

Utz Schäffer/Jürgen Weber (Hrsg.)

Bereichscontrolling

Funktionsspezifische Anwendungsfelder,
Methoden und Instrumente

2005

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIX
Modul 1:	
Einkaufs- und Beschaffungscontrolling	1
Überblick über das Beschaffungscontrolling	3
Lutz Kaufmann/Claus Thiel/Alexander Becker	
1 Einleitung	3
2 Spezifika des Beschaffungscontrollings	4
2.1 Begriffsdefinition	4
2.2 Anforderungen an das Beschaffungscontrolling	4
2.3 Ziele und Aufgaben des Beschaffungscontrollings	5
3 Instrumente für ein effektives Beschaffungscontrolling	7
3.1 Beschaffungsobjekt/-markt-Matrix	7
3.2 Component-Chart	9
3.3 Macht-Matrix	10
3.4 Supply-Chain-Portfolio	11
3.5 Purchasing-Balanced Scorecard (P-BSC)	13
3.6 Cross-Balanced Scorecard (X-BSC)	15
4 Träger des Beschaffungscontrollings und Integration in das Gesamtcontrolling	17
5 Perspektiven des Beschaffungscontrollings	17
Literatur	18
Praxisbeispiel:	
Beschaffungscontrolling bei der MTU Aero Engines GmbH	22
Tobias Bück	
1 Vorstellung des Unternehmens	22
2 Entwicklung des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines	22
3 Stand des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines	23
3.1 Beschaffungsmanagement bei MTU Aero Engines	23
3.2 Grundprinzipien des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines	24
4 Instrumente des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines	24
4.1 Key-Performance-Indikatoren	24
4.2 Rationalitätssicherung der logistischen Ziele	26
4.3 Rationalitätssicherung der Beschaffungskostenziele	27
5 Träger des Beschaffungscontrollings	30
6 Integration des Beschaffungscontrollings in das Gesamtcontrolling	31
7 Perspektiven des Beschaffungscontrollings bei MTU Aero Engines	32
Literatur	32

Fallstudie:

Mit strategischem Einkaufscontrolling den Wertbeitrag des Einkaufs identifizieren und konsequent steigern. 34

Werner Hug

1 Fallbeschreibung 34
2 Problemstellung 35
3 Problemlösung 35
Literatur. 42

Modul 2:

Forschungs- und Entwicklungscontrolling. 43

Überblick über das Forschungs- und Entwicklungscontrolling. 43

Eric Zayer

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

Praxisbeispiel:

Zuordnung interner Kosten auf Projekte - Vorgehen und Konsequenzen. 71

Udo Baumfalk

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

6	Perspektiven	.81
	Literatur	.83

Fallstudie:

	Komplexitätsreduzierung durch Visualisierung - F & E -Controlling in der Pharmaindustrie	.84
--	---	-----

Andre Wiechmann/Harald Pacl

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

Modul 3:

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

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

Jürgen Weber/Dennis Spillecke

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

Praxisbeispiel:

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

Stephan Schulz

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

Inhalt

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

Fallstudie:

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

Modul 4:

Marketing- und Verkaufscontrolling	127
------------------------------------	-----

Überblick über das Marketing- und Verkaufscontrolling	129
--	-----

Sven Reinecke

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

Praxisbeispiel I:**Marketingcontrolling bei der Allianz Group** 161

Oliver Kraft

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

Praxisbeispiel II:**Verkaufscontrolling bei der Heidelberger Druckmaschinen AG** 174

Thilo Sekol

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

XII Inhalt

Fallstudie:

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

Modul 5:

Logistik- und Supply-Chain-Controlling	191
---	-----

Überblick über das Logistik- und Supply-Chain-Controlling	193
--	-----

Jürgen Weber

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

Praxisbeispiel:

Logistik- und Supply-Chain-Controlling bei der Lufthansa Cargo AG	215
--	-----

Manfred Klemke

1 Vorstellung des Unternehmens	215
2 Entwicklung des Logistikcontrolling bei der Lufthansa Cargo	217
3 Stand des Logistikcontrolling bei der Lufthansa Cargo	217
4 Instrumente des Logistikcontrolling	219
4.1 Ebene 1: Optimierung der Basisprozesse	221
4.2 Ebene 2: Das kurzfristige Maßnahmenprogramm	221

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

Fallstudie:

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

Modul 6:

Personal	Controlling.....	233
----------	------------------	-----

Überblick über das Personalcontrolling. 235

Markus Gmür/Daniela Peterhoff

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

Praxisbeispiel:

Die Praxis des Personalcontrolling aus Consultant-Sicht 259
 Philipp Hölzle

1 Vorstellung der Kienbaum Management Consultants GmbH 259

2 Entwicklung des Personalcontrolling aus Sicht eines Unternehmensberaters 259

3 Stand des HR-Controlling in der deutschen Wirtschaft 260

 3.1 Human-Value-Controlling 261

 3.2 Human-Assets-Controlling 262

 3.3 HR-Organisations-Controlling 262

4 Instrumente des HR-Controlling 263

 4.1 Reporting 263

 4.2 Zielvereinbarung 264

 4.3 Instrumente zum HR-Prozess-Controlling 264

 4.4 HR-Balanced Scorecard 265

 4.5 HR-Risk-Controlling 265

5 Träger der HR-Controlling-Funktion 267

 5.1 Organisatorische Zuordnung im Unternehmen 267

 5.2 Funktionale Zuordnung im Personalmanagement 267

6 Integration des HR-Controlling in das Gesamtcontrolling 268

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

 6.2 Wege zu einer Nutzen stiftenden Integration. 268

7 Perspektiven des HR-Controlling 269

 7.1 Die Perspektive des HR-Controlling aus strategischer Sicht 269

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

Literatur. 270

Fallstudie:

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

1 Fallbeschreibung 271

2 Problemstellung 272

3 Problemlösung 272

Literatur. 277

Modul 7:

Finanzcontrolling 279

Überblick über das Finanzcontrolling 281

Alexander Bassen/Sonja Braun

1 Spezifika des Finanzcontrollings 281

 1.1 Rationalitätssubjekt des Finanzcontrollings: Rationalitätssicherung
 der Führungshandlung 281

 1.2 Willensbildung aus Sicht des Finanzcontrollings. 282

 1.2.1 Finanzmanager als Bezugssubjekt 282

 1.2.2 Ziele als Schlüssel zur Rationalitätssicherung und Zielkonflikte. 283

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

Praxisbeispiel:

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



Fallstudie:

Controlling des Working-Capital-Managements bei der WaveLight Laser

Technologie AG	316
Sebastian-Dominik Jais	
1 Fallbeschreibung	316
2 Problemstellung	317
3 Problemlösung	318

Modul 8:

IT-Controlling	325
-----------------------------	-----

Überblick über das IT-Controlling

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

Praxisbeispiel:

Konzernweites IT-Controlling bei der Deutschen Bahn AG

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

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

Fallstudie:

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

Modul 9:

Umweltcontrolling	369
-------------------	-----

Überblick über das Umweltcontrolling	371
---	-----

Utz Schäffer/Sebastian-Dominik Jais

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

Praxisbeispiel:

Umweltcontrolling bei der Ev. Stiftung Alsterdorf	388
--	-----

Matthias König

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

Fallstudie:

Nachhaltigkeitscontrolling - Entwicklung und Einführung einer Sustainable Balanced Scorecard in einem mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Wilkhahn. 396
 Ingo Schoenheit/Burkhard Remmers
 1 Fallbeschreibung 396
 2 Problemstellung 398
 3 Problemlösung 399
 Literatur. 401

Modul 10:

Projektcontrolling. 403

Überblick über das Projektcontrolling. 405

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

Praxisbeispiel:

Projektcontrolling bei der Deutschen Lufthansa AG. 423

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

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

Fallstudie:

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

Modul 11:

	Beteiligungscontrolling.	439
--	---	------------

Überblick über das Beteiligungscontrolling. 441

Utz Schäffer/Markus Eckey/Thilo Schumacher

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

Praxisbeispiel:

	Akquisitionscontrolling bei der RWE AG.	456
--	--	------------

Jens Madrian/Thilo Kröber

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

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

Fallstudie:

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

Modul 12:

	Kooperationscontrolling	481
--	-------------------------	-----

Überblick über das Kooperationscontrolling 483

Bernhard Hirsch/Matthias Meyer

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

Praxisbeispiel:**Kooperationscontrolling bei dm-drogeriemarkt** 505

Petra Mostberger

1	Vorstellung des Unternehmens	505
2	Entwicklung des Kooperationscontrolling bei dm-drogerie markt	505
2.1	Entwicklungsstand des Kooperationscontrolling	505
2.2	Abgrenzung des Kooperationscontrolling	506
3	Stand des Kooperationscontrolling bei dm-drogerie markt	507
4	Instrumente des Kooperationscontrolling	508

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