

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XXV
--------------	-----

## Teil A: Grundlagen des Controllings

<b>1 Einführung in das Controlling.....</b>	<b>3</b>
1.1 Die Entwicklung des Controllings.....	3
1.2 Bedeutung des Controllings.....	6
1.3 Grundbegriffe .....	6
1.4 Ziele und Funktionen des Controllings.....	9
<b>2 Aufgabenbereiche des Controllings.....</b>	<b>12</b>
2.1 Abgrenzung des Controllings zu verwandten Bereichen.....	12
2.2 Aufgaben des Controllings .....	14
2.3 Aufgaben- und Verantwortungsverteilung des Controllings .....	15
2.4 Strategisches und operatives Controlling .....	16
2.4.1 Aufgaben des strategischen Controllings .....	17
2.4.2 Aufgaben des operativen Controllings .....	17
2.5 Controlling in den Funktionsbereichen.....	19
<b>3 Entwicklung und Rückblick des Controllerberufes.....</b>	<b>20</b>
3.1 Aufgabenbereiche eines Controllers.....	21
3.2 Anforderungen an einen Controller .....	22
3.2.1 Fachliche Anforderungen.....	22
3.2.2 Persönliche Anforderungen.....	23
3.2.3 Beispiel einer Stellenbeschreibung .....	25
<b>4 Die Organisation des Controllings.....</b>	<b>28</b>
4.1 Controlling-Organisationskonzepte .....	29
4.1.1 Das amerikanische Kern-Controlling-Konzept .....	29
4.1.2 Das deutsche Kern-Controlling-Konzept .....	30
4.1.3 Organisationsstrukturen des Controllerbereichs .....	32
4.1.4 Zentrales und dezentrales Controlling.....	33
4.1.5 Entwicklung und Realisierung von Controlling-Konzeptionen .....	34
4.2 Organisatorische Einordnung des Controllings im Unternehmen .....	35
4.2.1 Controlling ohne eigene Controllerstelle .....	35
4.2.2 Controlling mit eigenen Controllerstellen.....	36
4.2.2.1 Controlling in einer Linienorganisation.....	36
4.2.2.2 Controlling in einem Stabliniensystem.....	38
4.2.2.3 Controlling in einer Matrixorganisation .....	39
4.2.2.4 Controlling in der Spartenorganisation.....	40
4.2.2.5 Controlling in der Projektorganisation .....	41
4.2.3 Die Auswirkung des Controllings auf die Aufbauorganisation .....	42
4.3 Controlling in Klein- und mittelständischen Unternehmen .....	46
4.4 Konzern-Controlling.....	47
<b>5 Trends und Entwicklungen im Controlling.....</b>	<b>50</b>
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....</b>	<b>53</b>

## Teil B: Basisinstrumente des Controllings

<b>1 Übersicht .....</b>	<b>57</b>
<b>2 Die Kosten- und Leistungsrechnung.....</b>	<b>57</b>
2.1 Die Grundlagen der Kostenrechnung .....	58
2.1.1 Aufgaben der Kostenrechnung .....	59
2.1.2 Rechnungsprinzipien in der Kostenrechnung.....	59
2.2 Die Kostenrechnung als Vollkostenrechnung .....	60
2.2.1 Die Kostenartenrechnung .....	60
2.2.2 Die Kostenstellenrechnung.....	61
2.2.3 Die Kostenträgerrechnung .....	64
2.2.3.1 Die Kostenträgerstückrechnung.....	65
2.2.3.2 Die Kostenträgerzeitrechnung .....	67
2.2.3.3 Break-Even-Analyse .....	72
2.3 Systeme der Teilkostenrechnung .....	73
2.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	74
2.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	76
2.3.3 Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten.....	78
2.4 Kostenrechnungssysteme .....	80
2.4.1 Die Istkostenrechnung.....	82
2.4.2 Die Normalkostenrechnung.....	82
2.4.3 Die Plankostenrechnung .....	82
<b>3 Strategisches Kostenmanagement.....</b>	<b>87</b>
3.1 Zielkostenmanagement (Target Costing).....	87
3.1.1 Methodik.....	88
3.1.2 Ablauf des Market into Company .....	92
3.2 Prozesskostenrechnung .....	95
3.2.1 Problemfelder der traditionellen Kostenrechnung.....	95
3.2.2 Ziele der Prozesskostenrechnung .....	97
3.2.3 Einführung und Ablauf der Prozesskostenrechnung .....	99
3.2.4 Kritik an der Prozesskostenrechnung .....	105
<b>4 Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung .....</b>	<b>107</b>
4.1 Die Investitionsarten .....	107
4.2 Der Investitionsentscheidungsprozess .....	109
4.3 Investitionsplanung .....	110
4.4 Die Investitionskontrolle.....	112
4.5 Die Investitionsrechnungen .....	113
4.5.1 Die statischen Verfahren der Investitionsrechnung.....	114
4.5.1.1 Die Kostenvergleichsrechnung .....	114
4.5.1.2 Die Gewinnvergleichsrechnung .....	120
4.5.1.3 Die Rentabilitätsrechnung (Return on Investment) .....	122
4.5.1.4 Die statische Amortisationsrechnung .....	123
4.5.2 Die dynamischen Verfahren .....	125
4.5.2.1 Die Kapitalwertmethode .....	126
4.5.2.2 Interne Zinsfuß-Methode .....	131
4.5.2.3 Annuitätenmethode .....	133
4.5.2.4 Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt ..	134
4.5.3 Kosten-Nutzen-Analyse .....	135
4.5.4 Die Nutzwertanalyse .....	136
4.6 Instrumente zur Berücksichtigung der Unsicherheit.....	138
4.6.1 Sensitivitätsanalyse.....	138
4.6.2 Risikoanalyse.....	138
4.6.3 Entscheidungsbaumanalyse.....	139
4.7 Verfahren der Gesamtunternehmensbewertung .....	140
4.7.1 Der Zukunftserfolgswert (subjektiver Bewertungsansatz).....	140
4.7.2 Die traditionellen Verfahren (objektive Bewertungsansätze).....	141

<b>5 Berichtswesen und Reporting .....</b>	<b>143</b>
5.1 Berichtswesen im Unternehmenscontrolling .....	143
5.1.1 Berichtsarten .....	144
5.1.1.1 Standardberichte .....	145
5.1.1.2 Abweichungsberichte .....	146
5.1.1.3 Bedarfsberichte .....	147
5.1.2 Gestaltungsmerkmale von Berichten .....	148
5.1.3 Berichtszwecke .....	150
5.1.4 Berichtssysteme .....	152
5.1.5 Der EDV-Einsatz im Berichtswesen .....	154
5.1.6 Anforderungen an ein effizientes Berichtswesen .....	155
5.2 Die Bedeutung von Kennzahlen im Berichtswesen .....	157
5.2.1 Arten von Kennzahlen .....	157
5.2.2 Aufgaben von Kennzahlen .....	160
5.2.3 Ausgewählte Kennzahlen .....	162
5.3 Kennzahlensysteme .....	164
5.3.1 Das ROI-Kennzahlensystem .....	166
5.3.2 ZVEI-Kennzahlensystem .....	167
5.3.3 Das RL-Kennzahlensystem .....	169
5.3.4 Das Tableau de Bord .....	171
5.3.5 Performance Measurement .....	172
5.3.6 Die Balanced Scorecard (BSC) .....	176
5.4 Präsentation im Unternehmenscontrolling .....	180
5.4.1 Das Vier-Seiten-Modell der Präsentation .....	181
5.4.2 Visualisierung .....	182
5.4.3 Der Medieneinsatz während der Präsentation .....	195
5.4.4 Die Phasen der Präsentation .....	201
5.4.4.1 Die Vorbereitungsphase der Präsentation .....	202
5.4.4.2 Durchführungsphase der Präsentation .....	205
5.4.4.3 Nachbereitungsphase der Präsentation .....	207
5.5 Der Controller als Moderator .....	208
5.6 Optimierung des Berichtswesens .....	209
<b>Anhang 1: Zinstabellen .....</b>	<b>212</b>
<b>Anhang 2: Information über Motive und Charakterzüge .....</b>	<b>214</b>
<b>Anhang 3: Diagrammbeispiele nach Microsoft PowerPoint 2013 .....</b>	<b>215</b>
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>217</b>

## **Teil C: Strategisches und operatives Controlling**

<b>1 Die Entwicklung und Bedeutung einer Strategie .....</b>	<b>223</b>
1.1 Der Strategieprozess .....	225
1.2 Vision und Strategie .....	227
1.3 Unternehmenskultur und Führung .....	229
1.4 Die Realisierung des strategischen Denkens .....	230
1.4.1 Strategische Analyse .....	230
1.4.2 Vernetztes Denken .....	234
1.4.3 Puzzle-Methodik .....	235
1.4.4 Komplexität und deren Bewältigung .....	237
1.5 Arten der Strategie .....	238
1.5.1 Direkte und indirekte Strategie .....	238
1.5.2 Strategie und Taktik .....	240
1.5.3 Strategie-Kombinationen .....	243
1.6 Strategie und Ethik .....	245
1.7 Leitsätze beim Erstellen der Strategie .....	246

<b>2</b>	<b>Strategische Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>247</b>
2.1	Erfolgsfaktorenforschung .....	247
2.2	Die Lern- und Erfahrungskurve .....	249
2.2.1	Aussage und Ursachen .....	250
2.2.2	Ableitungen und Hypothesen der Erfahrungskurve .....	254
2.2.3	Unternehmensstrategien in verschiedenen Marktpositionen .....	261
2.2.4	Halbwertszeiten.....	262
2.2.5	Anwendungsbeispiele, Grenzen und Probleme .....	263
2.3	Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen.....	264
2.3.1	Entstehung der Wertschöpfung .....	264
2.3.2	Verteilung der Wertschöpfung .....	265
2.3.3	Wertschöpfungskette .....	266
2.4	Verbundeffekte als Erfolgsfaktoren .....	267
2.4.1	Marktbasierte Verbundeffekte.....	267
2.4.2	Ressourcenbasierte Verbundeffekte .....	267
2.5	Strategische Allianzen .....	268
2.5.1	Arten strategischer Allianzen .....	269
2.5.2	Motive strategischer Allianzen .....	270
2.6	Unternehmensakquisition .....	271
<b>3</b>	<b>Strategisches Controlling im Unternehmen .....</b>	<b>273</b>
3.1	Strategische Analyse.....	277
3.1.1	Positionierungsanalyse .....	277
3.1.2	Ermittlung von Chancen und Risiken.....	278
3.1.2.1	Bewertung von Chancen und Risiken.....	280
3.1.2.2	Umweltanalyse.....	283
3.1.2.3	Konkurrenzanalyse .....	288
3.1.2.4	Analyse der Kundenbedürfnisse .....	291
3.1.2.5	Potenzialanalyse.....	293
3.1.3	Ermittlung von Stärken und Schwächen .....	294
3.2	Qualitative und quantitative Zielformulierung.....	298
3.2.1	Qualitative Ziele (strategische Ziele) .....	300
3.2.2	Quantitative Ziele (operative Ziele) .....	300
3.2.3	Zielarten.....	301
3.2.4	Zielanforderungen und -eigenschaften .....	302
3.3	Die Strategieentwicklung.....	303
3.3.1	Strategische Plangrößen .....	303
3.3.1.1	Strategische Bilanz .....	304
3.3.1.2	Strategisches Polardiagramm.....	306
3.3.2	Strategien.....	307
3.3.2.1	Produkt-Markt-Strategien .....	307
3.3.2.2	Benchmarking.....	313
3.3.2.3	Portfolioanalyse .....	315
3.3.2.4	Prognosemethoden im strategischen Controlling .....	327
3.4	Strategiebeurteilung und Entscheidung .....	333
3.4.1	Der Entscheidungsprozess.....	333
3.4.1.1	Zielbezogenheit.....	333
3.4.1.2	Alternative Handlungsmöglichkeiten .....	334
3.4.1.3	Berücksichtigung nicht voraussagbarer Umweltbedingungen.....	334
3.4.1.4	Ermittlung der Konsequenzen einer Entscheidung.....	334

3.4.2	Sicherheit, Unsicherheit und Risiko bei der Entscheidungsfindung.....	335
3.4.2.1	Entscheidung bei Sicherheit .....	336
3.4.2.2	Entscheidung unter Risiko.....	336
3.4.2.3	Entscheidung bei Unsicherheit .....	337
3.4.2.4	Kritische Betrachtung der Entscheidungsregeln.....	339
3.4.2.5	Spieltheorie.....	340
3.4.3	Alternativensuche.....	341
3.4.3.1	Intuitiv betonte Methoden .....	342
3.4.3.2	Diskursiv betonte Methoden.....	343
3.5	Strategische Kontrolle .....	343
3.6	Strategische Früherkennungssysteme .....	346
3.6.1	Früherkennung .....	346
3.6.1.1	Aufbau eines Früherkennungssystems .....	346
3.6.1.2	Charakterisierung von Früherkennungssystemen.....	347
3.6.1.3	Unterscheidung von Früherkennungssystemen .....	348
3.6.1.4	Früherkennung mittels Planhochrechnung .....	350
3.6.1.5	Indikatorgestützte Früherkennung.....	351
3.6.1.6	Strategische Früherkennung .....	355
3.6.1.7	Die Umsetzung von Früherkennung in der Praxis.....	360
3.6.2	Mustererkennungssysteme .....	363
3.6.2.1	Neuronale Netze .....	363
3.6.2.2	Fuzzy Logic.....	364
3.6.2.3	Chaosmanagement.....	365
3.7	Risikomanagement .....	365
3.7.1	Zielsetzung .....	366
3.7.2	Risikofaktoren .....	367
3.7.3	Prozessphasen des Risikomanagementsystems.....	369
<b>4</b>	<b>Operatives Controlling .....</b>	<b>370</b>
4.1	Funktionen des operativen Controllings .....	372
4.2	Ziele des operativen Controllings .....	374
4.3	Planung .....	375
4.3.1	Ermittlung der Einzelpläne.....	375
4.3.2	Information.....	378
4.3.3	Finanzierungspläne.....	378
4.3.4	Grenz- oder Schwellenwertüberschreitung .....	379
4.4	Durchführung und Kontrolle .....	380
4.4.1	Erfolgsrechnung .....	382
4.4.2	Erfolgsanalysen .....	382
4.5	Planung und Budgetierung .....	384
4.5.1	Der Soll-Ist-Vergleich.....	387
4.5.2	Abweichungsanalyse .....	388
4.5.3	Forecast als zukunftsgerichtete Abweichungsanalyse.....	389
4.5.4	Spezielle Budgetierungsinstrumente .....	390
4.5.4.1	Die Gemeinkosten-Wertanalyse .....	391
4.5.4.2	Das Zero-Base-Budgeting .....	397
4.5.4.3	Der Vergleich von GWA und ZBB .....	402
4.5.4.4	Das Activity-Based Budgeting - eine prozessorientierte Budgetierung.....	404
4.5.5	Das Budget-Handbuch .....	409
4.5.6	Die Durchführung von Schwachstellenanalysen.....	411
4.5.6.1	Was sind Kostensenkungsmöglichkeiten?.....	413
4.5.6.2	Phasen der Kostensenkung .....	413
4.5.6.3	Die Grundlagenanalyse.....	415
4.6	Schnittstellen zwischen operativem und strategischem Controlling .....	415

<b>5 Strategisches und operatives Controlling in speziellen Branchen .....</b>	<b>418</b>
5.1 Handelsunternehmen.....	418
5.1.1 Strategisches Controlling.....	418
5.1.2 Operatives Controlling .....	419
5.2 Bankbetriebe .....	419
5.2.1 Strategisches Controlling.....	420
5.2.2 Operatives Controlling .....	420
5.3 Versicherungen .....	421
5.3.1 Strategisches Controlling.....	421
5.3.2 Operatives Controlling .....	421
5.4 Non-Profit-Organisationen (NPO).....	422
5.4.1 Strategisches Controlling.....	423
5.4.2 Operatives Controlling .....	423
5.5 Öffentliche Unternehmen.....	424
5.5.1 Strategisches Controlling.....	425
5.5.2 Operatives Controlling .....	426
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>428</b>

## Teil D: Funktionsbezogenes Controlling

<b>1 Marketing-Controlling.....</b>	<b>435</b>
1.1 Aufgaben und Ziele.....	435
1.2 Strategisches Marketing-Controlling .....	436
1.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse.....	436
1.2.2 Strategisches Controlling des Marketing-Mix.....	437
1.2.2.1 Unterstützung der strategischen Preispolitik .....	438
1.2.2.2 Unterstützung der Produktpolitik.....	439
1.2.2.3 Unterstützung der Kommunikationspolitik.....	442
1.2.2.4 Unterstützung der Distributionspolitik .....	442
1.3 Operatives Marketing-Controlling.....	443
1.3.1 Die Umsatzplanung .....	443
1.3.1.1 Umsatzstrukturanalyse.....	444
1.3.1.2 Deckungsbeitragsstrukturanalyse .....	445
1.3.1.3 Deckungsbeitragsflussrechnung .....	446
1.3.1.4 Erlösabweichungsanalyse .....	446
1.3.2 Die Kundenplanung.....	447
1.3.2.1 Kundenstrukturanalyse .....	447
1.3.2.2 Die ABC-Analyse auf der Basis von Umsatz und Nettoerfolg.....	448
1.3.2.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung .....	449
1.3.2.4 Kundenorientierte Prozesskostenrechnung.....	450
1.3.2.5 Berechnung des Kundenkapitalwertes .....	451
1.4 Marketing-Kennzahlen .....	453
<b>2 Controlling in Forschung und Entwicklung .....</b>	<b>455</b>
2.1 Aufgaben und Ziele.....	455
2.2 Strategisches FuE-Controlling .....	457
2.2.1 Simultaneous Engineering.....	457
2.2.2 Technologieorientiertes Portfolio .....	458
2.3 Operatives FuE-Controlling.....	460
2.3.1 Wertanalyse .....	460
2.3.2 Wertanalyseprojekte mit den Lieferanten.....	464
2.3.3 Ideenfindungsinstrumente .....	466
2.4 FuE-Kennzahlen .....	468

<b>3 Beschaffungs-Controlling</b> .....	<b>469</b>
3.1 Aufgaben und Ziele .....	469
3.2 Strategisches Beschaffungs-Controlling.....	471
3.2.1 Versorgungslücke.....	471
3.2.2 Lieferanten-Einkäufer-Marktmacht-Portfolio .....	472
3.2.3 Versorgungsrisiko-Portfolio.....	474
3.2.4 Beschaffungsmarktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolio .....	475
3.3 Operatives Beschaffungs-Controlling .....	476
3.3.1 Materialbedarfsanalyse.....	476
3.3.2 Materialstrukturanalyse .....	477
3.3.3 Make-or-Buy Entscheidungsanalyse.....	481
3.3.4 Lieferantenanalyse .....	487
3.4 Beschaffungs-Kennzahlen .....	490
<b>4 Logistik-Controlling</b> .....	<b>492</b>
4.1 Aufgaben und Ziele .....	492
4.2 Strategisches Logistik-Controlling .....	493
4.2.1 Aufstellung von Logistikbudgets .....	494
4.2.2 Logistik-Portfolio.....	495
4.3 Operatives Logistik-Controlling.....	496
4.3.1 Unterstützung der Logistik-Planung .....	496
4.3.2 Logistische Kosten- und Leistungsrechnung .....	497
4.3.3 Lieferbereitschaftsgrad.....	499
4.4 Logistik-Kennzahlen.....	501
<b>5 Produktions-Controlling</b> .....	<b>502</b>
5.1 Aufgaben und Ziele .....	502
5.2 Strategisches Produktions-Controlling .....	503
5.2.1 Fertigungstechnologien .....	503
5.2.2 Produktionskapazität .....	505
5.2.3 Investitionsintensität.....	506
5.3 Operatives Produktions-Controlling.....	506
5.3.1 Soll-Ist-Abweichungsanalyse.....	506
5.3.2 Nutz- und Leerkostenanalyse .....	509
5.3.3 Qualitätssicherung (QS).....	509
5.4 Produktions-Kennzahlen.....	513
<b>6 Finanz-Controlling</b> .....	<b>514</b>
6.1 Aufgaben und Ziele .....	514
6.2 Strategisches Finanz-Controlling.....	515
6.2.1 Langfristige Finanzplanung.....	515
6.2.2 Bilanzstrukturplanung .....	515
6.2.2.1 Kennzahlennormen.....	515
6.2.2.2 Vereinfachte Verfahren der Bilanzanalyse.....	516
6.2.2.3 Planbilanzen und Plan-Bewegungsbilanzen .....	519
6.2.3 Shareholder-Value-Konzept als Instrument des Controllings.....	523
6.2.4 Stakeholder Value-Ansatz.....	525
6.2.5 Investor Relations.....	526
6.3 Operatives Finanz-Controlling .....	529
6.3.1 Kurz- und mittelfristige Finanzplanung .....	529
6.3.2 Cash Flow-Finanzierung .....	529
6.4 Finanz-Kennzahlen .....	533

<b>7 Personal-Controlling .....</b>	<b>534</b>
7.1 Aufgaben und Ziele.....	534
7.2 Strategisches Personal-Controlling.....	536
7.2.1 Ziel- und Personalplanung.....	536
7.2.2 Früherkennungssysteme.....	536
7.2.3 Human Resource Accounting.....	537
7.2.4 Human-Resource-Portfolio.....	539
7.3 Operatives Personal-Controlling.....	541
7.3.1 Personalbeurteilung bzw. Leistungsbeurteilung.....	541
7.3.2 Assessment-Center .....	543
7.3.3 Mitarbeiterbefragung.....	543
7.3.4 Weitere operative Instrumente des Personal-Controllings .....	543
7.4 Kennzahlen des Personal-Controllings.....	544
<b>8 Controlling in der Informationsverarbeitung (IV) .....</b>	<b>548</b>
8.1 Aufgaben und Ziele des IV-Controllings.....	550
8.1.1 Aufgaben des IV-Controllings.....	552
8.1.2 Präzisierung der Ziele des IV-Bereichs .....	553
8.1.3 Festlegen operationaler Größen zur Messung der Ziele .....	554
8.2 Strategisches IV-Controlling .....	555
8.2.1 Erweiterung des operativen Controllings zum strategischen Controlling ..	555
8.2.2 Das strategische IV-Controlling.....	556
8.3 Operatives IV-Controlling .....	557
8.4 IV-Kennzahlen.....	560
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>562</b>

## Teil E: Projektcontrolling

<b>1 Begriff und Wesen von Projekten .....</b>	<b>567</b>
1.1 Projektmerkmale.....	567
1.2 Begründung für Projektmanagement .....	569
1.3 Projekte aus organisatorischer Sicht .....	570
1.4 Projekte und ihre Funktionen.....	572
1.5 Unterscheidung nach der Projektgröße und Komplexität .....	573
<b>2 Organisation des Projektbereichs .....</b>	<b>574</b>
2.1 Organisatorische Einordnung des Projektbereichs.....	574
2.1.1 Projektkoordination .....	575
2.1.2 Matrix-Projektorganisation.....	577
2.1.3 Reine Projektorganisation .....	578
2.1.4 Auswahl der geeigneten Organisationsform.....	579
2.2 Integration und Unterstützung von Projekten .....	581
2.2.1 Die Unternehmensleitung.....	582
2.2.2 Der Lenkungsausschuss.....	582
2.2.3 Die Fachausschüsse .....	583
2.2.4 Die Betroffenen .....	583
2.3 Projektmanagement und Projektcontrolling.....	584
2.3.1 Entwicklung des Projektcontrollings.....	584
2.3.2 Aufgaben des Projektcontrollings .....	585
2.3.3 Voraussetzungen für das Projektcontrolling.....	586
2.4 Die Projektleitung .....	588
2.4.1 Der Projektleiter als Projektcontroller.....	588
2.4.2 Anforderungen an einen Projektleiter.....	589



2.5	Projektteams .....	591
2.5.1	Kommunikationsbeziehungen .....	594
2.5.2	Probleme bei der Gruppenarbeit .....	596
2.6	Outsourcing von Projekten .....	603
2.7	Projektablauf .....	603
<b>3</b>	<b>Die Projektplanung .....</b>	<b>605</b>
3.1	Ziele und Aufgaben der Projektplanung .....	605
3.2	Gestaltung des Planungsprozesses .....	606
3.3	Projektinitialisierung .....	608
3.4	Der Investitionsantrag .....	610
3.5	Die Durchführung der Planung .....	611
3.5.1	Der Projektstrukturplan .....	612
3.5.1.1	Bedeutung des Projektstrukturplanes .....	615
3.5.1.2	Phasen und Meilensteine .....	615
3.5.2	Terminplanung .....	617
3.5.2.1	Terminlisten .....	618
3.5.2.2	Balkendiagramm .....	619
3.5.2.3	Netzplantechnik .....	621
3.5.3	Kapazitätsplanung .....	628
3.5.3.1	Vorgehen bei der Kapazitätsplanung .....	628
3.5.3.2	Kapazitätsplanung beim Einsatz von Netzplänen .....	629
3.5.4	Projektkostenplanung .....	630
3.5.4.1	Kostenplanung durch Schätzung .....	630
3.5.4.2	Kostenschätzung im Netzplan und/oder auf Meilensteine .....	631
3.5.4.3	Budgetierung der Projektkosten .....	631
3.5.5	Personalplanung .....	632
3.6	Zeit-Controlling .....	632
3.7	Planungsoptimierung .....	633
3.8	Die Bewertung der Planungsunsicherheit .....	633
3.8.1	Analytische Methode .....	634
3.8.2	Monte-Carlo-Methode .....	634
<b>4</b>	<b>Überwachung und Steuerung .....</b>	<b>636</b>
4.1	Terminüberwachung .....	638
4.1.1	Meilensteinüberwachung .....	638
4.1.2	Netzplanüberwachung .....	638
4.1.3	Leistungsüberwachung .....	638
4.2	Kostenüberwachung .....	639
4.2.1	Absoluter Plan-Ist-Vergleich .....	639
4.2.2	Aufwandskorrelierter Soll-Ist-Vergleich .....	640
4.2.3	Plankorrigierter Soll-Ist-Vergleich .....	641
4.2.4	Kosten-Trenddiagramm .....	642
4.3	Qualitätsüberwachung .....	642
4.4	Projektsteuerung .....	644
4.4.1	Meilensteintrendanalyse .....	645
4.4.2	Kostentrendanalyse .....	646
4.5	Integrierte Betrachtung .....	647
4.5.1	Meilensteinorientierte Projektverfolgung .....	647
4.5.1.1	Meilenstein-Kosten-Diagramm .....	647
4.5.1.2	Kombinierte Kosten-Meilenstein-Trendanalyse .....	648
4.5.2	Integriertes Arbeitsfortschrittsdiagramm .....	649
4.6	Projektsicherung .....	649
4.7	Freisetzen von Kreativitätspotenzialen .....	650
4.8	Projektabschluss .....	652

<b>5 Projektcontrolling und Berichtswesen .....</b>	<b>654</b>
5.1 Projektdokumentation .....	654
5.1.1 Organisation der Dokumentation.....	655
5.1.2 Identifikation der Dokumentenart .....	655
5.1.3 Dokumentationsanforderungen .....	656
5.1.4 Dokumentations-Nummernsystem .....	656
5.1.5 Dokumentationsfreigabe und -verteilung .....	658
5.1.6 Überwachung des Dokumentationsstatus .....	658
5.1.7 Das Projekt-Handbuch.....	658
5.2 Berichtswesen .....	660
5.2.1 Arbeitspaketbericht.....	661
5.2.2 Projektbericht .....	662
5.2.3 Projekt-Status-Gespräch.....	663
5.2.4 Kundenbericht .....	663
5.3 Gestaltung der Berichte und Dokumente .....	663
<b>6 Projektcontrolling und EDV .....</b>	<b>664</b>
6.1 Individuelle EDV Lösung .....	665
6.2 Nutzung von Standardsoftware .....	665
6.3 Einsatz unabhängiger Arbeitsplatzrechner.....	668
6.4 Projektmanagementsysteme (PMS) .....	669
6.4.1 Einsatzgebiete .....	670
6.4.2 Basissysteme von PMS.....	670
6.4.3 Bewertungskriterien für den Einsatz von PMS .....	671
6.5 Entwicklungstrends von Softwareeinsatz .....	672
<b>Anhang: Formeln zur Berechnung von Netzplänen .....</b>	<b>674</b>
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>675</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>677</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>679</b>
<b>Sachwortregister.....</b>	<b>693</b>