

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Abbildungsverzeichnis	XXV

## **Kapitel I Der Begriff „Controlling“** **1**

1. Kontrolle als Teilgebiet des Controllings	2
2. Etablierung des Controllings in großen Unternehmen	2
3. Planung, Kontrolle und Steuerung	2
4. Lang- und kurzfristiges Controlling	3
5. Controlling zur Entscheidungsunterstützung	3
6. Controlling-Regelkreislauf	4
7. Aufgaben des modernen Controllings	5
8. Controlling als Erfolgsfaktor	6

## **Kapitel II Wichtigkeit des Controllings für Bilanzbuchhalter und Mandanten** **7**

1. Zusammenspiel von Bilanzierung, Steuerfragen und Controlling	7
2. Langfristiger Erfolg für ein Unternehmen	8
3. Bedeutung für Bilanzbuchhalter	8
4. Bedeutung für Mandanten	9
5. Controlling als zusätzliche Leistung und Differenzierungsmerkmal	9
6. Controllingansätze in kleinen und mittleren Unternehmen	10

## **Kapitel III Strategisches und operatives Controlling** **11**

1. Wesentliche langfristige Unternehmensziele	11
2. Unterstützungsmöglichkeiten des Controllings im strategischen Bereich	11
3. Wachsende Bedeutung des strategischen Controllings	12
4. Wesentliche kurzfristige Unternehmensziele	12

<b>Kapitel IV Strategisches Controlling</b>	<b>15</b>
<b>1. Einführung</b>	<b>15</b>
1.1 Hauptziele des strategischen Controllings	15
1.2 Besonderheit bei der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen	16
1.3 Zeitraum des strategischen Controllings	16
1.4 Typische Einsatzfelder und Instrumente des operativen Controllings	16
1.5 Schwerpunkte des strategischen Controllings in kleinen und mittelständischen Betrieben	17
1.6 Kritik an der strategischen Planung	19
1.7 Typische strategische Ziel- und Stoßrichtungen	20
1.8 Grundsätzliche Messbarkeit strategischer Ziele	20
<b>2. Vision und Leitbild</b>	<b>21</b>
2.1 Defizite im Mittelstand	21
2.2 Wesentliche Ziele von Leitbildern	21
2.3 Anlässe, um ein Leitbild zu entwickeln	22
2.4 Bestandteile eines Leitbilds	23
2.5 Mission	23
2.6 Werte oder Grundsätze	24
2.7 Motto oder Slogan	25
2.8 Der Weg zum individuellen Leitbild	25
2.8.1 Voraussetzungen schaffen	26
2.8.2 Rahmenbedingungen festlegen	26
2.8.3 Informationen sammeln	26
2.8.4 Mit Fragen zum individuellen Leitbild	27
2.8.5 Leitbild bekannt machen	27
2.8.6 Leitbild leben	28
2.8.7 Beschäftigte zur Mitwirkung verpflichten	28
2.8.8 Leitbild überprüfen	29
<b>3. Festlegung strategischer Ziele</b>	<b>29</b>
3.1 Überprüfung der strategische Ziele auf Widerspruchsfreiheit	30
3.2 Überprüfung der eigenen Stärken und Schwächen	30
3.3 Überprüfung des relevanten Unternehmensumfelds	32
3.3.1 Engeres Unternehmensumfeld	32
3.3.2 Erweitertes Unternehmensumfeld	33
<b>4. Überleitung zur operativen Planung</b>	<b>34</b>

5. Portfolio-Analyse	35
5.1 Gründe für eine Portfolio-Analyse	35
5.2 Durchführung einer Portfolio-Analyse	36
5.2.1 „Nachwuchs“	36
5.2.2 „Sterne“	37
5.2.3 „Milchkühe“	37
5.2.4 „Arme Hunde“	37
5.3 Funktionsweise der klassischen Portfolio-Analyse	38
5.4 Nutzungsmöglichkeit für kleine Unternehmen	39
5.5 Ableitung der Grundsatzstrategien und Maßnahmen aus der Analyse	43
5.5.1 Matrizenfeld „Nachwuchs“	43
5.5.2 Matrizenfeld „Sterne“	43
5.5.3 Matrizenfeld „Milchkühe“	44
5.5.4 Matrizenfeld „Arme Hunde“	44
5.5.5 Schwierige Zuordnung von Matrizenfeldern	45
5.6 Notwendigkeit individueller Anpassungen und Ergänzungen	45
5.7 Exakte Prüfung des Ergebnisses	46
5.8 Maßnahmen bei unausgewogener Produktpalette	46
5.9 Durchführung einer jährlichen Analyse	47
<b>Kapitel V Operatives Controlling</b>	<b>49</b>
1. Einführung	49
1.1 Hauptziele des operativen Controllings	49
1.2 Besonderheit bei der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen	50
1.3 Zeitraum des operativen Controllings	50
1.4 Datenquellen für das operative Controlling	50
1.5 Typische Einsatzfelder und Instrumente des operativen Controllings	51
1.6 Schwerpunkte des operativen Controllings in kleinen und mittelständischen Betrieben	52
2. Operative Unternehmensplanung	54
2.1 Ziele, Inhalte und Aufgaben der operativen Planung	54
2.2 Gründe für die Unternehmensplanung	54
2.3 Bestandteile der operativen Planung	55
2.3.1 Teilpläne der operativen Planung	55
2.3.2 Nutzung diverser Quellen	56

2.3.3	Planung von Umsatz und Gesamtleistung	57
2.3.3.1	Umsatzplanung	57
2.3.3.1.1	Durchführung einzelner Umsatzplanungen	57
2.3.3.1.2	Verteilung der Jahreswerte auf Monate	59
2.3.3.1.3	Analyse der Vorjahreszahlen	59
2.3.3.1.4	Prüfung der Kapazitäten	62
2.3.3.2	Planung von Bestandsveränderungen	62
2.3.3.3	Planung von aktivierten Eigenleistungen	63
2.3.4	Kostenplanung	63
2.3.4.1	Berücksichtigung von Besonderheiten	63
2.3.4.2	Verteilung der Kosten auf Monate	64
2.3.4.3	Schriftliche Dokumentation	64
2.3.4.4	Auf- bzw. Abrundung von Planzahlen	66
2.3.5	Zusammenführung der Umsätze und Kosten zur operativen Gesamtplanung	66
3.	Liquiditätsplanung	69
3.1	Einzahlungsplanung	69
3.2	Weitere Einzahlungen	70
3.3	Auszahlungsplanung	70
3.4	Konservative Planung der Liquidität	71
3.5	Liquiditätsüber- und -unterdeckung	71
3.6	Deckungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung	72
4.	Kontrolle und Steuerung	75
4.1	Kontrolle	75
4.1.1	Abweichungsanalyse	75
4.1.2	Festlegung von Bandbreiten	75
4.1.3	Negative und positive Abweichungen	76
4.1.4	Dokumentation von Abweichungsursachen	76
4.1.5	Getrennte Untersuchung von Mengen und Werten	77
4.2	Steuerung	79
4.2.1	Vielzahl von Steuerungsmaßnahmen	79
4.2.2	Überprüfung der Planung	80
4.3	Erfolgskontrolle	81
5.	Kostenrechnung und Kalkulation	81
5.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	81
5.2	Grundlagen der Kostenrechnung	82
5.2.1	Kosten	83
5.2.2	Leistungen	83

5.2.3	Kosten und Leistungen vs. Aufwendungen und Erträge	84
5.2.4	Kalkulatorische Abschreibungen als Anderskosten	85
5.2.5	Überleitung der Aufwendungen in die Kostenrechnung	85
5.2.6	Kostenartenrechnung – Kostenerfassung	86
5.2.7	Kostenstellenrechnung	88
5.2.8	Kostenarten nach der Art ihrer Verrechnung	89
5.2.9	Bildung von Kostenstellen	89
5.2.10	Haupt- und Hilfskostenstellen	90
5.2.11	Verteilung der Kosten über den Betriebsabrechnungsbogen	90
5.2.12	Kostenträgerrechnung – Vollkosten- und Teilkostenrechnung	91
5.3	Verfahren der Vollkostenrechnung	91
5.3.1	Divisionskalkulation	92
5.3.2	Zuschlagskalkulation	92
5.3.2.1	Ermittlung von Zuschlagssätzen	93
5.3.2.2	Auslastungsschwankungen	94
5.3.2.3	Normalleistung	94
5.3.3	Beurteilung der Vollkostenrechnung	94
5.4	Verfahren der Teilkostenrechnung	95
5.5	Deckungsbeitragsrechnung	96
5.5.1	Einfache Deckungsbeitragsrechnung	97
5.5.2	Einfache Deckungsbeitragsrechnung und Produktgruppenanalyse	97
5.5.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	98
5.5.4	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung mit Produktgruppenanalyse	99
5.5.5	Die Break-even-Analyse	100
5.5.6	Kurzfristige Erfolgsrechnung	100
5.6	Prozesskostenrechnung	102
5.7	Projektkostenrechnung	103
5.7.1	Die richtige Ermittlung von Personalkosten	103
5.7.2	Ermittlung der sonstigen Kosten	105
5.7.3	Planung der Gemeinkosten	105
5.7.4	Aufteilung und Zuordnung der Projektkosten	105
5.7.5	Regelmäßige Schätzung der Projektkosten	106
5.7.6	Liquiditätsplanung bei einer Projektkalkulation	107
5.7.7	Anforderungen an die Genauigkeit der Kostenplanung	108
5.8	Zielkostenrechnung (Target Costing)	108

5.9	Rabattanalyse	108
5.9.1	Berücksichtigung von Rabatten in der Kalkulation	109
5.9.2	Langfristig negative Auswirkungen von Rabatten	109
5.9.3	Aufzeigen von Zusammenhängen und Folgen	110
5.9.4	Konsequenzen durch höhere Rabatte	113
5.9.5	Möglichkeiten zur Vermeidung höherer Rabatte	113
5.9.6	Gewährung höherer Rabatte in Ausnahmefällen	114
5.9.7	Nutzung der Rabattanalyse zur Sensibilisierung	116
5.10	Kundenwertrechnung	116
5.10.1	Gründe für eine Kundenwertrechnung	116
5.10.2	Bestimmung des Kundenwertes	117
5.10.3	Umsetzung der Bewertung	119
5.10.4	Intensität der Kundenbetreuung	124
5.10.5	Grundlegende Möglichkeiten zur Behandlung wertvoller Kunden	124
5.10.6	Grundlegende Behandlung weniger wertvoller Kunden	125
5.10.7	Regelmäßige Durchführung einer Kundenwertrechnung	125
5.10.8	Ausblick	126
<b>Kapitel VI Berichtsfunktion des Controllings</b>		<b>127</b>
1.	Einführung	127
1.1	Probleme bei der Zusammenstellung des Informationsangebots	127
1.2	Generelle Anforderungen an das Berichtswesen	128
1.3	Unterschiedliche Informationsanforderungen je nach Hierarchiestufe	129
1.4	Konkrete Ausgestaltung des Berichtswesens	129
2.	Controllingberichte	131
2.1	Berichtstypen	131
2.2	EDV-Unterstützung	135
2.3	Berichtswesen zur Information Dritter	135
3.	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	136
3.1	Liquiditätskennzahlen	136
3.1.1	Liquiditätsgrade	136
3.1.2	Cashflow	137
3.1.2.1	Indirekte Ermittlung des Cashflows	138
3.1.2.2	Direkte Ermittlung des Cashflows	138
3.1.2.2.1	Kapitalflussrechnung	138
3.1.2.2.2	Aussagekraft der unterschiedlichen Quellen des Cashflows	138

3.2	Ertragskennzahlen	140
3.2.1	EBT, EBIT und EBITDA	140
3.2.1.1	EBT	140
3.2.1.2	EBIT	140
3.2.1.3	EBITDA	140
3.3	Renditebetrachtungen	141
3.3.1	Eigenkapitalrendite	142
3.3.2	Gesamtkapitalrendite	142
<b>Kapitel VII Erstellung eines Businessplans</b>		<b>143</b>
1.	Definition	143
2.	Ziele und Aufgaben eines Businessplans	143
3.	Zielgruppen	144
4.	Wesentliche Bestandteile eines Businessplans	144
4.1	Management Summary/Zusammenfassung	144
4.2	Unternehmenszweck	145
4.3	Produktbeschreibung	145
4.4	Management und Mitarbeiter	146
4.5	Organisation und Abläufe	146
4.6	Markt und Wettbewerb	146
4.7	Marketing und Vertrieb	147
4.8	Finanzplanung und -konzept	147
4.9	Kapitalbedarf und Finanzierung	148
4.10	Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	149
4.11	Termine und Meilensteine	149
4.12	Anlagen und Anhänge	150
5.	Tipps und Tricks für die erfolgreiche Arbeit mit Businessplänen	150
6.	Quellen der Daten und Zahlen	151
7.	Checkliste Businessplan	152
8.	Unterstützung durch Dritte	153
<b>Kapitel VIII Investitionsrechnungsverfahren</b>		<b>155</b>
1.	Einführung	155
2.	Statische und dynamische Investitionsverfahren	155

3.	Statische Verfahren	155
3.1	Kostenvergleichsrechnung	156
3.2	Gewinnvergleichsrechnung	157
3.3	Rentabilitätsrechnung	158
3.4	Amortisationsrechnung	159
3.5	Kritik an den statischen Verfahren	160
4.	Dynamische Verfahren	160
4.1	Kapitalwertmethode	163
4.2	Interne Zinsfußmethode	165
4.3	Annuitätenmethode	166
4.4	Fazit	168
<b>Kapitel IX Controlling und internationale Rechnungslegung</b>		<b>169</b>
1.	Einführung	169
1.1	IASC und IASB im Überblick	169
1.2	3-stufiger Aufbau des IASB-Regelwerks	170
1.3	Struktur der einzelnen Standards	170
1.4	Die aktuellen Standards im Überblick	171
1.5	Framework – die Rechnungslegungsgrundsätze des IFRS-Abschlusses	172
1.6	Zielsetzung der IFRS	172
1.7	Die Internationale Rechnungslegung im Vergleich mit dem HGB	173
1.8	Grundsatz der Wesentlichkeit (Materiality)	174
1.8.1	Definition von Wesentlichkeit	174
1.8.2	Relevanz, Zuverlässigkeit, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit	174
2.	IFRS-Ausweis- und Gliederungsvorschriften	175
2.1	Bilanzierung dem Grunde nach: Vermögenswerte und Schulden	175
2.1.1.	Assets (Vermögenswerte)	175
2.1.2	Liabilities (Schulden)	175
2.2	Bilanzierung der Höhe nach: Bewertungsmaßstäbe nach IFRS	176
2.2.1	Wertmaßstäbe im Framework	176
2.2.1.1	Historische Kosten	176
2.2.1.2	Tageswert	176
2.2.1.3	Veräußerungswert	177
2.2.1.4	Barwert	177

2.2.2	Wertmaßstäbe in einzelnen IFRS-Standards	177
2.2.3	Anschaffungs- und Herstellungskosten der IFRS im Vergleich zum HGB	178
2.2.3.1	Anschaffungskosten	178
2.2.3.2	Herstellungskosten	180
2.2.4	Wertminderung von Vermögenswerten (Impairment of Assets) – IAS 36	180
2.2.4.1	Ablauf des Impairment Tests (Niederstwerttest)	181
2.2.4.2	Wertaufholung (Reversal of an Impairment Loss)	182
2.3	Bestandteile des Jahresabschlusses und Grundregeln für die Gliederung	182
2.3.1	Grundelemente des Jahresabschlusses	182
2.3.2	Grundregeln für die Gliederung	182
2.3.2.1	Stetigkeit	183
2.3.2.2	Wesentlichkeit	183
2.3.2.3	Saldierungsverbot	183
2.3.2.4	Vorjahreswerte	183
2.4	Die Gliederung der IFRS-Bilanz	183
2.4.1	Kurzfristige Vermögenswerte	184
2.4.2	Kurzfristige Schulden	185
2.4.3	Eigenkapital	185
2.5	Gliederungsvorschlag für die Bilanz	186
2.6	Gliederung der GuV nach IFRS	188
2.6.1	Erhebliche Wahlrechte	188
2.6.2	Ergebnis auf Nach-Steuer-Basis	188
2.7	Wahlrechte nach IFRS – Benchmark Treatment und Allowed Alternative Treatment	190
3.	IFRS – Aktiva	191
3.1	Ausweis und Untergliederung von Aktiva	191
3.2	Grundsätzliche Aktivierungsvoraussetzungen	192
3.3	Immaterielle Vermögenswerte	192
3.3.1	Aktivierung derivativer und originärer Immaterialgüter	192
3.3.1.1	Identifizierbarkeit	193
3.3.1.2	Verfügun gsmacht	193
3.3.1.3	Zuverlässige Messbarkeit	193
3.3.1.4	Zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen	193
3.3.2	Aktivierungsverbot von Ingangsetzungsaufwendungen	193
3.3.3	Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	193
3.3.4	Bilanzpolitik bei F&E-Aufwand	194

3.4	Bewertung langfristiger Vermögenswerte	194
3.4.1	Übersicht	194
3.4.2	Zugangsbewertung	195
3.4.2.1	Anschaffungskosten	195
3.4.2.2	Herstellungskosten	195
3.4.2.2.1	Gemeinkosten bei selbst erstellten Anlagen	195
3.4.2.2.2	Wahlrecht bei Fremdkapitalzinsen	195
3.4.2.2.3	Rückbauverpflichtungen	196
3.4.3	Nachträgliche Anschaffungs- und Herstellungskosten oder Erhaltungsaufwand?	196
3.4.4	Folgebewertung	196
3.4.4.1	Planmäßige Abschreibung	196
3.4.4.2	Wahl des Abschreibungsverfahrens	196
3.4.4.3	Unzulässige Abschreibungen	197
3.4.5	Abschreibung des immateriellen Anlagevermögens	197
3.4.6	Außerplanmäßige Abschreibung	197
3.4.6.1	Ermittlung des Value in use	197
3.4.6.2	Vereinfachung in den IFRS	198
3.4.6.3	Zuschreibungen	198
3.4.6.4	Neubewertung	198
3.5	Goodwill und Badwill	199
3.6	Leasing (IAS 17)	199
3.6.1	Substance over Form	199
3.6.2	Operating und Finance Leases	199
3.6.3	Zurechnung nach IFRS	200
3.6.3.1	Bilanzierung von Finance Leases	200
3.6.3.2	Bilanzierung von Operating Leases	200
3.6.4	Sale-and-lease-back	201
3.7	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien – Investment Properties (IAS 40)	201
3.7.1	Regelfall: Fair Value-Ansatz	201
3.7.2	Wahlrecht: Anschaffungs- und Herstellungskosten	202
3.8	Vorratsbewertung	202
3.9	Langfristige Fertigungsaufträge	203
3.10	Anlagespiegel nach IFRS	204
3.11	IFRS – Finanzvermögen (Financial Assets)	204
3.11.1	Bewertung mit Anschaffungskosten oder Fair Value	204
3.11.2	Weitere Untergliederung in den Notes	205

3.12	Notes	205
3.12.1	Grundsätzliche Angaben	205
3.12.2	Anlagespiegel	206
3.12.3	Besondere Angaben	206
3.13	Beteiligungen: Tochterunternehmen, assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	206
3.13.1	IFRS: Der mögliche Einfluss entscheidet	206
3.13.2	Die at Equity-Methode	207
3.13.3	Stille Reserven und Firmenwert	207
3.14	Forderungen und Ausleihungen	207
3.14.1	Selbst ausgereichte Forderungen: (amortisierte) Anschaffungskosten	207
3.14.2	Erworbene Forderungen: Fair Value	208
3.14.3	Effektivzinsmethode	208
3.14.4	Wertberichtigungen	208
3.14.5	Pauschalierte Einzelwertberichtigung	209
3.14.6	Umklassifizierung von Wertpapieren	209
3.14.7	Notes zum Finanzvermögen	211
3.14.7.1	Grundsätzliche Angaben	211
3.14.7.2	Fair Value	211
3.14.7.3	Risiken	211
4.	IFRS – Passiva	211
4.1	Fremdkapital	211
4.1.1	Rückstellungen (IAS 37)	211
4.1.1.1	Definition	211
4.1.1.2	Einteilung der Rückstellungen nach IFRS	212
4.1.1.2.1	Provisions	212
4.1.1.2.2	Accruals	212
4.1.1.2.3	Contingent Liabilities	212
4.1.2	Einzelne Rückstellungen	212
4.1.2.1	Pensionsrückstellungen nach IFRS	212
4.1.2.2	Rückstellung für Garantieverpflichtungen	213
4.1.2.3	Drohverlustrückstellungen	213
4.1.2.4	Rückstellung für Umweltschutzmaßnahmen	213
4.1.2.5	Aufwandsrückstellungen	213
4.1.2.6	Restrukturierungsrückstellungen	213
4.2	Eigenkapital	213
4.2.1	Ausweis	214
4.2.2	Notes zum Eigenkapital	214

<b>Kapitel X</b>	<b>Analyse von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>215</b>
1.	Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse	215
1.1	Einführung	215
1.2	Die finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse im Überblick	216
1.2.1	Die Vermögensstruktur	216
1.2.2	Die Kapitalstruktur	217
1.2.3	Die Finanz- und Liquiditätsstruktur (horizontal)	217
1.3	Analyse der Vermögensstruktur	217
1.3.1	Anlageintensität und Arbeitsintensität	217
1.3.2	Gesamtkapitalumschlag	218
1.3.3	Investitionsquote und Wachstumsquote	218
1.3.4	Anlagenabnutzungsgrad	219
1.3.5	Lagerbindung und Lagerreichweite	220
1.3.6	Debitorenziel (auch Kundenziel)	220
1.3.7	Cash Conversion Cycle	221
1.4	Analyse der Kapitalstruktur	221
1.4.1	Eigenkapitalquote	221
1.4.2	Eigenmittelquote	222
1.4.3	Verschuldungsgrad	223
1.4.4	Kreditorenziel (auch Lieferantenziel)	224
1.5	Analyse der Finanzstruktur	225
1.5.1	Goldene Bilanzregel	225
1.5.2	Anlagendeckung	225
1.6	Analyse von Finanzierung und Erfolg	226
1.6.1	Total Debt / EBITDA	226
1.6.2	EBITDA / Zinsaufwand (Interest Cover Ratio)	226
1.6.3	EBITDA / Kapitaldienst	227
1.6.4	Varianten der Debt / EBITDA-Kennziffern	227
1.6.5	Senior Debt / EBITDA	227
1.7	Analyse der Liquiditätsstruktur	228
1.7.1	Liquidität 1. Grades (aktuelle Liquidität)	228
1.7.2	Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)	228
1.7.3	Liquidität 3. Grades	229
2.	Cashflow-Analyse (auch Kapitalflussanalyse)	229
2.1	Stand des Zahlungsmittelfonds	230
2.2	Veränderungen des Zahlungsmittelfonds	230
2.2.1	Veränderungen durch den Markt	230
2.2.2	Veränderungen durch die Investitionen	230

2.2.3	Veränderungen durch die Finanzierungstätigkeit	231
2.2.4	Veränderungen durch sonstige Faktoren	231
2.2.5	Aussagekraft der Cashflow-Analyse	231
2.3	Analyse der Ertragslage	232
2.3.1	Eigenkapitalrendite	232
2.3.2	Gesamtkapitalrendite	232
2.3.3	Kapitalumschlag und Umsatzrendite	233
2.3.4	Cashflow-Rate	233
2.3.5	EBITDA	234
2.4	Analyse der Unternehmensentwicklung	234
2.4.1	Veränderungen von Nettoumsatz, Gesamtleistung und Rohrertrag	234
2.4.2	Wertschöpfungsquote	235
2.4.3	Kennzahlen im Überblick	235
2.4.3.1	Finanzierungskennzahlen	235
2.4.3.2	Liquiditätskennzahlen	236
2.4.3.3	Rentabilitätskennzahlen	236
2.4.3.4	Erfolgskennzahlen	236
<b>Kapitel XI</b>	<b>Glossar wichtiger Controlling-Begriffe</b>	<b>237</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>253</b>