

Inhaltsübersicht

(Eine *detaillierte* Gliederung befindet sich am Beginn des jeweiligen Kapitels)

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	IX
1. Das Controllingkonzept als Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems	1
1.1 Das Anpassungs- und Koordinationsproblem	3
1.2 Die Aufgaben des Controllers in der heutigen Praxis: Zwei Beispiele	9
1.3 Etwas Semantik: Kontrolle, Control, Controlling, Controllership, Controller	16
1.4 Die Ursprünge des Controllings	18
1.5 Möglichkeiten zur Erkundung des Controllings in der Praxis	21
1.6 Controlling in den USA	21
1.7 Controlling in der Bundesrepublik	42
1.8 Tendenzen der zukünftigen Entwicklung	61
1.9 Zusammenfassung und Ausblick	64
Testfragen zu Kapitel 1:	64
Literaturempfehlung zu Kapitel 1:	65
Literaturverzeichnis zu Kapitel 1	65
2. Das Controllingsystem in der Unternehmung	73
2.1 Anforderungen an einen konzeptionellen Ansatz zur Analyse und Gestaltung des Controllings	75
2.2 Der Systemansatz als Instrument zur Analyse und Gestaltung der Controllingfunktion	77
2.3 Die Unternehmung als System	88
2.4 Das Führungssystem	89
2.5 Das Controllingsystem	91
2.6 Die Koordination als zentrale Funktion des Controllingsystems	94
2.7 Grundlegende Methoden der Koordinationstätigkeit	105
2.8 Ergebniszielorientieren des Controllings	118
2.9 Das Controlling als ergebniszielorientiertes Koordinationssystem der Führung: Zusammenfassende Darstellung unserer Konzeption	123
2.10 Konzeptionen des Controllings – Einordnung unseres Controllingansatzes	127
2.11 Überblick über die weitere Vorgehensweise	131
Testfragen zu Kapitel 2:	132
Literaturempfehlung zu Kapitel 2:	132
Literaturverzeichnis zu Kapitel 2	133

3. Koordination des Planungs- und Kontrollsystems	139
3.1 Der Controller und die Planung und Kontrolle	141
3.2 Das Planungs- und Kontrollsystem	142
3.3 Aufgaben des Controllings in Bezug auf das PK-System	168
3.4 Funktionale Aspekte der PK-Koordination	171
3.5 Instrumentale Aspekte der PK-Koordination	182
3.6 Organisatorische Aspekte der PK-Koordination	184
3.7 Schwerpunkte des PK-Controllings	199
3.8 Koordination in Planungs- und Kontrollsystemen der Praxis	255
3.9 Zusammenfassung	281
Testfragen zu Kapitel 3:	281
Literaturempfehlung zu Kapitel 3:	282
Literaturverzeichnis zu Kapitel 3	282
4. Koordination des Informationsversorgungssystems	291
4.1 Controller und Informationsversorgung	295
4.2 Das Informationsversorgungssystem	296
4.3 Aufgaben des Controllings in Bezug auf das Informationsversorgungssystem	306
4.4 Ermittlung des Informationsbedarfs	310
4.5 Informationsbeschaffung und -aufbereitung	325
4.6 Informationsübermittlung	540
4.7 Wissensmanagement	556
4.8 Performance Measurement	561
4.9 Koordination von IV-Systemen der Praxis	566
4.10 Zusammenfassung	591
Testfragen zu Kapitel 4:	592
Literaturempfehlung zu Kapitel 4:	592
Literaturverzeichnis zu Kapitel 4	593
5. Koordination des computergestützten Informationssystems	615
5.1 Controller und Informationssysteme	617
5.2 Das Koordinationspotenzial der Informationsverarbeitung	622
5.3 Der Koordinationsbedarf der Informationsverarbeitung: IT-Controlling ..	644
5.4 Koordinationspotenzial und Koordinationsbedarf der Informations- verarbeitung in der Praxis	676
5.5 Zusammenfassung	690
Testfragen zu Kapitel 5:	691
Literaturempfehlung zu Kapitel 5:	691
Literaturverzeichnis zu Kapitel 5	692

6. Corporate Governance	697
6.1 Controlling und Corporate Governance	699
6.2 Interne Revision	702
6.3 Risikomanagement und -controlling	717
6.4 Interne Revision und Risikomanagement in der Praxis	722
6.5 Zusammenfassung	736
Testfragen zu Kapitel 6:	737
Literaturempfehlung zu Kapitel 6:	737
Literaturverzeichnis zu Kapitel 6	737
7. Gesamtorganisation des Controllings	743
7.1 Der Controller in der Organisation	745
7.2 Kontextfaktoren für die Controllingorganisation	750
7.3 Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation	757
7.4 Bereichscontrolling am Beispiel des F&E-Controllings	786
7.5 Unternehmensnetzwerke und ihr Controlling	795
7.6 Anforderungen an die Person des Controllers	801
7.7 Einführung und Reorganisation des Controllingsystems	805
7.8 Lösungen zu Organisationsfragen des Controllings in der Praxis	811
7.9 Zusammenfassung	819
Testfragen zu Kapitel 7:	820
Literaturempfehlung zu Kapitel 7:	820
Literaturverzeichnis zu Kapitel 7	820
Sachverzeichnis	827

Das Controllingkonzept als Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems

1

Dieses einführende Kapitel fragt zunächst nach den Entstehungsgründen der Controllingfunktion. Dann wird das Controllingkonzept anhand von konkreten Praxisbeispielen, Verbandsdarstellungen, empirischen Erhebungen und anhand von Definitionen und Abgrenzungen in der Literatur dargestellt. Der Leser soll einen ersten Eindruck über Controlling in Praxis und Literatur erhalten.

Kapitelübersicht

1.1 Das Anpassungs- und Koordinationsproblem.....	3
1.2 Die Aufgaben des Controllers in der heutigen Praxis: Zwei Beispiele.....	9
1.2.1 Der Continental Konzern.....	11
1.2.2 R+V Versicherungsgruppe.....	14
1.2.3 Fazit.....	15
1.3 Etwas Semantik: Kontrolle, Control, Controlling, Controllership, Controller ..	16
1.4 Die Ursprünge des Controllings.....	18
1.5 Möglichkeiten zur Erkundung des Controllings in der Praxis.....	21
1.6 Controlling in den USA	21
1.6.1 Verbandsdarstellungen	21
1.6.2 Empirische Studien.....	23
1.6.3 Darstellungen in der Literatur	36
1.7 Controlling in der Bundesrepublik	42
1.7.1 Empirische Studien.....	42
1.7.2 Darstellungen in der Literatur	56
1.8 Tendenzen der zukünftigen Entwicklung	61
1.9 Zusammenfassung und Ausblick.....	64
Testfragen zu Kapitel 1	64
Literaturempfehlung zu Kapitel 1	65
Literaturverzeichnis zu Kapitel 1.....	65

Im folgenden Kapitel entwickeln wir den konzeptionellen Rahmen, in dem wir Controlling darstellen und analysieren wollen. Die Erkenntnisse aus der Praxis werden zum Konzept eines Controllingsystems verdichtet.

Kapitelübersicht

2.1 Anforderungen an einen konzeptionellen Ansatz zur Analyse und Gestaltung des Controllings	75
2.2 Der Systemansatz als Instrument zur Analyse und Gestaltung der Controllingfunktion	77
2.2.1 Der Systembegriff	77
2.2.2 Formen des Systemansatzes	80
2.2.3 Aussagemöglichkeiten und Grenzen des Systemansatzes	82
2.2.4 Erweiterung des Systemansatzes durch Berücksichtigung von Kontextfaktoren	84
2.2.5 Erweiterung des Systemansatzes durch die Prozessorientierung	85
2.3 Die Unternehmung als System	88
2.4 Das Führungssystem	89
2.5 Das Controllingsystem	91
2.6 Die Koordination als zentrale Funktion des Controllingsystems	94
2.6.1 Der Begriff der Koordination	94
2.6.2 Formen der Koordinationsanalyse	96
2.6.3 Für die Controllingfunktion bedeutsame Koordinationsaspekte	100
2.7 Grundlegende Methoden der Koordinationstätigkeit	105
2.7.1 Methoden der systembildenden Koordination	105
2.7.1.1 Problemstellung	105
2.7.1.2 Systemanalyse und -gestaltung	106

2 Das Controllingssystem in der Unternehmung

2.7.1.3 Organisationsentwicklung.....	113
2.7.2 Methoden der systemkoppelnden Koordination.....	116
2.7.3 Neue Aspekte der Koordination.....	117
2.8 Ergebniszielorientierung des Controllings.....	118
2.9 Das Controlling als ergebniszielorientiertes Koordinationssystem der Führung: Zusammenfassende Darstellung unserer Konzeption.....	123
2.10 Konzeptionen des Controllings – Einordnung unseres Controllingansatzes..	127
2.11 Überblick über die weitere Vorgehensweise.....	131
Testfragen zu Kapitel 2.....	132
Literaturempfehlung zu Kapitel 2.....	132
Literaturverzeichnis zu Kapitel 2.....	133

Koordination des Planungs- und Kontrollsystems

3

Kapitel 3 befasst sich mit dem Planungs- und Kontrollsystem aus der Sicht des Controllers. Es geht um seine konkreten Koordinationsaufgaben, die bei der Gestaltung und beim Betrieb des Planungs- und Kontrollsystems anfallen. Sie werden dargestellt und von den Aufgaben des Linienmanagements abgegrenzt.

Kapitelübersicht

3.1	Der Controller und die Planung und Kontrolle	141
3.2	Das Planungs- und Kontrollsystem	142
3.2.1	Begriff und Funktionen der Planung	142
3.2.2	Planung und Kontrolle als Einheit	146
3.2.3	Das Planungs- und Kontrollsystem als Subsystem der Führung	150
3.2.3.1	Planung und Systemansatz	150
3.2.3.2	Gestaltungsansätze für das Planungs- und Kontrollsystem	151
3.2.3.3	Differenzierungsgesichtspunkte bei der Gestaltung des operationalen PK-Systems	156
3.2.3.4	Der Planungsprozess als Systemgestaltung	165
3.3	Aufgaben des Controllings in Bezug auf das PK-System	168
3.4	Funktionale Aspekte der PK-Koordination	171
3.5	Instrumentale Aspekte der PK-Koordination	182
3.6	Organisatorische Aspekte der PK-Koordination	184
3.6.1	Die Grundfragen der organisatorischen PK-Koordination	184
3.6.2	Aufbauorganisation der PK-Koordination	186
3.6.3	Ablauforganisation der PK-Koordination	191
3.6.4	Die Dokumentation des Planungs- und Kontrollsystems	197
3.7	Schwerpunkte des PK-Controllings	199
3.7.1	Überblick	199
3.7.2	Budgetierung	200

3 Koordination des Planungs- und Kontrollsystems

3.7.2.1	Das Budget als ergebniszielorientierter Plan.	200
3.7.2.2	Das Budgetierungssystem	205
3.7.2.3	Aufgaben, Organisation und Instrumente der Budgetierung ...	214
3.7.2.4	Weiterentwicklungen der klassischen Budgetierung	218
3.7.3	Strategisches Controlling.....	220
3.7.3.1	Aufgaben.....	220
3.7.3.2	Instrumente.....	225
3.7.3.3	Organisation.....	226
3.7.4	Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	229
3.7.5	Gemeinkostenplanung und -kontrolle	232
3.7.5.1	Das Gemeinkostenproblem	232
3.7.5.2	Inputorientierte Instrumente	234
3.7.5.3	Outputorientierte Instrumente	237
3.7.5.4	Prozessorientierte Instrumente	243
3.7.5.5	Strukturorientierte Instrumente	245
3.7.6	Steuerplanung und -kontrolle.....	245
3.7.6.1	Notwendigkeit der ergebnisorientierten Steuerplanung und -kontrolle	245
3.7.6.2	Unternehmensbesteuerung	247
3.7.6.3	Controllingaufgaben bei der Steuerplanung und -kontrolle	249
3.8	Koordination in Planungs- und Kontrollsystemen der Praxis	255
3.8.1	Stand und Probleme von PK-Systemen	255
3.8.2	Denkmodelle von PK-Systemen	256
3.8.3	Praxisbeispiele von PK-Systemen	262
3.8.3.1	Strategische und operative Planung bei der Flughafen Stuttgart GmbH	264
3.8.3.2	Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard bei der Whirlpool Corporation	267
3.8.3.3	Planung bei der Stuttgarter Straßenbahn AG	274
3.8.3.4	Planungs- und Kontrollsystem der C. J. Lamy GmbH	275
3.8.4	Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu PK-Systemen	277
3.8.4.1	Das Gesamtsystem von Planung und Kontrolle in industriellen Unternehmungen	277
3.8.4.2	Die Budgetierung im Rahmen von Planung und Kontrolle	278
3.9	Zusammenfassung	281
	Testfragen zu Kapitel 3	281
	Literaturempfehlung zu Kapitel 3	282
	Literaturverzeichnis zu Kapitel 3	282

Dieses Kapitel zeigt auf, wie das Informationsversorgungssystem zur Unterstützung des Planungs- und Kontrollsystems strukturiert wird. Auch hier stehen die damit verbundenen Controllingaufgaben im Vordergrund. Einen besonderen Schwerpunkt der Darstellung bilden die Instrumente der Informationsversorgung insbesondere aus dem Rechnungswesen.

Kapitelübersicht

4.1	Controller und Informationsversorgung	295
4.2	Das Informationsversorgungssystem	296
4.2.1	Information und Informationsversorgung aus der Sicht des Controllings	296
4.2.2	Das IV-System als Input des PK-Systems	301
4.2.3	Controllingrelevante Differenzierungsgesichtspunkte bei der Gestaltung des IV-Systems	303
4.3	Aufgaben des Controllings in Bezug auf das Informationsversorgungssystem	306
4.3.1	Überblick	306
4.3.2	Aspekte der IV-Koordination	307
4.4	Ermittlung des Informationsbedarfs	310
4.4.1	Informationsbedarf und -bedürfnis, Informationsangebot und -nachfrage	310
4.4.2	Verfahren der Informationsbedarfsermittlung für die Planung	312
4.4.2.1	Informationsbedarfsermittlung für die operative und taktische Planung	312
4.4.2.2	Informationsbedarfsermittlung für die strategische Planung	319
4.4.3	Informationsbewertung	323
4.4.4	Organisatorische Fragen der Informationsbedarfsermittlung	324
4.5	Informationsbeschaffung und -aufbereitung	325
4.5.1	Überblick	325

4.5.2	Analyse und Prognose von Umwelt und Unternehmung	327
4.5.2.1	Umwelt- und Unternehmungsanalysen	327
4.5.2.2	Früherkennungssysteme	341
4.5.2.3	Prognoseverfahren	347
4.5.2.4	Benchmarking	357
4.5.2.5	Organisatorische Fragen der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen über Umwelt und Unternehmung	362
4.5.3	Informationsbeschaffung und -aufbereitung durch das Rechnungswesen	364
4.5.3.1	Das Rechnungswesen als IV-Subsystem	364
4.5.3.2	Rechnungswesen und Planung	369
4.5.3.3	Informationserfassung im Rechnungswesen	373
4.5.3.4	Organisatorische Fragen des Rechnungswesens	375
4.5.3.5	Entwicklungstendenzen im Rechnungswesen	380
4.5.4	Operative Informationen aus dem Rechnungswesen	381
4.5.4.1	Operative Orientierung im Rechnungswesen	381
4.5.4.2	Operative Finanzierungsrechnungen und Finanzcontrolling	382
4.5.4.2.1	Finanzrechnungen	383
4.5.4.2.2	Bewegungsbilanzen	386
4.5.4.2.3	Kapitalflussrechnungen	390
4.5.4.2.4	Cashflow-Rechnung	396
4.5.4.3	Aufwands- und Ertragsrechnungen	397
4.5.4.3.1	Aufgaben und Aussagen	397
4.5.4.3.2	Aufwands- und Ertragsrechnungen als internes Informationsinstrument	403
4.5.4.3.3	Konvergenz im Rechnungswesen	408
4.5.4.4	Kosten- und Leistungsrechnungen	414
4.5.4.4.2	Überblick über die Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	415
4.5.4.4.3	Gestaltung der Struktur von Kosten- und Leistungs- rechnungen	420
4.5.4.4.4	Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalyse	427
4.5.4.4.5	Erlösrechnungen	431
4.5.4.4.6	Kurzfristige Erfolgsrechnungen (KER)	432
4.5.4.4.7	Break-even-Point-Analyse (BEA)	434
4.5.4.4.8	Management-Erfolgsrechnung (MER)	438
4.5.4.4.9	Brücken zwischen Kosten- und Leistungsrechnungen sowie Aufwands- und Ertragsrechnungen	438
4.5.4.4.10	Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement	443
4.5.5	Strategische Informationen aus dem Rechnungswesen	443
4.5.5.1	Strategieorientierung im Rechnungswesen	443
4.5.5.2	Strategieorientierte Finanzierungsrechnungen	445
4.5.5.3	Wertorientierte Ansätze	449
4.5.5.3.1	Grundlagen und Entstehungsursachen	449
4.5.5.3.2	Verfahren	451
4.5.5.3.3	Beurteilung und Weiterentwicklung	460
4.5.5.4	Investitionsrechnungen	462
4.5.5.5	Lebenszykluskostenrechnung	473
4.5.5.6	Erfahrungskurven	476

4.5.5.7	Target Costing	478
4.5.5.7.1	Entstehungsursachen und begriffliche Abgrenzung ..	478
4.5.5.7.2	Systematik und Vorgehensweise	482
4.5.5.7.3	Anwendungsgebiete	486
4.5.5.7.4	Beurteilung und Weiterentwicklung	487
4.5.5.8	Prozesskostenrechnung	488
4.5.5.8.1	Entstehungsursachen und begriffliche Abgrenzung ..	488
4.5.5.8.2	Systematik und Vorgehensweise	490
4.5.5.8.3	Anwendungsgebiete	494
4.5.5.8.4	Beurteilung und Weiterentwicklung	498
4.5.5.8.5	Prozessmanagement	500
4.5.6	Koordinationsinformationen in dezentralisierten Organisationen	503
4.5.6.1	Dezentralisation als Konsequenz aus der Informations- asymmetrie	503
4.5.6.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	504
4.5.6.2.1	Kennzahlen	504
4.5.6.2.2	Kennzahlensysteme	506
4.5.6.2.3	Nichtmonetäre Kennzahlen	518
4.5.6.2.4	Koordination mit Kennzahlen	522
4.5.6.2.5	Intangibles	523
4.5.6.3	Verrechnungspreise	526
4.5.6.3.1	Begriff	526
4.5.6.3.2	Funktionen	527
4.5.6.3.3	Rahmenbedingungen	528
4.5.6.3.4	Ermittlungsmethoden	529
4.5.7	Beschaffung und Aufbereitung steuerlicher Informationen	533
4.5.7.1	Überblick	533
4.5.7.2	Steuerliche Informationen durch das Rechnungswesen	533
4.5.7.3	Informationsaufbereitung für die Steuerbelastungsplanung ..	535
4.5.7.4	Administrative Informationsversorgungsaufgaben	539
4.6	Informationsübermittlung	540
4.6.1	Begriff und Grundprobleme des Berichtswesens	540
4.6.2	Berichtsarten	541
4.6.3	Berichtssysteme	542
4.6.4	Gestaltung von Berichten	547
4.6.5	Organisation des Berichtswesens	553
4.7	Wissensmanagement	556
4.7.1	Begriff und Grundprobleme	556
4.7.2	Der Prozess des Wissensmanagements	558
4.7.3	Controlling und Wissensmanagement	560
4.8	Performance Measurement	561
4.8.1	Das Performance Measurement-Konzept	561
4.8.2	Controlling und Performance Measurement	564
4.8.3	Performance Management	565
4.9	Koordination von IV-Systemen der Praxis	566
4.9.1	Stand und Probleme der Informationsversorgung	566
4.9.2	Denkmodelle der Informationsversorgung	567

4.9.3 Praxisbeispiele der Informationsversorgung	574
4.9.3.1 Weiterentwicklung des Reportings beim Bayerischen Münzkontor	574
4.9.3.2 Wertorientiertes Controlling bei der KarstadtQuelle Lebensversicherungs AG	576
4.9.3.3 Produktliniencontrolling bei der Volkswagen AG	581
4.9.4 Ergebnisse empirischer Untersuchungen	589
4.10 Zusammenfassung	591
Testfragen zu Kapitel 4	592
Literaturempfehlung zu Kapitel 4	592
Literaturverzeichnis zu Kapitel 4	593

Dieses Kapitel stellt die zwei Aspekte der Informationsverarbeitung für den Controller dar: Zum einen sind computergestützte Informationssysteme ein wichtiges Instrument des Controllings, zum anderen aber auch ein neues Arbeitsfeld für den Controller.

Kapitelübersicht

5.1	Controller und Informationssysteme.....	617
5.1.1	Überblick	617
5.1.2	Controlling und Informationsmanagement	618
5.1.3	Koordinationsprobleme im Informationssystem.....	620
5.2	Das Koordinationspotenzial der Informationsverarbeitung.....	622
5.2.1	Betriebliche Einsatzbereiche von Informationssystemen.....	622
5.2.2	Computerunterstützung im Controlling.....	628
5.2.2.1	Überblick	628
5.2.2.2	Computerunterstützung des Rechnungswesens	629
5.2.2.3	Computerunterstützung der Planung, Kontrolle und des Berichtswesens	633
5.2.3	State of the Art und Entwicklungstendenzen der Computerunter- stützung im Controlling	637
5.2.3.1	Überblick.....	637
5.2.3.2	Enterprise Resource Planning	639
5.2.3.3	Business Intelligence und Controlling	640
5.2.3.4	Workflow-Management und Controlling	641
5.3	Der Koordinationsbedarf der Informationsverarbeitung: IT-Controlling.....	644
5.3.1	Gegenstand des IT-Controllings.....	644
5.3.2	Planung und Kontrolle der Informationsverarbeitung	646
5.3.2.1	Das PK-System der Informationsverarbeitung	646
5.3.2.2	Strategische Planung und Kontrolle der Informationssysteme ..	648
5.3.2.3	IT-Budgetierung	651

5.3.2.4	IT-Projektcontrolling	654
5.3.3	Informationsversorgung im IT-Bereich	658
5.3.3.1	Überblick	658
5.3.3.2	Wirtschaftlichkeit der Informationsverarbeitung	659
5.3.3.3	Kosten- und Leistungsrechnung im IT-Bereich	663
5.3.3.4	Verrechnung von IT-Leistungen	665
5.3.3.5	Kennzahlen im IT-Bereich	669
5.3.3.6	Informationsversorgung im Rahmen des laufenden System- betriebs	671
5.3.4	Organisatorische Einordnung des IT-Controllings	672
5.4	Koordinationspotenzial und Koordinationsbedarf der Informations- verarbeitung in der Praxis	676
5.4.1	Überblick	676
5.4.2	Computerunterstützung des Controllings und Performance Managements am Beispiel der Softwarelösung der SAP AG	676
5.4.3	Standardisierte IT-Systeme im Controlling der Bosch-Gruppe	684
5.4.4	IT-Governance bei der RAG Coal International GmbH	688
5.5	Zusammenfassung	690
	Testfragen zu Kapitel 5	691
	Literaturempfehlung zu Kapitel 5	691
	Literaturverzeichnis zu Kapitel 5	692

Das Kapitel 6 befasst sich mit dem institutionellen, prozessualen und informatorischen Rahmen des Controllings. Es geht um Corporate Governance und deren wichtige, mit dem Controlling verbundene Bausteine. Wir stellen die Interne Revision vor und erläutern deren Abgrenzung zum Controlling. Die Darstellung der Controllingunterstützung im Risikomanagementprozess rundet das Kapitel ab.

Kapitelübersicht

6.1 Controlling und Corporate Governance	699
6.2 Interne Revision.	702
6.2.1 Die Interne Revision als Teil des internen Kontrollsystems.	702
6.2.2 Die Entwicklung der Internen Revision	705
6.2.3 Methodik der Internen Revision.	708
6.2.3.1 Einzelfallprüfung	708
6.2.3.2 Systemprüfung.	710
6.2.4 Arbeitsweise der Internen Revision.	713
6.2.4.1 Organisation	713
6.2.4.2 Prüfungsplanung.	715
6.2.4.3 Revisionsrichtlinien und Revisionshandbuch	716
6.3 Risikomanagement und -controlling.	717
6.3.1 Controlling zur Unterstützung des Risikomanagements	717
6.3.2 Controlling zur Risikoanalyse	718
6.3.3 Controlling zur Risikoplanung und -steuerung	719
6.3.4 Controlling zur Risikoüberwachung und -dokumentation.	721
6.4 Interne Revision und Risikomanagement in der Praxis.	722
6.4.1 Überblick	722
6.4.2 Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision	722
6.4.3 Die Interne Revision im deutschsprachigen Raum.	724
6.4.4 Risikomanagement am Beispiel der <i>Daimler AG</i>	727
6.4.5 Interne Revision und Risikomanagement am Beispiel der <i>Siemens AG</i> ..	733

6.5 Zusammenfassung	736
Testfragen zu Kapitel 6	737
Literaturempfehlung zu Kapitel 6	737
Literaturverzeichnis zu Kapitel 6	737

Gesamtorganisation des Controllings

In diesem Schlusskapitel wollen wir die Fragen behandeln, die die Gesamtorganisation des Controllings betreffen. Insbesondere wollen wir auf neue Entwicklungen in der Gestaltung des Controllings eingehen (Prozessorientierung, Selbstcontrolling etc.).

Kapitelübersicht

7.1	Der Controller in der Organisation	745
7.2	Kontextfaktoren für die Controllingorganisation	750
7.3	Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation	757
7.3.1	Zentralisation und Dezentralisation	757
7.3.2	Funktionalisierung	763
7.3.3	Delegation	767
7.3.4	Partizipation	769
7.3.5	Standardisierung	776
7.3.6	Arbeitsteilung	777
7.3.7	Prozessorientierung im Controlling	778
7.3.8	Selbstcontrolling	781
7.3.9	„Controllingfabrik“	785
7.4	Bereichscontrolling am Beispiel des F&E-Controllings	786
7.4.1	Bereichscontrolling	786
7.4.2	Controlling in Forschung und Entwicklung	787
7.4.2.1	Ausbaustufen	787
7.4.2.2	Organisation	791
7.5	Unternehmensnetzwerke und ihr Controlling	795
7.5.1	Unternehmensnetzwerke	795
7.5.2	Controlling in Unternehmensnetzwerken	797
7.5.2.1	Aufgaben des Controllings in Unternehmensnetzwerken	797
7.5.2.2	Strategiebildung	798

7.5.2.3	Strategieumsetzung.....	799
7.5.2.4	Betrieb	800
7.5.2.5	Auflösung	801
7.6	Anforderungen an die Person des Controllers.....	801
7.7	Einführung und Reorganisation des Controllingsystems	805
7.7.1	Gestaltungsfragen des Controllings	805
7.7.2	Einführung des Controllingsystems	805
7.7.3	Reorganisation des Controllingsystems	808
7.7.4	Organisationscontrolling.....	810
7.8	Lösungen zu Organisationsfragen des Controllings in der Praxis.....	811
7.8.1	Überblick	811
7.8.2	Gesamtorganisation des Controllings bei der <i>Boehringer Ingelheim GmbH</i>	812
7.8.3	Controllingorganisation in der Kommunalverwaltung des <i>Kreises Pinneberg</i>	815
7.8.4	Controllingorganisation bei der <i>Henkel KGaA</i>	817
7.9	Zusammenfassung	819
	Testfragen zu Kapitel 7.....	820
	Literaturempfehlung zu Kapitel 7	820
	Literaturverzeichnis zu Kapitel 7	820