwendigen (im Prozess der Leistungserstellung und -verwertung nicht involvierten) oder betriebsfremden Positionen aus dem bilanzierten Vermögen herausgerechnet worden sind.

### **Beyond Budgeting**

Im Kern strebt das *Beyond Budgeting* an, unternehmerisches Denken auf allen Hierarchieebenen (z.B. Ergebnisverantwortlichkeit) und an der Marktentwicklung orientierte Leistungsgrößen in den Mittelpunkt zu stellen. Es geht weiter als die Ergänzung der traditionellen Budgetierung um zusätzliche Instrumente (z.B. *Gemeinkostenwertanalyse*) oder ihr Ersatz durch andere Planungs- und Budgetierungsmethoden (z.B. Planung mit Zielvereinbarungen oder Planung im *Gegenstromverfahren*). Zum *Beyond Budgeting* gehört statt dessen eine veränderte Unternehmensorganisation:

- ein hohes Maß an Delegation von Verantwortung und Entscheidungen an die Unternehmensbereiche
- offene Informations- und Kommunikationsstrukturen
- eigenständige Entscheidungsspielräume innerhalb bestimmter Grenzen aufgrund gemeinsam festgelegter Wert- und Zielvorstellungen
- unternehmensinterne Marktmechanismen (z.B. marktorientierte Leistungsverrechnung zwischen den Geschäftseinheiten)

Das *Beyond Budgeting* nutzt unter anderem diese Instrumente für eine effektive Unternehmensplanung und -steuerung:

- *Balanced Scorecard*
- *operatives Performance Measurement*
- *Benchmarking*
- rollierende Finanz- und Investitionsplanung

## Budget

In einem Budget werden Sollgrößen, die zwischen den Beteiligten vereinbart sind, verbindlich vorgegeben. Sie werden für eine Periode in Mengen- und Werteinheiten für einen Unternehmensbereich fixiert. Somit gibt das Budget den Spielraum für Entscheidungen und Handlungen an, innerhalb dessen bestimmte Ergebnisse erreicht werden müssen. Die Budgetierung darf nicht zu einem regelmäßigen Ritual verkommen, sondern ist als Prozess zu verstehen, in dem Ziele definiert, Ressourcen zugeordnet und finanzielle Mittel festgelegt werden. Die Budget-Annahmen müssen systematisch erarbeitet und mit der langfristigen Planung abgestimmt werden.

## Cash-Burn Rate (CBR)

Die Cash-Burn Rate ist definiert als:

$$\text{CBR} = (\text{liquide Mittel} + \text{liquiditätsnahe Titel}) / \text{negativer Cash Flow}$$

Mit dieser Kennzahl soll die Liquiditätslage eines Unternehmens beurteilt werden. Besonders wichtig ist der Zeitpunkt, zu dem damit zu rechnen ist, dass das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Eine hohe CBR zeigt eine hohe Liquiditätsfähigkeit an, eine niedrige weist auf künftige Liquiditätsschwierigkeiten hin.

## Cash Flow

Der Cash Flow verdeutlicht, in welchem Umfang im betrachteten Zeitraum die laufende Betriebstätigkeit zu Einnahmeüberschüssen führt. Er ist ein Finanz- und Erfolgsindikator, der zeigt, in welcher Höhe ein Unternehmen bzw. ein Unternehmensbereich aus eigener Kraft finanzielle Mittel erwirtschaftet hat bzw. erwirtschaften kann. Die Ermittlung des Cash Flow selbst kann direkt oder indirekt erfolgen.

### • Direkte Ermittlung:

Differenz zwischen den aus der laufenden Geschäftstätigkeit entstehenden zahlungswirksamen Einnahmen und Ausgaben einer Periode

### • Indirekte Ermittlung (vereinfachte Darstellung):

Summe aus Erfolg, Abschreibungen und Veränderung der langfristigen Rückstellungen

Wegen der einfacheren Handhabung hat sich in der Praxis die indirekte Methode weitgehend durchgesetzt. Dabei werden in der Regel unternehmensspezifische Modifikationen der berücksichtigten Positionen vorgenommen.

## Cash Flow Return on Investment (CFROI)

Der CFROI basiert auf der internen Zinsfußmethode. Er unterstellt eine Neuinvestition vorhandener Projekte im Zeitpunkt der Bewertung. Der in-

terne Zins entspricht dabei dem Zins, bei dem der Bruttokapitalwert einer Investition gleich ihrer Auszahlung ist.

## Cash Value Added (CVA)

Der CVA ergibt sich aus der Differenz zwischen dem *Cash Flow Return on Investment (CFROI)* und dem Kapitalkostensatz multipliziert mit dem Bruttobetriebsvermögen. Es handelt sich im Gegensatz zum CFROI um eine absolute Erfolgskennzahl.

## Cockpit

Flache Organisationsformen erfordern neue Reporting-Konzepte, da das konventionelle *Berichtswesen* oft nicht praktikabel ist. Um mehr Transparenz zu schaffen und die Übersichtlichkeit zu erhöhen, sollte eine Form gewählt werden, bei der das Reporting „auf einem Blatt“ dargestellt wird, womit – ähnlich wie im Cockpit eines Flugzeugs – alle wesentlichen Steuerungsgrößen im Blickfeld des Managers (Piloten) sind. Durch die übersichtliche Kombination der verschiedenen Kenngrößen wird der Entscheidungsprozess erleichtert.

## Conjoint Analyse

Bei der Conjoint-Analyse geht es darum, die aus Kundensicht idealen Eigenschaften eines Produktes differenziert zu ermitteln und zu beschreiben. In der Praxis hat sich das Verfahren vor allem bei der Entwicklung neuer bzw. modifizierter Produkte bewährt.

Die Conjoint-Analyse hat den Vorteil, sehr realitätsnah zu sein, da die Kunden die Produkte und Leistungen in ihrer Gesamtheit bewerten müssen. Eine solche Bewertung entspricht einer realen Kaufentscheidung, in der alternative Angebote gegeneinander abgewogen werden. Im *Controlling* wird die Conjoint-Analyse vor allem beim *Target Costing* eingesetzt.

## Controller

Sinngemäß kann man „control“ mit Unternehmenssteuerung übersetzen. Der Controller wird allerdings nicht in diesem Sinne tätig, er unterstützt die Unternehmensführung lediglich bei der Steuerung. Empirische Untersuchungen zu den Aufgabenstellungen von Controllern führen im Wesentlichen zu dieser Unterteilung:

- Controller sind insbesondere dort zu finden, wo die Koordination durch Pläne dominiert.
- Liegt ein institutionalisiertes Controlling vor, dann erfolgt regelmäßig eine Aufteilung der Führungsarbeit durch Controller und Manager.
- In der Funktion als „Contre Rôle“ versuchen Controller, die Folgen, die sich aus Opportunismus und anderen Begrenzungen der Rationalität der Manager ergeben, einzudämmen.

## Controllershhip

In der anglo-amerikanischen Literatur wird unter Controllershhip eine institutionelle (aufgabenbezogene) Sichtweise des *Controlling* verstanden

## Controlling

Die Frage, was Controlling eigentlich ist, wird in der Literatur sehr unterschiedlich beantwortet:

- In eher traditionell orientierten Definitionsversuchen wird dem Controlling nur eine Informationsfunktion zugebilligt, bei der das Rechnungswesen den Bezugspunkt bildet.
- Von anderen Autoren wird Controlling als Teil der Unternehmensführung mit einer konsequenten Ergebnisorientierung angesehen.
- Eine dritte Gruppe betont die *Koordination* unterschiedlicher Teilsysteme als zentrale Aufgabe.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis werden solche Bemühungen um Begriffsabgrenzungen viel pragmatischer gesehen. Dort hat Controlling die Aufgabe, die Unternehmensführung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle durch eine koordinierende Informationsversorgung zu unterstützen, wodurch drei Aspekte in den Mittelpunkt rücken:

- Controlling ist eine Servicestelle der Unternehmensführung.
- Zentrale Aufgabenstellung ist die Entwicklung, der Einsatz und die Kontrolle von Management-Instrumenten für die Planung, Steuerung und Kontrolle.
- Eine weitere Aufgabe ist die Koordination der Teilfunktionen Planung, Steuerung und Kontrolle.

## Controlling-Ziele

Die Controlling-Ziele leiten sich aus den Oberzielen eines Unternehmens ab und umfassen primär die Wirtschaftlichkeit in Form des Erfolges, die *Rentabilität*, die Produktivität und die Liquidität.

## Cost Driver

S. *Kostentreiber*

## Customer Value

S. *Kundenwert*

## Data Mining

Im operativen *Controlling* kann das Data Mining vor allem als Navigations- und Analysehilfe bei Auswertungen genutzt werden. Ausgangspunkt für solche Analysen sind häufig so genannte Datenwürfel, in denen Auffälligkeiten gefunden werden sollen. Diese Arbeit wird vor allem durch die große Zahl möglicher Datenverdichtungen erschwert.

Der Controller sollte also bereits konkrete Vorstellungen vom Analyseergebnis haben, da er sonst unverhältnismäßig viel Zeit für die Ermitt-

lung der Ursachen der Auffälligkeiten aufwenden muss.

**Deckungsbeitragsrechnung**

In der Deckungsbeitragsrechnung werden die Kosten in fixe und variable Kosten getrennt. Die Kostenträger werden nur mit den ihnen direkt zurechenbaren (variablen) Kosten belastet, die Fixkosten en bloc ins Betriebsergebnis übernommen. Die Deckungsbeitragsrechnung kann den Controller vor allem bei der Entwicklung von produkt- und preispolitischen Maßnahmen unterstützen. Dazu muss die Deckungsbeitragsrechnung auf analysespezifische Bezugsobjekte wie Produkte, Kunden oder Absatzgebiete ausgerichtet werden. Ziel der Ermittlung objektbezogener Deckungsbeiträge ist die Identifikation derjenigen Produkte, Kunden oder Märkte, für die der Absatz bzw. Umsatz forciert bzw. eingeschränkt werden sollen.

**Dotted Line-Prinzip**

Das Dotted Line-Prinzip trennt fachliches und disziplinarisches Weisungsrecht. So verlangt die Einheitlichkeit und Koordination der Controlling-Aufgaben beispielsweise, dass der Unternehmens-Controller gegenüber dem Bereichs-Controller Anordnungs-befugnis besitzt. Auf der anderen Seite ist dem Bereichsleiter als Verantwortlichem für seinen Bereich der Bereichs-Controller ebenfalls unterstellt, was eine Zweiteilung der Anordnungs-befugnis erfordert. Der Unternehmens-Controller hat in diesem Fall die fachliche Anordnungs-befugnis, während der Bereichsleiter ein disziplinarisches Anordnungsrecht gegenüber dem Bereichs-Controller hat. Da in Organigrammen diese Kon-

stellation häufig durch zusätzliche gestrichelte Linien erfolgt, bezeichnet man diese organisatorische Regelung als Dotted Line-Prinzip.

**DuPont-Kennzahlensystem**

Das DuPont-Kennzahlensystem bildet in der Praxis häufig das Grundgerüst für ein umfassendes Controlling-System. Es ist als Rechensystem konzipiert und hat die Gestalt einer Kennzahlen-Pyramide. Als Spitzenkennzahl verwendet das DuPont-System den Return on Investment (ROI), im deutschsprachigen Raum auch als Kapitalrentabilität oder als Ertrag aus investiertem Kapital bezeichnet. Ganz allgemein kann der ROI als relativer Gewinn verstanden werden, der mit Hilfe eines bestimmten Kapitaleinsatzes erzielt wird. Durch eine Erweiterung der ROI-Formel mit dem Umsatz im Zähler und im Nenner (Abb. 3) werden die eigenständigen Kennzahlen der Umsatzrentabilität sowie der Kapitalumschlag gebildet, die dann weiter aufgliedert werden.

**EBIT**

Der EBIT (Earnings before Interest and Taxes) ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Er gibt Aufschluss über die Ertragskraft aus der operativen Unternehmenstätigkeit, unabhängig von der zu Grunde liegenden Finanzierung und außerordentlichen Einflüssen.

**EBITDA**

Eine dem vereinfachten Cash Flow ähnliche ertragsorientierte Cash Flow-Kenngröße ist der so genannte EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Der EBITDA ist eine Roherfolgsgröße

und dient vor allem der Beurteilung von Unternehmen, die unter Umständen wegen unterschiedlicher Abschreibungspolitiken nur schwer vergleichbar sind. Sein Ursprung liegt in der angelsächsischen Praxis der Finanzanalyse. Inzwischen wird der EBITDA auch international, u.a. bei der Aktienkursanalyse, verwandt. Die Ermittlung der EBITDA erfolgt auf Basis der handelsrechtlichen GuV-Gliederung:

- Jahresüberschuss
- ± außerordentliches Ergebnis
- ± Ertragsteuern
- = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
- + Zinsaufwand
- = EBIT (ordentliches Ergebnis vor Zinsen und Steuern)
- + Abschreibungen auf Anlagevermögen
- + Abschreibungen auf aus Konsolidierung entstandenem Goodwill
- = EBITDA

**Economic Value Added (EVA)**

Der EVA gibt die Rendite an, die ein Unternehmen über die gewichteten Kosten für das Eigen- und das verzinsliche Fremdkapital hinaus erwirtschaftet hat. Der EVA ist also ein Übergewinnkonzept, das den Gewinn nach Eigen- und Fremdkapitalkosten ausweist.

**Effektivität**

Messgrößen zur Effektivität (Effectiveness) beurteilen die Leistungsergebnisse im Hinblick auf ihren Zielbeitrag („die richtigen Dinge tun“).

**Effizienz**

Messgrößen zur Effizienz (Efficiency) zeigen die Input-Output-Relation bzw. Input-Ziel-Relation („die Dinge

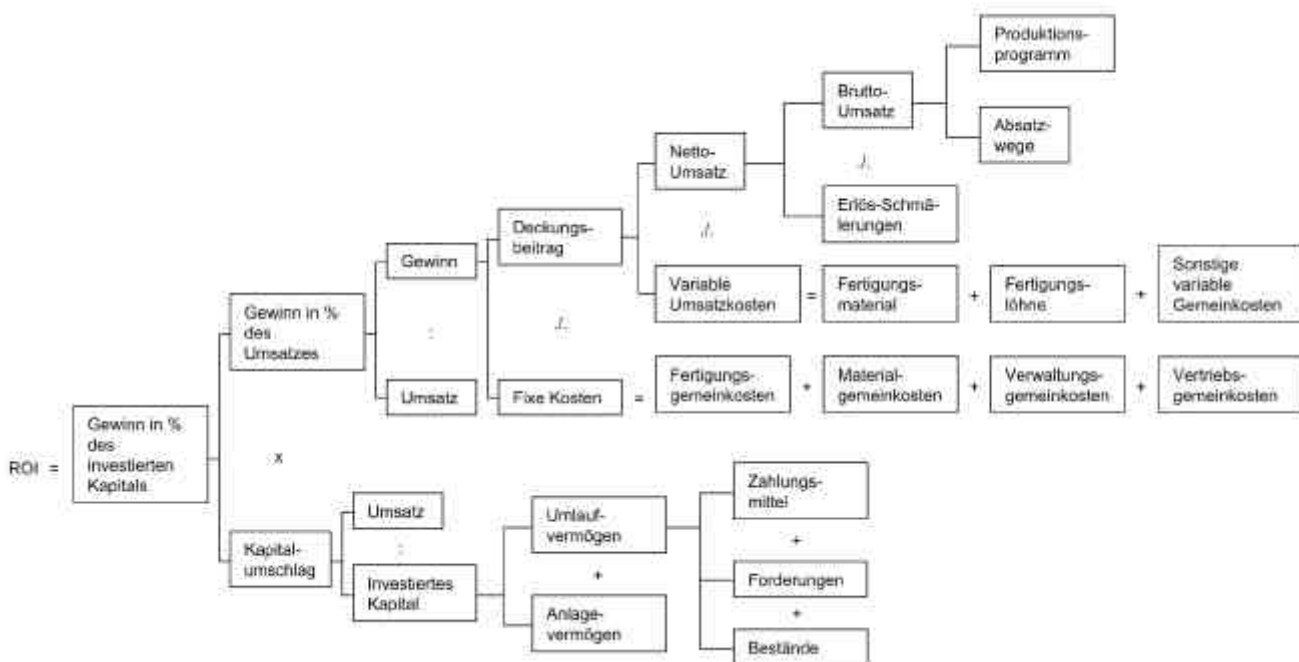


Abb. 3: Grundstruktur des DuPont-Kennzahlensystems

richtig tun“). Damit wird deutlich, dass die *Effektivität* Voraussetzung der Effizienz ist.

### **Eigenkapitalrentabilität**

Die Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity, ROE) ist insbesondere für (potenzielle) Anleger von Risikokapital die entscheidende *Kennzahl* für ihre Anlageentscheidungen. Sie beeinflusst dementsprechend intensiv die (Eigen-)Kapitalbeschaffung eines Unternehmens. Daher ist die Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität für die Beurteilung, ob ein Unternehmen Gewinne erzielen, Investitionen tätigen und Risiken tragen kann, von grundlegender Bedeutung.

### **Erfolgspotenzial**

Erfolgspotenziale sind alle geschäftsspezifischen und erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann vorliegen müssen, wenn die Erfolge (Gewinn/Verlust) zu realisieren sind. Die heutigen Erfolgspotenziale sind also für den Erfolg von morgen verantwortlich. Die wesentlichen Determinanten des Erfolgspotenzials eines Unternehmens sind aktuelle und geplante Strategien, Wettbewerbspositionen und Unternehmensstrukturen sowie die damit verbundenen Investitionsvorhaben.

### **First Passed Yield**

Damit ist der Anteil der Werkstücke gemeint, der bereits beim ersten Fertigungsdurchgang fehlerfrei ist.

### **Fixkostenmanagement**

Das Fixkostenmanagement plant und gestaltet den Auf- und den Abbau von Fixkosten in Abhängigkeit von erwarteten Beschäftigungsschwankungen.

### **Forschungs- und Entwicklungs-Controlling**

Das Forschungs- und Entwicklungs-Controlling führt alle Tätigkeiten aus, mit denen eine ergebnisorientierte Ausrichtung und *Koordination* der Forschungs- und Entwicklungspotenziale bzw. -prozesse unterstützt werden. Hierzu gehört das Management der Technologieentwicklung, der Vorentwicklung sowie der Produkt- und Prozessentwicklung.

### **Free Cash Flow**

S. *freier Cash Flow*

### **Freier Cash Flow**

Der freie Cash Flow zeigt den aus dem Unternehmen entnahmefähigen Zahlungsmittelüberschuss an. Dazu werden vom Cash Flow die geplanten Anlageninvestitionen einschließlich der Investitionen (Desinvestitionen) in das Umlaufvermögen abgezogen (hinzuaddiert). Der freie Cash Flow ist also der Teil des gesamten Cash Flow, der für Zahlungen an die Eigen-

und Fremdkapitalgeber zur Verfügung steht.

### **Frühwarnsystem**

Ein Frühwarnsystem hat die Aufgabe, potenzielle oder bereits eingetretene interne bzw. externe Gefährdungen des Unternehmens so rechtzeitig aufzuzeigen, dass der betreffende Entscheidungsträger drohende bzw. bereits bestehende Gefahren rechtzeitig erkennt und entsprechend reagieren kann. In der Praxis sind strategische Frühwarnsysteme bislang wenig verbreitet. Deutlich häufiger ist hingegen der Einsatz von operativen Frühwarnsystemen (z.B. im Bankenbereich).

### **Funktionales Controlling**

Beim funktionalen Controlling wird das *Controlling* nach Funktionsbereichen (z.B. *Personal-Controlling*) systematisiert. Die Optimierung der einzelnen Funktionsbereiche ist zwar eine wichtige Aufgabe des Controlling, ist aber unzureichend, um ein Unternehmen als Einheit optimal zu steuern. Daher ist die Analyse der einzelnen Funktionsbereiche um eine bereichsübergreifende Betrachtung zu ergänzen.

### **Gap-Analyse**

Bei der Gap-Analyse (Gap = Lücke) wird die gewünschte Entwicklung einer Zielgröße (z.B. Umsatz oder Gewinn) dem Verlauf dieser Größe gegenüber gestellt, der bei der derzeit verfolgten Strategie erwartet wird. Die Abweichung zwischen beiden Entwicklungen offenbart eine strategische Lücke und deutet auf die Notwendigkeit einer Strategieänderung/-anpassung hin (z.B. Entwicklung und Einführung neuer Produkte).

### **Gegenstromverfahren**

Das Gegenstromverfahren ist eine Methode, wie Ziele im Unternehmen gebildet werden. Zunächst werden vorläufige Oberziele durch die oberste Führungsebene formuliert und anschließend entsprechend der nachgeordneten Ebenen zerlegt und konkretisiert. Dort werden die Realisierungsmöglichkeiten überprüft. Nach eventuellen Korrekturen gehen die Informationen an die oberste Führungsebene zurück, wo die *Koordination* der abgestimmten Teilpläne erfolgt.

### **Gemeinkostenwertanalyse (GWA)**

Mit der GWA werden Kostensenkungen im Gemeinkostenbereich durchgesetzt, indem unnötige Aktivitäten reduziert oder eliminiert werden. Anfangs werden hohe, meist bei 40% liegende Einsparquoten vorgegeben, um alle Einsparmöglichkeiten aufzudecken. Der Verdienst der GWA besteht darin, dass die Leistungen im Gemeinkostenbereich von Führungs-

kräften, oft mit Hilfe von Beratern, auf Kostensenkungspotenziale untersucht werden. Die GWA wird heute in nahezu identischer Form von unterschiedlichen Beratungsunternehmen angewandt und z.B. als „Strukturkosten-Wertanalyse“ oder „Funktionsanalyse“ bezeichnet.

### **Gesamtkapitalrentabilität**

Die Gesamtkapitalrentabilität ist der Quotient aus dem Erfolg (nach Zinsaufwand und Steuern) plus Zinsaufwand und dem Gesamtkapital. Sie sagt etwas über die Erfolgskraft eines Unternehmens unabhängig von der Kapitalstruktur aus, also welche Rendite für die Eigen- und Fremdkapitalgeber insgesamt erzielt wurde.

### **Hauptprozesse**

Im Rahmen der *Prozesskostenrechnung* werden die leistungsmengeninduzierten Prozesse der Kostenstellen des Untersuchungsbereichs zu wenigen Hauptprozessen aggregiert, um die kostenstellenübergreifenden Vorgänge abzubilden, die das Gemeinkostenvolumen in hohem Maße bestimmen.

### **Indexzahlen**

Indexzahlen sind Messzahlen, die Daten in ihrer zeitlichen Veränderung dadurch übersichtlicher aufbereiten, dass der Anfangs-, Mittel- oder Endwert einer Reihe als Basiswert oder Grundzahl gleich 100 gesetzt wird und die übrigen Werte im Verhältnis dazu umgerechnet werden.

### **Indikatoren**

Indikatoren sind keine quantitativen Informationen, die über eine Verichtung von Daten gewonnen wurden. Sie sind vielmehr Ersatzgrößen, deren Ausprägung oder Veränderung den Schluss auf die Ausprägung und Veränderung einer anderen als wichtig erachteten Größe zulassen.

### **Information Overload**

Bei der Aufbereitung von Informationsangeboten sind die begrenzten Verarbeitungskapazitäten des Menschen zu beachten, was bei komplexen Problemen leicht zu einer Überforderung bei der Aus- bzw. Bewertung eines sehr umfassenden Informationsangebots führen kann. Die Risiken, die in einer derartigen Situation entstehen, können sich z.B. in einer willkürlichen Beschränkung auf ein beherrschbares Teilproblem oder einem Ersatz der tatsächlich zu lösenden Problemstellung äußern.

### **Informationsangebot**

Die zu einem Zeitpunkt verfügbaren Informationen bilden das Informationsangebot. Werden zu den verfügbaren Informationen nicht nur die vorhandenen Informationen gezählt, auf die unmittelbar zurückgegriffen wer-

den kann, sondern auch alle bis zu diesem Zeitpunkt beschaffbaren Informationen, ergibt sich das potenzielle Informationsangebot.

**Informationsbedarf**

Der Informationsbedarf umfasst die Art, Menge und Qualität der Informationen, die zur Erfüllung einer Aufgabe in einem bestimmten Zeitraum benötigt werden.

**Informationsversorgung**

Informationen sind zentraler Bestandteil der Controlling-Konzeption. Sie schaffen erst die Grundlage zur Wahrnehmung von Controlling-Aufgaben. Die Informationsversorgung muss die benötigten Informationen mit dem notwendigen Genauigkeits- und Verdichtungsgrad am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt bereitstellen. Sie ist somit die Kernaufgabe des *Controllers*. In letzter Zeit wird immer mehr erkannt, dass Markt und Kunden die wichtigsten Quellen aller ergebnisorientierten Informationen sind.

**Intangible Assets**

Während der Buchwert eines Unternehmens durch das materielle Vermögen (z.B. Anlagen, Maschinen, Vorräte) bestimmt wird, tragen zum Marktwert des Unternehmens weitere, von der traditionellen Rechnungslegung nicht oder nur unvollständig erfasste „Werte“ bei. Sie werden als immaterielle Güter (z.B. Patente, Lizenzen, Goodwill, Marken) oder immaterielle Aktiva (Intangible Assets) bezeichnet.

**Intellectual Capital**

Die Differenz zwischen Marktwert und Buchwert des Eigenkapitals eines Unternehmens wird nach Stewart als Intellectual Capital (intellektuelles Kapital) bezeichnet.

**Interne Revision**

Die Mitarbeiter der Revisionsabteilung führen – unabhängig vom Prozess oder Verantwortungsbereich – Überwachungsaufgaben durch. Damit kommt der internen Revision eine primär vergangenheitsorientierte Aufgabenstellung zu. Geprüft werden vor allem die Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit im betrieblichen Leistungsvollzug. Hieraus ergibt sich eine grundlegende Abgrenzung zum *Controlling*, bei dem der Management-Service im Vordergrund steht.

**Investitions-Controlling**

Die Aufgaben des Investitions-Controlling setzen sich aus Investitionsplanung/-koordination, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle zusammen. Das Investitions-Controlling hat dabei insbesondere die Funktion, die Wirtschaftlichkeit der Investitionen und die Übereinstim-

mung mit der kurz- und langfristigen Finanzplanung zu prüfen.

**Kennzahlen**

Kennzahlen sind hochverdichtete Maßgrößen, die als Verhältniszahlen oder absolute Zahlen in einer konzentrierten Form einen quantitativ erfassbaren Sachverhalt wiedergeben. Es handelt sich um numerische Informationen, die die Struktur eines Unternehmens, Teile dieser Struktur sowie die wirtschaftlichen Prozesse und Entwicklungen, die in dem Unternehmen stattfinden, ex post beschreiben oder ex ante bestimmen sollen.

**Kennzahlenarten**

Unter statistischen Gesichtspunkten wird zwischen absoluten und relativen Kennzahlen differenziert. Absolute Kennzahlen geben an, aus wie vielen Elementen eine näher bezeichnete Menge besteht. Hierbei werden unterschieden:

- Einzelzahlen (z.B. Zahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen)
- Summen (z.B. Bilanzsumme)
- Differenzen (z.B. Betriebsergebnis als Differenz zwischen Umsatzerlösen und Umsatzkosten)
- Mittelwerte (z.B. der durchschnittliche Endbestand eines Lagers für die Monate Januar bis Dezember)

Relative Zahlen (Verhältniszahlen) werden gebildet, indem (quantitative) Sachverhalte in Form eines Quotienten sinnvoll verknüpft werden. Man unterscheidet hierbei

- Gliederungszahlen, die den Anteil einer Größe an der Gesamtmenge angeben (z.B. Eigenkapital am Gesamtkapital),
- Beziehungszahlen, die Verknüpfungen zwischen ungleichartigen Zahlen verschiedener Grundgesamtheiten herstellen, zwischen denen eine Ursache-Wirkungs-Beziehung vermutet wird (z.B. Rentabilität = Ergebnis/Kapitaleinsatz) und
- Indexzahlen, mit denen sich eine Zeitreihe bzw. die zeitliche Veränderung von Daten übersichtlicher aufbereiten lässt (z.B. Preisindex).

**Kennzahlensystem**

Ein Kennzahlensystem ist die Gesamtheit von geordneten *Kennzahlen*, die betriebswirtschaftliche Aussagen über Unternehmen und/oder ihre Teile machen. Kennzahlensysteme versuchen, beziehungslos nebeneinander stehende Einzelkennzahlen in einem System von gegenseitig abhängigen und einander sich ergänzenden Kennzahlen zu einer geordneten Gesamtheit zusammenzufassen (z.B. *DuPont-Kennzahlensystem*).

**Komplexitätskosten**

Unter Komplexitätskosten werden Kosten verstanden, die sich mit der Vielfalt vorhandener Produktprogramme und Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen verändern. Man unterscheidet direkte (z.B. Konstruktion einer neuen Produktvariante) von indirekten Komplexitätskosten (z.B. Opportunitätskosten durch zusätzlichen Abstimmungsbedarf bei einer Ausweitung des Produktspektrums).

**Kontrolle**

Der Soll-Ist-Vergleich und die Ermittlung von Abweichungen sind die Aufgaben der Kontrolle. Zur Durchführung müssen deshalb die Soll- und Ist-Werte des zu kontrollierenden Sachverhalts bekannt sein und Regeln für die Bewertung der Abweichungen vorliegen. Die Kontrolle soll ermöglichen, Fehler in der Planung/Durchführung zu erkennen und Möglichkeiten zur Beseitigung vorzugeben. Damit ist Planung ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ohne Planung unmöglich.

**Koordination**

Die Bedeutung der Koordination ergibt sich aus der Arbeitsteilung im Unternehmen. Sie macht es notwendig, die einzelnen Teilaufgaben/Teilbereiche auf das Gesamtziel des Unternehmens auszurichten. Das *Controlling* unterstützt die Koordination durch ein geeignetes Planungs- und Kontrollinstrumentarium. Besonders folgende Aufgaben werden unterstützt:

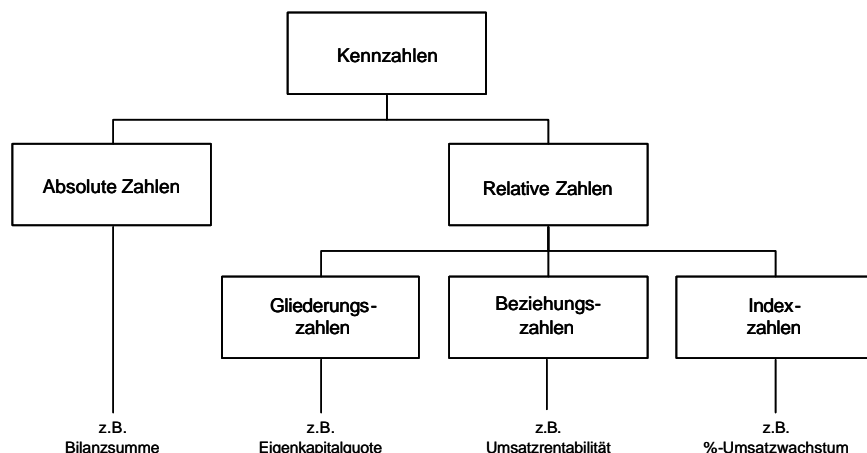


Abb. 4: Kennzahlenarten

- Koordination in vertikaler Hinsicht, d.h. die Abstimmung der Pläne mit den über- und untergeordneten Stellen
- Koordination in horizontaler Hinsicht, d.h. die Abstimmung der Pläne mit den benachbarten Stellen
- Koordination in zeitlicher Hinsicht, d.h. die Abstimmung der verschiedenen Planungsschritte untereinander
- Koordination in verwendungsmäßiger Hinsicht, d.h. die Abstimmung der Periodenplanung mit der Projektplanung

### **Kosten-Controlling**

Die Kostenrechnung dient dazu, die in einer Periode anfallenden Kosten zu erfassen und auf Kostenstellen und Kostenträger zu verrechnen. Sie stellt Informationen über die Kostensituation des Unternehmens bereit und bildet damit die Grundlage für das *Kostenmanagement*. Die Aufbereitung der zur Kostenbeeinflussung notwendigen Informationen ist hingegen eine Aufgabe des *Controlling* im Sinne eines Kosten-Controlling. Es nimmt damit eine Servicefunktion gegenüber dem Management wahr und kann Impulsgeber für kostenbeeinflussende Maßnahmen sein.

### **Kostenführerschaft**

Mit der Strategie der Kostenführerschaft soll eine überlegene Kostenposition erreicht werden, aus der eine überdurchschnittliche Ertragsposition resultiert. Diese Strategie setzt eine Optimierung der gesamten Kostenstruktur voraus, um möglichst geringe Stückkosten zu erreichen.

### **Kostenmanagement**

Kostenmanagement ist die bewusste Beeinflussung der Kosten, um die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu erhöhen. Grundlage des Kostenmanagement ist die *Kostenrechnung*, von der die Kosten erfasst und auf die Kostenstellen sowie Kostenträger verrechnet werden.

### **Kostentreiber**

Innerhalb der *Prozesskostenrechnung* ist ein Kostentreiber eine Maßgröße, die das Kostenvolumen in den betroffenen Kostenstellen treibt.

### **Kundensegmentierung**

Das lange Zeit ausschließlich verfolgte Ziel, einen hohen Marktanteil zu erreichen, wird heute durch einen hohen Anteil bei solchen Kunden ergänzt bzw. ersetzt, die aktuell oder künftig das Ergebnis besonders beeinflussen. Je sicherer diese identifiziert werden können, desto eher ist ein effizienter Ressourceneinsatz durch die Bündelung der Anstrengungen möglich. Eine solche Kundensegmentierung orientiert sich an ergebnismäßig profitablen bzw. defizitäre Kunden. Für die Bewertung eines

Kundenportfolios spielt neben dem Ertragswert der Kunden u.a. auch die festgestellte strategische Bedeutung eine wichtige Rolle. Mögliche Kriterien dieser Bewertung sind z.B. das Wachstums- und/oder das Innovationspotenzial oder Referenzeffekte in der Branche.

### **Kundenwert**

Grundlage für die Selektion nach attraktiven Kundenbeziehungen ist eine verursachungsgerechte Kostenzuordnung. Wegen des in vielen Bereichen wachsenden Gemeinkostenanteils an den Gesamtkosten ist der Einsatz der *Prozesskostenrechnung* notwendig. Attraktive Kundenbeziehungen zeichnen sich nicht nur durch eine hohe Nachfrage nach Leistungen mit hohem Ergebnisbeitrag aus, sondern sind auch langfristig ausgelegt (Kundenloyalität). Die Summe der dauerhaften Kundenbeziehungen weist dabei den Charakter eines immateriellen Vermögenswerts auf. Aus dieser Erkenntnis ergeben sich gegebenenfalls relevante Impulse bei der Bewertung von so genannten Alt- und Neukunden. Charakteristisch für die bisher vorliegenden Ansätze ist eine kunden(-gruppen)bezogene Darstellung der Umsätze, Vollkosten und Ergebnisbeiträge im Sinne einer Investitionsrechnung. In Verbindung mit den Akquisitionskosten und dem Kundenlebenszyklus wird so der Kundenwert (Kundenprofitabilität) ermittelt.

### **Lebenszykluskostenrechnung**

Mit einer Lebenszykluskostenrechnung soll eine auf den Lebenszyklus bestimmter Objekte bezogene Gestaltung von Kosten, aber auch von Erlösen oder Zahlungen angestrebt werden. Allgemeine und/oder spezifische Lebenszyklusmodelle können z.B. für die Produkte und die Kundenbeziehungen von Unternehmen formuliert und analysiert werden.

### **Leistungsrechnung**

Nicht-monetäre Kenngrößen werden bei der Entwicklung neuer Steuerungssysteme (z.B. *Balanced Scorecard*) verstärkt beachtet. Zunehmend treten Mengen- Zeit- und Qualitätsdaten an die Seite von Kostendaten und ersetzen diese sogar teilweise. Dieser Teil des Informationssystems kann als Leistungsrechnung bezeichnet werden.

### **Leitbild**

Das Leitbild bildet für ein Unternehmen die Verhaltensweisen und Entscheidungsmuster ab, die mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen. Im Grundsatz geht es hierbei um das Verhalten des Unternehmens

- gegenüber der Außenwelt, d.h. gegenüber Geschäftspartnern (Kunden und Lieferanten), den Wettbewerbern und der Gesellschaft,

- im Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitern und
- gegenüber den Aktionären.

### **Life Cycle Costing**

S. *Lebenszykluskostenrechnung*

### **Marken-Controlling**

Zum Marken-Controlling gehören

- die Abstimmung der Informationsversorgung für alle mit der Markenführung befassten Stellen im Unternehmen,
- die Planung und Kontrolle aller markenbezogenen Aktivitäten,
- das Marken-Audit,
- die grundlegende Revision der gegenwärtigen Markenstrategie sowie
- die *Koordination* der für die Strategieformulierung notwendigen Planungs- und Entscheidungsprozesse.

### **Marketing-Controlling**

Das Marketing-Controlling unterstützt Entscheidungen, die die aktuellen und zukünftigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt betreffen. Im Mittelpunkt stehen dabei Aspekte zur Preis- und Produktpolitik, zur Distributions- und Kommunikationspolitik. Diese Teilpolitiken werden zusammen als Marketing-Mix bezeichnet, der über Planung, *Koordination* und *Kontrolle* effizient zusammenzustellen ist.

### **Market Value Added (MVA)**

Der MVA bildet die Differenz zwischen dem Marktwert des Gesamtkapitals und dem investierten Kapital ab und kann als Kapitalwert des Unternehmens interpretiert werden.

### **Monitoring**

Wird ein kritischer Sachverhalt erkannt und als bedeutend eingestuft, wird er einem Monitoring unterzogen, d.h., es erfolgt eine vertiefende und dauerhafte Beobachtung.

### **Nachlaufende Indikatoren**

Nachlaufende Indikatoren für den Erfolg von Prozessen der Leistungserstellung (z.B. monetäre Erfolgsgrößen) sind immer erst nach deren Abschluss zu ermitteln. Daher sind sie zur Steuerung von Prozessen ungeeignet, die längere Zeit dauern (z.B. Projektaktivitäten in Forschung und Entwicklung).

### **Navigator**

Um die Aufgaben eines *Controllers* zu verdeutlichen, vergleicht man ihn häufig mit einem Navigator, der den Steuermann (= Führung) unterstützt. Der Navigator verfügt über Instrumente (z.B. Kostenrechnung, Investitionsrechnung), mit deren Hilfe er den Steuermann darüber informiert, welche Richtung einzuschlagen ist, um das (Erfolgs-)Ziel zu erreichen.

**Nutzwertanalyse**

Mit der Nutzwertanalyse wird versucht, die qualitativen Eigenschaften von Investitionsalternativen auf ihren Beitrag zum mehrdimensionalen Zielsystem eines Investors hin zu untersuchen und sie entsprechend ihrem Nutzen zu ordnen. Diese Ordnung orientiert sich an den Nutzwerten der Alternativen. Der Nutzwert ist ein quantitativer Ausdruck für den subjektiven Wert, den eine Investition für die Zielerreichung hat.

**Öko-Controlling**

Das veränderte gesellschaftliche Umweltbewusstsein und erweiterte Haftungsregeln machen es notwendig, dass die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die ökologische Umwelt stärker beachtet werden. Dazu müssen ökologisch relevante Informationen zur Verfügung stehen. Solche Informationen liefern gegenwärtig u.a. die ökologische Buchhaltung mit einer ökologischen Kostenrechnung (Umwelkostenrechnung) sowie die Öko-Bilanz.

**Operatives Controlling**

Das operative Controlling soll die Erreichung der Oberziele Gewinn und Liquidität unterstützen. Der Gewinn wird durch die Bilanz- und Erfolgsrechnung des externen Rechnungswesens und durch das Betriebsergebnis der Kosten- und Leistungsrechnung festgestellt. Die Finanzierungsrechnung mit der Zielgröße Einnahmeüberschuss und die Finanzrechnung mit dem *Cash Flow* sagen etwas über das Ziel Liquidität aus.

**Operatives Ergebnis**

S. *Betriebsergebnisrechnung*

**Ordnungssystem**

Ordnungssysteme sind *Kennzahlensysteme*, bei denen die *Kennzahlen* bzw. Elemente nicht durch Rechenoperationen verknüpft, sondern sachlogisch strukturiert sind. Dies setzt voraus, dass die Beziehungen nach Art und Wirkungsrichtung (z.B. auf Grund betriebswirtschaftlicher Erfahrung) bekannt sind.

**Outsourcing**

Die Notwendigkeit, starre Kostenstrukturen langfristig flexibler zu gestalten, führt in vielen Unternehmen dazu, Outsourcing-Alternativen zu erwägen. Der Begriff „Outsourcing“ setzt sich aus den Worten „Outside“, „Resource“ und „Using“ zusammen und bedeutet, dass Unternehmen bestimmte Teilleistungen und -funktionen von Dritten durchführen lassen. Grundsätzlich kann es sich dabei um alle denkbaren Sach- oder Dienstleistungen handeln.

**Performance Measurement**

Unter Performance Measurement versteht man den Aufbau und Einsatz

meist mehrerer *Kennzahlen* verschiedener Dimensionen (z.B. Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit). Sie werden zur Beurteilung der *Effektivität* und *Effizienz* der Leistung und der Leistungspotenziale im Unternehmen herangezogen. Bewertet werden so genannte Leistungsebenen wie z.B. Organisationseinheiten unterschiedlicher Größe, Mitarbeiter oder Prozesse.

**Personal-Controlling**

Zentrale Aufgabe des Personal-Controlling ist es, die Voraussetzungen für ein optimales Verhältnis von Personalaufwand (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) zu Personalleistung (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) im Unternehmen zu schaffen. Dabei sind aktuelle und zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen zu beachten.

**Planbilanz**

In eine Planbilanz gehen unternehmensbezogene Standard- und Optimierungsgrößen für einen bevorstehenden Zeitraum (Ex-ante-Bilanz) ein. Sie ergeben sich aus Schätzungen der Entwicklung zentraler Erfolgskomponenten. Für einfach gehaltene Fragestellungen kann es bereits ausreichend sein, nur die Aktiv- und Passivgrößen hinsichtlich des zu erwartenden Istwerts zu prognostizieren und diese Prognosewerte als Vorgaben, z.B. im Rahmen von Plan-Budgets, zu verwenden.

**Planungskalender**

In einem Planungskalender werden die wiederkehrenden Planungsaufgaben, verteilt auf die Monate des jeweiligen Geschäftsjahres, erfasst. Die Planungsaktivitäten werden dann hinsichtlich ihrer Reihenfolge, der Anfangstermine und der geplanten Dauer festgelegt.

**Portfolio-Analyse**

Im Rahmen der strategischen Planung werden mit Hilfe der Portfolio-Technik Strategien für die strategi-

schen Geschäftseinheiten bestimmt, die in ihrer Gesamtheit zur Erfüllung der strategischen Ziele des Unternehmens führen sollen (Abb. 5). Die Portfolio-Analyse selbst baut auf mehreren Einzelschritten auf:

- Definition der Portfolio-Matrix
- Datensammlung sowie Erstellung und Analyse eines Ist-Portfolios
- Bestimmung von Strategien und eines Ziel-Portfolios

**Prämissenkontrolle**

Innerhalb der Prämissenkontrolle erfolgt eine Überprüfung, ob und inwieweit die Entscheidungsgrundlagen, die im Rahmen der Planung erarbeitet bzw. zugrunde gelegt waren, noch mit dem gegenwärtigen Zustand vereinbar sind.

**Produktions-Controlling**

Unter Produktion versteht man die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen durch die Kombination von Produktionsfaktoren. Zentrale Aufgabe des Produktions-Controlling ist es, die Wirtschaftlichkeit dieses Produktionsprozesses zu gewährleisten. Mit seiner Hilfe müssen die Auswirkungen von produktionswirtschaftlichen Entscheidungen, z.B. über die Anlagenausstattung, das Produktionsprogramm oder den Produktionsprozess, abgeschätzt werden. Gegebenenfalls muss bei Erreichung vorgegebener Grenzwerte und wenn dadurch das Erfolgsziel gefährdet ist, gegengesteuert werden. Die bei der Ausstattungsplanung erforderlichen Kapazitätsentscheidungen sind wegen ihrer Bedeutung für die Finanzlage des Unternehmens funktionsübergreifend mit dem Finanz- und *Investitions-Controlling* abzustimmen.

**Produktlebenszyklusanalyse**

Oftmals kann ein Zusammenhang zwischen den quantitativen (insbesondere Deckungsbeitrag und Umsatz) und den qualitativen Merkmalen eines Produkts (z.B. Wettbewerbsintensität, Bedeutung der Produktionstechnologie) und seinem „Le-

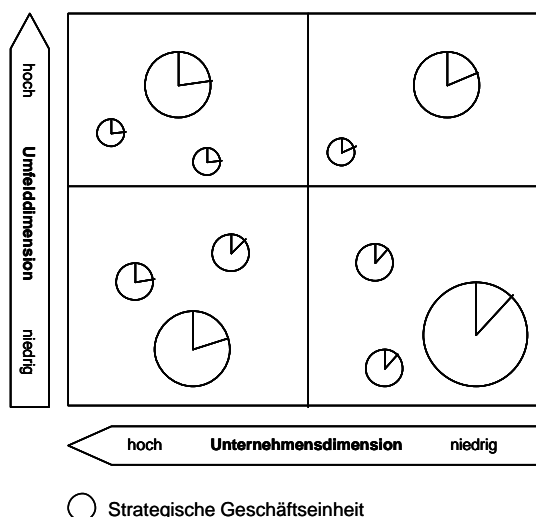


Abb. 5: Grundprinzip der Portfolio-Technik



bensalter“ hergestellt werden. Dadurch gewinnt der Produktlebenszyklus strategische Bedeutung. Das „klassische“ (Produkt-)Lebenszykluskonzept unterscheidet vier Phasen (Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung), in denen es zu unterschiedlichen Ausprägungen qualitativer und quantitativer Merkmale kommt. Ein Vorzug des Konzepts liegt darin, dass es den Blick dafür schärft, stets eine Mischung von Gütern und Dienstleistungen in den unterschiedlichen Lebensphasen anzustreben.

**Profit Impact of Market Strategies (PIMS)**

Das PIMS-Modell (Profit Impact of Market Strategies) baut auf einer breit angelegten, viele Branchen umfassenden empirischen Studie auf. Dabei stellen die beteiligten Unternehmen neben ihrem *Return on Investment (ROI)* und dem *Cash Flow* Informationen zu drei Bereichen zur Verfügung:

- Beschreibung der Marktcharakteristika
- Angaben über die Wettbewerbspositionen
- Indikatoren der Kapital- und Produktionsstrukturen

Aufgrund dieser Informationen werden insbesondere zwei Fragen beantwortet:

- Welche Determinanten wirken auf den ROI und den Cash Flow?
- Wie verhalten sich ROI und Cash Flow bei einer Strategieänderung?

**Projekt-Controlling**

Unter Projekten versteht man eine Leistungserstellung, die in bestimmten Zeitabschnitten erbracht wird und sich in „Perioden“ zwischen vordefinierten Meilensteinen messen lässt. Das Projekt-Controlling begleitet solche Projekte in der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollphase. Die Hauptaufgabe des Projekt-Controlling besteht in der Versorgung der Projektleitung mit aktuellen Informationen, um so ein ergebnisorientiertes Management von Projekten zu ermöglichen.

**Prozesskostenrechnung**

Die Prozesskostenrechnung zielt primär darauf ab, die Gemeinkosten von Unternehmen bzw. Organisationen zu analysieren, zu steuern, und möglichst verursachungsgerecht den Produkten zuzuordnen. Zu diesem Zweck werden die Prozesse untersucht, die für die Entstehung von Gemeinkosten verantwortlich sind (Abb. 6). Die Prozesskostenrechnung ist charakterisiert durch:

- Konzentration auf repetitive, strukturierte Abläufe in den indirekten Bereichen
- Analyse übergreifender Prozesse
- Untersuchung von Kostenbestimmungsfaktoren und Bildung von

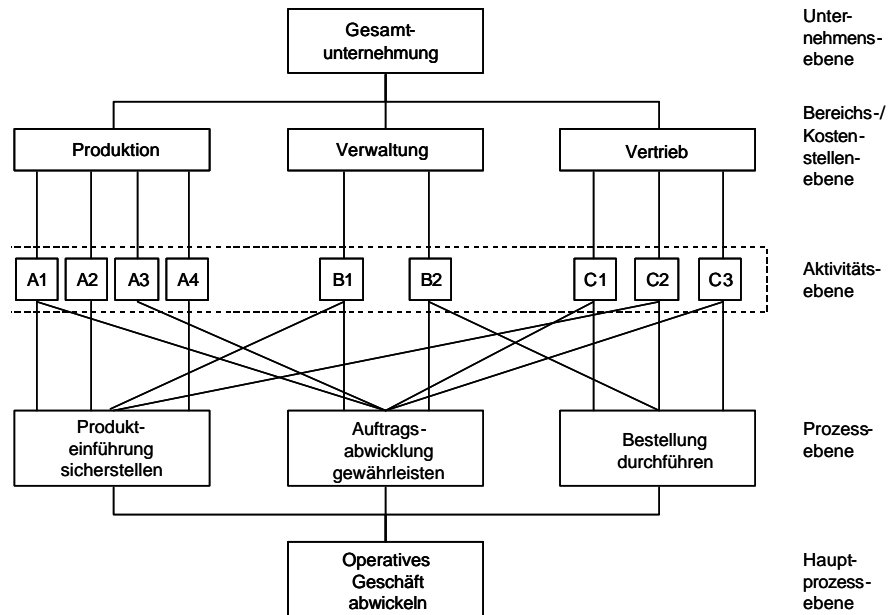


Abb. 6: Unternehmensaktivitäten im Rahmen der Prozesskostenrechnung

- Bezugsgrößen zur Messung von Prozessmengen
- Bestimmung von Prozesskosten und Prozesskostensätzen
- Verrechnung auch kurzfristiger fixer Kosten zur Vorbereitung mittel- und langfristiger Entscheidungen
- Abbildungen des Ressourcenverzehr in den indirekten Bereichen als Grundlage der Gemeinkostensteuerung sowie der Produktkalkulation.

**Qualitäts-Controlling**

Das Qualitätsmanagement hat die Aufgabe, alle betrieblichen Strukturen und Abläufe zu gestalten und zu steuern, die Voraussetzung für eine optimale Qualitätserfüllung sind. Das Qualitäts-Controlling ist der Teil des Controlling-Systems, der die Aktivitäten des Qualitätsmanagement unterstützt. Zu den primären Aufgabenstellungen des Qualitäts-Controlling gehören die Konzeption einer Qualitätskostenrechnung sowie die Versorgung des Qualitätsmanagement mit den gewonnenen Informationen zur Steuerung qualitätsbestimmender Prozesse.

**Rechensystem**

Rechensysteme sind *Kennzahlensysteme* von rechentechnisch verknüpften, hierarchisch geordneten *Kennzahlen*.

**Reengineering**

Die verschiedenen Ansätze zum Reengineering streben ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen an. Durch die grundlegende Neugestaltung von Prozessen sollen Quantensprünge bei den Zielgrößen Kosten, Zeit und Qualität erreicht werden.

**Relevante Kosten**

Der Grundsatz der relevanten Kosten besagt, dass lediglich solche Kosten in die Entscheidungsfindung einzubeziehen sind, die von Entscheidungen beeinflusst werden.

**Rentabilität**

Die Rentabilität ist eine Beziehungsgröße, bei der eine Ergebnisgröße zu einer dieses Ergebnis maßgebend bestimmenden Einflussgröße in Relation gesetzt wird. Als Bezugsgrößen zum Ergebnis bzw. Erfolg kommen insbesondere

- das Kapital in den verschiedensten Dimensionen und
- die Umsatzerlöse

in Betracht, so dass dann — je nach Wahl der Bezugsgröße — einerseits eine Kapitalrentabilität (z.B. Gewinn/Kapital) bzw. andererseits eine *Umsatzrentabilität* (Gewinn/Umsatz) vorliegt.

**Reporting**

Das Reporting (s. *Berichtswesen*) umfasst alle Objekte und Abläufe, die mit der Erstellung und Weitergabe von Berichten verbunden sind.

**Return on Assets (ROA)**

S. *Gesamtkapitalrentabilität*

**Return on Equity (ROE)**

S. *Eigenkapitalrentabilität*

**Return on Investment (ROI)**

S. *DuPont-Kennzahlensystem*

**Return on Sales (ROS)**

S. *Umsatzrentabilität*

**Risiko-Controlling**

Ziel des Risiko-Controlling ist es, Informationen über den Ist-Zustand der

Unternehmensrisiken zu liefern und die Unternehmensführung bei der Planung und Steuerung von Risiken und bei der Kontrolle der erreichten Risikoposition zu unterstützen.

**RL-Kennzahlensystem**

Das Rentabilitäts- und Liquiditäts-Kennzahlensystem (RL-Kennzahlensystem) setzt sich sowohl aus Verhältniszahlen als auch aus absoluten Zahlen des externen und internen Rechnungswesens zusammen. Es ist ein Ordnungssystem, da die einzelnen Elemente des Kennzahlensystems nicht rechentechnisch (z.B. *DuPont-Kennzahlensystem*), sondern sachlogisch miteinander verbunden sind. Es besteht aus einem allgemeinen Teil sowie einem Sonderteil. Der allgemeine Teil umfasst als Spitzenkennzahlen das ordentliche Ergebnis und die liquiden Mittel. Im Sonderteil werden Kenngrößen aufgenommen, die unternehmensspezifisch und zur Ergänzung der *Kennzahlen* des allgemeinen Teils erforderlich sind.

**Schwache Signale**

Nach Ansoff sind auftretende Diskontinuitäten durch die Wahrnehmung so genannter schwacher Signale (*Weak Signals*) identifizierbar. Als Quellen schwacher Signale kommen z.B. in Betracht:

- Häufung gleichartiger Ereignisse mit Bezug zum Unternehmen
- Verbreitung von bisher unbekanntem Meinungen, Ideen und Stellungnahmen
- Rechtsprechungstendenzen und Anzeichen einer Umgestaltung der in- und ausländischen Gesetzgebung

**Self-Controlling**

Die Diskussionen um das Lean-Management haben eine Entwicklung ausgelöst, die zumindest einen teilweisen Ersatz des institutionalisierten Controlling durch ein Self-Controlling umfasst. Beim institutionalisierten Controlling wird die Controlling-Funktion von der Controlling-Abtei-

lung bzw. von Controlling-Stellen wahrgenommen. Beim Self-Controlling wird diese Aufgabe z.B. durch den jeweiligen Abteilungsleiter oder den Mitarbeiter selbst ausgeführt.

**Shareholder Value**

Der Shareholder Value-Ansatz verlangt eine stärkere Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer eines Unternehmens. Unternehmen werden danach beurteilt, inwieweit es ihnen gelingt, den Wert dieses Unternehmens für die Anteilseigner zu steigern bzw. die Ausschüttung an die Anteilseigner langfristig zu maximieren. Der Shareholder Value ist damit grundsätzlich ein Ansatz zur Unternehmenssteuerung. Rappaport, einer der Vertreter dieses Weges, verlangt eine Planung, Steuerung und Beurteilung von Wachstumsstrategien in Unternehmen. Als Basis für die Beurteilung dient die Kapitalwertmethode. Hat die Investition dabei einen positiven Kapitalwert, d.h., ist der Barwert der Summe von *Cash Flow* und Restwert größer als Null, wird vom Unternehmen Wert geschaffen. Im umgekehrten Fall wird Wert vernichtet. Rappaport nennt fünf wichtige Werttreiber, so genannte *Wertgeneratoren*, die den *Cash Flow* beeinflussen:

- Umsatzwachstum
- Umsatzüberschussrate (Verhältnis von Operating Cash Flow zu Umsatz)
- Erweiterungsinvestitionsrate in das Anlagevermögen
- Erweiterungsinvestitionsrate in das Umlaufvermögen
- Cash Flow-Steuersatz

**Strategisches Controlling**

Im Gegensatz zum operativen Controlling, das vor allem die Steuerung der Wirtschaftlichkeit innerhalb gegebener Strukturen zum Gegenstand hat (vgl. Abb 7), befasst sich das strategische Controlling vor allem mit der Schaffung und Steuerung profitabler Unternehmensstrukturen. Zur Beurteilung von Erfolgspotenzialen ist es erforderlich, neben der internen Un-

ternehmenssituation auch die gegenwärtige und zukünftige Umweltsituation heranzuziehen und gegenüberzustellen. Die aus der Umwelt resultierenden Chancen und Risiken sind mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

**SWOT-Analyse**

Durch SWOT-Analysen lassen sich die Stärken (*Strength*) und Schwächen (*Weakness*) des Unternehmens sowie die in seiner Umwelt liegenden Chancen (*Opportunities*) und Bedrohungen (*Threats*) identifizieren. Ein für SWOT-Analysen geeignetes Instrument ist das *Benchmarking*, anhand dessen sich ablesen lässt, was zu machen ist.

**Target Costing**

Mit dem Target Costing werden die Kosten reduziert, die ein Produkt während seines gesamten Lebenszyklus verursacht. Gleichzeitig werden die Produkte möglichst optimal auf die Kundenwünsche abgestimmt. Es sollen vor allem Fehler bei der Produktentwicklung vermieden werden, die dazu führen, dass Produkte – etwa wegen nicht erwünschter oder zu teurer Funktionen – hohe Kosten verursachen und dann zu hohen Preisen und/oder zu spät auf den Markt kommen.

**Teilprozess**

Zentraler Bestandteil der *Prozesskostenrechnung* ist die Analyse und Strukturierung aller in den einbezogenen Unternehmensbereichen durchgeführten Tätigkeiten, die zu Teilprozessen zusammengefasst werden. Es handelt sich bei ihnen meist um physische Aktivitäten wie die Ausführung eines Auftrags. Es können aber auch wertbezogene Vorgänge wie Abschreibungen oder die Verzinsung von Lagerbeständen als Teilprozesse angesehen werden. Prozesse, bei denen die Prozessmenge bzw. -häufigkeit in einer Periode von der Kostenstellenleistung abhängig ist, werden

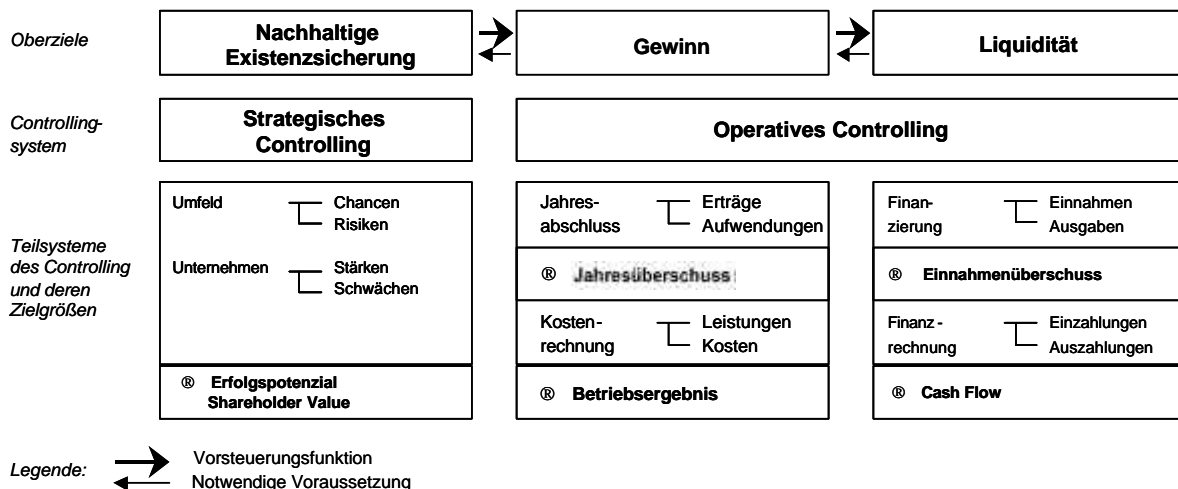


Abb. 7: Zielsystem, Controllingsystem und Teilsystem des Controlling

als „leistungsmengeninduzierte“ Prozesse bezeichnet. Teilprozesse, für die dies nicht gilt, wie z.B. das Leiten einer Abteilung, stellen „leistungsmengenneutrale“ Prozesse dar.

**Treasurer**

In der Frühphase des Controlling wurden Controllershship und Treasurer gegenübergestellt. Heute befassen sich Treasurer („Schatzmeister“) vor allem mit diese Aufgaben:

- Lenkung der Zahlungsströme durch tägliche Finanzdisposition
- finanzielle Risikosteuerung
- Kapitalbeschaffung und Sicherheitenstellung
- kurzfristige Geldanlage und Haltung der Liquiditätsreserve
- Steuerung von langfristigen Kapitalanlagen und Beteiligungen
- Steuerung der Finanzstruktur
- Kontaktpflege zu Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern zur Gewährleistung der Finanzreserve
- Vorbereitung und Begleitung von Effektenemissionen
- Aktivitäten im Zusammenhang mit Versicherungen

**Umsatzrentabilität**

Umsatzrentabilität kann unterschiedlich definiert werden. Als Zählergröße, die zu den Umsatzerlösen ins Verhältnis zu setzen ist, kommt zum einen der Betriebserfolg im Sinne des ordentlichen Betriebsergebnisses, zum anderen der Jahresüberschuss/-fehlbetrag in Betracht. Da nur korrespondierende Größen sinnvoll zueinander in Beziehung gesetzt werden können, ist die Verwendung des Betriebsergebnisses als Zählergröße vorzuziehen, da Umsatzerlöse aus der Leistungserstellung eines Unternehmens in seinem eigentlichen Geschäftszweig resultieren und nicht durch betriebsfremde/außerordentliche Aktivitäten beeinflusst werden.

**Value (Based) Reporting**

Value Reporting soll dazu beitragen, Differenzen zwischen der Börsenkaptalisierung eines Unternehmens und seinem Unternehmenswert aus Sicht des Managements zu erklären. Das Value Reporting trägt zu einer Verbesserung der Kapitalmarkteffizienz bei, da es die Informationsasymmetrie zwischen Management und Investoren verringert. Die Investoren sollen durch das Value Reporting in die Lage versetzt werden, Investitionsentscheidungen anhand fundierter Unternehmensinformationen zu treffen.

**Value Chain**

S. Wertschöpfungskette

**Value Driver**

S. Wertgenerator

**Vorlaufindikatoren**

Vorlaufindikatoren werden oft als Ersatzgrößen zur Abschätzung schwer

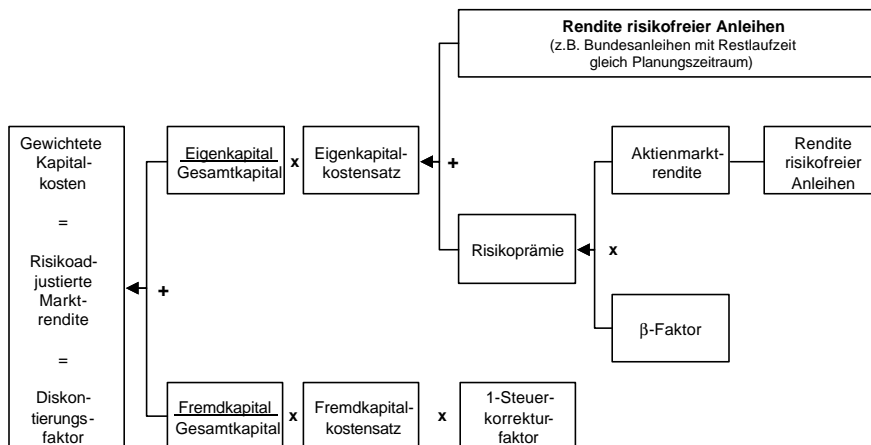


Abb. 8: Berechnung des WACC

prognostizierbarer Größen (z.B. Umsatz) eingesetzt.

**Weak Signals**

S. Schwache Signale

**Weighted Average Cost of Capital (WACC)**

Der Kapitalkostensatz WACC ist ein durchschnittlicher Gesamtkapitalkostensatz, der sich als gewogenes Mittel des Eigen- und Fremdkapitalkostensatzes des Kapitalmarktes ergibt (vgl. Abb. 8). Für die Gewichtung sind die Eigen- und Fremdkapitalanteile aufgrund des Marktwertes heranzuziehen. Insbesondere ist der Eigenkapitalkostensatz abhängig vom Risiko eines Projektes oder Geschäftsfeldes zu berechnen, d.h., auf einen risikofreien Marktzins wird eine risikoabhängige Prämie aufgeschlagen.

**Wertgeneratoren**

S. Shareholder Value

**Wertorientierte Kennzahlen**

Die zur Aufbereitung des Jahresabschlusses bisher hauptsächlich verwandten traditionellen Kennzahlen werden zunehmend durch wertorientierte Kennzahlen ergänzt bzw. verdrängt. Neben den traditionellen Kennzahlen werden zusätzliche Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens zum gegenwärtigen und für künftige Zeitpunkte bereit gestellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn die erreichte Vermögensrendite die Kapitalkosten übersteigt. In der Praxis finden am häufigsten Anwendung

- *Economic Value Added (EVA)*
- *Market Value Added (MVA)*
- *Cash Flow Return on Investment (CFROI)*
- *Cash Value Added (CVA)*
- *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)*
- *Cash-Burn Rate*

**Wertorientiertes Controlling**

Wertorientierung ist ein langfristig ausgerichteter Ansatz, der den Ansprüchen der Kunden, der Mitarbeiter und der Aktionäre, aber auch der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens Rechnung trägt. Zur Umsetzung dieser Vorgabe kommt dem Steuerungssystem eine zentrale Bedeutung zu, da insbesondere diese Aspekte zu berücksichtigen sind:

- Verständnis für Kostenkontrolle und Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse
- systematische Entwicklung und/oder Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile
- Integration von Kundenorientierung und Wertorientierung in einem abgestimmten Gesamtkonzept
- leistungsorientierte Ausgestaltung betrieblicher Anreizsysteme
- Synchronisation von Unternehmenszielen und persönlichen Einkommens- und Karrierezielen
- konsequente Beurteilung von Kundenbeziehungen vor dem Hintergrund der Wertorientierung

**Wertschöpfung**

Unter Wertschöpfung wird die Differenz zwischen den von einem Unternehmen abgegebenen Leistungen und den von dem Unternehmen übernommenen Leistungen (Vorleistungen) verstanden. In der Wertschöpfungsentstehungsrechnung wird die Wertschöpfung subtraktiv ermittelt:

$$\begin{aligned} & \text{Gesamtleistung} \\ & - \text{Vorleistungen} \\ & = \text{Wertschöpfung} \end{aligned}$$

**Wertschöpfungskette**

Die Einbeziehung des Wertschöpfungskonzepts in die Strategiefindung und -durchsetzung wurde von Porter unter dem Begriff „Wertschöpfungskette“ aufgenommen und populär gemacht. Bei der Wertschöpfungskette wird davon ausgegangen, dass Wettbewerbsvorteile aus den einzelnen wertschöpfungsbezogenen Tätigkeiten eines Unternehmens



Abb. 5: Wertschöpfungskette

(z.B. in Forschung und Entwicklung oder in der Produktion) entstehen (Abb. 5). Wertaktivitäten sind potenzielle Quellen für Kosten- und Differenzierungsvorteile. Aus dem Aufbau der Wertschöpfungskette ergeben sich z.B. die Fragen, welche Wertschöpfungsaktivitäten vom Unternehmen selbst durchgeführt oder zugekauft werden sollen (Eigenfertigung/Fremdfertigung).

### Yield Management

Die Anbieter von Dienstleistungen – es sind fast ausschließlich Unternehmen aus der Tourismus-Branche (Airlines, Mietwagen, Hotels etc.) – versuchen, ihre Kapazitätsauslastung mittels Yield Management (Preis-Mengen-Steuerung) zu optimieren (to yield = nachgeben). So werden bei einer absehbaren Unterauslastung für die noch nicht abgesetzten Kapazitäten Preisreduzierungen angeboten. Dieses Vorgehen ist etwa bei Urlaubsanbietern in Form von Last-Minute-Angeboten oder bei Preisnachlässen von Fluggesellschaften, unter Umständen in Verbindung mit Sonderpreisen für spezielle Personengruppen oder Zeiträume, zu beobachten.

### Zeitkosten

Zeitkosten umfassen alle Kosten, die in ihrer Höhe von der Länge der Durchlaufzeit, d.h. der Zeit vom Auftragseingang bis zur Auslieferung eines Produktes beeinflusst werden. Hierzu zählen Kosten für die Beschleunigung von Wertschöpfungs-

prozessen, die daraus resultierenden Kostenreduktionspotenziale sowie die Zeiteinhaltungs- und Zeitabweichungskosten.

### Zero-Base-Budgeting (ZBB)

Das ZBB ist ein Verfahren zur Kostensenkung und/oder Reallokation der Ressourcen im Gemeinkostenbereich eines Unternehmens von weniger wichtigen auf wichtigere Aufgaben. ZBB bedeutet Null-Basis-Planung und Null-Basis-Analyse, d.h., ausgehend von der Basis „Null“ sollen sämtliche Gemeinkostenbereiche auf ihre Notwendigkeit und auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung hin analysiert werden. Dieses Verfahren geht von dem Grundgedanken aus, dass sämtliche Aktivitäten im Gemeinkostenbereich eines Unternehmens „auf der grünen Wiese“ neu geplant werden können. Ausgangspunkt ist die Basis „Null“, also die Vorstellung, man könnte, ausgehend von den Unternehmenszielen, das Budget vollkommen neu planen.

### Zielkosten

S. Target Costing

Prof. Dr. Norbert Klingebiel,  
Gelsenkirchen

### Literaturempfehlungen:

Baum, H.G./Coenenberg, A.G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 2003.

- Baumeister, A./Troßmann, E./Werkmeister, C.: Management-Fallstudien im Controlling. München 2003.
- Coenenberg, A.G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse. 5. Aufl., Stuttgart 2003.
- Friedl, B.: Controlling. Stuttgart 2003.
- Huch, B./Behme, W./Ohlendorf, T.: Rechnungswesenorientiertes Controlling. Ein Leitfaden für Studium und Praxis. 4. Aufl., Heidelberg 2003.
- Hahn, D./Hungenberg, H.: Puk. Wertorientierte Controllingkonzepte. 6. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Hoitsch, H.-J.: Kosten- und Erlösrechnung. Eine controllingorientierte Einführung. 4. Aufl., Heidelberg 2002.
- Horváth, P.: Controlling. 8. Aufl., München 2003.
- Horváth, P.: Controlling. 261 Fragen und Antworten. München 2003.
- Joos-Sachse, T.: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen – Instrumente – Neue Ansätze. 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Klingebiel, N.: Performance Measurement & Balanced Scorecard. München 2001.
- Peemöller, V.H.: Controlling. Grundlagen und Einsatzgebiete. 4. Aufl., Herne/Berlin 2002.
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. 6. Aufl., München 2001.
- Schierenbeck, H./Lister, M.: Value Controlling. Grundlagen Wertorientierter Unternehmensführung. 2. Aufl., München/Wien 2002.
- Weber, J.: Einführung in das Controlling. 9. Aufl., Stuttgart 2002.

## WISU-LEXIKON IM INTERNET

Lothar Funk  
**ARBEITSMARKTTHEORIE UND -POLITIK**  
Stefanie Auge-Dickhut/Wolfgang Spörk  
**BANKBETRIEBSLEHRE**  
Bert Kaminski  
**BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE STEUERLEHRE**  
Bert Kaminski  
**BILANZIERUNG**  
Bettina Schiller/Dagmar Tytko/Michael Marek  
**FINANZIERUNG**  
Klaus Diller  
**FINANZWISSENSCHAFT**  
Egon Görgens/Karlheinz Ruckriegel/Franz Seitz  
**GELDPOLITIK**

Volker H. Peemöller/Joachim Schroff  
**INTERNATIONALE RECHNUNGSLEGUNG NACH IAS/IFRS**  
Bettina Schiller/Dagmar Tytko/Michael Marek  
**INVESTITIONS- UND FINANZIERUNGSTHEORIE**  
Volker Lingnau  
**KOSTEN- UND ERLÖSRECHNUNG**  
Werner Pepels  
**MARKETING**  
Wolfgang Domschke/Lutz Häselbarth/Armin Scholl  
**OPERATIONS RESEARCH**  
Heinz-J. Bontrup  
**PERSONALWIRTSCHAFT**

Alle bislang in WISU erschienenen Lexika sind auch im Internet-Abonnentenbereich einsehbar ([www.wisu.de](http://www.wisu.de)).  
Das nächste WISU-LEXIKON erscheint in WISU 6/04 (Juni).