

---

# Modulübersicht

Modul 1: Einkaufs- und Beschaffungscontrolling .....	1
Modul 2: Forschungs- und Entwicklungscontrolling .....	43
Modul 3: Produktionscontrolling .....	91
Modul 4: Marketing- und Verkaufscontrolling .....	127
Modul 5: Logistik- und Supply-Chain-Controlling .....	191
Modul 6: Personalcontrolling .....	233
Modul 7: Finanzcontrolling .....	279
Modul 8: IT-Controlling .....	325
Modul 9: Umweltcontrolling .....	369
Modul 10: Projektcontrolling .....	403
Modul 11: Beteiligungscontrolling .....	439
Modul 12: Kooperationscontrolling .....	481

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	XIX
---------------	-----

## Modul 1:

<b>Einkaufs- und Beschaffungscontrolling .....</b>	<b>1</b>
--	----------

<b>Überblick über das Beschaffungscontrolling .....</b>	<b>3</b>
---	----------

Lutz Kaufmann/Claus Thiel/Alexander Becker

1	Einleitung .....	3
2	Spezifika des Beschaffungscontrollings .....	4
	2.1 Begriffsdefinition .....	4
	2.2 Anforderungen an das Beschaffungscontrolling .....	4
	2.3 Ziele und Aufgaben des Beschaffungscontrollings .....	5
3	Instrumente für ein effektives Beschaffungscontrolling .....	7
	3.1 Beschaffungsobjekt/-markt-Matrix .....	7
	3.2 Component-Chart .....	9
	3.3 Macht-Matrix .....	10
	3.4 Supply-Chain-Portfolio .....	11
	3.5 Purchasing-Balanced Scorecard (P-BSC) .....	13
	3.6 Cross-Balanced Scorecard (X-BSC) .....	15
4	Träger des Beschaffungscontrollings und Integration in das Gesamtcontrolling .....	17
5	Perspektiven des Beschaffungscontrollings .....	17
	Literatur .....	18

## Praxisbeispiel:

<b>Beschaffungscontrolling bei der MTU Aero Engines GmbH .....</b>	<b>22</b>
--	-----------

Tobias Buck

1	Vorstellung des Unternehmens .....	22
2	Entwicklung des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines .....	22
3	Stand des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines .....	23
	3.1 Beschaffungsmanagement bei MTU Aero Engines .....	23
	3.2 Grundprinzipien des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines .....	24
4	Instrumente des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines .....	24
	4.1 Key-Performance-Indikatoren .....	24
	4.2 Rationalitätssicherung der logistischen Ziele .....	26
	4.3 Rationalitätssicherung der Beschaffungskostenziele .....	27
5	Träger des Beschaffungscontrollings .....	30
6	Integration des Beschaffungscontrollings in das Gesamtcontrolling .....	31
7	Perspektiven des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines .....	32
	Literatur .....	32

**Fallstudie:**

<b>Mit strategischem Einkaufscontrolling den Wertbeitrag des Einkaufs identifizieren und konsequent steigern</b> .....	34
Werner Hug	
1 Fallbeschreibung .....	34
2 Problemstellung .....	35
3 Problemlösung .....	35
Literatur .....	42

**Modul 2:**

<b>Forschungs- und Entwicklungscontrolling</b> .....	43
--	----

<b>Überblick über das Forschungs- und Entwicklungscontrolling</b> .....	43
---	----

Eric Zayer	
1 Spezifika der F & E .....	45
1.1 Bedeutung der F & E .....	45
1.2 Begrifflichkeiten in der F & E .....	46
1.3 Einflussfaktoren des F & E-Controlling .....	47
2 Teilfelder des F & E-Controlling .....	49
2.1 Controlling auf der strategischen F & E-Ebene .....	50
2.2 Controlling auf der F & E-Bereichsebene .....	51
2.3 Controlling auf der F & E-Projektebene .....	53
3 Instrumente des F & E-Controlling .....	55
3.1 Instrumente des Strategischen F & E-Controlling .....	55
3.2 Instrumente des F & E-Bereichscontrolling .....	60
3.3 Instrumente der Projektebene .....	63
3.4 Kritische Würdigung der Instrumente .....	66
4 Träger der Controlling-Funktion .....	68
4.1 Externe Träger .....	68
4.2 Interne Träger .....	68
5 Integration des F & E-Controlling in das Gesamtcontrolling .....	69
Literatur .....	70

**Praxisbeispiel:**

<b>Zuordnung interner Kosten auf Projekte – Vorgehen und Konsequenzen</b> .....	71
---	----

Udo Baumfalk

1 Entwicklung des F & E-Controlling bei der Merck KGaA .....	71
2 Stand des F & E-Controlling bei der Merck KGaA .....	71
3 Träger der Controlling-Funktion .....	72
4 Integration des F & E-Controlling in das Gesamtcontrolling .....	72
5 Instrumente des F & E-Controlling .....	72
5.1 Projektkostenrechnung als Instrument des F & E-Controlling .....	72
5.2 Warum sollten wir interne Kosten Projekten zuordnen? .....	73
5.3 Zuordnung interner Kosten auf Projekte .....	75
5.4 Zugeordnete und tatsächliche interne Kosten .....	79
5.5 Mögliche Auswertungen .....	80

6	Perspektiven .....	81
	Literatur .....	83

**Fallstudie:**

**Komplexitätsreduzierung durch Visualisierung – F & E-Controlling**

	in der Pharmaindustrie .....	84
--	------------------------------	----

André Wiechmann/Harald Pacl

1	Fallbeschreibung .....	84
	1.1 F&E in der pharmazeutischen Industrie .....	84
	1.2 Herausforderungen an das F&E-Controlling .....	84
2	Problemstellung .....	85
3	Problemlösung .....	87

**Modul 3:**

	Produktionscontrolling .....	91
--	------------------------------	----

	Überblick über das Produktionscontrolling .....	93
--	---	----

Jürgen Weber/Dennis Spillecke

1	Spezifika des Produktionscontrollings .....	93
2	Teilfelder des Produktionscontrollings .....	94
3	Instrumente des Produktionscontrollings .....	96
	3.1 Informationsinstrumente .....	96
	3.1.1 Kennzahlensysteme .....	96
	3.1.2 Kosten- und Leistungsberichte .....	98
	3.2 Planungs- und Kontrollinstrumente .....	100
	3.2.1 Technologieportfolio .....	100
	3.2.2 Investitionsrechnung .....	103
	3.2.2.1 Kapitalwertmethode .....	104
	3.2.2.2 Risikoanalyse .....	105
	3.2.3 Plankostenrechnung .....	105
	3.2.4 Prozesskostenrechnung .....	107
4	Träger des Produktionscontrollings .....	108
5	Integration des Produktionscontrollings in das Gesamtcontrolling .....	109
	Literatur .....	110

**Praxisbeispiel:**

	Produktionscontrolling bei ThyssenKrupp Gerlach .....	111
--	---	-----

Stephan Schulz

1	Vorstellung des Unternehmens .....	111
2	Entwicklung des Produktionscontrollings .....	112
3	Stand des Produktionscontrollings .....	112
4	Instrumente des Produktionscontrollings .....	113
	4.1 Kostenstellenrechnung .....	113
	4.3 Instandhaltung .....	115
	4.4 Investitionen .....	116
	4.5 Produktkostenrechnung .....	117
	4.6 Ergebnis- und Marktsegmentrechnung .....	118

4.7	Betriebsdatenerfassung .....	119
4.8	Dokumentation .....	120
4.9	Weitere Auswertungen .....	120
4.10	Erfahrungen mit den Controlling-Instrumenten .....	120
5	Träger der Controlling-Funktion .....	120
6	Integration in das Gesamtcontrolling .....	121
7	Perspektiven des Produktionscontrollings .....	121

**Fallstudie:**

<b>Investitionsentscheidung unter Unsicherheit</b> .....	122
Jürgen Weber/Dennis Spillecke	
1 Fallbeschreibung .....	122
2 Problemstellung .....	122
2.1 Absatzvolumen und Preis .....	122
2.2 Herstellkosten .....	123
2.3 Sonstige Kosten .....	123
2.4 Weitere Annahmen und Konventionen .....	124
3 Problemlösung .....	124
3.1 Bewertung Anschaffung einer neuen Abfüllanlage .....	124
3.2 Bewertung Outsourcing an einen Abfüller .....	125
3.3 Vergleich der beiden Optionen .....	126

**Modul 4:**

<b>Marketing- und Verkaufscontrolling</b> .....	127
---	-----

<b>Überblick über das Marketing- und Verkaufscontrolling</b> .....	129
--	-----

Sven Reinecke

1 Bedeutung und Spezifika des Marketing- und Verkaufscontrollings .....	129
2 Teilfelder des Marketingcontrollings .....	131
3 Instrumente des Marketingcontrollings .....	134
3.1 Kundenzufriedenheitsanalysen .....	136
3.2 Analyse der Markenstärke und des -werts .....	140
3.2.1 Methoden zur Messung des Markenwissens .....	141
3.2.2 Methoden zur Messung von Markenstärke und -wert .....	143
3.2.3 Mehrdimensionale Messung von Markenstärke und -wert .....	145
3.2.4 Integration von Markenstärke und -wert in das Marketingcontrolling ..	146
3.3 Kennzahlensysteme für Marketing und Verkauf .....	147
3.3.1 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems .....	149
3.3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems .....	152
3.3.3 Bewertung von Marktpotenzialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems .....	154
4 Träger der Marketingcontrolling-Funktion .....	154
5 Integration des Marketingcontrollings in das Gesamtcontrolling .....	156
Literatur .....	157

**Praxisbeispiel I:**

<b>Marketingcontrolling bei der Allianz Group</b> .....	161
Oliver Kraft	
1 Vorstellung der Allianz Group .....	161
2 Entwicklung des Marketingcontrollings .....	162
2.1 Problemstellung und Ziele des Brand-Performance-Managements (BPM) bei der Allianz Group .....	162
2.2 Entwicklungs- und Implementierungsphasen des Brand-Performance- Managements in der Allianz Group .....	163
2.2.1 Entwicklung .....	163
2.2.2 Pilotierung .....	165
2.2.3 Roll-out .....	165
2.2.4 Verbesserungs- und Roll-out-Zyklen .....	165
3 Stand des Marketingcontrollings bei der Allianz Group .....	166
3.1 Anwendungsgrad des BPM als Hauptinstrument des Marketingcontrollings .....	166
3.2 Mehrstufen-Ansatz zur Anwendung des BPM in der Allianz .....	166
4 Instrumente des Marketingcontrollings .....	166
4.1 Die Marktforschung .....	167
4.2 Das Brand-Cockpit/Die Datenbank .....	168
5 Träger der Controlling-Funktion .....	171
6 Perspektiven des Marketingcontrollings bei der Allianz Group .....	172

**Praxisbeispiel II:**

<b>Verkaufscontrolling bei der Heidelberger Druckmaschinen AG</b> .....	174
Thilo Sekol	
1 Vorstellung des Unternehmens .....	174
2 Entwicklung des Verkaufscontrollings bei der Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH .....	174
2.1 Controlling aus Sicht der Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH .....	174
2.2 Forecastprozess .....	175
3 Stand des Verkaufscontrollings bei Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH .....	176
4 Instrumente des Verkaufscontrollings der Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH .....	177
4.1 Kostencontrolling .....	177
4.2 Kalkulation .....	177
4.3 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	179
4.4 Internes Benchmark mit Kennzahlen .....	180
4.5 Balanced Scorecard im Vertrieb .....	180
5 Träger der Controlling-Funktion .....	181
6 Integration des Verkaufscontrollings der Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH in das Gesamtcontrolling .....	182
7 Perspektiven des Verkaufscontrollings der Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH .....	182

**Fallstudie:**

<b>Marketing- und Verkaufscontrolling bei der Hilti Gruppe</b> .....	184
Sven Reinecke	
1 Fallbeschreibung .....	184
2 Problemstellung .....	185
3 Problemlösung .....	186
Literatur .....	190

**Modul 5:**

<b>Logistik- und Supply-Chain-Controlling</b> .....	191
---	-----

<b>Überblick über das Logistik- und Supply-Chain-Controlling</b> .....	193
--	-----

Jürgen Weber

1 Spezifika und Stand des Logistik- und Supply-Chain-Controllings .....	193
1.1 Entwicklungsphasen der Logistik .....	193
1.2 Aus den Entwicklungsstufen ableitbare Spezifika des Logistik- und Supply-Chain-Controllings .....	194
1.3 Stand des Logistik- und Supply-Chain-Controllings .....	196
2 Teilfelder des Logistik- und Supply-Chain-Controllings .....	197
3 Instrumente des Logistik- und Supply-Chain-Controllings .....	198
3.1 Informationsinstrumente .....	199
3.1.1 Unternehmensinterne Anwendung .....	199
3.1.1.1 Leistungsrechnung .....	199
3.1.1.2 Kostenrechnung .....	201
3.1.2 Unternehmensübergreifende Anwendung .....	204
3.1.2.1 Supply-Chain-bezogene Kosten- und Leistungsrechnung .....	204
3.1.2.2 Vertrauenscontrolling .....	205
3.2 Planungs- und Kontrollinstrumente .....	206
3.2.1 Unternehmensinterne Anwendung .....	206
3.2.2 Unternehmensübergreifende Anwendung .....	207
4 Träger der Controlling-Funktion .....	210
4.1 Unternehmensinterne Realisierung .....	210
4.2 Unternehmensübergreifende Realisierung .....	211
5 Integration des Logistik- und Supply-Chain-Controllings in das Gesamtcontrolling .....	212
Literatur .....	213

**Praxisbeispiel:**

<b>Logistik- und Supply-Chain-Controlling bei der Lufthansa Cargo AG</b> .....	215
Manfred Klemke	
1 Vorstellung des Unternehmens .....	215
2 Entwicklung des Logistikcontrolling bei der Lufthansa Cargo .....	217
3 Stand des Logistikcontrolling bei der Lufthansa Cargo .....	217
4 Instrumente des Logistikcontrolling .....	219
4.1 Ebene 1: Optimierung der Basisprozesse .....	221
4.2 Ebene 2: Das kurzfristige Maßnahmenprogramm .....	221

4.3 Ebene 3: Das strategische Projektportfolio	222
5 Träger des Logistikcontrolling bei der Lufthansa Cargo	223
6 Integration des Logistikcontrolling in das Gesamtcontrolling	223
7 Perspektiven des Logistikcontrolling bei der Lufthansa Cargo	224
7.1 Die Rolle des Controlling bei der Weiterentwicklung des Führungsinformationssystems	224
7.2 Kompetenz- und Wissensmanagement zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	225
7.3 Die Rückbesinnung auf einen ganzheitlichen Controllingansatz	225

**Fallstudie:**

<b>Supply-Chain übergreifende Prozesskostenrechnung</b>	227
Carl Marcus Wallenburg/David L. Cahill	
1 Fallbeschreibung	227
1.1 Allgemeine Informationen	227
1.2 Ausgangslage	227
1.3 Prozess der Schraubenbeschaffung	227
1.4 Weitere notwendige Informationen	228
2 Problemstellung	229
3 Problemlösung	229

**Modul 6:**

<b>Personalcontrolling</b>	233
----------------------------	-----

<b>Überblick über das Personalcontrolling</b>	235
---	-----

Markus Gmür/Daniela Peterhoff

1 Spezifika des Personalcontrolling	235
1.1 Personal als Bezugspunkt des Personalcontrolling	235
1.2 Empirische Personalerfolgsfaktorenforschung	237
1.3 Empirische Studien zur Verbreitung von Personalcontrolling	238
2 Teilfelder des Personalcontrolling	238
2.1 Personalbeitragscontrolling	239
2.2 Personalrisikocontrolling	240
2.3 Kostencontrolling der Personalarbeit	241
2.4 Effizienzcontrolling der Personalarbeit	241
2.5 Effektivitätscontrolling der Personalarbeit	242
3 Instrumente des Personalcontrolling	243
3.1 Humanvermögensrechnung	243
3.2 Die Human Resource Scorecard	244
3.3 Die Human Resource Due Diligence	249
3.4 Human Capital Valuation	252
4 Träger der Controlling-Funktion	253
5 Integration des Personalcontrolling in das Gesamtcontrolling	254
Literatur	255



**Praxisbeispiel:**

**Die Praxis des Personalcontrolling aus Consultant-Sicht** ..... 259  
 Philipp Hölzle

1 Vorstellung der Kienbaum Management Consultants GmbH ..... 259

2 Entwicklung des Personalcontrolling aus Sicht eines Unternehmensberaters ... 259

3 Stand des HR-Controlling in der deutschen Wirtschaft ..... 260

    3.1 Human-Value-Controlling ..... 261

    3.2 Human-Assets-Controlling ..... 262

    3.3 HR-Organisations-Controlling ..... 262

4 Instrumente des HR-Controlling ..... 263

    4.1 Reporting ..... 263

    4.2 Zielvereinbarung ..... 264

    4.3 Instrumente zum HR-Prozess-Controlling ..... 264

    4.4 HR-Balanced Scorecard ..... 265

    4.5 HR-Risk-Controlling ..... 265

5 Träger der HR-Controlling-Funktion ..... 267

    5.1 Organisatorische Zuordnung im Unternehmen ..... 267

    5.2 Funktionale Zuordnung im Personalmanagement ..... 267

6 Integration des HR-Controlling in das Gesamtcontrolling ..... 268

    6.1 Überwiegend geringe Verzahnung des HR-Controlling im Status quo ..... 268

    6.2 Wege zu einer Nutzen stiftenden Integration ..... 268

7 Perspektiven des HR-Controlling ..... 269

    7.1 Die Perspektive des HR-Controlling aus strategischer Sicht ..... 269

    7.2 Inhaltliche Perspektiven: Themenfelder zur Weiterentwicklung  
         von HR-Controlling-Ansätzen ..... 270

Literatur ..... 270

**Fallstudie:**

**Personalcontrolling in einem international agierenden Konzern** ..... 271  
 Martin Piber/Christian Ranacher ..... 271

1 Fallbeschreibung ..... 271

2 Problemstellung ..... 272

3 Problemlösung ..... 272

Literatur ..... 277

**Modul 7:**

**Finanzcontrolling** ..... 279

**Überblick über das Finanzcontrolling** ..... 281

Alexander Bassen/Sonja Braun

1 Spezifika des Finanzcontrollings ..... 281

    1.1 Rationalitätssubjekt des Finanzcontrollings: Rationalitätssicherung  
         der Führungshandlung ..... 281

    1.2 Willensbildung aus Sicht des Finanzcontrollings ..... 282

        1.2.1 Finanzmanager als Bezugssubjekt ..... 282

        1.2.2 Ziele als Schlüssel zur Rationalitätssicherung und Zielkonflikte ..... 283

1.3	Willensdurchsetzung aus Sicht des Finanzcontrollings	284
1.4	Kontrolle als Lernprozess aus Sicht des Finanzcontrollings	285
2	Teilfelder des Finanzcontrollings	286
2.1	Finanzcontrollingaufgaben und ihre Dimensionen	286
2.1.1	Objektbezug: Rationalitätsebenen des Finanzcontrollings	287
2.1.2	Zielbezug: unterstützend-entlastende und unterstützend-qualitätssichernde Intentionen des Finanzcontrollings	288
2.1.3	Beispiel: Aufgaben des Finanzcontrollings in der Phase der Willensbildung	289
2.2	Aufgabengebiete im Finanzbereich	291
2.2.1	Aufgabengebiete des Funktionsbereichs Finanzen	291
2.2.2	Innenfinanzierung: Kapitalbedarfsminimierung und -deckung sowie Kapitalallokation	292
2.2.3	Außenfinanzierung: Kapitalbedarfsdeckung	292
2.2.4	Corporate Governance	293
2.2.5	Vertrauensbildung	294
2.2.6	Risikomanagement	294
2.2.7	Externes und internes Rechnungswesen	295
3	Finanzkennzahlen als zentrales Instrument des Finanzcontrollings	296
3.1	Finanzkennzahlen als Instrumente im (Finanz-)Führungsprozess	296
3.2	Finanzkennzahlen als Instrumente des Finanzcontrollings	298
4	Träger der Finanzcontrolling-Funktion	298
5	Integration des Finanzcontrollings in das Gesamtcontrolling	299
	Literatur	300

**Praxisbeispiel:**

	<b>Finanzcontrolling bei der WaveLight Laser Technologie AG</b>	302
	Peter G. Nietzer/Gerhard Bolenz	
1	Vorstellung des Unternehmens	302
2	Entwicklung des Finanzcontrollings bei der WaveLight Laser Technologie AG	302
3	Stand des Finanzcontrollings	303
3.1	Finanzcontrolling als zentraler Bestandteil eines integrierten Wertemanagements	303
3.2	Festlegung der finanziellen Zielgrößen	303
3.3	Festlegung eines Finanzplanes	304
4	Instrumente des Finanzcontrollings	307
4.1	Steuerung des kurzfristigen Finanzmittelbedarfs	308
4.2	Steuerung des Finanzmittelbedarfs für Investitionen	309
4.3	Steuerung der Finanzmittelbeschaffung	309
4.4	Steuerung von Finanzrisiken	310
5	Träger der Finanzcontrollingfunktion bei der WaveLight Laser Technologie AG	310
6	Integration des Finanzcontrollings in das Gesamtcontrolling	312
6.1	Aufgabe des Finanzcontrollings bei der Beschaffung von Eigenkapital	312
6.2	Informationsaufbereitung durch das Finanzcontrolling zur Beschaffung von Fremdkapital	313
7	Perspektiven des Finanzcontrollings bei der WaveLight Laser Technologie AG	314
	Literatur	315

**Fallstudie:**

**Controlling des Working-Capital-Managements bei der Wavelight Laser Technologie AG** ..... 316  
 Sebastian-Dominik Jais

1 Fallbeschreibung ..... 316  
 2 Problemstellung ..... 317  
 3 Problemlösung ..... 318

**Modul 8:**

**IT-Controlling** ..... 325

**Überblick über das IT-Controlling** ..... 327

Thomas Hess/Andreas Müller

1 Spezifika des IT-Controlling ..... 327  
 1.1 Bedarf an IT-Controlling ..... 327  
 1.2 Eine lebenszyklusorientierte Konzeption des IT-Controlling ..... 329  
 2 Teilfelder des IT-Controlling ..... 331  
 2.1 Portfolio-Controlling ..... 331  
 2.2 Projekt-Controlling ..... 333  
 2.3 Produkt-Controlling ..... 334  
 2.4 Infrastruktur-Controlling ..... 335  
 3 Instrumente des IT-Controlling ..... 335  
 3.1 Überblick und Einordnung der Instrumente ..... 335  
 3.2 Instrumente zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit der IT ..... 337  
 3.3 Ausgewählte Instrumente des IT-Controlling ..... 339  
 3.3.1 Portfolioanalysen ..... 339  
 3.3.2 Erfassung von IT-Kosten mit dem Total-Cost-of-Ownership-Ansatz ... 341  
 3.3.3 IT-Balanced-Scorecard als übergreifendes Koordinationsinstrument .. 342  
 4 Träger der Controlling-Funktion ..... 344  
 4.1 Die klassische Sicht: IT-Abteilung als Träger des IT-Controlling ..... 344  
 4.2 Die neuere Sicht: CIO-Bereich als Träger des IT-Controlling ..... 345  
 5 Integration des IT-Controlling in das Gesamtcontrolling ..... 346  
 Literatur ..... 347

**Praxisbeispiel:**

**Konzernweites IT-Controlling bei der Deutschen Bahn AG** ..... 350

Frank Dubber/Helmut H. Grohmann

1 Deutsche Bahn – Das Unternehmen ..... 350  
 2 Entwicklung des IT-Controlling bei der Deutschen Bahn ..... 351  
 3 Stand des IT-Controlling bei der Deutschen Bahn ..... 352  
 4 Instrumente des IT-Controlling ..... 353  
 4.1 Projektcontrolling ..... 353  
 4.2 IT-Projektportfolio ..... 353  
 4.3 Konzernberichtswesen ..... 355  
 4.4 Risikomanagement ..... 356  
 4.5 Controlling der IT-Verfahren ..... 356  
 5 Träger der Controlling-Funktion ..... 357

5.1	IT-Management	357
5.2	Organisation und Aufgaben des IT-Controlling	358
5.3	Organisation und Aufgaben des IT-Risikomanagements	358
6	Integration des IT-Controlling in das Gesamtcontrolling	359
7	Perspektiven des IT-Controlling bei der Deutschen Bahn	359

**Fallstudie:**

<b>IT-Controlling im Bankensektor</b>		360
Kenan Isgör/Renate Aumüller		
1	Fallbeschreibung	360
2	Problemstellung	362
3	Problemlösung	363

**Modul 9:**

<b>Umweltcontrolling</b>	369
--------------------------	-----

<b>Überblick über das Umweltcontrolling</b>	371
---	-----

Utz Schäffer/Sebastian-Dominik Jais

1	Spezifika des Umweltcontrollings	371
1.1	Notwendigkeit einer umweltorientierten Unternehmensführung	371
1.2	Umweltcontrolling als Rationalitätssicherung einer umweltorientierten Unternehmensführung	374
2	Instrumente des Umweltcontrollings	375
2.1	Überblick	375
2.2	Allgemein-betriebliche Instrumente für das Umweltcontrolling	375
2.2.1	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	375
2.2.2	Balanced Scorecard	376
2.2.3	Portfolioanalyse	378
2.2.4	ABC-Analyse	379
2.3	Spezifisch-umweltbezogene Instrumente für das Umweltcontrolling	380
2.3.1	Umweltbilanz	380
2.3.2	Ressourcenkostenrechnung	382
2.4	Nutzung von Controllinginstrumenten	383
3	Träger des Umweltcontrollings	384
4	Integration des Umweltcontrollings in das Gesamtcontrolling	385
Literatur		385

**Praxisbeispiel:**

<b>Umweltcontrolling bei der Ev. Stiftung Alsterdorf</b>	388
--	-----

Matthias König

1	Vorstellung der Ev. Stiftung Alsterdorf	388
2	Entwicklung des Umweltcontrollings	389
3	Stand des Umweltcontrollings	389
4	Instrumente des Umweltcontrollings	391
5	Träger der Controlling-Funktion	393
6	Integration des Umweltcontrollings in das Gesamtcontrolling	393
7	Perspektiven des Umweltcontrollings	394
Literatur		395

**Fallstudie:****Nachhaltigkeitscontrolling – Entwicklung und Einführung einer Sustainable Balanced Scorecard in einem mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Wilkhahn . . . . .** 396

Ingo Schoenheit/Burkhard Remmers

1	Fallbeschreibung . . . . .	396
2	Problemstellung . . . . .	398
3	Problemlösung . . . . .	399
	Literatur . . . . .	401

**Modul 10:****Projektcontrolling . . . . .** 403**Überblick über das Projektcontrolling . . . . .** 405

Matthias Meyer/Bernhard Hirsch

1	Spezifika des Projektcontrollings . . . . .	405
	1.1 Ökonomische Bedeutung von Projekten und eines Projektcontrollings . . . . .	405
	1.2 Besonderheiten von Projekten . . . . .	407
2	Teilfelder des Projektcontrollings . . . . .	408
	2.1 Projektkonzeption und -planung . . . . .	409
	2.2 Projektdurchführung . . . . .	410
	2.3 Projektabschluss und -bewertung . . . . .	412
3	Ausgewählte Instrumente des Projektcontrollings . . . . .	412
	3.1 Instrumente in der Projektkonzeption und -planung . . . . .	413
	3.2 Instrumente in der Projektdurchführung . . . . .	416
	3.3 Instrumente für Projektabschluss und -bewertung . . . . .	418
4	Träger der Controlling-Funktion . . . . .	419
	4.1 Unternehmensexterne Träger der Controlling-Funktion . . . . .	419
	4.2 Unternehmensinterne Träger der Controlling-Funktion . . . . .	419
5	Integration des Projektcontrollings in das Gesamtcontrolling . . . . .	420
	Literatur . . . . .	421

**Praxisbeispiel:****Projektcontrolling bei der Deutschen Lufthansa AG . . . . .** 423

Jörg Beißel

1	Vorstellung des Unternehmens . . . . .	423
2	Entwicklung des Projektcontrollings bei der Deutschen Lufthansa AG . . . . .	423
3	Stand des Projektcontrollings bei der Deutschen Lufthansa AG . . . . .	424
	3.1 Planung von Projektportfolios . . . . .	424
	3.2 Planung und Genehmigung einzelner Investitionen und Projekte – Das Control-Gate-Verfahren . . . . .	425
4	Instrumente des Projektcontrollings . . . . .	428
	4.1 Projektportfolio . . . . .	428
	4.2 Wirtschaftlichkeitsrechnung . . . . .	428
	4.3 Projektstatus- und Projektabschlussberichte . . . . .	429
	4.4 Wertorientierte Steuerung als Instrument der Investitionskontrolle . . . . .	430
5	Träger des Projektcontrollings . . . . .	431
6	Integration des Projektcontrollings in das Gesamtcontrolling . . . . .	432

7	Perspektiven des Projektcontrollings bei der Deutschen Lufthansa AG	432
	Literatur	433

**Fallstudie:**

	<b>Projektcontrolling bei der Gottwald Port Technology GmbH</b>	434
	Dirk Kießling	
1	Fallbeschreibung	434
	1.1 Kurzdarstellung des Unternehmens	434
	1.2 Beschreibung des zu bearbeitenden Projekts	434
2	Problemstellung	435
3	Problemlösung	436

**Modul 11:**

	<b>Beteiligungscontrolling</b>	439
--	--------------------------------	-----

	<b>Überblick über das Beteiligungscontrolling</b>	441
	Utz Schäffer/Markus Eckey/Thilo Schumacher	
1	Spezifika des Beteiligungscontrollings	441
	1.1 Controllingrelevante Besonderheiten von Management-Holdings	441
	1.2 Beteiligungscontrolling als Rationalitätssicherung der Beteiligungs-	
	führung	442
	1.3 Aufgabenbereiche des institutionellen Beteiligungscontrollings	443
2	Teilfelder des Beteiligungscontrollings	448
3	Das Berichtswesen als zentrales Instrument des Beteiligungscontrollings	448
	3.1 Formelles Berichtswesen	449
	3.2 Informelles Berichtswesen	449
4	Träger des Beteiligungscontrollings	450
	4.1 Überblick	450
	4.2 Analysten des Eigenkapitalmarkts	450
5	Integration des Beteiligungscontrollings in das Gesamtcontrolling	452
	Literatur	453

**Praxisbeispiel:**

	<b>Akquisitionscontrolling bei der RWE AG</b>	456
	Jens Madrian/Thilo Kröber	
1	Vorstellung der RWE AG	456
2	Entwicklung des Akquisitionscontrolling bei der RWE AG	456
3	Stand des Akquisitionscontrolling bei der RWE AG	457
4	Instrumente des Akquisitionscontrolling	457
	4.1 Theoretische Grundlagen	457
	4.1.1 Dynamische Bewertungsverfahren	457
	4.1.1.1 Discounted-Cashflow-Verfahren	459
	4.1.1.2 Vergleichsverfahren	460
	4.1.1 Statistische Bewertungsverfahren	461
	4.1.2.1 Das ROCE-Konzept	461
	4.1.2.2 Accretion-Dilution-Analyse	462

4.2	Typische Spannungsfelder des Akquisitionscontrolling	464
4.2.1	Überführbarkeit von Entity- und Equity-Ansätzen	464
4.2.2	Ohne Investitionen kein ewig werthaltiges Wachstum!	466
4.2.3	Akquisitionsprämien versus Synergien – ein ungleiches Verhältnis?	468
5	Träger der Funktion des Akquisitionscontrolling	470
6	Integration des Akquisitionscontrolling in das Gesamtcontrolling	470
7	Perspektiven des Akquisitionscontrolling bei RWE AG	472
	Literatur	472

### Fallstudie :

	<b>Ausgewählte Problemfelder im Akquisitionscontrolling (Case Study)</b>	474
	Jens Madrian/Thilo Kröber	
1	Fallbeschreibung	474
2	Problemstellung	474
3	Problemlösung	477

## Modul 12:

	<b>Kooperationscontrolling</b>	481
--	--------------------------------	-----

	<b>Überblick über das Kooperationscontrolling</b>	483
--	---	-----

Bernhard Hirsch/Matthias Meyer

1	Spezifika des Kooperationscontrollings	483
2	Teilfelder des Kooperationscontrollings	485
3	Instrumente des Kooperationscontrollings	486
3.1	Klassische Controllinginstrumente zur Beurteilung der Erfolgchancen der Kooperation und Beurteilung der Fachkompetenz der Partner	486
3.2	Spezifische Instrumente zur Messung der Vertrauenswürdigkeit der Partner	488
3.2.1	Werte-Check bei der Partnerauswahl	489
3.2.2	Aufnahme beziehungsspezifischer Faktoren in die Partnerbeurteilung	491
3.2.3	Regelmäßiger beidseitiger Beziehungsfragebogen	493
3.2.4	Die Value Balance Card	495
4	Träger des Kooperationscontrollings	501
5	Integration des Kooperationscontrollings in das Gesamtcontrolling	502
	Literatur	503

### Praxisbeispiel:

	<b>Kooperationscontrolling bei dm-drogeriemarkt</b>	505
	Petra Mostberger	
1	Vorstellung des Unternehmens	505
2	Entwicklung des Kooperationscontrolling bei dm-drogerie markt	505
2.1	Entwicklungsstand des Kooperationscontrolling	505
2.2	Abgrenzung des Kooperationscontrolling	506
3	Stand des Kooperationscontrolling bei dm-drogerie markt	507
4	Instrumente des Kooperationscontrolling	508

4.1	Prozessmanagement-Informationssystem (PROMI) .....	508
4.2	Wertecontrolling .....	509
4.3	Balanced Scorecard .....	509
4.4	GCI-Scorecard .....	510
5	Träger des Kooperationscontrolling .....	511
6	Integration des Kooperationscontrolling in das Gesamtcontrolling .....	511
7	Perspektiven des Kooperationscontrolling .....	512
<b>Fallstudie:</b>		
<b>Controlling in Airline-Kooperationen</b> .....		514
Ralph Meyer		
1	Fallbeschreibung .....	514
1.1	Airlines als Versuchsfeld für Kooperationen .....	514
1.2	Abhängigkeit von Kooperationsgewinnen .....	514
2	Problemstellung .....	516
2.1	Problem 1: Schaffung von Datentransparenz .....	516
2.2	Problem 2: Verteilung der Kooperationsgewinne .....	517
3	Problemlösung .....	518
Literatur .....		520
Stichwortregister .....		521