



VERSUS kompakt

Dieter Pfaff · Gerd Peters · Katrin Hummel

# Richtig gutes Controlling

Mehr wissen, besser steuern



Nomos



VERSUS

### **Das Controlling-Buch, mit dem Sie mehr wissen und besser steuern**

Wichtige Methoden und Techniken – einfach und an Beispielen erklärt:

- Dieser Praxisratgeber Controlling bietet Einsteigern, aber auch Fortgeschrittenen fundiertes Wissen,
- besonders leicht nachvollziehbar präsentiert durch das Controlling-Cockpit und weitere Excel-Tools, die auch auf [www.versus-kompakt.ch](http://www.versus-kompakt.ch) heruntergeladen und selbstständig bearbeitet werden können.

Kurzum: «Richtig gutes Controlling» zeigt Ihnen, worauf Sie beim Controlling achten sollten und wie Sie es um neue wirkungsvolle Instrumente bereichern können.



- Teil 1: Kompakte Einführung ins Thema
- Teil 2: Wichtigste Begriffe auf je einer Doppelseite erklärt
- Teil 3: Fallbeispiele
- Mit Beispielen, Illustrationen, Literaturempfehlungen, Weblinks
- Zusatzmaterial online auf [www.versus-kompakt.ch](http://www.versus-kompakt.ch) und auf [www.nomos-shop.de/24251](http://www.nomos-shop.de/24251)

**Dieter Pfaff · Gerd Peters · Katrin Hummel**

# **Richtig gutes Controlling**

**Mehr wissen, besser steuern**

*Nomos · Baden-Baden*

*Versus · Zürich*

## Zur Reihe «VERSUS kompakt»

Die Bücher der Reihe «VERSUS kompakt» richten sich an alle, die sich mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand gründlich in ein Thema einlesen und das erworbene Wissen sofort umsetzen möchten. Das neue Format bietet gesichertes Fachwissen, von Experten geschrieben, auf knappem Raum und in gut verständlicher Sprache, mit zahlreichen Querverweisen, Anwendungsbeispielen und Praxistipps. Die einzelnen Bände setzen sich grundsätzlich aus drei Teilen zusammen:

- Der *erste Teil* enthält eine Einführung, die einen Überblick über die wichtigsten Fragen und Probleme des Gesamthemas geben soll. Zahlreiche ▷ Querverweise auf die Stichwörter im zweiten Teil erleichtern die Orientierung und geben Ihnen die Möglichkeit, zu einzelnen Themen und Sachverhalten die vertiefenden Informationen rasch und einfach zu finden.
- Im *zweiten Teil* werden einzelne Themen, Modelle und Instrumente vertieft behandelt und mit Beispielen und Praxistipps veranschaulicht. Die einzelnen Stichwörter sind alphabetisch geordnet und werden jeweils auf einer Doppelseite erläutert. Hier helfen Ihnen die ▷ Querverweise dabei, die einzelnen Stichwörter zu vernetzen.
- Ein *dritter Teil* enthält Fallstudien oder Beispiele.

Auf der *Website* zur Buchreihe ([www.versus-kompakt.ch](http://www.versus-kompakt.ch)) können Sie Formulare und Checklisten abrufen, downloaden und ausdrucken, um sie in der Praxis verwenden zu können. Hier finden Sie zudem Lösungsvorschläge zu den Fallstudien.

Folgende Symbole helfen Ihnen, sich im Buch zurechtzufinden:



Bei der Lupe finden Sie vertiefende Texte. Dies können Beispiele, Exkurse, Regeln, Übungen oder Interviews sein.



Bei der Glühbirne finden Sie Praxistipps, die Ihnen dabei helfen, das Gelesene umzusetzen.



Beim aufgeschlagenen Buch finden Sie weiterführende Literaturtipps und -empfehlungen.



Bei der Hand mit Stift finden sich Merksätze, Weisheiten oder Erfahrungen, die sich in der Controllingpraxis bewährt haben.

# Inhaltsverzeichnis

## Controlling im Überblick

<b>1</b>	<b>Zielgrößen des operativen Controllings</b> .....	<b>16</b>
1.1	Was ist das Grundproblem? .....	16
1.2	Was ist die wichtigste Zielgröße? .....	17
<b>2</b>	<b>Voraussetzungen controllingrelevanter Daten und Informationen</b> .....	<b>19</b>
2.1	Wie kann man die Datenflut in einem Unternehmen beherrschen? .....	19
2.2	Was sind die Voraussetzungen für entscheidungsnützliche Informationen? .....	21
<b>3</b>	<b>Von den Steuerungsgrößen zum Controlling-Cockpit</b> .....	<b>25</b>
3.1	Wie kann man die Zielvorgaben für Profit-Center ableiten? .....	25
3.2	Wie lassen sich die Steuerungsgrößen eines Profit-Centers ableiten? .....	27
3.3	Wie kann das Umsatzrendite-Zielfeld eines Unternehmens anschaulich dargestellt werden? .....	29
3.4	Wie lässt sich das Cockpit eines Unternehmens und seiner Profit-Center einrichten? .....	34
<b>4</b>	<b>Entscheidungsunterstützung und Steuerung</b> .....	<b>39</b>
4.1	Überblick .....	39
4.2	Wie trifft man Investitionsentscheidungen? .....	40
4.3	Wie trifft man Dispositionsentscheidungen? .....	45
4.4	Wie erstellt man eine Planergebnisrechnung? .....	46
4.5	Wie erkennt man Krisen und Schieflagen? .....	47
4.6	Wie vermeidet man Zahlungsunfähigkeit? .....	48
4.7	Wie schätzt man Ergebnisse (Forecast)? .....	49
4.8	Wie kalkuliert man Preise im Rahmen der Auftragsfertigung? .....	52
4.9	Wie setzt man Verrechnungspreise in verbundenen Unternehmen? .....	56

## Controlling von A bis Z

ABC-Analyse .....	62
Amortisationszeit .....	64
Balanced Scorecard .....	66
Benchmarking .....	68
Break-even-Analyse .....	70
Controlling-Cockpit (deutsch/englisch) .....	72
Dispositionsrechnung .....	74
Dualität von projekt- und produktbezogener Rechnung .....	76
Economic Value Added (EVA®) .....	78
Ethikkodex im Controlling .....	80
Falsche Daten .....	82
Glättung von Fixkosten .....	84
Jahreshochschätzung (Forecast) .....	86
Kapitalwertmethode (Net Present Value) .....	88
Konsolidierte Daten .....	90
Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	92
Opportunitätskosten und versunkene Kosten .....	94
Pareto-Prinzip .....	96
Planergebnisrechnung .....	98
Plausibilität von Daten .....	100
Preisuntergrenze .....	102
Prozesskostenrechnung .....	104
Quantitative Risikobetrachtung bei Investitionsprojekten .....	106
Reale Zinsfußmethode .....	108
Return on Capital Employed (ROCE) .....	110
Risikocontrolling .....	112
Rollierende Daten und Quartalsberichte .....	114
SAP ERP® .....	116
Sensitivität von Daten .....	118
Target Costing .....	120
Wertepaar Umsatzrendite und Kapitalumschlag .....	122
Working Capital Management .....	124
Zwillinge Auftragseingang und Umsatz .....	126
Zwillinge Investitionen und Abschreibungen .....	128
Zwillinge Investitionen und Reparaturen .....	130
Zwillinge Vorräte und Forderungen .....	132

## **Controlling: Beispiele**

Sind Eisenbahngesellschaften mit Streckennetz börsenfähig? . . . .	136
Bewertung einer Akquisition (Desinvestition) . . . . .	140
Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Produktionsverbund . . . . .	145
Paradox: Wassersparen macht Wasser teurer . . . . .	151
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>155</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>158</b>
<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>161</b>

## Controlling braucht Überblick, Phantasie und Intuition – Fünf Leitlinien

Hartnäckig hält sich in Unternehmen immer noch die Meinung, dass Controlling nur gesunder Menschenverstand, langweilig, Erbsenzählerei oder schlicht innovationshemmend, weil zu sehr auf Kontrolle ausgerichtet, sei. Wichtig sei hingegen das finanzielle Rechnungswesen, weil gesetzlich vorgeschrieben: Bilanz, Erfolgsrechnung und eine Geldflussrechnung seien völlig ausreichend, um das Unternehmen auf Kurs zu halten.

Solche oder ähnliche Aussagen hört man leider häufiger, wenn Controlling in Unternehmen falsch verstanden oder angewandt wird. Anzustreben ist hingegen, dass das Controlling zum zentralen Kommunikationsinstrument in einem Unternehmen wird, mit dem man der Flut unstrukturierter Daten wirkungsvoll entgegenzutreten kann. «Richtig gutes Controlling» bedeutet, das Controlling einfach zu halten und die folgenden Leitlinien zu beachten:

- Finden, was wirkt – nutzen, was hilft
- Wissen, wo der Abgrund beginnt
- Planen, planen, planen
- Verstehen, wie das Geschäft wirkt und gesteuert werden muss
- Machen Sie Ihr Controlling spannend

### 1. Finden, was wirkt – nutzen, was hilft

Das Controlling eines Unternehmens ist leistungsfähig, aber die Möglichkeiten werden oft unterschätzt oder bleiben ungenutzt. Wo Datenberge produziert werden, die kaum interpretierbar sind, wo das Erstellen von Listen mehr Zeit beansprucht als die Analyse, ist Sand im Getriebe und die Kommunikation gestört. Die Daten füllen dann dicht aneinander gedrängt weiße Blätter oder Bildschirme, vom Management schlicht ignoriert.

Controlling darf nicht nur etwas bewirken, es *muss* etwas bewirken, sonst ist es nutzlos. Nutzen, was hilft, bedeutet Abschied nehmen von zu komplexen Instrumenten, die keiner versteht, aber auch von der Vorstellung, alles zu hundert Prozent abdecken zu wollen. Finden, was wirkt, bedeutet in diesem Zusammenhang, klarzustellen, was die Ergebnisse des Unternehmens am meisten beeinflusst und was die ganze Aufmerksamkeit des Managements erfordert. Das ist die zentrale Aufgabe des Controllings: das Management für die wichtigen Probleme im Unternehmen zu sensibilisieren.

Das im Buch beschriebene  $\triangleright$  «Pareto-Prinzip» (oder 80:20-Regel) bringt das Argument auf den Punkt: Es ist die Erkenntnis, dass sich ein Problem oder Sachverhalt in der Regel durch wenige – aber entsprechend wichtige – Einzelparameter beschreiben lässt. Betrachten Sie Ihren Spannteppich zu Hause: 80% der Verschmutzung befindet sich auf 20% der Fläche des Teppichs, eben jenen Stellen, die häufig begangen oder benutzt werden.

Übertragen auf das Controlling bedeutet dies, dass das Controlling Transparenz in Bezug auf die wesentlichen Steuerungsparameter schaffen muss; dies sind der Preis, die variablen Kosten pro Stück, Auftrag, kg etc., die fixen (Perioden-)Kosten, der Output (Ausbringungsmenge) sowie – lange Zeit vernachlässigt – die Kapitalbindung. Mehr braucht es gar nicht, und im Grunde genommen lassen sich daraus auch die Leitsätze für das «Geschäften» ableiten, genau so wie die Amerikaner es seit Jahrzehnten auf einfachste Art definieren (vgl. Mattle 2011, S. 27): *Buy low – sell high – collect early – pay late!*

Dabei ist der Preis die mit Abstand wichtigste Determinante: Wenn die Preise um 2% einbrechen, muss das Management die Kosten schon um deutlich mehr als 2% drücken, um das Ergebnis auf Kurs zu halten.

Ein Instrument, das auf übersichtliche Art und Weise diese Zusammenhänge darstellt, ist unser  $\triangleright$  «Controlling-Cockpit», das Sie in englischer und deutscher Sprache finden sowie auf [www.versus-kompakt.ch](http://www.versus-kompakt.ch) auch als Excel-Datei herunterladen können.

## 2. Wissen, wo der Abgrund beginnt

Was nützt das Wissen um die wichtigsten Steuerungsparameter, wenn man auf dem Weg zum Gipfel abstürzt? Wo ist also der Abgrund: Wie weit kann unser Umsatz einbrechen, ohne dass wir Verluste schreiben? Wie verändert sich unser Ergebnis, wenn unser Absatz um 10% zurückgeht? Ab welchem Monat im Jahr sind alle unsere (Jahres-)Fixkosten durch die erwirtschafteten Deckungsbeiträge bereits gedeckt? Alles berechnete Fragen des Managements, auf die das Controlling schnell eine Antwort geben sollte und ohne große Schwierigkeiten auch kann.

Notwendig ist nur die Kenntnis der Fixkosten sowie der Deckungsbeitragsrate. Während die Fixkosten die Kosten darstellen, die sich mit dem Output des Unternehmens (zumindest auf kurze Sicht und ohne Zutun des Managements) nicht verändern, also «so-

wieso da» sind, gibt die Deckungsbeitragsrate an, wie viel Prozent des Umsatzes nach Abzug der variablen (also der dem Output direkt zurechenbaren) Kosten zur Deckung der Fixkosten verbleiben. Einfacher ausgedrückt: Bei einer Deckungsbeitragsrate von 40% ergibt sich pro 100 EUR Umsatz ein Bruttogewinn (Deckungsbeitrag) von 40 EUR. Bei (kurzfristig nicht abbaubaren) Fixkosten von 10 Mio. EUR liegt der Abgrund also bei 25 Mio. EUR Umsatz (= 10 Mio. EUR / 40%). Man kann das Ganze auch umgekehrt, also positiv sehen: Wenn es uns gelingt, den Umsatz über die 25-Mio.-Marke zu heben, machen wir Gewinn!

### 3. Planen, planen, planen

Wer schon mal ein Haus gebaut hat, weiß aus eigener Erfahrung: Ohne Planung geht gar nichts. Die Komplexität ist viel zu groß, und sobald die Fundamente ausgehoben sind, geht alles viel zu schnell. Ohne Plan kann nur noch reagiert, aber nicht mehr agiert werden. Also müssen Plan-Do-Check-Act-Regelkreise geschaltet werden, für deren Funktionieren das Controlling Sorge zu tragen hat.

Notwendig ist,

- (messbare) Ziele zu setzen («Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige», Lucius Annaeus Seneca)
- Maßnahmen festzulegen und durchzuführen, mit denen man die Ziele zu erreichen sucht
- zu prüfen, ob die Maßnahmen in der gewünschten Art und Weise greifen (hierbei spielen Kennzahlen und Frühindikatoren eine ganz wichtige Rolle)
- korrigierend einzuschreiten, wenn Abweichungen beobachtet werden (dabei entfalten Soll-Ist-Abweichungsanalysen ihren unschätzbaren Wert).

Versteht man zudem Budgets als in Zahlen umgesetzte Ziele und Maßnahmenpakete, erübrigt sich die Diskussion um den Nutzen einer Budgetierung praktisch von selbst. Bestandteil einer jeden Planung muss aber auch die Berücksichtigung allfälliger Schlüsselrisiken (und Chancen) sein: Was kann schief laufen, welche Risiken sollte ich gar nicht erst eingehen, welche kann ich versichern, welche selbst steuern (mindern) und welche gehören einfach zum unternehmerischen Risiko dazu?

#### 4. Verstehen, wie das Geschäft wirkt und gesteuert werden muss

Jedes Unternehmen ist einzigartig, bedingt durch Eigentümer- und Finanzierungsverhältnisse, Rechtsform und Strukturen, Branche, Märkte und Marktstellung, Geschäftsmodell, Unternehmensgröße, Internationalisierungsgrad, Ablauf- und Aufbauorganisation, Führungsmodelle und -stil, Geschäftsfelder, Kernkompetenzen, Risiko-profil etc. (Mattle 2011, S. 18ff.).

Controlling ist daher stets mit maßgeschneiderten Konzepten und den passenden Werkzeugen unternehmensspezifisch auszugestalten. Jedes Unternehmen tut zudem gut daran, die wichtigsten Strukturgrößen seines Geschäfts zu kennen. Solche Strukturgrößen sind zum Beispiel die Umsatzrendite, der Kapitalumschlag sowie das Produkt aus beiden: die Kapitalrendite. So ist der Kapitalumschlag als Quotient aus Umsatz und Kapitalbindung eine wesentliche Strukturgröße, die Auskunft über die Nutzung des betrieblichen Vermögens gibt.

Betrachtet man zum Beispiel den Kapitalumschlag im Jahr 2013 bei Kuoni (Freizeit) von 4,8 und bei Swisscom (Telekom) von 0,5, so wird unmittelbar klar, dass beide Unternehmen komplett andere Geschäfte betreiben. Swisscom investiert(e) Milliarden in den Ausbau der Telekommunikationsnetze. Kuoni verfügt hingegen, gemessen am Umsatz, über eine geringe Kapitalbindung, die auch deshalb so niedrig ist, weil die Kunden ihre gebuchte Reise schnell bei Kuoni begleichen müssen (*collect early*), Kuoni selbst aber ihre Vertragspartner (Fluggesellschaften, Hotels etc.) erst spät(er) vergütet (*pay late*). Kuoni benötigt für eine angemessene Kapitalrendite von zum Beispiel 13% nur eine Umsatzrendite von 2,7%, Swisscom dagegen eine Umsatzrendite von knapp 20%, um auf eine vergleichbare Kapitalrendite von 10% zu kommen; *und nur das ist entscheidend*.

Das Beispiel macht eindrucksvoll deutlich, dass Unternehmen weder mit der Umsatzrendite allein gesteuert noch auf Basis der Umsatzrendite miteinander verglichen werden können. Es ist Aufgabe des Controllings, sowohl auf der Ebene Zeit als auch auf der Ebene Betrieb für eine angemessene Vergleichbarkeit der wichtigsten Kennzahlen zu sorgen. Nur so können Fehlurteile vermieden und die richtigen Schlüsse gezogen werden. Dies ist nicht anders als in der Medizin, wo erst der Vergleich von Werten eines Patienten mit seinen sonst üblichen Daten sowie mit vorsichtig hergeleiteten Sollwerten Aufschluss über den Gesundheitszustand und die weitere Behandlungsstrategie geben kann.

## 5. Machen Sie Ihr Controlling spannend

Controlling – richtig genutzt – erzählt Ihnen Geschichten. Nutzen Sie diese Gabe des Controllings. Eine dieser Geschichten ist die folgende, die von einem ehemaligen Finanzchef eines Fußballclubs der Schweizer Super League stammt.

Bei einer routinemäßigen Durchsicht verschiedener Kostenarten wurde aufgrund von Spesenrechnungen festgestellt, dass nach dem Abschlusstraining (vor Spieltagen) ein recht hoher Bierkonsum pro Kopf (Spieler) entstand. Auf Wunsch des Trainers wurde versucht, das Verhalten der Spieler mit einer Weisung zu unterbinden: Schließlich sei ein überhöhter Bierkonsum der Leistung der Spieler abträglich. In der Tat zeigte sich in der Folge, dass der Bierkonsum stark zurückging. Allerdings wurde gleichzeitig festgestellt, dass die Spesenrechnungen der Spieler für «Kaffee» in die Höhe gingen. Recherchen ergaben, dass hinter dieser Entwicklung der Deal mit dem Servicepersonal stand, die konsumierte Menge Bier nicht als Bier, sondern als Kaffee abzurechnen.

Haben Sie noch Zweifel, dass Controlling spannend ist? – Wenn ja, lesen Sie das ganze Buch!





# Controlling im Überblick

# 1 \_\_\_\_\_ Zielgrößen des operativen Controllings

## 1.1 \_\_\_\_\_ Was ist das Grundproblem?

Im Grunde sind sich alle einig: Ein Unternehmen als Ganzes wie auch seine einzelnen Profit-Center sollen Wert generieren. Nur, was heißt eigentlich Wert? Kann man diese Größe messen wie zum Beispiel den Impuls oder die Leistung in der Physik? Und wie kann man Strategien und Maßnahmen beurteilen, die zu einer Werterhöhung des Unternehmens beitragen sollen? Wie wirken traditionelle Stellgrößen des operativen Geschäfts auf die von der Geschäftsleitung geforderte Wertgenerierung? Allesamt schwierige Fragen, die in der Praxis immer wieder für Konfliktstoff sorgen, insbesondere dann, wenn die ingenieur- oder naturwissenschaftliche Denkweise und die betriebs- oder finanzwirtschaftliche Sicht «ungeschminkt» aufeinandertreffen.

Die eine Seite sorgt sich mehr um die Technik oder das Verfahren, die andere mehr um die Wirtschaftlichkeit oder Rendite und dazwischen steht das Controlling. Als Sparringspartner des Managements muss es stets für Licht und Aufschluss im unternehmerischen Entscheidungsprozess sorgen. In seinem Werkzeugkasten hat es die Instrumente und Methoden für das jeweilige Problem bereitzuhalten.

Die *Mathematik des Controllings* lässt sich im Wesentlichen auf zwei Grundrechenarten reduzieren: Die erste ist das «Kleine Einmaleins». Hinter diesem scheinbar simplen Ausdruck steht der wichtige und fundamentale Anspruch des Controllings, die Probleme möglichst einfach und damit – für alle am Entscheidungsprozess Beteiligten – verständlich zu halten. Das bedeutet auch, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.



**Merke:** Ein Problem mag noch so komplex oder kompliziert sein, das Controlling muss es auf wenige, wichtige Einflussgrößen reduzieren können.

Die zweite Rechenart, die Zinseszinsrechnung, ist auf den ersten Blick etwas komplizierter. Mit der Formel vom Zins und Zinseszins wird die Wertentwicklung einer Größe (typischerweise eines Vermögens oder einer Zahlung) über einen längeren Zeitablauf beschrieben. Sie kommt vor allem bei komplexen, mehrperiodischen Investitionsrechnungen und Wertermittlungen von Geschäften oder ganzen Unternehmen zum Tragen.

## 1.2 \_\_\_\_\_ Was ist die wichtigste Zielgröße?

Controlling dient der Entscheidungsunterstützung. In der Praxis sind die unterschiedlichsten Entscheidungen zu treffen, von relativ einfachen, einperiodigen Kostenvergleichen bis zu komplexen, mehrperiodigen Investitionsrechnungen. Bei jedem dieser Probleme stellt sich die Frage der Vorteilhaftigkeit der getroffenen Entscheidung. Und natürlich auch die Frage, ob es nicht vielleicht doch besser gewesen wäre, man hätte das Geld auf die Bank getragen, um es dort günstiger und mit geringerem Risiko verzinsen zu lassen. Statt Geld in einem Unternehmen arbeiten zu lassen (Realinvestition), besteht also immer die Alternative einer Finanzinvestition und umgekehrt. Eine Finanzanlage – zum Beispiel ein Sparkonto – verzinst sich zum fest vereinbarten und garantierten Zins.

Bei *unternehmerischen Prozessen* muss die Rendite einer Realinvestition errechnet werden. Bevor man dies tut, muss man eine Vermögensrechnung voranstellen. Denn das Geld, das in einem Unternehmen zum Beispiel für Anlage- und Umlaufvermögen investiert wird, ist zunächst einmal weg. Bei einer Realinvestition wird das eingesetzte Kapital zu «Stahl und Beton» oder zu Know-how, es wird in Anlagen, Gebäude, Maschinen und Lizenzen umgewandelt. Das eingesetzte und zunächst verlorene Geld oder Kapital kann nur durch zukünftige Geschäfte aus der Investition zurückgewonnen werden. Die damit verbundenen Rückflüsse (*Cashflows*), die in einzelnen Jahren auch einmal negativ sein können, müssen sowohl den Kapitaleinsatz wieder erwirtschaften als auch zusätzlich einen Mehrwert generieren.

Jede Investitionsrechnung beinhaltet also die Planung der Rückflüsse während der geplanten Lebensdauer der Realinvestition. Die Rückflüsse in den unterschiedlichen Jahren sind jedoch – unabhängig vom Betrachtungszeitraum – nicht direkt vergleichbar, sondern müssen finanzmathematisch durch Aufzinsen (*Endwert*) oder Abzinsen (*Barwert*) auf denselben Zeitpunkt vergleichbar, also summierbar gemacht werden. Gesucht ist im ersten Schritt zunächst der Endwert einer Investition, um im zweiten Schritt – wie bei einer Finanzinvestition – aus dem Endwert die Verzinsung (*Rendite*) errechnen zu können.

Damit ist aber noch nicht die Frage beantwortet, ob denn die Investition in der Periode auch einen «Mehrwert» oder «Übergewinn» im Vergleich zur besten Alternative – zum Beispiel einer Anlage des investierten Geldes am Kapitalmarkt – geschaffen hat. Zur Beant-