

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
<b>1 Controlling und »Geprüfte/r Controller/in« im Überblick .....</b>	<b>1</b>
<i>Claus Steinle/Andreas Daum (Koautorin b. z. 3. Aufl.: Heike Bruch)</i>	
<b>2 Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling sowie Controllerrollen .....</b>	<b>7</b>
2.1 Entwicklung, Ansätze und Grundverständnis des Controlling .....	7
<i>Claus Steinle</i>	
2.2 Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling .....	21
<i>Claus Steinle</i>	
2.3 Organisation des Controlling .....	31
<i>Claus Steinle</i>	
2.4 Controllerrollen – fachliche und persönliche Anforderungsprofile, Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung .....	48
<i>Claus Steinle/Andreas Daum (Koautorin b. z. 3. Aufl.: Heike Bruch)</i>	
<b>3 Controlling im betrieblichen Managementkontext .....</b>	<b>63</b>
3.1 Volkswirtschaftslehre als globaler Rahmen .....	63
<i>Friedel Ahlers</i>	
3.2 Betriebswirtschaftslehre als spezieller Rahmen .....	94
<i>Friedel Ahlers</i>	
3.3 Unternehmungsführung – ein »grundlegender« Überblick .....	125
<i>Claus Steinle</i>	
3.4 Betriebliches Wissensmanagement .....	169
<i>Georg Disterer</i>	
3.5 Mitarbeiterführung und Teamführung .....	190
3.5.1 Grundlagen und Formen der Mitarbeiterführung .....	190
<i>Timm Eichenberg</i>	
3.5.2 Teamprozesse und Teamführung .....	217
<i>Stefan Krummacker</i>	
3.6 Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling .....	242
<i>Heike Bruch/Bernd Vogel</i>	
<b>4 Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling .....</b>	<b>267</b>
4.1 Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling .....	267
<i>Claus Steinle</i>	

4.2	Strategisches Controlling und strategische Planung im Zusammenwirken .....	328
	<i>Claus Steinle</i>	
4.3	Operatives Controlling in einem Industrieunternehmen (am Beispiel des Continental-Konzerns) .....	359
	<i>Arnold Fischer (Aktual. durch Carsten Reibe/Tobias Keller)</i>	
<b>5</b>	<b>Grundlegende Teilsysteme und Werkzeuge des Controlling</b> .....	<b>387</b>
5.1	Kostenrechnung und Kostenmanagement .....	387
5.1.1	Grundlagen und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) .....	387
	<i>Andreas Daum/Markus Brümmer</i>	
5.1.2	Entscheidungsorientierte Kostenrechnung .....	461
	<i>Markus Brümmer/Andreas Daum</i>	
5.1.3	Jüngere Entwicklungen im Kostenmanagement – Target Costing und Prozesskostenrechnung .....	490
	<i>Thomas R. Hummel</i>	
5.2	Informations- und Berichtssysteme .....	503
5.2.1	Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen .....	503
	<i>Thomas R. Hummel</i>	
5.2.2	Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling .....	507
	<i>Thomas R. Hummel</i>	
5.2.3	Informations- und Berichtswesen eines Dienstleistungsunternehmens am Beispiel des TUI-Konzerns .....	521
	<i>Mario Habig</i>	
5.3	IT-Unterstützung des Controlling .....	536
5.3.1	Konzeption eines IT-gestützten Controlling .....	536
	<i>Thomas Seligmann</i>	
5.3.2	Darstellungsformen für das Controlling – Ein Überblick .....	543
	<i>Thomas Seligmann</i>	
5.3.3	IT-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware »Microsoft Excel® 2007« .....	545
	<i>Martin Weselmann (Aktual. durch Andreas Riedel/Kathrin Iwadowicz)</i>	
5.3.4	Data Warehouse und Datenschutz .....	574
	<i>Georg Berndmeyer</i>	
5.3.5	IT-Unterstützung des Controlling mit SAP R/3 .....	608
	<i>Peter Honisch</i>	
5.4	Zielgruppengerechte Präsentation, Visualisierung und Moderation als Kommunikationswerkzeuge des Controlling .....	627
	<i>Patricia Adam</i>	
<b>6</b>	<b>Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis – Ziele, Verfahren und Instrumente</b> .....	<b>679</b>
6.1	Beschaffungs-Controlling .....	679
	<i>Norbert P. Nüchter</i>	
6.2	Forschungs- und Entwicklungs(F & E)-Controlling .....	700

6.2.1	Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling .....	700
	<i>Kai Böttcher</i>	
6.2.2	F & E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive .....	707
	<i>Tom Sommerlatte</i>	
6.3	Produktions-Controlling .....	720
	<i>Katja Schimmelpfeng</i>	
6.4	Logistik-Controlling im Überblick .....	734
	<i>Katja Schimmelpfeng</i>	
6.5	Marketing- und Vertriebs-Controlling .....	746
	<i>Thomas R. Hummel</i>	
6.6	Finanz- und Investitions-Controlling .....	770
6.6.1	Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling .....	770
	<i>Norbert P. Nüchter</i>	
6.6.2	Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung mit Professional Planner Finance™ .....	783
	<i>Stefan Blüm (Aktual. durch Herbert Drexl)</i>	
6.7	Personal-Controlling .....	802
	<i>Ilka Heinze</i>	
6.8	IT-Controlling .....	825
	<i>Thorsten Koß</i>	
6.9	Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente .....	851
	<i>Andreas Daum/Dieter Lawa</i>	
6.10	Qualitäts- und Umwelt-Controlling .....	880
	<i>Andreas Daum/Dieter Lawa</i>	
<b>7</b>	<b>Jahresabschlussanalyse</b> .....	917
	<i>Andreas Hübscher/Norbert Zdrowomyslaw</i>	
<b>8</b>	<b>Zukunftstrends im Controlling</b> .....	989
	<i>Claus Steinle/Andreas Daum (Koautorin bis zur 3. Aufl.: Heike Bruch)</i>	
<b>9</b>	<b>Servicebereich</b> .....	999
9.1	Aufgaben zur Lernkontrolle und Reflexion .....	999
9.2	Lösungen: Wege zur Aufgabenbewältigung .....	1051
9.3	Hinweise zur Projektarbeit und zum Fachgespräch bzw. zur Präsentation .....	1158
	<i>Claus Steinle</i>	
9.4	Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Controller/ Geprüfte Controllerin vom 12. Juli 2006 .....	1175
	(Quelle: Bundesgesetzblatt)	
	Literatur .....	1181
	Register .....	1205
	Die Autorinnen und Autoren .....	1215

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>1 Controlling und »Geprüfte/r Controller/in« im Überblick .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zur Zielsetzung und Konzeption des Buches .....	1
1.2 Prüfungsanforderungen an Controller und Controllerinnen .....	5
<b>2 Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling sowie Controllerrollen .....</b>	<b>7</b>
2.1 Entwicklung, Ansätze und Grundverständnis des Controlling .....	7
2.1.1 Entstehung des Controlling .....	7
2.1.2 Entwicklungsstufen .....	8
2.1.3 Führungssystembezogene Ansätze des Controlling: ein Überblick .....	10
2.1.4 Abgrenzung des Controlling .....	14
2.1.5 Was ein »ganzheitliches« Controlling ausmacht .....	17
2.2 Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling .....	21
2.2.1 Unternehmungsziele und ihre Inhalte .....	21
2.2.2 Aufgaben des Controlling: strategische und taktisch-operative Sichtweise .....	24
2.2.3 Funktionales und institutionales Controlling sowie Abgrenzung zu Revision und Treasuring .....	27
2.2.4 Aufgaben und Instrumente des Controlling im einführenden Überblick .....	29
2.3 Organisation des Controlling .....	31
2.3.1 Grundfragen der Organisation .....	31
2.3.2 Ausgewählte Beispiele aufbauorganisatorischer Einordnung des Controlling .....	35
2.3.3 Anmerkungen zur Ablauforganisation des Controlling .....	46
2.4 Controllerrollen – fachliche und persönliche Anforderungsprofile, Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung .....	48
2.4.1 Anforderungsprofil des Controllers .....	48
2.4.1.1 Bildhafte Ausdrucksweisen zur Rolle des Controllers .....	48
2.4.1.2 Aktuelle Aufgabenbereiche des Controllers: eine Auswertung von Stellenanzeigen .....	49
2.4.2 Fachliche und persönliche Anforderungen an Controller/-innen .....	53
2.4.2.1 Fachliche Anforderungsmerkmale .....	53
2.4.2.2 Persönliches Anforderungsprofil .....	54
2.4.3 Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung des Controllers .....	56
2.4.4 Hinweise für eine Erfolg versprechende Wahrnehmung der Controllerrolle .....	59
<b>3 Controlling im betrieblichen Managementkontext .....</b>	<b>63</b>
3.1 Volkswirtschaftslehre als globaler Rahmen .....	63
3.1.1 Volkswirtschaftslehre und Controlling .....	63

3.1.1.1	Gegenstand der Volkswirtschaftslehre .....	63
3.1.1.2	Volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Controlling .....	65
3.1.2	Volkswirtschaftliche Funktionsmechanismen und Gesamtrechnung .....	65
3.1.2.1	Einfacher und erweiterter Wirtschaftskreislauf .....	65
3.1.2.2	Märkte und Preisbildung sowie Marktformen .....	68
3.1.2.3	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung: Nationaleinkommen .....	71
3.1.3	Komparative Vorteile von Volkswirtschaften .....	74
3.1.3.1	Generelle Faktoren: Politisch-rechtliche Situation, Subventionspolitik und Infrastruktur .....	74
3.1.3.2	Wirtschaftsobjektbezogene Faktoren: Steuerliche Belastung sowie Arbeitskosten und -qualität .....	75
3.1.4	Konjunkturpolitik .....	76
3.1.4.1	Konjunkturzyklen .....	76
3.1.4.2	Konjunkturindikatoren und Konjunkturforschung .....	78
3.1.5	Wirtschaftspolitik: Magisches Viereck .....	79
3.1.5.1	Ziele der Wirtschaftspolitik: Magisches Viereck im Überblick .....	79
3.1.5.2	Stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum .....	81
3.1.5.3	Stabilität des Preisniveaus .....	82
3.1.5.4	Hoher Beschäftigungsstand .....	84
3.1.5.5	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht .....	86
3.1.6	Geld- und Fiskalpolitik .....	88
3.1.6.1	Geldmengensteuerung durch die Europäische Zentralbank .....	88
3.1.6.2	Fiskalpolitik .....	91
3.1.6.3	Wechselkurse .....	92
3.1.7	Herausforderungen für die Volkswirtschaft .....	93
3.2	Betriebswirtschaftslehre als spezieller Rahmen .....	94
3.2.1	Betriebswirtschaftslehre und Controlling .....	94
3.2.1.1	Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....	94
3.2.1.2	Betriebswirtschaftliche Einordnung des Controlling .....	95
3.2.2	Unternehmung als Objekt der BWL .....	95
3.2.2.1	Unternehmensmerkmale und relevante Umweltfaktoren .....	95
3.2.2.2	Zielsystem von Unternehmungen .....	97
3.2.2.3	Differenzierung nach Betriebsgrößen .....	99
3.2.3	Konstitutive betriebswirtschaftliche Entscheidungen .....	101
3.2.3.1	Standortfaktoren und -entscheidung .....	101
3.2.3.2	Rechtsform des Betriebes .....	103
3.2.3.3	Unternehmensverbindungen: Kooperation und Konzentration .....	105
3.2.4	Betriebliche Produktionsfaktoren und Entscheidungen .....	107
3.2.4.1	Betriebliche Produktionsfaktoren sowie Faktorpreise und -qualitäten .....	107
3.2.4.2	Betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozess: Entwicklung von Entscheidungsempfehlungen .....	110
3.2.5	Betriebliche Potenzialfaktoren als Gestaltungsobjekte .....	112
3.2.5.1	Grundgedanken der ressourcen- und potenzialorientierten Sichtweise .....	112
3.2.5.2	Markt- und Kundenpotenziale: Produktinnovation und -eliminierung .....	112
3.2.5.3	Forschung und Entwicklung, technische Ausstattung sowie Produktions- wirtschaft und -programm .....	115
3.2.5.4	Mitarbeiterpotenziale und Beschäftigungsstrukturen .....	117
3.2.5.5	Finanzpotenziale .....	120

3.2.6	Herausforderungen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre .....	123
3.3	Unternehmungsführung – ein »grundlegender« Überblick .....	125
3.3.1	Grundfunktionen des Management .....	125
3.3.1.1	Management und Unternehmungsführung: funktionale und institutionale Sichtweisen .....	125
3.3.1.2	Phasenstruktur des Managementprozesses .....	130
3.3.1.3	Organisation als Managementaufgabe .....	132
3.3.1.4	Führung als »personale« Funktion im Management .....	135
3.3.2	Zentrale Managementsysteme im Überblick .....	138
3.3.2.1	Teilsysteme des Management: ein Ordnungsgerüst .....	138
3.3.2.2	Unternehmungspolitik, -ethik, -kultur und -philosophie als Basis des Management .....	140
3.3.2.3	Planungs- und Kontrollsysteme sowie Controlling .....	148
3.3.2.4	Organisationssysteme .....	152
3.3.2.5	Informationssysteme .....	159
3.3.2.6	Personal-/Mitarbeiterführungssysteme .....	159
3.3.2.7	Änderungs-/Wandlungssysteme .....	159
3.3.3	Ausgewählte Management-by-Konzepte als Sollvorstellungen für die Praxis .....	161
3.3.3.1	Managementprozess und Management-by-Prinzipien .....	161
3.3.3.2	Aspektorientierte Managementprinzipien .....	161
3.3.3.3	Umfassende Managementprinzipien .....	164
3.3.3.4	Würdigung und Ausblick .....	167
3.4	Betriebliches Wissensmanagement .....	169
3.4.1	Begriffe und Ziele des Wissensmanagements im Unternehmen .....	169
3.4.1.1	Bedeutung des intellektuellen Kapitals im Unternehmen .....	169
3.4.1.2	Wissensarten .....	172
3.4.1.3	Ziele des Wissensmanagements .....	174
3.4.2	Aufgaben und Prozesse des Wissensmanagements .....	174
3.4.2.1	Wissensziele .....	175
3.4.2.2	Wissensidentifikation .....	176
3.4.2.3	Wissenserwerb .....	177
3.4.2.4	Wissensentwicklung .....	177
3.4.2.5	Wissens(ver)teilung .....	178
3.4.2.6	Wissensnutzung .....	178
3.4.2.7	Wissensbewahrung .....	179
3.4.2.8	Wissensbewertung .....	179
3.4.3	Methoden und Techniken des Wissensmanagements .....	180
3.4.3.1	Wissensziele .....	181
3.4.3.2	Wissensidentifikation .....	181
3.4.3.3	Wissenserwerb .....	183
3.4.3.4	Wissensentwicklung .....	183
3.4.3.5	Wissens(ver-)teilung .....	184
3.4.3.6	Wissensnutzung .....	185
3.4.3.7	Wissensbewahrung .....	186
3.4.3.8	Wissensbewertung .....	186
3.5	Mitarbeiterführung und Teamführung .....	190
3.5.1	Grundlagen und Formen der Mitarbeiterführung .....	190
3.5.1.1	Grundlagen des Managementprozesses Führung .....	190

3.5.1.1.1	Der Controller als Führungskraft: Notwendigkeit der Mitarbeiterführung sowie Abgrenzung des Führungsbegriffs .....	190
3.5.1.1.2	Darstellung eines Bezugsrahmens zur Führung .....	191
3.5.1.2	Motivation und Anreize als Grundlage des Mitarbeiterhandelns .....	192
3.5.1.2.1	Grundlagen der Motivation sowie das Leistungs-Verhaltens-Modell .....	192
3.5.1.2.2	Überblick über ausgewählte Motivations-Theorien .....	193
3.5.1.2.2.1	Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation als Klassifikation .....	193
3.5.1.2.2.2	Inhaltstheorien der Motivation: Die Bedürfnistheorie von Maslow sowie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	194
3.5.1.2.2.3	Prozesstheorien der Motivation: die VIE-Theorie als Beispiel .....	197
3.5.1.2.2.4	Feedback als Instrument der Motivation von Mitarbeitern .....	197
3.5.1.2.3	Anreizgestaltung als Führungsaufgabe .....	198
3.5.1.3	Elemente der strukturellen Führung als Handlungsrahmen der Mitarbeiterführung .....	201
3.5.1.3.1	Führungswirkungen der Unternehmungskultur .....	201
3.5.1.3.2	Normierung des Führungskräfte-Verhaltens durch Führungsgrundsätze .....	202
3.5.1.4	Interaktionelle Führung: Austauschprozesse zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter .....	204
3.5.1.4.1	Der Führungsstil als konsistentes Verhaltensmuster einer Führungskraft .....	204
3.5.1.4.2	Darstellung ausgewählter Führungsstile .....	206
3.5.1.4.2.1	Überblick über die Führungsstiltypologie von Tannenbaum/Schmidt .....	206
3.5.1.4.2.2	Delegative Führung .....	207
3.5.1.4.2.3	Kooperative Führung – Merkmale und Instrumente zur Umsetzung .....	207
3.5.1.4.3	Führungsstilvarianten der Ohio State Studien .....	210
3.5.1.4.4	Transformationale Führung als »moderne« Führungsvorstellung .....	211
3.5.1.4.5	Führungsstil und Reziprozität als Handlungsempfehlung .....	213
3.5.1.5	Führung von Führungskräften im Bereich des Controllings .....	214
3.5.2	Teamprozesse und Teamführung .....	217
3.5.2.1	Berührungspunkte von Controllern mit Teamarbeit sowie Charakteristika von Teams .....	217
3.5.2.1.1	Controller als Teamleiter und Teammitglieder sowie Dienstleister für Teams .....	217
3.5.2.1.2	Kernmerkmale von Teams und Teamarbeit .....	219
3.5.2.1.3	Potenziale von Teamarbeit in Unternehmen .....	220
3.5.2.2	Teamzusammensetzung und Teamentwicklung .....	222
3.5.2.2.1	Auswahl von Teammitgliedern .....	222
3.5.2.2.2	Phasen der Teamentwicklung .....	223
3.5.2.2.3	Rollen in der Teamarbeit .....	225
3.5.2.2.4	Teamnormen zur Standardisierung des Gruppenprozesses .....	226
3.5.2.2.5	Kollektive Verhaltensmuster in Teams .....	227
3.5.2.2.6	Externe Einflussgrößen der Teamentwicklung .....	228
3.5.2.3	Führung von Teams .....	230
3.5.2.3.1	Kernaspekte von Teamführung sowie zentrale Führungsaufgaben in der Übersicht .....	230
3.5.2.3.2	Unterstützung der Teamentwicklung durch Führungskräfte .....	232
3.5.2.3.3	Förderung von Teammotivation durch Team-Empowerment .....	233
3.5.2.3.4	Umgang mit Konflikten in der Teamarbeit .....	234
3.5.2.3.5	Förderung von Vertrauen in Teams .....	237

3.5.2.4	Fazit und Trends in der Teamarbeit .....	238
3.6	Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling .....	242
3.6.1	Kommunikation im Controlling .....	242
3.6.1.1	Bedeutung und Anwendungsfelder von Kommunikation im Controlling .....	242
3.6.1.2	Grundlagen der Kommunikation .....	243
3.6.1.2.1	Kommunikationsformen .....	243
3.6.1.2.2	Kommunikationsmodelle .....	244
3.6.1.2.3	Kommunikationsstörer – Ursachen für Probleme der Kommunikation .....	249
3.6.1.2.4	Regeln und förderliche Faktoren der Kommunikation .....	250
3.6.1.2.5	Zuhören – Arten des Zuhörens und ihre Besonderheiten .....	251
3.6.1.2.6	Feedback – Bedeutung und Regeln der förderlichen Rückkopplung .....	252
3.6.2	Konflikte – Grundformen, Ursachen und Strategien ihrer Bewältigung .....	254
3.6.2.1	Konflikte und ihr Stellenwert im Controlling .....	254
3.6.2.2	Konfliktursachen .....	256
3.6.2.3	Konfliktarten .....	257
3.6.2.4	Konflikthandhabungsstrategien .....	259
3.6.2.5	Verlauf einer kooperativen Konfliktbewältigung .....	260
3.6.2.6	Darstellung von Konfliktsituationen – Soziogramm und Soziomatrix .....	263
3.6.3	Der Controller als Kommunikator und Konfliktmanager .....	264
<b>4</b>	<b>Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling</b> .....	267
4.1	Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling .....	267
4.1.1	Grundlegende Aufgabenfelder und Inhalte des Controlling im Überblick .....	267
4.1.2	Planungssysteme und ihre Teilelemente .....	268
4.1.2.1	Inhaltsbereiche der Planung .....	268
4.1.2.2	Planung, Kontrolle und Controlling im Zusammenhang .....	269
4.1.3	Strategische Planung .....	271
4.1.3.1	Komponenten und Prozess strategischer Planung .....	271
4.1.3.2	Strategische Analyse und Prognose .....	271
4.1.3.3	Strategische Zielbildung .....	274
4.1.3.4	Strategische Alternativen-Suche und Strategieauswahl .....	275
4.1.3.5	Implementationsvorbereitung .....	275
4.1.3.6	Ausgewählte Instrumente strategischer Planung .....	276
4.1.3.6.1	Überblick und Ordnung .....	276
4.1.3.6.2	Das Konzept der Erfahrungskurvenanalyse .....	277
4.1.3.6.3	Die (Produkt-)Lebenszyklusanalyse .....	279
4.1.3.6.4	PIMS (Profit Impact of Market Strategies)-Analyse .....	281
4.1.3.6.5	Stärken-/Schwächenanalyse: Die Unternehmung im Blickpunkt .....	283
4.1.3.6.6	Die integrierte Unternehmungs- und Umweltanalyse .....	286
4.1.3.6.7	Die Lücken- oder Gap-Analyse .....	287
4.1.3.6.8	Portfolioanalyse: Das »klassische« Instrument .....	289
4.1.4	Strategische Kontrolle .....	294
4.1.4.1	Arten und Inhalte strategischer Kontrolle .....	294
4.1.4.2	Umsetzung und Problemfelder .....	296
4.1.5	Operative Planung, Kontrolle und Controlling .....	297
4.1.5.1	Komponenten operativer Planung .....	297

4.1.5.1.1	Objekte und Prozess operativer Planung: Programme, Maßnahmen und Projekte im Mittelpunkt .....	297
4.1.5.1.2	Teilplanungen im Realgüterbereich sowie Projektplanung .....	300
4.1.5.1.3	Teilplanungen im Ergebnis- und Finanzbereich .....	303
4.1.5.1.4	Prozess der operativen Gesamtplanung .....	305
4.1.5.2	Ausgewählte Instrumente operativer Planung .....	307
4.1.5.3	Budgetierung als koordinierendes Instrument .....	309
4.1.5.4	Operative Kontrolle .....	318
4.1.6	Systeminterne und systemübergreifende Koordination am Beispiel von Planung und Kontrolle .....	325
4.2	Strategisches Controlling und strategische Planung im Zusammenwirken .....	328
4.2.1	Aufgabenkatalog des strategischen Controlling .....	328
4.2.2	Zusammenwirken von strategischer Planung und strategischem Controlling .....	330
4.2.3	Grenzen der Strategieunterstützung durch das Controlling .....	333
4.2.4	Strategisches Controlling und Früherkennungssysteme .....	334
4.2.4.1	Abgrenzung und Basisaktivitäten .....	334
4.2.4.2	Prozess strategischer Früherkennung .....	335
4.2.4.3	Früherkennung und Strategieentwicklung .....	337
4.2.5	Die Balanced Scorecard als umfassender Ansatz zur Strategieimplementierung .....	338
4.2.5.1	Einleitung: Grundidee der Balanced Scorecard (BSC) im Überblick .....	338
4.2.5.2	Eignungspotenziale der Balanced Scorecard zur Strategieimplementierung ....	340
4.2.5.3	Einschätzung der Nutzenpotenziale der Balanced Scorecard zur Strategie- implementierung in der Praxis .....	342
4.2.5.4	Gestaltungsempfehlungen für eine »gute« Nutzung der Balanced Scorecard ...	349
4.2.5.5	Ausblick: Entwicklungswege des Balanced-Scorecard-Konzepts .....	353
4.3	Operatives Controlling in einem Industrieunternehmen (am Beispiel des Continental- Konzerns) .....	359
4.3.1	Konzept des operativen Controlling .....	359
4.3.2	Operative Planung (Jahresplanung/Budgetierung ) .....	363
4.3.2.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf .....	363
4.3.2.2	Zielsetzung durch Konzern/Division/Business Unit .....	365
4.3.2.3	Planung in den Management-Einheiten/Konzerngesellschaften (Detailplanung) .....	366
4.3.2.4	Zusammenfassung der Pläne in Managementeinheiten/Konzern- gesellschaften .....	368
4.3.2.5	Konsolidierung und Verabschiedung der Pläne im Konzern .....	369
4.3.3	Operative Kontrolle (Überwachung) .....	370
4.3.3.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf .....	370
4.3.3.2	Erfassung der Ist-Daten in den Konzerneinheiten .....	371
4.3.3.3	Soll-Ist-Vergleich als ausgewähltes Kontrollinstrument in den Konzern- einheiten .....	373
4.3.3.4	Forecasting .....	375
4.3.4	Informationen/Berichtswesen .....	377
4.3.5	Operative Unternehmenssteuerung .....	377
4.3.5.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf .....	377
4.3.5.2	Vorbereitungsphase .....	378
4.3.5.3	Entscheidungsphase .....	379
4.3.5.4	Durchführungsphase .....	380

4.3.6	Ausgewählte Instrumente des operativen Controlling als Konzernstandard .....	381
4.3.6.1	Deckungsbeitragsrechnung .....	381
4.3.6.2	Investitionsplanungs- und -kontrollsystem .....	383
<b>5</b>	<b>Grundlegende Teilsysteme und Werkzeuge des Controlling .....</b>	<b>387</b>
5.1	Kostenrechnung und Kostenmanagement .....	387
5.1.1	Grundlagen und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) .....	387
5.1.1.1	Zielsetzungen, Aufgaben und Aufbau .....	387
5.1.1.1.1	Zielsetzungen .....	387
5.1.1.1.2	Grundbegriffe des Rechnungswesens .....	389
5.1.1.1.3	Aufgaben der KLR .....	394
5.1.1.1.4	Aufbau der KLR .....	396
5.1.1.1.5	Systeme der KLR .....	398
5.1.1.2	Kostentheoretische Grundlagen .....	399
5.1.1.2.1	Kosteneinteilung .....	399
5.1.1.2.2	Kostenbestimmungsgrößen .....	402
5.1.1.2.3	Prinzipien der Kostenzurechnung .....	403
5.1.1.3	Kostenartenrechnung .....	405
5.1.1.3.1	Grundlagen der Kostenartenrechnung .....	405
5.1.1.3.2	Materialkosten .....	410
5.1.1.3.3	Personalkosten .....	412
5.1.1.3.4	Sonstige Kostenarten .....	413
5.1.1.4	Kostenstellenrechnung .....	414
5.1.1.4.1	Grundlagen der Kostenstellenrechnung .....	414
5.1.1.4.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung .....	417
5.1.1.4.3	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	421
5.1.1.4.4	Normalkostenrechnung .....	424
5.1.1.5	Kostenträgerrechnung .....	429
5.1.1.5.1	Grundlagen der Kostenträgerrechnung .....	429
5.1.1.5.2	Zuschlagskalkulation .....	430
5.1.1.5.3	Divisionskalkulation .....	433
5.1.1.5.4	Äquivalenzziffernkalkulation .....	434
5.1.1.5.5	Kuppelkalkulation .....	434
5.1.1.5.6	Maschinenstundensatzrechnung .....	437
5.1.1.6	Erlös- und Ergebnisrechnung .....	437
5.1.1.6.1	Grundlagen der Erlös- und Ergebnisrechnung .....	437
5.1.1.6.2	Gesamtkostenverfahren (GKV) .....	439
5.1.1.6.3	Umsatzkostenverfahren (UKV) .....	442
5.1.1.7	Plankostenrechnung .....	445
5.1.1.7.1	Starre Plankostenrechnung .....	445
5.1.1.7.2	Flexible Plankostenrechnung .....	445
5.1.1.7.3	Kostenanalyse .....	449
5.1.1.8	Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	451
5.1.1.8.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	452
5.1.1.8.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	453
5.1.1.8.3	Grenzplankostenrechnung .....	456

5.1.2	Entscheidungsorientierte Kostenrechnung .....	461
5.1.2.1	Entscheidungsunterstützung in den betrieblichen Leistungsbereichen .....	461
5.1.2.1.1	Grundlagen der entscheidungsorientierten Kostenrechnung .....	461
5.1.2.1.2	Sortimentspolitische Entscheidungen .....	464
5.1.2.1.3	Entscheidungen zum Produktionsprogramm .....	466
5.1.2.1.4	Preispolitische Entscheidungen .....	467
5.1.2.1.5	Verfahrenswahlentscheidungen .....	468
5.1.2.1.6	Make-or-buy-Entscheidungen .....	469
5.1.2.2	Entscheidungsunterstützung durch Abweichungsanalysen .....	469
5.1.2.2.1	Formen der Abweichungsanalyse .....	469
5.1.2.2.2	Ergebnis-Abweichungsanalyse .....	470
5.1.2.2.3	Umsatz-Abweichungsanalyse .....	471
5.1.2.2.4	Deckungsbeitrags-Abweichungsanalyse .....	476
5.1.2.2.5	Kosten-Abweichungsanalyse .....	477
5.1.2.3	Break-even-Analyse .....	480
5.1.2.3.1	Grundmodell der Break-even-Analyse im Einproduktbetrieb .....	480
5.1.2.3.2	Kennzahlen im Rahmen der Break-even-Analyse .....	482
5.1.2.3.3	Break-even-Stellhebel .....	487
5.1.2.3.4	Break-even-Analyse im Mehrproduktbetrieb .....	488
5.1.3	Jüngere Entwicklungen im Kostenmanagement – Target Costing und Prozesskostenrechnung .....	490
5.1.3.1	Target Costing .....	490
5.1.3.2	Prozesskostenrechnung .....	497
5.2	Informations- und Berichtssysteme .....	503
5.2.1	Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen .....	503
5.2.2	Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling .....	507
5.2.3	Informations- und Berichtswesen eines Dienstleistungsunternehmens am Beispiel des TUI-Konzerns .....	521
5.2.3.1	Einführung .....	521
5.2.3.2	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf .....	523
5.2.3.3	Operatives Informations System (OIS) .....	525
5.2.3.4	Management Informations System (MIS) – der Company Report .....	528
5.2.3.5	Management Informations System (MIS) – das Konzern(bereichs)- Reporting .....	530
5.2.3.6	Executive Information System (EIS) .....	533
5.3	IT-Unterstützung des Controlling .....	536
5.3.1	Konzeption eines IT-gestützten Controlling .....	536
5.3.1.1	Was soll erreicht werden? .....	536
5.3.1.2	Aufbau- und ablauforganisatorische Gegebenheiten .....	537
5.3.1.2.1	Wie sollen diese Anforderungen konzeptionell erfüllt werden? .....	538
5.3.1.2.2	Probleme bei der konzeptionellen Erreichung .....	539
5.3.1.3	Entwicklung/Verwandlung von Daten zu Botschaften .....	539
5.3.1.4	Grundsätze auf der einen und individuelle Gestaltungsfreiheiten auf der anderen Seite .....	540
5.3.1.5	Resümee .....	542
5.3.2	Darstellungsformen für das Controlling – Ein Überblick .....	543
5.3.3	IT-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware »Microsoft Excel® 2007« .....	545

5.3.3.1	Einleitung und Voraussetzungen .....	545
5.3.3.2	Grundlagen .....	547
5.3.3.2.1	Der Bildschirm .....	547
5.3.3.2.2	Dateneingabe .....	548
5.3.3.2.3	Formeln und Bezüge .....	549
5.3.3.2.4	Bearbeiten von Zellen .....	551
5.3.3.2.4.1	Markieren und Formate .....	551
5.3.3.2.4.2	Kopieren, Einfügen und Löschen .....	554
5.3.3.2.5	Diverses .....	555
5.3.3.2.5.1	Fixieren, Dokument schützen und Detektiv .....	555
5.3.3.2.5.2	Seite einrichten, Drucken und Hilfe .....	556
5.3.3.3	Funktionen .....	558
5.3.3.3.1	Aufbau .....	558
5.3.3.3.2	Die einfachen Grundfunktionen .....	559
5.3.3.3.2.1	SUMME .....	559
5.3.3.3.2.2	MAXIMUM, MITTELWERT und RUNDEN .....	559
5.3.3.3.2.3	WENN-Funktion .....	560
5.3.3.3.2.4	Weitere Funktionen .....	562
5.3.3.4	Wichtige Anwendungen für Controller .....	562
5.3.3.4.1	Gestaltung von Tabellen .....	562
5.3.3.4.2	Diagramme erstellen .....	565
5.3.3.4.3	Pivot-Tabelle .....	568
5.3.3.4.4	Zugriff auf bestimmte Tabellenwerte (VERWEIS-Funktionen) .....	572
5.3.4	Data Warehouse und Datenschutz .....	574
5.3.4.1	Data Warehouse .....	574
5.3.4.1.1	Einführung .....	574
5.3.4.1.1.1	Historie .....	574
5.3.4.1.1.2	Definition .....	575
5.3.4.1.1.3	Einordnung Business Intelligence .....	576
5.3.4.1.2	Architektur/Design .....	577
5.3.4.1.2.1	Referenzmodell .....	577
5.3.4.1.2.2	Der ETL-Prozess .....	579
5.3.4.1.2.3	Datenmodellierung .....	579
5.3.4.1.2.4	Analyse und Reporting .....	584
5.3.4.1.2.5	Meta- und Master Data Management .....	589
5.3.4.1.2.6	Datenqualität .....	592
5.3.4.1.3	Entwicklung eines Data Warehouse .....	594
5.3.4.1.3.1	Rahmenkonzept .....	595
5.3.4.1.3.2	Vorgehensmodell .....	595
5.3.4.1.3.3	Implementierungsprojekte .....	596
5.3.4.1.3.4	Erfolgsfaktoren .....	598
5.3.4.1.4	Betrieb eines Data Warehouse .....	598
5.3.4.1.4.1	Rollen im DWH Betrieb .....	599
5.3.4.1.4.2	Organisationsmodelle .....	599
5.3.4.2	Datenschutz .....	603
5.3.4.2.1	Abgrenzung Datenschutz und Datensicherheit .....	603
5.3.4.2.2	Gesetze und Richtlinien .....	603
5.3.4.2.2.1	Gesetze und Verordnungen des Bundes .....	603

5.3.4.2.2.2	Ausgewählte Vorschriften der Europäischen Union .....	604
5.3.4.2.3	Überblick über die Vorschriften des BDSG .....	604
5.3.4.2.3.1	Rechtmäßigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten .....	604
5.3.4.2.3.2	Informationsrechte und -pflichten .....	605
5.3.4.2.3.3	Korrekturrechte des Benutzers .....	605
5.3.4.2.4	Datenschutzorganisation im Unternehmen .....	605
5.3.4.2.4.1	Einrichtung eines Datenschutzbeauftragten .....	605
5.3.4.2.4.2	Verpflichtung auf Datenschutzgeheimnis .....	606
5.3.4.2.4.3	Vorschriften zum internationalen Datenverkehr .....	607
5.3.4.2.4.4	Auftragsdatenverarbeitung .....	607
5.3.5	IT-Unterstützung des Controlling mit SAP R/3 .....	608
5.3.5.1	Einleitung .....	608
5.3.5.2	Kostenartenrechnung .....	608
5.3.5.3	Kostenstellenrechnung .....	610
5.3.5.4	Kostenträgerrechnung .....	616
5.3.5.4.1	Ergebnis- und Marktsegmentrechnung .....	620
5.3.5.4.2	Profit-Center-Rechnung .....	624
5.3.5.5	Zusammenfassung .....	626
5.4	Zielgruppengerechte Präsentation, Visualisierung und Moderation als Kommunikationswerkzeuge des Controlling .....	627
5.4.1	Notwendigkeit und Nutzen methodischer Kommunikation im Controlling .....	627
5.4.2	Gestaltung zielgruppengerechter Präsentationen .....	628
5.4.2.1	Merkmale einer Präsentation .....	628
5.4.2.2	Klassifizierung von Präsentationen .....	629
5.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation .....	629
5.4.2.3.1	Ziel und Zielgruppe analysieren .....	630
5.4.2.3.2	Inhalte recherchieren und filtern .....	631
5.4.2.3.3	Gliederung und roter Faden .....	632
5.4.2.4	Präsentieren mit Persönlichkeit .....	635
5.4.2.5	Auswahl und Nutzung geeigneter Medien .....	637
5.4.2.5.1	Rolle und Auswahl von Präsentationsmedien .....	637
5.4.2.5.2	Overheadprojektor .....	639
5.4.2.5.3	Präsentationen mit PC, Präsentationsprogramm und Beamer .....	640
5.4.2.5.4	Tafel und Whiteboard .....	645
5.4.2.5.5	Flipchart .....	646
5.4.2.5.6	Pinnwand .....	648
5.4.2.5.7	Ausgewählte Medien für besondere Zwecke .....	650
5.4.2.5.8	Einhaltung der Zeit .....	650
5.4.3	Visualisierung als integraler Bestandteil einer Präsentation .....	651
5.4.3.1	Begriff und Nutzen der Visualisierung .....	651
5.4.3.2	Basiselemente der Gestaltung .....	653
5.4.3.2.1	Farben .....	653
5.4.3.2.2	Text und Schrift .....	654
5.4.3.2.3	Symbole und freie Grafik .....	655
5.4.3.2.4	Bilder .....	656
5.4.3.3	Visualisierung von Zahlen und Tabellen durch Diagramme .....	656
5.4.3.3.1	Übersicht der Diagramme und ihrer Einsatzarten .....	656
5.4.3.3.2	Grundregeln zur Darstellung von Diagrammen .....	658

5.4.3.3.3	Besondere Gestaltungsvarianten .....	658
5.4.3.4	Strukturbilder .....	660
5.4.4	Moderation von Analyse- und Entscheidungsprozessen .....	661
5.4.4.1	Gruppenarbeitsprozesse im Controlling .....	661
5.4.4.2	Die Moderatorenrolle als Grundlage der Moderation .....	662
5.4.4.3	Grundlegende Techniken zur Steuerung von Moderationen .....	663
5.4.4.3.1	Visualisierung durch Hilfsmittel .....	663
5.4.4.3.2	Frage- und Interaktionstechniken .....	663
5.4.4.3.3	Bestimmung von Gesprächsregeln .....	664
5.4.4.3.4	Abfrage von Beiträgen .....	664
5.4.4.4	Methoden im Moderationszyklus .....	666
5.4.4.4.1	Der Moderationszyklus .....	666
5.4.4.4.2	Visualisierung im Einstieg .....	667
5.4.4.4.3	Instrumente zu Themensammlung und -auswahl .....	668
5.4.4.4.4	Methoden der Themenanalyse .....	669
5.4.4.4.5	Festlegung der Maßnahmenplanung .....	672
5.4.4.4.6	Gestaltung des Abschlusses .....	673
5.4.4.5	Vorbereitung einer Moderation .....	674
5.4.4.5.1	Moderationspläne erstellen .....	674
5.4.4.5.2	Gestaltung in Abhängigkeit von der Art der Moderation .....	675
5.4.4.5.3	Sonderfall Besprechungsmoderation .....	675
5.4.4.6	Moderation und Gruppendynamik .....	676
<b>6</b>	<b>Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis – Ziele, Verfahren und Instrumente</b> .....	<b>679</b>
6.1	Beschaffungs-Controlling .....	679
6.1.1	Strategisches Beschaffungs-Controlling .....	679
6.1.1.1	Stellenwert des strategischen Beschaffungs-Controlling .....	679
6.1.1.2	Neuorientierung des strategischen Beschaffungs-Controlling .....	679
6.1.1.3	Aufgaben des strategischen Beschaffungs-Controlling .....	680
6.1.1.4	Make-or-buy-Erwägungen, Risikoanalyse und Lieferantenauswahl .....	680
6.1.1.5	Gestaltung der Lieferantenstruktur und Lieferantenauswahl .....	681
6.1.1.6	Aufbau zwischenbetrieblicher Koordinationsformen .....	682
6.1.1.6.1	Koordinationsmechanismen in strategischen Lieferbeziehungen .....	682
6.1.1.6.2	Abhängigkeitsanalyse .....	682
6.1.1.6.3	Entwicklung interorganisationaler Koordinationsformen, Koordinationsprozesse und gemeinsame Managementsysteme .....	683
6.1.2	Beschaffungs-Controlling aus operativer Perspektive .....	687
6.1.2.1	Exkurs zur Verdeutlichung logistischer Prozesse .....	687
6.1.2.2	Integrierte Materialwirtschaft .....	688
6.1.2.3	Ziele und Aufgaben des Beschaffungs-Controlling .....	688
6.1.2.4	Bedarfe, Bedarfsverhalten und Bedarfsermittlung .....	689
6.1.2.4.1	Bedarfsplanung .....	691
6.1.2.4.1.1	Methoden der Bedarfsplanung .....	691
6.1.2.4.1.2	Heuristische Methoden .....	692
6.1.2.4.2	Stücklisten .....	695

6.1.2.5	Kennzahlen des Beschaffungs-Controlling .....	697
6.1.2.6	Analyseverfahren .....	697
6.1.2.6.1	Lieferantenanalyse .....	697
6.1.2.6.2	Schwachstellenanalyse .....	698
6.1.2.6.3	Preisobergrenzenbestimmung .....	699
6.2	Forschungs- und Entwicklungs(F & E)-Controlling .....	700
6.2.1	Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling .....	700
6.2.1.1	F & E als Grundlage für die Hervorbringung von Innovationen .....	700
6.2.1.2	Arten von Innovationen .....	701
6.2.1.3	Aufgabenbereiche des Innovationsmanagements .....	702
6.2.1.4	Möglichkeiten für das Controlling von Innovationen .....	703
6.2.1.5	Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven für das Controlling von Innovationen .....	705
6.2.2	F & E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive .....	707
6.2.2.1	F & E als Instrument des Innovationsmanagements .....	707
6.2.2.2	Steuerung des Innovationsprozesses durch F & E-Controlling .....	708
6.2.2.3	Die beiden Steuerungsfragen: Machen wir das Richtige und machen wir es richtig? .....	709
6.2.2.4	Strategisches F & E-Controlling .....	711
6.2.2.4.1	Die Verbindung von F & E und Unternehmensstrategie .....	711
6.2.2.4.2	Vom Anwendungsfeld-Portfolio zum F & E-Projektportfolio .....	711
6.2.2.5	Operatives F & E-Controlling .....	715
6.2.2.5.1	Projektmanagement .....	715
6.2.2.5.2	Meilenstein-Management .....	715
6.2.2.6	F & E-Benchmarking .....	716
6.3	Produktions-Controlling .....	720
6.3.1	Ziele und Aufgaben des Produktions-Controlling .....	720
6.3.2	Aufbau und Anwendung eines Planungs- und Kontrollsystems .....	721
6.3.3	Instrumente des Produktions-Controlling .....	723
6.3.3.1	Überblick .....	723
6.3.3.2	Kostenstellenbezogene Abweichungsanalyse .....	723
6.3.3.3	Nutz- und Leerkostenanalyse .....	726
6.3.3.4	Betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse .....	728
6.3.3.5	Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse .....	730
6.3.4	Strategisches Produktions-Controlling .....	732
6.4	Logistik-Controlling im Überblick .....	734
6.4.1	Ziele und Aufgaben des Logistik-Controlling .....	734
6.4.2	Instrumente des (operativen) Logistik-Controlling .....	736
6.4.2.1	Logistikkosten- und -leistungsrechnung .....	736
6.4.2.2	Logistik-Kennzahlensystem .....	742
6.4.3	Logistik-Modelle des Operations Research .....	743
6.5	Marketing- und Vertriebs-Controlling .....	746
6.5.1	Anwendungsfelder und Instrumente des Marketing-Controlling .....	746
6.5.1.1	Ziele und Aufgaben .....	746
6.5.1.2	Instrumente des Marketing-Controlling .....	749
6.5.1.2.1	Verbraucheranalysen .....	752
6.5.1.2.2	Strategisches Vertriebscontrolling .....	752
6.5.1.2.3	Operatives Vertriebscontrolling .....	755

6.5.1.2.3.1	Ertragsportfolio .....	756
6.5.1.2.3.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung .....	757
6.5.1.2.3.3	Potenzialanalyse nach ABC-Kriterien .....	760
6.5.1.2.3.4	Stärken-/Schwächenprofil .....	760
6.5.1.2.3.5	Profit-Center-Organisation .....	761
6.5.1.3	Organisation des Marketing-Controlling .....	765
6.5.1.4	Rückgewinnung verlorener Kunden .....	767
6.5.1.5	Analyse der abgesprungenen Kunden .....	767
6.6	Finanz- und Investitions-Controlling .....	770
6.6.1	Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling .....	770
6.6.1.1	Aufgaben und Methoden des Finanz-Controlling .....	770
6.6.1.1.1	Cash-Pool und Clearing .....	771
6.6.1.1.2	Factoring .....	772
6.6.1.2	Finanzplanung .....	772
6.6.1.2.1	Finanzplankontrolle und Kapitalbindungsplan .....	772
6.6.1.3	Investitions-Controlling .....	775
6.6.1.3.1	Investitionsrechnung .....	776
6.6.1.3.2	Kostenvergleichsrechnung .....	776
6.6.1.3.3	Rentabilitätsrechnung .....	777
6.6.1.3.4	Amortisationsrechnung .....	778
6.6.1.3.5	Kapitalwertmethode .....	778
6.6.1.4	Kostenentwicklung im Projekt-Controlling .....	780
6.6.1.5	Risikostrukturen bei Investitionsentscheidungen .....	780
6.6.2	Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung mit Professional Planner Finance™ .....	783
6.6.2.1	Integrierte Softwarelösungen für das intelligente Zusammenspiel individueller Informationssysteme .....	783
6.6.2.2	Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung mit Professional Planner Finance™ .....	784
6.6.2.3	Beispielhafte Einsatzgebiete .....	788
6.6.2.4	Idealtypischer Budgetierungsablauf .....	790
6.6.2.5	Schulungsbeispiel: Fahrrad GmbH .....	792
6.7	Personal-Controlling .....	802
6.7.1	Grundlagen des Personal-Controlling .....	802
6.7.1.1	Einleitung und Definition .....	802
6.7.1.2	Gliederungsformen des Personal-Controlling .....	802
6.7.1.3	Ziele des Personal-Controlling .....	805
6.7.1.4	Aufgabenfelder des Personal-Controlling .....	805
6.7.2	Instrumente des Personal-Controlling .....	807
6.7.2.1	Überblick .....	807
6.7.2.2	Klassische (operative) Instrumente .....	807
6.7.2.3	Strategische Instrumente .....	813
6.7.2.4	Beurteilung der Instrumente .....	817
6.7.3	Anwendungsbereiche des Personal-Controlling .....	817
6.7.3.1	Personalplanung .....	817
6.7.3.2	Personalrekrutierung .....	818
6.7.3.3	Personaleinsatz .....	819
6.7.3.4	Personalentwicklung .....	820
6.7.3.5	Personalbetreuung .....	820

6.7.3.6	Personalfreisetzung .....	821
6.7.3.7	Sonderbereiche .....	821
6.7.4	Institutionalisierung – Organisatorische Eingliederung im Unternehmen .....	822
6.7.4.1	Mögliche Eingliederungsformen .....	822
6.7.4.2	Selbstverständnis des Personalcontrollers .....	823
6.7.5	Entwicklung des Personal-Controlling .....	823
6.8	IT-Controlling .....	825
6.8.1	Inhalt, Ziele und Aufgaben des IT-Controlling .....	825
6.8.1.1	Einleitung .....	825
6.8.1.2	Definition und Einordnung des IT-Controlling .....	826
6.8.1.3	Ziele des IT-Controlling .....	828
6.8.1.4	Aufgaben des IT-Controlling .....	829
6.8.2	Gestaltung des IT-Controlling .....	831
6.8.2.1	Projekt-, Produkt- und Portfolio-Controlling .....	831
6.8.2.2	Controlling des Systemlebenszyklus .....	832
6.8.3	Methoden des IT-Controlling .....	835
6.8.3.1	Übersicht und Einordnung der Methoden des IT-Controllings .....	835
6.8.3.2	Budgetierungsverfahren .....	835
6.8.3.3	Kosten- und Leistungsrechnung im IT-Controlling .....	837
6.8.3.3.1	Besonderheiten einer IT-KLR .....	837
6.8.3.3.2	Aufbau einer IT-KLR .....	837
6.8.3.3.3	Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung .....	838
6.8.3.3.4	Verrechnung der IT-Leistungen .....	840
6.8.3.4	Wirtschaftlichkeitsrechnung im IT-Controlling .....	841
6.8.3.4.1	Das Problem der Nutzenbewertung .....	841
6.8.3.4.2	Methoden für Wirtschaftlichkeitsrechnungen .....	842
6.8.3.4.3	Nutzeffektwirkungsketten .....	843
6.8.3.4.4	Nutzwertanalyse .....	844
6.8.3.4.5	IT-WiBe .....	846
6.8.4	Kennzahlen für das IT-Controlling .....	847
6.9	Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente .....	851
6.9.1	Grundlagen des Projekt-Controlling .....	851
6.9.2	Organisation des Projektmanagement und -Controlling .....	852
6.9.3	Der Projektablauf .....	862
6.9.4	Das Multi-Projektmanagement .....	870
6.9.5	Instrumente zur Unterstützung des Projekt-Controlling .....	874
6.9.5.1	Formularunterstützung .....	874
6.9.5.2	DV-Tool-Unterstützung .....	874
6.9.6	Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren im Projektmanagement .....	875
6.9.7	Schlussbemerkungen .....	876
6.10	Qualitäts- und Umwelt-Controlling .....	880
6.10.1	Controlling als Unterstützungsinstrument eines Total Quality Management .....	880
6.10.1.1	Ziele und Aufgaben des Qualitäts-Controlling .....	880
6.10.1.2	Einordnung des Qualitäts-Controlling in das Qualitätsmanagement .....	881
6.10.1.3	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Qualitäts-Controlling ....	881
6.10.1.4	Methoden und Instrumente des Qualitäts-Controlling .....	884
6.10.1.4.1	Strategisches Qualitäts-Controlling .....	884
6.10.1.4.2	Operatives Qualitäts-Controlling .....	885

6.10.1.4.2.1	Qualitäts-Controlling innerhalb einzelner Funktionsbereiche .....	885
6.10.1.4.2.2	Instrumente des Qualitäts-Controlling .....	887
6.10.1.4.3	Die Normenreihe ISO 9000 ff. als Qualitätsstandard .....	890
6.10.1.5	Schlussbemerkung .....	895
6.10.2	Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Umwelt-Controlling .....	896
6.10.2.1	Ziele und Aufgaben des ökologieorientierten Umwelt-Controlling .....	896
6.10.2.2	Aufbau und Anwendung des Planungs- und Kontrollsystems für das ökologieorientierte Controlling .....	899
6.10.2.2.1	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Öko-Controlling .....	899
6.10.2.2.2	Vom Planungs- und Kontrollsystem zum ökologieorientierten Umwelt- informationssystem/Umweltmanagementsystem .....	902
6.10.2.3	Instrumente des ökologieorientierten Controlling .....	904
6.10.2.3.1	Kostensenkungsreserven als ökonomischer Auslöser für das ökologieorientierte Controlling .....	904
6.10.2.3.2	Die ökologische Buchhaltung: Die Umweltkostenrechnung im Überblick .....	905
6.10.2.3.3	Die Öko-Bilanz .....	905
6.10.2.3.4	Die Belastungsbilanz .....	908
6.10.2.3.5	Ökologische Kennzahlen im Überblick .....	909
6.10.2.3.6	Das EG-Öko-Audit .....	910
6.10.2.3.7	Die ISO 14001 und die EMAS im kurzen Überblick .....	911
6.10.2.4	Maßnahmen zur Umsetzung eines Öko-Controlling .....	913
6.10.2.5	Ausblick .....	915
<b>7</b>	<b>Jahresabschlussanalyse .....</b>	<b>917</b>
7.1	Einführung und Aufbau des Beitrags .....	917
7.2	Gegenstand und Zweck der Jahresabschlussanalyse .....	918
7.3	Informationsbasis für Adressaten und Stellung des Analysten .....	921
7.4	Rechnungslegungspolitisches Instrumentarium zur Gestaltung von Jahresabschlüssen .....	925
7.5	Anwendungsgebiete der Ergebnisse von Jahresabschlussanalysen .....	931
7.6	Besonderheiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse .....	933
7.7	Vergleichsgrößen und Kennzahlen .....	935
7.8	Rating .....	937
7.9	Durchführung der Jahresabschlussanalyse .....	940
7.9.1	Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	940
7.9.2	Schritte und Prinzipien der Jahresabschlussanalyse .....	941
7.9.3	Teilbereiche der Jahresabschlussanalyse als Kennzahlenrechnung .....	941
7.9.4	Aufbereitung des Datenmaterials .....	943
7.9.5	Erfassung und Analyse von stillen Reserven und stillen Lasten .....	944
7.9.6	Aufbereitung des Datenmaterials .....	945
7.9.6.1	Aufbereitung der Aktivposten in der Bilanz .....	946
7.9.6.2	Aufbereitung von Passivposten in der Bilanz .....	948
7.9.6.3	Aufbereitung von Erfolgsgrößen der GuV .....	951
7.9.7	Vergleichsrechnungen .....	951
7.9.8	Jahresabschlussorientierte Analyse der Finanzlage .....	952
7.9.8.1	Vermögensstrukturanalyse .....	952

7.9.8.2	Kapitalstrukturanalyse .....	954
7.9.8.3	Horizontale Bilanzstrukturanalyse .....	958
7.9.9	Jahresabschlussorientierte Analyse der Ertragslage .....	962
7.9.9.1	Erfolgsaufspaltung .....	963
7.9.9.2	Rentabilitätsanalyse .....	974
7.9.9.3	EBITDA-Analyse .....	979
7.9.9.4	Umschlagshäufigkeitenanalyse und Bindungsdauern .....	979
7.9.9.5	Zukunftsvorsorge .....	981
7.9.10	Moderne Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	982
7.10	Fazit .....	983
<b>8</b>	<b>Zukunftstrends im Controlling</b> .....	<b>989</b>
8.1	Stellenwert des Controlling – heute und morgen .....	989
8.2	Entwicklungstendenzen des Controlling .....	990
8.3	Ausblick – Herausforderungen für Controllerinnen und Controller von morgen .....	995
<b>9</b>	<b>Servicebereich</b> .....	<b>999</b>
9.1	Aufgaben zur Lernkontrolle und Reflexion .....	999
9.2	Lösungen: Wege zur Aufgabenbewältigung .....	1051
9.3	Hinweise zur Projektarbeit und zum Fachgespräch bzw. zur Präsentation .....	1158
9.4	Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Controller/ Geprüfte Controllerin vom 12. Juli 2006 .....	1175
	Literatur .....	1181
	Register .....	1205
	Die Autorinnen und Autoren .....	1215