

Claus Steinle / Heike Bruch (Hrsg.)

# **Controlling**

Kompendium für Ausbildung und Praxis

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

1	Controlling und Controller IHK im Überblick . . . . .	1
1.1	Zur Zielsetzung und Konzeption des Buches . . . . .	1
1.2	Prüfungsanforderungen an Controller und Controllerinnen. . . . .	5
2	Einführung: Begriffliches Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling . . . . .	6
2.1	Entwicklung, Ansätze und Grund Verständnis des Controlling . . . . .	6
2.1.1	Entstehung des Controlling . . . . .	6
2.1.2	Entwicklungsstufen des Controlling . . . . .	7
2.1.3	Führungssystembezogene Ansätze des Controlling: ein Überblick . . . . .	9
2.1.4	Abgrenzung des Controlling . . . . .	13
2.1.5	Was ein »ganzheitliches« Controlling ausmacht . . . . .	16
2.2	Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling . . . . .	20
2.2.1	Unternehmensziele und ihre Inhalte . . . . .	20
2.2.2	Aufgaben des Controlling: strategische und taktisch-operative Sichtweise . . . . .	23
2.2.3	Funktionales und institutionales Controlling sowie Abgrenzung zu Revision und Treasuring . . . . .	26
2.2.4	Aufgaben und Instrumente des Controlling im einführenden Überblick . . . . .	28
2.3	Organisation des Controlling . . . . .	31
2.3.1	Grundfragen der Organisation . . . . .	31
2.3.2	Ausgewählte Beispiele aufbauorganisatorischer Einordnung des Controlling . . . . .	34
2.3.3	Anmerkungen zur Ablauforganisation des Controlling . . . . .	45
2.4	Controllerrollen - fachliche und persönliche	

	Anforderungsprofile, Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung . . . . .
2.4.1	Anforderungsprofil des Controllers . . . . .
2.4.1.1	Bildhafte Ausdrucksweisen zur Rolle des Controllers
2.4.1.2	Aktuelle Aufgabenbereiche des Controllers: eine Auswertung von Stellenanzeigen . . . . .
2.4.2	Fachliche und persönliche Anforderungen an Controller/innen . . . . .
2.4.2.1	Fachliche Anforderungsmerkmale . . . . .
2.4.2.2	Persönliches Anforderungsprofil . . . . .
2.4.3	Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung des Controllers . . . . .
2.4.4	Hinweise für eine erfolgsversprechende Wahrnehmung der Controllerrolle . . . . .
3	Controlling im betrieblichen Managementkontext . . . . .
3.1	Volkswirtschaftliche Grundprozesse und Faktoren als Bezugsgrößen des Controlling . . . . .
3.1.1	Einführung in die Volkswirtschaft . . . . .
3.1.1.1	Die Bedeutung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge für das Controlling . . . . .
3.1.1.2	Volkswirtschaftslehre: Begriffsdefinition sowie Ab- grenzung von Teildisziplinen . . . . .
3.1.1.3	Gegenstand der Volkswirtschaftslehre . . . . .
3.1.2	Wirtschaftssysteme: Optionen zur Koordination volkswirtschaftlicher Prozesse . . . . .
3.1.2.1	Charakterisierung sowie Vergleich von Marktwirt- schaft und Zentralverwaltungswirtschaft . . . . .
3.1.2.2	Grundzüge der sozialen Marktwirtschaft . . . . .
3.1.3	Wirtschaftskreisläufe und Sozialprodukt . . . . .
3.1.3.1	Wirtschaftskreisläufe als Modelle volkswirtschaft- licher Zusammenhänge . . . . .
3.1.3.1.1	Kreislaufgrößen sowie einfacher Wirtschaftskreislauf
3.1.3.1.2	Erweiterter Wirtschaftskreislauf . . . . .
3.1.3.2	Das Sozialprodukt als gesamtwirtschaftliches Produktionsergebnis . . . . .
3.1.3.2.1	Entstehung und Verwendung des Sozialproduktes

## Inhaltsverzeichnis

3.1.3.2.2	Verteilung des Volkseinkommens sowie das Sozialprodukt als Wohlstandsindikator. . . . .	74
3.1.4	Märkte und Preise. . . . .	76
3.1.4.1	Aufgabe von Märkten sowie Marktarten und Markttypen. . . . .	76
3.1.4.2	Marktpreise und Preisbildung auf Märkten . . . . .	78
3.1.4.2.1	Funktion von Marktpreisen. . . . .	78
3.1.4.2.2	Preisbildung auf Märkten. . . . .	78
3.1.4.3	Marktformen: Übersicht und Verhaltensweisen . . . . .	80
3.1.5	Wirtschaftswachstum und Konjunktur. . . . .	83
3.1.5.1	Wirtschaftliches Wachstum als Grundlage des Wohlstandes einer Volkswirtschaft. . . . .	83
3.1.5.1.1	Einflußgrößen sowie Messung des Wirtschaftswachstums. . . . .	83
3.1.5.1.2	Grenzen des Wirtschaftswachstums. . . . .	83
3.1.5.2	Konjunktur: Schwankungen des Wirtschaftswachstums. . . . .	85
3.1.5.2.1	Konjunkturelle Schwankungen: Ausprägung und Verlauf. . . . .	85
3.1.5.2.2	Konjunkturforschung und Konjunkturindikatoren . . . . .	87
3.1.6	Nationale und internationale Wirtschaftspolitik . . . . .	88
3.1.6.1	Wirtschaftspolitische Grundlagen. . . . .	88
3.1.6.1.1	Bereiche der Wirtschaftspolitik . . . . .	88
3.1.6.1.2	Ziele der Wirtschaftspolitik . . . . .	89
3.1.6.2	Zielelemente des »Magischen Vierecks«: Maßnahmen und Instrumente zur Zielerreichung sowie Zielkonflikte. . . . .	91
3.1.6.2.1	Stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum . . . . .	91
3.1.6.2.2	Stabilität des Preisniveaus. . . . .	92
3.1.6.2.3	Hoher Beschäftigungsstand . . . . .	95
3.1.6.2.4	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht . . . . .	98
3.1.6.3	Geldpolitik in der Europäischen Währungsunion . . . . .	99
3.1.6.3.1	Die Europäische Zentralbank als Trägerin der Geldpolitik. . . . .	99
3.1.6.3.2	Geldmengensteuerung durch die Europäische Zentralbank . . . . .	100

3.1.6.4	Fiskalpolitik: Aufgaben, Instrumente und Grenzen der fiskalischen Steuerung . . . . .	.103
3.1.6.5	Außenwirtschaftspolitik und Währungspolitik . . . . .	105
3.1.6.6	Strukturpolitik als Instrument zur Verbesserung des Strukturwandels. . . . .	.107
3.1.6.7	Umweltpolitik: Notwendigkeit, Prinzipien und Instrumente. . . . .	.108
3.1.7	Wirtschaftliche Beziehungen innerhalb und außerhalb der Europäischen Union . . . . .	.112
3.1.7.1	Die Europäische Union . . . . .	.112
3.1.7.1.1	Entwicklung, Organe sowie Zielsetzungen der Europäischen Union. . . . .	.112
3.1.7.1.2	Die Europäische Wirtschafts-und Währungsunion . . . . .	113
3.1.7.2	Internationale Organisationen und Abkommen in der Übersicht . . . . .	.114
3.2	Eine Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Grundprozesse und Faktoren als Bezugsrahmen . . . . .	118
3.2.1	Wirtschaften und seine Prinzipien. . . . .	.118
3.2.2	Die Betriebswirtschaftslehre als Erkenntnisobjekt . . . . .	119
3.2.3	Konstituierung der Unternehmung. . . . .	.120
3.2.3.1	Unternehmungsmerkmale. . . . .	.120
3.2.3.2	Die Unternehmung als System und ihre Umweltsysteme. . . . .	.120
3.2.3.3	Das unternehmerische Zielsystem und seine Zielarten . . . . .	122
3.2.4	Die Unternehmung und ihre konstitutiven Elemente . . . . .	124
3.2.4.1	Einführung . . . . .	.124
3.2.4.2	Betriebliche Produktionsfaktoren im Transformationsprozeß . . . . .	.125
3.2.4.3	Der Unternehmungsstandort und seine Bestimmungsfaktoren . . . . .	.127
3.2.4.3.1	Einführung . . . . .	.127
3.2.4.3.2	Standortfaktoren und ihre Auswahl . . . . .	.128
3.2.4.4	Die betriebliche Rechtsform und ihre Konsequenzen . . . . .	130
3.2.4.4.1	Einführung . . . . .	.130
3.2.4.4.2	Verschiedene Gesellschaftsformen im Überblick . . . . .	130
3.2.4.5	Betriebliche Leistungsprogramme. . . . .	.136

3.2.4.5.1	Einführung . . . . .	136
3.2.4.5.2	Typen betrieblicher Leistungsprogramme im Überblick . . . . .	137
3.2.4.6	Personalmanagement als Gegenstand der Betriebs- wirtschaftslehre . . . . .	139
3.2.4.6.1	Einführung . . . . .	139
3.2.4.6.2	Delegation, Motivation und Entwicklung als perso- nale Erfolgsgrößen . . . . .	141
3.2.4.7	Betriebliche Organisation: Aufbau- und Ablauf- organisation . . . . .	146
3.2.4.7.1	Inhalte und Prozesse der Aufbauorgan'sation . . . . .	146
3.2.4.7.2	Idealtypische Organisationsstrukturen im Überblick . . . . .	149
3.2.4.7.3	Dokumentation . . . . .	156
3.2.4.7.4	Inhalte und Prozesse der Ablauforganisation . . . . .	157
3.2.4.7.5	Idealtypische Formen der Ablauforganisation . . . . .	159
3.2.4.7.6	Extern-gerichtete Organisationsmodelle . . . . .	161
3.2.5	Betriebliche Funktionsbereiche im Überblick . . . . .	164
3.2.5.1	Einführung . . . . .	164
3.2.5.2	Forschung und Entwicklung . . . . .	165
3.2.5.3	Materialbereich . . . . .	166
3.2.5.4	Produktionswirtschaft . . . . .	168
3.2.5.5	Marketing . . . . .	170
3.2.5.6	Personalwirtschaft . . . . .	172
3.2.5.7	Finanzwirtschaft . . . . .	176
3.3	Unternehmungsführung - ein »grundlegender« Überblick . . . . .	182
3.3.1	Grundfunktionen des Management . . . . .	182
3.3.1.1	Management und Unternehmungsführung: funktionale und institutionale Sichtweisen . . . . .	182
3.3.1.2	Phasenstruktur des Managementprozesses . . . . .	187
3.3.1.3	Organisation als Managementaufgabe . . . . .	190
3.3.1.4	Führung als »personale« Funktion im Management . . . . .	193
3.3.2	Zentrale Managementsysteme im Überblick . . . . .	197
3.3.2.1	Teilsysteme des Management: ein Ordnungsgerüst . . . . .	197
3.3.2.2	Unternehmungspolitik, -ethik, -kultur und -philoso- phie als Basis des Management . . . . .	200

3.3.2.3	Planungs- und Kontrollsysteme sowie Controlling	
3.3.2.4	Organisationssysteme . . . . .	
3.3.2.5	Informationssysteme. . . . .	
3.3.2.6	Personal-/Mitarbeiterführungssysteme . . . . .	
3.3.3	Ausgewählte Management-by-Konzepte als Soll- vorstellungen für die Praxis . . . . .	
3.3.3.1	Managementprozeß und Management-by-Prinzipien	
3.3.3.2	Aspektorientierte Managementprinzipien. . . . .	
3.3.3.3	Umfassende Managementprinzipien . . . . .	
3.3.3.4	Würdigung und Ausblick. . . . .	
3.4	Mitarbeiterführung und Personalarbeit - spezifische Rahmengrößen, Arbeitstechniken und Objekte des Controlling . . . . .	232
3.4.1	Mitarbeiterführung und Funktionen der zentralen Personalarbeit als tragende Felder des Personal- management . . . . .	232
3.4.2	Mitarbeiterführung - Einflußgrößen und -möglich- keiten, Prozesse, Stile und Mittel. . . . .	234
3.4.2.1	Begriffliche Abgrenzung von Führung. . . . .	234
3.4.2.2	Zustandekommen von Leistung und Zufriedenheit - Einflußgrößen menschlichen Verhaltens. . . . .	236
3.4.2.2.1	Bestimmungsgrößen von Leistung und Zufriedenheit und ihr Zusammenwirken. . . . .	236
3.4.2.2.2	Inhalts- und Prozeßtheorien der Motivation . . . . .	237
3.4.2.3	Inhalte der Führung aus prozessualer Perspektive - Regelkreis der Führung. . . . .	241
3.4.2.4	Führungsstile. . . . .	244
3.4.2.5	Gruppenführung und Selbststeuerung . . . . .	247
3.4.2.6	Instrumente zur Unterstützung von Führungskräften . . . . .	248
3.4.3	Zentrale Personalmanagementaufgaben - Ziele, Funktionen und Ausgestaltung. . . . .	250
3.4.3.1	Personalplanung - Bestandsanalyse und Bedarfs- ermittlung . . . . .	250
3.4.3.1.1	Personalplanung und Personalbestandsanalyse . . . . .	250
3.4.3.1.2	Personalbedarfsermittlung. . . . .	252
3.4.3.1.2.1	Grundzüge der Personalbedarfsermittlung. . . . .	252

3.4.3.1.2.2	Formen und Methoden der Personalbedarfs- ermittlung . . . . .	253
3.4.3.2	Personalbeschaffung . . . . .	259
3.4.3.3	Personaleinsatz - Arbeitsgestaltung . . . . .	262
3.4.3.4	Personalentwicklung . . . . .	266
3.4.3.5	Personalfreisetzung . . . . .	267
3.4.3.6	Personalkostenmanagement - Lohn- und Gehalts- systeme . . . . .	269
3.4.3.6.1	Personalentlohnung . . . . .	269
3.4.3.6.2	Personalkostenbudgetierung . . . . .	271
3.5	Das Arbeitsrecht als Kontext des Controlling . . . . .	276
3.5.1	Grundlagen und Quellen des Arbeitsrechts sowie Grundbegriffe . . . . .	276
3.5.2	Arbeitsverhältnis und Arbeitsvertrag . . . . .	279
3.5.2.1	Begriff und Abschluß des Arbeitsvertrages . . . . .	279
3.5.2.2	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag . . . . .	280
3.5.2.2.1	Leistung und Gegenleistung . . . . .	280
3.5.2.2.2	Treuepflicht und Fürsorgepflicht . . . . .	280
3.5.2.2.3	Weisungs- und Direktionsbefugnis . . . . .	281
3.5.2.2.4	Entgeltfortzahlungspflicht . . . . .	281
3.5.2.2.4.1	Entgeltfortzahlung bei Krankheit und Maßnahmen der medizinischen Vorsorge und Rehabilitation . . . . .	281
3.5.2.2.4.2	Urlaubsentgelt . . . . .	284
3.5.2.2.4.3	Feiertagsvergütung . . . . .	284
3.5.2.2.4.4	Bezahlte Freistellung . . . . .	284
3.5.3	Beendigung des Arbeitsverhältnisses . . . . .	285
3.5.3.1	Befristung . . . . .	285
3.5.3.2	Aufhebungsvertrag/Abwicklungsvertrag . . . . .	286
3.5.3.3	Kündigung . . . . .	288
3.5.3.3.1	Anhörung des Betriebsrates (§ 102 BetrVG) . . . . .	290
3.5.3.3.2	Kündigungsfristen . . . . .	291
3.5.3.3.3	Allgemeiner Kündigungsschutz . . . . .	291
3.5.3.3.4	Besonderer Kündigungsschutz . . . . .	294
3.5.3.4	Änderungskündigung . . . . .	296

3.5.4	Arbeitsschutzgesetze . . . . .	297
3.5.4.1	Jugendarbeitsschutzgesetz . . . . .	297
3.5.4.2	Mutterschutzgesetz . . . . .	298
3.5.4.3	Schwerbehindertenrecht . . . . .	299
3.5.4.4	Arbeitszeitrechtsgesetz (ArbZG) . . . . .	299
3.5.5	Betriebsverfassung . . . . .	301
3.5.5.1	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) . . . . .	301
3.5.5.2	Mitbestimmungsgesetze . . . . .	304
3.5.6	Tarifvertragsrecht . . . . .	304
3.5.7	Arbeitskampfrecht . . . . .	305
4	Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling . . . . .	309
4.1	Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling . . . . .	309
4.1.1	Grundlegende Aufgabenfelder und Inhalte des Controlling im Überblick . . . . .	309
4.1.2	Planungssysteme und ihre Teilelemente . . . . .	310
4.1.2.1	Inhaltsbereiche der Planung . . . . .	310
4.1.2.2	Planung, Kontrolle und Controlling im Zusammen- hang . . . . .	312
4.1.3	Strategische Planung . . . . .	314
4.1.3.1	Komponenten und Prozeß strategischer Planung . . . . .	314
4.1.3.2	Strategische Analyse und Prognose . . . . .	314
4.1.3.3	Strategische Zielbildung . . . . .	317
4.1.3.4	Strategische Alternativen-Suche und Strategieauswahl . . . . .	317
4.1.3.5	Implementationsvorbereitung . . . . .	318
4.1.3.6	Ausgewählte Instrumente strategischer Planung . . . . .	319
4.1.3.6.1	Überblick und Ordnung . . . . .	319
4.1.3.6.2	Das Konzept der Erfahrungskurvenanalyse . . . . .	319
4.1.3.6.3	Die (Produkt-)Lebenszyklusanalyse . . . . .	322
4.1.3.6.4	PIMS (Profit Impact of Market Strategies)-Analyse . . . . .	324
4.1.3.6.5	Stärken-/Schwächenanalyse: Die Unternehmung im Blickpunkt . . . . .	327
4.1.3.6.6	Die integrierte Unternehmungs- und Umweltanalyse . . . . .	330
4.1.3.6.7	Die Lücken- oder Gap-Analyse . . . . .	331
4.1.3.6.8	Portfolioanalyse: Das »klassische« Instrument . . . . .	333

4.1.4	Strategische Kontrolle. . . . .	339
4.1.4.1	Arten und Inhalte strategischer Kontrolle. . . . .	339
4.1.4.2	Umsetzung und Problemfelder. . . . .	341
4.1.5	Operative Planung, Kontrolle und Controlling . . . . .	342
4.1.5.1	Komponenten operativer Planung. . . . .	342
4.1.5.1.1	Objekte und Prozeß operativer Planung: Programme, Maßnahmen und Projekte im Mittelpunkt . . . . .	342
4.1.5.1.2	Teilplanungen im Realgüterbereich sowie Projekt- planung . . . . .	345
4.1.5.1.3	Teilplanungen im Ergebnis-und Finanzbereich . . . . .	349
4.1.5.1.4	Prozeß der operativen Gesamtplanung . . . . .	350
4.1.5.2	Ausgewählte Instrumente operativer Planung . . . . .	353
4.1.5.3	Budgetierung als koordinierendes Instrument . . . . .	355
4.1.5.4	Operative Kontrolle. . . . .	360
4.1.6	Systeminterne und systemübergreifende Koordination am Beispiel von Planung und Kontrolle. . . . .	367
4.2	Strategisches Controlling und strategische Planung im Zusammenwirken: Der zentrale Entwicklungstrend im Controlling . . . . .	371
4.2.1	Aufgabenkatalog des strategischen Controlling . . . . .	371
4.2.2	Zusammenwirken von strategischer Planung und strategischem Controlling . . . . .	373
4.2.3	Grenzen der Strategieunterstützung durch das Con- trolling . . . . .	376
4.2.4	Strategisches Controlling und Früherkennungssysteme . . . . .	377
4.2.4.1	Abgrenzung und Basisaktivitäten. . . . .	377
4.2.4.2	Prozeß strategischer Früherkennung . . . . .	378
4.2.4.3	Früherkennung und Strategieentwicklung . . . . .	380
4.2.5	Die Balanced Scorecard als umfassender Ansatz zur Strategieimplementierung. . . . .	382
4.2.5.1	Einleitung: Grundidee der Balanced Scorecard (BSC) im Überblick . . . . .	382
4.2.5.2	Eignungspotentiale der Balanced Scorecard zur Stra- tegieimplementierung . . . . .	383
4.2.5.3	Einschätzung der Nutzenpotentiale der Balanced Sco- recard zur Strategieimplementierung in der Praxis . . . . .	386

4.2.5.4	Gestaltungsempfehlungen für eine »gute« Nutzung der Balanced Scorecard . . . . .	392
4.2.5.5	Ausblick: Entwicklungswege des Balanced-Scorecard-Konzepts. . . . .	397
4.3	Operatives Controlling in einem Industrieunternehmen (am Beispiel des CONTINENTAL-Konzerns) . . . . .	401
4.3.1	Konzept des operativen Controlling . . . . .	401
4.3.2	Operative Planung (Jahresplanung/Budgetierung) . . . . .	406
4.3.2.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf. . . . .	406
4.3.2.2	Zielsetzung . . . . .	407
4.3.2.3	Planung in den Bereichen (Detailplanung) . . . . .	409
4.3.2.4	Zusammenfassung und Verabschiedung der Pläne . . . . .	412
4.3.3	Operative Kontrolle (Überwachung). . . . .	413
4.3.3.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf. . . . .	413
4.3.3.2	Erfassung der Ist-Daten. . . . .	414
4.3.3.3	Soll-Ist-Vergleich . . . . .	416
4.3.3.4	Vorschaurechnungen (Forecasting). . . . .	418
4.3.4	Informationen/Berichtswesen. . . . .	421
4.3.5	Operative Unternehmenssteuerung . . . . .	421
4.3.5.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf. . . . .	421
4.3.5.2	Vorbereitungsphase. . . . .	422
4.3.5.3	Entscheidungsphase. . . . .	423
4.3.5.4	Durchführungsphase. . . . .	424
4.3.6	Instrumente des operativen Controlling. . . . .	425
4.3.6.1	Gliederung des Instrumentariums. . . . .	425
4.3.6.2	Ausgewählte Instrumente als Konzern-Standard . . . . .	427
4.3.6.2.1	Deckungsbeitragsrechnung. . . . .	427
4.3.6.2.2	Investitionsplanungs- und -kontrollsystem . . . . .	429
4.3.6.2.3	Cash-Flow-Rechnungen. . . . .	432
5	Grundlegende Teilsysteme und Werkzeuge des Controlling . . . . .	437
5.1	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). . . . .	437
5.1.1	Kosten- und Leistungsrechnung - Zielsetzungen, Aufgaben und Aufbau. . . . .	437
5.1.1.1	Rechnungswesen und Zielsetzungen . . . . .	437

5.1.1.2	Aufgaben der KLR . . . . .	440
5.1.1.3	Aufbau der KLR . . . . .	444
5.1.1.3.1	Kostenartenrechnung . . . . .	444
5.1.1.3.2	Kostenstellenrechnung . . . . .	447
5.1.1.3.3	Kostenträgerrechnung . . . . .	449
5.1.2	Ausgestaltungsformen und Instrumente der Kostenrechnung . . . . .	456
5.1.2.1	Kostentheoretische Grundlagen . . . . .	456
5.1.2.1.1	Auszahlungen und Einzahlungen . . . . .	456
5.1.2.1.2	Ausgaben und Einnahmen . . . . .	456
5.1.2.1.3	Aufwendungen und Erträge . . . . .	458
5.1.2.1.4	Kosten und Leistungen . . . . .	460
5.1.2.1.5	Kosteneinteilung . . . . .	461
5.1.2.1.6	Kostenbestimmungsgrößen . . . . .	465
5.1.2.1.7	Prinzipien der Kostenzurechnung . . . . .	466
5.1.2.2	Kostenartenrechnung: 1. Schritt der KLR . . . . .	468
5.1.2.3	Kostenstellenrechnung: 2. Schritt der KLR . . . . .	477
5.1.2.4	Kostenträgerrechnung: 3. Schritt der KLR . . . . .	492
5.1.2.5	Vollkostenrechnung: Istkostenrechnung, Normalkostenrechnung und Plankostenrechnung . . . . .	509
5.1.2.6	Teilkostenrechnung . . . . .	519
5.1.3	Jüngere Entwicklungen im Kostenmanagement - Target Costing und Prozeßkostenrechnung . . . . .	538
5.1.3.1	Target Costing . . . . .	538
5.1.3.2	Prozeßkostenrechnung . . . . .	544
5.2	Informations- und Berichtssysteme . . . . .	551
5.2.1	Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen . . . . .	551
5.2.2	Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling . . . . .	555
5.2.3	Informations- und Berichtswesen eines Industrieunternehmens am Beispiel des Continental-Konzerns . . . . .	570
5.2.3.1	Eingrenzungen/Abgrenzungen des Themas . . . . .	570
5.2.3.2	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf . . . . .	570
5.2.3.3	Operatives Informations System (OIS). . . . .	572

5.2.3.4	Management Informations System (MIS) - der Company Report . . . . .	574
5.2.3.5	Management Informations System (MIS) - das Konzern-Reporting . . . . .	
5.2.3.6	Executive Information System (EIS) . . . . .	
5.3	DV-Unterstützung des Controlling . . . . .	
5.3.1	Konzeption eines DV-gestützten Controlling	
5.3.1.1	Was soll erreicht werden? . . . . .	
5.3.1.2	Aufbau- und ablauforganisatorische Gegebenheiten, die zu berücksichtigen sind . . . . .	
5.3.1.2.1	Wie sollen diese Anforderungen konzeptionell erfüllt werden? . . . . .	
5.3.1.2.2	Probleme bei der konzeptionellen Erreichung . . . . .	
5.3.1.3	Entwicklung/Verwandlung von Daten zu Botschaften	
5.3.1.4	Grundsätze auf der einen und individuelle Gestal- tungsfreiheiten auf der anderen Seite. . . . .	
5.3.1.5	Resümee. . . . .	
5.3.2	Darstellungsarten und deren Software-Tools für das Controlling - Ein Überblick . . . . .	
5.3.3	IT-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware »Microsoft Excel®« . . . . .	
5.3.3.1	Einleitung und Voraussetzungen . . . . .	
5.3.3.2	Grundlagen . . . . .	
5.3.3.2.1	Der Bildschirm . . . . .	
5.3.3.2.2	Dateneingabe . . . . .	
5.3.3.2.3	Formeln und Bezüge . . . . .	
5.3.3.2.4	Bearbeiten von Zellen . . . . .	
5.3.3.2.4.1	Markieren und Formate. . . . .	
5.3.3.2.4.2	Kopieren, Einfügen und Löschen . . . . .	
5.3.3.2.5	Diverses. . . . .	
5.3.3.2.5.1	Fixieren, Dokument schützen und Detektiv (Formelüberwachung) . . . . .	
5.3.3.2.5.2	Seite einrichten, Drucken und Hilfe . . . . .	
5.3.3.3	Funktionen . . . . .	
5.3.3.3.1	Aufbau . . . . .	

5.3.3.3.2	Die einfachen Grundfunktionen . . . . .	607
5.3.3.3.2.1	SUMME . . . . .	607
5.3.3.3.2.2	MAXIMUM, MITTELWERT und RUNDEN . . . . .	607
5.3.3.3.2.3	WENN-Funktion . . . . .	608
5.3.3.3.2.4	Weitere Funktionen . . . . .	610
5.3.3.4	Wichtige Anwendungen für Controller. . . . .	611
5.3.3.4.1	Gestaltung von Tabellen . . . . .	611
5.3.3.4.2	Diagramme erstellen . . . . .	613
5.3.3.4.3	Pivot-Tabelle . . . . .	618
5.3.3.4.4	Zugriff auf bestimmte Tabellenwerte. . . . .	621
5.3.4	IT-Unterstützung des Controlling mit SAP R/3 . . . . .	624
5.3.4.1	Einleitung. . . . .	624
5.3.4.2	Die Kopplung von Mengen- und Wertflüssen . . . . .	624
5.3.4.3	Zusammenspiel von externem und internem Rechnungswesen . . . . .	627
5.3.4.3.1	Kostenartenrechnung . . . . .	627
5.3.4.3.2	Kostenstellenrechnung . . . . .	628
5.3.4.3.3	Kostenträgerrechnung . . . . .	635
5.3.4.3.4	Ergebnis- und Marktsegmentrechnung. . . . .	642
5.3.4.3.5	Profit-Center-Rechnung . . . . .	646
5.3.4.4	Zusammenfassung . . . . .	648
5.4	Techniken der Visualisierung, Präsentation und Moderation als personale Kommunikationswerkzeuge des Controlling . . . . .	650
5.4.1	Visualisieren, Präsentieren und Moderieren als Querschnittsaufgaben des Controlling . . . . .	650
5.4.2	Visuelle Kommunikation - Grundregeln und technische Hilfsmittel . . . . .	651
5.4.2.1	Begriff und Zielsetzung der »Visualisierung« . . . . .	651
5.4.2.2	Planung der Visualisierung . . . . .	652
5.4.2.3	Hilfsmittel der visuellen Gestaltung . . . . .	652
5.4.2.3.1	Medien der Gestaltung . . . . .	652
5.4.2.3.2	Grundelemente der Gestaltung - Farben, Schrift, Symbole . . . . .	653
5.4.2.3.3	Diagramme als standardisierte Darstellungsformen . . . . .	656

5.4.2.3.4	Komposition - Anordnen der Gestaltungselemente . . . . .	659
5.4.3	Präsentation - Ziele, Anforderungen, Techniken und Wirkungen . . . . .	662
5.4.3.1	Begriff und Ziele der Präsentation. . . . .	662
5.4.3.2	Phasen der Präsentation. . . . .	662
5.4.3.2.1	Vorbereitung einer Präsentation. . . . .	662
5.4.3.2.2	Durchführung einer Präsentation. . . . .	664
5.4.3.2.3	Nachbereitung, Analyse und Lernen. . . . .	668
5.4.4	Moderation - Denkhaltung und Technik für das Controlling. . . . .	668
5.4.4.1	Controlling und die Denkhaltung »Moderation« . . . . .	668
5.4.4.2	Begriff, Ziele und Aufgabenfelder der Moderation . . . . .	669
5.4.4.3	Visualisierung, Fragen und Gesprächsregeln als übergeordnete Techniken der Moderation . . . . .	671
5.4.4.3.1	Ziele und ausgewählte Konventionen der Visualisierung in der Moderation. . . . .	671
5.4.4.3.2	Fragetechniken und Gesprächsregeln . . . . .	673
5.4.4.4	Vorbereitung und Phasen der Moderation . . . . .	675
5.4.4.5	Methoden der Moderation. . . . .	678
5.4.4.6	Grenzen der Moderation. . . . .	694
5.4.4.7	Besprechungen als beispielhafter Anwendungskontext einer »verschlankten« Moderation. . . . .	696
5.5	Kommunikation und Konfliktmanagement als spezi- fische Interaktionstechniken des Controlling . . . . .	700
5.5.1	Kommunikation im Controlling . . . . .	700
5.5.1.1	Bedeutung und Anwendungsfelder von Kommuni- kation im Controlling. . . . .	700
5.5.1.2	Grundlagen der Kommunikation. . . . .	701
5.5.1.2.1	Kommunikationsformen . . . . .	701
5.5.1.2.2	Kommunikationsmodelle. . . . .	702
5.5.1.2.3	Kommunikationsstörer - Ursachen für Probleme der Kommunikation. . . . .	708
5.5.1.2.4	Regeln und förderliche Faktoren der Kommunikation . . . . .	709
5.5.1.2.5	Zuhören - Arten des Zuhörens und ihre Besonder- heiten . . . . .	710
5.5.1.2.6	Feedback - Bedeutung und Regeln der förderlichen Rückkopplung . . . . .	711

## Inhaltsverzeichnis

5.5.2	Konflikte - Grundformen, Ursachen und Strategien ihrer Bewältigung . . . . .	713
5.5.2.1	Konflikte und ihr Stellenwert im Controlling . . . . .	713
5.5.2.2	Konfliktursachen . . . . .	715
5.5.2.3	Konfliktarten . . . . .	716
5.5.2.4	Konflikthandhabungsstrategien . . . . .	718
5.5.2.5	Verlauf einer kooperativen Konfliktbewältigung . . . . .	719
5.5.2.6	Darstellung von Konfliktsituationen - Soziogramm und Soziomatrix. . . . .	722
5.5.3	Der Controller als Kommunikator und Konfliktmanager. . . . .	723
6	Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis - Ziele, Verfahren und Instrumente . . . . .	725
6.1	Beschaffungs-Controlling . . . . .	725
6.1.1	Strategisches Beschaffungs-Controlling . . . . .	725
6.1.1.1	Stellenwert des strategischen Beschaffungs-Controlling . . . . .	725
6.1.1.2	Neuorientierung des strategischen Beschaffungs-Controlling . . . . .	726
6.1.1.3	Aufgaben des strategischen Beschaffungs-Controlling . . . . .	727
6.1.1.4	Leitbild- und Grundzielformulierung . . . . .	728
6.1.1.5	Make-or-Buy-Erwägungen, Risikoanalyse und Lieferantenauswahl. . . . .	728
6.1.1.6	Gestaltung der Lieferantenstruktur und Lieferantenauswahl . . . . .	730
6.1.1.7	Aufbau zwischenbetrieblicher Koordinationsformen . . . . .	732
6.1.1.7.1	Koordinationsmechanismen in strategischen Lieferbeziehungen . . . . .	732
6.1.1.7.2	Abhängigkeitsanalyse. . . . .	733
6.1.1.7.3	Entwicklung interorganisationaler Koordinationsformen, Koordinationsprozesse und gemeinsame Managementsysteme . . . . .	734
6.1.2	Beschaffungs-Controlling aus operativer Perspektive . . . . .	739
6.1.2.1	Exkurs zur Verdeutlichung logistischer Prozesse . . . . .	739
6.1.2.2	Integrierte Materialwirtschaft . . . . .	740
6.1.2.3	Ziele und Aufgaben des Beschaffungs-Controlling . . . . .	740

6.1.2.4	Einführung in das Logistik-Controlling . . . . .	741
6.1.2.4.1	Bedarfe, Bedarfsverhalten und Bedarfsermittlung . . . . .	741
6.1.2.4.2	Bedarfsplanung . . . . .	744
6.1.2.4.2.1	Methoden der Bedarfsplanung . . . . .	744
6.1.2.4.2.2	Heuristische Methoden. . . . .	745
6.1.2.4.3	Stücklisten . . . . .	748
6.1.2.5	Kennzahlen des Beschaffungs-Controlling. . . . .	751
6.1.2.6	Analyseverfahren . . . . .	751
6.1.2.6.1	Lieferantenanalyse. . . . .	751
6.1.2.6.2	Betriebsunterbrechungsanalyse. . . . .	752
6.1.2.6.3	Preisobergrenzenbestimmung. . . . .	753
6.2	F&E-Controlling. . . . .	755
6.2.1	Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling . . . . .	755
6.2.1.1	F&E als Grundlage für die Hervorbringung von Innovationen. . . . .	755
6.2.1.2	Arten von Innovationen. . . . .	756
6.2.1.3	Aufgabenbereiche des Innovationsmanagements . . . . .	757
6.2.1.4	Möglichkeiten für das Controlling von Innovationen . . . . .	758
6.2.1.5	Entwicklungsperspektiven für das Controlling von Innovationen. . . . .	760
6.2.2	F&E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive. . . . .	762
6.2.2.1	F&E als Instrument des Innovationsmanagements . . . . .	762
6.2.2.2	Steuerung des Innovationsprozesses durch F&E-Controlling. . . . .	763
6.2.2.3	Die beiden Steuerungsfragen: Machen wir das Richtige und machen wir es richtig?. . . . .	764
6.2.2.4	Strategisches F&E-Controlling. . . . .	766
6.2.2.4.1	Die Verbindung von F&E und Unternehmensstrategie . . . . .	766
6.2.2.4.2	Vom Anwendungsfeld-Portfolio zum F&E-Projekt- portfolio. . . . .	767
6.2.2.5	Operatives F&E-Controlling. . . . .	770
6.2.2.5.1	Projektmanagement . . . . .	770
6.2.2.5.2	Meilenstein-Management . . . . .	771

6.2.2.6	F&E-Benchmarking . . . . .	772
6.3	Produktions- und Logistik-Controlling . . . . .	776
6.3.1	Logistik-Controlling im Überblick . . . . .	776
6.3.1.1	Ziele und Aufgaben des Logistik-Controlling . . . . .	776
6.3.1.2	Instrumente des (operativen) Logistik-Controlling . . . . .	778
6.3.1.2.1	Logistikkosten- und -leistungsrechnung . . . . .	778
6.3.1.2.2	Logistik-Kennzahlensystem . . . . .	782
6.3.2	Produktions-Controlling . . . . .	785
6.3.2.1	Ziele und Aufgaben des Produktions-Controlling . . . . .	785
6.3.2.2	Aufbau und Anwendung eines Planungs- und Kontrollsystems. . . . .	787
6.3.2.3	Instrumente des Produktions-Controlling . . . . .	788
6.3.2.3.1	Überblick . . . . .	788
6.3.2.3.2	Kostenstellenbezogene Abweichungsanalyse . . . . .	789
6.3.2.3.3	Nutz- und Leerkostenanalyse. . . . .	792
6.3.2.3.4	Betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse . . . . .	793
6.3.2.3.5	Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse. . . . .	795
6.3.2.4	Strategisches Produktions-Controlling . . . . .	798
6.3.3	Produktions- und Logistikcontrolling bei der Höft & Wessel AG. . . . .	801
6.3.3.1	Bedeutung des Produktions-Controlling für das Un- ternehmen . . . . .	801
6.3.3.2	Aufgaben des Produktions-Controlling . . . . .	802
6.3.3.3	Der Produktionsplanungsprozeß . . . . .	805
6.3.3.4	Verantwortlichkeiten im Controlling. . . . .	807
6.3.3.5	Methoden und Kennzahlen des Produktions- Controlling. . . . .	810
6.3.3.6	Instrumente des Produktions-Controlling . . . . .	812
6.3.3.7	Zusammenfassung . . . . .	815
6.4	Marketing- und Vertriebscontrolling . . . . .	818
6.4.1	Anwendungsfelder und Instrumente des Marketing- Controlling . . . . .	818
6.4.1.1	Ziele und Aufgaben. . . . .	818
6.4.1.2	Instrumente des Marketing-Controlling . . . . .	821
6.4.1.2.1	Verbraucheranalysen. . . . .	824

6.4.1.2.2	Strategisches Vertriebscontrolling . . .	
6.4.1.2.3	Operatives Vertriebscontrolling . . .	
6.4.1.2.3.1	Ertragsportfolio . . . . .	
6.4.1.2.3.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung . . .	
6.4.1.2.3.3	Potentialanalyse nach ABC-Kriterien . .	
6.4.1.2.3.4	Stärken-/Schwächenprofil . . . . .	
6.4.1.2.3.5	Profit-Center Organisation . . . . .	
6.4.1.3	Organisation des Marketing-Controlling	
6.4.1.4	Rückgewinnung verlorener Kunden	
6.4.1.5	Analyse der abgesprungenen Kunden	
6.4.2	Marketing-Controlling am Beispiel der Continental AG. . . . .	
6.4.2.1	Ziele und Aufgaben des Marketing-Controlling	
6.4.2.2	Determinanten des Marketing-Controlling bei Continental . . . . .	
6.4.2.3	Strategisches Marketing-Controlling . . . . .	
6.4.2.4	Das Planungssystem . . . . .	
6.4.2.5	Der Forecast als Steuerungssystem . . . . .	
6.4.2.6	Ausprägungen der Deckungsbeitragsrechnung . . . .	
6.4.2.7	Determinanten der Preis-Entscheidungen . . . . .	
6.4.2.8	Strategische Preissetzung in der Erstausrüstung . . .	
6.4.2.9	Die übrigen absatzpolitischen Instrumente . . . . .	
6.4.2.10	Die Koordinations- und Beratungsfunktion . . . . .	
6.4.2.11	Entwicklungsperspektiven des Marketing-Controlling	
6.5	Finanz- und Investitions-Controlling . . . . .	
6.5.1	Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling . . . . .	
6.5.1.1	Aufgaben und Methoden des Finanz-Controlling . .	
6.5.1.2	Finanzplanung . . . . .	
6.5.1.2.1	Finanzplankontrolle und Kapitalbindungsplan . . .	
6.5.1.2.2	Bilanz- und Ergebnisquellenanalyse . . . . .	
6.5.1.3	Investitions-Controlling . . . . .	
6.5.1.3.1	Investitionsrechnung . . . . .	
6.5.1.3.2	Kostenvergleichsrechnung . . . . .	

6.5.1.3.3	Rentabilitätsrechnung . . . . .	867
6.5.1.3.4	Amortisationsrechnung . . . . .	869
6.5.1.3.5	Kapitalwertmethode . . . . .	870
6.5.1.4	Kostenentwicklung im Projekt-Controlling . . . . .	871
6.5.1.5	Prozeßkostenrechnung . . . . .	872
6.5.1.5.1	Fallbeispiel . . . . .	873
6.5.1.5.2	Hauptprozeßverdichtung . . . . .	875
6.5.1.5.3	Prozeßkostenrechnung als Kostenplanungs- und Steuerungsinstrument . . . . .	876
6.5.1.5.4	Prozeßkostenrechnung in der Kostenträgerrechnung	877
6.5.1.6	Risikostrukturen bei Investitionsentscheidungen . . . . .	877
6.5.2	Integriertes Erfolgs-, Finanz- und Bilanzcontrolling mit dem Software-Paket Professional Planner . . . . .	880
6.5.2.1	Professional Planner als integriertes Planungs- und Steuerungsinstrument . . . . .	880
6.5.2.2	Wandel des Controllerbildes . . . . .	883
6.5.2.3	Beispielhafte Einsatzgebiete . . . . .	885
6.5.2.4	Idealtypischer Budgetierungsablauf . . . . .	887
6.5.2.5	Demonstrationsbeispiel: Fahrrad GmbH . . . . .	890
6.6	Personal-Controlling . . . . .	901
6.6.1	Personal-Controlling - Ziele, Aufgabenfelder und Instrumente . . . . .	901
6.6.1.1	Begriffliche Grundlagen und Spezifika des Personal-Controlling . . . . .	901
6.6.1.2	Zielkanon des Personal-Controlling . . . . .	903
6.6.1.3	Aufgabenfelder des Personal-Controlling . . . . .	905
6.6.1.4	Formen des Personal-Controlling . . . . .	907
6.6.1.5	Tätigkeitsschwerpunkte des operativen Personal-Controlling . . . . .	910
6.6.1.5.1	Personalbeschaffungs-Controlling . . . . .	910
6.6.1.5.2	Personaleinsatz-Controlling . . . . .	911
6.6.1.5.3	Personalentwicklungs- und Bildungs-Controlling . . . . .	911
6.6.1.5.4	Führungs- sowie Freisetzung-Controlling . . . . .	914
6.6.1.6	Instrumente des Personal-Controlling . . . . .	915
6.6.1.6.1	Instrumente des Personal-Controlling im Überblick	915

6.6.1.6.2	Klassische (operative) personalwirtschaftliche Instrumente . . . . .	
6.6.1.6.2.1	Mitarbeiterbefragung . . . . .	
6.6.1.6.2.2	Leistungsbeurteilung . . . . .	
6.6.1.6.2.3	Potentialbeurteilung . . . . .	
6.6.1.6.2.4	Assessment Center. . . . .	
6.6.1.6.2.5	Personal-Audit . . . . .	
6.6.1.6.2.6	Personalkennzahlensysteme . . . . .	
6.6.1.6.2.7	Personalinformationssysteme . . . . .	
6.6.1.6.3	Strategische Analyseinstrumente . . . . .	
6.6.1.6.3.1	Frühaufklärungssysteme . . . . .	
6.6.1.6.3.2	Szenario-Technik sowie Stärken-Schwächen-Analyse	
6.6.1.6.3.3	Personalportfolio . . . . .	
6.6.1.6.4	Abschließende Einschätzung zu Instrumenten des Personal-Controlling . . . . .	
6.6.1.7	Institutionalisierung des Personal-Controlling - Organisatorische Gestaltungsvarianten . . . . .	
6.6.1.8	Problemfelder der Einführung eines Personal-Controlling und Ansätze ihrer Handhabung . . . . .	
6.6.2	Personal-Controlling in einem Versicherungsunternehmen . . . . .	
6.6.2.1	Controlling-Ansatz . . . . .	
6.6.2.1.1	Ausrichtung und Träger des Personal-Controlling	
6.6.2.1.2	Funktionen des Personal-Controlling . . . . .	
6.6.2.2	Instrumente des Personal-Controlling . . . . .	
6.6.2.2.1	Personalinformationssystem. . . . .	
6.6.2.2.2	Kennzahlensystem. . . . .	
6.6.2.2.3	Personalaufwandsanalyse . . . . .	
6.6.2.2.4	Personalkostenplanung . . . . .	
6.6.2.2.5	Mitarbeiterbefragung . . . . .	
6.7	IT-Controlling . . . . .	
6.7.1	Inhalt, Ziele und Aufgaben des IT-Controlling	
6.7.1.1	Einleitung und Begriffsklärung . . . . .	
6.7.1.2	Ziele des IT-Controlling . . . . .	
6.7.1.3	Aufgabenfelder des IT-Controlling . . . . .	

6.7.1.4	Planungsaufgaben . . . . .	950
6.7.1.4.1	Überwachungs- und Kontrollaufgaben . . . . .	951
6.7.1.4.2	Koordinations- und Informationsaufgaben . . . . .	952
6.7.1.4.3	Design- und Gestaltungsaufgaben. . . . .	952
6.7.2	Ansätze zur Konzeption des IT-Controlling . . . . .	954
6.7.2.1	Gestaltungselemente des IT-Controlling . . . . .	954
6.7.2.2	Projekt-Controlling und Produkt-Controlling . . . . .	956
6.7.2.2.1	Projekt-Controlling . . . . .	956
6.7.2.2.2	Produkt-Controlling: Controlling des System- lebenszyklus. . . . .	956
6.7.3	Methoden des IT-Controlling . . . . .	959
6.7.3.1	Übersicht und Einordnung der Methoden für IT-Con- trolling . . . . .	959
6.7.3.2	Ausgewählte Methoden des IT-Controlling . . . . .	959
6.7.3.2.1	Budgetierungsverfahren . . . . .	959
6.7.3.2.2	Kosten- und Leistungsrechnung im IT-Controlling . . . . .	961
6.7.3.2.3	Wirtschaftlichkeitsrechnung im IT-Controlling . . . . .	962
6.7.3.3	IT-Controlling in der betrieblichen Praxis. . . . .	964
7	Controlling in speziellen Objekt- und Einsatzbereichen . . . . .	968
7.1	Controlling mit spezifischem Objektbezug . . . . .	968
7.1.1	Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente . . . . .	968
7.1.1.1	Grundlagen des Projekt-Controlling . . . . .	968
IAA.2	Organisation des Projektmanagement und -Controlling . . . . .	969
7.1.1.3	Der Projektablauf . . . . .	980
7.1.1.4	Das Multi-Projektmanagement . . . . .	989
7.1.1.5	Instrumente zur Unterstützung des Projekt- Controlling . . . . .	992
7.1.1.5.1	Formularunterstützung . . . . .	992
7.1.1.5.2	DV-Tool-Unterstützung . . . . .	993
7.1.1.6	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren im Projekt- management . . . . .	994
7.1.1.7	Schlußbemerkungen. . . . .	995
7.1.2	Controlling als Unterstützungsinstrument eines Total Quality Management . . . . .	999

7.1.2.1	Ziele und Aufgaben des Qualitätscontrolling . . . . .	999
7.1.2.2	Einordnung des Qualitätscontrolling in das Qualitätsmanagement . . . . .	999
7.1.2.3	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Qualitäts-Controlling . . . . .	1001
7.1.2.4	Methoden und Instrumente des Qualitätscontrolling	1003
7.1.2.4.1	Strategisches Qualitätscontrolling . . . . .	1003
7.1.2.4.2	Operatives Qualitätscontrolling . . . . .	1004
7.1.2.4.2.1	Qualitätscontrolling innerhalb einzelner Funktionsbereiche . . . . .	1004
7.1.2.4.2.2	Instrumente des Qualitätscontrolling . . . . .	1006
7.1.2.4.3	Die Normenreihe ISO 9000 ff. als Qualitätsstandard	1009
7.1.2.5	Schlußbemerkung . . . . .	1016
7.1.3	Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Controlling . . . . .	1018
7.1.3.1	Ziele und Aufgaben des ökologieorientierten Controlling . . . . .	1018
7.1.3.2	Aufbau und Anwendung des Planungs- und Kontrollsystems für das ökologieorientierte Controlling . . . . .	1020
7.1.3.2.1	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Öko-Controlling . . . . .	1020
7.1.3.2.2	Vom Planungs- und Kontrollsystem zum ökologieorientierten Umweltinformationssystem/Umweltmanagementsystem . . . . .	1024
7.1.3.3	Instrumente des ökologieorientierten Controlling . . . . .	1026
7.1.3.3.1	Kostensenkungsreserven als ökonomischer Auslöser für das ökologieorientierte Controlling . . . . .	1026
7.1.3.3.2	Die ökologische Buchhaltung: Die Umweltkostenrechnung im Überblick . . . . .	1026
7.1.3.3.3	Die Öko-Bilanz . . . . .	1029
7.1.3.3.4	Die Belastungsbilanz . . . . .	1029
7.1.3.3.5	Ökologische Kennzahlen im Überblick . . . . .	1030
7.1.3.3.6	Das EG-Öko-Audit . . . . .	1032
7.1.3.3.7	Die ISO 14001 und die EMAS im Überblick . . . . .	1034
7.1.3.4	Maßnahmen zur Umsetzung eines Öko-Controlling	1034
7.1.3.5	Ausblick . . . . .	1037

7.2	Controlling in speziellen Branchen . . . . .	1039
7.2.1	Controlling in Bankbetrieben . . . . .	1039
7.2.1.1	Merkmale, Strukturen und Zielsetzungen in Bankbetrieben . . . . .	1039
7.2.1.2	Bankkostenrechnung . . . . .	1043
7.2.1.3	Kennzahlen im Bankbetrieb. . . . .	1046
7.2.1.3.1	Rentabilität als Kennzahl. . . . .	1046
7.2.1.3.2	Risiko als Kennzahl. . . . .	1051
7.2.1.3.3	Wachstum als Kennzahl. . . . .	1052
7.2.1.4	DV-Unterstützung in Bankbetrieben . . . . .	1053
7.2.1.5	Strategisches und operatives Controlling in Bankbetrieben. . . . .	1055
7.2.1.5.1	Strategisches Controlling . . . . .	1055
7.2.1.5.2	Operatives Controlling. . . . .	1056
7.2.2	Controlling in Versicherungsunternehmen. . . . .	1061
7.2.2.1	Merkmale, Zielsetzungen und Strukturen in Versicherungsunternehmen. . . . .	1061
7.2.2.2	Aufbau eines Controllingsystems in Versicherungsunternehmen. . . . .	1065
7.2.2.2.1	Controllingorganisation in Versicherungsunternehmen. . . . .	1065
7.2.2.2.2	Controllingobjekte in Versicherungsunternehmen . . . . .	1068
7.2.2.2.3	Controllinginstrumente in Versicherungsunternehmen . . . . .	1072
7.2.2.2.4	Strategisches und operatives Controlling in Versicherungsunternehmen. . . . .	1076
7.2.3	Controlling in Handelsbetrieben . . . . .	1086
7.2.3.1	Marktsituation, Merkmale und Betriebsformen von Handelsbetrieben. . . . .	1086
7.2.3.2	Controllinganwendung in Handelsbetrieben . . . . .	1090
7.2.3.2.1	Controllingobjekte in Handelsbetrieben. . . . .	1090
7.2.3.2.2	Controllingorganisation in Handelsbetrieben . . . . .	1097
7.2.3.2.3	Controllingprozeß in Handelsbetrieben. . . . .	1100
7.2.4	Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO) . . . . .	1107
7.2.4.1	Definition und Problemstellung. . . . .	1107
7.2.4.2	Typen und Ausprägungen. . . . .	1108

7.2.4.3	Organisation und Positionierung des Controlling . . .	1109
7.2.4.4	Spezifische Anforderungen an das Controlling . . .	1110
7.2.4.5	Aufbau eines operativen Controllingsystems auf Basis der Prozeßkostenrechnung in der Kommunal- verwaltung . . . . .	1113
7.2.4.6	Aufbau eines Zielvereinbarungssystems. . . . .	1116
7.2.4.7	Budgetierung . . . . .	1118
7.2.4.8	Modernes Controlling in der niederländischen Gemeinde Tilburg . . . . .	1120
8	Zukunftstrends im Controlling . . . . .	1123
8.1	Stellenwert des Controlling - heute und morgen . . .	1123
8.2	Entwicklungstendenzen des Controlling . . . . .	1124
8.3	Ausblick - Herausforderungen für Controllerinnen und Controller von morgen. . . . .	1129
	Aufgaben . . . . .	1133
	Lösungen . . . . .	1195
	Fortbildungsprüfung zum/zur Controller/in IHK (IHK Hannover- Hildesheim). . . . .	1320
	Fortbildungsprüfung zum Assistenten (IHK) für Controlling/zur Assistentin (IHK) für Controlling (IHK Hannover-Hildesheim)	1327
	Hinweise zur Projektarbeit und zum Fachgespräch bzw. zur Präsentation . . . . .	1330
	Literaturverzeichnis . . . . .	1349
	Register . . . . .	1373
	Die Autorinnen und Autoren . . . . .	1383